

Asiantuntijatyön käytänteet ja niiden rakentuminen

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Anne Silvennoinen
2016

Asiantuntijatyön käytänteet ja niiden rakentuminen

Organisaatiot ja johtaminen

Maisterin tutkinnon tutkielma

Anne Silvennoinen

2016

Tekijä Anne Silvennoinen

Työn nimi Asiantuntijatyön käytänteet ja niiden rakentuminen

Tutkinto Kauppatieteiden maisteri

Koulutusohjelma Johtaminen

Työn ohjaaja(t) Raimo Lovio

Hyväksymisvuosi 2016

Sivumäärä 83

Kieli Suomi

Tämän tutkielman keskeisenä tavoitteena on ollut kasvattaa ymmärrystä asiantuntijan työn käytänteiden rakentumisesta ja tähän prosessiin vaikuttavista tekijöistä. Toteutin tutkielmani laadullisen tutkimuksen periaatteisiin nojaten ja käytin teemahaastatteluja tiedontuottamisen menetelmänä. Haastattelin 12 henkilöä, jotka toimivat kolmessa eri asiantuntijatehtävässä organisaatiossa. Tutkielmani toteutus oli empiria-lähtöistä, tavoitteena painottaa nimenomaan asiantuntijoiden näkökulmasta nousevia, heille merkittäviä teemoja käytänteiden rakentumiseen liittyen. Tutkielmani noudatti pitkälti myös laajenevan oppimisen periaatteita.

Asiantuntijuutta ei ole olemassa ilman käytänteitä. Käytänteet ovat siis asiantuntijuuden ytimessä, asiantuntijuus ”kehystää” käytänteitä. Osaaminen puolestaan liittyy sekä asiantuntijuuteen että käytänteisiin ja niiden rakentumiseen. Sekä asiantuntijuus että käytänteet osana käytännöllistä toimintaa ovat kontekstisidonnaisia ja rakentuvat vuorovaikutuksessa osana yhteisöä. Organisaatio -näkökulmasta johtajuus ympäröi ja vaikuttaa niin käytänteisiin, asiantuntijuuteen, näiden rakentumiseen ja osaamisen kasvuun, työyhteisöön sekä muihin yhteisöllisen toiminnan muotoihin organisaatiossa. Organisaatiossa ilmenevät makro- ja mikrotason muutokset saavat aikaan, usein edellyttävätkin, osaamisen ja asiantuntijuuden kasvua sekä vaikuttavat käytänteisiin ja niiden rakentumiseen.

Asiantuntijan käytännöllinen toiminta pinnalta katsottuna yhtenäistä, mutta syvältä tarkasteltuna yksilöllistä paljon hallintaa. Osa toiminnasta on helposti tunnistettavissa, osa toiminnasta on automatisoitunutta, jota ei tule havainneeksi, eikä siitä pysty välttämättä edes kertomaan, niin syvälle se on meihin jo kehollistunut. Käytännöllinen toiminta herättää paljon myös tunteita, arjessa pyritään pärjäämään ja itselle asetetut tavoitteet saavuttamaan. Konkari-asiantuntijat toimivat oman osaamisensa ja oikeassa olemisen ymmärryksessä. Hyvä fiilis ja yhteishenki pelastavat monelta.

Käytänteet rakentuvat ylhäältä alas johdettujen makrotason muutosprojektien myötä. Haastatteluissa tämä näkökulma tuli selkeästi esille. Asiantuntijat sopeuttavat käytännöllisen toimintansa näiden muutosten mukaisesti. Asiantuntijan ääni ei näissä muutosprojekteissa kuulu. Myös mikrotason muutoksista syntyy impulsseja käytänteiden rakentumiselle. Näiden merkitys on haastattelujen perusteella kuitenkin vähäinen.

Tutkielmani peräänkuuluttaa moniäänisyyttä, makro- ja mikrotasojen muutosten ymmärtämistä organisaation toiminnan kehittämisessä, käytännöllisen toiminnan ja asiantuntijuuden roolien ja merkityksen nostamista niille kuuluvaan arvoon johtamiskulttuurissa. Asiantuntijuuden ja osaamisen kasvaminen on nostettava johtamisen agendalle. Tämä mahdollistaa muutoskykyisemmän ja ketterämmän käytännöllisen toiminnan organisaatiossa, jolloin organisaation strategisten tavoitteiden realisoituminen voi tapahtua nykyistä nopeammin ja suoraviivaisemmin.

Avainsanat käytänteet, käytänteet, käytäntö, käytännöllinen toiminta, asiantuntija, johtaminen

ASiantuntijatyön Käytännöt ja Niiden Rakentuminen

Sisällysluettelo

1.	Johdanto.....	1
1.1.	Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	3
1.2.	Kohdeorganisaatio.....	4
1.3.	Oma suhteeni kohdeorganisaatioon.....	5
1.4.	Tutkielmassa käyttämäni kirjallisuus ja keskeiset käsitteet.....	6
1.4.1.	Käytäntö ja käytänteet.....	7
1.4.2.	Asiantuntijuus.....	8
1.5.	Tutkielman rakenne.....	8
2.	Asiantuntijatyön käytännöt aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden valossa.....	10
2.1.	Asiantuntijuudesta ja sen kehittämisestä.....	11
2.1.1.	Asiantuntijuus.....	11
2.1.2.	Asiantuntijuuden kehittyminen.....	13
2.2.	Käytäntöteoriat kunniaan.....	15
2.2.1.	Käytäntöteorioista lyhyesti.....	15
2.2.2.	Käytännöt ja käytännöt – siis mitä?.....	18
2.2.1.	Käytännöt osana laajempaa kokonaisuutta, verkostoa.....	22
2.2.2.	Käytäntöyhteisöt.....	23
2.2.3.	Käytänteiden rakentuminen.....	26
2.3.	Käytänteiden rakentumista ja asiantuntijuutta vahvistava johtaminen.....	31
2.4.	Tutkielman viitekehys - Asiantuntijoiden käytännöllisen toiminnan rakentuminen.....	34
3.	Tutkimuksen toteuttaminen.....	37
3.1.	Tutkimuksen kohdeorganisaatio.....	37
3.2.	Tutkimusprosessini.....	39
3.2.1.	Miksi tällainen tutkimusote?.....	39
3.2.2.	Teemahaastattelu aineistomenetelmänä tutkimuksessani.....	39
3.2.3.	Haastattelut.....	41
3.2.4.	Haastatteluaineistojen käsittely ja analysointi.....	42
3.3.	Tutkimuksen luotettavuuden arviointia.....	43
4.	Haastattelujen satoa – asiantuntijoiden ääni kuuluviin.....	44
4.1.	Millaista on asiantuntijan käytännöllinen toiminta & käytännöt osana sitä?.....	44
4.1.1.	Asiantuntijuus – miten ilmenee haastatteluissa?.....	45
4.1.2.	Käytännöllinen toiminta ja käytännöt – empirian suunnasta tarkasteltuna.....	48
4.2.	Käytänteiden rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä.....	54
4.2.1.	Muutokset; millainen muutos on?.....	54

4.2.2.	Asiantuntija toimijana muutoksessa.....	56
4.2.3.	Osaaminen; kasvu & jakaminen.....	59
4.2.4.	Ohjeet, säännöt, rajat – onko väliä?	60
4.3.	Esimiestyö ja johtaminen käytänteiden rakentumisessa.....	63
5.	Käytänteiden rakentuminen asiantuntijatyössä.....	65
5.1.	Miten työn käytänteet syntyvät ja rakentuvat asiantuntijaorganisaatiossa?	66
5.1.1.	Makrotaso rules – mikrotaso sopeutuu.....	66
5.1.2.	Yhteisöllisyys – rakentuu jos on rakentuakseen	69
5.1.3.	Asiantuntija mukautuu muutokseen	70
5.2.	Johtamisen merkitys käytänteiden rakentumisessa.....	71
5.3.	Yhteenvedo tutkimuskysymyksien 2 & 3 näkökulmista	73
6.	Yhteenvedo	73
6.1.	Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset	73
6.2.	Tutkimuksen tavoitteiden tarkastelua.....	74
6.3.	Käytännölliset vaikutukset	77
6.4.	Tutkielmaan liittyvät rajoitukset.....	78
6.5.	Jatkotutkimusaiheita	79
	Lähdeluettelo	80

Taulukkuuettelo

Taulukko1. Haastatellut henkilöt roolin ja työiän mukaan.....	41
---	----

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Tutkielman viitekehksen perusrakenne. Käytänne, käytännöllinen toiminta, asiantuntijuus, osaaminen, yhteisöt, johtaminen ja niiden suhteet toisiinsa vaikuttavina voimina.....	35
Kuvio 2. Käytänteiden rakentumiseen vaikuttavat makro- ja mikrotason muutokset viitekehukseen peilattuna..	36
Kuvio 3. Tutkimuskohteen organisaatiokaavio, haastateltujen henkilöiden ryhmät vihreällä korostettuna	38
Kuvio 4. Asiantuntijuus ja osaaminen tutkielman viitekehksessä.....	45
Kuvio 5. Käytänne ja käytännöllinen toiminta tutkielman viitekehksessä.	48
Kuvio 6. Muutokset tapahtuvat top-down –logiikalla organisaatiossa	55
Kuvio 7. Johtaminen tutkielman viitekehksessä.....	63
Kuvio 8. Mikro- ja makrotason muutosten merkitys käytänteiden rakentumisessa	67
Kuvio 9. Asiantuntijakokemuksen merkitys käytänteiden rakentumisessa	67
Kuvio 10. Asiantuntijakokemuksen ja muutoksen lähteen vaikutus käytänteiden rakentumiseen	69
Kuvio 11. Verkostot, yhteisöt tutkielman viitekehksessä.	69
Kuvio 12. Makro- ja mikrotason muutokset, yhteensovittaminen	78

1. Johdanto

Mahtaako yksikään organisaatio nimittää nykyisin itseään muuksi kuin asiantuntijaorganisaatioksi? Ei muunlaisia organisaatioita taida olla enää olemassakaan. Työtä kuin työtä kutsutaan asiantuntijatyöksi, tavallista toimistotyötä ei taida tehdä kukaan. Useimmat meistä tunnustavat, että asiantuntijatyö, tuo nykyaikainen toimistotyö, koostuu tietokoneen käyttämisestä, esitysten ja dokumenttien laatimisesta, sähköposteihin vastaamisesta ja palavereihin osallistumisesta. Tällainen tietotyöksi kutsuttava asiantuntijatyö koskettaa valtaosaa työläisistä (Kirjonen, 1997b, 31). Suomen virallisen tilaston työvoimatutkimuksen (2015) mukaan toimihenkilöiden, jotka tässä katson asiantuntijatyötä tekeviksi, osuus työllisistä vuonna 2014 olikin jo yli 65 %. Asiantuntijatyön ollessa valtavirta nykyisissä työtehtävissä, onkin tärkeää tarkastella nimenomaan tämän joukon työtä.

Jos päivä ei ole kiireinen ehtii asiantuntija työn tekemisen lisäksi ehkä pistäytymään kahville työkaverin kanssa ja käymään ruokalassa lounaalla. Siinäkö se asiantuntijan työ sitten on? Tietokoneen käyttämistä, palavereja ja mahdollisesti hetki sosiaaliseen kanssakäymiseen työkavereiden kanssa ruokailun aikana? Kun lapselle kerrotaan ylläoleva kertomus vanhemman työstä, vastaa hän, ettei kyllä ymmärrä mitä se vanhemman työ oikeasti on. Työhön liittyvä reaali maailma onkin muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana hyvin voimakkaasti (Räsänen&Trux, 2012, 18). Käsitys työstä on hämärtynyt, eikä yhtä yhteistä määritelmää tahi ymmärrystä työstä toimintana enää ole. Barley&Kunda toivat tämän näkemyksen esille jo vuonna 2001, eikä tilanne näytä Räsäsen ja Truxin mukaan tästä juuri muuttuneen. Koska kuva työn reaali maailmasta on meille vierasta, on tärkeää painottaa tutkimusta juuri tämän tavoitteen saavuttamiseksi.

Tunnistammeko me asiantuntijat, ymmärrämmekö tai tulemmeko edes itse pohtineeksi, mitä työmme on? Havaitsemmeko työhömmä liittyviä, sen taustalla vaikuttavia tekijöitä? Tulemmeko päivän aikana kysyneeksi miksi oikein olen mukana tässä tapaamisessa, mitä osana tätä ryhmää olen tavoittelemassa, miten kohti tavoitetta mennään? (Räsänen&Trux, 2012, 18). Oman kehittämistyön asiantuntijatyöhöni pohjautuvan kokemuksen perusteella väittäisin, että ei, emme kysy, saati pohdi syvällisemmin työtämme käytännön tekemisen tasolla. Työ, jota teemme, näyttäytyy meille, sen suorittajillekin, ylitsepursuavana sarjana tehtäviä,

joita yritämme yksi toisensa jälkeen saada suoritettua. Suorittaminen itsessään on jonkinasteinen automaatio – se käytännön tehtävä, työ – on jostain meille tullut. Suoritamme tämän tehtävämme, pysähtymättä pohtimaan sen suuremmin itse työhön tai sen tavoitteeseen liittyviä käytännön näkökulmia, taustalla vaikuttavia tekijöitä tai valtanäkökulmaa. Saatamme kyllä työkavereiden kanssa yleisellä tasolla yhdessä retostella johdon toimintaa, yrityksen tilannetta ja yleistä kehityskulkua, mutta emme pohdi oman työmme yksityiskohtia, kuten vaikkapa miksi, mitä, miten -kysymysten kautta (Räsänen&Trux, 2012, 18). Asiantuntijan käytännöllisen toiminnan päivitetty kuva edellyttää juuri työn tarkastelua, analysointi ja pohjimista.

Todennäköisesti emme laajasti tunnista työhömmä vaikuttavia tekijöitä, emme myöskään tule pohtineeksi tai havainnoineeksi omaa työtämme käytännön toiminnan tasolla. Emme aina ymmärrä miksi ja missä olemme työssämme mukana (Räsänen&Trux, 2012, 10). Toimintaympäristö asiantuntijan ympärillä kuitenkin usein odottaa hänen pystyvän käsittelemään, ymmärtämään työhön vaikuttavia seikkoja sekä olettaa asiantuntijan mukautuvan muuttuneeseen kontekstiin nähden. Kun ymmärrys työhön liittyvistä tekijöistä, voimista ja näkökulmista horjuu, samalla myös asiantuntijan työhön liittyvä identiteetti joutuu epävarkaaseen tilanteeseen (Räsänen&Trux, 2012, 16). Mikä roolini juuri tässä käytänteessä, tässä kontekstissa oikeastaan on? Koenko itse olevani asiantuntija, miten muut toimijat roolini näkevät?

Kun katsomme maailmaa oman työmme ulkopuolelta, ymmärrämme kyllä, että organisaatiot elävät ja toimivat jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä ja, että niiltä odotetaan entistä tuloksellisempaa ja tehokkaampaa toimintaa. Huomaamme, että nämä organisaatioihin kohdistuvat odotukset vaikuttavat myös omaan työhömmä, tuleehan työmme tuottaa, liiketaloudellista, lisäarvoa organisaatiollemme. Näihin organisaatioon kohdistuviin odotuksiin ja muutosvaateisiin organisaatiot vastaavat toteuttamalla erilaisia kehittämistoimenpiteitä, jotka puolestaan vaikuttavat siellä työskentelevien käytännölliseen toimintaan, käytänteisiin (Ramstad, 2014). Asiantuntijoina meillä on siis käsitys siitä, että työmme ympärillä työhömmä liittyvä voimat muuttuvat jatkuvasti, mutta pystymmekö ymmärtämään mitä nämä muutokset tarkoittavat omassa käytännöllisessä toiminnassamme, miten ne siihen vaikutta-

vat? Lehtinen (2013, 3) toteaa, että asiantuntijuus on luonteeltaan dynaamista, eikä asiantuntijuus ole pysyvä olotila, vaan edellyttää jatkuvaa osaamispääoman kehittämistä. Onko ehkä tunnistettavissa mallia, joka tämän rakentumisen taustalla vaikuttaa?

Oman kiinnostuksen kipinäni käytännöllisen toiminnan, työn, moniin kerroksiin syttyi osallistuttuani joitakin vuosia sitten Muuttuva työ -kurssille Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulun Johtamisen maisteriohjelmassa. Kurssin opettaja Keijo Räsänen johdatteli opiskelijat työntutkimuksen mielenkiintoiseen maailmaan ja herätteli pohtimaan teemaa uusista näkökulmista. Tutustuin syvällisemmin työntutkimuksen teemoihin ja tähän liittyviin termeihin; käytänteisiin, käytäntöyhteisöihin, erilaisiin kehittämisotteisiin sekä itse työntutkimukseen tarkemmin. Kurssin aikana luin ensimmäisen kerran Barleyn ja Kundan (2001) ”Bringing work back” -artikkelin, jossa he peräänkuuluttavat käytännöllistä toimintaa lähelle menevää, empiiristä tutkimusta työstä. Muuttuva työ -kurssin aikana aloinkin paremmin oivaltamaan mistä työn tutkimuksessa oikeasti on kyse silloin, kun työtä tutkitaan työn käytänteiden näkökulmasta. Tällä oivaltamisen matkalle olen edelleen, käsissäsi oleva opinnäytetyöni yhtenä käytännöllisenä etappina matkallani, nöyränä ymmärtäen kuitenkin oman tietämykseni rajoitteneisuuden aiheesta.

1.1. Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkielmassani tarkastelen asiantuntijoiden työtä käytännöllisenä toimintana, työhön liittyvien käytänteiden rakentumisen näkökulmasta. Tutkielmani tavoitteena on kasvattaa ymmärrystä asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevien henkilöiden työn käytänteistä, niiden rakentumisesta ja rakentumisprosessiin vaikuttavista tekijöistä. Lähtökohtana tutkielmassani pidän nimenomaan asiantuntijoiden näkökulmaa. On mielekästä tarkastella miten henkilöt, jotka työtä käytännöllisenä toimintana tekevät, itse työnsä ymmärtävät ja kokevat (Räsänen&Trux, 2012, 10). Gherardi (2012, 2) esittääkin, että käytänteiden tutkimisen kautta on mahdollista nähdä organisaatioiden toiminnan yksityiskohtia, toimintaan liittyvää sisältöä sekä näiden yksityiskohtien ja resurssien merkitystä käytännöllisessä toiminnassa. Käytänteiden rakentumisprosessin syvällisemmän ymmärtämisen lisäksi tavoitteena tutkielmassani on avata asiantuntijoiden kokemusta johtamisen merkityksestä asiantuntijatyössä erityisesti käytänteiden muutosten osalta.

1. *Asiantuntijan käytännöllinen toiminta ja käytänteet – millaista se on?*
2. *Miten työn käytänteet syntyvät ja rakentuvat asiantuntijaorganisaatiossa?*
Millainen muutosprosessi on? Mitkä tekijät vaikuttavat käytänteiden rakentamiseen? Miten erilaiset säännöt, rajat, roolit rakentumista ohjaavat? Millainen on asiantuntijan ja muiden rooli rakentumisessa?
3. *Johtamisen merkitys käytänteiden rakentumisessa - millaiset johtamiskäytänteet tukevat asiantuntijan työhön liittyvien käytänteiden rakentumista?*

Tutkielmani tarkoituksena ei ole kuvata käytänteiden sisältöä sellaisenaan. Olennaista tässä ei siis ole se mikä yksittäinen käytänte on kyseessä, vaan tutkielman tavoitteiden mukaisesti tunnistaa miten käytänteet rakentuvat, muuttuvat, kehittyvät ja mitkä ovat tähän prosessiin vaikuttavia tekijöitä. Haastatteluissa tarkastelimme asiantuntijoiden työtä organisaation erään prosessin näkökulmasta haastattelujen ankkuroimiseksi organisaatiossa tehtävään työhön.

Tutkielmani liittyy käytäntöteoreettiseen (theory of practice) tutkimusalaan. Tutkielmani pohjautuu vahvasti organisaation arjesta kumpuaviin näkökulmiin ja niiden tarkasteluun. Tutkielmani itsessään onkin käytäntöteoreettisen tutkimuksen (practice-based research) maailman yksi ilmentymä, liittyen erityisesti käytäntöjen ja käytänteiden teemoihin sekä asiantuntijatyöhön ja sen johtamiseen liittyvään tutkimukseen. Tutkimusotteeni on hyvin käytännönläheinen, esimerkiksi tutkielman teoreettisen viitekehyksen osalta pyrin arkikielisyyteen ja ymmärrettävyyteen, ehkäpä jopa suoraviivaiseen, yksinkertaistavaan lähestymiseen. En antaudu – ymmärrykseni ei ehkä riittäisikään – käytäntöteorioiden filosofiseen tarkasteluun. Filosofiseen tarkasteluun sijaan, lähdenkin teoreettisessa tarkastelussa liikkeelle aihealueiden perusteista. Tutkielmani on luonteeltaan laadullinen ja aineistontuottamismenetelmänä olen tutkimusprosessissani hyödyntänyt teemahaastatteluja. Tutkielmani teoreettisen viitekehyksen rakentamisen lähtökohtana on ollut empiria, perustuen haastatteluista nousseisiin teemoihin ja niihin liittyvään aikaisempaan kirjallisuuteen ja tutkimusaineistoihin.

1.2. Kohdeorganisaatio

Tutkimukseni kohdeorganisaatio oli S-ryhmän hankinta- ja logistiikkayhtiö, Inex Partners Oy. Yhtiö oli tutkimuksen haastatteluajankohtana Suomen Osuuskauppojen Osuuskunnan

(SOK) tytäryritys. Yhtiö hankki ja jakeli suuren osan kaupparyhmän päivittäis- ja käyttöta-
varoista. Yhtiön toiminnan tarkoitus oli vastata kaupparyhmän päivittäis- ja käyttötavaroi-
den hankinnasta ja logistiikasta sekä niiden kehittämistä. (Inex Partners, 2012a) Yhtiö ja-
kaantui kahteen pääfunktioon: hankintaan ja logistiikkaan. Tutkimuksessani haastattelin yh-
tiön hankintaosaston henkilöstöä.

Kohdeorganisaatiossa oli ennen haastatteluja edellisten vuosien aikana toteutettu mittavia
kehityshankkeita, jotka olivat vaikuttaneet niin organisaation perustehtävään sekä vastuisiin
ja edelleen käytänteisiin. Vuoden 2010 aikana toteutettiin laaja hanke, jonka tuloksena
SOK:n ketjuohjausten ja hankintayhtiön vastuita muutettiin. Hanke vaikutti hankintayhti-
össä toimivien henkilöiden tehtäviin merkittävästi. Prosessiin liittyviä käytänteitä kehitettiin
kyseiseen hankkeeseen osallistuvien henkilöiden toimesta. Sekä uusien käytänteiden että
muuttuneiden käytänteiden käyttöönotto asiantuntijoiden keskuudessa oli esimiesten vas-
tuulla.

Tutkimukseni haastattelujen aikana, toukokuussa 2012, Inex Partners Oy luovutti liikkeen-
luovutuksella yrityksen hankintatoiminnot SOK:lle. Osaston henkilöstö siirtyi vanhoina
työntekijöinä SOK:n palvelukseen. Organisaatiomuutos tapahtui vasta haastattelujen jäl-
keen, eivätkä sen vaikutukset yrityksen organisaatioon tahi käytänteisiin olleet tiedossa tut-
kimukseni haastattelujen aikana. Liikkeenluovutuksen jälkeenkin on kyseiseen organisaat-
ioon kohdistunut muutoksia toimintojen uudelleenorganisoinnin sekä prosessien ja toimin-
tamallien kehittämisen muodossa.

1.3. Oma suhteeni kohdeorganisaatioon

Olen työskennellyt tutkimukseni kohteena olevassa yrityksessä jo kahdeksankymmentä lu-
vun lopusta alkaen. Kokemukseni kyseisen organisaation toiminnan kehittämistä perustu-
vat työtehtäviini, joissa olen toiminut erilaisten IT- ja organisaation kehityshankkeiden pro-
jektipäällikkönä tai projektin jäsenenä. Vuosituhannen vaihteen jälkeen äitiyslomat, hoito-
vapaat sekä opintovapaa, muodostivat reilun kymmenen vuoden lähes yhtämittaisen poissa-
olon organisaation arjesta. Palattuani työelämään ja takaisin organisaation arkeen sekä osal-
listuttuani uudelleen erilaisiin kehitysprojekteihin havaitsin, että poissaoloaikani sekä orga-

nisaatioiden ja työyhteisön kehittämiseen liittyvät opintoni mahdollistivat organisaation toiminnan tarkastelemisen myös ulkopuolisen silmin. Kokemukseni organisaatiosta mahdollistaa näkemykseni mukaan ulkopuolista tarkkailijaa paremmat edellytykset porautua syvemmälle tutkimuskohteen maailmaan ja ymmärtää tähän vaikuttavia näkökulmia. Keskusteltuani useiden muiden organisaation kehittämistehtävissä olevien henkilöiden kanssa samoista teemoista, syntyi kiinnostus ja halu tutkielman aihe maailmaan – organisaatiossa työskentelevien henkilöiden käytännön toimintaan ja nimenomaan näiden henkilöiden näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkielmaani ei ole tehty organisaation toimeksiannosta, enkä ole saanut siihen rahoitusta tutkimuskohteelta. Tutkimukselleni olen kuitenkin saanut luvan organisaation johdolta.

1.4. Tutkielmassa käyttämäni kirjallisuus ja keskeiset käsitteet

Kuten edellä mainitsin, asemoituu tutkielmani käytäntöteoreettiseen tutkimusalueeseen, käytäntöjen ja käytänteiden teemoihin. Luvussa kaksi esittelen teoreettisen viitekehyksen yhteydessä näiden teemojen keskeistä kirjallisuutta. Suomalaisista tutkijoista keskeisessä roolissa tutkielmassani on Aalto-yliopiston professori Keijo Räsäsen tutkimukset ja tuottamat / toimittamat tekstit aiheesta. Erityisesti inspiraation lähteenä on ollut Räsäsen ja Truxin vuonna 2012 julkaistu teos *Työkirja: ammattilaisen paluu*. Ulkomaisista tutkijoista tutkielmassani ovat keskeisessä roolissa alan asiantuntijoille tutut nimet: Silvia Gherardi, Theodore Schatzki, Davide Nicolini jne.

Seuraavaksi kuvaan tutkielmani keskeisiä käsitteitä, niitä käsitteitä, joiden ympärille tutkielmani rakentuu. Keskeisimpänä käsitteet käytäntö ja käytäntö, jotka esiintyvät arkikielessä ja tutkimuksissa yleisesti. Eri yhteyksissä niiden merkitys vaihtelee kunkin tilanteen, esittäjän ja kontekstin mukaisesti. Arkikielessä, käytännöllisessä toiminnassa, viljelemme käsitteitä varsin vapaasti; kunkin oma historiallisesti kehittynyt ymmärrys aiheesta määrittää, millaisen merkityksen näille termeille annamme. Teemojen teoreettisessa tarkastelussa puolestaan lukija kohtaa eri tutkijoiden toisistaan poikkeavaa kielenkäyttöä ja merkitysrakennelmia. Näihin ja omaan kokemukseen perustuen meistä kukin oman ymmärryksen aiheesta rakentaa. Tällä ymmärryksen rakentamisen mutkikkaalla ja mäkisellä tiellä olen itsekkin ja oivallan olevani vasta matkan alussa. Osviitaksi omaa ja raporttini lukijan matkan tekoa varten kuvaan käsitteitä tässä tutkielmani näkökulmasta, mitä niillä tarkoitan ja miten niitä tässä

yhteydessä käytän. Kuten käytäntöihin, käytänteisiin, myös asiantuntijuuteen liittyy monenmoisia merkityksiä – avaan myös tätä käsitettä oman tutkimustieni kirkastamiseksi.

1.4.1. Käytäntö ja käytänne

Käytäntö on meille kaikille tuttua. Usein ajatellaan, että käytäntö on teorian vastakohta, johonkin asiaan nähdään liittyvän sekä teoreettinen että käytännöllinen puoli. Käytämme usein sanontaa: ”teoriassa tämä toimii, mutta käytännössä ei”, tai voimme kysyä kaverilta, ”voitko näyttää ihan käytännössä miten tämä tehdään?” Käytäntö viittaa mielessämme siis johonkin konkreettiseen, ”käsillä” tehtävään, asiaan, käytännölliseen toimintaan.

Terminä käytänne herättää käytäntöä enemmän kysymyksiä, mitä sillä oikein tarkoitetaan? Räsänen ja Trux (2012, 55-58) kertovat tämän hyvin, siksi lainaankin heitä määrittelemään käytännettä: *”Käytänne on sellaista inhimillistä ja materiaalista toimintaa, jossa samat tai lähes samat tekemisen tavat toistuvat tietyssä paikassa ja tietyn, kyseistä toimintaa harjoittavan yhteisön tai verkoston parissa.”* Gherardi (2012, 3) puolestaan kuvaa käytänteitä yhteen punoutuneiden toiminnan osien muodostelmana, jossa nämä osat vaikuttavat toinen toisiinsa.

Miten käytänne sitten eroaa käytännöstä? Arkikielisessä merkityksessä termejä käytetään rinnakkain. Omassa ajattelussani ja siis myös tämän tutkielman kontekstissa käytänne on rajatumpi, mutta toisaalta syvällisempi käsite. Käytänne kohdistuu tiettyyn rajattuun käytännölliseen toimintaan, tässä yhteydessä organisaatiossa tapahtuvaan tiettyyn työtehtävään, jossa toimintaa tarkastellaan kokonaisvaltaisemmin kuin käytännössä, joka on puolestaan laveampi ja pinnallisemmin toimintaa tarkasteltava. Kun puhumme käytännöistä, emme tule havainneeksi niihin sisältyviä moni ulottuvuuksia ja rakenteita. Käytänteet muodostavat kimpun, verkoston, ne muuttuvat ja uudistuvat – rakentuvat – ne kehollistuvat ja niihin liittyy myös tunteita. Käytänteet omaksutaan yhteisössä, me vaikutamme niihin ja ne meihin. Tässä tutkielmassa organisaatiossa tapahtuvaa käytännöllistä toimintaa tarkastellessani käytän termiä käytänne, joka englanninkielisessä kirjallisuudessa esiintyy terminä practice. Käytänteistä ja niiden kehittymisestä on luvassa lisää luvussa kaksi.

1.4.2. Asiantuntijuus

Kuten käytänteet myös asiantuntijuus rakentuu ajan myötä. Asiantuntijuus kertyy siis historiallisesti koulutusten (teoreettinen tieto), käytännön toiminnan (hiljainen tieto) ja sosiaalisen vuorovaikutuksen (tilannekohtainen tieto) kautta. Asiantuntijuuden kehittäminen edellyttää näiden kaikkien osa-alueiden hallintaa ja yhdistämistä. Asiantuntija hallitsee nykyiset käytännöt, sopeutuu uusiin tilanteisiin ja luo uusia toimintamalleja. Asiantuntija ei toimi yksin, hän verkostoituu ja toimii kollektiivisesti, asiantuntija on siis sosiaalinen. (Palonen ym. 2013, 26)

Asiantuntijuutta voidaan tarkastella myös horisontaalisena ja pystysuuntaisena sekä näissä tapahtuvana kehittymisenä. Pystysuuntaisessa tarkastelussa asiantuntijuus kehittyy tietyssä kontekstissa syvällisemmäksi ja vahvemmaksi. Asiantuntijuuden horisontaalinen merkitys on vahvistumassa. Siinä yhteisöllisyys, sivusuuntainen kehittyminen ja muutos ovat perinteisen asiantuntijuuden rinnalla yhä suuremmassa merkityksessä. Yhteisöllinen asiantuntijuus on enemmän kuin yksilökohtaisten asiantuntijuuksien summa. Sivusuuntainen kehittyminen puolestaan tarkoittaa astumista yli erilaisten asiantuntijuutta kehystävien rajojen asiantuntijuuden kasvattamiseksi. Muutoksen näkökulma kattaa niin muutoksen jatkuvuuden kuin myös ongelmanratkaisukyvyn ja tulevien ongelmien ennakoinnin. (Engeström, 2006, 13)

1.5. Tutkielman rakenne

Olen rakentanut tutkielman raporttini Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulun Johtamisen laitoksen tutkimusperinteisiin nojautuen. Tässä ensimmäisessä luvussa olen asemoinut tutkielmani ja viitoittanut tulevien lukujen suunnan. Olen kertonut tutkielmani tavoitteista ja asettanut näitä täsmentävät tutkimuskysymykset.

Seuraavassa luvussa, luvussa 2, rakennan aiempaan tutkimukseen pohjautuvan perustan oman tutkimukseni teoreettiseksi lähtökohdaksi. Lähden liikkeelle viitekehysten rakentamisessa kuvaamalla ja tarkastelemalla asiantuntijuutta ja asiantuntijuuden kasvua oman tutkimukseni kannalta relevanteista näkökulmista. Siirryn asiantuntijuudesta käytäntöteorioihin, joista kerron lyhyesti tutkielman teoreettisen kontekstin kiinnittämiseksi. Asiantuntijuuteen

liittyvien näkökulmien ja käytäntöteorioiden tarkastelun jälkeen esittelen keskeisimpiä käytänteisiin liittyviä näkökulmia. Tarkastelussa ovat tutkimuskohteeni vuoksi erityisesti asiantuntijatyön käytänteet ja näiden kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä. Aiemman tutkimuksen perusteella olen hahmotellut asiantuntijan käytänteiden rakentumiseen mallin / kehyksen, jota kuvaan luvun kaksi viimeisessä kappaleessa. Tähän kehykseen nojaan tutkielman aiheiston tarkastelussa.

Luvussa kolme esittelen täsmällisemmin tutkimukseni kohdeorganisaatiota tavoitteena tutkielmassa tarkasteltavan käytännöllisen työn kontekstin selventäminen. Samassa luvussa tutkimusraportin kirjoittamisen perinteiden mukaisesti on vuorossa tarkastella omaa tutkimusprosessiani sekä tutkielmani toteutusta. Niin ikään tutkimusperinteiden mukaisesti tuon luvun lopuksi esille tutkielmani luotettavuuden näkökulmia.

Luku neljä antaa tilaa empirialle ja ensimmäisen tutkimuskysymykseni käsittelylle. Kerron haastatteluiden perusteella syntyneistä havainnoistani ja kuvaan millaisena asiantuntijan työ, käytännöllinen toiminta ja käytänteet näyttäytyvät. Lainaukset haastatteluista värittävät vahvasti tekstiäni. Luvussa neljä tuon lisäksi esille empiriaa käytänteiden rakentumisen ja siihen vaikuttavien tekijöiden sekä johtamisen näkökulmista.

Luvussa viisi vastaan tutkimuskysymyksiini 2 ja 3 hyödyntäen aiemman tutkimuksen perusteella hahmottelemani mallia. Luvussa kuusi vedän yhteen tutkielmaani; tarkastelen asettamiani tavoitteita esittämieni tulosten valossa sekä pohdin millaisia vaikutuksia tutkielmani kasvattamalla ymmärryksellä voisi olla kohdeorganisaatiossa. Tutkimukseeni liittyy reuna-ehtoja, joiden valossa tuloksia on tarkasteltava. Näitä reuna-ehtoja sekä lisätutkimusaiheita tarkastelen luvun kuusi lopussa, joka siis päättää tutkimusraporttini.

2. Asiantuntijatyön käytänteet aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden valossa

Tutkimusraporttini ensimmäisessä luvussa olen johdattanut lukijan tutkielmani maailmaan kuvaamalla sen lähtökohtia ja tavoitteita, asettamalla tutkimuskysymykset sekä ankkuroimalla tutkielmani johtamistutkimuksen käytäntöteoreettiselle tutkimusalueelle. Tässä luvussa etenen tutkielmani teoreettisen viitekehysten kuvaamiseen.

Tutkielmani aineistolähteisyys on vaikuttanut voimakkaasti teoreettisen viitekehysten rakentumiseen. Oman tutkimusaineistoni tarkastelun ja kirjallisuuteen perehtymisen vuorovaikutuksesta olen päätenyt tarkastelemaan tutkielmani aineistoa asiantuntijatyön ja sen käytännöllisen toiminnan, käytänteiden teorioihin perustuen. Tavoitteenani on kuvata viitekehystä, johon tutkielmani empiirinen aineisto on ankkuroitavissa, ja jonka välityksellä on mahdollista kasvattaa ymmärrystä tutkielman tutkimusalueeseen liittyen. Viitekehysten tehtävänä on siis luoda teoreettinen perusta kirjallisuudesta ja aiemmasta tutkimuksesta tutkimusaineistoni analysoinnin perustaksi ja syventämiseksi sekä tutkimuskysymysten relevantille tarkastelulle.

Johdanto -luvussa olen avannut käsitetasolla tutkielmani avaintemoista muutamia keskeisiä. Tämän luvun aluksi kuvaan asiantuntijuutta, mistä siinä on siis oikein kyse, mitä asiantuntijatyö on sekä asiantuntijuuden muuttumista. Näiden näkökulmien tarkastelusta siirryn esittelemään käytäntöteorioita siinä määrin, kun on tarpeen tutkielmani teoreettisen ankkurin rakentamiseksi. Käytäntöteoriat johdattelevat viitekehystä edelleen käytänteisiin. Tässä keskityn tarkastelemaan käytänteiden osalta erityisesti sitä millaisena aikaisempi tutkimus näkee käytänteet ja niiden rakentumisen juuri asiantuntijakontekstissa sekä erilaisten tekijöiden vaikutusta tässä rakentumisprosessissa. Lisäksi tarkastelen johtamista käytänteiden rakentumisen näkökulmasta. Luvun kaksi viimeisessä kappaleessa koostan asiantuntijuudesta ja käytänteistä keskeisimmät näkökulmat, perustuen tässä luvussa kuvaamaani aikaisempaan tutkimukseen.

2.1. Asiantuntijuudesta ja sen kehittymisestä

Olen rajannut käytänteiden rakentumisen tarkastelun tutkielmassani asiantuntijakontekstiin. Asiantuntijuus ikään kuin ympäröi ajatusmaailmassani käytänteitä. Tästä lähtökohdasta ja tämän kontekstin selventämäksi kuvaan seuraavaksi asiantuntijuutta ilmiönä, asiantuntijuuden rakentumista sekä lyhyesti asiantuntijuutta vahvistavaa johtamista osana organisaatiokulttuuria.

2.1.1. Asiantuntijuus

Eri alojen ja asioiden asiantuntijoita vilisee jokapäiväisessä kielenkäytössä, lehdistössä ja internetin julkaisuissa. Asiantuntijuutta on siis kaikkialla. Ilmiönä asiantuntijuus on kehittynyt tiettyyn profession tai ammattikuntaan liittyvästä tiedollisesta asiantuntijuudesta huomattavasti laajempaan näkemykseen. Aikaisemmin asiantuntijuus liitettiin koulutuksen kautta hankittuun osaamiseen, nykyisin myös työn tai harrastuneisuuden kautta saavutettuun kyvykkyyteen sekä henkilön persoonaan. Mitä asiantuntijuudella oikeastaan tarkoitetaan? Mistä se asiantuntijuus syntyy ja miten se kehittyy? Miten asiantuntijuus näyttäytyy toiminnassa ja vuorovaikutuksessa? Tuntuuko asiantuntijuus joltakin? Asiantuntijuuden määrittelee jokainen enemmän tai vähemmän eri tavoin oman asiantuntijuutensa näkökulmasta. Itse tarkastelen tässä tätä laajaa aihealuetta tarkoitukseni määrittellä ja ankkuroida oman tutkimukseni näkökulmasta asiantuntijuuden ja asiantuntijatyön käsitteitä. Esimiesasemassa oleva haastateltava kuvaa päällikköasemassa olevan henkilön työtä asiantuntijuutena seuraavasti:

Päälliköt on asiantuntijoita Päällikköjen täytyy pystyä tekemään päätöksiä, olemaan vahvoja, kovia, neuvottelijoita..... Päällikkö joutuu työnsä puolesta liikkumaan ympäri maailmaa ja tekemään päätöksiä siellä ja neuvottelemaan siellä. Työnkuva muuttuu koko ajan, ympäristö muuttuu koko ajan, on päällikköjä, jotka käy kääntymässä täällä kaksi kertaa viikossa, vaihtamassa uudet excelit koneeseen ja keräämässä jotain dataa ja häviää rakentamaan mallistoja, (Vilma)

Asiantuntijuuden ajatellaan usein liittyvän johonkin yhteiskunnalliseen tai ammatilliseen kontekstiin. Asiantuntijuuden voidaan ajatella olevan myös kulttuurista – tietyn alan asiantuntijat tunnistavat ja sosiaalistuvat alalla vallitsevaan asiantuntijuuden kulttuuriin. (Lehti-

nen&Palonen, 1997, 109) Työelämän vaatimukset osana yhteiskunnallista muutosta edellyttävät asiantuntijuudelta jatkuvaa muutosta. Asiantuntijuutta määrittävät tiedollisen osaamisen lisäksi yhä vahvemmin sosiaaliset ja persoonaan liittyvät näkökulmat (Eteläpelto, 1997). Organisaatioiden tehtäviin liittyvä asiantuntijuus edellyttää laajaa ymmärrystä työstä ja sen kontekstista, joka rakentuu kokemuksen myötä (Kirjonen, 1997b, 38–39). Asiantuntijuutta tulee siis tarkastella niin tiedollisesta, sosiaalisesta kuin persoonaan liittyvistä näkökulmista. Tiedollinen osaaminen ei välttämättä ole riittävä ehto asiantuntijuudelle, kuten eivät ole sosiaaliset kyvykkyydetkään.

Eteläpelto (1997, 97–99) jaottelee asiantuntijuuteen liittyvän tietämyksen kolmeen kategoriaan. Näistä ensimmäinen, praktinen tietämys, on kokemuspohjaista, toimintaan ja tiettyyn kontekstiin liittyvää, henkilökohtaista, hiljaista tietoa. Formaali tietämys, toinen Eteläpellon mainitsema tietämyksen kategoria, on puolestaan koulutuksen kautta hankittua, oppikirjatietämystä. Tietämyksen kolmas, metakognitiivinen, ulottuvuus liittyy Eteläpellon mukaan praktisen ja formaalin tietämyksen yhdistämiseen sekä toiminnan hallitsemiseen ja ohjaamiseen kukin tehtävän suorittamiseksi. Asiantuntijuuden saavuttaminen edellyttääkin tiedollisen, koulutuksen kautta, hankitun osaamisen lisäksi käytännöllistä, todellisessa kontekstissa tapahtuvaa asiantuntijan tehtävässä toimimista (Eteläpelto, 1997, 91).

Asiantuntijuus muodostuu siis koulutuksen ja kurssien, käytännön työn ja kollegoiden kanssa käytyjen keskustelun kautta (Gherardi, 2012, 65). Asiantuntijuus puolestaan ilmenee käytännön toiminnan kautta. Henkilö ikään kuin lunastaa asiantuntijuuteensa asiantuntijana toimimalla. Asiantuntijuus ei nyky-yhteiskunnassa ole niinkään siis koulutukseen tai asemaan perustuva odotus vaan vuorovaikutuksessa syntyvä kokemus. Asioiden muuttuessa yhä läpinäkyvimiksi ja kaikkien saataville oleviksi, asiantuntijuutta ei voida liittää pelkästään henkilön hallussa olevaan tietoon tahi osaamiseen, vaan myös henkilöön liittyvään luottamukseen ja uskottavuuteen. Asiantuntijan tietämys on nähtävä paikallisena. (Eräsaari, 1997, 63-66)

Palonen ym. (2013, 19) sekä Kirjonen (1997, 11-18) näkevät asiantuntijuuden luonteen samankaltaisesti kuin Eräsaari (1997). Heidän mukaan yhtenäinen ymmärrys asiantuntijuudesta liittyy kokemukseen. Asiantuntijaksi ei synnytä vaan kasvetaan vähitellen oppimalla ja kokemuksen kautta. Kokemuksen lisäksi asiantuntijuuteen liittyy muodollinen koulutus,

tutkinto-opetus. Nämä kaksi asiantuntijuuden polkua on tunnistettu asiantuntijaksi kehittämisessä. Koulutuksen kautta hankittavaa asiantuntijuutta on pyritty mallintamaan, jotta kyseinen osaaminen olisi siirrettävissä edelleen muille henkilöille. Kokemuksen kautta rakentuvaan asiantuntijuuteen liittyy hiljainen tieto, joka kertyy kokemushistorian kautta ja jota asiantuntija osaa hyödyntää erilaisissa konteksteissa tilanteen edellyttämällä tavalla.

Asiantuntija yhdistää ympäristön monimuotoisuuden omaan osaamiseensa sekä tilanteeseen liittyvien vaihtoehtojen analysoimiseksi ja tulkitsemiseksi omien arvovalintojensa puitteissa (Kirjonen, 1997a, 11). Asiantuntijuus on vahvasti kollektiivista. Asiantuntijaa ja asiantuntijuutta on tarkasteltava siinä ympäristössä, jossa hän toimii. Asiantuntijuuteen liittyvät läheiset työtoverit, verkosto ja henkilön kyvykkyys laajentaa tarvittavaa asiantuntijuutta kontaktien kautta. (Palonen ym. 2013, 20)

Asiantuntijan tietämys tehtävästään, ongelmanratkaisutaito ja kyvykkyys hyödyntää asiantuntijuuttaan erilaisissa konteksteissa ovat keskeisiä määreitä asiantuntijuutta kuvattaessa (Kirjonen, 1997a, 16). Adaptiivisuus, kyky hallita nopeasti muuttuvia tilanteita sekä myös muutoksen tuottaminen kuvaavat asiantuntijuutta globaalissa toimintaympäristössä. Vahva asiantuntijuus näyttäytyy myös vaivattomuutena. Asiantuntija sovittaa tehtävänsä kuhunkin tilanteeseen muuttuvien reunaehtojen mukaisesti. (Palonen ym. 2013, 19)

2.1.2. Asiantuntijuuden kehittyminen

Asiantuntijuus ei ole pysyvä olotila. Uutta tietoa ja uusia käsityksiä kaikesta on jatkuvasti saatavilla. Globaali yhteiskunta tuottaa jatkuvasti uutta ymmärrystä kaikesta inhimillisestä toiminnasta. Organisaatioiden verkostoituminen ja tehtävien muuttuminen yhä moniulotteisimmiksi sekä organisaatorajat ylittäviksi, edellyttää, että myös asiantuntijoiden käytännöllisen toiminnan on muututtava, samalla myös asiantuntijuus rakentuu uudelleen ja uudelleen. Asiantuntijuus edellyttää jatkuvaa kehittämistä, asiantuntijuuden, osaamisen, keskiössä on alan tutkimukseen ja ammattikäytäntöihin erikoistunut tietämys (Rubin, 2012, 6).

Asiantuntijuuden kehittymistä voidaan tarkastella rakentumisena, jossa kokemuksella on suuri merkitys. Pelkkä kokemus ei kuitenkaan kaikissa tilanteissa ole riittävää asiantuntijuus-

den kehittymiselle, kokemus ei aina korvaa vaikkapa ongelmanratkaisutaitoja tai substanssiin liittyvää tietämystä. (Kirjonen, 1997a, 20) Asiantuntijan osaamista ja sen kehittymistä tarkasteltaessa onkin huomattava ryhmän ja verkoston merkitys. Asiantuntijuus ei ”sijaitse yksilön korvien välissä”. (Onnismaa, 2013, 31)

Asiantuntijuus rakentuu vaiheittain. Asiantuntijaksi oppimisen eri vaiheissa asiantuntijuuden tiedollisella ja kokemuksellisella ulottuvuudella on erilaiset painoarvot. Asiantuntijaksi kasvamassa olevan henkilön toiminnassa korostuvat tiedolliset näkökulmat. Kokeneen asiantuntijan toiminnassa tiedollinen ja kokemuksellinen osaaminen ovat vahvasti integroituneet ja vuorovaikutuksessa toisiinsa nähden (Eteläpelto, 1997, 97).

Asiantuntijuus ja siihen liittyvä osaaminen rakentuvat tietyssä kontekstissa käydyissä keskusteluissa ja siihen kuuluvien henkilöiden välisissä suhteissa. (Palonen ym. 2013, 20) Tätä näkemystä tukee myös Taljan (2006, 63-64) tutkimus, jossa tiedon virtaamisella organisaatiossa todetaan olevan suuri rooli osaamisen kasvamisessa. Onnismaa (2013, 28) tuo esille dialogisuuden käsitteen, tarkoittaen tällä työyhteisössä tilan antamista ja asiantuntijoiden kuuntelua merkityksellisissä, kunnioittavissa vuorovaikutustilanteissa, joissa moniäänisyys saa sijaa konsensusvaatimusten sijasta.

Palonen ym. (2013, 19) toteavat, että asiantuntijuus on ymmärrettävä kontekstisidonnaisena. Joissakin tilanteissa, tietyssä kontekstissa henkilö voi toimia eksperttitason asiantuntijana, omaten kyvykkyksiä toimia monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Tilanteen muuttuessa voimakkaasti, voi tietyn kontekstin mukainen asiantuntijuus olla riittämätöntä, jolloin yksilö toimii noviisi-asiantuntijan roolissa. Asiantuntija kehittyy ja kasvattaa osaamistaan käytännöllisen toiminnan kautta. Oppiminen, osaamisen kasvaminen pitäisikin nähdä osana asiantuntijan (tuottavaa) työtä (Kirjonen, 1997b, 34)

Eräsaaren (1997, 68) mukaan asiantuntijuuden kehittyminen perustuu reflektiiviseen tarkasteluun. Asiantuntija arvioi ja analysoi omaa tiedollista ja kokemuksen kautta hankittua osaamistaan ja hyödyntää myös kritiikin sekä vastakkaisen näkemyksen osaksi kehittymistään. Nämä ominaisuudet ovat myös Palosen ym (2013, 19) mukaan merkittäviä erityisesti silloin kun työ on monimutkaista ja olosuhteet nopeasti muuttuvia. Myös Eteläpelto (1997, 91) kertoo oman tutkimuksensa tuloksista, jossa omista virheistä ja kokemuksista oppiminen sekä

uskallus ajatella ja toimia uudella tavalla, koettiin asiantuntijuuden kehittämisessä merkittäviksi tekijöiksi.

Asiantuntijan kehittymistä voidaan tarkastella myös adaptiivisuuden näkökulmasta. Asiantuntijan on kyettävä mukautumaan uudenlaisiin käytännöllisen toiminnan tilanteisiin ja sen tavoitteisiin. Toisaalta monet asiantuntijat toimivat tehtävissä, joissa he toimivat muutoksen tuottajan roolissa. Kummassakin tilanteessa asiantuntijan on toisaalta syvennettävä omaa spesifiä tietyn alan osaamista, toisaalta usein kyettävä ylittämään rajoja ja tarkastelemaan tilannetta muiden alojen näkökulmasta. (Palonen ym. 2013)

Olen kuvannut tässä luvussa tutkielman viitekehysten näkökulmasta asiantuntijuutta ja sen kehittymistä. Tavoitteenani on ollut täsmentää mitä asiantuntijuudella tarkoitetaan ja tuoda näkyväksi asiantuntijuuden kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä. Asiantuntijuus kehystää tutkielmani keskiössä olevia käytänteitä. Seuraavaksi siirryinkin tarkastelemaan käytänteitä, niiden rakentumista sekä tätä vahvistavaa johtamista. Sitä ennen pysähdyn hetkeksi käytänteoreettiseen maailmaan.

2.2. Käytäntöteoriat kunniaan

Tutkielmani liittyy vahvasti käytäntöteoreettiseen tutkimusalueeseen. Käytäntöteoreettinen tutkimus on elänyt voimakkaasti viimeisten muutamien vuosikymmenten aikana. Käytäntöteorioiden lähtökohdat ovat pitkällä länsimaisen sivistyksen juurissa, sosiaali- ja kulttuuri-teorioissa. Tässä yhteydessä koen mielekkäästi tarkastella käytäntöteorioita olemalla uskollinen tutkielmani käytännölliselle lähtökohdalle. Siksi painotan tässä teoreettisessa tarkastelussa nimenomaan käytänteitä, käytäntöteorioiden tarkastelun itsessään jäädessä vähäisemmälle.

2.2.1. Käytäntöteorioista lyhyesti

Käytäntöteorioiden historiallisesta taustasta ja näiden kehittämisestä ovat kirjoittaneet useat alan tutkijat. Käytäntöteorioiden tutkimusta on harjoitettu lukuisilla tutkimuksen alueilla niin sosiologiassa, antropologiassa kuin fenomenologiassakin (Miettinen ym, 2009, 1309).

Käytäntöteorioiden historialliset juuret voidaan nähdä ulottuvan pitkälle muinaiseen Kreikkaan, Marxin käsitykseen käytännön merkityksestä sekä pragmatismien ensiaskeleisiin (Räsänen & Trux, 2012, 54). Käytäntöteorioiden saralle ajatellaan kuuluvan niin Wittgensteinin kuin Heideggerin filosofian alalle asetuttavat kirjoitukset inhimillisestä toiminnasta (Miettinen ym. 2009, 1312). Viimeisten vuosikymmenien filosofiasta ja tutkijoista käytäntöteorioiden kehittymiseen ovat vaikuttaneet niin Bourdieu, Schatzki, Foucault kuin monet muut ehkä enemmänkin nimenomaan filosofian tutkimusalueelle miellettäviä henkilöitä. Nämä ja monet muut tutkijat ovat kukin tarkastelleet käytäntöjen maailmaa omista painotuksistaan lähtien, jossain määrin toisistaan poiketenkin. Myös käytäntöteorioiden kerronnassa käytettävät kielelliset ilmaisut vaihtelevat kirjoittajien omien näkemysten ja rakentuneen kulttuurisen käytäntönsä mukaisesti.

Kirjallisuudessa puhutaan käytäntöteorioihin liittyvästä käänteestä (mm. Schatzki ym. 2001, Miettinen ym. 2009, Räsänen & Trux, 2012). Käänteellä viitataan Miettisen ym. (2009) mukaan kahtaalle. Muutoksen voidaan ajatella viittaavaan näkemykseen, jonka mukaan käytäntöjä tutkitaan enemmän käyttäytymis- ja sosiaalitieteellisenä ilmiönä kuin pelkästään materialistisena ja käytännöllisenä tapahtumana. Toisaalta käänteellä voidaan tarkoittaa tutkimuksessa käytäntöjen teoreettisen tarkastelun uudelleen asemointia. Käytäntöteoreettisen tarkastelun lähtökohdaksi nähdään sosiaali-teorioita enemmänkin kuin pragmatismia tai toiminnan teoriaa.

Yhtä yksittäistä käsitystä käytäntöteorioista ei ole, puhutaan siis joukosta tutkimussuuntauksia. On olemassa joukko tutkimussuuntauksia, teorioita, joiden tieteellisfilosofinen koti on muuttunut tai ainakin muuttumassa, kokemassa käänteen. Lisäksi kun ymmärrys inhimillisestä toiminnasta on vuosikymmenten ja -satojen kuluessa kasvanut, nyt käsitämme, että käytäntöön ja sen tarkasteluun on aina liitettävä mukaan se sosiaalinen konteksti, jossa tapahtumaa tarkastellaan, materialistisen ja fyysisen toiminnan lisäksi. Käytäntöteorioita yhdistää tavoite tutkia ja ymmärtää paremmin käytännöllistä toimintaa, mitä arjessa yritetään saada aikaa ja miten tähän tavoitteeseen pyritään (Räsänen & Trux, 2012, 53). Schatzki (2001, 3) tuo esille myös sen, että yhtenäistä käytäntöteoreettisille tutkijoille on käsitys siitä, että käytännöt ovat riippuvaisia myös osaamisesta ja niiden ymmärtämisestä.

Suomalaisessa käytäntöteorioiden tutkimusperinteessä tunnetaan vahvoina vaikuttajina professorit Keijo Räsänen (Aalto-yliopisto) sekä Yrjö Engeström (Helsingin yliopisto). Räsänen on ollut kehittämässä käytännöllisen toiminnan kuvaamiseksi mallia, jossa toimintaa tarkastellaan neljän ulottuvuuden kautta. Nämä ulottuudet voidaan esittää kysymysten mitä, miten, kuka ja miksi kautta. Esimerkiksi tutkija voisi tarkastella omaa työtään näiden avulla; mitä ja miten tutkin, miksi tätä asiaa tutkin ja kuka olen tutkiessani (Räsänen, 2015, 11). Engeström puolestaan tunnetaan laajasti luomastaan ”Toiminnan teorian (activity theory)” viitekehyksestä (Nicolini, 2012, 109).

Nicolini (2012, 214) summeeraa käytäntöteorioita yhdistäviä näkökulmia. Hänen mukaansa käytäntöteoreettisia tutkimussuuntia yhdistävät muuan muassa seuraavat käytänteisiin liittyvät piirteet:

- kaikki käytännöllinen toiminta tapahtuu ja saa merkityksensä käytänteiden kautta,
- käytänteet rakentuvat historiallisesti ja saavat merkityksensä vain sille ominaisessa toimintaympäristössä,
- käytänteet tapahtuvat ja rakentuvat aina sosiaalisessa verkostossa, josta ne ovat riippuvaisia, sillä
- käytänteeseen liittyy aina inhimillinen puoli, sekä sen suorittamiseen että uusiutumiseen, ja käytänteeseen liittyvien henkilöiden kyvykkyydet rakentuvat käytännölliseen toimintaan osallistumisessa,
- käytänne kuuluu johonkin laajempaan käytännöllisen toiminnan kokonaisuuteen, käytänteiden verkkoon, jossa se toimii vuorovaikutuksessa muihin käytänteisiin, jolloin ne vaikuttavat toinen toisiinsa.

Näitä käytännöllisen toiminnan piirteitä siis käytäntöteoreettiset tutkimukset tarkastelevat, eri linjaukset painottaen piirteitä kunkin omien intressien mukaisesti. Nämä näkökulmat ovat myös tässä tutkielmassa keskiössä kuvatessani asiantuntijatyön käytänteiden rakentumista.

Kuten edellä Nicolini (2012), myös Räsänen&Trux (2012, 15-19) esittävät, että käytäntöteoreettisissa tutkimuksissa huomion kohteena ovat yksilöiden ja yhteisöjen oma toimijuus käytännöllisen työn suorittamiseen. Tällaisessa tarkastelussa käytännölliseen toimintaan liittyy erilaisia näkökulmia; kuinka, mitä ja miksi toimintaa tehdään sekä kuka tekijä kokee toimijana olevansa.

Käytäntöteorioista on pitkä matka itse tutkimuskohteisiin, käytännölliseen toimintaan ja käytänteisiin. Käytäntöteoreettinen tutkimus on Barley & Kunda (2001) mukaan etäännyntä käytännöllisestä toiminnasta. Myös Räsänen & Trux (2012, 55) luonnehtivat, että teorioita ei ole helppoa kääntää käytännössä merkitykselliseen muotoon. Tarve ymmärtää käytännöllistä toimintaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä syvällisemmin näyttää siis edelleen ajankohtaiselta.

2.2.2. Käytänteet ja käytännöt – siis mitä?

Arkikielessä termit käytäntö ja käytänteet vaikuttavat oleva merkitykseltään synonyymejä. Kielitoimiston sanakirjan (Kotimaisten kielten keskus, 2013) mukaan sanalla *käytänte* viitataan käytössä olevaan, vakiintuneeseen tapaan. *Käytäntö* puolestaan viittaa käytännölliseen elämään, käytössä olevaan toimintatapaan, erityisesti teorian vastakohtaan. Tekstintutkimuksen traditiossa käytänteet puolestaan rinnastetaan mm. traditioon, instituutioon, joilla omaa ja organisaation toimintaa pyritään vakiinnuttamaan. (Kotimaisten kielten keskus, 2013) Kuten tutkielman kappaleessa 1.4.1. linjasin, käytän tässä termiä käytänteet tarkoittaessani organisaatiossa tapahtuvaa käytännöllistä toimintaa ja / tai sen rajatumppaa osaa.

Sosiaalinen ympäristömme tunnistaa käytänteet käytännöllisenä toimintana, sen erilaisina muotoina. Opimme suorittamaan käytänteiden kollegoitamme, perimme tavan toimia muilta. Käytänteet voivat olla organisaation virallisia, johdon määrittämiä tai työyhteisössä työn suorittamisen myötä kehkeytyneitä toimintatapoja. Tapamme toteuttaa käytäntöä voi olla hyvä, oikea tai huono, väärä. Käytännöllisessä toiminnassa ajattelu ja toiminta esiintyvät rinnakkain. Käytänteiden näkyvän toiminnan ja siitä kertovien kuvausten, joiden voidaan ajatella olevan teorioita käytänteestä, välille ei siksi ole mielekästä muodostaa raja-aitoja. Käytänteet ovat tarkasteltavissa olevaa toimintaa. Tähän perustuu usein käytänteiden omaksuminenkin, opimme ne parhaiten tarkastelemalla muiden toimintaa. (Barnes, 2001, 19-20, Räsänen&Trux 2012, 55)

Schatzkin (2001, 2) mukaan käytänteitä ei tule teoreettisesti tarkastella vain yhdestä näkökulmasta. Monet tutkijat tulkitsevat käytänteitä puhtaasti ihmisen suorittamien toimintojen

sarjana, toiset taas tarkastelevat käytänteitä taitoina tai vaikkapa hiljaisena tietona. Yhtenäistä näille tulkinnoille on kuitenkin se, että käytänteiden ajatellaan olevan nimenomaan inhimillistä, sisäistettyä toimintaa, johon voi liittyä myös esineitä, koneita, tietokoneita tai muita välineitä. Koska henkilökohtainen tietoisuutemme asiantuntijatyöhön liittyvistä käytänteistä voi olla hyvinkin rajoittunutta, onkin tärkeää käytänteitä tutkittaessa rakentaa tarkastelu näille kaikille käytännöllisen toiminnan ulottuvuuksille (Nicolini, 2012, 13).

Esittelin käytänteiden piirteitä käytänteoteoreettisissa suuntauksissa edellä Nicolinin mukaan. Käytänteiden rakentamisen tarkastelun näkökulmasta on tärkeää kuvata näitä piirteitä vielä yksityiskohtaisemmin. Reckwitz (2002) kuvaa käytänteitä kehon, ajattelun/mielen, materiaalin, tietämyksen, vuorovaikutuksen/kielen, organisatorisen rakenteen ja prosessin sekä itse henkilön (agentin) kautta. Gherardi (2012, 203) puolestaan kertoo, että käytänteet rakentavat käytännöllisen toimintamme, jotka olemme oppineet ja joita olemme harjaantuneet suorittamaan kokemuksen kautta. Reckwitz (2002) mukailen avaan näitä käytänteiden elementtejä seuraavasti:

Käytänne kehollistuu sitä toistettaessa, ajan kuluessa. Vaikkapa pyörällä ajaminen on useimmille kehollistunut, automaattinen, käytännöllisen toiminnan muoto. Tähän toimintaan liittyy myös ajattelua, tunnemaailmoita, jotka ovat myös rutinoituneet. Ajattelun, mielen, merkitys käytännöllisessä toiminnassa on luonnollisesti keskiössä. Myös mieli rutinoituu, oppii mallin, tietyn käytänteiden suorittamisen. Mieleen liittyvät mallit ja niiden omaksuminen ovat olennainen osa käytänteitä. Keho ja mieli yhdessä tarvitaan käytänteiden suorittamiseen.

Käytännölliseen toimintaan tarvitaan hyvin usein myös materiaa. Tämä voi olla luonteeltaan monen kaltaista; materiaalia, koneita, välineitä. Kuten keho ja mieli ovat välttämätön osa käytäntä, myös materia muodostaa välttämättömän osan siitä. Käytänteiden suorittaminen edellyttää tiettyjen materiaobjektien käyttöä juuri kyseisen käytänteiden edellyttämällä tavalla, kehon ja mielen rutinoituneiden mallien ohella.

Tietämyksen ajatellaan usein olevan ”knowhow”-tyyppistä, tiedämme kuinka jonkin asia on tai tehdään. Käytänteiden maailmassa tietämys teemana nähdään usein tätä laajempaa. Tietämykseen kuuluvat edellä mainittu ”kuinka”-osaaminen. Käytänteen kehollinen suorittaminen, mielen / ajattelun sekä materian tukemana sisältää aina myös tunteita, tuntemuksia, ymmärrystä käytänteestä kokonaisuutena ja osana laajempaa käytännöllistä toimintaa, jopa oman halun voidaan ajatella olevan osa tietämystä. Ymmärryksen voidaan ajatella tarkoittavan käsitystä käytänteen osista, siihen liittyvien muiden henkilöiden rooleista kuten myös omasta roolista käytänteen suorittajana. Tietämys rakentuu kunkin henkilön historiaan ja on pitkälti hiljaista, implisiittistä, tietoa.

Käytänteen osana tietämys kuten sen kehollinen suorittaminen ovat kollektiivisia, yhteisiä. Käytänteisiin liittyy muita henkilöitä, ja tietämys rakentuu vuorovaikutuksessa näiden kanssa. Myös kehollinen suorittaminen rakentuu, muo-
vautuu, käytännettä toistettaessa vuorovaikutuksessa. Käytänteiden tietämykseen liittyy olennaisesti myös halu / tavoitteet ja tunteet. Käytänteen suorittamiseen liittyvät tavoitteet voivat muuttua ajan kuluessa, haluamme vaikkapa oppia maastopyöräilyä tavallisen kaupunkipyöräilyn lisäksi, oppimiseen liittyy monia tunteita, vaikkapa onnistumisen iloa ja epäonnistumisen aiheuttamaa turhautumista.

Käytänteet ilmaistaan kielen ja keskustelujen kautta. Käytäntäteorioiden näkökulmasta kieli, sisältäen sanattoman viestinnän, on väline käytännöllisessä toiminnassa kuten myös vaikkapa keho, mieli, materia ja käytänteeseen liittyvä tietämys ovat. Nämä eri osa-alueet saavat käytäntäteorioissa saman painoarvon. Kieli, sanat, kehollinen viestintä, saavat tietyn merkityksen tietyn käytänteen suorittamisessa. Kieli kuten kehon ja mielen toiminta rutinoituvat tiettyyn käytännölliseen toimintaan liittyen luoden merkityksen käytänteen muille osa-alueille.

Käytänteet suoritetaan rutinoituneen prosessin / rakenteen määrittämässä järjestyksessä, muodossa. Kaikkeen jokapäiväiseen tekemiseemme liittyy aina

tietty rakenne, jonka olemme oppineet ajan kuluessa. Kaikkeen opittuun, rutinoituneeseen tekemiseen liittyy luonnollisesti muutoksen mahdollisuus. Meille opetettu, omaksumamme tapa, voi muuttua esimerkiksi kohdatessamme tiettyyn käytänteeseen liittyvän ongelman ja pyrkiessämme sen ratkaisemaan oman käytänteeseen liittyvän tietämyksemme valossa.

Edellä mainitut käytänteen osa-alueet kohtaavat sitä suorittavassa henkilössä, joka on aina historiallisen näkemyksen mukaan yksilöllinen, erilainen. Käytännöllinen toiminta, rutinoitunutkin sellainen, on aina yksilöllistä. Käytännettä suorittava henkilö, Reckwitzin (2002) termein agentti, yhdistää rakentuneella tietämyksellään kehon ja mielen rutinoituneet toiminnot, hyödyntää tarvittavaa materiaa ja kieltä tavoitellessaan käytänteen haluttua lopputulosta. Yleisellä tasolla tarkastellessa käytänteen suorittaminen on yhdenmukaista, mutta yksilön näkökulmasta saman rutinoituneen käytänteen rakenne, sisältö, suoritustapa vaihtelee. Yksinkertaisimmillaan voidaan ajatella vaikkapa kävelyä käytänteenä. Kävely yleisellä tasolla on yhdenmukaista, mutta kukin meistä suorittaa sen hyvinkin yksilöllisellä tavalla.

Käytänteitä esiintyy kaikkialla missä on inhimillistä toimintaa. Osa toiminnastamme on kehollistunut ja rutinoitunut, niin että emme ajattele vaikkapa autolla ajaessa autoa erillisenä objektina. Auto on meille osa autolla ajamisen käytännettä, kuten me toimiessamme kuskeina. Sen sijaan suuntamme huomiota vaihtelevaan reittiin, riippuen siitä minne olemme menossa (tavoite). Toiminnassa, joka ei ole meille rutinoitunutta / kehollistunutta, kohtaamme tilanteita, joissa osaamisemme ei kata käytänteen edellyttämää tasoa vaan joudumme hankkimaan tarvittavan tietämyksen. Tällaisia tilanteita kohtaavat erityisesti tietointensiivistä työtä tekevät henkilöt. Työn kohteet, objektit eivät ole välttämättä näkyviä, konkreettisia, eivätkä ”irrotettavissa” erikseen tarkasteltavaksi kokonaisuudesta. (Knorr Cetina, 2001, 178-180)

Käytänteet siis kertovat organisaatiossa tehtävästä työstä. Tässä kappaleessa olen kuvannut käytänteiden elementtejä tavoitteena laajentaa ymmärrystä käytänne-käsitteen käytäntöä laajemmasta, syvällisemmästä ja yksityiskohtaisemmasta merkityksestä. Käytänteet eivät elä eristyneessä omassa maailmassaan. Käytänne on aina aikaan ja paikkaan, kontekstiin sidottua, käytännöllistä, vuorovaikutuksellista ja resursseja tarvitsevaa toimintaa (Gherardi,

2012, 202). Käytänteet ovat osa työkulttuuria, sosiaalinen, toistuva tapahtuma, jotka sisältävät aina myös poliittisia ja moraalisia kysymyksiä (Räsänen&Trux, 2012, 58). Esimerkiksi kontekstisidonnaisuus ja vuorovaikutus altistavat käytänteet muutokselle. Käytänteet vaikuttavat myös sitä suorittavaan henkilöön (Räsänen&Trux, 2012, 58).

Käytänteisiin liittyvän teoreettisen näkökulman jälkeen on aika laajentaa näkökulmaa käytänteiden verkottumiseen. Seuraavassa kappaleessa tarkastelenkin käytänteitä osana laajempaa kokonaisuutta, käytänteitä osana yhteisöä, jossa ne ilmenevät. Yhteisönäkökulman jälkeen tarkastelu kohdistuu käytänteiden rakentumiseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin.

2.2.1. Käytänteet osana laajempaa kokonaisuutta, verkostoa

Käytännölliseen toimintaan liittyy usein, voisiko väittää, että aina, useita henkilöitä. Usein työtä tehdään yhdessä muiden kanssa. Omaa työtehtävää edeltää toisen henkilön työtä ja usein omaa työtehtävää seuraa uusia tehtäviä. Oman työni käytännettä, edeltää siis toinen käytänne ja vastaavasti seuraa käytänne jos toinenkin. Käytänteet muodostavat verkon, jossa yksittäiset käytänteet ovat sidoksissa toisiinsa. Yksittäisistä käytänteistä, joita useat henkilöt harjoittavat, muodostuu verkkoja, käytänteiden kimppuja. Yhteisön tai organisaation toimintaan sisältyy siis lukuisia käytännekimppuja. (Räsänen&Trux, 2012, 55-56) Yhden käytänteiden muuttuminen tai muuttaminen vaikuttaa siihen liittyviin muihin käytänteisiin. Toisiinsa kytkeytyvät käytänteet ankkuroivat työn sisältöä, toistuvia tehtäviä. Gherardi (2012, 2) puolestaan esittää, että käytänteet muodostavat organisaation toiminnan ja sen järjestystä määrittävän mallin.

Myös yksin suoritettavat työtehtävät ja niihin liittyvät käytänteet voidaan nähdä jaettuina käytänteinä. Käytänteet omaksutaan muodollisen koulutuksen (teoria) ja kollegojen työtä seuraamalla ja osallistumalla. Omaksumisprosessin kuluessa kunkin henkilön oma suhde, käytännöllinen toiminta ja käytänteet rakentuvat. Vaikka siis työni voi olla yksin puurtamista, on se kuitenkin jaettua, olenhan sen oppinut koulutuksen ja osallistumisen kautta. Tällaiset käytänteet voidaan kuvata jaettuina (Barnes, 2001, 26)

Käytänteiden yksityiskohtainen tarkastelu avaa ymmärtämään kunkin henkilön käytänteeseen liittyviä henkilökohtaisia piirteitä. Yleisesti ajatellaankin, että käytänteet ovat jossain

määrin yksiköllisiä opittuja tapoja suorittaa jokin asia. Käytänteet kuitenkin tapahtuvat ja konkretisoituvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden henkilöiden ja muiden käytänteiden kanssa. Nämä vaikuttavat omaan käytökseemme ja joudumme sopeuttamaan omaan toimintaamme. Joudumme siis muuttamaan tai jopa hylkäämään omia totuttuja tapojamme saavuttaaksemme yhteisen halutun lopputuloksen. Jaettujen käytäntöjen toteuttaminen tuo esille myös kysymyksen vallasta ja sen käytöstä käytänteiden verkostossa. (Barnes, 2001, 23)

Swindler (2001, 79-81) kuvaa arkkitehdin työtä talon suunnittelussa. Hän tunnistaa varsinaiseen talon arkkitehtisuunnitelman tekemiseen, piirtämiseen, liittyviä muita käytänteitä, jotka muodostavat talon suunnittelussa tarvittavan käytänteiden verkoston, rakenteen. Näitä ovat a) suunnittelussa tarvittava arkkitehdille rakentunut hiljainen tieto taloista, talojen suunnittelusta ja niiden käytöstä, b) työssä tarvittava tekninen, sanallinen ja muu osaaminen, jonka välityksellä hiljainen tieto tuotetaan näkyväksi, c) arkkitehdin ja asiakkaan vuorovaikutukseen liittyvät käytänteet ja d) taloudelliseen toimintaan, kuten palkkoihin, talon omistamiseen yms, liittyvät käytänteet. Osa näistä käytänteistä on käytänteiden verkostossa ”kivijalkana”, ne ovat merkityksellisempiä, tärkeämpiä kuin muut, osaan liittyä myös enemmän vallankäyttöä kuin toisiin.

2.2.2. Käytäntöyhteisöt

Puhuttaessa käytänteiden verkoista ja käytänteiden suhteista toisiinsa, on tunnistettava myös käytäntöyhteisöt sekä niiden merkitys ja rooli erityisesti asiantuntijuuden kasvamisessa. Asiantuntijuus puolestaan on yksi käytänteiden rakentumisen kivijaloista. Näistä lähtökohdista kuvaan seuraavaksi käytäntöyhteisöä sekä asiantuntijuuden kasvua osana käytäntöyhteisössä toimimista.

Käytäntöyhteisöjen tieteellinen lähtökohta on ollut tunnistaa syvällisemmin se oppimismalli, jolla noviisista kasvetaan kisälliksi. Tärkeimpänä lähteenä tässä Wengerin (2011) kuvaus käytäntöyhteisöistä. Räsänen&Trux (2012, 59) tuovat esille myös käytäntöverkosto-termin. Tällä tarkoitetaan joukkiota vaikkapa saman ammatin harjoittajia. Erotuksena yhteisölliseen ryhmään verkostossa toiminta ei ole ”yhteisöllistä”.

Wengerin (2011) mukaan käytäntöyhteisö (community of practice) muodostuu henkilöistä, jotka osallistuvat ja jakavat yhteisen tehtävän. Räsänen&Trux (2012, 58) sanoin käytäntöyhteisöllä tarkoitetaan käytänteisiin osallistuvien ihmisten luomaa ja ylläpitämää yhteisöä. Tämän tehtävän he oppivat suorittamaan ”paremmalla” tavalla osallistuessaan tämän käytänteen suorittamiseen vuorovaikutuksessa ryhmän muiden jäsenten kanssa. Kaikki yhteisöt, vaikkapa naapurusto tai ystäväryhmä, eivät siis ole käytäntöyhteisöjä. (Wenger, 2011) Käytäntöyhteisöille yhteisiä piirteitä ovat:

- yhteisön jäsenillä on yhteinen nimittäjä, esimerkiksi sama työtehtävä ja he jakavat osaamista mitä yhteisön ulkopuolisilla henkilöillä ei välttämättä ole. Ulkopuoliset henkilöt eivät automaattisesti tunnista yhteisön jäseniä. Yhteisö arvostaa yhteistä osaamistaan, he oppivat toinen toiseltaan.
- yhteisö muodostuu osallistumisen, keskustelujen, auttamisen ja tiedon jakamisen kautta. Jäsenten välille muodostuu suhde, joka mahdollistaa oppimisen. Keskeistä on huomata, että yhteinen työtehtävä ei välttämättä tee kollegoista käytäntöyhteisön jäseniä. Yhteisön muodostuminen edellyttää vuorovaikutusta ja yhteistä oppimista. Yhteisön jäsenet eivät toisaalta aina työskentele yhdessä edes päivittäin, tai työ on laajemmin yhden henkilön suorittamista kuin vuorovaikutuksessa tapahtuvaa.
- yhteisön jäsenet jakavat yhteisen käytännöllisen toiminnan, johon he kaikki osallistuvat. He jakavat yhteisen käytänteen (shared practice). Heille kertyy ajan mittaan joukko käytänteeseen liittyviä tarinoita, työvälineitä, ongelmaratkaisutaitoja jne. Nämä rakentuvat historiallisesti, jatkuvan käytänteen toistamisen seurauksena. Rakentuminen voi olla tietoista ja tiedostamatta tapahtuvaa, vaikkapa lounaskeskustelujen lomassa tapahtuvaa osaamisen jakamista.

Käytäntöyhteisöissä tiedon jakamisen ja oppimisen yhtenä keskeisenä elementtinä toimivat erilaiset tarinat työstä. Näitä tarinoita jaetaan vastavuoroisesti ja vapaamuotoisesti erilaisissa kohtaamisissa. Asiantuntijaksi kasvamisessa kokeneimpien kollegoiden kertomukset, suullisesti jaettava tietämys on jopa merkittävämmässä roolissa kuin organisaation ylhäältä alaspäin johdettu toimintamalli. Yhteisöllisyys on tässä siis keskeisessä merkityksessä, käytänteisiin liittyvän asiantuntemuksen kasvamisen kannalta jopa elintärkeää. Ilman vuorovaikutusta kollegoiden kanssa asiantuntemus ei pääse kasvamaan, koska viralliset dokumentaatiot

asiantuntijuuden kasvun näkökulmasta eivät ole riittävä kasvualusta. (Räsänen&Trux, 2012, 60-61)

Noviisi kasvaa sisään yhteisön käytäntöihin ja omaksuu sille ominaiset työtavat, puhe- ja ajattelumallit vuorovaikutuksessa, erilaisissa sosiaalisissa kohtaamisissa. Asiantuntijaksi kasvaminen tietyssä sosiaalisessa kontekstissa ja ymmärrys siellä tapahtuvasta käytännöllisestä toiminnasta sekä yksityiskohtaisemmin erilaisista yhteisössä harjoitettavista käytän-teistä määrittää myös henkilön mahdollisuudet käytänteiden uudistamiselle. Ohuella asian-tuntijuudella käytänteiden uudistaminen ei välttämättä onnistu vaikka haluakin tähän olisi. Noviisin arvovalta ei ehkä riitä vakuuttamaan uudistamisen tarpeesta vanhempien kollegoi-den silmissä.

Käytäntöyhteisöjä on ollut aina ja on edelleen kaikkialla yhteiskunnassa ja organisaatioissa. Osa yhteisöistä on pieniä, joissa jäsenet tapaavat kasvokkain päivittäin. Osa yhteisöistä voi olla taas laajoja, vaikkapa virtuaalisesti tapaavia ryhmiä. Yhteisöt voivat olla organisaation sisäisiä tai kattaa laajemmin eri organisaatioiden henkilöitä. Joissakin organisaatioissa käy-täntöyhteisöt ovat formaali tapa tukea osaamisen kasvua, yhteisöllisyyteen kannustetaan ja käytäntöyhteisöjen toimintaa voidaan tukea taloudellisesti. Osa yhteisöistä on taas täysin epämuodollisia, henkilöiden itse organisoimia ryhmiä.

Oman tutkielmani näkökulmasta käytäntöyhteisöjen merkitys korostuu pohdittaessa keinoja oppimisen, asiantuntijuuden kasvun tukemiseksi. Asiantuntijuuden kasvu puolestaan kehittää asiantuntijan mahdollisuuksia ja kyvykkyyttä oman työnsä kehittämiseen ja käytänteiden rakentumiseen.

Edellisissä kappaleissa olen kuvannut käytänteitä, käytäntöyhteisöjä, käytänteiden verkottu-mista. Seuraavaksi etenen viitekehyksessä tarkastelemaan käytänteiden uudistumista, muut-tumista ja tähän muutosprosessiin vaikuttavia tekijöitä. Käytän tästä tapahtumasta nimitystä rakentuminen, joka kattaa niin uudet käytänteet kuin olemassa olevien muutokset.

2.2.3. Käytänteiden rakentuminen

Käytänteet ja käytännöllinen toiminta ylipäättään organisaatioissa on jatkuvassa muutoksessa. Käytänteet ja näiden muodostama toimintalogiikka tulee nähdä väliaikaisena ja epävakana, ja voidaan siksi nähdä myös toimintaan liittyvän epävarmuuden lähtökohtana. Käytäntöjen avulla organisaatiot pyrkivät ratkaisemaan niiden toimintaan liittyviä ongelmia ja vähentämään tähän liittyvää epävarmuutta. Käytännöt nähdään usein myös keinoina muutoksen hallitsemiseksi. (Gherardi, 2012, 2)

Käytänteet muodostuvat historiallisesti (Gherardi, 2012, 200). Omaksumme osan käytänteistä niiden nykyisessä muodossa ja muokkaamme niitä toiminnan aikana. Kunkin käytänteen toteutuva muoto vaihtelee aina kontekstin mukaan (Gherardi, 2012, 202) Käytänteen omaksuminen edellyttää myös käytännettä ympäröivän, muun käytännöllisen toiminnan ymmärtämistä. (Barnes, 2001, 21)

Käytänteisiin sisältyy ajan myötä rakentuneita kerrostumia. Lehtinen & Palonen (1997) kertovat, että käytänteet ovat harvoin suunnitelmien tulosta, vaan ovat rakentuneet materiaalsen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena. Käytänteiden voidaan ajatella versioituvan tietyssä kontekstissa, nykyinen tapamme toimia rakentuu edellisen version päälle ja uudetaan taas seuraavalla käytänteen suorittamisen kerralla (Gherardi, 2012, 200). Käytänteitä voidaan myös uudistaa ja muuttaa suunnitelmallisesti. (Räsänen&Trux, 2012, 57)

Käytänteitä suorittavat henkilöt hyödyntävät käytännöllisestä toiminnastaan käytänteille määriteltyjä sääntöjä ja resursseja. Säännöt kuvaavat käytänteen suorittamista, mutta ne eivät välttämättä ole kirjattuja tai suullisestikaan ilmaistuja. Säännöt voivat sisältää myös moraalisen näkökulman. Säännöt voivat poiketa käytänteen virallisesta ohjeistuksesta, niiden omaksuminen ja ymmärtäminen edellyttää sosiaalista vuorovaikutusta muiden käytännettä suorittavien henkilöiden kesken. Erityisesti resurssien kautta ilmaistaan käytänteeseen liittyvää valtaa. Käytänteiden suorittamisen yhteydessä henkilöt tavoittelevat myös omia intressejään, jolloin sääntöjen ja resurssien viidakosta haetaan itselle sopivimmat tavat toimia. (Nicolini, 2012, 46-47 Giddensin mukaan)

Barnes (2001, 26) tuo esille käytänteiden yksilöllisen puolen erityisesti suhteessa toimintaa ohjaaviin sääntöihin. Kaikessa toiminnassamme on aina havaittavissa yksilöllisyyttä. Käytännöllistä toimintaamme ohjaavat erilaiset säännöt, prosessit ja muut ohjeet. Nämä eivät Barnesin mukaan voi koskaan olla sillä tasolla, että ne täsmällisesti voisivat määrittää käytänteiden suorittamista. Näin siksi, että käytännöllisessä toiminnassa kohtaamme aina ennakoinnattomia ja poikkeavia tilanteita. Vaikka pyrkisimme kuinka täsmällisesti ohjeita noudattamaan, tulee vastaa tilanne, jossa ohjeet eivät ole riittävät. Toisaalta voimme alusta alkaen mukauttaa käytännettä omien tottumustemme mukaisesti. Näin käytänteet siis muokkautuvat historiallisesti kaikissa tilanteissa eikä voida suoraviivaisesti ajatella, että henkilöt pyrkisivät laskelmoivasti mukauttamaan käytänteitä omien tarpeidensa mukaisesti.

Käytänteisiin liittyvillä säännöillä on keskeinen rooli tarkastellessa käytänteiden rakentumisesta. Säännöt määrittävät käytänteiden muuttumista. Usein on niin, että keskisimmät, merkittävimmät toimintaa ohjaavat säännöt organisaatiossa ovat hiljaisia, eikä niiden tuominen näkyväksi ole helppoa. Swindler (2001, 82) kirjoittaa Bourdieun ilmaiseen, että sellaiset säännöt, joita ohjaa strateginen oletus sääntöjen sopivuudesta ja merkityksestä, säilyvät ja sivuuttavat muut säännöt. Tämä ei Swindlerin (2001, 83) mukaan selitä kaikkea sääntöjen rooleista. Hänen mukaansa käytänteet itse rakentavat ja muokkaavat sisäistettyjä, perustavanlaatuisia käytänteeseen liittyviä sääntöjä.

Nicolini (2012, 47) kuvaa Giddensin näkemystä käytänteiden rakentumisesta. Hänen mukaansa käytänteiden uudelleen rakentuminen edellyttää aktiivisia ja reflektioivia henkilöitä, jotka hyödyntävät tässä omaa hiljaista käytäntöön liittyvää tietämystään. Heillä on tavoite ja syy käytänteiden muutokseen, he tarkkailevat jatkuvasti toimintaansa ja heillä on myös kyky kuvata muutokseen vaikuttavia näkökulmia. Onkin hyvä huomata, että käytänteet ovat organisaatiossa jatkuvan keskustelun kohteena. Käytänteiden oikeellisuudesta, tehokkuudesta, sopivuudesta käydään keskustelua, joka ikään kuin oikeuttaa käytänteiden muutoksille. (Gherardi, 2012, 204)

Käytänteet rakentuvat materiaalsen ja sosiaalisen ympäristön vuorovaikutuksessa. Työn tavoitteet ja siihen liittyvät ohjeet eivät ratkaise tarvittavaa muutosta asiantuntijan käytännöllisen toiminnan näkökulmasta. Jollei pakottavaa muutostarvetta ole, on inhimillistä pitäytyä omaksutuissa käytänteissä epäonnistumisenkin pelossa. (Lehtinen & Palonen, 1997, 110)

Muutokset käytänteissä pohjautuvat Gherardin mukaan (2012, 203) joko henkilön osaamisen kasvuun tai käytänteen ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, jotka edellyttävät käytänteen sopeuttamista tai muuttamista. Rutinoituneet, automatisoituneet käytänteet tulevat näkyväksi usein vasta kun niihin kohdistuu poikkeama, muutostarve (Räsänen&Trux, 2012, 57)

Nicolini (2012, 48) kuvaa Giddensin (1979) näkemystä käytänteiden suhteista muuhun käytännölliseen toimintaan. Hänen mukaansa käytänteet ovat toisistaan riippuvaisia ja ehdottoman vastavuoroisia. Käytänteiden aikaan ja paikkaan sidonnaisuuden lisäksi ne liittyvät niitä ympäröivään sosiaaliseen toimintaan sekä paikallisesti että laajemminkin. Tämä riippuvuus aiheuttaa muutoksia käytänteisiin. Toisaalta kukin käytänne vaikuttaa sitä ympäröivään kontekstiin. Muutos onkin Laineen (2010, 179) mukaan sisäänrakennettu käytänteisiin. Käytänteet altistuvat muiden käytänteiden aiheuttamille muutoksille, mutta myös itse aiheuttavat muutoksia muille siihen riippuvaisille käytänteille. Voidaan siis ajatella, että käytänteet ovat luontaisesti häilyviä, epämääräisiä. Milloin tahansa henkilö voi suorittaa käytänteen toisin, aiheuttaen muutoksen itse käytänteeseen, mutta mahdollisesti myös siihen riippuviin käytänteisiin. Nämä muutokset voivat olla tahattomia. Aikaisemmasta poikkeava toiminta vaikuttaa siis itse käytänteeseen, mutta mahdollisesti myös lopputulokseen.

Käytänteiden mm. resursseihin, kohdistuu muutostarpeita. Nämä voivat olla vaikkapa työssä käytettäviin tietojärjestelmiin ja niiden tehostamiseen liittyviä tarpeita. Yksittäinen muutos jollakin käytänteen osa-alueella vaikuttaa hyvin suurella todennäköisyydellä myös muihin käytänteen osiin. Gherardi (2012, 47) esittää, että näiden muutosten suunnittelussa on erittäin tärkeää käytänteitä suorittavien henkilöiden osallistuminen. Näiden henkilöiden rooli on merkittävä myös uusien käytänteiden luomisessa. Myös Talja (2006, 95) toteaa, että erilaisissa muutostilanteissa olisi tärkeää saada henkilöstö mukaan muokkaamaan ja virittämään muutokset oman kontekstin mukaiseksi. Uusien käytänteiden luominen, käyttöönotto, näyttää perustuvan erityisesti niiden näkyväksi tuomiseen käytänteen omassa, luonnollisessa sosiaalisessa ympäristössä – ”Huomaan tämän muuttuneen”. Tämän merkitys on jopa suurempi kuin ajan tai toistojen määrä muuttuneen käytänteen oppimisessa. (Swidler, 2001, 87) Turner (2001, 127) puolestaan toteaa vuorovaikutuksen ja keskustelujen olevan suurem-

massa merkityksessä käytänteiden rakentumisessa kuin muodollisen koulutuksen. Kollegojen kanssa käydyt keskustelut siis suuntaavat käytännettä uudelleen ja muodostavat uusia tavoitteita ja kokemuksia.

Miksi osa käytänteistä muuttuu herkemmin kuin muut? Swindler (2001, 90-91) lähtee olettamasta, että osa käytänteistä on ankkuroitunut käytännölliseen toimintaan vahvemmin kuin toiset. Niillä on keskeinen rooli tarkastellessa käytänteitä verkostona. Käytänteiden muutosta voi Swindlerin (ma.) mukaan tarkastella sääntöjen kautta. Hän näkee, että sellaiset käytänteet / tilanteet, joissa toimintaa ohjaavat säännöt vahvistuvat tai muuttuvat, vaikuttavat käytänteiden muutosherkkyyteen. Myös laajasti käytössä olevat käytänteet vaikuttavat sääntöihin, jopa luovat uusia sääntöjä. Laineen (2010, 82) mukaan on tärkeää ymmärtää käytännöllisen toiminnan muutosten tapahtuvan organisaatiossa kaikilla tasoilla. Tärkeää onkin tunnistaa ne käytänteet, jotka keskeisiä toiminnan ohjaamisessa. Näiden käytänteiden muutokset ovat kriittisimpiä ja todennäköisesti niihin kohdistuvat muutokset vaikeimpia toteuttaa. (Laine, 2010, 82)

Swindler (2001, 91) on tarkastellut käytänteiden rakentumista niiden merkityksellisyyden, sääntöjen, ohjeiden ym. näkökulmista. Hänen mukaansa näyttäisi siltä, että sosiaalisesti tärkeät ”rituaaliset” käytänteet, joilla on suuri merkitys myös sosiaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta, ovat vahvimmin ankkuroituneita käytänteitä. Näissä käytänteissä vuorovaikutus ei ole sääntöjen, rakenteiden ohjaamaan vaan pikemminkin epävirallista ja vapaamuotoista. Nämä käytänteet eivät ole myöskään herkkiä muutoksille.

Käytänteiden rakentumisen lähtökohta on Nicolinin (2012, 49) esittämän Giddensin (1979, 141) ajatusmallin mukaan käytänteiden suorittamisen taso, mikrotaso. Muutos syntyy kun käytänteitä aloitetaan tekemään uudella tavalla. Impulssi uudelle tavalla voi syntyä vaikkapa siitä, että organisaation tuottamat kuvaukset eivät tue käytännöllistä toimintaa. (Talja, 2006, 93) Mikrotasolla tapahtuvat muutokset vaikuttavat itse käytänteeseen, mutta heijastuvat myös käytännettä ympäröivään käytännölliseen toimintaan aiheuttaen ristiriitatilanteen. Tästä ristiriitatilanteesta syntyy muutostarve muihin käytänteisiin. Tämä muutosprosessi on jatkuvaa, koska käytänteet ovat vuorovaikutuksessa ja toisistaan riippuvaisia.

Käytänteiden rakentumisen yhtenä merkittävänä vaikuttimena, kuten organisaation toiminnassa on yleisestikin, on tarkasteltava valta-kysymystä. Barnes (2001, 20) esittää, että suorittaessaan käytännettä henkilö osoittaa kompetenssiaan, kyvykkyyttä kyseisen käytänteen osalta. Samalla hän kuitenkin myös käyttää valtaa osoittaessaan tämän kyvykkyytensä käytänteen suorittamiseen ja siihen liittyvien resurssien hyödyntämiseen. Yhteisön jäsenenä henkilö osallistuu käytänteisiin, mutta aina myös käyttää valtaa osana käytännettä. Nicolini (2012, 46) kertoo Giddensin ajattelussa käytänteiden suorittamiseen liittyvän resurssikysymyksen kertovan ennen kaikkea valta-asetelmasta. Valta nähdään mahdollisuutena vaikuttaa henkilöiden ja asioiden käyttämiseen halutun lopputuloksen tai muutoksen saavuttamiseksi. Valta liittyy niin henkilövalintoihin, rakenteen määrittelyyn, johtamistyyliin, kuten myös materiaaliin kysymyksiin. Erityisesti juuri makrotason muutoksissa organisaation johto hyödyntää valtasuhdetta, johto suunnittelee ja asiantuntijoiden tehtäväksi jää toteuttaa muutos (Laine, 2010, 178)

Käytänteet rakentuvat jatkuvasti ja ovat luonnostaan yksilöllisiä. Jokainen yksittäinen käytänteen ”suorituskerta” voi vaikuttaa käytänteeseen sitä muuttavasti. Käytänteitä ei siksi pitäisikään ajatella pysyvänä olotilana tahi yhdenmukaisina. Käytänteet voivat olla myös keino muutosten juurruttamiseksi organisaatioon. Käytänteet muodostuvat kokemus- ja osaamistautamme mukaisesti historiallisesti kerrostuneena ilmiönä. Käytänteeseen vaikuttaa myös sitä ympäröivä muu käytännöllinen toiminta muine henkilöineen. Käytänteiden muutokset voivat olla suunnitelmallisia tai ne kumpuavat käytännöllisestä toiminnasta, itse käytänteestä tai sen verkostosta. Säännöt ja resurssit vaikuttavat käytänteiden rakentumiseen, henkilökohtaiset tavoitteet & intressit ja mm. valta eräinä rakentumiseen vaikuttavina elementteinä. Käytänteistä käydään organisaatioissa jatkuvaa keskustelua, ne voivat olla hyviä tai huonoja, oikeita tai vääriä suhteessa niitä arvioivaan tahoon.

Käytänteiden rakentumisen ja tähän vaikuttavien tekijöiden tarkastelusta siirryn takaisin tutkielmani viitekehyksen ulkokehälle. Aiemmin kuvasin omassa ajattelussani asiantuntijuuden ympäröivän, kehystävän käytänteitä. Kuten asiantuntijuus, myös johtajuus vaikuttaa käytänteiden rakentumiseen. Toisaalta siis asiantuntijuus kehystää käytänteiden rakentumista, vaikuttaa asiantuntijaorganisaation johtamiskulttuuri ja siellä toteutettavat johtamiskäytännöt suoraan käytänteiden rakentumiseen. Seuraavassa kappaleessa tarkastelenkin johtajuutta tästä näkökulmasta.

2.3. Käytänteiden rakentumista ja asiantuntijuutta vahvistava johtaminen

Tutkielmani kontekstissa asiantuntijatyön johtamisen keskiöön nousee erityisesti asiantuntijuutta, organisaation yhteisöllisyyttä ja käytänteiden rakentumista vahvistava sekä osaamisen kasvua tukeva johtaminen ja siihen liittyvä toiminta, johtamisen käytänteet. Näihin johtamisen teemoihin liittyviä näkökulmia tarkastelen tässä kappaleessa. Johtamisella tässä tarkoitan ihmisten välisissä suhteissa tapahtuvana toimintana, johon vaikuttaa aikaisempi tapa toimia ja ymmärtää asioita.

Asiantuntijaorganisaatiolla tarkoitetaan työyhteisöä, jossa työ painottuu selkeästi uuden tiedon soveltamiseen tai kehittämiseen (Lönnqvist ym. 2006, 49). Asiantuntijaorganisaation synonyyminä voidaankin nähdä tietointensiivinen organisaatio. Tietointensiivisyydellä tarkoitetaan puolestaan organisaation toiminnan perustumista tietoon manuaalisen työvoiman käytön sijaan (Starbuck 1992, 714). Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio edustaa näemykseni mukaan tyypillistä tietointensiivistä organisaatiota. Organisaation tehtävä on valikoima- ja hankintatyö, organisaatio ei siis itse valmista eikä myöskään kuljeta tavaroita.

Organisaatiossa elää usein kaksi todellisuutta rinnakkain. Organisaation johto suunnittelee ja seuraa organisaation toimintaa, jonka se näkee usein varsin suoraviivaisena suorittamisena. Arki näyttäytyy usein varsin toisenlaisena, se rakentuu käytännön toiminnan ehdoilla ja on jatkuvasti muuttuva. Muutokset organisaatiossa koetaan myös johdon ja henkilöstön näkökulmista eri tavoin. Johto hallitsee muutokset projekteina, joiden päättymisen jälkeen muutos on käsitelty. Muutokset johdetaan ylhäältä alaspäin suuntautuvina voimina, organisaation makrotasolla. Käytännöllisen toiminnan ajatellaan muuttuvan ”nappia painamalla, käskyn muodossa”. Vasta organisaation arjessa, käytännöllisessä toiminnassa, johdon projektoima muutos kuitenkin saa aikaan, aiheuttaa, itse muutoksen. Muutostyö jatkuu käytännöllisessä toiminnassa usein vielä pitkään sen jälkeen kun johdon puhe muutoksesta on jo loppunut (Laine, 2010, 108-116; Talja, 2006, 4; 19) Kun makrotason muutokset käynnistyvät organisaation johdon toimesta, syntyvät mikrotason muutokset sen sijaan organisaation muilla tasoilla. Näissä muutoksissa keskeisessä merkityksessä on vuorovaikutus. Mikrotason muutokset voivat kumuloitua ja muutos vaikuttaa toisaalla organisaatiossa (jatkuva muutos). (Talja, 2006, 78-79) Makro- ja mikrotason muutokset voivat myös heijastua toisiinsa, mikrotason muutos aikaansaada laajemman muutoksen ja toisinpäin.

Projektoidut muutokset ja toimintaympäristön jatkuva muutos haastaa henkilöstön jatkuvaan uuden omaksumiseen ja oppimiseen. Tiedon virtaamisen, jakamisen, mahdollistaminen on yksi keskeinen keino osaamisen kasvuun. Talja (2006, 63-73) on tutkimuksessaan tuonut esille tätä näkökulmaa. Yhteinen konteksti ja kokemustausta, säännölliset tapaamiset, vuorovaikutustilanteet, yhteinen fyysinen tila ja vaikkapa henkilöiden välillä jaettavat kokemusperäiset tarinat ovat keinoja tiedon virtaamisen mahdollistamiseksi.

Organisaation oppimisen ja henkilöstön jatkuvan kehittymisen tärkeänä kulmakivenä toimii avoin ja refleктоiva vuorovaikutus. Tämän ilmapiirin, organisaatiokulttuurin, luomisessa esimiehillä on merkittävä rooli. Tiimiesimiehillä on merkittävä vaikutus kun tarkastellaan organisaation tiedon luomisen ja muuntamisen kyvykkyyttä. (Talja 2006, 66) Erilaisissa muutostilanteissa eri toimijoilla onkin erilaisia rooleja.

Tässä yhteydessä on mielekästä tunnistaa makro- ja mikrotason muutoksiin liittyvien roolien eroavaisuus. Makrotason muutoksessa käytännöllisen toiminnan ulkopuolinen taho on usein muutoksen suunnittelussa keskeisessä roolissa. Taho voi olla yrityksen johto tai ulkopuolinen konsultti. Henkilöstöllä on usein suorittajan, kohteen tai kokijan rooli. Mikrotason muutoksissa sen sijaan organisaation toimijoina ovat kaikki jäsenet, jotka määrittävät muutosta/kehittämistä oman asiantuntijuutensa ja toimijuutensa kautta. Johdon rooli mikrotason muutoksissa on tunnistaa mikrotasolla tapahtuvat muutokset ja tukea niiden muovautumista toivottuun muotoon. (Laine, 2010, 75-82; Talja, 2006, 91-95,) Niin organisaation johdon kuin muiden toimijoiden on tärkeää ymmärtää toiminnan kehittymisen ja asiantuntijuuden muutoksen tapahtuvan organisaatiossa kaikkien toimesta. (Laine, 2010, 82)

Asiantuntijuuden kasvu ja erityisesti tämän osaamisen jakaminen organisaatiossa ovat riippuvaisia pitkälti johtamisen käytänteistä. Asiantuntijuuden kasvaessa osa käytännöllisestä toiminnasta automatisoituu, jolloin oman toiminnan kuvaaminen muuttuu ylimalkaisemmaksi, yksityiskohtien jäädessä huomioimatta. Organisaation tuottamat ohjeet ovat usein juuri tällaisella yleisellä tasolla, jolloin ne eivät palvele aloittelevaa asiantuntijaa uuden oppimisessa (kuten helposti ajatellaan). Erilaiset johdon järjestämät koulutukset ja kummi-järjestelyt voivat osoittautua tehottomiksi juuri tästä syystä. Kouluttajina ei tästä syystä aina kannata hyödyntää ”parhaita” asiantuntijoita. (Hinds&Pfeffer, 2003, 3-22)

Asiantuntijatyö on usein hektistä ja työntäyteistä. Päivät riittävät juuri oman tehtävän suorittamiseen ja itselle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Johdon asettamat tavoitteet ja

niistä palkitseminen ohjaavat asiantuntijoiden toimintaa. Yksilölliset palkitsemismuodot, joissa ei huomioida osaamisen ja asiantuntijuuden jakamista, jopa estävät henkilöitä vahvistamasta yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta organisaatiossaan. Jopa yritysten organisoinnilla voi olla samankaltaisia seurauksia. Henkilöt kokevat olevansa osa omaa ryhmäänsä ja erottaudutaan naapuriorganisaatiosta. Insenttiivien aiheuttaman kilpailun ja organisoinnin taustalla on nähtävissä myös vanha tuttu käsite ”Tieto on valtaa”. (Hinds&Pfeffer, 2003, 3-22)

Valta- ja luottamus-kysymykset vaikuttavat siis myös osaamisen jakamiseen. Nykyisessä jatkuvassa YT-neuvottelujen kierteesä, luottamus yrityksen johtoon on heikentynyt. Luottamuksen heiketessä myös halu jakaa omaa osaamistaan heikkenee. Organisaatiot, joissa ”kova tieto” on arvostettua, omien mielipiteiden esittäminen ja osaamisen jakaminen voivat heikentää omaa asemaa johdon silmissä. Ovathan ohjeet ja toimintamallit usein makrotasolta valutettuja, eikä mikrotason arviointi niistä ole tervetullutta. (Hinds&Pfeffer, 2003, 3-22)

Asiantuntijuus on syvälle yksilöihin sisäistynyttä osaamista. Asiantuntijuuden jakaminen ei voi perustua pelkästään henkilöiden omaan haluun tai sattuman varaisiin kohtaamisiin, lisäksi asiantuntijuuden jakaminen on oltava suunnitelmallista, johtamisen keinoin toteutettavaa toimintaa. Henkilöstön osaamisen avoin jakaminen yhteistyövälineiden avulla, työn yksityiskohtien tuominen näkyväksi esimerkiksi yhteisten tehtävälisterien avulla ja johdon tukemat avoimet tapaamiset ovat esimerkkejä johdon keinoista tehostaa osaamisen jakamista. Yksinkertaisimmillaan johtajuuden keino osaamisen jakamiseen voi olla työjana allokointi tähän tarkoitukseen ja tästä erikseen huomioiminen yrityksen palkitsemisjärjestelmässä. (Fitzpatrick, 2003, 101-107)

Erilaisten yhteisöjen merkitys asiantuntijuuden kasvussa on merkittävässä roolissa. Luomalla yhteisöille tilaa organisaation arkeen tai käynnistämällä käytäntöyhteisöjen toimintaa, voidaan johtamisen keinoin tukea osaamisen kasvua organisaatiossa. Yhteisöllisyyden tukeminen mahdollistaa myös kahden keskisten vuorovaikutussuhteiden rakentumista, osaamisen jakamista pitkän linjan asiantuntijalta noviisille. Tämä osaamisen jakamisen muoto lieinee yksi tehokkaimmista. Toki tässä piilee jo edellä mainittu syvälle automatisoituneen osaamisen sudenkuoppa. (Hinds&Pfeffer, 2003, 3-22)

Tässä kappaleessa olen avannut johtajuutta osaamisen, asiantuntijuuden ja asiantuntijatyön käytänteiden rakentumisen näkökulmasta. Vuoropuhelun, yhteisöllisyyden edistäminen, luottamuksen vahvistaminen ja oppimisen tukeminen kuvaavat asiantuntijatyön johtamista.

Johtajuus rakentuu organisaation suhteissa ja arjessa. Käytänteiden rakentumisen näkökulmasta on tärkeää tunnistaa niitä johtamisen käytänteitä, jotka vaikuttavat asiantuntijuuden ja osaamiseen kasvuun, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa käytänteiden rakentumisen kanssa.

2.4. Tutkielman viitekehys - Asiantuntijoiden käytännöllisen toiminnan rakentuminen

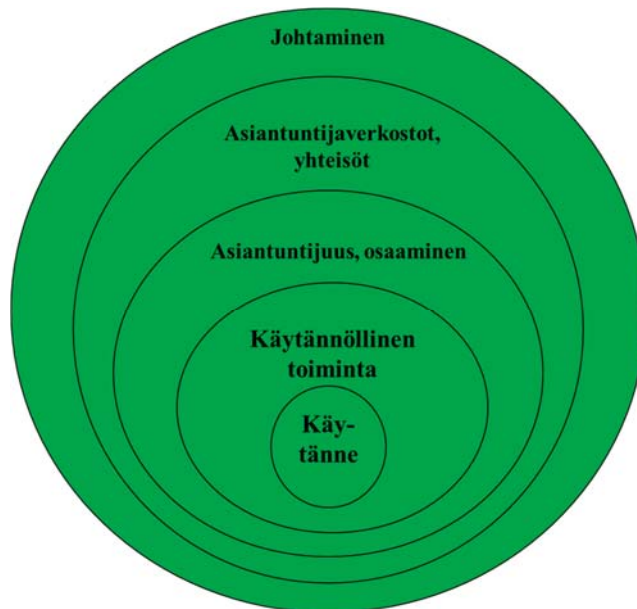
Tässä luvussa olen kuvannut aluksi asiantuntijuutta ja sen rakentumista. Näiden aiemman tutkimuksen esittelystä siirryin käytäntöteorioiden maailmaan. Pienen historiallisen katsauksen jälkeen tarkastelin käytänteitä ja niiden rakentumista, josta etenin johtamisen ja muutostilanteiden tarkasteluun käytännöllisen toiminnan näkökulmasta. Tässä kappaleessa on aika pohtia, mitä tämä kaikki tarkoittaa oman tutkielmani viitekehyksessä.

Asiantuntijuus ja käytänteet pitävät sisällään paljon yhteisiä piirteitä. Molemmat ovat vahvasti kontekstisidonnaisia. Asiantuntijuus ja käytänteet kytkeytyvät toisiinsa käytännön toiminnan kautta. Asiantuntijuus ilmenee käytänteiden hallinnassa. Niin asiantuntijuus kuin kyky kehittää oman työn käytänteitä rakentuvat käytännön työn ja verkostoitumisen kautta syvenevään osaamiseen perustuen. Asiantuntijuus ei ole pysyvä olotila, se muuttuu ja kehittyy jatkuvasti käytännöllisen toiminnan myötä. Asiantuntijuus voi kehittyä mm. reflektoinnin kautta. Tarkastelemalla omaa työtään, tarkastelee asiantuntija omia käytänteitään, joka mahdollistaa niiden kehittämisen. Sekä asiantuntijuuteen että käytänteisiin liittyy hiljaista tietoa, rutinoitunutta ja tiedostamatonta toimintaa. Käytänteiden voidaan ajatella jopa kehollistuvan asiantuntijaan.

Asiantuntija toistaa käytännettä uudelleen ja uudelleen. Toistamisen yhteydessä hän sopeuttaa sitä kuhunkin tilanteeseen ja vallitseviin olosuhteisiin. Asiantuntijuus itsessään syvenee käytänteiden rakentumisen kanssa rinnakkain. (Gherardi, 2012, 202) Asiantuntijuus siis kasvaa käytännettä suorittamalla. Osallistumalla asiantuntija muodostaa oman käsityksensä käytänteestä toimintana ja oman vastuunsa käytänteessä. Erityisesti noviisin roolissa oleva asiantuntija näkee mahdollisuudet omaksua käytänteitä ja he toimivat myös itse usein aktiivisesti tässä prosessissa. (Gherard, 2012, 62; Räsänen&Trux 2012, 63)

Yleisen käsityksen ja aikaisemman tutkimuksen valossa voidaan esittää, että asiantuntijuutta ei ole olemassa ilman käytänteitä. Käytänteet ovat siis asiantuntijuuden ytimessä, asiantuntijuus ”kehystää” käytänteitä. Osaaminen puolestaan liittyy sekä asiantuntijuuteen että käytänteisiin ja niiden rakentumiseen. Sekä asiantuntijuus että käytänteet osana käytännöllistä toimintaa ovat kontekstisidonnaisia ja rakentuvat vuorovaikutuksessa osana yhteisöä. Organisaatio -näkökulmasta johtajuus ympäröi ja vaikuttaa niin käytänteisiin, asiantuntijuuteen, näiden rakentumiseen ja osaamisen kasvuun, työyhteisöön sekä muihin yhteisöllisen toiminnan muotoihin organisaatiossa.

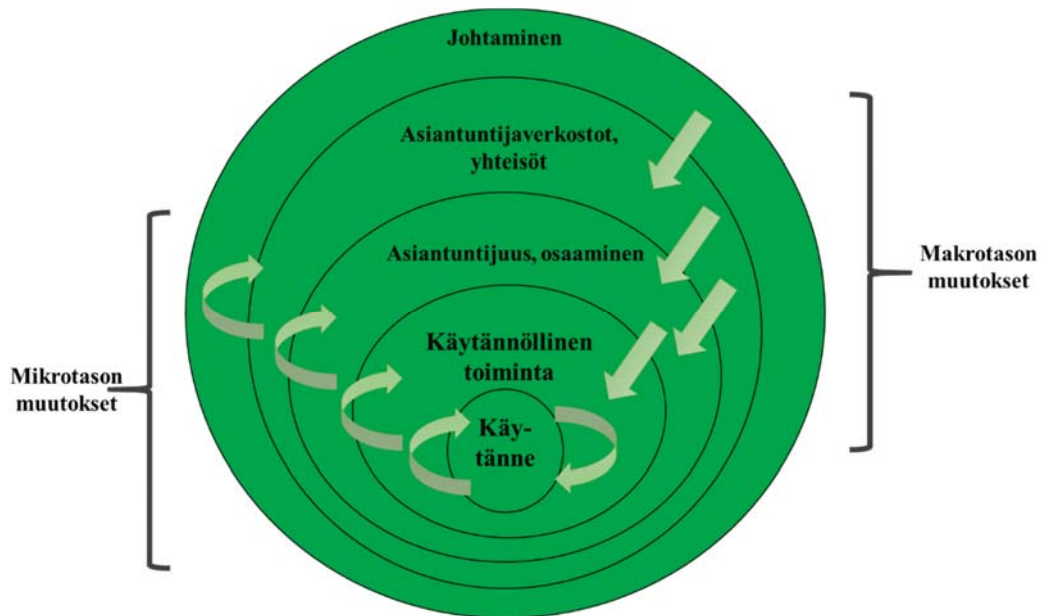
Tutkielmani teoreettinen viitekehys rakentuu edellä esittämäni mukaisesti käytänteiden, asiantuntijuuden, osaamisen, yhteisöllisyyden ja johtamisen suhteissa toisiinsa vaikuttavina voimina. Vanhan kansanviisauden mukaan yksi kuva kertoo enemmän tuhat sanaa. Seuraava kuvio esittää viitekehysten kuvan muodossa.



Kuvio 1. Tutkielman viitekehysten perusrakenne. Käytänne, käytännöllinen toiminta, asiantuntijuus, osaaminen, yhteisöt, johtaminen ja niiden suhteet toisiinsa vaikuttavina voimina.

Organisaatioiden kaksi todellisuutta vaikuttavat käytänteisiin ja siis edelleen niiden rakentumiseen. Näitä kahta todellisuutta voidaan ajatella kahtena käyteisiin vaikuttavana voimana. Toisaalta johtamisen toteuttama todellisuus ja siihen kohdistuvat, makrotason muutokset. Näissä käytännöllinen toiminta ja käytänteet nähdään yleistyksinä, karkean tason to-
 tuuksina organisaation arjesta. Näiden rinnalla elää organisaation toinen todellisuus, jossa käytännöllinen toiminta ja muutokset kumpuavat vuorovaikutuksesta ja asiantuntijuudesta. Mikrotason muutokset voivat kumuloitua laajemmin organisaation toimintaan vaikuttaviksi. Sekä makro- että mikrotason muutokset saavat aikaan, usein edellyttävätkin, osaamisen ja asiantuntijuuden kasvua sekä vaikuttavat käytänteisiin aiheuttaen niiden rakentumista.

Edellä kuvatun viitekehyksen perusteella on mahdollista tarkastella myös erilaisia muutostilanteita organisaatiossa. Makrotason muutokset syntyvät siis johtotasolla, joko organisaation johdon tai erilaisten muutosprojektien aikaansaamana. Mikrotason muutokset puolestaan kehkeytyvät edellä mainitun mukaisesti lähellä käytännöllistä toimintaa, organisaation arjessa.



Kuvio 2. Käytänteiden rakentumiseen vaikuttavat makro- ja mikrotason muutokset viitekehyksen peilattuna.

Tässä kappaleessa kuvaamani mallin mukaisesti tarkastelen käytänteiden rakentumista ja niihin vaikuttavia tekijöitä tutkielmassani. Tavoitteenani kasvattaa ymmärrystä tästä rakentumisprosessista asiantuntijaorganisaatioissa sekä selventää johtamisen merkitystä tässä prosessissa. Ennen siirtymistä tarkastelemaan näitä näkökulmia kerron seuraavassa luvussa tutkielmani toteutuksesta.

3. Tutkimuksen toteuttaminen

*Harva teoreettinenkaan malli pitää sisällään tasapainoisesti
sekä yksilöllisen tarkastelun lähtökohdan,
että laajemman kontekstin näkökulman.*

(Palonen 2013, 20, lainaus Lehtinen ym. 2012).

Tutkielman laatiminen on ollut tasapainoilua teorian, empirian, tutkimuskäytännön ja subjektiivisen näkemyksen välillä. Laadullinen tutkimus on aina tutkijan tulkinta aiheesta. Tutkijan edellytetään kuitenkin noudattavan sekä menetelmällistä että kielellistä objektiivisuutta. (Hirsjärvi ym. 2007).

Edellä luvussa yksi olen kuvannut tutkimukseni tavoitteita ja taustaoletuksia sekä luvussa kaksi luonut katsauksen tutkimukseni empiirisen aineiston tulkinnan kannalta keskeiseen tutkimukseen ja teoreettisiin näkökulmiin. Kappaleessa 2.4. määrittelin oman tutkielmani viitekehyksen, johon empiiristä aineistoani peilaan. Kuten olen todennut, tutkimukseni tavoitteena on tuoda näkyväksi organisaation käytänteiden syntyä ja uusiutumista käytännöllisen toiminnan näkökulmasta, arjen työn tekemisen tasolta tarkasteltuna. Tarkoituksena tutkimuksessani on siis asiantuntijälähtöisesti tutustua ja synnyttää ymmärrystä käytänteiden rakentumiseen vaikuttavista seikoista. Tässä luvussa kuvaan tarkemmin kohdeorganisaatiota, avaan tutkimusprosessiani sekä perustelen valitsemani tutkimusmenetelmää ja arvioin tutkimukseni luotettavuutta.

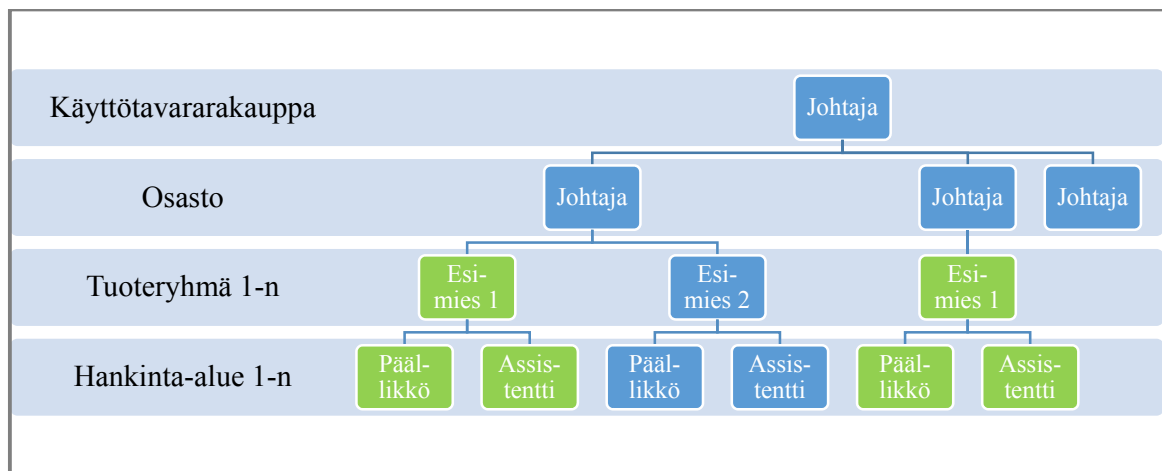
3.1. Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Luvussa 1 kertomani mukaisesti, tutkimukseni kohdeorganisaatio oli Inex Partners Oy:n käyttötavaroiden hankintaosasto. Hankintaosastolla työskenteli 240 henkilöä, heistä valtaosa

toimi erilaisissa asiantuntijatehtävissä. Haastattelemani esimies jaotteli selkeästi osan henkilöstöstä asiantuntijatehtävissä toimiviksi, osan taas enemmän operatiivista prosessia hoitaviksi henkilöiksi.

Päälliköt ovat asiantuntijoita, joka tarkoittaa luonteenpiirteinä erilaista kuin assistenteilla. Päällikön täytyy pystyä tekemään päätöksiä, olemaan vahvoja, kovia neuvottelijoita, kun taas assistenttien tyyppiä, joka viihtyy sen tyyppisessä työssä, ei ole kova suorittaja neuvottelumielessä, vaan viihtyy pysyvässä, jollain tapaa turvallisessa ympäristössä. Päällikkö joutuu työnsä puolesta liikkumaan ympäri maailmaa ja tekemään päätöksiä siellä ja neuvottelemaan siellä. Työnkuva muuttuu koko ajan, ympäristö muuttuu koko ajan. (Vilma)

Osaston johtajan alaisuudessa työskenteli neljä henkilöä, kukin oman tuoteryhmänsä johtotehtävissä. Heidän alaisuudessa puolestaan työskenteli kahdesta viiteen esimestä tuotealuekohtaisissa työryhmissään. Esimies toimi henkilöstöesimiehenä hänen alaisuudessaan työskenteleville niin päälliköille ja assistenteille. Tutkimukseni näkökulmasta on keskeistä havaita, että päällikkötehtävissä työskentelevä henkilö ei ollut assistentin esimies. Päällikkö ja assistentti muodostivat tuotealuekohtaisia tiimejä, johon heidän lisäksi saattoi kuulua myös muissa tehtävissä toimivia henkilöitä. Hankintaorganisaatiossa työskenteli kaiken kaikkiaan noin 240 henkilöä. Heistä 15 työskenteli esimiehen, 120 päällikön ja 105 henkilöä assistentin tehtävissä. (Inex Partners, 2012b).



Kuvio 3. Tutkimuskohteen organisaatiokaavio, haastateltujen henkilöiden ryhmät vihreällä korostettuna

3.2. Tutkimusprosessini

3.2.1. Miksi tällainen tutkimusote?

Tutkimukseni tavoitteiden saavuttamiseksi päädyin hyödyntämään laadullista tutkimusotetta. Näin siksi, että organisaation käytänteiden tarkasteleminen eksplisiittistä, julkilausuttua, näkemystä syvällisemmin edellyttää tutkimusotetta, jossa henkilöiden henkilökohtaiset näkemykset voidaan saattaa näkyviksi. Asiantuntijatyön käytänteet ovat asiantuntijoillekin osittain rutinoituneita ja kehollistunutta, joten tietoisuus niistä on usein rajoittunutta. Tutkimusmenetelmän on siksi oltava luonteeltaan sellainen, että käytännöllisen toiminnan ulottuvuuksien kirjo voidaan tuoda näkyväksi.

Tutkimusprosessini on ollut varsin monivivahteinen työ. Ajatus tutkimuksen tekemisestä työantajalleni tuli esille alun perin kokeneelta kollegaltani. Keskustelimme hänen kanssaan muutamaan kertaan mahdollisista tutkimusaiheista. Näistä aiheista itselleni merkittäväksi koin aiheen, joka on lähellä ihmisten arkea ja jokapäiväistä työtä. Olinhan opiskeluissani jo painottanut työyhteisöjen kehittämiseen ja organisaatiopsykologiaan liittyviä aihealueita. Näistä lähtökohdista keskustelin aiheen valikoitumisesta ja syventämisestä työni ohjaajan kanssa. Syventävien keskustelujen tuloksena päädyin nykyiseen tutkimusaiheeseeni.

Lähdin liikkeelle tutkimusmatkalleni tutustumalla alan kirjallisuuteen, tässä olivat erinomaisena apuna opiskeluaikaiset lähteet, kuten Muuttuva työ -kurssin materiaalit. Huomasin työni etenevän selkeästi laajenevan oppimisen prosessin mukaisesti. Kirjallisuuteen tutustumisen jälkeen olivat vuorossa haastattelut, siis empiirisen aineiston hankkiminen tutkimuskohteesta, jonka jälkeen palasin uudelleen aikaisempaan tutkimustietoon ymmärrykseni kasvattamiseksi. Perehdyttyäni tutkimustietoon aiheesta, jäsenyi tutkimukseni teoreettiseksi viitekehyykseksi asiantuntijatyö ja siihen liittyvät käytänteet.

3.2.2. Teemahaastattelu aineistomenetelmänä tutkimuksessani

Varsin selvää oli alusta alkaen ollut, että tämän kaltaista aihetta kannattaa lähestyä nimenomaan laadulliseen tutkimusotteeseen keinoin. Selvää oli myös se, että keskeisenä tiedonhank-

kimismenetelmänä palvelisi tarkoitustaan parhaiten menetelmä, jossa aiheeseen voidaan pureutua eksplisiittistä näkemystä syvällisemmin. Tiedonhankkimismenetelmäksi valikoitui-kin tällä perusteella teemahaastattelu.

Rajasin haastattelujen teemat koskemaan yhtä organisaation prosesseista, jota haastatellut henkilöt työssään toteuttivat. Näin siksi, että haastateltavien oli mahdollista ankkuroida arjen työskentelyn kuvaaminen täsmällisiin tehtäviin kunkin henkilön laajassa tehtäväkentässä. Toki haastattelujen luonteeseen yleisesti kuuluu, että niissä sivutaan myös muita aiheita. Näin tapahtui myös useimmissa oman tutkimukseni haastatteluissa. Teema-alueen prosessille ei ollut olemassa yhtä, yhtenäistä tietojärjestelmätukea, johon prosessin käytänteet olisivat tukeutuneet. Prosessi oli kuvattu kaaviona organisaation tuottamissa koulutus- ja ohjemateriaaleissa ylisellä tasolla. Haastateltavat tunnistivat kuitenkin prosessin nimen ja pääasiallisen sisällön. Prosessin tunnistamisen perusteella heidän oli mahdollista kuvata juuri tähän prosessiin liittyvää omaa työtään.

Haastattelin tutkimustani varten henkilöitä kahdelta KT-hankinnan tuotealueelta, molempien alueiden esimiestä sekä päälliköitä ja assistentteja. Molemmilta haastateltavilta esimiehiltä sekä heidän omilta esimiehiltään varmistin etukäteen sähköpostitse, että voin haastatella heidän tuotealueensa henkilöitä tutkimustani varten. Myönteisten vastausten jälkeen valitsin sattumanvaraisesti kaksi-kolme päällikköä ja assistenttia tuotealueiden henkilölistoilta. Lähetin haastattelupyynnöt (Liite 2) sähköpostitse kullekin henkilölle erikseen varmistaakseni haastateltavien anonymiteettisuojaan. Haastattelupyynnössä kuvasin yleisesti käsiteltävää aihepiiriä ja haastattelun tarkoitusta. Laadin taulukon henkilöistä, joille haastattelupyynnöt olin lähettänyt sekä heidän vastauksena. Tätä taulukkoa ylläpidin myös haastatteluajankoh- tien, aineistojen nimeämisen ja muiden yksityiskohtien osalta. Nimesin kunkin haastatelta- van omalla nimimerkillään, josta heitä ei tunnisteta.

Vastaukset haastattelupyyntöihini vaihtelivat melko paljon. Olin yllättynyt osittain varsin kielteisistä reaktioista pyyntöihini. Havaitsin epäilyjä henkilöiden valikoitumisesta ja tietojen käyttötarkoituksesta, sain kysymyksiä liittyen henkilöiden valikoitumiseen ja tulosten käyttötarkoituksiin:

”miten henkilöt on valikoitu, mihin tuloksia käytetään”

Ilmassa oli siis epävarmuutta siitä, voisiko haastattelusta olla heille haittaa. Haastatteluun suostuvien henkilöiden löytämiseen ja haastatteluajankohtien sopimiseen meni yllättävän pitkä aika. Tämä vaikutti merkittävästi siihen, että haastattelut jakaantuivat usean kuukauden ajanjaksolle.

Ehdokkaiden joukossa oli myös henkilöitä, jotka olivat olleet yrityksen palveluksessa vain muutamia kuukausia. Heitä en valinnut haastateltavaksi organisaation arkeen liittyvän vähäisen kokemuksen vuoksi. Tutkimukseni kannalta oli keskeistä voida peilata käytänteiden rakentumista myös historiallisesti. Seuraavaan taulukkoon olen listannut haastatellut henkilöt nimimerkkeinä sekä luonnehtinut kutakin haastateltavaa hänen roolinsa ja työhistorian osalta.

Taulukko 1. Haastatellut henkilöt roolin ja työiän mukaan

Nickname	Rooli	Työikä ko tehtävässä
Aatos	Päällikkö	3V->
Leo	Assistentti	1V-3V
Pihla	Assistentti	3V->
Vilma	Esimies	3V->
Helmi	Päällikkö	1V-3V
Alpi	Päällikkö	3V->
Sampo	Päällikkö	<- 1V
Joni	Päällikkö	3V->
Aino	Esimies	1V-3V
Aili	Assistentti	3V->
Pyry	Assistentti	1V-3V

3.2.3. Haastattelut

Haastattelujen suunnittelun aloitin haastatteluaiheen rajaamiselle. Suunnittelin haastattelujen teemat, joita päätin täsmentää tarvittaessa ensimmäisten haastattelujen jälkeen. Haastattelun teemojen selkiinnyttyä oli aika tutkimukseni kenttätyölle, empiirisen tiedon hankkimiselle tutkimuskohteestani. Haastattelut suunnittelin siten, ettei haastateltavilta odotettu ennakovalmistautumista. Kuten edellä kerroinkin, ennako-odotuksista huolimatta haastateltavien löytäminen ei ollutkaan aivan suoraviivaista ja ongelmattonta. Myönteisten haastattelupyyntöjen jälkeen varasin kultakin henkilöltä 1,5 tunnin ajan haastattelua varten. Hyödynsin tässä organisaation sähköistä kalenteria. Haastattelut varasin yksityisenä, suojatakseni

edelleen haastateltavien anonymiteettiä. Varasin jokaista haastatteluja varten suljetun neuvottelutilan luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin mahdollistamiseksi.

Haastattelujen aluksi kerroin kullekin haastateltavalle tutkimusaiheestani ja -prosessini etenemisestä. Nauhoitin kaikki haastattelut, johon kysyin suostumuksen jokaiselta haastateltavalta. Korostin haastatteluissa, ettei yksittäinen haastateltava tai hänen tuotealueensa tule olemaan tunnistettavissa tutkimukseni lopputuloksista haastatteluilmapiirin luottamuksellisuuden varmistamiseksi. Tarjosin lisäksi haastatelluille mahdollisuuden tarkastaa litteroidun aineiston. Kukaan haastatelluista ei tarttunut tähän mahdollisuuteen. Jokaiselle haastateltavalle lupasin toimittaa tutkimukseni tutustuttavaksi. Haastattelutilanteessa pyrin antamaan haastateltavalle tilaa kuvata oman käsityksensä mukaisesti omaa työtään. Erityisesti ensimmäisissä haastatteluissa olisin voinut esittää enemmän tarkentavia kysymyksiä aihealueista, joihin viimeisissä haastatteluissa jo osasin paremmin pureutua. Toisaalta viimeisissä haastatteluissa haastateltavien kokemukset ja näkemykset omasta työstään alkoivat jo jossain määrin toistaa samaa mallia, joten uskon aineistoni olevan tätä tutkielmaa varten riittävän laajaa.

3.2.4. Haastatteluaineistojen käsittely ja analysointi

Haastattelujen jälkeen litteroin nauhoitukset sanatarkasti. Litteroitua aineistoa kertyi kaiken kaikkiaan kymmeniä sivuja. Litteroituja aineistoja luin muutamia kertoja, merkitsin havaintoja aineistoihin keskeisten teemojen muodostamiseksi. Teemojen muodostamisen jälkeen ryhdyin työhön toisinpäin; poimin litteroiduista haastatteluaineistoista lainauksia kuhunkin teemaan. Lähdin siis liikkeelle yleistäen kunkin haastattelun yksityiskohdista ja päädyin tämentämään yleisiä teemoja yksityiskohdilla. Tällä käsittelytavalla varmistin teemojen ja lainausten yhteensopivuuden sekä tulkintani toistuvuuden.

Empirian käsittelyn rinnalla jatkoin aikaisempaan tutkimukseen ja alan kirjallisuuteen tutustumista viitekehyksen rakentamiseksi. Tässä yhteydessä mieleeni muodostui vahva kuva käytänteiden rakentumiseen vaikuttavien tekijöiden kerroksellisuudesta, josta muodostinkin tutkielmani viitekehyksen, mallin, jonka perusteella empirian kuvaamisen ja analysoinnin teinkin. Empirian käsittelyn ja viitekehyksen muodostamisen jälkeen oli viimein vuoro kirjoittaa tutkimusraportti ja tutkimuskysymysten sekä tutkielman tavoitteiden tarkastelu.

3.3. Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Tutkimukseni luotettavuuden vahvistamiseksi olen pyrkinyt kuvaamaan niin tutkimusprosessiani kuin itse aineistoa ja johtopäätöksiä kattavasti. Hirsjärvi ym (2007) mukaan tutkimuksen luotettavuuteen on kiinnitettävä huomiota prosessin eri vaiheissa. Laadullisen tutkimuksen haastattelutilanteissa haastateltavat voivat vastata sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla, ei niinkään omasta näkökulmastaan. Haastattelutilanteet ovat kontekstisidonnaisia, niiden perusteella tutkimuksen tulosten yleistämisessä on noudatettava suurta varovaisuutta. Aineiston käsittelyn ja analysoinnin sekä johtopäätösten kattava kuvaaminen vaikuttavat niin ikään tutkielman luotettavuuteen.

Myös Koskinen ym. (2005) mukaan laadullisen tutkimuksen tutkijan on annettava lukijalle riittävästi tietoa tutkimuksesta ja tutkimusprosessista havaintojen ja tulkintojen luotettavuuden arvioimista varten. Seuraavat kolme näkökulmaa on huomioitava laadullisessa tutkimuksessa

- tutkimusraportin tulee osoittaa kattavasti tutkimusprosessi, jonka perusteella tutkimus olisi toistettavissa
- tuotetun materiaalin tarkistamisen käytännöt on ilmentävä tulosten vastaavuuden varmistamiseksi
- tutkijan suhde tutkimuskohteeseen on tuotava esille mm. rahoituksen ja organisatoristen seikkojen osalta tulosten subjektiivisuuden arvioimiseksi. Näitä näkökulmia olen pyrkinyt avaamaan kattavasti raportoidessani tutkimusprosessista.

Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineisto tulee olla mahdollisimman informatiivinen tutkimusongelman kannalta. Saturaatioperiaatteen mukaan otantaa jatketaan kunnes uusia tapauksia ei enää ilmene. Laadullisessa tutkimuksessa kiinnostuksen kohde on usein yleistettävyyden sijaan kohteen ainutlaatuisuus, jolloin tutkimisaineiston otantamenettely ei ole välttämättä mielekäs tapa. (Koskinen ym. 2005) Otannan läpinäkyvyys ja tarkka raportointi ovat keskeisessä roolissa tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa myös tutkimusaineiston otannan osalta.

Olen tässä luvussa avannut tutkimusprosessiani kattavasti. Olen kertonut tutkimusmatkastani sen ensimmäisistä askelista raportin kirjoittamiseen. Seuraavaksi siirryn kuvaamaan empiriasta analysoinnin perusteella esille nousseita teemoja tutkimuskysymysten tarkastelua ja tutkielman tavoitteiden saavuttamista silmällä pitäen.

4. Haastattelujen satoa – asiantuntijoiden ääni kuuluviin

Tässä luvussa puran haastattelujen satoa. Tavoitteena on saada tutkielmani elämään nostamalle empiriasta esille tutkimuskysymyksiini liittyviä teemoja. Lähden liikkeelle kuvailusta – millaista asiantuntijan työ on, millaisia ovat heidän käytänteensä. Haastatteluissa pyysin kutakin henkilöä kertomaan, kuvailemaan omaa työtään ja työhön liittyvää verkostoaan. Haasteltavat kuvailivat omaa asiantuntijatyötään ja siihen liittyviä käytänteitä omista lähtökohdistaan. Tuon tässä luvussa esille niitä näkökulmia, jotka olivat yhteisiä haastateltaville ja siksi yleistettävissä koskemaan asiantuntijan käytännöllistä toimintaa tässä kyseisessä kontekstissa tapahtuvaksi, vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni *Asiantuntijan käytännöllinen toiminta ja käytänteet – millaista se on?*

Käytännöllisen toiminnan kuvailun ja ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkastelun jälkeen siirryn tuomaan esille empiriasta keskeisimpiä käytänteiden rakentumiseen vaikuttavien tekijöiden näkökulmia. Haastatteluista esille nousseita asiantuntijoiden käytännöllisen toiminnan johtamiseen liittyviä teemoja tarkastelen puolestaan luvun viimeisessä kappaleessa.

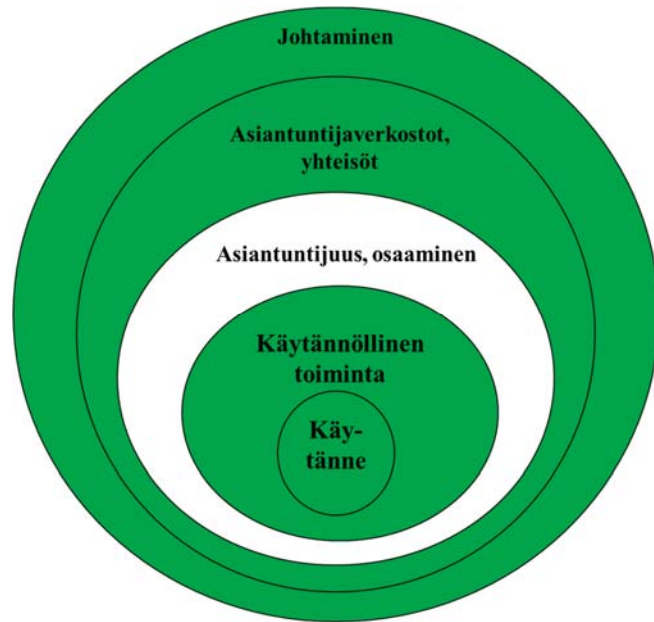
4.1. Millaista on asiantuntijan käytännöllinen toiminta & käytänteet osana sitä?

On siis viimeinkin aika antaa ääni asiantuntijoille. Tässä kappaleessa tuon esille keskeisiä asiantuntijuuteen ja käytänteisiin liittyviä teemoja, joihin liittyvää aikaisempaa tutkimusta kuvasin viitekehyksen muodossa luvussa 2. Tavoitteena tässä on kasvattaa ymmärrystä niin asiantuntijuudesta kuin käytänteistä ilmiöinä. Lisäksi pyrin tuomaan käytänteitä esille käytäntöjä syvällisempänä ja laajempänä käytännöllisen toiminnan näkökulmana. Tutkielmani empiriapainotteisuus tulee ilmi myös kuvaillessani haastattelujen perusteella asiantuntijoi-

den käytännöllistä työtä. Haastattelujen aikaan oma ymmärrykseni käytänteistä oli vielä no-
viisin tasolla, enkä siksi osannut johdattaa keskustelua kaikille asiantuntijuuden, käytänteiden saroille.

4.1.1. Asiantuntijuus – miten ilmenee haastatteluissa?

Tutkielmani viitekehyksessä asiantuntijuus ja osaaminen kehystävät käytännöllistä toimintaa ja käytänteitä. Asiantuntijuutta voidaan kuvata kerrostuneena ja jatkuvasti rakentuvana ilmiönä. Teoreettinen ja kontekstiin sidottu, hiljainen tieto sekä näiden hallinta ilmenevät asiantuntijan käytännöllisessä toiminnassa. (Onnismaa, 2013, Palonen, 2013, Rubin, 2012, Talja, 2006)



Kuvio 4. Asiantuntijuus ja osaaminen tutkielman viitekehyksessä.

Mutta koulutus käytännössä siis valmensi siihen ostotoimintaan. (Aatos)

Mun tausta vaatepuolelta, amk-vaatesuunnittelu, kaupan alalla olen ollut myymälöissä koko urani sitten oli se suunnittelijasta ostotoiminnan osajaksi, taideteollinen korkeakoulu (Sampo)

Asiantuntijuus on yksityiskohtien hallintaa, syvää oman alan osaamista. Tämän lisäksi rajat ylittävä osaaminen on kasvavassa roolissa merkityksessä asiantuntijuudessa. (Onnismaa, 2013, Palonen, 2013, Rubin, 2012, Talja, 2006)

.... aika hajanaista kun meillä on tosi monta uutta järjestelmää, tekeminen on tosi monimuotoista... (Leo)

...kyllä varmasti just siinä, että oot oppinu hahmottamaan sitä koko putkea ni menee semmoset ensimmäiset pari vuotta ainaski, että käsittää tän organisaation monimutkaiset kuviot. (Aatos)

Asiantuntija ei toimi yksin vaan yhdessä kollektiivisesti, onhan asiantuntijuus vahvasti sosiaalista ja verkostoitunutta. Asiantuntijuus ja siihen liittyvä osaaminen rakentuvat tietyssä kontekstissa sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa, jossa mahdollistuu erityisesti hiljaisen tiedon virtaaminen. Asiantuntijuuteen liittyvät siis läheiset työtoverit, verkosto ja henkilön kyvykkyys laajentaa tarvittavaa asiantuntijuutta kontaktien kautta. (Onnismaa, 2013, Palonen, 2013, Rubin, 2012, Talja, 2006)

Haluaisin, että pystyisin hanskaamaan jo tämän homman, että pystyis lähettämään kaiken aikataulussaan ja analysoimaan. (Helmi)

Tulin toukokuussa joka oli ihan hirveä aika, kaikilla ihan hirveä kiire kukaan ei ehtinyt, mistään perehdyttämisestä tai kouluttamisesta ollut mitään tietoaakaan. (Alpi)

Tätä olen yrittänyt sanoa esimiehelle, että kyllä (asiakkaan) pitäisi pystyä miettimään ja kirjaamaan näitä asioita. Toivoisin, että siellä olisi indeksit, ja jos putoaa taloja pois, niin ne olisi kirjattu. Kaikki selvitystyö on tosi vaikeaa. (Helmi)

Vaikka käy järjestelmä –koulutukset niin aika kauan kestää oppia, käytännön kautta. Aika kauan kestää ennen kuin oppii mitä jossain ongelmatilanteissa pitää tehdä. Kylähän normaali valikoimatyön tekemisen oppii, mutta ongelmatilanteiden käsittelyn oppimiseen menee ehkä vuosi. (Aili)

Asiantuntija hallitsee nykyiset käytännöt, kehittää niitä sekä luo uusia toimintamalleja. Asiantuntijuus ei ole pysyvä olotila, se rakentuu uudelleen ja uudelleen. (Onnismaa, 2013, Palonen, 2013, Rubin, 2012, Talja, 2006) Uutta tietoa ja uusia käsityksiä kaikesta on jatkuvasti saatavilla. Globaali yhteiskunta tuottaa jatkuvasti uutta ymmärrystä kaikesta inhimillisestä toiminnasta. Organisaatioiden verkostoituminen ja tehtävien muuttuminen yhä moniulotteisimmiksi sekä organisaatorajat ylittäviksi, edellyttää, että myös asiantuntijuuden on muututtava ja asiantuntijoiden käytännöllisen toiminnan on muututtava.

Organisaatiomuutokset, parin viimeisen vuoden aikana, on tullut niin paljon asioita ja niin kiire. kenelläkään ei ole ollut aikaa tarkastella yksittäisen henkilön tekemisen tarkasteluun. Ei ole kiinnostuksen puutetta, vaan juna menee, jokainen tekee omaansa ja omalla hyväksi koetulla tavalla ja kehittää sitä pysyäkseen mukana. (Alpi)

...en sano että kaikki mutta suurin osa on ihan asiantuntijoita, kyllä ne osaa päätökset tehdä, ainoastaan sitten kun tulee kinkkisempi paikka niin sitten ehkä pohditaan yhdessä. (Joni)

Mä olen tehnyt sen pohjan, mutta sitten me ollaan yhdessä sitä täydennetty. sanon aina, että jos tulee joku hyvä juttu, niin otetaan se. Jos me löydetään jotain joka

helpottaa ja nopeuttaa sitä tekemistä niin otetaan se käyttöön, jokaisella pitää olla oikeus ja mahdollisuus sanoa oma mielipiteensä siinä. Mä olen vahva siinä tiimissä ja vahva antamaan palautetta, palaute on aina palautetta, ei pelkästään negatiivista tai positiivista, palautetta joka johtaa jonnekin. Mulla on se vastuu ja jos tulee tilanne, että jonkun täytyy tehdä se päätös, niin se on mulla. (Alpi)

Adaptiivisuus, kyky hallita nopeasti muuttuvia tilanteita sekä myös muutoksen tuottaminen kuvaavat asiantuntijuutta globaalissa toimintaympäristössä. Vahva asiantuntijuus näyttäytyy myös vaivattomuutena. Asiantuntija sovittaa tehtävänsä kuhunkin tilanteeseen muuttuvien reunaehtojen mukaisesti. (Palonen ym. 2013, 19)

Kyllä tässä nyt kaikki muuttuu tuolta toiselta suunnalta, tässä vaiheessa tuntuu että menee vaan sen junan mukana, on pakko mennä. (Sampo)

Haastatellut henkilöt edustavat asiantuntijuutta sen eri muodoissaan. Asiantuntijan kokemus omasta työstään kuvastui selvästi haastatteluissa. Konkari-asiantuntijoilla erityisesti kontekstiin sijoittunut tietämys korostuu, he toimivat vahvasti oman asiantuntijuutensa johtamina, jopa ”uhmaten” organisaation toimintamalleja ja ohjeita. Noviiisit sen sijaan kokevat suurta tuskaa omasta osaamattomuudestaan ja tehottomuudestaan. Teoreettisen, tiedollisen osaamisen merkitys ei korostunut henkilöiden puheissa. Kunkin henkilön asiantuntijuuteen vaikuttaa vahvasti myös persoona, miten hän suhtautuu muutostilanteisiin ja omaan rooliin organisaatiossa.

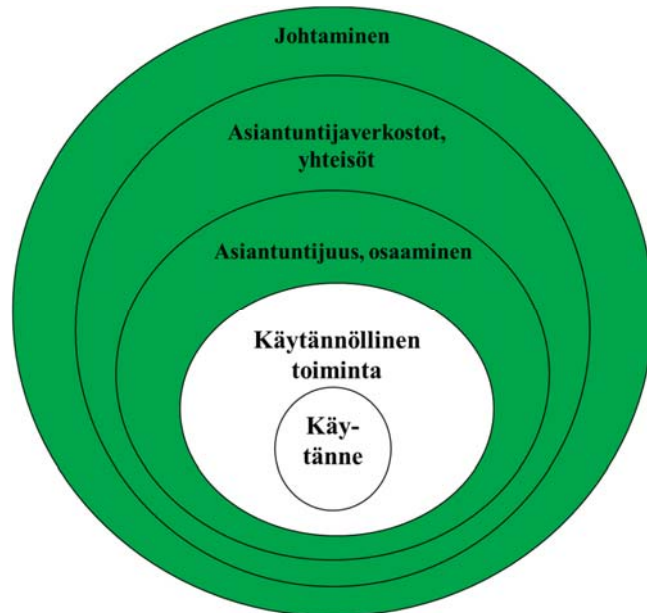
Osaamisen kasvu tapahtuu käytännöllisen toiminnan kautta. Jotakin muodollista koulutustakin on järjestetty, mutta sen merkitys on selvästi vähäinen. Asiantuntijuus näyttäisi vahvistuvan ja rakentuvan erityisesti asiantuntijaverkoston kohtaamisissa, joissa pääpaino on kyllä ongelmien ratkaiseminen, ei niinkään vapaamuotoinen tarinoiminen kokemuksista. Asiantuntijuuden rakentumista ja osaamisen kasvua ei virallisissa puheissa tule esille. Tämän merkitystä organisaation joustavuuden ja jatkuvuuden näkökulmista ei siis ehkä ole tunnistettu. Osaamisen jakaminen voitaisiin nähdä myös osana tuottavaa työtä, jolloin sille voidaan allokoida aikaa muun käytännöllisen toiminnan ohkeen. Osaamisen ja asiantuntijuuden kasvuun ei organisaation osalta juurikaan kannusteta, käytännössä noviiisit jäävät pidemmäksi aikaa ulkopuolisiksi, eivätkä kasva sisälle organisaatioon, jolla on oma merkityksensä yksilön tuottavuuden näkökulmasta.

Asiantuntijuuden ytimessä ovat myös sosiaaliset kyvykkyydet ja verkostoituminen. Organisaatioissa asiantuntijuus pysyttelee omissa tarkoin määritellyissä rajoissaan. Viimeaikainen käsitys horisontaalisen osaamisen merkityksestä ei tule ilmi haastatteluista. Omien rajojen merkitys tuntuu olevan suuri niin henkilöstölle kuin myös esimiehille. Niistä pidetään kiinni jopa ”mustasukkaisesti”.

Haastatellut henkilöt kokivat vahvasti oman työnsä merkityksen ja oman asiantuntijuutensa. Myös esimiesten puheissa käytännöllinen toiminta ilmeni asiantuntijuutena. Myöhemmin mm. muutostilanteiden tarkastelussa tulee ilmi seikkoja, joiden perusteella organisaation johdossa tätä asiantuntijuutta ei tunnisteta. Henkilöstö näyttäytyisi enemmänkin teknisinä organisaation tavoitteiden toteuttajina, käytännöllinen toiminta operatiivisena ”tehdastyönä”, kuin intellektuaalisena, vaikkakin pragmaattisena asiantuntijatyönä.

4.1.2. Käytännöllinen toiminta ja käytänteet – empirian suunnasta tarkasteltuna

Edellä kuvasin joitakin empiriasta nousevia asiantuntijuuteen ja sen kehittymiseen liittyviä teemoja. Tässä on luontevaa siirtyä tarkastelemaan asiantuntijoiden käytännöllistä toimintaa, millaista se on? Ovathan käytännöllinen toiminta ja käytänteet tutkielmani keskiössä. Osa käytännöllisestä toiminnasta sekä käytänteistä on meille tuttua ja tunnustettua, joitakin piirteitä emme tule ajatelleeksi, osa taas on rutinoitunutta, automatisoitunutta tai jopa kehollistunutta toimintaa. Tässä tuon esille näitä piirteitä tukeutuen luvussa kaksi kuvaamaani aiempaan tutkimukseen.



Kuvio 5. Käytänne ja käytännöllinen toiminta tutkielman viitekehyksessä.

Käytännöllinen toiminta tapahtuu ja saa merkityksensä käytänteiden kautta, jotka liittyvät toisiinsa muodostaen käytänteiden verkoston toimien vuorovaikutuksessa Nicolini (2012, 214). Käytännöllisyys puolestaan mahdollistaa käytänteiden tarkastelun. Käytännöt tunnustetaan käytännöllisenä toimintana, sen eri muotoina.

Pitää vastata niihin sähköpostiin selvittää sitä ja tätä, ja palavereja, kaikkeen pitäisi kuitenkin olla aikaa ja selvittää, antaa ketjulle tietoja ja tehdä viikkotiedotteeseen tarinoita ja kaikkea mahdollista (Sampo)

Aluksi luen sähköpostit ja katson mitä on tullut. Jos on joitain kiireellisiä asioita hoidettavana tai muita (virheitä) (Aili)

Hirveen suuri osa päivittäisestä työstä menee tämän prosessin tueksi. Excel on mun paras työkaveri tällä hetkellä ja sitä mä hakkaan ranteet ruvella, sähköposti on toinen, se onkin hyvinkin perusteltua (Aatos)

Kaikkeen toimintaa voidaan ajatella kuuluvan jokin rakenne, prosessi tai toimintamalli, jonka olemme oppineet ajan kuluessa (Reckwitz, 2002). Käytänteet voivat olla organisaation virallisia tai ajan myötä kehkeytyneitä työn tekemisen tapoja. Käytänne voi tuntua oikealta, väärältä, hyvältä tai huonolta.

Tää infra joka meidän ympärillä on niin se on aika massiivinen ja kaikenlaisten sähkölysten korjaamiseen käytetään paljon aikaa ja kaikenlaiseen tiedon välittämiseen ja tuottamiseen käytetään paljon aikaa (Joni)

Kaikkea tätä vispaamista ja näpertelyä, mikä tekee sen että sen toimintamallin tekemiseen menee ihan hirveen paljon aikaa (Aino)

Mulla oli taskulaskin ja ruutupaperia ja kynä ja me laskettiin kuinka paljon tämä raha tarkoittaasaatko tällä kokonaisuuden kasaan? Se oli aikamoista käsipeliä ja siihen tuhrautui paljon aikaa. Noiden toteutumisen seuranta on aika mahdotonta. (Vilma)

Käytännölliseen toimintaan liittyy materiaa, joka voi olla koneita, materiaalia tai välineitä. Materia on usein välttämätön osa käytännettä, joita käytetään kyseisen käytänteen edellyttämällä tavalla. Mieli ja keho ovat myös olennainen osa käytännettä. Tunteet osana mieltä kuuluvat myös käytänteisiin ja niiden tarkasteluun (Reckwitz, 2002).

Sanotaan näin että koska tämä firma ei ole pystynyt hyviä työvälineitä tuottamaan, sitten kun tulee sellainen työväline, niin ei siinä mitään ja onhan niitä joitakin joita me toki käytetään en voi sanoa että kaikki on itse värkättyjä mutta tota niin kauan kun mä itse pystyn tekemään paremman kuin mitä firmalta tulee niin kyllä mä sitä käytän ja tämä mitä nyt käytän on ollut todella toimiva. siinä ei yhtään virhettä tule

hintoihin, ei mihinkään koskaan. loppupelissä se on työväline vain mulle ja assistentille (Joni)

Me joudutaan tekemään se runko, jolloin me lähdetään tekemään sitä exceliin, viikokotasolle, johon mä kirjoitan että mitä tuotteita. Mä olen hinnoitellut ne tuotteet ja mä vien ne sinne mun exceliin. Ja mä täytän niitä mun rivejä, mä pelaan eri väreillä, jolloin mä näen koko ajan, paljon mä olen siellä syönyt ja mille viikolle on tilaa. Mä vien sen koko mun excel-käsisuunnitelman sinne tietojärjestelmään. (Alpi)

Mulla menee aikaa niiden lappujen ja suunnitelmien ihmettelyyn niin paljon aikaa niin siitä ei tule mitään siitä touhusta, niin mä muutan sen mieluummin omalle listalle (Joni)

Johonkin ne pitää joka tapauksessa etukäteen suunnitella että nää järjestelmät ne ei ole suunnitteluvälineitä, (Joni) Mulla on exceli johon näitä isken ja teen vertailut, kopioin rivit. (Helmi)

Uskon, että paljon on omaa, koska se on lähtöisin sieltä edellisestä paikasta, ja tekemisen tapa siellä oli jo 14v sitten tämä ... (Alpi)

Käytänteet eivät ole yksin. Omaa käytännöllistä toimintaani edeltää ja seuraa jotakin. ”Kyseistä toimintaa harjoittava yhteisö” (Räsänen&Trux, 2012). Käytänteet opitaan muiden toiminnasta, sitä tarkkailemalla ja keskustelemalla.

Organisaatiossa on paljon erilaisia käytänteitä; 150 henkilöä niin on 150 tapaa tehdä, työparista riippuu tosi paljon. Päällikkö varioi tekemistä paljon, koska ei yksiselitteisiä ohjeita olekaan. Puskaradio kulkee, kun kuulee että joku tekee asian tietyllä tavalla niin itsekin tekee niin. (Leo)

Uudelle ihmiselle periytyy kaikki tavat, myös huonot ja yksilölliset, kun et saa organisaatiolta tapaa, mallia. varsinkin jos on sekä uusi päällikkö ja assistentti, niin heidän on haastavaa miten asioita lähdetään tekemään, jos päälliköllä ei ole käsitystä järjestelmästä, eikä assarilla ole käsitystä mitä hänen pitää tehdä, tai että tämä olisi selkesti päällikön tekemisiä, että kukaan muu päällikkö ei tee näitä. heidän välinen raja, mitä kukin tekee, mistä asioista heidän pitäisi keskustella miten asioita tehdään. (Aili)

Tietämys on keskeinen osa käytänteitä. Tietämys on pitkälti kokemuseräistä, hiljaista tietoa. Ymmärrystä rakentuu kollektiivisesti, vuorovaikutuksessa muiden käytänteeseen liittyvien henkilöiden kanssa. (Reckwitz, 2002)

Olen ne tehnyt joskus yli kymmenen vuotta sitten samat excelit, jotka on vuosien myötä hiotunut aina vaan, ne on itse parhaimmat mitä olen koskaan nähnyt missään päin maapalloa, semmoisia analyysejä en ole koskaan nähnyt missään milloinkaan.

semmosta tiivistä pakettia. se on kuitenkin tärkeä osa sitä duunia se analysointi ja ensimmäinen vaihe kun lähtee se. (Joni)

Kun olen saanut sen suunnitelman niin se ei taas mulle työvälineenä sovellu ollenkaan. (Joni)

Tietämykseen liitetään usein myös halu, henkilökohtaiset tavoitteet käytänteeseen ja sen suorittamiseen liittyen. (Reckwitz, 2002)

Kyllä se on ollut mun päätös aikoinaan miten mä tän teen ja miten selviän . joka kausi on jotain toteaa että tämä ei nyt toimi, pitää keksiä uusi tehokkaampi tapa, nää on rakentunut pikku hiljaa, ehkä tämä on se paras tapa tehdä tätä juttua. (Joni)

Suurin problematiikka mikä siinä on, on että ei ole se että ei haluaisi tehdä hyvää työtä vaan miten koetaan miten sitä joudutaan tekemään. mikä on aiheuttanut suurinta kismitystä on se, että koetaan muut ohjaa sun työtä niin paljon että sä et pysty tekemään sitä parhaalla mahdollisella tavalla. ja tämä on se key-point siinä että koetaan että noi (organisaation sisällä ”asiakkaan” roolissa toimiva taho) sanoo että mites meillä duunit tehdään (Aino)

Toisaalta täytyy välillä ottaa itse lusikka kauniiseen käteen ja ryhtyä itse tekemään ei se että johdon täytyy tehdä näin ja johdon täytyy sitä ja johdon vika . on tietysti tärkeää että johto sitoutuu ja se menee systemaattisesti alaspäin, selkee ja hyvä homma, mutta ei sitä voi aina pistää siihenkään ja se on mun mielestä teko syy välillä . Muuten pakenet vastuuta (Aino)

Osana käytänteitä olemme me, ihmiset. Käytänteet varioituvat toiminnassamme juuri inhimillisyyden näkökulmasta. Yhdistämme käytänteeseen liittyvät piirteet omassa toiminnassamme tavoitellessamme haluttua lopputulosta. Käytänteiden poliittinen ja moraalinen näkökulma liittyvät myös niiden henkilösidonaisuuteen.

Mutta mä kannan kuitenkin vastuun siitä, että mitä ikinä siellä tapahtuukin niin se olen minä joka vastaa. (Alpi)

Mä tiedän että se on kulkenut mun käsien kautta ja kannan vastuuta (Joni)

Mä tein siihen asti jokaisen työtehtävän joka minulle oli annettu, mä en jättänyt yhtään työtehtävää tekemättä – nyt mulla jää niitä valtavasti , mun on pakko priorisoida ja tiedän että varmaan tulee palautetta, mutta ei voi mitään. (Joni)

Tunteet ja yhteenkuuluvuus ovat isossa roolissa käytännöllisessä toiminnassa. Verkostot pe-
lastavat monessa tilanteessa.

Hirveen hyvä yhteishenki meillä on. Aina kun on asiaa tulee hänenkin (esimiehenkin) kanssaan juteltua. Ei ole mitään tällaista arvohierarkiaa varsinkaan päälliköiden

sekä assistenttien välillä. Ei ole epätasa-arvoa niin että assistentit eivät voisi mennä päälliköiden kanssa samaan aikaan syömään ja samaan pöytään. (Aili)

Meillä kaikki auttaa tosiaan joka on hyvä homma ja kun tuntuu että ollaan vähän niin kuin kaikki samassa pulassa niin sehän yhdistää. kaikki jeesaa jos vaan osaa ja pystyy. (Joni)

Mun mielestä me toimitaan tosi hyvin yhteen, tehokas tiimi ja jokainen tietää sen oman päätehtävänsä ja jokaiselta löytyy sitä joustavuutta ja ketteryyttä muuttaa sitä. Ryhmänä ollaan ehkä sellainen, että ei tehdä samalla tavalla kuin moni muu..... se vaatii tosi joustavuutta, että pystyy sen tekemään eikä hermostu. (Alpi)

... tosi paljon ollaan tekemisissä, vaikka kukin ryhmä tekee asioita itsekseen niin ylättävän paljon ollaan tekemisissä keskenämme, että miten te ootte tehneet tän jutun (Leo)

Palataanpa takaisin ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni. Millaisia ovat asiantuntijan käytännöllinen toiminta ja käytänteet? Tätä toimintaa kuvaan seuraavaksi sellaisena kuin sen haastattelujen perusteella on ymmärtänyt.

Asiantuntijan käytännöllinen toiminta on paljon hallintaa. Paljous liittyy toiminnassa niin leveyteen kuin syvyyteenkin. Osa toiminnasta on automatisoitunutta, sitä ei tule havainneeksi, eikä siitä pysty välttämättä edes kertomaan, niin syvälle se on meihin jo kehollistunut. Organisaation käytännöllinen toiminta on läppärillä työskentelyä; sähköposteja, exceleitä, tiedotteiden laatimista, raportointia. Nämä toiminnan osa-alueet on helposti myös tunnistettavissa. Sen sijaan käytänteiden rikasta, syvää, näkökulmaa ei haastatteluissa juurikaan tullut esille kaikilta osin. Vaikkapa tunteiden, mielen, kehon –näkökulmia ei tullut esille. Tämä voi tietysti kertoa miten asiantuntijat omat käytänteensä kokevat, pinnallisina ja kapeina. Aiemman tutkimuksen valossa tämä voidaan tulkita myös käytänteiden automatisoitumiseksi, niiden yksityiskohtia ja rikkautta ei osata sanoittaa.

Käytänteiden rakenteen, prosessit, toimintamallit, herättävät paljon tunteita. Asiantuntijoiden näkökulmasta rakenne ei tunnu palvelevan omaa työtä, vaan on ulkopuolisen tahon määrittämä ja tarkoitukseltaan epämääräinen. Asiantuntija ei koe organisaation työvälineitä tarkoituksenmukaisiksi, ne eivät palvele kuten itse rakentamat tekevät. Tämän merkityksen ymmärtää, kun myöhemmin tarkastellaan muutosprosessien toteuttamista organisaatiossa. Muutokset valutetaan ylhäältä alas, eivätkö asiantuntijat juurikaan muutosten suunnitteluun

osallistu. Lopputuloksen ymmärtävät kaikki, muutosvastarinta, oman työn arvostuksen tunteen aleneminen, jne.

Edellä asiantuntijuuden tarkastelussa toin esille voimakkaat raja-aidat asiantuntijuuden rakentumisen esteenä. Näiden rajojen yli ei nähdä myöskään käytänteiden verkostoitumista. Katse on suuntautunut ”omaan napaan”, omaan käytännölliseen toimintaan ja omien tavoitteiden saavuttamiseen. Arjen selviytymiskeinot, käytänteet, peritään vanhemmalta kollegalta, joka opastaa arjessa noviisia käytännölliseen toimintaan organisaation saloilla. Aina tässä ei onnistuta, konkari puhuu asioista, joista noviisi ei ymmärrä mitään. Osaamiskuilu on liian suuri, jotta kosketuspinta näiden kahden välille pääsisi syntymään.

Työryhmissä yhteydenpito on kyllä päivittäistä, mutta muodoltaan lähinnä sähköpostien välittämistä. Aloite syntyy usein erilaisista ongelmatilanteista, joihin erityisesti kokemattomat asiantuntijat hakevat ratkaisua vanhemmilta asiantuntijoilta. Yhdessä ei niinkään säännönmukaisesti reflektoida tai pohdita käytänteitä. Yhteydenpito ryhmissä näyttäytyy sattumanvaraisena ongelmaratkaisuina, ei suunnitelmallisena osaamisen jakamisena.

Käytänteet ovat verkottuneita, vaikka ihmiset eivät tätä tule havainneeksi tai ajatelleeksi. Käytännöllisessä toiminnan huomaamme tämän esimerkiksi raja-aitoina. Ajattelemmekin tekemisen kuuluvan toiselle, eikä itsellemme. Pitkän linjan asiantuntijat toimivat vahvasti oman osaamiseensa ja oikeassa olemisen ymmärryksessä. Heitä ajaa voimakas tavoitteellisuus, halu saavuttaa heille asetetut tavoitteet, jopa hinnalla millä hyvänsä. Tällöin ei jää aikaa osaamisen jakamiseen eikä oikein oman toiminnan reflektointiin.

Asiantuntijat kokivat olevansa yhdenvertaisia riippumatta asemasta. Niin päälliköt kuin assistentit toivat esille hyvän yhteishengen ja ”kaveria ei jätetä mäessä” -asenteen. Erilaiset muutostilanteet koetaan yhdistäväksi tekijäksi. Tämä kokemus tukee organisaation muutostilanteiden toimintamallia. Ylhäältä alas valuva muutos otetaan vastaan käytännöllisessä toiminnassa yhdessä työkavereiden kanssa. Johdon muutoksen päätyttyä varsinainen käytänteisiin liittyvä muutos vasta alkaa. Tämän suunnittelussa asiantuntijoilla on oma vahva roolinsa. Persoona vaikuttaa paljon siihen, mitä painotuksia muutos kunkin käytänteiden raken-

tumisessa saa. Yksi painottaa tiedollista / kognitiivista näkökulmaa omien käytänteiden kehittämisesä, toisen sosiaalista, verkostoissa tapahtuvaa käytänteiden rakentumista, kolmas puolestaan omaa pitkää kokemustaan ko. asiantuntijatehtäväsä.

Henkilökohtainen tietoisuutemme omista käytänteistämme voi olla rajoittunutta. Olen edellä tuonut esille asiantuntijatyöhön liittyvien käytänteiden piirteitä empirian perusteella. Yleisellä tasolla tarkasteltaessa käytänteet näyttäytyvät varsin samankaltaisina, yhdenmukaisina. Tämä on usein muutostilanteissakin johdon, muutoksen suunnittelijan, uskomus. Käytännöllisen toiminnan ajatellaan olevan kaikilla asiantuntijoilla yhteneväistä, jonka perusteella muutokset toteutetaan. Käytännössä toiminta on kuitenkin yksilöllistä, jolloin muutosten käsittely tapahtuu vasta asiantuntijatasolla varsinaisten muutosprojektien jo päätyttyä. Muutostilanteisiin palaan vielä tuonnempana uudelleen.

4.2. Käytänteiden rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä

Edellä tarkastelin asiantuntijan käytännöllistä toimintaa ja käytänteitä osana sitä. Seuraavaksi siirryn kuvailemaan empiriasta nousevia käytänteiden rakentumiseen liittyviä tekijöitä. Käytänteet eivät elä eristyneessä omassa maailmassaan. Käytänne on aina aikaan ja paikkaan, kontekstiin sidottua toimintaa (Gherardi, 2012, 202). Kontekstisidonnaisuus ja vuorovaikutus altistavat käytänteet muutokselle. Käytänteet vaikuttavat myös sitä suorittavaan henkilöön (Räsänen&Trux, 2012, 58).

4.2.1. Muutokset; millainen muutos on?

Organisaatio on käynyt läpi useita muutoksia viimeisten vuosien aikana. Haastateltavat henkilöt toivat esille lukuisia näkökulmia muutoksiin liittyen. Millaisena asiantuntijat muutokset ovat kokeneet? Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet muutoksiin ja miksi? Onko jollakin taholla keskeinen rooli / jollakin tekijällä keskeinen merkitys muutoksissa?

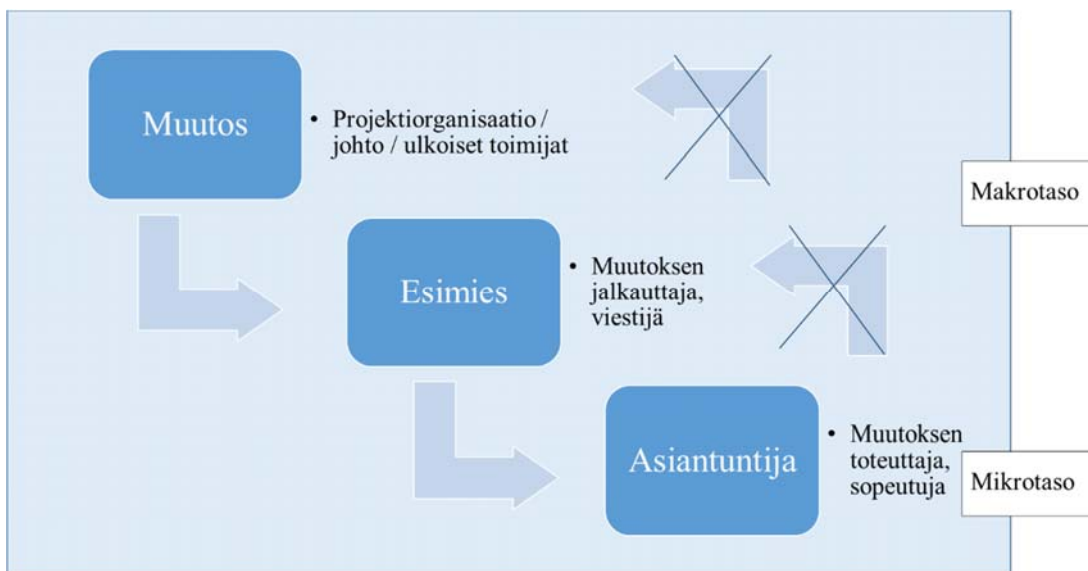
Bolitypyroo, projektin ohjausryhmä ja työryhmät, jotka mielti ja hakkas päätä seinään ja teki mallin joka laitettiin kirjoihin ja kansiin ja jota sitten ryhdyttiin jalkauttamaan. Ongelmia aiheutti se, että asiat ei ole niin yksikertaisia kuin mitä ne siinä paperilla on, teoria-käytäntö, vaikka se olisi kuinka hyvin suunniteltu, niin on paljon muuttujia joita ei pysty ottamaan huomioon, ja oliko ihmisillä oikea asiantuntemus? (Aino, esimies)

En ole kartalla, en oikein tiedä missä näitä piirretään, eihän tämä ole kenenkään vika että tämä on mennyt tällaiseksi, tämä on niin mutkikas tämä homma. En oikein tiedä miten tämä on rakentunut loppupelissä, ehkä joltain on jossain vaiheessa puuttunut sitä päättävääsyyttä mennä sanomaan ei:kin välillä asioihin. (Joni)

Työkalu joka korvaa oman itse kehittämän työkalun, luopumisen tuska on todella kova, uuden opettelua lykätään ja lykätään, kunnes pakko tulee vastaan. esimiehen rooli on pyrkiä motivoimaan uuden työvälineen käyttöön (Vilma)

Meillä on upeita prosesseja ja meillä on sairaan fiksuja ihmisiä miettimässä niitä, ja niitä mietitään tosi tarkkaan, mun mielipide on se että se menee välillä liian pitkälle, usein se menee liian pitkälle. (Aino)

Organisaation toimintamallia muutostilanteissa voi kuvata alla olevan mukaisesti. Haastattelujen perusteella muutokset johdetaan makrotasolta mikrotasolle. Muutoksen suunnittelu on kaukana käytännöllisestä toiminnasta. Esimiesten rooli on viestinviejä: sanoman välittäminen muutokselta asiantuntijoille, jotka toimivat muutokset toteuttajina, resursseina. He sopeuttavat oman toimintansa ylhäältä valuvaan muutokseen.



Kuvio 6. Muutokset tapahtuvat top-down –logiikalla organisaatiossa

Muutoksen suunnitellaan ”ylhäällä” eikä tässä toiminnassa ole välttämättä mukana lainkaan asiantuntijoita. Kehittämässä ei ole siis henkilöitä, joiden käytännöllistä toimintaa asia koskee.

Monissa asioissa on tullut mieleen, että ihan sama mitä sanot, niin ei niitä oteta huomioon, ehkä olisi kannattanut aiemmin jo miettiä tätä asiaa. Näitä olisi pitänyt miettiä jo aiemmin, ei ymmärretä mikä työmäärä siinä on. Siinä ei varmasti ole ollut mukana assistenttia miettimässä tätä asiaa. (Helmi)

Koko kehitystyö on aika kaukana, ja kun siitä puhutaan puhujapöytästä, niin sitä miettii että koskeeko tämä minua (Vilma)

Muutostilanteissa syntyvät ratkaisut ovat yleistyksiä organisaation arjesta. Kun käytännöllistä toimintaa tarkastellaan lähempää, on helppo havaita, että eri tuotealueet poikkeavat toisistaan käytänteiden osalta. Osa eroavaisuuksista on täysin perusteltuja, esimerkiksi toimintaan vaikuttavien jopa globaalien lainalaisuuksien osalta.

Me täällä aika itsenäisesti toimitaan, toki kt:n sääntöjen mukaan, mutta sillä lailla, niin mulla ei ole edes tajua mitä ne siellä tekee, aika itsenäisesti nää kaikki osastot pyörii, en tiedä johtuuko se siitä että mä tykkään tehdä asiat yhdellä lailla, että en paljon kysele muilta alueelta että miten näitä pitäisi tehdä (Vilma)

Johdon tasolla ei ymmärretä käytännön tekemistä, ei pystytä tekemään rationaalisia päätöksiä esimerkiksi siihen liittyen mitä hankintapäällikkö voi lisätä tehdä. (Joni)

Impulssi muutokseen syntyy makrotasolla tapahtuvasta suunnittelusta ja sen toteuttamisesta. Makrotason muutokset valuvat ylhäältä alaspäin. Muutostilanteen kohdatessaan asiantuntijat käsittelevät muutoksen itse tai yhdessä kollegoiden kanssa ymmärtääkseen muutoksen vaikutuksen omaan käytännölliseen toimintaansa ja löytääkseen ratkaisun muutoksen toteuttamiseksi omissa käytänteissään.

4.2.2. Asiantuntija toimijana muutoksessa

Kukin asiantuntija vastaa oman käytänteensä tarkoituksenmukaisuudesta ja toimivuudesta, käytänteet ovat harvoin erityisen suunnittelun tulosta, ne muotoutuvat osana käytännöllistä toimintaa. Käytänteet kehittyvät asiantuntijan oman historiallisen taustan ja osaamisen perusteella. He toteuttavat mikrotason muutoksia omissa käytänteissään kukin omasta lähtökohdastaan ja osaamisestaan oman toiminta-alueensa sisällä. Pitkän linja asiantuntijalla on riittävä kyvykyys hakea luovasti ratkaisuja makrotason muutosten toteuttamiseen omissa käytänteissään. Noviiisi nojaa enemmän organisaation ohjeisiin ja kollegoihin. Käytänteet

ovat aina yksilöllisiä. Kärjistäen voisi sanoa, että jokainen asiantuntija hakee oman selviytymiskeinonsa. Asiantuntijoina he haluavat saavuttaa asetetut tavoitteet ja vastata niihin pääsemisestä.

Mikä mun mielestä on ihanaa, niin sä pystyt sitä sun omaa tekemistä kehittämään ja aikapaljon sen tiimin sisällä ja kuitenkin niissä sallituissa puitteissa, pystyy hyvin paljon tekemään pieniä asioita millä sitten helpotta sitä tekemistä. (Alpi)

Olin täällä ekana kesänä yksin, mun oli pakko keksiä jotain, eikä ollut ketään, jolta kysyä tästä lähetyviltä, toi tuli pakon edessä (Pyry)

Asiantuntija kohtaa työhönsä vaikuttavat muutokset omaan osaamiseensa ja historiaansa peilaten. Usein muutokset on kuvattu tahi kerrottu niin yleisellä tasolla, että varsinainen käytännöllinen muutos jää kunkin asiantuntijan itsensä ratkaistavaksi (Räsänen&Trux, 2012, 19).

Joutuu miettimään asioita vähän uudella tavalla, varmasti tulee jotain muutoksia siihen miten asioita nyt tekee, mutta mä en vielä pysty hahmottamaan että mikä se muutos on että . mutta kyllä mä näen että nää kaikki vaiheet on tarpeellisia enkä tiedä muuta keinoa miten ne voisi tehdä . jos olisi tämän firman omistaja ja saisi tehdä mitä tahansa niin kyllä mä tekisin samoin tein kaikki asiat ihan eri tavalla mutta näillä mennään mitä annetaan (Joni)

Sitä kokemuspohjaa ei enää voi käyttää se on historiaa ja sen tuominen sun eteen pöydälle ja sen taakse meneminen syö arvostusta ja sitä kuuntelemista. (Alpi)

Asiantuntijan omaan rooliin käytänteiden rakentumisessa vaikuttaa hänen asiantuntijakokemuksensa. Sillä on suoraan vaikutus muiden käytänteisiin. Kokenut asiantuntija määrittää miten missäkin tilanteessa toimitaan, hänen organisatorisella roolillaan ei näytä niinkään olevan merkitystä, kuin kokemuksella.

Ehkä se miten päällikkö on nähnyt asiat, varsinkin jos hän on ollut aiemmin jo siinä ja tulet siihen uutena, ne alkaa suoraan vaan menemään niin kuin ne on ennenkin tehty. (Aili)

Verkottuneet käytänteet vaikuttavat toinen toisiinsa, jolloin ne vaikuttavat myös omaan toimintaamme. Voimme siis joutua muuttamaan omaan toimintaamme tai jopa hylkäämään totuttuja tapoja, jotta yhdessä saavuttaisimme halutun lopputuloksen.

Siellä on yksi päällikkö, joka on serverannu sen muille, ja sanonut että tekkää tästä itsellenne sopiva. Siellä on nyt kaksi eri versiota, jotka on hyvin toistensa näköisiä, mutta he sen on itse vääntäneet. En näe kauheasti lisäarvo, että joku vääntää sen

tiettyyn muotoon, ja pakottaa sitä käyttämään, jos se informaatio saadaan sieltä irti niin miksi? (Vilma)

Porukka levittää hyväksi havaitsemaansa työvälinettä muille, horisontaalista toimintaa. Tän tyyppistä on, mutta pitkälti henkilösidonnaista ja jossain määrin sattumanvaraista, tarpeeseen tulevaa. (Vilma)

Asiantuntijan oma rooli muutokseen vaikuttavana toimijana vaihtelee paljon. Noviiisi huomaa muutostarpeita konkareita useammin.

Me ei ehkä olla käyty asiaa läpi kollegoiden kanssa, jossain määrin samankaltainen tapa tehdä asioita on, mutta jossain määrin erilainen, ei olla keskustelu. (Alpi)

Mielestäni voisin ehdottaa (muutosta) meidän osaston kaikille päälliköille. En kuitenkaan tiedä miten tämä on muilla osastoilla. Usein osastopalaverissa jos minulla on jotain tämän kaltaista ehdotettavaa (miten asian voisi tehdä), saatan hyvinkin tehdä sen. (Aili)

...joo kyllä hyvin vahvasti vaikuttaa... , mutta johon kerroin että tämä on nyt mun tapa toimia, että jos sopii niin tehdään näin, että se on mulle helpompaa ja nopeampaa (Leo)

Asiantuntijat kantavat suurta vastuuta asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. He kokevat myös tuskaa siitä, että eivät voi suorittaa tehtäviään niin hyvin kuin haluaisivat.

Oman työni osalta voin vaikuttaa siihen, miten asiat teen. teen ne aina sillä tavalla, että niistä ei tule jälkeen päin mitään, pitäisi aina katsoa eteenpäin, ettei ne tule eteen hetken päästä uudestaan. (Aili)

En tiedä millä ajalla saan ne luotua. (Helmi)

Viimeisen puolentoista vuoden aikana mulla on ihan oikeesti jäänyt ihan älytön määrä asioita tekemättä mitä mun pitäisi tehdä. mä tiedän sen ja mä olen sen sanonut ääneen. myös mun esimiehelle että se tietää sen täsmälleen. (Joni)

Mä tiedän että se on kulkenut mun käsien kautta ja kannan vastuuta. (Joni)

Olen edellä kuvannut käytänteiden rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä organisaatiossa tapahtuvien muutosten sekä asiantuntijan roolin näkökulmasta. Käytänteiden rakentumiseen vaikuttaa myös osaamisen kasvu ja kunkin asiantuntijuudessa tapahtuvat muutokset. Näitä teemoja nostan esille empiriasta seuraavaksi, jonka jälkeen katse kohdistuu organisaation sääntöihin, ohjeisiin ja erilasiin rajoihin käytänteiden rakentumiseen vaikuttavina tekijöinä.

4.2.3. Osaaminen; kasvu & jakaminen

Asiantuntijuus muuttuu jatkuvasti – muutos edellyttää osaamisen kasvua. Kokemus kerryttää omalta osaltaan osaamistamme. Vuorovaikutuksella, ryhmällä ja verkostoilla on oma roolinsa osaamisen kasvussa. Mistä osaamisen kasvu saa voimavaransa haastattelujen mukaan?

Historia miten on toimittu, joillakin tuotealueilla on mun persoona vaikuttanut siihen, että enemmän käydään keskustelua siitä mikä toimii mikä ei, mihin halutaan viedä. (Helmi)

Toisaalta tässä vaikuttaa mun persoona, tykkään käydä asioita läpi, toisten kanssa toimii paremmin toisten kanssa sitten taas ei. (Helmi)

Uusille henkilöille järjestetään toimintamalleihin ja järjestelmiin koulutuksia, jotka käydään erillään käytännöllisestä toiminnasta. Koulutusten hyöty jää vähäiseksi.

.....sit kun ne käyään siinä putkeen ja sit niinkun tulee putkeen joka tuutista tulee uutta asiaa niin se ihmisen kyky omaksua sitte ett sä muistan sen niin se on on rajallinen. se on niin irrallaan tavallaan tietona ja se tiedon tulva mikä on siinä ensimmäisien kuukausien aikana niin se on aina miten sitä pystyy omaksumaan sitä kaikkea ja sitte jos se ei ole niin kuin tavallaan, niinkun mäkin olen semmoinen ihminen että mä opin paremmin kun mä teen asioista kuin se että mä lukisin niitä. (Sampo)

Asiantuntijuuden ja osaamisen kasvussa suuri merkitys on käytännöllisellä toiminnalla.

Riippuu tosi paljon, kuinka paljon on ollut tekemissä vastaavien järjestelmien kanssa. Vaikka käy järjestelmä–koulutukset niin aika kauan kestää oppia, käytännön kautta. Aika kauan kestää ennen kuin oppii mitä jossain ongelmatilanteissa pitää tehdä. (Aili)

Olin ex-assistentin kanssa kuukauden verran samaan aikaan, ja seurasin tosi tarkkaan sitä työtä, eniten mä sain siitä itse tekemisestä kun seurasin. Osastokohtaista tekemistä, vanha konkari näyttää miten asioita tehdään (Pyry)

...että se lopputulos onnistuu ja mitä suurempi osaaminen sulla on ja kokemus ja oppii ihan käytännön kautta (Aatos)

Osaamisen jakamiseen on rakennettu ”kummitoimintaa”, mutta ei muita organisaation järjestämiä käytänteitä. Kummitoiminnassa näyttäisi kukin kummiasiantuntija toimivan oman näkemyksensä mukaan. Muilta osin osaamisen jakaminen keskittyy lähinnä ongelmatilanteiden ratkaisemiseen ja sitä kautta tapahtuvaan osaamiseen kasvuun. Omista käytännöistä

ei ilmeisesti käydä keskustelua yksityiskohtaisella tasolla yhteisöllisestä näkökulmasta. Osaaminen nähdään ylipäätään omaan täsmällisesti määriteltyyn toimintaan liittyvänä, rajojen yli ei katsella. Oma työtä ei myöskään ehditä tarkastelemaan, seuraava excel kun jo odottaa nurkan takana.

...mulla oli kummihappi, eli mun kollega (joka opettaa) (Sampo)

Olen jakanut niitä (ohjeita) eteenpäinkin, kun toimin kummina tossa nyt (Leo)

Toki me jaetaan jos on tehnyt esim. aikataulun, niin mä saatan laittaa sen kollegoille, että mä olen tehnyt sen näin, että sä voit käyttää tätä, tai matkaraportit, niin tällaista jakamista, tai sitten jos me on tehty joku pohja johonkin tekemiseen niin kyllä me sitä jaetaan tai kerätty jotakin tietoa, mutta ihan tollasta prosessia niin ei ole. (Alpi)

4.2.4. Ohjeet, säännöt, rajat – onko väliä?

Tässä kappaleessa suunnataan katse hetkeksi organisaation tuottamiin ohjeisiin, sääntöihin ja rajoihin sekä niiden merkitykseen käytänteiden rakentumisessa haastateltavien näkökulmasta.

Käytänteitä kuvaavat organisaation ohjeet voi nähdä myös väylänä yhteisön yhteiseen osaamis pääomaan ja keinona päästä lähemmäksi muita käytänteeseen osallistuvia henkilöitä. Tämä puolestaan mahdollistaa käytäntöihin liittyvän puheen, hiljaisen tiedon ja merkityksen ymmärtämisen yhteisössä pidempäänkin toimineen henkilön näkökulmasta. Tämä prosessi kasvattaa noviisiin yhteisön käytännölliseen toimintaan liittyvää kompetenssia ja helpottaa pääsyä osalliseksi yhteisön toiminnan kulttuuria. (Gherardi, 2012, 63)

Jotain powerpointteja olen nähnyt, erinäköiset palaverit on kyllä dokumentoitu, mutta toimintatapoja (dokumentteja) en ole hyödyntänyt. (Helmi)

Ne (organisaation ohjeet) antaa reunaehdot (Vilma)

Ohjeet eivät useinkaan ole sillä tasolla, että ne voisivat täsmällisesti kertoa miten jokin käytäntö suoritetaan, koska toiminnassa vastaan tulee aina poikkeamia ja ennakoimattomia tilanteita. Ohjeet ovat yleistyksiä käytännöllisestä toiminnasta. Odotukset niitä kohtaan voivat olla jotakin ihan muuta.

No en mä voi niitä firman käyttöä kun ne on niin huonoja (Joni)

oikeastaan mä luulen, että se on aika paljon sellaista suusta suuhun, kuulee mitä muut tekee ja sitten tekee itekin tai sitten ei tee (Leo)

Meille tulee valtava määrä ohjeita koko ajan ei niitä pysty enää kukaan hallitsemaan, kyllä tämä on kasvanut sellaiseksi laivaksi tämä touhu että kaikki tukiorganisaatiot ja tää valtava järjestelmien määrä niin tää on tehnyt tän hirveen mutkikkaaksi kyllä mä näkisin sen enemmän tuskana kuin että se palvelee (Joni)

Ohjeet laaditaan usein kokeneitten asiantuntijoiden toimesta, jolloin osa automatisoituneesta tekemisestä jää huomaamatta ohjeita laadittaessa. Aloittelevan asiantuntijan näkökulmasta ohjeet eivät silloin auta, ne ovat liian yleisellä tasolla, eivätkä siksi palvele oppimisessa.

Niin tämä mun kummi-happi rupesi kysymään esimieheltä jotain kättä pidempää siinä vaiheessa, kun häntä jännittää ja pelottaa että jos häneltä jää jotain oleellista kertomatta, että hän ei osaa kertoa, ja mä en tiedä siitä mitä pitää tehdä. sitten oli jotain hahmotelmaa joskus ollut. mutta se tuli esille kun mä olin jo aika pitkälle tehnyt sitä hommaa. (Sampo)

Ohjeet eivät palvele käytänteiden tekemisessä. Kukin taho tekee omat ohjeensa, joita sitten saatetaan jakaa työkavereille.

Mulla on hirveä kasa erilaisia ohjeita, mietin millaisia ohjeita mun pitää tehdä, tiivistettyinä ohjeina, ns. blondi-versio. (pohjana) mä käytän sitä annettua ohjetta, onko siinä liikaa, mitä ainoastaan mun pitää miettiä kun mä teen sitä, mitä mun pitää tehdä että mä saan halutun lopputuloksen, kaikki ylimääräinen teksti pois (Pihla)

Olen ruvennut tallettamaan itselleni näitä ohjeet-kansioon, mulle on helpompaa kun joku tulee kysymään jostain asiasta, niin voin katsoa että onko mulla siitä ohje (Pihla)

Ohjeet laaditaan itse tai käytetään kaverin laatimia ohjeita

No joskus (käytän organisaation tuottamia ohjeita), mutta harvoin, olen aika laiska ohjeita käyttämään, että mä vaan kokeilen että meneeköhän se näin läpi. ...tein itselleni vielä sellaisia pikaohjeita silloin aluksi: paina tosta –tallenna jne.. niitä käytin silloin aluksi ja olen jakanut niitä eteenpäinkin, ihan sellaiset blondi-blondi – ohjeet, että ei voi tehdä väärin kun tekee näin (Leo)

Vanhoja konkareita pitäisi käyttää hyödyksi siinä kun tehdään näitä ohjeita ja uudistuksia, aluksi luin tosi paljon ohjeistuksia, mutta ne on tehty vaikeammaksi kuin mitä se asia oikeasti on, selkokieli, tiivistys puuttuu. (Pyry)

Noviisi luottaa ohjeisiin (ja kokeneempiin asiantuntijoihin)

Kyllä mä katson (ohjeita), jos en muista, mutta melko harvoin. lähinnä järjestelmä-ohjeita. Kyllä ne selkeitä on, mutta kyllä täytyy tietää miten asiaa lähdetään korjamaan (Aili)

... varsinkin jos tulee uutena, niin on niin paljon eri toimijoita, mitä ja kuka tekee. varmasti on ainakin aluksi vaikea tietää mikä kuuluu mulle ja mikä kuuluu sysätä muualle, mihin ei ole aikaa resursoitu. (Aili)

Kunkin asiantuntijat käytännöllisen toiminnan rajat ja omat vaikutusmahdollisuudet määräytyvät sääntöjen (hiljaistenkin), ohjeiden perusteella. Säännöt voivat poiketa organisaation tuottamasta ohjeistuksesta, jolloin niiden omaksuminen tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Käytänteet myös rakentavat sääntöjä toimintaa ohjaamaan.

Kyllä ne antaa ne pääraamit minkä mukaan toimitaan ja sitten mietitään kuka toimii miten toimii niin ostoryhmän sisällä, se antaa sen pääohjeistuksen mitä tehdään (Pihla)

Kun pysytään siellä reunaehtojen sisällä niin jokainen muovaa tekemistään itse. Kaikissa tilanteissa ei voi edellyttää kaikkien päälliköiden toimivan samalla tavalla. (Vilma)

Sen mukaan tehdään mihin on vaikutusmahdollisuuksia (Aino)

Kait mä voin nippanappa itse päättää, että mä vaikka teen näillä omilla exceleillä asioita, jotka on näitä mun työvälineitä. mutta en tiedä voinko jatkossa enää kauheasti vaikuttaa asioihin. Luovuus kyllä laitetaan aika tiukoilla tässä. (Joni)

Asioiden kehittäminen menee vähän siinä sivussa, ja mikä taas on asioiden kehittäminen on paljolti sen varassa miten se oma pelikenttä antaa myöden, sen suhteen että moni asia on sellainen että ne on mietitty jo jossain ja niitä jalkautetaan (Aino)

On hyvin erilaista käytäntöä, on tiukkoja rajoja, että mä en tee sitä, se on päällikön työ. En kyseenalaista hänen tekemistään ja osaamistaan ja kun on selkeät säännöt eri tilanteisiin miten toimitaan. (Alpi)

(Ohjeiden ja työvälineiden merkitys on) joskus häiritsevä. On tietysti äärettömän hyvä että on prosessi, mutta joskus koen prosessin ahdistavana jos tiimi ei saa tuoda omaa näkemystään ja sitä mikä toimii sille tiimille parhaiten. Tietysti pitää olla tietty prosessi, mutta uskon siihen että kun puhutaan luovasta työstä ja tällaisesta tiimistä, niin pitäisi olla oikeus ja velvollisuus muokata sitä prosessia niin että se saadaan toimimaan parhaiten sen tiimin tarpeisiin ja käyttöön. (Alpi)

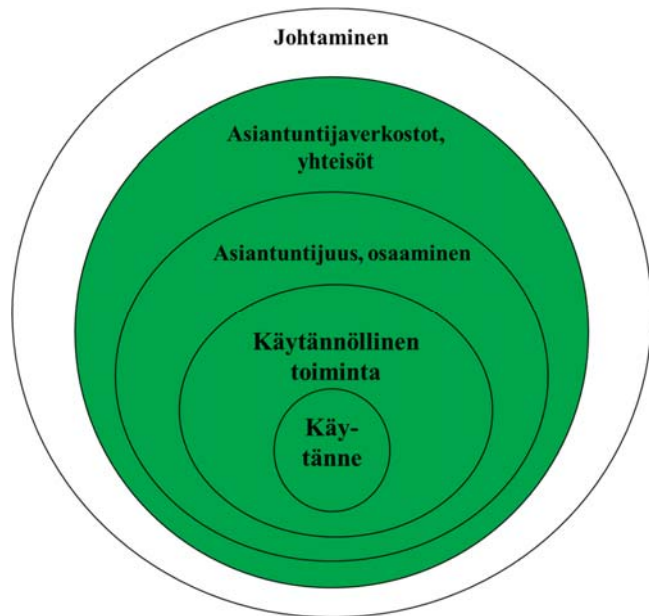
Organisaation tuottamien ohjeiden merkitys koettiin varsin vähäiseksi. Aloittelevalle asiantuntijalle merkitys on luonnollisesti suurempi kuin jo kokeneelle konkarille. Lähes jokaisella on käytössä omat ohjeensa, jotka on laadittu itse tai peritty kollegalta. Käytännössä ongelmatilanteissa organisaation tuottamiin ohjeisiin ei nojauduta lainkaan, työkaverit ovat näissä tilanteissa keskeisessä roolissa. Käytänteiden rakentamisen näkökulmasta ohjeet ja säännöt

määrittävät niitä rajoja, joiden sisällä asiantuntija voi vaikuttaa omaan käytännölliseen toimintaan.

Olen tässä kappaleessa tuonut esille käytänteiden rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä empiriasta käsin. Kuvasin muutoksia keskeisempänä rakentumiseen vaikuttavana näkökulmana. Tarkastelin asiantuntijan omaa roolia muutoksissa sekä osaamisen kasvua. Lopuksi käännyin vielä organisaation virallisten ohjeiden ja sääntöjen puoleen nostamalla näitä teemoja empiriasta. Seuraavassa kappaleessa tarkastelen puolestaan johtamista käytänteiden rakentumisen näkökulmasta.

4.3. Esimiestyö ja johtaminen käytänteiden rakentumisessa

Esimies edustaa johtamista ja tuo toiminnallaan näkyväksi organisaation johtamiskulttuuria. Haastatellut esimiehet asemoivat itsensä esimiehinä enemmän tukihenkilöiksi, hallinnollisiksi tahoiksi kuin itse työn asiantuntijoiksi ja sen kehittäjiksi.



Kuvio 7. Johtaminen tutkielman viitekehyksessä.

Haluaisin nähdä roolini mahdollistajana asiantuntijaorganisaatiossa, petaan sellaiset puitteet, että ne asiantuntijat pystyy tekemään työnsä mahdollisimman hyvin (Aino)

Sparraava rooli, ongelmien ratkaiseva rooli, jos tulee isompia (taloudelliseen) näkökulmiin liittyviä ongelmia, neuvottelutilanteita (Vilma)

Esimiehen rooli ehkä tällaisessa organisaatiossa on ehkä kannustaja ja tsemppaaja, ei se muuta oikein voi. (Joni)

Johtaja keskittyy kehittämiseen ja sen tyyppisiin asioihin, esimiehen rooli on sitten viedä se käytäntöön ja jalkauttaa se, lisäksi kaikenlaisen informaation jakaminen ja tän tyyppinen, kuuluu esimiehelle (Vilma)

Esimiehillä ei ole riittävää osaamista asiantuntijoiden työstä, jotta he voisivat tukea ja johtaa käytänteiden rakentumista.

En niin tarkalle tasolle ymmärrä kuin haluaisin ainakaan vielä, jotkut mä tunnen paremmin kuin toiset, toisten tekemiset paremmin kuin toisten (Aino)

Esimiehen rooli tässä kaikessa tekemisessä ei niin kauhean iso oo loppupeleissä, ei mun esimies hirveesti voi kauheesti vaikuttaa mun tekemisiin. ehkä siltä osin, että jos mun on pakko saada apua (Joni)

Tämä on silleen aikuistyöpaikka että kyllä päälliköt aika itsetoimisesti tekee kaikki hommat ei siihen tarvita mitään isää siihen viereen kattomaan (Joni)

Esimiesten rooli muutostilanteissa ei ole osallistua, tuoda esille asiantuntijuutta, vaan toimia jalkauttajina, muutosviestin välittäjinä. Johtamiskulttuuri ja toimintamallit eivät käytännössä mahdollista käytänteisiin liittyvän osaamisen ja tietämyksen siirtymistä alhaalta ylöspäin. Ymmärrys käytännöllisestä toiminnasta muutosorganisaatioissa ja johdossa perustuu yleiseen käsitykseen, ei täsmälliseen tietoon. Näin kuulu asiantuntijoiden ja esimiesten sekä muutosorganisaatioiden välillä kasvaa. Suunniteltavat muutokset perustuvat yleistettyyn käsitykseen käytännöllisestä toiminnasta.

Esimiehen rooli itse tekemisessä ei ole hirveän näkyvä, että enemmänkin sellainen kokoonkutsuja, osastopalaverit, tiedonjakaja, -välittäjä, Jos tulee tosi isoja ongelmia niin siinä kohtaa, mutta muuten mä koen että vähän kauempana itse siitä käytännön tekemisestä. (Alpi)

Otin päälliköt kokoon ja jalkautin toimintamalleja, ne naureskeli näille erilaisille toimintamalleille mitkä nyt pitää jalkauttaa ja toteuttaa (Aino)

Tää on vähän persoonallisuuskysymys, että jos tulee liian paljon annettuja tekijöitä niin se on jollakin tapaa kahlitsevaa ehkä pitäisi olla enemmän aikaa kuunnella niitä ihmisiä jotka tekee sitä työtä. Moni johtajista, heillä on aikaisempaa hankintakokemusta mutta se että tämä on muuttunut niin juna on mennyt niiden ohi 1500 kertaa niin sitä kokemuspohjaa ei enää voi käyttää se on historiaa ja sen tuominen sun eteen pöydälle ja sen taakse meneminen syö arvostusta ja sitä kuuntelemista. (Alpi)

Jotkut on tehneet tätä hommaa jo sen verran kauan että ei ne tule multa kauheesti kysymään että miten tämä pitäisi tehdä, kun ne on aika kauan sitä hommaa jo tehneet. Toki jos tulee ihan toimintamalliin liittyviä asioita tai jotain probleemia, ettei ne pääse oikein eteenpäin, niin me pohditaan kimpassa (Aino)

Esimiesten rooli liittyy myös siihen, että he määrittelevät oman organisaationsa tehtäviä suhteessa liiketoimintaympäristöön.

Pyrin puolustamaan hankinnan näkökulmia ketjuohjauksiin päin. Ketjuohjaukset pyrkii delegoimaan meille kaiken mahdollisen, sitä rajaa vetämään mikä kuuluu ketjulle mikä hankinnalle. (Vilma)

Mä olen useimmiten siinä mielipiteen antajana, että pitäisikö tässä ottaa taas mieltä joltain muulta vaikka ketjuohjaukselta vai voinko sun mielestä tehdä tän päätöksen itse. (Aino)

Esimiehen roolissa on varmistaa, että kokenut asiantuntija ei vaikuta liian paljon noviisien tehtäviin, ”teetä töitään nuoremmilla” ja päättää tarvittaessa toimintamalleista.

Jos on jotain asiaa esim. tulee maililla, niin kyllä varmistan esimieheltä että kuuluuko mun tehdä tätä? ... ilman muuta päällikkö ei voi sysätä omia töitään assistentille. (Aili)

Mutta sitten se palaute minkä mä saan on niin kuin ihan hyvä sieltä, että orkesterilla pitää olla se henkilö joka sanoo (mitä tehdään) (Alpi)

Tässä luvussa olen purkanut haastattelujen satoa. Luvun aluksi tarkastelin empiriasta nousevia näkemyksiä asiantuntijuudesta ja asiantuntijatyön käytänteistä vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni. Lisäksi kuvasin käytänteiden rakentumiseen ja johtamiseen liittyviä näkökulmia. Tutkimusraporttini etenee kohti analyysia ja johtopäätöksiä. Seuraavassa luvussa tarkoitukseni onkin analysoida käytänteiden rakentumista ja johtamista tutkielman viitekehyksen tukemana.

5. Käytänteiden rakentuminen asiantuntijatyössä

Edellisessä luvussa toin esille haastatteluista esille nousseita, keskeisimpiä, käytänteiden rakentumiseen vaikuttavia näkökulmia. Muutokset, asiantuntijan oma rooli muutostilanteissa, osaaminen, ohjeet & säännöt sekä esimiestyö näyttäytyivät keskeisimpinä haastatteluista esille nousseina teemoina. Tässä luvussa tavoitteenani on vastata asettamiini tutkimuskysymyksiin tutkielman tavoitteiden saavuttamiseksi. Peilaan empiriaa aikaisempaan tutkimukseen ja tukeudun kappaleessa 2.4. kuvaamaani malliin tarkastelussa. Ensimmäiseksi tarkas-

teluun asettuvat käytänteiden rakentuminen, tutkimuskysymys numero 2 ja sen jälkeen tutkimuskysymys numero 3. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastasin edellä kappaleessa 4.1.

5.1. Miten työn käytänteet syntyvät ja rakentuvat asiantuntijaorganisaatiossa?

Toinen tutkimuskysymykseni kappaleen otsikon mukaisesti koskee käytänteiden rakentumisen mallia; *Miten työn käytänteet syntyvät ja rakentuvat asiantuntijaorganisaatiossa?* On kyse sitten kokonaan uudesta käytännöstä tai jo vaikkapa vuosi tahkotusta tutusta tekemisestä, niin mikä siihen vaikuttaa millaiseksi arkinen aherruksemme muodostuu? Tutkimuskysymyksen muodossa tarkastelen rakentumiseen vaikuttavina näkökulmina: *muutosprosessia, muutokseen vaikuttavia tekijöitä, sääntöjä, rooleja ja rajoja*. Lähdän liikkeelle muutosprosesseista ja siinä vaikuttavista voimista.

5.1.1. Makrotaso rules – mikrotaso sopeutuu

Käytänteiden rakentumiseen vaikuttaa ennen kaikkea organisaation liiketoimintaympäristöstä tulevat muutospainet. Kohdeorganisaatiossa toteutetuissa muutoshankkeissa organisaation johdolla ja erilaisilla projektiorganisaatiolla on keskeinen rooli. Kehittämisprosessit ovat vahvasti ylhäältä alas johdettuja, ”valutettuja” muutoksia. Projektit ja johto määrittävät tavoitteet, joihin muut toimijat sopeuttavat omaa toimintaansa. Esimiesten rooli on viestiä muutokset edelleen asiantuntijoille. Tilaa kyseenalaistamiselle ei ole. Asiantuntijat sopeuttavat omaa toimintaansa ”hiljaa” näihin valutettuihin muutoksiin ja niiden asettamiin tavoitteisiin. He hakevat toiminnallisia ja teknisiä ratkaisuja, pohtivat yksityiskohtia rakentaakseen käytänteitään uudelleen ja uudelleen, jotta he saavuttaisivat heidän toiminnalleen asetetut tavoitteet. Syntyy mahdollisesti ristiriitaisia tilanteita, joissa oman tehtävän / lopputuloksen merkitys ja vastuu sen tavoittamisesta saavat suuremman painoarvon kuin ylhäältä ”jalkautetut” muutokset. Käytänteiden rakentumiseen vaikuttaa kuitenkin ennen kaikkea organisaation liiketoimintaympäristöstä tulevat muutospainet.

Jos ne muuttuu, niin se johtuu siitä, että joku asia (liiketoimintaympäristössä) pakottaa tekemään asioita toisella tavalla (Vilma)

Muutokset organisaatioiden rakenteissa, vastuualueissa ja työtehtävissä edellyttävät uusien käytänteiden rakentumista. Organisaatiot tukevat käytänteiden uusiutumista ohjein ja koulutuksin. Muutosta tukemaan rakennetaan kenties tietojärjestelmiä, joiden avulla pyritään

toimintaa muuttamaan tavoitteiden mukaiseksi. Tavoitteiden mukaiseen toimintaan pyrkiminen vaikuttaa organisaatiossa uusien käytänteiden syntymiseen, mutta myös olemassa olevien käytänteiden uusiutumiseen. Käytänteiden rakentumiseen vaikuttaa merkittävimmin makrotason muutokset, henkilöstöstä kumpuavat muutokset jäävät huomattavasti vähäisemmälle painoarvolle.



Kuvio 8. Mikro- ja makrotason muutosten merkitys käytänteiden rakentumisessa

Asiantuntijat kokevat, että ulkoapäin tulevat muutokset estävät heitä itse muokkaamasta käytännettä haluamallaan tavalla. Kokeneimmat asiantuntijat kokivat jopa, että heiltä ”riistetään” valta suorittaa käytännettä asiantuntijan kokemukseen parhaalla mahdollisella tavalla.

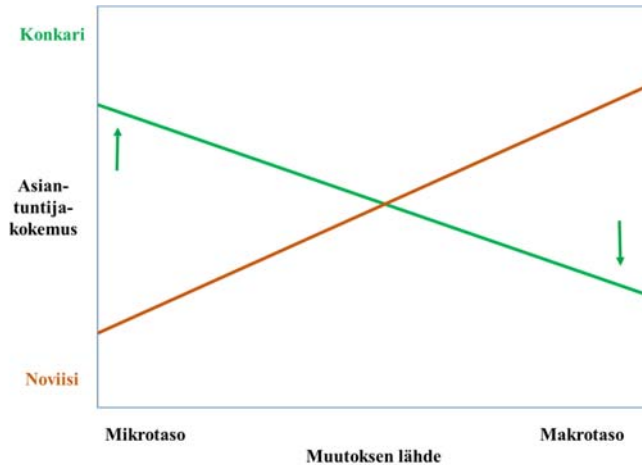
Esimiehet osallistuvat usein kyllä muutostarpeiden käsittelyyn, mutta koska he eivät tunne käytänteitä riittävän yksityiskohtaisesti eivätkä ole käytännöllisen toiminnan asiantuntijoita, jää muutostarpeen ratkaiseminen päälliköiden ja assistenttien pohdittavaksi. Kokenut asiantuntija huomioi muutostarpeet omissa käytänteissään, tällä on suora vaikutus muihin käytänteisiin ja muiden asiantuntijoiden käytännölliseen toimintaan. Pitkään samoissa tehtävissä työskennelleen konkari asiantuntijan osaaminen mahdollistaa käytänteiden uudistamisen ulkoisten paineiden vaikutuksesta. Noviisi-rooleissa toimivat sen sijaan jättäytyvät pitkälti vertaistuen varaan omien käytänteidensä rakentamiseksi. Käytänteiden rakentuminen näyttäisi tästä näkökulmasta olevan siis yksilöllistä. Makrotason muutosten lisäksi asiantuntijan kokemus on siis suuressa roolissa tarkasteltaessa käytänteiden rakentumista.



Kuvio 9. Asiantuntijakokemuksen merkitys käytänteiden rakentumisessa

Asiantuntijoiden osaamista ei juurikaan hyödynnetä muutoksien suunnittelussa eikä makrotasolla tapahtuvassa suunnittelussa välttämättä tunnisteta toimintaa keskeisesti ohjaavia käytänteitä, joihin muutokset kohdistuvat. Eri tuotealueilla ja henkilöillä on erilaisia käytänteitä. Nämä käytänteet eivät ole muutosten lähtökohta kun muutos valutetaan ylhäältä alas. Organisaation tuottamat varsin yksityiskohtaisetkin toimintamallit vaikuttavat asiantuntijoiden käytänteisiin. Uusi korvaa vanhan tavan toimia. Asiantuntijat kokevat tämän jopa uhkaavana. Heidän kehollistunut, automatisoitunut toimintamallinsa julistetaan vääräksi ja tilalle annetaan uusi malli. Syntyy voimakas muutosvastarinta, jonka organisaation johto tulkitsee yleiseksi vastahangaksi, ymmärtämättä taustalla vaikuttavia tekijöitä. Onko niin, että muutosta suunnitteleva ja toteuttava taho (oli sitten organisaation johto tai jokin projekti) ei koe asiantuntijoiden osallistumista riittävän merkittävänä, jotta asiantuntijat olisivat suunnittelussa mukana? Koetaanko henkilöstö asiantuntijoina vai teknisinä resursseina? Onko kyse (arvo)vallasta? Jäädessään ulkopuolelle oman työn kehittämistä asiantuntijan identiteetti kokee kolauksen, eikö työtäni ja minua arvosteta?

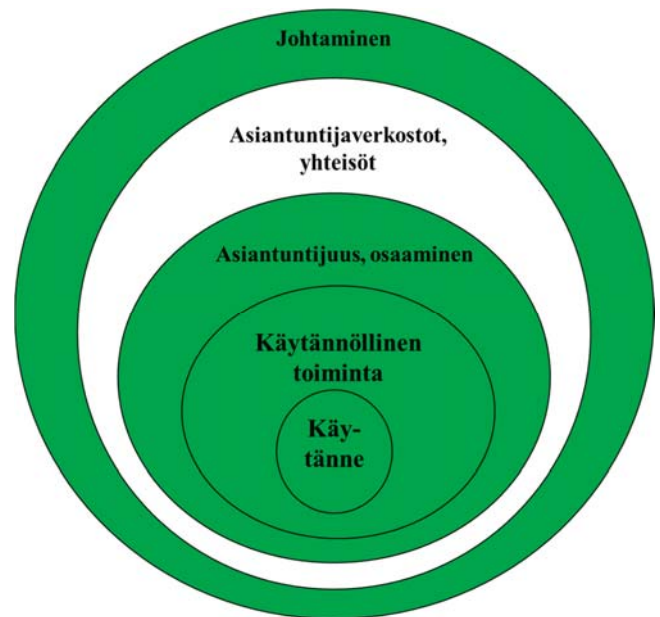
Käytänteiden rakentuminen kohdeorganisaatiossa perustuu lähtökohtaisesti makrotason muutoksiin. Muutosten suunnittelussa ei asiantuntijoille näytä jäävän juurikaan sijaa. Muutosprosessin aikana ja erityisesti sen päätyttyä asiantuntija pohtii ja toteuttaa käytänteisiinsä tarvittavia uudistuksia. Makrotaso siis tuottaa muutostarpeen ja asiantuntija ratkaisee toteutustavan hänen toiminnalleen asetetuissa rajoissa. Asiantuntijan kokemus määrittää rajoja. Konkari kokee rajat väljemminä, jolloin hän vaikuttaa laajemmin käytänteiden rakentumiseen. Noviiisi sen sijaan luottaa ulkopuolisiin tahoihin oman osaamisen ollessa vielä kapeampaa. Asiantuntijakokemuksen ja osaamisen kasvaessa ulkopuolisen näkemyksen merkitys vähennee ja omat tavoitteet käytänteiden rakentumiseen vahvistuvat.



Kuvio 10. Asiantuntijakokemuksen ja muutoksen lähteen vaikutus käytänteiden rakentumiseen

5.1.2. Yhteisöllisyys – rakentuu jos on rakentuaakseen

Yhteisöllisyys (käytäntöyhteisö, vertaisverkosto, asiantuntijaverkosto) rakentuu vuorovaikutuksessa työtoverien kanssa. Yhteisöllisyys luo maaperää asiantuntijuuden kasvulle ja sitä kautta kyvyille rakentaa, muuttaa käytänteitä. Yhteisöllisyys vahvistaa luottamusta, joka mahdollistaa avoimen ja kriittisenkin vuorovaikutuksen. Tutkielmani viitekehyksessä asiantuntijaverkostot, käytäntöyhteisöt, yhteisöllisyys nähdään yhtenä käytänteiden rakentumiseen vaikuttavana voimana.



Kuvio 11. Verkostot, yhteisöt tutkielman viitekehyksessä.

Organisaatiossa vertaisuus rakentuu eri asiantuntijaroolien ympärille. Kussakin roolissa toimivat henkilöt hakevat tukea ja jakavat omaa osaamistaan kollegojen kesken. Myös lähim-

mässä työparissa (päällikkö & assistentti) osaamisen jakamista tapahtui. Yhteisöjen rakentuminen on täysin riippuvainen henkilöiden halukkuudesta ja yksilöllisestä taipumuksesta tällaiseen verkostoitumiseen. Niiden henkilöiden osalta, jotka ovat selvästi ulospäin suuntautuneita yhteistyö ja ongelmien ratkaiseminen yhdessä on arkipäivää. Myös nuorempien asiantuntijoiden osalta tämä tuntui olevan olennainen osa arkista työtä. Yhteisössä luotetaan yhteisöön ja kollegoihin, siihen, että aina saa apua.

Myös oman asiantuntijaroolia ja työparia laajempia verkostoja arvostetaan. Oma verkosto on tärkeä erityisesti muutostilanteiden hallinnassa, tiedän jonkun joka osaa neuvoa asiassa. Organisaation johdossa ja esimiestyössä verkostoitumista tai yhteisöllisyyttä ei määrämuotoisesti tuoda esille. Yhteisöllisyyden rakentuminen on siis asiantuntijoiden omalla vastuulla. Käytäntöyhteisöillä on lukuisten tutkimusten mukaan merkittävä vaikutus osaamisen ja asiantuntijuuden kehittymisessä, kasvussa noviisista konkariksi. Organisaatiossa näyttäisi siltä, että osaamisen jakaminen keskittyy ongelmien ratkaisemiseen ”pakon edessä”, ei niinkään vapaamuotoisiin kohtaamisiin ja tarinointiin omasta käytännöllisestä toiminnasta.

5.1.3. Asiantuntija mukautuu muutokseen

Onko asiantuntijan roolille muutosten suunnittelussa ja toteuttamisessa sijaa? Reaalimaailmassa kaikki käytännöllinen toiminta tapahtuu ja saa merkityksensä käytänteiden kautta (Nicolini, 2012, 214). Johtaminen näyttäisi organisaatiossa keskittyvän prosesseihin ja niiden tehostamiseen huomaamatta prosesseihin liittyvää inhimillistä työtä, käytännöllistä toimintaa, arvostamatta asiantuntijan näkemystä ja osaamista kehittämistyössä. Asiantuntijalle jää sopeutujan ja toteuttajan rooli, ”teknisen” ratkaisun pohtiminen.

Horisontaalista asiantuntijuuden kasvua ei haastatteluissa tullut esille. Engeströmin (2006, 13) mukaan tällainen yhteisöllisyyteen, sivusuuntaiseen kehittymiseen liittyvä asiantuntijuuden kehittyminen on jatkossa entistä suuremmassa merkityksessä. Organisaatiossa vallitsee ilmapiiri, jossa kukin pysytelköt omalla tontillaan. Asiantuntija haluaa hallita käytänteisiinsä liittyvät yksityiskohdat. Toisaalta toimintaan liittyy niin paljon yksityiskohtia ja jatkuvaa uuden opettelua, että yksityiskohdat peittävät jo toiminnan tarkoitusta. Yksityiskohtien

hallinta koetaan osaamista ja asiantuntijuutta kasvattavaksi. Asiantuntija haluaa selvittää arjestaan ja saavuttaa tavoitteensa, hoitaa työnsä mahdollisimman hyvin. Lisääntyneet työtehtävät lisäävät asiantuntijan tuskaa siitä, että hän ei saa kaikkia tehtäviään suoritettua.

Käytänteiden rakentuminen on yksilöllistä. Asiantuntijat refleктоivat omaa käytännöllistä toimintaansa satunnaisesti. Yhteisesti vertaisten kesken tätä ei juurikaan tehdä. Mikrotason muutokset syntyvät siis sattumanvaraisesti, eivätkä perustu kovin syvälliseen pohdintaa omasta toiminnasta. Keskeisenä perusteena tuntuu olevan se, että organisaation muutoksista johtuen ei ole ollut tällaiseen aikaa. Koska käytänteet ovat konkariasiantuntijoilla kehollistunutta, rutinoitunutta toimintaa koskettavat ylhäältä alas johdetut muutoshankkeet voimakkaasti myös asiantuntijoiden identiteettiä.

Sisäistä kehittämistä jokainen miettii omassa pömpelissään, hienofilausta, yksilöllistä lähtökohdista, niitä reittejä joissa yksilöt ovat itse vahvoja. (Vilma)

5.2. Johtamisen merkitys käytänteiden rakentumisessa

Kolmas tutkimuskysymykseni liittyy johtamisen merkitykseen käytänteiden rakentumisessa. *Millaiset johtamiskäytänteet tukevat asiantuntijan työhön liittyvien käytänteiden rakentumista?* Lähestyn tätä kysymystä erityisesti esimiestyön näkökulmasta. Millaisena esimiehet itse kokivat roolinsa, entä miten asiantuntijat tämän näkivät? Millainen johtaminen voisi tukea käytänteiden rakentumista?

Haastatellut esimiehet vetäytyivät roolistaan käytännöllisen toiminnan kehittäjinä. He eivät juurikaan osallistuneet muutosten suunnitteluun, josta organisaatiossa vastasivat johtajaroollissa toimivat henkilöt. Esimiesten tehtävänä oli toimia lähinnä viestinviejiä. Esimiehet toimivat puun ja kuoren välissä, muutokset kuoressa syntyvät heidän ”tahdostaan riippumatta”, puun kuoren sisällä ei tarvitse heitä kasvaakseen. Esimiesten rooli viestinvälittäjän lisäksi painottuu henkilöstöhallinnon tehtäviin.

Henkilöstöhallinto on yksi, melkein siihen käytännön asioihin se keskittyy, organisaatiokaavioissakin se on näin mietitty että esimieheni keskittyy kehittämiseen ja sen tyyppisiin asioihin, oma roolini on sitten viedä se käytäntöön ja jalkauttaa se, lisäksi kaikenlaisen informaation jakaminen ja tän tyyppinen, kuuluu minulle. (Vilma)

Kuten olen aiemmin jo todennut, on kohdeorganisaatio käynyt läpi viimeisten vuosien aikana useita laajoja muutoshankkeita. Muutoksen ovat ylhäältä alas johdettuja projekteja, joiden päättymisen jälkeen johto näkee muutoksen valmiina. Usein käytännöllisessä toiminnassa muutos realisoituu vasta tällaisen muutosprojektin päätyttyä. Haastateltavat kokivat, että muutokset eivät useinkaan olleet hyvin johdettuja tai niitä ei oltu käsitelty henkilöstön tai käytänteiden näkökulmasta niin yksityiskohtaisesti, että haluttu muutos olisi realisoitunut.

Nykyinen organisaatio on muutosvaiheessa, uuteen asentoon ei ole vielä asetettu (Vilma)

Joutuu miettimään asioita vähän uudella tavalla, varmasti tulee jotain muutoksia siihen miten asioita nyt tekee, mutta mä en vielä pysty hahmottamaan että mikä se muutos on että . mutta kyllä mä näen että nää kaikki vaiheet on tarpeellisia enkä tiedä muuta keinoa miten ne voisi tehdä . jos olisi tämän firman omistaja ja saisi tehdä mitä tahansa niin kyllä mä tekisin samoin tein kaikki asiat ihan eri tavalla mutta näillä mennään mitä annetaan (Joni)

Muutokset määritellään ja johdetaan ulkopuolella organisaation, eivätkä organisaation henkilöt itse osallistu käytänteiden rakentamiseen.

Kyllä me tällä hetkellä ollaan aika yksin. Muuten tulee tunne että on nakattu laiturilta veteen ja katsotaan että kyllä se oppii uimaan. Miten näitä käytännössä tehdään niin siihen tarvitaan apuja? (Esimies)

Koko kehitystyö on aika kaukana, ja kun siitä puhutaan puhujapöytästä, niin sitä miettii että koskeeko tämä minua. (Esimies)

Kirjallisuuden ja aikaisemman tutkimuksen valossa käytänteiden rakentumista voidaan organisaatiossa tukea monin erilaisin johtamisen keinoin. Pitkälti on kyse johtamiskulttuurisista kysymyksistä. Avoimen ja refleктоivan vuorovaikutusympäristön luomisessa esimiehillä on merkittävä rooli. Keskustelua organisaatiossa käydään, mutta lähinnä ongelmista. Organisaatiossa on luotu kummijärjestelmä uusien henkilöiden tueksi. Rutinoitunut ja kehoitunut asiantuntijuus ei ole siirrettävissä ohjein ja puhumalla, osallistuminen ja toiminnan tarkasteleminen ovat parempi keinoja. Omaa toimintaamme ohjaavat myös meille asetetut tavoitteet ja niistä palkitseminen. Organisaatiossa asiantuntijoille osaamisen jakamiseen, kehittämiseen ei ole kohdennettu insentivejä, jolloin muut asiat ohittavat tärkeysjärjestyksessä yhteisöllisyyden rakentumisen. Asiantuntijuuden ja osaamisen jakaminen eivät ole suunnit-

telmallista toimintaa. Yhteisöllisyyteen ei kannusteta, eikä tähän ole allokoitu aikaa käytännön toiminnan osaksi. Vuorovaikutussuhteet noviisien ja konkareiden välille eivät synny itseksensä, myös tässä johtamiskulttuurilla ja johtamisen toimenpiteillä olisi oma tärkeä sijansa.

5.3. Yhteenveto tutkimuskysymyksiä 2 & 3 näkökulmista

Olen tässä luvussa tarkastellut tutkimuskysymyksiäni *Miten työn käytänteet syntyvät ja rakentuvat asiantuntijaorganisaatiossa?* sekä *Johtamisen merkitys käytänteiden rakentumisessa - millaiset johtamiskäytänteet tukevat asiantuntijan työhön liittyvien käytänteiden rakentumista?* Näihin kysymyksiin tutkielmani kontekstissa esitän vastauksena seuraavaa:

- Tutkielman kontekstissa näyttäisi käytänteiden rakentumiseen vaikuttavan merkittävimmin organisaatiossa toteutetut laajat muutoshankkeet ja – projektit. Haastattelussa tämä näkökulma tuli selkeästi esille. Asiantuntijat sopeuttavat käytännöllisen toimintansa ylhäältä alas valutettujen muutosten mukaisesti. Asiantuntijan ääni ei näissä muutosprojekteissa tuntuisi juurikaan kuuluvan. Toki myös mikrotason muutoksista syntyy impulsseja käytänteiden rakentumiselle. Näiden merkitys haastattelujen perusteella on kuitenkin vähäinen.
- Johtamisen merkitys puolestaan kohdeorganisaatiossa käytänteiden rakentumisen näkökulmasta liittyy juuri muutosprojekteihin ja niiden aikaansaamien muutosten viestittämiseen asiantuntijoille, esimiesten termein ”*muutosten jalkauttamiseen*”. Sellaisia johtamiskäytänteitä, jotka tukisivat käytänteiden rakentumista, ei haastatelussa juurikaan tuotu esille.

6. Yhteenveto

6.1. Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tavoitteenani tässä tutkielmassa oli kasvattaa ymmärrystä asiantuntijoiden käytännöllisestä toiminnasta, käytänteistä ja näiden rakentumisesta. Tämän lisäksi tavoitteena oli kuvata asiantuntijoiden kokemusta johtamisen merkityksestä rakentumisprosessissa. Tavoitteenani ei

ole ollut rakentaa käytänteiden rakentumiseen tahi niiden johtamiseen liittyvää toimintamallia tai kirjata käytännön ohjeita nykyistä toimivampaan ratkaisuun. Tutkielmani voi parhaimmillaan toimia keskustelun avaajana, ymmärryksen kasvattajana asiantuntijoiden arkisesta toiminnasta ja tähän vaikuttavista tekijöistä.

Tutkielman tavoitteita pyrin saavuttamaan tarkastelemalla aihetta tutkimuskysymysteni avulla: *1. Asiantuntijan käytännöllinen toiminta ja käytänteet – millaista se on? 2. Miten työn käytänteet syntyvät ja rakentuvat asiantuntijaorganisaatiossa? 3. Johtamisen merkitys käytänteiden rakentumisessa - millaiset johtamiskäytänteet tukevat asiantuntijan työhön liittyvien käytänteiden rakentumista?*

6.2. Tutkimuksen tavoitteiden tarkastelua

Tutkielman laatiminen, ennen kaikkea haastattelut ja niiden litterointi, ovat laajentaneet ymmärrystäni ja tuoneet näkyväksi organisaation arjessa tapahtuvaa käytännöllistä toimintaa. Käytänteiden tutkimisen kautta on mahdollista nähdä organisaatioiden toiminnan yksityiskohtia, toimintaan liittyvää sisältöä sekä näiden yksityiskohtien ja resurssien merkitystä käytännöllisessä toiminnassa Gherardi (2012, 2). Haastattelujen litteroinnin yhteydessä useaa kertaa hämmästelinkin kuulemaani. Miten erilaiset tarinat arjesta voivat olla mahdollisia vielä 2010 -luvun Suomessa, tietoyhteiskunnassa ja asiantuntijaorganisaatiossa? Matkani organisaation arkeen on ollut huikean jännittävä, opin itse paljon organisaatiossa tapahtuvista käytänteistä. Haastattelut ja niiden litterointi olivat perehdytysohjelmani organisaation käytännölliseen työhön. Tätä voisi suositella myös organisaation johdolle, silmiä ja ymmärrystä avaavaksi kokemukseksi. Ehkäpä organisaation toimintamallien ja niitä tukevien työvälineiden kehittäminen saisi aivan uudenlaista näkökulmaa, syvyyttä ja edelleen tarkoituksenmukaisuutta.

Käytänteiden yksityiskohtainen tarkastelu ja reflektointi siihen osallistuvien kesken on tehokas tapa aikaan saada muutosta. Käytänteitä tulisikin avoimesti tarkastella keskustellen, kuvaamalla tai muilla innovaatiota ja uusia toimintamalleja herättelevällä tavalla (Eikeland & Nicolini, 2011, 164). Ylhäältä alas johdetut muutokset hiljentävät ja sulkevat silmänsä organisaation käytännölliseltä toiminnalta. Käytänteillä ei itsessään nähdä arvoa, eikä yksityiskohtilla merkitystä. Makrotaso edustaa muutoksissa asiantuntijuutta asiantuntijoiden sijaan, jolloin asiantuntijuudelle eikä osaamisen vahvistamiselle jää tilaa. Asiantuntijat istutetaan

toteuttajan rooliin asiantuntijan roolin sijaan. Asiantuntijat nähdään enemmän siis resursseina, kuin osaavina käytännöllisen toiminnan hallitsijoina, joilla olisi annettavaa myös muutosten suunnittelussa.

Asiantuntijoiden osaamista ei juurikaan hyödynnetä muutoksien suunnittelussa. Muutosprojekteihin olisi kuitenkin mahdollista sisällyttää vastavuoroista vuoropuhelua eri toimijoiden kesken. Muutokset vastaisivat niin johdon tavoitteisiin ja istuisivat paremmin asiantuntijoiden käytännölliseen toimintaan. Makrotason muutoksista matka mikrotason muutosten toteuttamiseen olisi suurempi, ajallisesti lyhytkestoisempi ja oppimisprosessi molemminpuolinen.

Makrotasolla tapahtuvassa suunnittelussa ei välttämättä tunnisteta toimintaa keskeisesti ohjaavia käytänteitä, joihin muutokset kohdistuvat. Käytännöllisen työn tekijät, asiantuntijat, ovat parhaita asiantuntijoita oman työnsä käytänteiden rakentumisessa. Heidän osaamisensa hyödyntäminen mahdollistaisi innovatiivisuuden kasvamisen ja uskaltaisin väittää, että motivoituneemman henkilöstön. Asiantuntijuudesta tulee osa kehittämistä ja asiantuntijoista niin oman työn kuin organisaation liiketoiminnan tavoitteellisia kehittäjiä.

Työn käytänteiden rakentumisen edellytykset olisi perusteltua nähdä osana työn ja osaamisen kehittämistä. Osaaminen on edelleen organisaation kilpailukyvyn kivijalka (Talja 2006, 63) Tähän kokonaisuuteen liittyvät niin työn johtaminen, verkostoituminen ja yksittäistä työtehtävää tai -paikkaa laajemmat verkostot. Työtehtävien muuttuessa jatkuvasti entistä moniulotteisimmiksi ja vaativimmiksi on asiantuntijoiden kyettävä kehittämään ja uudelleen rakentamaan omaa käytännöllistä toimintaansa. Oman työn kehittäminen kytkeytyy koko organisaation toiminnan kehittämiseen – samalla kun asiantuntija rakentaa uudelleen ja uudelleen omaa käytännöllistä työtään hän rakentaa myös organisaation toimintaa. Tämä näkökulma tulisikin huomioida ja mahdollistaa asiantuntijoille omien käytänteiden kehittäminen huomattavasti nykyistä laajemmin.

Asiantuntijat kokevat syvää vastuuta omasta työstään, he haluavat tehdä työnsä hyvin. Haastattelujen perusteella he joutuvat usein itse ratkaisemaan erilaisten muutostilanteiden vaikutuksen omaan käytännölliseen työhönsä. He sopeuttavat käytänteensä työhön vaikuttavien

päätösten perusteella. Päätökset tehdään usein muualla, jossa ei välttämättä ole konkreettisen tason ymmärrystä työstä (Räsänen&Trux, 2012, 11).

Tiettyyn asiantuntijatehtävään kasvetaan siinä erityisessä kontekstissa ja henkilöverkostossa, jossa tätä työtä suoritetaan. Asiantuntijuus kehittyy työtä tekemällä, osallistumalla ja yhdessä työtä pohtimalla. Ensimmäiset versiot käytänteistä omaksutaan kollegoilta. Henkilöön kehollistuneen asiantuntijuuden syventyessä kasvaa myös henkilön kyvykkyys uudistaa käytännöllisen toiminnan, työn, käytänteitä. Asiantuntijatyöhön liittyvien käytänteiden uudistaminen laajassa toimintaympäristössä vaatii asiantuntijalta paljon. Se edellyttää työhön liittyvän verkoston kanssa keskustelua muutoksesta ja muutoksen sopeuttamista tähän verkostoon, uusien taitojen opettelua, jopa muutoksen puolesta kamppailua. Tässä prosessissa myös asiantuntijan oma rooli ja työhön liittyvä identiteetti ovat koetuksella. Asiantuntijan on sisältävä lähtevien muutosten osalta myös kyettävä perustelemaan – oikeuttamaan – käytänteiden uudistaminen.

Tutkielmani on organisaation moniäänisyyden puolestapuhuja, se pyrkii korottamaan asiantuntijuuden oikeaan asemaansa ja arvoonsa. Tutkielmani suorastaan huutaa huomamaan, että organisaation toiminta on kerroksellista, syvälle yksityiskohtiin menevää ja laajoihin kokonaisuuksiin kurottavaa. Toimintaa, jossa eri toimijoilla on kullakin oma merkittävä roolinsa siihen liittyvissä muutoksissa. Mikään taho näistä ei ole olemassa ilman toista.

Tavoitteiden toteutuminen, miten tässä kävi? Pyrin kasvattamaan ymmärrystä ensinnäkin työn käytänteistä kuvaamalla millaista asiantuntijan käytännöllinen työ on, toiseksi käytänteiden rakentumisesta ja kolmanneksi rakentumiseen vaikuttavista tekijöistä. Näitä kutakin aihetta tarkastelin kattavasti aikaisemman tutkimuksen, empirian ja analysoinnin näkökulmista. Muodostin viitekehysten, mallin, jota vasten näitä tavoitteita tarkastelin. Lisäksi tavoitteena oli kuvata merkityksellistä johtamista käytänteiden rakentumisessa. Tämän tavoitteen osalta tutkielma jäi kevyemmäksi. Haastatteluissa tätä aihetta ei käsitelty kattavasti, eikä siihen siksi empiriasta vahvoja näkökulmia noussutkaan.

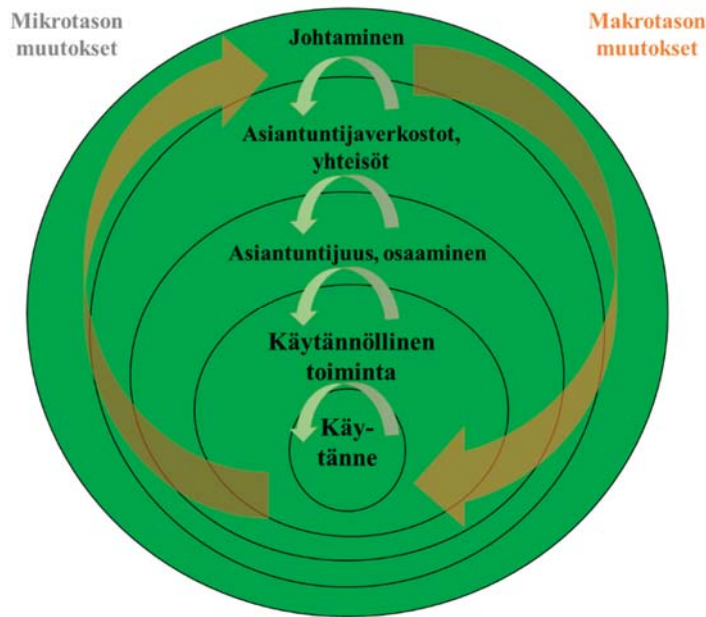
6.3. Käytännölliset vaikutukset

Asiantuntija kehittyä ja kasvattaa osaamistaan käytännöllisen toiminnan kautta, näkökulma joka tulisi nähdä osana asiantuntijan tavoitteellista ja tuloksellista työtä. Asiantuntijuuden ja osaamisen kasvu on mahdollistettava arjessa. Johtamisessa on huolehdittava, että aika ja paikka asiantuntijuutta vahvistavalle toiminnalle ovat olemassa yhteisöllisyyttä vahvistamalla, toimintojen organisointia sekä fyysisiä toimitiloja muuttamalla tätä tavoitetta tukeviksi.

Asiantuntijuuden kehittämisessä uskallus ajatella ja toimia uudella tavalla ovat merkittävässä roolissa. Nykyisessä tilanteessa organisaatioissa muutokset suunnitellaan ja toteutetaan vahvasti makrotasolta johdettuna, jolloin uudella tavalla ajattelulle tai toimimiselle ei jää juurikaan tilaa. Organisaatio menettää innovatiivisuuttaan, muutoskykyään ja -ketteryyttään hyödyntämättä asiantuntijuutta muutosten suunnittelussa. Organisaation toimintamallien kehittämisessä käytännöllinen toiminta on toivottavasti jatkossa suuremmassa roolissa.

Millainen toimintamalli tukisi nykyistä paremmin asiantuntijaorganisaation käytännöllisen toiminnan ja käytänteiden rakentumista?

Teoreettisen viitekehikseen pohjautuvassa, esittämässäni mallissa makrotason muutoksissa huomioidaan käytännöllinen toiminta ja siihen liittyvät käytänteet. Ratkaisu mahdollistaa moniäänisyyden toteutumista ja tukee asioiden jäsentämistä eri näkökulmista. Erilaiset innovatiiviset ratkaisut ovat todennäköisempiä kun muutoksia jäsenetään niin makro- kuin mikrotason näkökulmista.



Kuvio 12. Makro- ja mikrotason muutokset, yhteensovittaminen

Makrotason muutokset toteuttavat organisaation strategisia tavoitteita. Asiantuntijoiden osallistuminen näiden muutosten suunnitteluun edistää strategian toteuttamista ja sen tavoitteiden saavuttamista. Muutosten realisoitumisen aikajänne lyhenee kun käytännöllinen toiminta käytänteineen on huomioitu jo suunnitellessa muutosta. Organisaation kyky sopeutua muutoksiin siis kasvaa ja joustavuus lisääntyy.

Asiantuntijuuden ytimeen kuuluu osaamisen kasvaminen ja edelleen kyky käytänteiden uudistamiseen. Asiantuntija haluaa tehdä työnsä hyvin ja arvostaa omaa panostaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Osallistuessaan muutosten suunnitteluun asiantuntijuuden arvo ja merkitys nostetaan niille kuuluvaan arvoon. Asiantuntijat voisivat kokea nykyistä suurempaa oman työn hallintaa. Asiantuntijoiden kiinnostus omaa työtään kohtaan kasvaa, motivaatio paranee ja työhyvinvointi kasvaa.

6.4. Tutkielmaan liittyvät rajoitukset

Tutkielmani keskeisenä vaikuttavana rajoituksena on pidettävä omaa työhistoriaani ja työtehtävääni organisaatiossa. Kerroin kappaleessa 1.3. omasta suhteestani organisaatioon sekä omasta roolistani kehittämistyössä. Olisi absurdia väittää, että olen voinut tarkastella tutkimuskohdettani täysin objektiivisesti. Selvää on siis se, että läheinen suhteeni tutkimuskohteeseen on vaikuttanut tutkimustuloksiin. Tunnistan vaikutuksen kahdesta näkökulmasta.

Toisaalta ymmärrykseni tutkimuskohteesta on auttanut minua tunnistamaan organisaatiossa vallitsevia hiljaisia toimintamalleja, käytäntöjä ja käytänteitä, jotka ulkopuolisen olisi vaikea, jollei mahdollonta havaita. Toisaalta olen tarkastellut tutkimuskohdettani värityneiden lasien läpi. Tämä on saattanut vaikuttaa tutkimukseni tulosten luotettavuuteen.

Yhteisöllisyyden pinnallisuus jäi pohdittamaan tutkijan näkökulmasta. Onko mahdollista, että omia käytänteitä ei haluta tuoda yksityiskohtaisesti julki? Liittyykö tähän kenties pelko oman osaamisen, työtilanteen tms. henkilökohtaisen tilanteen näkyväksi tulemisesta? Poikkeako oma käytännöllinen toiminta merkittävästä organisaation virallisista käytänteistä, eikä tätä haluta tuoda julki? Oliko kenties niin, että minua ei tutkijana pidetty luotettavana, vaan johdon edustajana?

6.5. Jatkotutkimusaiheita

Tutkielmassani käytänteiden rakentumista tarkasteltiin käytännöllisen toiminnan ja asiantuntijuuden näkökulmien kautta. Rakentumiseen vaikuttavat myös organisaation taholta asetetut muut näkökulmat kuten tehokkuus ja tuloksellisuus. Ymmärrys näiden näkökulmien vaikutuksesta asiantuntijatyön käytänteiden rakentumiseen tutkielmani näkökulmien lisäksi mahdollistaisi entistä syvemmän käsityksen muodostumisen aiheesta.

Kuten edellä mainitsin, yhteisöllisyyden vähäinen merkitys kummastuttaa näin jälkikäteen. Tämän näkökulma selventäminen edellyttäisi teemahaastattelujen lisäksi vielä yksityiskohtaisempaa tutkimusmenetelmää, käytännön toiminnan tarkastelua ja havainnointia.

Tutkimuksessani en haastatellut organisaation johdon edustajia. Tahoja, jotka ovat erilaisten muutoshankkeiden taustalla. Millainen suhtautuminen käytännöllisen toiminnan kehittämiseen heillä olisi ollut? Miten asiantuntijuus ylipäätään koetaan organisaation johdon silmissä?

Lähdeluettelo

- Ackerman, M.S., Pipek, V. & Wulf, V. (2003) *Sharing Expertise*. MIT Press. London, England.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (2001) Bringing work back in. *Organization Science* 12:1, 76-95
- Barnes, B. (2001) Practice as collective action. Teoksessa: T. S. Schatzki, K. Knorr Cetina, & E. Von Savigny (toim.) *The practice turn in contemporary theory*. New York: Routledge.
- Eikeland, O. & Nicolini, D. (2011) Turning practically: broadening the horizon. *Journal of Organizational Change Management* 24:2, 164-174.
- Engeström, Y. (2006) *Kaksikäätinen asiantuntijaorganisaatio*. Kansanterveyslaitoksen julkaisuja 2/2006, Helsinki.
- Eräsaari, R. (1997) Mistä asiantuntijuus on kotoisin? Teoksessa: Kirjonen, J., Remes, P. & Eteläpelto, A. (toim.) *Muuttuva asiantuntijuus*. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän Yliopisto, Jyväskylä.
- Eteläpelto, A. (1997) Asiantuntijuuden muuttuvat määritykset. Teoksessa: Kirjonen, J., Remes, P. & Eteläpelto, A. (toim.) *Muuttuva asiantuntijuus*. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän Yliopisto, Jyväskylä.
- Fitzpatrick, G. (2003) Emergent Expertise Sharing in a New Community. Teoksessa: Ackerman, M.S., Pipek, V. & Wulf, V. *Sharing Expertise*. MIT Press. London, England.
- Gherardi, S. (2001) Practice-based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations: An Introduction. *Organization* 7:2, 211–23.
- Gherardi, S. (2012) How to conduct a practice-based study: Problems and methods. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Hinds, P.J. & Pfeffer, J. (2003) Why Organizations Don't Know What They Know. Teoksessa: Ackerman, M.S., Pipek, V. & Wulf, V. *Sharing Expertise*. MIT Press. London, England.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007) *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Inex Partners. (2012a) *Yhtiön julkinen verkkosivusto*. Luettu 20.3.2012. www.inex.fi
- Inex Partners. (2012b) *Organisaatiokaavio*. *Yrityksen intranet*. Luettu 15.6. 2012.

- Kirjonen, J. (1997a) Johdanto. Teoksessa: Kirjonen, J., Remes, P. & Eteläpelto, A. (toim). *Muuttuva asiantuntijuus*. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän Yliopisto, Jyväskylä.
- Kirjonen, J. (1997b) Asiantuntijaksi työelämään. Teoksessa: Kirjonen, J., Remes, P. & Eteläpelto, A. (toim). *Muuttuva asiantuntijuus*. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän Yliopisto, Jyväskylä.
- Kirjonen, J., Remes, P. & Eteläpelto, A. (toim). (1997) *Muuttuva asiantuntijuus*. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän Yliopisto, Jyväskylä.
- Knorr Cetina, K. (2001) Objectual Practice. Teoksessa Schatzki T.R., Knorr Cetina K. & von Savigny E. (toim.): *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Routledge, London.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kotimaisten kielten keskus. (2013) Verkkosivusto: *Kotus.fi*. Luettu 3.2.2013 www.kotus.fi
- Laine, P-M. (2010) *Toimijuus strategiakäytännössä. Diskurssi- ja käytäntöteoreettisia avauksia*. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Lehtinen, E. (2013) Esipuhe. Teoksessa: Rouhelo, A. & Trapp, H. Tulevaisuuden asiantuntijuutta rakentamassa. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahea.
- Lehtinen, E. & Palonen, T. (1997) Tiedon verkostoituminen – haaste asiantuntijuudelle. Teoksessa: Kirjonen, J., Remes, P. & Eteläpelto, A. (toim). *Muuttuva asiantuntijuus*. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän Yliopisto, Jyväskylä.
- Lönnqvist, A. & Kujansivu, P. & Antikainen, R. (2006) *Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Edita, Helsinki.
- Miettinen, R., Samra-Fredericks, D. & Yanow, D. (2009) Re-turn to practice: An introductory essay. *Organization Studies*, 30(12), 1309-27
- Nicolini, D. (2012) *Practice Theory, Work, and Organization. An Introduction*. Oxford University Press, Oxford.
- Onnismaa, J. (2013) Ohjausdialogin laatu korkeakoulujen työelämälähtöisessä täydennyskoulutuksessa. Teoksessa: Rouhelo, A. & Trapp, H. *Tulevaisuuden asiantuntijuutta rakentamassa*. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahea.

Palonen, T., Boshuizen, H., Hytönen, K., Hakkarainen, K. & Lehtinen E. (2013) Nousevat ja nopeasti muuttuvat asiantuntijuuskäytännöt ja niihin kouluttautuminen. Teoksessa: Rouhelo, A. & Trapp, H. *Tulevaisuuden asiantuntijuutta rakentamassa*. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahea.

Ramstad, E. (2014) Can High-involvement Innovation Practices improve Productivity and the Quality of Working-life simultaneously? *Management and Employee Views on Comparison. Nordic journal of working life studies* 4, 25-45.

Reckwitz, A. (2002) Toward a Theory of Social Practices. A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory* 5:2, 243-263.

Rouhelo, A. & Trapp, H. (2013) *Tulevaisuuden asiantuntijuutta rakentamassa*. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahea

Rubin, A. (2012) ”*Olisihan se hienoa, jos oppisi kuin itsestään*”. FUTUREX – Future Experts –projektin Delfoi-tutkimus. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahean julkaisuja B:9. <https://www.doria.fi/handle/10024/6808>

Räsänen, K. (2015) Töölön state of the art – tekstejä käytänteorioista ja akateemisesta käytännöstä. Teoksessa: Räsänen, K., Apajalahti E., Houtbeckers, E., Kallio, G., & Penttilä, A. (toim.) (2015) *Kopista ulos - tutkijat käytänteoreettisen tajun jäljillä*. Aalto-yliopiston julkaisusarja, Kauppa + Talous 5/2015 Unigrafia Oy, Helsinki.

Räsänen, K., Apajalahti E., Houtbeckers, E., Kallio, G., & Penttilä, A. (toim.) (2015) *Kopista ulos - tutkijat käytänteoreettisen tajun jäljillä*. Aalto-yliopiston julkaisusarja, Kauppa + Talous 5/2015 Unigrafia Oy, Helsinki.

Räsänen, K. & Trux, M. (2012) *Työkirja: ammattilaisen paluu*. Otavan Kirjapaino, Keuruu

Schatzki, T.T. (2001) Introduction: practice theory. Teoksessa Schatzki T.R., Knorr Cetina K. & von Savigny E. (toim.): *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Routledge, London.

Schatzki, T.T., Knorr Cetina, K. & von Savigny E. (toim.) (2001) *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Routledge, London.

Starbuck, W. (1992) Learning by Knowledge-intensive Firms. *Journal of Management Studies* 29 (6), 713-740.

Suomen virallinen tilasto. (2015) Työvoimatutkimus työllisyys ja työttömyys, Liitetaulukko 8. Työlliset sosioekonomisen aseman ja sukupuolen mukaan vuosina (2006 - 2015), 15-74- vuotiaat. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 3.6.2015]. http://www.stat.fi/til/tyti/2015/13/tyti_2015_13_2016-04-12_tau_008_fi.html

Swindler, A. (2001) What anchors cultural practices. Teoksessa Schatzki T.R., Knorr Cetina K. & von Savigny E. (toim.): *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Routledge, London.

Talja, H. (2006) *Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa*. VTT PUBLICATIONS 620. Luettu 27.7.2012 <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2006/P620.pdf>

Turner S. (2001) Throwing out the tacit rule book. Learning and practices. Teoksessa Schatzki T.R., Knorr Cetina K. & von Savigny E. (toim.): *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Routledge, London.

Wenger, E. (2011) *Communities of practice: A brief introduction*. Luettu 18.4.2016. <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/handle/1794/11736?show=full>

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun aihealueet

Tässä kuvataan ne aihealueet, joita haastatteluissa käsitellään. Haastateltava ei näe tätä dokumenttia. Erillisessä kutsussa (liite 2) kuvataan tutkimuksen tavoitteet ja haastattelujen toteutus. Haastatteluissa käytänteiden rakentuminen pyritään sitomaan konkreettisiin tapahtumiin. Haastattelun alussa kerron, että tässä keskustelussa käsiteltäisiin erityisesti Valikoiman Hankinta -prosessiin liittyviä tapahtumia.

- 1) Taustatiedot haastateltavasta
 - 1.a.i) työtehtävä
 - 1.a.ii) koulutustausta
 - 1.a.iii) aiemmat työtehtävät / ura muualla / kaupparyhmässä
 - 1.a.iv) kuinka kauan ollut Inexin (SOK) palveluksessa, entä nykyisessä työtehtävässä
- 2) Kuvaile
 - a) organisaatiota, jossa työskentelet
 - b) työyhteisöäsi, tiimiä, tuotealue-ryhmää
 - c) verkosto, jossa päivittäin teet työtä
- 3) Kerro ja kuvaile keskeiset
 - a) **Kerro vähän työstäsi**
 - b) Valikoiman hankinta -prosessiin liittyvät työtehtäväsi ja edelleen
 - c) työtehtäviin liittyviä käytäntöjä sekä täsmällisempiä käytänteitä, toimintatapoja
 - ydinkäytänne = määrittää sitä mitä ko. ryhmä, ihminen tekee
 - ”kerro yksi onnistunut tarina / tapaus tämän käytänteen osalta”
 - ”kerro yksi epäonnistunut tapaus”
 - miksi siinä tapauksessa onnistuttiin / miksi epäonnistuttiin
 - mikä on hyvää tässä käytänteessä
 - miten sitä voitaisiin parantaa
 - ketkä muut liittyvät käytänteeseen, verkostonäkökulma
 - käytänteen aikajänne,
 - ko. käytänteen muuttuminen
 - hyödynnettävät työvälineet
 - millaisia päätöksiä voit tehdä käytänteen muuttamiseksi, kehittämiseksi (millainen päätöksentekomalli käytänteeseen liittyy, kuka/ miten sitä voidaan muuttaa)
 - missä kulkee rajapinta päätöksenteon osalta kussakin käytänteessä
 - miten näissä rajapinnoissa toimitaan
 - organisaation viralliset ohjeet ja dokumentit tästä käytänteestä:
 - mikä merkitys niillä on / on ollut?
 - miten ne palvelevat käytännön tekemistä
 - kuinka täsmällisiä ne ovat,
 - kuka ne on laatinut
- 4) Miten käytänteet, toimintatavat rakentuvat ja syntyvät organisaatiossa
 - kuinka vakiintuneita käytänteet ovat?
 - miten ne uusituvat tai muuttuvat arjessa
 - miten käytänteet ovat muuttuneet KT-toimintamalli –hankkeen aikana
 - miten käytänteet omasta näkökulmastasi muuttuivat,
 - ketkä muutosta ohjasivat, vaikuttivat muutoksen suuntaan,
 - mikä oli oma osuutesi, vaikuttamismahdollisuutesi näiden käytänteiden kehittämiseen

Liite 2: Haastattelukutsu

ORGANISAATION KÄYTÄNTEIDEN RAKENTUMISTA TARKASTELEVA TUTKIMUS

Tausta

Inex Partners Oy osallistuu alkukesästä 2011 tehtävään, organisaation käytänteiden rakentumista tarkastelemaan Pro Gradu -tutkimukseen. Inexin organisaatiosta kahdelta tuotealueelta haastatellaan henkilöitä tutkimuksen aiheeseen liittyen. Haastattelut muodostavat tutkimuksen empiirisen aineiston ja tutkimuksen tiedon tuottamisen perustan.

Ketjutoimintamallissa ja Inexin organisaatiossa muutamana viime vuotena tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet yhtiön rakenteisiin ja kunkin organisaation vastuisiin. Nämä muutokset heijastuvat edelleen henkilöstön tehtäviin sekä käytänteisiin, joilla tehtäviä hoidetaan.

Mitä tutkitaan?

Pro Gradu -tutkimuksen tavoitteena on kuvata valikoiman hankinta -prosessiin liittyvien käytänteiden syntymistä, muokkaantumista ja uusiutumista sekä eksplikoida tekijöitä ja merkityksiä, jotka vaikuttavat tähän prosessiin. Tavoitteena on tuoda näkyväksi erityisesti sellaisia näkökulmia, jotka eivät käy ilmi organisaation virallisista kuvauksista. Tutkimuksen tavoitteena ei siis ole varsinaisesti kuvata prosessia ja siihen liittyvien käytänteiden sisältöä, vaikkakin niiden kautta näkökulmia pyritään esille tuomaan.

Mitä organisaation käytänteet ovat?

Käytänteet kertovat organisaatiossa tehdystä työstä. Käytänte on toistuva tekemisen ja puhumisen tapa, tavanomainen menettely tietyssä tehtävässä tai tilanteessa. Käytänteellä viitataan johonkin suhteellisen pysyvään, mutta uudistettavissa olevaan tapaan hoitaa jokin tehtävä. Käytänteet kytkeytyvät toisiinsa ja muodostavat verkkomaisen kokonaisuuden. (Räsänen) Kuvauksia työstä esiintyy organisaation virallisissa dokumenteissa, ohjeissa, työvälineissä, säännöissä, sopimuksissa. Nämä kuvaukset kertovat käytänteistä niiden julkilausutun, virallisen puolen. Usein julkilausutut kuvaukset käytänteistä eivät kerro käytänteistä yksityiskohtaista kuvaa, sen täydessä laajuudessaan. Kuhunkin käytänteeseen liittyy myös muita piirteitä, jotka kertovat siitä, mitä ihmiset organisaatiossa todellisuudessa tekevät. Nämä piirteet kuvaavat koettua, ”todellista” toimintaa ja niiden avulla käytänteen matka alusta lopputulokseen voidaan kuvata totuudenmukaisena.

Miten tutkimustietoa kerätään ja käsitellään?

Tutkimukseen on valittu haastateltavia kahdelta KT-hankinnan tuotealueelta, joista kummastakin haastatellaan tuotealuepäällikkö, kaksi hankintapäällikköä ja hankinta-assistenttia, yhteensä siis kymmenen henkilöä. Haastatteluissa annettavat tiedot ovat ehdottoman luottamuksellisia. Haastattelut tulevat kestämään kukin noin 1,5 h. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan. Litteroitu aineisto voidaan haluttaessa

toimittaa haastateltavalle tarkastettavaksi. Haastatteluaineistot eivät missään vaiheessa päädy muiden kuin tutkimuksen suorittajan ulottuville. Haastateltavat eivät ole tunnistettavissa tutkimuksen tuloksista.

Tutkimuksen tulosten hyödyntäminen

Tutkimuksen myötä ymmärrys VaHa-prosessiin liittyvien käytänteiden rakentumisesta sekä tähän liittyvästä päätöksenteosta syvenee. Tämä mahdollistaa prosessien ja työvälineiden kehittämisen paremman soveltuvuuden organisaation näkökulmasta. Käytänteiden syntymiseen ja uusiutumiseen liittyvien mekanismien tunteminen luo siis pohjaa kehittämistoimenpiteiden nykyistä täsmällisemmäksi lähtökohdaksi. Organisaation eri roolien ja käytänteiden yhteen nivoutumisen tuominen näkyväksi mahdollistaa hyvien toimintatapojen ja käytänteiden hyödyntämisen koko organisaatiossa. Käytänteiden rakentumiseen liittyvän päätöksentekomallin tunnistaminen luo edellytyksiä kohdistaa kehittämisen resursseja kohti tuloksellista ja organisaatiota paremmin palvelevaa kehittämistyötä.

Yhteystiedot

Pro Gradu -tutkija on Anne Silvennoinen. Hän opiskelee Aalto Yliopiston kauppakorkeakoulussa johtamista, syventymisalueena hänellä on työyhteisön kehittämiseen liittyvät alueet. Anne työskentelee kehityspäällikkönä Inexin organisaatiossa liiketoiminnan kehittämisen alueella.

Yhteystiedot:

Anne Silvennoinen, anne.silvennoinen@aalto.fi

Opiskelija, Kauppatieteiden kandidaatti

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu (Helsingin kauppakorkeakoulu)

Gradutyön ohjaaja: Professori Raimo Lovio, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu