

**ASiantuntijuus ja osaamisen kehittäminen
organisaatiomuutoksessa**

Case: Tapiola

Marko Lähteenmäki
Pro gradu
Kasvatustieteiden tiedekunta
TURUN YLIOPISTO 2007

TIIVISTELMÄ

TURUN YLIOPISTO
Kasvatustieteiden tiedekunta

MARKO LÄHTEENMÄKI: Asiantuntijuus ja osaamisen kehittäminen organisaatiomuutoksessa. Case: Tapiola

Pro gradu – tutkielma, 112 s., 3 liites.
Kasvatustiede
Marraskuu 2007

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää asiantuntijuuden ja osaamisen kehittymistä avaten aihetta erityisesti asiakasrajapinnassa tapahtuvan toiminnan kannalta. Tutkimuksen pääongelma on, miten muuttuneessa Tapiolassa asiakasrajapinnassa työskentelevän osaamista kehitetään ja mitkä kehittämisen keinot koetaan vaikutuksiltaan tärkeimmiksi asiantuntijuuden kehittämisessä? Tutkimuksen ongelma ja empiirinen osa kytkeytyvät Tapiolan muutosprosessiin, jossa organisaation toiminta on laajentunut perinteisestä vakuutuspalveluista kattamaan säästö-, sijoitus ja pankkipalvelut. Organisaatiomuutos on vaikuttanut asiakasrajapinnassa toimivien asiantuntijavaateisiin. Kehittämiskäytäntöjen kohdalla on huomioitava uudet asiantuntijuuden oppimis- ja osaamisvaatimukset, jotka koskevat eri henkilöstöryhmiä. Tutkimuksen yleisenä lähestymistapana on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkielman empiirisen osan tiedonhankinnassa käytetään tapaustutkimusta.

Tutkimuksen tärkeimpinä havaintoina voidaan pitää asiantuntijuuden muodostumista sekä kehittymistä useasta lähteestä, paikantunen niin vertikaaliselle akselille kuin horisontaaliselle akselille. Tärkeimmät kehittymistä tukevat elementit ovat organisaation taholta kehittymisolosuhteiden muodostaminen sekä oikea-aikainen välineiden tarjonta, joka huomioi asiantuntijan yksilöllisiä kehittymislähtökohtia. Asiantuntijan kehittymisen perustan luo reflektiivisyys ja sen muodostuminen osaksi asiantuntijan toimintaa, joka avaa aikaan sidotun muuttuvan kehittämisperustan. Työssä oppiminen ja alaspesifi tieto toimivat niin asiantuntijuuteen kokonaisuutena kuin osaamisen kehittämiseen vaikuttavina tekijöinä. Kehittämisen kannalta on tärkeää eri toiminnan osapuolten tavoitteiden yhteensovittaminen. Tämä hiljainen osaamisalue tulee esille vasta silloin, kun eri osapuolet kohtaavat.

Asiasanat: *Asiantuntijuus, osaaminen, osaamisen kehittäminen, ekspansiivinen oppiminen*

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	4
1.1 KIRJALLISUUSKATSAUS JA TARVE TUTKIMUKSELLE	6
1.2 KÄYTETTYJEN KÄSITTEIDEN JA TERMIEN MÄÄRITTELY	8
1.3 TUTKIMUKSEN RAJAUKSET	10
1.3.1 <i>Lähtöasetelma</i>	10
1.3.2 <i>Teoria ja empiria</i>	10
1.4 TUTKIMUKSEN RAKENNE	12
2 ASIANTUNTIJUUS JA OSAAMINEN KÄSITTEINÄ	14
2.1 ASIANTUNTIJUUS	14
2.1.1 <i>Yksilön ura ja tietovarannot asiantuntijuuden määrittäjinä</i>	15
2.1.2 <i>Yhteisöt ja horisontaaliset kehityspolut asiantuntijuuden määrittäjinä</i>	16
2.2 OSAAMINEN	18
2.2.1 <i>Yksilön osaaminen</i>	18
2.2.2 <i>Kollektiivinen osaaminen</i>	20
3 ASIANTUNTIJAN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	23
3.1 LÄHTÖKOHTANA MUUTOKSESSA KEHITTYVÄ ASIANTUNTIJUUS	23
3.1.1 <i>Muutoksen aikana syntyvät jännitteet</i>	23
3.2 TOIMINTAJÄRJESTELMÄN JÄNNITTEISTÄ KOHTI EKSPANSIOTA JA ASIANTUNTIJUUDEN KEHITTÄMISTÄ	26
3.2.1 <i>Asiantuntijuuden tarkastelu toimintajärjestelmän kehityksessä</i>	26
3.2.2 <i>Ekspansioon tähtäävä asiantuntijatoiminta</i>	28
3.3 ASIANTUNTIJAN OSAAMISEN KEHITTÄMISTÄ TUKEVA KOULUTUS	32
3.3.1 <i>Koulutuksen rakentaminen osaksi asiantuntijatyötä</i>	32
4 ASIANTUNTIJA TYÖYHTEISÖSSÄ JA OSAAMISTA KEHITTÄVÄT YHTEISTYÖN FOORUMIT	35
4.1 ASIANTUNTIJAT JA YHTEISTYÖN MUODOSTUMINEN ORGANISAATIOISSA	35
4.2 ASIAKASYHTEYKSISTÄ RESURSSIJA ASIANTUNTIJAN OSAAMISEN KEHITTÄMISELLE	41
4.3 ASIANTUNTIJUUS JA OSAAMISEN KEHITTÄMISEN ARVIOINTI	45
5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ	48
6 TUTKIMUSMENETELMÄ	50
6.1 KVALITATIIVINEN TAPAUSTUTKIMUS	50
6.2 ÄINEISTON KERÄÄMINEN JA INFORMANTIT	52
6.3 EMPIIRISEN DATAN ANALYSOINTI	53
7 ASIANTUNTIJUUS MUUTOKSESSA JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ASIAKASRAJAPINNASSA	56
7.1 TAUSTAA TAPIOLASTA JA MUUTOKSESTA	56
7.1.1 <i>Organisaation uudelleen jäsentävä kehittämistarve</i>	58
7.1.2 <i>Henkilöstöön heijastuvat tarpeet</i>	59
7.2 ASIANTUNTIJAN YKSILÖLLISET JA KOLLEKTIIVISET OSAAMISEN RAKENTEET	61
7.2.1 <i>Ammattispesifiosaaminen</i>	61
7.2.2 <i>Kehittämisoosaaminen</i>	63
7.2.3 <i>Prosessiosaaminen</i>	65
7.2.4 <i>Työyhteisöosaaminen</i>	66
7.3 JOHTAMISEN JA STRATEGIATYÖN AVAAMAT KEHITYSPOLUT ASIANTUNTIJOILLE	68
7.3.1 <i>Johtaminen</i>	68
7.3.2 <i>Organisaation strategiaan pohjautuva kehittäminen</i>	69
7.4 KOULUTUS	72
7.4.1 <i>Koulutus asiantuntijatyön välineenä</i>	72
7.4.2 <i>Koulutus kehittäjän välineenä</i>	74
7.5 TYÖSSÄ OPPIMINEN EKSPANSION LÄHTEENÄ	78
7.5.1 <i>Työskentely työyhteisössä organisaation asiantuntijoiden kanssa</i>	79
7.5.2 <i>Työskentely asiakkaiden kanssa</i>	81

7.6 YHTEENVETO EMPIRIAOSUUDESTA	87
7.6.1 <i>Asiantuntijan osaaminen yksilöllisen ja yhteisöllisen toiminnan tuloksena</i>	87
7.6.2 <i>Muuntuvat kehittämistekijät ja foorumit</i>	87
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	91
8.1 TULOSTEN TARKASTELU	91
8.2 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	96
8.3 JATKOTUTKIMUS	99
8.3.1 <i>Oppimiskokemukset nykyisen tutkimuksen pohjalta</i>	99
8.3.2 <i>Uudet tutkimuspolut</i>	100
LÄHDELUETTELO	103
LIITTEET	113

KUVALUETTELO:

KUVA 1	ASIAANTUNTIJUUDEN OSAAMISALUEET	20
KUVA 2	OSAAMISTA MÄÄRITTÄVÄ KOKONAISKUVA	22
KUVA 3	TOIMINTAJÄRJESTELMÄN MALLI	26
KUVA 4	TOIMINTAJÄRJESTELMIEN VERKKO	27
KUVA 5	EKSPANSIIVISEN OPPIMISEN KEHÄ	30
KUVA 6	OSAAMISYHTEISÖÖN KASVAMISEN PROSESSI	40
KUVA 7	TIEDON LUOMINEN ULKOPUOLISTEN TOIMIJOIDEN KANSSA	42
KUVA 8	KOLMEN ERI TOIMINTAJÄRJESTELMÄN KOMMUNIKOINTI JA UUSIEN TOIMINNAN KOHTEIDEN MUODOSTUMINEN	44
KUVA 9	TAPIOLAN MERKITTÄVIMMÄT TAPAHTUMAT	57
KUVA 10	ASIAANTUNTIJAN OSAAMILLE SÄÄNTÖJÄ ASETTAVAN STRATEGIAN LAADINTA	72
KUVA 11	UUDISTUSTEN TUOMAT JÄNNITTEET JA KOULUTUKSEN TUKI ASIAANTUNTIJAN UUSILLE TAVOITTEILLE	75
KUVA 12	ASIAKASPALVELUN KAUTTA SYNTYVÄ OPPIMISPROSESSI	84
KUVA 13	ASIAANTUNTIJUUS JA EKSPANSION RAKENTUMINEN ERI TASOILLA	90
KUVA 14	TUTKIMUKSEN RAJOITTEET TULOSTEN JA TULKINTOJEN KOHTAAMINEN	97
KUVA 15	ASIAANTUNTIJUUDEN JA OSAAMISEN JÄSENTÄMINEN JATKUVANA TUTKIMUSPROSESSINA. 100	

TAULUKOT:

TAULUKKO 1	TUTKIELMAN RAKENNE	13
TAULUKKO 2	VANHA JA UUSI ASIAANTUNTIJUUS	18
TAULUKKO 3	UUDISTUSTEN SYNNYTTÄMÄT TARVETILAT	61
TAULUKKO 4	TUTKINNOT JA KOULUTUSOHJELMAT	77

1 JOHDANTO

Asiantuntijuus ja osaaminen ovat keskeisiä elementtejä, joita menestyvän yrityksen on jatkuvasti kehitettävä menestyäkseen jatkuvasta muutospainesta huolimatta. Pankit ja vakuutusyhtiöt ovat viimevuosina lisänneet uusia palveluita tarjontaansa tullen uudistuneella ilmeellä kuluttajien keskuuteen. Kehitys on edelleen jatkunut koko 2000-luvun ja erilaisia pankki-, palveluratkaisuja kehitetään kaiken aikaa lisää. Pankkien ja vakuutusyhtiöiden väliset rajat ovat rikkoutuneet siinä määrin, että palveluja tarjotaan monessa yrityksessä uusista lähtökohdista. Käytännössä tämä on merkinnyt muun muassa erilaisia fuusioita yritysten välillä sekä uusia palvelukonsepteja, joita asiakkaille tarjotaan. Muutoksien edessä yrityksen on löydettävä keinot päästä lähelle asiakasta informoiden uusista palveluista, imagon muutoksesta sekä muista uusista ratkaisuksista, joita yrityksessä on toteutettu. Vastaavasti asiakkaiden reaktioita on seurattava tarkasti ja tehtävä tarvittaessa yhä parempiin palveluihin tähtääviä muutoksia. Toimintaympäristössä ja organisaatiossa tapahtuvat muutokset asettavat haasteen organisaation eri jäsenille ja onnistuneen muutosprosessin läpivieminen edellyttää monenlaista osaamista ja asiantuntijuutta organisaation eri alueilla. (Virkkunen 2006, 1-5.)

Pankki- ja vakuutusalaan viimevuodet hallinneet monet muutokset ovat aiheuttaneet muutospainetta ja uudelleenjärjestelyjä asiakasrajapinnassa työskentelevien asiantuntijavaateille. Monipuolistuvat ja kokonaan uudet palvelut merkitsevät sitä, että yksilöön kohdistuvat vaatimukset eivät voi kestävästi rakentua laaja-alaiseen asiantuntijuuteen perustuen. Asiantuntijuus perustuu enenevässä määrin yhteisöjen voimaan sekä aktiivisen yksilön tietorakenteet ja osaamisen ylittävään toimintaan. (Alasilta-Hagman & Ylisuvanto 2006, 1-2; Helakorpi 2006, 21-22.) Kilpailukykyisellä yrityksellä on hallussaan monista lähteistä muodostuvia tietovarantoja ja oppimistiloja, joiden antia on tärkeä hyödyntää rakennettaessa osaamisesta kumpuavaa kilpailuetua. Menestyksen takeeksi yrityksen on luotava myös uusia vaihtoehtoja ja erilaisia kanavia kerätä tietopohjaa, jotta rakennusaineokset osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämiseksi eivät katoa. Parhaimmillaan asiantuntijuus ja osaaminen rakentuvat jatkuvana prosessina, jossa alkujaan ongelmalliset tilanteet tai ristiriidat muodostuvat lopulta

uuden tiedon, innovaatioiden ja ekspansion iduiksi. (Engeström 1987, 127; Nonaka & Takeuchi 1995, 3-11). Osaava henkilöstö on tärkeä kulmakivi organisaation menestymisen kannalta ja oppiva organisaatio hyödyntää laaja-alaisesti eri tiedonlähteitä vaikuttaen myös toimintaympäristöönsä (Senge 1990). Toisin sanoen oppiva organisaatio jalkautuu aktiivisesti asiakasympäristöön ja rakentaa olosuhteita, jotka mahdollistavat aktiivisen palautteenannon, tiedonkulun sekä oppimisen.

Asiantuntijat asiakasrajapinnassa ovat tärkeässä asemassa vaikuttaessaan yhtäältä yrityksen kehittyvään toimintaan mutta toisaalta asiakkaan toimintaan, etsittäessä parhaiten asiakkaalle soveltuvia vaihtoehtoja ja palveluratkaisuja (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 40). Asiakkaiden merkitys erityisesti organisaation muutoksen keskellä voi osoittautua asiantuntijoille ja laajemmin koko organisaatiolle tärkeäksi kehittymisen ja oppimisen lähteeksi. (vrt. Helakorpi 2006, 20.) Asiakkaat, joilla on pelkästään luuloja ja uskomuksia yrityksen toiminnasta ja palveluista voivat jättää ostopäätöksen tekemättä. Ennen kuin asiakkailla on täysipainoisempi mahdollisuus tehdä ostopäätöksiä ja antaa palautetta yrityksen toiminnasta, on asiakkaiden oltava selvillä, mitä yrityksellä on tarjottavana juuri heille, toisin sanoen asiakkailla on oltava tietoa yrityksestä ja sen palveluista. (Kotler 2005; Engeström 2004; Senge 1990). Tieto voi muodostua yhteisöissä jaetuksi, jonka pohjalta asiantuntijuus ja oppimisen käytännöt uudistuvat (Nonaka & Takeuchi 1995). Yhteisille oppimisprosesseille on aktiivisesti luotava edellytyksiä ja olosuhteita, jotta mahdollisuudet kehittymiseen säilyvät.

Tärkeä elementti osaamisen ja asiantuntijuuden kehittymisen kannalta on arviointi ja reflektointiprosessit eri yhteyksissä. Ilman reflektointia on vaikea päästä oppimisen ja kehittämisen juurille, tekijöihin, jotka vaikuttavat lopputuloksissa tai vaikuttavat jatkotoimiin. (Argyris 1999, 230-233.) Organisaatiot ovat pyrkineet tiedostamaan reflektoinnin ja arvioinnin kokonaisvaltaisen merkityksen henkilöstön kehittämisessä. Käytännössä erilaisia mittareita kehitellään kaiken aikaa lisää, jotta tärkeät tiedot eivät jäisi keräämättä ja hyödyntämättä. Ilman tietoperusteista paikannusta ja säännöllistä seuranta on hankala tehdä oikeaan suuntaan eteneviä muutoksia. (vrt. Helakorpi 2006) Mittaamiseen liittyy itsessään riskitekijöitä, koska organisaatiot hyödyntävät eri mittareiden tietoa ja tuloksia päätöksenteossa. Tästä syystä ei ole yhdentekevää minkälaiselta pohjalta mittareita luodaan ja kehitetään sekä millä mittareilla lopulta

mitataan. Väärät mittarit voivat ohjata organisaation asiantuntijoiden kehitystä ojasta allikkoon. (Moilanen 2001, 21-22.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan asiantuntijatoimintaa organisaatiomuutokseen kytkeytyen ja sitä millainen merkitys eri kehittämisen keinoilla on osaamisen kehittymisessä. Tutkimuksen ydintehtävänä on kuvata erityisesti asiakasrajapinnassa tapahtuvaa asiantuntijuuden ja osaamisen kehittymistä sekä siellä sovellettavia kehittämisen keinoja.

1.1 Kirjallisuuskatsaus ja tarve tutkimukselle

2000-luvulla tarvitaan monenlaista asiantuntijuutta ja menetelmiä, jotka tukevat asiantuntijuuden kehittymistä. Asiantuntijuus ei ole yksinomaan pitkälle erikoistunutta toimintaa, vaan asiantuntijuus voi ilmetä ja kehittyä laajojen kokonaisuuksien sekä yleisosaamisen voimin. (Bereiter & Scardamalia 1993, 16.) Monimuotoiset organisaatiot ja yhteisöt onnistuvat parhaimmillaan luomaan rakenteet, joissa erilaista asiantuntijuutta hyödynnetään varsin monipuolisesti. Laajasti katsottuna erilaiset oppivat yhteisöt ja niiden muodostamat verkostot herättävät tutkimuskohteena kiinnostusta monella eri tieteensektorilla. (Helakorpi 2006, 9-14; Toiviainen 2003, 47-62; Suurla 2001, 66-71.) Perusteita verkostoitumiselle, erilaisille yhteistyömuodoille sekä oppivien yhteisöjen toiminnalle on monia. Keskeiset perusteet kiteytyvät ensinnä saavutettuihin synergiaetuihin, joita uusissa ja uudelleen muokkaantuvissa oppimisfoorumeissa syntyy. Toiseksi oppiville yhteisöillä avautuvat mahdollisuudet kehittämisprosessin nopeuttamiseen ja tehostamiseen sekä työkäytäntöjen kokonaisvaltaiseen rikastamiseen. Näin asiantuntijatiedolle ja asiantuntijuuden kehittymiselle avautuu uudenlainen eri suunnista kehittyvä noste. (Alasoini 2006, 39; Hakkarainen, Paavola & Lipponen 2003, 8-10; Koivisto & Ahmaniemi 2001, 6-7; Koski 1999, 114-118; Wenger 1999, 134-142.) Verkostoituminen ja oppivien yhteisöjen käytännöt eivät ole yksinomaan eri tieteenalojen parissa tapahtuvaa toimintaa, vaan yrityssectorilla ja eri toimialoilla on niin ikään kasvavaa kiinnostusta ja tarvetta erilaisiin yhteiskehittelyn muotoihin sekä kehittämistoiminnan moniääniseen tarkasteluun (vrt. Toiviainen 2006).

Pankkisektorilla Nordea ja Sampo ovat käyttäneet muun muassa muutoslaboratoriota organisaation kehittämisvälineenä (Häikiö, Mattsson, Virkkunen 2001, 51-53). Tällöin tutkimus on ollut yhtenä kehittämisen välineenä jo alusta asti, kun on muodostettu uusia ratkaisuja- ja toimintamalleja. Pankkien on muiden organisaatioiden tapaan luotava työntekijöiden kompetensseja ja kehittämistä palveleva mittaristo, jolla saadaan esille käytössä oleva henkilöstön osaamispääoma ja kehitetään sitä edelleen kilpailukyvyyn varmistamiseksi (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 38-40; Karjalainen 1998 9-13). Yhteistyö uudistuvissa yhteisöissä sekä uudet foorumit asettavat haasteita kaikille osapuolille useasta syystä. Merkittäviksi haasteiksi yhä edelleen voivat muodostua yhteisen kielen ja kokemustaan puute yritysten eri asiantuntijoiden, asiakkaiden tai ulkopuolisten kehittäjien välillä. Toisin sanoen yhteistyön ja verkostoitumisen yleistymisestä huolimatta ne eivät ole saavuttaneet vielä kaikilta osin vakiintuneita yhteisesti muodostettuja toimintaympäristöjä, joissa eri osapuolten näkökulmat ja intressit aidosti kohtaavat. (Seppänen-Järvelä 2006, 17-27.) Tässä kohdin yhteiset oppimis-, ja kehittämiskäytännöt sekä työkalut ovat paikoin kehittämisasteella (Kerosuo & Engeström 2003, 245, 250; Vähäaho 2002, 59-66; Lehtinen & Palonen 1997, 118). Eri tieteilijöiden esitysten pohjalta näyttää siltä, että on olemassa potentiaalia ja kanavia, joita ei vielä riittävästi hyödynnetä erilaisissa kehittämistoimissa. Kehittämistoimien haasteellisuutta lisäävät vielä muutokset, jolloin kerran toimiviksi osoittautuneet toiminta- ja kehittämiskäytännöt on asetettava uudistuksille alttiiksi. Edellä mainitut asiat toimivat kimmokkeena tälle tutkimukselle. On tärkeää, että organisaation asiantuntijat kehittävät jatkuvasti uusia foorumeita ja yhteistyömuotoja sekä toimivat pitkäjänteisesti yhteistyössä muodostaen samalla uusia ja uudistuvia toimintajärjestelmiä. Uudet ja uudistuvat toimintajärjestelmät tarjoavat mahdollisuuden ekspansiiviselle oppimiselle, asiantuntijuuden kehittymiselle sekä lopulta uusien innovaatioiden, palveluiden ja tuotteiden synnylle (Hovila 2005, 50; Engeström 2001; 30-31; 2000, 966). Asiantuntijuutta sekä asiantuntijuuden kehittymistä on tärkeää tutkia oppimisen ja osaamisen käsittein sekä teoriain, joita talouden ja markkinoinnin teorit eivät asiantuntijuuden kehittymisen kannalta niin onnistuneesti selitä (vrt. Metsämuuronen 2003, 5).

1.2 Käytettyjen käsitteiden ja termien määrittely

Asiantuntijuus

Asiantuntijuuden määrittely on muodostunut yhä haastavammaksi tehtäväksi asiantuntijuuteen sisältyvien erilaisten näkökulmien johdosta, jotka paikoin täydentävät toinen toisiaan. Yhtäältä asiantuntijuus on määritelty yksilön valmiuksina, tietoina taitoina ja osaamisen kautta ilmentyvänä toimintana (vrt. Nykysuomen sanakirja 2002, 122). Toisaalta asiantuntijuus rakentuu ja määrittyy kollektiivisesti kytkeytyen kulloiseenkin organisaatioon, ja yhteisön toimintaan. (Helakorpi 2006, 64; 2005, 56 ja 59.) Asiantuntijuus rakentuu sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti, jolloin ei ole mielekästä määritellä asiantuntijuutta vain yhteen suuntaan kehittyvinä tasoina, vaan kahdelta suunnalta kehittyvinä ja muuttuvina ominaisuuksina. (Engeström 2006, 13-15.) Tässä tutkimuksessa asiantuntijuus määritellään, kuten Engeströmin (1992, 7-25) on esittänyt muuttuvina ominaisuuksina, jotka rakentuvat sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Asiantuntijuus on prosessi, jonka myötä taidot ja tiedot kehittyvät erilaisissa toiminnoissa. Asiantuntijuus on myös enemmän kuin yksilön ominaisuudet, jolloin siihen sisältyy useamman henkilön tai ympäristön hallitsemaa osaamista. (Bereiter ja Scardamalia 1993, 23-24.)

Osaaminen

Osaamisen määrittelyyn sisältyy monia lähikäsitteitä, jotka tekevät siitä haasteellisen käsitteen aukaistavaksi ja määriteltäväksi. Osaamisella tarkoitetaan kykyä, tietämystä tai taitoa, joka tulee esiin erilaisina käytäntöön sovelluksina tässä ja nyt. (Helakorpi 2005, 55-56 ja 58: ks. myös Nykysuomen sanakirja 2002, 104 ja 109) Osaamisen sisällöt muodostuvat hyvin heterogeenisistä elementeistä riippuen muun muassa tehtävästä, osaamisalasta sekä siitä millaisia näkökulmia osaamiseen kytketään (Sanberg 2000, 10; Raivola & Vuorensyrjä 1998, 23.24; Niiniluoto 1989, 42-52). Osaamisen sisältöä on karkeasti jaettu tietoihin, taitoihin, kokemukseen ja asenteisiin. Näkökulmat voivat olla esimerkiksi yksilö-, ryhmä-, ja organisaatiotason näkökulmia, jolloin osaaminen rakentuu ja määrittyy erilaisten oppimisprosessien kautta. Tässä tutkimuksessa osaaminen linkittyy asiantuntijuuteen, jossa osaaminen määrittyy ja rakentuu yksilön kykyjä ja taitoja laajemmassa kontekstissa. Osaaminen on sekä yksilöllistä että yhteisöllistä.

Tieto

Nonaka ja Takeuchi (1995,8) jakavat osaamiseen tarvittavan tiedon (*knowledge*) kahteen eri alueeseen eksplisiittiseen tietoon (*explicit knowledge*) ja hiljaiseen tietoon (*tacit knowledge*). Ensin mainittu eksplisiittinen tieto on helposti ilmaistavissa muun muassa numeroin tai kielellisesti. Ilmaisun helppous tekee eksplisiittisestä tiedosta helposti jaettavaa ja muokattavaa sekä tarvittaessa varastoitavaa tietoa. Vastaavasti hiljainen tieto on omaispiirteiltään henkilökohtaisempaa, jota on vaikeampaa ilmaista ja käyttää osana kommunikointia tai muutoin tuoda selkeästi esitettävään muotoon. Tästä huolimatta hiljainen tieto kiinnittyy tiiviisti osaksi toimintaa, rutiineja, ideoita ja tunteita. Tieto rakentuu ja määrittyy uudelleen dynaamisessa prosessissa, jossa hiljainen tieto ja eksplisiittinen tieto muuntuvat uudelleen ja uudelleen, jolloin tiedon kokonaisrakenne uusiutuu. (Nonaka, Toyama & ja Konno 2000, 7-10; Nonaka & Takeuchi 1995, 57-62)

Toimintajärjestelmä

Toimintajärjestelmän alkumuodot ja sovellukset juontavat alkujaan Vygotskin malliin, jossa tarkastelun keskipisteenä ovat olleet yksilön kulttuurisesti välittyneet teot. Virkkunen, Engeström, Pihlaja ja Helle (1999, 17) korostavat ongelmien ja ristiriitojen tarkastelemista suhteessa kulloiseenkin toimintajärjestelmään. Toimintajärjestelmän tutkijat määrittelevät: ”vakiintuneeksi paikallisesti organisoituneeksi toimintakäytännöksi.” Alkuperäinen malli ei kuitenkaan avannut selkeästi yhteisön merkitystä, kollektiivista ulottuvuutta, jonka johdosta toimintajärjestelmän mallia on täydennetty, jotta yksilön ja kollektiivin erot ja keskinäiset vaikutussuhteet saadaan esille. (Engeström 1995, 44-47;1987, 58-62 ja 73-78.) Engeströmin (2001,135-136) mukaan toimintajärjestelmien verkostot ja niiden tarkastelu luovat uusia haasteita tutkimuskentälle, jonka johdosta jatkokehittelyä on edelleen tarpeellista tehdä. Toimintajärjestelmän sisältöä avataan tarkemmin tutkielman kolmannessa luvussa.

Ekspansiivinen oppiminen

Engeströmin (1987;1995) mukaan ekspansiivisen oppimisen lähtökohdat syntyvät prosessissa, jossa toimintajärjestelmään kytkeytyvät uudet toiminnan motiivit ja kohteet muokkaantuvat ja hahmottuvat uudelleen. Ekspansiivisella oppimisella tarkoitetaan uutta käytäntöä ja toimintamallia, jota ei aiemmin ole ollut olemassa. Ekspansion prosessi ei siten nojaa jälkikäteen tapahtuvaan reagointiin ja ongelmien ratkaisuun.

Ekspansion prosessi pitkä ja monin tavoin ainutlaatuinen prosessi, jonka johdosta syntyy oppimiskohteena olevassa toimintajärjestelmässä laadullisia muutoksia. Ekspansiiviseen oppimiseen sisältyy kollektiivisuuden ja moniäänisyyden elementit, jotka synnyttävät jännitteitä eri tekijöiden välille. (Engeström 2004, 59-63;1995, 87-88; 1987, 124-125.)

1.3 Tutkimuksen rajaukset

1.3.1 Lähtöasetelma

Asiantuntijuus ja osaamisen kehittäminen ovat lähtökohdiltaan laaja kokonaisuus, jonka puitteissa on tarpeen tehdä rajauksia. Aiheen kytkeminen ison yrityksen toimintaan tuo tutkimuksen teolle omat haasteensa, koska yrityksessä on lähtökohdiltaan monenlaista kehittämistoimintaa ja osaamista, joka paikantuu organisaation eri alueille ja tasoille. Vastaavasti yrityksen asiakaskunta muodostuu lopulta varsin suureksi joukoksi käsittäen muun muassa yrityksiä, erilaisia yhteistyökumppaneita, kotitalouksia ja yksityisasiakkaita. Tämän lähtöasetelman edessä on järkevää ja tarkoituksenmukaista tehdä asianmukaisia rajauksia sillä muutoin tutkimustehtävä paisuu laajaksi ja vaikeasti hallittavaksi kokonaisuudeksi, joka ei palvele onnistunutta lopputulosta.

1.3.2 Teoria ja empiria

Tämän tutkimuksen osalta rajauksia on tehty seuraavissa kohdin; ensinnäkin tutkimuksen keskipisteessä on asiantuntijuuden ja osaamisen kehittymisen tarkastelu ensisijaisesti organisaatiosta käsin. Toiseksi osaamista tarkastellaan yksilöiden ja ryhmien tasolla kytkeytyen asiakasrajapinnan asiantuntijatyöhön, jotka ovat kosketuksissa yksityisasiakkaiden kanssa. Asiantuntijan osaamisen kohdalla tarkastelun kohteena ovat erityisesti tietyt osaamisalueet enemmän kuin osaaminen laajemmin ymmärrettynä. Kolmanneksi empirian kohdalla keskitytään aiheen kannalta keskeisten avainhenkilöiden haastatteluihin.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2005, 131-135) korostavat monien muiden tutkijoiden tapaan tutkimukseen valittujen teorioiden ja empirian välistä keskinäistä suhdetta (vrt. Metsämuuronen 2003). Ilman teorian ja empirian keskinäistä vuorovaikutusta tutkimuksen anti voi jäädä kovin löyhäksi tai perusteiltaan vääräksi, koska empiria ja teoria eivät kohtaa. Yhtäältä tutkijat muistuttavat useiden teorioiden valintaperusteista etenkin silloin, jos yksittäinen teoria ei avaa eri tasoja ja tarjoa tutkimuksen kannalta riittävää teoriaperustaa. Toisaalta asialla on käänttöpuolensa ja teorioiden runsaus aiheuttaa paikoin valinnan vaikeuksia tai laaja-alainen teoriapohja ei aina kokonaisuudessaan tarjoa selitysvoimaista vuoropuhelua empirian kanssa.

Historian aikana kasvatustieteen parissa on noussut esiin erilaisia käsityksiä oppimisesta ja osaamisesta. Eri koulukunnat ovat painottaneet toisistaan erilaisia asioita muodostaessaan käsitystä ihmisestä oppijana ja toimijana. Yhtäällä vallalla on ollut painotus oppimistapahtumasta ulkoisen säätelyn avulla (*empiristiset näkemykset*) ja toisaalla on luotu käsitystä oppimisen sisäisen säätelyn tärkeydestä (*konstruktivistiset näkemykset*). Lähtökohtien erilaisuus on tuonut erilaisia näkökulmia, jotka kuitenkin 1900-luvulla ovat muodostuneet yhtenäisemmäksi siinä määrin, että on hyväksytty niin ulkoisten tekijöiden kuin sisäistenkin tekijöiden merkitys. Erimielisyydet eri tekijöiden tärkeydestä ja painoarvosta ovat vaihdelleet ja olleet paikoin kiistanalaisia. (Rauste von Wright 1997, 103-105.) Konstruktivismi kokoaa Miettisen (2000, 288) mukaan erilaisia näkemyksiä oppimisesta, koska monet suuntaukset hyväksyvät aktiivisen tiedon käsittelyn ja muodostuksen erilaisissa oppimisprosesseissa.

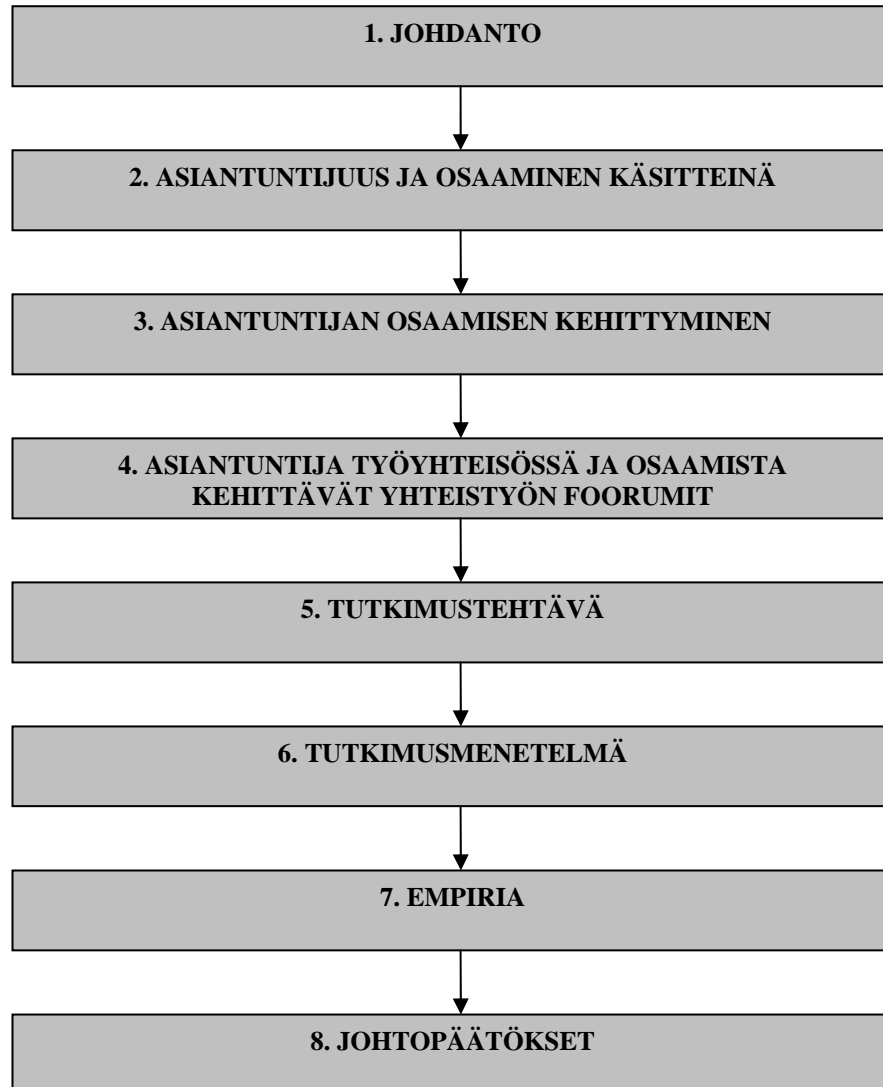
Tutkimuksen taustafilosofia pohjautuu konstruktiviseen oppimiskäsitykseen, jossa oppiminen rakentuu monen tekijän summana aktiivisten prosessien kautta. Edellä mainittuihin lukeutuu sosiaalinen vuorovaikutus, joka avaa aikaisempia kokemuksia, käsityksiä ja merkityksiä sekä tarjoaa yksilöille mahdollisuuden ulkoistaa ajatuksia reflektiivisen tarkastelun alle. Tällöin tarjoutuvat mahdollisuudet eri käsitysten muutokseen ja uuden oppimiseen. Asiantuntijuutta palvelevan osaamisen kehittämisen kannalta on eduksi kehittää oppimisympäristöä eri työmuotoineen suuntaan, joka nojaa tiedon jakamiseen ja sosiaaliseen osallisuuteen sekä sosiaalisen ulottuvuuden hyödyntämiseen asiantuntijan kehitysprosessissa.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma jakaantuu teoreettiseen ja empiiriseen osuuteen. Ensimmäinen luku muodostaa tutkielman johdanto-osuuden. Toisessa luvussa perehdytään asiantuntijuuden ja osaamisen käsitteisiin. Kolmannessa luvussa käsitellään tarkemmin asiantuntijan osaamisen kehittymiseen sekä kehittämisprosessiin tarvittavia aineksia. Neljännessä luvussa tarkastellaan asiantuntijan kehittymistä ja toimintaa osana työyhteisöä sekä erilaisia yhteistyön edellytyksiä ja merkitystä kehittämisprosessissa. Viidennessä luvussa selvitetään tarkemmin tutkimuksen tehtävä ja tutkimuskysymykset. Kuudennessa luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmä keskeisine alueineen. Seitsemäs luku käsittää tutkimuksen empiirisen osuuden. Kahdeksannessa luvussa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset. Seuraavassa taulukossa yksi on esitetty tutkielman rakenne:

Taulukko 1

Tutkielman rakenne



2 ASIANTUNTIJUUS JA OSAAMINEN KÄSITTEINÄ

2.1 Asiantuntijuus

Asiantuntijuuden (*expertise*) juuret juontavat 1970-luvulle, jolloin käsite syntyi kognitiivisen psykologian pariin. **Perinteinen käsitys asiantuntijuudesta** on muodostunut älykkyyden, koulutuksen ja pitkän työkokemuksen summana, jotka ovat osoittaneet asiantuntijuutta eri aloilla. Näin ymmärrettynä asiantuntijuutta kuvaa tietty staattisuus, alaspesifisyys sekä kehittyminen aloittelijasta tasolta tasolle, joka lopulta vakautuu asiantuntijuuden asteelle. (Hakkarainen, Palonen & Paavola 2002, 452; Bereiter & Scardamalia 1993, 3-9; Etäpelto & Tynjälä 1999, 9; Eräsaari 1997, 62-63; Dreyfus & Dreyfus 1986, 21-36.) Asiantuntijuuteen sisältyvän koulutuksen ja työkokemuksen merkitystä ei pidä väheksyä mutta ne eivät aina sellaisenaan riitä määrittelemään asiantuntijuutta (Bereiter & Scardamalia 1993, 5; Tynjälä 1999, 160-161). Koulutuksen anti voi tyypistyä asiantuntijuuden toissijaiseksi taustavaikuttajaksi täysin uudenlaisissa ongelma-, tai innovaatoratkaisutilanteissa eikä älykkyys sellaisenaan aina avaa erilaisissa tilanteissa väylää ongelmien ratkaisuille (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 1999, 66; Saariluoma 1997, 229-231; Bereiter & Scardamalia 1993, 38-40). Vastaavasti kokemus voi olla merkittävä osa asiantuntijuutta ja samalla oppimisen sekä kehittymisen lähde mutta vain, jos on kyky ottaa kokemuksista opiksi sekä reflektoida ja tarvittaessa muuttaa toimintaa (vrt. Nonaka & Takeuchi 1995, 63; Bereiter & Scardamalia 1993, 59; Engeström 1987, 215-220). Perinteinen käsitys asiantuntijuudesta on murentunut, kun asiantuntijuutta ja asiantuntijuuden sisältöä on tutkittu muun muassa eri tehtäviin ja toimintaympäristöihin sekä yhteisöihin kytkeytyen. Edellä mainitun kehityskulun johdosta asiantuntijuutta on määritelty erilaisista lähtökohdista, joissa asiantuntijuuteen kiinnittyä uusia elementtejä. (Engeström 2006, 10; Palonen, Hakkarainen, Talvitie & Lehtinen 2003, 14-15.) Uudelta pohjalta määrittyvän asiantuntijuuden elementtejä ja sisältöä on avattava, jotta käsitys asiantuntijuudesta selkiytyy.

2.1.1 Yksilön ura ja tietovarannot asiantuntijuuden määrittäjinä

Tieto on merkittävä osa asiantuntijuutta sillä se määrittää osaksi asiantuntijuuden syvyyttä sekä lopulta innovatiivisuuden edellytyksiä eri yhteisöissä (Alasoini 2006, 38-39; Hakkarainen, Paavola & Lipponen 2003, 6-7; Bereiter & Scardamalia 1993, 54). Asiantuntijan tieto muodostuu kokonaisuudessaan useista tiedon osa-alueita ja tutkijat kuten Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat jakaneet tiedon eksplisiittiseen ja hiljaisen tietoon, jotka ilmentävät tiedon eri puolia ja samalla eri ulottuvuuksia käsittäviä asiantuntijuuden lähteitä. Siitä huolimatta, että **tieto ja tietovarannot** ovat yksi asiantuntijuutta määrittävä peruselementti, on arveluttavaa muodostaa käsitystä asiantuntijuudesta ilman tiedon käsittelyyn ja aktivointiin perustuvaa ulottuvuutta, koska tällöin tieto jää irralliseksi ilman tekijöitä ja toimintaa. (vrt. Hakkarainen, Paavola & Lipponen 2003, 6-8; Bereiter & Scardamalia 1993, 30-33; Engeström 1992, 10.) Tällöin tiedonvarannot eivät ole yhteydessä asiantuntijuuteen, vaan näyttäytyvät siitä erillisenä staattisena tai varastoituneena osana. Alan tutkijat ovat tiedostaneet tämän ja esimerkiksi Nonaka, Toyama ja Konno (2000,7) määrittelevät tietämyksen dynaamiseksi kokonaisuudeksi ja inhimilliseksi prosessiksi, joka muodostuu erilaisissa yksilöiden ja organisaatioiden välisissä vuorovaikutussuhteissa.

Yhtäältä on mahdollista osoittaa yksilöön paikantuvaa asiantuntijuutta ja tietorakenteita mutta toisaalta nämä tietorakenteet voivat olla hyvin vaikeasti tunnistettavia ja ilmaistavia hiljaisen tiedon (*tacit knowledge*) rakenteita (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-64; Bereiter & Scardamalia 1993, 46-49). Bereiter ja Scardamalia (1993) ovat tarkastelleet asiantuntijuutta kytkeytyen eri työskentelytapoihin. Samalla tutkijat avaavat uuden oven asiantuntijuuden tarkasteluun ja määrittelyyn. Bereiterin ja Scardamalian (1993) tutkimusten pohjalta todelliseen asiantuntijuuteen sisältyy ennen kaikkea uusiutuvan ja jatkuvan prosessin ainekset. Käytännössä todellista asiantuntijuutta ilmentävät taitokokonaisuudet ja ongelmanratkaisukyky eivät rutinoitu, vaan uusituvat kaiken aikaa, jolloin kyky suoriutua yhä vaativammista tehtävistä kasvaa ja kehittyy (Hakkarainen, Palonen & Paavola 2002, 453). Siten ei voi yksioikoisesti väittää asiantuntijantyön helpottuvan, vaikka asiantuntijuus kehittyisikin. Tämä paljastaa myös eroavuuksia asiantuntijoiden välillä, jotka näennäisesti toimivat saman ammattinimikkeen alla ja ovat tämän perusteella molemmat asiantuntijoita (Bereiter & Scardamalia 1993, 11).

Tutkijat Bereiter ja Scardamalia (1993, 21) sekä Hakkarainen, Palonen ja Paavola (2002, 454) näkevät yksilöön paikantuvan asiantuntijuuden kohdalla ongelmallisena pelkästään taustamuuttujana olevan yhteisön merkityksen, joka voi jäädä tuntemattomaksi tai painoarvoltaan vääristyneeksi. Kokonaisuuden hahmottamiseksi on hyödyllistä kysyä, miten pitkään yksilön asiantuntijuus ja tietorakenteet voivat lopulta rakentua ilman **osallisuutta yhteisöön** ja vallitsevaan **asiantuntijakulttuuriin**? Eri tutkijat kuten Hakkarainen, Palonen ja Paavola (2002, 454), Nonaka, Toyama ja Konno (2000, 8-12) sekä Bereiter ja Scardamalia (1993, 21-24) katsovat, että asiantuntijuuden kehitys ei näin voi olla kovinkaan pitkäaikaista ja uusiutuvaa. Asiantuntijuuden paikantaminen ja määrittäminen pelkästään yksilölähtöisesti sekä yksilön tietorakenteita edustaen on näin esitettyä rajattua mielensisäistä näkökulmaa asiantuntijuudesta. Tällöin ei voi sanoa, että asiantuntijuuden käsitettä on kokonaisuuden kannalta riittävästi määritelty ja avattu. Asiantuntijuuden kannalta olennaista on avata ja tutkia tarkemmin asiantuntijuuden tehtäväsisältöjä, tiedon rakenteita ja toimintatapoja laajemmassa merkityksessä yhteisöön ulottuvassa kontekstissa, jolloin asiantuntijuuden määrittely rakentuu uudelle pohjalle. (ks. esim. Engeström 1992, 13-19.)

2.1.2 Yhteisöt ja horisontaaliset kehityspolut asiantuntijuuden määrittäjinä

Asiantuntijuuden tutkimuskentällä on kiinnitetty huomiota yksilöä ja sen eri rakenteita käsittelevään **laajempaan asiantuntijuuden kontekstiin** ja samalla asiantuntijuuden uudelleen määrittelyyn (Hakkarainen, Palonen & Paavola 2002, 448-449). Asiantuntijuuteen kytkeytyy yhä painokkaammin sosiaaliset taidot, vuorovaikutus ja kontaktit vallitsevaan kulttuuriin ja toimintaympäristöön. Tämä on tärkeää, koska aineksia asiantuntijuuteen ja asiantuntijuuden kehittymiseen syntyy vuorovaikutussuhteessa kulloiseenkin ympäristöön ja yhteisöön. (Pyöriä 2006, 55.) Näissä vuorovaikutussuhteissa määrittyy asiantuntijuuden arvo ja samalla syntyy osa asiantuntijuutta. Asiantuntijan toimintaympäristö tarjoaa samanaikaisesti polkuja asiantuntijuuden kehittymiseen ja todellisen asiantuntijuuden arvon määrittämiseen tai toiminnan rutinoitumiseen, jolloin asiantuntijuuden kehitys taantuu. (Eräsaari 2006, 30-31; Hakkarainen, Palonen & Paavola 2002, 458.)

Vertikaalisesti määrittyvän asiantuntijuuden toisena suuntana on eri tutkijoiden keskuudessa herännyt kiinnostus **horisontaalisesta asiantuntijuuden määrittymisestä** ja tässä yhteydessä tapahtuvalle asiantuntijuuden ja osaamisen rakentumiselle, joka Engeströmin (2004, 14-16; 2000, 533) mukaan tapahtuu muun muassa erilaisissa yhteisöissä tai verkostoissa dialogin ja yhteiskehittelyn voimin (vrt. Nonaka, Toyama ja Konno 2000, 7). Yhtäältä uudenlaisen horisontaalisen asiantuntijuuden kehittymistä palvelevia olosuhteita, verkostoja ja työkaluja kehitetään kaiken aikaa lisää. Toisaalta verkostot ja tehtävät niissä muodostuvat niin vaikeasti hallittaviksi tai monimuotoisiksi, että asiantuntijuus ja vaadittavat taidot eivät enää voi olla niin voimakkaasti yksilöön paikantuvia kuin aikaisemmin. Horisontaalinen kehitys ja olosuhteiden kehittäminen kytkeytyvät asiantuntijuuden toiseksi ulottuvuudeksi, jolloin mielenkiinto verkostojen ja yhteisöjen tarjoamiin hyötyihin kasvaa edelleen. (Engeström 2006, 9-10; ks. myös Wenger 1999, 9-12 ja 214-215.)

Haasteellinen tehtävä uudelleen määrittyvän asiantuntijuuden kohdalla on muodostaa kuva selkeästi rajautuvista vastuualueista ja tehtävistä sekä tehtäväsällöistä eri osapuolien kohdalla (Eräsaari 2006, 46-47; 2002, 31-35). Vastuun merkitystä ei monimuotoisen ja verkostoissa kehittyvän asiantuntijuuden kohdalla pidä väheksyä, koska vastuu kysymykset muodostavat osan tehtävien raameista ja ongelma-alueista, joita eri osapuolten edellytetään ratkaisevan (vrt. Argyris ja Schön 1989). Tässä suhteessa yksilöön sidottu asiantuntijuus on perusteltua pitää mukana yhtenä asiantuntijuuden ulottuvuutena sen aiemmin esitetyistä rajoituksista huolimatta, koska huomioimatta jättäminen voi merkitä tekijän ja kohteen poistoa asiantuntijuuden prosessissa (Vähämäki 2006, 90-95; Hakkarainen, Palonen & Paavola 2002, 458; Argyris 1999, 127-134). Yhteisössä muodostetut tavoitteet eivät välttämättä riitä kirkastamaan eri osapuolten vastuukysymyksiä ja tehtäviä, vaan tarvitaan tarkempaa analyysia, jonka turvin työyhteisö ja asiantuntijat pystyvät tarkoituksenmukaiseen toimintaan. Ratkaisevaa on Launiksen ja Engeströmin (1999, 66-67) mukaan työyhteisön kyky eritellä organisaatioon sisältyviä toimintajärjestelmiä ja tiedostaa niiden historia eri kehitysvaiheineen. Tämä on tehtävä yhteisöllisesti, jolloin se palvelee uudelleen määrittyvää asiantuntijatyötä, koska työyhteisö valottaa kollektiivisesti omaa toimintaansa. Sen sijaan pitkälle ulottuvia ja yksityiskohtaisia analyyskejä, joissa käsitellään eri asiantuntijoiden tehtäviä, ei välttämättä ole tarkoituksen mukaista tehdä etenkin siinä suhteessa, että tältä pohjalta syntyisi asiantuntijatyötä jäykistäviä

rakenteita. Edellä esitetyissä kappaleissa **käsitykset** ja **perusteet asiantuntijuudesta** sisältävät muutoksen vanhasta asiantuntijuudesta kohti uutta ja uudelleen määrittyvää asiantuntijuutta, jonka Helakorpi (2006, 20) on kiteyttänyt seuraavaan taulukkoon kaksi:

Taulukko 2 Vanha ja uusi asiantuntijuus
Lähde: Helakorpi 2006, 20

Vanha asiantuntijuus	Uusi asiantuntijuus
Ammattikunta-kohtainen asiantuntijuus	Ammattikuntien ja ammattialojen rajat ylittävä laaja-alainen asiantuntijuus
Ammattikunnan yksinoikeus työtehtäviin ja asiantuntijuuksien kilpailu	Useita asiantuntijuuksia samalle ongelma-alueelle
Asiantuntijan autonomia työssään	Asiantuntijoiden tiimityö ja verkostoituminen
Asiantuntija asian legitimoijana	Asiantuntija asioiden tulkitsijana koulutukseen (tietämys) ja kokemukseen nojaten
Asiantuntijuuden nojaaminen objektivistiseen tieteen ihanteeseen: universaali totuus	Asiantuntijuus sisältää relativistista tietoa ja sisältää myös tietoista arvopohdintaa
Asiantuntijoiden hierarkkisuus	Tasavertaiset suhteet asiantuntijoiden ja ei-asiantuntijoiden välillä
Asiantuntijuuden stabiilisuus	Dynaaminen asiantuntijuus, jatkuva uusiutuminen, osaamisen kehittäminen
Kaavamaiset ratkaisut ongelmiin	Tilannekohtainen analyysi ja luovat ratkaisut, tutkiva ja kehittävä ote
Asiantuntijan työn kohteena asiakas	Asiakas kumppanina, yhteistyö, asiakkuus laajempina käsitteenä (myös yhteisöt)

2.2 Osaaminen

2.2.1 Yksilön osaaminen

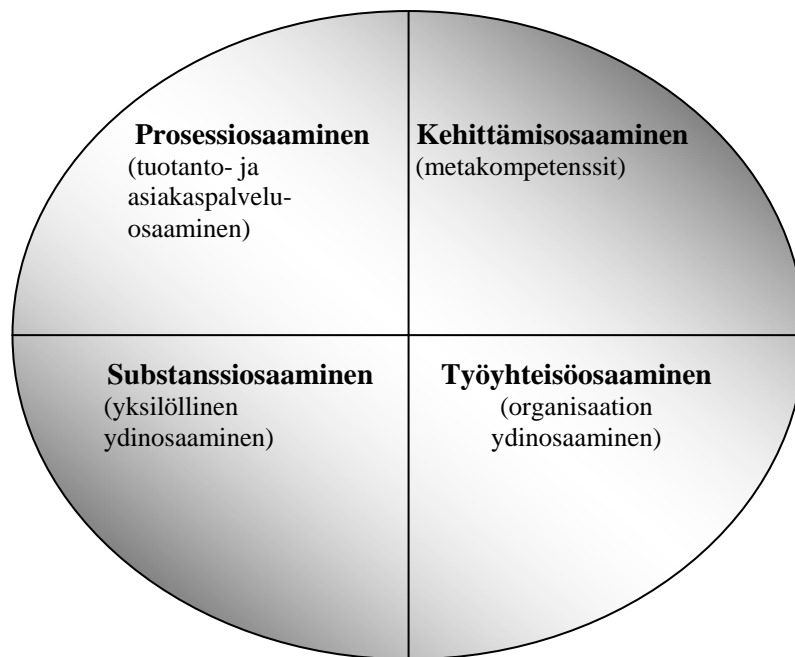
*Osaaminen*¹ yleiskäsitteenä on monessa eri yhteyksissä esillä ja osaamisen merkitystä painotetaan niin yksilöiden kuin organisaatioiden menestymisen yhteydessä. Ajankohtaisessa keskustelussa voi jäädä pimentoon se, mistä osaamisen kohdalla on oikeastaan kysymys sekä **miten osaaminen muodostuu** ja **määrittyy**. Osaaminen kytkeytyy asiantuntijuuden tapaan vahvasti tietoon ja tietämykseen (*knowledge*), joka

¹ Osaamista koskevat termit ja käsitteistö ovat paikoin sekaannusta aiheuttavia. Samoja termejä on käytetty eri tutkimuksissa toisistaan poikkeavien asioiden yhteydessä, jolloin käsitteitä on täsmennetty tarkoittamaan tiettyä asiaa. Esimerkiksi sana competence on käännetty yleisesti osaamista tarkoittaen mutta tietyissä yhteyksissä sillä viitataan, vain yksilön osaamiseen. Knowledge on käsitetty eri yhteyksissä sekä tiedoksi että osaamiseksi. Lisäksi termi know-how on käännetty tarkoittamaan osaamista ja taitotietoa. (ks. esim. Helakorpi 2006, 51; Sandberg, 2000, 9-10.)

muodostuu erilaisten oppimis-, ja vuorovaikutusprosessien avulla paikantuen eri organisaation osaamisen alueille ja tasoille. (ks. esim. Ruohotie & Honka 2003, 17-18; Järvinen, Koivisto & Poikela 2002, 72-73; Sydänmaalakka 2000, 125-126; Argyris 1999, 54-59; Nonaka & Takeuchi 1995, 83-85; Hamel & Prahalad 1994, 202-204.)

Yksilötasolla ilmenevää osaamista on määritelty pohjaten osaaminen tiettyyn suoritustasoon, joka voi ilmentyä tässä ja nyt. Yksilön osaamista määrittää näin eri tieteilijöiden kuten Sanberg (2000, 9-19) sekä Kokko, Vartiainen ja Hakonen (2003, 269-271) mukaan yhtäältä ymmärrys ja tieto sekä toisaalta tekeminen ja toiminen eri yhteyksissä, joissa tietoja ja taitoja hyödynnetään (*Know what – know how*). Osaamisessa yhdistyy tietoperusta ja käytännön sovellukset, jotka tulevat esille eri ammateissa toimiessa mutta myös muilla elämänalueilla. Raivola ja Vuorensyrjä (1998, 23) määrittävät osaamisen tiivistetysti relationaaliseksi taidon soveltamiseksi sosiaalisessa kontekstissa. Raivolan ja Vuorensyrjän näkemystä jakavat Ruohotie ja Honka (2003, 24 ja 54-55), jotka katsovat osaamisen määrittyvät yhtäältä yksilölähtöisesti toisaalta ammatilähtöisesti sekä kolmanneksi näiden kahden välisissä todellisissa vuorovaikutustilanteissa (ks. myös Suurla 2001, 37). Niiniluoto (1989, 49) määrittää osaamisen taitoina, kykyinä ja valmiuksina, jotka liittyvät ihmisten ja eläinten käyttäytymiseen. Osaaminen ja taidot määritellään yhtä aikaa ymmärtäen ne osittain samaksi asiaksi mutta suoraa yhtäläisyyttä osaamisen ja taitojen välille ei voi vetää, vaan taidot sisältyvät enemmän osaksi osaamisen kokonaisuutta (Hakkarainen, Palonen, Paavola & Lehtinen 2004, 16). Helakorpi (2006, 53-54) on määrittänyt erityisesti asiantuntijuuden kohdalla määrittyvien osaamisalueiden kenttää, jotka yhdessä muodostavat asiantuntijuuden osaamisen kivijalat. (ks. myös Raivola & Vuorensyrjä 1998, 24-25). Osaaminen jaottelu ja määrittely perustuvat osiltaan ²kvalifikaatiotutkimuksiin ja kvalifikaatioiden jakoon. Helakorven (2006,53) erityisesti asiantuntijuuteen kytkeytyvä osaamisen jaottelu on esittely seuraavassa kuvassa yksi:

² Kvalifikaatioihin eli ammattitaitoon kytkeytyvillä tutkimuksilla on selvitetty muun muassa eri ammattien sisältöä ja vaatimuksia suhteessa työntekijöiden pätevyyteen. Tutkimuksien pohjalta on muodostettu luokituksia, joita hyödynnetään työkaluina työntekijöiden osaamisen ja asiantuntijuuden arvioinnissa. Käsitteenä kvalifikaatio on kuitenkin rajattu ja riittämätön ilmentämään osaamisen kokonaiskuvaa. (Helakorpi 2006,51; Ruohotie & Honka 2003, 59-67; Raivola & Vuorensyrjä 1998, 23; Engeström 1995, 19-24)



Kuva 1 Asiantuntijuuden osaamisalueet
Lähde: Helakorpi 2006, 53

Lähtökohdiltaan on osoitettavissa, että jo yksilötasolla osaaminen määrittäyty ja paikantuu eri lähteistä eri alueille eikä pelkkä yleisluontoinen osaamisen määrittely avaa osaamisen kenttää ja sisältöä yksilötasolla. Tämä voi tulla esille ammattisidonnaisesti kehittämistyössä, jolloin osaamisen kehittämiselle ei välttämättä ole olemassa tunnistettua tartuntapintaa. (vrt. Ruohotie & Honka 2003; Moilanen 2001, 36-37).

2.2.2 Kollektiivinen osaaminen

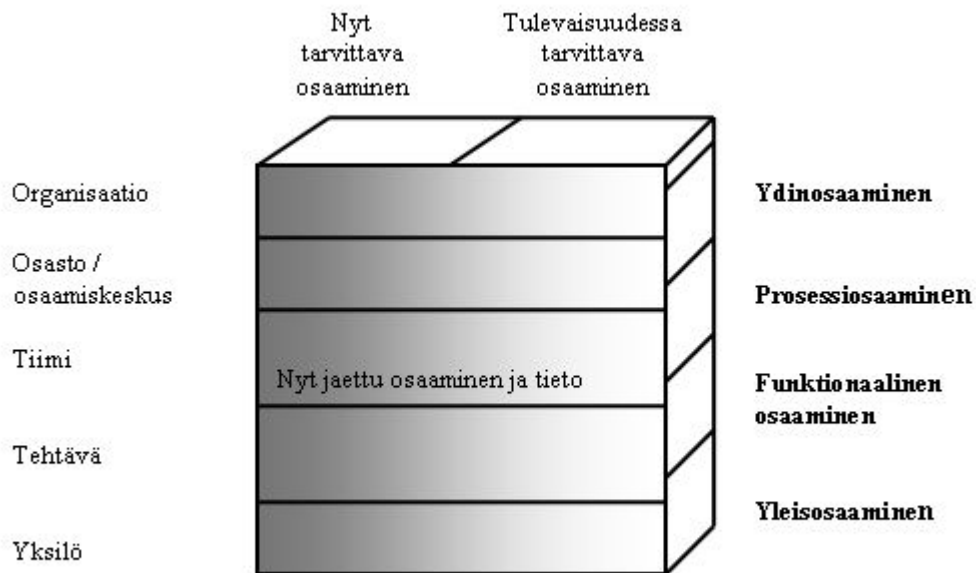
Osaamisen määrittäminen eri tasoille auttaa parhaimmillaan selkiyttämään osaamisen laajaa kenttää ja samalla mahdollistaa oppimisen erityistekijöiden käsittelyn, joita kuhunkin **osaamisalueeseen** sisältyy. Siirryttäessä osaamisen yksilötasolta kohti organisaatiotasoa osaamiseen sisältyy yhä monimuotoisempia ja abstraktimpia osia, jotka tekevät osaamisen määrittelystä ja erityisesti **osaamisen sisällön** avaamisesta haasteellisen tehtävän. Osaamisen määrittelyn ja sisällön tarkastelun haasteellisuutta lisää vielä se, että **eri tasot** ovat monissa kohdin toisiinsa kietoutuneita, jolloin niiden sisältö muodostuu yhteydessä toisiin osaamisalueisiin ja tasoihin. (Helakorpi 2006, 52;

Kokko, Vartiainen ja Hakonen 2003, 270; Sydänmaalakka 2000, 136.) Tässä suhteessa edellä mainitut osaamista määrittävät tasot ja niiden rajat ovat keinotekoisia, sekä monessa suhteessa tietoa ja toimintoja läpäiseviä erityisesti osaamisen kehittymistä koskevilla prosesseilla. (vrt. Engeström 1987, 124-127; 1999, 67). Yhtäältä osaamista ilmentää laaja levittäytyneisyys ja toisaalta sirpaloituneet osaamiskeskittymät, joiden yhteen saattaminen voi olla haasteellista mutta lopputuloksen kannalta palkitsevaa (Alasoini 2006, 38).

Tärkeä tutkimussuunta joka voi uudella tavalla palvella osaamisen määrittämistä, on juuri erilaisten osaamista koskevien synteisien ja kokonaisnäkemysten muodostaminen. Uudella tavalla siksi, että tunnistettaessa tarkemmin erilaisissa synteeseissä rakentuvia osaamisen sisältöjä ja prosesseja, on mahdollista tarkentaa tai muodostaa uudelle pohjalle osaamista koskevia määritelmiä käsittäen esimerkiksi erilaisia ammatillisia osaamisalueita. Osaamisen tarkastelu ja määrittely on asiantuntijuuden tapaan hyödyllistä liittää **kontekstiin**, koska tämä voi osoittautua hedelmälliseksi ratkaisuksi osaamisen arvon ja tarkemman sisällön selvittämisessä sekä kehittämistyön suuntaamisessa (Seppänen-Järvelä 2006, 21-22; Kivinen, Hedman, Mäkelä & Metsä-Tokila 2003, 20-26). Oma kysymys on se, kuinka laajalti yhä tarkemmin määritelty osaaminen on muiden asiantuntijoiden hyödynnettävissä (vrt. Zack 1999, 125-126; Hamel & Prahalad 1994, 202-204).

Tutkijat kuten Zack (1999, 129), Argyris ja Schön (1989, 157) sekä Engeström (1987, 92-96) huomauttavat **osaamisen muutosalttiudesta**, jolloin osaamisen arvo voi ajan kuluessa muuttua radikaalisti. Toisin sanoen tämän päivän huippuosaaminen vaihtuu perusosaamiseksi ja lopulta tulevaisuuden arkikäytännöiksi. Siitä huolimatta, että osaamisen arvo voi muuttua ajan kuluessa osaamisen levitessä uusien käyttäjien arkikäytännöiksi eri yksilöiden keskuuteen, ei tämä kehityssuunta ole välttämättä huono. Laajemman yhteisön pariin levinneestä osaamisesta voi muodostua uudelleen virikkeitä ja vihjeitä eri asiantuntijoiden keskuuteen, jotka taas johtavat uudenlaisen huippuosaamisen syntyyn. Osaamisen kohdalla ei ole välttämättä hedelmällistä osoittaa yhtä ja yhteen suuntaan etenevää kehitystä tai määritellä tietynlainen osaamisen perusosaamiseksi ja toinen taas huippuosaamiseksi. Erilaisilla osaamisilla voi olla hyvin vaihteleva ja muuntuva käyttöarvo. (Helakorpi 2005, 58-64; Koski 1999, 117-118.) Argyris ja Schön (1989, 157) pitävät osaamisen muutosalttiuden johdosta merkittävänä

osaamisen ilmentymänä ja määrittäjänä oppimaan oppimista (ks. myös Moilanen 2001, 48). Osaamiseen sisältyy määrätty dynaamisuus, joka tulee esille eri toimintojen yhteydessä tapahtuvina osaamisen sovelluksina. Kaiken kaikkiaan osaamisen monimuotoiset ilmentymät ja muuttujien huomioiminen tekevät osaamisen määrittämisestä ja tutkijoiden työstä haastavaa. (Palonen, Hakkarainen, Talvitie ja Lehtinen 2003, 14-16). Ilman käsitteellistä määrittelyä on vaikea muodostaa mielekkäitä lähtökohtia osaamisen tarkastelulle ja eri sisältöjen tutkimiselle. Sydänmaalakka (2000, 126) on kuvannut osin edellä hahmoteltua osaamiseen liittyvää haasteellista kokonaiskuvaa sen eri tasoja sekä muotoja seuraavassa kuvassa yksi:



Kuva 2 Osaamista määrittävä kokonaiskuva
Lähde: Mukailten Sydänmaalakka 2000, 126

3 ASIANTUNTIJAN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

3.1 Lähtökohtana muutoksessa kehittyvä asiantuntijuus

3.1.1 Muutoksen aikana syntyvät jännitteet

Kilpailuympäristön **muutokset** ja organisaation sisällä tapahtuvat muutokset heijastuvat monin tavoin asiantuntijatyöhön ja työn ominaispiirteisiin. Kysymyksessä on Helakorven (2006, 129) mukaan erilaisten muutoksien virta ja sisällöt, jotka vaikuttavat asiantuntijoiden työkentällä. Helakorven (2006) lisäksi myös Launis ja Engeström (1999, 64-65) sekä Hakkarainen, Palonen ja Paavola (2002, 460-461) katsovat asiantuntijuuden olevan monien muutospaineiden alaisuudessa, joiden vaikutukset paikantuvat eri alueille lukuisin seurauksin. Ensiksi asiantuntijat kohtaavat muutokset nopeasti etenevinä ja usein vielä päällekkäisinä prosesseina, jolloin yksilön kyvyt vastata muutoksiin ovat lopulta hyvin rajalliset. Toiseksi asiantuntijatyön kehysten ylittäessä yksilön rajoja kehittämistyön raamit rakentuvat yhä selkeämmin kollektiiviselle ja verkostoituneelle pohjalle, jolloin myös osaaminen jakaantuu verkostoon. (Pyöriä 2006, 67-71; Engeström 2004, 13-17.) Organisaatiolle tämä voi merkitä uusia haasteita eri osapuolten kohdalla, jolloin esimerkiksi asiantuntijaorganisaation johtamiseen on rakennettava ja otettava mukaan uusia asiantuntijayhteisön käytäntöjä tukevia toimintamalleja.

Kolmanneksi osaamisen ja tiedon paikantuessa verkostoon ei ole itsestään selvää, että kaikilla asiantuntijoilla on selkeät käyttö-, ja pääsymahdollisuudet näihin osaamisvarantoihin, jolloin osaamisen ja toiminnan kokonaisaste voi olla koko verkoston tai organisaatioon potentiaaliin nähden alitehoista (Järvinen, Koivisto j& Poikela 2002, 76). Tosin organisaatio ja verkoston jäsenet eivät välttämättä tiedosta verkoston heikkoa kokonaispotentiaalin käyttöönsä, jolloin monipuolisen arvioinnin ja reflektoinnin tarve nousee esille. (Argyris & Schön 1989, 7-12; Ritter & Gemunden 2003, 746-750.) Neljänneksi edelliseen kytkeytyen asiantuntijan tehtävät muodostavat paikoin epäselviä kokonaisuuksia, jolloin työ on sirpaloitunut tai ongelmat muodostuvat siten, että vanhat ratkaisumallit eivät päde niihin. Etenkin tietotyö saattaa joissakin

tapauksissa entisestään voimistaa kokemuksia työn hallittavuuden vaikeuksista. (Bereiter & Scardamalia 1993, 222-223, Engeström 2004, 88-91.) Viidenneksi asiantuntijan työtehtävät voivat muodostua niin kiinteästi rutiinitöiden ympärille, että varsinaiselle asiantuntijatyölle ei jää aikaa eikä siten muodostu asiantuntijuuden kehittymistä palvelevia otollisia olosuhteita ja toimintaa (vrt. Nonaka & Takeuchi 1995, 80-82). Kuudenneksi muutosvoimat asettavat haasteita ajanmukaiselle asiantuntijuutta tukevalle koulutuksensuunnittelulle ja koulutuksen toteuttamiselle. (Vähämäki 2006, 88; Pyöriä 2006, 73-77.) Muutosvoimien keskellä ei tutkijoiden mukaan ole aina täyttä selvyyttä siitä, miten ja millä keinoilla koulutus kantaa hedelmää. Sinänsä toimivat koulutusmenetelmät voivat olla ylikuumentuneet, jolloin laaja-alaisesti katsottuna asiantuntija-aloille koulututtuu enemmän ihmisiä kuin on tarvetta tai tietyille asiantuntijoille kohdistuu entistä enemmän koulutus-, ja kehittämispaineita. (Pyöriän 2006, 78; Tynjälä 1999, 160-162.) Yhtäältä yrityksen sisällä asiantuntijoiden koulutukseen saattaa olla vaikea löytää aikaa ja resursseja. Toisaalta koulutuksen ulkoistaminen ei välttämättä ole toimiva ratkaisu aika- ja resurssikysymyksissä sillä se vapauttaa vain osittain resursseja mutta asiantuntijajaksilöiden on edelleen vastattava organisaationsa ja työnsä kehityshaasteisiin. Organisaation on tarkasti kiinnitettävä huomiota siihen, mitä lopulta kannattaa ulkoistaa, jotta ulkoistamisen johdosta ei synny tärkeillä alueilla tieto- ja osaamisvuotoja, joita kilpailevien organisaatioiden asiantuntijat hyödyntävät (Hamel & Prahalad 1994, 211; Engeström 1995, 54).

Kehittämismallit ja niiden jalostaminen nousevat Launiksen ja Engeströmin (1999, 75) mukaan aikaisemman toiminnan kehityshistorian ja muutoksen kohteen ymmärtämisen pohjalta. Nonaka ym. (2000, 13-14) korostavat niin ikään kontekstin merkitystä kehittämistoiminnassa, jolloin kehitys ei voi rakentua tyhjiudessa (vrt. Järvinen & Poikela 2000, 322-323). Toisin sanoen on oltava tila, jossa tietämystä luodaan, jaetaan ja kehitetään. Asiantuntijuuden kohdalla tilanne on haasteellinen sillä samanaikaisesti kehittämisen konteksti on laajalle levittäytynyt tai monikontekstinen ja hankalasti hahmottavissa, koska asiantuntijuuden lähteet sijaitsevat osittain koko yhteisössä. (Engeström, Engeström & Kärkkäinen 1995) Toisaalta haastavissa olosuhteissa ja monien muutosvoimien alaisuudessa kontekstin tärkeys korostuu entisestään. Muutoksen ja yhteisön toiminnan keskuudesta on löydettävä niitä elementtejä, jotka toimivat asiantuntijuuden kehittämisen moottorina.

Muutos ei sinällään ole mitenkään uusi asia, vaan muutos on kytkeytynyt osaksi eri organisaatioita ja asiantuntijatoimintaa jo varsin pitkään. Yhtäältä muutokset eivät sellaisenaan kosketa kaikkia ammattialoja ja merkitse niiden muovautumista tieto- ja informaatiopainotteiseksi asiantuntijatyöksi. (Pyöriä 2006, 78.) Toisaalta jo aiemmin esitetyn perusteella voi muutoksen läsnäoloa pitää asiantuntijuuteen kiinnittyneenä muun muassa vahvan ongelmien ratkaisuun tarvittavan uudistumisen myötä. Muutosvauhti tai muutosvaateet ovat kasvaneet aivan uusiin mittasuhteisiin samalla kun muutoksien sisältö ja ulottuvuudet ovat yhä moninaisemmat. (vrt. Moilanen 2001, 30; Järvinen, Kontkanen, Poikela, Stachon & Valkama 1995.) Eriksson (2006, 119) katsoo nopeuden ja tehokkuuden sinällään olevan enemmän tai vähemmän organisaatioiden julkilausumia toiminnan tavoitteita, jotka heijastuvat asiantuntijoiden työkentälle.

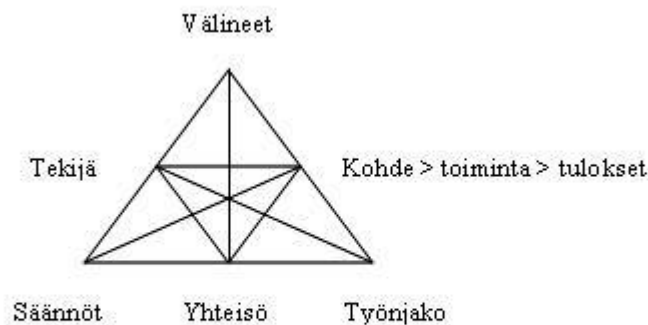
Kiinnostava kysymys muutoksien kohdalla on Engeströmin näkemyksen (1999, 69) mukaan se, miten organisaatiossa onnistutaan kääntämään muutoksiin reagointi asiantuntijuuden kannalta myös proaktiiviseksi toiminnaksi. Muutoksien nykytilalle on esitetty monia perusteita eri tieteenalueilta ja tutkimuksista käsin. Pääviesti on monessa tapauksessa sama; yhteiskunnassa on muodostunut monia uusia verkostoja sekä informaatiovirtoja, jolloin oppiminen voi tapahtua uusien kanavien kautta. Yhteiskunta ja eri organisaatiot ovat yhä monimuotoisempien verkostojen ja virikkeiden äärellä, joiden vaikutukset kumuloituvat organisaatioiden muutoksiin, jolloin kokonaisuasetelma ja lopputulos ovat nykykäsityksen valossa paikoin vaikeasti ennustettavia ja hallittavia. Näin yhteisöissä tapahtuva oppiminen ja kehittyminen ovat muodostuneet yhtäältä mahdollisuudeksi toisaalta elinehdoksi. (Toiviainen 2006, 22-24; Eriksson 2006, 123-126; Virkkunen 2006, 1-5; Heiskanen 1999, 25-36.) Organisaatioiden pyrkimyksenä on luoda kestäviä käytäntöjä, jotka nykyisin nähdään elävinä ja prosessimaisina, kuten itse organisaatiot. Näin ollen 2000-luvun organisaatiot tavoittelevat maksimaalista oppimiskyvykkyyttä, joka luo mahdollisuuksia pysyä muutoksessa mukana ja jota hyödyntäen asiantuntijahenkilöstö toimii ja kehittää tulevaisuuteen kantavaa kilpailukykyä. (Pyöriä 2006, 77-78; Argyris ja Schön 1989, 157-163.)

3.2 Toimintajärjestelmän jännitteistä kohti ekspansiota ja asiantuntijuuden kehittymistä

3.2.1 Asiantuntijuuden tarkastelu toimintajärjestelmän kehyksessä

Engeström (1995; 1992; 1987) korostaa kehittämisen sitomista ja tarkastelua osaksi laajempaa kokonaisuutta, jonka yhteydessä asiantuntijuuden kehittäminen tapahtuu. Asiantuntijoiden uudistuvat käytännöt ja työkuultuuri luovat lisäpainetta kokonaisvaltaisempaan tarkastelu- ja kehittämisootteeseen. (vrt. Helakorpi 2006, 18-19).

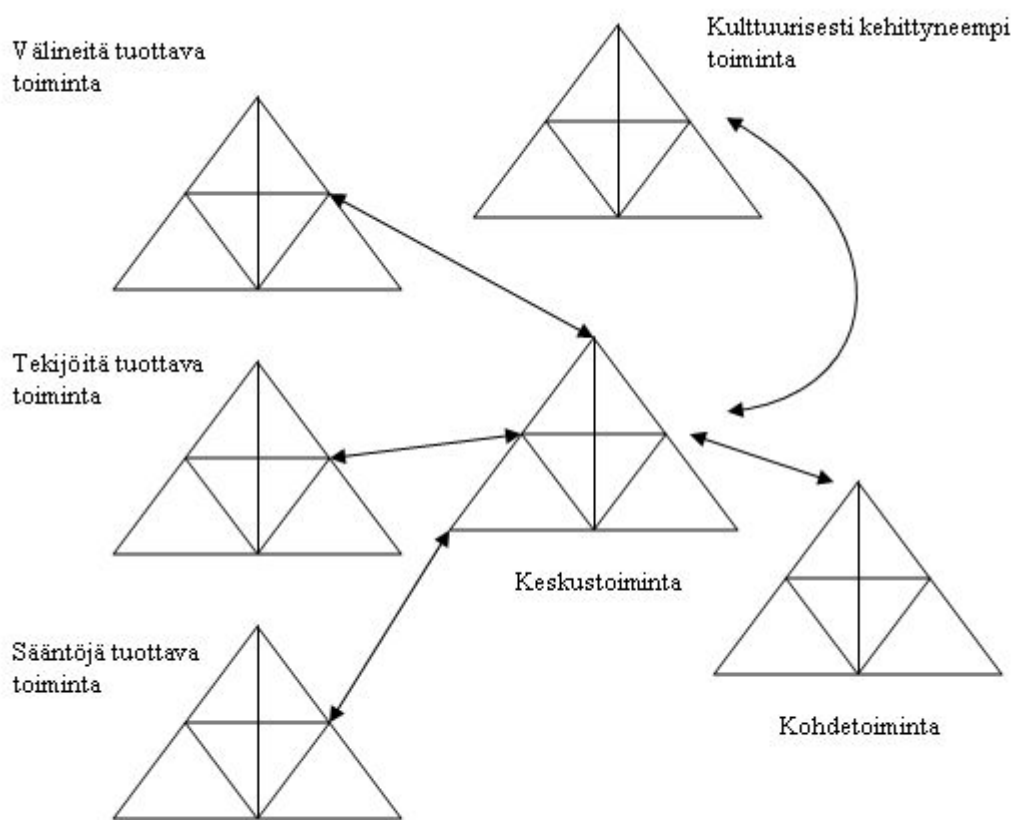
Toiminnan kokonaisuutta hahmotetaan toimintajärjestelmän avulla, joka on esitetty seuraavassa kuvassa kolme:



Kuva 3 Toimintajärjestelmän malli
Lähde: Engeström 1987, 78

Toimintajärjestelmä kytkeytyy osaksi toiminnanteoriaa ja Engeströmin kehittelemää teoriaa ekspansiivista oppimista. Toimintajärjestelmä ilmentää tutkijoiden Virkkusen, Engeströmin, Pihlajan ja Helteen (1999, 17) mukaan vakiintunutta toimintakäytäntöä. Vakiintuneisuutta kuvastaa se, että yhteisön käytössä on olemassa tietyt välineet, säännöt ja työnjako. Toimintajärjestelmän tekijänä tarkastelun kohteena voi olla yksittäinen työntekijä tai työntekijäryhmä. Työnjaon hahmottaminen saattaa osoittautua joissakin tapauksissa haasteelliseksi tehtäväksi, koska erikoistumisen myötä on muodostunut työtehtäviä, joissa työkäytännöt ovat hajautuneet yhteisön keskuuteen. Oman haasteen muodostaa asiantuntijatyön parissa tapahtuvat juostavat toiminnan

ratkaisut, joissa työnjaon kohdalla ei aina ole selkeitä raameja. Asiantuntijatyö ei ole irrallaan vallitsevasta kulttuurista ja työympäristöstä, vaan on päinvastoin monella tavalla kytkeytyneenä toisiin toimintajärjestelmiin sekä niiden keskinäisiin vaikutuksiin. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2002, 124; Tuomi-Gröhn 2001, 29-31.) Eri toiminnoissa on ainutlaatuiset tekijänsä mutta Engeströmin (1995, 53) mukaan tämä on kaukana siitä, että kysymyksessä on paras tai kehittynein muoto. Tämän vuoksi kehittymisen aineksia on perusteltua etsiä myös muista toimintajärjestelmistä. Tätä on hahmotettu Engeströmin (1987;1995) mukaan seuraavassa kuvassa neljä:



Kuva 4 Toimintajärjestelmien verkko
Lähde: Engeström 1995, 54

Toimintajärjestelmään sisältyy keskeisenä osana **moniäänisyys**, joka ilmenee muun muassa erilaisina näkökulmina, traditioina ja intresseinä. Moniäänisyyden muodostaa esimerkiksi työntekijöiden, johdon, erilaisten yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden

näkemykset. Edellä mainitut tekijät moninkertaistuvat eri toimintajärjestelmien muodostamissa verkostoissa, joita yllä kuvassa kolme on kuvattuna. Monista tekijöistä huolimatta on olemassa yhteisö, toimintajärjestelmän osanottajat, jotka jakavat saman kohteen. Kohde on keskeinen osa toiminnan kokonaisuutta, koska kohde paljastaa, mihin yhteisön jäsenet ja sen eri tekijät haluavat vaikuttaa sekä mitä toiminnalla lopulta tavoitellaan. (Engeström 2001, 135-139; 1995, 48-51.)

Toiminnan **kohdetta** koskevat seikat muodostuvat ydinkysymyksiksi monissa työympäristöissä, joissa työtehtävät ovat sirpaloituneet vaikeasti hahmotettavaksi kokonaisuudeksi (vrt. Helakorpi 2006, 19; Toiviainen 2006, 20-21). Eri tekojen tarkastelu suhteessa kulloiseenkin toimintajärjestelmään avaa niiden todellisen merkityksen kehittämisen kannalta, koska muutoin erilliset teot muodostuvat irralliseksi ilman, että kehittämisen lähteet tosiasiaassa tulevat esille. Toimintajärjestelmien kehityshistorian ymmärtäminen toimii väylänä ristiriitojen ja vastaavasti potentiaalnin hahmottamiselle. Kehittämisen kannalta erityinen painoarvo on toimintajärjestelmiin paikantuvilla **jännitteillä, ongelmatilanteilla** ja **häiriöillä**, jotka toimivat kimmokkeina muutokselle ja kehittämistoimille sekä uusille toimintakäytännöille. Analysoinnin alkuvaiheessa näiden ongelmatilanteiden ja häiriöiden tunnistaminen on ensisijainen tehtävä, koska ne eivät välttämättä ilmene suoraan (Engeström 1999, 68). Hän (1999, 63-69) korostaa työn eri osa-alueiden tekemistä näkyväksi, jotta kehittämisen mahdollisuudet laajenevat.

3.2.2 Ekspansioon tähtäävä asiantuntijatoiminta

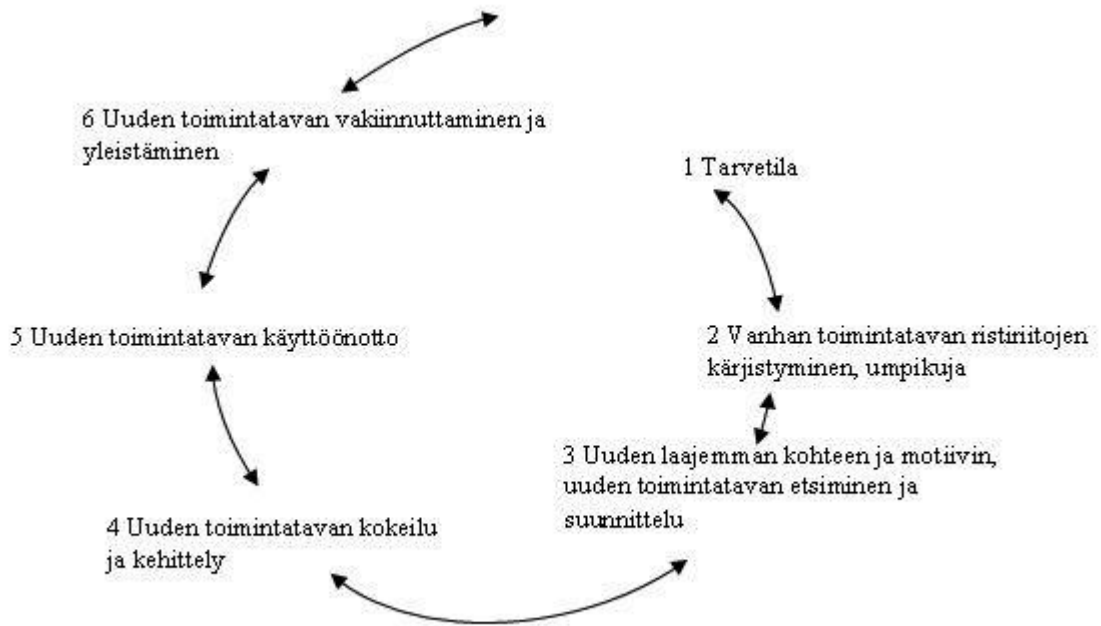
Asiantuntijuus ei voi nojata yksinomaan valmiisiin malleihin ja tietoon, vaan kehittämisen kannalta on tärkeää uusien mallien ja tiedon luominen sekä uuden luomista palvelevien olosuhteiden ja oppimisprosessien muodostaminen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 122-123; Bereiter & Scardamalia 1993, 167-172; Engeström 1987, 126-127) Oppimisprosessi on Engeströmin (1987) mukaan vajavainen, mikäli se perustuu ja määrittyy yksinomaan jälkikäteen tapahtuvan ongelmien ratkaisun kautta. Tätä taustaa vasten laadulliset muutokset tehtävissä ja tiedoissa tapahtuvat tavalla tai toisella myöhässä, koska oppiminen on pitkälti reagoivaa. Kehittyvän toiminnan kannalta on vaikea muodostaa ajanmukaisia uusia ratkaisumalleja ja systeemejä, mikäli oppimisprosessi muodostuu kaiken aikaa pelkästään jälkikäteen tapahtuvalle

reagoinnille. (Engeström 1999, 69; 1992, 20-24.) Engeströmin (2001, 137-138) mukaan reagointiin perustuvat oppimisprosessit jättävät monissa tapauksissa huomioimatta oppimisenlähteitä tai oppimisprosesseja, jotka eivät tule selkeästi esille, koska ovat dynaamisia ja vaikeasti hahmotettavissa. **Ekspansioon** tähtäävään prosessin tueksi on aktiivisesti luotava mahdollisuuksia, jossa koko oppimisen kenttää hahmotetaan ja eri työntekijöiden voimin. Tekijät luovat monessa suhteessa itse uudenlaiset toimintamallit ja oppimispolut. Avoimien haasteiden edessä valmiita ratkaisumalleja ei ole olemassa eikä myöskään uuden toiminnan opettajaa. (Engeström 2001, 138; 1987, 3 ja 127.) Kokonaisuudessaan oppimiselle muodostuu tällöin uudenlainen luonne ja määritelmä, joka tukee kehittymistä ja oppimistapahtumia eri vaiheissa. Kysymys on ekspansiosta, joka kiinnittyy parhaimmillaan osaksi asiantuntijan työtä, jolloin oppimisprosessi muodostaa väylän uusien asioiden omaksumiselle ja toiminnan kehittämiseksi. (Engeström, 1992, 20-24.) Edellytyksiä ekspansiolle ovat Engeströmin (1987) mukaan seuraavat ydinkohdat:

- uudenlainen kommunikointi ja kognitio ekspansion yhteydessä
- materiaalinen (aineellinen) käytäntö
- todellinen ekspansio on aina sekä sisäinen että ulkoinen mutta myös mentaalinen ja materiaalinen prosessi

Pelkkä vuorovaikutus ja moninaiset näkökulmat ovat eräänlainen alkuaskel myöhemmille uudistuksille ja muokkaantuvien toiminnan kohteiden vaateille. Engeström (1987, 124-125) summaa yhteen oppimisen kriteereitä seuraavasti: Ihmisen oppiminen alkaa oppimisen operaatioilla ja oppimisen toimilla kytkeytyneenä muihin toimintoihin. **Oppimistoiminnalla** on oma kohteensa ja systeeminen rakenteensa. Toiviaisen (2006, 27; 2003, 39-40) mukaan kohteiden seuranta ja erityisesti oppimisprosessien kytkeminen kohteisiin on ollut vielä melko vähäistä tutkimuskentällä. Oppimistoiminnan perusedellytyksenä ovat aikaisemmin jatkuvasti kehittyvät muut toiminnan muodot: esimerkiksi työ, taidot ja osaaminen. Ihmisen eri toiminnanverkostossa oppimistoiminta vaikuttaa yhtäältä taitoihin sekä osaamiseen ja toisaalta työhön tai muihin keskeisiin käytäntöihin. Oppimistoiminnan ytimessä muodostuu objektiivisia, sosiaalisia ja yhteiskunnallisia uusia toiminnan rakenteita. Oppiminen toiminnassa hallitsee ekspansion muodostumista aikaisemmista toiminnoista kohti uusia toimintoja. Oppimistoiminnassa analysoidaan ja yhdistetään erillisiä elementtejä muihin järjestelmän sisältöihin, ristiriitojen selvittäminen vaatii luovia

ratkaisuja, laajentaa ja yleistää niitä laadullisesti uuteen toiminnan rakenteisiin yhteiskunnallisesti tuottaviin käytäntöihin. Viimekädessä oppimista ilmentävät uudet toimintatavat ja toimintajärjestelmän laadulliset muutokset, jotka on prosessin aikana luotu. (Engeström 2001, 137;1995, 87-89;1987, 124-127.) Engeström (1987, 189 ja 318-324) on kuvannut ekspansiivista kehityssykliä seuraavan kuvan viisi mukaisesti:



Kuva 5 Ekspansiivisen oppimisen kehä
Lähde: Engeström 1987, 189

Ekspansioon johtavan kehitysprosessien kulku ei useinkaan etene suoraan kuvan mukaisella tavalla, vaan jokaisessa kehitysprosessissa on omat ainutlaatuiset piirteensä, vaikka Engeströmin nimeämät kehitysvaiheet ovat ehkä lopulta hahmotettavissa. Ekspansiivisessä kehityksessä voi tapahtua siirtymiä aikaisempiin vaiheisiin, joista kehittyminen lähtee uudelleen liikkeelle. Joissakin tapauksissa on mahdollista, että ekspansiivinen kehityssykli yrityksistä huolimatta taantuu tiettyyn vaiheeseen tai katkeaa kokonaan. Edellisen perusteella ei ole realistista olettaa kehittymisen päättyvän automaattisesti ekspansioon, vaikka alkuvaiheen kehittämispäätös on ollut tietoinen valinta ja liikkeellelähtö kohti uusia toimintamalleja on tapahtunut. (vrt. Engeström 1992, 20-24.) Ekspansioon kytkeytyy aina osana ennalta arvaamattomia käännteitä, jolloin ei voi sanoa ekspansion selkeästi johdettavissa.

Ekspansiivisen kehittymisen liikkeellelähtöä leimaa jo aiemmin sivuttu muutoksen alkuvaiheen epämääräinen tilanne, joka Virkkusen (2001, 41) mukaan voi ilmetä tarkemmin jäsentymättömänä tarvetilana, jolloin uudet kehittämissuunnat eivät vielä ole jäsenyneet. Vähitellen muodostuu yhä vahvempia merkkejä muutoksen tarpeesta, kun vallitseva osaaminen ja toiminta eivät enää tarjoa vastinetta suhteessa ympäristöstä kumpuaviin tarpeisiin, jolloin jännitteet ja kriisi alkavat lopulta syventyä. Tarvetilan ja kriisin kirkastuessa kehittämistoimet on mahdollista kohdentaa ja ohjata yhä paremmin kohti uutta tavoitetta. (Engeström 2004, 59-63;1995, 88-92.) Tällöin myös uutta asiantuntijuutta ja asiantuntijuuden kehittämistä koskeva sisältö on mahdollista täsmentää. Tässä alkuvaiheen prosessissa voi muodostua kokonaisuudessaan ensimmäinen kuva uudesta toimintamallista, johon pyritään. Käsitys uudesta toimintatavasta ja mallista on kuitenkin testattava laajemmin yhteisön keskuudessa, johon sitä ollaan integroimassa. Kysymys on oppimisprosessin aikaisesta sisäistämisen ja ulkoistamisen keskinäisestä suhteesta, jossa uusi toimintamalli ulkoistetaan yhteisön käyttöön. Viimekädessä testaaminen tapahtuu laajemmin eri toimintajärjestelmien yhteydessä, jolloin esimerkiksi asiakkaat tai muut toimintajärjestelmien tekijät osallistuvat omista lähtökohdistaan ekspansion prosessiin. (vrt. Pasanen, Haavisto, Toiviainen & Engeström 2006 168-175; Toiviainen 2006, 59-62). Niin Preffer ja Sutton (1999, 83-85) kuin Argyris (1999, 127-131) muistuttavat, tiedon ja tekojen välisestä suhteesta sekä implementoinnin tarpeesta, jolla paikata puutteita toiminnan uudistumisessa. Uusien ideoiden ja tiedon merkitystä ei voi väheksyä mutta niiden vaikuttavuus on heikko, ellei niitä lopulta onnistuta siirtämään ja implementoimaan osaksi nykyistä tai suunniteltua asiantuntijoiden toimintaa. Kysymyksessä on erityisesti todellisen kehittymisen seuranta ja se kiteytyykö siitä uudenlainen vakiintunut toimintakäytäntö, jolloin on osoitettavissa muutoksia toimintajärjestelmässä.

3.3 Asiantuntijan osaamisen kehittymistä tukeva koulutus

3.3.1 Koulutuksen rakentaminen osaksi asiantuntijatyötä

Koulutuksen merkitys asiantuntijuuden kehittymisessä on herättänyt eri tutkijoiden keskuudessa monia kannanottoja sekä puolesta että vastaan. Yhtäältä monista muutospainesta huolimatta koulutuksen katsotaan olevan asiantuntijuuden rakentamisessa ja kehittämisessä edelleen tärkeää, koska koulutuksen avulla osaamiselle syntyy alaspesifi perusta. Toisaalta koulutus näkyy tavalla tai toisella kulkevan jälkijunassa suhteessa todellisiin asiantuntijavaateisiin ja sovellusmahdollisuuksiin nähden, etenkin uusien innovaatioiden kohdalla tai silloin, kun osaamista on otettava käyttöön erilaisissa työyhteisöissä. **Koulutus** ei sellaisenaan tuota valmiita asiantuntijoita, koska se ei merkitse suoraan oppimista ja oppiminen erottuu koulutuksesta vielä paljon monimuotoisempana prosessina, jonka edellytykset säilyvät varsin vahvoina läpi elämän. (Kirjonen 2006, 122-124; Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 143; Järvinen, Koivisto & Poikela 2002, 73; Grönroos 151-153; Tuomi-Gröhn 2001, 12; Wenger 1999, 225-228; Tannenbaum 1997, 442-447.) Molemmille kannanotoille on olemassa perusteensa eikä voi yksioikoisesti väittää asiantuntijoiden koulutuksen kärsineen inflaatiosta sen sijaan yhä tärkeämpi kysymys on mihin asti ja miten koulutus kantaa hedelmää asiantuntijoiksi kehittyvien, eri asiantuntijoiden sekä asiantuntijatoimialojen kehittämisessä. Koulutuksen tarpeet ja haasteet ovat kiihtyvien muutoksien vaikutusten alaisina, jotka on huomioitava eri tutkijoiden mukaan asiantuntijoiden koulutuksessa. (Dunphy & Williamson 2004, 109-112 ja 119-125; Moilanen 2001, 50; Bereiter & Scardamalia 1993, 6-16.) Koulutuksen kohdalla on tarkoituksenmukaista toteuttaa kehittymistä palvelevaa koulutuksen priorisointia ja jakamista osiin sillä muutoin koulutuksen sisältö sekä kehittymisen edellytykset kohtaavat heikosti kohteensa.

Aidosti asiantuntijuutta tukeva koulutus on lähtökohtaisesti pidettävä lähellä työtä ja työn yhteydessä (*kontekstissa*). Mikäli näin ei tehdä, on vaikea saavuttaa olennaisia tiedon, oppimisen ja kehittämisen elementtejä, jotka ovat asiantuntijatyön arkipäivässä läsnä (Ruohotie & Honka 2003, 75-76; Tuomi-Gröhn 2001, 12-15; Hakkarainen 2000, 94; Launis & Engeström 1999, 64). Tällöin koulutuksensuunniteltu sekä koulutus-, ja

kehittämistoimet voivat jäädä vaikutuksiltaan löyhiksi. Engeströmin (2000, 526-527) mukaan koulutuksen ja kehittämisen kohdalla sorrutaan jossain tapauksissa pelkästään oikeiden toimenpidelistojen luettelemiseen, jotka eivät sinällään vielä johda muutokseen ja positiivisiin vaikutuksiin asiantuntijuuden kehittymisen kannalta. Seppänen-Järvelä (2006, 29-30) katsoo kuitenkin koulutuksen siirtyneen lähemmäs työyhteisöjä, joissa toteutetaan räätälöityjä koulutuksen ja toiminnan ratkaisuja. Tarve kiinnittää koulutus, kehittäminen ja työelämäyhteydet yhä tiiviimmin yhteen on monessa suhteessa tarpeellista. Esimerkiksi Taylor (2002, 16-19) tarkastelee tutkimuksessaan noviisien ja eksperttien tiedonkäsittelyä ja osoittaa muun muassa eksperttien ja noviisien kohdalla eroavuuksia tiedonkäsittelyssä ja todellisessa toiminnassa. Hoitoalalla ekspertit näyttävät esittävän aktiivisemmin työtehtäviä selventäviä kysymyksiä, eivätkä tyytyneet saatuun informaatioon ja valmiiseen toimintamalliin. Lähtökohtien erot on huomioitava myös työ- ja koulutuskäytännöissä, jotta kehittymismahdollisuudet säilyvät. (vrt. Hasu & Engeström 2000, 72.) Vastaavasti Pfeffer ja Sutton (1999, 89-90) näkevät erityisen tärkeänä yhteyksien ja vuorovaikutussuhteiden luomisen koulutuksen suunnittelijoiden, järjestelmien rakentajien sekä työntekijöiden välillä, jotta muodostuisi mahdollisimman realistinen käsitys siitä, kuinka ihmiset todella käyttävät osaamista työssään. Asiantuntijuuden kehittyminen jää helposti epämääräiseksi, ellei sitä kytketä tarvittavaan ja käytössä olevaan osaamiseen. Engeström (2004, 88; 2000, 533; 1999, 69) on samoilla linjoilla sillä toimivan koulutuksen kannalta on hedelmällistä opiskella ja perehtyä meneillään oleviin muutoksiin sekä näissä prosesseissa oleviin ristiriitoihin, jotka toimivat parhaimmillaan koko toimintajärjestelmää muokkaavina ekspansion lähteinä. Asiantuntijoiden **koulutustarvetta** koskettavat kysymykset kiteytyvät Engeströmin (2000) sekä Pfefferin ja Suttonin (1999) esittämien perusteiden pohjalta seuraavasti:

- minkälaista osaamista nyt on käytössä?
- miten osaamista käytetään työssä?
- minkälaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa?
- minkälaista osaamista ja asiantuntijuutta koulutuksen avulla halutaan kehittää?

Kokonaisuudessaan kysymys on osaamista tuottavasta toiminnasta, joka palvelee asiantuntijoita juuri heidän työkentällään. Bereiter ja Scardamalia (1993, 22-23) korostavat keskittämään huomion prosessiin, jossa ymmärrys asiantuntijuudesta kasvaa, koska tällöin on mahdollista päästä tarkemmin selvyyteen siitä, mitä eri

kehittämiskeinoilla voidaan saavuttaa. Wenger (1999, 264-265) on samoilla linjoilla ja korostaa koulutuksen tuomia mahdollisuuksia yhteisön tulevaisuudelle. Toimiva koulutus sisältää toimivia käytäntöjä, joissa merkitykselliset asiat kytkeytyvät osaksi oppimisprosessia samalla, kun merkitykselliset asiat ovat keskeinen osa oppimisprosessin rakennusaineiksia. Koulutukseen sisältyy vuorovaikutteisuuden elementit, jolloin vuorovaikutuksessa muodostuva kokonaisuus ratkaisee. Näin ollen monien toimien analysoinnille on perusteita, joilla päästään koulutuksen ja asiantuntijatyön vaikuttamiin kiinni. (Helakorpi 2006, 43-45; 2005, 162; Wenger 1999, 266-267.) Käytännössä tämän pohjalta voi syntyä selkeämpää kehittämisen painopistealueiden hallintaa organisaatiossa. Asiantuntijan osaamisen kehittymistä palveleva oikein hahmotettu **koulutuksen tarve** muodostuu tärkeäksi ponnahduslaudaksi oikealle koulutuksen suunnittelulle ja koulutuksen toteutukselle sekä lopulta tavoitteiden mukaiselle vaikuttavuudelle. Yhtäältä lähtökohdat koulutustarpeen syntymiselle voivat olla tietyissä tapauksissa epämääräiset ja osin ristiriitaiset, jotka avautuvat vasta vähitellen, kun riittävä määrä virikkeitä, vihjeitä tai ristiriitoja on koottu yhteen. Toisaalta koulutustarpeet voivat muodostua varsin selkeäksi nopeasti kehittyen esimerkiksi juuri silloin, kun merkittävät muutokset ja uudistukset kohdistuvat organisaation toimintaan. Käytännössä tämä voi merkitä esimerkiksi sitä, että organisaatioon tulee ulkopuolista asiantuntijuutta muutostilanteissa avuksi ja tueksi, jolloin koulutuksella ja eri oppimisprosesseilla kurotaan kiinni uusia asiantuntijavaateita vasta myöhemmin. Kehityssuuntaus voi olla asiantuntijatyön kohdalla myös täysin toinen, jolloin organisaatiossa toimivat asiantuntijat itse kehittävät ja synnyttävät uudenlaisia lähtökohtia koulutukselle ja henkilökohtaiselle kehittymiselle. (Helakorpi 2006, 55-56.) Näin asiantuntijoiden koulutussuunnitteluun voi sisältyä lähtökohdiltaan ristiriitaiset lähtökohdat mikäli tuleva työnkuva ja tehtävät ovat hämärän peitossa ja työn analysointia on vaikea toteuttaa etukäteen.

4 ASIANTUNTIJA TYÖYHTEISÖSSÄ JA OSAAMISTA KEHITTÄVÄT YHTEISTYÖN FOORUMIT

4.1 Asiantuntijat ja yhteistyön muodostuminen organisaatioissa

Erilaisten asiantuntijuuden kehittymistä palvelevien yhteismuotojen ja olosuhteiden muodostuminen on paikoin pitkän prosessin ja kehittelyn tulos. Etukäteen on epävarmaa, minkälaiseksi eri asiantuntijoiden yhteistyö lopulta muodostuu ja minkälaisia yhteistyömuotoja siihen sisältyy (vrt. Gustafsson 2001, 1-2). Yhteisön syntymiselle ei aina ole olemassa selkeää rakennetta, jota se noudattaa. (Wenger & Snyder 2000, 141-142). Asiantuntijuuden kehittymisen kannalta ratkaisevaa on yhtäältä se minkälaisissa **yhteisöissä** asiantuntijat toimivat mutta toisaalta ratkaisevaksi tekijäksi kehittymisen kannalta voi muodostua eri tieteilijöiden kuten Hakkaraisen, Palosen, Paavolan ja Lehtisen (2004, 78-80) sekä Engeströmin ja Kerosuon (2003, 345-346 ja 349) mukaan vanhasta yhteisöstä irrottautuminen sekä kyky siirtyä uudenlaisten yhteisöjen keskuuteen, jolloin kyseessä on eri yhteisöjen välisten raja-aitojen ylittäminen (*boundary crossing*) tai kahden yhteisön raja-alueilla toiminen. Samalla näissä siirtymissä syntyy mahdollisuuksia yhteisöjen muokkaantumiseen sekä niiden sisältämien yhteistyömuotojen ja tietorakenteiden uudelleen muotoutumiseen, jotka edesauttavat asiantuntijuuden ja osaamisen kehittymistä. Syvemmin tarkasteltuna eri asiantuntijayhteisöjen sisältä voi löytyä erilaatuisia yhteistyömuotoja, joiden luottamuksenaste ja lopputulokset vaihtelevat monilta osin. (Heiskanen 2006, 193-210; Parviainen 2006, 180; Vähäaho 2002, 70-78; Tuomi-Gröhn 2001, 15; Wenger 1999, 103-106; Tannenbaum 1997, 443-446.)

Luottamus yhteisön keskuudessa ja sen jäsenten välillä syntyy ja kehittyy yleensä vähitellen, jolloin eri toimijoiden välille voi lopulta muodostua vahvoja sidoksia. Luottamuksen kehittymistä voi nopeuttaa tilanteet, joissa yhteisön jäsenet tuntevat entuudestaan ja osapuolten toiminnasta on muodostunut molemminpuolinen positiivinen mielikuva. Yhteisön jäsenten luottamuksen asteen ollessa korkea oppimiselle ja innovaatioille kasvaa otolliset olosuhteet sillä kehitysolosuhteiden ollessa turvalliset kynnys esittää keskenään ristiriitaisia näkemyksiä ja käsitellä alkujaan

hankalia asioita voi kasvaa (Parviainen 2006, 170-171; Nonaka, Toyama & Konno 2000, 13; Argyris 1999, 229-231). Luottamus voi Parviaisen (2006, 172) mukaan osoittautua asiantuntijoiden kehittymisen kannalta petolliseksi maaperäksi, mikäli yhteisön jäsenet eivät kykene kriittisesti arvioimaan ja tarvittaessa kyseenalaistamaan yhteisönsä jäsenten käsityksiä. Sokea luottamus voi kohdistua myös asiantuntijoiden työssään käyttämiin työkaluihin ja menetelmiin, jotka ovat rutinoituneet yhteisön silmien alle niin, että niitä ei enää kyetä kyseenalaistamaan. (vrt. Engeström 1999, 68-69.)

Kehittyvän asiantuntijuuden ja yhteistyön kannalta ei ole välttämätöntä, että kaikki yhteistyön osapuolet ovat asiantuntijoita. Yhteisössä työskentelevien aloittelijoiden anti saattaa uusissa ja uudistuvissa yhteisöissä olla varsin merkityksellistä asiantuntijuuden uusiutumisen ja tiedon rikastumisen kannalta, koska uudella yhteisön jäsenellä voi olla uutta tietoa tai kokemuksia, joita toiset yhteisön jäsenet voivat hyödyntää tai verrata niitä omiin kokemuksiin sekä tiedon rakenteisiin (ks. esim. Hakkarainen 2000, 94; Bereiter & Scardamalia 1993, 227; Tuomi-Gröhn 2001, 13.) Asiantuntijoiden liikkussa eri yhteisöjen välillä voi olla hankala osoittaa, kuka lopulta on uusi asiantuntija ja kuka on vanha asiantuntija. Tässä suhteessa noviisi-ekspertti asetelma ei välttämättä muodosta mielekästä tarkasteluasetelmaa kehittymisen kannalta. Hedelmällisempää on tarkastella, mitä eri osapuolet pystyvät tarjoamaan toisilleen eri konteksteissa ja minkälaisia mahdollisuuksia heillä on jakaa ja kehittää erilaisia tietorakenteita ja osaamista. (vrt. Toiviainen & Hänninen 2006, 28; Okkonen 2005, 19-23; Ritter & Gemunden 2003, 753; Taylor 2002, 16-19; Engeström 1992, 26-28; Koski 1999, 200-201; Wenger 1999, 215-221.)

Asiantuntijoiden tehtävien ja tietorakenteiden vaihdellessa ollen paikoin hyvin heterogeenisiä ei asiantuntijayhteisössä ole välttämättä osoitettavissa yhteistyön ja kehittymisen kannalta ratkaisevaa jäsentä, sillä jokaisen osaamisella, tiedoilla ja käytännöillä saattaa eri yhteyksissä olla tärkeä merkitys. Yli-Kauhaluoma (2006, 38-41) nostaa tutkimusyhteistyöhön kiinnittyvässä tutkimuksessaan esille eri **asiantuntijoiden taidon hyödyntää toinen toistensa osaamista**, joka voi olla kokonaisuuden onnistumisen kannalta elinehto. Tehtävän ratkaisun kannalta voi olla riittävää, että tunnistaa yhteisön jäsenet, jotka voivat auttaa eri vaiheissa ja saa heidät tarvittaessa mukaan ongelmanratkaisu ja oppimisprosessiin. Tämä vapauttaa asiantuntijan

työskentelemään omalla osaamisalueellaan. (Parviainen 2006, 177-178; Yli-Kauhaluoma 2006, 35-41; Hovila 2005, 47-50.) Toisaalta pitkällä aikavälillä yksilö ei voi toimia oman asiantuntijuuden kehittymisen kannalta pelkästään tiedon ja osaaminen koordinaattorina, koska asiantuntijayhteisön hajotessa yksilön verkostosta hankkima voima ja kyvyt sammuvat ellei omakohtaista osaamisen kehittymistä ole tapahtunut. Edellisen lisäksi kaikki yhteisön asiantuntijat eivät välttämättä näe **ongelmanratkaisuprosessia** yhteisessä omistuksessa, jolloin tähtäimessä olisi toimivat ja avoimet sekä uutta sisältöä luovat asiantuntijakäytännöt. (vrt. Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 149-153; Bereiter & Scardamalia 1993, 224-226; Engeström 1999, 65.) Yhteisön sisällä saattaa vallita kilpailutilanne ja yhteisöllisen kehittymisen kannalta negatiivinen asenneilmasto, joka saa asiantuntijat toimimaan enemmän yksilöinä nojaten henkilökohtaisiin päämääriin kollektiivisten motiivien ja tavoitteiden sijaan (Grönroos 2003, 127-128; Järvinen, Koivisto & Poikela 2002, 104-105). Tällöin yksilön sitoutuminen omaan asiantuntija-alaan voi olla voimakasta mutta yksilön organisaatioon ja yhteisöön sitoutuminen epävarmassa projektipainotteisessa työtilanteessa on heikommalla pohjalla. Asiantuntijoiden **toimenkuva** ja **tehtävät** voivat sellaisenaan rajata yhteistyönmahdollisuuksia, jolloin toimintamallit yhteistyön kannalta ovat heikosti kehittyneitä. Epäedullisen kilpailutilanteen taustalla voi olla laajemmin koko yhteiskuntajärjestelmään ja organisaation toimintaan vaikuttavia tekijöitä. (Parviainen 2006, 157-160 ja 172-173; Pyöriä 2006, 73-77.)

Kriittisen näkemyksen ryhmän ja **synergisten** etujen positiivisesta voittokulusta esittää Gustafsson (2001, 1-3), joka näkee asiantuntijaryhmän kollektiivisen toiminnan lähinnä **idiergian** valossa. Toisin sanoen asiantuntijaryhmän toiminta muodostuu pienemmäksi kuin sen osiensa summa. Gustafsson (2001, 2-15) perustelee näkemystään sillä, että ryhmän toimiessa kollektiiviselta pohjalta ratkaisut muotoutuvat enemmän tai vähemmän kompromissien varaan, jotka samalla kätkevät asiantuntijoiden todelliset kyvyt. Gustafsson katsoo ryhmässä syntyneisiin kompromisseihin hautautuvan erilaisia asiantuntijoiden henkilökohtaisia käsityksiä ja motivaationlähteitä, jolloin eri asiantuntijoiden potentiaalista osa jää käyttämättä. Gustafssonin näkemysten pohjalta herää kuitenkin kysymyksiä; onko kompromissien merkitys niin lamauttava ryhmän ja asiantuntijoiden toimintaan kuin edellä esitetystä on käynyt ilmi. Lisäksi herää kysymys, perustuvatko asiantuntijoiden ryhmässä tekemät ratkaisut todella erilaisten näkemysten tyypistymiseen negatiivisin seurauksin. Tutkijoiden Nonaka ja Takeuchi

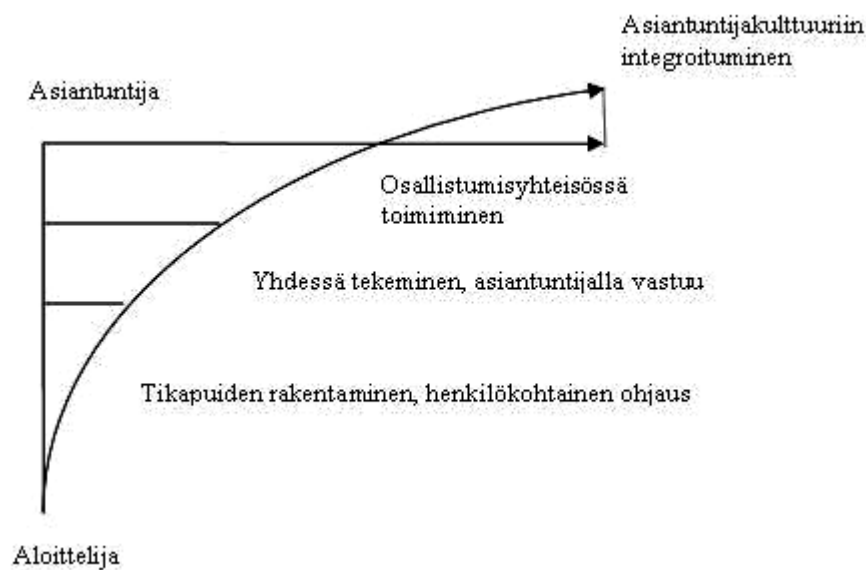
(1995, 75-80) sekä Engeströmin (1987, 105-116) ja aikaisemmin Vygotskyn (1978, 88) esitysten perusteella ryhmän ja yksilöiden kehitysprosessissa on enemmän erilaisia edellytyksiä, jossa toiminta ja päätöksenteko ovat pitkäjänteisemmin sidoksissa yhteisiin tavoitteisiin sekä vuorovaikutuksessa havaittuihin mahdollisiin uusiin vihjeisiin, joita asiantuntijat päättävät ja kykenevät lopulta seuraamaan. Asiantuntijoiden toiminta erilaisissa yhteisöissä voi sisältää kehittymistä haittaavia tekijöitä mutta yhteisen toiminnan myötä voi yhtäläillä syntyä monia kehittymistä palvelevia ratkaisuja, joita ilman yhteisön voimaa ja tietorakeita ei muodostu. (vrt. Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 144.) Rajanveto on monesta syystä hankalaa, koska pitkällä aikavälillä kehityksessä voi ilmetä erilaisia ratkaisuja ja lopputuloksia.

Asiantuntijuuden ja yhteisön yhteistyön kannalta on tärkeää **yhteisen ja ymmärrettävän kielen** muodostuminen eri toimijoiden välille, joka alkuvaiheessa saattaa vaatia eri yhteistyökumppanien välistä tiivistä vuorovaikutusta ja käsitteiden avaamista etenkin, jos hyvin erilaisten asiantuntija-alojen toimijoita työskentelee samassa yhteisössä. Ilman vuorovaikutusta ja yhteistä kieltä on hankala muodostaa käsitystä yhteisön tietorakenteista, osaamis pohjasta ja hyödyntää niitä täysimääräisesti (Palonen, Hakkarainen, Talvitie & Lehtinen 2003, 16; Engeström & Kerosuo 2003, 349-350.) Argyris (1999, 229-231) katsoo kriittisesti peruslähtökohtana esitetyn avoimen kommunikoinnin olevan usein sellaisenaan naiivi ja valmiiksi annettu oletus, joka harvoin toimii käytännössä tai johtaa toimiviin asiantuntijakäytäntöihin ja oppimiseen. **Kommunikoinnin** vaikutukset ovat moninaiset sillä yhteisössä tapahtuva kommunikointi ja yhteistyö voivat muodostua kehittyvän toiminnan esteeksi, koska yhteistyön painopisteet ja kommunikointi saattavat Argyriksen (1999, 229-231) ja Sengen (1990, 250-251) mukaan jäähdyttää yhteisesti tiedostettujen tietorakenteiden tai vanhojen toimintamallien ympärille, jolloin ei synny uusia kehityspolkuja asiantuntijayhteisön keskuuteen. Vastaavasti yhteisön onnistuessa kehittämään uusia toimintamalleja ja käytäntöjä niiden muodostuminen on vasta alkuaskel, koska vakauttaminen ja ylläpito ovat yhteisön uusiutumisen sekä jatkon kannalta erittäin tärkeitä prosesseja. (Engeström & Kerosuo 2003, 350.) Edellisen kaltaisissa prosessin vaiheissa yhteisön kommunikointi ja tiedon jakaminen on suunnattava niin, että ne tukevat uusia käytäntöjä ja niiden ylläpitoa.

On mahdollista, että asiantuntijayhteisön sisällä olevilta tietoisesti rajoitetaan pääsyä tiettyihin tietorakenteisiin, jolloin ei anneta mahdollisuuksia käyttää uusia tietorakenteita asiantuntijuuden kehittämiseen. Kysymyksessä voi olla **asiantuntijakulttuurin** kuuluva toimintatapa, vallankäyttömuoto, vääristynyt tunneilmasto tai yhteisössä ilmenevää muutosvastarintaa.(Eriksson 2006, 115-116; Hakkarainen, Paavola & Lipponen 2003, 8.) Vastaavasti samoilla toimilla voidaan yhteisön keskuudessa pyrkiä edistämään asiantuntijuuden kehittämistä sekä oppimisprosessia, jolloin tietorakenteita ja informaatiota jaetaan valmiiksi osiin esimerkiksi uusien asiantuntijatoimijoiden kohdalla. Tavoitteena on tukea yksilön oppimisprosessia antamalla tilaa oppimiselle muun muassa ennaltaehkäisemällä liiallisen informaation tuottamaa informaatiohäkyä (vrt. Kirjonen 2006, 126). Tosin tämä poikkeaa Nonakan ja Takeuchin (1995, 80-82) otollisiksi nimeämistä **tiedon luomisen olosuhteista** ja **kriteereistä**, jossa kehittämistä tukevaa informaatiota on parhaimmillaan runsaasti tarjolla. Portaittainen informaation saanti ja käsittelyprosessi eivät välttämättä johda alkuvaiheessa konkreettisesti havaittavaan tulosvetoiseen toimintaan tai innovaatioiden syntyyn mutta pitkällä tähtäimellä voivat toimia askeleina asiantuntijuuden ja osaamisen kehittämiseksi, joka lopulta johtaa myös näkyviin tuloksiin. (Hakkarainen, Paavola & Lipponen 2003, 9.) Engeström ja Hasu (2000,62) kyseenalaistavat tiedon ja informaation kohdalla myös sen kuinka onnistuneesti eri osapuolet pystyvät hahmottaan olennaiset asiat runsaasta tiedosta huolimatta ja määrittämään ratkaisuihin johtavat ongelmakohdat. Hakkarainen ja Paavola (2006, 232) painottavat aikaisempien tietorakenteiden ja asiantuntijuuden merkitystä, jotta uudelle asiantuntijuudelle syntyvät aidot mahdollisuudet. Näin ollen aikaisempaa kehityshistoriaa ei voi jättää huomioimatta (Engeström 1995, 33-35).

Aika merkitsee yhteistyön ja siten asiantuntijuuden kehittämisen kannalta paljon, koska pitkäaikaiset osallistumismahdollisuudet asiantuntijayhteisön ja sen kulttuuriin kanssa kiinnittävät uudet yhteisön jäsenet asiantuntijayhteisön tietorakenteisiin sekä avaavat jatkuvia mahdollisuuksia asiantuntijuuden kehittämiseksi (Yli-Kauhaluoma 2006, 41-42; Kivinen, Hedman, Mäkelä & Metsä-Tokila 2003, 29-33). Tämä tapahtuu Hakkaraisen (2000, 92) mukaan ajan kuluessa vähitellen, jossa asiantuntija ja asiantuntijaksi kehittyvän toiminta muokkaantuu parhaimmillaan yhä tiiviimmin osaksi asiantuntijakulttuuria. Tämän prosessin aikana asiantuntijan osaaminen kehittyy niin, että asiantuntijalla on aikaisempaa vahvemmat ammatilliset kyvyt ja taidot suorittaa

työtehtäviä. Hakkaraisen ja Paavolan (2006, 232-233) mukaan ajan kuluessa asiantuntijalla on mahdollisuudet omaksua erityinen välineistö, joka auttaa toimimaan asiantuntijakulttuurissa. Yli-Kauhaluoman (2006, 41) mukaan keskeinen osa asiantuntijan toimintaa on luoda edellytyksiä omalle asiantuntijuudelle, jota erityinen välineistön omaksuminen palvelee. Tämä korostuu erityisesti tehtävissä, joissa henkilökohtaisen osaamisen ja tietopohjan rakentaminen vievät paljon aikaa. Näin ajasta on itsestään tullut asiantuntijoille sekä kehittymistä tukeva että rajoittava tekijä (Engeström 2004, 157). Aluksi asiantuntijakulttuuriin kiinnittyvä aloittelija on sidoksissa yhteisön tarjoamaan tukeen mutta kehittymisen myötä asiantuntijuus vähitellen avautuu vastavuoroiseen suuntaan. Asiantuntija voi edelleen toimia monin yhteistyön keinoin yhteisössä mutta yhteistyötä luonnehtii vastuullinen työote, jolla haetaan ratkaisuja sekä omaa työtä että mahdollisesti yhteistä työtä koskeviin haasteisiin. Tätä prosessia on esitetty seuraavassa kuvassa kuusi:



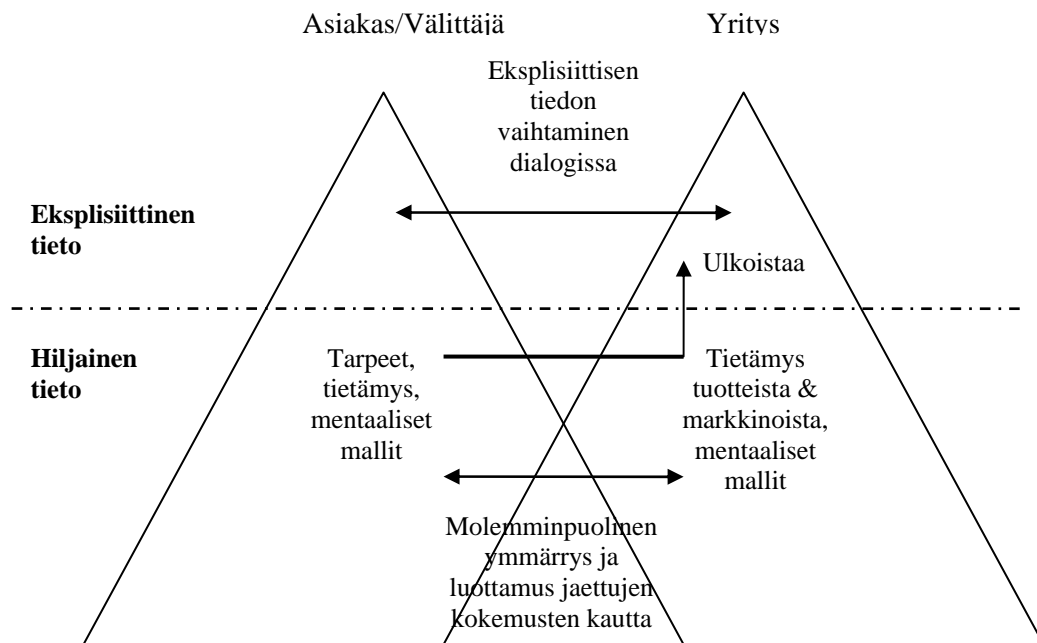
Kuva 6 Osaamisyhteisöön kasvamisen prosessi
Lähde: Hakkarainen 2000, 92

4.2 Asiakasyhteyksistä resursseja asiantuntijan osaamisen kehittymiselle

Asiakkaiden³ kanssa toiminen muodostaa parhaimmillaan mielenkiintoisen **oppimisympäristön** asiantuntijalle ja koko asiantuntijayhteisölle asetelmassa, jossa asiakaskunta on paikoin hyvin heterogeeninen. Heterogeeninen siksi, että asiakkaat eroavat toisistaan muun muassa elämäntyylyltään, arvoiltaan ja tarpeiltaan, jolloin odotukset ja käsitykset hyvästä palvelusta voivat vaihdella. Asiakas on organisaatiolle tärkeä **resurssi** ja yksi keskeinen **toiminnan kohde**, koska asiakkaat tuovat taloudellista pääomaa ja antavat tietoa yritykselle, jota voi hyödyntää tulevia kehityssuuntia silmälläpitäen. (Engeström 2004, 156; Grönroos 2003, 221-223; Wallin 2001, 136; Nonaka, Toyama & Konno 2000, 7-13) On haastavaa muodostaa käsitystä asiakkaasta ja asiakkaan tarpeista ilman, että on riittävästi tietoa asiakkaiden toiminnasta ja toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Vastaavasti asiakkaat tarvitsevat tietoa organisaatiosta ja organisaation palvelutarjonnasta voidakseen käyttää niitä tai verrata omia tarpeitaan suhteessa organisaation palvelutarjontaan. Edellisen perusteella molemminpuolinen kanssakäyminen ja kiinnittyminen toinen toistensa tietorakenteisiin ovat kehittymisen kannalta tarpeen. (ks. esim. Parviainen 2006 180-181; Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 79-83.) Näin ollen asiakkaan sivuuttaminen osoittautuu monilta kohdin virheeksi osaamisen näkökulmasta, koska asiakkaiden tarvetila heijastuu henkilöstön osaamis-, ja asiantuntijatarpeisiin sekä näiden edellyttämiin kehittämistoimiin (Engeström 2004, 156; 1995, 32-33; Moilanen 2001, 35-36 ja 39). Nonaka ym. (2000, 7) ovat kiinnittäneet muiden tutkijoiden ohella huomiota

³ Asiakkuuteen sisältyy erilaisia näkökulmia; Ensiksi asiakkuus voidaan käsittää perinteisellä tavalla organisaation ulkopuoliseksi toimijoiksi (*ulkoinen asiakas*), jolloin asiakkaat käyttävät yrityksen palveluja tai tuotteita. Toiseksi asiakkuus voidaan ymmärtää organisaation sisäiseksi toimijoiksi (*sisäinen asiakas*), jolloin kaikki yksiköt ja työntekijät näkevät toisensa asiakkaina, hankkijoina ja tavarantoimittajina. Kolmanneksi asiakkuus voidaan ymmärtää sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden oppimiseen ja dialogiaan tähtäävänä toimintana. Toimintana, joissa molempien osapuolten näkemyksiä huomioiden syntyvät mahdollisuudet oppimisprosessin rikastamiseen, asiantuntijuuden kehittymiseen sekä lopulta aineksia, asiakasälykkäiden tuotteiden tai palveluiden luomiseen. (ks. Engeström 2004, 11-17 ja 61; Nonaka, Toyama & Konno 2000, 13 ja 17-21; Senge 1990, 10,82 ja 243.)

asiakkaiden merkitykseen ja nostaneet esille ulkopuolisten toimijoiden merkityksen uuden tiedon ja osaamisen luomisessa. Malli on esitetty seuraavassa kuvassa seitsemän:



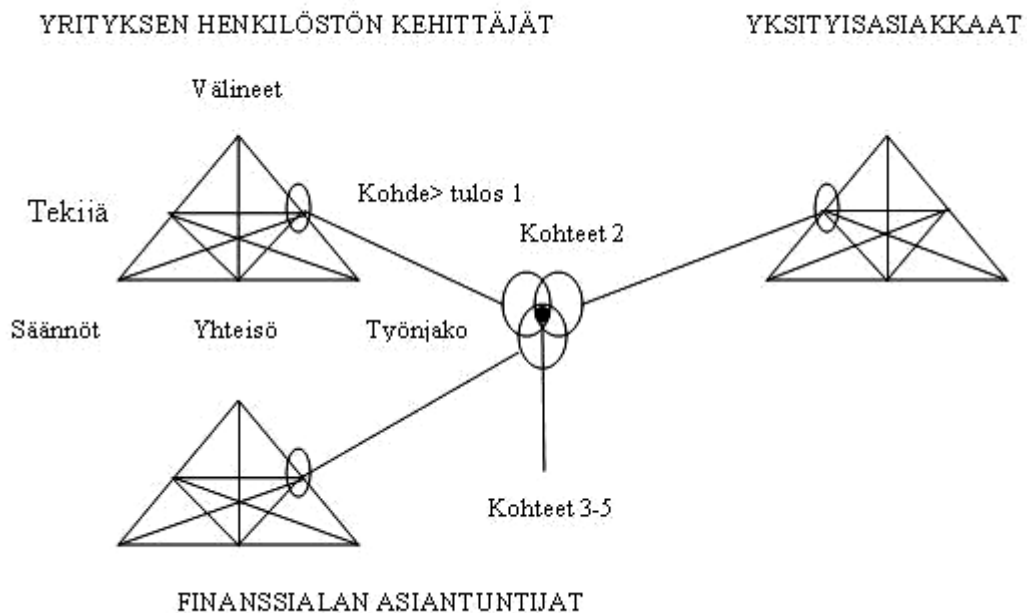
Kuva 7 Tiedon luominen ulkopuolisten toimijoiden kanssa
Lähde: Nonaka, Toyama ja Konno 2000, 13

Mallissa kohtaavat ulkopuolisten asiakkaiden ja organisaation edustajien näkemykset sekä tietorakenteet eikä kysymyksessä ole pelkästään kohtaaminen, vaan eri osapuolten kyky luoda uutta. Erilaisista lähtökohdista tulevat asiakkaat ovat organisaatioiden palveluiden loppukäyttäjää, jotka viimekädessä ratkaisevat, kuinka hyvin tuotteet ja palvelut toimivat sekä, kuinka ihmiset tuotteiden ja palveluiden takana ovat onnistuneet hyödyntämään osaamistaan ja asiantuntijuuttaan. Pelkästään tärkeiden tekijöiden ja ydintoimien löytäminen ja nimeäminen eivät Nonakan ja Takeuchin (1995, 49-50 ja 70-73) mukaan riitä, vaan huomattavasti tärkeämpiä ovat ne **osaamissisällöt**, joilla kilpailukyiset palvelut on rakennettu tai osaamissisällöt, joilla uusia palveluja rakennetaan (ks. myös. Manninen 2006,18). Aikaisemmin muun muassa Nonaka ja Takeuchi (1995, 82-84) sekä Bierly ja Hämäläinen (1995, 217-218) ovat esittäneet organisaation ulkopuolelta hankitun palautteen toimivan parhaimmillaan aineksena organisaation sisäisen osaamisen ja tietämyksen kehittämiseen (vrt. Pedler, Burgoyne & Boydell 1991, 27 ja 160-161). Näitä ulkopuolelta tulevia aineksia, joita asiakasrajapinnassa kohdataan, ovat esimerkiksi erilaiset ideat, mielipiteet ja näkökulmat. Sekä **sisäiset** että **ulkoiset** asiantuntijuuden **kehittämisenlähteet** ovat

tärkeitä mutta jo lähtökohdiltaan kovin erilaisia. Organisaation ja yhteisön sisällä tiedon ja ideoiden vaihto voi tapahtua suoraviivaisemmin sekä **integroitua** nopeammin asiantuntijayhteisön käyttöön siitä huolimatta, että tiedon rakenteet ja kehitysmallit ovat jo valmiiksi pitkälle kehiteltyjä. Syynä tähän on yhteisön luoma kieli, kulttuuri, sen kannusteet ja tavoitteet sekä asiantuntijayhteisön järjestäytyneempi tietopohja. (vrt. Engeström 1987, 138-144.) Esimerkiksi Dixon (1994, 26) muistuttaa siitä, kuinka paljon helpompaa on järjestellä ja omaksua osiltaan tuttua opiskeltavaa aluetta. (ks. myös Vygotski 1978, 86-91.)

Asiantuntijuuden kehittymistä edesauttavan asiakasulottuvuuden kohdalla on luotava mahdollisuuksia kaikkien **osallisuuteen kehittämistyössä**, joka käytännössä tarkoittaa sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden aktiivista toimintaa kehittämistyössä. Nonaka ja Takeuchi (1995, 84-85) näkevät tässä mahdollisuudet muun muassa aidosti kollektiiviselle reflektointipohjalle, joka toimii samalla suotuisana osana tietämyksen jakamista ja osaamisen kehittymistä. Dialogi ja dialogissa oppiminen on tutkijoiden Nonakan, Toyaman ja Konnon (2000, 7) sekä Sengen (1990, 242-249) mukaan yksi avaintekijä rakennettaessa uutta tietämystä. Asiakkaiden kanssa tapahtuva dialogi ja oppimisprosessi eivät kuitenkaan ole itsestäänselvyksiä, vaan saattavat jäädä puhtaasti teoreettisiksi ihanteiksi. Syitä tälle on monia ensiksi asiakkaat eivät välttämättä lähesty organisaatioita ja niiden asiantuntijahenkilöstöä motivoituneina toiminnan ja osaamisen kehittäjinä, vaan ennen muuta palveluiden tai tuotteiden ostajina ja käyttäjinä. Näin ollen ei ole lainkaan selvää, että asiakkaat ovat valmiita esittämään rakentavia ehdotuksia, ellei asia kosketa tai motivoi asiakasta omakohtaisesti. Toiseksi asiakasrajapinnassa toimiva työntekijä ei välttämättä aina osaa asettua asiakasta parhaiten palvelemaan rooliin. Edellisen lisäksi asiakkailta voi puuttua tai olla erilainen käsitys palautteen antamisesta ja kokemusten vaihdosta, mitä organisaatiossa lähtökohtaisesti odotetaan. Kaikesta huolimatta **yhteisissä kohtaamisissa** eri osapuolilla on mahdollisuus päästä toinen toistensa näkemyksistä selvyyteen (Parviainen 2006, 157; Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 96-102; Wenger & Snyder 2000, 142). Tässä suhteessa on hyödyllistä ja tavoiteltavaa sekä organisaation että asiakkaiden lähestyä toisiaan, jotta syntyy yhtenevämpi käsitys toimivista palveluista ja palautteenannosta. Yhteisen käsityksen pohjalle kasvaa mahdollisuudet jäsentää kehittämiselle uudet lähtökohdat ja tavoitteet. (Engeström 2004, 61; 2001, 23; Ruohotie 2000, 73.) Engeström (1995, 32 ja 46) korostaa tässä yhteydessä yhteisen toiminnan

kohteen laajentumista, jonka eri osapuolet saavat aikaan. Tämä vaihe saattaa kestää pitkään eikä automaattisesti johda asiantuntijuuden kehittymistä tukevaan **dialogiin** tai uudenlaisiin työskentelymuotoihin. Tätä prosessia on kuvattu seuraavassa kuvassa kahdeksan:



Kuva 8 Kolmen eri toimintajärjestelmän kommunikointi ja uusien toiminnan kohteiden muodostuminen
Lähde: Mukailten Engeström 2001, 136

Hyödyntääkseen asiakkaita asiantuntijuuden kehittämisessä on asiakkaan kiinnityttävä tai kiinnitettävä kehittämisen kontekstiin ja asiakkaalle on jatkuvasti luotava kiinnittymiseen mahdollisuuksia. Kysymys on tällöin esimerkiksi uudesta ihmettelevästä työntekijästä tai asiakkaasta, jolla on mahdollisuus esittää mielipiteitään ja tulla kuulluksi (Manninen 2006, 25-31). Tämä on tärkeää, mikäli aidosti halutaan hyödyntää asiakkaiden avaamaa kehittämiskanavaa ja tietorakenteita. Lisähaasteen toiminnan kohteen laajentamiselle ja kehittämiselle tuo se, että asiakkaiden kiinnittyminen organisaatioon voi tapahtua niin, että he eivät välttämättä kohtaa ketään organisaation jäsentä ja jaa suoraan kokemuksiaan, jolloin asiakkaat vain käyttävät palveluja esimerkiksi internetin välityksellä. Ulkopuolisten tahojen anti, kuten asiakkaiden, on määrätyissä kohdin rajallista organisaatioille ja kehittyville asiantuntijayhteisöille. Erilaisten kehittämismahdollisuuksien luomisesta huolimatta voi

kasvavan ymmärryksen taustalla olla osittain samoja kehittymisen esteitä kuin varsinaisten asiantuntijayhteisöjen parissa on muutoin havaittu (ks. esim. Parviainen 2006, 172-173.) Engeström (1995, 52) muistuttaa, että muutospainetta ja kehittymistä palvelevia jännitteitä voi syntyä jo toimintajärjestelmään kuuluvien tekijöiden muutoksien johdosta.

Asiakkuuksiin perustuvien suoraviivaisten päätelmien veto johtaa harvoin hedelmällisiin lopputuloksiin kehittämisen kannalta, koska tämä jättää taakseen tai kokonaan huomioimatta olennaisia uuden tiedon ja asiantuntijuuden rakentumisen elementtejä. **Ulkopuolelta tulevat tiedon sirpaleet ja ideat** vaativat usein pidemmälle jalostuakseen moninaista asiantuntijayhteisön tulkintaa sekä pitkäjänteisempää integrointiprosessia. (Engeström 1999, 69.) Prosessi voi pitkittyä entisestään, mikäli ulkopuolelta tulevien ideoiden ja palautteen johdosta organisaatio lähtee kehittämään kokonaan uudenlaisia palveluja, joihin tarvitaan samalla uudistuvaa ja ajanmukaista asiantuntijuutta. Toisin sanoen on luotava uutta osaamista sekä uuden osaamisen kehittymistä palvelevia rakenteita ja menetelmiä. Asiakkaiden tarpeet, ideat ja ulkopuoliset tietorakenteet voivat kuitenkin avata erilaisia kehitysreittejä ja uusia alkuja asiantuntijuuden kehittymiselle, jotka vahvistavat organisaation kokonaisnäkemystä kehittämisen suunnasta ja tarpeista. Asiaa voi hahmottaa myös päinvastaisella näkökannalla, jolloin organisaation vetäytyessä kuoreensa katkeaa monia organisaatiolle tärkeitä tiedon ja informaation kulkureittejä. Tällöin organisaation oppiminen ja asiantuntijoiden osaamisen eivät täysimääräisesti rakennu ja tule testatuksi ilman asiakasulottuvuutta. Organisaation on tiedostettava tämä jo strategiavaiheessa ja tarkasteltava, minkälaisia tavoitteita ja keinoja asetetaan, jotta pystytään hyödyntämään ulkopuolisia tiedonlähteitä ja kanavia henkilöstön asiantuntijuuden kehittämiseksi.

4.3 Asiantuntijuus ja osaamisen kehittymisen arviointi

Osaaminen ja asiantuntijuus ovat keskeisempiä yrityksen menestystekijöitä, joiden avulla luodaan kilpailuetua ja uusia innovaatioita. Useiden tutkijoiden tunnustamasta osaamisen ja asiantuntijuuden arvosta huolimatta muun muassa Nonaka ym. (2000) kritisoivat erityisesti tietämysvarantoihin kohdentuen arvioinnin heikkoa käytännön toteutusta. Toisin sanoen tutkijoiden (2000) mukaan ei ole olemassa tehokasta

järjestelmää ja **työkaluja arvioida** sekä johtaa näitä **tietämysvaroja**. Tietämysvarantojen arviointia ja johtamista koskeva järjestelmän rakentaminen on yksi keskeinen osa yrityksen tehtäviä, joka ottaa vakavasti osaamispotentiaalinsa ja kehittymisen tuomat mahdollisuudet sekä kilpailuedun muodostumisen. Tätä prosessia edesauttaa ymmärrys ja ymmärryksen kehittäminen siitä, kuinka eri tietämysvarannot ovat luotu, hankittu ja hyödynnetty yrityksessä. (Moilanen 2001, 22-24; Nonaka ym. 2000, 21.) Arvioinnissa on tällöin selkeitä sisällöllisiä painopistealueita.

Asiantuntijuuden muodostumisen ja määrittelyn kohdalla **arvioinnilla ja reflektoinnilla** on merkittävä osuus, jolloin myös ympäristöstä voi nousta arviointia ja reflektointia tukevia aineksia esille. Ilman arviointia ja reflektointia asiantuntijan tietorakenteet ja toimintamallit muodostuvat tyhjyyteen, jolloin ei ole perusteltua puhua asiantuntijuudesta, koska ei ole selvyyttä mille pohjalle ja miten rakentaa asiantuntijuutta sekä kuinka muodostaa asiantuntijuutta tukevaa uutta tietoa. Helakorven (2006, 53-56) mukaan eri osaamisalueiden tunnistaminen ja arviointi toimivat väylänä osaamisen tunnustamiseen. Nykytutkimusten valossa on arveluttavaa muodostaa käsitystä asiantuntijuudesta, jonka osana ei tapahdu tiedon käsittelyä ja aktivointia myös arvioinnin ja reflektoinnin pohjalta. Arviointi ja reflektointi toimivat parhaimmillaan kehittymistä edistävänä välineistönä, joiden avulla vallitseviin toimintamalleihin tulee läpinäkyvyyttä ja ne on mahdollista kyseenalaistaa. (Argyris 1999, 127-131.)

Oma kysymyksensä on se, millä tasolla tietoisella vai tiedostamattomalla arviointi ja reflektointi lopulta tapahtuvat. Lisähaasteen arvioinnin ja reflektoinnin kohdalle tuovat kehittyvä asiantuntijuuden prosessi, jolloin osa aikaisemmin tietoisesta aineksesta siirtyy tiedostamattoman puolelle ja päinvastoin. (vrt. Donaldson 2001; Nonaka ja Takeuchi 1995) Vastaavasti arvioinnin ja reflektoinnin laadukkuus voivat kuitenkin kehittyä osana asiantuntijuutta ja ammatillista asiantuntijuutta tukevien oppimisprosessien myötä (Ruohotie & Honka 2003, 86-87; Argyris & Schön 1989, 158-163). Engeström (1987, 128-130) pitää ongelmallisena asetelmaa, jossa arviointi perustuu puhtaasti tilannetekijöihin, jotka eivät sellaisenaan riitä selittämään asiantuntijuutta siitä huolimatta, että asiantuntijuuden kehittymistä tapahtuu paljon arkipäivän ongelmatilanteissa (vrt. Engeström 1992). Tilannetekijöiden kohdalla on muodostettava arviointipohja laajemmin vakiintuneita uusia käytäntöjä kohtaan. Vakiintuneiden uusien toimintamallien arviointi paljastaa, kuinka kehityksessä on

lopulta onnistuttu. Engeström (1999, 69) kehottaa tarkastelemaan kehitysprosessin myötä tavoitettuja ja toisaalta tavoittelemattomia asioita, joiden pohjalta muodostetaan uusia kehityspolkuja nykyisen toiminnan ympärille. Organisaatioita tarkasteltaessa ja arvioidessa laajemmassa mittakaavassa toimintaa ja saavutettuja tuloksia ei välttämättä avaudu mahdollisuuksia pureutua tarkemmin eri asiantuntijayksilöiden ja yhteisöjen kehittymiseen jonka vuoksi arviointia on kohdistettava ja jaettava eri alueisiin.

Yhtäältä **arvioinnin kohdentaminen** ja **keskittäminen** on monessa suhteessa tärkeää, koska lähtökohdiltaan eri mittaritot palvelevat ja mittaavat eri asioita. Toisaalta kysymys on kriittisesti arvioitavista kokonaisuuksista, jolloin esimerkiksi Engeströmin (1995, 91-92) mukaan arviointiprosessilla selvitetään toiminnan laadullisia muutoksia, jotka paikantuvat toimintajärjestelmän eri alueille sekä ekspansion eri vaiheisiin. Järvisen, Koiviston ja Poikelan (2002, 128) mukaan osaamisen kokonaiskuvaa mittaa erityisesti henkilöstön ratkaisukyky ja osaamisen suhde asiakkaiden esille nostamiin ongelmiin. Toisin sanoen, miten asiakasorientoituneeksi organisaatio on onnistunut kehittymään. Asiantuntijayksilöiden ja yhteisöjen kohdalla on niin ikään etsittävä laajemmin muutoksia toimintamalleista, jotka kertovat asiantuntijuuden kehityksestä. Arvioinnin kohdistuessa enemmän yhteisöön ja yksilötasolle on mahdollista tarkemmin pureutua toiminnan erityistekijöihin ja malleihin, jotka koskettavat vain pieniä asiantuntijaryhmiä. (Engeström 1995, 87.) Huomionavoista asiantuntijuuden ja kehittymistä koskevien linkkien löytämisen kannalta on myös se, nouseeko esille malleja, jotka edesauttavat varsinaisen asiantuntijatyön tekemistä aikaisempaa paremmin. Nämä voivat olla etenkin pitkällä aikavälillä tarkasteltuna merkittäviä muutoksia, joiden edistäminen asiantuntijuudelle avautuu tilaa ja uusia kehittymismahdollisuuksia.

Asiantuntijuuteen kytkeytyvä arviointi on keskeinen osa asiantuntijuuden kehittymistä ja arvioinnin pohjalta on mahdollisuus muodostaa oikealle pohjalle suunnattavat jatkotoimenpiteet. Asiantuntijuutta koskevat arvioinnin kohteet on mahdollista suunnata hyvin erilaisiin asioihin mutta karkeasti jako asiantuntijan työskentelyprosessiin ja sen sisältöön sekä asiantuntijan työn lopputuloksiin ovat merkittäviä arvioinnin alueita. Arviointia ei tapahdu yksinomaan asiantuntijoiden ulkopuolelta vaan arviointi ja toiminnan reflektiivinen tarkastelu kiinnittyvät eri tutkijoiden mukaan osaksi todellista asiantuntijuutta. Asiantuntijoiden oman toiminnan ja työskentelyn arviointi luo jatkuvia

mahdollisuuksia oppimisprosessille ja asiantuntijuutta palvelevalle muutokselle. Arvioinnissa ja toiminnan tarkastelussa on mahdollista hyödyntää **yhteisön moniäänisyyttä**, jolloin arvioinnin kohteille ja tuloksille haetaan vahvistusta tai uusia näkökulmia. Tässä kohdin asiantuntijuutta koskeva arviointi on mahdollista ulottaa myös yhteisöä ja organisaatorajat ylittäväksi toiminnaksi.

5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tutkimuksen tausta ja tutkimustehtävä kiinnittyvät Tapiolan muutosprosessiin ja toimialan laajennukseen perinteisestä vakuutusyhtiöstä sijoitus- ja pankkipalveluita tarjoavaksi yritykseksi. Tausta-ajatuksena tutkimukselle on se, että erityisesti organisaation muutoksessa eri asiantuntijoiden rooli on merkittävä. Muutoksessa eri työntekijöiden kokemukset sekä asiakkaiden käsitykset ja tietovaranto voivat vaikuttaa myös asiantuntijan osaamisen rakentumiseen ja toimia organisaation oppimista rikastuttavana asiana sekä vaikuttaa lopulta muutoksen kulkuun positiivisesti. Positiiviset vaikutukset muutosprosessissa tarkoittavat ennen kaikkea oppimista, uusia käytännön toimia ja ratkaisuja, jotka lopulta näkyvät parempina asiakaskokemuksina, palveluina ja ostokäyttäytymisenä. Toisin sanoen organisaation kehittyvä asiantuntijuus ja osaaminen näkyvät positiivisesti työ-, ja asiakasympäristössä. Edellä mainitut asiat edellyttävät asiantuntijoilta ja organisaatiolta lähtökohtaisesti monipuolista osaamisen kehittymistä tukevia keinoja. (Lauttio ja Koskensalmi 2002, 215).

Tutkimuksessa avataan asiantuntijuuden kehittymisen valossa muutosprosessia sekä muutokseen sisältyvää aikajännettä, joka antaa mahdollisuuden tarkastella muutosprosessiin alkuvaihetta ja lähtökohtia, jolloin uusia palveluita on alettu tarjoamaan sekä vastaavasti muutosprosessin loppuvaiheen, jolloin uudet palvelut ovat olleet henkilökunnan luotsaamina ja asiakkaiden käytössä hetken aikaa. Tällöin organisaatiolla on ollut mahdollisuuksia kerätä tietoa, reagoida asiakkaiden kokemuksiin ja palautteeseen uudessa tilanteessa sekä rakentaa uutta asiantuntijuutta. Henkilöstöllä on ollut mahdollisuuksia oppia ja ottaa käyttöön uusia toimintamalleja

sekä edistää yhteistyötä ja oppimista palvelevaa kulttuuria. Lisäksi asiakkailta on mahdollisuus muodostaa käsitys uudistuneesta Tapiolasta. (vrt. Mäntylä 2007.) Vaikka tutkimus kiinnittyy muutokseen, on muutokselle vaikea asettaa päätepistettä, koska se on jatkuvaa ja ilmentää uusia muotoja ja vaiheita kaiken aikaa. Samoin asiantuntijan kehittyminen ja oppiminen eivät muodostu valmiiksi kokonaisuudeksi, vaan on parhaimmillaan jatkuvaa tiedon, ajattelutapojen ja käyttäytymisen muutosta (Engeström 1987, 124-125). Tutkimuksen näkökulmaksi olen valinnut osaamisen näkökulman, jolloin muun muassa Saralan (1998, 127) mukaan osaamisen kehittämisen ja oppimisen käytännöt ovat keskeisellä sijalla. Erityisen tärkeää on oppia työntekijöiden ja asiakkaiden kokemuksista, jotka etenkin organisaation muutosvaiheessa, voivat osoittautua kullannarvoisiksi tienviitoiksi asiantuntijan kehittämistyössä ja oppimisprosessissa (Engeström 2004, 165; 1987, 215-220). **Tutkimuksen tavoitteena** on kuvata ja ymmärtää asiakasrajapinnassa tapahtuvaa asiantuntijan osaamisen rakentumista ja kehittämistä sekä eri yhteistyömuotojen ja foorumien merkitystä asiantuntijuuden kehittymiselle. Tutkimuksen tavoite on muotoiltu päätutkimuskysymykseksi seuraavasti:

- 1. Miten muuttuneessa Tapiolassa asiakasrajapinnassa työskentelevän osaamista kehitetään ja mitkä kehittämisen keinot koetaan vaikutuksiltaan tärkeimmiksi asiantuntijuuden kehittymisessä?**

Jotta päätutkimuskysymykseen saadaan vastattua, on ensin vastattava tutkimuksen osaongelmiin.

- 1.1 Mitä asiantuntijan osaaminen asiakasrajapinnassa käsittää?**

- 1.2 Millä menetelmillä palveluasiantuntijan osaamista kehitetään asiakasrajapinnassa?**

- 1.3 Millaisia asiantuntijuuden kehittymistä tukevia yhteistyömuotoja ja foorumeita muuttuneessa Tapiolassa on luotu?**

- 1.4 Mitä kehittämiseen sisältyviä esteitä tai häiriötekijöitä avainhenkilöt kokevat?**

Edellä mainittuihin osaongelmiin 1.1 – 1.4 perehdytään ensisijaisesti tehden empiiristä tutkimusta.

6 TUTKIMUSMENETELMÄ

6.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Metsämuuronen (2003, 167) pitää perusteltuna valita tutkimukselle yksi päämetodologia, joka ei kuitenkaan poissulje mahdollisuuksia käyttää sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista metodologiaa. Eri metodologiat voivat toimia parhaimmillaan toisiaan täydentävinä ratkaisuin tai toistensa jatkumoina eikä näin ole perusteltua asettaa eri metodologioita (*kvantitatiivista ja kvalitatiivista*) vastakkain (Metsämuuronen 2003, 207-208; Hirsjärvi & Hurme 2000, 25-26; Alasuutari 1999, 25). Tämän tutkimuksen yleisenä lähestymistapana käytetään *kvalitatiivista* eli laadullista tutkimusmenetelmää. Metsämuuronen (2003, 167) sekä aikaisemmin Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen ja Saari (1996, 12-13) ovat esittäneet kvalitatiiviselle tutkimusotteelle erityisen hyvin sille sopivia sovellusalueita, joita on esitetty tiivistetysti seuraavassa:

- kiinnostus tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä niiden yleisluontoisesta jakaantumisesta,
- kiinnostus tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista,
- halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi tai joissa ei voida kontrolloida läheskään kaikkia tekijöitä, tai
- halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syyseuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla

Töttö (1999) pitää tärkeänä, että tutkija hahmottaa eri tutkimusmenetelmien perustehtävän ja tarkoituksenmukaisuuden suhteessa omaan tutkimukseen. Tutkimusongelmien yhteys menetelmiin on Tötön (1999, 287-291) mukaan keskeisessä asemassa eri tutkimusmenetelmien soveltuvuudessa. Tötön (1999, 287) näkemyksen mukaan sekä kvalitatiivisilla että kvantitatiivisilla menetelmillä voidaan tuottaa syvällistä tietoa eikä näin voi sanoa, että se on kummankaan menetelmän raameissa toteutuva yksinoikeus.

Kvalitatiiviseen tutkimukseen sisältyy jo koko joukko erilaisia tutkimuskäytäntöjä ja menetelmiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on tutkia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tutkimuskohdetta. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista joustava tutkimusote, jolloin tutkimussuunnitelma voi muuttua vielä tutkimusprosessin aikana. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedon hankinta voi tapahtua kokonaisvaltaisen ja monipuolisen prosessin tuloksena. (Metsämuuronen 2003, 162 ja 166-168.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on huomionarvoista esittää tutkijan oma rooli tutkimusprosessissa, koska tutkijan kautta syntyvät tutkimuksen tulokset. Näin tutkija on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen väline. (Mäntylä 2007, 54.)

Tämän tutkimuksen päämenetelmänä toimii **tapaustutkimus** (*case study*), joka Metsämuuronen (2003, 171) mukaan sisältyy merkittävänä osana kvalitatiiviseen metodologiaan. Tapaustutkimukseen sisältyy ominaispiirteitä, jotka tekevät siitä paikoin haasteellisen metodologian muun muassa siihen sisältyvien eri määritelmien kohdalla. Ensinnäkin tutkittava tapaus voi muodostua lopulta hyvin erilaisista lähtökohdista, jolloin tapausta edustaa esimerkiksi yksilö, ryhmä, organisaatio tai asiakas. Toiseksi tapaustutkimuksen yleistyksen kohdalla on noudatettava varovaista linjaa sillä muun muassa Metsämuuronen (2003, 171) mukaan; ”yleisesti ottaen tapaus ei ole yleistettävissä.” Tapaus voi kuitenkin toimia askeleena yleistykselle tai jatkotutkimuksille esimerkiksi silloin, kun tutkimuksen avulla selviää tekijöitä, joita myöhemmissä tutkimuksissa halutaan edelleen selvittää ja todentaa eri metodein laajemmin, jolloin mahdollisuudet yleistykselle saattavat syntyä tätä kautta. Yleistäminen ei kuitenkaan saa olla itsetarkoitus etenkään silloin, jos se kaventaa tapauksen ymmärrettävyyttä ja tältä kannata myös tuloksia. (Metsämuuronen 2003, 170-171.) Keskeistä on saada osallistujien ääni ja toiminta esille, joka tulee todentaa suorina lainauksina hankitusta aineistosta (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996, 13). Mäntylän (2007, 45) mukaan tapaustutkimuksessa voi joissakin tapauksissa olla hyväksi ajan hyödyntäminen tutkimusprosessissa, jotta tutkimustulokset saadaan paremmin esille. Samalla tutkija jättää tilaa eri osapuolten oppimiselle, tuloksille, jotka lopulta syntyvät oppimisprosessin vaikutuksesta (ks. myös Hirjärvi & Hurme 2000, 135).

6.2 Aineiston kerääminen ja informantit

Tutkimuksen empiirisen osan tiedonhankintaan käytetään avainhenkilöiden haastatteluita sekä soveltuvin osin yrityksestä saatavaa kirjallista materiaalia ja dokumentteja. Tutkimuksen aineiston kannalta tavoitteena on saada eri tahoilta muodostuvia näkemyksiä asiantuntijuudesta ja sen rakentumisesta, jolloin tämä vaikutti yleisellä tasolla haastateltavien valikoitumiseen. Edellä mainitun lisäksi ensiarvoinen asia on se, että haastateltavaksi valikoituvat tapaukset auttavat ymmärtämään tutkittavaa asiaa. Empiirisen osan muodostavat haastatteluiden informantit, jotka tässä tutkimuksessa ovat Tapiolan Varsinais-Suomen ja Satakunnan tulosryhmän myyntijohtaja⁴ Timo Jussila. Jussila toimii ja vastaa tulosryhmäalueillaan muun muassa yksityistalouselämyksistä ja myynnistä, jolloin osa tehtäväkuvasta ulottuu organisaatorajojen ulkopuolelle asiakaskontakteihin ja erilaisiin foorumeihin. Toisena informanttina on asiakasrajapinnassa työskentelevä ja muutosprosessin aikana osaamistaan sekä asiantuntemustaan kehittänyt asiakasneuvoja Teresa Nerg, joka on työtehtävien johdosta kosketuksissa yksityisasiakkaisiin ja avaa näin suoran informaatiokanavan sekä toimintamuodon organisaation rajapinnalla. Asiakasrajapinnassa työskentelyn kautta avautuu toiminta ainutkertaisena erilaisen kokemuspohjan ja näkemysten voimin, jolloin myös avautuu eri kehittämismenetelmien käytännön sovellukset. Kolmantena informanttina on kehityspäällikkö Sanna-Mari Myllynen, joka toimii Tapiolan henkilöstöyksikössä vastaten Tapiolalaisten liiketoimintaosaamisesta, työhyvinvoinnista ja työterveyshuollosta. Näin henkilöstön kehittämisen ja kehittämismenetelmien kohdalla on mahdollista muodostaa toiminnan kokonaiskuvaa. Henkilöiden haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin kirjalliseen muotoon.

Haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, jota voidaan nimittää myös teemahaastatteluksi. **Teemahaastattelu** paikantuu avoimen haastattelun ja vastaavasti lomakehaastattelun välimaastoon jolloin aihepiirit, teema-alueet ovat tiedossa. Sen sijaan teemahaastattelusta puuttuu strukturoituun haastatteluun sisältyvä tarkka kysymysten muoto ja järjestys. (Metsämuuronen 2003, 186; Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48.) Teemahaastattelu antaa Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 48) sekä Metsämuuronen

⁴ 2007 Organisaatiomuutoksen jälkeen Jussila on yksi Lounais-Suomen alueen paikallisjohtajista.

(2003, 189) mukaan tilaa tutkittavien äänelle ja tutkinnoille, joka kuitenkin syntyy vuorovaikutuksessa tutkijan ja haastateltavien välillä. Teemahaastattelussa on mahdollista selvittää arkoja aiheita tai esimerkiksi arvostuksia, ihanteita ja perusteita, jotka ovat heikosti tiedostettuja. Teemahaastattelussa saatu tieto on syvää toisin kuin lomakehaastattelussa saatu tieto voi jäädä pinnallisemmaksi. Teemahaastattelussa on eduksi tutkijan harjaantuneisuus haastattelijan rooliin ja tehtäviin, joka taas harjaantumattomalla voi muodostua myös haastattelun häirttekijäksi (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35). Haastattelua haittaavia häiriötekijöitä saattaa tulla huolellisesta ennakkovalmistelusta ja tutkijan harjaantuneisuudesta huolimatta mutta harvoin eri häiriötekijät pilaavat koko aineiston (Hirsjärvi & Hurme 2000, 124- 126).

6.3 Empiirisen datan analysointi

Haastatteluista saatavaa tietoa analysoidaan kvalitatiivisen datan soveltuvin keinoin. Analyysitavan soveltuvuuden ja valintaperusteiden kohdalla kohtaavat Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2005, 212-213) mukaan tutkimustehtävä ja siihen parhaiten ratkaisun antava analyysitapa. Analyysitavat tutkimuksessa on Hirsjärven ym. (2005, 212-213) mukaan karkeasti jaettavissa selittävään ja ymmärtävään lähestymistapaan. Selittävälle lähestymistavalle on ominaista ensisijaisesti tilastolliset analyysikeinot, kun taas ymmärtävälle lähestymistavalle lähtökohtana on kvalitatiivinen analysointi ja päätelmien teko. Aineiston analysoinnissa menetelmällisenä apuna toimii **fenomenografia**, jonka arvioin soveltuvan yhteen tutkimustehtävän ja empiirisen aineiston kanssa. Fenomenografian ytimessä on erilaiset käsitykset, jotka ovat kontekstisidonnaisia ja eroavat sisällöllisesti toinen toisistaan. Taustalla on käsitysten suhteellisuus, jolloin ihmiset esittävät näkemyksiä eri asioista juuri omista lähtökohdista tai suhteellisuus ilmenee eroavuuksina ympäröivään maailmaan. (Metsämuuronen 2003, 174-176; Ahonen 1996, 114-117.) Ahonen (1996, 116) korostaa käsityksen ja ilmiöiden kanssakulkua, jolloin ilmiöiden kautta avautuvat muuttuvat käsitykset. Huomionarvoista on myös eri käsityksien yhteyteen sisältyvä muutoksen mahdollisuus. (Metsämuuronen 2003, 176).

Tiedon luokittelu perustuu kvalitatiivisen datan huolelliseen analyysiin, jossa ensiaskeleina toimivat Metsämuurosen (2003, 198) mukaan herkistyminen aineistolle ja aineiston sisäistäminen sekä tarkastelu kokonaisuutena (vrt. Ahonen 1996, 143). Hirsjärvi ja Hurme (2000) korostavat tutkijan aktiivista otetta suhteessa hankittuun tutkimusaineistoon. Tutkijoiden (2000, 143) mukaan aineiston sisäistämistä ja erilaisten asioiden esilletuomista voi helpottaa tutkijan lähestyminen aineistoa vuorovaikutteisella otteella, jolloin esimerkiksi eri kohdissa aineistoa esitetään kysymyksiä; kuka, mikä, milloin, missä ja miksi. Lisäksi erilaisten sisällöllisten teemojen tarkastelu voi osoittautua hedelmälliseksi keinoksi saada käsillä olevan aineiston rikkaus esille. Tutkija voi esimerkiksi kiinnittää huomiota strategioihin, kuinka ihmiset toimivat ja tekevät asioita. Varsinaisessa tiedon luokittelussa on Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 148) mukaan mahdollista käyttää apuna erilaisia seikkoja, joita on esitetty seuraavassa:

- tutkimusongelma ja ala-ongelmat
- tutkimusväline tai menetelmä
- käsitteet tai luokittelut, joita toiset tutkijat ovat käyttäneet aikaisemmin samaa aihetta koskevissa tutkimuksissa
- teorit ja teoreettiset mallit
- aineisto itse
- tutkijan mielikuvitus, intuitio

Alkuvaiheessa syntyneitä luokittelua on hyödyllistä tarkastella vielä kriittisesti, kun aineistoa järjestetään uudelleen muodostettujen luokkien mukaisesti. Tällöin voi olla perusteltua yhdistellä tai pudottaa joitakin luokkia pois. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 147-150.) Hirsjärvi ja Hurme (2000 145-146) varoittavat myös tutkijan oman äänen kadottamisesta tutkimuksen analysointivaiheessa, jolloin tutkimuksessa ei jää tilaa tulkinnalle ja analysoinnille (ks. myös Ahonen 1996, 122). Tässä tutkimuksessa edellä esitettyjä tietoja on hyödynnetty soveltuvin osin perustana varsinaiselle analysoinnille ja aineiston tulkinnalle. Aineiston valmistelussa analysointia varten on käytetty ATLAS.ti 5.0 ohjelmaa, joka toimii apuna aineistoa jäsenettäessä uudelleen sekä analysointia tukevia teemoja ja luokkia muodostettaessa. ATLAS.ti-ohjelma on kehitetty avuksi erityisesti kvalitatiivisen aineiston käsittelyyn. Ohjelma itsessään ei kuitenkaan analysoi eikä tuota mitään analyysia, vaan toimii ennen muuta analysointiin valmistavana työkaluna. Tutkijan tehtävä on pitää tutkimuskysymykset mielessä ja tarkastella, kuinka

ohjelmaa voi parhaiten hyödyntää tutkimuskysymysten selvittämisessä. Käytännössä työkalu helpottaa tutkijaa **aineistokokonaisuuden** hahmottamisessa, jolloin tutkimusaineistoa on mielekkäämpi käsitellä ja tarkastella kokonaisuutena. Tutkija pystyy tarkistamaan aineistosta muodostettujen teemojen yhteenvetotaulukosta, miten muodostetut teemat, luokitukset sopivat koko aineistoon. Tarvittaessa tutkimuksen lukijalla on mahdollisuus muodostaa näkemys, miten tutkimusaineiston teemat linkittyvät tutkimustehtävään. Ohjelma voi siten auttaa huomaamaan mahdollisia vääristymiä, jotka ovat olleet vaikuttamassa esimerkiksi tutkijan omina erilaisina alkuoletuksina. Analysoinnin yhteydessä tutkijan kirjaamat muistiinpanot edesauttavat lopullisten tulosten kirjoittamista. Eri tieteilijät katsovat, että laadullisen **tutkimuksen luottavuutta** on mahdollista parantaa määrättyillä toimilla mutta tämä prosessi ei rakennu samalla tavoin kuin kvantitatiivisen tutkimuksen kohdalla. Näin ollen yleistettävyyden ja toistettavuuden kysymykset ovat tässä suhteessa erilaisia toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Metsämuuronen 2003, 171; Hirsjärvi ja Hurme 2000, 186-187). Esimerkiksi Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2005, 217) mukaan luotettavuutta parantaa tarkka tutkimusselostuksen tekeminen. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta parantaa empiriahaastatteluiden on nauhoittaminen ja litteroiminen eli purkaminen kirjalliseen muotoon. Haastattelut on tehty Tapiolan toimitiloissa, jotka ovat uudistuneet muutoksen aikana. Uudistuneet tilat esiteltiin haastatteluiden yhteydessä. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 36) mukaan haastattelun luotettavuutta on mahdollista parantaa tarkistamalla ja hyödyntämällä muita tietoja, jolloin esimerkiksi observoimalla vahvistetaan haastattelussa esille nousseita teemoja. Riittävä suorien lainauksien käyttö ja vastaavasti riittävän laajat lainauskokonaisuudet tarjoavat lukille mahdollisuuden varmistua kategorisoinnin ja tulkinnan oikeellisuudesta (Ahonen 1996, 153). Tutkimuksessa **käytettävien lainauksien**⁵ kohdalla kaikkia litteroituja osia, kuten puhekielen erilaisia muotoja, murretta ja äänneitä ei ole Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 194-195) mukaan tarpeellista viedä tulososioon mikäli tekstin ja lainattavan osion merkitys säilyy. Tätä ohjetta on sovellettu haastateltavien lainauksien kohdalla myös tässä tutkimuksessa. Lainauksien ydinkohtia on myös tummennettu. Luotettavuuden kannalta on huomionarvoista että, tutkija ei itse vähättele tutkimustuloksia pelkästään sillä perusteella, että käytettävä tutkimusmenetelmä lukeutuu kvalitatiivisiin menetelmiin ja analysoitavien tapausten määrä on vähäinen. (vrt. Töttö 1999)

⁵ Lainauksista poistettuja osia, toistoa on merkitty kahdella yhdysmerkillä (--).

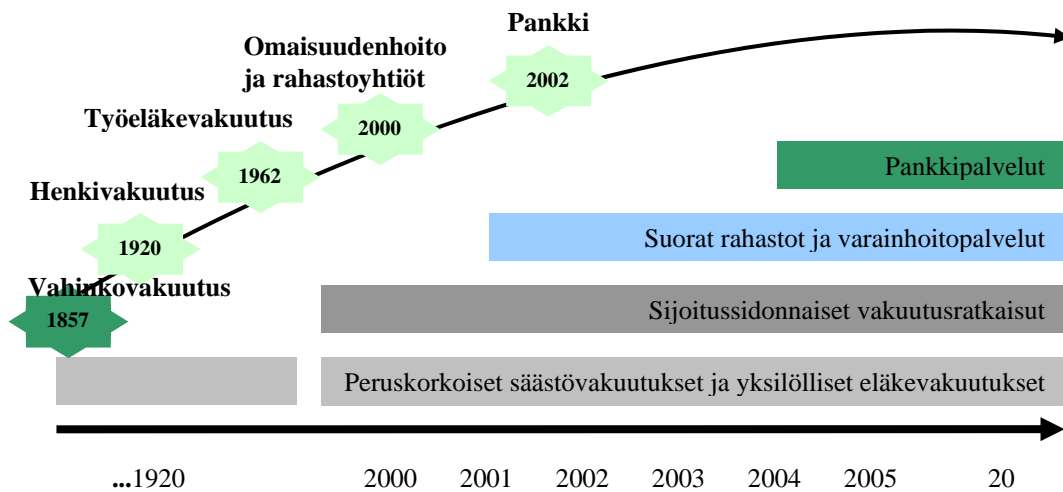
7 ASiantuntijuus muutoksessa ja osaamisen kehittämisen asiakasrajapinnassa

7.1 Taustaa Tapiolasta ja muutoksesta

Tapiola on asiakkaidensa omistama yhtiöryhmä, johon sisältyy neljä vahinko-, henki- ja eläkevakuutustoimintaa harjoittavaa yhtiötä.

- ❖ Keskinäinen vakuutusyhtiö Tapiola
- ❖ Keskinäinen henkivakuutusyhtiö Tapiola
- ❖ Yritysten henkivakuutus Oy Tapiola
- ❖ Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Tapiola
- ❖ Tapiolan omaisuudenhoito Oy
- ❖ Tapiolan Rahastoyhtiö Oy
- ❖ Tieto-Tapiola Oy

Tapiolan historia juontaa varsin pitkälle sillä historialliset juuret voidaan ulottaa jo vuoteen 1857. Historialliset juuret huomioiden Tapiolassa on meneillään 150-vuotisjuhlavuosi. Tapiola perustettiin Tapiolan päivänä 18.6.1982. Tuolloin edeltäjäyhtiöiden Auran ja Pohjan hallintoneuvostot päättivät fuusiosta. Tapiolan yhtiöryhmä on toiminut vuodesta 1984. Organisaatiossa on tapahtunut vuosien varrella monia muutoksia joista merkittäviä askeleita on otettu 2000-luvulla, kun säästö-, sijoitus sekä pankkipalvelut ovat tulleet osaksi organisaation laajentunutta palvelutarjontaa. Tätä on kuvattu seuraavassa kuvassa:



Kuva 9 Tapiolan merkittävimmät tapahtumat
Lähde: Tapiola yhteiskuntavastuuraportti

2000-luvun muutosprosessin yhteydessä Tapiolan alueorganisaatio erikoistui asiakasryhmittäin. Tällä muutoksella on haluttu saavuttaa syvempää asiakasryhmiin kohdistuvaa osaamista. Muutoksen johdosta toimistojen ja asiamiesten roolia on vahvistettu entisestään. Muutosprosessin aikana uusien työntekijöiden ja asiantuntijoiden kiinnittäminen sekä kehittäminen ovat muiden toimien ohella olleet välttämättömiä ratkaisuja. Avoimessa ja muuttuvassa kilpailuympäristössä organisaatiolla on oltava valmiudet vastata asiakkaiden tarpeisiin. Asiakkaat ovat monella tavoin Tapiolan toiminnan ytimessä, joka näkyy lähtökohdiltaan jo Tapiolan toiminta-ajatuksessa ja arvoissa. Toiminta-ajatuksena Tapiolalla on edistää asiakkaitensa taloudellista turvaa. Tapiolan arvot puolestaan määräävät tavan, jolla se toteuttaa toiminta-ajatustaan. Tapiola-yhtiöiden neljä arvoa ovat:

- ❖ asiakkaiden etu,
- ❖ yrittäjähenkisyys ja
- ❖ eettinen toiminta sekä
- ❖ yhdessä menestyminen

7.1.1 Organisaation uudelleen jäsentyvä kehittämistarve

Eri asiantuntijoiden osaamista ja kehittämistä koskevien vaateiden taustalla on jatkuva ja varsin **laaja-alainen muutosprosessi**, joka Jussilan (2006) mukaan koskettaa laajasti koko pankki- ja vakuutusalan kenttää. Käytännössä kysymyksessä on toiminta- ja palvelukokonaisuus, jossa säästämistä, sijoittamista ja vakuuttamista koskevat palvelut löytyvät yhden yrityksen alta. Pysyäkseen kilpailussa mukana yhä useampi organisaatio mukaan lukien Tapiola kokee tarvetta laajentaa toiminnan kokonaisuutta uusilla palveluilla, jolloin käytännössä kyse on finanssitavarataloistumisesta. Jussilan (2006) mukaan **Tapiola pankin perustaminen on erittäin ratkaiseva muutos** Tapiolan organisaation toiminnassa. Tässä muutoksessa syntyy yhtäältä organisaation sisälle tarve uusista ja uudistuvista palveluista sekä monipuolisesta eri palvelualueet kattavasta asiantuntijuudesta ja uudesta osaamisesta. Toisaalta muutosta vauhdittavat toimintaympäristössä olevat kilpailijat sekä itse asiakkaat, joiden tarvetila ja toiminta heijastuvat koko organisaation toimintajärjestelmään. Nämä toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ovat paikoin yllättäviä, joihin organisaation on ennalta haastavaa varautua.

Vastaavasti asiakkaiden kuuntelu ja tietoinen aktivointi organisaatiosta käsin ovat muutoksen keskellä tärkeää, jotta muutoksen jäsentäminen ja linjaaminen onnistuvat organisaatiossa paremmin. Käytännössä tällä toiminnalla pystytään vaikuttamaan organisaation uudistuviin kehitysmahdollisuuksiin ja toimintaan sekä tarvittaessa sulkemaan pois esimerkiksi palvelumalleja, joita asiakkaat eivät koe tarpeelliseksi. Tällöin resursseja hyödynnetään optimaalisesti sekä organisaation että asiakkaan kannalta. Tämän vuoksi asiakkaiden mielipiteiden ja käsitysten seuraaminen on Jussilan (2006) mukaan ensiarvoisen tärkeää. Organisaatiolle haasteellista on ajanmukainen kehittäminen ja kehittämistä tukevien toimintamallien muodostaminen. Näin ollen yksinomaan pelkkä seuranta ei riitä, vaan tarvitaan kykyä yhdistää eri tarpeisiin soveltuvat kehittämiskeinot.

7.1.2 Henkilöstöön heijastuvat tarpeet

Tapiolan pankin perustamisen myötä muutos on konkretisoitunut eri henkilöstöryhmien toimintaan. Aikaisempi osaaminen ja tehtäväkuva ovat kokeneet muutoksen, jossa uudistuneet palveluratkaisut raamittavat tehtäväkuvia ja osaamista. Muutos on Jussilan (2006) mukaan siinä määrin mittava, että uuden henkilöstön rekrytointi ja palkkaaminen ovat olleet tarpeellisia ja osin välttämättömiä toimia. Pankin perustamisen jälkeen rekrytointi on ollut voimakasta ja uutta henkilöstöä⁶ on palkattu joka vuosi lisää. Rekrytoinnin avulla asiakasrajapintaan on saatu uusia pankki- ja vakuutusalan ammattilaisia, jotka ovat tuoneet oman kokemuksensa uudistuvan organisaation käyttöön. Rekrytoinnin avulla kilpailijoiden osaamiskäytäntöjä on saatu organisaation käyttöön. Tästä huolimatta rekrytoitujen henkilöiden on omaksuttava uudistuvan organisaation toimintaperiaatteet ja arvot, jonka pohjalle toiminta perustuu. Uudesta henkilöstöstä huolimatta merkittävä tehtävä koko organisaatiotasolla ennen varsinaista liikkeellelähtöä, on ollut nykyisen henkilöstön valmentaminen ja uusien toimintamallien jalkauttaminen. Tällä prosessilla uudistuva toimintamalli on haluttu sisäistää mahdollisimman pitkälle henkilöstön keskuuteen. Uusien käytäntöjen omaksumisessa ja eteenpäin viemisessä korostuu henkilöstön ja yksittäisten työntekijöiden vastuu. (vrt. Engeström 1995, 89).

Henkilöstön valmentamisen ja rekrytoinnin myötä hankittu kokemus sekä henkilöstön kasvu eivät poista asiakasrajapinnassa toteutettavien työtehtävien uusia perusvaatimuksia. Jussilan (2006) mukaan laaja-alainen vakuutus- ja finanssiosaaminen ovat erityisesti asiakasrajapinnassa tapahtuvan onnistuneen toiminnan edellytys. (vrt. *rekrytoinnin ja osaamisen kehittämisen painopisteet*) Toimivan palvelukokonaisuuden kannalta työnjako ja osaaminen on tarpeen organisoida niin, että henkilöstöllä on realistiset mahdollisuudet toteuttaa työtään ja hyödyntää omaa asiantuntijuutta. Tämä on haasteellinen tehtävä sillä yhtäältä erikoistumiselle on perustellusti tarvetta, koska moniosaaminen ja asiantuntijuus käsittäen pankki-, vakuutus-, ja sijoitusalueet eivät ole realistinen ja toimiva ratkaisu, koska näiden alueiden sisältämä tietomäärä on erittäin suuri, muutosaltis ja vaikeasti yksilön hallittavissa. Toisaalta asiakasrajapinnassa on

⁶ Uuden henkilöstön rekrytointi on muutosprosessin aikana edennyt 100 – 200 henkilön vuositasolla, jolloin koulutukselle ja perehdyttämiselle on jatkuva tarve. (Tapiolan yhteiskuntavastuuraportti 2004;2005;2006).

tarve juuri laajempien kokonaisuuksien hallintaan, jonka puitteissa asiakaspalvelua ohjataan ja toteutetaan asiakastarpeiden edellyttämiä palveluratkaisuja.

..”se, että kyllä on olemassa sitten aina tämä valintatilanne, että erikoistumista tietenkin on paljonkin mutta ihan asiakasrajapinnassa toimivan pitää osata tosi iso kokonaisuus mutta myöskin asiantuntijaverkosto on tietenkin olemassa siellä taustalla”..

Asiantuntemus tulee esille asiakasrajapinnassa sekä laajoja kokonaisuuksia käsittävänä ja **koordinoivana toimintana** että voimakkaan erikoistuneena **alaspesifinä toimintana**. Ilman tiedon ja osaamisen siirtymää työntekijöiden keskuudessa, tämä merkitsee yksilötasolla ylitsepääsemätöntä haastetta, jossa käytössä oleva aika ja resurssit eivät kohtaa realistisesti käytännön vaatimuksia. Tässä kohdin työn ja resurssien oikea jakaminen osoittautuvat tärkeäksi kehittämisen ja työssä menestymisen tekijäksi. Tämä merkitsee myös sitä, että eri osapuolten pitää olla valmiita toiminaan vuorovaikutuksessa eri tiimeissä ja verkostoissa täydentäen tarvittaessa omaa asiantuntijuuttaan ja osaamistaan, joka lopulta on asiakkaiden parhaaksi. Tällä toiminnalla tavoitellaan asiakkaan kannalta hyödyllistä lisäarvoa, joka on Jussilan (2006) mukaan keskeinen osa nykyistä palvelutoimintaa. Asiantuntijatyö ja asiakasrajapinnassa tapahtuva palvelu sisältävät perustehtävän lisäksi vaatimuksen yhä kattavammasta palvelutapahtumasta, jolla tietoisesti halutaan vaikuttaa asiakastytyväisyyteen uudelta pohjalta.

Onnistuneen asiakaspalvelun ja lisäarvon tuottaminen asiakkaille edellyttävät eri asiantuntijahenkilöstöltä valmiuksia ja toimintamalleja, joiden avulla uudistuvan palveluprosessin tavoitteet täyttyvät. Muutoksen alkuvaiheessa tämän toteuttaminen on haastavaa, koska henkilöstöllä on edessä uusien asioiden ja toimintamallien omaksuminen. Yhtäältä henkilöstön on oltava muutoksen keskellä aktiivinen niin oman kehittymisen kohdalla kuin asiakasrajapinnan toiminnassa, jotta organisaation palvelutarjonta tulee asiakkaiden tietoisuuteen. Toisaalta Myllysen (2007) ja Jussilan (2006) mukaan aktiivisuuden tarve heijastuu henkilöstökoulutukseen ja toiminnan kehittäjiin, jotta kehittämismenetelmät ja toimet kyetään muodostamaan asiantuntijoiden tehtäviä tukeviksi toimiksi. Tavoiteltujen lopputulosten kannalta on tärkeää, että eri osapuolen keskinäinen työnjako ja vastuukysymykset ovat selvillä, koska vasta yhdessä muodostettu toiminta luo reitin asetettuihin tavoitteisiin.

Taulukko 3 Uudistusten synnyttämät tarvetilat

Henkilöstöön heijastuvat tarpeet	Organisaatioon heijastuvat tarpeet
<ul style="list-style-type: none"> • uudet oppimiskohteet ja työn sisällön muutokset • uusien kehittämismenetelmien soveltaminen • kommunikointi ja vuorovaikutus 	<ul style="list-style-type: none"> • asiantuntijoiden osaamisen varmistaminen muutostilanteessa • uusiin palveluihin kytkeytyvien kehittämismenetelmien tarjonta • toiminnan resurssien varmistaminen • toiminnan seuranta ja arviointi: asiakkaat

7.2 Asiantuntijan yksilölliset ja kollektiiviset osaamisen rakenteet

7.2.1 Ammattispesifiosaaminen

Asiantuntijan osaamisen rakentumiselle ei ole olemassa ennalta määrättyä kaavaa, vaikka yhteisiä kehittämisvälineitä ja malleja on organisaatiolla käytössä. Osaaminen ja oppiminen sisältävät lähtökohtaisesti heterogeenisiä aineksia. Yhteisön tavoitteiden ja lopputuloksien kannalta asiakasrajapinnassa työskentelevän osaamiseen sisältyy ydintehtäviä ja kriteereitä, joista asiantuntijan on suoriuduttava. Asiakasrajapinnassa tapahtuva työ perustuu monilta osin asiakkaiden kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukseen, jossa käydään asiakkaan tarpeita läpi ja etsitään niihin sopivia ratkaisuja. **Vuorovaikutus** tapahtuu neuvottelutilanteissa, joissa kohdataan erilaisia ihmisiä, joiden tilanteet ja tarpeet vaihtelevat. Osa vuorovaikutuksesta käydään puhelimitse, joka edellyttää ongelmanratkaisukykyä sekä neuvottelu- ja myyntitaitoja puhelinkeskusteluissa. Yhtäältä kysymys on erityisesti taidoista ja kyvyistä viestiä ymmärrettävästi asiakkaalle tarvittavat asiat mutta toisaalta kysymys on asiakkaan tarpeiden kuuntelusta ja niiden monipuolisesta huomioimisesta, jota myös Myllynen (2007) painottaa seuraavassa.

..”tuota minun mielestä se edellyttää ensisijaisesti kykyä kuunnella sitä asiakasta niin kun kaikki asiakaspalvelutyö Suomessa ja kohta suurin piirtein kaikki työ, kun ihmisillä on niin valtavan suuri tarve tulla kuulluksi ja sitä kautta sitten, että se asiakas tulee kuulluksi niin sen

asiakkaan todelliset tarpeet voivat tulla myös kartoitetuiksi ja kuulluiksi, että se semmoinen toimintatapa, että meillä on tässä tällainen tuote, ostatko, ei enää nykypäivänä oikein toimi millään toimialalla”..

Asiantuntijalle on tärkeää kyetä nopeasti hahmottamaan asiakkaan tilanne ja tarpeet, koska ratkaisuja tehdään asiakaspalvelutilanteissa reaaliajassa. Kyky asettua asiakkaan asemaan kommunikointitilanteissa on tärkeä taito, koska asiakkaiden odotukset ja tarpeet vaihtelevat Nergin (2006) mukaan myös tavassa, joilla asiakkaat haluavat heille säästämiseen, sijoittamiseen tai vakuutuksiin sisältyvät asiat esitettävän. Ammattitaitoisella työskentelyllä ja osaamisella asiakasrajapinnassa on tärkeä tehtävä, jonka avulla:

- palvellaan nykyisiä asiakkaita ja tarjotaan uusia palveluja
- sitoutetaan asiakasta organisaatioon
- hankitaan uusia asiakkaita
- tehdään myynti- ja asiakaspalvelun kautta organisaatiolle tulosta

Toimiva vuorovaikutus ja vuorovaikutustaidot ovat osa asiakasrajapinnassa työskentelevän osaamiskokonaisuutta mutta vuorovaikutus tarvitsee käyttövoimaksi **alaan perustuvaa tietoa**. Asiakasneuvojalla on oltava varsin laaja-alainen tietopohja rahoitus- ja vakuutusalaista, jota käytetään tärkeänä työkaluna päivittäisissä työtehtävissä. Alan tietopohjaan nojaten haetaan ratkaisuja päivittäisiin asiakastapauksiin, jossa samalla informoidaan asiakasta. Asiakasrajapinnassa toimiva asiantuntija kuvaa tiedon merkitystä osana työtään ja ydintehtäviään seuraavasti:

..”kun mä sen RAVAN suoritin ja uskon varmaan, että nyt kun VTS tulee suoritettua niin se tuo taas sellaista-- lisävarmuutta siihen asiaan. Että kyllä mä uskon, et ne on aika tärkeitä asioita, vaikka jokainen osaa olla asiakaspalvelutyössä olla -- ystävällinen ja hoitaa ne mutta se et -- sitten jää itsellekin sellainen olo, et sä tiedät mistä puhut, niin.”..

Alaspesifi ja käytössä oleva tieto ovat tärkeä osa toimivaa asiakassuhdetta ja asiakassuhteen ylläpitoa. Samalla alaspesifistä tiedosta syntyy keskeinen alue, jonka asiakkaat tulevat jakamaan asiakasrajapinnassa toimivien asiantuntijoiden kanssa. Alaspesifitieto on asiantuntijan työssä tärkeä kohdetta eli onnistunutta asiakaspalvelua rakentava väline, jota ei pelkällä vuorovaikutuksella ja vuorovaikutukseen perustavalla tiedolla saavuteta. Sen sijaan tiedon eri alueiden yhdistäminen on keskeinen kriteeri tavoitteidenmukaisen toiminnan synnyttämisessä. (Nerg 2006.)

7.2.2 Kehittämisosaaaminen

Eri asiantuntijoiden osaamisen sisällön tarkastelulle rakentuu elinkaari, joka määrittyy erilaisissa yhteyksissä ja kestää koko työuran. Asiantuntijuuden ja osaamisen kehittymisen kannalta on tärkeää, että asiantuntija kykenee löytämään **omaa kehittämistä palvelevia tekijöitä**. Näin ollen organisaation tarjoama välineistö ja käytännöt eivät yksinomaan riitä, vaan Myllynen (2007) painottaa yksilön kykyä tarkastella omaa työskentelyä, osaamista ja kehittämistarpeita, jotta osaamisen kehittyminen on mahdollista kiinnittää yhteisesti muodostettujen tavoitteiden ja kehittämiskohteiden yhteyteen. Asiantuntijan kehittämisosaaaminen muodostaa **rajapinnan**, jonka pohjalta kehittämistä suunnataan yhteistyössä organisaation toimijoiden kanssa. Tämä rajapinnan hyödyntäminen rakentuu tarpeelle, jossa lopputulos on kiinni molempien niin asiantuntijan itsensä kuin kehittäjäosapuolten työpanoksesta. Haasteena on saada tämä alue esille ja eri osapuolten tietoisuuteen, koska tähän sisältyy hiljaisen tiedon rakenteita, joihin asiantuntija ei tietoisesti kiinnitetä huomiota arkipäivän työskentelyssä. Asiakasneuvojan (2006) kokemusten perusteella on haastavaa suoraan asettua omien toimintamallien taakse ja avata oppimishistoriaa etenkin, jos tarkastelulle ei ole olemassa relevanttia asiayhteyttä. Sen sijaan nykyisen työskentelyn konteksti ja uusien tavoitteiden välinen jännite luovat ärsykeitä oman oppimisen erityistekijöiden sekä oppimistarpeiden tunnistamiselle ja tämän tiedon läpivalaisulle nykytilanteessa. Myllynen (2007) pitää erityisen tärkeänä, että asiantuntijoiden uudet kehittämishaasteet ja tavoitteet rakentuvat niin, että asiantuntijan on mahdollista hyödyntää tai säilyttää osa aikaisemmista toiminnan rakenteista. Merkittävät kehittämishaasteet ja liian suuret muutokset asiantuntijan työssä voivat tässä suhteessa muodostua oppimisen esteiksi, joka samalla vie asiantuntijan voimavaroja. Myllynen (2007) näkee asian seuraavasti:

*..”se onkin haastavaa, et tällä hetkellä osaamisen kehittämisen, kun lähdetään esimerkiksi muutosta viemään tai muuta vastaavaa **niin hahmotetaan se, että ihmisellä täytyy olla tietty määrä niitä rutiineja, jotka häntä kantaa ja jotka häntä niin kun tukee siinä tekemisessä**”..*

Rutiinien tunnistaminen ja niiden merkitys asiantuntijan kehittymiselle ovat kaksijakoisia (vrt. Nonaka & Takeuchi 1995). Asiantuntijuuden kannalta on tärkeää, että kehittämisosaaamisen alueella asiantuntija harjaantuu oman toiminnan aktiiviseen tarkasteluun, jotta haitallisten rutiinien tunnistaminen ja lopulta muuttaminen

onnistuvat. Vastaavasti asiantuntijan on tärkeää kyetä hyödyntämään olemassa olevia toimia ja rutiineja osana uuden oppimista. Asiakasneuvojan (2006) näkemys omista lähitulevaisuuden kehittymistarpeista ja tavoitteista paikantuu vakuutustutkinnon (VTS) yhteyteen, joka luo uusia mahdollista syventää ammattitaitoa asiakasrajapinnassa. Samalla Nerg (2006) painottaa oppimiseen sisältyviä **rutiineja**, jotka ovat olleet osana jo aikaisempaa toimintaa:

..”Olen ajatellut sen näin, se on ehkä helpompikin, kun on tottunut siihen, että on opiskellut työn ohessa. Sitten, jos minulla olisi ollut joku vuoden tauko, niin -- voi olla, etten saisi itsestäni sitä intoa ja virtaa sitten taas samalla tavalla”..

Tässä tapauksessa tärkeää on niiden toimien ja rakenteiden jatkuvuus, jotka tukevat oppimista. Rutiineihin yhdistyy kehittävän toiminnan ylläpitäminen ja ajoitus, joka tukee kehittämistavoitetta. Tulevaisuudessa oppimista tukevan toiminnan sisältöä on jälleen tarkasteltava uudelleen ja pohdittava, miten uudet tavoitteet yhdistyvät aikaisempaan toimintaan ja mitkä asiat ovat hyödyllisiä uuden oppimistoiminnan kannalta. Yhtäältä kysymys on asiantuntijan kyvystä muodostaa yhteyksiä, soveltaa ja siirtää aikaisempia tiedon ja toiminnan rakenteita uuteen yhteyteen (Engeström 2001). Toisaalta tältä pohjalta syntyy uutta kehittymisen kannalta tärkeää tietoa. Rutiinien kautta rakentuu sääntöjä asiantuntijan toiminnalle, joiden merkitys on tässä yhteydessä kehittymistä tukeva. Rutiinien sääntöjä tuottava vaikutus ei kuitenkaan ole yksioikoisesti positiivinen, vaan asiantuntijan kyky tarkastella toimintaansa sisältyviä rutiineja avaa osiltaan sääntöjä tuottavan toiminnan suunnan. Asiantuntijan jakama tietoisuus eri toimintamallien ja rutiinien vaikutuksista avaa ympäristön toimijoille mahdollisuuksia puuttua kehitykseen. Samalla syntyy reittejä ja sidoksia asiantuntijuuden horisontaaliselle kehittymiselle. (vrt. *kollektiivinen osaaminen*)

Kehittymisen kannalta asiantuntijan on tärkeä tunnistaa, mitkä asiat palkitsevat ja motivoivat työssä. Näiden asioiden yhteyteen on tärkeä liittää laajemmin kehittämistoiminnan ja organisaation päämäärät (vrt. Jussila 2006). Asiantuntijan kohdalla kyse on kehittymistä tukevien motivaationlähteiden tunnistamisesta. Nerg (2006) painottaa **motivaatiolähteitä** osana omaa työtään, koska ne muodostavat yhteyden työstä saataviin onnistumisenkokemuksiin samalla, kun työlle muodostuu positiivinen merkitys. Asiakasneuvojan kokemusten perusteella tärkeät motivaatiolähteet ovat kiinni oman asiantuntijatyön kontekstissa erityisesti

asiakasrajapinnassa asiakkaiden kanssa tapahtuvassa työssä, jolloin onnistumiset nousevat asiakaspalvelutyöstä. Motivaatio rakentuu (*huom. vuorovaikutus*) asiantuntemukseen sisältyviä muita osaamisalueita hyödyntäen, jolloin kehittynyt ammattispesifiosaaminen luo pohjaa onnistumiselle samoin kuin asiantuntijan kehittämisosaaminen auttaa tunnistamaan motivaationlähteitä. Henkilökohtaisten motivaatiolähteiden pohjalta asiantuntijan on mielekäs muodostaa yhteyksiä laajemmin organisaation päämääriin sekä arvomaailmaan, jonka pohjalta organisaatio toimii. Motivaatiotekijät ovat Nergin (2006) mukaan tärkeitä jo alkuvaiheessa alalle suuntaaville tuleville asiantuntijoille, jotka harjoittelun myötä pääsevät jäsentämään kuvaa itsestään työntekijöinä sekä tulevaa työkenttää aidossa työympäristössä. Tässä yhteydessä kysymys on sekä henkilökohtaisten motivaatiolähteiden löytymisestä että niiden rakentumisesta. Asiantuntijuutta tukevat motivaatorakenteet auttavat asiantuntijaa toiminnan suuntaamisessa ja vahvistavat kehittymistä, koska motivaatio pitää kiinni tavoitteissa (vrt. Nerg 2006).

7.2.3 Prosessiosaaminen

Organisaation tavoin yksittäisen asiantuntijan on kyettävä hahmottamaan **työnsä kokonaiskuvaa** ja sitä, mihin asiantuntijatyö on kiinnittyneenä (Jussila 2006). Asiantuntijan prosessiosaamista ei voi Myllysen (2007) mukaan siirtää muille osapuolille, koska asiantuntijat ovat juuri oman työnsä tuntijoita ja havaitsevat toimintaympäristönsä signaaleita. Asiantuntijan kehittymisen kannalta prosessiosaamisella on yhteys tavoitteiden ja motivaation uudistumiseen sillä toimintaympäristön seuraamisen pohjalta asiantuntijalle avautuu mahdollisuudet tarkastella tavoitteita ympäristöstä nousevien ärsykkeiden pohjalta. Asiakasneuvoja (2006) tarkastelee työn kokonaiskuvaa ja toimintaympäristön muutoksia suhteessa asiantuntijatyöskentelyyn seuraavasti:

..”Siinä täytyy kokoajan olla vähän ajan hermolla, et jos sä tavallaan olet, ettet halua edes lukee sen alan tietoa, niin kyllä sä sitten tiput aika äkkiä sieltä. Et asiakkaatkin aika paljon kuitenkin seuraa”..

Asiantuntijan kyky ja halu tarkastella toiminta- ja asiakasympäristön signaaleja luo mahdollisuuksia toiminnan ennakointiin ja suhteuttamiseen eri yhteyksissä. Tämä

puolestaan tukee asiantuntijan voimavarojen ja resurssien optimaalista käyttöä sekä motivaation rakentamista asiantuntijatyössä, koska asiantuntijan työskentelyn yhteyteen syntyy toimintaa ohjaavia virikkeitä asiakasympäristöstä käsin. (Nerg 2006.) Asiakasneuvojan kokemusten perusteella **toimintaympäristön** seuraaminen ja kokonaisuuden tarkastelu tarjoavat näkökulmia ja motivaatiolähteitä henkilökohtaiseen kehittymiseen. Kyse on asiantuntijan kehittymiseen vaikuttavista säännöistä sekä asiantuntijuuden kollektiivisista rakenteista, jolloin asiantuntijuutta ja osaamisen sisältöjä ei ole järkevää kehittää ympäristöstä irrallaan. Kokonaisuuden hahmottaminen on tältä kannalta tarkasteltuna yksittäisen ja erikoistuneen asiantuntijan tärkeä tehtävä ja taito, jota myös Jussila (2006) painottaa.

7.2.4 Työyhteisöosaaminen

Asiantuntijan **kyvyt toimia osana työyhteisöään** ovat tärkeä osa asiantuntijuuden osaamisen rakenteita, vaikka asiakasrajapinnassa toimivan työn painopiste on asiakastyöskentelyssä. Tärkeäksi tämän osaamisalueen tekevät sen vaikutukset tarvetilojen syntymiseen ja tiedon liikkumiseen ei pelkästään asiantuntijoiden keskuudessa, vaan myös laajemmin organisaatiotasolla. Yhtäältä asiantuntijan ammattispesifiosaaminen luo oman asiantuntijuuden sekä toiminnan rajoja, jotka ovat ensiarvoisen tärkeitä asioita asiantuntijalle menestyksekkään työskentelyn kannalta, koska työhön kytkeytyvät ammatilliseen osaamiseen kohdistuvat rajat auttavat jäsentämään työkenttää, jossa asiantuntija toimii. Toisaalta asiantuntijan on osana organisaatiota aktiivisesti kommunikoitava ja toimittava yhteisössä, jotta tietoisuus siitä, mitä eri osapuolet osaavat sekä mitä eri osapuolilla on tarjottavana toinen toisilleen, tulevat esille. Olennaista on myös saada näkemyksiä siitä, mitä ei vielä osata. Tämä avaa mahdollisuuksia asiantuntijoiden osallisuuteen ja erilaisten työkentällä syntyvien tarvetilojen rakentumiseen sekä auttaa kehittämistoimien linjaamisessa. (Myllynen 2007.) Nerg (2006) painottaa kommunikoinnissa kykyä käsitellä ja ilmaista sekä positiiviset että negatiiviset asiat suoraan niin asiantuntijoiden keskinäisissä kuin esimiesten kanssa tapahtuvissa keskusteluissa.

*..”se on hirveen tärkeää, koska sehän olisi ihan hirveetä, jos ajattelet, että teet työtä työyhteisössä, ja ajattelet et, kaikki on ihan ok ja itse olen ainakin semmoinen, että -- **pyrin sanomaan aina ihan positiivisen ja negatiivisen palautteen sitten siinä tilanteessa -- sekä esimiehen kanssa että työkavereiden kanssa.**, koska en usko, että se sellainen hyvä työyhteisö, ei se mitenkään kauhean hedelmällistä ole, se sellainen seläntakana puhuminen. -- **Olen aina***

ollut sitä mieltä, jos on asioita, jotka vaivaa -- niin ne pitää sitten sanoo siinä heti, et ei niitä voi säästellä ja jättää niitä tuonne jonnekin sisälle et. Parempi, kun niistä sitten juttee ja kysyy, --, et mitäs voitais tehdä ja mä tein nyt tämän väärin ja voisitko sanoo --, et mitä mä tein tässä väärin”..

Asiantuntijan kommunikoinnilla ei pelkästään avata kehityskohteita yhteisen tarkastelun alle, vaan sillä myös rakennetaan luottamusta ja osallisuutta eri työntekijöiden välille. Myllysen (2007) mukaan on tärkeää, että henkilöstö pystyy kommunikoimaan avoimesti, jotta muutos ja kehitystarpeet välittyvät toiminnan kehittäjille, joko suoraan tai esimiesten välityksellä tapahtuvan raportoinnin avulla. Asiantuntijoiden **kyvyt kommunikoida** työyhteisössä ovat yhteydessä organisaation osaamisen hallintaan, koska tämä tarjoaa mahdollisuuksia muodostaa käsitystä siitä, mitä organisaatiossa osataan. Muutostilanteessa uuden henkilöstön rekrytointi kysyy asiantuntijoilta työyhteisöosaamista tilanteessa, jossa organisaatioon tulee sekä uraansa aloittavia että kokeneita työntekijöitä muista organisaatioista. Jussila (2006) kuvaa rekrytoinnin kautta syntyneitä lähtökohtia hyviksi työyhteisön kehittymisen kannalta, koska ilmapiiri on alusta alkaen ollut avoin ja rakentava:

*..”sitten meille tuli uusia pankkineuvoja eli pääosin rekrytoimme uusia pankkiammattilaisia ulkopuolelta -- ehkä omasta takaa ei olisi ollut mahdollisuus kouluttaa toiseen ammattiin, niin sanottuun ammattiin ja osaamiseen ihmisiä, mutta nyt, **kun meillä on ollut näitä pankkineuvoja, jotka tuli eri pankkiryhmistä niin se on ollut varsin järkevä oppimisen kannalta, et me ollaan saatu paljon kokemuksia muista pankkiryhmistä nämä pankkineuvojat ovat tosi hyviä tyyppejä** me ollaan pystytty valitsemaan parhaat päältä niin sanotusti ja he ovat tätä meidän niin sanottua vakuutusorganisaatiota myöskin sivistäneet kouluttaneet monella lailla ja se on kuitenkin uutta, tämä ei ole ollut tavallaan sisäänpäin lämpiävää toimintaa sitten”..*

Asiantuntijoiden avoin suhtautuminen uutta henkilöstöä kohtaan ja rekrytointi muodostavat uusia kehittymisedellytyksiä myös asiantuntijuuden kehittymisolosuhteisiin erityisesti horisontaalisella akselilla, kun uudet työntekijät sijoittuvat osaksi työyhteisöä organisaation eri alueille.

7.3 Johtamisen ja strategiatyön avaamat kehityspolut asiantuntijoille

7.3.1 Johtaminen

Siitä huolimatta, että asiantuntijoille annetaan vastuuta ja työlle määrättyä toimintavapautta ei johtaminen ole irrallaan kehittämistyöstä, vaan päinvastoin johtamisella on tärkeä merkitys kehittämisessä. Esimiestyöskentely ei ole suojassa toiminnan muutoksilta, vaan myös esimiestyötä on kehitettävä niin, että se vastaa organisaation nykyisiin haasteisiin. **Johtaminen** on **kehittämistyön** kannalta yksi **avainväline**, koska toiminnan suuret linjat ja henkilöstön toimintaympäristön raamit muodostuvat johtamiskäytäntöjen avulla. (vrt. Järvinen & Poikela 2000) Johtamistyöskentelyssä korostuu Jussilan (2006) mukaan kokonaisuuden hahmottaminen ja hallinta, joka ulottuu läpi organisaation. Johdon tehtävänä on luoda yhteinen päämäärä ja selkiyttää henkilöstölle toiminnan kokonaiskuvaa sekä luoda henkilöstölle toimintamahdollisuuksia, jotta asetetut tavoitteet toteutuvat. Tämän vuoksi on tärkeää, henkilöstö kokoontuu säännöllisesti yhteen ja tarkastelee toimintaa kokonaisuudessaan. Säännöllisten kokoontumisten avulla johto tukee osaltaan yhteistyön ylläpitämistä. Henkilöstön kehittymistä tukeva tehtävä ei kuitenkaan ole ylhäältä annettu ja saneleva, vaan aktiivinen ja osallistuva. (vrt. Tapiola yhteiskuntavastuuraportti 2006.) Myllysen (2007) mukaan henkilöstön kehittymisen kannalta yksi tärkeä tavoite on **valmentava esimiestyöskentely**, jonka tavoitteena on vahvistaa henkilöstön kuvaa oman työnsä asiantuntijoina ja herättää myös esimiestasolta **asiantuntijatyön** osana tapahtuva toiminnan **reflektiivinen tarkastelu**. Valmentava esimiestyöskentely on osa esimiesten uudelleen jäsentyvää toiminnan kohdetta, jossa Myllysen (2007) mukaan kehitysprosessi on vielä kesken. Valmentavan esimiestyöskentelyn toimintamallit ja siihen sisältyvät foorumit, joissa työntekijä ja esimies käyvät kehittämiseen tähtäviä keskusteluja uusien kriteerien, ovat muotoutumassa uudelleen.

..”jos on viisas esimies, niin hän työtunneillaan kysyy, että kerro mulle viimeviikon asiakastapaamisista ja mitä siellä tapahtui mitä opit, mitä voisit tehdä paremmin, mistä kannattaa luopua niin edespäin. Se on semmoista niin kun valmentavaa, valmentavaa johtajuutta ja esimiestyötä joka auttaa sitä asiantuntijaa aidosti kehittämään siinä työssä mutta sitä meillä on Suomessa ylipäättänsä ihan äärimmäisen vähän”..

Kehittämisen ja toimivan esimiestyöskentelyn kannalta kysymys on vastuun ja tehtävien optimaalisesta jaosta, jolla organisaatio välttää toiminnan lukkiutumisen. Käytännössä eri asiantuntijoiden työ ja tietorakenteet ovat monella tavalla spesifejä, jolloin **asiantuntijoiden päätöksentekoa** tai **toimivaltaa** ei ole järkevää rakentaa voimakkaasti johtajuuden varaan sen sijaan Myllysen (2007) mukaan on tärkeää vahvistaa matalan organisaation ja hajautetun päätöksenteon rakenteita, joissa asiantuntijoiden näkökannat ja tietämys tulevat hyödynnettyä. Tällä on vaikutusta myös siihen, että päätöksentekoa ei eroteta irralleen asiantuntijoiden osaamisesta, jolloin paikalliset prosessit tulevat paremmin hyödynnettyiksi eikä kehittämisestä muodostu luonteeltaan myötäilevää, joissa erilaiset näkemykset eivät pääse esille tai niitä ei huomioida lainkaan (vrt. Engeström 2000, 967-968; Argyris 1999). Matala organisaatorakenne, vastuiden ja päätöksenteon rakentaminen tiiviiksi osaksi asiantuntijatyötä vaikuttavat asiantuntijoiden päivittäiseen työtehtävien toteutukseen, jolloin asiantuntijoiden on välttämätöntä tarkastella omaa toimintaansa ja sitä, miten he työtehtävänsä tekevät. Asiantuntijan kehittymisen kannalta johtamistoimilla on yhteys eri osaamisalueiden kehittämiseen, jossa johdon osalta luodaan edellä kuvattuja toiminnan muotoja, jotka tukevat asiantuntijoiden osallisuutta yhteisöön sekä herättävät asiantuntijat tarkastelemaan omaa toimintaansa. Olennaista on että asiantuntijat eivät toimi yksin, vaan johdossa on halu rakentaa kollektiivisesti toimintaympäristöä, joka tukee asiantuntijoiden työskentelyä ja kehittymistä. (Myllynen 2007.)

7.3.2 Organisaation strategiaan pohjautuva kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on sidoksissa organisaation toimintaan ja toimintaperiaatteisiin. Kehittämisen kytkeminen organisaation strategiaan on välttämätöntä, jotta osaamisen kehittämisestä saatava hyöty kanavoituu palvelemaan asetettuja päämääriä ja tavoitteita. Yrityksen strategiat muodostavat osan kehittämistyöhön sisältyvistä säännöistä, koska strategian ja kehittämisen suhde on kuljettava linjassa siten, että tämän päivän koulutuksella ei tuoteta eilisen osaamista. Kehittämisen kannalta tilanteen haasteellisuutta lisäävät **strategiasyklien** nykyinen **muutosherkkyys**, jolloin organisaatiolla on haasteena prosessoida ja tuoda näkyville oma koulutusta ja ennen kaikkea uuden oppimista koskeva tarvetilansa entistä nopeammin. Pelkkä oikean tarvetilan selvittäminen ei Myllysen (2007) mukaan riitä, vaan olennaista on kyetä rakentamaan **strategiaa palveleva oppimistoiminta**. Tämä ei

kuitenkaan ole helppoa sillä organisaation strategiatoiminnassa on tapahtunut muutoksia, johon sisältyvää tilannetta Jussila (2006) kuvaa seuraavasti:

..”Niin joo mä viittaa tähän kokonaisuuden ymmärtämiseen, joka pitää olla sitten kaikkien Tapiolalaisten vaikka kuinka paljon tekee sitä omaa erikoistunutta työtä niin jos ei ymmärrä meidän arvoja, jotka ovat asiakkaiden etu, eettinen toiminta, yhdessä menestyminen ja yrittäjä henkisyys, nämä on arvot ja me ollaan tosi paljon käyty sparrausta, mitä nämä merkitsee, yritetty avata nämä arvot ja sitten myös meidän strategiat, välillä meillä on vuoden painotuksia ja kolmen vuoden strategiajaksoja niin edelleen ei kuitenkaan mitään viisivuotissuunnitelmia niin kuin jossain entisessä neuvostoliitossa mutta joka tapauksessa ollaan nähty nyt, että strategiajaksot tällaisessa hektisessä ympäristössä kuitenkin tulevat entistä lyhyemmiksi”..

Haasteellista tässä yhteydessä on se, miten henkilöstön kehittymiseen ja oppimiseen tarvittava aika saadaan vastaamaan strategiajaksojen sisältöjä ja oppimiseen tarvittavaa aikaa. Tässä valossa asiantuntijoihin kohdistuu oppimisen ja kehittymisen kannalta paineita, jolloin on omaksuttava uusia asioita nopeasti ja tehokkaasti. Haasteet eivät rajoitu vain asiantuntijoihin, vaan kehittäjien muodostettava ennakoivia kehittämistoimia yhä lyhyempien jaksosten yhteyteen. (Virkkunen 2006; Tuomi-Gröhn 2001, 12-14) Myllynen (2007) painottaa organisaation konstruktivisen oppimiskäsityksen ja aikaisempien rakenteiden sekä historian merkitystä kehittämistyön yhteydessä, joka on lähtökohdiltaan huomioitava organisaation kehittämistoimissa (vrt. Engeström 1987; Rauste-von Wright, 1997). Oppimisen kannalta strategian mukaisen toiminnan omaksuminen voi edellyttää alkuun aikaisempien toimien poisoppimista, jonka jälkeen varsinaiselle uuden oppimiselle muodostuu lähtökohdat. Haasteellista on se, että strategiaan sidottu kehitystyö ei rakennu pitkään täysin samoilla säännöillä eikä etenään oppimisen sisällöillä, joka aiheuttaa jännitteitä niin kehittäjille kuin kehitettävälle. Tämä heijastuu kokonaisuudessaan kehittämisessä käytössä oleviin ratkaisuihin, jotka muodostuvat strategiaa noudattaviksi räätälöidyiksi kehitysjaksoiksi. Ei ole perusteltua käyttää jäykkiä malleja, joiden suhdetta vallitseviin rakenteisiin ja toimintaan ei ole selvitetty. Tämä on huomioitava Myllysen (2007) ja Jussilan (2006) mukaan kehittämisessä myös yksilötasolla yksilölähtöisempinä ratkaisuin. Liian jäykät kehittämiskäsitteet rakentuvat helposti organisaation resursseja kuluttaviksi toimiksi, jonka lisäksi vaikutukset eivät kohdennu kehittymiseen ja tavoiteltuihin lopputuloksiin parhaalla mahdollisella tavalla. **Kehittämisresurssien ja toiminnan optimointi** sekä tarvittava **priorisointi** ovat välttämätön osa nykyistä organisaation osaamisen kehittämistoimintaa niin positiivisessa kuin negatiivisessa valossa. Osaamisen

kehittämislle on muutosprosessin aikana luotu erityisiä painopistealueita, joihin keskittymisen on katsottu tukevan yhtäältä valitsevaa organisaation tilannetta sekä toisaalta edesauttavan tulevaisuuden strategisten päämäärien saavuttamista. (Tapiolan Yhteiskuntavastuuraportti 2006;2005, 37;2004, 26-27.) Laajemmin tarkasteltuna kehittämisen tavoitealueita on jaettu vuositasolla seuraaviin kokonaisuuksiin:

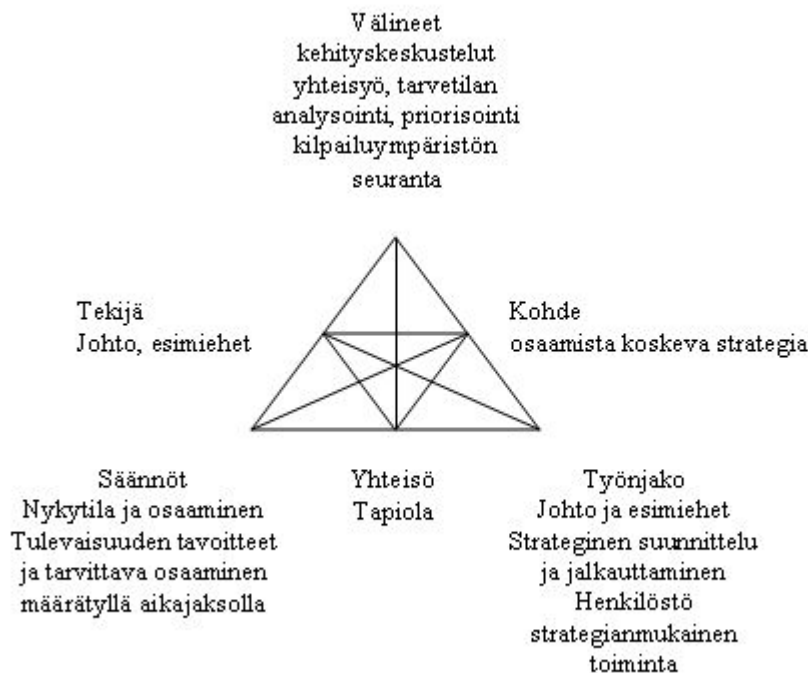
- 2004 kehittämisen ja oppimisen painopiste on asetettu erityisesti tehtäväosaamisen ympärille
- 2005 kehittämisen ja oppimisen painopiste paikantui erityisesti käytössä olevien palveluiden ja asiakasosaamisen ympärille
- 2006 kehittämisen ja oppimisen painopiste on ollut erityisesti esimiestyöskentelyssä

Erityisten **kehittämisen painopisteiden** avulla on mahdollista jakaa kehittämisessä käytössä olevia resursseja, jolloin eri oppimiskohteiden välille ei muodostu niin voimakasta samanaikaista kilpailua, joka pahimmillaan muodostuu oppimisen ja kehittymisen esteiksi, koska samanaikaiset tavoitteet syövät organisaation kehittämisresurssien tarjoamaa potentiaalia sekä vastaavasti aiheuttavat haasteita asiantuntijoille. Tarkemmin tarkasteltuna strategiatyöllä on yhteys kehittämistyön sääntöjä tuottavan toiminnan myötä kehittämiskohteiden valintaan, joihin asiantuntijoiden kehittämisen painopisteet jakautuvat eri tavoin määrättyinä ajanjaksoina. Strategiaan linkittyvä kehittymisen sääntöjä tuottava toiminta on itsessään jännitteinen sillä matalasta organisaatorakenteesta ja räätälöidyistä kehittämistoimista huolimatta on riskialtista muodostaa asiantuntijoiden kehittäminen löyhälle säännöstölle, koska tämä vaikeuttaa nykyisen osaamisen hallintaa sekä tulevan suunnittelua. Toisin sanoen on oltava kriteereitä, vastuuta ja osaamista koskevia alueita, joita asiakasrajapinnassa työskenteleviltä edellytetään mutta vastaavasti on löydyttävä joustavia ratkaisuja toteuttaa uusia kehittämistoimia.

..”meillä on iso työ niin kun koulutta ihmiset siihen, että kyllä se on nyt teidän vastuulla tämä oma osaamisen kehittäminen me tarjotaan siihen niin kun resursseja ja me järjestetään semmoista valmennusta ja koulutusta ja esimiestyön kehitystä ja muuta vastaavaa joka palvelee meidän liiketoimintaa ja strategiaa ja näin edespäin mutta sitten se loppuosa narun toinen pää on kyllä henkilöstöllä”..

Sekä Myllynen (2007) että Jussila (2006) korostavat toiminnan kiinnittyvän organisaation perustehtävään. Organisaation strategiatyöllä ja strategiaan perustuvilla

toimilla on yhteys asiantuntijan horisontaalisiin kehittymisenlähteisiin tehtäväsältöjen ja tavoitteiden rakentuessa strategian alaisuudessa. Tässä yhteydessä hahmottuu kehittämiseen sisältyvä työnjako, jolloin organisaatiossa oleva yhteisö selvittää ydinrakenteita kehittämisen keinoille ja sille, mitä tarvitsee osata, jotta organisaatio menestyy liiketoiminnassa. Vastaavasti henkilöstö hyödyntää käytössä olevia keinoja ja muodostaa kehityspolkuja asetettuihin tavoitteisiin. Asiakasrajapinnassa työskentelevän asiantuntijan taustalla vaikuttavaa strategian laadintaa on hahmotettu seuraavaan kuvaan kymmenen:



Kuva 10 Asiantuntijan osaamille sääntöjä asettavan strategian laadinta

7.4 Koulutus

7.4.1 Koulutus asiantuntijatyön välineenä

Koulutus on vakuutus- ja finanssialalla alue, jolla on tärkeä mutta paikoin **ristiriitainen merkitys kehittämistoiminnassa** (vrt. Engeström 2004). Vakuutus- ja rahoitusalan tutkimusten merkitys nousi esille tärkeänä kehittymistä tukevana alueena. Koulutusta hyödynnetään koko henkilöstön kehittämisessä riippumatta siitä onko kyseessä aloittava työntekijä tai jo pitkään organisaatiossa työskennellyt henkilö.

Jatkuvalla koulutuksella rakennetaan uutta osaamista työtehtävissä edellytettävälle tasolle mutta koulutuksen avulla organisaatio kehittää ja täydentää henkilöstön osaamista (Tapiolan yhteiskuntavastuuraportti 2006;2005;2004). Tämän lisäksi koulutus toimii yhtenä organisaation reagoitivälineenä muutoksiin, joita työkentällä tapahtuu. Kehittymiseen tähtäävän koulutuksen käynnistyminen muodostuu sekä organisaation sisäisten että ulkopuolisten jännitteiden alaisuudessa. Asiakasrajapinnassa työskentelevä asiakasneuvoja (2006) esittää koulutuksen merkityksen seuraavasti:

..”No se on just niin kun meillä oli, on nämä sisäiset koulutukset, et aina, kun tulee uusia tuotteita tai tulee joku uudempi lakiuudistus tai muutos tulee, niin meillä on aina tämmöistä sisäistä koulutusta siihen asiaan, et joko on sen oppinetin kautta ja sitten siihen liittyen vielä käytännön harjoittelua tai sitten on pelkkää sitä, et ollaan tuolla meidän koulutusluokassa ja siihen liittyen sitä käytännönharjoittelua. Et, minun mielestä meillä on hyvin paljon tätä just sitä, että tavallaan päivitetään niitä meidän tietoja kokoajan”..

Uudistusten tuomat jännitteet ilmentävät muutoksien erityistehtävää, jolloin ne tuottavat koulutusta ja muokkaavat sekä luovat kokonaan uusia koulutustarpeita. Toisin sanoen koulutus uusiutuu muutoksien kautta, jolloin **koulutus** on henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmänä itsessään **rakenteeltaan elävä**. Osa muutoksista rakentuu osaksi uudenlaista toiminnan kohdetta esimerkiksi juuri uusien tuotteiden muodossa. Aluksi muutokset aiheuttavat kuitenkin jännitteitä, jotka toimintajärjestelmän eri osapuolten on ratkaistava. Näin nykyinen palvelu ja palvelua tukevat toimintamallit ovat murroksessa eikä aikaisempi toiminta tuota uusien tavoitteiden mukaisia tuloksia. Yhtäältä asiantuntijan kehittämisessä koulutus toimii määrättyissä kohdin rajanylitysvälineenä, jonka avulla yksilön on mahdollista luoda uusia toiminnan edellytyksiä ja laajentaa oman asiantuntijuuden kenttää. Koulutuksen avulla hankittu tietämys on määrättyissä kohdin osallisuutta luova tekijä, jonka kautta asiantuntijalle tarjoutuu mahdollisuuksia jakaa käytäntöjä ja kokemuksia uudelta pohjalta. Toisaalta koulutus on asiantuntijuuden rajoja luova tekijä, jonka kautta osa henkilökohtaisen toiminnan ja osaamisen rajoista määrittyy, joka antaa näin tehtävälle työlle raamit. Tämä tapahtuu siitä huolimatta, että asiantuntijatyö on painottunut yleisasiantuntijuuteen, jolloin tietämys jakaantuu suureen rahoitus- ja vakuutusalaan koskevaan asiakokonaisuuteen. Kehittämistyön ja koulutuksen kahtaalle jakautuvaa merkitystä sekä tietämyksen asettamia rajoja Nerg (2006) on esittänyt seuraavasti:

..”kyllä mä koen, -- edelleen tämä rahoitus-, ja vakuutusalan se ammattitutkinto ja sitten tämä VTS et, kyllä kokisin näin, jos tulee tälle alalle töihin, jos vertaan, mitä olen aikaisemmin

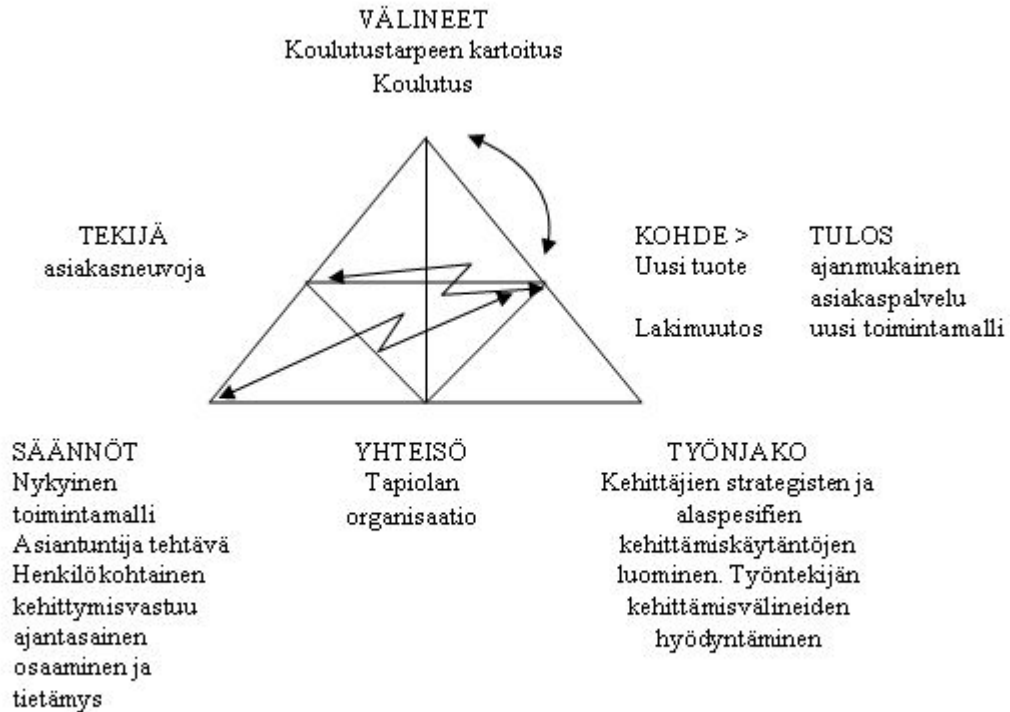
tehnyt, niin kyllä nämä on kuitenkin semmoisia asioita, että itse täytyy tietää mistä puhut ettei voi vaan lämpimikseen jutella ja koska ihmiset hirveästi luottaa siihen et, kun ne tänne tulee, et ne täältä saa sitten sen -- ammatti-ihmiseltä sitten sen tiedon ja avun.”

Asiakasneuvojan (2006) kokemusten perusteella koulutuksen pohjalta kehittyvä tietämys edesauttaa asiakasneuvojaa palvelutilanteissa esille nousevien asioiden ja tapahtumien tulkinnassa. Tässä kohdin koulutuksella on vaikutusta ja yhtymäkohtia siihen, kuinka asiantuntija toimii omassa työn kontekstissa. **Koulutuksen vaikutukset** heijastuvat asiantuntijan ammattispesifiin tietoon ja osaamiseen, jota asiakasrajapinnassa tarvitaan. Asiantuntijan koulutuksella on yhteys tavoitteiden ja ajan mukaiseen toiminnan ylläpitämiseen, joka on jatkuva prosessi. Koulutuksen merkitys korostuu voimakkaammin erityisesti uran alkuvaiheessa, jossa on tärkeää saada alan tietämys ja vastaavasti luoda pohjaa asiantuntemuksen syventämiselle. (vrt. Hakkarainen 2000).

7.4.2 Koulutus kehittäjän välineenä

Tiiviiden strategiajaksojen rinnalla erityisesti muutosprosessin aikana jännitettä ovat aiheuttaneet nopeasti kasvaneet osaamistarpeet sekä henkilöresursseista, johon sisältyi uuden oppimisen ja osaamisen tarve, joka kulminoitui nykyisten organisaatio ja henkilöstöresurssien yli. Yksi tärkeä ratkaisu osaamistarpeen paikkaamiseksi on Jussilan (2006) mukaan ollut kasvava uuden **henkilöstön rekrytointi**, jonka avulla organisaatio on pystynyt tasoittamaan osan koulutus- ja kehittämistarpeista. Tällä toiminnalla on pystytty luomaan tilaa ja aikaa henkilöstön kehittymiselle, kun työpanokset jakaantuvat suuremmalle osalle henkilöstöä. Rekrytoinnin avulla on mahdollista tasoittaa koulutustarpeita mutta vain rajatuissa määrin, koska ennen pitkää uudet koulutustarpeet koskettavat koko asiantuntijahenkilöstöä. Koulutuksen paikka muutosprosessin aikana voi vaihtua aluksi välineistöä kohteeksi ja palata uudelleen ajanmukaiseksi kehitysvälineeksi. Myllysen (2007) mukaan yksinomaan koulutuksella ei saavuteta riittäviä tuloksia muutostilanteissa ja tähän sisältyy ristiriitoja riippuen siitä, miten onnistuneesti koulutus- ja kehittämistarpeet pystytään jäsentämään muutostilanteessa. **Koulutustarpeen** selvittäminen on kollektiivisen toiminnan tulos, jolloin eri osapuolten yhteistoiminnalla on merkitystä lopputuloksen kannalta, koska kaikki kehittämisen tarpeet eivät ole yksinomaan asiantuntijatyön välittömässä läheisyydessä. (vrt. Engeström 2001). Osa tarpeista on muiden työn toimijoiden

yhteydessä, jotka on koottava yhteen. Asiakasneuvojan toimintaa ja uudistuksia sekä koulutuksen jännitteistä tilaa on jäsennetty seuraavaan kuvaan yksitoista:



Kuva 11 Uudistusten tuomat jännitteet ja koulutuksen tuki asiantuntijan uusille tavoitteille

Organisaatiospesifit koulutus- ja kehitystarpeet ovat määrättyissä kohdin organisaation ulkopuolisille toimijoille tuntemattomia, jolloin kehittymistä palveleva koulutus ja yhteistyö eivät pääse käynnistymään. Myllysen (2007) mukaan henkilöstön kehittämisessä ulkopuoliset toimijat ja yhteistyökumppanit eivät määrättyissä kohdin pysty vastaamaan organisaation kehittämistavoitteisiin ja tarpeisiin, jolloin ulkopuolisten resurssien käyttö on koulutuksen kohdalla rajallista. Tilanne on kahden eri toimintajärjestelmän välinen ristiriita, jossa tavoitteet ja niiden mukaiset toimet eivät käynnisty.

Myllynen (2007) katsoo koulutukseen sisältyvien pitkien alan perinteiden muodostavan joiltakin kohdin haasteita, joissa vanha **toimintakulttuuri** ja nykyisin tarvittavat toimintamallit ovat ristiriidassa. Käytännössä kysymys on **kehittämisen** ja **koulutuksen** tekeminen mahdollisimman **läpinäkyväksi toiminnaksi**, jossa koulutukseen sijoitetut panostukset ovat eri osapuolille selviä samoin kuin henkilöstön sitoutuminen sekä

motivoituminen osaamisen kehittämiseen. Aikaisemmin kehittämiseen kohdentuvia panostuksia ja sitoutumista ei ole tässä mittakaavassa nostettu esille. Toimintakulttuurin muutoksella halutaan tässä kohdin osoittaa niin kehittäjille kuin kehittäville, miten valmiita eri osapuolet ovat panostamaan kehittämistoimintaan. Tämän lisäksi suuntana on koulutuksen vaikuttavuuden parantaminen siltä osin, että kehittämistoimintaan valikoituu ja osallistuu lähtökohtaisesti motivoituneita yksilöitä, jonka avulla halutaan saavuttaa parempia lopputuloksia. (Tapiolan yhteiskuntavastuuraportti 2006;2005.) Nerg (2006) näkee organisaation tarjoamat koulutusmahdollisuudet ja koulutuksen tukemisen organisaation taholta tärkeänä asiana, jossa on onnistuttu hyvin.

..”No minun mielestä tosi hyvin, -- nämä VTS-päivät, kun olet niissä tenteissä, niin ne ovat ihan palkallisia. Et, ne ei mitenkään vähennä sun palkkaas, ja sitten just tämä RAVA hommakin, et oli ihan tämmöinen, et ne oli ihan palkallisia päiviä, kun oli näitä etäpäiviä, kun ollaan pois täältä. -- et minun mielestä ihan hyvin”..

Kehittämistyön kannalta sitoutumista heikentävien motivaatiolähteiden selvittäminen on niin ikään tärkeää, jotta kehittämis- ja tukitoimien avulla voidaan vaikuttaa kielteisiin ja negatiivisiin motivaatiolähteisiin niiltä osin kuin se on mahdollista. Edellä esitetyn perusteella kysymyksessä on koulutukseen sisältyvän arvon nostaminen siitä huolimatta, vaikka koulutus on vain yksi osa kehittämiskäytäntöjä ja sisältää ristiriitaisia rakenteita. Myllysen (2007) mukaan tämä prosessi on vielä monilta osin kesken ja vaatii **poisoppimista vanhasta kulttuurista**, joka taas vie oman aikansa. Näin ollen koulutusta koskevat käytännöt ovat murrosvaiheessa, jossa organisaatio on luomassa kehittämiskäytännöille uudenlaista terävyyttä. Kokonaisuudessaan tämä tavoite luo tarvetta tehdä yhteistyötä, koska kulttuurinen muutos tässä kohdin ei voi tapahtua yksinomaan kehittäjävetoisesti, vaan edellyttää asiantuntijahenkilöstön aktiivista työpanosta.

Osaamisen ja asiantuntijuuden kehittymistä tukeva koulutus on jaettu osiin ja koulutuskokonaisuuksiin, joiden soveltuvuus riippuu yksilön aikaisemmasta kokemuksesta ja osaamisesta sekä tehtäväkuvasta, johon koulutuksella halutaan vaikuttaa. Henkilöstökoulutuksessa hyödynnetään Tapiolan ulkopuolisia koulutusorganisaatioita, joiden toiminta on keskittynyt erityisesti vakuutus- ja finanssialan tarpeisiin. Koulutuksen keskittäminen mahdollistaa eri organisaatioiden jo käytössä olevan osaamisen ja kokemusten keräämisen, joita on mahdollista jalostaa

edelleen eri koulutuskokonaisuuksien sisällöksi palvelemaan uuden osaamisen kehittymistä (ks. FINVA). Henkilöstön koulutus on jaettu eri tutkintokokonaisuuksiin, jotka antavat eväitä ammatti- ja tehtäväosaamisen perusteista aina asiantuntijuuden syventämiseen ja erikoistumiseen asti. Eri ammattialoja ja -asemassa olevia henkilöitä koskevia koulutus-, ja tutkintokokonaisuuksia on esitetty seuraavassa taulukossa neljä:

Taulukko 4 Tutkinnot ja koulutusohjelmat
Lähde: FINVA

VAKUUTUSALAN TUTKINNOT	JOHDON KOULUTUSOHJELMAT	PERUS-, AMMATTI- JA ERIKOISAMMATTI-TUTKINNOT	MUUT KOULUTUS-OHJELMAT
<p>Vakuutustutkinto, VTS on arvostettu ja tunnustettu tapa osoittaa ammatillinen pätevyys. Tutkinnon tarkoitus on lisätä vakuutusalan ammattitietoutta.</p> <p>Ylempi vakuutustutkinto, YVTS tarjoaa syventävää ammattitietoa ja käytännön valmiuksia päivittäiseen työhön.</p>	<p>VALIKO liikkeenjohdollinen koulutusohjelma on tarkoitettu johto- ja asiantuntijatehtävissä toimiville, jotka tarvitsevat kokonaisnäkemystä finanssisektorista sekä uusia näkemyksiä ja malleja johtamiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen.</p> <p>Executive MBA in Insurance and Financial Services (eMBA) on 90 opintopisteen koulutusohjelma vakuutus- ja rahoitusalaalla johtavissa tehtävissä toimiville henkilöille ja erikoisasiantuntijoille</p>	<p>Liiketalouden perustutkinto, merkonomi.</p> <p>Alalle räätälöity finanssi- ja vakuutus koulutus. Opiskelija voi suorittaa Vakuutustutkinnon (VTS) opiskelunsa aikana. Liiketalouden perustutkinto on opetushallinnon valvonnan alainen perustutkinto.</p> <p>Rahoitus- ja vakuutusalan ammattitutkinto, RAVA antaa kokonaiskuvan rahoitus-, vakuutus- ja sijoituspalvelualasta.</p> <p>Johtamisen erikoisammattitutkinto, JET</p>	<p>Kehity esimiehenä - koulutusohjelma on tarkoitettu esimiehille, jotka haluavat kehittää ja syventää esimiestaitoja.</p> <p>Kehity asiantuntijana -koulutusohjelman tavoitteena on alan asiantuntijoiden osaamisen vahvistaminen.</p> <p>Korvaustoiminnan koulutusohjelma antaa valmiudet itsenäiseen korvaustoimintaan ja yhtenäisen ratkaisukäytännön luomiseen vakuutusosalalle.</p> <p>Työpaikkaohjaajan koulutus on monimuotoinen valmennusohjelma, joka mahdollistaa joustavan opiskelun.</p>

Koulutus ei toimi pelkästään kehittämisen keinona, joka tuottaa uutta osaamista, vaan jo lähtökohdiltaan muodostaa yhden henkilöstöön kohdistuvan arviointivälineen. Osana koulutusohjelmia sisältyvät näytöt ja niiden yhteyteen lukeutuu oma arviointiprosessi,

jonka avulla henkilöstön osaamista arvioidaan heti koulutuksen yhteydessä. (vrt. Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006) Viimekädessä koulutuksen avulla hankittu tieto ja osaaminen tulevat täysimääräisesti arvioiduksi osana asiantuntijatyötä ja työkäytäntöjä, jolloin työssä syntyvät tilanteet haastavat työntekijän osaamisen ja ammattikäytännöt tavoitteidenmukaisiin lopputuloksiin. **Arvioinnin toteuttaminen** ja **paikantaminen toiminnan eri vaiheisiin** luo mahdollisuuksia tunnistaa kehittymisen kannalta tärkeitä tekijöitä, joiden pohjalta on mahdollista toteuttaa tarvittavia muutostoimia. **Kehityskeskustelut** ovat Myllysen (2007) mukaan tähän soveltuva foorumi, jonka osana arvioidaan asiantuntijan osaamista sekä sitä kautta muodostetaan tulevaisuuden kehitystarpeita asiantuntijoille. Haasteena kehittäjillä on parantaa kehityskeskusteluita välineenä, joka pureutuu yhtäältä arvioinnin kautta kattavasti asiantuntijoiden osaamisen ja toisaalta on kytkettävissä osaksi strategista viestintää, jolloin kehityskeskusteluiden vaikuttavuutta on mahdollista tehostaa.

7.5 Työssä oppiminen ekspansion lähteenä

Asiantuntijuuden ydinalueen muodostaa itse työskentely eri toimintoiheen, joiden sisältö on Nergin (2006) kokemusten valossa monipuolinen ja organisaatio muutoksen myötä yhä monipuolistunut, joka tulee esille niin työn sisältöjen kuin tietämyksen muodossa. Monipuolisuutta ilmentävät myös työhön pohjautuva työssä oppiminen ja työhön kiinnittyneet oppimisen foorumit. Sekä Jussila (2006) että Myllynen (2007) korostavat työskentelyn ja työssä oppimisen merkitystä asiantuntijan kehittymistä palvelevassa toiminnassa. Tässä suhteessa koulutuksella on toissijainen merkitys kehittämis-, ja asiantuntijatyössä. **Työssä oppiminen** toimii ensisijaisena asiantuntijuutta ja osaamisen kehittymistä palvelevana **kehittymisen välineenä**, jonka avulla myös koulutuksen anti realisoituu osaksi työkäytäntöjä ja synnyttää hankitun tiedon pohjalta käytännön sovelluksia. Jussila (2006) tarkastelee työssä oppimisen merkitystä seuraavassa:

..”niin no kai se työn kautta oppiminen kuitenkin niin, että tässä meidän alalla, jos haluaisi olla moniosaaja ja kaikki hallita, niin siihen meni niin pitkä aika, että ei se olisi mahdollista sitten omaksuakaan kaikkea ja sitten sen jälkeen niin sanotusti ryhtyä töihin, niin se on mahdoton, mahdoton tilanne.”..

Tärkeä osa koulutuksen vaikuttavuudesta syntyy työssä oppimisen avulla ja samalla toiminta vakautuu uudelle pohjalle, kun hankittuja tietoja ja taitoja käytetään aktiivisesti työssä. Jussilan (2006) mukaan Tapiolassa on käytetty myös koulutuksen ja työssä oppimisen yhteen sulautumia, jolloin näiden keskinäinen erottaminen on paikoin vaikeaa. Jussila (2006) nostaa esille pankin perustamisen yhteydessä tapahtuneen pilotointivaiheen, jossa henkilöstö toimi alkuvaiheessa pankin asiakkaana. Tähän vaiheeseen nivoutui yhteen sekä koulutuksen että työssä oppimisen sisältöjä, joissa samalla tarkasteltiin uusien toimintamallien toimivuutta asiakkaiden asemasta. Organisaation kehittäjien kannalta keskeinen tehtävä on työssä oppimisen tukeminen, kehittämisen sisältöjen avaaminen sekä käytäntöjen tietoinen harjoittaminen.

7.5.1 Työskentely työyhteisössä organisaation asiantuntijoiden kanssa

Asiantuntijoiden väliselle yhteistyölle on olemassa erilaisia lähtökohtia ja päämääriä, joka vaatii yhteistyöltä eri asioita ja toiminnan muotoja. Yhteistyön kannalta sen sisältöä ja olennaisia vaikuttumia on tunnistettu mutta tämä ei suoraan merkitse toimivaa yhteistyötä. (Myllynen 2007.) Asiakasneuvojan (2006) kokemusten perusteella työkokemus ei välttämättä sellaisenaan määritä yhteistyön suuntaa vaan erilainen osaaminen ja tarve hyödyntää eri ihmisten osaamista ovat tärkeämmässä asemassa. **Yhteisön heterogeenisyys** on kehittymisen käynnistäjä ja liikkeellepaneva voima. Eri työntekijöiden osaaminen ja tehtävät auttavat yhteistyön kohdistamisessa. Tässä tapauksessa yhteisön jäsenten erilaisuus on edesauttanut yhteistyön syntymistä eri osapuolten välille. Toinen tärkeä asia on itse **työtila** ja **välineistö**, jotka antavat mahdollisuudet ratkaista ja käydä asioita yhdessä läpi. (Nerg 2006.) Kolmanneksi itse yhteistyön syntymiselle ja varsinaiselle yhteistyölle tarvitaan riittävästi aikaa, koska henkilökohtainen kehittyminen sekä asiantuntijayhteisöön kiinnittyminen edellyttävät sitä asiakasneuvojan (2006) kokemusten perusteella (vrt. Hakkarainen 2000). Kehittymistä ja päivittäisten ongelmien ratkaisua palveleva yhteistyö on monilta osin epävirallisia käytäntöjä, jotka syntyvät arkipäivän tilanteissa nopeasti ja jossa tietämykseen sisältyy hiljaisen tiedon rakenteita. **Hiljaista tietoa** sisältyy jo yhteisten käytäntöjen syntyvaiheessa, jolloin eri osapuolet tunnistavat ja alkavat ratkaista yhteistä haastetta. Kyse on yhteisestä kielestä, joka sisältää hiljaista tietoa ja tulkintaa siitä, milloin on tarvetta ja mahdollisuuksia yhteistyölle. (Nonaka, Toyama ja Konno

2000;Wenger 1999.) Asiakasneuvoja (2006) esittää tätä arkipäivän asiantuntijoiden yhteistyön ilmenemistä ja rakentumista seuraavassa:

..”käydään hyvin paljon, et jos on ollut jotain hankalia jotain asiakastapauksia, niin kyllä me niitä pyritään tuossa aina käymään läpi. --, jos toinen kuulee tuosta sivusta, että toinen tarvitsee tuossa apua niin sitten voidaan mennä, vaikka ihan auttamaan siinä toista tai kysyä, et hei että haluatko, että mä vähän autan sua tai toinen tulee sitten jo itsekkin pyytään sitä et hei, et, miten tämä juttu oikein tässä nyt menee. Minun mielestä meillä toimii hirveen hyvin tämä tällainen autetaan ja tuetaan toinen toisiamme tuossa ja täällä on näitä ihmisiä, jotka on olleet kolmekymmentä vuotta töissä. He on nähnyt tämän alan jo niin pitkältä ajalta. Et, heiltä on kanssa kiva käydä välillä kysymässä ja sitten taas he ei ole kauheita tietokonenikkareita niin he tulee sitten taas meiltä kysymään nuoremmilta taas tällaisia asioita - -.”.

Organisaation kannalta asiantuntijoiden epäviralliset **käytännön yhteisöt** ovat haasteellinen kehittämistä tukeva väline, koska niiden muodostuminen tapahtuu epävirallisessa ja vaikeasti tunnistettavassa muodossa, jonka olemassaolo ei välttämättä kantaudu yhteisöön kauemmas. Asiantuntijoiden muodostamien yhteisöjen rajat ovat monissa kohdin hiljaisen tiedon varassa, jolloin ulkopuolisten on vaikeampi tunnistaa niiden olemassa oloa. Sen sijaan yhteisön sisällä eri osapuolet tunnistavat toistensa osaamisalueita ja erityistaitoja sekä tarkastelevat niitä suhteessa omaan osaamiseen tai nykyiseen työtehtävään. Yhteistyön kohdalla kysymys on asiantuntijoiden välisistä **rajakohteista**, jotka luovat pohjan eri asiantuntijoiden näkökulmien ja tietämyksen vaihdolle (Bereiter & Scardamalia 1993, 227). Rajakohteiden pohjalle asiantuntijayhteisö muodostaa toimintamalleja, jotka eivät välttämättä ole yhteisön ulkopuolisten tiedossa. Tästä huolimatta rajakohteiden ympärille muodostuva asiantuntijoiden toiminta on tärkeä kehittymistä tukeva osa ja mahdollisuus päivittäisten työtehtävien ratkaisuisissa. (vrt. Engeström 2001;Wenger 1999.) Kun asiantuntijoiden välistä yhteistyötä syntyy, se luo osaamisen kannalta edellytyksiä kykyjen aktiiviseen käyttöön ja soveltamiseen sekä antaa mahdollisuuksia uusien toimintamallien omaksumiselle, jotka edelleen voivat vakiintua uudeksi osaksi joko yksilön tai yhteisön toimintaa.(vrt. *toiminnan vakauttaminen*). Asiantuntijuuden kehittymisen kannalta tämä merkitsee joko tietämystä siitä, mitä yhteisö hallitsee ja osaa tai vaikuttaa asiantuntijan osaamisalueiden kehittymiseen. Myllynen (2007) korostaa yhtäältä yhteistyön toiminnallista osuutta mutta toisaalta näkee yhteistyötä palvelevan tietoisien harjoittelun sekä aidon tarvetilan merkityksen ratkaisevan aseman lopputuloksen kannalta.

..”Hyvinkin suuri ja merkittävä mutta joskin se ainakin meidän talossa on vielä aika pientä niin kun oppimisen näkökulmasta. Et, ihmiset ovat kyllä keskenään tekemisissä-- ja tekevät yhteistyötä mutta se, että mitä he siitä yhteistyöstä oppivat niin on sitten jo toinen asia. Mutta sekin on minun mielestä oppimisen kannalta, sitäkin on opeteltava, että voidaan oppia yhteistyöstä”..

Tässä kysymys siitä, miksi asiantuntijat toimivat yhdessä ja mitä yhteistyöllä tavoitellaan sekä mitä toiminnasta voidaan oppia. Asiantuntijuuden kehittymisen kannalta on tärkeää, että yhteistyöhön sisältyvän toiminnan yhteydessä asiantuntijat osaavat antaa **työstä palautetta** ja vastaavasti osaavat ottaa palautetta vastaan. (Myllynen 2007; Jussila 2006.) Kysymys on samalla oppimisprosessista, jossa työtä osataan tarkastella persoonasta erillään ja siten avoimemmin myös kehittämiskohteenä. Tämän ansiosta yhteistyön kautta rakentuva foorumi ja yhteistyömuodot ovat vaikutuksiltaan tehokkaampia. Myllysen (2007) mukaan tämä on koko organisaation kannalta tärkeä tavoite, jonka kohdalla on vielä haasteita voitettavana. Kokonaisuudessaan haasteena on herättää asiantuntijakulttuurin muutos ja murros, jossa asiantuntijatyö on entistä avoimempi ja alttiimpi kehittymiselle.

..”sitten myös se, että meillä on kauhean suuri diplomaattinen koskemattomuus silleen asiantuntijuuteen, että me ei osata lainkaan niin kun meidän koululaitos ei opeta siihen jostakin syystä, että me osattaisiin kriittisesti antaa niin kun kriittistä palautetta ja osattaisiin ottaa sitä vastaan eikä koettaisi, että se kohdistuu minuun persoonana”..

Avainasia on asiantuntijalähtöisyys, koska keinotekoisten ja saneltujen käytäntöjen vaikutukset jäävät heikoiksi. Kulttuurin kohdalla tehtävänä on suunnata työskentelyä kohti avoimempaa mallia, jossa toimintamallien tarkasteleminen ja kehittäminen ovat luonteva osa toimintaa.

7.5.2 Työskentely asiakkaiden kanssa

Nerg (2006) korostaa prosessia, jossa erilaisten **asiakkaiden kohtaaminen** ja **asiakastilanteet** ovat vähitellen muuttaneet asiakastapahtumien luonnetta myös henkilökohtaisen kehittymisen antamassa valossa. Asiakaskontakteissa kehittymistä koskeva muutos on tapahtunut työn keskeisten kohteiden uudelleen hahmottamisessa, jota alkuvaiheessa häiritsi reagointi asiakkaiden kielteiseen tunnetilaan ja palautteeseen. Vähitellen vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa asiakasrajapinnassa toimiva on

oppinut hahmottamaan työn kannalta keskeiset asiat ja sulkemaan pois epäolennaiset asiat, jota Nerg (2006) kuvaa seuraavassa:

*..”silloin aluksi minulla oli ainakin, että, vaikka olin tottunut olemaan puhelimessa asiakkaiden kanssa tekemisissä **niin semmoinen face to face kontaktointi niin mä koin aluksi aika vaikeaksi**, --tuntui, et ne tulee niin kauhean lähelle siinä, --olen nyt oppinut ottamaan ne ihmiset, -- ne on vaan niitä asiakkaita jotka tulee siihen ja minä hoidan niiden asiat ja se kuuluu siihen minun työhön, kun silloin alussa muistin jopa niitten ihmisten jutut ja kaikki kun sitten jossain Prismassa olin illalla ja kun näin ne niin kiva, kun tuollakin oli se ja se homma,-- kun sitä ammattitaitoa tulee, niin sitten sä vaan opit siihen, että ne on asioita, etkä enää muista niitä”..*

Edellä kuvattu prosessi antaa viitteitä siitä, että asiakasrajapinnassa toimivan kohde on muotoutunut uudelleen. Kohteen ja toiminnan uudelleen jäsentyminen tulevat esille päivittäisen työskentelyvarmuuden kehittymisenä, ja uusina ajattelumalleina, jolloin haastaviin asiakastilanteisiin on madaltunut kynnys lähteä mukaan samalla, kun asiakastapaamisten sisältö hahmottuu uudelleen. Kehittymistä tukevan vuorovaikutuksen kannalta kohteen uudelleen jäsentyminen tässä kohdin luo uusia edellytyksiä **asiakaspalvelussa tapahtuvalle dialogille**, koska asiantuntija kykenee entistä paremmin tarkastelemaan työtehtäviä ja asiakkaiden kanssa käytäviä asiasisältöjä omasta persoonasta erillään. (vrt. Myllynen 2007.) Dialogista ei kuitenkaan ole suoraan kehittymisen yhteydessä kohdalla kysymys, koska asiakkaat ovat asiakasrajapinnassa ensisijaisesti palveluiden käyttäjinä, jolloin asiakasrajapinnassa työskentelevälle asiakaskontaktit toimivat epäsuorasti työskentelyn ja toimintamallien peilinä. Tästä huolimatta päivittäiset asiakaskontaktit tukevat asiantuntijan tavoitteiden ja toiminnan uudelleen jäsentymistä mutta pitkällä aikavälillä ne vaikuttavat myös asiakasrajapinnassa työskentelevän kehittämisosaamiseen sillä asiakaskontakteissa, asiantuntija oppii tarkastelemaan omaa osaamistaan ja arvioimaan vallitsevia työkäytäntöjä. Asiakasneuvojan vuorovaikutus asiakkaiden kanssa avaa muutostarpeita asiakaskontakteissa. Nämä muutostarpeet tässä yhteydessä eivät ole yksinomaan alaspesifiä tietämystä koskevia, vaan yhtäläillä henkilökohtaisia uskomuksia ja käsityksiä, jotka hahmottuvat asiantuntijan työkäytäntöjen takaa. Kehittymisen kannalta on tärkeää, että asiantuntija kykenee voittamaan osaamispotentiaalia jarruttavia kielteisiä uskomuksia, asenteita tai toimintamalleja. Toiminen asiakkaiden kanssa ei ole yksinomaan asiakkaan ja asiantuntijan välinen tapahtuma, vaan prosessiin vaikuttaa organisaation ja yhteisön järjestämät työolot ja käytännöt. Muutoksen aikana näitä käytäntöjä ja työoloja on Nergin (2006) mukaan muutettu organisaatiossa positiiviseen

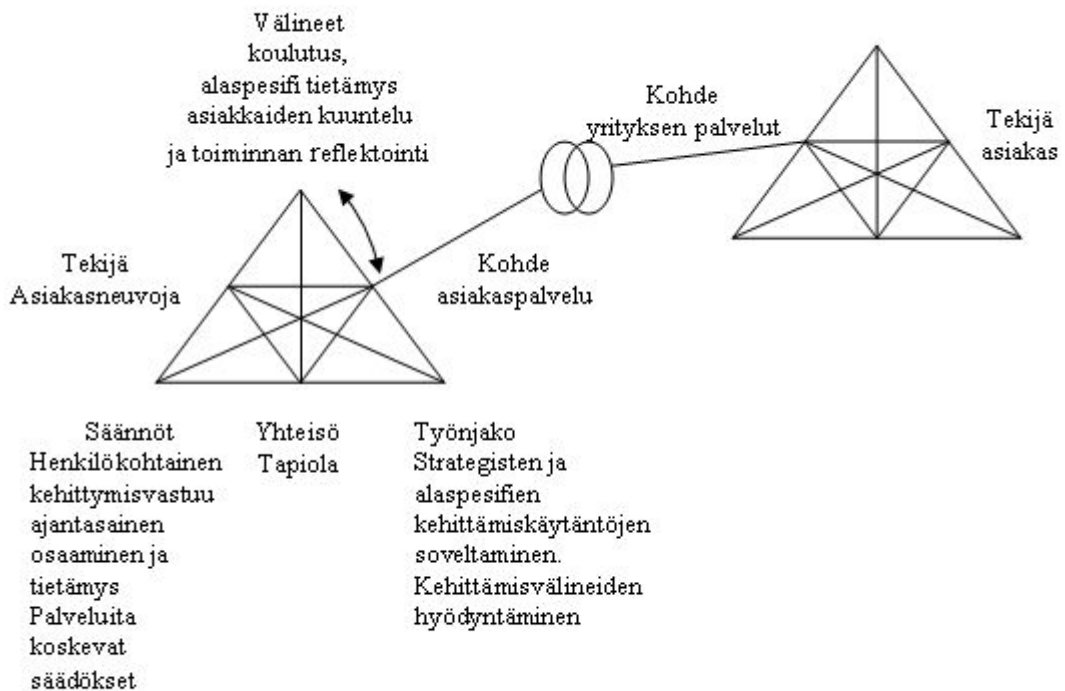
suuntaan, joka on vaikuttanut päivittäiseen työskentelyyn. Näitä tapahtumia hän (2006) tarkastelee seuraavassa:

..”--samoin kuin meillä on se vahinkokäsittely kokonaan siirtynyt tuonne pääkonttoriin niin sitten jää myös tuossa paljon enemmän aikaa asiakkaan kanssa käydä läpi tämmöistä tulevaisuuden vakuutusturvaa ja näitä säästämis-, ja sijoittamisvaihtoehtoja, että se on antanut siihen mahdollisuuden. Et, mitä mä muistan, niin silloin viisi vuotta sitten, kun tulin taloon niin tämmöistä ei silloin ollut. Et, silloin tuohon saattoi tulla ihan joku kolariasiakas tai joku ihan tapaturmavahinkoasiakas. Tulee niitä toki tänäkin päivänä mutta ne ohjataan sitten tuonne puhelinkorvauksiin ja ne hoituvat sitten sieltä, koska tämmöiset asiat, ne veivät hirveen paljon, tiedätkö, sitä tavallista semmoista työaikaa.”..

Muutoksen jälkeen asiantuntijan osaamisen käyttö, työn ja työnajan hallintamahdollisuudet ovat parantuneet, jolloin myös tyytyväisyys on kasvanut ja turhauttavat kokemukset päivittäisessä työssä ovat vähentyneet (Nerg 2006). Asiantuntijoihin kohdistuvat kehittämistoimet eivät kaikissa tapauksissa ole kohdistuneet suoraan osaamiseen, vaan tärkeitä toimia ovat osaamisen käyttömahdollisuuksien ja työolojen kehittäminen. Asiakasneuvojan kokemusten perusteella organisaatiossa tapahtuneet muutokset sekä toimiminen asiakkaiden kanssa luovat kehittymisen edellytyksiä työntekijälle itselleen mutta samalla kehittymisen tukena oleva välineistö paranee vaikutuksiltaan, jolloin kehittymisestä saatava hyöty paikantuu parhaimmillaan sekä työntekijälle että asiakkaalle. Olennaista on se, että tämä **kehittymistä tukeva prosessi avautuu** vasta **työtä tehdessä** sekä **asiakaskontakteissa**, jolloin eri näkökulmat ja toiminta kohtaavat. (vrt. Engeström 2004, 156-157.) Asiantuntijan kehittyminen ja työskentelyssä tapahtuvat muutokset ovat asiakassuhteisiin sisältyvä yksi puoli. Tämän lisäksi mielenkiintoinen haaste kokonaisuudessaan on erilaisten asiakkaiden ja asiakasryhmien palvelu, jossa tapahtuu sekä määrällisiä että laadullisia muutoksia (Jussila 2006). Asiakkaiden välillä on eroavuuksia pohjatiedoissa, joka aiheuttaa palvelutilanteisiin paradoksaalisia piirteitä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ne asiakkaat, jotka ovat palveluista jo valmiiksi kiinnostuneita ja joilla on vahva tietopohja haluavat usein kuulla palveluista lisää ja ovat aktiivisia asiakkaita, jotka tietävät, mitä haluavat. Vastaavasti asiakkaat, joilla on hatarampi tietopohja odottavat organisaatiolta ja henkilöstöllä enemmän aktiivisuutta mutta eivät ole itse niin aktiivisia. (vrt. Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 35.) Tämä tuli esille haastateltavien kokemusten ja asiakastietämyksen pohjalta, jonka Nerg (2006) kuvaa seuraavassa:

..”nuoremmat on, ei ihan nuoret mutta sanotaan *semmoiset kolmekymppiset niin ne on semmoisia aika, et he tietää --, mitä he haluaa ja nuoremmat on vähän semmoisia, ne -- oikeastaan odottaa, että kerrot heille sitä tietoa. Et, ne on enempi tällaisia ja vanhemmat ihmiset ne jää ihan mielellään kuuntelemaan mutta, ei se heitä enää niin hirveästi kiinnosta”..*

Asiantuntijan **taito kuunnella** asiakkaita ja selvittää asiakkaiden tarpeita on jatkuvaa, koska asiakkaan tarvetila kehittyä ja muuttuu asiakassuhteen aikana. Asiakkaiden muutos ja heterogeenisyys haastavat asiantuntijan osaamisen ja tietämyksen jatkuvaan muutokseen. Työskentely ja oppiminen asiakkaiden kanssa vaikuttavat asiantuntijan osaamiseen sillä asiantuntijan aktiivisuus ja asiakaskulttuurin muutokset luovat uusia ärsykeitä osaamisen kehittymiselle ja toiminnan kokonaiskuvan hahmottamiselle. Tätä prosessia on kuvattu seuraavassa kuvassa kaksitoista:



Kuva 12 Asiakaspalvelun kautta syntyvä oppimisprosessi

Asiakaspalveluun sisältyy **verkkoympäristön** muodostama ulottuvuus, joka kuuluu osana työnkuvaan. Internet ja tietotekniset sovellukset ovat yhtäältä muodostuneet muutosprosessin aikana yhdeksi kehittymisen haasteeksi mutta toisaalta tätä kautta on avautunut uusia mahdollisuuksia kehittää osaamista. Tämän välineistön omaksuminen

osaksi työtä ja toimintamalleja on Nergin (2006) mukaan ollut osa muutosprosessia. Internet ja tietotekniikka ovat mahdollistaneet uuden oppimisympäristön syntymisen, jolloin uuden välineistön omaksuminen on muodostunut askeleeksi uusille osaamisen kehittämismenetelmille. (vrt. *oppinetti*) Näin kehittymistä tukevan prosessin sisällä on myös tässä tapauksessa omia oppimiskohteita. Samalla uusi välineistö vaikuttaa toimintaan asiakasympäristössä, jolloin sekä organisaation henkilöstö että asiakkaita voivat lähestyä toisiaan uudella tavalla. Kokonaisasetelman kannalta huomionarvoista se, että internetin tarjoamat palvelumuodot eivät ole syrjäyttäneet muita palvelumuotoja, vaan päinvastoin henkilökohtaisen palvelun merkitys on yhä suuri (Jussila 2006). Nerg (2006) korostaa sitä, että asiakkaat arvostavat yhä henkilökohtaista palvelua, vaikka hoitavat osan palveluasioinnista verkon välityksellä. Näin asiakasrajapinnassa tarvittavaan osaamiseen on tullut uusia tekijöitä mutta se ei ole merkinnyt neuvottelutaitojen kaventumista yksinomaan tekniikan ympärille tai tekniikan kustannuksella. Sen sijaan kehityssuuntana korostuu monipuolinen tiedon hankinta ja eri tiedon foorumien käyttö, josta viestii Nergin (2006) mukaan asiakkaiden toiminta.

”-- uskon, et varmasti tai sanotaan, jos vertaisi vielä vähän, et vaikka kymmenen vuottakin taaksepäin niin minusta tuntuu, et ihmisiä kiinnostaa enempi tänä päivänä yleensä tällainen vakuutuksen ja oman -- kodin ja omaisuuden henkivakuutuksen et, nämä kaikki asiat ovat semmoisia, et ne on tänä päivänä ihmisille paljon tärkeämpiä, kun joku kymmenisen vuotta sitten, et kaikki tämä media ja muut, kun tuo tiedätkö kaikkia kauheuksia tuolta, et nähdään mitä tapahtuu maailmassa ja muuta, niihin halutaan huomattavasti enemmän hakea semmoista ennakkoa”..

Merkittävä haaste toimivan kokonaisuuden kannalta on asiakkaiden informointi uusista palveluista, joita organisaatiolla on tarjota asiakkailleen (ks. esim. Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 32). Tähän sisältyy Jussilan (2006) mukaan ristiriita, jossa asiakkaat ovat kiinnostuneita kuulemaan uusista palveluista mutta eivät aina koe tullessaan niistä riittävästi informoiduiksi.

..”Eli emme ole riittävän aktiivisesti tarjonneet palveluja, kun kaikki asiakastutkimukset sitten osoittavat, että asiakkaat ovat kiinnostuneet kuulemaan palveluista mutta sitten, jos meidän ihmiset eivät avaa suutansa eikä niistä ota puheeksi, tämä on meidän viisasten kivi ja tätä on sparrattu, väännetty ja käännetty käyty sitten erilaisia asiakkuus haltuun valmennuksia ja tämäntyyppisiä, jotta meillä olisi enemmän uskallusta, kun sehän ei enää riitä että hoidetaan se asia, jota asiakas on tullut hoitamaan. Totta kai se on aina hoidettu hyvin ja palvelututkimus osoittaa, että siinä ollaan hyviä, saadaan yli yhdeksän arvioita siitä sitten saadaan arvio se on hoidettu hyvin.”..

Tieto uusista palveluista ja palveluiden käyttäminen on tärkeää organisaatiolle liiketoiminnallisesti mutta myös kehittymisen ja oppimisen kannalta, koska palvelujen käytön yhteydessä paljastuu henkilöstölle mahdolliset kehityskohteet, joita uusiin palveluihin sisältyy (Hasu & Engeström 2000 61-62). Tilanteen korjaamiseksi organisaatiossa on panostettu aktiivisesti erilaisiin koulutuksiin, jossa henkilöstöä on muun muassa valmennettu kohtaamaan erilaisia asiakkaita. Tämän lisäksi organisaatiossa on vastattu haasteeseen **panostamalla uusien käytäntöjen luomiseen**, jossa asiakkaan tilannetta käydään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti läpi. Käytännössä kysymys on Jussilan (2006) mukaan erilaista kampanjoista ja toimintamalleista, joilla asiakasta lähestytään.

..”asiakkaan huolenpidosta eli kaikille tällä alalla toimiville on tietenkin tärkeää, että omat asiakkaat ovat tyytyväisiä ja meillä on tosi paljon panostettu tällaiseen turvantarkistus projektiin.. prosessiin se ei ole enää mikään projekti, vaan se on toimintatapa Tapiolassa. Eli me kutsumme omia asiakkaita tänne turvantarkistukseen me käytämme tällaista ulkopuolista puhelinbuukkaustakin tähän toimintoon ja sitten meidän toimistot varaavat asiakkaalle aikaa, ajan tulla tänne tunti puolitoista keskustelemaan talouden turvasta, joka sisältää kaikki vakuutukset pankki-, säästäminen varautuminen eläkeasioihin kaikki tämäntyyppiset asiat ja tämä on saanut valtavan hyvän vastaanoton”..

Näiden merkitys on monitahoinen sillä niiden avulla pystytään tarjoamaan uusia palveluja ja kartoittamaan asiakkaan tilannetta läpi. Samalla ne toimivat asiakasrajapinnassa toimiville asiantuntijoille välineenä kehittymiselle, vaikka niiden painopiste on asiakkaiden palvelussa (vrt. kuva 12). Tässä yhteydessä kehityspolut voivat muodostua epäsuorasti niin, että ne tarjoavat organisaatiolle kanavan kerätä **kokemuksia ja tietoa**, jotka jalostuvat osaksi kehittämistoimia ja kohtaavat asiantuntijat kehittämis- ja muutostyön yhteydessä (Engeström 2006, 193-197). Jussila (2006) viittaa tässä yhteydessä myös pankin perustamiseen, jossa asiakkaiden näkemyksiä huomioitiin alusta alkaen. Tärkeä asiantuntijoiden kehittymistä edesauttava tekijä on asiakastietämys ja tietämystä tuottava toiminta. Asiakastietämyksen hankinta muodostuu erilaisen keinovalikoiman turvin, jossa erilaisilla asiakkaisiin kohdistuvalla tutkimustyöllä on keskeinen merkitys. Osa tietämyksen hankinnasta tapahtuu erilaisten hankintakanavien avulla, jolloin asiakkaisiin muodostuu kontakteja ja samalla avautuvat mahdollisuudet kerätä asiakaskokemuksia. (Jussila 2006.)

7.6 YHTEENVETO EMPIRIAOSUUDESTA

7.6.1 Asiantuntijan osaaminen yksilöllisen ja yhteisöllisen toiminnan tuloksena

Asiantuntijan osaamisen sisältö on kiinnittynyt yksilöllisten tekijöiden lisäksi organisaation sekä yhteisön rakenteisiin. Osaamisen sisältö ja asiantuntijan kehittyminen ovat yhteydessä yhteisön toimintaan ja eri tekijöiden toimiin. Asiantuntijan eri osaamisaluilla tapahtuva tietojen ja taitojen kehittyminen luo uusia kehittymisen edellytyksiä myös muille osaamisen alueille. Tämän vuoksi asiantuntijan kehittämisosaaminen on tärkeä osaamisen alue, jonka kehittämiseen halutaan vaikuttaa yhteisöstä käsin tapahtuvilla toimilla. Asiantuntijoiden kyvyt ilmaista ja jäsentää kehitystarpeita toimivat askeleina kehittäjille tehostaa ja suunnata kehittämisen keinojen vaikutuksia. Tässä suhteessa asiantuntijuus ja asiantuntijuuden kehittyminen on ennen kaikkea yhteistyötä, johon sisältyy sekä yksilöllisiä panostuksia ja toimia, että yhteisön luomia kehitysvälineitä ja kohteita. Asiantuntijan osaamisen kehittämisen jännitteisyyttä lisäävät useat muutoksen aikana esille nousevat oppimiskohteet, jolloin on omaksuttava uusia työkäytäntöjä, koulutussisältöjä ja uusien tavoitteiden edellyttämiä toimia. Mahdollistaakseen kehittämisen sekä asiantuntijan että organisaation on opittava priorisoimaan, jotta oppimiselle ja kehittymiselle syntyy tilaa ja aikaa. Kehittyäkseen asiantuntijan on opittava laaja-alaisesti, jolloin yhdellä alueella opitut kyvyt ja taidot mahdollistavat pääsyn uusille oppimisalueille.

7.6.2 Muuntuvat kehittämistekijät ja foorumit

Asiantuntijan työskentelyn ja kehittämisen kannalta erilaisilla esiin nousseilla haasteilla on mielenkiintoinen merkitys, jonka vaikutukset jakaantuvat kahtaalle, joko kehittämistä tukeviksi tai kehittymistä jarruttaviksi. **Erilaiset häiriötekijät** muodostuvat **kontekstisidonnaisiksi** ja **muuntautumiskykyisiksi** (vrt. Engeström 2004), jolloin niiden merkitys voi olla eri yhteyksissä vaihteleva. **Aika** osoittautui tässä suhteessa mielenkiintoiseksi tekijäksi, koska yhtäältä käytössä oleva aika tuki päivittäistä työskentelyä ja osaamisen käyttöä asiakasrajapinnassa ja toisaalta ajan riittämättömyys aiheutti paineita suoriutua onnistuneesti työtehtävistä. Yhä paranevat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työskentelyyn ajankäytön kohdalla ovat tärkeä työssä

onnistumisen ja osaamisen kehittymistä tukevia tekijöitä samalla, kun asiakaspalvelusta muodostuu mahdollisimman toimiva kokonaisuus. Nerg (2006) tiivistää ajan merkityksen osana päivittäisiä työtehtäviä seuraavassa:

..”No varmaan se --, että jää, on tarpeeksi aikaa, sitten sen asiakkaan kanssa käydä läpi. Et, meillä on niin, osa ottaa ajanvarauksella, osa ottaa näitä, kun kävelee suoraan sisään niin -- , joskus kun ei ole sitä semmoista niin kun tarpeeksi aikaa sille asiakkaalle ja näet, että hirveesti on tullut niitä ihmisiä jotka istuu ja odottaa, niin se joskus aiheuttaa sellaisen tuskaisuuden tunteen, et yrittää mennä vähän liian nopeasti sitten sen asiakkaan asioita läpi, et uskon, et mekin kumminkin kehitytään vielä siihen suuntaan, et tulee enempi näitä, et pystytään omaan tilaan varaamaan asiakkaalle niitä aikoja ja sitten on näitä, jotka tulee suoraan --”..

Aika perspektiivi on väline kehittymiseen, **kehittymisen tunnistamiseen ja reflektointiin** prosessissa, jossa työntekijä pystyy luomaan käsitystä aikaisemman toiminnan ja nykyisen toiminnan välille sekä erottamaan kehittymisen kannalta sekä positiivisia että negatiivisia kehityspolkuja (vrt. Nerg 2006). Aika on niin asiantuntijan henkilökohtaisen kehittymisen kuin kehittämistoimien kannalta tärkeä resurssi mutta haasteellista on se, että vasta toimintaprosessin konteksti- ja asiayhteys paljastavat ajan tarkemman merkityksen, mitä ja minkälaisia asioita aikaan on sidottuna. Muutoksen vaikutukset ovat erilaisia eri organisaation alueilla ja tasoilla, jolloin tekijöiden on yhteisesti panostettava vaikutusten selvittämiseen. Tämän vuoksi tietoinen yhteisesti muodostettu kohteiden avaaminen ja toiminta ovat tärkeä osa asiantuntijuuden kehittymistä ja kehittämistoimintaa. Myllynen (2007) kiteyttää muutokseen sisältyvän tarvetilan ja yhteisen toiminnan merkitystä seuraavassa:

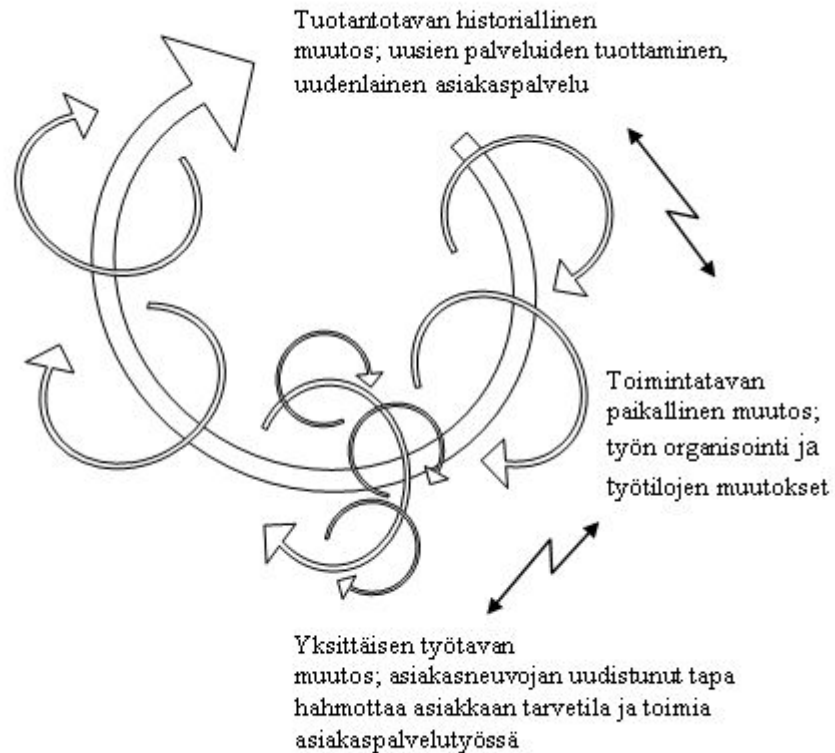
..”kaikkien on enemmän tai vähemmän jo pakostakin joutunut niin kun oppimaan pankkipuolen asiaa jonkun verran, varsinkin siellä asiakasrajapinnassa, kun sinne niitä kysymyksiä suoraan tulee ja kyllähän se varmaan se hyvä tavoite olisi se, että -- ihmiset pystyvät jollakin tasolla vastaamaan aina johonkin finanssitavarataloasiaan eikä vain vakuutusyhtiö tai vaan pankkiasiaan, että se on ollut iso muutos ja iso kulttuurimuutos ja -- luulen, että kaikista eniten se on vaikuttanut tuonne asiakasrajapintaan ja se onkin haasteena minun mielestä sitten enemmän meidän pääkonttoriorganisaation väelle joidenka pitäisi pystyä tukemaan sitä asiakastyötä siellä asiakasrajapinnassa, koska se muutos ei niin paljon kosketa meidän pääkonttorin ihmisiä ja meidän on vaikea nähdä millä tavalla se koskettaa asiakasrajapinnassa olevia ihmisiä.”..

Muutosrakenteiden ja vaikutusten selvittäminen antaa kehittämistyössä toimiville signaaleja siitä, minkälaisia henkilöstöön kohdistuvia kehittämis- ja tukitoimia tarvitaan. Tämä puolestaan antaa mahdollisuuksia kehittymistä palvelevien aikaresurssien tuottamiseen, jotka tapahtuvat oikein kohdennetuilla toimilla.

Ajanmukaisen ja tarvittavan osaamisen saavuttamisessa koulutuksella on oma tehtävänsä, joka etenkin asiantuntijauran alkuvaiheessa on tärkeässä asemassa, koska koulutuksen avulla rakentuu alalla tarvittava perustietämys (Nerg 2006), joka on keskeinen osa ammattispesifiä osaamista. Koulutuksen merkitys muuttuu asiantuntijuuden kehittyessä enemmän kehittymistä täydentäväksi välineeksi, jolla asiantuntijat ja organisaatio vastaavat toimintaympäristön muutoksiin ja uusiin kehittymistarpeisiin (vrt. Engeström 2001;1992). Koulutus on reagointi- ja ennakoivaväline, jota on itsessään muutettava ja kehitettävä, jotta sen vaikutukset ovat asetettujen tavoitteiden mukaisia. Käytännössä kysymys on koulutustarpeiden kartoittamisesta ja koulutuksen sisältöjen uudistamisesta sekä koulutuksen toteuttamista koskevista linjauksista. Asiantuntijoiden koulutuksen kohdalla suuntana ovat lyhyet koulutusjaksot, jotka sisältävät myös uusia oppimisvälineitä. Hyödyntääkseen koulutusta kehittämisvälineenä asiantuntijoiden on opiskeltava ja perehdyttävä uusiin oppimismenetelmiin ja ympäristöihin. (Tapiolan yhteiskuntavastuuraportti 2006). Toisin sanoen maksimoidakseen kehitysvälineen tarjoamat hyödyt on opiskeltava itse välinettä.

Käytännössä vaativasta muutostilanteesta huolimatta asiantuntijat eivät voi vetäytyä työstään suurella joukolla yksinomaan opiskelemaan, koska organisaation olemassa olo ja tulokset nojaavat asiantuntijoina toimiviin tekijöihin. Sen sijaan suuntana on **asiantuntijoiden kiinnittyminen** jo varhaisessa vaiheessa **työn kontekstiin**. Tärkeimpinä perusteina ovat Myllysen (2007) ja Jussilan (2006) mukaan työn kautta tapahtuva merkittävä oppimisen osuus. Samalla työskentely asiakasrajapinnassa ja asiantuntijan työssä oppiminen vaikuttavat eri osaamisalueiden kehittymiseen (Nerg 2006). Työssä oppiminen ja asiantuntijan työ eivät muodostu yksinomaan, olemassa olevien tavoitteiden ympärille, vaan työn ja sen sisältöjen kautta nousee esille osa uusista oppimiskohteista ja haasteista, jotka ilman työtä, toimintaa ovat tiedostamattomissa. Vastaavasti työhön kytkeytyvän toiminnan kautta asiantuntijalle avautuvat uudenlaiset mahdollisuudet tarkastella työtä reflektiivisesti, koska työ itsessään tuottaa uusia arviointikohteita (Myllynen 2007). Asiantuntijan on harjaannuttava osana työtään tarkastelemaan työtä ja siihen sisältyviä vaikuttimia, joka ilman asiantuntijan aktiivista otetta ja tämä jää hyödyntämättä. Ekspansion kannalta **tarvetila syntyy ja jäsentyy uudelleen ja uudelleen**, jonka pohjalle eri tekijät linjaavat toimintaansa. Eri tasoilla tapahtuvat muutokset ovat yhteydessä toisiinsa mutta eivät

muodostu sulavasti samaan kehityslinjaan, jolloin jännitteitä syntyy niin yksittäisille tasoille kuin niiden välille. Näitä eri tasoilla tapahtuvia muutoksia ja on esitetty seuraavassa kuvassa kolmetoista:



Kuva 13 Asiantuntijuus ja ekspansion rakentuminen eri tasoilla
Lähde: Mukailten Engeström

Asiantuntijuuteen vaikuttava muutos on ollut organisaatiossa varsin kokonaisvaltainen. Asiakasrajapinnassa työskentelevän asiantuntijan kokemusten perusteella pelkästään yksittäisten työtapojen muuttaminen on haastava ja aikaa vievä prosessi, joka vaatii paljon toimia, joista kaikki eivät ole asiantuntijan omissa käsissä. Asiantuntijan **osaamisen kehittämiseksi on ominaista monimuotoisuus** ja toisiaan tukevien keinojen valikoima, jotka yhdessä muodostavat kattavan kehittymistä tukevan rakenteen. Kehittymiseen on sisältynyt myös haastavia vaiheita, jotka asiantuntija on kokenut raskaina mutta prosessin edettyä kokemukset ovat kokonaisuudessaan positiivisia, joka

ilmenee tyytyväisyytenä tehtävien monipuolistumiseen, ammatillisena toimintavarmuutena sekä tietojen ja taitojen kehittymisenä (Nerg 2006). Laaja-alaiset ja toisiinsa yhteydessä olevat kehittymisen vaikutukset ovat tärkeitä kriteereitä jatkuvalla työssä oppimisen tukemiselle. Laajemmin katsottuna organisaation ydintavoitteena olevan liiketoiminnan kehittymisen myötä, vaikutetaan asiantuntijoiden kehittymiseen, jota Myllynen (2007) arvioi seuraavassa:

..”kyllä meidän osaamisen kehittämisen niin kun tavoite on se, että liiketoiminta kasvaa ja kehittyy ja sen siinä samalla niin -- olen sitä mieltä, että ihmisen ammatillinen itsetunto kehittyy, ammatti-identiteetti kehittyy ja se automaattisesti tuottaa työhyvinvoinnin kehittymistä”..

Asiantuntijoiden **tavoitteiden mukainen toiminta** tuottaa parhaimmillaan kaksoisvaikutuksen, jossa tekijät sekä yhteisö vaikuttavat tavoitteen syntymiseen ja toteutuneen tavoitteen myötä vaikutukset heijastuvat takaisin tekijöihin ja yhteisöön. Tämän vuoksi yhteisesti hahmotetun tavoitteen ja tavoitteen mukaisen toiminnan merkitys on tärkeää.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksen lähtökohtana oli kuvata ja ymmärtää asiakasrajapintaan paikantuvaa asiantuntijuutta ja osaamisen kehittymistä asiakasrajapinnassa sekä selvittää eri kehittämisen keinojen merkitystä tässä yhteydessä. Tutkijalle on yhtäältä haastavaa löytää tutkimustehtävää palvelevia yleisiä teemoja sekä toisaalta muodostaa **erilaisia näkökulmia ja vaihtoehtoisia selityksiä** saatujen tulosten yhteyteen. Tässä tutkimuksessa on tullut esille organisaatiomuutoksien tuomat uudet haasteet ja vaikutukset henkilöstön ammattitaidolle ja asiantuntijavaateille asiakasrajapinnassa toimivien asiantuntijoiden kohdalla, joihin on vastattava monella eri tavoin. Henkilöstön kehittämistoiminnan kannalta muutoksen heterogeenisyys on mielenkiintoinen vaikutuksiltaan niin kehitettävän asiantuntijahenkilöstön kuin henkilöstön kehittäjien kannalta. Tulosten perusteella muutos ja siihen sisältyvät toimet ovat jäsentymässä

uudelleen ja uudelleen, jolloin uusia kehittämistarpeita sekä jännitteitä syntyy jatkuvasti osaksi asiantuntijoiden työtä. Tämä puolestaan antaa ärsykeitä ekspansiolle eri toimintojen yhteydessä. Itse toiminnan muutos ja uudistuminen eivät sellaisenaan osoittaudu häiriötekijäksi, vaan se, mitä siitä seuraa ja miten se vaikuttaa eri organisaation alueille sekä ennen kaikkea, miten pystytään reagoimaan muutokseen, joka ei ole kaikilla organisaatioalueilla vakio. Näin syntyy jännitteitä eri kehittymisen alueille, jotka eivät kulje keskenään linjassa, vaan edellyttävät eri osapuolten kommunikointia ja prosessointia, jotta eri toiminnot on mahdollista yhdistää toimivaksi kokonaisuudeksi asiantuntijuuden kehittämisen kannalta. Edellä mainitut seikat luovat jatkuvia paineita organisaatiolle tarkastella ja etsiä vastausta kysymyksiin; mitä asiantuntijuus on ja vastaavasti miten nykyinen asiantuntijuus vastaa organisaation tarpeisiin sekä miten kehittää asiantuntijuutta tulevaisuuden kannalta?

Jatkuvalla kehittämisellä on löydettävissä monia perusteita, joiden juuret ulottuvat yli organisaatorajojen. Osa kehittämistarpeen herättävistä tekijöistä voi olla vaikeita signaaleja, jotka vaikuttavat taustalla tai epäsuorasti. Toiset tekijät ovat voimakkaammin asiantuntijatyön arkipäivässä läsnä, jotka tulevat esille käytännön kokemuksina ja toimintamalleina. Asiantuntijuuden rakentuminen ja osaamisen kehittäminen ovat monesta lähteestä ja toiminnasta syntyvän prosessin lopputulos, joka tutkimuksessa on tullut esille. Tutkimuksen tulosten perusteella kehittymistä tapahtuu sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti ja on viitteitä eri kehityssuuntien toisiaan tukevasta vaikutuksesta, joka puolestaan vahvistaa kehittymisen kokonaisuutta. Tiettyjen taitojen ja tietämyksen kehittyessä asiantuntijalla on tarjota uusia käytäntöjä ja tietämystä asiantuntijayhteisölle. Vastaavasti organisaatiosta käsin eri toimijat ovat vaikuttamassa yksittäisen asiantuntijan tietämykseen.

Koulutuksen merkitys asiantuntijan osaamisen kehittämisessä osoittautui kokonaisuudeksi, johon sisältyi monia näkökulmia. Koulutuksella on tärkeä merkitys uran alkuvaiheessa asiantuntijuuden ja osaamisen perustan luomisessa mutta myös osin jatkuvana kehittymisen välineenä asiantuntijuuden ja osaamisen kehittämisessä. Koulutuksen painoarvoa kehittämistyössä lisäävät toimialan alati uusiutuva ja muutosherkkä toimintaympäristö, joka perustuu erilaisen tiedon hyödyntämiseen ja tuottamiseen. Tällöin on oltava työkaluja, joilla pystytään vastaamaan muutoksien johdosta esille tuleviin oppimis- ja osaamishaasteisiin sekä uuden tiedon tarpeeseen.

Kehittämisen kokonaiskuvassa **koulutuksen merkitys** asettuu osaksi asiantuntijuuden kehittämistoimia mutta sen tarkempaa asemaa on paikoin hankala määrittää koulutukseen sisältyvien ristiriitojen ja erilaisten näkökulmien johdosta. Juuri koulutuksen käynyt henkilö voi kokea koulutuksen sillä hetkellä erittäin merkitykselliseksi ja mahdollisuuksia avaavaksi toiminnaksi sen sijaan pitkällä aikavälillä myös muita kehittymistä tukevia tekijöitä nousee esille, jolloin koulutuksella ei ole niin suurta osaa asiantuntijan kehittämisessä etenkin, kun valtaosa asiakasrajapinnan toiminnasta keskittyy koulutuksen sijasta asiakaspalvelutyöhön. (Vrt. Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006; Engeström 2004.) Asiaa mutkistaa se, että tulosten pohjalta koulutuksen mahdollistamaa potentiaalia ei käytetä täysimääräisesti hyväksi, joka näkyy koulutustarpeiden kartoittamisen kohdalla. Lisäksi kaikki koulutustoiminta ei ole organisaation käsissä, jolloin koulutus on rakennettava yhteistyökumppanien kanssa vastaamaan tavoitteiden mukaisia käytäntöjä. Tämä aiheuttaa ristiriitoja ja haasteita etenkin silloin, kun eri osapuolten valmiudet muodostaa uudenlaista toimintaa eroavat paljon toinen toisistaan. Käytännössä tämä näkyy eri osapuolten eroavuuksina koulutustarpeiden ja toteutusvalmiuksien kohdalla, jossa toiminnan kohteellisuus heikosti jäsentynyt tai ristiriitainen.

Tämän tutkimuksen kohdalla merkittävä asia kehittymisen kannalta on **työssä oppiminen** ja sen kautta muodostuvat kehittymisen ulottuvuudet niin asiantuntijoille kuin kehittäjille. Työssä oppiminen on tulosten valossa kokonaisuus, jota on vaikea avata suoraan sen moninaisen kontekstisidonnaisen sisällön johdosta. Tämän lisäksi on harhaanjohtavaa esittää työssä oppiminen suoraan kehittämisen keinoksi, vaikka työssä oppiminen on tärkeä osaamisen ja asiantuntijuuden kehittymistä edistävä kokonaisuus. Tutkimuksessa asiantuntijan toiminta ja kiinnittyminen omaan työhön muodosti perustan työssä oppimiselle sekä sen tarkemman sisällön avaamiselle. Varsinaiset kehittämisen keinot rakentuivat ennen kaikkea työssä oppimista tukeviksi keinoiksi, joiden avulla luodaan kehittymistä palvelevia olosuhteita. Toisaalta kehittämisen keinot rakentuivat tärkeäksi osaksi työssä oppimisen sisältöjä esimerkiksi strategioiden valossa, jolloin toimintaa ja työtä linjataan tavoitteiden mukaiseksi.

Organisaatiotason linjauksen lisäksi tässä tutkimuksessa työssä oppimisen kohdalla nousee esille **uusia oppimisen kohteita**, jotka suuntaavat ja muokkaavat uudelleen asiantuntijan kehittymistä. Työhön kiinnittyminen avaa mahdollisuudet hyödyntää sen

erityispiirteet ja kontekstin, jossa asiantuntija toimii. Tämä edellyttää niin yksilön kuin organisaationkin kykyä tarkastella **reflektiivisesti** työtä ja työssä tarvittavia osaamisalueita. Edellä mainitut asiat nostavat esille kehittymiseen sisältyvän epävarmuuden ja keskeneräisyyden, jossa kehittämistyötä ei voi linjata kaikilta osin valmiiksi. Tätä vahvistaa myös se, että kehittämässä käytössä olevat keinot ovat niin ikään jatkuvassa muutostilassa, jossa niitä hiotaan entisestään vastaamaan organisaation nykyisiin haasteisiin. Tämän perusteella oppiminen ja sen myötä tapahtuva kehitys koskee yhtälailla kehittämisen keinoja ja välineistöä eikä rajoitu pelkästään asiantuntijoiden henkilökohtaisiin kehitystarpeisiin. Lisäksi toimintaympäristön muutokset ja asiakkaiden tarpeet tuovat jännitteitä kehittämistoimintaan, jossa hankittu asiakastietämys on kehittämistoiminnan tuki.

Mielenkiintoinen ja samalla tärkeä osaamisenmuoto, joka tulee esille tutkimuksen tuloksien myötä, on vuorovaikutteisuuden ja eri osapuolia palvelevien tavoitteiden välisiin **kompromisseihin perustuva osaaminen**. Merkittävää on se, että näitä osaamisalueita ja niiden sisältöä on lähes mahdoton avata ennen kuin **tarvittavat osapuolet ovat koolla ja toimivat yhdessä** (Engeström 2001, 12-15). Tähän osaamisalueeseen sisältyy hiljaisen tiedon rakenteita, joiden sisältö on pitkälti eri toiminnan osapuolten käsissä. Ilman kehittymisen kontekstiin kiinnittymistä toiminnan ulkopuolisten kohdalla on helposti tyytyminen käsitteiden ja toimien nimeämiseen tai kuvailuun. Tältä kannalta katsottuna kehittämistyössä on erityisen tärkeää luoda välineistöä, jonka avulla pystytään avaamaan eri asiantuntijoiden tehtävien sisältöä sekä yhtymäkohtia, koska näin muodostetaan yhteisiä neuvottelualueita ja avataan mahdollisuuksia puuttua toimintaan, jossa osaamista jaetaan ja luodaan. (vrt. Engeström 1987; 1995;1992.) Yhteistyön merkitys jakaantuu kahtaalle ensiksi kehittämisen pohjalta nousevana yhteistyönä ja toiseksi itse asiantuntijan työhön sisältyvänä yhteistyönä. Molemmat ovat tärkeitä mutta erityisesti kehittämisen kannalta yhteistyö on välttämätöntä, jotta oppimisen aineksia ei jää hyödyntämättä.

Tämän tutkimuksen pohjalta on kuvattu **asiantuntijuuden kehittymistä ja dynamiikkaa**, joka asiantuntijuuteen sisältyy. Asiantuntijuus on altis muutoksille ja määrätyissä kohdin kehittymistä sekä asiantuntijuuden sisältöä sanelevat yhteisön toiminta ja päämäärät, jotka ovat laajemmin sidoksissa kilpailuympäristöön ja siellä tapahtuvaan toimintaan. Tämä tukee aikaisemmin esitettyä näkemystä siitä, että

asiantuntijuus ei ole vain yksilöön paikantuvaa toimintaa. Uusiutuminen ei kuitenkaan ole kokonaisvaltaista asiantuntijuuden kohdalla, vaan asiantuntijuuden rakenteissa on alueita, joiden halutaan pysyvän kiinteänä osana kehittyvää asiantuntijuutta. Näin ollen verraten nopeaa muutosta voi tapahtua ensisijaisesti tietorakenteissa, jotka ovat kosketuksissa organisaation palveluihin ja niiden sisältöön. Sen sijaan oman toiminnan ajanmukainen tarkastelu on asiantuntijuuden osa, jonka halutaan pysyvän kiinteänä osana asiantuntijuutta, koska reflektoinnin kautta muodostuu eri osapuolia palvelevaa tietoa siitä, kuinka suunnata toimintaa. Oma kysymyksensä on, millainen merkitys reflektiolla on erilaisissa asiantuntijatehtävissä, sillä erilaisten asiantuntijoiden työ eroaa erityispiirteiltään esimerkiksi palveluita tarjoavien ja vastaavasti palveluita kehittelevien asiantuntijoiden kohdalla. Tutkimuksen aikana on noussut esille asiantuntijuuden kehittymisen kannalta toimivan kokonaisuuden merkitys, joka samalla avaa asiantuntijuuteen sisältyvää kollektiivista ulottuvuutta. Tämä näkyy kehittymisen välineiden, kohteiden ja sääntöjen muutoksina, joita asiantuntijan työkentällä tapahtuu. Toisin sanoen organisaatio haluaa tietoisesti ohjata ja vaikuttaa asiantuntijan kehittymisen sisältöihin ja suunnata toimintaa tavoitteidensa mukaisesti. Tämä on tehtävä yhteistyössä asiantuntijoiden kanssa, jotta kehittymistä palvelevat yksilölliset tekijät tulevat huomioiduksi. Asiantuntijuuden kannalta nämä ovat sekä kollektiivisuutta että uudenlaista asiantuntijuutta edustavia merkkejä. (vrt. Helakorpi 2006; Engeström 2004.)

Tutkimuksen tulosten perusteella asiantuntijuuden kollektiivisilla ja horisontaalisilla rakenteilla on monenlaisia vaikutuksia. Kehittymisen lähteet ja vastaavasti esteet sijaitsevat osin yhteisössä, jotka ovat piilossa hiljaisen tiedon muodossa. Asiantuntijuuden **kehittyminen tapahtuu alati kehittyvissä ja keskeneräisissä toiminnan rakenteissa**, koska toiminnan muutokset yhdellä alueella voivat vaikuttaa ja osoittaa muutostarvetta myös muilla toiminnan alueilla. Asiantuntijuuden kehittäminen ei edellytä organisaation kehittäjien jatkuvaa osallisuutta asiantuntijan toiminnassa, koska kehittymistä vievät eteenpäin monet puhtaasti henkilökohtaiseen työhön sisältyvät lähteet ja lähiverkosto. Pitkällä aikavälillä ja keskitetysti organisaation kehittäjien on kuitenkin linjattava kehittämistoimia ja selvitettävä asiantuntijoiden osaamista ja tulevia osaamistarpeita. Osaamisen ja osaamistarpeiden kohdalla on arvioitava ja löydettävä asiantuntijaa palvelevat kehittämiskeinot. Yhtäältä kysymys on eri osapuolten vastuusta ja toiminnan optimoinnista sekä rajaamisesta kehittymisen

kannalta. Toisaalta asiantuntijuus paikantuu kehittymisen valossa juuri yhteisiin kohtaamisiin ja eri osapuolten muodostamiin rajapintoihin, joissa jännitteet, puutteet ja uudet tavoitteet muotoutuvat. Osaamisen kannalta asiantuntijuuteen sisältyy henkilökohtaisia tietoja ja taitoja sekä toiminnan rakenteita, jotka ovat osin yhteisössä tuotettuja.

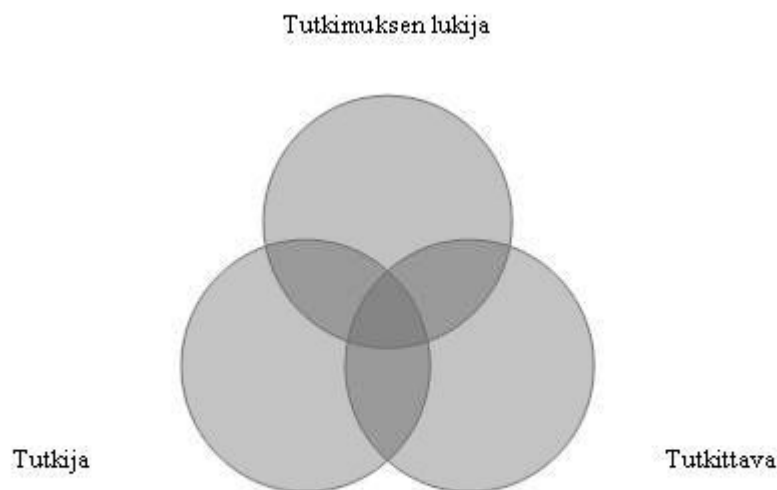
8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen johdanto ja tehtäväosuudessa tehtiin tämän tutkimuksen osalta jo monia **rajauksia**, jotka heijastuvat läpi koko tutkimusprosessin. Näitä rajoitteita ovat muun muassa tutkimuksessa asetetut ongelmat ja painopisteet, johon keskitytään sekä tutkimustapausten valinta. Tämän lisäksi osa tutkimuksen rajoitteista kohdistuu tutkimuksessa käytettyihin menetelmiin. Rajoitteet ovat kuitenkin osiltaan tietoinen tutkimusta ja tutkimustehtävää palveleva valinta, koska eri menetelmät soveltuvat paremmin palvelemaan tutkimustehtävää niin myös tämän tutkimuksen kohdalla. Tämän tutkimuksen ollessa kvalitatiivinen on tutkimuksen tuloksia koskevien yleistysten tekeminen suorilta käsin vaikeaa. Tärkeämpää on tarkastella, mitkä asiat aineistossa ovat osoittautuneet yleisiksi teemoiksi ja kuinka luotettava tämä prosessi on. Luotettavuutta tukee se, että haastateltavat ovat olleet halukkaita osallistumaan tutkimukseen. Empiirisen aineiston ja haastateltavien⁷ kohdalla on tiedusteltu alustavasti työtehtävistä ja työn sisällöstä, jolla on osiltaan haluttu varmistaa, että haastateltavilla on yhteys tutkimustehtävään. Tämä on hyödyllistä suuren yrityksen kohdalla, koska erilaisia tehtäväkuvia ja toimia on useita, joita pelkät ammattinimikkeet eivät välttämättä avaa.

Tutkijalla on aineistonhankinnan yhteydessä valintatilanne, jossa on päätettävä tutkittavien **tapausten määrä**. Eri tapaukset voivat tuoda uusia yksityiskohtia ja poikkeamia esille. Sen sijaan uusien yleisenä aineistossa olevien keskeisten teemojen esille nouseminen ei ole jatkuvaa, vaan aineisto alkaa kylläntyä tiettyjen teemojen ympärille. Tällöin ei ole tarpeen ottaa uusia tapauksia mukaan tutkimukseen, jolla on myös vaikutusta tutkimuksen toteuttamiseen ja resurssien optimaaliseen käyttöön. Näin

⁷ Liitteessä 1 on esitetty haastatteluihin sisältyvä kysymysrunko

tutkijan ei ole tarpeen kerätä aineistoa, joka ei enää tuo tutkimukselle ja asetettujen ongelmien ratkaisulle lisäarvoa. Tämä edellyttää tutkijalta määrättyä teorian, aikaisempien tutkimusten sekä aineiston tuntemusta. Tässä tutkimuksessa **keskeiset teemat** rakentuivat **työssä oppimisen** ja **koulutuksen** ympärille, jonka yhteyteen kehittyminen ja kehittäminen kiinnittyivät. Yhtäältä analyysin alkuvaiheessa teemat olivat osin yleisellä tasolla, jolloin oli tarvetta jakaa teemoja pienempiin kokonaisuuksiin, jotta aineiston moninaisuus ja selittäviä tekijöitä saadaan paremmin esille. Toisaalta analyysin loppuvaiheessa vedin teemoja yhteen kokonaisuutta ajatellen. Kvalitatiiviseen tutkimukseen sisältyy erilaisten tulkintojen summa, joka saattaa vaihdella tutkijan, tulkittavan ja tutkimuksen lukijan kohdalla. Jokaisella on osapuolella voi olla erilaisia käsityksiä aiheesta ja tuloksista, jolloin kokonaiskuvassa on vaihtelua. Edellä esitetystä dilemmasta huolimatta, on laadullisessa tutkimuksessa monissa tapauksissa löydettävissä alueita, joissa käsitykset ja tulkinnat eri osapuolten kohdalla ovat yhteneväisiä. Rajoitteidenkin alaisena juuri näitä yhteneväisiä alueita voi Hirsjärven (2005) mukaan pitää onnistuneina tutkimustuloksina. **Monitulkintaisuuden** prosessia voidaan Hirsjärven (2005, 214) näkemyksen mukaan hahmottaa seuraavan kuvan neljätoista mukaisesti:



Kuva 14 Tutkimuksen rajoitteet tulosten ja tulkintojen kohtaaminen
Lähde: Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 214

Tämän tutkimuksen kohdalla tulosten luotettavuuden ja yleistettävyyden rajoituksia on mahdollista ottaa osin uudelleen tarkasteluun uusissa tutkimusprosesseissa, jolloin käsillä olevan tutkimuksen antia hyödynnetään soveltuvin osin ja tutkimusasetelmaa laajennetaan niin menetelmiltään kuin tutkittavien tapausten kohdalla. Eri tutkimuksista tulee näin toinen toistensa jatkumoina, jotka voivat todentaa ja vahvistaa tai sulkea pois aikaisempien tutkimusten ja niiden tulosten antia. Tämän tutkimuksen kohdalla asiantuntijoiden kehittymisen yhteyteen muodostui keskeisiä teemoja mutta niiden merkitystä ei tutkittu laaja-alaisempaan aineistoon nojaten. Tässä kohdin empiirisen aineiston moniäänisyys antaa jatkossa mahdollisuuksia syventää ja muodostaa uusia näkökulmia keskeisten teemojen kohdalle. Tutkimuksen tekijälle tämä on lähtökohdiltaan haastava tehtävä sillä vasta tutkimusprosessi ja empiirisen aineiston analysointi antavat vastauksia tutkimustehtävään mutta samalla tämän prosessin kautta avautuu uusia kysymyksiä, jotka edellyttävät mahdollisesti uutta tutkimusta.

Tutkimukseen voi vaikuttaa **tutkijan omat ennakkokäsitykset** ja ennakkokäsitysten heijastuminen pitkin tutkimusta. Tältä kohdin asiantuntijuus ja osaamisen kehittäminen näyttäytyivät tutkimuksen alussa suoraviivaisemmin kuin aiheeseen enemmän perehdyttyäni ja empiirisen aineiston tarkastelun myötä. Empiirisen aineiston tarkastelun myötä kehittämisen sisältö näyttäytyi monimuotoisempana mutta myös ristiriitaisempana. Liian tiukasti pitäminen kiinni tietyistä tutkimuksen lähtöasetelmista osoittautui aluksi tutkimuksen kannalta haasteelliseksi, jolloin tutkimus polki paikallaan. Alkuperäiseen tutkimussuunnitelmaan sisältyi vahvasti suoraan asiakkaiden hyödyntäminen osana empiiristä aineistoa, jolloin asiakkaita olisi haastateltu mutta tältä osin tutkijan voimavarat ja käytännönjärjestelyt muodostuivat toteutuksen esteeksi, jolloin päätin luopua tästä empiirisestä alueesta. Ensikäden empiirinen aineisto asiakkaiden näkemyksistä on kuitenkin alue, johon on jatkossa pureuduttava, jotta saadaan tarkemmin esille asiakkaiden maailma ja siihen sisältyvät kohteet sekä se, miten ne kohtaavat asiakasrajapinnan toiminnan. Tämä edesauttaa luotettavamman kokonaisnäkömyksen ja yhteisen kohteen hahmottamista, jossa asiakkaiden näkemykset on huomioitu.

8.3 Jatkotutkimus

8.3.1 Oppimiskokemukset nykyisen tutkimuksen pohjalta

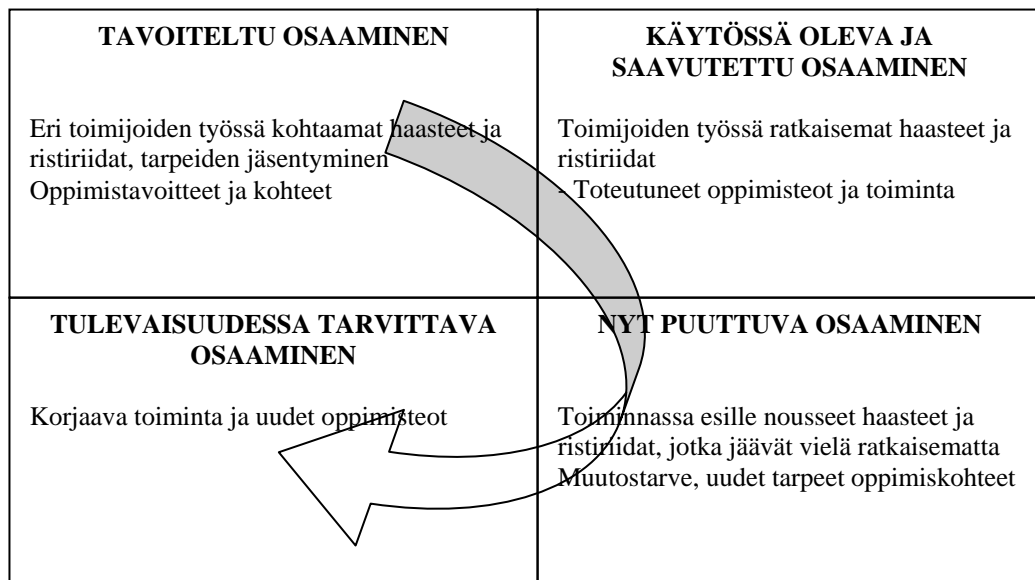
Tutkimusprosessin aikana on herännyt monia mielenkiintoisia sovellusalueita, jatkotutkimusaiheita ja osin täysin uusia ideoita, joita olisi jatkossa kiinnostavaa lähteä selvittämään. Merkittävä osa tutkimuksen tekoa on ollut käsillä olevan tutkimuksen ja eri tutkimusprosessin vaiheiden myötä syntyneet oppimiskokemukset. Alkuperäinen tutkimussuunnitelma tehdään sen hetkisen näkemyksen ja tietämyksen pohjalta, jolloin tutkimuksen aikana kertyneet oppimiskokemukset voivat tietyissä tapauksissa vielä muokata ja jäsentää tutkimusta soveltuvien osien uudelleen. Näin on käynyt myös tämän tutkimuksen kohdalla ja osaa kertyneistä kokemuksista on hyödynnetty meneillään olevassa tutkimuksessa. Kysymys on valinnoista, joiden on katsottu palvelevan tutkimusta. Lähtökohtaisesti tutkimuksen tekijänä on ollut erityisen haasteellista hahmottaa **tutkimuksen kannalta tärkeät alueet** ja vastaavasti sovittaa erilaisia intressejä yhteen. Käytännössä henkilökohtaiset mielenkiinnonkohteet, yrityksen mielenkiinnonkohteet sekä tieteenalaan soveltuva tavoiteasetanta vaikuttivat alkuvaiheessa erityisen haasteelliselta. Tässä tutkimuksessa empiirisen osuuden kohdalla ja haastattelu- ja analysointivaiheen työskentely ovat avanneet asioita ja herättäneet uusia ajatuksia. Ensiksi tutkimuksen empiirinen vaihe auttoi täsmentämään ja linjaamaan nykyistä tutkimusta. Toiseksi se avasi ja vahvisti kuvaa tutkimusalueista, jotka eivät olisi hahmottuneet yksinomaan aikaisempien tutkimusten ja teorian valossa.

Kokonaisuudessaan yrityksen **toimintaan perehtyminen** on yllättänyt positiivisella tavalla siinä suhteessa, että yrityksen perustehtävän takaa löytyy kokonaisuudessaan mittava määrä oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen liittyvää toimintaa, joka palvelee eri asiantuntijoita. Tämä rohkaisee myös jatkossa perehtymään erilaisiin yrityksiin ja toimialoihin sekä niihin sisältyviin oppimis- ja kehittämiskäytäntöihin. Yritysten kohdalla tutkijalle saattaa olla etukäteen vaikeaa hankkia tietoa ja kokemuksia yrityksen toiminnasta, johon kytkeä relevantti tutkimustehtävä. Vasta tarkempi tutustuminen ja neuvottelu yrityksen kanssa avaavat ovet varsinaiselle tutkimusprosessille. Tässä yhteydessä on korostunut se, että en ole tutkijana irrallaan tutkimusprosessissa, vaan aktiivinen osa tutkimusta. Alun epävarmuus ja määrättyissä kohdin avoimena olevat

kysymykset toimivat osiltaan tutkimuksen suunnannäyttäjinä. Samoin kuin tutkimusprosessin läpikäyminen ja yhteistyö linjaavat tutkimuksen lopullisen muodon. Kyse on oppimisen ja kehittymisen ilmentymisestä eri konteksteissa, jolloin ilman kontekstia oppiminen jää yleiseksi kuvaukseksi vailla sisältöä (vrt. Toiviainen 2006, 26-27). Tässä tapauksessa yrityksen positiivista suhtautumista kuvaa myös se, että tutkimuksen on annettu määrätyissä kohdin muokkaantua tutkimusprosessin edetessä.

8.3.2 Uudet tutkimuspolut

Tämän tutkimusprosessin aikana eri kokemusten pohjalta on vahvistunut asiantuntijuuden kehittymistä koskevan aiheen merkityksellisyys, koska asiantuntijuus on niin monista osista rakentuva elävä ja muuttuva kokonaisuus, joka osiltaan vastaa organisaation menestymisestä eri toimialoilla. Myllynen (2007) näkee asiantuntijuuden ja osaamisen eri ulottuvuuksia selvittävän tutkimuksen kiinnostavaksi sekä tarpeelliseksi tutkimusalueeksi, joka jatkuvan muutoksen vuoksi on haastava itse asiantuntijoille mutta myös tutkijoille ja kehittäjille. Tämä tutkimuskokonaisuus ja asiantuntijuuden muutosaltis osaamisen rakentuminen on esitetty seuraavassa kuvassa:



Kuva 15 Asiantuntijuuden ja osaamisen jäsentäminen jatkuvana tutkimusprosessina

Uuden toimivan **tutkimuksen** ja aiheen kannalta edellä kuvattua kokonaisuutta on purettava osiin ja keskittää tarkastelua, jotta lähtökohtaisesti on mahdollista muodostaa

lopputulosta palveleva syvempi tarkastelu. Näin nykyinen tutkimus voi toimia ponnahduslautana uudelle tutkimukselle, jolloin on mahdollista syventää tämän tutkimuksen asetelmaa tai etsiä uusia sovelluksia nykyisen tutkimuksen perusteella. Yksi vaihtoehto tämän tutkimuksen pohjalta tapahtuvalle **aiheen syventämiselle** voi tapahtua juuri laajemman empiirisen aineiston turvin, jossa myös erilaisten menetelmien niin kvalitatiivisten kuin kvantitatiivisten käyttö olisi toimiva ratkaisu, jonka pohjalta lopputulos voi muodostua selitysvoimaltaan rikkaammaksi. Näin asiakaspalvelijoille suunnattaisiin kysely, jonka sisältö rakentuisi osin tämän tutkimuksen pohjalta muodostuneiden koulutuksen ja työssä oppimisen teemojen ympärille. Yksi kyselyn tavoite olisi etsiä kattavammin eroavuuksia ja yhteneväisyyksiä koulutuksen sekä työssä oppimisen sisältöjen ympärillä, jolloin kuva asiantuntijuuden kehittymisestä sekä siihen vaikuttavista tekijöistä muodostuisi laajemmalle empiiriselle aineistopohjalle. Mahdollisten eroavuuksien muodostuminen aikaisemman kokemuksen, työhistorian ja sukupuolen kohdalla olisi myös mielenkiintoista selvittää. Kyselyn teemoja on mahdollista syventää teemahaastatteluiden avulla, jolloin erityisen tärkeää on selvittää sitä, miten arkipäivän työkäytännöt ja osaamisen käyttö onnistumisineen ja epäonnistumisineen rakentuvat päivittäisissä työtehtävissä. Tarkastelun alle voisi nousta myös se minkälaiset osaamisen kehittymistä koskevat strategiat eri asiantuntijat nostavat esille ja miten asiantuntijat kokevat muutoksen vaikuttaneen asiantuntijatyön vaatimuksiin. Ydintavoite on yhtäältä saada kattava ja toisaalta syvälle ulottuva ymmärrys asiantuntijuuden kehityspoluista sekä työskentelyolosuhteista asiakasrajapinnassa, jolloin kehittämisen käytännöt ja olosuhteet pystytään entistä tarkemmin suuntaamaan asiantuntijatyötä ja asiantuntijuuden kehittymistä tukevaksi toiminnaksi.

Tutkimusasetelma on empiiristä osuutta laajennettaessa mahdollista rajata ja kytkeä tarkemmin eri asiantuntijaryhmiin, jolloin tarkastelukohteena on se millaisia erityistekijöitä ja vaikuttimia eri asiantuntijoiden kehitysprosessiin sisältyy. Näiden erityistekijöiden etsiminen voi tuottaa tai vahvistaa sääntöjä, joilla henkilöstön kehittymistä käytännössä toteutetaan. Kollektiivisesta toiminnasta huolimatta eroavuuksia voi syntyä esimerkiksi rekrytoitujen ihmisten asiantuntija yhteisöön kiinnittymisessä, kun vertaillaan kokeneempia jo aiemmin alalla työskennelleitä ja vastaavasti uran alkuvaiheessa olevia henkilöitä. Näin kehittämisen keinot ja tukeminen

erilaisista lähtökohdista saattaisivat saada vahvistusta myös tältä näkökannalta. sekä mahdollisesti uusia tarpeita tulevia kehittämiskäytäntöjä ajatellen.

Uuden tutkimuksen kytkeminen asiantuntijatoimintaan, jossa ydinalueena on uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen on erityisen mielenkiintoinen tutkimuskohde, koska tämältyyppiset prosessit voivat synnyttää täysin uusia osaamisvaateita sekä asiantuntijuutta ja innovaatioita, jotka kohdistuvat organisaation eri alueille. Uusille osaamisvaateille ja osaamisvaateiden muutoksille on luotava kehittymistä tukevia menetelmiä, joiden tutkiminen olisi mielenkiintoinen tehtävä. Yrityksen asiakaskannan ollessa varsin laaja erilaisten asiakkaiden osallistuttaminen tutkimusprosessiin on mielenkiintoinen vaihtoehto. Yleisesti ottaen kehittämisen ja toiminnan moniäänisyys tuo tutkimukseen kiinnostavia elementtejä mutta tämä vaatii lähtökohdiltaan eri osapuolten kohdalta motivoitunutta otetta, jotta lopputulos on hedelmällisempi. Yhteisen kohteen on palveltava siinä määrin kaikkien etua, että se saa eri osapuolet toimimaan aidosti yhdessä.

Lähdeluettelo

Alasoini, T. 2006. Ohjelmallinen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa: Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) 2006. Kehittämistyön risteyskäsiä. Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski.

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Jyväskylä.

Argyris, C. 1999. On Organizational Learning. Cambridge, MA:Blackwell.

Argyris, C. & Schön, D. 1989. Theory in practice: increasing professional effectiveness. San Francisco: Jossey – Bass Publishers.

Bereiter, C. & Scardamalia, M. 1993. Surpassing ourselves. An inquiry into the Nature and Implications of Expertise. Chicago: Open Court.

Bierly, P., E. & Hämäläinen, T. 1995. Organizational learning and Strategy. Scandinavian Journal of Management, Vol. 11, No. 3, 209-224.

Donaldson, L. 2001. Reflections on knowledge and knowledge intensive firms. Human Relations 54, 955-963.

Dreyfus, H.,L & Dreyfus, S., E. 1986. Mind over Machine. New York , NY: Free press.

Dunphy, B., C. & Williamson, S., L. 2004. In Pursuit of Expertise: Toward an Educational Model for Expertise development. Advanced In Health Sciences Education. Vol. 9., 107-127.

Engeström, Y. 1987. Learning by expanding: An Activity-Theoretical Approach to Developmental Research. Helsinki: Orienta-konsultit Oy.

Engeström, Y. 1992. Interactive expertise: studies in distributed working intelligence. Helsinki: University of Helsinki, Department of education.

Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus.

Engeström, Y., Engeström, R. & Kärkkäinen, M. 1995. Monikontekstisuus ja rajanylitykset asiantuntijakognitiossa. Oppiminen ja ongelmanratkaisu monimutkaisissa työprosesseissa. Aikuiskasvatus 1/1995.

Engeström, Y. 2006. Kaksikäinen asiantuntijaorganisaatio. Kansanterveyslaitoksen julkaisuja B2/ 2006. Helsinki.

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.

Engeström, Y. 2004. New forms of learning in co-configuration work. Journal of Workplace Learning. Vol. 16., No.1/2, 11-21.

Engeström, Y. 2001. Expansive Learning at Work: toward an activity theoretical reconceptualization. Journal of Education and Work, Vol. 14, No.1, 133-155.

Engeström, Y. 2000. Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work. Ergonomics. Vol. 43, No. 7, 960-974.

Eriksson, M. 2006. Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. Teoksessa: Parviainen J. (toim.) 2006. Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Eräsaari, R. 2002. Avoimen asiantuntijuuden analytiikka. Teoksessa: Pirttilä, I. & Eriksson (toim.) 2002. Asiantuntijoiden areenat. Paino Kopijyvä Oy, Jyväskylä.

Eräsaari, R. 2006. Objektivisuus, asiantuntijat ja instituutiot. Teoksessa: Parviainen J. (toim.) 2006. Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Etäpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) 1999. Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämäkoulutuksen näkökulmia. Juva: WSOY.

Grönroos, M. 2003. Mahdollisuuksien aika – kohti virtuaalista organisaatiota. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Gustafsson, C. 2001. Idiergi – eller funderingar kring på gränsen till kaos. The Pink Machine Papers 2 / 2001.

Hakkarainen, K., Palonen, T. & Paavola, S. 2002. Kolme näkökulmaa asiantuntijuuden tutkimiseen. *Psykologia* 37, 6, 448-464.

Hakkarainen, K. 2000. Oppiminen osallistumisen prosessina. *Aikuiskasvatus* 2/2000.

Hakkarainen, K., Palonen, T., Paavola, S. & Lehtinen, E. 2004. Communities of Networked Expertise. Professional and Educational Perspectives. Amsterdam. Elsevier.

Hakkarainen, K., Paavola, S. & Lipponen L. 2003. Käytäntöyhteisöistä innovatiivisiin tietoyhteisöihin. *Aikuiskasvatus* 1/2003.

Hamel, G. & Prahalad, C., K. 1994. *Competing for the future*. Harvard Business School Press. Boston.

Heiskanen, T. 2006. Tilat, rajat ja yhteisöt tiedon luomisessa: esimerkkinä asiantuntijatyö. Teoksessa: Parviainen J. (toim.) 2006. *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Helakorpi, S. 2006. Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna.

Hasu, M. & Engeström, Y. 2000. Measurement in action: an activity-theoretical perspective on producer-user interaction. *Human-Computer Studies* (2000) Vol. 53, 61-89.

Helakorpi, S. 2005. Työn taidot – Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Hovila, H. & Okkonen, J. (toim.) 2005. Asiantuntijan suorituskyky. Tampere: Tampere University of Technology (TUT) : University of Tampere (UTA) , 2005.

Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2002. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY, 2002.

Järvinen, A. & Poikela, E. 2000. Työssä oppiminen ja – reflektiivistä ja kontekstuaalista. Aikuiskasvatus 4/2000., 316-324.

Karjalainen, K. 1998. Elinikäinen oppiminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen. Helsinki: Opetusministeriö, 1998.

Kerosuo, H & Engeström, Y 2003. Boundary Crossing and Learning in Creation of New Work Practice, Journal of Workplace Learning 15(7/8), 345-351.

Kivinen, Hedman, Mäkelä & Metsä-Toikka 2003. Osaamispääoman arviointi ja ennakointi verkottuvassa tuotannossa. Turku: Turun yliopisto, 2003.

Koivisto, T. & Ahmaniemi, R. 2001. Verkostoperustainen yrityskäytäntöjen kehittäminen. Työelämän kehittämisohjelma raportteja 15. Helsinki: Työministeriö.

Kokko, N., Vartiainen, M. & Hakonen, M. 2003. Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset. Aikuiskasvatus 4/2003.

Koski, J., T. 1999. Infoähky; ja muita kirjoituksia oppimisesta, organisaatioista ja tietoyhteiskunnasta. Jyväskylä Helsinki, Gummerus 1999. (5. painos)

Kotler, P. & Armstrong, G. 2005. Principles of marketing. Upper Saddle River (N.J.) Pearson/Prentice-Hall cop. 2005

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Miettinen, R. 2000. Konstruktivistinen oppimisen näkemys ja esineellinen toiminta. Aikuiskasvatus 4/2000.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi, 2001.

Mäntylä, R. 2007. Kertovan muutosselonteon menetelmä: Opettajatiimien kehittämis- ja oppimisprosessi. (s. 40-61) Teoksessa: Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V-M. (toim.) 2007. Avauksia Laadullisen Tutkimuksen Analyysiin. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes print. Tampere 2007.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning 33, 5-34.

Nyky-suomen sanakirja 2002. (Ensimmäinen osa: A-I). Porvoo, Helsinki: WSOY 2002.

Nyky-suomen sanakirja 2002. (Neljäs osa: O-R). Porvoo, Helsinki: WSOY 2002.

Palonen, T., Hakkarainen, K., Talvitie, J & Lehtinen, E. 2003. Heikot ja vahvat verkostosidokset tiimiorganisaatiossa. – esimerkkinä telealan yritys ympäristö. Aikuiskasvatus 1/2003.

Parviainen J. (toim.) 2006. Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Pyöriä, P. 2006. Tietoyhteiskunta, tietotyö ja asiantuntijuus. Teoksessa: Parviainen J. (toim.) 2006. Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Pasanen, A., Haavisto, V., Toiviainen, H. & Engeström, Y. 2006. Kohti yhteiskehittelyä? Sijoitussuunnitelman käyttöönotto työyhteisön oppimisprosessina. Teoksessa: Toiviainen, H. & Hänninen, H. 2006. Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja uuden oppimisen mahdollisuudet. PS Kustannus: Juva 2006

Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. 1991 The learning company: a strategy for sustainable development. London: McGraw-Hill.

Pfeffer, J & Sutton, R. I. 1999. Knowing "What" to do is Not Enough: Turning knowledge into action. California Management Review. Vol. 42, No. 1., 83-108.

Raivola, R. & Vuorensyrjä, M. 1998. Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Sitra, 1998.

Rauste-von Wright, M. 1997. Oppiminen ja Koulutus. Porvoo Helsinki Juva: WSOY, 1997.

Ritter, T. & Gemunden H., G. 2003. Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. Journal of Business Research 56, 745-755.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen: kompetenssitutkimuksen avaama näkökulma huippuosaamiseen ja sen kehittämiseen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu, 2003.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY

Sandberg, J. 2000. Understanding human competence at work: an interpretative approach. Academy of Management Journal 2000. Vol. 43, No. 1., 9-25.

Sarala, U. & Sarala, A. 1998. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tammer-Paino Oy. Tampere

Senge, P. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.

Seppänen-Järvelä, R. 2006. Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin – kehittämisen menetelmien ja ajattelutapojen muodonmuutos. Teoksessa: Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) 2006. *Kehittämistyön risteyskäsiä*. Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski.

Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) 2006. *Kehittämistyön risteyskäsiä*. Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski.

Suurla, R. 2001. *Teknologian arviointeja 6. Avauksia tietämyksen hallintaan: helmiä kalastamassa: loppuraportti*. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta. (eduskunnan kanslian julkaisu 1/2001.)

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1996. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Kirjapaino Westpoint Oy, Kirjayhtymä Oy, Rauma.

Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V-M. (toim.) 2007. *Avauksia Laadullisen Tutkimuksen Analyysiin*. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes print. Tampere 2007.

Tannenbaum, S., C. 1997. *Enhancing Continuous Learning: Diagnostic Findings From Multible Companies*. *Human Resouce Management* Vol. 36, No. 4, 437-452.

Taylor, C. 2002. *Assessing patient's needs: does the same information guide expert and novice nurses?* *International Nursing Review*, Vol. 29, 11-19.

Toiviainen, H. & Hänninen, H. 2006. *Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja uuden oppimisen mahdollisuudet*. PS Kustannus: Juva 2006

Toiviainen, H. 2006. *Verkostoaatteesta kumppanuuden arkeen: monitasoinen oppiminen pienyritysverkostossa*. *Teknologiatoiminnan julkaisuja* 1/2006.

Toiviainen, H. 2006. Learning across levels. Challenges of Collaboration in Small-Firm Network. Helsingin Yliopisto 2003.

Tuomi-Gröhn, T. & Engeström, Y. 2001. Koulun ja työn rajavyöhykkeellä. Uusia työssä oppimisen mahdollisuuksia. Yliopistopaino. Helsinki 2001.

Töttö, P. 1999. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tuolle puolen? Metodipoliittinen puheenvuoro. Sosiologia 4/1999.

Vesalainen, J. & Kempas, M. 2002. Kehittämisen tavoitteet, odotukset ja koetut tulokset. Tutkimus Työelämän kehittämisohjelman verkostohankkeisiin osallistuneiden odotuksista ja koetuista tuloksista suhteessa ohjelman tavoitteisiin. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 22. Helsinki. Työministeriö.

Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihlaja, J. & Helle, M. 1999. Muutoslaboratorio – uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 6. Helsinki: Työministeriö.

Virkkunen, J. (toim.) 2002. Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 20. Helsinki: Työministeriö.

Vygotsky, L. S. 1978. Mind in Society. The Development on Higher Psychological Processes. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Vähäaho, T. 2002. Asiantuntijuus ja rajanylitykset. Teoksessa: Pirttilä, I. & Eriksson (toim.) 2002. Asiantuntijoiden areenat. Paino Kopijyvä Oy, Jyväskylä.

Vähämäki, J. 2006. Älyn kollektiivisuus ja sen hallinta. Teoksessa: Parviainen J. (toim.) 2006. Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Zack, M., H. 1999. Developing a Knowledge Strategy. California Management Review. Vol. 41, No. 3.,125-145.

Wenger, E. 1999. *Communities of Practice: learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Wenger, E., C. & Snyder, W., M. 2000. *Communities of Practice: The Organizational Frontier*. Harvard Business Review.

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. *Hyvä asiakaspalvelu: menestystekijä finanssialalla*. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus, 2006.

Sähköiset dokumentit

Alasilta-Hagman, L. & Ylisuvanto, E. 2006. Konttorivetoisesta asiakaspalvelusta monikanavaiseen myyntiin. KONSEPTI –toimintakonseptin uudistajan verkkolehti. (Viitattu 8.1.2007). Saatavissa: http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?page=emagazine&emag_id=17

Finanssi- ja vakuutus koulutus FINVA (2007) (Viitattu 8.2.2007) Saatavissa: <http://www.bulevardi.net/>
<http://www.finva.fi>

Gustafsson, C. 2001. “Idiegi” eller Funderingar kring livet på gränsen till kaos”. (Viitattu 12.12.2006) Saatavissa: <http://www.pinkmachine.com/PMP/nr2.pdf>

Tapiola-Ryhmä (2006). (Viitattu 10.11.2006). Saatavissa: http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Tapiola_yrityksena/etusivu.htm

Tapiola Yhteiskuntavastuuraportti (2006). Viitattu 7.5.2007). Saatavissa: <http://www.tapiola.fi/Sivustot/2006+Vuosikertomus/Yhteiskuntavastuu/Henkilosto/etusivu.htm>

Tapiola Yhteiskuntavastuuraportti (2005). Viitattu 7.5.2007). Saatavissa: <http://www.tapiola.fi/NR/rdonlyres/DBEEF278-CA4B-4C19-9950-DACB13EBD54B/0/yhteiskuntavastuuraportti.pdf>

Tapiola Yhteiskuntavastuuraportti (2004). Viitattu 7.5.2007). Saatavissa:

<http://www.tapiola.fi/NR/rdonlyres/33A1DA57-F36F-4BC2-92A6-1D8320F4EE98/0/Yhteiskuntavastuuraportti2004.pdf>

Virkkunen, J. 2006. Pitkäjänteisen uudistyön vaikeus. KONSEPTI –toimintakonseptin uudistajan verkkolehti. (Viitattu 8.1.2007). Saatavissa:

http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?page=emagazine&emag_id=21

Suulliset lähteet

Teemahaastattelut Tapiola

Myyntijohtaja, 2006.

Asiakasneuvoja, 2006.

Kehityspäällikkö, 2007.

Liitteet

Liite 1

Haastattelurungot

Seuraavia kysymyksiä käytettiin tehdyissä haastatteluissa. Haastatteluissa käytettyjä kysymyksiä ja niiden tarkkaa muotoa ja järjestystä muokattiin osin haastateltavien (*asiakasneuvoja, myyntijohtaja, kehityspäällikkö*) mukaan luukuun ottamatta haastateltavien taustaa koskevia kysymyksiä.

Haastateltavan tausta

- nimi ja titteli
- koulutus ja työkokemus organisaatiossa
- yhteys aiheeseen

Ammatti, työtehtävät ja muutokset

- miten kuvaisitte tyypillistä työpäivääne?
 - mitä työtehtäviä työpäivääne sisältyy?
- miten viimevuosien muutokset organisaatiossa ovat vaikuttaneet työn sisältöön ja työtehtäviinne?
- mitä asioita pidätte nykyisen työnne haasteina tai ongelmakohtina?
 - ovatko haasteet muuttuneet vuosien kuluessa, miten?
- mitä pidätte tärkeimpinä asioina tai kriteereinä, jotka auttavat onnistumaan päivittäisissä työtehtävissä?

Asiantuntijuus, osaaminen, osaamisen kehittäminen ja foorumit

- miten kehittäte omaa ammattitaitoanne?
- mitä osaamista ja taitoja katsotte nykyisen työnne edellyttävän?
- mitä opiskelutarpeita teillä on tulevaisuuden kannalta?
- miten organisaatio on onnistunut tukemaan ammattitaitonne kehittymistä?
 - perustelut?
 - onko olemassa asioita, joissa on kehittämisen varaa?
- mitä pidätte tärkeimpinä asioina / menetelminä, jotka ovat tukeneet ammattitaitonne kehittymistä?
- mitä asioita pidätte haasteellisina oman ammattitaidon kehittämisessä?
- mitä henkilöstön osaamisen kehittymistä ja oppimista edistäviä menetelmiä ja toimia organisaatiolla on käytössä?

- mitkä menetelmät ja toimet ovat osoittautuneet toimivimmiksi osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämisessä?
- perusteet
- millaisia henkilöstön kehittymistä palvelevia koulutuskäytäntöjä Tapiolassa on käytössä?
 - sisäinen koulutus
 - ulkoinen koulutus
- miten henkilöstön koulutustarpeita kartoitetaan?
- minkälaisia asioita pidätte nykyisen (henkilöstö) koulutuksen haasteina?
- minkälaisia mahdollisuuksia henkilöstöllä on vaikuttaa ja osallistua kehittämistoimiin?
- minkälainen merkitys kehittymisen kannalta on henkilöstön keskinäisellä yhteistyöllä ja miten tämä näkyy asiakasrajapinnassa?
- mitä pidätte tärkeimpinä asioina henkilöstön sisäisen yhteistyön lisäämiseksi?
- minkälaisena näette johdon roolin asiantuntijuuden kehittämisessä?
- minkälainen rooli kehittäväällä yksilöllä on itsellään?
- miten koette muiden työyhteisön jäsenten vaikuttaneen ammattitaitoonne / ammattitaidon kehittämiseen?
 - onko yhteistyötä?
- mitä teille merkitsee työkavereiden ja esimiehen palaute?
- miten koette (yksityisasiakkaiden) päivittäisten asiakaskontaktien ja palautteen vaikuttaneen ammattitaitonne kehittämiseen?
 - voitteko kertoa esimerkkejä, tai kokemuksia?
- minkälaiset asiat näette asiakasrajapinnassa tapahtuvan työskentelyn haasteina?
- minkälaisia palautteenantajia ovat 2000-luvun yksityisasiakkaat?
 - onko eroavuuksia asiakkaissa, millaisia?
- minkälaiden kanavien/viestimien kautta yksityisasiakkaat kiinnittyvät organisaatioon?
- miten näette yksityisasiakkaiden roolin organisaation kehittämisestä?
 - mitä mahdollisuuksia asiakkailla on osallistua, toiminnan ja palveluiden kehittämiseen?
 - ovatko asiakkaat halukkaita osallistumaan kehittämistoimintaan?
 - millä tavoin asiakkaat ovat, jos ovat?
- minkälainen merkitys eri kanavilla kuten verkkoympäristöllä on toiminnan kehittämisessä (oppimisessa) nykypäivänä?

Osaamisen arviointi, muutos:

- millaisia henkilöstön osaamista ja asiantuntemusta palvelevia arviointikäytäntöjä Tapiolalla on käytössä? (- miten osaamistarpeita selvitetään?)
- minkälaisia asioita pidätte tärkeimpinä merkkeinä siitä, että osaamisen kehittämistyössä on onnistuttu?

- onko kuluneen muutosprosessin aikana noussut esille uusia tai yllättäviä tekijöitä, jotka ovat osoittautuneet kehittämistyön kannalta merkittäviksi oppimisen lähteiksi
- onko kuluneen muutosprosessin aikana noussut esille uusia tai yllättäviä tekijöitä, jotka ovat osoittautuneet ammattitaitonne kannalta merkittäviksi oppimisen lähteiksi?
- onko Tapiolan 2000-luvun muutosprosessi tuonut uusia käytäntöjä ja toimintamalleja asiakasrajapintaan, joihin yksityisasiakkaiden kokemuksilla ja palautteella on ollut merkitystä? (mitä?)
- mitä osaamista nykyinen asiakasrajapinnassa tapahtuva asiantuntijatyö edellyttää henkilöstöltä?
- millainen on mielestänne 2000-luvun hyvä työntekijä ja asiantuntija?