

**Työntekijöiden kokemuksia tietojohdamisen merkityk-
sestä työssä oppimiselle rakennusalalla**

Aku Nordling

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Syyslukukausi 2019

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Nordling, Aku. 2019. Työntekijöiden kokemuksia tietojohdamisen merkityksestä työssä oppimiselle rakennusalailla. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 69 sivua.

Tämän tutkimuksen tehtävänä oli tarkastella, miten työntekijät kokevat tietojohdamisen merkityksen työssä oppimiselleen eräässä rakennusalan organisaatiossa. Aihetta voidaan pitää tärkeänä ja ajankohtaisena, sillä tieto ja oppiminen on tieteilisessä keskustelussa usein liitetty työelämän muutokseen. Tutkimusaihetta on aiemmin tutkittu paljon organisaation näkökulmasta, mutta tämän tutkimuksen kaltainen yksilöllinen lähestymistapa on jäänyt vähemmälle huomiolle. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena osana Jyväskylän yliopiston HeRMO-hanketta. Tutkimuksen aineisto koostui kahdestatoista teemahaastattelusta, ja aineiston analyysi toteutettiin laadullista sisällönanalyysia käyttäen.

Tutkimustulosten mukaan työntekijät kuvaavat sekä tiedon että oppimisen olevan olennainen osa heidän päivittäistä työssä suoriutumistaan. Organisaatiossa esiintyykin monia formaaleja, non-formaaleja ja informaaleja oppimisen käytänteitä, jotka mahdollistavat tiedonkulun työntekijöiden oppimisen tueksi. Aineistosta on kuitenkin havaittavissa viestinnällisiä ja ajallisia haasteita, jotka luovat rajoitteita tiedonkululle ja työntekijöiden työssä oppimiselle.

Tutkimustulokset ovat varsin yhteneviä aiempien tutkimusten kanssa. Tietojohdamisella näyttäisi olevan merkitystä sille, mitä ja miten työntekijät voivat oppia työssään. Etenkin hiljainen tieto näyttäytyy asiana, jolla on merkitystä työntekijöiden työssä oppimiselle. Työssä oppiminen tarvitseekin tuekseen rakenteita ja prosesseja, jotka mahdollistavat työntekijöiden pääsyn käsiksi erilaisiin tietovarantoihin omassa päivittäisessä työssään. Oppimista ja tietoa rajoittavat viestinnälliset ja ajalliset tekijät ovat pohjimmiltaan rakenteellisia ominaisuuksia, jolloin niihin voidaan myös vaikuttaa organisaatiotasolla.

Asiasanat: tietojohdaminen, työssä oppiminen, hiljainen tieto, aineeton pääoma, tietämyksenhallinta, rakennusala

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	TIETOJOHTAMINEN	8
	2.1 Tiedon määrittelyä.....	10
	2.2 Aineeton pääoma	11
	2.2.1 Inhimillinen pääoma.....	13
	2.2.2 Rakennepääoma	14
	2.3 Tietämyksenhallinta	16
3	TYÖSSÄ OPPIMINEN	19
	3.1 Työssä oppimisen määrittelyä	19
	3.2 Työssä oppimisen erilaiset muodot	22
	3.2.1 Formaali oppiminen.....	22
	3.2.2 Non-formaali oppiminen	23
	3.2.3 Informaali oppiminen.....	24
	3.3 Työssä oppimisen haasteita.....	26
4	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	28
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	29
	5.1 Hankkeen esittely, kohdeorganisaatio ja tutkittavat	29
	5.2 Tutkimuskohde ja lähestymistapa.....	30
	5.3 Aineiston analyysi	33
	5.4 Eettiset ratkaisut.....	37
6	TULOKSET	40

6.1 Työntekijöiden kuvauksia tiedon ja oppimisen luonteesta omassa työssään	40
6.1.1 Kuvaukset tiedon luonteesta työssä	41
6.1.2 Kuvaukset oppimisen luonteesta työssä	42
6.2 Tiedonjaon ja oppimisen käytänteet organisaatiossa	43
6.2.1 Formaaliset käytänteet	44
6.2.2 Non-formaaliset käytänteet	45
6.2.3 Informaaliset käytänteet	46
6.3 Tiedon ja oppimisen haasteet työssä.....	48
6.3.1 Viestinnälliset haasteet	48
6.3.2 Ajalliset haasteet	51
7 POHDINTA.....	53
7.1 Yhteenveto tuloksista	53
7.2 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	54
7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimushaasteet	60
LÄHTEET	65

1 JOHDANTO

Viimeisten vuosikymmenten aikana tieteellisessä keskustelussa on puhuttu paljon tietoyhteiskunnasta. Tietoyhteiskunnalla tarkoitetaan yhteiskuntaa, jossa tiedon tuottamisella, käsittelyllä ja leviämällä on merkittävä asema yhteiskunnan toimimisen kannalta (Kuusela 2005, 147). Tietoyhteiskunnallistumisen seurauksena tiedon soveltamiseen ja tuottamiseen liitetyt vaatimukset ovat tehneet tiedon hallinnan ja oppimisen kysymyksistä tärkeitä nykypäiväisessä työelämän kehittämisen ja tutkimuksen kentällä (Heiskanen 2009, 240). Kuluneiden vuosikymmenten aikana työelämä tutkimuksessa onkin puhuttu paljon työn tai työelämän muutoksesta. Tällä muutoksella tarkoitetaan esimerkiksi informaation määrän ja oppimisen merkityksen jatkuvaa kasvua työelämän kentällä. Lisäksi muutos näkyy työelämässä vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisääntymisenä, uusien organisoitumistapojen syntymisenä sekä innovaatioiden tärkeyden korostumisena. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 163-164.)

Tietoyhteiskunnallistuminen on tehnyt työelämästä tietointensiivisempää. Tietointensiivisyys näkyy esimerkiksi tieto- ja viestintätekniikan roolin kasvamisella organisaatioiden arjessa, sillä teknologia monipuolistaa kaikenlaista viestintää. Samalla tieto- ja viestintätekniikka on mahdollistanut toiminnan hajauttamisen ja organisoimisen jopa maailmanlaajuisesti. (Huotari ym. 2005, 10.) Nykyään organisaatiot hakevatkin tiedosta ja sen hyödyntämisestä itselleen kilpailukykyä (Laihonen ym. 2013, 10). Tänä päivänä tiedon voidaan nähdä olevan jopa kaikista tärkein organisaatioiden strateginen resurssi (Cho & Korte 2014, 314). Tiedon merkityksen korostumisen seurauksena tieteellisessä keskustelussa onkin alettu puhua paljon organisaatioiden tietojohdamisesta (Laihonen ym. 2013, 6).

Tieto- ja viestintäteknologian kehitys sekä kiristynyt kansainvälinen kilpailu ovat asettaneet myös työssä oppimiselle ja osaamisen kehittämislle yhä tiukempia vaatimuksia työelämässä. Nykyisin työelämän yhteydessä puhutaan paljon oppimiskyvyn merkityksestä vastauksena työelämän kokemaan jatkuvaan muutokseen. (Eteläpelto, Collin & Saarinen 2007, 8 - 9.) Samoilla linjoilla on

myös Sydänmaanlakka (2012, 23), jonka mukaan yritysten ja organisaatioiden tulee jatkuvasti kehittää omaa toimintaansa pysyäkseen mukana kilpailussa. Oppimisen merkitystä nykyisessä työelämässä ei voitane siis painottaa liikaa.

Kuten edellä nähdään, sekä tieto että oppiminen ovat organisaatioiden näkökulmasta nykypäivänä keskeisiä elementtejä menestymisen ja kilpailukyvyn kannalta. Tämä ei sinällään ole ihme, sillä tieto ja oppiminen on yleisesti ottaen liitetty tiiviisti yhteen niin tieteellisessä keskustelussa kuin arkipuheessakin. Esimerkiksi Billett (2001) on määritellyt oppimisen prosessiksi, jossa uutta tietoa rakennetaan, vahvistetaan ja tehostetaan jatkuvasti. Tämän määritelmän perusteella tietoa ja oppimista ei voida tarkastella irrallisina toisissaan, vaan ne tulee nähdä toisiaan täydentävinä asioina. Sen takia niitä tulisikin tutkia suhteessa toisiinsa.

Tämän tutkimuksen tehtävänä on tapauskohtaisesti selvittää työntekijöiden kokemusten avulla sitä, miten tietoa johdetaan työntekijöiden oppimisen tukena eräässä suomalaisessa rakennusalan organisaatiossa. Aihetta voidaan pitää hyvin ajankohtaisena ja tärkeänä nykyisen työelämän luonteesta johtuen. Tietojohtamisen yhteyttä oppimiseen on toki tutkittu viimeisen vuosikymmenen aikana niin Suomessa kuin maailmanlaajuisestikin melko tiiviisti, mutta nämä tutkimukset ovat enimmäkseen kohdistuneet organisaatiotason oppimiseen. Sen sijaan yksilöllisen oppimisen ja tietojohtamisen välinen tarkastelu on jäänyt huomattavasti vähemmälle huomiolle. Tämän ovat huomanneet myös Yu ja Yang (2018), joiden tekemän kartoituksen mukaan tietojohtamiseen liitetyt tutkimukset rakennusosalalla ovat keskittyneet pitkälti organisaatio- ja tiimitasolle. Samalla he esittävät, että yksilötason tarkastelu tulee yleistymään tulevaisuudessa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin ottaa yksilöllisempi lähestymistapa tietojohtamisen tarkasteluun ja täten edustaa tulevaisuuden tutkimussuuntauksia.

Tutkielmani seuraavat kaksi lukua ovat osa teoriataustaa. Ensin avaan tietojohtamisen käsitettä sen eri osa-alueiden kautta luvussa 2, jonka jälkeen tarkastelen työssä oppimista, sen eri muotoja ja siihen liittyviä haasteita luvussa 3. Luvussa 4 esitän tutkimukseen liitetyt tutkimuskysymykset ja luvussa 5 kuvaan

vuorostaan tutkimukseni lähestymistapaa ja sen toteuttamisen etenemistä aineistonkeruun, analyysin ja tutkimusetiikan näkökulmasta. Luku 6 koostuu tutkimustulosten esittelystä, ja luvussa 7 esitän johtopäätöksiä saatujen tulosten pohjalta. Lopuksi myös tarkastelen koko tutkimusprosessia luotettavuuden näkökulmasta ja esitän tutkimuksen pohjalta mahdollisia tulevaisuuden jatkotutkimushaasteita.

2 TIETOJOHTAMINEN

Tietojohtamiseen on vuosien saatossa liitetty useita määritelmiä ja tulkintoja. Esimerkiksi Girard ja Girard (2015) ovat tieteellisessä katsauksessaan koonneet yhteen viime vuosikymmenien ajalta yli sata tieteellisessä keskustelussa käytettyä tietojohtamisen määritelmää erilaisista näkökulmista käsin. Käsitteen monipuolisuudesta on puhunut myös Lönnqvist (2007, 14–16), jonka mukaan tietojohtamisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi tieteenalaa, liikejohdollista tehtävää, koulutusohjelmaa tai näkökulmaa. Tietojohtaminen on käsitteenä siis erittäin moniselitteinen ja laaja, eikä sille näyttäisi olevan olemassa tarkkaa ja yhtenäistä määritelmää.

Moniselitteisestä luonteesta huolimatta tietojohtaminen on hyvä ymmärtää kokonaisuutena, jonka ytimessä on prosessi tiedon luomisen, keräämisen, organisoinnin, jalostamisen, jakelun ja ylläpidon vaiheineen organisaatiossa. Henkilöstön organisointi, johdon päätöksenteko, tieto- ja viestintäteknologia sekä kulttuuri ovat tekijöitä, jotka mahdollistavat näiden prosessien toiminnan. Onnistunut tietojohtaminen edellyttääkin tiedon jakamista, soveltamista ja luomista tukevien käytäntöjen rakentamista sekä tiedon systemaattista käyttöä organisaatiossa. (Laihonen ym. 2013, 27.) Samoilla linjoilla on myös Sydänmaanlakka (2012, 176), joka puhuu tietojohtamisen sijaan tiedolla johtamisesta. Tällä hän tarkoittaa prosessia, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa organisaatiossa. Tietojohtaminen näyttäisi siis pitkälti liittyvän siihen, miten organisaatiot hallitsevat tietoa toimintansa eri tasoilla.

Tietojohtamisen voidaan nykypäivänä sanoa olevan hyvin tärkeä tekijä organisaatioiden selviytymisen ja kilpailukyvyn kannalta (Omotayo 2015, 2). Sen keskeisenä tehtävänä on tukea systemaattisesti organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista kaikenlaisen tiedonkäsittelyn avulla (North & Kumta 2018, 13). Tietojohtamisen tavoitteena on luoda toimintaympäristö, joka tukee uuden

tiedon luomista, innovointia sekä kaikenlaisen tietopääoman kehittymistä organisaatiossa (Huotari ym. 2005, 50).

Yksilöllisen tiedon hyödyntäminen ja sen muuntaminen yhteisön tai organisaation toiminnaksi on yksi tietojohdamisen keskeisimmistä tehtävistä. Tällöin yksilön tiedolla voidaan edistää organisaation suorituskykyä, strategista osaamista, uuden tiedon luomista sekä innovaatioiden tuottamista. (Huotari ym. 2005, 49.) Täten tietojohdamisen ja sen käytäntöjen suhteuttaminen työntekijöiden yksilölliseen osaamiseen ja oppimiseen näyttäisi olevan tärkeää ja aiheellista.

Vaikka tietojohdaminen ymmärretään usein organisaation liiketoimintaa edistäväksi strategiseksi tekijäksi, on syytä huomioida, että siinä on pitkälti kyse ihmisten johtamisesta. On tärkeää tiedostaa, että onnistunut tietojohdaminen edellyttää ihmisten kyvykkyyttä ja halukkuutta ylläpitää omaa osaamistaan, jakaa kokemuksiaan sekä etsiä uutta tietoa itsensä kehittämiseksi. (Laihonen ym. 2013, 80.) Tietojohdaminen onkin osa inhimillisen osaamisen kehittämisen prosessia (Poikela & Järvelä 2007, 196).

Laihosen ym. (2013, 32) mukaan Suomessa tietojohdaminen voidaan ymmärtää kattokäsitteenä, jonka osa-alueita ovat organisaation oppiminen, tietämyksenhallinta, aineeton pääoma sekä liiketoimintatiedon hallinta. Vuorostaan kansainvälisessä keskustelussa kyseisiä käsitteitä on tarkasteltu usein irrallisina ilmiöinä tietojohdamisesta (Lönnqvist 2007, 12). Tästä huolimatta haluan tässä tutkimuksessa ottaa kokonaisvaltaisemman lähestymistavan tietojohdamiseen ja ymmärtää sen Laihosen ym. (2013) tapaan eräänlaisena kattokäsitteenä. Tietojohdamisella tarkoitetaan siten tässä tutkimuksessa organisaatioissa olevista rakenteista ja prosesseista koostuvaa kokonaisuutta, jonka tarkoituksena on hallita tietoa sen luomisen, jakamisen, soveltamisen ja ylläpitämisen kautta.

Seuraavaksi tarkastelen yksityiskohtaisemmin tietojohdamiseen kuuluvia osa-alueita. Kiinnostukseni kohdistuu etenkin aineettomaan pääomaan ja tietämyksenhallintaan, joita käsittelen omilla alaluvuissaan. Koska tässä tutkimuksessa kiinnostukseni on yksilöllisen oppimisen tasolla, puhun organisaation oppimisen sijaan työssä oppimisesta. Työssä oppimiseen palaan tarkemmin luvussa 3. Laihosen ym. (2013) mukaan liiketoimintatiedon hallinta vuorostaan

keskittyy vahvemmin tiedon käyttöön strategisen päätöksenteon ja kilpailuedun saamisen tueksi. Tällöin se ei ole vahvasti kytköksissä yksilölliseen oppimiseen ja tämän tutkimuksen näkökulmaan, joten olen rajannut sen tutkimuksen ulkopuolelle. Ennen aineettoman pääoman ja tietämyksenhallinnan tarkastelua on kuitenkin syytä määrittää, miten tieto ymmärretään tässä tutkimuksessa.

2.1 Tiedon määrittelyä

Lönnqvist, Kujansivu & Antola (2005, 36) määrittävät tiedon kokemusten, arvojen, informaation ja oivalluksen sekoitukseksi. Toisin sanoen tieto voidaan ymmärtää kokemusten, arvojen, kontekstisidonnaisten informaatioiden sekä asiantuntijuuden sekoituksena, jonka puitteissa uutta tietoa voidaan arvioida ja luoda. Tieto ei pelkästään esiinny dokumenteissa tai tietolähteissä, vaan se ilmenee myös organisaation prosesseissa, rutiineissa, käytännöissä ja normeissa. (Davenport & Prusak 1998, 5.) Tässä tutkimuksessa tieto ymmärretäänkin edellä mainitulla tavalla kokonaisuutena, joka koostuu muun muassa kokemuksista, arvoista, informaatiosta ja oivalluksista.

On tärkeää erottaa tieto informaation käsitteestä. Informaatio on viesti, jolla on sekä lähettäjä että vastaanottaja. Informaatio esitetään esimerkiksi dokumentoidussa, visuaalisessa tai auditiivisessa muodossa. Ominaista on, että informaatioon liittyy jokin merkitys, joka vaihtelee vastaanottajan tulkinnan mukaan. Informaatio muuttuu tiedoksi vasta, kun sen vastaanottaja prosessoi ja soveltaa sitä. (Davenport & Prusak 1998, 3–6.)

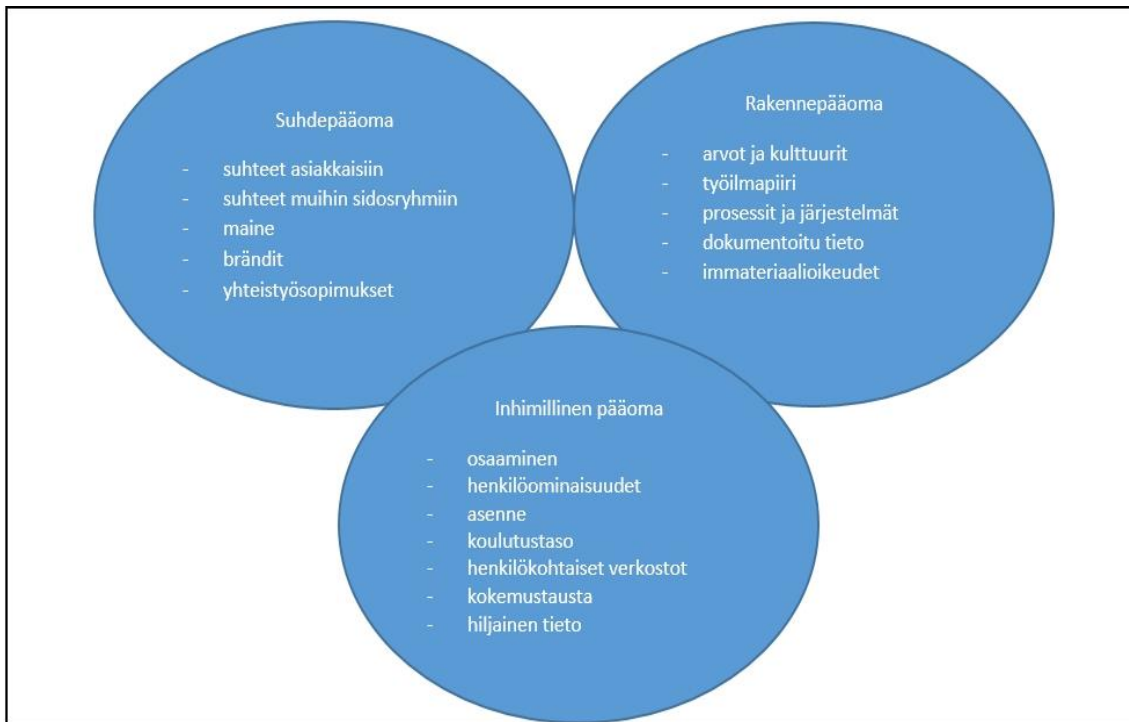
Tieto voi olla luonteeltaan joko eksplisiittistä tai hiljaista tietoa (Huotari ym. 2005, 49). Eksplisiittinen tieto on tietoa, joka on näkyvää, siirrettävää, jaettavaa ja arvioitavissa olevaa. (Lönnqvist ym. 2005, 36.) Esimerkiksi kirjoissa ja erilaisissa tietokannoissa esiintyvä tieto on eksplisiittistä. Hiljainen tieto on vuorostaan ihmisten henkilökohtaista tietoa. Tällöin tieto perustuu muun muassa ihmisten toimintatapoihin, rutiineihin, arvoihin ja tunteisiin, ja se syntyy kokemusten sekä tekemisen kautta. (Huotari ym. 2005, 66–67.) Henkilökohtaisen tiedon lisäksi

tieto voi olla hiljaista myös kollektiivisesti, jolloin yksilö omaksuu tätä tietoa jäljittelyn, samaistumisen ja tekemisen avulla (Lönqvist ym. 2005, 36). Toisin kuin eksplisiittinen tieto, hiljainen tieto on vaikeasti havaittavissa ja sen näkyväksi tuominen voi olla haasteellista (Nonaka & Takeuchi 1995, 8). Organisaatiossa oleva tieto voidaankin rinnastaa jäävuoreen, jossa eksplisiittinen tieto kuvastaa näkyvää jäävuoren huippua ja hiljainen tieto vuorostaan pinnan alla olevaa suurempaa osaa, joka ei ole näkyvillä (Haldin-Herrgard, 2000).

2.2 Aineeton pääoma

Aineeton pääoma on yksi keskeinen tietojohtamisen osa-alue. Laihosen ym. (2013, 35) mukaan aineettomaksi pääomaksi voidaan nimittää niitä ei-fyysisiä ja näkymättömiä asioita, jotka ovat organisaatiolle jollakin tapaa tärkeitä ja arvokkaita. Pääoma on siis aineetonta, kun sillä ei ole fyysistä olomuotoa (Lönqvist ym. 2005, 18).

Kujansivu, Lönqvist, Jääskeläinen ja Sillanpää (2007, 29) ovat käyttäneet aineettoman pääoman määrittelyssä tieteellisessä keskustelussa yleisesti käytettyä lähestymistapaa ja jakaneet sen kolmeen osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat suhdepääoma, rakennepääoma ja inhimillinen pääoma. Tämän jaon perusteella aineeton pääoma voidaan nähdä ikään kuin organisaatiossa olevana tietona, joka sijaitsee ihmisissä, organisaation rutiineissa ja organisaation suhteissa eri sidosryhmien kanssa. Aineeton pääoma koostuu toisin sanoen erilaisista organisaatioille tärkeistä tietovarannoista. (Sharabati, Jawad & Bontis 2010.) Cohen ja Kaimenakis (2007, 243) ovatkin määrittäneet aineettoman pääoman organisaatioiden hallussa olevien tietopohjaisten aineettomien resurssien yhdistelmäksi, jonka tehokas hallinta tuottaa organisaatioille kilpailullista etua. Tarkempi aineettoman pääoman jaottelu on nähtävissä kuviosta 1.



KUVIO 1. Aineettoman pääoman jaottelu (Kujansivu ym. 2007, 29)

Aineettoman pääoman merkitys on kasvanut organisaatioissa paljon viime vuosikymmeninä, minkä seurauksena yritykset pyrkivät panostamaan niihin. Syitä tähän on useita, joista keskeisin liittyy tiedon yleiseen lisääntymiseen muun muassa digitalisoitumisen seurauksena. Täten yrityksiltä vaaditaan tietämystä ja osaamista entistä enemmän. Aineettomaan pääomaan panostamisen voidaankin nähdä lisäävän tietämystä ja osaamista yrityksissä. Tällöin aineettomalla pääomalla onkin suuri merkitys esimerkiksi yritysten kilpailukyvyille ja strategialle. (Lönnqvist ym. 2005, 63–64.) Tutkimuksissa aineettoman pääoman aktiivisen kasvattamisen on nähty olevan yhteydessä yrityksen suurempaan taloudelliseen kasvuun ja suoriutumiseen (Tan, Plowman & Hancock 2007, 91).

Seuraavaksi tarkastelen tarkemmin inhimillistä ja rakenteellista pääomaa omissa alaluvuissaan. Vaikka suhdepääoma onkin kuviossa 1 merkitty yhdeksi aineettoman pääoman osa-alueeksi, se ei kuitenkaan ole tämän tutkimuksen kannalta kiinnostava käsite. Siispä en käsittele sitä erikseen omissa alaluvuissaan.

2.2.1 Inhimillinen pääoma

Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan organisaatiossa olevia ihmisiä sekä heidän taitojaan, tietojaan ja kyvykkyyttään (Blair 2011). Inhimilliselle pääomalle on ominaista se, että se sijaitsee ihmisissä eikä se täten ole organisaatioiden itsensä omistamaa (Lönqvist ym. 2005, 31). Kuten kuviosta 1 nähdään, inhimillinen pääoma voidaan tarkemmin jakaa työntekijöiden osaamiseen, henkilöominaisuuksiin, asenteisiin, hiljaiseen tietoon, koulutukseen, verkostoihin sekä kokemustaan.

Inhimillisestä pääomasta ihmisten osaaminen on keskeinen organisaation menestymisen mahdollistaja, sillä organisaation kilpailukyky riippuu pitkälti siellä olevasta osaamisesta ja sen käytöstä (Viitala 2013, 170). Yksilölähtöisesti osaamisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi ihmisten erilaisia yksilön kykyjä, valmiuksia, taitoja ja tietoja. Osaamista voikin olla monenlaista. Osaaminen voidaan jakaa esimerkiksi yksilöosaamiseen, substanssiosaamiseen, liiketoimintaosaamiseen, organisaation-osaamiseen ja sosiaalisiin taitoihin. Lähtökohtaisesti kaikki organisaation toimintamallit, prosessit ja rakenteet rakentuvat yksilöiden osaamisen kautta. (Lönqvist ym. 2005, 32–34.)

Yksilön osaamisen keskeisimpiä mahdollistajia on taas tieto, ja etenkin hiljaisen tiedon voidaan nähdä liittyvän vahvasti inhimilliseen pääomaan (Lönqvist ym. 2005, 36). Työntekijöiden sisäistämä hiljainen tieto on kerääntynyt pitkän työkokemuksen kautta, ja se voi muodostaa organisaation osaamisen ja kilpailukyvyn ytimen. Täten organisaatioiden tulisikin pystyä tunnistamaan ja siirtämään hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon siirtämiseen on olemassa monia erilaisia käytänteitä, kuten esimerkiksi perehdyttämisohjelmia, työnohjausta sekä mentoointia. Tärkeintä on kuitenkin organisaation kannustava ja avoin työilmapiiri, jonka puitteissa työntekijät pystyvät jakamaan hiljaista tietoa tehokkaasti. (Kujansivu ym. 2007, 127–128.)

Organisaatioiden on tärkeää pystyä johtamaan inhimillistä pääomaansa. Erilaisia työkaluja tähän on olemassa useita. Tällaisia ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, henkilöstölle räätälöidyt koulutukset, osaamisen kartoitukset, hen-

kilöstöresurssiraportit, 360-asteen arvioinnit sekä palkitsemisjärjestelmät. (Kujansivu ym. 2007, 58.) Henkilöstön kouluttamisen ja kehittämisen onkin todettu olevan tärkeä tietoresurssi esimerkiksi rakennusalalla (Autio 2014, 67). Näihin inhimillisen pääoman johtamiseen ja kehittymiseen liittyviin työkaluihin palataan tarkemmin luvussa 3, joka käsittelee työssä oppimista.

2.2.2 Rakennepääoma

Rakennepääomalla tarkoitetaan organisaatiossa olevia rakenteita ja infrastruktuuria, joiden tarkoituksena on muun muassa tukea henkilöstön toimintaa ja tiedon rakentumista organisaatiossa. (Kianto, Sáenz & Aramburu 2017, 12; Kong, Benevene, & Cortini 2010, 125.) Rakennepääoma koostuukin organisaation omistamista aineettomista asioista (Kujansivu ym. 2007, 29). Kuten kuvioista 1 nähdään, rakennepääoma näkyy organisaatioissa arvoina, kulttuurina, työilmapiirinä, prosesseina ja järjestelminä, dokumentoituna tietona sekä immateriaalioikeuksina.

Arvot ovat hyvin keskeinen osa organisaation rakennepääomaa. Arvot ovat kiinteästi yhteydessä siihen, miten ihminen lähtökohtaisesti tulkitsee ja ymmärtää tietoa. Koska organisaatiot koostuvat ihmisistä, heidän arvoillaan on voimakas merkitys kaikelle tiedon luonteen ja merkityksen ymmärtämiselle organisaatiossa. (Davenport & Prusak 1998, 12.) Organisaation näkökulmasta arvot voidaan ymmärtää ikään kuin organisaation tahtotilana, jonka valossa se toteuttaa toimintaansa. Organisaation arvot eivät kuitenkaan saa olla ristiriidassa yksilöllisten arvojen kanssa, koska tällöin työntekijöiden ja organisaation välille on vaikea syntyä luottamusta. (Lönngqvist ym. 2005, 41–42.)

Myös kulttuuri on merkittävä osa organisaatioiden rakennepääomaa. Schein (2017, 6) on määrittänyt kulttuurin uskomuksista, arvoista ja normeista koostuviksi perusolettamuksiksi, jotka ohjaavat ryhmän toimintaa ja oppimista kulttuurin sisällä. Organisaation näkökulmasta kulttuuria voidaan pitää organisaatiossa vaikuttavana järjestelmänä, joka pitää sisällään erilaisia sääntöjä, odotuksia ja oletuksia sen sisällä. Kulttuuri koostuu erilaisista osa-alueista, kuten organisaation arvoista, johtamistavoista, vuorovaikutus- ja viestintätavoista sekä

sitoututtamis- ja palkitsemistavoista. Myös työilmapiiri liittyy vahvasti organisaatiokulttuuriin. (Lönqvist ym. 2005, 43–44.)

Organisaatiot tarvitsevat nykypäivänä kulttuurin, joka mahdollistaa tiedon luomisen ja varastoimisen organisaatiossa (Kong ym. 2010, 125). Tutkimusten mukaan kulttuurilla on iso merkitys siihen, miten organisaatiossa ylipäätään johdetaan tietoa. Kulttuuri määrittää minkälaiseksi tiedon luonne ja tärkeys ymmärretään organisaatiossa. Tällöin kulttuurin kautta organisaatioon muodostuu myös rakenteita ja käytänteitä, joilla tietoa luodaan ja jaetaan. (De Long & Fahey 2000, 125–126.) Tutkimusten perusteella on selvinnyt, että onnistunut tietojohdaminen edellyttää kulttuuria, joka painottaa muun muassa koko organisaation henkilöstön välistä monitasoista yhteistyötä, vahvaa ja määrätietoista johtajuutta sekä työntekijöiden osallistamista päätöksentekoon (Seyedyousefi, Mohammad Hossein Fard & Tohidi 2016, 416).

Viitalan (2013, 30) mukaan yritykset suosivat nykyään organisaatiokulttuuria, joka keskittyy etenkin oppimisen, luovuuden ja innovatiivisuuden edistämiseen. Yritykset joutuvat jatkuvasti uusiutumaan sopeutuakseen jatkuvasti muutuvaan ilmapiiriin. Juuri tämä vaatii organisaatioilta oppimiskykyä, luovuutta ja innovatiivisuutta. (Viitala 2013, 18.) Mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen lisää myös työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaatiota kohtaan. Työntekijän sitoutumista pidetään tärkeänä asiana organisaation kannalta, koska sitoutunut henkilö edistää yrityksen toiminnan laatua, tavoitteiden saavuttamista ja jatkuvaa kehittymistä. (Viitala 2013, 85–88.) Organisaatioissa tulisikin olla rakenteita, jotka edesauttavat työntekijöiden sitoutumista organisaatiota kohtaan.

Organisaation rakennepääomaksi laskettava dokumentoitu tieto on organisaatioissa esiintyvää eksplisiittistä tietoa, joka on näkyvää, siirrettävää, jaettavaa ja arvioitavaa. Tiedon dokumentoiminen on hyödyllistä organisaatiolle, sillä sen avulla toimintaa voidaan suunnata tavoiteltuun suuntaan. (Lönqvist ym. 2005, 45.) Yhteen koottu tieto tukee myös työntekijöiden oppimista tarjoamalla heille tietoa organisaatioon aikojen saatossa kerääntyneistä kokemuksista, toiminoista ja strategioista (Barros, Ramos & Perez 2015, 46).

2.3 Tietämyksenhallinta

Lönnqvistin ym. (2005, 120) mukaan tietämyksenhallinnan tehtävänä on saada organisaatiossa oleva tieto henkilöstön saataville. Tietämyksenhallinnan keskiössä voidaan sanoa olevan organisaation sisältävän tiedon, taidon, osaamisen ja viestinnän hallinnointi ja johtaminen. Sillä voidaan tarkoittaa myös jo käytettävissä olevien tietojen ja kokemusten siirtämistä tilanteisiin, joissa ne ovat uusia ja täten luovat uutta arvoa. Tietämyksenhallinta onkin ikään kuin organisaatiossa olevien tietoresurssien uudelleenkäyttöä, jonka avulla organisaation inhimillistä pääomaa ja aineetonta omaisuutta voidaan hallita. Sen tavoitteena on edistää organisaation kilpailukykyä muun muassa tehokkaalla tiedon jakamisella, olemassa olevan tietämyksen soveltamisella ja uuden tiedon luomisella. (Laihonen ym. 2013, 51–52.) Inkisen (2016, 73) väitöskirjan mukaan organisaation laadukas tietämyksenhallinta on positiivisesti yhteydessä innovaatioiden tuottamiseen.

Stenberg (2012) on tutkinut väitöskirjassaan aineettoman pääoman ja tiedon jakamisen välistä yhteyttä. Hänen mukaansa tiedon hankintaa, luomista ja jakamista voidaan pitää prosesseina, jotka synnyttävät aineetonta pääomaa sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta (Stenberg 2012, 209). Mikäli siis ymmärrämme aineettoman pääoman tiedosta rakentuvina organisaation rakenteina ja resursseina, voidaan tietämyksenhallinta vuorostaan ymmärtää organisaatiossa olevina prosesseina ja käytänteinä, joilla aineetonta pääomaa yritetään lisätä organisaatiossa.

Yksi tunnetuimpia tietämyksenhallintaan liittyviä malleja on Nonakan ja Takeuchin (1995) luoma SECI-malli (Kuvio 2), jonka avulla tiedon leviämistä ja prosessoimista organisaation sisällä voidaan tarkastella yksityiskohtaisesti. Mallissa tieto muuttuu jatkuvasti hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välillä, ja kyseinen prosessi on täten jaettu neljään eri vaiheeseen. Näitä vaiheita kutsutaan *sosialisatioksi*, *ulkoistamiseksi*, *sisäistämiseksi* ja *yhdistämiseksi*. (Lönnqvist ym. 2005, 121.)



KUVIO 2. Tiedon leviämistä ja prosessointia kuvaava SECI-malli (Nonaka & Takeuchi 1995)

Sosialisatiovaiheessa ihmiset jakavat kokemuksiaan toistensa kanssa ja luovat täten hiljaista tietoa yhdessä esimerkiksi mentaalimallien muodossa. Tällöin hiljainen tieto voi jakaantua ilman kielellistä ulottuvuutta esimerkiksi havainnoinnin kautta. *Ulkoistamisvaiheessa* tieto muuttuu hiljaisesta eksplisiittiseksi, jolloin tiedosta syntyy erilaisia hypoteeseja, malleja ja käsitteitä. Tässä vaiheessa syntyy siis uutta eksplisiittistä tietoa. Tästä siirrytään *yhdistämisvaiheeseen*, jossa uusi eksplisiittinen tieto liitetään jo olemassa olevaan eksplisiittiseen tietoon. Tällöin ihmiset yhdistelevät ja liittävät tietoa yhteen esimerkiksi erilaisten dokumenttien ja tapaamisten avulla. Eksplisiittistä tietoa siis lajitellaan, lisätään, yhdistellään ja luokitellaan, minkä johdosta syntyy uutta tietoa. Mallin viimeistä vaihetta kutsutaan *sisäistämiseksi*, jolloin ihmiset sisäistävät olemassa olevan eksplisiittisen tiedon uudeksi hiljaiseksi tiedoksi. Näin tiedosta tulee osa ihmisen päivittäistä toimintaa ja rutiinia. Tämän jälkeen koko prosessi alkaa alusta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–70.)

SECI-mallin yhteydessä voidaan puhua myös neljästä eri tietovarannosta, jotka syntyvät tiedonluomisen avulla, ja jotka myös luovat uudelle tiedon luomiseen perustan. Näitä tietovarantoja ovat *kokemusperäiset*, *käsitteelliset*, *systemiset* sekä *rutiinitiedon tietovarannot*. *Kokemusperäiset tietovarannot* koostuvat hiljaisesta

tiedosta, joka on syntynyt organisaation jäsenten yhteisistä kokemuksista. Tällaista tietoa on hyvin vaikea jäljitellä tai kopioida, jolloin se on merkittävä tietovaranto yrityksen kilpailun kannalta. *Käsitteelliset tietovarannot* tarkoittavat eksplisiittistä tietoa, joka on esitetty symbolisessa tai käsitteellisessä muodossa. Ne syntyvät henkilöstön ja asiakkaiden kokemuksista organisaatiosta, ja liittyvät esimerkiksi tuote- ja brandiominaisuuksiin. *Systemaattiset tietovarannot* koostuvat vuorostaan eksplisiittisestä tiedosta, joka sijaitsee dokumenteissa ja digitaalisissa tietokannoissa. Tällainen tieto on helposti siirrettävissä. *Rutiinitiedon varannot* koostuvat taas hiljaisesta tiedosta, joka on ankkuroitunut organisaation käytäntöihin ja toimintoihin. Esimerkiksi organisaation kulttuuri ja ilmapiiri ovat rutiinitietoa. (Huotari 2005, 143–144.)

Tieto- ja viestintäteknologialla on tietämyksenhallinnalle oma merkityksensä. Teknologiaa voidaan hyödyntää monin eri tavoin tietämyksenhallinnan ja aineettoman pääoman tukena, sillä sen avulla tieto on saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta. Teknologian käytön nähdäänkin tehostavan tiedon käsittelyä, jakamista ja varastointia organisaatiossa. Keskeisinä teknologisina työkaluina voidaan käyttää esimerkiksi tietokoneita, ohjelmistoja, mobiililaitteita ja tietoverkkoja. (Kujansivu ym. 2007, 123.) Organisaatioilla onkin usein käytössään sisäinen tiedonkäsittely- ja viestintäjärjestelmä, jota kutsutaan intranetiksi. Intranet voi parhaimmillaan olla tehokas väline organisaation tuottavuuden lisäämiseksi, sillä se mahdollistaa nopean ja laajan tiedonjakamisen työntekijöiden käyttöön. (Gamble & Blackwell 2001, 163.)

Stenberg (2012) on väitöskirjassaan tutkinut tiedon jakamista organisaatiossa hyvin laajasti. Hänen saamiensa tulosten mukaan esimerkiksi tietomäärä, työntekijöiden asenteet, työpaikalla vallitseva muutosvastarinta, liian suuret esimiesten vastualueet, vanhat toimintatavat ja kiire ovat tekijöitä, jotka toimivat esteinä tiedon jakamiselle organisaatiossa. Tiedon jakamista tehostavat vuorostaan työntekijöiden vaikuttamismahdolliset, toimintaa tukevat tietojärjestelmät, työntekijöiden välinen luottamus sekä palkitsemisjärjestelmät. Tiedon jakamisen kannalta on myös tärkeää, että se mielletään lähtökohtaisesti työhön liittyväksi perusosaamiseksi. (Stenberg 2012, 213–215.)

3 TYÖSSÄ OPPIMINEN

Tämä pääluke käsittelee työssä oppimista. Ensimmäisessä alaluvussa keskityn tarkastelemaan työssä oppimista yleisesti ja määrittämään sen käsitteellisesti. Tämän jälkeen siirryn tarkastelemaan työssä oppimisen eri muotoja ja mahdollisia haasteita kutakin omissa alaluvuissaan. Ennen varsinaisen työssä oppimisen tarkastelua on kuitenkin syytä lyhyesti määrittää, että mitä oppiminen tarkoittaa tässä tutkimuksessa.

Oppimista voidaan kuvata monella eri tavalla. Oppiminen on esimerkiksi muuttumista, uusiutumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä. Yksityiskohtaisemmin sillä voidaan tarkoittaa prosessia, jossa yksilö omaksuu muun muassa uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka jollain tapaa muuttavat hänen toimintaansa. (Sydänmaanlakka 2012, 32–33.) Kuten jo tutkimuksen Johdanto-luvussa mainitsin, Billett (2001) on vuorostaan määritellyt oppimisen jatkuvaksi tiedon rakentamisen, vahvistamisen ja tehostamisen prosessiksi. Oppimiseksi lasketaan myös se, kun jo olemassa olevaa tietoa käytetään uudessa kontekstissa (Eraut 2000, 114). Näiden määritelmien perusteella näyttäisi siltä, että tiedon ja oppimisen välinen yhteys on vahva. Tässä tutkimuksessa oppiminen ymmärretäänkin vahvasti tietoon liitettyinä prosessina, jossa yksilön kehittyminen ja oppiminen pohjautuvat sekä jo olemassa olevan tiedon että uuden tiedon prosessointiin, muokkaantumiseen ja omaksumiseen, jonka seurauksena yksilön toiminta muuttuu.

3.1 Työssä oppimisen määrittelyä

Lähtökohtaisesti oppimisen ja työn voidaan nähdä olevan riippuvaisia toisistaan, sillä oppiminen tapahtuu jatkuvasti ajattelun ja tekemisen kautta (Billett 2001, 21). Tämä väite saa tukea esimerkiksi Collinin (2007, 202) tutkimuksesta, jonka mukaan työntekijät usein kuvaavat työssä oppimista prosessiksi, jossa oppiminen tapahtuu työssä tekemisen kautta. Toisin sanoen oppiminen työssä tapahtuu

ikään kuin työn tekemisen sivutuotteena, esimerkiksi työhön kuuluvan ongelmanratkaisun ja arkipäiväisten työtehtävien yhteydessä. Työssä oppimisen peruspiirteitä onkin, että työskentelyn keskeinen tavoite ei ole oppiminen vaan itse työnteko. Tämän seurauksena työntekijän voi olla vaikea hahmottaa, mitä hän tarkalleen ottaen oppii työtä tehdessään. (Collin 2007, 203.) Tällainen tekemiseen perustuva oppiminen on luonteenomaista ainakin rakennusalalla, jossa tutkimusten mukaan työssä oppiminen perustuu pitkälti päivittäiseen tekemiseen, kuten uusien koneiden ja työkalujen käyttöön (Styhre, Josephson & Knauseder 2006, 94).

Yksityiskohtaisemman kuvan työssä oppimisesta antaa Raelin (2008, 5–6), jonka mukaan työssä tapahtuva oppiminen voidaan ymmärtää osana ihmisen luonnollista olevana olemista. Tällöin työssä oppimista voidaan kuvata seitsemän eri ominaisuuden kautta. Ensinnäkin työssä oppimisen voidaan nähdä olevan *itseohjautuvaa*. Toiseksi, työssä oppiminen voidaan nähdä *luovana* prosessina, sillä työssä oppimisella ei ole ennalta määrättyjä päämääriä tai käytänteitä, jolloin työntekijä joutuu itse määrittämään ne. Kolmanneksi, työssä oppiminen tapahtuu itse *tekemisen kautta*. Neljänneksi, työssä oppiminen on sidottuna oppijan *tunteisiin*. Viidenneksi, työssä oppiminen on *reaaliaikaista*, jolloin oppiminen toteutuu aidoissa ja luonnollisissa tilanteissa. Kuudenneksi, työssä oppiminen on *jatkuva* prosessi, joka ei lopu koskaan. Seitsemänneksi, työssä oppiminen voidaan nähdä *refleksiivisenä* prosessina. (Raelin 2008, 5–6.)

Collinin (2007) mukaan työssä oppimisen voidaan nähdä tapahtuvan aikaisempien kokemusten kautta. Bratton, Callinan, Forshaw & Sawchuk (2007, 220) liittävät tähän refleksiivisen oppimisen käsitteen, jonka mukaan aikuiset oppivat reflektion avulla. Reflektointi on aikaisempien kokemusten havainnointia ja pohdintaa yksin sekä yhdessä muiden kanssa. Sen tehtävänä on ylläpitää oppimista tekemisen ja ajattelun välillä. Työssä oppimisen voidaankin nähdä perustuvan työstä saatuun palautteeseen, kokemusten arviointiin sekä yhteisen tietämyksen rakentamiseen (Poikela & Järvinen 2009, 178–180). Myös Sydänmaanlakka (2012,

62) kuvaa palautteen merkitystä niin yksilön, tiimin kuin koko organisaation oppimiselle. Raelinin (2008, 2) mukaan työssä oppimisen refleksiivinen luonne on keskeinen tekijä, mikä erottaa sen perinteisestä kouluoppimisesta.

Työpaikalla tapahtuvan oppimisen yhteydessä on puhuttu yleensä oppimisen tilannesidonnaisuudesta. Tämä lähestymistapa näkee aikuisen oppijana, joka rakentaa sekä tietoisesti että tiedottomasti uutta tietoa toimintansa kautta siinä kontekstissa ja kulttuurissa, missä hän on. Tällöin hänen tietonsa ja asiantuntijuutensa myös kehittyvät sen kontekstin kautta, missä hän on. (Bratton ym. 2007, 228–229.) Esimerkiksi työtehtävät ja työn toimintaympäristö, joka pitää sisällään muun muassa ihmiset, ilmapiirin ja johtamisen, vaikuttavat siihen, mitä työympäristössä voidaan oppia (Collin 2007, 206–207). Toisin sanoen oppiminen on sosiaalistumista siihen kulttuuriin, missä oppiminen tapahtuu. Sosiaalistumisen seurauksena yksilöt omaksuvat kulttuuriin kuuluvia arvoja, asenteita, normeja, uskomuksia ja toimintatapoja. (Tynjälä 2004, 129.) Täten työssä oppimista ei tule nähdä pelkästään yksilöllisenä ilmiönä, vaan sosiaalinen ulottuvuus liittyy siihen vahvasti.

Työssä oppimisen sosiaalista ulottuvuutta painottavat myös Huotari ym. (2005, 67), joiden mukaan sosiaalinen vuorovaikutus on välttämätöntä hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta organisaatiossa. Hiljainen tieto sisältää niitä kokemuksia ja kompetensseja, jotka mahdollistavat ihmisen toiminnan yhteistyössä ja oppimisessa. Hiljaisen tiedon voidaankin nähdä olevan tiedon ja osaamisen välittämistä sosiaalisesti. (Huotari ym. 2005, 67.) Tutkimusten mukaan esimerkiksi rakennusalan työntekijät painottavat verbaalisen vuorovaikutuksen kollegoiden ja työkavereiden kanssa olevan tärkeä päivittäisen työssä oppimisen mahdollistaja (Styhre ym. 2006, 94).

Yhteenvetona todettakoon, että työssä oppiminen voidaan nähdä hyvin moniulotteisena prosessina. Tässä tutkimuksessa työssä oppimisella tarkoitetaan työpaikkakontekstissa tapahtuvaa prosessia, jossa ihminen oppii eli omaksuu, muokkaa ja prosessoi tietoa työnsä kautta erilaisin tavoin. Seuraavaksi siirrytäänkin tarkastelemaan konkreettisemmin työssä oppimisen erilaisia muotoja, joiden kautta oppiminen ilmenee työpaikalla.

3.2 Työssä oppimisen erilaiset muodot

Työpaikalla tapahtuvaa oppimista voidaan käytännössä luonnehtia monien eri muotojen kautta. Euroopan neuvosto (2019) on jakanut oppimisen muodot formaalin, non-formaalin ja informaalin oppimisen muotoihin. Tieteellisessä maailmassa on käytetty paljon samanlaista jaottelua. Seuraavaksi tarkastelenkin kutakin oppimisen muotoa erikseen omissa alaluvuissaan.

3.2.1 Formaali oppiminen

Vahervan (1998, 158) mukaan Dohmen (1996) on luonnehtinut formaalia oppimista organisoiduksi ja strukturoiduksi oppimisen muodoksi, jonka tavoitteena on suorittaa jokin todistus tai sertifikaatti. Formaalisessa oppimisessa oppiminen on tavoiteltua, ja se noudattaa opetussuunnitelmaa tai opetusohjelmaa (Euroopan Neuvosto 2019). Tällöin se tapahtuu pitkälti erilaisten kurssien ja koulutusohjelmien kautta. Formaalin oppimisen tarkoituksena on tarjota työntekijöille mahdollisuus oppia taitoja ja tietoja, joiden avulla he pystyvät pärjäämään paremmin työssään (Manuti, Pastore, Scardigno, Giancaspro & Morciano 2015, 4).

Vahveran (1998, 161) mukaan henkilöstökoulutusta voidaan pitää yhtenä formaalin oppimisen muotona. Organisaatiot voivat tarjota työntekijöilleen erilaisia rakennettuja oppimistilanteita, kuten koulutuksia, kursseja, seminaareja ja tutkintoja, joiden tarkoituksena on kehittää työntekijöiden ammattiosaamista. (Moilanen 2001, 143–146.) Nämä koulutukset voivat olla itse organisaation järjestämiä tai jonkun ulkopuolisen toimijan toteuttamia. Samoin koulutukset voivat olla lyhyt- tai pitkäkestoisia. Lyhyiden koulutusten avulla työntekijät kykenevät päivittämään tietojansa ja oppimaan työssä tarvittavia konkreettisia taitoja. Pitkäkestoiset koulutukset vuorostaan liittyvät enemmän käsitteellisten tietojen ja taitojen hankkimiseen, jolloin se myös tukee vahvemmin työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittymistä. (Viitala 2013, 199–200.)

Formaalin oppimisen näkökulmasta oppiminen työpaikalla voi olla työntekijälle omaehtoista tai itseohjautuvaa, jolloin yksilö pyrkii oppimaan itsenäisesti. Tällöin oppiminen voi tapahtua esimerkiksi kirjallisen materiaalin lukemisen

kautta. Oman työskentelyn tarkastelu kriittisesti mahdollistaa myös omaehtois-
sen oppimisen. (Moilanen 2001, 143–146.) Omaehtoinen oppiminen voi olla myös
verkkopohjaista, jolloin puhutaan verkko-oppimisesta (e-learning). Sen avulla
työntekijät pystyvät tieto- ja viestintäteknologiaa käyttämällä osallistumaan
kursseille ja koulutuksiin etänä verkon kautta. Verkko-oppimisen eduksi laske-
taan, että sen avulla työntekijät voivat opiskella ajasta ja paikasta riippumatta.
(Viitala 2013, 198–200.)

3.2.2 Non-formaali oppiminen

Non-formaali oppiminen on myös oppimista varten rakennettu tilaisuus. Non-
formaalin oppimisen erona formaaliin oppimiseen on se, että siinä oppimisella ei
ole mitään formaalia, esimerkiksi tutkintoon tai pätevyyteen johtavaa, tavoitetta.
(Bratton ym. 2007, 220.) Euroopan Neuvoston (2019) antaman määritelmän mu-
kaan non-formaalissa oppimisessa oppiminen on tarkoituksellista, mutta se ei
noudata mitään formaalia opintosuunnitelmaa tai arviointia.

Organisaatioiden on syytä pystyä tarjoamaan työntekijöille tilaisuuksia ja
mahdollisuuksia, joissa he voivat keskustella toistensa kanssa avoimesti yhteis-
istä asioista. Tämän seurauksena ihmiset voivat oppia toisiltaan, saada pa-
lautetta sekä luoda verkostoja, joiden avulla työtä voidaan lähteä kehittämään.
(Moilanen 2001, 100.) Non-formaalin oppimisen näkökulmasta organisaatiot voi-
vatkin täten järjestää työpaikoillaan oppimista tukevia tilanteita. Näissä tilan-
teissa on usein koulutuksellinen luonne, ja niiden tarkoituksena on kehittää ryh-
män osaamista tarjoamalla kaikille jäsenille samanaikaisesti samanlaisia käsit-
teitä, tietoja ja kehyksiä oppimisen ja kehittymisen tueksi. Kyseiset oppimista tu-
kevat tilanteet voivat olla luonteeltaan joko informatiivisia tai osallistavia. (Vii-
tala 2013, 202.)

Kehityskeskustelut ovat yleisesti eri organisaatioissa käytettyjä käytänteitä,
joita esimiehet käyvät alaistensa kanssa systemaattisesti. Keskusteluiden tavoit-
teena on tukea ja arvioida yksilön kehittymistä, työn tuloksellisuutta sekä

avointa kommunikaatiota. Keskusteluissa voidaan käydä läpi monenlaisia työskentelyyn liittyviä asioita, kuten työntekijän omia henkilökohtaisia tavoitteita, yleistä suoriutumista, arvoja ja toimintatapoja, nykyisen työn edellyttämää osaamista sekä työntekijän kehittymistarpeita näihin osa-alueisiin liittyen. Ne edesauttavat yhteisymmärryksen muodostumista ja kokemuksista oppimista tulevan toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen liittyen. (Sydänmaanlakka 2012, 92–94.) Tämän tutkimuksen näkökulmasta kehityskeskustelut voidaankin nähdä non-formaaleina oppimistilanteina, jossa työntekijät rakentavat esimiehensä kanssa tietoisesti yhteistä tietoa työntekijöiden työtä koskevasta suoriutumisesta, kehittymisestä sekä odotuksista.

3.2.3 Informaali oppiminen

Informaali oppiminen liittyy arkipäiväisiin tilanteisiin, jossa ihminen oppii pitkälti tahattomasti ja tiedostamattomasti (Euroopan Neuvosto 2019; Heikkinen & Tynjälä 2012, 20). Tällöin oppiminen ei ole niinkään tavoitteellista, vaan se tapahtuu ikään kuin työskentelyn oheistuotteena. Se ilmenee työssä esimerkiksi ongelmanratkaisutilanteissa, joissa työntekijä pyrkii löytämään ratkaisun työssä esiintyvään ongelmaan. (Manuti ym. 2015, 5.)

Vahveran (1998, 169) mukaan hiljainen tieto on keskeinen informaalia oppimista tukeva tekijä. Tällöin etenkin vuorovaikutuksella näyttäisi olevan suuri vaikutus työssä oppimiselle. Moilanen (2001, 143) painottaakin vuorovaikutuksen merkitystä oppimisessa. Työssä oppimisen näkökulmasta keskustelu kollegoiden ja työkavereiden kanssa luovat hyviä mahdollisuuksia oppimiselle. Oppia voi esimerkiksi pyytämällä muilta apua ja kyselemällä tarvittavia tietoja työnsä tueksi. Myös muiden kokemuksista, virheistä ja erehdyksistä voi oppia. (Moilanen 2001, 144–145.) Lisäksi tiimityöskentely ja työpalaverit voivat olla tehokkaita vuorovaikutukseen kytkettyjä informaalin oppimisen muotoja. Tiimityöskentelyn kautta jäsenet voivat yhdessä arvioida toimintaansa ja täten kehittää osaamistaan. Vuorostaan palaverien avulla työntekijät kykenevät esimerkiksi saamaan uutta tietoa sekä kehittämään ajatteluaan ja vuorovaikutustaitojaan. (Viitala 2013, 202–203.)

Myös ulkomailla tehdyt tutkimukset tukevat päivittäisen vuorovaikutuksen merkitystä työssä oppimiselle. Työntekijät saavat työnsä kautta uusia ideoita, taitoja ja tietoa etenkin informaali oppimistilanteiden kautta. Tällä tiedon lisääntymisellä onkin nähty olevan yhteys organisaatioiden kilpailukykyyn. Tutkimuksissa on havaittu organisaatioiden yhä useammin järjestävän työntekijöille erilaisia tilanteita, jotka rohkaisevat ihmisiä jakamaan tietoa toistensa kanssa. (Caruso 2017, 51.) Tiedon saatavuuden parantaminen työntekijöiden käyttöön on nähty olevan yhteydessä parempiin oppimistuloksiin työpaikalla. Toimiakseen tämä vaatii oppimista tukevan organisaatiokulttuurin, jolla on nähty olevan suuri merkitys organisaation tiedon jakamiselle ja työntekijöiden työssä oppimiselle. (Li, Brake, Champion, Fuller, Gabel & Hatcher-Busch 2008, 360.)

Informaalin oppimisen näkökulmasta työpaikoilla voidaan järjestää myös ohjausta työntekijöille. Tällöin työntekijälle nimetään kokeneemmasta työntekijästä ohjaaja, jonka tehtävänä on tukea työntekijän oppimista ja suoriutumista sellaisissa työtehtävissä, jotka olisivat muutoin liian vaikeita pelkästään työntekijän itsensä suorittamiseksi. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi erilaiset ongelmanratkaisutilanteet joissa ohjauksen seurauksena työntekijä pystyy omaksumaan ja oppimaan uutta tietoa ohjaajansa kautta. (Billett 2001, 34–35.)

On syytä huomioida, että vaikka työssä oppimista kuvataan usein luonteeltaan informaalisesti oppimiseksi, tarvitsee se rinnalleen myös formaalia oppimista. Informaalin oppimisen kautta syntyy usein hiljaista tietoa, joka on tärkeää esimerkiksi työntekijän asiantuntijuuden ja osaamisen kehittymisen kannalta. Tämä hiljainen tieto on kuitenkin hyvä saada näkyväksi, sillä se saattaa paljastaa työn kannalta epätarkoituksenmukaista tai vääristynyttä hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon näkyväksi tuomisen voidaan nähdä oppimisen kautta tuottavan ratkaisuja työssä esiintyviin ongelmatilanteisiin. (Tynjälä 2011, 88 – 89.)

3.3 Työssä oppimisen haasteita

Vaikka oppimisen voidaan nähdä olevan vahvasti osana päivittäistä työskentelyä, moni organisaatiossa tai työssä esiintyvä asia voi toimia esteenä tai rajoitteena työssä oppimiselle. Tämä alaluku tarkasteleekin mahdollisia työpaikalla tapahtuvan oppimisten esteitä, haasteita ja rajoitteita eri näkökulmista käsin.

Työssä oppimisten esteet voivat johtua hyvin erilaisista asioista. Esimerkiksi Billettin (2001, 84) mukaan ihminen voi työnsä kautta oppia asioita, jotka ovat itse työn kannalta sopimattomia tai asiattomia. Tällaisia asioita ovat muun muassa vaarallisten työskentelytapojen omaksuminen työpaikan käytäntöihin tai suvaitsemattomuuden ilmeneminen työyhteisössä. Työyhteisössä voi myös esiintyä muitakin haasteita oppimiselle. Erilaiset arvostiridiidat, esimiestyö ja työyhteisössä esiintyvät ristiriidat haittaavat oppimista. Esimerkiksi työpaikan kulttuurissa esiintyvä erilaisuuden sekä virheiden tekemisen sallimattomuus voi vähentää oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia työyhteisössä. (Moilanen 2001, 138–139.)

Joskus esteenä oppimiselle voidaan nähdä olevan se, että työntekijät eivät pääse työssään osallistumaan aktiviteetteihin tai työtehtäviin, joissa he voisivat päästä käyttämään osaamistaan ja asiantuntijuuttaan hyväkseen. Toisaalta oppiminen voi myös estyä siten, että työntekijä joutuu työskentelemään työtehtävien parissa, joiden suorittamiseen hänellä ei ole tarvittavaa osaamista eikä täten pysty suorittamaan niitä ilman ulkopuolista ohjausta. (Billett 2001, 86–87.) Tähän voi olla monia erilaisia syitä, joista osa liittyy resurssipohjaisiin ongelmiin. Moilanen (2001, 138–139) on maininnut ainakin rahan- ja ajanpuutteen luovan rajoitteita, jotka estävät työssä tapahtuvaa oppimista.

Alastalo (2016) on tutkimuksessaan selvittänyt nopean oppimisen esteitä rakennusalalla. Tulosten mukaan ajanpuute on todettu merkittäväksi oppimisen esteeksi, sillä kiire rajoittaa esimerkiksi reflektoinnin ja arvioinnin tekemistä oppimisten kannalta. Syy kiireelle on rakennusalan projektimaisessa luonteessa. Lisäksi taipumuksen yksikehäiseen oppimisen nähtiin rajoittavan oppimista. Yksikehäisessä oppimisessa työssä esiintyviä virheitä pyritään korjaamaan pinta-puolisesti, jolloin virheiden korjaamisessa ei keskitytä virheiden taustalla olevien

ongelmien varsinaisiin syihin. Sen seurauksena samoja virheitä toistetaan helpommin jatkossa. Myös suunnittelu- ja toteutusvaiheiden välillä olevan heikon kommunikaation on todettu haittaavan nopeaa oppimista rakennusalalla. (Alatastalo 2016, 99.)

Suunnittelu- ja toteutusvaiheiden välisen kommunikaation ongelmallisuus saa tukea myös muista tutkimuksista, joiden mukaan rakennustyömaiden työntekijät toivovat lähempää vuorovaikutusta suunnittelijoiden kanssa. Tällainen vuorovaikutus lisääisi eri vaiheiden työntekijöiden ymmärrystä toistensa työstä, mistä olisi hyötyä koko organisaation oppimisen ja suoriutumisen kannalta. (Styhre ym. 2006, 94). Collinin ja Paloniemen (2008, 177) tekemän tutkimuksen mukaan suunnittelijataso työntekijöillä ei ole kiireen takia mahdollisuutta henkilökohtaisesti tavata asiakkaitaan, jolloin hiljaisen tiedon jakaminen henkilökohtaisten kokemusten kautta on myös haasteellista.

Myös työssä oppimisen esteitä tietojohdamisen näkökulmasta on tutkittu rakennusalalla. Keskeisimpinä esteinä tästä näkökulmasta näyttäisi olevan hiljaisen ja näkyvän tiedon saatavuuteen liittyvät ongelmat. Lisäksi tehokkaan tiedon taltioimiseen ja jakamiseen liittyvän työkalun puuttuminen on koettu oppimisen kannalta ongelmalliseksi. (Alatastalo 2016, 100.) Muissa tutkimuksissa on havaittu, että esimerkiksi vähäinen luottamus työntekijöiden välillä on yhteydessä heikompaan tiedonjakoon työpaikalla (Rutten, Blaas-Franken & Martin 2016, 208).

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSY- MYKSET

Tämän tutkimuksen tehtävänä on tarkastella erään rakennusalan organisaation työntekijöiden kokemuksia tietojohdamisen merkityksestä työssä oppimiselle. Tutkimustehtävä koostuu kolmesta tutkimuskysymyksestä:

1. Miten työntekijät kuvaavat tiedon ja oppimisen luonnetta omassa työssään?
2. Minkälaisilla organisaatiossa esiintyvillä käytänteillä tietoa jaetaan työntekijöiden oppimisen tueksi?
3. Minkälaisia tietoon ja oppimiseen liittyviä haasteita tutkittavat kuvaavat oman työnsä kannalta?

Ensimmäinen tutkimuskysymys keskittyy selvittämään työntekijöiden kuvauksia tiedon ja oppimisen luonteesta omassa työssään, sillä niiden ymmärtäminen auttaa myös ymmärtämään tietojohdamisen merkitystä oppimiselle. Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on selvittää, minkälaiden käytänteiden kautta organisaatiossa jaetaan tietoa työntekijöiden oppimisen tueksi. Tämän tarkastelu auttaa hahmottamaan sitä, että miten tietojohdaminen käytännössä näkyy työntekijöiden arjessa. Kolmas ja viimeinen tutkimuskysymys tarkastelee vuorostaan työntekijöiden kokemia työssä oppimiseen ja tietoon liittyviä haasteita työhönsä liittyen.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Hankkeen esittely, kohdeorganisaatio ja tutkittavat

Tämä tutkimus on toteutettu itsenäisesti, mutta sen aineisto on kerätty osana Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden laitoksen ja kauppakorkeakoulun suorittamaa HeRMO-tutkimushanketta. HeRMO-hanke tutkii eettistä henkilöstöjohtamista luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä. Hankkeen lähestymistapa on etnografinen, ja sen aineistoa on kerätty monimenetelmäistä tutkimusstrategiaa hyödyntäen. Aineistonkeruumenetelminä hankkeessa on käytetty teemahaastatteluja, havainnointia sekä kyselyaineistoja. Hankkeen on määrä valmistua 29.2.2020 mennessä. (Hermohanke 2019.)

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on suomalainen kasvava rakennusalan yritys. Organisaation alla toimii monia tytäryhtiöitä, jotka ovat keskittyneet tarjoamaan erilaisia rakentamisen osa-alueisiin liittyviä palveluja. Tällaisia erilaisia osa-alueita ovat muun muassa perinteiseen rakentamiseen liitetyt alueet, kuten asuntorakentaminen, putkiremontit ja hankekehitys. Näiden lisäksi yrityksessä toimii myös älypalveluihin keskittyvä puoli, jonka tarkoituksena on kehittää rakentamisen tuottavuutta muun muassa teknologiakehityksen kautta. Kokonaisuudessaan organisaatiossa työskentelee noin 300 ihmistä. Organisaatiolla on käytössään esimiesrakenne, jossa yhtä esimiestä kohtaan on nimetty vain muutama alainen. Esimiesasemassa olevia henkilöitä on organisaatiossa siis paljon. Rakennusalan jatkuvasta muutoksesta johtuen organisaation tavoitteena on keskittyä uudenlaisen organisaatiokulttuurin kehittämisen myötä koko rakennusalan uudistamiseen. Tämän seurauksena organisaatiossa on ollut kiinnostusta lisätä käytänteitä päivittäiseen toimintaansa, jotka lisäksiivät työntekijöiden autonomiaa, itseohjautuvuutta, työhyvinvointia ja työssä jaksamista.

Haastatteluja organisaatiossa tehtiin yhteensä 28, joista sain tutkimuskäyttöni 12 kappaletta. Valitut haastattelut valikoituvat tutkimukseeni satunnaisesti

hankkeen vastuuhenkilön toimesta. Haastattelujen kesto vaihteli 15 minuutista 90 minuuttiin. Litteroitua aineistoa oli yhteensä 142 sivua. Hankkeen tutkijat keräsivät haastatteluaineiston kohdeorganisaatiosta keväällä 2018. Tutkittavista kaksi oli naisia ja 10 oli miehiä. Kuusi haastateltavaa työskenteli pääsääntöisesti rakennustyömailla ja kuusi organisaation pääkonttorilla erilaisissa tehtävissä. Lähes jokainen haastateltava työskenteli jonkinlaisessa esimiesasemassa.

5.2 Tutkimuskohde ja lähestymistapa

Tämän tutkimuksen metodologinen lähestymistapa on laadullinen tapaustutkimus. Eskolan ja Suorannan (2014, 65) mukaan Yin (1987) on määrittänyt tapaustutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, joka kohdistuu todellisessa elämäntilanteessa ja nykyajassa tapahtuvan ilmiön tutkimiseen sen omassa ympäristössä. Tapaustutkimus keskittyy yleensä yhteen tapaukseen, mutta toisaalta se voi tarkastella myös useampaa tapausta kerralla (Eskola & Suoranta 2014, 65). Tapaustutkimukselle on oleellista, että tapauksesta kootaan tietoa monipuolisesti pyrkiäkseenä ymmärtää ilmiötä syvällisemmin (Metsämuuronen 2008, 17). Tämän tutkimuksen näkökulmasta tavoitteena on tarkastella tapauskohtaisesti kohdeorganisaatiossa esiintyvää ilmiötä, jonka keskiössä on tietojohdamisen merkitys työssä oppimiselle työntekijöiden kokemana.

Yleisesti laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää. Silloin todellisuus tulee nähdä moninaisena ilmiönä, jolloin ilmiöiden ja tapahtumien välillä voidaan löytää monen suuntaisia suhteita. Tärkeää kuitenkin on se, että tutkittavaa kohdetta pystytään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Hirsjärvi ym. (2009, 181) esittävätkin, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Valitsin laadullisen lähestymistavan tähän tutkimukseen juuri sen takia, koska tavoitteenani on pyrkiä ymmärtää ja kuvata tietojohdamisten merkitystä työssä oppimiseen tutkittavien näkökulmasta.

Laadullista tutkimusta voidaan myös yleisellä tasolla luonnehtia fenomenologis-hermeneuttiseksi. Laineen (2018, 50) mukaan laadullinen tutkimus on filosofisessa mielessä fenomenologista sikäli, että sen avulla voimme lisätä ymmärrystämme inhimillisen elämän ilmiöstä. Fenomenologian mukaan ihmisen ymmärtäminen ei voi tapahtua irrallaan siitä maailmasta missä hän elää. Tällöin etenkin ihmisten omat kokemukset ja niille annetut merkitykset korostuvat tutkimuksessa, sillä ihminen rakentaa niitä eletyn maailmansa kautta. Laadulliseen tutkimukseen liittyy aina myös hermeneuttinen ulottuvuus, joka korostaa tulkinnan merkitystä. Tästä näkökulmasta tutkija tekee tutkittavien ilmaisemista kokemuksista ja merkityksistä tulkintoja, joiden kautta hän pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Fenomenologis-hermeneuttisesti orientoituneella laadullisella tutkimuksella voidaan sanoa olevan kaksitasoinen rakenne, missä ensimmäinen taso perustuu tutkittavan antamiin ilmaisuihin ja merkityksiin koetusta elämästä, joita tutkija pyrkii toisella tasolla tulkitsemaan muun muassa tematisoimalla ja käsitteellistämällä. (Laine 2018, 32–34.) Fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa ohjasikin koko tutkimusprosessiani. Tämän tutkimuksen näkökulmasta näen tutkittavat yksilöinä, joiden kertomat asiat tutkittavasta ilmiöstä pohjautuvat heidän omiin kokemuksiinsa ja merkityksiinsä siitä maailmasta, jossa he elävät. Tiedostan myös oman tulkintani merkityksen tutkijana aineiston käsittelyn kannalta.

Kiviniemen (2018, 73) mukaan laadullinen tutkimus on ikään kuin prosessi, jossa tutkimusprosessin eri elementit, kuten teorianmuodostus, tutkimustehtävä ja aineistonkeruu, kehittyvät koko tutkimusprosessin ajan. Tämä pätee myös tähän tutkimukseen, jossa koko tutkimusprosessi eteni teorian ja aineiston välisen vuorovaikutuksen mukaisesti. Koska aineisto oli saatavillani koko tutkimusprosessin alusta lähtien, pystyin lukemaan sitä rinnakkain teoreettisen lähdekirjallisuuden kanssa. Tällöin aineisto ohjasi teorianmuodostusta, ja teoria vuorostaan ohjasi aineiston tulkintaa. Laadullisessa tutkimuksessa tällaista teorian ja aineiston välistä vuorovaikutusta voidaan pitää luontevana (Kiviniemi 2018, 78).

HeRMO-hankkeessa laadullista aineistoa kerättiin havaintojen ja teema-haastatteluiden kautta. Tämän tutkimuksen aineistoksi valitsin kohdeorganisaatiossa tehdyt teemahaastattelut. Eskolan ja Suorannan (2014, 86) mukaan haastattelun avulla voidaan selvittää, mitä haastateltavat ajattelevat jostain tietystä asiasta. Haastattelun avulla tutkittavat pystyvät esittämään ajatuksiaan ja mietteitään mahdollisimman vapaasti, ja saatuja vastauksia voidaan myös selventää tarvittaessa (Hirsjärvi ym. 2009, 205). Haastattelut soveltuivat hyvin tämän tutkimuksen aineistoksi. Haastatteluiden avulla pystyin saamaan vastauksia esittämiini tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan, joiden kiinnostus oli nimenomaan haastateltavien kokemuksissa ja ajatuksissa.

Teemahaastattelu on vuorostaan puolistrukturoidun haastattelun muoto, jossa haastattelukysymykset kohdistuvat tiettyihin teemoihin. Tämän etuna voidaan nähdä olevan se, että tutkimus keskittyy niihin aiheisiin, joita pidetään tutkimuksen kannalta oleellisena. Tällöin myös tutkittavien voidaan nähdä saavan oma äänensä kuuluviin paremmin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.) Hankkeen käyttämä haastattelurunko koostui monesta erilaisesta teemasta, kuten luovuudesta, esimiestyöstä, epäoikeudenmukaisuudesta, vuorovaikutuksesta, tuesta sekä oppimisesta ja kehittämisestä. Teemahaastattelu soveltui hyvin tämän tutkimuksen lähestymistapaan, sillä eri teemoihin keskittyminen mahdollisti sen, että tutkittavat keskittyivät puhumaan juuri tutkimuksen kannalta kiinnostavista teemoista. Tämä auttoi minua myös tutkijana keskittämään fokukseni tutkimuksen kannalta kiinnostaviin teemoihin. Vaikka oman tutkimustehtäväni kannalta oleellisimmat teemat keskittyivät etenkin vuorovaikutukseen, tukeen sekä oppimiseen ja kehittämiseen, luin haastattelut kokonaisina. Näin varmistin, että aineistosta ei jäisi huomaamatta tutkimustehtävän kannalta oleellisia asioita.

Vaikka HeRMO-hankkeen aineistoa on kerätty myös määrällisten kyselyiden kautta, en halunnut käyttää niitä tässä tutkimuksessa, sillä ne eivät soveltuneet tutkimusaiheeseeni. Kyselylomakkeissa ei mitattu laajasti tietojohdamiseen liittyviä ominaisuuksia, jolloin siitä saatu aineisto olisi ollut suppea. Sen sijaan laadullisen haastatteluaineiston pohjalta pääsin joustavammin tarkastelemaan

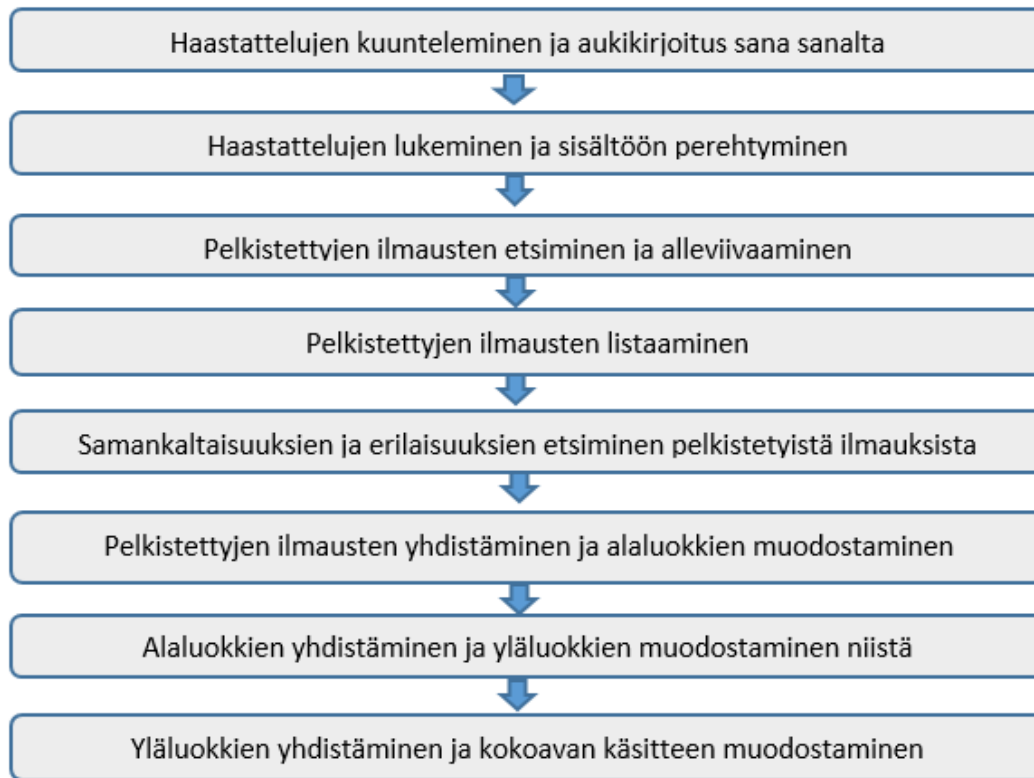
tietojohdamisen moniselitteistä luonnetta ja sen yhteyttä työssä oppimiseen haastateltavien kokemusta ja kuvausten perusteella.

5.3 Aineiston analyysi

Toteutin aineiston analyysin käyttämällä laadullista aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Lähtökohtaisesti aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä, jota voidaan sanallisesti kuvata laadullisen analyysin avulla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Sisällönanalyysin avulla laadullisesta aineistosta voidaan tunnistaa keskeisiä merkityksiä ja yhteensopivuuksia tutkittavasta ilmiöstä (Patton 2002, 453). Tämä analyysimenetelmä soveltuikin tutkimusongelmaani, sillä halusin tarkastella aineistossa tutkittavien antamia merkityksiä ilmiöille. Valitsin aineistolähtöisen sisällönanalyysin, sillä aineisto oli kerätty hankkeen toimesta ennen tämän tutkimusprosessin aloitusta. Tällöin minulla ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa aineiston sisältöön etukäteen esimerkiksi haastattelukysymysten muotoilujen kautta.

Alasuutarin (2012) mukaan aineistoa tarkastellaan aina tietyistä teoreettis-metodologisista näkökulmista käsin, sillä sen avulla aineistosta pystytään helpommin tunnistamaan kysymystenasettelujen kannalta oleellisia asioita. Vaikka analyysini olikin aineistolähtöinen, suoritin analyysin tutkimusongelmani näkökulmasta. Täten kiinnostukseni analyysissa kohdistui etenkin aineiston sisältöihin, joissa käsiteltiin tietojohdamiseen ja työssä oppimiseen liittyviä asioita.

Koko analyysiprosessini eteni pitkälti Tuomen ja Sarajärven (2018, 123) esittämän kuvion mukaisesti. Siinä analyysi alkaa haastattelujen litteroinnista ja päättyy monien vaiheiden jälkeen kokoavien käsitteiden muodostumiseen. Koko analyysiprosessin etenemisvaiheet ovat nähtävissä kuvioista 3.



KUVIO 3. Sisällönanalyysin vaiheet (Tuomi & Sarajärvi 2018)

Minun ei tarvinnut litteroida aineistoa, sillä se oli toteutettu aikaisemmin hankkeen toimesta. Valmiin aineiston myötä aloitin analyysini lukemalla aineistoa läpi. Luin jokaisen haastattelun kokonaisuudessaan useaan kertaan, että saisin hahmotettua aineiston kokonaiskuvan selkeästi. Vasta kolmannella lukemiskerralla yliviiivasin erivärisillä tuseilla tekstistä alustavien tutkimuskysymysteni mukaan kohtia, joissa puhuttiin jollain tavalla tiedosta tai oppimisesta. Tämän jälkeen kokosin yliviiivaamani kohdat tietokoneelle erilliselle tiedostolle, jolloin minun oli helpompi lähteä analysoimaan tekstiä tarkemmin. Tätä analyysivaihetta voidaan kutsua aineiston pelkistämiseksi, jossa pyrkimys on karsia aineistosta pois kaikki ylimääräiset ja epäolennaiset asiat (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Muodostin yliviiivaamistani aineistokatkelmista pelkistettyjä ilmauksia, joissa

pyrin tiivistämään aineistokatkelmassa esiintyvät asiat muutamaan sanaan. Esimerkki aineiston pelkistämisestä tämän tutkimuksen analyysissä on nähtävissä taulukosta 1.

TAULUKKO 1. Esimerkki pelkistämisestä eli redusoinnista

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus
"Meidän intrakin niinku intra on heikko niinku et se on laadullisesti käytöltään ja käyttölitymältä kaikelta tavoiltaan aika heikko."	Heikot viestintäalustat
"Meillä on samanlaisia työmaita varsinkin samoja samojen kategoriaitten alla niin sitte käytäis niitä läpi keskenään kun sitä tietoa tulee joka työmaalla lisää niin nyt tuntuu et sitä ei ehkä hyödynnetä siinä määrin missä sitä ois mahdollista hyödyntää että."	Työmaiden välinen puutteellinen kommunikaatio
"Yksi asia mis mun mielest ehkä kaipaa sellast tietynlaist kehitystä on se että niinku tällä hetkellähän se kehitys tapahtuu tuolla ja työmaata ei juurikaan osallisteta niihin muuta kun johonkin sitte et tuolla on kehitetty tarpeeks pitkälle et testataas sitä työmaalla niin sellanen tietynlainen keskustelu ja siinä kehitysvaihees otettais itseasias niinku enemmän työmaata mukaan."	Työmaiden osallistaminen päätöksentekoon
"Toki varmaan kaikille samat mahdollisuudet että se tuotais yleiseen tietouteen, mutta en tiedä mikä se paras keino tosiaan ois, mutta ehkä vähän tämmösiä, ja sitte esim kaikkia ei tiedäkään mitä vois olla mitkä auttais niin sitte vois tuoda esille että tämmösiä kursseja meillä on porukka käyny."	Kurssituksista tiedottaminen

Aineiston pelkistämisen jälkeen jatkoin analyysia klusteroimalla eli ryhmittelemällä aineistoa. Klusteroinnin avulla laadullisen aineiston sisältöä voidaan ryhmitellä muodostamalla erilaisia alaluokkia (Henry, Dymnicki, Mohatt, Allen & Kelly 2016). Aloin etsiä pelkistetyistä ilmauksista samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, joista lopulta muodostin tutkimuskysymysten alle erilaisia alaluokkia. Tämän jälkeen jatkoin ryhmittelyä muodostamalla alaluokista edelleen yläluokkia. Esimerkki aineiston klusteroinnista tämän tutkimuksen analyysissä on nähtävissä taulukosta 2, jossa alaluokkia on muodostettu yhdistämällä pelkistettyjä ilmauksia keskenään.

TAULUKKO 2. Esimerkki aineiston ryhmittelystä eli klusteroinnista tässä tutkimuksessa

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Työmaiden osallistaminen päätöksentekoon Työmaiden välinen puutteellinen kommunikaatio Palautteen puute toimipisteiden välillä Näkemyserot toimipisteiden välillä	Viestinnällinen kuilu
Kurssituksista tiedottaminen Päätöksenteosta tiedottaminen	Puutteellinen tiedottaminen
Heikot viestintäalustat Ei yhtenäistä viestintäalustaa	Epäselvät viestintäalustat

Klusteroinnin jälkeen jatkoin analyysia aineiston abstrahoinnilla eli käsitteellis-
tämällä, jonka avulla aineistosta esiintyvistä oleellisista tiedoista muodostetaan
käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Kuten kuvioista 3 nähdään, tämä tehdään yh-
distämällä alaluokkia yläluokiksi ja yläluokkia edelleen kokoavaksi käsitteiksi.
Yläluokkia yhdistelemällä aineistosta syntyy yhteensä kolme pääluokkaa, yksi
kutakin tutkimusongelmaa kohden. Esimerkki tässä tutkimuksessa käytetystä
aineiston abstrahoinnista on nähtävissä taulukosta 3, jossa tietoon ja oppimiseen
liittyviä haasteita on eroteltu erilaisten luokkien mukaan.

TAULUKKO 3. Esimerkki aineiston abstrahoinnista tämän tutkimuksen analyysissa

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Viestinnällinen kuilu Puutteellinen tiedottaminen Epäselvät viestintäalustat	Viestinnälliset haasteet	Oppimisen ja tie- don haasteet
Itseopiskelun kiireellisyys Esimiesten kiireellisyys Työmaiden kiireellisyys	Ajalliset haasteet	

Lopuksi jatkoin aineiston abstrahointia määrittelemällä muodostettujen pääluokkien avulla niitä yhdistävän luokan. Tässä tutkimuksessa yhdistävä luokka on sama kuin koko tutkimuksen tutkimustehtävä, eli työntekijöiden kokemuksia tietojohdamisen merkityksestä työssä oppimiselle rakennusalalla. Esimerkki yhdistävän luokan muodostamisesta on nähtävissä taulukosta 4.

TAULUKKO 4. Esimerkki abstrahoinnista muodostamalla pääluokista yhdistävä luokka

Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
Tiedon luonne työssä Oppimisen luonne työssä	Oppimisen ja tiedon luonne työssä	Työntekijöiden kokemuksia tietojohdamisen merkityksestä työssä oppimiselle rakennusalalla.
Formaalit käytänteet Non-formaalit käytänteet Informaalit käytänteet	Oppimisen ja tiedonjaon käytänteet	
Viestinälliset haasteet Ajalliset haasteet	Oppimisen ja tiedon haasteet	

Vaikka toteutin analyysiprosessin aineistolähtöisesti, käytin teoriataustaa apuna joidenkin luokkien muodostamisessa. Esimerkiksi oppimisen ja tiedonjaon käytänteitä analysoitaessa perustin luokitteluni luvussa 3.2 esittelemääni Euroopan Neuvoston (2019) käyttämään oppimisen eri muotojen määritelmään. Tämän kytköksen uskon tehneen analyysistä johdonmukaisempaa ja selkeämpää.

5.4 Eettiset ratkaisut

Tämän tutkimuksen aineistonkeruu ja -käsittely on toteutettu yleisiä tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen. Tutkimusta voidaan pitää eettisesti toteutettuna, kun se perustuu hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattamiseen. Tutkijan onkin

kiinnitettävä huomionsa moniin erilaisiin eettisiin lähtökohtiin tutkimusprosessin aikana (Hirsjärvi ym. 2009, 23.) Seuraavaksi esittelen tarkemmin kyseisiä käytänteitä ja periaatteita tämän tutkimuksen näkökulmasta.

Hirsjärven ym. (2009, 25) mukaan tutkimuksen lähtökohtana tulee aina olla ihmisarvon kunnioittaminen. Tässä keskeistä on se, että ihmiset saavat itse päättää halukkuudestaan osallistua tutkimukseen (Hirsjärvi ym. 2009, 25). Eettisesti tärkeää on myös se, että tarvittavat tutkimusluvut on hankittu etukäteen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on antanut luvan tutkimukseen, ja kaikki haastateltavat ovat osallistuneet tutkimukseen vapaaehtoisesti omasta tahdostaan. Itse tutkijana olen allekirjoittanut tutkimusaineistoon liittyvän vaitiolovelvollisuuden, joka velvoittaa minut olemaan puhumatta ulkopuolisille toimijoille tutkittavien ja kohdeorganisaation asioista. Tutkimusaineistoa ja siinä esiintyviä sisältöjä olen käyttänyt ainoastaan tämän tutkimuksen toteuttamiseen.

Yksi keskeinen tutkittavien turvallisuutta vaaliva tutkimuseettinen periaate on, että yksittäiset tutkittavat eivät ole tunnistettavissa tutkimuksesta (Kuula 2006, 64). Tässä tutkimuksessa tutkittavien yksityisyys on hyvin oleellinen eettinen periaate, sillä tutkimukseni menee luettavaksi kohdeorganisaatioon. Tällöin on erityisen tärkeää, että kukaan tutkittava ei ole tunnistettavissa tutkimuksen raportoinnista. Olen tässä tutkimuksessa pyrkinyt toimimaan siten, että tutkittavien yksityisyys ja tunnistamattomuus ovat säilyneet turvattuina läpi koko tutkimusprosessin. Tutkittavat olen esitellyt hyvin pelkistetyksi esittäen tutkittavista ainoastaan sukupuolijakauman ja jaottelun toimipisteiden mukaisesti. Yksityiskohtaisia tutkittavien tehtävänimikkeitä ja iä en esitellyt, sillä ne olisivat vahingoittaneet tutkittavien yksityisyyttä, eivätkä ne muutenkaan olleet tutkimuksen kannalta oleellisia asioita. Tulostulosten aineistoviittauksissa käytän tutkittavista yksinkertaisesti H1-12 lyhennettä, jotta tutkittavien anonymitteetti säilyisi.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 151) ovat kuvanneet Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) laatimia hyviä tieteellisiä käytäntöjä, joiden mukaan hyvä tie-

teellinen käytäntö edellyttää, että tutkimuksen eteneminen on raportoitu yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Esi-merkiksi tarkka kuvaus aineistonkeruun olosuhteista ja analyysiprosessin vaiheista ovat tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeitä (Hirsjärvi 2009, 232). Tässä tutkimuksessa olen pyrkinytkin mahdollisimman yksityiskohtaiseen tutkimuksen toteuttamisen kuvaukseen. Vaikka en itse ole kerännyt aineistoa, olen kuvannut aineistonkeruuseen liittyvät olosuhteet ja etenemisen niin tarkasti kuin mahdollista. Analyysiprosessini olen vuorostaan esittänyt yksityiskohtaisesti askel askeleelta. Tällöin analyysin seurauksena syntyneiden luokittelujen ja teemojen rakentumisen olen pyrkinyt selittämään tarkasti ja johdonmukaisesti. Analyysin kirjallisen kuvauksen tukena olen käyttänyt tekemiäni kuvioita ja taulukoita, joiden uskon selkeyttävän analyysiprosessini tulkintaa lukijalla.

6 TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen tuloksia. Luku koostuu kolmesta alaluvusta, joissa kussakin vastataan eri tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisessä alaluvussa esitän tuloksia siitä, miten tutkittavat kuvaavat tiedon ja oppimisen luonnetta omassa työssään. Tämän jälkeen siirryn vastaamaan toiseen tutkimuskysymykseen, jossa esitellään erilaisia organisaatiossa esiintyviä käytänteitä, joilla tietoa tarjotaan työntekijöiden oppimisen tueksi. Viimeisessä alaluvussa tarkastelen tuloksia kolmanteen tutkimuskysymykseen siitä, minkälaisia tietoon ja oppimiseen liittyviä haasteita tutkittavat kuvaavat työssään.

Käytän tulosten esittelyssä apuna aineistoista otettuja sitaatteja. Nämä sitaatit ovat suoria lainauksia haastateltavien kommentteista, ja niiden tarkoituksena on konkretisoida esitetyjä tuloksia. Koska aineisto koostui 12 eri haastateltavasti, on jokainen haastateltava numeroitu erikseen. Tästä syystä käytänkin sitaateissa haastateltavista lyhennettä H1-H12 (Haastateltava 1 – Haastateltava 12). Joidenkin sitaattien keskeltä olen poistanut tulosten kannalta epäolennaisia kohtia, jotta sitaatit olisivat helpompia ja ymmärrettävämpiä lukea. Poistetut kohdat olen merkinnyt ”...” merkintää käyttämällä.

6.1 Työntekijöiden kuvauksia tiedon ja oppimisen luonteesta omassa työssään

Tässä luvussa vastaan tämän tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, joka tarkastelee työntekijöiden kuvauksia tiedon ja oppimisen luonteesta omassa työssään. Analyysin seurauksena aineistosta syntyi kaksi erilaista yläluokkaa, jotka ovat *kuvaukset tiedosta luonteesta* sekä *kuvaukset oppimisen luonteesta* omassa työssään. Seuraavaksi esitänkin kuhunkin yläluokkaan kuuluvat tulokset omassa alaluvuissaan. Alaluokkiin jaetut kuvaukset on esitelty kootusti taulukossa 5.

TAULUKKO 5. Kuvaukset tiedon ja oppimisen luonteesta työssä

Kuvaukset tiedon luonteesta	Kuvaukset oppimisen luonteesta
Tiedon helppo saatavuus Tieto ihmisissä Tieto osana päivittäistä työtä	Oppimisen jatkuvuus päivittäisessä työssä Oppimisen puitteet Oppimisen helppous Oppiminen motivaatiotekijänä

6.1.1 Kuvaukset tiedon luonteesta työssä

Ensimmäinen yläluokka keskittyy haastateltavien kuvauksiin tiedon luonteesta omassa työssään. Haastatteluissa tieto esiintyi vahvasti sekä oppimiseen että vuorovaikutukseen liittyvissä teemoissa. Seuraavaksi esitän tuloksia, joissa haastateltavat selvästi puhuivat tiedon luonteesta työssään.

Haastattelujen mukaan tietoa on nykypäivänä *helposti saatavissa* kaikkialta. Tiedon nähdään olevan esimerkiksi *kirjoissa ja ihmisissä*, joista se on helposti saatavilla omaan käyttöön. Etenkin ihmisissä olevan tiedon nähdään olevan tärkeää, sillä eri ihmisillä nähdään olevan ajatuksia ja ideoita, joilla voidaan ratkaista erilaisia ongelmia. Ihmisten osallistaminen onkin haastateltavien mukaan yksi keskeinen tapa välittää tietoa ja luoda ratkaisuja ongelmiin.

Itse olen yksi ihminen ja pystyn näkemään asioita x ja tiedän asioita y niin et jos mentäs mun mielestä tai yrityksessä saada ne kaikki ongelmat kerrottua avoimesti niin sit meidän pitäis kyl pystyy kertoon meidän vaikutusmahdollisuudet miten voidaan ehkä ratkasta nää ongelmat ja sit niitä ajatuksii tai ideoita ja jos me saatais niinku firman kolmesataa kaverii kertoon et mikä mikä niinku tuottaa kitkaa sun työssä ja sitte ne kaikki ei varmaan tiedä miten se voi ratkasta mutta ainakin se että toiset vois kattoo sitä et nää on niinku heikkoi asioita. (H12)

Erään työmaalla työskentelevän haastateltavan mukaan tiedonkäsittelystä on tullut *olennainen osa päivittäistä työtä*. Omaa työtä kuvattiin luonteeltaan sellaiseksi, jossa työn kannalta oleellista tietoa on jatkuvasti osattava tunnistaa ja käyttää muun muassa apuna ongelmanratkontaan. Tämän seurauksena myös tiedon taltioiminen on hyvin keskeinen prosessi oman työskentelyn ja oppimisen kannalta. Sen esimerkiksi nähdään auttavan virheiden välttämässä omassa työssään.

Tota se on niin iso kokonaisuus toi toimmone rakennustyömaa tai tommonen projekti et joka päivähän siel tulee niitä asioita ja ehkä ehkä just niinku kaikesta on kyse siitä että et et osaaks sä noukkii sen asian sieltä ja osaaks sä niinku taltioida johonkin että et sen tietää sit niinku jatkossa ja osaa soveltaa sitä sitte jatkossa että varsinkin se ettei tee niinku samoja samoja virheitä uudestaan. (H10)

6.1.2 Kuvaukset oppimisen luonteesta työssä

Tässä alaluvussa esitän tuloksia liittyen haastateltavien kuvaukseen oppimisen luonteesta omassa työssään. Oppiminen työssä kuvattiin haastatteluissa *jatkuvaaksi ja päivittäiseksi* prosessiksi. Toisin sanoen oppiminen koetaan jopa pakolliseksi oman työskentelyn kannalta alan jatkuvasti kehittyvästä luonteesta joutuksen. Esimerkiksi työn ohella joutuu jatkuvasti opettelemaan uusien ohjelmien ja järjestelmien käyttöä, että oma osaaminen pysyisi ajan tasalla.

...Meille tulee uutta ohjelmaa ja kaikkee nää niinkun nää tietysti pitää alkaa opiskelemaan jotain uusia ohjelmia ja tämmösiä niin sitte nekin pitää hoitaa siinä työn ohessa ja ja kyl kyllä niinku koko ajan tää kehittyy tää ala niin siis tää on niinku ihan jatkuvaa oppimista et tuntuu että meillä varsinkin niin tota me kehitetään tätä toimintaa niin. (H11)

Työssä oppimisen *jatkuvuus* näkyy myös ongelmanratkaisun kautta. Ongelmanratkaisu korostui etenkin työmailla työskentelevien ihmisten haastatteluissa, joiden mukaan oppiminen työssä tapahtuu käytännön kautta työtä tekemällä ja ongelmia ratkomalla. Ongelmatilanteissa erilaisia ratkaisuja on hyvä lähteä pohtimaan muiden ihmisten kanssa.

...Se että päivät ei oo ikinä samanlaisia ja sitten ammattitaidon myötä kasvaa justiinsa se ongelmienratkaisemisen kyky ja sitte tavallaan niistä saa sitä hyvää fiilistä kun niitä pystyy ratkaseen että kun sanotaan että koulussa voidaan opettaa monia asioita, mutta kun ne ongelmat voi olla mitä tahansa niin käytännös ne oppii vasta työmaalla kuitenkin. (H4)

Onnistuakseen oppiminen kuitenkin tarvitsee *oikeanlaiset puitteet*. Ajan nähtiin olevan yksi keskeinen tekijä oppimisen kannalta, sillä oppija tarvitsee tarpeeksi aikaa sisäistää opitut asiat ja kokeilla niitä käytännössä. Myös ihmisten yksilöllisyys on syytä huomioida oppimisen näkökulmasta, sillä ihmiset oppivat eri tavoilla. Lisäksi oppimisen monikanavaisuutta, eli eri aistien käyttöä oppimisessa, painotettiin haastatteluissa. Oppimisen olisi hyvä sisältää niin teoriaa kuin käytäntöäkin.

Eiks se oo tämmönen monikanavaisuus myös et oppimista tapahtuu niin hyödynnetään kaikkia aisteja ja ja ja semmosta niinkun kaiken kautta et se ei voi olla pelkkää teoriaa et siin pitää sitte kytkeytyä tekemistä ja ja muuta ni. (H9)

Eräs haastateltava kuvasi oppimista nykypäivänä jopa *helpoksi* prosessiksi. Tämä johtuu siitä, että oppimiseen vaadittua tietoa on saatavissa helposti kaikkialta. Tietoa saadaan helposti haettua esimerkiksi kirjoista ja muilta ihmisiltä, jonka seurauksena oppiminen on helposti saavutettavissa arjessa.

Niinku tää on se mun oppimisfilosofia aina tavallaan se että et tota mitä ikinä haluaakaan oppia niin tää on tiedon aikakaudella se on helppoo et niinku kaikki tieto on niinku tossa noin ei muuta ku opiskeleen kirjoja on kirjastot täynnä ja ja tota ihmiset jotka tietää jostain asiasta niin ne haluaa aina auttaa ja kertoo niin se on niinku mielenkiintosta miten miten siinä oppiminen on periaatteessa se on niin ulottuvilla. (H6)

Osa työntekijöistä koki haastatteluissa oppimisen keskeisenä *motivaatiotekijänä* työssään. Mahdollisuus oppia ja kehittyä erilaisin keinoin oman työnsä kautta lisää myös motivaatiota omaa työtänsä kohtaan. Erään haastateltavan mukaan esimerkiksi työmailla esiintyvä ongelmanratkonta tuottaa hyvää mieltä ja motivaatiota omaan työhönsä.

Ja ja tota, se on kyl semmonen et henkilökohtaisella tasolla tavallaan jopa niissä niinkun tuskasimmissa hetkissä kun tuntuu että ei taas tiedä et mitä pitäis tehdä eikä osaa mitään nii koettaa niinku jotenki motivoida sitä kautta että tässä on sitte kuitenkin taas erittäin hyvä hetki oppia. Et kyl se sit vähintään sillai niinku henkilökohtasel tasolla on tärkeä. (H9)

6.2 Tiedonjaon ja oppimisen käytänteet organisaatiossa

Tässä luvussa vastaan tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen. Kysymyksen tehtävänä oli selvittää erilaisia käytänteitä ja rakenteita, joilla tietoa jaetaan työntekijöiden oppimisen tueksi kohdeorganisaatiossa. Analyysin seurauksena jaoin aineistossa esiintyneet käytänteet kolmeen eri yläluokkaan. Nämä luokat ovat *formaalit*, *non-formaalit* sekä *informaalit* käytänteet, ja ne perustuvat teoriaosuudessa esitettyihin Euroopan Neuvoston (2019) määrittämiin oppimisen eri muotoihin. Seuraavaksi tarkastelen kutakin luokkaa omissa alaluvuissaan. Eri käytänteet on koottu nähtäväksi taulukkoon 6.

TAULUKKO 6. Kohdeorganisaatiossa esiintyvät erilaiset käytänteet, joilla organisaatio jakaa tietoa työntekijöiden oppimisen tueksi

Formaalit käytänteet	Non-formaalit käytänteet	Informaalit käytänteet
Täydennyskoulutukset Kurssit	Ideatarha Future Friday Kulttuurikiihdyttämö Kehityskeskustelut	Sähköiset viestintäkanavat (<i>Sähköposti, Yammer, Intranet, Slack</i>) Vuorovaikutus esimiesten kanssa Vuorovaikutus kollegoiden kanssa Tiimipalaverit Tukihenkilötoiminta

6.2.1 Formaaliset käytänteet

Formaaleilla käytänteillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa käytänteitä ja rakenteita, joissa tietoa jaetaan oppimisen tueksi formaalisti. Näissä tilanteissa oppiminen tapahtuu rakennetuissa oppimistilanteissa, joiden päämääränä on tarjota osallistujalle jokin muodollinen pätevyys tai tutkinto.

Haastateltavien mukaan heidän on työssään mahdollista osallistua erilaisille *kursseille*, joihin osallistuminen maksetaan kohdeorganisaation toimesta. Kursseihin osallistuminen nähtiin työnkuvasta riippuen jopa pakollisena, sillä sitä kautta työntekijät saavat tarvittavaa osaamista ja pätevyyttä työhönsä. Työntekijät voivat vapaasti itse ilmaista esimiehelleen halukkuutensa osallistua kursseille. Ajoittain myös organisaatio kyselee työntekijöiltään halukkuutta osallistua erilaisiin koulutuksiin ja kurssituksiin.

Sekä että et tota se tulee sieltä niinku niin sanotust pakon sanelemana et otetaan vaik joku case tulee ja siin on jotain uutta niin siihen pitää hankkii tietoo kouluttautuu ja tota noin niin ja myös sitä kautta että et mä niinku ite tunnistan niit kouluttautumistarpeita ja esitän esimiehelle et onko ok ja maksaako firma ja ja näin päin pois. (H5)

...on toiminu että ne ettii siihen varmaan ratkasuu et miten se hoidetaan tulevaisuudessa, mutta tuota niin ja noista koulutuksista niin firmahan tarjoaa tavallaan koulutusmahdollisuuksia et maksetaan kursseja, laitetaan kursseille... (H4)

6.2.2 Non-formaalit käytänteet

Non-formaaleilla käytänteillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa organisaatiossa olevia käytänteitä ja rakenteita, joissa tietoa jaetaan yksilöiden oppimisen tueksi rakennettujen oppimistilanteiden tai järjestelmien kautta. Käytäntöä voidaan pitää non-formaalina, mikäli sen päämääränä on työntekijöiden oppiminen ja kehittyminen. Erona formaaleihin tilanteisiin sillä on kuitenkin se, että non-formaalien käytäntöjen päämääränä ei ole suorittaa mitään muodollista pätevyyttä tai tutkintoa.

Kohdeorganisaatiolla on käytössään lukuisia non-formaaleja käytänteitä, joiden avulla se pyrkii tarjoamaan tietoa työntekijöilleen ja näin tukemaan heidän oppimistaan. Yksi keskeinen ihmisten tietoa hyödyntävä käytäntö on *Ideatarha*. *Ideatarha* on järjestelmä, jonne kuka tahansa työntekijä organisaatiossa voi syöttää omia ideoitaan tai ratkaisujaan muiden nähtäväksi. Käytännön tarkoituksena on luoda toiminnan kehittämisestä demokraattisempaa antamalla jokaiselle organisaation jäsenelle yhtenäisen mahdollisuuden saada omat ideansa näkyville. *Ideatarha* siis hyödyntää työntekijöiden hiljaista tietoa osallistamalla heitä ideointiin ja erilaisiin kehittämisprosesseihin.

Eli tällast ideatarha-ajatusta alettiin viritellä, jonka pointtina on niinku et voidaan demokratisoida kehittäminen saadaan läpinäkyvyyt siihen et periaattees toimitusjohtajalla ja öö ihan niinku työmaainssillä kirvesmiehellä pitäis olla sama tsäänsi saada ideaansa eteenpäin tai ongelma niinku tuotua esille ja sit niit pystyttäis jotenkin rankkaamaan, pystyttäis näkeen että miten eri ihmiset samas organisaatios linkittyis niinku toisiinsa "...” ja tälleen se edistää meidän strategiaa ja näin päin pois ja tota öö ollaan yritetty niinkun saada lähinnä sitä että meil ois yhteinen ymmärrys siitä mitä kaikkii ideoit meil tääl sinkoilee minkälaiset ideat öö ihmiset niitä edistää ja miten ne liittyy erilaisiin projekteihin. (H2)

Viime aikoina organisaatiossa on alettu järjestämään säännöllisesti *Future Friday*-nimistä tapahtumaa. *Future Friday* on organisaatiossa järjestettävä tilaisuus, jossa käsitellään erilaisia teemoja vaihtuvien ulkopuolisten vetäjien johdolla. *Future Fridayta* kuvattiin haastatteluissa tiedonantokanavaksi, johon työntekijät voivat vapaasti osallistua oppiakseen jostain uudesta asiasta ja jakaa ajatuksiaan näihin asioihin liittyen.

Semmonen future friday joka on lähteny kans käyntiin jossa tulee aina niinku yks ulkopuolinen start uppi tai muu antamaan niinku briefii "... " eli tällanen tiedonantokanava missä ihmiset voi osallistua, jakaa ajatuksia, kommentoida, niinku tavallaan sil tapahtumalla luodaan sitä että se ois avoimempaa ja ois tällanen sen sijaan et sulla on vaan joku vaikka ideatarha joka niinku tietokanta niin inhimillisestään sitä sitä vähän sillai että et nii nostoja otetaan tavallaan sinne tapahtumaan, se on ollu sillai kohtalaisen suosittu kans siel on. (H2)

Future Fridayn ohella organisaatiossa toimii myös *Kulttuurikiihdyttämö*-nimellä toimiva käytäntö. *Kulttuurikiihdyttämöä* kuvattiin eräänlaiseksi kirjakerhoksi, johon organisaation työntekijät voivat vapaaehtoisesti osallistua ja kokoontua yhteen keskustelemaan ja jakamaan oppeja aina jostain ennalta sovitusta kirjasta. Käytännön tarkoituksena on oppia yhdessä keskustelemalla.

Mahtava kirjakerhoajatus joka on nyt sit lähteny käytäntöön öö kantaa nykyään nimeä kulttuurikiihdyttämö ja tota se on niinku yks esimerkki niit tavallaan ideatarhan jutuista öö mitä on sit lähetty kokeilemaan että ois siistiä et pystyttäis oppimaan yhdessä jostain kirjasta ja sit purkamaan se ja sit jakamaan ne opit kaikille koko organisaatiossa. (H2)

Palautteensaannin osalta organisaatiossa on olemassa non-formaaleja käytäntöjä, joissa työntekijät saavat tietoa toiminnastaan palautteen muodossa ja pystyvät täten kehittämään toimintaansa. Monet tutkittavat kertoivat *kehityskeskustelujen* olevan yleisiä palautteenantoon liittyviä käytänteitä organisaatiossa, joskin niiden määrät ja tiheys riippuvat pitkälti omasta esimiehestä. Joillakin kehityskeskusteluita ei järjestetä lainkaan, kun taas toisilla niitä järjestetään säännöllisesti kvartaaleittain. Toisaalta kehityskeskusteluja ei koettu mitenkään välttämättömiksi, mikäli vuorovaikutus esimiehen kanssa päivittäisessä työssä on säännöllistä.

Niitä kehityskeskusteluja käydään, se riippuu sitten että se riippuu vähän siitä esimiehestä että kuin usein niitä käydään että mä tiedän että tossa on kaveri joka on kaks vuotta ollu firmassa ja ei oo käyny vielä yhtään kehityskeskustelua ja mä lähtökohtasesti kävin varmaan joka vuosi sen kuitenkin sen kehityskeskustelun se että niitten taso saattaa heilahdella. (H4)

6.2.3 Informaalit käytänteet

Informaaleilla käytänteillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa organisaatiossa esiintyviä käytänteitä ja rakenteita, joissa tiedon jakaminen oppimisen tapahtuu työssä arkipäiväisissä tilanteissa. Oppimista ei nähdä näiden tilanteiden päämää-

ränä tai tavoitteena, vaan se on tahatonta ja tiedostamatonta. Toisin sanoen oppimista tapahtuu informaaleissa tilanteissa ikään kuin muun tekemisen sivutuotteenä.

Haastatteluissa esiintyneet informaalit käytänteet liittyvät pitkälti arkipäiväiseen vuorovaikutukseen ja viestintään. Kohdeorganisaatio käyttää päivittäisessä sisäisessä viestinnässään erilaisia *sähköisiä viestintäkanavia*, joiden kautta se pyrkii tiedottamaan työntekijöilleen erilaisista asioista. Näiden työkalujen kautta työntekijät saavat tietoa muun muassa ajankohtaisista uutisista, kurssituksista sekä muihin työhön liittyvistä asioista. Haastatteluissa mainittuja viestintäkanavia olivat *Yammer*, organisaation oma *intranet*, *Slack* sekä *sähköposti*.

Kohdeorganisaation kulttuuria ja ilmapiiriä kuvattiin haastatteluissa pitkälti avoimeksi ja rehelliseksi, joka edesauttaa kaikenlaista vuorovaikutusta työyhteisössä. Työntekijöillä on muun muassa säännöllisiä *tiimipalavereita*, joissa he pääsevät keskustelemaan asioista työyhteisönsä kanssa. Vuorovaikutuksen helppous näkyy myös esimerkiksi haastateltavien esimessuhteissa. Vaikka osalla tutkittavista ei ole säännöllisiä palavereja esimiehensä kanssa, he kykenevät silti olemaan *esimiehensä kanssa avoimessa vuorovaikutuksessa* eri viestintäkanavien kautta ajasta ja paikasta riippumatta. Tämä antaakin työntekijöille mahdollisuuden keskustella ja vaihtaa ajatuksiaan oman esimiehensä kanssa helposti arkipäiväisissä tilanteissa.

No siis meillä on silleen et joo et me ollaan niinku sovittu et meil on meillä on joka joka viikko meillä on maanantaina palaveri, jos on tarvetta, joskus ei käy mulle joskus ei käy hänelle, et niinku tarpeen mukaan ja mut vähintään meil on se ja sit tietysti se et joo et meil ois tää sähköposti kirjeenvaihto ja sit me saatetaan soitella soitella sitten myöskin vaikka iltasin että ei se, ei oo kummallakaan niinku semmonen asia että joo et niinku et joo nyt kello on neljä mä paan puhelimen kiinni, et niinku me pystytään keskusteleen niitä asioita ja joskus viikonloppusinkin jotain vaikeit juttuja niin selvitetään niin käydään niinku läpi. (H11)

Avoimen kulttuurin myötä myös *vuorovaikutusta kollegoiden* kanssa kuvattiin toimivaksi. Monet haastateltavat kertoivat päivittäisen vuorovaikutuksen kollegoiden kanssa sujuvan ilman ongelmia. Kollegoilta ja työkavereilta kerrottiin saatavan päivittäistä tukea työhön. Haastateltavien mukaan heidän on myös esimerkiksi helppo pyytää apua kollegoiltaan mahdollisissa ongelmatilanteissa.

Mut muuten niinku tietää sitä porukkaa kun mä on pyöriny noil työmail niin paljon niin mä voin kyl mä jo melkein päivittäin soitan jollekin niinku et miten tää homma menee, voiks sä auttaa et miten mä en tiedä miten tää menee mikä on niinku, se on silleen aika laaja se se kenelle se niinku se tukiverkko silleen että. (H1)

Mutta tota kyl mä koen että on ne niinku kollegat ja työkaverit sitte jotka tuota joista se päivittäinen tuki sit kuitenkin tulee. (H3)

Työmailla kerrottiin olevan käytössä *tukihenkilötoimintaan* liittyviä käytänteitä. Työntekijöille voidaan nimittää tukihenkilö, mikäli he joutuvat työskentelemään esimerkiksi jonkun uuden tai vieraan järjestelmän kanssa. Tukihenkilön tehtävänä on opastaa työntekijöitä järjestelmän käytössä. Tämän kaltaisen toiminnan nähtiinkin olevan merkittävä oppimista edistäviä tekijä päivittäisessä työssä.

Aika paljon haasteita hypätä sit tällaseen kohteeseen kun on itse aika taitamaton siinä käyttämään, mutta sekin esimerkiks on hoidettu sillä että täs on niin sanottu rip-tukihenkilö jonka kanssa mä sit teen sitä et ei ei oo yksin kyl jätetty siihen, koska jos ois jätetty niin kyllä olisin aivan pulassa sen voisi sanoa. (H8)

6.3 Tiedon ja oppimisen haasteet työssä

Tässä alaluvussa esittelen tuloksia kolmanteen tutkimuskysymykseen, joka keskittyi tietoon ja oppimiseen liittyviin haasteisiin organisaatiossa. Analyysin seurauksena aineistosta syntyi kaksi erilaista yläluokkaa, joiden kautta vastaan tutkimuskysymykseen. Nämä luokat ovat viestintään liittyvät haasteet sekä aikaan liittyvät haasteet, joita esittelen seuraavaksi kutakin omissa alaluvuissaan. Esitetyt haasteet ovat nähtävissä taulukosta 7.

TAULUKKO 7. Organisaatiossa esiintyvät tiedon ja oppimisen haasteet

Viestinnälliset haasteet	Ajalliset haasteet
Epäselvät viestintäalustat	Itseopiskelun kiireellisyys
Puutteellinen tiedottaminen	Esimiesten kiireellisyys
Viestinnälliset kuulut	Työmaiden kiireellisyys

6.3.1 Viestinnälliset haasteet

Erilaiset viestintään liittyvät ongelmat olivat tutkittavien mukaan keskeisiä haasteita organisaatiossa. Kohdeorganisaation *sisäistä viestintää* kuvattiin *sekavaksi*,

sillä organisaatiossa ei ole olemassa yhtenäistä sisäistä viestintäkanavaa. Organisaation tämän hetkistä intranetiä kuvattiin haastatteluissa epäselväksi ja heikoksi, jonka seurauksena sieltä voi olla vaikea löytää tietoa tärkeistä asioista ja tiedotteista. Organisaatiolle ollaan haastattelujen mukaan kuitenkin kehittämässä uutta sisäistä viestintäkanavaa, jonka toivotaan olevan nykyistä selvempi ja yhtenäisempi.

Ja sit tulee näitä et laitoit Yammeriin hyvä juttu et laitaks sä meidän intraanki, sit sillai no joo oot ihan oikees et vois kyl laittaa, mut ei oo niinku mitään selkeetä ja meidän intrakin niinku intra on heikko niinku et se on laadullisesti käytöltään ja käyttölitymältä kaikelta tavoiltaan aika heikko, mut sitä mä oon kuullu et sitä laitetaan niinku se on mietinnäs ja ollaan uusimassa että että toivottavasti hyvii asioita tapahtuu sitäki kautta, myös ton viestinnän kannalta. (H5)

Intranetin lisäksi viestinnän haasteita löytyy myös *puutteellisesta tiedottamisesta*. Tämä näkyy esimerkiksi päätöstentekoon liittyvässä viestinnässä. Päätöksistä viestiminen on haastattelujen mukaan epäselvää eikä se ole yhtenäistä. Haastattelujen mukaan esimerkiksi sähköposteihin vastaamisessa voi kestää kauankin aikaa, minkä seurauksena neuvoja ja vastauksia työhön liittyviin kysymyksiin ei saada. Tämän nähtiin aiheuttavan epätietoisuutta, jonka seurauksena työnteko, työmotivaatio ja oppiminen kärsivät.

No kyl se mun näkemyksen mukaan hidastaa ainakin omaa työtä tai vähentää myös työmotivaatiota se että on sellast sekavaa johtamista siinä että yhteinen linja tavallaan puuttuu. Totta kai me eletään nyt silleen muutoksessa ja vaikee tietää siit yhteisest linjast, mutta ehkä se se sit varmaan kulminoituu siihen että et niit päätöksii ei saa tai et se keskustelu käydään jossain tuolla paikassa x ja sit niinku voi mennä parikin viikkoo ennen ku kuulee jostain jostain ihmisestä ja mitä hän on tehnyt tai miten minun tekemiset niinku tai no tilanteita et tulee vaik tehtävii jostain johtajalta ja sit mä saan ne johonki pisteeseen tehtyy mä meen kysyyn et oonks mä nyt oikees suunnassa mä en saa kahteen viikkoon yhteyttä ja sit ne jää niinku tekemättä ku mä oon pystyny alottaan ne, mut silleen. (H12)

Ongelmalliseksi tiedottamisen osalta koettiin myös se, että kohdeorganisaatio ei viestitä hyödyllisistä kurssituksista tarpeeksi tehokkaasti työntekijöilleen. Tämän seurauksena tieto kursseista ja niiden hyödyllisyydestä ei aina suoraa tapoita työntekijöitä. Sen sijaan työntekijät joutuvat itsenäisesti kysymään jo kurssin suorittaneilta kollegoiltaan, että onko niihin osallistuminen ollut hyödyllistä heidän työnsä kannalta.

Kyllä että millon niitä ois ja sitten että sitä ehkä, no mä en siitä tiedä mikä ois sitte paras, mutta että ainakin firman näkökulmasta näkisin että semmoset kenen esimiehet näkee

että noille siitä ois apua ja noita haluttais että ne kävis kouluttais itteään lisää niin sitten niille vähän ehkä aktiivisemmin tuotais esille. Toki varmaan kaikille samat mahdollisuudet että se tuotais yleiseen tietouteen, mutta en tiedä mikä se paras keino tosiaan ois, mutta ehkä vähän tämmösiä, ja sitte esim kaikkia ei tiedäkään mitä vois olla mitkä auttais niin sitte vois tuoda esille että tämmösiä kursseja meillä on porukka käyny. (H4)

Yksi keskeinen viestinnän haaste liittyi *viestinnällisiin kuiluihin*. Viestintä työmaiden ja toimiston välillä koettiin ongelmalliseksi, koska työmaita ei osallisteta tarpeeksi niitä koskevaan päätöksentekoon. Tämän seurauksena työmaiden ja toimiston välillä onkin havaittavissa erilaisia ristiriitaisia näkemyseroja esimerkiksi päätösten ja toimintatapojen suhteen. Lisäksi työmaat ja toimisto eivät anna toisilleen järjestelmällisesti palautetta, minkä seurauksena samat virheet toistetaan helpommin työn arjessa. Työmaiden ja toimiston välille kaivattiin enemmän dialogista keskustelua.

...Yksi asia mis mun mielest ehkä kaipaa sellast tietynlaist kehitystä on se että niinku tällä hetkellä se kehitys tapahtuu tuolla ja työmaata ei juurikaan osallisteta niihin muuta kun johonkin sitte et tuolla on kehitetty tarpeeks pitkälle et testataas sitä työmaalla niin sellanen tietynlainen keskustelu ja siinä kehitysvaihees otettais itseasias niinku enemmän työmaata mukaan, koska niitähän se koskee niillehän sitä tehään et sellanen kehittäminen kehittämisen takii niin siinäähän ei oo mitään ideaa mut että työmaata palvelevia työkalui tai muita niin sen pitäis olla ehdottomasti ja se on ehdottoman tärkeetä et työmaa on kytketty todella vahvasti siihen. (H7)

Se kasvattaa entist enemmän vaan sitä kuilua tavallaan johdon ja niinku työmaitten välillä tai konttorin ja työmaitten välillä et et se ois niinkun enemmän dialogia kun sitä sanelua et et onko se nyt sitte eettinen kysymys tai epäoikeudenmukasuutta, mutta se pitäis tehdä ainakin paremmin. (H3)

Viestinnällisiä kuiluja on havaittavissa myös työmaiden välisessä kommunikaatiossa. Joidenkin haastateltavien mukaan työmaiden välillä ei käydä tarpeeksi vuorovaikutusta, jonka seurauksena niiden tietoja ja toimintatapoja ei hyödynnetä tarpeeksi tehokkaasti. Työmailla ei esimerkiksi ole olemassa yhteistä järjestelmää, jonne erilaisia toimivia käytänteitä koskevia tietoja voitaisiin tallentaa. Tämä seurauksena työmaiden työntekijät eivät voi oppia toistensa tekemistä virheistä.

Mut siis mun mielestä kun on meillä on samanlaisia työmaita varsinkin samoja samojen kategorioitten alla niin sitte käytäis niitä läpi keskenään kun sitä tietoa tulee joka työmaalla lisää niin nyt tuntuu et sitä ei ehkä hyödynnetä siinä määrin missä sitä ois mahdollista hyödyntää että. (H4)

6.3.2 Ajalliset haasteet

Haastatteluissa esiintyi monia aikaan liittyviä haasteita, jotka haittaavat tiedonkulkua ja oppimista. Aikaan liittyvät haasteet johtuvat enimmäkseen ajanpuutteesta. Kohdeorganisaation nopeaan kasvuun nähden organisaatiolla nähtiin olevan tietynlaista osaamisvajetta. Organisaation toiminnan kerrottiin kasvavan sellaisella nopeudella, että se luo haasteita kouluttaa henkilöstöä tarvittavalle tasolle tarpeeksi nopeasti.

Meil on niinkun osaamisvaje siihen meidän kasvuun nähden et meil on kyllä väkeä, mutta mutta se se on haastavaa että sä saat koulutettua siitä omasta väestä semmosta joka pystyy siihen hommaan ja sit niitten pitäis vielä kiihdyttää sitä vauhtia koko ajan. (H3)

Tätä tulosta tukee se, että monet työntekijät kuvasivat oman työnsä luonnetta hyvin kiireiseksi. Tämän seurauksena heillä on esimerkiksi haasteita löytää aikaa *itsenäiselle opiskelemiselle ja kouluttautumiselle*. Aikaan liittyen ongelmana nähtiin olevan myös se, että koulutuksissa opittuja asioita ei pääse käyttämään ja sisäistämään tarpeeksi nopeasti työssään.

Niin siis se on joskus niinku haastavaa löytää sitä aikaa et ku pitäis sitte käydä ne tietyt koulutukset mitä on järjestetty ja vaik niit on niinku useina päivinä ja muuta mut silti että aina löytää sen ajan ja sit ku se sit ku ei oo joudu käyttämään heti tai sit käyttää niinku harvoin tulee joku juttu uus juttu ja sit sä käytät ehkä kerran kuussa tai jotain niin sitte niinku et se on aina semmonen et mites tää nyt olikaan. (H11)

Haastateltavien mukaan ajanpuute haittaa välillä oman *esimiehen kanssa käytävää keskustelua*. Esimiehillä saattaa olla päivittäisessä toiminnassaan niin kova kiire, että heillä ei ole tarpeeksi aikaa keskustella alaistensa kanssa. Tämän seurauksena esimiehiltä voi olla ajoittain vaikea saada tukea, apua ja palautetta työssä esiintyviin ongelmiin.

No kyl nyt aika, aika hyvin et tietysti niinkun kiire, kiire vaivaa mutta että tota se kunhan vaan aikaa löytyy niin niin niin tota se keskustelu on ihan tota "... " sit on hetkiä jolloin vaan on kiire ehkä, kiire kiire selittää että ei vaan oo aikaa mutta tota, ja tämä niinku esimieheniki on sanonut ja sen kanssa tuskastellaan että hänellä pitäis olla enemmän aikaa ottaa ylipäänsä kaikkii muitaki siis minun kollegoita myös sitte sinne niinku hankkeiden kans ja muuta mutta tota, et se tahtotila on mun mielest oikeenlainen siellä ja varsin hyvin toteutuu kyllä sit kanssa. (H9)

Aika on haastattelujen mukaan rajallinen resurssi myös työmaiden henkilöstölle, sillä työmaiden luonnetta kuvattiin haastatteluissa intensiiviseksi ja *kiireiseksi*.

Tämän vuoksi työmaalla toimivilla työntekijöillä ei ole useinkaan aikaa osallistua organisaatiossa järjestettyihin non-formaaleihin oppimistilanteisiin, kuten esimerkiksi *Future Fridayhin*, joissa osallistujat voivat keskustelemalla oppia toisiltaan.

7 POHDINTA

Tässä luvussa tarkastelen edellä esitettyjä tutkimustuloksia ja niistä saatuja johtopäätöksiä erilaisista näkökulmista käsin. Aluksi esitän yhteenvedon saaduista tutkimustuloksista, jonka jälkeen tarkastelen tuloksia laajemmin peilaten niitä esittämäni teoriataustaan ja aiempiin tutkimuksiin. Luvun lopussa tarkastelen tutkimuksen luotettavuutta, sovellettavuutta ja mahdollisia jatkotutkimushaasteita.

7.1 Yhteenveto tuloksista

Tulosten ensimmäisessä osiossa haastateltavat kuvasivat tiedon ja oppimisen luonnetta omassa työssään. Tiedon nähtiin olevan helposti saatavilla ja enimmäkseen ihmisissä olevana. Tieto on työssä tärkeässä roolissa esimerkiksi ongelmanratkaisun kannalta. Oppimista kuvattiin vuorostaan prosessiksi, joka on omassa työssä jatkuvaa ja jopa pakonomaista työn luonteesta johtuen. Etenkin työmailla oppiminen keskittyy pitkälti jatkuvaan ongelmanratkaisuun. Oppimista kuvattiin nykypäivänä jopa helpoksi prosessiksi, sillä kaikenlaista tietoa on helposti saatavilla. Toisaalta onnistuakseen se vaatii oikeat puitteet, joita ovat muun muassa ajan riittävyys, oppijan yksilöllisyyden huomioiminen sekä oppimisen monikanavaisuus. Uuden oppimista kuvattiin myös keskeiseksi motivaatiotekijäksi oman työn kannalta.

Tulosten mukaan organisaatiossa esiintyy formaaleja, non-formaaleja ja informaaleja rakenteita ja käytäntöjä, joiden avulla tietoa tarjotaan työntekijöiden oppimisen tueksi. Formaalisella tasolla työntekijöillä on mahdollisuus osallistua erilaisiin *koulutuksiin* ja *kurssituksiin*, joiden kautta heillä on mahdollisuus oppia uutta ja saada pätevyys työhönsä. Non-formaalilla tasolla työssä oppimista tuetaan erilaisilla rakennetuilla tilanteilla, joissa työntekijät voivat jakaa tietoa ja oppia yhdessä toistensa kanssa. Näitä ovat muun muassa *Kulttuurikiihdyttämö*,

Future Friday, Ideatarha ja kehityskeskustelut. Informaalit tilanteet liittyivät vuorostaan vahvasti arkipäiväiseen vuorovaikutukseen ja työntekoon. Kohdeorganisaatiossa työntekijöille voidaan nimetä esimerkiksi *tukihenkilöitä* jonkun vaikean järjestelmän käytön oppimisen tueksi. Organisaatiolla on käytössään useita sisäisiä *viestintäkanavia*, joiden avulla henkilöstölle tarjotaan tietoa erilaisista asioista. Lisäksi organisaation työilmapiiriä kuvattiin avoimeksi ja turvalliseksi, jonka seurauksena esimiesten kanssa keskusteleminen ja avunpyytäminen kollegoilta on helppoa. Monilla työntekijöillä onkin säännöllisiä *tiimipalavereita*, joissa he voivat olla vuorovaikutuksessa kollegoidensa kanssa.

Oppimiseen ja tietoon liittyvien haasteiden osalta keskeisimmät teemat jakautuivat viestinnällisiin ja ajallisiin haasteisiin. Viestinnälliset haasteet kohdistuivat *epäselviin viestintäalustoihin, puutteelliseen tiedottamiseen sekä viestinnällisiin kuiluihin.* Koulutuksista ja päätöksistä ei viestitä aina tarpeeksi tehokkaasti, joka haittaa työntekijöiden oppimista. Viestinnällisiä kuiluja oli vuorostaan havaittavissa työmaiden ja toimiston välillä sekä eri työmaiden välillä. Tällöin eri toimipisteet eivät keskustele tarpeeksi toistensa kanssa ja anna toisillensa palautetta, jonka takia ne eivät voi oppia esimerkiksi toistensa tekemistä virheistä. Ajallisissa haasteissa kyse oli vuorostaan *työn kiireellisyydestä*, jonka nähtiin aiheuttavan osaamisvajetta henkilöstössä. Työn kiireyden takia työntekijöillä ei ole aina aikaa *opiskella itsenäisesti ja osallistua erilaisiin oppimistilanteisiin*, kuten esimerkiksi organisaation kirjakerhon tapaamisiin. Kiire vaivaa myös *esimiehiä*, jonka takia työntekijöillä ei ole aina tarpeeksi aikaa keskustella heidän kanssaan.

7.2 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tutkimustuloksista on havaittavissa, että kaikenlainen tieto on olennainen osa työntekijöiden työtä nykypäivän rakennusalalla. Tämä näkyy tuloksista siten, että työntekijöiden on jatkuvasti haettava uutta tietoa päivittäisessä työssä esimerkiksi ongelmanratkaisun, virheiden välttämisen ja uusien ohjelmien oppimi-

sen tueksi. Tiedon kuvaaminen muissa ihmisissä olevaksi vuorostaan viittaa siihen, että hiljaisella tiedolla on oma merkityksensä työntekijöille. Tällainen tiedon merkittävyyden painottaminen tarkoittaa sitä, että tietojohdaminen on tärkeä käsite organisaatioiden lisäksi myös työntekijöiden näkökulmasta. Mikäli tieto on niin olennainen osa työtä kuin haastateltavat kuvaavat, tarvitsee sitä myös johtaa ja hallita organisaatiossa määrätietoisesti siten, että työntekijät pääsevät siihen työssään helposti käsiksi.

Tutkittavien kuvaukset oppimisesta jatkuvana ja pakonomaisena prosessina työssään esimerkiksi ongelmanratkaisun yhteydessä kertovat siitä, että tiedon lisäksi myös oppiminen on tärkeä asia rakennusalan työntekijöiden työn osalta. Oppimisen jatkuvuus ja pakonomaisuus päivittäisessä työssä sopivat hyvin yhteen esimerkiksi Collinin (2007) ja Styhren ym. (2006) kuvauksiin työssä oppimisen luonteesta. Oppimisen tärkeyttä kuvastaa myös se, että osa tutkittavista piti uuden oppimista keskeisenä motivaatiotekijänä työnsä kannalta. Nämä oppimiselle annetut merkitykset on syytä ottaa huomioon nykypäiväisessä työelämässä, sillä niihin panostaminen luo etua yksittäisten työntekijöiden lisäksi myös organisaatiolle itselleen. Oppimisen tukeminen päivittäisessä työssä edesauttaa työntekijöiden suoriutumista, jaksamista ja motivoitumista. Oppimiseen kykenevän työntekijän voidaan vuorostaan ymmärtää olevan sitoutuneempi organisaatiota kohtaan (Viitala 2013).

Näiden tiedon ja oppimisen luonteen kuvauksien perusteella voidaan sanoa, että työntekijät liittyvät tiedon ja oppimisen vahvasti yhteen omassa työssään. Esimerkiksi työssä oppimisen kerrottiin usein tapahtuvan päivittäisen ongelmanratkaisun yhteydessä, ja onnistuneen ongelmanratkaisun nähtiin vuorostaan vaativan tietoa. Tiedon avulla pystytään myös oppimaan virheiden välttämistä työssä. Lisäksi oppimista kuvattiin nykypäivänä jopa helpoksi, sillä tietoa on helposti saatavilla kaikkialta. Näiden yhteyksien perusteella voidaan siis sanoa, että tietoa ja oppimista ei tutkittavien mielestä voida erottaa toisistaan. Kyseinen näkemys sopii yhteen Billettin (2001) määritelmän kanssa siitä, että tiedon rakentamiseen, vahvistamiseen ja tehostamiseen liitetyt prosesisit ovat oppimisen perusta. Se miten työntekijöillä on mahdollisuuksia käsitellä tietoa työssään

vaikuttaa suoraan myös heidän oppimisessaan. Tämä vahvistaa myös ymmärrystä siitä, että tietojohtamisen käytänteillä on vaikutusta siihen, mitä ja miten työntekijät voivat oppia työssään.

Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että tämä työntekijöiden kuvaama oppimisen ja tiedon välinen merkitys on ymmärretty koko organisaatiotasolla. De Longin & Faheyn (2000, 125–126) tutkimukseen pohjautuen voidaan sanoa, että tämä ymmärrys on synnyttänyt kohdeorganisaatioon rakenteita ja käytänteitä kulttuurin muodossa, jotka painottavat tiedon ja oppimisen tärkeyttä. Tätä voidaan tarkastella esimerkiksi hiljaisen tiedon näkökulmasta. *Kulttuurikiihdyttämö, Future Friday, Ideatarha* ja *kehityskeskustelut* ovat kaikki kohdeorganisaatiossa esiintyviä non-formaaleja käytänteitä, joiden avulla henkilöstön hiljainen tieto pyritään saada näkyväksi oppimisen tueksi. Oletettavasti nämä non-formaalit käytänteet antanevat työntekijöille lisäksi mahdollisuuden reflektoida toimintaansa yhdessä muiden kanssa, mikä onkin yksi keskeinen työssä oppimisen piirre (Bratton ym. 2007; Raelin 2008). Työssä oppimisen näkökulmasta kohdeorganisaatio näyttäisi tiedostavan hiljaisen tiedon merkityksen oppimiselle ja pyrkii siten aktiivisesti jakamaan tätä myös työntekijöilleen, mikä vuorostaan tehostaa heidän oppimistaan ja kehittymistään työpaikalla.

Oppimista ja tiedon tärkeyttä korostavaa organisaatiokulttuuria voidaan tutkimustuloksista tarkastella myös informaalin oppimisen näkökulmasta. Stenbergin (2012) väitöskirjan tuloksia mukaillen haastateltavien työyhteisön ilmapiiriä voidaan pitää luottamuksellisena, sillä luottamuksen on nähty tehostavan tiedon jakamista ihmisten välillä. Tämä näkyy selvästi haastateltavien kuvaamissa arkipäiväisen työn informaaleissa oppimistilanteissa esimerkiksi *vuorovaihtuksen* ja *avunpyytämisen helppoutena*, jolloin he saavat muilta työntekijöiltä ja esimiehiltä hiljaista tietoa oman työssä oppimisensa tueksi. Luottamuksellista ilmapiiriä kuvastaa lisäksi se, että monilla työntekijöillä on mahdollisuus esittää esimiehilleen halukkuutensa osallistua itseä kiinnostaviin *formaaleihin koulutuksiin*. Kulttuurin ja ilmapiirin näkökulmasta työntekijöillä näyttäisikin olevan monipuolisia mahdollisuuksia oppia työssään erilaisia asioita arkipäiväisessä työssään.

Tutkimustuloksissa esiintyvät oppimisen käytännöt voidaan ainakin jollain tasolla linkittää Nonakan ja Takeuchin (1995) esittämään SECI-malliin, jossa tieto muuttuu kehämäisesti hiljaisesta eksplisiittiseksi ja eksplisiittisestä taas hiljaiseksi. Työntekijöiden informaaliin oppimiseen liitetyt arkipäiväiset kohtaamiset kollegoidensa kanssa ja monet organisaation non-formaalit oppimisen käytännöt mahdollistivat hiljaisen tiedon siirtymisen ihmiseltä toiselle, joten ne liittyvät SECI-mallin *sosialisaatiovaiheeseen*. Ideatarha-konseptia voidaan vuorostaan pitää *ulkoistamisvaiheena*, sillä siinä työntekijöiden hiljainen tieto muuttuu nähtäväksi kaikille ideoiden muodossa. Mallin *yhdistämisvaihetta* on vaikeampi aineiston pohjalta tunnistaa, mutta voimme olettaa, että eksplisiittistä tietoa yhdistetään organisaation sisällä jatkuvasti. *Sisäistämisvaihe* toteutuu organisaatiossa esimerkiksi koulutusten ja tiedotusten kautta, sillä siinä näkyvä eksplisiittinen tieto muuttuu taas henkilökohtaiseksi hiljaiseksi tiedoksi, kun työntekijät prosessoivat ja tulkitsevat sitä. Näyttäisi siis siltä, että SECI-mallin näkökulmasta organisaation sisällä tieto liikkuu monipuolisesti työntekijöiden työssä oppimisen tueksi.

Vaikka tiedon ja oppimisen tärkeyden tiedostaminen näkyy kohdeorganisaation toiminnassa, näyttäisi kuitenkin siltä, että jotkut organisaation rakenteelliset ominaisuudet rajoittavat työntekijöiden työssä oppimista. Tutkimustuloksissa organisaation sisäisiä viestintäkanavia luonnehdittiin epäselviksi, minkä seurauksena esimerkiksi tiedonhaku niiden kautta on haasteellista. Myös aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että tehokkaan tiedon taltioimiseen ja jakamiseen liittyvän teknologisen työkalun puuttuminen on koettu oppimisen kannalta ongelmalliseksi rakennusosalalla (Alastalo 2016). Tämä teknologinen puutteellisuus on selkeä rakenteellinen ongelma, ja se voi olla liitettävissä muihin aineistossa esiintyviin viestinällisiin haasteisiin. Esimerkiksi päätöksistä, formaaleista koulutuksista ja kursseista ei tiedoteta tarpeeksi tehokkaasti, joka vuorostaan aiheuttaa henkilöstössä epätietoisuutta. Mikäli ymmärrämme tiedon olevan oppimisen edellytys, on tämän kaltaisella epätietoisuudella luonnollisesti työssä oppimista rajoittavia vaikutuksia.

Oppimiseen liittyviä viestinnällisiä haasteita esiintyy kohdeorganisaatiossa myös isommalla mittakaavalla. Tämän tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että työmaiden vuorovaikutus toimiston ja muiden työmaiden kanssa on puutteellista. Tämä tarkoittaa sitä, että toimipisteet eivät anna toisilleen palautetta eivätkä jaa toisilleen tarpeeksi tietoa esimerkiksi hyödyllisistä toimintatavoista arkipäiväiseen työhön liittyen. Vastaavanlaisia haasteita rakennusalalla on huomattu aiemmissakin tutkimuksissa (Alastalo 2016; Styhre ym. 2006). Tämä luo varmasti rajoitteita myös yksilöiden työssä oppimiselle, sillä toimipisteissä oleva hiljainen tieto ei tällöin tule muihin toimipisteisiin näkyville. Tällöin työntekijät eivät pysty myöskään oppimaan käytäntöjä ja toimintatapoja, jotka voisivat olla heidän työnsä kannalta hyödyllisiä. Samalla työtehtäviin liittyvien virheiden tekemisen riski kasvaa. Kohdeorganisaatio näyttäisikin tarvitsevan viestintänsä tueksi yhteisen strategisen linjan, joka tehostaisi kaikenlaista viestintää sen sisällä.

Toki voi myös olla, että edellä mainitut oppimiseen liitetyt viestinnälliset haasteet selittyvät ainakin osittain ajanpuutteella. Tämän tutkimuksen tuloksissa ajan nähtiin olevan yksi oppimisen keskeisimmistä puitteista ja mahdollistajista. Aiemmista tutkimuksista on kuitenkin käynyt ilmi, että ajanpuutteen ja kiireen on todettu tuottavan rajoituksia työssä oppimiselle (Alastalo 2016; Moilanen 2001, 138–139). Tämä saa tukea myös tämän tutkimuksen tuloksista, jonka mukaan kiire ja ajanpuute rajoittavat ainakin työntekijöiden itseopiskelua, esimiesten kanssa käytävää keskustelua ja osallistumista non-formaaleihin oppimistilaisuuksiin. Tulosten mukaan organisaatiossa on jopa havaittavissa osaamisvajetta kiireestä johtuen. Tietojohtamisen näkökulmasta työntekijöillä ei toisin sanoen ole työn kiireellisyyden vuoksi aina aikaa osallistua formaaleihin, non-formaaleihin ja informaaleihin oppimistilaisuuksiin, joissa he pääsisivät käsiksi oppimista tukeviin tietovarantoihin. Kiire estänee myös työntekijöiden oppimista reflektoinnin kautta. Tulosten mukaan esimiesten kiireellisyys rajoittaa esimerkiksi palautteen saantia, eikä työntekijöillä itsellään ole kiireestä johtuen välttämättä työssään aina aikaa tietoisesti pohtia omaa toimintaansa yksin tai yhdessä muiden kanssa. Ajanpuute näyttäisi siis olevan varsin merkittävä oppimista rajoit-

tava tekijä kohdeorganisaatiossa. Mahdollisesti tämä työhön liittyvä kiire ja ajanpuute voi selittyä rakennusalan projektimaisesta luonteesta, jonka myös Alastalo (2016) toi ilmi omassa tutkimuksessaan.

Tämän tutkimuksen tehtävänä oli tarkastella tapauskohtaisesti työssä oppimisen ja tietojohdamisen välistä yhteyttä rakennusalan organisaatiossa työntekijöiden kokemuksen pohjalta. Aiempia tässä luvussa tekemiäni johtopäätöksiä mukaillen voidaan tiivistäen sanoa, että organisaatiossa vallitsevilla tietojohdamisen käytänteillä näyttäisi olevan huomattava yhteys työssä oppimisen toteutumiselle. Loppujen lopuksi koko organisaation henkilöstön ymmärrys tiedosta on tekijä, joka määrittää oppimisen puitteet työpaikalla. Tämä ymmärrys muodostaa vuorostaan organisaation sisälle niitä rakenteita ja käytänteitä, jotka mahdollistavat työntekijöiden pääsyn erilaisiin päivittäistä oppimista tukeviin tietovarantoihin. Tämä on erityisen tärkeää etenkin hiljaisen tiedon näkökulmasta, jota on kuvattu monissa tutkimuksissa luonteeltaan vaikeasti havaittavaksi. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan sanoa, että oppimisensa tueksi työntekijät tarvitsevat työssään etenkin niitä käytänteitä ja rakenteita, joiden avulla he pääsevät käsiksi muiden ihmisten hiljaiseen tietoon. Se edellyttää ennen kaikkea luottamusta työyhteisön sisällä jokapäiväisessä työssä. Tällöin he kykenevät myöskin oppimaan tehokkaammin toimintatapoja, jotka edistävät päivittäistä työntekoa.

Vaikka tietojohdamiseen liittyvät keskeisimmät työssä oppimista rajoittavat haasteet näyttäisivät liittyvän viestintään ja aikaan, ovat ne kuitenkin pohjimmiltaan rakenteellisia ongelmia. Tämä meinaa myös sitä, että niihin voidaan vaikuttaa. Viestintäalustoja voidaan esimerkiksi kehittää selvemmiksi, koulutuksista ja päätöksistä voidaan pyrkiä strategisesti tiedottamaan tehokkaammin sekä organisaatioon voidaan luoda yhteinen tiedonkeruuseen keskittyvä tietojärjestelmä. Ajanpuutteeseen ja kiireeseen voidaan vuorostaan vaikuttaa palkkaamalla organisaatioon lisää henkilöstöä ja muokkaamalla työntekijöiden työnkuvaa selkeämmäksi. Toki tällaisten rakenteiden muuttaminen etenkin isoissa organisaatioissa saattaa olla kallista ja aikaa vievää. Mikäli silti ymmärrämme tiedon ja työntekijöiden osaamisen olevan tärkeimpiä organisaatioiden resursseja, näiden

rakenteiden muuttaminen on pitkällä tähtäimellä kannattavaa. Loppujen lopuksi organisaatiot kuitenkin koostuvat ihmisistä, jolloin tiedosta koostuva osaava, motivoitunut, sitoutunut ja jatkuvasti oppiva henkilöstö toimii kaiken toiminnan peruspilarina.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimushaasteet

Tässä luvussa tarkastelen tutkimusprosessiani luotettavuuden näkökulmasta. Luotettavuuden arvioiminen tutkimuksessa on tärkeää, sillä lähtökohtaisesti kaikki tutkimus pyrkii virheettömyyteen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158). Luotettavuustarkastelun jälkeen pohdin tämän tutkimuksen sovellettavuutta ja mahdollisia jatkotutkimushaasteita aiheeseen liittyen.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnin on tärkeä kohdistua koko tutkimusprosessiin, koska laadullisen tutkimuksen luonteelle on ominaista tutkijan oma subjektiivisuus. Tällöin keskeisenä luotettavuuden kriteerinä voidaan pitää tutkijan omaa avointa subjektiivisuutta ja sen tiedostamista koko tutkimusprosessin kannalta. (Eskola & Suoranta 2014, 211.) Tiedostan, että tekemäni valinnat aina tutkimuksen teoreettisesta lähestymistavasta tulosten muodostamiseen ja johtopäätösten tekemiseen asti ovat olleet sidoksissa omaan subjektiviteettiini. Tällöin oma tulkintani on ohjannut koko tutkimusprosessia. Sillä on eittämättä vaikutusta myös koko tutkimuksen luotettavuuteen. On mahdollista, että jonkun toisen tutkijan tekemänä tämä tutkimus olisi saanut erilaisia tuloksia ja tulkintoja aineistosta.

Subjektiivisuuttani voidaan tarkastella kriittisesti esimerkiksi käyttämieni käsitteiden määrittelyn ja rajauksen näkökulmasta. Etenkin tietojohtamisen käsite saattaa näyttäytyä ongelmallisena. Kuten tutkielman teoriaosuudessa esitin, tietojohtamista voidaan pitää hankalana käsitteenä, koska se on suhteellisen uusi käsite eikä sille ole aikaisemmassa kirjallisuudessa annettu yhteneväistä määritelmää. Tämän seurauksena käsitteen rajaukseen liittyi monia eri mahdollisuuksia ja haasteita. Tekemieni valintojen ja rajausten perusteella päädyin seu-

raamaan tietojohdamisen suhdetta työssä oppimiseen varsin laajasta näkökulmasta. Käsitteen laaja määrittely tarkoitti käytännössä sitä, että kykenin tarkastelemaan koko ilmiötä kokonaisvaltaisesti. Toki tällaisen laajemman määrittelyn varjopuolena voidaan nähdä olevan se, että tutkimuksessa ei ollut varaa keskittyä yksityiskohtaisesti tietojohdamisen eri osa-alueisiin. Käsitteen erilainen rajaus ja määritelmä olisikin voinut antaa erilaisia tutkimustuloksia. Olisin siis voinut tutkia työssä oppimista suhteessa pelkästään tietämyksenhallintaan tai aineettomaan pääomaan, jolloin fokukseni olisi ollut yksityiskohtaisemmin esimerkiksi tiedonkulkuun liittyvissä käytänteissä. Tämä lähestymistapa olisi kuitenkin jättänyt tärkeitä organisaation rakenteisiin liittyviä ominaisuuksia tutkimuksesta pois, jotka koin hyvin tärkeiksi tekijöiksi tutkimusongelmani kannalta. Koenkin, että käyttämäni tietojohdamisen määritelmä oli tutkimustehtäväni kannalta hyvä valinta ilmiön kokonaisvaltaisesta luonteesta johtuen.

Kuulan (2006, 34) mukaan tutkimustyön tulee olla myös rehellistä, huolellista ja tarkkaa läpi koko tutkimusprosessin. Luotettavan tutkimustyön kannalta etenkin pyrkimys tutkimuksen objektiivisuuteen, totuudellisuuteen ja puolueettomuuteen on tärkeää. Tämä on kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa ongelmallista, sillä tutkimusasetelma syntyy itse tutkijan tulkinnan kautta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158 – 160.) Olen tutkijana tiedostanut tämän ongelman, ja pyrkinyt perustamaan tekemäni valinnat ja tulkinnat aiempaan tieteelliseen kirjallisuuteen ja tutkimukseen pohjautuen läpi koko tutkimusprosessin. Tällöin valintani ja tulkintani ovat saaneet tukea muilta kirjoittajilta, minkä uskon lisänneen niiden objektiivisuutta ja puolueettomuutta. En voi kuitenkaan olettaa, että olisin kykenevä pääsemään täysin irti omasta subjektiviteetistani.

Tutkimuksen objektiivisuutta ja puolueettomuutta voidaan tarkastella myös suhteessa aineistonkeruuseen ja -käsittelyyn. Koska aineisto on kerätty kokonaan HeRMo-hankkeen toimesta, en ole itse tavannut tutkittavia missään tutkimusprosessin vaiheessa enkä täten ole pystynyt vaikuttamaan aineiston keräämiseen millään tavalla. Olen toteuttanut analyysin, tulosten raportoinnin ja johdopäätösten tekemisen täysin saamani aineiston pohjalta ilman minkäänlaista henkilökohtaista kontaktia tai suhdetta tutkittaviin. Tämän kaltaisen etäisyyden

tutkittaviin uskon edesauttaneen omaa puolueetonta ja objektiivista tulkintaani aineistosta

Toisaalta henkilökohtaisen suhteen puuttumisen tutkittaviin voidaan nähdä myös olevan eräänlainen rajoite tälle tutkimukselle. Koska toteutin tutkimukseni valmiiden tutkimusaineistojen pohjalta, se rajasi tutkimusasetelmaani heti tutkimusprosessin alusta lähtien. Aineistonkeruun vaiheessa en voinut itse vaikuttaa haastatteluissa esitettyihin aiheisiin ja kysymyksiin, enkä täten voinut kysyä haastateltavilta esimerkiksi mahdollisia tarkentavia lisäkysymyksiä, jotka olisivat olleet hyödyllisiä oman tutkimusongelmani näkökulmasta. Toisin sanoen en itse voinut suoraan operationalisoida haastattelurunkoon tutkimukseni teoreettisia käsitteitä, eli muuttaa niitä mitattavaan muotoon (Metsämuuronen 2006, 108). Sen sijaan jouduin ottamaan valmiin haastattelurungon huomioon määritellesäni käsitteitä, eli tavallaan operationalisoin käsitteet teorian ja aineiston vuoropuhelun perusteella. Haastattelujen toteuttaminen itsenäisesti olisi varmasti tuonut lisää syvyyttä tutkimukseeni.

Suhdettani aineistoon voidaan tarkastella myös tutkimuksen uskottavuuden näkökulmasta. Uskottavuudella tarkoitetaan tutkijan arvioita siitä, että vastaavatko hänen tekemänsä tulkinnat tutkittavien omia käsityksiä aiheesta (Eskola & Suoranta 2014, 212). Aineistosta johdetut tulokset ja johtopäätökset ovat syntyneet oman tulkintani kautta. En voi kuitenkaan olla varma, että olisin täysin päässyt käsiksi tutkittavien kokemusmaailmaan. Toisaalta olen tutkijana saattanut tehdä jopa ylitulkintaa tutkittavien jakamista kokemuksista ja kuvauksista. Oma osallistumiseni haastattelutilanteisiin olisi saattanut edesauttaa tutkittavien ymmärtämistä ja tulkintaani esimerkiksi tarkentavien lisäkysymysten esittämisen valossa.

Vahvistuvuus on yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liitettävä piirre. Vahvistuvuudella tarkoitetaan sitä, että aiemmat tutkimustulokset tukevat tutkimuksesta saatuja tuloksia ja niistä tehtyjä tulkintoja (Eskola & Suoranta 2014, 213). Tässä tutkimuksesta saadut tulokset ja niistä tekemäni johtopäätökset olen liittänyt vahvasti esittelemääni teoriataustaan. Tuloksia ja johtopäätöksiä

tarkastelemalla nähdään, että ne ovat osittain varsin yhteneväisiä aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksen kanssa. Näin ollen tämä tutkimus on saanut vahvistusta aiemmista tutkimuksista.

Laadullinen tutkimus ei lähtökohtaisesti tähtää yleistettävyyteen, vaikka usein sitä ohjaa ajatus siitä, että yksityisissä tapauksissa myös yleisyys toistuu (Hirsjärvi ym. 2009, 182). Laadullisen tapaustutkimuksen näkökulmasta yksittäiset tapaukset eivät yleensä ole yleistettävissä, mutta tapausten ja yksilöiden väliltä voi löytää yhteneväisyyksiä (Metsämuuronen 2006, 212). Tämä tapaustutkimus toteutettiin laadullisesti, ja sen aineisto koostui kahdentoista haastateltavan kokemuksista. Kyseinen asetelma luo tiettyjä rajoitteita tulosten yleistettävyydelle, sillä aineistoa voidaan pitää melko pienenä. Laadullinen aineisto on luonteeltaan myös tutkittavien subjektiiviseen kokemusmaailmaan perustuvaa, jonka seurauksena ei voida olettaa, että saadut tulokset olisivat yhteneväisiä koko kohdeorganisaation henkilöstön kokemusten kanssa.

Tutkimuksen yleistettävyyttä on syytä arvioida myös siirrettävyyden näkökulmasta. Siirrettävyys tarkastelee sitä, ovatko tutkimustapauksesta saadut havainnot ja tulokset siirrettävissä ja sovellettavissa johonkin toiseen ympäristöön tai tapaukseen (Eskola & Suoranta 2014, 68). Tämän tutkimuksen tulokset saattavat olla sovellettavissa ainakin muihin rakennusalan organisaatioihin, joissa työn luonne on samanlainen kuin kohdeorganisaatiossa. Tulosten sovellettavuus rakennusalan ulkopuolisilla toimialoilla voi taas olla ongelmallisempaa, sillä ne poikkeavat työn luonteen perusteella toisistaan. Ei voida siis olettaa, että tämän tutkimustapauksen tulokset olisivat ainakin kokonaisuudessaan sovellettavissa muihin tapauksiin. Toisaalta tulosten vahvistettavuuden näkökulmasta tulokset ovat osittain yhteneväisiä aiempien tutkimusten kanssa, jolloin tutkimustulokset eivät rajoitu kokonaisuudessaan ainoastaan tähän tapaukseen.

Koska tämä tutkimus toteutettiin osana HeRMO-hanketta, on sen tuloksilla mahdollisesti käyttöä hankkeen loppuraportoinnissa. Saadut tutkimustulokset ovat sovellettavissa ainakin kohdeorganisaatiossa, sillä tulokset kuvaavat sen työntekijöiden ymmärrystä tiedon ja oppimisen luonteesta, erilaisia oppimisen käytänteitä organisaatiossa sekä tietoon ja oppimiseen liittyviä haasteita työssä.

Tutkimustulosten perusteella organisaation työntekijät antavat tiedolle ja oppimiselle tärkeän roolin päivittäiselle työssä suoriutumiselle. Tämä korostuu etenkin hiljaisen tiedon osalta. Tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaatio pystyy ottamaan nämä asiat huomioon ja kehittämään rakenteitaan ja käytäntöjään suuntaan, joka tehostaa monipuolista tiedonkulkua organisaation sisällä ja tukee työntekijöiden työssä oppimista helpottamalla heidän pääsyänsä käsiksi erilaisiin tietovarantoihin. Kohdeorganisaation työntekijät saattavat lisäksi tulla itse tietoisemmiksi oppimisen ja tiedon merkityksestä omalle työlleen sekä organisaatiossa olevista rakenteista, jotka rajoittavat heidän oppimistaan. Tutkimustulosten valossa kohdeorganisaatio pystyykin kehittämään ratkaisuja tuloksissa esiintyviin oppimista ja tietoa koskeviin haasteisiin.

Tutkielmani Johdanto-luvussa esitin Yun ja Yangin (2018) tekemän ennustuksen, että tietojohdamisen suhdetta yksilötasoon tullaan tulevaisuudessa tutkimaan enemmän. Tämän tutkimuksen pohjalta väitän, että yksilötason tarkastelua todella tarvitaan tulevaisuudessa. Teknologia tulee tulevaisuudessa kehittymään entistäkin nopeammalla vauhdilla, ja tämä kehitys tulee varmasti heijastumaan myös työelämän kentälle monien tietoon ja oppimisen liittyvien muutosten kautta. Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta huomio olisi syytä kohdistaa tarkemmin tulevaisuudessa ainakin organisaatioissa oleviin viestinnällisiin rakenteisiin, jotka estävät tiedonkulkua organisaation sisällä ja täten myös vaikuttavat työntekijöiden työssä suoriutumiseen ja oppimiseen. Näiden rakenteiden tunnistaminen on tärkeää, sillä niiden korjaaminen tukee työntekijöiden oppimista, joka vuorostaan tehostaa työntekijöiden ja organisaation toimintaa. Toinen keino tämän tutkimuksen pohjalta esitetty jatkotutkimushaaste liittyy etenkin hiljaisen tiedon siirrettävyyteen liittyviin käytäntöihin ja niiden tehostamiseen organisaatioissa. Työntekijöiden kokemuksia tiedon ja oppimisen luonteesta omassa työssään olisi myöskin hyödyllistä tutkia syvällisemmin, sillä nämä kokemukset organisaatiotasolla loppu viimein muodostavat ymmärryksen koko tietojohdamisen vallitsevasta olemuksesta. Lisäksi tietojohdamisen ja työssä oppimisen yhteyttä olisi hyvä tutkia myös kvantitatiivisesti, jolloin koko ilmiöstä saisi laajemman ja yleistettävämmän kuvan.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Alastalo, M. 2016. Nopea oppiminen rakennusalalla: parhaiden käytäntöjen hyödyntäminen. Aalto-yliopisto. Diplomityö.
- Autio, T. 2014. Tietojohtaminen liiketoiminnan kasvun tukena rakennusalalla. Tampereen teknillinen yliopisto. Diplomityö.
- Barros, V.F.A., Ramos, I. & Perez, G. 2015. Information Systems and Organizational Memory: A Literature Review. *Journal of Information Systems and Technology Management* 12 (1), 45–46.
- Billett, S. 2001. *Learning in the Workplace: Strategies for Effective Practice*. Crows Nest: Allen & Unwin.
- Bratton, J., Callinan, M., Forshaw C. & Sawchuk, P. 2007. *Work and organizational behaviour*. Basingstoke: Palgrave MacMillan 2007.
- Blair, M. 2011. An Economic Perspective on the Notion of 'Human Capital'. Teoksessa Burton-Jones, A. & Spender, J.-C. 2011. *The Oxford Handbook of Human Capital*. Oxford University Press.
- Caruso, S. 2017. A Foundation For Understanding Knowledge Sharing: Organizational Culture, Informal Workplace Learning, Performance Support, And Knowledge Management. *Contemporary Issues in Education Research* 10 (1), 45–52.
- Cho, T. & Korte, R. 2014. Managing knowledge performance: testing the components of a knowledge management system on organizational performance. *Asian Pacific Education Review* 15 (2), 313–327.
- Cohen, S. and Kaimenakis, N. 2007. Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs. *The Learning Organization* 14 (3), 241–262.
- Collin, K. 2007. 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. & Paloniemi, S. 2008. Supporting experience sharing as participatory workplace practice. Teoksessa: S. Billett, C. Harteis & A. Eteläpelto (eds.)

- Emerging perspectives of workplace learning. Rotterdam: Sense Publishers, 167–181.
- Davenport, T H. & Prusak, L. 1998. Working knowledge: how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press cop.
- De Long, D.W. & Fahey, L. 2000. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive* 14 (4), 113–127.
- Dohmen, G. 1996. Lifelong learning – guidelines for a modern education policy. Bonn: Federal Ministry of Education, Science and Technology.
- Eraut, M. 2000. Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology* 70 (1), 113–136.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. 2007. Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY Oppimismateriaalit.
- Euroopan Neuvosto 2019. Formal, non-formal and informal learning. <https://www.coe.int/en/web/lang-migrants/formal-non-formal-and-informal-learning>. Luettu 12.9.2019.
- Gamble, P R. & Blackwell, J. 2001. Knowledge management: A state of the art guide: models & tools, strategy, intellectual capital, planning, learning, culture, processes. London: Kogan Page.
- Girard, J.P., & Girard, J.L. 2015. Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management* 3 (1), 1–20.
- Haldin-Herrgard, T. 2000. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital* 1 (4), 357–365.
- Heikkinen, H L.T. & Tynjälä, P. 2012. Työssä oppimisen monet muodot. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, H. Jokinen, I. Markkanen & P. Tynjälä (toim). Osaaminen jakoon: vertaisryhmämentorointi opetuslalla. Jyväskylä: PS-kustannus, 17–25.
- Heiskanen, T. 2007. Oppimisen tilat tietoyhteiskunnassa. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY oppimateriaalit, 238–257.
- Henry, D., Dymnicki, A. B., Mohatt, N., Allen, J., & Kelly, J. G. 2015. Clustering Methods with Qualitative Data: a Mixed-Methods Approach for Prevention Research with Small Samples. *Prevention science: The Official Journal of the Society for Prevention Research* 16 (7), 1007–1016.

- Hermohanke. HerMO – eettinen henkilöstöjohtaminen luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä. <https://hermohanke.com/> Luettu 12.9.2019.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajasvaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon: Tiedon luominen työyhteisössä. Porvoo; Helsinki: WSOY.
- Inkinen, H. 2016. Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- Kianto, A., Sáenz, J. & Aramburu, N. 2017. Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research* 81, 11–12.
- Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kong, E., Benevene, P. & Cortini, M. 2010. Interaction between structural capital and human capital in Italian NPOs. *Journal of Intellectual Capital* 11 (2), 123–139.
- Kujansivu, P., Lönnqvist A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät: mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Kuusela, P. 2005. Sosiologia: Muuttuvan maailman koordinaatit. Kuopio: Oy UNIpress Ab.
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. *Tietojohtaminen*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, tiedonhallinnan ja logistiikan laitos.
- Laine, T. 2018. Miten kokemusta voidaan tutkia?: Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

- Li, J., Brake, G., Champion, A., Fuller, T., Gabel, S. & Hatcher-Busch, L. 2008. Workplace learning: the roles of knowledge accessibility and management. *Journal of Workplace Learning* 21 (4), 347–364.
- Lönnqvist, A. 2007. Mistä tietojohdamisessa on kyse?. Teoksessa A. Lönnqvist, K. Blomqvist, M. Hannula, A. Kianto, H. Kärkkäinen, M. Maula & P. Ståhle (toim.) *Tietojohdaminen tutkimusalueena*. Tampere: Pilot-kustannus, 11–18.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. *Aineettoman Pääoman Johtaminen*. Oitmäki: JTO-palvelut.
- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A.F., Giancaspro, M.L. & Morciano, D. 2015. Formal and informal learning in the workplace: A research review. *International Journal of Training and Development* 19 (1), 1–17.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen perusteet ihmistieteissä: Opiskelijalaitos. 2. laitos, 3. uud. p. Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uud. p. Helsinki: International Methelp.
- Moilanen, R. 2001. *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Helsinki: Tammi.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford university press.
- North, K. & Gumta, G. 2018. *Knowledge management: Value Creation Through Organizational Learning*. Cham: Springer International Publishing.
- Omotayo, F. O. 2015. Knowledge management as an important tool in organisational management: A review of literature. *Library Philosophy and Practice* (e-journal).
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks(Ca): Sage cop.
- Poikela, E. & Järvinen A. 2007. Työssä oppimisen prosessimalli oppimisen johtamisessa ja osaamisen arvioinnissa. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY oppimateriaalit, 178–197.
- Rutten, W., Blaas-Franken, J. & Martin, H. 2016. The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management* 20 (2), 199–214.
- Schein, E. H. 2017. *Organizational culture and leadership*. 5th edition. Hoboken, New Jersey: Wiley.

- Seyedyousefi, N., Mohammad Hossein Fard, S. & Tohidi, F. 2016. The Role of Organizational Culture in Knowledge Management. *Mediterranean Journal of Social Sciences* 7 (5), 412–418.
- Sharabati, A., Naji Jawad, S. & Bontis, N. 2010. Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. *Management Decision* 48 (1), 105-131.
- Stenberg, M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa – kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.
- Styhre, A., Josephson, P-E. & Knauseder, I. 2006. Organizational learning in non-writing communities: The case of construction workers. *Management Learning* 37 (1), 83–100.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Tan, H. P., Plowman, D. & Hancock, P. 2007. Intellectual capital and financial returns of companies. *Journal of Intellectual Capital* 8 (1), 76–95.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: TENK. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf Luettu 12.9.2019.
- Tynjälä, P. 2004. Oppiminen tiedon rakentamisena: konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Tynjälä, P. 2010. Asiantuntijuuden kehittämisen pedagogiikka. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOYpro, 79–95.
- Vaherva, T. 1998. Informaali ja satunnainen oppiminen työpaikalla. Teoksessa P. Sallila & T. Vaherva (toim.) *Arkipäiväinen oppiminen*. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu: Kansanvalistusseura: Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 156–177.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Yin, R. 1987. *Case study research*. London: SAGE.
- Yu, D. & Yang, J. 2018. Knowledge management research in the construction industry: A review. *Journal of the Knowledge Economy* 9 (3), 782–803.