

”KYLLÄ TOSSA TYÖTÄ TEHDESSÄ OPPII SEN  
KAIKKEIN PARHAITEN”

Tapaustutkimus työssä oppimisesta palveluorganisaatiossa

Mari Pihamaa  
Tampereen yliopisto  
Kasvatustieteiden yksikkö  
Pro gradu –tutkielma  
Toukokuu 2014

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden yksikkö

PIHAMAA, MARI: ”Kyllä tossa työtä tehdessä oppii sen kaikkein parhaiten” – Tapaustutkimus työssä oppimisesta palveluorganisaatiossa

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma, 88 s., 1 liites.

Toukokuu 2014

---

## TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella työssä oppimista ja sen toteutumismuotoja ja -tapoja vähittäismyyntiin perustuvassa palveluorganisaatiossa. Tarkoituksena oli myös tutkia työntekijöiden merkittäviä oppimiskokemuksia sekä tekijöitä, jotka edistävät ja ehkäisevät työssä oppimista.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tiettyyn organisaatioon kohdistuva tapaustutkimus. Tutkimuksen metodologinen osuus on suoritettu käyttäen temahaastattelua. Analysoiminen tapahtui käyttäen teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Toteutin yhteensä yhdeksän haastattelua organisaatiossa työskenteleville myyjille sekä yhden esihaastattelun. Teoreettisena viitekehystenä tutkimuksessa on Wengerin sosiaalisen oppimisen teoria ja käytäntöyhteisöt, sillä näkökulma työssä oppimiseen on tässä tutkimuksessa yhteisöllinen.

Tärkeimpänä tuloksena ilmeni ihmisten välisen avoimen ilmapiirin ja tiedon jakamisen tärkeys työssä oppimisen kannalta. Työssä oppimista koettiin esiintyvän paljon arkisen työnteon lomassa, jolloin se sitoutui osaksi omaa työntekoa. Palvelualan työssä vuorovaikutus ihmisten kanssa ja työn tekeminen käytännössä painottuvat. Työssä oppimisen tyypeiksi muodostuivat koulutusorientoitunut, sosiaalinen, käytännönläheinen ja tiedostamaton oppimisen tyyppi. Koulutusorientoitunut tyyppi korostaa koulutusten merkitystä oppimiselle, kun taas sosiaalinen tyyppi korostaa vuorovaikutusta ja kommunikaatiota ihmisten kanssa. Käytännönläheisessä tyypissä käytännön työ ja omat kokemukset osoitautuivat parhaimmiksi oppimisen tavoiksi. Tiedostamaton oppimisen tyyppi kuvaa oppimisen tiedostamattomuutta ja vaikeasti kuvattavaa puolta.

Lähtökohtana työssä oppimiselle pidetään oma-aloitteisuutta, aktiivisuutta ja avoimuutta. Nopea tiedon omaksuminen ja uusien asioiden oppiminen nähdään etuina. Haasteellisimpina tekijöinä pidettiin kiirettä. Työssä oppimista voitaisiin edistää luomalla tilanteita, joissa lähtökohtana on ihmisten välinen vuorovaikutus. Tavoitteena olisi, että tietoa ja kokemusta pystyttäisiin jakamaan ihmisten välillä yhä tehokkaammin ja nopeammin.

Asiasanat: työssä oppiminen, henkilöstön kehittäminen, sosiaalinen oppiminen, informaalinen oppiminen, oppimisympäristö

# Sisällysluettelo

1	JOHDANTO .....	3
2	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTIA .....	6
	2.1 Henkilöstön kehittäminen.....	6
	2.2 Oppiminen työelämässä.....	8
	2.3 Tietojohtaminen.....	10
	2.4 Oppiva organisaatio.....	12
3	TYÖSSÄ OPPIMINEN TUTKIMUKSEN KOHTEENA .....	14
	3.1 Historia .....	14
	3.2 Työssä oppiminen käsitteenä.....	16
	3.3 Sosiaalisen oppimisen teoria .....	18
	3.4 Oppimisen verkostoteoria.....	21
	3.5 Informaali- ja satunnaisoppiminen ja hiljainen tieto .....	23
	3.6 Oppimisympäristö .....	25
	3.7 Yhteenvetoa työssä oppimisen haasteista.....	29
	3.8 Työssä oppimisen tutkimuksia .....	32
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT.....	36
	4.1 Tutkimuskysymykset.....	36
	4.2 Tapaustutkimus.....	37
	4.3 Teemahaastattelu .....	38
	4.4 Kohderyhmä ja tutkimuksen toteutus .....	39
	4.5 Aineiston analysointi .....	41
5	TULOKSET .....	43
	5.1 Käytäntö .....	44
	5.2 Yhteisö.....	49
	5.3 Identiteetti.....	55
	5.4 Merkitys.....	60
	5.5 Työssä oppimistapojen tyypittely.....	64
	5.6 Yhteenvetoa tuloksista.....	68
6	POHDINTA.....	72
	6.1 Tulosten pohdinta .....	72
	6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	78
	LÄHDELUETTELO .....	81
	LIITE	

# 1 JOHDANTO

Oppiminen mielletään usein tapahtuvaksi koulumaisessa luokkahuonetilanteessa opettajan johdolla. Nykypäivänä oppimista tapahtuu myös monilla muilla tavoilla. Etenkin aikuisten oppimiseen on kiinnitetty huomiota viimeisten vuosikymmenten aikana. Oppiminen ei ole enää pelkästään lapsia ja nuoria koskettava ilmiö vaan tarkoituksena on saada aikaan elinikäistä oppimista. Oppimista on pyritty tuomaan osaksi myös työntekijöiden arkea työympäristössä. Työympäristössä tapahtuvaa oppimista voidaan kutsua työssä oppimiseksi.

Työssä oppiminen on noussut viime vuosina mielenkiintoiseksi ja ajankohtaiseksi aiheeksi kasvatustieteellisenä tutkimuksena. Aihetta on tutkittu myös muilla aloilla, mutta oppiminen mielletään kuitenkin yhä vahvasti kasvatukseen ja koulutukseen liittyvään tutkimukseen. Työssä oppiminen eroaa perinteisestä kouluopetuksesta sen arkisen ja epämuodollisen luonteen avulla. Sen hankala määriteltävyys ja lukuisat eri teoriat eivät ole edesauttaneet sen asemaa. Työssä oppiminen nähdään hyvin moninaisena ilmiönä, mikä voi tehdä siitä vaikeasti lähestyttävän.

Työssä oppiminen mahdollistaa oppimisen ilman kuluja ja valittua aikaa ja paikkaa. Organisaatioiden olisi kannattavaa hyödyntää mahdollisuus arkiseen työssä oppimiseen, sillä se vie huomattavasti vähemmän resursseja kuin esimerkiksi järjestetty koulutustilaisuus henkilöstölle. Oppimista työn lomassa voi tapahtua milloin vain kunhan edellytykset oppimiselle ovat kunnossa. Henkilöstölle täytyy luoda tietyt valmiudet ja oikea asennoituminen, jotta työssä oppimista pystyttäisiin hyödyntämään tarkoituksenmukaisesti.

Nykyajan työelämä vaatii ihmisiltä halua, kykyä ja tahtoa oppia jatkuvasti uutta. Elinikäisestä oppimisesta koko työuran ajan on tullut arkipäivää. Ihannetapauksessa yksilön ammatillinen kasvu jatkuu koko työuran ajan aina eläköitymiseen asti. Oppimista tarvitaan, sillä yksilöiden työurat ovat muuttuneet. Ihmisten urakehitykset ovat erilaisia ja ihmisten on helpompi vaihtaa organisaatiota kuin mitä oli ennen. (Ruohotie 2005, 200.) Nopea oppimisen taito varmentaa yksilön asemaa työmarkkinoilla, sillä tärkeintä on, että uutta tietoa pystytään omaksumaan ja hallitsemaan nopeasti.

Työn luonne on muuttunut ja tiedosta on tullut yhä tärkeämpi kilpailuväline organisaatioille. Tämä on aiheuttanut myös ennenkuulumattomia muutoksia ja panostamista oppimiseen erilaisilla. Työympäristössä tapahtuvaan oppimiseen on kiinnitetty huomiota, sillä tällöin korostuvat työssä tarvittavat taidot ja oikeat työelämän tarpeet. Joustavuus, kommunikaatiotaidot ja tiimityö ovat nousseet keskustelun kohteeksi halutuista työelämätaidoista. (Boud & Garrick 1999, 3–4.) Työssä oppimisen avulla yksilö oppii nimenomaan työssä tarvittavat käytännön tiedot ja taidot.

Suomen elinkeinoelämää on leimannut epävarmuus tulevaisuuden kehityksestä henkilöstön lomauttamis- ja irtisanomispaineineen. Murroskaudet vaikuttavat henkilöstöön osaltaan turvallisuushakuisuudella, jolloin myös lojaalisuus kärsii. Murroksissa henkilöstöjärjestelyiden jälkeen yritykseen jäävien ihmisten osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen ovat ratkaisevia tekijöitä yrityksen menestyksen kannalta. Viimeaikaisten tutkimusten mukaan henkilöstön osaaminen, motivoiminen, ammattitaitoisen työvoiman saaminen ja henkilöstön sitouttaminen ovatkin tulevaisuuden merkittävimpiä haasteita. (Lampikoski 2005, 9–10.) Työntekijöiden osaamiseen on pyritty panostamaan enemmän, sillä se vaikuttaa suoraan yrityksen menestymiseen.

Tämä tutkimus on toteutettu vähittäismyyntiin perustuvassa palveluorganisaatiossa. Tarkoituksena on ollut tutkia organisaatiossa esiintyviä työssä oppimisen tapoja ja käytäntöjä. Kiinnostavaa on se, miten työssä oppimista tapahtuu organisaation arjessa. Tarkastelen myös työntekijöiden merkittäviä oppimiskokemuksia sekä työssä oppimista ehkäiseviä ja edistäviä tekijöitä. Työssä oppiminen on sidoksissa siihen ympäristöön, missä tieto opitaan. Näin työ ja oppiminen yhdistyvät osaksi samaa tilaa sekä paikkaa. Parhaimmassa tapauksessa myös organisaation järjestämissä koulutustilaisuuksissa opittua tietoa pystytään hyödyntämään työympäristössä, jossa se pääsee nivoutumaan osaksi työntekijän perustietoa.

Keskeisenä teoriataustana tutkimuksessani on Wengerin (1998) sosiaalisen oppimisen teoria ja käytäntöyhteisöt. Tutkimustani tukee myös oppimisen verkostoteoria, jossa käsitellään verkostojen suhdetta yksilöiden oppimiseen. Tutkimuksessani painottuu työyhteisön merkitys yksilön oppimiselle. Tutkin yksilön oppimista työyhteisössä, jossa työtoverit ja asiakkaat ovat vahvasti läsnä yksilön työssä.

Tutkielmassa tarkoitukseni on perehtyä henkilökunnan käsityksiin ja ajatuksiin työssä oppimisesta ja myöskin organisaation järjestämisestä koulutuksista. Tarkastelun kohteena

ovat työssä oppimisen tavat ja käytännöt, jotka tulevat esiin ihmisten puhuessa työssä oppimisesta. Tarkastelunäkökulma on tässä tutkimuksessa sosiaalinen. On oletettavaa, että asiakaspalveluammattissa työssä oppimista on mahdollista tapahtua monin eri tavoin.

Seuraavissa luvuissa esittelen tutkimukseni teoriataustan ja viitekehyksen. Ensimmäiseksi perehdyn tutkimuksen lähtökohtiin eli käsiteltävänä ovat organisaatioon liittyvät teemat kuten henkilöstön kehittäminen, oppiminen työelämässä, tietojohdaminen ja oppiva organisaatio. Varsinaisessa teoria-luvussa määrittelen tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä, esittelen tutkimuksen viitekehyksenä toimivan Wengerin (1998) sosiaalisen oppimisen teorian sekä kerron aikaisemmista tutkimuksista tähän aihepiiriin liittyen. Sen jälkeen perehdyn menetelmiin, joilla tutkimus on toteutettu. Tutkimuksessani käytettiin menetelmänä teemahaastattelua. Toteutin organisaation kolmessa eri myymälässä yhteensä yhdeksän haastattelua myymälässä työskenteleville myyjille. Olen pyrkinyt esittämään tulokset mahdollisimman selkeästi ja johdonmukaisesti jättämättä mitään olennaista pois. Lopussa esittelen johtopäätöksiä saamieni tulosten pohjalta sekä jatkotutkimusehdotukset. Viimeisenä lukuna on pohdinta, jossa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

## 2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTIA

### 2.1 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittämistä voidaan kutsua sellaiseksi työnantajaorganisaation toiminnaksi, joka liittyy aikuisten oppimiseen heidän omalla alallaan ja työpaikallaan. Ammatillista kehittymistä halutaan pitää yksilöä houkuttelevana ilmiönä ja vastaavasti työpaikkaa oppimisen lähteenä ja osaamisyhteisönä. Näin ajateltuna henkilöstön kehittäminen painottuu työntekijöiden ammatillisen osaamisen eri ulottuvuuksiin ja organisaation oppimista tukevaan kulttuuriin. (Hytönen 2007, 189.)

Vielä ennen 2000-lukua henkilöstön kehittämistoimet painoutuivat suurelta osin teoriapainotteisten kurssimuotoisten opetusten tukemiseen ja kehittämiseen. 90-luvun loppupuolella pyrittiin miettimään myös muunlaisia keinoja oppimisen edistämiseksi. Alettiin puhua siitä, miten ulkopuolisin koulutustapahtumin ja muiden virikkeiden avulla voitaisiin tukea työpaikalla, työn kautta tapahtuvaa oppimista. Tätä muutosta voidaan pitää merkittävänä ajatellen henkilöstökoulutusten suunnittelua, ulkopuolista markkinointia ja sisäistä tarjontaa. (Vaherva 1999, 95.)

Heinosen ja Järvisen (1997, 148) mukaan henkilöstön kehittäminen sisältää tieto- ja taitotason sekä asiantuntijuuden ylläpitämisen, taitotiedon kehittämisen ja yleisten toimintavalmiuksien ylläpitämisen ja kehittämisen. Tärkeää on, että jo olemassa olevaa tieto- ja taitotasoa hyödynnetään ja kehitetään edelleen osaamisen päivittämisen avulla. Hytönen (2007, 192) puolestaan määrittelee henkilöstön kehittämisen lähes samankaltaisesti organisaation toiminnaksi, jonka avulla pidetään yllä organisaation tarvitsemää osaamista. Keinoina tähän käytetään koulutusten ja kehittämishankkeiden lisäksi myös työssä oppimisen mahdollisuuksia.

Henkilöstön kehittämistä on määritelty ja tarkennettu eri tieteenalojen näkökulmasta. Tyypillisiä tarkastelunäkökulmia ovat aikuiskasvatustiede, psykologia, liikkeenjohto, liiketaloustiede ja viestintä. Moniselitteisyys ilmenee käsitteessä pyrkimyksenä yhdistää inhimillisiä henkilöstöön liittyviä toimintoja ja organisaation tuloksellisuutta tavoittelevia piirteitä. Tavoitteena olisi löytää vuoropuhelua näiden eri osa-alueiden välille eli oppimisen, organisaation toiminnallisten ja johtamisen tasojen välille. (Hytönen 2007, 190–193.)

Henkilöstö on organisaation tärkeimpiä voimavaroja. Henkilöstöstä riippuu koko yrityksen olemassaolo. Voimavarana se on kuitenkin myös hauras. Henkilöstön kerralla vaihtuminen toiseen aiheuttaisi luultavasti yritystoiminnan loppumisen kyseisessä organisaatiossa. Osa henkilöstön tehtävistä ja osaamisesta on siirrettävissä uusille työntekijöille, mutta näin on nykyään yhä harvemmin. Pienenkin työntekijäjoukon samanaikainen siirtyminen muualle voi tuottaa yritykselle vakavia ongelmia ja menetyksiä, jotka johtavat asiakkaiden luottamuksen horjumiseen ja taloudellisiin menetyksiin. (Viitala 2004, 10.) Lampikosken (2005, 9) mukaan tietynasteinen työvoiman vaihtuminen voi olla organisaatiolle eduksi, mutta pysyvä avainhenkilöstö kuitenkin varmentaa organisaation vakauden ja vaikuttaa usein myös kanta- ja avainasiakkaiden pysyvyyteen.

Nykypäivänä yritysten kilpailustrategioina toimivat asiakaskeskeisyys, innovatiivisuus, keskittyminen ydinosaamiseen, tehokas verkostoituminen, nopeus ja oikea ajoitus sekä nopea oppiminen (Kauhanen 2006, 15). Nopea oppiminen edellyttää ennen kaikkea oppimista itse työtä tehdessä. Verkostoituminen ja muiden ihmisten kanssa yhdessä tekeminen ovat tärkeitä tekijöitä yrityksen menestykselle. On myös tärkeää keskittyä niihin asioihin, mitä jo nyt osataan ja miettiä kehityskohteita, missä olisi tarkoituksenmukaista parantaa.

Aikuiskasvatustieteen näkökulmasta henkilöstön kehittäminen voidaan nähdä asettautuvan myös ristiriitaisesti. Henkilöstön kehittämisen tarkoituksena on tukea organisaatiota sen toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa. Toisaalta myös yksilöiden henkilökohtaisiin urakehityksiin ja tavoitteisiin liittyvät päämäärät nähdään tärkeinä. Organisaation tehokkuutta tavoiteltaessa yksilölliset kehittymismahdollisuudet, ihmisarvon kunnioittaminen ja kriittistä ajattelua koskevat lähtökohdat joutuvat jatkuvasti haastetuksi. Ideaalitulanteena voidaan pitää organisaation ja yksilöiden tavoitteiden kehittymistä samansuuntaisiksi, jolloin työpaikan kaikki intressiryhmät voisivat hyötyä. (Hytönen 2007, 190.) Tärkeintä olisi, että henkilöstön kehittämisen avulla pystyttäisiin viemään eteenpäin sekä organisaation toiminnallisia ja tuloksellisia päämääriä että henkilöstön omia yksilöllisiä päämääriä liittyen ura- ja oppimistavoitteisiin.

Henkilöstön kehittämismenetelmiksi usein mielletäänkin vain koulutuksessa tapahtuva oppiminen. Todellisuudessa niitä on kuitenkin paljon enemmän. Kehittämismenetelmät voidaan jakaa kahteen luokkaan, työpaikalla toteutuviin ja työpaikan ulkopuolella tapahtuviin, mitkä ovat esiteltyinä taulukossa 1. (Kauhanen 2006, 149.)



Taulukko 1. Henkilöstön kehittämismenetelmät (Kauhanen 2006, 149).

Työpaikalla toteutettava oppiminen	Työpaikan ulkopuolella toteutettava oppiminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sijaisuudet</li> <li>• työkierto</li> <li>• projektityöskentely</li> <li>• työn rikastaminen</li> <li>• työn laajentaminen</li> <li>• vastuulliset erityistehtävät</li> <li>• toimiminen kouluttajana</li> <li>• perehdyttäminen</li> <li>• mentorointi</li> <li>• jokapäiväinen johtaminen (kehityskeskustelut)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opintokäynnit</li> <li>• ammattilehtien lukeminen</li> <li>• ammattikirjallisuuden lukeminen</li> <li>• itseopiskeluohjelmat</li> <li>• opiskelu oppilaitoksissa</li> <li>• opiskelu koulutusorganisaation järjestämällä lyhyillä kursseilla</li> <li>• monimuoto-opiskeluohjelmat (mm. verkko-opiskelu)</li> </ul>

Taulukosta voidaan huomata, että esimerkiksi erilaiset työtehtäviin liittyvät muutokset voivat edesauttaa yksilön oppimista. Sijaisuudet ja työkierto voivat tukea oppimista. On olemassa myös monia työpaikan ulkopuolella toteutettavia oppimismuotoja, jotka ovat huomattavasti omaehtoisempia. On työntekijän oma asia, kuinka paljon opiskeluun käyttää aikaa vapaa-ajallaan. Myös erilaiset itseopiskeluohjelmat ja verkko-opiskelun tarjoamat mahdollisuudet tuottavat laajan kirjon erilaisia oppimisen mahdollisuuksia.

## 2.2 Oppiminen työelämässä

Työssä oppimista tapahtuu yksilön elämässä monella eri tasolla. Osa tapahtuu tiedostamattomasti, kun taas osasta olemme hyvinkin tietoisia. Elämänlaajuisesta ja elinikäisestä oppimisesta puhuttaessa oppiminen on perinteisesti jaettu *formaaliin*, *nonformaaliin* ja *informaaliin* oppimiseen (Heikkinen, Jokinen & Tynjälä 2010, 9–10; Tuomisto 1994, 25). Omaan jaotteluuni otan mukaan myös *satunnaisoppimisen* eli *insidentaalisen* oppimisen. Marsickin ja Watkinsin (1990, 7) mukaan työssä oppiminen perustuu usein informaalin oppimisen lisäksi myös satunnaisoppimiselle, sillä se on suunnittelematonta ja tapahtuu usein osana jotakin muuta toimintaa. Tyypillistä on esimerkiksi uskomusten ja oletusten sekä virheiden kautta oppiminen.

Tuomisto (1994, 25) jakaa aikuisten oppimisen neljään eri osa-alueeseen seuraavasti:

1. Formaali oppiminen perustuu tutkinto- ja kouluopintoihin. Toiminta on tavallisesti tutkintoon tähtäävää. Yritysten piirissä tuetaan ulkopuoliseen formaaliin koulutukseen osallistumista tai on luotu omia opinto-ohjelmia.

2. Nonformaali oppiminen pitää sisällään muita organisoituja opintoja kuten henkilö- ja täydennyskoulutus, yhteiskunnalliset ja yleissivistävät opinnot sekä harrastustoimintaan liittyvä oppiminen.
3. Informaali oppiminen ei ole organisoitua tai suunniteltua. Tähän sisältyvät tavoitteellinen oppiminen ja itseopiskelu.
4. Satunnainen oppiminen tapahtuu usein vahingossa. Arkipäivän oppiminen, kokemuksesta oppiminen, satunnaisoppiminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen ovat oleellisia oppimisen muotoja tässä ryhmässä.

Tulen tutkielmassani käsittelemään etenkin kohtia kolme ja neljä. Informaali ja satunnainen oppiminen tapahtuvat työntekijän tehdessä rutiinityötään ottamatta huomioon yrityksen järjestämiä koulutustilaisuuksia tai työntekijöiden muodollisia koulutuksia. Informaalia ja satunnaisoppimista tulen käsittelemään aiheen tärkeyden kannalta syvemmin luvussa 3.5.

Työelämässä opitaan niitä taitoja, joita yksilö työtä tehdessään tarvitsee. Tarpeet lähtevät itse työstä eivätkä esimerkiksi koulutuksellisista rakenteista. Työelämässä tapahtuva oppiminen tapahtuu aina aidosti. Työpaikan osallistuminen oppimiseen on rikastuttavaa, monitahoista ja sitä on vaikea välttää. Tilanteet ovat usein satunnaisia ja tilapäisiä. Tarkoituksena on kehittää siirrettävissä olevaa ammatillista tietoutta, joka on tärkeää työntekijälle sekä organisaatiolle. (Billett 2001b, 39.)

Työssä oppimisen ei siis tarvitse aina liittyä formaaliin koulutukseen tai edes yrityksen järjestämiin koulutustilaisuuksiin. Oppimista tapahtuu myös rutiinityötä tehdessä. Michael Eraut (2004, 265; ks. myös Järvinen 2006, 25–26) on jaotellut yksilön mahdollisuudet oppimiseen työpaikalla seuraavalla tavalla:

1. Työtehtävät: nopeus ja sujuvuus, tehtävien ja ongelmien vaatimustaso, vaadittavien taitojen taso, vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa, yhteistyö.
2. Tietoisuus ja ymmärrys: toisten ihmisten ymmärtäminen, kontekstit ja tilanteet, ongelmat ja riskit, tärkeysjärjestys ja strategiset asiat, arvot.

3. Henkilökohtainen kehittyminen: itsearviointi, itsejohtaminen, tunteiden käsittely, ihmissuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen, muiden konsultointi ja toimiminen muiden kanssa, kyky oppia kokemuksesta.
4. Tiimityöskentely: yhteistyö, sosiaalisten suhteiden edistäminen, yhteinen suunnittelu ja ongelmanratkaisu, kyky edistää ja osallistua oppimiseen.
5. Roolisuoritukset: priorisointi, vastuun määrä, muiden ihmisten oppimisen tukeminen, johtajuus, luotettavuus, delegointi, eettisten asioiden käsittely, odottamattomien ongelmien selvittäminen, kriisissä johtaminen.
6. Akateemiset tiedot ja taidot: perustelujen ja argumenttien käyttö, tutkimusperustainen käytäntö, teoreettinen ajattelu, tietolähteiden käyttö, relevantin teorian käyttö.
7. Päätöksenteko ja ongelmanratkaisu: asiantuntija-avun tunnistaminen, päätöksenteko ryhmässä, ongelma-analyysi, päätöksenteko paineen alla.
8. Arviointi: suorituksen laatu, prioriteetit, arvot, riskien aste.

Monissa kohdissa painottuu työssä oppimisen yhteisöllinen luonne; yhteistyö, toisten ihmisten ymmärtäminen, tiimityö ja päätöksenteko ryhmässä. Myöskin yksilön henkilökohtainen kehittyminen on tärkeää ja oma arviointi omasta työstä.

## 2.3 Tietojohtaminen

Henkilöstön oppimiskyvyn vahvistaminen näkyy tänä päivänä monien kansallisten yritysten strategioiden osana. Johtamisen käsitteistöön on lisätty sana *tietojohtaminen* (knowledge management), jolla tarkoitetaan paitsi tiedon johtamista niin myös huolenpitoa taidoista ja osaamisesta sekä näiden lisäämistä niin, että organisaation tavoitteet ovat saavutettavissa. Tavoitteena on saada organisaatiossa piilevä hiljainen tieto käytettyä innovaatioiden uudistamiseen ja luomiseen. Päämääränä on luoda ja vahvistaa yrityksen ydiosaamista, että se tulee pärjäämään kiristyvässä kilpailussa muuttuvassa ympäristössä. (Viitala 2004, 175–178.)

Michael Stankosky on perehtynyt tietojohtamiseen ja häntä voidaankin pitää tämän aihepiirin yhtenä oppi-isänä. Hän on luonut tietojohtamista kuvaavan mallin, joka jakaantuu

neljään pilariin. Pilarit ovat johtajuus (leadership), organisaatio (organization), oppiminen (learning) ja teknologia (technology). Johtajuus käsittelee Stankoskyn mallissa ympäristöllistä, strategista ja organisaatio-tasoista päätöksentekoa, mikä koskettaa yrityksen arvoja, tavoitteita, vaatimuksia, tiedonlähteitä ja priorisointia. Korostettuna ovat integroituneet johtamisen tavat ja tekniikat, jotka liittyvät systeemiajatteluun. Mallissa organisaatio käsittelee operationaalista näkökulmaa tietovaroihin. Funktiot, prosessit, formaalit ja informaalit organisaation rakenteet kuuluvat tähän. Olennaista on tiedonkulku organisaatiossa. Oppimisen tarkoituksena on tarkastella organisaatiota sosiaalisena elementtinä. Tärkeintä on taata yksilöiden yhteistyö ja mahdollisimman tehokas ja toimiva tiedon jakaminen. Oppiva organisaatio (käsitellään tarkemmin luvussa 2.4) on tämän pilarin tavoitteena. Teknologian tehtävänä on tukea tietojohdamista ja toimia sen mahdollistajana. (Stankosky 2005, 5–6.)

Jos organisaation tarkoituksena on harjoittaa tietojohdamista, on kaikkien neljän peruspilarin oltava tasapainossa. Tärkeintä ovat kuitenkin toimintaprosessit ja periaatteet. Johtaminen auttaa mahdollistamaan tiedon arvostuksen, jota organisaatio omalla toiminnallaan ja rakenteellaan tukee. Ihmiset vuorovaikutuksellaan ja yhteistoiminnallaan edesauttavat tietojohdamisen muodostumista teknologian osaltaan tukevan toimintaa. Kaikilla pilarin osilla on oma tehtävänsä, jotta osaamisen ja tiedon johtaminen organisaatiossa onnistuu halutulla tavalla. (Stankosky 2005, 5–6.)

Organisaation tarvitsema osaaminen hankitaan rekrytoimalla sopivan osaamistaustan omaavia henkilöitä tai kehittämällä palveluksessa olevien yksilöiden osaamista. Oppiminen ja itsensä kehittäminen ovat jokaisen omalla vastuulla. On toivottavaa, että organisaatio luo oppimismahdollisuuksia ja tukee oppimista, mutta ensisijaisesti vastuu on kuitenkin yksilöllä. Yleensä koulutusmahdollisuuksia on runsaasti riippumatta henkilön sijaintipaikasta, peruskoulutustasosta tai taloudellisesta asemasta. Myös yhteiskunta Suomessa tarjoaa paljon mahdollisuuksia koulutuksiin, jotka ovat pääasiassa ilmaisia. (Kauhanen 2006, 147.) Loppujen lopuksi uusien asioiden oppiminen on jokaisen yksilön omalla vastuulla.

Oppimiskyvyn kehittäminen vaatii henkilöstöltä määrätietoista asennetta ja kärsivällistä otetta. Koko organisaatio on huomioitava. On ehdottoman tärkeää, että organisaatiossa vallitsee kulttuuri, joka tarjoaa suotuisan ympäristön oppimiselle. Henkilöstöllä tulee olla riittävästi aikaa keskustella ja pohtia, suunnitella strategioita, eritellä asiakkaiden tarpeita

ja kehittää uusia tuotteita. Akuutit työpaineet on havaittu häiritsevän oppimista. Henkilöstöllä täytyy olla myös valmiuksia oppimiseen. Organisaation on hyvä tarjota työntekijöilleen koulutusta ja valmennusta uusien oppimistapojen luomiseen ja parantamiseen. Myös keskustelu organisaation eri tahojen ja tasojen välillä voi kannustaa oppimiseen. Hyviksi havaittuja tapoja oppia organisaatioissa ovat esimerkiksi järjestelmällinen ongelmanratkaisu, kokeilutoiminnat, aiempiin kokemuksiin perustuva oppiminen, muilta oppiminen, tiedon levittäminen sekä informaatiojärjestelmät välineenä ajantasaisine tietoineen. (Viitala 2004, 191–193.) Esimerkiksi muilta oppiminen ja tiedon levittäminen voivat tapahtua huomaamattomasti kahvipöytäkeskustelujen lomassa tai muussa epävirallisessa tilanteessa. Oppimisen ei useinkaan tarvitse perustua koulutusta varten järjestettyyn tilanteeseen tai edes työaikaan työpaikalla.

## 2.4 Oppiva organisaatio

*Oppivan organisaation* käsite on 1980-luvun lopun ja 1990-luvun alun muotitermi, joka liittyy organisaation ja työntekijöiden kehittämiseen. Määritelmiä käsitteelle on olemassa monia. Toisissa korostuu organisaation kyky muuntaa toimintaansa markkina- ja kilpailutilanteen mukaan kun taas toisissa näkökulma on enemmänkin työntekijöissä ja heidän oppimisensa ja kehittymisensä takaamisessa. (Manninen, Burman, Koivunen, Kuittinen, Luukannel, Passi & Särkkä 2007, 105–106.)

Keskeisimpänä oppivan organisaation lähestymistapana pidetään Peter Sengen (1990) mallia, joka korostaa organisaatiota oppivana ja osaamista sekä innovaatioita kollektiivisesti kehittävänä yhteisönä. Sengen käsite oppivasta organisaatiosta levisi laajalle 1990-luvun alussa. Teorian pääajatus pohjautuu ajatukseen organisaation näkemisestä kokonaisuutena, joka lisää koko ajan omia mahdollisuuksia kehittää itseään ja työntekijöitään. Ihmisillä on yhteiset päämäärät ja tavoitteena on oppia yhdessä. Kyky uuden luomisen kehittämiseen on teoriassa keskeinen. Organisaatiosta syntyy Sengen mukaan oppiva ja oppimisympäristöä kehittävä ja haasteita antava kun organisaatio mahdollistaa tiimityön ja oppimisen tiimissä, yksilöiden henkilökohtaisen osaamisen kehittymisen, yhteisen vision kehittämisen, systeemiajattelun ja mielen mallien (mental models) kehittymisen. Niimenomaan johtajien on tärkeä kiinnittää huomiota näihin osatekijöihin. Joukko lahjakkaita yksilöitä ei takaa oppivan organisaation toteutumista, sillä kaikki eivät hallitse tiimissä oppimisen taitoa.

Argyris ja Schön (1996) ovat tarkastelleet oppivan organisaation-käsitettä jo 1970-luvulla määrittellen oppimisen syvyyttä ja tasoja. Organisaation oppimista tapahtuu heidän mukaansa silloin kun yksilö virheistään oppien muuttaa toimintatapaansa koko organisaation hyväksi. Virhe antaa mahdollisuuden uuden toimintatavan luomiseen, jota sovelletaan koko organisaatiossa. Ongelmalliset tilanteet ja arkipäivän haasteet ovat lähtökohtia organisaation oppimiselle. Argyris ja Schön (1996, 20–22) ovat kehittäneet mallin oppimisen jakamisesta yksi- ja kaksikehäiseen oppimiseen (single- and double-loop learning). Mallia on kutsuttu myös virheistä oppimis-malliksi. Yksikehäisessä oppimisessä virhetilanteessa syntyneet seuraukset korjataan, mutta tilanteeseen vaikuttavat tekijät ja komponentit jäävät vaille huomiota. Toisin sanoen tilanteeseen johtaneita syitä ei käsitellä tai pyritä ratkomaan estääkseen samankaltaisten tilanteiden syntymisen. Kaksikehäisessä oppimisessä olennaista on, että virheellisen tilanteen korjaamiseksi selvitetään myös miksi näin tapahtui. Kaksikehäisessä oppimisessä yksilöiden on oltava valmiita yhteistyöhön, sekä suuriin muutoksiin koskien organisaation arvoja, toimintatapoja ja strategioita.

Ihannemallit tarjoavat kiintopisteitä kehittämistyölle ja vertailukohdan yrityksen nykytilan arvioinnille. Oppivaa organisaatiota edustaa aina yritys, jossa kokemuksista pyritään oppimaan ja henkilöstö pystyy refleктоimaan, miten kokemuksista on opittu. Oppimisen mahdollisuudet on pyritty optimoimaan. Kaikki sidosryhmäsuhteet toimivat oppimisen lähteinä eli työntekijät, asiakkaat, toimittajat sekä kilpailijat. Johdon tärkein tehtävä tässä on luoda oppimiselle edistävää ilmapiiriä: edistää kokeilunhalukkuutta, avointa kommunikaatiota, rakentavaa vuoropuhelua ja kokemusten prosessointia. Nämä kuvaukset sisältävätkin huomattavasti samoja piirteitä kuin mitä kyvykkäitä, laadukkaita ja tehokkaita yrityksiä kuvaavat mallit. (Viitala & Jylhä 2013, 298–299.) Oppivan organisaation avulla jokainen voi kehittyä ja toteuttaa elinikäistä oppimista. Jotta oppimista tapahtuisi koko organisaation tasolla, sen täytyy koskea koko organisaatiota, jokaista yksikköä ja tiimiä. (Ojala 2002, 168.)

Jokaisen organisaation tavoitteena on oppivan organisaation saavuttaminen. Tällöin innovaatioita syntyy, luovuus kehittyy ja vuorovaikutus toimii työntekijöiden välillä. Oppimista tapahtuu vaivattomammin kun ilmapiiri on avoin ja suotuisa oppimiselle. Keskustelut ja vuorovaikutus ihmisten kanssa auttavat uusien ideoiden kehittelyssä. Olennaista on, että tietoa pystytään jakamaan ryhmän sisällä ja työntekijöiden ryhmätyötaidot ovat halutulla tasolla.

### **3 TYÖSSÄ OPPIMINEN TUTKIMUKSEN KOHTEENA**

Tässä luvussa tarkastelen työssä oppimista tutkimukseni kohteena. Ensin pohjustan työssä oppimisen historiaa, ja sitä miten käsite on saanut alkunsa. Seuraavaksi esittelen työssä oppimisen käsitteen ja teen erottelun työssä oppimisen ja työssäoppimisen välille. Tutkimukseni teoreettisena viitekehyksenä toimii Wengerin (1998) sosiaalisen oppimisen teoria, johon käytäntöyhteisöt liittyvät tiiviisti. Teorian pääajatuksena on, että yksilön oppiminen on aina linkittynyt yhteisöön sosiaalistumiseen ja sen jäseneksi kasvamiseen. Toisena teoreettisena lähtökohtana esittelen oppimisen verkostoteorian. Tämän jälkeen tarkastelen informaalia- ja satunnaisoppimista sekä hiljaista tietoa, oppimisympäristöä ja teen yhteenvedon oppimisen haasteista. Viimeisenä lukuna esittelen sekä suomalaisia että kansainvälisiä aikaisempia tutkimuksia työssä oppimiseen liittyen.

#### **3.1 Historia**

Työssä oppimista on tutkittu paljon viimeisten vuosikymmenten aikana. Oppiminen on liitetty tavallisesti oppilaitos- ja koulutuskeskusteluihin. Nykyaikana oppimista on kuitenkin alettu yhdistää myös työpaikoilla tapahtuvaan epäviralliseen tapaan oppia. Pelkkä aikaisemmin suoritettu koulutus ei riitä, vaan oppimista tapahtuu nykyaikana koko työuran ajan. Työelämän rakennemuutokset, taloudellinen epävarmuus ja laaja työttömyys ovat muuttaneet koulutuksen asemaa niin, ettei koulutus enää ole yksin riittävä (Aittola 1998, 59). Työelämä tarvitsee ihmisiä, jotka ovat valmiita elinikäiseen oppimiseen. Myös täydennyskoulutusten ja aikuiskoulutusten määrä on lisääntynyt, mikä osoittaa oppimisen tärkeyttä nyky-yhteiskunnassa.

Työssä tapahtuvien oppimisprosessien ymmärtäminen auttaa kehittämään työntekijöiden ammattiosaamista ja parhaimmillaan koko organisaation toimintaa. Tämä on yksi syy siihen, miksi työssä oppimisesta on tullut yksi merkittävistä tutkimusalueista (Collin 2007a, 198.) Työelämän muutos on varmastikin yksi tärkeä asia mietittäessä, miksi työssä oppiminen on kiinnostanut tutkijoita. Muutokset luovat tarvetta oppimiselle ja oppimisesta työssä onkin tullut melko huomaamatonta. Myös asiantuntijatyö on lisääntymässä huomattavissa määrin, mikä asettaa omat paineensa elinikäiselle oppimiselle. Uusi työ asettaa uudenlaisia haasteita. (Järvensivu 2006, 15.)

Työssä oppimista on varmasti myöskin aina tapahtunut, mutta sille ei ole annettu niin paljon huomiota. Kirjallisuudessa (Collin 2007a, 199; Stenström 2008, 128; Vaherva 1998, 156–157) puhutaan siitä, miten oppiminen ja työ ovat olleet erottamattomat osat toisiaan ennen modernia aikaa. Entisaikaan maatalousyhteiskunnassa työn tekemistä ja oppimista ei eritelty vaan työt opittiin toisiltaan oppipoika-kisälli-mestari-mallilla. Tämän voi huomata myöskin maatilán töistä kun Suomi oli vielä maatalousyhteiskunta. Ammattitaito periytyi isiltä pojille ja äideiltä tyttärille. Maatilán ammattitaito on hankittu metsä- ja karjatilan erilaisissa tehtävissä. Perustana on ollut itse tekeminen eikä muodollinen koulutus. Tämä asia korostaa juuri sitä, miten työssä oppimista on ollut aina, mutta vasta nyt siitä on alettu puhua ja sille on annettu enemmän arvoa ja tilaa.

”Työ” ja ”oppiminen” on aikaisemmin nähty kuuluvan täysin eri kategorioihin. Työ nähtiin tuottamisena tai tekemisenä asioita sen eteen, että saatiin leipää pöytään. Oppiminen kuului koulutuksen piiriin, mikä tapahtui ennen työelämää. Ensimmäisessä työpaikassa tarvittiin luonnollisesti vähän harjoitusta, mutta kaikki muu mikä tarvittiin elinikäiseen työllistymiseen oli opittavissa kokeneemilta kollegoilta. Ajat ovat epäilemättä muuttuneet paljon tästä. (Boud & Garrick 1999, 2.) Nykyaikana työllistymiseen vaaditaan myös muodollista pätevyyttä ja tutkintotodistuksista on tullut yhä tärkeämpiä työkaluja työnhakutilanteissa.

Koko yhteiskunta on ollut muutoksessa. Maatalousyhteiskunnasta on siirrytty kohti teollistumisen aikaa ja siitä edelleen jälki-teollistuneeseen yhteiskuntaan. Nykyaikana hallitsee tieto ja tiedon aikakausi. Uusi aikakausi vaatii uudenlaista ajattelua. Prioriteetit ovat muuttuneet ja henkilöstöä on alettu arvostaa uudella tavalla. Myös organisaatioiden rakenteet, strategiat, kulttuuri ja vuorovaikutuksen muodot ovat joutuneet muutokseen aikakauden vaihtuessa. (Matthews & Candy 1999, 48–49.)

Nykyaikana työ on hyvin keskeisessä osassa ihmisten elämää ja siksi myös siihen liittyvä oppiminen. Uusien asioiden oppiminen luo sisältöä ja mielenkiintoa työhön, kehittää yksilöä ja innostaa kehittymään yhä lisää. 1970-luvun jälkeen työssä oppiminen onkin muuttunut tärkeäksi tekijäksi organisaatioissa. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat mm. teknologian yhä etenevä kasvu, tietotekniikka uusine sovelluksineen, ympäristöjen muuttuminen ja asiakkaiden yhä vaativampi luonne. Nykyaikana muutoksia tapahtuu yhä enemmän. Henkilöstö joutuu täten sopeutumaan uusiin tilanteisiin ja oppimaan uusia tapoja tehdä



töitä. Tiimityöskentely on lisännyt oppimisen haasteita ja sosiaaliset taidot ovat muodostuneet yhä keskeisimmiksi. Yrityksissä on alettu panostaa yhä enemmän henkilöstön osaamiseen ja kouluttautumiseen. (Grönfors 2010, 17–18.)

1980- ja 90-luvun vaihteessa pyrittiin ensimmäistä kertaa luomaan mallia työssä oppimisesta. Tutkijat ja kirjoittajat tukeutuivat tuolloin aikuisten oppimista, kokemukseen perustuvaa ajattelua ja reflektointia koskeviin aiempiin teorioihin. Lopputuloksena todettiin, että työssä oppimiselle tärkeimpiä piirteitä ovatkin juuri työn tekemiseen liittyvä epävirallinen, ei-tarkoituksellinen ja satunnainen oppiminen. (Collin 2007a, 199–200.) Aikaisempina vuosikymmeninä käytetyistä työssä oppimisen teorioista löytyy yllättävän paljon yhtäläisyyksiä nykypäivän teorioihin. Esimerkiksi informaali- ja satunnainen oppiminen työssä oppimisen piirteinä ovat edelleen ajankohtaisia.

### **3.2 Työssä oppiminen käsitteenä**

Työssä oppiminen on usein määritelty laajasti niin, että se pitää sisällään kaiken työpaikalla ja työyhteisössä tapahtuvan oppimisen (Järvensivu & Koski 2008, 25). Olen käyttänyt tutkimuksessani myös tätä samaa määritelmää eli tarkastelen työssä oppimista arkipäivien työtehtävien suorittamisen lomassa. Myös työpaikan koulutukset voidaan nähdä osaksi työssä oppimista, eikä niitä tarvitse asettaa vastakkaisiksi käsitteiksi. Koulutukset voidaan nähdä tukevan työssä ja työmarkkinoilla tarvittavien tietojen osaamista ja ne voidaan nähdä myös käytäntöinä, joilla on vaikutusta muuhunkin kuin henkilöstön oppimiseen (Järvensivu 2006, 31).

Collin (2007b, 133) kuvaa työssä oppimista seuraavien kolmen temaattisen havainnon välillä:

1. Työssä oppiminen on satunnaista, ja se kytkeytyy vahvasti työn tekemiseen.
2. Aikaisempi (työ)kokemus on oppimisen perusta.
3. Työssä oppiminen on sosiaalista ja yhteistä, ja se on sidoksissa ympäristöönsä.

Työntekijät kokevat usein oppivansa parhaiten tekemällä sitä työtä, mitä heidän on tarkoituskin tehdä. Oppiminen tapahtuu usein oheistuotteena työtä tehdessä, eikä kurssien tai järjestetyn opetuksen tuloksena. Työn ohessa oppimiselle on tyypillistä sen vaikea ku-

vattavuus sanallisesti. Joka päivä tapahtuu oppimista ongelmanratkaisun ja arkisten ongelmien avulla. Ero työ- ja kouluoppimisen välillä on kuitenkin se, että työn perustavoite on saada työt tehdyksi. Oppiminen on myöskin aina sidoksissa kontekstiin ja tilanteeseen. Työssä opitaan sellaisia taitoja, jotka ovat oleellisia siinä työssä ja siinä ympäristössä. Koulutuksesta opituista tiedoista tämä eroaa siinä, että järjestetyssä koulutuksessa opetaan tietoja, joita voi mahdollisesti tarvita myöhemmin. Puolestaan työssä opitaan taitoja, joita tarvitaan juuri kyseisellä hetkellä. (Collin 2007a, 202–203.)

Jaottelu kirjallisen teorian ja käytännön osaamisen välillä on välillä ongelmallinen ja harhaanjohtava. Puhutaan monesti siitä, etteivät teoriat auta työssä. Se luo käsityksen, että teoria ja käytäntö olisivat täysin eri asiat. Asiantuntijuuden tutkimus kuitenkin vahvistaa, että taitavassa toiminnassa yhdistyvät teoriat ja käytännön toiminta. (Heikkinen, Jokinen & Tynjälä 2007, 10.) Ihannetilanteessa yksilön tiedot ja taidot saadun koulutuksen ja pätevyyden kautta nivoutuvat yhteen työstä saadun käytännöllisen tiedon kanssa. Teoreettisen ja käytännöllisen tiedon yhdistyminen edesauttavat kokonaiskuvan luomista ja auttavat niiden muistamista seuraavassa tilanteessa.

Nykyaikana työtä tehdään fyysisesti eri paikoissa ja työpaikan ulkopuolella erilaisissa verkostoissa. Eri tilanteissa ja ympäristöissä eri ihmisten kanssa opitaan erilaisia asioita. Kun puhutaan kollektiivisuuden ja vuorovaikutuksen merkityksestä työssä oppimiselle, on syytä muistaa vuorovaikutuksen dialektinen luonne. Kukin työntekijä määrittää ja vaikuttaa omalta osaltaan omiin työkäytänteisiin yhdessä niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa ollaan päivittäin tekemisissä. (Collin 2007a, 206–207.) Päivittäiset kontaktit voivat olla merkittävässä asemassa yksilön oppimiselle. Ratkaisevaa voi olla myös se, keiden ihmisten kanssa ollaan tekemisissä päivän aikana.

Työssä oppimisen tutkijoita löytyy paljon Suomesta sekä ulkomailta. Tunnettuina kansainvälisinä tutkijoina mainittakoon Eraut (2004), joka on tutkinut työssä oppimisen ilmentymistä insinööri- talous- ja terveydenhoitoalan töissä. Tutkimuksien näkökulma vaihtelee tutkittavan ilmiön mukaan. Toisissa painotetaan enemmän esimerkiksi yksilön informaalia oppimista kun toisissa painopisteenä on oppimisen osallistuneisuus käytäntöihin kiteyttäen yksilön ja yhteisön yhteen kietoutuneisuuden (ks. Billett 2001a). Työssä oppimisen tutkimuksiin paneudutaan tarkemmin luvussa 3.8 Työssä oppimisen tutkimuksia.

On hyvä tehdä myös erottelu työssä oppimisen ja *työssäoppimisen* välille. Yhteen kirjoitettuna työssäoppiminen viittaa esimerkiksi ammatilliseen koulutukseen kuuluvaan harjoittelujaksoon, kun taas erikseen kirjoitettuna työssä oppiminen viittaa nimenomaan tässä tutkimuksessa haluttuun työelämänäkökulmaan. (Virtanen & Collin 2007, 216.)

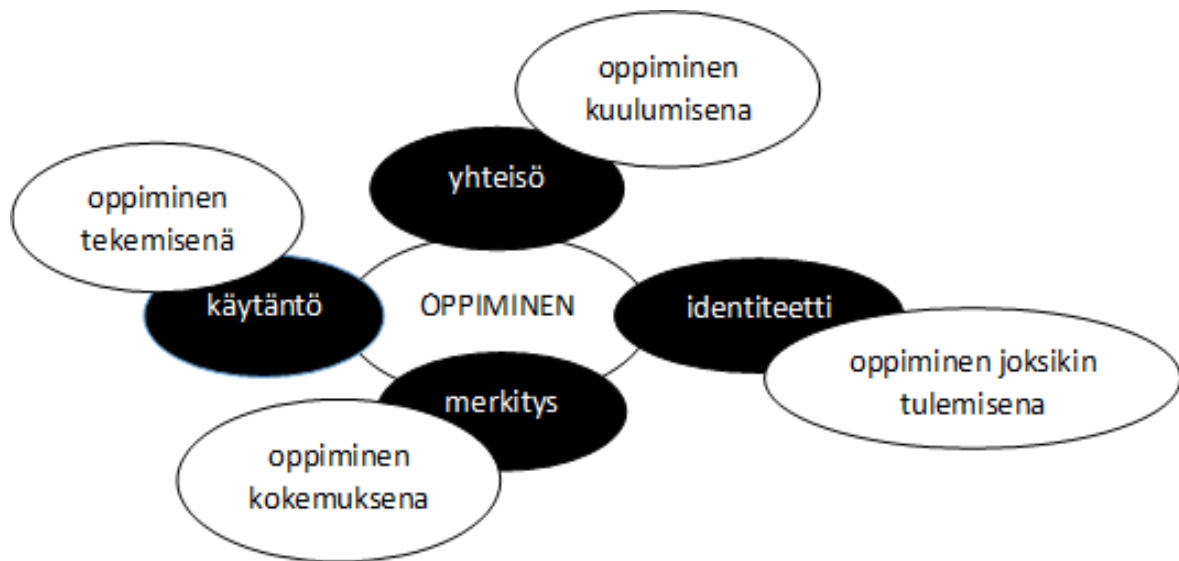
### 3.3 Sosiaalisen oppimisen teoria

Työssä oppiminen on hyvin kontekstisidonnainen ilmiö (Heikkilä & Tikkamäki 2005, 95). Oppimiseen vaikuttavat työympäristö eli se fyysinen tila, jossa töitä tehdään. Maa, kaupunki ja rakennus määrittävät kaikki omat osatekijänsä, kuinka mahdollista yksilön oppiminen on. Muut ihmiset eli työkaverit ovat merkittävässä roolissa sen suhteen, kenen kanssa on mahdollista oppia. Asiakaspalvelutyössä myös asiakkaat antavat lisää tilaisuuksia oppimiselle keskustellessaan heidän kanssaan ja etsiessään vastauksia heidän esittämiinsä kysymyksiin.

Sosiokulttuurisesta näkökulmasta oppiminen ei ole vain yksilöllistä tiedonhankintaa, vaan se nähdään yhteisöön sosiaalistumisen ja kasvamisen prosessina. Tänä aikana yksilö omaksuu yhteisön vuorovaikutus- ja toimintatapoja, arvoja ja uskomuksia ja siten muokkaa koko ajan samalla omaa identiteettiään uudelleen. (Hakkarainen & Paavola 2006, 235; Lave & Wenger 1991; Wenger 1998.) Yksilön identiteetti ja siihen liittyvät uskomukset, hänen yhteisöön kuuluminen ja osallistuminen ovat paljolti yhteydessä siihen mitä ja miten yksilö oppii. Sosiaalinen osallistuminen yhteisöihin on siis keskeinen osa oppimisprosessia. Yhteisö toimii tällöin oppimisen subjektina. Yhteisönä voi olla esimerkiksi organisaatio, tiimi tai käytäntöyhteisöt (community of practice). Oppimisen muodostumista kuvataan sosiaalisen oppimisen teorian mukaan neljän eri osatekijän avulla, joita ovat: oppiminen kuulumisena johonkin (yhteisö), oppiminen joksikin tulemisena (identiteetti), oppiminen kokemuksena (merkitys) ja oppiminen tekemisenä (käytäntö). Nämä osatekijät ovat kuvattuna kuviossa 1. Teorian perimmäinen tarkoitus on se, että oppiminen tapahtuu sosiaalisissa yhteisöissä toimiessa. (Wenger 1998, 4–5.)

Wengerin (1998, 4–5) mukaan yhteisöissä oppiminen on kokemuksellista ja sosiaalista, sillä se on aina kuulumista johonkin. Yhteisö määrittelee tiedot ja taidot, joihin oman osaamisen on sovittava. Identiteetti kuvastaa muutoksien oppimista, ja sitä miten meistä vähitellen tulee osa yhteisöä. Tätä kautta yksilö pääsee osaksi ”yhteisön maailmaa”. Kol-

mantena opitaan merkityksiä, jolloin kokemuksellisuus on vahvasti läsnä. Elämä ja maailma ovat molemmat merkityksiä antavia. Käytännön oppimisessa yhdistyvät menneisyys ja tulevaisuus. Sen avulla luomme oman toimintamallin.



Kuvio 1. Sosiaalisen oppimisen osatekijät (Wenger 1998, 5).

Asiantuntijuus ja osaaminen välittyvät siis epävirallisten käytäntöyhteisöjen välityksellä. Nämä yhteisöt ovat usein suhteellisen pieniä ryhmiä, ja ovat erottamaton osa päivittäistä toimintaamme. Näillä ryhmillä on usein yhteisiä tiedollisia tai taidollisia tavoitteita, minkä takia ryhmä on muodostunut. Jokainen ihminen kuuluu moniin käytäntöyhteisöihin esimerkiksi kodin, koulun, työn tai harrastustoiminnan kautta. Näiden yhteisöjen ei tarvitse välttämättä olla edes kovin innovatiivisia vaan ne voidaan ymmärtää myös ihmisten luontaisiksi taipumuksiksi muodostaa ryhmiä tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi. Ne voivat tarjota syvällisiä kokemuksia yhteisöllisyydestä ryhmässä, mutta myös yhtä lailla huonoja kokemuksia esimerkiksi ajateltaessa työpaikan kiristyneitä välejä. Yhteisöjen jäsenten ei myöskään tarvitse olla asioista yhtä mieltä tai ajatella samoin. (Hakkarainen 2000, 87; Wenger 1998, 45–46.)

Wengerin (1998) käytäntöyhteisöt muodostuvat kolmesta eri osatekijästä, jotka ovat jaettu yritys (joint enterprise), vastavuoroinen toiminta (mutual engagement) ja jaettu välineistö (shared repertoire). Käytäntöyhteisön lähtökohtana on jaettu yritys, projekti tai toiminta, johon kaikki osallistuvat ja sitoutuvat yhtä lailla. Yhteisön jäsenet sopivat toteuttamisesta keskenään ja ottavat vastuuta vuorollaan. Toisena elementtinä käytäntöyhteisö-

söön liittyy vastavuoroinen toimintaan sitoutuminen, mikä tapahtuu yhdessä muiden yhteisön jäsenten kanssa. Yhteiset käytännöt sitovat jäseniä toisiinsa, vaikka he eivät olisi-kaan yhteydessä fyysisesti kaikkien jäsenten kanssa. Myös yhteisöstä huolehtiminen ja koossa pitäminen ovat tärkeitä seikkoja. Kolmas osatekijä on jaettu välineistö, johon kuu- luvat yhteiset työvälineet, käsitteet ja tarinat. Käytännön toiminta luo monesti myös ko- kemuksen esineellistymistä. (Hakkarainen 2000, 87–88; Wenger 1998, 73–81.) Kuvio 2 selventää osatekijöiden suhteita toisiinsa.



Kuvio 2. Käytäntöyhteisön osatekijöitä (Wenger 1998, 73; ks. myös Hakkarainen 2000, 88).

Käytäntöyhteisöjen jäsenillä on vastavuoroiset ja pitkäaikaiset suhteet toisiinsa. Ne voi- vat kuitenkin olla joko harmonisia tai ristiriitaisia. Jaetut toimintatavat muodostuvat, joi- den varassa yhteisö toimii ja tekee asioita yhdessä. Tieto liikkuu ja uusia ideoita ja aja- tuksia syntyy paljon juuri käytäntöyhteisöissä. Yhteisöllisessä toiminnassa ei monesti-kaan tarvita johdantoja ja selittelyjä vaan toiminta on hyvinkin jatkuvaista ja omatoimista. Ratkaisua vaativat asiat oivalletaan ja tunnistetaan suhteellisen helposti. Yhteisön jäse- nyys ei ole virallisesti muodollista, mutta kaikilla jäsenillä on kuitenkin mielikuva siitä, ketkä ovat jäseniä ja ketkä eivät. Tämän lisäksi yhteisön jäsenet ovat yleensä hyvin tie- toisia siitä, mitä toiset tietävät ja eivät tiedä. He ovat tietoisia toistensa vahvuuksista ja heikkouksista. (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2005, 126.)

Työyhteisöä voi ajatella myös yhtenä käytäntöyhteisönä. Työyhteisöllä on varmasti monia yhteisiä tavoitteita ja päämääriä, kuten hoitaa työnsä mahdollisimman hyvin yksin ja yhdessä sekä pitää hyvää työilmapiiriä yllä. Työyhteisöllä on myös käytössään jaettu välineistö eli heillä on samat työkalut käytössään tehdä työtä. Jos työsuhteet ovat kestäneet pitkään, varmasti myös tarinoita ja kertomuksia on ehtinyt muodostua. Toistensa heikkouksien ja vahvuuksien tunteminen edesauttaa tiedon jakamista ja leviämistä, sillä osataan kysyä asiaa oikealta henkilöltä.

Laven ja Wengerin *tilannesidonnaisen oppimisen teorian* mukaan oppimista ei voisi erottaa työtoiminnasta erilliseksi. Tässä teoriassa kontekstin merkitys korostuu oppimisessa. Oppijoiden on toimittava alkuun työyhteisössä, jotta tiedot ja taidot ehtivät kehittyä. Tämän jälkeen oppijalla on mahdollisuus päästä yhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi. Sosio-kulttuuriseen toimintaan eli työyhteisön toimintaan osallistuminen on avainasemassa tässä teoriassa. (Lave & Wenger 1991, 29.)

### **3.4 Oppimisen verkostoteoria**

Työssä oppiminen on noussut tärkeäksi teemaksi niin yksilöiden kuin organisaatioidenkin menestymisen kannalta. Tutkimus on kuitenkin vielä melko nuorta, ja tarkastelunäkökulmia on monia. Perinteisesti näkökulmana on toiminut yksilöllinen lähestymistapa, jossa painottuu ilmiön kognitiivinen, tietorakenteiden ja yksilöllisen asiantuntemuksen näkökulma. Viime vuosikymmenten aikana on vasta kiinnitetty huomiota oppimisen ja asiantuntijuuden sosiaaliseen luonteeseen ottaen huomioon yksilön lisäksi myös ryhmä tai jopa koko organisaatio. (Tynjälä, Ikonen-Varila, Myyry & Hytönen 2007, 258.) Ihmiselle muodostuu organisaation sisä- että ulkopuolelle *verkostoja*, joita on mahdollista hyödyntää oppimistarkoituksissa.

Verkostot voidaan jakaa heikkoihin ja vahvoihin verkostoyhteyksiin. Heikoille verkostosuhteille on tyypillistä epäsymmetrisyys ja tiedon kulkeminen vain yhteen suuntaan. Myös vain toisen osapuolen ylläpitämät suhteet voivat olla heikkoja verkostoyhteyksiä. Muita esimerkkejä voisivat olla neuvon kysyminen, kirjallisuuden lukeminen tai poliitikon äänestäminen. Tällaisten verkostoyhteyksien välillä siirtyy melko yksinkertaista ja helposti muokattavaa tietoa. (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2005, 176–177.) Verkostot, joissa vuorovaikutus on vähäistä, ovat siis heikkoja linkkejä. Julkinen tieto levittyy

myös heikkojen linkkien kautta, sillä se vaatii vähän resursseja ja leviää helposti. Monimutkaisemman tiedon käsittelemiseen ja levittämiseen tarvitaan vahvoja verkostoja. (Palonen, Hakkarainen, Talvitie & Lehtinen 2003.)

Vahvat verkostot perustuvat vastavuoroiseen toimintaan, yhteistyöhön ja henkilökohtaisiin sitoumuksiin. Perhe, ystävät, kaveripiirit, läheiset ystävät ja muut intensiivisessä sisäisessä vuorovaikutuksessa toimivat yhteisöt ovat hyviä esimerkkejä vahvoista verkostoista. Niiden toiminta perustuu vastavuoroisuuteen. Vahvat verkostot myös tukevat tietämyksen ja erityisesti hiljaisen tiedon jakamista. (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2005, 177.) Vahvat verkostot voidaan nähdä asiantuntijuuden ja osaamisen kasvualustana, kun taas heikot verkostot toimivat osaamisen ja tiedon kehittämisen ja uudistumisen toimintakenttänä (Palonen, Hakkarainen, Talvitie & Lehtinen 2003).

Verkostojen vahvuutena pidetään laajaa metatietoa, eli tietoa siitä kuka tietää mitäkin. Tämänkaltainen tieto auttaa löytämään nopeasti ja tehokkaasti yksilön tarvitsemaa tietoa ja ainakin tiedetään, mistä sitä kannattaa hakea. Tämä ilmiö on hyödyksi myös muuttuvissa työympäristöissä, joissa tieto voi olla hajautettua. (Palonen, Lehtinen & Gruber 2007, 303.) Verkostojen tarkoituksena on nimenomaan tiedon nopea siirtäminen ja kaikkien jäsenien ammattitaidon tiedostaminen.

Oppimisen verkostoteoriassa (learning-network theory) on tärkeää muodostaa side oppimisen ja työn välille. Oppimisverkostot syntyvät työntekijöiden, johdon ja muiden toimijoiden välillä hyödyntäen omia teorioitaan ja strategioitaan. Oppimisesta on tullut erittäin tärkeä elementti turvaamaan organisaation menestymistä. Yhä enemmän on alettu puhua oppimisen merkityksestä suhteessa työyhteisöön ja muuhun ihmisten kanssa tapahtuvaan oppimiseen. Muutoksista ja oppimisesta on tullut työntekijöille arkipäivää, mikä asettaa myös omat haasteensa tiedonmuodostukselle. (Poell, Chivers, Van der Krogt, Wilde-meersch 2000, 25–26.)

Oppimisen verkostoteorian tarkoituksena on pyrkiä vastaamaan kysymyksiin, miten oppiminen on organisoitu ja miten oppiminen ja työ liittyvät yhteen. Teoria ei rajoitu pelkästään tietämystyyppiin organisaatioihin vaan se koskee kaikkea oppimista työssä. Jokainen oppimisen verkosto koostuu kolmesta komponentista: toimijat (learning actors), oppimisen prosessi (learning processes) ja oppimistrakenteet (learning structure). Toimijat ovat oppimisprosessien sydän. Toimijat ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, jolloin on mahdollista, että oppimista tapahtuu. Toisena osatekijänä on oppimisen prosessi, joka

sisältää jokaiselle sen oman ja parhaimman tavan oppia. On hyvä huomata, että oppimisen verkostoteoriassa on kysymys nimenomaan siitä, mitä tapahtuu ihmisten välillä eikä niinkään siitä, mitä heidän päänsä sisällä tapahtuu. OppimISRakenteet syntyvät ajan kuluessa käytäntöjen muokkaamana. (Poell ym. 2000, 33–35.)

Oppimisen verkostoteorian tarkoituksena on tehdä työssä oppimisestä näkyvä osa organisaation toimintaa. Mallin avulla pystytään jäsentämään, miten oppimista on mahdollista järjestellä työorganisaatiossa. Työntekijät ovat mallissa keskeisessä osassa, ja he käyttävät apunaan useita työssä oppimisen strategioita. Oppimisen ja työn välillä vallitsee tietty jännite, mutta työntekijöilläkin on oikeus säädellä työtä omiin taitoihinsa sopivaksi. Työntekijöillä on mahdollisuus oppia erityyppisissä organisaatioissa, eikä malli aseta ehtoa organisaatiotyypille. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 161.)

Oppiminen tapahtuu käytäntöyhteisöissä kommunikaation ja vuorovaikutuksen avulla ajatuksia ja mielipiteitä vaihtamalla. Työympäristö on järjestettävä niin, että kommunikaatio ja vuorovaikutus ovat mahdollista kollegoiden välillä. Työntekijät täytyy nähdä yksilöinä osana suurempaa sosiaalista yhteisöä. Yksilöt ja heidän tekemänsä työ muokkaavat sitä kontekstia, jossa työtä tehdään. (Matthews & Candy 1999, 61.) Etenkin asiakaspalveluammattissa kommunikaation ja vuorovaikutuksen toimimisen varmistaminen on tärkeää verkostojen toiminnan takaamiselle. Ilman toimivaa vuorovaikutusta verkostoja ei pääse syntymään.

### **3.5 Informaali- ja satunnaisoppiminen ja hiljainen tieto**

Työssä oppimisessa korostuu sen luonne informaalina oppimisena, sillä siinä on kyse itse työn tekemisestä käytännössä. Informaalia oppimista on vaikea kontrolloida tai järjestää vaan sitä tapahtuu luonnostaan. Sitä voi kuvata kokemuseräisenä, empiirisenä ja ei-järjestäytyneenä toimintana. Hyvinä esimerkkeinä informaalista oppimisesta voidaan pitää itseohjautuvaa oppimista, verkostoitumista, mentorointia, toiminnan suunnittelua ja yrityksen ja erehdyksen kautta oppimista. (Watkins & Marsick 1990, 3–7.)

Informaalia oppimista voi tapahtua tilanteessa, jossa yksilö ei pysty käyttämään tuttua menetelmää tai työtapaa. Tällaisessa tilanteessa yksilö voi tulla tietoiseksi hiljaisesta tiedosta sekä itsestään selviksi koetuista asioista muotoilemalla ongelman uudelleen. Tämän avulla usein ymmärretään ilmiön moninaisuus, että asiat voi tehdä ja ratkaista monella eri



tavalla. (Watkins & Marsick 1990, 6.) Eraut (2004, 250) määrittelee informaalin oppimisen myös Watkinsin ja Marsickin mukaisesti epäsuoraksi, tahattomaksi, opportunistiseksi ja epämuodolliseksi. Oppiminen tapahtuu usein nopeiden päätösten muodossa, jolloin sitä kuvaa tietynlainen reaktiivisuus. Informaaliin oppimiseen kuuluu kuitenkin myös harjonta ja pohdinta, mitä kautta palataan vanhoihin jo tapahtuneisiin kokemuksiin.

Informaali- ja satunnaisoppiminen ovat hyvin samantyyllisiä ilmiöitä, mutta satunnaisoppiminen ei koskaan ole suunniteltua tai tarkoituksellista. Se tapahtuu usein tiedostamattomasti ja on yleensä sivuilmiö jostakin toiminnasta. Oppiminen virheistään, oletukset ja uskomukset ovat esimerkkejä satunnaisoppimisesta. (Watkins & Marsick 1990, 7; ks. myös Poikela 2005, 10.)

Informaalin oppimisen avulla yksilö saattaa päästä käsiksi organisaatiossa kulkevaan *hiljaiseen tietoon*. Käsite on alun perin Michael Polanyin kehittämä. Muut tutkijat ovat omilla määritelmillään jatkaneet Polanyin työtä. Hiljainen tieto on yksilön kokemuksellisuuteen perustuvaa sanatonta tietoa, jota on vaikea kuvata kielellisesti tai esittää. Tausalla se kuitenkin säätelee yksilön toimintaa. Tieto rakentuu sekä yksilöllisesti että konstruktivisesti. Myös ympärillä oleva kulttuuri vaikuttaa siihen, miten tiedot muistetaan ja tallennetaan mieleen. (Polanyi 1966, Nonaka & Takeuchi 1995.)

Hiljainen tieto kuuluu nykypäivän muotitermeihin ja siksi se edellyttääkin kriittistä ajattelua lukijalta. Käsite tuo kuitenkin esiin myös tärkeitä ihmisen oppimisen ulottuvuuksia. Sosiaaliset tilanteet ovat usein niitä tilanteita, joissa hiljainen tieto tulee esille. (Hakkarainen & Paavola 2008, 59.) Moilanen (2008, 235–238) näkee hiljaisen tiedon taitona selviytyä sujuvasti omista työtehtävistä. Hiljainen tieto karttuu iän myötä, jos yksilö osaa ottaa opikseen kokemuksistaan ja erilaisista tilanteista. Työpaikan muut ihmiset ovat myös keskeisiä hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja siirtämisessä. Hiljainen tieto yhdistetään useammin käytännön taitoon, eli kykyyn soveltaa tietoa omassa työssään kuin teoreettiseen tietoon.

Hiljaisen tiedon jakaminen edellyttää aina sen tunnistamista. Kun se on tunnistettu, voidaan tietoja ja taitoja jakaa ja hioa yhdessä erilaisissa työhön liittyvissä tilanteissa. Parityöskentely, ryhmäkokoontumiset, yhteiset kokoontumiset, mentorointi ja muut vastaavat henkilöstön kehittämiseen kehitetyt yhteistyön muodot palvelevat erinomaisesti tiedon siirtämistä työntekijöiden välillä. (Moilanen 2008, 251–252.) Virtainlahden (2009, 38)

mukaan hiljainen tieto on usein aktiivinen toimiessamme, vaikkemme sitä tiedostaikaan.

Organisaatioissa hyväksi keinoksi siirtää hiljaista tietoa on havaittu mentorointi. Mentoroinnissa yhdistyvät yksilön tietäminen ja sosiaalisesti rakentuva tieto yhteisöjen toiminnasta. Perinteisissä määritelmissä mentori on kokenut, ehkä jopa ikääntynytkin konkari, joka jakaa tietojaan ja verkostojaan nuoremman kollegan käyttöön. Kyse on kokeneemman ja nuoremman työntekijän välisestä ohjauksuhteesta. Tällaisena toimintana mentorointi on käytännössä olemassa olevien käytäntöjen toistamista ja vahvistamista, eikä niinkään edistä ammatillisten käytänteiden uudistamiseen. (Heikkinen & Huttunen 2008, 203.) Mentoroinnin avulla saadaan myös eläkkeelle siirtyviltä iäkkäämmiltä kollegoilta arvokasta kokemustietoa siirrettyä nuoremmille, ja näin tieto säilyy yhä organisaation piirissä. Monissa yrityksissä eläkeikää lähestyvien asiantuntemusta halutaan arvostaa ja heille annetaan halutessaan mahdollisuus toimia mentorina. (Leskelä 2007, 155–156.) Mentorointiin perustuvan toiminnan avulla tiedon jakaminen ja myös työssä oppiminen voivat kehittyä. Mentorilta voidaan saada neuvoja ja vinkkejä, joita ei itse ole tullut ajatelleeksi.

### **3.6 Oppimisympäristö**

Tutkimuksessani oppimisympäristönä toimii yksilön työpaikka eli organisaatio. Oppimisympäristöä käsitellään seuraavaksi työympäristössä tapahtuvana oppimisena ja verkkoympäristössä tietokoneen välityksellä tapahtuvana verkko-oppimisena.

#### **Työpaikka oppimisympäristönä**

Oppimisympäristö on määritelty Mannisen ja Pesosen (1997, 268) mukaan paikaksi, tilaksi, yhteisöksi tai toimintakäytännöksi, jonka tarkoituksena on edistää yksilön oppimista. Myös Wilsonin (1996, 3) määritelmää on paljon käytetty, jossa oppimisympäristöä tarkastellaan paikkana tai yhteisönä, joissa ihmiset käyttävät erilaisia resursseja uuden oppimiseen ja mielekkäiden ratkaisujen kehittämiseen. Keskeisenä piirteenä on, että oppimisympäristö nähdään virtuaalisen paikan tai tilan lisäksi myös ihmisten muodostamana yhteisönä, jonka avulla muotoutuu oppimista tukeva verkosto (Manninen, Burman, Koivunen, Kuittinen, Luukannel, Passi & Särkkä 2007, 16).

Mononen-Aaltonen (1999, 169–185; ks myös Manninen ym. 2007, 28–29) on jakanut oppimisympäristön neljään erilaiseen tarkastelunäkökulmaan. Oppimisympäristöä voidaan tarkastella ekosysteeminä, paikkana, virtuaalitulana ja dialogina. Ekosysteemissä yksilöä tarkastellaan sosiaalisissa verkostoissa ja tilanteissa. Kiinnostuksen kohteena on se, miten yksilö toimii arkipäivän oppimistilanteissa suhteessa sosiaaliseen verkostoonsa. Kun oppimisympäristöä tarkastellaan paikkana, kiinnitetään huomiota fyysisiin paikkoihin. Tämänlaisia paikkoja voivat olla esimerkiksi toimisto, työpaikka tai koulutuspaikka. Fyysisissä paikoissa yksilöllä on käytettävissään välineitä ja verkostoja oppimisen tueksi. Oppimista tukevinä verkostoina voivat toimia esimerkiksi työkaverit ja asiakkaat. Työpaikan intranettiä tai muuta verkkopohjaista oppimisympäristöä voidaan pitää keskiössä käsiteltäessä oppimisympäristöä virtuaalitulana. Lähes jokaisella työpaikalla on nykyäikana mahdollisuus oppia sähköisten järjestelmien ja välineiden kautta. Viimeisenä tarkastelunäkökulmana oppimisympäristöä käsitellään dialogina, ilman aikaa ja paikkaa. Paikalla ei ole merkitystä vaan keskeistä on dialogi ihmisten välillä tai jopa yksilön sisäinen dialogi.

Oppimisympäristöjä käsiteltäessä tärkeää on selvittää, mistä näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Manninen ym. (2007, 35–36) esittävät viisi näkökulmaa oppimisympäristöihin. Nämä näkökulmat ovat osittain päällekkäisiä ja toisiaan täydentäviä. Painopisteet ja erityispiirteet vaihtelet tarkastelunäkökulman mukaan. Oppimisympäristöä voidaan tarkastella fyysisenä, sosiaalisena, teknisenä, paikallisena tai didaktisena. Fyysisessä oppimisympäristössä käsittelyn kohteena ovat tila ja rakennukset. Kun oppimisympäristöä tarkastellaan sosiaalisena, on kiinnostuksen kohteena vuorovaikutus ja kommunikaatio. Tilat halutaan muodostaa niin, että verkostoja pääsee syntymään. Tekninen oppimisympäristö painottaa teknologisia oppimisympäristön piirteitä kuten verkko-oppimista. Paikat ja alueet ovat tarkastelun kohteena paikallisessa oppimisympäristöjen näkökulmassa. Käsiteltävänä ovat koulun ulkopuoliset toimintaympäristöt kuten työpaikat, luonto tai kaupunki. Didaktista oppimisympäristöä tarkasteltaessa keskiössä ovat oppimista tukevat välineet ja materiaalit kuten oppimateriaalit, oppimisen tuki ja didaktiset ja pedagogiset haasteet.

Suunniteltaessa työympäristöä sopivaksi oppimisympäristöksi on kiinnitettävä huomiota esimerkiksi työn luonteeseen, ympäristöön, tekniikkaan, palkitsemismenetelmiin, rakenteisiin ja käytäntöihin (Clarke 2005, 186). Oppimiseen kannustava ja avoin ilmapiiri edes-

auttavat työntekijöiden oppimista. Organisaatio on hyvin monipuolinen oppimisympäristö. Työtä voidaankin kutsua todelliseksi ”käytännön korkeakouluksi”, jossa opettajien roolia hallitsevat työ, tekemisestä saadut kokemukset, ajatukset ja ideat, ongelmien ratkaiseminen, päätöksiä tekeminen ja kehittäminen. Organisaatio tarjoilee ongelmia loputtomasti, johon työntekijä oppimisen kautta yrittää löytää ratkaisuja. Ympäristö muuttuu koko ajan ja tarjoaa sopivia haasteita. Oppimista tapahtuu myös ryhmässä, koska työntekijät kuuluvat aina johonkin yhteisöön. (Grönfors 2010, 21.)

Työssä oppiminen perustuu työntekijän ja hänen toimintaympäristön vuorovaikutukselle. Jos oppimista tapahtuu, se viittaa henkilön sopeutuneen työhönsä ja työpaikkaansa. Usein oppiminen helpottaa työntekijän työskentelyä ja tekee siitä myös tarkoituksenmukaisempaa. Myös työpaikan ilmapiirillä ja luonteella on paljon vaikutusta siihen, kuinka paljon se antaa yksilölle mahdollisuuksia oppimiseen. Oppimiseen kannustava ympäristö mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen, kokeilut ja epäonnistumiset, eikä yksillä ole tarvetta suojautuvaan käyttäytymiseen. Kun pyritään oppimaan virheistään vilpittömästi keitetään syyttelemättä, puhutaan ”hyödyllisestä epäonnistumisesta”. (Vaherva 1998, 160.) Virheet ovat yleensä aina korjattavissa, ja tällöin asia muistetaan seuraavalla kerralla. Virheistä oppimista voidaankin pitää tehokkaana oppimistapana.

Työ tarjoaa paljon mahdollisuuksia oppimiseen ja kehittämiseen. Työpaikoilla on kuitenkin eroa siinä, kuinka paljon niitä muokataan toimiviksi oppimisympäristöiksi ja kuinka helpoksi ja avoimeksi oppiminen on niissä tehty. Tietysti organisaation johdolla on vaikutusvaltaa tähän asiaan. Henkilöstön kehittämisen asiantuntijat ja kouluttajat vastaavat siitä, että opittavat asiat ovat tarkoituksenmukaisia. Johto puolestaan vastaa siitä, että työympäristössä pystytään toteuttamaan toivotunlaista oppimista. Viime kädessä oppiminen on kuitenkin aina kiinni työntekijästä itsestään. Monotoninen, yksinkertainen työ päivästä toiseen ei ylläpidä työntekijän sitoutuneisuutta. Tällöin myöskin uuden oppiminen kärsii. Vaikka työ olisi haasteellisempaa, on yksilöstä itsestään kiinni, kuinka paljon hän käyttää resursseja ja mahdollisuuksia uuden oppimiseen. (Vaherva 1998, 174–175.)

Tynjälän (2008) mukaan kaikki työympäristöt, joissa tarkoituksena on tuottaa palveluita tai voittoa, olisi nähtävä myös oppimisympäristöinä. Nopea muutos työelämässä ja koko yhteiskunnassa on tehnyt elinikäisestä oppimisesta välttämättömyyden nykypäivän organisaatioille ja yksilöille. Työ ja oppiminen eivät ole enää eroteltavat osat toisiaan vaan ne voidaan nähdä yhteen kietoutuneina.

Työympäristöön liittyviä tutkimuksia toteutetaan nykypäivänä paljon. Park ja Kwon (2004) ovat tutkimuksessaan kartoittaneet erilaisten työympäristöjen yhteyttä työntekijöiden itseohjautuvaan oppimiseen erilaisissa organisaatioissa ja eri aloilla. Tarkastelun kohteena ovat myös tekijät, jotka voivat olla yhteydessä työntekijöiden oppimisvalmiuksiin työympäristössä. Organisaatiot, jotka kannustivat työntekijöitään muuttumaan ja innovoimaan, ja joissa tiimityö oli arvostettua, työntekijöiden itseohjautuva oppiminen oli parempaa. Tärkeää olisi siis, että työntekijöitä kannustettaisiin innovatiivisiin ja uudenlaisiin työtehtäviin, joissa heillä olisi mahdollisuus kehittyä.

### **Verkko-oppiminen**

Verkko-oppimisesta on tullut yhä yleistynyt oppimisen muoto nykypäivänä. Tällöin oppimisympäristönä voi toimia mikä tahansa tila, eikä toiminta ole sidottuna tiettyyn paikkaan kuten työympäristöön. Verkossa tapahtuvaa oppimista voi harjoittaa juuri itselle sopivalla hetkellä. Oppimisesta aiheutuvat kulut ovat myös minimaaliset yritykselle, verrattuna esimerkiksi järjestettyyn lähiopetukseen. Monet yritykset ovatkin alkaneet hyödyntää verkossa tapahtuvan oppimisen mahdollisuutta näin teknologian aikakaudella. Myös mitä laajemmalle ja suuremmalle alueelle organisaatio on levittänyt, sitä vaikeampaa on pyrkiä pysymään kehityksen kärjessä pelkästään aikaan ja paikkaan sidotun koulutuksen varassa (Slotte 2004, 151). Verkko-oppimisen mahdollisuuksien hyödyntäminen on nykypäivänä kannattavaa.

Tiedon saanti on kehittynyt huomattavasti oppimisteknologian kehittymisen myötä ja jokaiselle on varmasti tarjolla verkko-opiskelu- ja oppimismahdollisuuksia niin paljon kuin vain näitä pystyy hyödyntämään. Yritykset ovatkin innolla hyödyntäneet verkko-oppimisen tuomia mahdollisuuksia ja sen tuomaa ajansäästöä ja kustannussäästöä. (Grönfors 2010, 22.) Yksi verkko-opetuksen parhaita puolia on varmasti sen tunnuspiirre pyrkiä yhdistämään työ ja oppiminen. Oppiminen halutaan näin liittää työympäristössä tapahtuvaan oppimiseen, eikä irroteta sitä erikseen luokkahuonekoulutukseen. Oppimistilanne halutaan tuoda sinne, missä työtä tehdään. Näin työntekijätkin voisivat nähdä työelämän muutoksen enemmänkin mahdollisuutena kuin uhkana. (Slotte 2004, 152.)

Verkossa tapahtuva oppiminen tai e-oppiminen (eLearning) koetaan myös etäopiskelun ratkaisuna. Sen avulla on mahdollista oppia joko yksin tai vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Nykyajan moderneissa oppimisympäristöissä voidaan jakaa materiaaleja, esittää luentoja, käydä keskusteluja, palauttaa ja arvioida oppimistehtäviä, kehitellä ideoita ja

tehdä harjoituksia. Etuina tässä on, että oppija voi itse valita ajan, paikan ja tahdin oppimiselleen. Matkustamisen kustannukset ja aika vähenevät, mitkä tekevät siitä taloudellisesti yhä järkevämmän. Esimerkiksi organisaatioissa, joissa tuotevalikoima uusiutuu jatkuvasti, on tärkeää organisoida ajan tasalla pysyminen itseohjautuvien menetelmien varassa. (Viitala 2013, 198.)

Verkko-opiskelua ei kuitenkaan kaikissa yrityksissä hyödynnetä niin paljon kuin organisaatioissa olisi toivottu ja haluttu. Vielä mietinnän kohteena on, miten verkko-opiskelua tulisi kehittää, jotta sitä käytettäisiin tarkoituksenmukaisesti. (Grönfors 2010, 22.) Vaikka verkko-oppimisesta on tullut yhä yleistyvä oppimisen muoto, eivät sovellukset silti pysty motivoimaan ihmisiä kovinkaan hyvin. Monet sovellukset eivät kykene vastaamaan oppijan tarpeisiin, eivätkä näin pysty tarjoamaan avainta organisaation menestykselle. Jotta verkko-oppiminen toimisi tehokkaammin, pitäisi sen pystyä arvioimaan oppijan yksilölliset ja organisaation oppimistarpeet, yhdistää oppiminen aitoihin työtilanteisiin sekä tukea sosiaalista vuorovaikutusta yksilöiden välillä. (Wang, Ran, Liao & Yang 2010, 167.) Verkkoympäristöt vaativat varmasti vielä paljon kehittelemistä, jotta niistä tulisi yhtä arvostettuja ja toimivia kuin järjestetyistä lähiopetuspäivistä.

### **3.7 Yhteenvetoa työssä oppimisen haasteista**

Työpaikalla on mahdollista syntyä paljonkin tilanteita, joista yksilö pystyy oppimaan. Se vaatii kuitenkin tietynlaisen tilanteen, hetken ja olotilan, jotta oppimista pystyy tapahtumaan. Käsittelen seuraavaksi tekijöitä, jotka voivat edesauttaa tai aiheuttaa haasteita oppimiselle.

Parviainen (2006, 168) mainitsee *hierarkian ja valtapositiot* yhtenä esteinä asiantuntijoiden väliselle tiedonmuodostukselle. Omaan tietoaan ei ehkä haluta jakaa toiselle, sillä monilla on pelko oman osaamisen hyväksikäytöstä. Myös *organisaatiokulttuuri* voi vaikuttaa tiedonmuodostukseen negatiivisesti. Organisaatiossa vallitsevat tavat, käsitykset ja tottumukset voivat olla yhteydessä siihen, etteivät työntekijät ole halukkaita jakamaan tietojaan muiden ihmisten kanssa. Työntekijöiden toimintatavat ja keskinäiset suhteet voivat heijastua tähän. Myös Nordhaug (1994, 198–204) on havainnut oppimista ehkäiseviä tekijöitä, jotka liittyvät organisaation toimintakulttuuriin ja ilmapiiriin. Työntekijät saattavat olla haluttomia jakamaan tietoaan muiden ihmisten kanssa, mikä voi johtua kielteisestä suhtautumisesta oppimiseen tai epäluuloisesta työkuulttuurista.

*Kognitiivisella asymmetrialla* tarkoitetaan sitä, miten ihmiset ovat päätyneet samaan työyhteisöön taustallaan kuitenkin aivan erilainen koulutus. Tämä aiheuttaa myös haasteita yhteiseen tiedonmuodostukseen ja oppimiseen. Myös *kieli ja ammatillinen terminologia* voivat olla esteinä. (Parviainen 2006, 169.)

Yksilön oppiminen on paljon itsestä kiinni. Grönforsin (2010, 26) mukaan ehdottoman tärkeää oppimisen kannalta on, että yksilö on *innostunut, kiinnostunut ja utelias*. Innostus sisältää positiivisia tunteita, ja se syntyy halusta tehdä ja toteuttaa, tutkia ja oppia yhä lisää. Innostus kuitenkin vaatii vuorovaikutusta, toimintaa ja tekemistä. Innostuakseen yksilön täytyy olla perillä asian tarkoituksesta ja päämäärästä. Kun tieto lisääntyy, myös innostus lisääntyy vähentäen pelkoa epävarmuudesta. Kuitenkin kaikki innostavatkin asiat sisältävät tylsempiä ja yksitoikkoisempia vaiheita, joiden yli täytyy päästä jatkaakseen omaa kiinnostustaan ja herättääkseen uutta uteliaisuutta.

Uuden oppimisessa omalla *asenteella ja suhtautumisella* on suuri rooli. Jotkut organisaatiot jopa hakevat töihin tietyn asenteen perusteella, sillä sen jälkeen kaiken muun voi oppia. Palveluyrityksissä palveluasenne on erittäin tärkeä, jota on myöskin erittäin vaikea opettaa. Asenne perustuu suhtautumiseen, jossa on olemassa jo tunnelataus. Omien asenteiden muuttaminen on mahdollista, mutta ensin on oltava tietoinen omista ajatuksistaan ja niiden tuottamista tunnetiloista, mistä asenteet loppujen lopuksi muodostuvat. Toisten asenteita ja suhtautumista on kuitenkin vaikea muuttaa. Hankalia tilanteita ovat ne, joissa ihmisten uskomukset ja mielipiteet joutuvat ristiriitaan. Erilaisten mielipiteiden ja uskomusten arvostus ja ymmärrys ovat tärkeitä oppimistapahtumissa. (Grönfors 2010, 26–27.)

Parviainen (2006, 170) mainitsee emootioiden ja tunteiden merkityksen tiedonmuodostukselle ja oppimiselle. Rakkaus, intohimo ja kumppanuus ovat varmasti innoittaneet monia yhteiseen tiedonmuodostukseen. Myös esimerkiksi pelko on yhteydessä siihen, ettei haluta muodostaa tietoa toisen ihmisen kanssa. Viha, kateus ja mustasukkaisuus ovat monesti ajaneet siihen tulokseen, että kollektiivisessa tiedonmuodostuksessa joku tiputetaan pois pelistä.

Koska palveluyrityksessä ollaan tekemisissä toisten ihmisten kanssa, on siellä ehdottoman tärkeässä asemassa *kommunikointi ja vuorovaikutus*. Keskeisinä elementteinä ovat kysyminen ja keskustelu. Kysymysten esittäminen vaatii kiinnostusta ja uteliaisuutta, kun taas keskustelu edellyttää ajattelua ja rohkeutta asettua alttiiksi näkökulmien yhteentörmäyksille. Vuorovaikutus vaatii aina onnistuakseen otolliset olosuhteet ja osaamista.

Rytmi, huomio ja läsnäolo, kuunteleminen, asiat, sanat ja äänenkäyttö ovat myös olennaisia asioita vuorovaikutuksessa. Rytmin olisi hyvä olla samanlainen, millä tarkoitetaan sitä, että puheen nopeuden ja voimakkuuden tulisi olla samankaltaista. (Grönfors 2010, 27–29.)

Aikuisten työssä oppimisessa ollaan jatkuvasti tekemisissä muiden ihmisten kanssa, joten hyvien *käytöstapojen* ja *toisten huomioimisen* merkitys on suuri. Toisten huomioonottaminen ja heidän ajatustensa, mielipiteidensä sekä heiltä saadun palautteen arvostaminen ovat oppimisessa erittäin tärkeässä roolissa. Tähän liittyvät myös kohteliaisuus ja huomaavaisuus. Oppiminen helpottuu aina, jos ihmiset osaavat käyttäytyä hyvin. Hyvän ryhmän muodostuminen vie usein jonkin verran aikaa, ja yhteiset pelisäännöt on kannattavaa laatia heti alkuun. (Grönfors 2010, 29–30.)

*Sukupuoli, ikä ja etninen tausta* ovat tunnettuja esteitä kollektiiviselle tiedonmuodostukselle. Kyse ei niinkään ole syrjinnästä vaan etenkin sukupuoli kuten myös ikä ja etninen tausta ovat kautta aikojen suunnanneet sitä, minkälaisia ystävyysuhteita työpaikoilla kehittyy. Tunnetusti naiset ystävystyvät helpommin naisten kanssa ja miehet miesten. Työyhteisöissä ystävyysuhteet suuntaavat myös paljon tiedonmuodostuksen ja yhdessä oppimisen suuntaan. Ystävyysuhteen muodostuttua oppiminen yhdessä lisääntyy, sillä toiselle halutaan kertoa omasta oppimisestaan. (Parviainen 2006, 169.)

Hyvin tärkeä elementti on *luottamus*. Tiedonmuodostus tai oppiminen ei tule onnistumaan ilman luottamusta toiseen ihmiseen. Luottamus on kokemuksellinen asia, eikä se ole perusteltavissa järkisyihin vedoten. Kuitenkin myös *liiallinen luottamus* voi olla esteenä. Ryhmässä tiedonmuodostus tai oppiminen voi tulla ongelmalliseksi, jos luotetaan liikaa joidenkin työntekijöiden tietoon, joka ei välttämättä aina ole oikeaa. Tällöin harhaluulot ja väärinkäsitykset yleistyvät ryhmässä, mikä ei myöskään ole toivottavaa. (Parviainen 2006, 170–172.)

*Motivaatio* lisää yksilöiden halukkuutta oppia uutta. Sisäinen motivaatio näkyy aikuisissa siten, että yksilö aloittaa oppimiseen liittyvät asiat innolla ja niitä yhtään vastustelematta. Kysymykset ja omasta tekemisestä nauttiminen ovat tässä vahvasti läsnä. Oma päätös- ja vaikutusvalta omaan opiskeluun ja opiskelumenestykseen vaikuttavat myös motivaatioon. Motivaatio lisääntyy, kun opiskelu nähdään itselle hyödyllisenä ja tarpeellisenä. Parasta on, kun oppimiaan asioita pääsee käyttämään hyödyksi mahdollisimman pian esi-



merkiksi aidossa työtilanteessa. Tämänlaiset tapahtumat lisäävät yksilön motivaatiota oppia lisää. Ryhmässä hyvä ja avoin ilmapiiri sekä toisten ihmisten arvostus ja kunnioitus lisäävät motivaatiota, keskustelua ja yhteenkuuluvuudentunnetta. (Grönfors 2010, 30.)

Parviainen (2006, 172–173) ja Grönfors (2010, 30–31) puhuvat molemmat siitä, miten oppimisella on tärkeää olla jokin *tavoite* ja *aikataulu*. Toteuttaminen vaatii aikaa, joten opiskelulle on varattava sitä. Tavoite ja aikataulu ovat usein työkaluja saavuttamaan tiettyjä päämääriä, tässä tapauksessa oppimista. *Kiire ja aikapolitiikka* muodostavat ehkä suurimman esteen. Kiire ja kilpailutilanne myös ajavat ihmisen monesti toimimaan strategisella tavalla tavoitellakseen omia intressejään. Myös *kilpailutilanne* työpaikoilla estää tiedon jakamista ja käsittelemistä yhdessä. Ylennyksistä ja paremmista palkoista ja viroista kilpaillaan työtovereiden kanssa, joten kukaan ei halua antaa toiselle parempaa mahdollisuutta kuin mitä itsellä on.

Etenkin jos pyrkimyksenä on yksilön oppimisen ohella jokin organisaation muutos tai parannuskohta, on *organisaation tuki* yksilön oppimiselle tärkeää. Jonkun täytyy olla kiinnostunut henkilön opiskelusta ja tekemisestä. Hänen kanssaan täytyy keskustella ja auttaa häntä saamaan organisaatiosta tarvittavaa tietoa ja näkemyksiä esimerkiksi koskien organisaation arvoja. Yksilön oppiminen saattaa tuoda tuloksia oppijan lisäksi myös organisaatiolle, jos keskustelu pysyy avoimena ja tukea on saatavilla. (Grönfors 2010, 31.) Nordhaug (1994, 207–221) mainitsee myös *organisaatorakenteiden* vaikutuksen. Työn organisointiin liittyvät tekijät kuten joustavuus, palaute, kontrolli ja henkilöstön kehittämis- ja toimintamahdollisuudet vaikuttavat siihen, kuinka paljon yksilöllä on mahdollisuuksia oppia. Jos organisaatiossa vallitsee tiukka byrokratia, saattaa oppiminen olla haasteellisempaa, kuin mitä joustavamman kontrollin organisaatiossa. Myös palaute- ja kannustinjärjestelmän rakenne ja toimivuus ovat osaltaan vaikuttamassa oppimishalukkuuteen.

### **3.8 Työssä oppimisen tutkimuksia**

Työssä oppimisen tutkimuksia on tehty jo kauan, tosin yleensä liitettynä osaksi jotakin muuta teemaa. Omana tutkimuskohteenaan sitä on tutkittu vasta muutamia vuosikymmeniä. Emery ja Thorsrud (ks. Matthews & Candy 1999, 50) ovat määrittäneet kuusi elementtiä tehokkaan työn harjoittamiseen. Tutkimuksen aineisto on kerätty työpaikoilta Skandinaviasta, Australiasta ja USA:sta. Nämä kuusi psykologista tarvetta tehokkaaseen

työskentelyyn ovat mahdollisuus oppimiseen työssä, autonomia, optimaalinen aste vaihtuvuutta työssä, yhteinen kunnioitus ja tuki, merkittävän ja mielekkään työn tekeminen ja työskentely mielekästä tulevaisuutta silmälläpitäen.

Työssä tapahtuvaa oppimista on alettu tutkia omana teoreettisena suuntauksenaan 1990-luvun loppupuolelta alkaen. Työssä oppimista on monesti lähestytty ammatillisen osaamisen, asiantuntijuuden, oppivan organisaation tai henkilöstönkehittämisen alueen tutkimusten kautta. 2000-luvulle siirryttäessä työssä oppimisen tutkimus on laajentunut ja moninaistunut. Tutkimukset ovat kuitenkin usein tapaustutkimuksia tietyissä työyhteisöissä, joten varsinaista yhtenäistä työssä oppimisen teoriaa ei ole vielä saavutettu. Vaikka varsinainen työssä oppimisen tutkimus on alkanut vasta viime vuosikymmeninä hahmottua omaksi teemakseen, on sitä tarkasteltu kuitenkin muiden alueiden tutkimuksissa. Näitä ovat esimerkiksi asiantuntijuustutkimus ja osaamisen kehittämisen tutkimukset. (Collin 2007a, 200–201.)

Muutamia kansainvälisiä työssä oppimisen tutkimuksia mainitakseni mm. Eraut (2004) on tutkinut työssä oppimista insinööri- talous- ja hoitoalan töissä ja muodostanut tätä kautta työssä oppimisen tapoja ja käytäntöjä. Hänen tutkimuksessaan sosiaaliset suhteet korostuivat oppimistilanteissa (Eraut 2004, 266–267). Billett (2001b) on puolestaan tutkinut työssä oppimista opetussuunnitelmamallin mukaisesti, joten oppimisympäristö on tutkimuksessa vahvasti läsnä. Hän korostaa nimenomaan työssä kohdattavien haasteiden ja ongelmien ratkaisemista, mitä kautta oppiminen syntyy. Oppiminen muodostuu sosiaalisesti prosessiksi, mitä kautta sosiaalinen ja kulttuurinen konteksti vaikuttaa siihen, mitä ja miten yksilö oppii.

Kyndt, Dochy ja Nijs (2009) ovat tutkimuksessaan kartoittaneet oppimisen muotoja suhteessa nonformaaliin ja informaaliin työssä oppimiseen. Tutkimuksessa otetaan huomioon työnantaja ja se organisaatio, jossa työntekijä työskentelee. Tuloksina saatiin tietoa siitä, miten eri työnantaja tyypit vaikuttavat oppimisen mahdollisuuksiin työpaikalla. Tutkimuksessa havaitut oppimisen tavat ovat palaute ja tiedonhankinta, uusi lähestymistapa oppimiseen ja kommunikaation välineet, saada neuvoa muilta, neuvoa muita ja informaation hankinta.

Työssä oppimisen tutkimuksia on toteutettu monipuolisesti eri alan organisaatioissa. Ellström, Ekholm ja Ellström (2008) ovat tutkimuksessaan tarkastelleet työpaikkaa oppimisympäristönä ja informaalia oppimista hoitoalalla. Keskeisenä tutkimustehtävänä oli,

kuinka oppimisympäristöjen eri puolet voivat vaihdella eri yksiköiden sisällä koskettaen silti samaa organisaatiota ja kuinka näitä eroja voidaan selittää. Tutkimus on toteutettu käyttäen suoraa havainnointia sekä haastatteluja. Tuloksina pystyttiin muodostamaan kaksi oppimisympäristö-tyyppiä hoitoalalla, mitkä olivat mahdollisuuksia antava ja rajoittava ympäristö. Nämä tyypit ovat muodostettu tutkimuksessa esiintyvien kuuden indikaattorin avulla, jotka ovat tehtäviin orientoituminen, työtyytyväisyys, työn suunnittelu ja organisointi, johtaminen ja yksilön valmius oppimiseen. Oikeanlainen ympäristö edistää yksilön valmiutta oppimiseen.

Työtä ja työssä oppimista on lähestytty aikaisemmissa tutkimuksissa erilaisten teorioiden kautta. Heikkilä ja Tikkamäki (2005, 81) erottelevat artikkelissaan sitä, miten toiset tutkijat lähtevät painottamaan organisaatioiden kehittymistä, kun taas toiset yksilöllisiä oppimisprosesseja. Toisissa tutkimuksissa painopiste on työyhteisössä kun toisissa työtoiminnassa. Oppimisprosessi ja työtoiminta nähdään monesti yhteen kietoutuneena tutkijoiden toimesta.

Heikkilä (2006) on tutkinut väitöskirjassaan työssä oppimista oppimisympäristöissä huomioiden yksilön omat henkilökohtaiset lähtökohdat. Tutkimus toteutettiin alkuun tapaus-tutkimuksena metalliverstaassa, tavaratalossa, uusmediayrityksessä ja saattohoitolassa, mutta eteni myöhemmin myös ryhmien tutkimiseen teatteriympäristössä. Oppimisteoriat ovat väitöskirjassa vahvasti esitelty ja yksilön ja ympäristön suhdetta käsitellään monipuolisesti. Menetelmien kirjo on hyvin laaja eli työssä käytetään haastattelua, havainnointia, valmiita dokumentteja, kyselylomaketta sekä etnografiaa. Tulokset osoittavat, kuinka erilaisista lähtökohdista yksilöt tekevät työtä ja oppivat uutta. Työn luonne ja se kuinka työ on organisoitu vaikuttavat suuresti siihen, minkälaiset mahdollisuudet yksilöllä on oppia työssään. Tutkimuksessa tuli ilmi myös iän ja sukupuolen merkitys yksilön lähtökohdista työn tekemisessä ja suuntautumisessa uuden oppimiseen. Yksilön lähtökohdat suuntasivat niitä asioita, joita työssä haluttiin oppia lisää ja mihin haluttiin keskittyä.

Väitöskirjassaan Tikkamäki (2006) tarkastelee, miten valittujen alojen organisaatioissa opitaan ja mitkä tekijät edistävät ja ehkäisevät oppimista. Oppimista tarkastellaan nimenomaan työprosesseihin liittyvänä ilmiönä, eikä henkilöstökoulutuksen muodossa tapahtuvan oppimisen piirissä. Työntekijöiden näkökulmasta työssä oppiminen nähtiin jatkuvana ammatillisena kehittymisenä. Työntekijöiltä vaadittiin kykyä ja halua sopeutua työ-

hönsä ja organisaatiossa tapahtuneisiin muutoksiin sekä ammattitaidon jatkuvaan kehittämiseen. Jokapäiväisestä työstä selviytyminen ja organisaatiomuutoksiin sopeutuminen koettiin suurimmiksi haasteiksi. Yksilökontekstissa oppimista edistäviksi ja ehkäiseviksi tekijöiksi määritettiin koetut osallistumismahdollisuudet ja -resurssit, osallistumiskyvykyys ja -halukkuus, sekä itseohjautuvuus ja reflektiotaidot. Yhteisökontekstissa nämä tekijät olivat puolestaan yhteistyön tavat ja muodot, vertaistuki sekä kollektiivinen reflektio. Osallistumisen mahdollistuminen, tukeminen, kannustaminen ja evaluointi nähtiin oppimista edistäviksi ja ehkäiseviksi tekijöiksi organisaatiokontekstissa. Työssä oppimisen arvostuksen kasvu nähdään parhaassa tapauksessa auttavan henkilöstöä jaksamaan työssään ja innostumaan uusista asioista työyhteisön hyvinvoinnin avulla. Tutkimusten tulosten mukaan työkontekstissa tapahtuva oppiminen ei kuitenkaan aina näyttäyty näin positiivisessa valossa.

Boud (2005) kritisoi työssä oppimisen mallinnuksia siitä, että käytännön työelämässä painotetaan liikaa työtoiminnan pedagogisointia ja systematisointia. Yritykset yrittävät liikaa opinnollistaa työssä oppimista. Sisäiset ylhäältä tulevat kehitysprojektit ovat valtaamassa alaa yrityksissä. Periaatteessa malleista voi seurata myös hyvää henkilöstölle, mutta monesti mallit eivät lähde henkilöstön omista kehitystarpeista tai toiveista vaan ne saavat alkunsa organisaation ulkopuolelta. Työelämässä kaivattaisiin enemmän työntekijöiden arkea ja kehittymistä tukevia käytäntöjä järjestettyjen ja kontrolloitujen toimintojen sijaan.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

Seuraavissa luvuissa tarkastelen tutkimukseni menetelmällisiä valintoja. Tutkimukseni on luonteeltaan tapaustutkimus, sillä se toteutetaan tietyssä organisaatiossa, eivätkä sen tulokset ole sellaisenaan yleistettävissä muihin organisaatioihin. Menetelmänä on käytetty teemahaastattelua, sillä sen avulla pystyin saamaan tutkittavilta tietoa heidän ajatuksistaan ja käsityksistään liittyen työssä oppimiseen. Haastattelun avulla pystyin myös tarkentamaan heidän antamia vastauksia ja esittämään lisäkysymyksiä. Käsittelen myös kohdeorganisaatiota tarkemmin ja sitä, miten tutkimus on toteutettu ja tulokset analysoitu. Pysin esittämään toteutetun analyysivaiheen mahdollisimman selkeästi ja johdonmukaisesti.

### 4.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimukseni näkökulma on työelämälähtöinen, sillä oppimisen konteksti on työelämässä eikä muodollisen koulutuksen piirissä. Työssä oppiminen on tutkimuksena vahvasti kasvatustieteellistä tutkimusta. Suurempana teemana on oppiminen, ja työympäristö toimii sille toimintakenttänä, jossa olen tarkastellut sitä tässä tutkimuksessa.

Tutkielman tarkoituksena oli saada tietoa kyseessä olevan organisaation henkilöstön käsityksistä ja ajatuksista liittyen työssä oppimiseen. Olen ollut kiinnostunut siitä, millaisia työssä oppimisen muotoja kohdeorganisaatiosta löytyy. Tarkastelun kohteena olivat myös työntekijöiden merkittävät oppimiskokemukset sekä työssä oppimista edistävät ja ehkäisevät tekijät. Näkökulma tässä tutkimuksessa on sosiaalinen. Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat lopulta:

- 1) Millaisia ovat työssä oppimisen käytännöt palveluorganisaatiossa?
  - miten työntekijät kuvaavat työssä oppimista tutkittavassa organisaatiossa?
  - mitkä tekijät edistävät ja ehkäisevät työssä oppimista?
- 2) Mitä työssä oppimisen sosiaalisia muotoja on havaittavissa kyseisessä organisaatiossa?
  - onko tunnistettavissa työssä oppimiseen liittyviä merkittäviä oppimiskokemuksia?

## 4.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on monimuotoinen tutkimuksellinen lähestymistapa. Sitä käytetään eri tieteenaloilla ja erilaisissa tutkimuksissa. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tarkastella yhtä tai useampaa ”tapausta” samanaikaisesti ja tarkoituksena on määrittellä, analysoida ja ratkaista nämä tapaukset. Tällaista tutkimusta tehdessä voidaan käyttää hyvin erilaisia aineistonkeruumenetelmiä ja aineiston analysointitapoja eli metodeja. Tutkittavan ”tapauksen” määrittäminen koetaan usein hankalaksi, mutta se on kuitenkin ehdottoman tärkeää. Jos tutkimusaineisto kerätään ennen tapauksen määrittämistä, on usein kysymys aineistolähtöisestä tutkimustavasta. (Eriksson & Koistinen 2005, 4–6.)

Kaikissa empiirisin keinoin toteutetuissa tutkimuksissa tarkastellaan tapauksia. Tapaustutkimuksessa tapaus kuitenkin ymmärretään eri tavalla kuin esimerkiksi määrällisessä tutkimuksessa, jossa tapaus on tilastollinen yksikkö. Kohteena tapaustutkimuksessa on yleensä tapahtumakulku tai ilmiö. Useimmiten tarkastellaan vain yhtä tiettyä tapausta, mutta myös pienen tapausjoukon tutkiminen on mahdollista. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9.)

Tapaustutkimus tarkastelee tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä sen omassa kontekstissaan (Yin 1994, 13). Tapauksena ja havaintoyksikkönä voivat toimia esimerkiksi ihmis-yksilöt, kaupunki, organisaatio, koulut tai kumppanuudet. Yleensä on puhuttu kahdesta tavasta aloittaa tapaustutkimus. Liikkeelle voidaan lähteä mielenkiintoisesta tapauksesta ja sen kautta miettiä keskeiset käsitteet ja tutkimuksen kohde. Toisaalta voidaan lähteä liikkeelle myöskin tutkimuksen kohteesta, jolloin etsitään tapaus, jossa päästään käyttämään ja kehittämään tiettyjä käsitteitä. Useimmiten tapaustutkimus on näiden kahden lähtökohdan yhdistelmä. Tapaus vaikuttaa käsitteiden valikoimiseen ja käsitteet muokkaavat tapausta. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 11.)

Tapaustutkimus nostaa esille kysymyksen, kuinka yleistettäviä tutkimuksesta saadut tulokset ovat. Leinon (2007, 214–216) mukaan onnistunut tapaustutkimus tarjoaa mahdollisuuksia yleistämiselle. Yleensä tavoitteena on pidetty tapauksen kokonaisvaltaista ymmärtämistä yleistettävyyden sijasta, mutta tärkeitä ovat myös ne tulokset, joita aineistosta tehdään. Tavoitteena ei ole yksinomaan selvittää, miten joku tietty asia ilmenee yksittäisessä tapauksessa vaan antaa myös laaja-alaisempi käsitys aiheesta.

### 4.3 Teemahaastattelu

Tutkielmani on luonteeltaan laadullinen tutkimus, jonka menetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Teemahaastattelu sopii tutkimukseeni hyvin, sillä tämän menetelmän avulla sain laajasti tietoa tutkittavien ajatuksista ja mielipiteistä liittyen tutkittavaan ilmiöön. Alkuun mietin myös kyselylomakkeen laatimista, mutta tulin kuitenkin siihen tulokseen, ettei se ole relevantin menetelmä tutkimukselleni. Kyselytutkimuksella en pystyisi saamaan niin syvällistä tietoa ihmisten kokemuksista liittyen heidän työssä oppimiseensa.

Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perustavoista, ja se onkin käytetyimpiä menetelmiä tutkimusten teossa etenkin käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteellisillä aloilla. Haastattelu soveltuu monenlaisiin tarkoituksiin, ja sen avulla voidaan saavuttaa hyvinkin syvällistä tietoa. Menetelmää käytetään tilanteissa, jolloin halutaan kuulla tutkittavien mielipiteitä, käsityksiä ja uskomuksia, ja kun halutaan ymmärtää, miksi he toimivat tietyllä tavalla tai arvottavat tiettyjä tapahtumia. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 11.) Omassa tutkimuksessani minulla oli tarkoituksena saada selville tutkittavien kokemuksia liittyen heidän työssä oppimiseensa. Haastattelu antaa mahdollisuuden keskustella ihmisten kanssa, mikä antaa tilaa uuden tiedon luomiselle.

Menetelmänä haastattelu on hyvin joustava, ja siksi se sopiikin moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Tilanne on kielellistä vuorovaikutusta, ja tämä luokin mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa ja itse tilannetta muutenkin. Haastattelua tutkimusmetodinä käytettäessä halutaan korostaa sitä, miten ihminen nähdään tutkimustilanteessa subjektina. Hänelle annetaan mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita vapaasti keskustelun kohteeksi. Haastattelun kohteena oleva yksilö on merkityksiä luova ja aktiivinen. Haastattelu antaa myös mahdollisuuden tutkia aihetta kartoittavalla tavalla. Jos aiheesta ei vielä tiedetä paljoa, haastattelussa voi tulla esiin asioita, joita tutkija ei ole edes huomannut liittyvän aiheeseen. Menetelmä antaa myös hyvin syvällistä ja monitahoista tietoa. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 34–35; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 204–206.)

Hyvien puoliensa lisäksi haastattelulla on mainittu olevan myös muutamia puutteita ja ongelmia. Haastattelijalta vaaditaan useimmiten taitoa ja kokemusta hyvän ja keskusteltavan haastattelun johtamiseen. Tähän rooliin vaaditaan koulutusta. Haastattelut vievät myös paljon aikaa, sekä haastattelijan että haastateltavien. Myöskin ajankohtien ja paikkojen sopiminen ja järjestäminen, puhumattakaan haastateltavien etsimisestä, ovat aikaa

vievää puuhaa. Myöskin litteroimiseen täytyy varata oma aikansa. Haastattelukustannukset täytyy osata myös laskea budjettiin. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 206.)

Tutkimushaastattelut kuitenkin eroavat toisistaan usein niiden strukturointiasteen perusteella (Hirsjärvi & Hurme 2011, 43). Omassa tutkimuksessani valitsin menetelmäksi teemahaastattelun. Sen avulla pystyin antamaan myös haastateltavalle mahdollisuuden tuoda omia ajatuksiaan ja kokemuksiaan ilmi vapaammin liittyen aiheeseen. Jos haastatteluni olisi strukturoidumpi, voisi haastattelu olla liian johdatteleva, enkä olisi saanut haastateluista ilmi uusia asioita. On hyvä, että ihmiset saivat kertoa vapaasti omista käsityksistään aiheeseen liittyen.

Teemahaastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Tyyliiltään se on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Se luokitellaankin puolistrukturoiduksi menetelmäksi, koska haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikille haastateltaville samat. Menetelmä kuitenkin eroaa muista puolistrukturoiduista haastateluista, sillä niissä on yleensä samat kysymykset ja joskus jopa samat kysymysmuodot. Teemahaastattelussa kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47–48; Eskola & Suoranta 2008, 86.)

#### **4.4 Kohderyhmä ja tutkimuksen toteutus**

Tutkimukseni aineistonkeruu on toteutettu suomalaisessa valtakunnallisessa palveluorganisaatiossa. Tulokset koskettavat tiettyä suomalaista vähittäistavaramyyntiin perustuvaa palveluorganisaatiota, joten tulokset eivät ole sellaisenaan yleistettävissä koskemaan toisia organisaatioita tai työyhteisöjä. Tarkoitukseni oli saada syvällistä tietoa kyseessä olevasta ilmiöstä tietyssä ympäristössä. Yrityksen kanssa on sovittu, että nimi tulee pysymään anonyymina tutkielmassani.

Yrityksellä on yhteensä noin 500 myymälää ympäri Suomea. Yritys on profiloitunut kymmenkunta myymälää, joilla on erikoinen asema. Myymälöiden tarkoituksena on kokeilla erilaisten uudistusten toimivuutta. Jos uudistukset koetaan positiivisiksi, ne pyritään toteuttamaan myös koko ketjussa. Aineistonkeruuni on kohdistunut juuri näihin tiettyihin myymälöihin ja haastatteluni on toteutettu näiden kyseisten myymälöiden myyjien



kanssa. Haastatteluja on toteutettu kolmessa eri myymälässä yhteensä yhdeksän. Haastattelujen kesto vaihteli 15 minuutista 40 minuuttiin. Myymälöiden erityislaatuinen asema tekee niistä mielenkiintoisen tutkimuksen kohteen työssä oppimisen kannalta. Kyseisissä myymälöissä oppimismahdollisuuksia voi olla luonteeltaan enemmän kuin tavallisissa myymälöissä, sillä erilaisia kokeiluja ja uudistuksia testautetaan näissä myymälöissä.

Haastateltavat löysin suhteellisen helposti laittamalla viestiä myymälöiden myymäläpäälliköille, jotka kyselivät yksiköstään vapaaehtoisia ja halukkaita haastateltavia. Liitteenä lähetin heille myös haastattelurungon (ks. liite), jotta haastateltavat voisivat tutustua etukäteen siihen, mistä ollaan puhumassa. Päälliköt olivat erittäin auttavaisia ja ystävällisiä, enkä varmasti ilman heidän apuaan olisi löytänyt haastateltavia niin helposti. Itse haastateltavien halukkuus ja motivaatio haastatteluissa vaihteli jonkin verran. Suurin osa oli hyvin avoimia ja halukkaita kertomaan asioistaan, kun taas osalla vaikutti olevan kiire päästä jatkamaan työntekoa. Monille tutustuminen haastattelurunkoon oli jäänyt hyvin vähäiseksi. Itse tutkimukseen se ei mielestäni vaikuttanut, sillä tarkoituksena olikin, että he voivat halutessaan tutustua runkoon etukäteen. Vastausten etukäteinen miettiminen ja valmiiden vastausten antaminen ei olisi ollut tarkoituksenmukaista eikä toivottavaa.

Kaikki yhdeksän haastateltavaa ovat vakituisia työntekijäitä eli heillä on toistaiseksi voimassa oleva työsuhde kyseiseen yritykseen. Osa heistä on kokoaikaisia, ja osa osa-aikaisia. Tähänastiset palvelusvuodet yrityksessä vaihtelevat 1,5 vuodesta 12 vuoteen. Taulukko (taulukko 2) havainnollistaa haastateltavien työuran vaihetta organisaatiossa. Haastattelin viittä naista ja neljää miestä. Sukupuolijakauma on siis varsin tasainen, vaikei se ole merkittävässä roolissa aiheeseeni nähden. Myyjien tärkeimpinä tehtävinä ovat myyntityö, asiakaspalvelu ja tavaroiden esillepano.

Taulukko 2. Haastateltavien palvelusvuodet yrityksessä

Palvelusvuodet	Miehiä	Naisia
1-3	1	0
4-6	2	1
7-9	0	2
10-12	1	2

Kaikki haastattelut toteutettiin työntekijöiden työpaikalla toimisto- tai kahviloissa. Mietin myös vaihtoehtoa toteuttaa haastattelut esimerkiksi läheisessä kahvilassa tai ravintolassa, mutta tähän ei ollut loppujen lopuksi tarvetta. Joidenkin haastattelujen aikana saimme olla haastateltavan kanssa kokonaan kahden kesken, kun taas joidenkin haastattelujen kohdalla tilassa kävi myös muita ihmisiä. Useimmiten muut ihmiset eivät häirineet haastattelujen toteuttamista, mutta joissain tilanteissa pienetkin keskeytykset ja häiriötilanteet aiheuttavat ajatuksen tai puheen katkeamisen. Parasta olisi siis, jos tila olisi täysin rauhallinen ja haastattelu saataisiin toteuttaa kahden kesken. Silloin uskalletaan usein puhua vapaammin ja kertoa asioista avoimemmin, vaikka aihe ei olisikaan kovin arkaluontoinen. Haastattelut onnistuivat kuitenkin tässä tutkimuksessa hyvin ja pahimmilta keskeytyksiltä vältyttiin.

Ennen varsinaisia haastatteluja toteutin yhden esihaastattelun. Esihaastattelun avulla pääsin testaamaan haastattelurungon toimivuutta ja tekemään tarvittavia muutoksia. On myös hyvä, että haastattelutilanne ja haastattelurunko on ainakin kerran käyty läpi ennen varsinaisia haastatteluja. Haastattelurunkoni ei kaivannut paljoakaan muutoksia esihaastattelun pohjalta. Jätin esihaastattelun kuitenkin ulkopuolelle varsinaisista haastatteluista, koska haastateltava oli minulle entuudestaan tuttu ja siten hieman eri asemassa verrattuna muihin haastateltaviin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin yliopistolta lainaamalleni nauhurille ja litteroin haastattelut mahdollisimman pian tilanteen jälkeen koneelleni. En keskittynyt litteroinnissa äänenpainoihin tai taukoihin, koska tutkimukseni kannalta puhutut asiat ja merkitykset muodostavat pääasiat. Litteroitua tekstiä valmistui yhteensä 63 sivua.

#### **4.5 Aineiston analysointi**

Saatuani litteroitua kaikki haastattelut, tulostin ne paperille. Luin haastatteluja läpi moneen kertaan. Aloitin analysoinnin tarkastelemalla keskeisiä teemoja haastattelurungon avulla. Aineiston käsittelemistä helpotti, että olin toteuttanut haastattelut itse, joten ne olivat minulle tutut jo haastattelu- ja litterointivaiheen kautta. Kvalitatiiviselle tutkimukselle onkin tyypillistä aineistonkeruun ja analyysin ainakin osittainen päällekkäisyys (Metsämuuronen 2009, 254). Olin ryhmitellyt haastatteluiden teemat haastattelurungossa, mutta en nähnyt niiden käsittelyä sellaisenaan relevanttina tutkimukseni kannalta. Loin uudet teemat käyttäen hyväksi Wengerin (1998) sosiaalisen oppimisen teoriaa, jol-

loin uusiksi teema-alueiksi muodostuivat *käytäntö, yhteisö, identiteetti ja merkitys*. Teemat jakautuvat osiltaan pienempiin teema-alueisiin, jotka ovat muotoutuneet sekä haastattelurungon että aineistossa esiintyneiden merkittävimpien aihealueiden avulla.

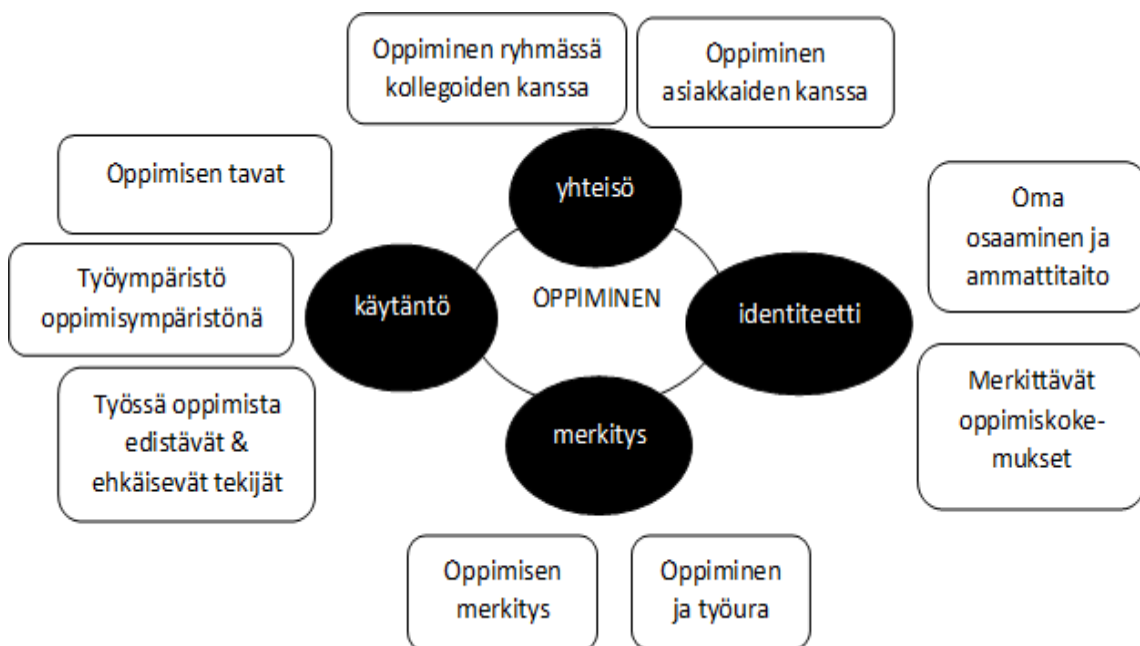
Tutkimuksessani on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, sillä olen analyysissa hyödyntänyt Wengerin (1998) teoriaa käytäntöyhteisöistä. Olen huomionut myös aineistosta esiinnoituneet merkittävät teemat, joten se on osaltaan myös aineistolähtöinen. Tulokset analysoitiin teemoittelun ja tyypittelyn avulla. Teemoittelua käytetään usein analyysimenetelmänä jonkin käytännöllisen ongelman pohtimiseen (Eskola & Suoranta 2008, 178). Koen tutkimukseni hyvin käytännönläheisenä, joten teemoittelu tuntui toimivan hyvin myös omassa tutkimuksessani. Teemoittelu painottaa sitä, mitä ihmiset ovat kustakin teemasta sanoneet. Oleellista on laadullisen aineiston eli tässä tapauksessa haastatteluiden pilkkominen ja ryhmitteleminen erilaisiin aihepiireihin. Pilkkominen mahdollistaa vertailun tiettyjen teemojen esiintymisestä aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Teemoittelussa tarkastellaan sellaisia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle (Hirsjärvi & Hurme 2011, 173). Lisäksi aineistossa esiintyi joitakin asioita, joista emme keskustelleet kuin yhden haastateltavan kanssa, mutta jotka silti koin tärkeinä tuloksien kannalta.

Teemoittelun jälkeen tyypittelin aineistoa, mikä tarkoittaa aineiston ryhmittämistä tiettyiksi tyypeiksi. Etsin siis tiettyjen teemojen sisältä samankaltaisia näkemyksiä, joista muodostuu ryhmiä samankaltaisista tarinoista. Tyypittely edellyttää aina jonkinlaista aikaisempaa teemoittelua, jonka olen jo tehnyt aikaisemmassa vaiheessa. (Eskola & Suoranta 2008, 181; Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Tyypittelyn avulla pystyin luomaan organisaatiossa esiintyviä tyypillisimpiä työssä oppimisen tapoja ja käytäntöjä.

Seuraavaksi esittelen tutkimustuloksiani jäsenneltyinä teema-alueina. Olen pyrkinyt yhdistämään tuloksia kirjallisuuteen jo tulososiossa, jotta tutkimuksen tulokset eivät jäisi irrallisiksi, vaan muodostaisivat kirjallisuuden kanssa eheän kokonaisuuden. Olen koodannut haastateltavat numeroilla 1-9 luotettavuuden parantamiseksi. Numero esiintyy sitaatin lopussa, ja kuvaa sitä kuka on sanonut minkäkin sitaatin. Koodaamisen avulla voidaan todeta, että sitaatit ovat eri haastateltavilta.

## 5 TULOKSET

Tässä luvussa tarkastelen haastatteluiden pohjalta saamiani tuloksia käyttämällä apuna Wengerin (1998) sosiaalisen oppimisen teoriaa. Sosiaalisen oppimisen osatekijöinä toimivat *käytäntö*, *yhteisö*, *identiteetti* ja *merkitys*. Näiden neljän osatekijän avulla tulen esittämään tulokseni ja ne jakaantuvat osaltaan kahteen tai kolmeen alalukuun, kuten kuvio 3 voidaan havaita. Kuvio 3 havainnollistaa teemoittelemalla saatujen tulosten esitystapaa. Tämän jälkeen olen tyypittelemällä hahmottanut aineistossa esiintyviä työssä oppimisen tapoja ja käytäntöjä. Viimeisenä lukuna on yhteenveto tuloksista.



Kuvio 3. Teemoittelemalla saatujen tulosten esitystapa (vrt. Wenger 1998, 5).

*Käytäntö*-luvussa oppiminen kuvataan tekemisenä asioita käytännössä ja luonnollisessa ympäristössä. Luvussa käsitellään oppimisen tapoja, työympäristöä oppimisympäristönä sekä edistäviä ja ehkäiseviä tekijöitä työssä oppimiselle. *Yhteisö* kuvaa oppimista kuulumisena johonkin. Työssä kuulumme aina moniin yhteisöihin. Asiakkaat ja kollegat muodostivat suurimmat teemat työntekijöiden merkittävistä yhteisöistä. Yksilön *identiteettiin* liittyy aina joksikin tuleminen. Tässä luvussa käsitellään oman osaamisen ja ammattitaidon kehittymistä ja merkittäviä oppimiskokemuksia, sillä osaamisen kehittyminen ja uudet oppimiskokemukset muokkaavat yksilön identiteettiä. *Merkitys*-luvussa oppiminen kuvataan kokemuksena. Tarkastelun kohteena on, miten yksilöt ovat kokeneet oppimisen merkityksen ja miten työura ja oppiminen nivoutuvat toisiinsa. Nämä neljä edellä mainit-

tua sosiaalisen oppimisen osatekijää kuvaavat aineistossa työssä oppimisen liittymistä sosiaaliseen toimintaympäristöön ja tässä toimintaympäristössä rakentuviin käytäntöihin ja tilanteisiin.

Oppiminen työpaikalla ja työyhteisössä herätti monenlaisia keskusteluja haastateltavien kanssa. Vaikka minulla oli tietty haastattelurunko, ja kaikkien kanssa käytiin samat teemat läpi, olivat kaikki haastattelut hyvin erilaisia ja persoonallisia. Kaikkien kanssa puhuttiin osalta samoista asioista ja teemoista, mutta pääpainot ja merkitykset vaihtelivat paljon. Toisen kanssa puhuttiin enemmän jostakin toisesta teemasta ja toisen kanssa taas toisesta. Tämä kertoo osaltaan varmastikin myös siitä, miten oppiminen on hyvin henkilökohtainen asia ja jokainen kokee sen erilailla.

## 5.1 Käytäntö

Työssä oppiminen on ilmiö, jota tapahtuu paljon myös tiedostamatta. Halusin herätellä haastateltavat pohtimaan omaa työssä oppimistaan. Keskeisenä kysymyksenä oli se, että kokevatko he oikeasti oppivansa arkisen työnteon lomassa vai tapahtuuko se enemmänkin esimerkiksi yritysten järjestämissä teoriapainotteisissa opetustilanteissa. Vastauksissa olikin jonkin verran vaihtelua. Suurin osa tunnisti oppimista tapahtuvan omalta kohdaltaan osana arkista työnteoa. Jotkut kuitenkin kokivat yrityksen järjestämät koulutustilanteet suuremmaksi oppimiskokemukseksi. Yksi haastateltavista oivalsikin haastattelun aikana työssä oppimisen olevan mahdollista koko ajan.

*Periaatteessa tää on niin hassu, koska siis ajattelee niinku oppia työssä. Periaattees ensimmäiseks sanois että ”ai mitä nytkö me opitaan? mehän käydään vaan töissä.” Mut nyt ku sitä rupee oikein niinku miettimään, ni nythän me niinku... sehän on periaatteessa... koko päivä on sitä oppimista. Se vaan on siitä kiinni et otaks sä sen kopit vai et.. onhan täällä niinku... Tääl on periaatteessa niinku koko ajan semmonen jännä tilanne. 7*

Haastatteluissa tuli vahvasti ilmi, että työpaikalla ja työyhteisössä on mahdollista oppia paljonkin, jos yksilö on motivoitunut ja vastaanottavainen sekä pitää silmät ja korvat auki keskittyen työhönsä, eikä kulje vain laput silmillä. Työpaikalla on mahdollisuuksia oppia yhdessä kollegojen, työkavereiden ja asiakkaiden kanssa sekä myös itsenäisesti työtä tehdessä.

## Oppimisen tavat

Parhaimmiksi muodoiksi oppia työympäristössä koettiin itse työn tekeminen. Työkäytännöt ja kokemukset opettivat haastateltaville eniten uusia asioita. Työtä tehdessään, kollegoilta, asiakkailta, työympäristöltä ja jopa itsestään ihmisenä ja työntekijänä oppii paljon uusia asioita.

*Kyllä tossa työtä tehdessä oppii sen kaikkein parhaiten. 1*

*Kaikkein parhaiten mä näen ja koen sen niin et kun sitä työtä tekee nii siinä. Myös kollegoilta oppi paljon ja tää on semmonen myymälä että myös asiakkailta. Meillä on aika vaativa asiakaskunta. Sitä myöten. Tekemällä. Taustoilta sitten kirjallisessa muodossa löytyy ni varmasti apuja, mutta... vanha rotta jo rupee olemaan niin kuitenkin tota noin niin työtä tekemällä oppii sitten, tämmöset niinku tietyt asiat. 5*

*Tekemällä. Lukemalla. Kokemalla. Sanotaan näin, että kaikki yhdessä. Kantapään kautta oppii kaikkein parhaiten. 2*

Edelliset esimerkit havainnollistavat sitä, miten tekemällä ja kokemalla oppiminen koettiin hyvin merkitsevästä asiana oppimisen kannalta. Vaihtelevasti osa haastateltavista painotti asiakkaiden tai kollegoiden merkitystä kun toiset virallisempia opetustilanteita tai kirjallisia ohjeistuksia. Suurin osa haastateltavista nosti asiakkaat ja kollegat jo tässä vaiheessa erittäin tärkeiksi osatekijöiksi oman oppimisen kannalta. Keskustelut ja vuorovaikutus asiakkaiden kanssa koettiin pääasiassa erityisen hedelmällisiksi, mikä tulee esiin seuraavassa katkelmassa.

*Mä opin kaikkein parhaiten kun mä olen asiakkaiden kanssa. Mä oon hirveen ... mulle on kauheen tärkeä olla asiakkaiden kanssa koko ajan. Höpötän niitten kanssa. Neuvon niitä. Ilman sitä mä en periaatteessa pärjäis...semmonen periaatteessa vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. 7*

Yrityksen järjestämissä koulutuksissa lisätietojen kirjoittaminen ylös ja alleviivaus mainittiin tehokkaina tapoina oppia. Kuitenkin tekemällä ja kokemalla itse työympäristössä koettiin suurimmaksi ja tärkeimmäksi oppimisen muodoksi. Koulutuksista saadaan erityisempää ja syvällisempää tietoa liittyen tuotteisiin ja esimerkiksi asiakaspalveluun. Päivittäinen kanssakäyminen kollegoiden ja asiakkaiden kanssa toi kuitenkin monien mielestä suurimman annin.

Verkossa tapahtuvaa oppimista ei pidetty kovinkaan tehokkaana tai hyvänä tapana oppia. Yrityksellä on oma virtuaalinen oppimisympäristönsä, jossa suoritetaan usein ennen tai

jälkeen koulutuksen joitakin tehtäviä. Monet kuitenkin näkivät yrityksen tietojärjestelmät hieman vanhanaikaisiksi niiden hitauden vuoksi, eivätkä siksi koe oppivansa juurikaan sitä kautta. Tärkeää on, että oppimisessa pysyy jonkinlainen flow-tila päällä eli toiminta ei keskeydy esimerkiksi tietoteknisten ongelmien takia. Myös keskustelujen anti koettiin niin suureksi, ettei sitä voi saavuttaa tietokoneen ja tehtävien avulla. Kehitysmahdollisuus virtuaalisille oppimisympäristöille oli kuitenkin nähtävissä.

### **Työympäristö oppimisympäristönä**

Fyysinen työympäristö koettiin lähes yksimielisesti monipuoliseksi ja antoisaksi oppimisympäristöksi. Yhden haastateltavista oli vaikeaa tunnistaa työssä oppimistaan, joten hän ei myöskään osannut ajatella työympäristöä oppimisympäristönä. Oppiminen tulee tiedostamatta niin kuin on varmasti monien kohdalla. Myös yksi haastateltavista koki, että hän ei työaikana opi paljoa. Hänen mielestään yrityksen järjestämässä koulutustilaisuuksissa oppii huomattavasti enemmän. Muuten työympäristö kuitenkin miellettiin hyväksi oppimisympäristöksi usein johtuen kollegoista, asiakkaista tai monipuolisista työtehtävistä.

*No aika hyväksi [koen työympäristön] johtuen just näistä työkavereista. Sitä kautta se oppi tulee mulle. Mä oon vielä suht nuori täällä, et nää on ollu vuosikausia täällä. 1*

*Sehän on varsin antoisa. Siinä oppii itsestään uusia asioita ja sitten tietysti siitä ympäristöltään oppii uusia asioita. Aina oppii jotakin uutta. 2*

Edelliset esimerkit kuvastavat työympäristön näkemistä erittäin positiivisena ja opettavaisena. Tuloksissa tulee siis vahvasti esiin oppimisen ja ympäristön yhteen kietoutuneisuus. Tieto ja oppiminen nähdään monesti tilannesidonnaisina. Jalavan ja Vikmanin (2003, 83) mukaan tämä idea lähtee siitä, ettei tietämistä ja tekemistä voida käytännössä erottaa toisistaan. Oppiminen ei silloin ole teoreettisten mallien rakentamista, niiden siirtämistä toisille ja toisaalta mallien käytännöllistä kokeilemistä todellisissa tilanteissa työympäristössä. Kyse on kokonaisvaltaisesta kehitysprosessista, jonka työntekijät toteuttavat siinä ympäristössä, jossa työnteko todellisesti tapahtuu. Tilannesidonnaisen oppimisen teoriassa tärkeää on, että uusien työtapojen kehittymistä ja mallien rakentamista sekä näiden soveltamista käytäntöön ei nähdä erillisinä vaiheina vaan ne tapahtuvat samanaikaisesti toisiinsa kietoutuneina.

Ympäristö koettiin myös haasteita antavaksi, ja se antoi mahdollisuuksia uusien asioiden oppimisen ohella myös vanhojen asioiden kertaamiseen. Vanhat opit eivät myöskään pääse unohtumaan kun niitä pääsee käyttämään, mikä tulee esille seuraavasta katkelmasta.

*Tää on luontaisesti hirveen opettavainen ympäristö. Ensinnäkin joutuu joka päivä kertaamaan niitä jo opittuja asioita. Ja sit taas... meil on niin tietävä henkilökunta et joka päivä oppii oikeestaan jotain uutta. Tai ainakin vahvistaa jo vanhaa opittua tietoa... syventää sitä tietoa käytännössä. Kuitenkin päivittäin keskustellaan. 6*

Tärkeää on, että työympäristö luo työntekijöille tietyt valmiudet ja mahdollisuudet oppimiseen. Avoin ilmapiiri edistää henkilökunnan keskustelua toistensa kanssa. Tilat tulisi järjestää niin, että keskustelun aloittaminen olisi mahdollisimman helppoa ja vaivatonta. Työympäristö koettiin haastatteluissa myös haasteita ja oppimismahdollisuuksia antavaksi. Tärkeää on, että joka päivä tulee uusia haaste- ja ongelmatilanteita, joista työntekijöiden on selviydyttävä. Arkisten tilanteiden päätteeksi opittavat asiat jäävät usein mieleen oppimiskokemuksena, mitä kautta tietoa pystytään hyödyntämään taas seuraavassa tilanteessa. Kertaaminen vahvistaa oppimiskokemuksen jäämistä muistiin.

### **Työssä oppimista edistävät ja ehkäisevät tekijät**

Suurin osa haastateltavista kykeni mainitsemaan heidän työssä oppimistaan edistäviä sekä ehkäiseviä tekijöitä eli haastetekijöitä. Kysymys ei kuitenkaan ollut aivan yksinkertainen vaan monien piti hetken aikaa miettiä. Etenkin haastavat ja ehkäisevät tekijät koettiin vaikeaksi kysymykseksi.

Omaa työssä oppimista edistäviksi tekijöiksi mainittiin *asiakkaat, koulutustilaisuudet* (viralliset tai epäviralliset), *halu oppia, oma kiinnostus, oma aloite ja asenne, motivaatio, virkeys, vastaanottavaisuus, oma luonne, kollegoiden ja ihmisten tietotaito ja luottamus siihen, avoin keskustelu, työympäristö, sitoutuneisuus, hyvät välineet sekä taustojen selvittäminen eli miksi joku asia tehdään niin kuin se tehdään*. Vastauksista tuli esille, että oma kiinnostus, asennoituminen ja motivaatio vaikuttavat siihen, mitä ja kuinka paljon ihminen pystyy oppimaan työnteon lomassa. Varmasti mahdollisuuksia on tarjolla tähän, mutta pystyykö yksilö rekisteröimään sen loppuun saakka ja hyödyntämään sitä jälkikäteen. Myös kollegoiden ja asiakkaiden merkitystä korostettiin edistävinä tekijöinä, kuten seuraava sitaatti antaa ymmärtää.



*Tämmönen kommunikointi ihmisten kanssa. Työntekijöiden kanssa tietysti myös. Kollegoiden kanssa. Asiakkaidenkin kanssa. Ainahan se koostuu pienistä seikoista ja asioista, sanotaan et pienistä asioista koostuu isoja asioita. Sitten et tajuaa sen et hetkinen tän voikin tehdä näin tai et onko tässä joku semmonen sektori tai seikka ja sit pystyy kehittyä ja oppii jotain uutta. 5*

Yrityksen järjestämiin koulutustilaisuuksiin suhtauduttiin oikeastaan lähes poikkeuksetta innostuneesti ja positiivisesti. Koettiin, että oltiin hyvässä asemassa suhteessa muihin organisaatioihin, sillä monetkaan organisaatiot eivät järjestä näin paljon koulutuksia henkilökunnalleen. Haastateltavat kokivat, että heillä on asiat hyvin ja organisaatio on panostanut heidän osaamiseensa ja ammattitaitoonsa järjestämällä erilaisia koulutuksia.

Työssä oppimista ehkäisevistä tekijöistä ja haastetekijöistä suurin oli *aika* ja *kiire*. Myyjien tärkeimpänä toimenkuvana on asiakaspalvelu, joten välillä tietyt työt pitää hoitaa, eikä asioita ole aikaa jäädä miettimään ja pohtimaan. Reflektion ja asioiden merkitysten pohtiminen on kuitenkin oppimistilanteessa hyvin suuri. Seuraavat sitaatit kuvaavat kiireen ja aikapolitiikan muodostamia suurimpia haasteita.

*Se kiire on semmonen... Se kiire nyt on kaikkein suurin. 7*

*Kyllähän meilläkin on vaikka kuinka paljon tietoa. Vastapainona. Asiakkaat rajottaa sitä. Pitää niinku töitä tehdä. Ei kauheesti kirjoja ehi lukemaan. Kyllä se niinku vaikuttaa siihen. 9*

Muita haastetekijöitä olivat esimerkiksi *henkilökunnan ongelmat tai asiat vapaa-ajalta esim. väsymys tai opiskelu, toimenkuvan muuttuminen, liian vähän toistoa tai ei hyvää pohjustusta asiaan, tiedonkulkuun liittyvät ongelmat, jos ei työssä tule uutta, hidas tai toimimaton tekniikka sekä osa-aikaisuus*, mikä vaikutti omaan motivaatioon. Ehkäisevät tekijät ja haastetekijät ovat henkilökohtaisia ja kaikilla on omat näkemyksensä näihin asioihin.

*Organisaation laajuus* mainittiin myös yhtenä haastetekijänä. Tämä liittyi enemmän organisaation järjestämiin koulutustilaisuuksiin eikä niinkään päivittäisen työn tekemiseen. Koulutuksissa ei aina pystytä huomioimaan kaikkien osallistujien lähtötasoa, joten osalle henkilöstöstä koulutukset ovat vanhan toistoa eli kertausta, kun taas osalle saattaa tulla paljon uusia asioita, joita ei kaikkia pystytä muistamaan ja painamaan mieleen. Koulutustilaisuuksia pitäisi voida räätälöidä paremmin työntekijöiden tarpeeseen nähden, mutta tämä on tietysti kiinni myös aika- ja resurssitekijöistä. Koulutuksiin kaivattiin myös enemmän keskustelua, joka olisi nimenomaan tasapuolista eikä niinkään keskusjohteista.

Keskustelu nähtiin usein hedelmällisempänä ja opettavaisempana kuin luennonomainen opetustilanne.

Kuten tuloksistakin näkee, on oppimiselle ehdottoman tärkeää luoda suotuisa ja avoin ilmapiiri, jossa keskustelu on mahdollista. Henkilöstöllä täytyy olla tarpeeksi aikaa ja kärsivällisyyttä miettiä, pohtia ja suunnitella asioita. Viitala (2004, 191) mainitsee myös kiireen ja työpaineet työssä oppimista haittaavina tekijöinä. Henkilöstöllä täytyy olla valmiudet oppimiseen. On tärkeää järjestää koulutusta ja valmennusta henkilökunnalle. Oppimista tehostaa myös rajojen avaaminen ja ajatustenvaihtoon kannustaminen. Vuorovai-  
kutustilanteisiin voi osallistua ihmisiä yrityksen eri tasoilta, mikä muodostaa keskusteluista usein yhä hedelmällisempiä.

## **5.2 Yhteisö**

Organisaatiossa työntekijä kuuluu aina moniin yhteisöihin, ja siksi työssä oppimista ei tapahdu pelkästään itsenäisesti. Verkostojen hyödyntäminen oman oppimisen suhteen on paitsi kannattavaa myös lähes välttämätöntä. Haastattelujen pohjalta kollegat ja asiakkaat mainittiin suurimpina yhteisöinä, joissa oppimista tapahtuu. Muita yhteisöjä voisivat olla myös kollegat eri toimipisteissä tai organisaatiossa tai esimerkiksi tuttavat, jotka ovat kiinnostuneet alasta tai samoista aihepiireistä.

### **Oppiminen ryhmässä kollegoiden kanssa**

Kollegat ja työkaverit muodostavat monelle tärkeän osan omaa työtä. Työkavereiden kanssa voidaan oppia yhdessä, yksilö voi oppia muilta ja opettaa muille. Kokemuksia ja merkityksiä vaihdetaan arkisen työn lomassa ja välillä tälle varataan enemmän aikaa. Ihmisten halu ja pystyvyys jakaa tietoa toisilleen koetaan erittäin tärkeäksi, sillä tämä ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys. Asiakaspalvelutyössä, jossa tuotteiden vaihtuvuus on suuri, koetaan kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen merkitys suureksi. Työpaikalla ihmisiä kiinnostavat samat asiat, sillä on hakeuduttu tietyn tyyppiseen työhön. Henkilökunta on monesti hyvin kiinnostunut tuotteista, ja näin löytyy paljon yhteistä ja jaettavaa kerrottavaksi. Monet haastateltavista kuvasivat sitä, miten tärkeää tiedon jakaminen ja siirtäminen oikeasti on arkiselle työnteolle. Koettiin myös, että omassa tiedon jakamisessa voi olla puutteita ja parannettavaa, ja että siihen voisi kiinnittää enemmän huomiota.

*Siis sehän on täällä oikeestaan elinehto, että tää työ sujuu. Että sitä tietoo ei pihdata vaan jaetaan että... entinen työpaikka oli semmonen, missä sitä tietoo pihdattiin ja se oli yhtä helvettiä. 1*

*Mun mielestä se on suuri. Aina voi mennä itseensä ja miettii sitä, et miten on valmis, miten toimii sit siinä tapauksessa. Siinä on varmasti parannettavaa, miten itse jakaa sitä tietoo. Parannettavaa omalta osalta. Ehdottomasti hyvin tärkeä. 5*

Edelliset esimerkit kuvaavat sitä, miten tiedonjakaminen on erityisen tärkeää, ja myös omia tiimityöskentelyn taitoja voisi miettiä ja parantaa. Työtoverit ja kollegat muodostavat suuren voimavaran, joiden kanssa yksilön on mahdollista oppia työssä. Haastateltavat korostivat monesti työkavereiden merkityksen tärkeyttä jaettaessa asioita ja kokemuksia. Monet kuvaavat sitä, miten vanhemmat ja kokeneemmat, jo pitkään talossa olleet, kollegat ovat olleet arvokkaita opettajia monessakin suhteessa. Etenkin vanhemman kollegan jäädessä eläkkeelle, olisi merkittävää saada se kaikki tietotaito säilymään yrityksessä. Jälavan ja Vikmanin (2003, 84) mukaan yhteistoiminnallisuus voi olla yksinkertaisuudessaan neuvon antamista tai saamista. Tällaisissa tilanteissa monesti molemmat oppivat. Neuvon antaminenkin voi auttaa kiteyttämään ja selventämään ajatuksiaan eli oppimaan. Seuraavat esimerkit havainnollistavat vanhempien ja kokeneempien kollegoiden merkitystä tiedon jakamiselle.

*Esimerkiksi kun mä tulin tähän myymälään, Pekka jäi eläkkeelle, häneltä opin ja hän opetti mua tosi paljon. Mut se oli mun omasta halusta kiinni. Mä tavallaan tulin ja halusin oppia. 9*

*Se on oikeestaan vielä sitä antosampaa just ku on niitä vanhempia kollegoita, ni niiltä pitäis osata kysyä, koska niillä on sitä tietoo, mitä ei välttämättä tuu mistään. 2*

Vanhoilta kollegoilta oppiessaan myös hiljaisen tiedon jakaminen ja levittäminen voi olla mahdollista. Yhdessä oppimisen muodoista perinteisimmät ovat varmasti keskustelu, kommunikointi ja vuorovaikutus toisten kanssa. Myös yhdessä tekeminen voi olla opettavaista. Epävirallinen ja työn lomassa tapahtuva keskustelu korostui haastatteluissa, mutta myös palaverien merkitystä painotettiin merkitysten ja kokemusten jakamistilanteena. Tämänlainen tilanne, jossa ihmisille annetaan aikaa ja tilaa keskustella heitä askaruttavista asioista kuulostaa oppimisen kannalta erittäin hyvältä. Olisi mielenkiintoista nähdä, miten tämä käytännössä toteutuu. Jos keskustelu on avointa ja siihen osallistuu muutkin kuin asianomainen, kuulostaa tämä erinomaiselta tavalta oppia jonkun toisen asiakaspalvelutilanteesta.

*Keskustelu on aika hyvä justinsa jos tulee jotain uusia juttuja ni niistä puhutaan, et miten tää yhdessä tehtäis sillai että kaikkien kannalta olis hyvä ja muuta. Kyl se niinku... se keskustelu on aika hyvä lähtökohta oikeestaan monelle oppimiselle. 2*

*Meillähän on siis kerran kuukaudessa palaveri, jossa me juuri jaamme ne asiat et se on tärkeä hetki. Me puretaan kaikki...meil on tuolla semmonen vihko, me kirjoitetaan sinne kaikki asiakaspalvelutilanteetkin jos ne on on ollu sellaisia... et ne vaatii. Jotain on jääny askarruttamaan tai on ollu positiivista tai negatiivista palautetta tai muuta. Ne kirjoitetaan ylös ja käydään läpi siellä palaverissa. 3*

Sitaatit korostavat keskustelun ja vuorovaikutuksen merkitystä sekä epävirallisissa että virallisemmissä tilanteissa. Keskustelun ja vuorovaikutuksen mahdollistajaksi mainittiin esimerkiksi avoin ja kunnioittava ilmapiiri. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa keskustelu on nostettu tärkeimmäksi oppimisen tavaksi organisaatiossa (Senge 1990, 241). Tärkeintä on, että henkilökunnalla on tunne, että näistä asioista saa ja on hyvä myös keskustella. Asioita ei tarvitse salailia ja piilotella, vaan ne voidaan jakaa. Monet haastateltavat kokivat juuri heidän myymäläänsä valitut työntekijät erittäin sopivaksi ja yhteenkuuluvaksi tiimiksi. Yrityksen järjestämissä koulutuksissa ja muissa tilaisuuksissa muutamat haastateltavat olivat saaneet kehuja siitä, miten he voivat tulla noin hyvin toimeen työyhteisönä. Tällöin varmasti tiedon jakaminenkin toimii.

Työtovereiden avulla voi oppia tekemään asioita myös toisella, aivan uudella tavalla. Vielä vuosienkin jälkeen voidaan havaita toinen tyyli tehdä sama asia paljon kätevämmiin ja helpommin. Myöskin hyvät välit kollegoiden kanssa tukevat tiedon jakamista. Työkaverit ovat varmasti kuulleet asioita, joita kaikki eivät ole kuulleet. Tällaisten asioiden ja tilanteiden jakamisen merkitys työyhteisössä koettiin arvokkaaksi.

*Meit on tääl aika paljon, kaikki on erilaisii ihmisiä. Täähän on... aina pystyy oppimaan paljon kollegalta. Ai sä teetkin sen noin! Paljon näppärämpi. Oppii siinä työyhteisössä. Iso ja tärkeä osa on just se, että työyhteisö voi hyvin. Jos näin voi sanoo. Ja sitte että tulee hyvin toimeen työntekijöiden kanssa et kyl se semmonen voimavara on. 5*

Oppimista työyhteisössä tapahtuu yhdessä muiden ihmisten kanssa. Muilta voi oppia ja muita voi opettaa. Muiden opettaminen koettiin myöskin hyvin rikastuttavaksi toiminnaksi. Monesti vanhemmat kollegat ja pitkään talossa olleet koetaan opettajan rooliin, mutta kaikilla, joilta tietotaitoa löytyy, on varmasti annettavaa muille työntekijöille. Opettajan rooli ei aina kuulu vain kokeneille kollegoille vaan myös nuoremmat pystyvät opettamaan vanhempia.

*Kaikki tulee just vähän siitä, että samaan aikaan kun oppii, ni sit sä pystyt samalla tavalla opettaa jotain toista. Sellasesta asiasta joka sulla on itellä... oot enemmän sisäistänyt... on ehkä enemmän mielenkiinnon kohde. Se on semmonen voimavara, joka hyödyttää ihan kaikkia. Jos olis päinvastoin ni se olis semmonen asia mikä köyhdyttäis kaikkia. Kukaan ei oikein... Jos ei pääsiskään käyttää sitä omaa tietouttaan ni sit taas ei kukaan oppis uutta ja sit se olis vaan sitä itse oppimista. 6*

*Pystyy [oppimaan muiden kanssa]. Ja sit taas toisaalta. Mitä mä nyt oon huomannu ni mä aika paljon levitin sitä. Mä saatan sanoo tuol Maijalle et yks asiakas sano näin ja näin. Hän sit ottaa sen tai sit ei ota. Ku mä oon niin avoin persoona ja just semmonen... häsään mielummin. Sit tulee kans vahingos sanottuu tällasta. 7*

Haastatteluissa tuli vahvasti ilmi toisten ihmisten opettamisen ja neuvomisen tarpeen merkitys. Billetin (2001b, 77–92) mukaan kokeneempien kollegoiden tuki ja auttaminen muodostavat pohjan muiden oppimiselle. Konkarit voivat valita oppijan tasolle sopivia työtehtäviä hänen taitojensa ja valmiuksiensa mukaan ja olla tukena näiden tehtävien suorittamisessa. Työyhteisön oppimisen kannalta on ehdottoman tärkeää, että ryhmässä olisi joku, joka osaisi ja kykenisi opettamaan muita.

Työtovereihin suhtauduttiin hyvin arvostavasti ja heidän tietotaitoaan kunnioitettiin. Seuraavista sitaateista tulee hyvin ilmi se, miten työntekijä luottaa toisten ammattitaitoon ja tietotaitoon vankasti. Korostettiin myöskin sitä, että kollegan kanssa oppiminen voi tulla ikään kuin luonnostaan, se voi myös olla helppoa ja hauskaa, vaikka töissä ollaankin. Kaikkea sitä tietomäärää, mitä työtoverilta voi saada, olisi hyvin vaikea tai melkein pä mahdotonta löytää kaikkea itse hakemalla tai niin, että joku luennonomaisesti kertoisi niistä asioista.

*Jokainen on osoittanut olevansa tietynlainen auktoriteetti tällä omalla kentällään. Jos joku sanoo jotain jostain tuotteesta tai vastaavasta ni mun on ite aika helppo uskoo se. Et ei oo vähän silleen et no toi on keksiny. 6*

*Mun mielestä se tulee just siinä, että pystyy keskustelemaan. Sehän on se työympäristö, miten se ilmapiiri luodaan. Pystyykö ihmiset ylipääntänsä keskustelemaan toistensa kanssa ja jos pystyy ni... Kyl sulla on tietopankki kaikissa työkavereissa – että voi kysyä. 8*

Yhdessä oppiminen tuo myös yhteenkuuluvaisuuden tunnetta, mikä varmasti parantaa työntekijöiden välejä toisiinsa. Parasta on, jos keskustelu ei ole kenenkään johtamaa vaan se on tasapuolista ja antaa kaikille halukkaille mahdollisuuden osallistua. Isolla ryhmällä oppiminen koettiin haastavammaksi, sillä silloin muodostuu helpommin tilanne, jossa

joku vetää tai johtaa keskustelua. Silloin harvoin syntyy niin rikasta ja monipuolista keskustelua, mikä olisi oppimisen kannalta nimenomaan oleellista.

*Kylhän se tuo semmosta yhteenkuuluvuutta ja just semmosta et taval-  
laan... voi sanoa ja jakaa sen muillekin ja joku toinen voi saada siitä  
jotain kanssa. Kyllä sillä on vaikutusta. 2*

Edellinen esimerkki kuvaa nimenomaan yhteenkuuluvaisuuden tunteen muodostumista tiedon jakamisen kautta. Tikkamäki (2006, 329) on havainnut väitöskirjassaan vastaavanlaisia tuloksia sosiaalisten prosessien tärkeydestä. Kollektiivinen ongelmien ja haasteiden ratkominen oli keskeinen tapa oppia työssä. Osallistuminen arkipäiväisiin tilanteisiin ja niissä keskusteleminen yhteistyön eri muodoissa toteutuivat ryhmä- tai tiimityönä, keskustelemalla, kyselemällä ja asioista neuvottelemalla sekä palautteen avulla.

### **Oppiminen asiakkaiden kanssa**

Päätyönä organisaatiossa myyjillä on asiakaspalvelu, jossa työssä oppiminen korostuu. Toimimista ja kanssakäymistä asiakkaiden kanssa ei opi kirjoista lukemalla tai teorian kautta vaan sen oppii luonnostaan työtä tekemällä myymälänlattialla. Alkuun jokainen tarvitsee tukea ja mallia siitä, miten myydä, kunnes muodostaa oman tapansa toimia myyntitilanteessa.

Monet haastateltavista kokevat keskustelut asiakkaiden kanssa hyvin hedelmällisiksi. Päivittäiset pienet kohtaamiset asiakkaiden kanssa opettavat myyjille paljon uusia asioita selvittäessään heidän esittämiä pulmia ja ongelmatilanteita. Asiakkaiden tuomien ongelmanratkaisutilanteiden päätöksenä koettiin opittavan paljon. Tästä hyötyvät varmasti ensisijaisesti asiakkaat, mutta myös työntekijä, joka mahdollisesti jakaa tietoa koko työyhteisölle.

Työ asiakaspalvelijana koettiin luonnekysymyksenä. Tämänlaiseen työhön varmasti haikautuu tietyn tyyppisiä ihmisiä. Tärkeätä olisi, että henkilökunta pystyisi ainakin pääpiirteittäin nauttimaan tilanteista ja hetkistä asiakkaiden kanssa. Luonteva oleminen asiakkaiden kanssa parantaa yksilön kykyä oppia näistä hetkistä. Suurin osa haastateltavista painottikin työn sopivan heille erinomaisen hyvin, sillä he nimenomaan viihtyvät kohtaamisissa asiakkaiden kanssa ja tuntevat saavansa siitä paljon sisältöä elämään ylipäättänsä. Seuraavat sitaattit kuvastavat asiakkaiden merkitystä työntekijöiden mielissä.

*Nyt mä oon niinku oikeen sanonu ääneen sen et muut asiakkaat on se, mikä tekee mut tämmöseks. 7*

*Niin siis se kaikista enitenhän... Siis minä... saan asiakkaista. Et en mä olis tällasella alalla jos mä en niinku... se oli ihan selkee et mä jatkan kuitenkin asiakaspalvelijana et en mä kertaakaan ajatellukkaan et mä menisin mihinkään toimistoon istumaan. Et se on ihan luonne kysymyskin. Ja kaikki ei vaan sovellu siihen. 3*

Asiakkaat ovat selkeä kanava, johon henkilökunta pystyy hyödyntämään ja käyttämään suurta tietovarastoaan. Myyjät kokivat, että oppiessaan yrityksen järjestämissä koulutuksissa tai työympäristössä uuden asian, he pystyivät hyvinkin nopeasti hyödyntämään sitä käytännön tilanteessa. Näin uusi tieto ei pääse unohtumaan tai katoamaan mielestä, kun sille on heti käyttöä. Myös tiedon soveltamisen taito koettiin hyödylliseksi taidoksi.

*Mekin asiakkaille myydään asioita. Ja kerrotaan niistä ni kyllä sieltä aina pystyy käytännössä saman tien yrittää niitä asioita. 9*

*Asiakkaat on meillä se... siinä se kuitenkin heijastuu että jos osaa jotain hyvin tai oppii jotain uutta ni sitä kautta pystyy viemään sinne asiakkaalle asti. Se on tottakai hyvä. 5*

Edelliset sitaatit kuvasivat sitä, miten opittuja asioita pystyy suhteellisen helposti ja nopeasti käyttämään asiakkaiden kanssa keskusteltaessa. Opittujen asioiden käyttäminen ja kertaaminen koettiin tärkeäksi. Myös Nordhaug (1994, 198–204) toteaa, että on tärkeää päästä toteuttamaan oppimaansa käytännössä tai muuten uusi tieto unohtuu, mikä voi muodostua negatiiviseksi kokemukseksi seuraavalla oppimiskerralla.

Asiakkaiden oma tietotaito sekä halu hakea tietoa itsenäisesti parantuvat ja kehittyvät koko ajan. ”Ja toisaalta asiakkaiden vaatimustaso ja heidän oma tietämys kohenee todella kohisten. Täytyy itse osata enemmän. 4” Sitaatti kuvastaa sitä, miten myyjien täytyy pitää omasta osaamisestaan ja ammattitaidostaan huolta, jotta pystyvät tarjoamaan asiakkailleen parasta mahdollista apua. Myyjät kokevat asiakkaiden painostavan heitä oppimaan lisää, mutta hyvällä tavalla. Oppiminen ja kokemus toivat yleensä myyjille myös lisää itseluottamusta, mikä varmasti tekee kohtaamiset asiakkaiden kanssa varmemmiksi ja luontevimmiksi. Asiakkaat tuovat mukanaan myös ”väärää” tietoa ja myyjien tehtävänä onkin selvittää, mikä oikeasti pitää paikkansa. Ongelmanratkaisun kautta oppiminen onkin hyvin yleistä myymälässä.

Konkreettisen tuotetietouden ja käytännön asioiden lisäksi haastateltavat kokivat asiakaspalveluammattissa oppivan paljon myös muunlaista tietoa, mikä on varmasti hyödynnettävissä monella osa-alueella ihmisen elämässä tulevaisuudessa. Asiakaspalvelutilanteissa väkisinkin kohtaa kaikenlaisia ihmisiä. Erilaiset ihmiset tulevat pyytämään neuvoa, ja myyjien täytyy osata suositella juuri heille oikeanlaiset tuotteet. Siinä väistämättä oppii uutta tietoa ihmisestä ja ihmisluonteesta, sekä siitä kuinka paljon erilaisia ihmisiä maailmassa oikeasti on. Työ opettaa välillä myös asioita ylipäättänsä siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä kaikkea voi tapahtua. Myyjien pitää olla valmiita myös odottamattomiin ja ennakoimattomiin tilanteisiin. Seuraavana muutama esimerkki siitä, miten työaikana työpaikalla oppii myös paljon itse työhön suorasti liittymätöntä.

*Kyl mä tavallaan ihmisistä ja ihmisluonteesta oon oppinu hirveesti tän muutaman vuoden aikana. Kuinka monenlaista ja monennäköistä ihmistä oikeesti on olemassa. 9*

*Työssä oppiminen... tässähän on paljon siitä asiakaspalvelusta. Siinäkin sen mukaan, miten oot interaktiivinen erilaisten asiakkaiden kanssa. Myöskin siinä pystyy huomamaan että erilaisilla ihmisillä on erilaiset tarpeet. Ja sitten lukemaan rivien välistä, se taas edistää sitä että näkee että maailma ei ehdottomasti ole mitenkään mustavalkoinen vaan siinä on todella kirjava, ihmismäärä. 8*

Asiakaspalveluammattissa opittavaa riittää aina. Uusia trendejä tulee ja menee. Myöskin asiakkaiden antamat positiiviset ja negatiiviset palautteet varmasti muokkaavat myyjien toimintaa. Etenkin negatiiviset palautteet voivat antaa vinkkiä siihen, mitä olisi vielä tarkoituksenmukaista oppia, ja missä olisi vielä kehitettävää. Tärkeää olisikin, että työntekijöiden kehityskohteet lähtisivät heidän omista tarpeistaan eivätkä ylhäältä keskusjohdoisesta.

### **5.3 Identiteetti**

Oppiminen muokkaa aina yksilön identiteettiä. Kun opimme jotain uutta, se tulee osaksi meitä ja voi muokata meitä ihmisenä. Seuraavissa luvuissa tulen käsittelemään työntekijöiden osaamisen ja ammattitaidon kehittymistä sekä merkittäviä oppimiskokemuksia heidän työuraltaan kyseisessä kohdeorganisaatiossa. Oppiessamme uusia asioita tai asiantuntijuutemme kehittyessä identiteettimme kohtaa muutoksia. Muokkaamme itseämme ja omaa toimintaamme uuden tiedon avulla.



## Oma osaaminen ja ammattitaito

Poikkeuksetta kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että heidän osaaminen ja ammattitaito ovat kehittyneet heidän työuran aikana kyseisessä organisaatiossa. Etenkin haastateltavat, joilla ei ollut paljoakaan tietoa tuotteista ennen työsuhdetta, kokivat tietotaitonsa ja osaamisensa kehittyneen paljon.

Työntekijöillä, joilla oli jo koulutuksensa tai aikaisemman työnsä puolesta tietoa tuotteista, kokivat myöskin asiantuntijuutensa kehittyneen edelleen työssäolonsa aikana. Koulutusta pidettiin tässä organisaatiossa hyvinkin perusteellisena, joten oli mahdollista oppia paljon lisää. Etenkin syventävää tietoutta koettiin saaneen enemmän työsuhteen aikana. Myöskin tuotteet muuttuvat ja uudistuvat koko ajan, joten aina pitää päivittää omaa tietouttaan ja pysyä mukana ajanhermolla. Seuraava sitaatti kuvastaa sitä, miten haastateltavat huomasivat osaamisensa kehittyneen ja uskovat sen kehittyvän myös jatkossa.

*Paljonkin tulee semmosia asioita, on tullu ja tulee varmaan jatkossakin. Että että huomaa kehittyvänsä. Ja pitäis aina maksimissaan hyödyntää se tässä. 5*

Monet haastateltavista olivat myös työskennelleet aikaisemmin jossakin toisessa myymälässä tai tehneet ainakin muutamia vuoroja muualla, ja pitivät maisemanvaihdosta usein hyvänä vaihtoehtona. Asiakaskunta vaihtuu hieman ja omaan työhön saa uudenlaista näkökulmaa. Tuotevalikoima muuttuu, joten uudet tuotteet täytyy opetella. Tätä voidaan pitää työkiertona, sillä myymälänvaihdos pitää kuitenkin sisällään monenlaisia muutoksia. Kirjallisuudessa työkiertoa on pidetty hyvänä keinona toteuttaa oppimista työpaikalla (ks. Kauhanen 2006, 149; Viitala & Jylhä 2011, 237).

Yrityksen nähtiin myös panostaneen henkilöstön osaamiseen ja ammattitaitoon. Koettiin, että työntekijän asema tässä yrityksessä on suhteellisen hyvä verrattaessa sitä moneen muuhun yritykseen. Oma oppiminen on paljon itsestä kiinni, mutta organisaatio tukee ja antaa mahdollisuuksia oppimiselle. Kauhasen (2006, 147) mukaan itsensä kehittäminen ja oppiminen ovatkin ensisijaisesti kaikkien omalla vastuulla. Organisaation tarkoitus on tukea oppimista ja tarjota mahdollisuuksia, mutta kaikki päättävät itse, kuinka paljon tähän on käyttää aikaa ja resursseja. Kuten myös seuraavakin esimerkki ilmentää, työntekijät kokivat suurelta osin tyytyväisyyttä omaa organisaatiota kohtaan koulutuksen näkökulmasta.

*Ehdottomasti kyllä [osaaminen ja asiantuntijuus kehittynyt]. Et jos pitäis valita onko työnantaja panostanut siihen tai ei ni... et jos mä vertaan moneen muuhun yritykseen ni mun mielestä meillä on asiat suht hyvin. 4*

Oppiminen on usein myös tiedostamatonta. Osaaminen ja ammattitaito ovat varmasti kehittyneet, mutta on vaikea kuvailla ja sanoa konkreettisesti, mitä on opittu. Kuitenkin jos pystyttäisiin vertaamaan omaa tieto- ja taitotasoa parin vuoden takaisiin, se olisi varmasti kehittynyt. Seuraava katkelma kuvastaa juuri tätä ilmiötä.

*Kyl sitä tietoo niinku koko ajan tulee. Se ei oo semmosta tiedostettua oppimista. Väitän että – vuoden kahden sisällä – jos pystyis laittaa itsensä siihen tilaan, kääntää kelloo, vertaa sitä tietotasoo ni kyl mä väitän et aika paljon sitä on oppinu. Semmosta niinku työn ja työntekemisen kautta. Väijäämättä jotain tarttuu. 9*

Oppiminen vaikutti haastateltavien mukaan myös siihen, minkälaisena kokee työn. Kun oppii jotain uutta, pystyy haastamaan itsensä. Monilla tuntuu olevan paljon tukevampi ote työhön vuosi vuodelta, juuri sen takia että oma asiantuntijuus on kasvanut. Myös Tikkamäki (2006, 328) havaitsi omissa tuloksissaan, että työssä oppiminen yksilön näkökulmasta kuvaa juuri nimenomaan ammattilaisena kehittymistä. Omassa tutkimuksessani haastateltavat kokivat pystyvänsä kehittymään työssään ja sitä kautta ymmärtämään tarkoituksen omaan työhönsä. Tarkoitus saattoi olla jo aikaisemminkin, mutta usein oppimisen kautta hieman tietoisempina kuin aikaisemmin.

Vaikka oman osaamisen ja asiantuntijuuden koettiin kehittyneen työssäolon aikana, kaikki mainitsivat, että paljon opittavaa on vielä edessäpäin. Monet puhuivat siitä, miten ihminen ei ole koskaan valmis. Aina löytyy jotakin uutta jännittävää opittavaa nurkan takana. Myöskin tuotetietous on sellainen asia, mistä löytyy aina lisää opittavaa. Elinikäisen oppimisen vaatimus on tällä alalla nähtävissä selkeästi. Jos ei oppisi enää, on hyvin vaikea pysyä kehityksessä mukana. Seuraavat sitaattit ovat hyviä esimerkkejä siitä, miten haastateltavat olivat yksimielisiä oppimisen tarpeesta ja välttämättömyydestä.

*On varmasti [opittavaa]. Tietysti työn saralla ja meillä kun on ala mikä on niin eihän... aina siellä saa jotain uutta. Varsinkin tuotetietoudessa ja näissä, se on semmonen pohjaton suo. Sitä pohjaa ei näy. Aina voi oppia jotain uutta jos vaan ite haluaa. 2*

*On toki [opittavaa]. Vaikka olen jo iäkkäämpi, mutta paljon on vielä opittavaa. 3*

*Aina. Aina. Ei se koskaan... siinä mielessä vanhakin tietää et ei oo koskaan valmis. Mut et sanotaan näin et aivan varmasti oppii uusia asioita. Jos ei vaan kulje laput silmillä niin... ihan varmasti. Työyhteisö on semmonen että että ... ihan taatusti. 5*

*On on [opittavaa]. Ihminen ei oo koskaan valmis. Aina on joku uus juttu mikä on nurkan takana. Mun mielestä se on hyvä niin. Aina sanotaan että "elämä ei ole päämäärä vaan se matka". 8*

Haastatteluissa tuli esiin myös oppimisen ilo ja halu oppia lisää. Oppiminen koettiin haasteena ja mielenkiinnon kohteena. Haasteen se muodostaa siinä mielessä, ettei voi koskaan tietää, mitä seuraavaksi oppii. Positiiviseksi haasteeksi sen tekee se, että oppiminen tapahtuu itselle mukavassa ja tutussa kontekstissa mielenkiintoisten aiheiden ympäröimänä. Myyjät tuntuivat olevan hyvin innostuneita siitä, että oppimista riittää aina. Se on myöskin johdattanut monet juuri tällaiselle alalle, jossa opittavaa riittää aina.

*Tällä alalla? Joo! Koskaan ei oo valmis. Kokoajan tulee uutta. Tää on vähän semmonen yks syykin miks on kulkeutunut tänne, itteensä kiinnostaa tosi paljon ja huomaa et siel on koko ajan vähän jotain lisää opittavaa. Ja sit taas oma kiinnostuksen kohde määrä sen. 6*

*Joo. Ei tähän voi ikinä kyllästyä... Sehän tässä on tosi kivaa, et sä et ikinä tiedä mitä sä opit seuraavaks. Mäki luulin, et mä en oo kauheen tiedonjanoinen mut kyl mä vaan oon. 7*

Nykyaikana nopea ja tehokas uuden tiedon omaksuminen onkin hyvin arvostettua, ja monesti kirjattuna myös osaksi organisaation strategiaa. Osaaminen vanhenee nopeasti ja kyky oppia uutta ja valmius omaksua uusia asioita nopeasti parantavat yksilön työmarkkinakelpoisuutta. Onneksi osa tiedosta on myös sellaista, joka ei uusiudu vaan keräytyy organisaatioon ja ihmisille kokemuksena ja perusosaamisena, mikä näyttäytyy ihmisen ammattitaitona. (Viitala 2004, 140.) Vaikka uuden oppiminen on nykyajan työelämässä välttämätöntä, tarvitaan myös sitä vanhempaa tietotaitoa. Tärkeintä on myös, että yksilöllä on valmiudet uuden oppimiseen nopeasti ja tehokkaasti.

### **Merkittävät oppimiskokemukset**

Haastateltavien oli selvästi vaikea eritellä uraltaan mitään yhtä merkittävää oppimiskokemusta. Kysymys on tietysti vaikea, jos se esitetään yhtäkkiä ja siihen pitäisi olla nopeasti jokin vastaus. Moni ei osannut vastata kysymykseen äkkiseltään juuri mitään tai sitten pääroolissa olivat arkiset tilanteet asiakkaiden ja kollegoiden kanssa. Syynä tähän voi tietysti olla oppimisen tiedostamattomuus, eikä siksi osata nimetä merkittävää oppimiskoke-

musta. Monilla ei myöskään ole mitään yhtä merkittävää vaan oppimiskokemukset syntyvät nimenomaan pienistä arkisista asioista. ”Ei oo mitään yhtä suurta isoa mikä tässä nyt tulee. Se taas johtuu siitä, et ku se on niin jatkuvaa. 6” Osa haastateltavista mainitsi myös oppimisen kokoaikaisuuden, minkä vuoksi on vaikea erotella yhtä tiettyä hetkeä tai tilannetta.

Varila ja Rekola (2003, 173) ovat tutkimuksessaan löytäneet samanlaisia tuloksia työssä oppimisen jatkuvuudesta. He ovat tarkastelleet ihmisten merkittäviä työssä oppimiskokemuksia ja todenneet, etteivät nämä kokemukset ole vain tapahtumasarjoja, jotka alkavat ja päättyvät. Niillä on oma menneisyytensä ja tulevaisuutensa, mikä kuvaa oppimisen päättymättömyyttä.

Niillä haastateltavilla, jotka osasivat mainita jonkin merkittävän oppimiskokemuksen, tilanteet liittyivät monesti omaan itseen ja kehittymiseen ihmisenä sekä työntekijänä. Eräs haastateltavista kertoi työpaikalla olleesta henkilöklikistä, joka kuitenkin ratkaistiin loppujen lopuksi ja solmut saatiin avattua. Prosessin aikana haastateltava koki oppineensa itsestään paljon ja tämä tilanne koettiin käännteentekeväenä ajatellen henkilön työtä sekä yksityiselämää. Myöskin oma työskenteleminen organisaatiossa helpottuu ja vapautuu, kun toisten ihmisten kanssa tullaan paremmin toimeen.

Toinen haastateltava kertoi merkittävien oppimiskokemusten liittyvän omaan itseensä asiakaspalvelutilanteessa. Ei välttämättä sanota aivan sitä mitä ajatellaan, sillä se ei aina asiakaspalvelutilanteessa ole suotavaa tai sallittua. Pystytään pitämään omat ajatukset omana tietona. Tällaisissa tilanteissa yksilöllä on mahdollisuuksia oppia paremmaksi asiakaspalvelijaksi. Seuraavassa haastateltavan oma esimerkkikuvaus tällaisesta tilanteesta.

*Ittee ku ajattelee, omaa luonnetta ni pystyinkin olemaan vaikka jossain tilanteissa naama peruslukemilla vaikka kuinka naurattais. Tulee semmonen olo et lohkasee jotakin, saa nieltyä sanansa, hymyilee vaan että juu näin se on. Ja jos tulee joku tämmönen hieman ehkä, ei niin mukava tilanne ni pysyy se itsekurin hillintä et olin ihan hiljaa, en sanonut mitä ajattelin, vaikka mieli teki. 2*

Kaksi edellistä esimerkkiä kertovat siitä, miten oppimiskokemukset voivat liittyä myös henkilöön itseensä ja kehittymiseen ihmisenä. Opitaan paljon siitä, miten asiakaspalvelutilanteessa on kannattavaa käyttäytyä.

Kaikkien haastateltavien kanssa oli varmasti puhetta siitä, miten omaehtoiseksi oppiminen koetaan. Työssä oppiminen on hyvin paljon itsestä kiinni ja siitä, haluaako ihminen oppia uusia asioita. Oppiminen on nykyään otettu monesti enemmän omiin käsiin. ”Haastata itensä ja ottaa ohjat omiin käsiinsä. Ja päättää että mä haluan tietää tästä lisää ja sit mä hankin lisätietoa. 8” Ei odoteta, että tietoa tulisi jostain, vaan jos itse haluaa oppia jonkun tietyn aihealueen, on sen eteen tehtävä myös töitä.

Oppiminen ajateltiin myös haasteena itselle, mutta hyvällä tavalla. Koettiin, että esimerkiksi palautteiden avulla pystyttiin hyvin kehittämään sitä osa-aluetta, mikä itselle oli vielä ehkä heikompi ja missä olisi kehittämisen varaa. Myöskin se, mitä enemmän tietää kokonaispaletista, sitä enemmän tuntuu että on valtaa omaan työhönsä ja pystyy vaikuttamaan siihen. Tavallaan eräänlainen sisäinen tehtävälista auttaa ryhdistämään päivää, kun tietää mitkä kaikki asiat täytyy hoitaa saman päivän aikana.

## 5.4 Merkitys

Oppiminen tapahtuu kokemusten kautta, ja näille kokemuksille annamme tiettyjä merkityksiä. Seuraavassa luvussa käsittelem oppimisen merkitystä haastateltaville sekä oppimisen ja työuran suhdetta toisiinsa.

### Oppimisen merkitys

Oppimisen merkitys nähtiin tärkeänä. Omia oppejaan pystyy hyödyntämään käytännön työssä kentällä, mitä kautta myös mielenkiinto ja innostuneisuus omaa työtään kohtaan säilyvät. Uuden oppiminen merkitsi myös yleisen vireyden pysymistä yllä ja kiinnostuneisuutta työhönsä. Kaikki haastateltavat korostivat oppimisen merkitystä tässä työssä ja he olivat halukkaita oppimaan lisää. Seuraavat sitaatit havainnollistavat oppimisen merkitystä haastateltaville.

*Tulee mieleen, että jos oppiminen on yhtä niinku ammattitaito et onhan se tärkeä. Onhan siinä iso merkitys. 9*

*Et mitä enemmän tietää ni sit jollain tavalla, vaikka sitä tietoo ei pääsis jakamaan koko ajan että ”hei tiesit sä muuten tämän?” niin kuitenkin tuntuu siltä, että elämässä pärjääminen on huomattavasti helpompaa.*

8

*Nimenomaan niin päin just että jos se työ antaa koko ajan jotain opittavaa ni säilyy mielenkiinto. Eikä että jos säilyy mielenkiinto ni tekee mieli oppia. 6*

*Kyllä se aika tärkeä on. Mä olen aikalailta utelias ihminen siis tavallaan että mua kiinnostaa, miten asiat toimii sanotaan näin. 1*

Oppiminen nähtiin tärkeänä osana työtä. Sen merkityksestä kertoo paljon se, että jos ei pystyisi enää oppimaan, ei pystyisi enää tekemään juuri paljon mitään muutakaan. Oppiminen on työtä tehdessä suuressa keskiössä, ja ilman sitä ihminen voi kokea, ettei mitään ole enää tehtävissä. ”Jos en oppis enää niin peli olis menetetty. 4” Oppiminen on yksi välttämätön osa työtä, kuten eräs haastateltava asian kuvasi edellisessä sitaatissa.

Yrityksen järjestämiin koulutuksiin suhtauduttiin hyvin positiivisesti. Koulutuksiin osallistutaan innostuneesti ja niihin osattiin asennoitua oikein. Muutamat haastateltavat kokivat koulutukset monesti kertaaviksi, mutta mainitsivat kertaamisen ja toistonkin olevan usein paikallaan. Yleensä myös joka koulutuksesta oppii vähintäänkin jotain pieniä uusia asioita, vaikka aihepiiri olisikin jo tuttu. Koulutukset auttavat piristämään normaalia rutiininomaista työtä, minkä jälkeen jaksaa taas keskittyä omaan työhönsä. Seuraavat katkelmat kuvaavat haastateltavien asennoitumista yrityksen koulutuksiin.

*Tykkään tosta niinku – jos on jotain koulutuksii – ni kyl mä tykkään niihin mennä ja siellä olla. Se on tavallaan noihin mejän arjen rutineihin mukava poikkeus. Herättelee mieltii näitä asioita. 9*

*Tottakai kaikilla on työssä semmosia kausia et nyt ei niinku vaan kiinnostosta ja jaksaa. Nytki mulla oli se koulutuspäivä tiistaina ni kyl se anto taas sellasta... et jaksaa pirteemmin taas mennä vähän aikaa. Aina sieltä jää vaikka ne on monesti tässä kohtaa jo vähän semmosta kertaavaa. 3*

Myös organisaatio nähtiin oppimista tukevana ja kannustavana. Organisaation antamat oppimismahdollisuudet nähtiin positiivisena asiana. Ilman mahdollisuuksia oppimiseen, henkilöstö ei pystyisi kehittämään itseään ja saamaan työstään irti niin paljon kuin mitä tällä hetkellä. ”Jos on mahdollisuus oppia ni tuntuu, että työnantaja välittää työntekijöistä. 4” Useat haastateltavat kuvasivat organisaatiota erittäin positiivisesti oppimismahdollisuuksien valossa. Rosenin (1991) mukaan yksi terveen organisaation merkeistä on juuri oppimisen mahdollisuuksien antaminen henkilöstölle. Uuden oppiminen auttaa työntekijöitä jaksamaan työssään paremmin, ja osaavasta henkilöstöstä on organisaatiolle epäilemättä hyötyä tulevaisuudessa. Muita terveen organisaation merkkejä ovat ihmisten arvos-

taminen, henkilöstön vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuus, organisaation muutosten hallittu toteuttaminen, työterveydestä huolehtiminen, erilaisuuden hyödyntäminen organisaatiossa ja työn ja muun elämän yhteensovittaminen.

Haastateltavien puheissa ilmeni välillä myös lievä turhautuminen ylhäältä tuleviin kehityskohteisiin. Henkilöstö ei aina ole samaa mieltä johdon kanssa siitä, mitä asioita organisaatiossa tulisi kehittää. Välillä kehityksen kohteena olevat teemat koetaan hieman pinnallisiksi ja hajanaisiksi. Kehityskohteita miettiessä olisi tärkeää ottaa huomioon myös henkilöstö ja heidän tarpeensa. Keskeistä olisi huomioida se, mitä heidän mielestään pitäisi kehittää yrityksen toiminnassa. Aikaisemmissa tutkimuksissa esimerkiksi Boud (2005) on kritisoinut yrityksissä liian ylhäältä tulevia kehityskohteita ja huomionut, että yrityksissä tulisi panostaa ihmisten arkitoimintojen tehostamiseen ja kehittämiseen liian kontrolloitujen toimintojen sijaan.

Oppimansa tiedon soveltamisen ja hyödyntämisen taito nähtiin tärkeänä. On hyvä ajatella oman oppimisen vaikuttavan yksilön koko elämänkaareen ja työuraan, sillä oppiminen ei ole lukkiutunut tiettyyn paikkaan ja tiettyyn asiaan. On tärkeää osata soveltaa opittua tietoa. Myöskin oppimisen taito ja omat hyvät tavat ovat siirrettävissä olevia taitoja, jotka säilyvät ihmisessä työpaikasta riippumatta.

*Se [oppiminen] pitää mielen virkeänä. Mitä enemmän oppii, mitä enemmän tietoo pystyy hyödyntämään. Mitä laajemmalla pelikentällä sä pelaat myöskin elämässä ni se ei vaan – mä yritän ite ainakin ajatella niin että se tieto ei mitä mä opin täällä – se ei oo sulkeutunut tai lukkiutunut tähän paikkaan et kun mä lähden täältä ni mä en enää osaa hyödyntää. 8*

*Se ilo, mitä se oppiminen tuo ei ole kiinni siinä fyysisessä tuotteessa. Se taito millä oppii lisää ei oo mitenkään kiinni siinä vaan miten sen pystyy hyödyntämään. 5*

Tämän päivän työelämässä merkittävänä taitona pidetään oppimisen taitoa. Tärkeintä ei välttämättä ole, että tietoja ja taitoja pitäisi olla heti työsuhteen alussa, vaan tärkeää on että yksilöllä on taito oppia uusia asioita, mieluiten mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Merkittävää on myös tieto siitä, mitä kaikkea on oleellista tietää ja minkä kaiken voi tarkistaa tietokannoista ja kirjallisuudesta. Tiedonhakutaitojen tarve on ehdottoman tärkeä nykyajan työelämässä.

## Oppiminen ja työura

Tutkimuksen kohteena olevaan palveluorganisaatioon ei vaadita tiettyä koulutustaustaa. Monilla haastateltavilla oli taustallaan jokin koulutus, mutta se ei ole välttämätöntä. Myöskin koulutusten kirjo oli hyvin erilainen ja vaihteleva. Organisaation tavoitteena on rekrytoida tiettyntyyppisiä ihmisiä, jotka he kouluttavat itse. Palvelualalla on tärkeätä, että asiakaspalveluasenne ja valmius toimia ihmisten kanssa ovat kohdallaan. Tällöin koulutuksen merkitys ei ole kovin suuri. Haastateltavien mielestä oppiminen nimenomaan organisaation sisällä korostuu, koska ei ole välttämätöntä, että henkilöstöllä pitäisi olla taustallaan koulutusta. Tärkeintä on, että yksilöllä on tietyt oppimisvalmiudet ja että hän on persoonana ja luonteena tämänkaltaiseen työhön sopiva. Seuraava sitaatti kuvastaa nimenomaan tätä oppimisen painottumista.

*Se oppiminen periaatteessa korostuu tässä, kun sulla ei oo kerta mitään oppimista mistään koulusta. On se aika tärkeä, kyl se niinku... et se pitää tätä hommaa yllä. 7*

Oppiminen korosti haastateltavien arvostusta omaa työtä, ammattia ja organisaatiota kohtaan. Monet luokittelivat itsensä ja kollegansa erikoismyyjiksi tai asiantuntijoiksi omalla alalla, mikä omalta osaltaan korostaa heidän kunnioitusta omaa ammattialaa kohtaan. Nimenomaan oma osaaminen ja ammattitaito olivat niitä tekijöitä, joiden takia omaa työtä kunnioitettiin.

*Kylhän se niinku lisää sitä arvostusta omaa työtä kohtaan kanssa että jos se antaa ylipäättänsä sulle jotain uutta ajateltavaa kun taas semmosen rutiininomainen pakertaminen. Se vähän niinku stimuloi aivoja... 6*

*Kyllä mä pidän meitä niinku semmosina erikoismyyjinä. Koska meillä on erityisosaaminen. Me tiedetään siitä tuotteesta mitä me myydään niin paljon enemmän ku marketin kassa niistä tuotteista mitä siellä on. 3*

Eteneminen organisaation sisällä koettiin melko hyväksi. Omat tavoitteet ja päämäärät vaikuttavat siihen, miten paljon yksilö on kiinnostunut oppimaan ja mitä olisi vielä taroituksenmukaista oppia. Oppimisen koettiin vaikuttavan omaan työuraan. Se on paljon kiinni omasta halusta, mitä tulevaisuudelta haluaa. Kokoaikainen kouluttautuminen nähtiin tärkeänä asiana oman uran kannalta.

*Tavoitteita itellä on ni – juu kyllä. Ehdottomasti. Kyllä sä joka päivä jotain opit. Jos ei muuten ni jostain asiakkaasta jotain. Aina sä jotain*



*opit. Joka päivä sä jotain opit. Sun pitäs olla silmät kiinni... kuulokkeet korvilla ettei... Aina jotain oppii. 9*

*Jos ja kun haluaa olla [organisaation nimi] koko loppuikänsä ni kyllä täs niinku hyvin pääsee etenemään niillä omilla opeilla. 2*

Kaikkien haastateltavien uratavoitteet ovat tietysti hyvin yksilöllisiä, eivätkä kaikki olleet niistä itsekkään vielä aivan selvillä. Tällä hetkellä vastaajat kokivat kuitenkin olevansa hyvin tyytyväisiä kyseisessä organisaatiossa, eikä kukaan miettinyt pois lähtöä.

Uran alkuvaiheessa oppiminen painottuu perusasioiden ja käytännön hallintaan. Perhe-  
dyttämisvaiheessa uutta työntekijää neuvotaan ja opastetaan, ja tällöin oma aktiivisuus on tärkeässä roolissa. Myöhemmässä vaiheessa oppiminen nähdään enemmän omaehtoisena ja se mitä opitaan, on kiinni omista kiinnostuksenkohteista. Usein kuitenkin omat kiinnostukset tarkentuvat ja vahventuvat uran edetessä, jolloin oppimisesta tulee yhä tärkeämpää ja mielenkiintoisempaa kohdistuen juuri niihin omiin mielenkiinnon kohteisiin. Oppimisella on varmasti paikkansa uran kaikissa vaiheissa, mutta hieman eri muodossa.

## **5.5 Työssä oppimistapojen tyypittely**

Työssä oppimiseen on olemassa erilaisia muotoja ja käytäntöjä. Jokaisella on varmasti ne omat tavat oppia sekä työssä että vapaa-ajalla. Olen tyypitellyt aineistossa esiintyvät työssä oppimisen tavat neljään eri luokkaan. Tyypittelyssä aineistosta ryhmitellään tietynlaisia tyyppisiä, joilla on yhteisiä tekijöitä. Tyypit tiivistävät olennaisimman ja esittävät aineistossa tyyppillisesti esiintyviä kuvauksia. (Eskola & Suoranta 2008, 182.) Tyypit perustuvat yleiseen jaotteluun (ks. Heikkinen, Jokinen & Tynjälä 2010, 9–10; Tuomisto 1994, 25) kuvaten työssä oppimista formaalin, nonformaalin, informaalin ja satunnaisoppimisen avulla. Omassa tutkimuksessani olen jättänyt luokittelusta pois formaalin oppimisen tason, sillä kukaan haastatelluista ei korostanut formaalin koulutuksen merkitystä työssä oppimisessa. Haastatteluissa keskityttiin nimenomaan työssä oppimiseen, mikä tapahtuu fyysisessä työympäristössä tai organisaation järjestämissä koulutustilaisuuksissa. Organisaatio ei myöskään vaadi työntekijöiltään tiettyä koulutusta, mikä pienentää formaalin koulutuksen merkitystä. Olen myös jakanut informaalin oppimisen kahteen alatasoon, joista toinen kuvaa työssä oppimista sosiaalisena ilmiönä, missä korostuvat muiden ihmisten merkitys yksilön työssä oppimiselle. Toinen alataso painottaa itsenäistä oppi-

mista työtä tehdessä eli käytännönläheisyys on korostettuna. Tässä tutkimuksessa käytettäviksi työssä oppimisen tyypeiksi muodostuivat siis *koulutusorientoitunut, sosiaalinen, käytännönläheinen ja tiedostamaton oppimisen tyyppi* (ks. taulukko 3).

Taulukko 3. Työssä oppimisen tyypit

Työssä oppimisen tyyppi	Keskeiset tekijät
Koulutusorientoitunut	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaation järjestämät koulutukset keskeisiä</li> <li>• Muu koulutus liittyen alaan</li> </ul>
Sosiaalinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ihmisten (työtoverit/asiakkaat) tärkeys omalle työssä oppimiselle</li> <li>• Verkostot</li> <li>• Palaverit</li> </ul>
Käytännönläheinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn tekeminen</li> <li>• Käytäntö</li> <li>• ”Työ tekijäänsä opettaa”</li> <li>• Tiedon soveltamisen taito</li> </ul>
Tiedostamaton	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työssä oppiminen tiedostamatonta</li> <li>• Vaikea tunnistaa tai kuvata sanoin</li> <li>• Oppiminen kuvataan ammattitaitona</li> </ul>

### **Koulutusorientoitunut oppiminen**

Ensimmäinen tyyppi on koulutusorientoitunut oppimisen tyyppi, joka perustuu nonformaaliin oppimiseen. Tähän luokkaan kuului selvästi vähemmistö haastateltavista. Tälle työssä oppimisen tyyppille tärkeimmäksi muodostuivat organisaation järjestämät koulutustilaisuudet. Virallisemmissä tilaisuuksissa koettiin opittavan enemmän kuin mitä itse työpaikalla työajan kuluessa. Koulutustilaisuudet eivät johda muodolliseen koulutukseen, vaan tarkoituksena on syventää ja parantaa työntekijöiden jo olemassa olevaa ammattitaitoa. Merkintöjen ja lisämuistiinpanojen tekeminen luennoitsijan kuuntelemisen ohella olivat hyviksi havaittuja tapoja oppia uusia asioita. Seuraavassa sitaatissa korostuvat kurseilla opittavien tietojen ja taitojen merkitys, kun taas työpaikalla tapahtuvaa oppimista ei koettu merkityksellisenä. ”Mun mielestä enemmän näillä kurseilla oppii. Et enmä kauheesti koe et mä opin täällä työaikana. 4”. Työaika nähtiin työntekoa varten, eikä silloin juurikaan opittu uusia asioita.

Vaikka koulutuksetkin miellettiin välillä kertaavaksi ja oppijoiden taso täytyisi pystyä huomioimaan paremmin, koulutuksista silti tarttui aina jotain, mitä pystyi käytännön työssä myöhemmin hyödyntämään. Fyysistä työympäristöä ei koettu kovin hyvänä oppimisympäristönä tai ainakin siinä olisi paljon parantamisen varaa. Kun kerran on oppinut tietyn päivärutiinin sen suhteen miten työt hoidetaan, ei koettu jatkuvasti tulevan uutta opittavaa.

Verkostoissa ja muilta ihmisiltä oppiminen ajateltiin nykypäivän trendinä. Asioiden ja kokemusten yhteisellä jakamisella olisi varmasti paljon merkitystä, jos se toteutettaisiin oikein. Tässä tyyppissä koettiin, ettei se ehkä käytännössä toteudu niin kuin olisi tarkoituksenmukaista. Paljon huomiota ja kehittämistä tarvittaisiin, jotta yhteisöllinen oppiminen toteutuisi paremmin.

### **Sosiaalinen oppiminen**

Toinen työssä oppimisen tyyppi on sosiaalisen oppimisen tapa, joka perustuu informaaliin oppimiseen. Tämän ryhmän muodot tulivat selkeimmin ja voimakkaimmin esiin haastateltavien puheissa. Tässä ryhmässä korostuvat muiden ihmisten merkitys yksilön työssä oppimiselle tarkoittaen esimerkiksi työtovereita, asiakkaita sekä muita saman alan ihmisiä. Tilaisuudet, joissa ajatuksenvaihto ja keskustelu ovat mahdollisia, koettiin tärkeiksi. Avointa keskustelua ja hyvää ilmapiiriä työyhteisössä arvostettiin. Kirjallisuudessa (Wenger 1998, Nordhaug 1994, 202; Eraut 2004, Tynjälä 2008; Tikkamäki 2006) on havaittu vastaavanlaisia tulkintoja sosiaalisten suhteiden tärkeydestä yksilön työssä oppimiselle.

Tämän tyyppin edustajat korostivat sekä virallisten että epävirallisten sosiaalisten tilanteiden merkitystä omalle oppimiselleen. Virallisempia yhteisöllisiä tilanteita, joita mainittiin, olivat esimerkiksi myymälähenkilökunnan yhteiset palaverit kerran kuukaudessa. Tällöin tilanteiden ja merkitysten keskustelulle otettiin oma aikansa ja ihmisillä oli mahdollisuus työajan puitteissa kertoa muille omista askarruttavista tilanteistaan tai oppimishetkestä. Epävirallisista sosiaalisista tilanteista puhuttiin haastatteluissa paljon. Toiset korostivat enemmän vuorovaikutustilanteita asiakkaiden kanssa ja toiset keskusteluja kollegoiden kanssa uusista tuotteista ja toimintatavoista. Kollegat eivät välttämättä tarvitse olla niitä lähimpiä työkavereita, vaan he voivat työskennellä esimerkiksi toisessa myymälässä tai jopa toisessa organisaatiossa.

Keskustelut muiden ihmisten kanssa koettiin kaikkein hedelmällisimmiksi oman oppimisen ja osaamisen kannalta. Muiden opettaminen ja muilta oppiminen ovat tässä avainasemassa. Arkipäiväiset keskustelut myymälänlattialla voivat olla varsinkin aloittelevalla työntekijälle ehdottoman tärkeitä oppimishetkiä. Niistä saa monesti sellaista tietoa, mitä kirjoista ei voi lukea. Hiljainen tieto on nimenomaan siirrettävissä juuri ihmisten ja verkostojen välityksellä.

### **Käytännönläheinen oppiminen**

Käytännönläheinen oppimisen tyyli korostaa työn luonteen merkitystä ja arkista työn tekemistä, joten se perustuu myöskin informaaliin oppimiseen. Työssä oppimisessa korostuu itse työn fyysinen tekeminen antamatta niin suurta merkitystä ympärillä oleville ihmisille tai koulutuksille. Opit menivät perille parhaiten käytännön kautta ja itse tekemällä. Collinin (2007a, 203) mukaan työssä opitaankin juuri niitä taitoja, jotka ovat työtehtävien kannalta olennaisia. Ero koulutuksessa opittavaan tietoon on ilmeinen, sillä opetustilanteissa käsitellään suunnitelman mukaisia asioita ottamatta huomioon sitä, pystyykö niitä käytännössä hyödyntämään.

Koko työympäristö korostui käytännönläheisen oppimisen tyyppiin kuuluvien ihmisten haastatteluissa. Siten myös läheiset ihmiset olivat läsnä keskusteluissa. Haastatteluissa korostui kuitenkin ihmisiäkin enemmän työtehtävien tekeminen ja sitä kautta oppiminen. Tähän tyyppiin kuuluvat ihmiset olivat työtä pelkäämättömiä ja valmiita ottamaan haasteita vastaan. Oppiminen koettiin mielenkiintoisena asiana kohti tuntematonta, mikä tekee työstä entistäkin mukavampaa ja helpompaa. Opittuja asioita pystyttiin helposti yhdistämään osaksi vanhaa tietouttaan ja näin käyttämään luontevasti esimerkiksi asiakaspalvelu- tai ongelmatilanteissa.

Käytännönläheiseen ryhmään kuuluvat henkilöt painottivat myöskin muita enemmän tiedon soveltamisen merkitystä. Vaikka ammattitaito ja osaaminen on hankittu tietystä organisaatiosta, on tärkeää osata käyttää ja hyödyntää oppimaansa tietoa myös muussa ympäristössä. Oppimisen taito ylipäättänsä liittyy työhön tai vapaa-aikaan koettiin erittäin merkittäväksi.

## **Tiedostamaton oppiminen**

Tiedostamattoman ja satunnaisen oppimisen ryhmä on neljäs työssä oppimisen tyypeistä. Ryhmän edustajien on vaikea tiedostaa omaa työssä oppimistaan tai nähdä työympäristöä oppimisympäristönä. Oppiminen koettiin enemmänkin ammattitaitona. ”Tavallaan ku se on tiedostamatonta se oppiminen kuitenkin tässä – et sä mieti sitä että opiskelet jotain vaan ne asiat tulee niinku kokemuksen kautta. 9” Työssäolon aikana osaamisen ja oman ammattitaidon koettiin kehittyneen, mutta oppimista oli silti vaikea tiedostaa tai kuvata sanallisesti. Oppimisen tiedostamattomuus ja vaikea kuvattavuus ovat keskeisessä asemassa.

Työssä oppiminen tapahtuu tässä tyyppissä hyvinkin tiedostamattomasti. Siksi omasta oppimisestaan on hankala puhua, koska se tapahtuu automaattisesti ja osana jotakin toista toimintaa, esimerkiksi työtehtävien suorittamista. Formaali koulutus ja oppiminen nähdään työntekijöiden toimesta usein samana asiana, jonka takia oppimisen tarkasteleminen työympäristössä koetaan vaikeaksi ja vieraaksi (Eraut 2004, 249). Toisilta ihmisiltä koettiin opittavan asioita, mutta se on paljon kiinni omasta halusta. Omat kokemukset muilta oppimisesta perustuivat suurelta osin uran alussa tapahtuneeseen perehdytysvaiheeseen, jolloin oppiminen on paljon tietoisempaa, kun tietyt asiat täytyy oppia.

Haastattelussa painottui myöskin oppimisen pakottava luonne. Kun on pakko oppia jotakin, niin silloin yksilö oppii. Esimerkiksi tilanteessa, jossa jäädään yksin sulkemaan myymälä, on pakko oppia ja tietää kaikki tarvittavat asiat. Arkiset ongelmat pakottavat yksilön oppimaan. Oppimisen pakottava luonne korostuu etenkin uran alkuvaiheessa.

## **5.6 Yhteenvetoa tuloksista**

Työssä oppiminen tapahtuu hyvin tiedostamattomasti ja tilannekohtaisesti. Käytännössä itse työn tekeminen on paras tapa oppia tekemään työssä tarvittavat tehtävät. Kuten eräs haastateltava asian kuvasi ”Kyllä tossa työtä tehdessä oppii sen kaikkein parhaiten” kertoo, miten työtehtävät opitaan kaikkein parhaiten itse tekemällä ja kokemalla. Kokemus ja käytäntö ovat opettaneet työntekijöitä kaikkein eniten. Kirjoista voidaan oppia perustiedot, mutta käytännössä todelliset tiedot ja taidot opitaan. Työympäristö koettiin opettavaiseksi ja haasteita antavaksi. Muut ihmiset ja monipuoliset työtehtävät auttavat henkilöstöä oppimaan työssään yhä edelleen. Työntekijät kokivat muut ihmiset, koulutukset

ja oman positiivisen asenteen edistävinä tekijöinä suhteessa heidän omaan työssä oppimiseen. Kiire ja aikapolitiikka olivat varmasti yleisimmät työssä oppimista ehkäisevät tekijät.

Yhteisöissä oppiminen muodosti selvästi suurimman ja tärkeimmän teeman työympäristössä tapahtuvan oppimisen kontekstissa. Myyjät oppivat paljon vuorovaikutuksessa kollegojensa ja asiakkaiden kanssa. Haastattelutilanteessa tapahtui myös tilanne, jossa yhdistyi hyvin asiakkaan tuoma ongelmanratkaisutilanne, johon kysyttiin neuvoa työkaverilta ja haluttiin sen jälkeen jakaa muillekin työyhteisössä. Työntekijä tuli kysymään takahuoneeseen kollegalta, onko tietoa eräästä tuotteesta, josta asiakas kyseli. Juuri haastattelussani oleva työntekijä tiesi tuotteen ja kertoi siitä lyhyesti. Tämän jälkeen työkaveri tarkisti asian koneelta organisaation intranetistä hakeakseen vielä lisätietoa, jotta pystyi selittämään asian asiakkaalle. Tilanne kuvaa hyvin sitä, miten siinä yhdistyvät työntekijöiden hyvä ja avoin ilmapiiri, että asioista voidaan kysyä ja jutella. Myös asiakkaan tuoma ”ongelma” kuvaa hyvin normaalia ongelmanratkaisutilannetta, joita myyjät kohtaavat päivittäin. Lopuksi asiakasta palvellut myyjä vielä tulosti lisätiedot tuotteesta kahvihuoneen pöydälle, jotta kaikki muutkin saavat tietoa tästä, jos eivät vielä olleet tietoisia. Tämä on hyvä käytännön esimerkki siitä, mistä monet myyjät puhuivat haastatteluissa työtovereiden merkityksestä ja ongelmanratkaisutaidoista. Myös Varila ja Rekola (2003, 184) ovat löytäneet tutkimuksessaan työssä oppimispolun aloittajana pakottavan ympäristön merkityksen eli tilanteen, jossa yksilön tulee vastata ympäristöstä tulevaan uuteen haasteeseen tai ongelmalliseen tilanteeseen.

Oppiminen muokkaa ja kehittää yksilön identiteettiä. Tapahtumat ja tilanteet saavat meissä aikaan muutoksia, jotka vaikuttavat meihin ihmisinä ja työntekijöinä. Haastateltavat kokivat oman osaamisensa ja asiantuntijuutensa kasvaneen työssäolojaksonsa aikana kyseisessä organisaatiossa. Opittavaa koettiin silti riittävän vielä paljon tulevaisuuteenkin. Oma kiinnostus ja omat tavoitteet tulevaisuutta ajatellen ohjaavat omaa oppimista. Alalle on jopa hakeuduttu sen takia, että oppimista aina riittää. Haastateltavien merkittävät oppimiskokemukset ovat myös muokanneet heidän identiteettiään. Asiakaspalvelutilanteissa työntekijät saavat lisää varmuutta ja luottamusta toimia omassa ammatissaan. Kokemukset ja tilanteet kehittävät heistä yhä parempia asiakaspalvelijoita. Oppimiskokemukset voivat liittyä myös siihen, miten työntekijät tulisivat paremmin toimeen keskenään. Kaikkien olotila töissä paranee, jos työyhteisö voi hyvin ja ihmiset tulevat toimeen keskenään.

Työntekijöiden silmissä oppimisella tuntui olevan suuri merkitys. Oppiminen on välttämätön osa työtä, tai ilman oppimisen taitoa ei ainakaan kehitystä enää synny. Oppiminen pitää mielenkiintoa yllä ja mielen virkeänä. Organisaatio tarjoaa mahdollisuuksia oppimiseen, mutta oppisen koettiin olevan omaehtoista ja siihen piti olla oma kiinnostus. Kuitenkin haasteita antava ympäristö koettiin hyvinkin monipuolisena ja positiivisena asiana.

Oppimisella koettiin olevan yhteyttä myös työuraan. Oppimistaidoilla ja -kyvyillä koettiin olevan vaikutusta omalla uralla etenemiseen. Omat tavoitteet ja päämäärät suuntaavat kehityskohteita. Myös omaan ammattiin ja ammattitaitoon suhtauduttiin hyvin kunnioitavasti. Osattiin arvostaa omaa erityisasemaa erikoismyyjänä ja sisäistettiin oman tietotaidon suuruus ja merkitys.

Haastattelujen avulla pystyin havaitsemaan neljä erilaista työssä oppimisen muotoa, joita olen nimittänyt tässä tutkimuksessa koulutusorientoituneeksi, sosiaaliseksi, käytännönläheiseksi ja tiedostamattomaksi oppimisen tyypiksi. Tyypit muodostuivat sen mukaan, minkälaisia työssä oppimista kuvaavia muotoja ja käytäntöjä esiintyi haastateltavien puheissa. Koulutusorientoitunut tyyppi korosti koulustilaisuuksien merkitystä omassa työssä oppimisessaan. Työympäristön ja verkostojen merkitys koettiin vähäiseksi. Sosiaalinen tyyppi korostaa sosiaalisten suhteiden ja verkostojen merkitystä oppimiselleen. Asioiden ja kokemusten yhteisellä jakamisella on suuri merkitys. Käytännönläheinen tyyppi oppii parhaiten itse tekemällä ja kokemalla asioita. Tärkeintä on saada itse kokeilla asioita, vaikkakin se tapahtuisi erehdysten ja virheiden kautta. Viimeinen tyyppi on tiedostamattoman oppimisen tyyppi, jossa oppiminen koetaan erittäin tiedostamattomaksi ja siitä on vaikea puhua. Oma osaaminen ja asiantuntijuus ovat parantuneet, mutta on vaikea kuvata näitä millään tavalla. Oppiminen tapahtuu osana muita toimintoja, joten oppimista ei tule edes ajatelleeksi.

Palveluorganisaation luonne näkyy tuloksissa työssä oppimisen muotoja tarkasteltaessa. Informaaliin oppimiseen perustuvat sosiaalisen ja käytännöllisen työssä oppimisen tyypit olivat korostuneita tapoja oppia palvelualan työssä. Asiakaspalveluammattissa tärkeää on osata muodostaa vuorovaikutussuhteita ja kontakteja ihmisten kanssa. Työn luonne on myöskin opettavainen, joten käytäntö opettaa työntekijöille suurimman osan tarvittavista taidoista. Perehdytykseen ei voida panostaa työn luonteen takia erityisesti, vaan palveluasenne ja oma aloitteellisuus tulisi hallita jo heti alkuvaiheessa. Kaikki muu on oikeastaan

opittavissa työn eri käytännöissä. Asiakaspalveluhenkisyys ja palveluasenne ovat jo lähtökohtaisesti monella alalle hakeutuvalla työntekijällä, mikä osaltaan näkyy työssä oppimisen tyyppejä käsiteltäessä. Ura tai palvelusvuodet eivät välttämättä määritä sitä, millä tavalla yksilö oppii. Etenkin asiakaspalvelualalla ihmisen persoona ja oma asennoituminen työhön vaikuttavat enemmän kuin takana olevat palvelusvuodet yrityksessä.



## 6 POHDINTA

Seuraavassa luvussa on pohdinta saatujen tulosten osalta. Luvun tarkoituksena on yhdistää tuloksia aiemmin esitettyyn teoriaosuuteen. Samassa luvussa ovat myös johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset. Viimeisenä lukuna ovat tutkimukseni eettisyyden ja luotettavuuden arviointi.

### 6.1 Tulosten pohdinta

Tutkimukseni tarkoituksena oli tutkia työssä oppimista ja sen toteutumismuotoja ja -tapoja palveluorganisaatiossa. Tarkastelun kohteena olivat myös työntekijöiden merkittävät oppimiskokemukset sekä tekijät, jotka ehkäisevät sekä edistävät työssä oppimista. Näkökulmani tässä tutkimuksessa oli sosiaalinen ja yhteisöllinen. Työntekijöiden omat käsitykset ja ajatukset ovat keskeisessä osassa tutkimuksessa, mitkä tulivatkin hyvin ilmi haastatteluissa.

Työssä oppimisen hyödyntäminen on yksi nykypäivän henkilöstön kehittämisen tärkeimpiä osa-alueita. Henkilöstön osaamiseen ja ammattitaitoon pyritään panostamaan yhä enemmän, sillä työntekijöiden tiedoilla ja taidoilla on suora vaikutus organisaation menestymiseen. Työssä oppimalla opitaan hyödyllisiä taitoja tekemällä itse käytännön työtä ja oppiminen tulee usein sivutuotteena osana muuta tekemistä. Työssä opittavien taitojen hyödyntäminen koetaan nykyaikana ehdottoman tärkeänä ja kustannustehokkaana oppimisen muotona. Kasvatustieteellisestä näkökulmasta tarkasteltuna tärkeää on kuitenkin yrityksen tuloksellisuutta tavoitellen huolehtia myös työntekijöiden omista tavoitteista ja päämääristä.

Tutkimuksen tuloksina todettiin palveluorganisaatiosta löytyvän paljon monipuolisia mahdollisuuksia oppimiseen. Tärkeimpinä työssä oppimisen muotoina löytyivät sosiaalisen oppimisen ja käytännönläheisen oppimisen tyypit, jotka perustuvat informaaliin oppimiseen. Kaiken kaikkiaan tutkittavat korostivat arjen työssä opittavien taitojen merkitystä enemmän kuin organisaation virallisissa koulutustilaisuuksissa opittavia taitoja. Työympäristö opettaa työssä tarvittavia taitoja, kun taas puolestaan koulutuksissa oppii syvällisempää tuotetietoutta, jota pystytään hyödyntämään esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa.

Omat tutkimustulokseni tukevat aikaisempia tutkimuksia (mm. Watkins & Marsick 1990, 1992; Eraut 2004, Tikkamäki 2006), joissa työssä oppiminen on tulkittu perustuvan informaaliin ja satunnaiseen oppimiseen. Tikkamäen (2006, 328) tutkimuksessa työssä oppiminen nähtiin työntekijöiden näkökulmasta ammattilaisena kehittymisenä, mikä on myöskin samansuuntainen suhteessa omiin tuloksiini. Työssä oppiminen on vaikeasti kuvattavissa ja ilmaistavissa, joten se on parhaiten tunnistettavissa omana henkilökohtaisena kehittymisenä omalla alalla ja suhteessa omaan tietämykseen.

Tulokset pohjautuvat Wengerin (1998) sosiaalisen oppimisen teoriaan, jossa tärkeänä osatekijänä ovat käytäntöyhteisöt. Työyhteisöä voidaan pitää yhtenä ihmisen monista käytäntöyhteisöistä. Työyhteisö jakaa tietyt vastuualueet, joiden toteutuksesta jokaisen on huolehdittava. Oppimista tapahtuu myös vastavuoroisesti ja yhteistoiminnallisesti käyttäen samanlaista välineistöä apunaan työntekeisessä. Oppiminen muokkaa käytäntöjä, ja omalla tekemisellään yksilö voi vaikuttaa siihen mitä ja miten hän oppii. Yhteisöt muodostavat tärkeän kentän oppimiselle. Oppiminen muiden ihmisten kanssa on tutkitusti ollut yhteydessä yksilön oppimiseen (Wenger 1998, Nordhaug 1994, 202; Eraut 2004, Tynjälä 2008; Tikkamäki 2006). Oppiessaan uusia asioita yksilö myös muokkaa omaa identiteettiään sen mukaan. Merkittävät oppimiskokemukset kehittävät yksilöitä ja oma ammattitaito paranee yhä edelleen. Merkityksien kautta arvioimme omia kokemuksiamme. Oppiminen vaikuttaa monien ihmisten työuriin ja tulevaisuuden suunnitelmiin.

Tärkeimpinä lähtökohtina työssä oppimiseen pidettiin omaa kiinnostusta ja asennetta oppia uusia asioita. Täytyy olla itse aloitteellinen ja vastaanottavainen, jotta pystyy rekisteröimään uutta tietoa. Suurimmiksi haastetekijöiksi osoittautuivat kiire ja ajanpuute, jotka myös Parviainen (2006, 172–173) ja Grönfors (2010, 30–31) ovat havainneet yhtenä asiantuntijuutta ja oppimista rajoittavina tekijöinä. Monella kiinnostusta oppimiseen riittäisi, mutta jossain vaiheessa myös omat rajat tulevat vastaan. Yrityksen järjestämät koulutus-tilaisuudet nähtiin erittäin positiivisena ja niihin osallistuttiin mielenkiinnolla. Työntekijät kokivat olevansa huomioituja ja erityisarvoisessa asemassa siihen nähden, etteivät monet muut organisaatiot järjestä henkilöstölleen yhtä paljon koulutusta.

Organisaation järjestämä koulutus ei kuitenkaan yksinomaan riitä pitämään yksilöiden ammattitaitoa ja osaamista halutulla tasolla. Käytännön työtä tehdessään yksilöllä on mahdollisuudet oppia. Koulutuksia voidaankin ajatella työntekijöiden arkirutiineja piristävänä ja innostavina hetkinä, joista monet saavat lisää tietoutta ja motivaatiota omaan

työhönsä. Tilaisuudet tarjoavat ajan ja tilan oppimiselle, mitkä ehkä tietoisesti puuttuvat oman arkityön tekemisestä. Parhaimmassa tapauksessa työympäristössä tapahtuva työssä oppiminen ja koulutuksissa käytävä virallisempi tieto yhdistyvät ja nivoutuvat yksilön perustiedoksi. Olisi kuitenkin hyvä, että koulutuksissa pystyttäisiin huomioimaan jonkin verran työntekijöiden tieto- ja taitotaso, jotta oppiminen olisi mahdollisimman tehokasta ja oikealla tasolla. Koulutukset sisältävät jo jonkin verran keskustelua ja vuorovaikutusta, mutta tätä kaivattiin silti lisää. Avoin ilmapiiri ja keskustelu toimivat monen kohdalla oppimisen tehostajina. Aikaisemmissa tutkimuksissa (ks. Lähteenmäki, Toivonen & Mattila 2001) suotuisan ilmapiirin ja muiden oppimisedellytysten luominen on tunnustettu organisaation vastuuksi ottamalla huomioon yksilöiden, ryhmien ja koko yhteisöjen tarpeet.

Yksilön oppimisen kannalta on tärkeää, että työssä viihdytään, omaa työpanosta arvostetaan ja organisaatioon suhtaudutaan kunnioittavasti. Kun omasta ammatista ollaan ylpeitä, halutaan myös oppia olemaan siinä yhä parempia, mikä kannustaa hankkimaan erityisosaamista. Omaan työhön täytyy suhtautua arvostavasti, jotta osataan iloita oman työn tuloksista. Tärkeää on myös, että yksilö viihtyy omassa työssä. Mikään ei voi pakottaa ihmistä oppimaan, vaan siinä täytyy olla aina mukana oma halu, motivaatio ja kiinnostus.

Henkilökunnan verkostot koostuvat heikoista ja vahvoista verkostoista. Asiakassuhteet monesti perustuvat heikkoihin verkostoihin, sillä asiakkaat kysyvät myyjiltä neuvoa. Tällöin informaation suunta on yksisuuntainen ja asiakas saa hyödyllistä ja monipuolista tietoa myyjältä. Kuitenkin vaativan ja asiantuntevan asiakkaan kanssa voi olla kyse vahvasta verkostosta, sillä molemmat sekä myyjä että asiakas voivat oppia uutta kohtaamisestaan. Viikoittain käyvän vakioasiakkaan kanssa voi helposti syntyä vahva verkostoside. Työtoverien suhteet toisiinsa voivat perustua joko vahvoihin tai heikkoihin verkostoihin. Vasta vähän aikaa toisensa tunteneet kollegat saattavat vaihtaa vähemmän tietoa toistensa kanssa ja kanssakäyminen voi olla luonteeltaan yksipuolista neuvonkysymistä tai uuden työntekijän perehdyttämistä. Myös heikkoja verkostoja kuitenkin tarvitaan, sillä niissä uuden tiedon kehittäminen ja uudistuminen onkin yleisempää. Vanhojen kollegoiden suhteet toisiinsa voivat perustua myös vahvoihin verkostoihin. Tietoa jaetaan avoimesti ja mielipiteitä ja kommentteja vaihdetaan puolin ja toisin. Toiminta on vastavuoroista ja tasapuolista. Vahvat verkostot ovat omiaan levittämään hiljaista tietoa ja kehittämään työntekijöiden asiantuntijuutta ja osaamista.

Sosiaalisen oppimisen, käytännön työn tekemisen ja koulutuksessa esitetyn tiedon avulla oppiminen tulivat kaikki hyvin esille tuloksissa. Myös muissa tutkimuksissa on löydetty samansuuntaisia työssä oppimisen tapoja ja muotoja (ks. Eraut 2004, Collin 2002; Heikkilä 2006, 188). Tuloksien pohjalta voidaan sanoa, että muiden ihmisten merkitys yksilön työssä oppimiselle on huomattava. Vuorovaikutus, keskustelu ja kommunikointi muodostavat tärkeitä välineitä oppimiselle. Arkipäiväiset keskustelut työn lomassa tai kahvitauolla kuten myös virallisemmat tilanteet palavereissa muodostavat tärkeän kentän yksilön oppimiselle. Monesti tämänkaltaiset keskustelut on kuitenkin vaikea tunnistaa oppimisen foorumeiksi, sillä niitä tapahtuu päivittäin eikä oppimisen mahdollisuuksia välttämättä huomata.

Oppivan organisaation piirteitä on löydettävissä kyseisestä kohdeorganisaatiosta. Yritys panostaa henkilöstöön, sen osaamisen ja ammattitaitoon. Erilaisia koulutuksia ja kehittämishankkeita järjestetään ja niitä pyritään hyödyntämään mahdollisuuksien mukaan. Viitalan ja Jylhän (2011, 285) mukaan johdon tärkeimpänä tehtävänä on luoda oppimista edistävää ilmapiiriä kehittämällä kokeilutoimintaa, avointa vuorovaikutusta ja rakentavaa vuoropuhelua. Omista tutkimustuloksistani heijastuu myös tärkeys avoimelle kommunikaatiolle ja yhteistyön tärkeydelle. Kauhasen (2006, 152) mukaan oppivan organisaation keskeisiä tekijöitä ovat muun muassa tiimityö ja tiimissä oppiminen, vapaa tiedonkulku pysty- ja vaakatasossa molempiin suuntiin, työntekijöiden jatkuva kehittäminen, kehittämisen ja oppimisen palkitseminen sekä oppimista tukeva organisaatiokulttuuri. Sosiaalisten suhteiden merkityksen ohella aineistossa painottui henkilöstön positiivinen asenne kohdeorganisaatiota kohtaan, ja heidän oppimistaan koettiin tuettavan johdon tasolta. Oppiminen tehtiin mahdolliseksi ja siihen kannustettiin.

Ilman avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä on tiedon siirtäminen organisaatiossa vaikeaa tai lähes mahdotonta. Hiljaisen tiedon leviäminen tapahtuu nimenomaan ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja kommunikaation avulla. Tämän vaikeasti käsiteltävän tiedon jakamisen parantamiseksi tärkeää olisi muodostaa enemmän avoimia keskustelutilaisuuksia. Keskusteluun ja kommunikointiin kannustava organisaatiokulttuuri edistää työntekijöiden oppimista arkisissa tilanteissa. Myös esimerkiksi mentorointi toiminta tai verkkooppimisen suurempi hyödyntäminen voisivat toimia työssä oppimisen tehostajina. Oppimisen muotojen tehostamiseen tulisi varata enemmän aikaa ja tilaa, jotta siitä saataisiin yhä tarkoituksenmukaisempaa.

Työssä oppimismuotoina sosiaalisten ja käytännönläheisten tyyppien korostuminen ker-  
tovat organisaation alasta palveluorganisaationa. Mielenkiintoista olisi tutkia, korostu-  
vatko jollakin toisella alalla nämä samat tyypit, vai onko tämä nimenomaan tyypillistä  
organisaatioilla, jotka tuottavat palveluita. Toiminen ihmisten kanssa sekä käytännönlä-  
heisyys työtehtävien oppimisessa kuulostavat tyypillisiltä palveluorganisaation toiminta-  
muodoilta. Työ pitää sisällään suuren määrän kanssakäymistä muiden ihmisten kanssa,  
mikä luo oletuksia oppia näiden tilanteiden kautta. Työtehtävät myöskin ovat hyvin käy-  
tännönläheisiä, joten työn tekeminen varmasti opettaa ne parhaiten. Koulutusorientoitu-  
neet ja tiedostamattoman satunnaisen oppimisen tyyppikuvaukset saivat vähemmän huo-  
miota tuloksissa. Koulutustilaisuudet antavat varmasti työntekijöille paljon apuja ja vink-  
kejä työntekoon, mutta luultavasti suurimmat opit tulevat käytännössä myymälän lattialla  
touhutessa. Tämä tulee tuloksissa esiin hyvin vahvasti, vaikka koulutuksiin positiivisesti  
asennoidutaankin. Oppiminen on myöskin ehkä hieman konkreettisempää kuin toisenlai-  
sessa työssä, joten jollain tasolla osataan myös puhua siitä, mitä on opittu. Toimistomai-  
semmassa työssä oppiminen voitaisiin kokea yhä tiedostamattomampana ja hankalam-  
pana keskustella, kuin mitä tämän tyyppisessä työympäristössä. Kokonaisuutta arvioides-  
sani mielestäni haastateltavat osasivat ja pystyivät pohtimaan ja arvioimaan omaa työssä  
oppimistaan avoimesti.

Työssä oppimisen muotojen ja käytäntöjen tarkastelu antaa aihetta myös työn organisoin-  
nin ja ohjauksen kehittämiseksi. Informaalisen oppimisen korostuminen tuloksissa ihmisten  
ja käytännön työtehtävien muodossa kertoo selvästi työn luonteesta asiakaspalvelutyönä.  
Työntekijät nauttivat kohtaamisista ihmisten kanssa ja kokevat uudet työtehtävät hel-  
pommaksi oppia kokemisen ja tekemisen kautta. Työssä oppimisen tehostamiseksi käy-  
tänneisiin ja ihmisten väliseen kanssakäymiseen olisi kannattavaa panostaa enemmän. Ti-  
lanteiden luominen, joissa hiljaisen tiedon jakaminen olisi mahdollista, olisi ensiarvoisen  
tärkeää. Konkareiden ja noviisien toimiminen yhdessä voisi tehostaa tiedonmuodosta-  
mista ja johtaa parempiin oppimistuloksiin. Työvuorojen suunnittelussa voitaisiin pyrkiä  
ottamaan huomioon se, minkälaiset työntekijät työskentelevät samassa vuorossa. Tarkoi-  
tuksenmukaista olisi, että oppimiskokemuksia pystyisi muodostumaan työvuoron aikana.

Omassa tutkimuksessani tuli ilmi myös haasteiden ja ongelmatilanteiden kautta oppimi-  
nen. Samansuuntaisia tuloksia on löydetty myös muista tutkimuksista (ks. Billett 2001b;  
Tynjälä 2008). Päivittäiset pienet ongelmanratkaisutilanteet antavat henkilöstölle mah-

dollisuuksia oppia päivittäin. Työntekijä tarvitsee lisätietoa, ja tärkeintä on, että tiedonhaku-aidot ovat ajan tasalla. Ongelman laadusta riippuu varmastikin, mistä tietoa lähde-tään etsimään.

Tutkimuksen kohteena olevien myymälöiden erityisluontoinen asema organisaatiossa in-novaatioiden ja uudistusten pilotoitina voi olla yhteydessä tutkimuksessa saatuihin tu-loksiin. Kyseisissä myymälöissä voi olla enemmän oppimismahdollisuuksia tarjolla lu-kuisien muutosten ja järjestelyiden vuoksi. Vertailuasetelmaa ei tässä tutkimuksessa läh-detty toteuttamaan, sillä kaikki haastateltavat työskentelivät pilottimyymälöissä. Tulok-siin tukeutuen voidaan kuitenkin todeta, että ainakin näissä myymälöissä oppimisen mah-dollisuuksia vaikuttaisi olevan paljon tarjolla ja haastateltavat suhtautuivat positiivisesti oppimiseen ja sen tuomiin haasteisiin. Muutoksiin ja uudistuksiin ei koettu olevan kyl-lästyneitä vaan oppimismahdollisuudet nähtiin ”mieltä virkistävinä” ja ”aivoja stimu-loivina”, kuten haastateltavat asian ilmaisivat.

Työssä oppimisen luonne on hyvin moninainen uran eri vaiheissa. Alussa oppiminen poh-jautuu toiselta ihmiseltä saatavaan perehdyttämiseen. Perehdytys onkin nähty hyvänä työssä oppimisen tapana (Kauhanen 2006, 149; Viitala & Jylhä 2011, 236). Tällöin ky-symykset ja neuvominen ovat tärkeitä, joten yksilön täytyy olla aktiivinen päästäkseen käsiksi olennaiseen tietoon. Alkuun päästäkseen on pakko oppia tietyt asiat, jotta työn tekeminen sujuu. Oppimisen kaari on alkuun hyvin jyrkkä. Myöhemmässä vaiheessa kun perustieto on jo saavutettu, on koulutustilaisuuksissa mahdollisuus kartuttaa oma tietova-rantoon. Arkisissa tilanteissa kollegoiden ja asiakkaiden kanssa sekä palavereissa on mahdollista kasvattaa omaa tietotaitoaan. Kun asiantuntijuus on jo saavutettu, on uusien asioiden oppiminen tehty haastavammaksi. Paljon osaamista ja ammattitaitoa löytyy jo omasta takaa, joten kertausta on saatavilla paljon. Tärkeää on jakaa tietoa muille ja pe-rehdyttää uusia työntekijöitä kohti kasvavaa asiantuntijuutta.

Merkittävät oppimiskokemukset uran eri vaiheilta kasvattavat työntekijöitä. Omien oppi-miskokemusten myötä monet asiat muistuvat ja palautuvat mieleen paremmin kuin esi-merkiksi kirjoista haetut tiedot. Oppimiskokemukset voivat liittyä myös yksilöön itseensä ja hänen kehittymiseensä työntekijänä ja ihmisenä. Tärkeintä on se merkitys, jonka yksilö itse antaa omille kokemuksilleen. Merkitysten avulla oppiminen voidaan ajatella koke-muksena.

Vaikka tässä tutkimuksessa korostuneena ovat sosiaalisten suhteiden tärkeys yksilön työssä oppimiselle, on monissa organisaatioissa myös konflikteja ihmisten välillä. Tärkeintä olisi, että työntekijät tulisivat kuitenkin toimeen toistensa kanssa, ja että työyhteisö voi hyvin. Konfliktien välttäminen ei aina ole tarkoituksenmukaista, mutta tärkeää olisi, että välejä saataisiin solmittua esimerkiksi jonkun ulkopuolisen toimesta. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa työyhteisöt vaikuttivat terveiltä ja hyvinvoivilta, joissa avoin vuorovaikutus olisi mahdollista.

Kuten aiemmin on jo mainittu, tukevat omat tutkimustulokseni aikaisempia tutkimuksia. Koen oman tutkimukseni kuitenkin tuoneen myös uutta tietoa etenkin tässä kyseisessä organisaatiossa tapahtuvasta työssä oppimisesta. Koska kyseessä on tapaustutkimus, tarkoitukseni ei ollut muodostaa yleistettävää tietoa vaan luoda kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta ilmiöstä tietyssä ympäristössä. Lisäksi oma tietoisuuteni tästä aiheesta on lisääntynyt ja koen oppineeni paljon koko tutkimusprosessin aikana sekä tutkittavasta aiheesta että tutkimuksen tekemisestä.

Tutkimus toteutettiin yhdessä organisaatiossa kolmessa eri myymälässä. Mielenkiintoisena jatkotutkimuksena olisi tutkia aihetta koko organisaatiossa suuremmalla otoksella esimerkiksi kvantitatiivisen kyselylomakkeen avulla. Tutkimusta voisi myös laajentaa käsittelemällä yhtä tai useampaa muuta organisaatiota eri alalta, ja käyttämällä vertailuasetelmaa. Jatkotutkimuksen avulla voitaisiin saada tietoa siitä, eroavatko työssä oppimisen muodot ja käytännöt eri aloilla.

## **6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus**

Tutkimuksen eettisyyden kannalta tärkeää on huomioida tutkimuksen aihe-alue. Aihealueenani työssä oppiminen ei ole kovin arkaluontoinen, mutta voi silti sivuta sellaista tietoa, mistä ei haluta välttämättä puhua. Organisaatiosta ja omasta työstä puhuminen saatetaan kokea arkaluontoisena ja henkilökohtaisena aiheena, eikä siitä välttämättä uskalleta puhua esimerkiksi negatiiviseen sävyyn. Kehittämisehdotusten esittäminen haastateltavien toimesta voisi heidän mielestään antaa kuvan, etteivät he viihdy työssään tai organisaatiossa. Tämänkaltaisten asioiden käsitteleminen haastattelutilanteessa vaatii luottamusta haastattelijan ja haastateltavan välille.

Tutkimukseni on toteutettu yhteistyössä organisaation kanssa, mikä on asettanut omat haasteensa tutkielmani luotettavuudelle. Yrityksen kanssa on sovittu, että nimi pysyy salassa. Kunnioitan täten yrityksen sekä tutkittavieni anonymiteettia ja nimet ovat pysyneet salaisina. Kvalitatiivisen tutkimuksen eettisyyden tärkeimpiä kriteerejä onkin tutkittavien anonymiteetin säilyttäminen eli tutkittavien tunnistettavuuden estäminen (Eskola & Suoranta 2008, 56–57). Olen sitaateissa jättänyt pois kohtia tai muuttanut esimerkiksi nimiä, jotka voisivat jollakin tavalla johtaa henkilön tunnistamiseen. Tämän olen kuitenkin tehnyt siten, ettei mitään oleellista tutkimukseni tulosten kannalta jää pois. Organisaatiosta puhuessani olen kiinnittänyt huomiota siihen, minkälaista tietoa olen antanut, ettei se ole tunnistettavissa esimerkiksi kokonsa tai henkilöstönsä puolesta.

Nauhurin käytöstä täytyi luonnollisesti sopia haastateltavien kanssa etukäteen. Etsiessäni haastateltavia, ilmoitin nauhurin käytöstä jo ensimmäisissä sähköpostiviesteissä. Varmistin vielä jokaiselta haastateltavalta henkilökohtaisesti erikseen ennen haastattelun aloittamista, että heille varmasti sopii, että nauhoitan haastattelut. Tutkimustietojen on pysyttävä luottamuksellisina, joten painotin, että nauhoitukset tulevat ainoastaan omaan käyttöni (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131). Kenellekään nauhurin käyttäminen ei ollut ongelma. Kieltäytymis-tapauksessa olisin varmasti joutunut etsimään uuden haastateltavan, koska en olisi voinut luottaa vain muistiini. Ennen haastattelua muistutin myös, että heidän anonymiteettinsä on varmasti suojassa, sillä nimiä, myymälöitä eikä organisaatiota mainita. On myös tärkeää, että tutkittavat ovat vapaaehtoisesti suostuneet tutkimukseen, ja he ovat tietoisia siitä, minkälaisesta tutkimuksesta on kyse (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131). Myymäläpäälliköille osoitetuissa sähköpostiviestissä korostin etsiväni vapaaehtoisia haastateltavia ja lähetin myös haastattelurungon liitteenä, jotta kaikki voisivat tutustua tutkimukseni aihealueisiin.

Haastattelijan taidot ja kokemus vaikuttavat olennaisesti haastatteluun, mutta etuna on että kysymyksiä ja vastauksia on mahdollista tarkentaa molempien osapuolten toimesta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Haastattelujen tekeminen helpottui omalla kohdallani loppua kohden. Kun kokemusta ensimmäisistä haastatteluista oli takana, oli itselläni jo tietoa siitä, minkälaisia jatkokysymyksiä ja tarkennuksia on tarkoituksenmukaista tehdä. Aloin myös muistaa haastattelurungon rakenteen ulkoa, joka helpotti omaa toimintaani haastattelutilanteessa. Haastattelurunkoa ei tarvinnut loppuvaiheessa juurikaan katsoa, joten pystyin keskittymään haastattelutilanteeseen ja ihmisten kertomuksiin.



Kvalitatiiviset tutkimukset ovat usein henkilökohtaisempia ja omaa pohdintaa sisältävämpiä kuin kvantitatiiviset tutkimukset. Tämä johtuu siitä, että laadullisessa tutkimuksessa pääasiallisin luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse. Luotettavuus koskee siis koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 2008, 210–211.) Oman tutkimukseni tulokset pohjautuvat suurelta osin omiin tulkintoihini, sillä haastattelutilanne on aina muuttaman ihmisen välinen vuorovaikutustilanne, ja nämä ihmiset tekevät tilanteesta omat tulkintansa. Olen kuitenkin pyrkinyt aineiston tarkkaan ja huolelliseen koodaamiseen ja analysoimiseen tuloksia vääristelemättä. Tarkoitukseni on ollut myös kuvata vaihe vaiheelta, miten ole edennyt, jotta väärinkäsityksiä tai ylitulkintaa ei pääsisi syntymään.

Haluan vielä painottaa oman tutkimukseni tapaustutkimuksellista luonnetta. Tutkimukseni tuloksia ei voi sellaisenaan yleistää koskemaan kuin tutkittavaa ryhmää, vaikkakin kokemuksen ja käytännön kautta oppiminen yleisesti voi kuvata myös palvelualan työssä oppimisen luonnetta. Tapaustutkimuksen ollessa kyseessä, ei ole kahta samanlaista tapausta liittyen ihmisiin ja kulttuuriin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 232). Olen kuitenkin menetelmäni avulla pyrkinyt tutkimaan sitä asiaa ja teemaa, jota olen halunnutkin tutkia. Tarkoituksena on ollut myös saada tutkittavasta ilmiöstä kokonaisvaltainen kuva, vaikkakin se koskee vain tiettyä ympäristöä.

## LÄHDELUETTELO

- Aittola, T. 1998. Aikuisten oppiminen arkielämän ympäristöissä. Teoksessa P. Sallila & T. Vaherva (toim.) *Arkipäivän oppiminen*. Aikuiskasvatuksen 39. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 59–89.
- Argyris, C. & Schön, D. 1996. *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*. United States of America: Addison - Wesley Publishing Company.
- Billet, S. 2001a. Knowing in practice: Re-conceptualising vocational expertise. *Learning and Instruction*. 11 (1), 431–452.
- Billett, S. 2001b. *Learning in the workplace. Strategies for effective practice*. Sydney: Allen and Unwin.
- Boud, D. 2005. Work and learning. Some challenges for practice. Teoksessa E. Poikela (toim.) *Osaaminen ja kokemus. Työ, oppiminen ja kasvatus*. Tampere: Tampere University Press, 77–98.
- Boud, D. & Garrick, J. 1999. Understandings of workplace learning. Teoksessa D. Boud & J. Garrick (toim.) *Understanding learning at work*. Routledge: London, 1–12.
- Clarke, N. 2005. Workplace learning environment and its relationship with learning outcomes in healthcare organizations. *Human Resource Development International* 8 (2), 185–205.
- Collin, K. 2002. Development engineers' conceptions of learning at work. *Studies in Continuing Education* 24 (2), 133–152.
- Collin, K. 2007a. Työssä oppiminen prosesseina ja ohjauksen haasteena. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit, 198–215.
- Collin, K. 2007b. Työssä oppiminen. Teoksessa K. Collin & S. Paloniemi (toim.) *Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttinä*. Jyväskylä: PS-kustannus, 123–154.

- Ellström, E., Ekholm, B. & Ellström, P-E. 2008. Two types of learning environment – Enabling and constraining a study of care work. *Journal of Workplace learning* 20 (2), 84–97.
- Eraut, M. 2004. Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education* 26 (2), 247–273.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4/2005. Saatavilla osoitteesta [http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/4957/2005\\_04\\_verkkajulkaisu\\_tapaustutkimus.pdf](http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/4957/2005_04_verkkajulkaisu_tapaustutkimus.pdf). Luettu 1.3.2014
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen - avain tuottavuuteen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Hakkarainen, K. 2000. Oppiminen osallistumisen prosessina. *Aikuiskasvatus* 20 (2), 84–98.
- Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 2005. Tutkiva oppiminen – järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. Porvoo: WSOY.
- Hakkarainen, K. & Paavola S. 2006. Kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollisuuksia ja rajoituksia – kognitiotieteellinen näkökulma. Teoksessa J. Parviainen (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: Tampere University Press, 214–272.
- Hakkarainen, K. & Paavola, S. 2008. Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista ja taitavuutta*. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 59–82.
- Heikkilä, K. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere

University Press. Saatavilla myös verkkojulkaisuna: <https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67574/951-44-6558-X.pdf?sequence=1>  
Luettu 1.5.2014

- Heikkilä K. & Tikkamäki, K. 2005. Työ ja oppiminen kaupan, teollisuuden, uusmedian ja hoiva-alan organisaatioissa. Teoksessa E. Poikela. (toim.) Osaaminen ja kokemus. Työ, oppiminen ja kasvatus. Tampere: Tampere University Press, 77–98.
- Heikkinen H. & Huttunen R. 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista ja taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 203–220.
- Heikkinen, H., Jokinen, H. & Tynjälä, P. 2010. Vertaisryhmämentorointi opetusalan tukena. Teoksessa H., Heikkinen, H. Jokinen, & P. Tynjälä (toim.) Verme. Vertaisryhmämentorointi työssä oppimisen tukena. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 5–60.
- Heinonen J. & Järvinen A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Otava.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2011. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press, Yliopistokustannus. Helsinki: HYY yhtymä.
- Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15–17 painos. Helsinki: Tammi.
- Hytönen, T. 2007. Henkilöstön kehittäminen aikuiskasvatuksen työkenttänä. Teoksessa K. Collin & S. Paloniemi. (toim.) Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttinä. Jyväskylä: PS-kustannus, 189–220.
- Jalava, U. & Vikman A. 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä – ongelmista ratkaisuihin. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, A. Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WS Bookwell Oy.

- Järvensivu, A. & Koski, P. 2008. Työssä oppimista ja oppimistyötä. *Aikuiskasvatus* 28 (1), 25–34.
- Järvensivu, A. 2006. *Oppiminen työnä ja työpaikkapelinä*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press. Saatavilla myös verkkojulkaisuna: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67676/951-44-6800-7.pdf?sequence=1> Luettu 1.5.2014
- Kauhanen, J. 2006. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOY.
- Kyndt, E., Dochy, F. & Nijs, H. 2009. Learning conditions for non-formal and informal workplace learning. *Journal of Workplace learning* 21 (5), 369–383.
- Laine, M., Bamberg J. & Jokinen P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine., J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 9–38.
- Lampikoski, K. 2005. *Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla*. Helsinki: Edita.
- Lave, J. & Wenger, E. 1991. *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Leino, H. 2007. Yleinen ongelma, yksi tapaus. Teoksessa M. Laine., J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 214–228.
- Lempinen, P. 2010. Näkökulmia oppimiseen työpaikoilla. *Aikuiskasvatus* 30 (2), 146–150.
- Leskelä, J. 2007. Mentorointi ammatillisen kasvun edistäjänä. Teoksessa K. Collin & S. Paloniemi. (toim.) *Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä*. Jyväskylä: PS-kustannus, 155–187.
- Lähteenmäki, S., Toivonen, J. & Mattila, M. 2001. Critical aspects of organizational learning research and proposals for its measurement. *British Journal of management* 12 (2), 113–129.

- Manninen, J., Burman, A., Koivunen, A., Kuittinen, E., Luukannel, S., Passi, S. & Särkkä, H. 2007. Oppimista tukevat ympäristöt – Johdatus oppimisympäristöajatteluun. Opetushallitus.
- Manninen, J. & Pesonen, S. 1997. Uudet oppimisympäristöt. *Aikuiskasvatus* 17 (4), 267–274.
- Matthews, J. S. & Candy, P. C. 1999. New dimensions in the dynamics of learning and knowledge. Teoksessa D. Boud & J. Garrick (toim.) *Understanding learning at work*. Routledge: London, 47–64.
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp Ky.
- Moilanen, R. 2008. Ikääntyvien asiantuntijoiden hiljaisen tiedon tunnistaminen. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. 235–253.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nordhaug, O. 1994. *Human Capital in Organizations. Competence, Training and Learning*. New York: Oxford University Press.
- Otala, L. 2002. *Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa*. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.
- Palonen, T., Hakkarainen, K., Talvitie, J. & Lehtinen, E. 2003. Heikot ja vahvat verkostoidokset ja osaamisen keskittyminen tiimityössä – esimerkkinä telealan-yritysympäristö. *Aikuiskasvatus* 21 (1), 14–27.
- Palonen, T., Lehtinen, E. & Gruber, H. 2007. Asiantuntijuuden verkostot. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit, 287–304.

- Park, J. H. & Kwon D. B. 2004. Employees' perceived work environment and self-directed learning readiness in Korean companies. *Human Resource Development International* 7 (3), 333–350.
- Parviainen, J. 2006. Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa J. Parviainen (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: Tampere University Press, 155–187.
- Poell R. F., Chivers G. E., Van der Krogt F. J. & Wildemeersch D. A. 2000. Learning-network Theory. Organizing the dynamic relationship between learning and work. *Management Learning* 31 (1), 24–49.
- Poikela, E. 2005. Työ ja kokemus oppimisen lähtökohtana ja tavoitteena. Teoksessa E. Poikela (toim.) *Osaaminen ja kokemus. Työ, oppiminen ja kasvatus*. Tampere: Tampere University Press, 9–18.
- Polanyi, M. 1966. *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Rosen, R. H. 1990. *The healthy company*. Los Angeles: Tarcher/Perigee.
- Ruohotie, P. 2005. Urakehitys ja kehittävä vuorovaikutus. Teoksessa E. Poikela (toim.) *Osaaminen ja kokemus. Työ, oppiminen ja kasvatus*. Tampere: Tampere University Press, 200–218.
- Senge, P. 1990. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London: Doubleday.
- Stankosky, M. A. 2005. *Advances in Knowledge Management: University Research Toward an Academic Discipline*. Teoksessa Stankosky, M. (toim.) *Creating the Discipline of Knowledge Management: The Latest in University Research*: 1–14. Burlington, MA.: Butterworth-Heinemann.
- Stenström, M-L. 2008. Koulutus ja työelämä muutoksessa. *Aikuiskasvatus* 28 (2), 128–134.
- Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. *Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press. Saatavilla myös verkkojulkaisuna: <http://uta17->

kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67625/951-44-6650-0.pdf?sequence=1 Luettu 1.5.2014

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomisto, J. 1994. Elinikäisen oppimisen muodot – teoreettiset lähtökohdat ja käytäntö. Teoksessa A. Kajanto & J. Tuomisto (toim.) Elinikäinen oppiminen. Vaapaan sivistystyön 35. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 13–48.
- Tynjälä, P., Ikonen-Varila, M., Myyry, L. & Hytönen, T. 2007. Verkostoissa oppiminen. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit, 258–286.
- Tynjälä, P. 2008. Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review* 3 (2), 130–154.
- Yin, R. 1994. Case study research. Design and methods. Thousand Oaks. Sage Publications.
- Vaherva, T. 1998. Informaali ja satunnainen oppiminen työpaikalla. Teoksessa P. Sallila & T. Vaherva (toim.) Arkipäivän oppiminen. Aikuiskasvatuksen 39. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 156–177.
- Vaherva, T. 1999. Henkilöstökoulutuksen rajat ja mahdollisuudet. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Helsinki: WSOY, 83–101.
- Varila, J. & Rekola, H. 2003. Mitä on työssä oppiminen – teoreettisia ja empiirisiä näkökulmia työssä oppimiseen. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia nro 83. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki : Edita Publishing Oy.



- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2011. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Virtanen, A. & Collin, K. 2007. Työssäoppiminen ammatillisessa peruskoulutuksessa. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit, 216–235.
- Wang, M., Ran, W., Liao, J. & Yang, S. J. H. 2010. A performance-oriented approach to e-learning in the workplace. *Educational Technology & Society* 13 (4), 167–179.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J. 1990. *Informal and incidental learning in the workplace*. London, UK: Routledge.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J. 1992. Towards a theory of informal and incidental learning in organizations. *International Journal of Lifelong education* 11 (4), 287–300.
- Wenger, E. 1998. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wilson, B. (toim.) 1996. *Constructivist Learning Environments: Case Studies in Instructional Design*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.

## LIITE: TEEMAHAASTATTELURUNKO

- 1) Taustatiedot
  - Koulutustausta
  - Työvuodet yrityksessä
  - Määräaikainen / Vakituinen työntekijä
- 2) Oma käsitys oppimisesta
  - Parhaimmat muodot itselle oppia
  - Oppimisen määritelmä
- 3) Oppiminen organisaatiossa ja työyhteisössä
  - Organisaation ja työyhteisön ilmapiiri oppimisen kannalta
  - Työympäristö oppimisympäristönä
  - Organisaation kannustus oppimiselle / Työn ja työpaikan tarjoamat mahdollisuudet oppimiselle
  - Miten koet oppivasi työssä?
  - Voiko työpaikalla hyödyntää itselle parhaimmin sopivia tapoja oppia?
  - Työssä oppimista edistävät tekijät
  - Työssä oppimista ehkäisevät tekijät / suurimmat haasteet
- 4) Oppiminen yhdessä ja ryhmässä
  - Työpaikalla mahdollisuudet oppia yhdessä tai oppia muilta (jos on, niin millaisia tilanteet ja yhdessä oppimisen muodot mahdollisesti ovat)
  - Asioiden ja kokemusten yhteisen jakamisen merkitys työssä oppimiselle
- 5) Itsenäinen oppiminen
  - Onko vielä opittavaa?
  - Mielenkiinto omaa työtä kohtaan (oppimisen vaikutus)
  - Oppimisen vaikutus työhön/itseäsi kohtaan
  - Oppimisen merkitys
- 6) Oppiminen ja työura
  - Oman osaamisen / asiantuntijuuden kehittyminen työssä olon aikana
  - Merkittävin oppimiskokemus nykyisen työssä olojakson aikana
  - Oppimisen vaikutus työuraan