

# Syvyyttä työssä ja työyhteisössä oppimisen ymmärtämiseen

**Järvinen, Annikki, Koivisto, Tapio & Poikela, Esa (2000). Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Porvoo – Helsinki – Juva. 252 s. WSOY**

Teos on yksi kolmesta Tampereen yliopiston asiantuntijoiden vastikään julkaisemasta aikuiskasvatuksen oppimateriaaliksi tarkoitettusta kirjasta. Tämän kirjan tekijöiden yhteistyön taustalla on Suomen Akatemian Koulutuksen vaikeavuus – tutkimusohjelma. Kirja käsittelee työssä ja työyhteisössä oppimisen sekä työyhteisöjen ja organisaatioiden oppimisen problematiikkaa lähinnä oppimisteorioiden ja organisaatiososiologian näkökulmasta. Tarvetta tällaiselle eri näkökulmia yhdistelevälle ja toisiinsa suhteuttavalle oppikirjalle on varmasti ollut.

Teos sisältää lyhyen johdannon lisäksi viisi varsinaista lukuja. Aluksi esitellään tiivistetysti työnjaon ja työn organisoimisen keskeistä käsitteistöä sekä erilaisia lähestymistapoja näihin. Tällaisia näkökulmia ovat erityisesti byrokraattinen organisaatioteoria, taylorismi, humanisointiliike ja prosessi johtaminen. Tarkastelussa joudutaan väkisinkin tekemään ”työn organisoimisen ajankoh-

taisia kehityssuuntia” tarkastellessaan erityisen paljon tilaa kevyestä (lean) tuotannosta käydylle keskustelulle, jota kautta näkökulma on paljolti teollisuustuotannossa. Palvelu-alojen kehitystä tarkastellaan muun muassa mcdonaldoitumista koskevan teesin kautta. Työn organisoimisen ristiriitaiset kehityssuunnat ja –mahdollisuudet tuodaan hyvin esiin. Kokonaisuutena jakso luo hyvän katsauksen viime vuosina esitettyihin näkökulmiin työn muuttumisesta, mutta eri näkökulmien keskinäistä suhdetta käsitteellisellä tasolla ei juuri pohdita. Kyse on ensisijaisesti eri näkökulmien yleisesittelystä eikä niiden kriittisemmästä arvioin-

nista tai suhteutuksesta toisiinsa.

### **Seuraavaksi teos**

tarkastelee oppimista ja sen luonnetta työn ja toiminnan yhteydessä. Jakso alkaa katsauksella informaation ja tiedon sekä yksityiskohtaisemmin ammatillisen ja organisaationaalisen tiedon käsitteiden eroihin. Tästä edetään tarkastelemaan keskeisiä oppimisteoreettisia suuntauksia (behaviorismi, kognitivismi, eksperientialismi ja humanismi), niiden käytännön muotoja, kohdetta ja metaorientaatiota (transmissio, transaktio vai transformaatio). Jakso on kirjoitettu havainnollisesti ja jäsenneily hyvin. Tämän jälkeen tarkastelua syvennetään viiteen teoriaan, joilla kuvataan oppimista työssä, työyhteisössä ja työorganisaatioissa. Työssä oppimista kontekstualisoidaan Poikelan väitöskirjan mukaisella jaottelulla työtoiminnan orientaatioista, joita erotetaan neljä: tilanne-, toiminta-, kehittämis- ja tavoiteorientaatio. Tätä kautta luodaan malli oppimisen ja osaamisen tuottamisesta työorganisaatioissa. Poikelan väitöskirjatyöhön pitkälti perustuva jakso on lukijan kannalta ehkä kirjan vaativin.

### **Kahdessa seuraavassa**

luvussa tarkastellaan tietoa, tiedon prosessoimista ja oppimisen organisointia työorganisaatioissa. Teoksessa esitetään malli tiedon eri lajeista ja siitä, miten ne kiinnittyvät organisaation erityyppisiin resurssisiin. Jaottelu antaa havainnollisen kuvan tiedon moninaisesta varastoitumisesta ja ilmentymisestä organisaatioissa ja sen eri resurssityypeistä, joita ovat fyysiset resurssit,

yksilöt, yhteisö sekä tietämys- ja tietokannat. Erilaisten tiedon lajien tärkeyden todetaan myös vaihtelevan erityyppisissä organisaatioissa. Tärkeimpinä organisaatioita erotteluvina tekijät pitävät sitä, onko painotus organisaation jäsenen kollektiivisissa vai avainhenkilöiden suorituksissa sekä, onko se tuttuun vai uusien ongelmien ratkaisemisessa. Tietämyksen luomisen käsitteilyssä hyödynnetään Nona-kan ja Takeuchin tunnettua mallia hiljaisen (tacit) ja ekplisiittisen tiedon sisäisen ja keskinäisen muuntumisen dynamiikasta. Tämä perusrakenteeltaan havainnollinen, mutta samalla yksinkertainen malli on jo aiemmin esitetty monessa suomalaisessa julkaisussa.

### **Oppimisen organisoimista**

työyhteisössä tekijät tarkastelevat puolestaan kolmen mallin kautta. Oppimisen verkostomallin painopiste on työntekijöiden itse organisoimissa toimintakäytäntöjä kehittävisissä oppimisprojekteissa ja sitä voidaan soveltaa monentyyppisissä organisaatioissa. Oppimisen suunnitelmamalli soveltuu aloittelevan työntekijän vähittäiseen ohjaamiseen tavoitteena täysivaltaisen asiantuntijan asema työyhteisössä erityisesti kokeneen työntekijän opastuksella. Malli soveltuu organisaatioihin, joissa painotus on organisaation jäsenen kollektiivisissa suorituksissa. Kolmas malleista, strukturoitu työssä oppimisen ohjausmalli (STO), yhdistää formaalin koulutuksen idean työn yhteydessä tapahtuvaan oppimiseen. Laaja-alaisesti ja systemaattisesti sovellettuna malli luo pohjaa jatkuvalla laadun parantamiselle organisaatioissa.

tiössä. Kukin malli esitetään kirjassa varsin yksityiskohtaisesti ja monipuolisesti.

### **Kirjan viimeisessä luvussa**

painopiste siirtyy jälleen organisaatiososiologian puolelle. Tarkastelun kohteena on organisaatioiden ja niiden muodostamien verkostojen toimintakäytäntöjen uudistaminen ja kehittäminen. Teoksessa hyödynnetään Helsingin yliopiston Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikön tutkijoiden analyysia rajanylitysten merkityksestä organisaatioiden uusien toimintatapojen kehittämisessä. Lähtökohtana siinä on käsitys, että kollektiiviseen oppimiseen ei riitä vain perinteisen ammatillisen koulutuksen tehostaminen, vaan se edellyttää rajojen ylittämistä organisaatioissa suunnittelun ja toteutuksen kesken, strategisen ja operatiivisen kehittämisen kesken sekä organisaation ja sen ympäristön rajapinnan yli. Keskeisenä yritysten kehitystoiminnan tarkastelun analyttisenä välineenä tuodaan esiin kehittämisorganisaation käsite eli käsitys siitä, että kehitystoiminta vaatii tuotantotoimintaan verrattuna toisenlaisia tukirakenteita ja organisoitumismuotoja.

### **Konkreettisia**

esimerkkeinä kehittämisorganisaatiosta sekä kehitystoiminnan lähestymistavoista ja malleista esitetään japanilainen laatupiiriorganisaatio, pohjoismainen tasavertainen vuoropuhelu, Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikön muutoslaboratorio ja erilaisia pilotointi- ja simulointimalleja. Metallityöväen Murikka-opiston kehittämiskoulutusta käyte-

tään Koiviston väitöskirjan pohjalta käytännön esimerkkinä osallistuvan suunnittelun soveltamisesta yrityksen kehitystoiminnassa.

**Kirja on kokonaisuutena** hyvä läpileikkaus työssä ja työyhteisössä tapahtuvan oppimisen problematiikkaan ja sopii tässä mielessä oppimateriaaliksi monellekin vaativuustasolle. Kirjan informaatiot sisältö on runsas. Se esittelee useita ajankohtaisia näkökulmia, teorioita ja tutkimustuloksia sisältäen samalla var-

sin kattavan lähdeluettelon eri teemoista enemmän kiinnostuneille lukijoille. Kolmen eri henkilön osallistuminen kirjoittamiseen näkyy jonkin verran tekstiasussa. Luvut ovat vaikeusasteeltaan erilaisia. Organisaatiososiologisesti painottuneissa luvuissa pyritään lähinnä kuvailuun. Sen sijaan taas esimerkiksi oppimisen kontekstuaalisuutta tarkasteltaessa rakennetaan ekplisiittinen analyttinen viitekehys asian ympärille.

**Lukuja olisi voinut**

kytkä jonkin verran enemmän toisiinsa, vaikka teos eteneekin loogisesti. Loppuun olisi kaivannut pidemmälle vietyä jäsenystä. Teos päättyy nyt ranskalaisina viivoina kirjoitettuun yhteenvetoon ja arviointiin yksittäisen teollisuuslaitoksen hitsaamon modernisointiprojektista. Tiedonnäkökulmisen ja –janoisen lukijan olisi voinut palkita vielä lopussa eri lukujen punaisia lankoja toisiinsa nivovalla yhteenvedolla.

*Tuomo Alasoini*

## Ajatuksia esittelystä teoksesta

**Annikki Järvisen, Tapio Koiviston ja Esa Poikelan** kirjan *Oppiminen työssä ja työyhteisössä* motivaatio on ajan-kohtainen ja tärkeä. Organisaatioiden kehittämisen keskusteluissa on edetty vaiheeseen, jossa sekä organisation henkilöstön, prosessien ja teknologioiden kehittäminen on nähtävä yhtenäisenä haasteena. Monissa kehittämiss-hankkeissa on törmätty ongelmiin, jotka johtuvat pääosin puutteellisesti valmistelluista uusien toimintatapojen omaksumusprosesseista, heikosti suunnitelluista ja viestiytyistä työnkuvista ja niiden kytkennöistä tietotekniikan hyväksikäyttöön. Järvisen et al kirja työssä oppimisesta antaa näiden kysymysten ratkaisuu- oivalliset lähtökohdat.

**Kirja sisältää hyvää** aineistoa niistä teorioista ja lähestymistavoista, jotka on välttämätöntä ymmärtää osana organisaatioiden ja työn kehittämistä. Erityisen tärkeää on

ymmärtää organisaatioperspektiivi, koska ns. *liberalisation*-koulukunnan näkemys ei pelkästään toimi nykyisessä työn kentässä. Uskon että tälle kirjalle löytyy laaja lukijakunta.

**Kirjan tärkeimpänä antina** pidän sen käyttökelpoisuutta organisaatiokehittäjien työkaluksi. Työssä oppimisen lähestymistavat tulevat entistä tärkeämmiksi organisaatioiden työkiireiden ja hiljaisen tiedon levittämisen vuoksi. Samalla perinteisten koulutusorganisaatioiden on muutettava toimintatapaansa yhä organisaatioläheisemmäksi, jolloin kunkin työntekijän työprosessien kuvaaminen ja ymmärtäminen tulevat entistä tärkeämmiksi. Organisaatiot toimivat myös usein erittäin kilpailuintensivisessä ympäristössä, mikä edellyttää myös organisaatio-tason oppimisen tehokasta siirtoa ryhmä- ja yksilötasolla.

**Kirjassa esitettyä Poikelan** työorientaatioiden luokittelua tilanne-, toiminta-, kehittämis- ja tavoiteorientaatioihin pidän käyttökelpoisena sekä työntekijän oman reflektion tukemisessa, mutta myös esimies-alais –suhteiden kehittämisessä. Voimakkaan kehittämis- ja tavoiteorientaation omaavat henkilöt eivät useinkaan viihdy ns. rutiinitehtävissä. Toisaalta on turha odottaa organisaation kaikilta työntekijöiltä voimakasta kehittämispansosta ja sitoutumista uusiin tavoitteisiin. Oman työn analyysi ja toimenkuvien suunnittelu saavat tästä orientaatioluokittelusta hyvän työkalun.

**Luvussa 3 tuodaan esille** eri työssä oppimisen kontekstit, jotka liittyvät yksilöllisen, ryhmä- ja organisaatiooppimisen kenttiin. Kirjoittajat tunnistavat kolme keskeistä oppimisen tapaa: palautteesta, arvioinnista ja evaluoinnista oppiminen. Näin edetään yk-

silön työstä työyhteisön käytäntöjen kautta organisaation työn kehittämiseen. Juuri edellä mainittujen oppimisprosessien edistäminen ja myös käytäntöön siirtäminen nähdään ratkaisevaksi työyhteisön oppimisen kannalta.

**Organisaatiokehittäjien** kannattaa perehtyä kirjan luvussa 4 esitettyihin tiedon prosessoinnin taksonioihin. Kirjoittajat ovat perehty-

neet viimeisimmän tietämystutkimuksen lähteisiin ja soveltaneet tätä ainesta monissa käsitteellisissä viitekehyksissä. Blackler'in, Hargadon & Sutton'in ja Nonaka'n kirjoituksia on arvioitu työyhteisön kehittämisen kontekstissa, myös kriittisessä valossa.

**Kirjan loppupuolella** tuodaan esille monia käytännön esimerkkejä työyhteisöjen kehittämisestä ja esitellään

myös menetelmällisiä työkaluja.

**Suosittelen kirjaa** lämpimästi jokaiselle knowledge management –alueella toimivalle tutkijalle, kehittäjälle, kouluttajalle ja konsultille. Kirja soveltuu myös oivallisesti paitsi aikuiskasvatuksen myös erilaisten poikkitieteellisten opintojaksojen lähdekirjaksi.

*Mikko Ruohonen*