



HELSINGIN YLIOPISTO
HELSINGFORS UNIVERSITET
UNIVERSITY OF HELSINKI

”Kyl me niinku yhdessä tää tehdään”

– Jaettu asiantuntijuus ja ikääntyminen

Helsingin yliopisto
Käyttäytymistieteellinen tiedekunta
Käyttäytymistieteiden laitos
Yleinen ja aikuiskasvatustiede
Pro gradu -tutkielma
Kasvatustieteet
Kesäkuu 2015
Kiti Laitinen

Ohjaaja: Hannele Niemi



Tiedekunta Käyttäytymistieteellinen tiedekunta	Laitos Käyttäytymistieteiden laitos	
Tekijä Kiti Laitinen		
Työn nimi ”Kyl me niinku yhdessä tää tehdään” – Jaettu asiantuntijuus ja ikääntyminen		
Oppiaine - Läroämne - Subject Kasvatustieteet		
Työn laji/ Ohjaaja Pro gradu -tutkielma / Hannele Niemi	Aika Kesäkuu 2015	Sivumäärä 118 sivua + 4 liitettä
Tiivistelmä		
<p>Tutkielman tavoitteena oli kuvailla ja analysoida ikääntyvien työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia asiantuntijuuden kehittymisestä ja yhteistyöstä muiden asiantuntijoiden kanssa. Tutkimuskysymykset olivat: miten asiantuntijuus kehittyy, mihin jaettu asiantuntijuutta ja verkostoitumista tarvitaan työssä sekä miten ikä ja kokemus ilmenevät asiantuntijatyössä?</p> <p>Aihe on ajankohtainen, sillä tietotyön muutokset ja työympäristöjen monimuotoistuminen edellyttävät työntekijöiltä kehittävää otetta niin omaan kuin yhteiseenkin työskentelyyn. Aikaisempien tutkimusten mukaan yhteinen, tavoitteellinen toiminta kehittää kollektiivista tiedonmuodostusta, mikä puolestaan lisää kollektiivista asiantuntijuutta. Ikääntymistä ei kuitenkaan ole tarpeeksi huomioitu tai hyödynnetty jaetun asiantuntijuuden kehittymiseen liittyvissä tutkimuksissa, mistä nousi tarve tälle tutkimukselle.</p> <p>Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan jaetun asiantuntijuuden kehittymistä tiedon luomisen näkökulmasta siten, että siinä yhdistyvät kognitiivinen, yksilölähtöinen asiantuntijuus sekä sosiokulttuurisen teorian kautta rakentuva osallistuva ja kollektiivinen asiantuntijuus. Aineisto kerättiin yksilöllisin teemahaastatteluin 50–64-vuotiailta työntekijöiltä. Haastateltavia oli 10 henkilöä. Sisällönanalyysin avulla vastaukset teemoiteltiin tutkimuskysymyksittäin kolmeen kategoriaan: Asiantuntijuuden kehittyminen, yhteistyö ja verkostot sekä ikä ja kokemus asiantuntijatyössä. Lisäksi aineistosta nousi omaksi teemakseen asiantuntijuuden muutokset.</p> <p>Tuloksissa korostui teoreettisen viitekehyksen mukaisesti se, ettei asiantuntijuutta nähty vain yksilöllisenä ominaisuutena, vaan sen kehittyminen edellytti vuorovaikutusta muiden toimijoiden kanssa. Kehitykseen liittyi usein jokin eteenpäin vievä muutos. Tavoitteellinen toimijuus, verkostoituminen sekä osaamisen ja tiedon jakaminen kollegojen kanssa auttoivat asiantuntijoita pääsemään parempiin lopputuloksiin. Asiantuntijuuden koettiin kehittyvän iän ja kokemuksen karttuessa, mutta eri-ikäisyydestä oli hyötyä silloin, kun erilaiset vahvuusalueet ja kokemukset voitiin hyödyntää osana yhteistä asiantuntijuutta. Johtopäätöksenä on, että eri-ikäisten tietoa ja osaamista tulee tukea, hyödyntää ja jakaa aiempaa enemmän yhteisen asiantuntijuuden kehittymisen hyväksi.</p>		
Avainsanat Asiantuntijuus, jaettu asiantuntijuus, verkostoituminen, ikääntyminen		
Säilytyspaikka Helsingin yliopiston kirjasto – Helda / E-thesis		
Muita tietoja		

Faculty Faculty of Behavioural Sciences	Department Department of Behavioural Sciences	
Author Kiti Laitinen		
Title "We do this together" - Shared Expertise and Ageing		
Subject Education		
Level/Instructor Master's Thesis / Hannele Niemi	Month and year June 2015	Number of pages 118 pp + 4 appendices
<p>Abstract</p> <p>The aim of this study was to describe and analyse the notions and experiences ageing employees have about the development of expertise as well as collaboration with fellow experts. The research questions were firstly, how does expertise develop, secondly, for what purposes are shared expertise and networking used at work, and thirdly, how do ageing and experience manifest themselves at expert work?</p> <p>This topic is relevant, because the changes in information work and the more complicated work environments require development from employees in their own as well as in cooperative work. According to previous studies a shared, aim-specific course of action develops collective acquisition of information, which in turn results in growing collective expertise. However, ageing has not been sufficiently recognised or profited from in the previous studies about the development of expertise. This provides a motive for this study.</p> <p>The theoretical framework of the study focuses on examining the development of shared expertise from the viewpoint of building information by combining cognitive, unshared expertise and the kind of expertise that arises from sociocultural theory. The data were gathered through thematic interviews with ten employees between 50 and 64 years of age. With the help of content analysis the answers were divided into three categories: the development of expertise, cooperation and networking, and age and experience at expert work. In addition to these, the theme of changes in expertise arose from the data.</p> <p>In accordance with theoretical framework, the results highlighted the fact that expertise was not seen merely as an unshared characteristic, but instead its development required interaction with others. Usually this development coincided with a change that caused a push forward. Aim-specific actorship, networking, and the sharing of skill and information helped the experts to reach better results. Expertise was seen as something developing through age and experience, but varying ages proved to be an advantage when different strengths and experiences could be profited from as a part of shared expertise. As a conclusion it is advisable to support, share, and make use of the skills and knowledge of people of varying ages more than before in order to develop shared expertise.</p>		
Keywords Expertise, shared expertise, networking, ageing		
Where deposited Helsinki University Library/Behavioural Sciences – Helda / E-thesis		
Additional information		

Sisällys

1	JOHDANTO.....	1
2	ASiantuntijuus JA IKÄÄNTYMINEN	3
	2.1 Asiantuntijuuden eri näkökulmat	3
	2.2 Asiantuntijuuden kehittymistä edistävät ja rajoittavat tekijät.....	7
	2.3 Ikääntyminen työssä.....	13
3	VERKOSTOITUMINEN JA TYÖN MUUTOKSET.....	19
	3.1 Verkot kehittämisen välineenä.....	19
	3.2 Jaettu asiantuntijuus.....	24
	3.3 Työn muutokset ja osaamisen hallinta.....	32
4	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	39
5	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	40
	5.1 Aineiston keruu.....	40
	5.2 Aineiston käsittely ja analyysi.....	43
	5.3 Tutkimuksen eettiset näkökulmat.....	47
6	TULOKSET.....	48
	6.1 Asiantuntijuuden kehittyminen.....	49
	6.1.1 Asiantuntijuutta edistävät tekijät.....	50
	6.1.2 Asiantuntijuutta rajoittavat tekijät.....	54
	6.1.3 Työn muutokset ja asiantuntijuus.....	56
	6.1.4 Yhteenveto asiantuntijuuden kehittymisestä.....	60
	6.2 Jaettu asiantuntijuus.....	61
	6.2.1 Yhteistyön ja verkostojen hyödyt.....	63
	6.2.2 Yhteistyön ja verkostojen haasteet.....	68
	6.2.3 Yhteisen onnistumisen edellytykset.....	72
	6.2.4 Yhteenveto jaetusta asiantuntijuudesta.....	74
	6.3 Ikääntyminen.....	75
	6.3.1 Ikä ja kokemus asiantuntijatyössä.....	76
	6.3.2 Moni-ikäinen yhteistyö.....	84

6.3.3 Ikääntyvien työn muutokset.....	88
6.3.4 Yhteenveto ikääntymisestä.....	90
7 POHDINTA.....	91
7.1 Keskeiset tulokset.....	91
7.2 Luotettavuuden arviointi.....	104
8. JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	108
LÄHTEET.....	110
LIITTEET.....	119

1 JOHDANTO

Yhteiskunnan, työelämän ja toimintaympäristön muuttuessa tarvitaan myös uutta työelämän osaamista. Tiedon lisääntyminen, tieto- ja viestintäteknologian nopea kehitys sekä niihin liittyvien ongelmien monimutkaistuminen edellyttävät työntekijöiltä jatkuvaa ammatillista kehittymistä, elinikäistä oppimista sekä kykyä sopeutua muutoksiin ja jopa tuottaa niitä (Alasoini, Järvensivu, & Mäkitalo, 2012, 2.; Eteläpelto, Vähäsantanen, ym., 2014, 202; Tynjälä, 2010, 79). Työssä oppiminen ja kehittyminen sekä niihin liittyvät prosessit ovatkin yhä enenevän kiinnostuksen kohteina (Collin & Billett, 2010, 211). Muutokset ovat väistämättömiä, mutta toisaalta niiden suunta on epävarmaa ja mahdollisuudet hallita niitä ovat rajalliset (Paloniemi, 2004, 13).

Tämä tutkimus kohdistuu yli 50-vuotiaisiin työntekijöihin. Keskeisenä tutkimuskysymyksenä on, miten he ikääntyvinä työntekijöinä ylläpitävät osaamistaan työelämän muuttuvissa olosuhteissa ja mikä merkitys verkostoitumisella on heidän ammatillisessa kehityksessään.

Asiantuntijatyö on muuttunut yksilölähtöisestä työskentelystä verkostoituneeksi, usein monialaiseksikin yhteistyöksi yli organisaatio- ja ammattirajojen. Siinä, missä tietotyötä on aiemmin tehty pääasiassa yhdessä toimipaikassa, ovat tieto- ja viestintäteknologia tarjonneet uudenlaisia työtapoja yhteistyölle ja vuorovaikutukselle. Monipaikkainen työ sekä virtuaalinen, hajautettu yhteistyö ovat yleistyneet. Erilaiset projektit ja työprosessit liittävät ihmisiä yhteen useista eri yksiköistä ja työpaikoista, ja moniammatillinen työskentely ylittää alakohtaisia rajoja. (Lönnblad & Vartiainen, 2013, 10; Janhonen, Toivanen, Eskelinen, Heikkilä & Järvensivu, 2015.)

Asiantuntijatyössä osaamisen ja tiedon jakaminen sekä uuden tiedon tuottaminen vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa ovat sekä toiminnan edellytyksiä että haasteita. Tietojen ja taitojen kehittämisen lisäksi työntekijöiden on omaksuttava uusia työrooleja, otettava vastuita, ylitettävä ammatillisia rajoja ja rakennettava työuria pitkäjänteisesti. Työyhteisöiltä edellytetään työkäytäntöjen muutoksia sekä yhteistoiminnallisten ja moniammatillisten työtapojen kehittämistä. Näitä pyrkimyksiä

yhdistää tarve vahvistaa erilaista ja eritasoista ammatillista toimijuutta työssä. (Eteläpelto, Vähäsantanen, ym., 2014, 202.)

Ikääntyviä työntekijöitä koskettavat teemat ovat olleet eurooppalaisessa keskustelussa esille jo 1990-luvun lopulta lähtien, mutta ammatillisuus, osaaminen ja oppiminen ovat tulleet tarkasteluun mukaan verrattain myöhään. Puhe työelämän teknis-taloudellisesta muutoksesta yhdessä ikärakenteen muutoksen ja eläkehakuisuuden kanssa on nostanut esiin kysymyksen ikääntyvien työntekijöiden osaamisen laadusta ja sen ylläpitämisestä. Vaatimus ylläpitää ja kehittää osaamista esimerkiksi työvälineissä tapahtuvien muutoksien vuoksi koskettaa kaikenikäisiä työntekijöitä. Kysymys on oman ammatillisuuden ja osaamisen kehittämisestä työssä ja työyhteisössä, osana jokapäiväistä työtä ja kanssakäymistä. (Paloniemi, 2007, 59.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan asiantuntijuuden kehittymistä sekä jaettua asiantuntijuutta verkostoituneessa työympäristössä. Sen sijaan että asiantuntijuuden kehittymistä ja työssä oppimista tarkasteltaisiin vain objektina tai työnjohdollisista näkökulmista, on tässä tutkimuksessa tarkoitus tuoda esille työntekijöiden omia kokemuksia asiasta. Verkostoitumista ja kollektiivista asiantuntijuutta ei aiemmissa tutkimuksissa ole juuri kuvattu ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta, mikä taas on tämän tutkimuksen ydinasiaa.

Ikääntyvien asiantuntijoiden työkokemus nähdään tässä tutkimuksessa voimavarana ja jaettua asiantuntijuutta hyödyntävänä tekijänä, mitä ei myöskään ole aiemmissa tutkimuksissa tarpeeksi korostettu. Tutkimuksen lähtökohtana ja kantavana teemana on, että yhteisen tiedon ja osaamisen kehittäminen on kaikkien etu, jota tulee yhdessä tukea ja kannustaa. Kaikenikäisiä työntekijöitä tarvitaan, jotta työn tekemisessä ja osaamisessa säilyy jatkumo ja hyvät käytännöt siirtyvät työelämässä eteenpäin.

2 ASIANTUNTIJUUS JA IKÄÄNTYMINEN

2.1 Asiantuntijuuden eri näkökulmat

Asiantuntijuudesta ja sen kehittymisestä on olemassa erilaisia näkökulmia ja teoriasuuntauksia. Hakkarainen, Palonen ja Paavola (2002) jäsentävät asiantuntijuuden tutkimukset kolmeen pääsuuntaukseen:

- *kognitiivinen eli mielensisäinen näkökulma* painottaa asiantuntijuuden tiedollista luonnetta,
- *sosiokulttuurisen osallistumisnäkökulman* mukaan asiantuntijuus on osallistumista tiettyyn toimintakulttuuriin ja yhteisöön,
- *luomisnäkökulma* painottaa asiantuntijuutta tiedon luomisen prosessina.

Lähestymistavat eivät sulje pois toisiaan vaan ne ovat täydentäviä osasia, jotka yhdessä muodostavat asiantuntijuuden kokonaisuuden. Kognitiivinen perinne on aiemmin tutkinut asiantuntijuutta pitkälti yksilökeskeisesti. Tällöin on keskitytty tarkastelemaan sitä, miten ihminen selviytyy työssään ja oppii tai ratkaisee ongelmia yksilöllisesti tai tietyn osaamisalueen sisällä (Hakkarainen, Lallimo, & Toikka 2012, 246; Sapattinen, 2012, 258). Lähtökohtana on ollut ajatus, että asiantuntijuus perustuu ennen kaikkea yksilön mielensisäisiin prosesseihin (Isoherranen, 2012, 65; Hakkarainen ym. 2006, 226). Yksilökeskeisyys on Tynjälän (2004) mukaan kuitenkin kognitiivisen näkökulman puute.

Sosiokulttuurisesta näkökulmasta katsottuna asiantuntijuus voidaan sen sijaan nähdä yhteisön ominaisuutena eikä asiantuntijuus synny tyhjästä, sillä yksilö on aina kiinnittynyt johonkin sosiaaliseen yhteisöön ja kulttuuriin, toteavat Lave & Wenger (1991, 94–98). Heidän käsitteensä *käytäntöyhteisöt* (communities of practice) tarkoittaa joukkoa ihmissuhteita ja toimintoja, joiden kautta yksilön oppiminen tapahtuu identiteetin rakentamisena. Käytäntöyhteisöt voidaan myös ymmärtää asiantuntija- ja tietoyhteisöiksi tai työyhteisöiksi, selventävät Eteläpelto & Vähäsantanen (2006, 39). Tiedon ja taitojen hallinta vaatii uusien tulokkaiden täyttää osallistumista yhteisön sosiokulttuurisiin käytäntöihin, joiden kautta oppiminen tapahtuu, jatkavat Lave & Wenger (1991). Sosiokulttuurisen teorian mukaan asiantuntijuus opitaan ja omaksutaan yhteisöjen toimintaan ja kulttuuriin osallistumisen kautta, eikä siihen tästä näkökulmasta katsottuna vaadita erityistä muodollista koulutusta. Yhteisöön osallistumisen kautta yksilö sisäistää

arvot, normit ja käytännöt, mikä ei oikeastaan voi tapahtua vain pelkän yksilöllisen ongelmanratkaisun yhteydessä. (Sapattinen, 2012, 258; Hakkarainen ym., 2012, 247.) Tynjälän (2004) mukaan pelkkä osallistumisnäkökulma ei kiinnitä puolestaan tarpeeksi huomiota tiedon merkitykseen ja kognitiivisiin prosesseihin. Lisäksi osallistuvan mallin ongelmana on vanhojen, myös huonojen, käytäntöjen toistaminen ilman uusien luomista.

Kolmas eli tiedon luomisen näkökulma sen sijaan käsittelee asiantuntijuutta sekä yksilöllisenä että yhteisöllisenä tiedon luomisen prosessina (Tynjälä, 2004). Toiset näistä teorioista yhdistävät yksilö- ja yhteisönäkökulmaa (Bereiter & Scardamalia, 1993), kun taas toiset painottavat nimenomaan yhteisöllistä lähestymistapaa (Nonaka & Takeuchi, 1995). Bereiterin & Scardamalian (1993, 9-14) mukaan asiantuntijan ero ei-asiantuntijaan on erittäin syvä kokemuksellinen ymmärrys niistä systeemeistä, joiden parissa he työskentelevät. Toisaalta kokemukseen ei ole riittävä ehto korkeatasoisen asiantuntemuksen saavuttamiseen, sanovat Hakkarainen ym. (2006, 217). Todelliset asiantuntijat eroavat kokeneista osajista siten, että heidän työtapaansa voidaan kuvata *progressiivisena ongelmanratkaisuprosessina*, jossa pyrkimyksenä on oman saavutetun kompetenssin ylittäminen. Tällöin ongelmanratkaisutaitojen kehittäminen on asiantuntijuuden kehityksen ydin. (Bereiter & Scardamalia, 1993, 9-14.)

Asiantuntijuuden kehityksen selittämiseksi on tärkeää erottaa toisistaan *joustava* (fluid) ja *kristallisoitunut* (crystallised) tietämys, sanovat Bereiter & Scardamalia (1993, 33–37). Joustava tietämys viittaa yksilön tiedonkäsittelyn perusprosesseihin, joihin liittyy nopea ärsykkeisiin reagoiminen sekä tiedon käsittely ja kertaaminen työmuistissa. Näitä taitoja tarvitaan erityisesti silloin, kun yksilö kehittää uusia ongelmanratkaisussa tarvittavia tietoja aikaisemman tietämyksensä varassa. Kristallisoitunut tietämys puolestaan viittaa opittujen ja saavutettujen älyllisten valmiuksien hallintaan ja käyttöön. Se on rutiininomaista ja automatisoitunutta ongelmanratkaisua, joka on usein kokemusperäistä. Kristallisoitunut tietämys on yksilön omaan työhön liittyvien kulttuuristen tietämysten ja kielen hallintaa, menetelmiä, periaatteita ja käytäntöjä. Koska ihmisellä on kuitenkin vain rajalliset tiedonkäsittelyn ja loogisen päättelyn resurssit, ei kenelläkään voi olla paljon joustavaa tietämystä, jatkavat Bereiter & Scardamalia (1993, 35–37), mutta nämä tietämykset ovat silti keskenään vuorovaikutuksessa, ja ne ovat osittain päällekkäisiäkin prosesseja. Asiantuntijuuden kehityksen kannalta on ratkaisevaa se, kuinka yksilön joustava tietämys

muuttuu kristallisoituneeksi ja vapauttaa uusia älyllisiä voimavaroja. (Hakkarainen, Palonen, ym. 2004, 78–79; Hakkarainen & Paavola, 2006, 217–219.)

Ruohotien (2006, 106) mukaan asiantuntijuus edellyttää hyvää rutiinien hallintaa. Oman suorituksen jatkuva tarkkailu on pitkälti automatisoitunutta, ja yksilö on harvoin riippuvainen tietoisista ratkaisuista tai perusteellisesta päätöksenteosta joidenkin vaihtoehtojen välillä. Sen vuoksi *metakognitiota* eli oman toiminnan tietoista tarkkailua ja toiminnan suunnittelemista on vaikea enää tunnistaa asiantuntijoiden työstä. Huippusuorittaja soveltaa käsillä olevaan tilanteeseen ennestään tuttuja toimintamalleja ja tekee päättelyn nopeasti ja osittain tiedostamattomasti. (Ruohotie, 2006, 106.) Ongelmanratkaisutilanteissa asiantuntija sen sijaan käyttää tietoista päättelyä, jatkavat Palonen & Gruber (2010, 45–47) sekä Ruohotie (2006, 106). Lisäksi asiantuntijoiden päättelykykyyn ja toimintaan liittyy usein myös intuitio, joka perustuu tunteiden lisäksi esiymmärrykseen käsiteltävissä olevista asioista ja on eräänlainen hiljaisen tiedon muoto, muistuttaa Raami (2015, 62).

Myös Dreyfus & Dreyfus (1986) lähestyvät asiantuntijuutta kehittyvän ongelmanratkaisun kautta. Heidän mukaansa siinä, missä *aloittelijan* toiminta on kaavamaista ja täynnä suunnitelmia, *kehittynyt aloittelija* alkaa jo tunnistaa työssään tyypillisesti kohdattavia ongelmia ja pystyy kehittämään erilaisia sääntöjä ja ratkaisumalleja niiden hallitsemiseksi. *Pätevän* kehitysvaiheen saavuttaessaan hänellä on jo suuri joukko erilaisia ratkaisumalleja valittavanaan, ja ne muodostavat päätöksentekovaiheessa eräänlaisen hierarkian. Seuraavana *taitajan* tasolla toiminta on nopeaa, joustavaa ja sitoutunutta, jolloin yksilö huomioi aiemmat kokemuksensa ja osaa niiden perusteella löytää ratkaisun ongelmatilanteeseen. Viimeisimpänä on *asiantuntijan* taso, jolloin yksilö löytää oikeat ratkaisut vaistomaisesti ilman ponnisteluja, mutta pystyy silti tarvittaessa arvioimaan kriittisesti omia implisiittisiä ratkaisujaan. Hakkarainen, Lonka & Lipponen (2004, 77–78) kritisoivat kuitenkin Dreyfusin & Dreyfusin mallia, koska sen mukaan asiantuntijan toiminta muuttuu asteittain helpommaksi ja rutiininomaisemmaksi, muttei se kuitenkaan selitä varsinaista kehitysprosessia. Lisäksi Hakkaraisen, Longan ym. (2004) mukaan tutkimuksissa on ilmennyt sellaisia ongelmaratkaisutilanteita, jotka ovat olleet – oletetusta poiketen – asiantuntijallekin vaikeita eivätkä suinkaan aina rutiininomaisesti ratkaistavissa.

Asiantuntijuudessa korostuu voimakkaasti dynaamisuus ja jatkuva osaamisen kehittäminen (Rouhelo & Trapp, 2013, 3). Osaaminen syntyy koulutuksen ja kokemuksen tuloksena ja se muodostuu osa-alueista, jotka yhdessä vaikuttavat työntekijän valmiuksiin suoriutua työtehtävistään. Osaaminen ilmenee kykynä soveltaa tehtävien hoitamisessa tarvittavia tietoja ja taitoja siten, että toiminta palvelee mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla työn tavoitteita. Kokemuksen ja monipuolisen harjaantumisen kautta syntyneitä korkeatasoista osaamista on kuvattu käsitteillä asiantuntijuus, eksperttiys, hiljainen tieto ja taitava toiminta. (Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarema-Thiel & Ilmarinen, 2011, 63.)

Asiantuntijatieto ja -osaaminen ovat kontekstisidonnaisia, sanoo Hakkarainen (2013, 14). Lundell, Tuominen ym. (2011, 185) lisäävät, ettei asiantuntijuus kuitenkaan edusta tarkkarajaista osaamisaluetta, vaan ilmenee kykynä yhdistellä ja hyödyntää erilaisia tiedonaloja. Kyse on heidän mukaansa *tiedon soveltamisesta*, jolloin asiantuntija osaa aloittelijaa paremmin ennakoida erilaisia työvaiheita ja tilanteita sekä tunnistaa tilanteisiin liittyviä riskejä ja epävarmuustekijöitä. Isoherrasen (2012, 63) mukaan asiantuntijat joutuvat usein tekemään päätöksiä epävarmoissa ja ristiriitaisissa tilanteissa, jolloin ratkaisukin saattaa olla kyseenalainen. Toisaalta Palonen & Gruber (2010, 44–46) huomauttavat, että sellaiset päätöksentekotilanteet ovat työelämässä harvinaisia, joissa olisi edes mahdollista arvioida kaikkia ratkaisuvaihtoehtoja. Heidän mukaansa asiantuntijat valitsevat epävarmoissa tilanteissa ”riittävän hyvän” ratkaisun eivätkä pyri etsimään yhden näkökulman kannalta ylivertaista ratkaisua. Toiminta ja päätöksenteko nivoutuvat toisiinsa ja monimutkaiset työelämän ongelmat ratkaistaan askel kerrallaan: ensin pohditaan, sitten toimitaan ja tarkastellaan tilannetta, minkä jälkeen taas pohditaan seuraavaa liikettä.

Asiantuntijuus ei ole pelkästään tietämistä ja asian tuntemista, vaan myös korkeatasoista osaamista ja oman toiminnan ohjaamista, sanoo Tynjälä (2004). Asiantuntijuus on teoreettisesta, käytännöllisestä, toiminnan säätelyä koskevasta ja sosiokulttuurisesta tiedosta muodostunut integroitunut kokonaisuus, jonka syvälinen kehittäminen edellyttää näiden tiedonmuotojen kytkemistä toisiinsa, jatkavat Palonen, Boshuizen, Hytönen, Hakkarainen & Lehtinen (2013, 26). He määrittelevät asiantuntijuuden olevan samanaikaisesti sekä olemassa olevien parhaiden käytäntöjen hallintaa että toisaalta adaptiivista ja uutta luovaa. Ranne (2009, 11) lisää, että asiantuntijuus sisältää paitsi tietämiseen ja osaamiseen, myös yksilön arvomaailmaan ja ihmiskäsityksiin liittyviä

kysymyksiä. Näissä missä heijastuvat koulutuksen ja kokemuksen kautta syntyneet tietämyksen sisällöt ja niiden jäsentyneisyys.

Lopuksi Tynjälä (2010, 83–85) kiteyttää nykyajan asiantuntijuuden neljä keskeistä pääelementtiä:

1. Asiantuntijuus on teoreettisesta, käytännöllisestä, itsesääätely- ja sosiokulttuurisesta tiedosta koostuva ja integroitunut kokonaisuus
2. Asiantuntijuuden keskeinen piirre on asteittain etenevä ongelmanratkaisu
3. Asiantuntijatyö on luonteeltaan uutta luovaa ja kollektiivista
4. Asiantuntijuuden kehittyminen edellyttää osallistumista asiantuntijuuden sosiaalisiin käytäntöihin

Tässä tutkimuksessa asiantuntijuudella tarkoitetaan korkeatasoista teorian ja käytännön tiedon soveltamista, mikä on usein kokemusperäistä ja ilmenee erityisesti ongelmanratkaisutilanteissa. Asiantuntijuus on jatkuvasti kehittyvää ja uutta luovaa, ja kehittyminen tapahtuu pitkälti sosiaalisiin käytäntöihin osallistumisen kautta. Tutkimuksessa painottuvat erityisesti yhteisen tiedon luomisen keinot, kuten osallistuminen ja kollektiiviset työskentelykäytännöt.

2.2 Asiantuntijuuden kehittymistä edistävät ja rajoittavat tekijät

Asiantuntijuutta edistävät tekijät

Asiantuntijuuteen liittyy päämäärien toteuttaminen, asioihin vaikuttaminen sekä halu ja kyky kehittää niin työn kohteena olevia asioita kuin omaakin työtä, sanoo Isopahkala-Bouret (2008). Asiantuntijuuden kehittämisessä korostuu sen tavoitteellinen luonne, mikä näkyy tarttumisena yhä haasteellisempiin tehtäviin ja jatkuvana osaamisen kehittämisenä, toteavat Palonen, Boshuizen ym. (2013, 26) sekä Paloniemi (2004, 25). Asiantuntijuuden yksilöllistä kehittymistä edistävät Lundellin, Tuomisen ym. (2011, 63) mukaan henkilön kiinnostus omaan työhönsä, myönteinen asenne itsensä kehittämiseen ja uudistumiseen sekä luottamus omaan oppimiskykyynsä.

Formaali tutkinto-opiskelu antaa teoreettisen ajattelun välineitä, joiden avulla voidaan ymmärtää ja hallita muuttuvia tilanteita ja työtehtäviä. Lisäksi tarvitaan pitkäaikaista ja

tarkoituksellista harjoittelua, jotta käytännön taidot limittyvät tietoperustaan, sanovat Palonen, Boshuizen ym. (2013, 19) sekä Hakkarainen, Lonka ym. (2004, 138). Monilla aloilla korkeatasoiseen osaamiseen tarvitaan keskimäärin kymmenen vuoden työkokemus, jonka aikana asiantuntija omaksuu alansa kulttuuritietämyksen ja sosiaaliset käytännöt. Tämän jälkeen on mahdollista tuottaa jotakin uutta ja omaa. Lisäksi osaamista on vaalittava läpi työuran, sillä tiedot ja taidot ruostuvat, ellei niitä käytetä ja kehitetä. (Lundell, Tuominen ym. 2011, 186.)

Merkittävä asema asiantuntijuuden kehittämisessä on muiden ihmisten asettamilla haasteilla ja odotuksilla, jotka saavat toimijan ylittämään itsensä (Hakkarainen & Paavola, 2006, 233–234.) Nykypäivän asiantuntijuus ei enää ole aiemmin opitun tietomäärän suoltamista muille, vaan asiantuntijan tulee jatkuvasti päivittää tietojaan ja taitojaan, kysyä oikeita kysymyksiä sekä pohtia ja ihmetellä mahdollisia ratkaisuja. Luovuus, oppiminen ja tiedon muuttuva luonne korostuvat asiantuntijan alati kehittyvässä roolissa. (Saarikivi, 2014.)

Ammatillisen oppimisen ja kehittymisen kannalta on olennaista osallistua asiantuntijayhteisön toimintaan ja saada tukea kollegoilta, korostavat Eteläpelto (2007, 101), Hakkarainen, Lonka, ym. (2004, 169–170) sekä Poikela & Järvinen (2007, 178). Osaamisen kehittämisen ja ammatillisen uudistumisen perustan muodostavat sopivan haasteellisten työtehtävien lisäksi oppimista tukeva työyhteisö ja kouluttautumismahdollisuudet, lisäävät Lundell, Tuominen ym. (2011, 63). Työssä oppimista voidaankin pitää yksilöllisen oppimisen (yksilölliset tavoitteet, kokemus, yksilöllinen toimijuus) ja yhteisöllisen oppimisen (kollegiaalinen yhteistyö, vuorovaikutus, verkostot) välisenä suhteena, summaavat Collin & Billet (2010, 218).

Hakkarainen (2000) selventää *asteittain syvenevän osallistumisen* mallilla, miksi muilta asiantuntijoilta saatu kehityksen tuki on tärkeää. Aloittelijalla on vielä rajalliset tiedot ja taidot ilman toiminnan kokonaiskuva, ja lähes kaikki tilanteet ovat ongelmanratkaisutilanteita. Kun aloittelija saa vaikeampiin asioihin perehtyessään taitonsa tasoon suhteutettua tukea, hän kykenee rakentamaan eräänlaisia telineitä (scaffolding) omille ajatusprosesseilleen. Hakkaraisen (2000) mukaan perusajatus asteittain syvenevän osallistumisen mallissa on se, että yksilöä autetaan osallistumaan vähitellen, ilman että häneltä vaadittaisiin heti koko toiminnan hallintaa ja osallistumista ydinalueelle.

Hankittuaan riittävästi tietoa ja kokemusta aloittelija pystyy jo toteuttamaan toimintoja itsenäisemmin ja osallistumaan haastavampiin ongelmanratkaisuihin. Aloittelijan kehityksessä olisi kuitenkin jatkuvasti arvioitava, avataanko yksilön osallistumiselle riittävästi mahdollisuuksia, niin että häntä tuetaan asteittaisessa täyteen osallistumiseen siirtymisessä, mikä ontoiminnan päätavoitteena. Hakkarainen (2000) painottaakin, että on tietoisesti luotava sellaisia käytäntöjä, joissa uudet tulokkaat voivat mahdollisimman varhaisessa vaiheessa päästä mukaan seuraamaan kokeneempien asiantuntijoiden työtä.

Hakkaraisen (2000) malli pohjaa Vygotskyn (1978) lähikehityksen vyöhykkeeseen. Se sitoo samaan Bereiterin & Scardamalian (1993) ajatuksen siitä, että yksilö osallistuu asteittain syvenevään progressiiviseen ongelmanratkaisuun sosiaalisen yhteisön haastamana, ylittäen jopa oman älyllisen toimintansa rajat. Tynjälä, Ikonen-Varila, Myyry & Hytönen (2007, 264) täsmentävät vielä, että näin yksilöt voivat yhdessä päästä parempiin suorituksiin kuin yksin. Tämä perustuu keskustelun kautta tapahtuvan vuorovaikutuksen herättämiin uusiin ajatuksiin, jolloin yksilö voi saada sellaisia ideoita, joita hän ei ilman vuorovaikutusta saisi. Kyseessä on *tiedon kehittelyn* (knowledge transformation) ilmiö. Erautin (2010) mukaan muiden ihmisten työskentelyn havainnointi, kuunteleminen ja toimintoihin osallistuminen auttavat oppimaan uusia käytäntöjä ja näkökulmia sekä tutustumaan asiantuntijatietoon. Osallistuva malli on tärkeä erityisesti hiljaisen tai muun näkymättömän tiedon siirtämisessä (Nonaka & Takeuchi, 1995; Virtainlahti, 2009, 15).

Vaikka oppimisen sosiaalinen luonne on yleisesti tunnustettu, on taustalla kuitenkin konstruktivistinen ajatus siitä, että yksilöllä on viime kädessä vastuu omasta oppimisestaan (Siljander, 2002, 20; von Wright, 1992, 16). Yksilön omilla asenteilla, motivaatiolla ja ammatillisilla tavoitteilla on suuri merkitys työhön liittyvässä oppimisessa, sanoo myös Knowles (1975, 14). Hänen mukaansa itseohjautuvuus ja proaktiivisuus edistävät oppimista. Itseohjautuvuus käynnistyy yleensä siitä, että oppija huomaa oppimisen tarpeen jossakin tiedossa tai taidossa. Proaktiivinen ote työhön vaatii itseluottamusta, jota taas saadaan onnistuneista haasteiden kohtaamisista, sanoo Eraut (2010, 51). Isopahkala-Bouret (2008) painottaa luottamuksen ja varmuuden tunteiden tärkeyttä. Kyse on nimenomaan *omien* asiantuntijalausuntojen ja ratkaisujen pätevyydestä ja toimivuudesta, eikä se liity niinkään toimijoiden keskinäiseen luottamukseen. Isopahkala-Bouret'n (2008) mukaan kokemus asiantuntijuudesta edellyttää, että oma tietämys on asiaankuuluvaa suhteessa

käsillä olevaan tehtävään tai tilanteeseen, yksilö on kykenevä toimimaan oman tietämyksensä mukaan ja yksilöllä itsellään on luottamuksen ja varmuuden tunne suhteessa omaan tietämykseen ja kykyyn toimia.

Noviisista asiantuntijaksi kasvaminen näkyy ajattelun ja toimintavalmiuksien kehittymisenä, mutta myös itsereflektion hyödyntämisenä ja persoonallisuuden kasvuna, toteaa Ruohotie (2006, 106–107). Metakognitiivisiin taitoihin liittyvä itsereflektio on oman toiminnan – myös oppimisen – tarkkailua, arviointia ja suhteuttamista aiempiin kokemuksiin. Ilman reflektiota ei tapahdu oppimista, ja toiminta säilyy rutiininomaisena eikä tuota esimerkiksi ongelmanratkaisussa tarvittavaa luovaa ajattelua. Sekä toiminnan aikainen että toiminnan jälkeinen reflektio ovat välttämätön osa kehittymistä ja päteväksi ammattilaiseksi harjaantumista. Käytännössä tämä merkitsee sekä rohkeutta muuttua että avoimuutta suhteessa omiin kehitysmahdollisuuksiin. Reflektointi ja sitä ohjaavat metakognitiiviset prosessit ovat olennaisia silloin, kun työskennellään monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Toisaalta kun tilanteet muuttuvat paljon, kokenutkin tekijä on noviisin asemassa. (Palonen, Boshuizen ym. 2013, 19.) Ruohotien (2006, 112) mukaan esimerkiksi ongelmanratkaisutilanteissa vaikeista tehtävistä suoriutuvat usein ne, jotka tietävät itsestään enemmän ja osaavat soveltaa tietoaan käytännössä. Reflektiivinen oppiminen ei kuitenkaan kuvaa pelkästään yksilöpsykologisia toimintoja, vaan kokemuksia voi ja on tärkeä jakaa ja reflektoida yhteisesti muiden kanssa. (Jarvis, 1987; Kolb, 1984; Mezirow, 1996; Ruohotie, 2006, 115.) Oleellista metakognitiivisten taitojen kehittämisessä on se, että yhteisön jäsenet muodostavat ”peilejä” yksilön ajatuksille ja näkemyksille (Ranne, 2009, 11).

Työn tekemisen itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet koetaan merkityksellisiksi ja asiantuntijuutta vahvistaviksi, sanovat Murayama, Matsumoto, Izuma, Sugiura, Ryan, Deci, & Matsumoto, (2013), Janhonen, (2015, 29) ja Isopahkala-Bouret (2008). Vaikutusmahdollisuudet luovat turvallisuutta ja hyvinvointia sekä mahdollisuuden kehittää omaa työtä. Samalla ne ylläpitävät ammatillisen toimijuuden edellytyksenä olevaa oman osaamisen vahvistamista sekä parantavat työn tuottavuutta ja laatua. (Eteläpelto, Vähäsantanen, ym., 2014, 212.) Työelämän tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että yksilöt kokevat, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia silloin, kun heillä on omakohtaista ja yhteisöllistä *toimijuutta* työssään.

Toimijuus ymmärretään aktiivisena toimintana vallitsevien olosuhteiden parantamiseksi, ja sillä viitataan yleensä yksilön aktiivisuuteen, itsenäiseen arviointiin, autonomiaan, aloitteellisuuteen, osallisuuteen sekä kokemuksiin oman työn ja elämän hallinnasta. Sillä on myös vahvasti sosiaalinen ja vuorovaikutteinen ulottuvuus. (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi, 2014, 202-203.) Billetin (2010, 71) mukaan yksilön toimijuus määrittää hänen sitoutumisensa työn käytäntöihin, millä taas on vaikutusta hänen oppimiseensa. Löyhä sitoutuminen johtaa usein pinnallisempaan oppimistulokseen. Toimijuus liittyy vahvasti siihen, missä määrin yksilöt ohjaavat toimintaansa omilla valinnoillaan ja missä määrin sosiaaliset, taloudelliset ja yhteiskunnalliset rakenteet sekä kulttuuriset normit ohjaavat yksilöiden toimintaa (Eteläpelto, Heiskanen & Collin, 2011, 18).

Ammatillinen toimijuus liitetään läheisesti paitsi työntekijän vaikutusmahdollisuuksiin ja osallisuuteen, myös innovatiivisuuteen, motivaatioon ja työkäytäntöihin (Eteläpelto, Hökkä, ym., 2014, 17). Se on olennainen osa työssä oppimista sekä yksilöiden, työyhteisöjen ja organisaatioiden kehittymistä ja uusiutumista (Eteläpelto, Hökkä, ym., 2014, 22). Ammatilliselle toimijuudelle läheinen käsite on myös 'ammatillinen pystyvyys', mikä tarkoittaa työntekijän uskoa omaan kykyihinsä kohdata ja onnistua työhön liittyvissä haasteissa (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin, 2012, 32). Eteläpellon, Vähäsantanen ym. (2014, 211) mukaan ammatillinen toimijuus ilmenee silloin, kun työntekijä ja/tai työyhteisöt vaikuttavat, tekevät valintoja ja ottavat kantaa työhönsä. Toimijuuden subjektina voi yhtä hyvin olla yksilö kuin yhteisökin. Työelämässä toimijuus usein näyttäytyykin yhteisöllisenä ja kollektiivisena. Se voidaan myös nähdä tavoitteena, jossa kohtaavat sekä työelämän muutosvaatimuksista nousevat uudistamistarpeet että työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet. (Eteläpelto, Hökkä, ym., 2014, 22.)

Asiantuntijuuden kehittymistä rajoittavat tekijät

Heikot itseohjautuvuustaidot hankaloittavat uusien asioiden oppimista ja niiden muistamista, toteavat Price, Hertzog, & Dunlosky (2014). Jos usko omaan oppimiskykyyn on heikko, henkilö välttelee uuden oppimista vaativia tilanteita. Tällöin myös onnistumisen kokemukset jäävät puuttumaan. Henkilölle itselleen muodostunut käsitys oppijana voi ohjata hänen ammatillisia valintojaan läpi työuran. Esimerkiksi jatkuvan epäonnistumisen kokemukset voivat vähentää kiinnostusta kouluttautumiseen. (Lundell, Tuominen ym., 2011, 195.)

Työkäytäntöjen muuttuminen on yksi tekijä, joka vaikeuttaa oppimista ja hidastaa työtehtävien suorittamista. Tutuksi tulleista rutiineista luopuminen ja niistä poisoppiminen ei ole helppoa. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi uuden tietojärjestelmän käyttöönottoaminen (Lundell, Tuominen ym., 2011, 197). Uusien asioiden oppiminen ja asiantuntijuuden kehittyminen voivat olla vaikeita myös silloin, jos yksilöllä ei ole mahdollisuutta osallistua vastaavien asiantuntijayhteisöjen toimintaan ja saada sitä kautta tietynlaista esiymmärrystä asioihin, sanovat Hakkarainen, Lonka ym. (2004, 169–170) ja Tynjälä (2010, 83–85). Heidän mukaansa oppimisen esteitä kohdatessa on ratkaisevaa se, saako yksilö yhteyden sellaiseen asiantuntija- tai osaamiskulttuuriin, johon on kertynyt tietämystä juuri kyseisen tiedon tai taidon alueesta ja sen oppimisen ehdoista. Myös Lave & Wenger (1991, 110–111) korostavat, että kehitysvaiheet ja eteneminen ovat tärkeitä, eikä alemmalle tasolle jääminen edistä asiantuntijuuden kehittymistä vaan voi jopa huonontaa sitä. Jos yksilön osallisuus yhteisössä jatkuvasti torjutaan eikä hän saavuta haluamaansa osallisuutta, hän alkaa marginalisoitua, millä voi olla huonoja seurauksia muun muassa yksilön itseä koskeville käsityksille sekä tietojen ja taitojen oppimiselle, Eteläpelto (2007, 101) lisää.

Aktiivisen toimijuuden puuttuminen voi olla työhyvinvointia uhkaava tekijä. Esimerkiksi vaativaa asiantuntijatyötä ei voi johtaa käskyttämällä ja kiristämällä ulkoista kontrollia, vaantyyntekijät tulisi valtauttaa (empower) oman työnsä vaikuttajiksi ja toimijoiksi. (Eteläpelto, Heiskanen ym. 2011, 356; Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi, 2013.) Huonot tai vähäiset vaikutusmahdollisuudet työssä heikentävät työntekijöiden luovuutta, innovatiivisuutta ja aloitteellisuutta. Huoli oman aseman puolustamisesta ei mahdollista keskittymistä itse työn sisältöön, sen kehittämiseen ja siitä nauttimiseen. (Eteläpelto, Hökkä, ym., 2014, 19.) Asiantuntijaorganisaatiossa ei ole aina itsestään selvää, kuka saa osallistua asioista käytävään keskusteluun ja kenen ääntä kuullaan päätöksiä tehtäessä. Pelkkä tieto jostain asiasta ei automaattisesti takaa pääsyä asioita koskevaan päätöksentekoon. Tämä aiheuttaa sen, että ulkopuolisena jää vaille asiaankuuluvaa tietoa, jolloin kokonaiskäsitys asioista jää puuttumaan. Tällöin kokemus asiantuntijuudesta voi jäädä vajaaksi tai jopa estyä. (Isopahkala-Bouret, 2008.)

Toimijuus ei kuitenkaan aina ole yksilökeskeinen käsite vaan se voi koskea isompaakin ryhmää. Rakenteellisen vallankäytön lisäksi toimijuus esiintyy vähemmän näkyvästi sosiaalisissa suhteissa, puhetavoissa ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen kytkeytyvässä

epävirallisessa vallassa, toteavat Eteläpelto, Vähäsantanen, ym. (2014, 202). Sosiaalista ja yksilöllistä toimijuutta tulisikin tarkastella erillisinä, jotta voitaisiin tarkemmin arvioida, miten sosiaaliset, kulttuuriset ja materiaaliset olosuhteet vaikuttavat, rajoittavat tai resursoivat yksilöllistä toimijuutta. Lisäksi tulisi pohtia, miten ammatillinen osaaminen ja työurat rakentuvat koulutuksessa ja työssä ja miten ne vaikuttavat toisiinsa. (Billett, 2008; Hiltin & Elder, 2007.) Jotta toimijuus voi toteutua käytännössä, on toimijoilla oltava vaadittavat resurssit, muistuttavat Eteläpelto, Heiskanen ym. (2011, 364–365).

Esitetyn taustateorian perusteella voidaan sanoa, että asiantuntijuuden kehittymistä edistäviä tekijöitä ovat vuorovaikutus ja käytännön työskentely yhdessä toisten osaajien kanssa erityisesti niin, että osaamista ja ongelmanratkaisutilanteita voidaan vähitellen viedä haastavammille tasoille ja saada siihen tarvittavaa tukea ja kannustusta. Kehittymistä edistävät tietoinen toiminta ja tavoitteellinen toimijuus, jotka voivat ilmetä niin yksilöllisellä kuin kollektiivisellakin tasolla. Asiantuntijuuden kehittymistä rajoittavia tai estäviä tekijöitä ovat sen sijaan vähäiset tai olemattomat yhteydet toisiin asiantuntijoihin, toisten tuen ja rohkaisun puute, heikot itseohjautuvuustaidot sekä vähäiset vaikutusmahdollisuudet kehittymiseen ja toimijuuteen (esimerkiksi sosiaalinen asema ja rakenteellinen vallankäyttö).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan asiantuntijuuden kehittymistä yhteisten kokemusten, oppimismahdollisuuksien ja yhteistyöhön osallistumisen kautta. Erityistä huomiota kiinnitetään siihen, mitä kautta henkilöt kokevat saavansa tukea työhönsä ja ammatilliseen kehittymiseensä ja vastaavasti mitkä tahot tai tilanteet rajoittavat kehittymistä.

2.3. Ikääntyminen työssä

Työssä osaamisen ikään liittyvät asiat kytkeytyvät asiantuntijuuden kehittymiseen sekä työelämän vaatimusten ja yksilöiden ammatillisten tavoitteiden muuttumiseen työuran eri vaiheissa. Työuran alussa painottuvat työkokemuksen hankkiminen, yleisten työelämätaitojen ja alakohtaisten perusvalmiuksien kehittyminen sekä työyhteisöön ja ammattikulttuuriin sosaalistuminen. Työuran keskivaiheilla ja loppupuolella tietoja ja taitoja on päivitettävä ja uudistettava. Toimintaympäristön, työvälineiden ja toimintakonseptien muuttuminen edellyttää uusien ajattelu- ja työtapojen oppimista.

(Lundell, Tuominen ym. 2011, 191.) Myös yksilöllinen toimijuus vaihtelee ajallisesti elämäntilanteen mukaan. Käytännössä se tarkoittaa pitkän aikavälin tavoitteita ja päätöksiä siitä, miten ura- ja oppimispolkuja rakennetaan koulutuksen ja työelämän sekä perhe-elämän ja yksilöllisten elämäntavoitteiden kentässä, sanovat Eteläpelto, Vähäsantanen ym. (2014, 208–210).

Ikään ja ikääntymiseen liittyvä puhe yhdistyy tyypillisesti vanhenemiseen ja vanhuuteen, vaikka ikääntyminen koskettaa kaikenikäisiä. Iän käsite on moniulotteinen ja kontekstisidonnainen, ja siihen voidaan liittää merkityksiä tilanteen ja näkökulman mukaan. Ikää voidaan tarkastella kronologisen eli kalenteri-iän lisäksi biologisen ja psykologisen eli koetun iän mukaisesti. Puhutaan myös sosiaalisesta iästä ja työmarkkinaiästä. (Ilmarinen & Mertanen, 2009, 38; Lundell, Tuominen ym., 2011, 28–34.) Iän kokemus on henkilökohtainen ja ikäkäsitykset ovat muuttuneet joustavammiksi, toteaa Kauppinen (2007, 13–14). Toisaalta esillä on myös vastakkaita näkemyksiä, joissa nuoruutta ja kauneutta yksipuolisesti ihannoiva kulttuuri luo entistä enemmän ikääntymisen vastaisia *anti-ageing*-mielikuvia. Ikään liittyviä stereotyyppioita on haastettava ja arvioitava kriittisesti, huomauttaa Field (2012). Käsitteet iästä ja vanhenemisestä ovat kuitenkin relatiivisia ja vaihtelevat eri kulttuuriympäristöissä. Esimerkiksi ikääntynyt työntekijä ei ole sama asia kaikissa organisaatioissa, vaan se riippuu kontekstista. (Airila, 2007, 55.)

Iästä ja ikääntymisestä puhuminen ei ole yksiselitteistä eikä ongelmatonta, toteaa Paloniemi (2007, 60). Hän kertoo ikääntyviä työntekijöitä koskevasta tutkimuksestaan, jossa vastaajat korostivat iän merkityksettömyyttä, mutta ikä tuli silti merkitykselliseksi muiden seikkojen pohjalta. Vastaajat halusivat korostaa myönteistä, persoonallista kasvua ja kokemuksellista asiantuntijaosaamista painottavaa ikäkäsitystä, ja perustelivat sitä työ- ja elämäkokemuksen karttumisena. Sen sijaan työkokemus näkyi osaamisen kokonaisvaltaisuutena, ammattitietoina ja -taitoina, työyhteisöön liittyvän tiedon karttumisena sekä arviointitaitojen kehittymisenä.

Se, minkä ikäiseksi ihminen itsensä kokee, vaikuttaa hänen elämäntapaansa, mielialaansa, terveyteensä ja hyvinvointiinsa, sanoo Kauppinen (2007, 16). Yksilön oma arvio kognitiivisista toiminnoistaan ja suhtautuminen omaan vanhenemiseen vaikuttavat paljon oppimiseen ja työn hallintaan, jatkavat Ilmarinen & Mertanen (2009, 55). Itsensä ikäistään

nuoremmaksi kokeminen on yhteydessä myönteisesti koettuun terveyteen, työkykyyn, työtyytyväisyyteen sekä toivottuun eläkeikään ja itsevarmuuden kokemuksiin työssä, lisää Kauppinen (2007, 15–16).

Samat työn psyykkiset vaatimukset saattavat tuntua hyvin erilaisilta eri sukupolvista ja yksilöistä, joilla on erilainen koulutus. Yksilön oma arvio kognitiivisista toiminnoistaan (havaitseminen, muisti, oppiminen, ajattelu ja kielenkäyttö) ja suhtautuminen omaan vanhenemiseen vaikuttavat paljon oppimiseen ja työn hallintaan. (Ilmarinen & Mertanen, 2009, 55–56.) Vaikka ikääntyminen nähdään kehitykselliseen ja biologiseen taantumiseen sidoksissa olevana prosessina, voidaan tutkimusten perusteella todeta, etteivät kognitiiviset muutokset ja niihin liittyvät toimintojen heikkenemiset ole useimmilla ihmisillä vielä ratkaisevia aktiivisen työuran aikana, sanoo Paloniemi (2004, 34). Iän karttuessa työ- ja eläkeasenteet muuttuvat toisilla työmyönteiseen, toisilla työkielteiseen suuntaan. Yksilön suhde työhön ratkaisee, miten innokas hän on hyödyntämään ja kehittämään osaamistaan. Mielekäs ja sopivan haasteellinen työ motivoi työntekijää kehittämään itseään ja uudistamaan tarvittaessa omaa osaamistaan. Nämä tekijät voivat ratkaisevalla tavalla vaikuttaa eläkeikää lähestyvän työntekijän kiinnostukseen jatkaa työelämässä. (Lundell, Tuominen ym. 2011, 64–65, 191.)

Iän ja kokemuksen tuomat vahvuudet

Iän mukana sitoutuminen ja motivaatio yleensä lisääntyvät, ja itseä ja ympäristöä koskevat käsitykset, odotukset ja työn merkitys muuttuvat. Perhetilanteen muutokset (kuten lasten aikuistuminen), taloudellisen aseman kehitys ja työn ulkopuolisten toimien muutokset vapauttavat monien ikäihmisten voimia ja kiinnostusta työhön. (Ilmarinen & Mertanen, 2009, 36.) Ikääntyvät nähdään yleisesti ottaen hyvinä työntekijöinä, koska he ovat lojaaleja, sitoutuvia ja heillä on elämäntaitoja ja tietoa sekä perspektiiviä asioihin (Unson & Richardson, 2013). Kokemus kompensoi iän tuomien muutosten vaikutuksia, jolloin kyky suoriutua vaativistakin oman alan tehtävistä säilyy yleensä hyvänä läpi työuran. Asiantuntijat suoriutuvat lähes poikkeuksetta aloittelijoita paremmin tehtävissä, joissa he voivat hyödyntää pitkän työkokemuksen ansiosta kertyneitä tietojaan ja taitojaan, muistuttavat Lundell, Tuominen ym. (2011, 177). Ammattitaidon ja kokemuksen lisäksi ikääntyvien vahvuuksina nähdään osaaminen ja hiljainen tieto. Ikääntyvät ovat rauhallisia ja luotettavia sekä vakaita muiden opastajia sekä varmoja omasta työskentelystään,

vastuullisia ja sitoutuneita työhönsä. Heitä pidetään myös uskottavampina kuin nuoria työntekijöitä, ja heihin luotetaan enemmän. (Airila, 2007, 42–44; Paloniemi, 2004, 32.)

Tiedon käsittelemiseen liittyvät taidot kypsyvät iän mukana, ja kokemus auttaa senioria harkitsemaan, pohdiskelemaan ja perustelemään, sanovat Ilmarinen & Mertanen (2009, 60). Strateginen kypsyys edesauttaa tavoitteisiin pääsemistä. Syiden ja seurausten tajuaminen auttaa ymmärtämään ja ratkaisemaan työelämän monimutkaisia ongelmia. Toisaalta relevantin metatiedon laatu ja määrä vaikuttavat oppimiseen, muistiin ja ongelmanratkaisuun enemmän kuin kronologinen ikä, toteaa Ruohotie (2006, 113).

Hakasen, Harjun ym. (2012, 71) tutkimusten mukaan näyttää siltä, että mitä korkeampi organisaation keski-ikä on, sitä enemmän koetaan työn imua ja erilaisia työn voimavaroja, ja sitä yleisempää on myös työn tuunaaminen ja työryhmien innovatiivisuus. Toisaalta tuloksellisuus ei ole vahvimpia puolia. Airilan (2007, 34) mukaan kuitenkin käytännön työssä kertynyttä osaamista ja ammattitaitoa arvostetaan työmarkkinoilla jopa enemmän kuin hyvää koulutusta. Työkokemuksella nähdään olevan suurempi merkitys henkilön osaamiselle kuin iällä; nuori työntekijä voi osoittautua työssään yhtä hyväksi kuin vanhempikin, jos hänellä on tarvittavaa kokemusta, lisää Airila (2007, 47–49). Kaikkien kokemusten ei tarvitse aina olla omakohtaisia, vaan kokemukset voivat olla kollegankin jakamia tapahtumia. Työuran aikana kertynyt kokemus auttaa luomaan näkemystä siitä, mikä työssä on tärkeää. Tätä näkemyksellisyyttä voidaan kutsua myös viisaudeksi, joka kytkeytyy tiiviisti työntekijän ammatillisen minuuden kehittymiseen. (Collin, 2005, 163–164.)

Iän ja kokemuksen tuomat haasteet

Iän karttuessa ihmisen fyysinen ja kognitiivinen (havaitseminen, muisti, oppiminen, ajattelu ja kielenkäyttö) kapasiteetti heikkenee vähitellen. Ikääntyvän henkilön työskentelyn haasteena voi olla fyysisten rajoitustenlisäksi itseluottamuksen puute. Tämä ilmenee erityisesti uuden oppimiseen liittyvissä tilanteissa kokemuksena siitä, että ”tuottavat vuodet” ovat jo ohi sekä vaikeutena identifioida, arvioida ja ”myydä” omia taitojaan (Unson & Richardson, 2013). Lisäksi ikääntymisen negatiivisiin puoliin työssä liitetään henkilön vanhentuneita ja puutteellisia tietoja ja taitoja, hitautta oppimisessa ja työssä sekä heikkoa uusien ideoiden omaksumista, listaa Paloniemi (2004, 32). Kaavoihin kangistumisen, työmotivaation ja jaksamisen puutteen sekä oppimis- ja kehittymishalun

puutteen lisäksi ikääntyviä kuvataan muutosvastaisina, suvaitsemattomina ja valittavina, luettelee Airila (2007, 42–44). Ikääntyvät itse kokevat ulkoisina esteinä ikä syrjinnän (”lasikatto yli 50-vuotiaille”) sekä stereotyyppisen suhtautumisen menneisiin kokemuksiin eli nähdään se, missä henkilö on ollut eikä sitä, missä hän on nyt (Unson & Richardson, 2013).

Asiantuntijoilla ilmenee ikääntymisen myötä samanlaista joustavan tietämyksen heikentymistä kuin muillakin ikääntyvillä. Tämä näkyy lähinnä prosessoinnin nopeudessa, muistamisessa ja uuden materiaalin kanssa työskentelyssä. Toisaalta tehokkuuden tai nopeuden heikentymistä ei havaita juuri lainkaan heidän omalla taitoalueellaan. Kognitiivisten tutkimusten mukaan asiantuntijuuden kehityksen avulla onkin mahdollista kiertää ikään liittyviä muistirajoituksia esimerkiksi niin, että henkilö suhteuttaa uuden asian aiemmin oppimaansa. Asiantuntija kykenee hyvin kehittyneiden hakuvihjeiden ja mieltämysyksiköiden avulla hakemaan nopeasti tietoa pitkäkestoisesta muistista työmuistin käytettäväksi. Asiantuntijan kokemus auttaa ennakoimaan tulevia tiedontarpeita, painamaan tietoa mieleen valikoivasti sekä muodostamaan sopivia hakuavaimia ja -rakenteita. He pystyvät poimimaan tietovirrasta merkityksellisimmän, vaikeivät välttämättä selviä nuoren lailla havaitsemista ja tarkkuutta tai nopeaa reagoitua vaativista tehtävistä. Mutta kun tarvitaan nopeaa päätöksentekoa, vanhempi työntekijä ratkaisee ongelman nojaamalla kokemukseensa. Vaikka työ hidastuu, sen laatu paranee. (Hakkarainen ym. 2006, 224; Ilmarinen & Mertanen, 2009, 32; Lundell, Tuominen ym., 2011, 173.)

Paloniemi (2004, 32) muistuttaa, että vaikka aktiivinen oppiminen hidastuu iän mukana, kyky oppia uusia asioita ja taitoja säilyy. Oppimiskyky ei sinänsä riipu iästä. Mekaaninen ulkoa oppiminen ja yksityiskohtien mieleen painaminen vaikeutuvat ihmisen ikääntyessä, mutta arkielämässä tapahtuva oppiminen on niin moniulotteinen ilmiö, ettei sitä voi ymmärtää tarkastelemalla pelkkiä tiedonkäsittelyn perusprosesseja, lisäävät Lundell, Tuominen ym. (2011, 192). Brandstatt & Voss (2014) toteavat kuitenkin, että aktiivinen opiskelu kehittää ikääntyvien henkilöiden asioiden tunnistamisen muistia, muttei assosiativista muistia (kuten paikan muistamista). Ikääntyvillä on lisäksi nuorempiin verrattuna enemmän vaikeuksia käyttää sellaisia aktiivisia oppimisstrategioita, jotka parantavat assosiativista muistia. Ikääntyvillä ei ole sinänsä vaikeuksia itse assosiativisen muistin vaan sen säätelyn kanssa. Sitä taas tarvitaan, jotta voidaan tehokkaasti ja järkevästi

käyttää assosiatiivisen muistin parantamiseen liittyviä strategioita. Iäkkäämmät henkilöt tarvitsevat nuorempiin kollegoihin verrattuna enemmän aikaa asioiden oppimiseen, ja toisaalta iäkkäät pystyvät palauttamaan mieleensä huomattavasti vähemmän asioita. Mitä heikompi muistamiseen liittyvä minäpystyvyys ja kontrollipyrkimys iäkkäällä henkilöllä on, sitä enemmän hän tarvitsee aikaa asioiden uudelleenopetteluun ja sitä enemmän hän välttelee vaikeiden asioiden opettelua.

Haltian ja Kyhän (2007, 110–115) tutkimusten mukaan iäkkäämmät työntekijät ovatkin hieman nuorempia vähemmän kiinnostuneita laajentamaan kompetenssiaan tai lisäkouluttautumaan niihin osaamisalueisiin ja työtehtäviin, joiden he eivät koe olevan ammattiaan ja koulutustaan vastaavia. Lisäksi vanhemmat työntekijät ovat nuoria epävarmempia ja keskittyvät enemmän työskentelyssä selviytymiseen kuin uusien taitojen opetteluun. He eivät myöskään halua mielellään muuttaa työnkuvaansa. Kokeneet ja taitavat työntekijät yleensä haluavat kuitenkin toimia täsmällisesti, nopeasti ja joustavasti sekä noudattaa pätevän ja laadukkaan toiminnan ehtoja, vaikkei toiminnalle olisikaan asetettu erityisiä aikapaineita, toteavat Palonen & Gruber (2010, 52). Samalla he kuitenkin varovat liian nopeaa suorittamista. Jos aikapaine on liian suuri, sekä työn laatu että tuottavuus heikkenevät ja erilaiset tilanteesta selviämisen strategiat tulevat esille. Rutiinit siirtyvät tuolloin piiloon, ja tietämystä on vaikeampi jakaa muiden kanssa. Liiallinen toiminnan siirtyminen pelkästään yksilöllisten rutiinien varaan vähentää tehokkuutta. Toisaalta rutinoituneen toiminnan suurin hyöty on siinä, että yksittäisten henkilöiden kognitiivinen kuormitus vähenee. Tämä taas sallii tietoisien huomion ja tarkkaavaisuuden kiinnittämisen muihin tilannekohtaisiin seikkoihin.

Edellän esitetyn teorian perusteella iäkääntyvien vahvuuksina nähdään erityisesti vankka kokemus ja ammattitaito sekä rauhallisuus ja varmuus työn teossa. Toisaalta kognitiiviset toiminnot, uuden oppimisen vaikeus ja työskentelyn tehokkuuden väheneminen näyttävät haasteina. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan iän ja kokemuksen karttumista erityisesti siitä näkökulmasta, miten niitä voitaisiin hyödyntää yhteisessä asiantuntijatyössä.

3 VERKOSTOITUMINEN JA TYÖN MUUTOKSET

Asiantuntijatyö on luonteeltaan kollektiivista ja verkostoitunutta, ja se edellyttää sosiaalisia käytäntöjä, kuvailevat Palonen, Boshuizen ym. (2013, 26). Osaamista (competence) ja asiantuntijuutta (expertise) ei enää voida kuvata pelkästään yksilöllisiksi taidoiksi, vaan ne pohjautuvat sen sijaan tiimien ja verkostojen väliselle yhteistyölle sekä sosiaalisesti jaetuille tiedolliselle ymmärrykselle (cognition) ja kyvyille (capability), toteavat Hakkarainen, Palonen, Paavola & Lehtinen (2004, 3). Vaikka jokaisella oman alansa asiantuntijalla on oma perustehtävänsä ja näkökulmansa asiaan, on asiantuntijuus muuttunut yksilöllisestä moniammatilliseen ongelmanratkaisuun. Silloin tarvitaan osittaisen ajattelun ja toiminnan sijaan holistisia ajattelu- ja toimintatapoja sekä reflektiivistä, yhteisöllistä ja laajennettua asiantuntijuutta. (Koskela, 2013; Launis, 1997, 125–126; Palonen, Lehtinen & Gruber, 2007, 291; Van Aalst, 2013, 291.)

3.1 Verkostot kehittämisen välineenä

Tieto- ja viestintäteknologian kehittymisen ansiosta töitä voidaan tehdä nykyään yhden työskentelypaikan sijaan etätöinä ja monipaikkaisena, virtuaalisena yhteistyönä. Asiantuntijat toimivat yhä itsenäisemmin organisaatioiden sisällä ja niiden välillä, mutta yksilötasoisien tehtävä- ja roolijakojen ohella työskennellään entistä enemmän kollektiivisissa ja virtuaalisissa asiantuntijatiimeissä ja –verkostoissa (Hakkarainen, Lallimo, & Toikka, 2012, 246–247; Parviainen, 2006, 157; Eriksson, 2006, 125; Collin 2007, 210). Kun työprosessi kulkee yli hallinnollisten yksikkö-, osasto- tai organisaatiokohtaisten rajojen, oma työyhteisökään ei enää noudata hallinnollisia rajoja vaan siihen voi kuulua ihmisiä muista yksiköistä tai jopa oman organisaation ulkopuolelta (Janhonen & Toivanen, 2015, 35). Työtä tehdään erilaisissa tarpeen ja tavoitteen mukaan vaihtuvissa kokoonpanoissa, jolloin ihmisten välille muodostuu erilaisia asiantuntijuuteen ja osaamiseen perustuvia sidoksia. (Janhonen, 2015, 21.)

Työssä oppimiselle näyttää yhä useammin olevan tyypillistä, että se tapahtuu erilaisten työhön kytkeytyvien verkostojen varassa. Oppiminen on kuitenkin sivutuote meneillään olevasta työstä ja keskeisessä asemassa innovaatioiden synnyttämisessä työpaikoilla.

(Järvensivu, Valkama & Koski, 2009, 17.) Vertikaalisissa verkostoissa toimijat oppivat paremmin soveltamaan tietynlaisia sovittuja toimintamalleja, kun taas horisontaalisissa verkostoissa toimivat ratkaisevat yhteisiä ongelmia kollegoidensa kanssa. Erilaiset verkostojärjestelmät voivat sekä edesauttaa että rajoittaa työntekijöiden työssä oppimista. (Poell & Van der Krogt, 2010, 208.)

Poell & Van der Krogt (2010, 197–200, 217) nostavat esille kaksi verkostoa työssä kehittymisen edistäjinä, vaikuttajina ja yksilöllisen ammatillisen toimijuuden toteutumismahdollisuuksina:

- *työverkosto* (work network), jossa työntekijät toteuttavat ja kehittävät päivittäistä työtään sekä
- *oppimisverkosto* (learning network), johon työntekijät osallistuvat heille erityisesti oppimiseen suunnattuihin ohjelmiin, kuten koulutuksiin.

Verkostojen vahvuutena pidetään erityisesti pääsyä laajaan *metatietoon* eli tietoon siitä, missä tai kenellä mikäkin tieto sijaitsee, toteavat Palonen, Lehtinen & Gruber (2007, 293–295). Tämä ”kuka tietää, kuka tietää mitä” -tieto auttaa yksilöitä löytämään täsmällistä tietoa nopeasti myös jatkuvasti muuttuvissa ympäristöissä. (Palonen, Lehtinen & Gruber, 2007, 303.) Metatietoon liittyy myös *transaktiivisen muistin* käsite, minkä Wenger (1986) kuvailee olevan organisaation sisäistä muistia tapahtumista, kulttuurista ja toimintatavoista.

Yhteisen hyödyn lisäksi verkostot palvelevat myös erilaisia tarkoituksia yksilöille ammatillisessa mielessä (Kezar, 2014). Verkosto voi edesauttaa henkilöä saamaan sosiaalista pääomaa ja sitä kautta parantaa urakehitystä, sanovat Niehaus & O’Meara (2014). Heidän mukaansa organisaation ulkopuoliset verkostot tarjoavat yksilölle sisäisiä verkostoja enemmän sosiaalisen pääoman hyötyjä, kuten oman näkyvyyden parantamista sekä tietoa ammatillisista mahdollisuuksista, mikä taas voi luoda tunnetta oman uran hallinnasta. Sekä Hakkarainen (2013, 13) että Niehaus & O’Meara (2014) ovat havainneet, että yksilöllisten onnistumisten ja luovuuden nähdään usein johtuvan sisäsyntyisistä tekijöistä, vaikka todellisuudessa kyse on asiantuntijakulttuureihin ja -verkostoihin sisältyvästä jaetusta asiantuntijuudesta.

Verkostojen toiminnassa voi olla samaan aikaan sekä formaaleja että informaaleja piirteitä (Tynjälä, Ikonen-Varila ym., 2007, 262–263). Kezarin (2014) mukaan jotkut verkostot

voivat tarjota välineellistä tukea uralle, kuten pääsyä tiedonlähteille, kun taas toiset voivat olla enemmän kaveripohjalta rakentuneita. Välineelliset verkostot ovat rakentuneet siten, että ihmiset etsivät informaatiota ja lähteitä jokin tietty ammatillinen tarkoitus mielessään. Ne ovat yleensä niin sanottuja heikkoja verkostoja ja perustuvat tiedon tai asiantuntijuuden etsimiseen. Kaveripohjalta rakentuneet verkostot (Kezar, 2014) taas ovat vahvoja ja kantavat mukanaan paljon sosiaalista tukea. Molempia verkostoja voi käyttää luomaan muutosta, sanoo Kezar (2014). Hänen mukaansa sosiaaliset verkostot ovat hyödyllisempiä silloin, kun ihmisten mielipiteisiin täytyy vaikuttaa. Välineelliset verkostot taas auttavat levittämään informaatiota ja esittelemään ihmisille uusia ideoita. Informaaleilla verkostoilla on keskeinen merkitys asiantuntijatoiminnassa, sillä niiden kautta vaihdetaan tietoja (Tynjälä, Ikonen-Varila, ym., 2007, 262–263). Sosiaalisesti rakentuneet, avunannon ja tuen välittämisen verkostot edellyttävät toistuvaa ja vastavuoroista verkostoa, joskin uuden informaation välittyminen voi tapahtua yksipuolisestikin, toteavat Palonen, Hakkarainen, Talvitie & Lehtinen (2003). Verkostotoiminta on silti tyypillisesti vastavuoroista, ja henkilöt ovat vuorollaan saavana ja antavana osapuolena, lisäävät Tynjälä, Ikonen-Varila, ym. (2007, 262–263).

Yksilöt kuuluvat useisiin ryhmittymiin sen mukaan, miten heidän asiantuntijuutensa on rakentunut. Tällöin yksilöiden keskinäiset sidoksetkaan eivät ole identtisiä, ja toisiin yksilöihin ollaan enemmän sidoksissa kuin toisiin. (Palonen, Lehtinen & Gruber, 2007, 293–295.) Työuran aikaisella liikkuvuudella sekä menneiden ja nykyisten työtehtävien luonteella on merkityksensä yksilön verkostosuhteille. Mitä useammassa yksikössä tai useamman henkilön kanssa työntekijä uransa aikana työskentelee, sitä kattavammat kontaktipinnat hänellä todennäköisesti on, sanovat Janhonen & Toivanen (2015, 43.). Heidän sekä Palosen ym. (2003, 18) mukaan onkin olennaista ymmärtää, että verkostojen väliset yhteydet ovat dynaamisia, muuttuvia ja kehittyviä. Ne voivat välillä olla vahvoja, välillä heikompia, riippuen toimijoiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Tästä näkökulmasta verkostoasiantuntijuus eroakin esimerkiksi käytäntöyhteisöjen käsitteestä. Paloniemi, Rasku-Puttonen ja Tynjälä (2010, 18–19) vertailevat, että siinä missä käytäntöyhteisöt tarkastelevat jo olemassa oleviin käytäntöihin sosiaalistumista eivätkä huomioi uuden tiedon luomista, verkoston käsite korostaa vuorovaikutuksen merkitystä, jatkuvaa tiedonvaihtoa sekä dynaamisia, muuttuvia rakenteita.

Verkostoituneen työn haasteet

Uudenlaiset työtavat ja hajautettu työskentely edellyttävät työntekijöiltä yhteistyön lisäksi itsenäisyyttä, omaa valvontaa ja sitoutumista työhönsä. (Hakkarainen, Palonen, Paavola & Lehtinen, 2004, 3; Lönnblad & Vartiainen, 2013, 10; Palonen & Gruber, 2010, 44; Vähämäki, 2006, 103–104.) Hajautettujen ja virtuaalisten tiimien jäsenet viestivät pitkälti ainostaan sähköisesti, he eivät juuri tapaa kasvokkain eivätkä edes aina pysty kommunikoimaan samanaikaisesti keskenään. Tällöin kommunikaatiotaidot, erilaisuuksien ymmärtäminen sekä tehokas suullinen ja kirjallinen viestiminen sähköisillä välineillä korostuvat. (Lönnblad & Vartiainen, 2013, 10–13.) Tietoa on osattava ja haluttava jakaa muiden kanssa, mutta verkostoissa voi olla raja-aitoja, joiden ylitse on vaikea jakaa tietoa ja osaamista, huomauttavat Hakkarainen ym. (2006, 264). Näitä yhteisen toiminnan esteitä ovat usein työpaikan viralliset ja epäviralliset valtasuhteet sekä työorganisaatiossa vallitsevat erilaiset työkulttuurit ja niiden tuottamat ammatilliset roolit (Eteläpelto, Hökkä, Paloniemi & Vähäsantanen, 2014, 19; Parviainen, 2006, 170–171).

Työpaikoilla lisääntyvä ulkoinen verkostoituminen sekä työyksiköiden ja -yhteisöjen hajautuminen aiheuttavat paineita kehittää muun muassa työyhteisösuhteita, johtamista, yhteisöllisyyttä ja osallisuutta. Organisaation perinteisten rakenteiden lohkoutuminen ja uudet verkostomaiset työnteon muodot voivat nostaa esiin uusia ristiriioja ja hämärtää vastuita, oikeuksia ja rooleja. (Janhonen, Toivanen, Eskelinen, Heikkilä & Järvensivu, 2015, 11.) Yhteisöllisyyden tunteen syntyminen voi olla hankalampaa hajautuneessa verkostotyössä kuin kiinteärajisessa, pysyvässä työyhteisössä (Janhonen & Toivanen, 2015, 39). Tiivis yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunteen syntyminen sekä monialaisten verkostojen rakentaminen ja ylläpitäminen vaativat myös aikaa ja energiaa (Janhonen & Toivanen, 2015, 43; Palonen ym., 2003, 24). Aktiivinen vuorovaikutus riippuu vallitsevista kulttuureista, arvoista ja normeista, minkä lisäksi fyysisellä sijainnilla on merkitystä vuorovaikutuksen tiheydessä (Palonen ym., 2003, 24) ja levinneisyydessä (O'Meara, 2014).

Verkostotyön ja usein siihen liittyvän projektityöskentelyn eri osa-alueet ovat usein toisistaan riippuvaisia siten, että yhden osa-alueen muutokset heijastuvat muihin. Heikko suunnittelu, jäsenten samanaikainen osallistuminen eri projekteihin sekä henkilövaihdokset, joista ei heti tiedoteta muille osallisille, aiheuttavat viivästyksiä ja haittaavat yhteistä työskentelyä. (Janhonen, Toivanen ym., 2015, 18, 50.) Ylipäättään

huonosti tehty etukäteissuunnittelu, jossa ei ole huomioitu muutosten, viivästysten ja muiden yllättävien tekijöiden mahdollisuutta, ei palvele nykypäivän projekti- ja prosessimaailmaa (Janhonen, Toivanen, ym. 2015, 79). Hakkarainen (2005) huomauttaa lisäksi, että yhteisen metatiedon ja transaktiivisen muistin muodostumisen kannalta pidempiaikainen yhteistyö olisi tärkeää. Jos ihmisten ja työtehtävien vaihtuvuus on liian tiheää, transaktiivinen muisti häiriintyy tai katkeaa, mikä vaikeuttaa työtehtävien toteuttamista. Toisaalta on myös huomioitava, etteivät verkostot ole aina samanarvoisesti rakentuneita. Niiden rakenteet määräävät pitkälti toimijoiden mahdollisuudet vuorovaikutukseen ja vallankäyttöön sekä pääsyn keinoihin ja välineisiin niiden hyödyntämiseksi. Yksilön keskeinen asema verkostossa on tärkeää hänen toimijuutensa edistämiseksi. (Poell & Van der Krogt, 2010, 198.) Yksilö voi verkoston tyypistä ja omasta asemastaan riippuen tuntea itsensä joko kannustetuksi tai estetyksi oppimaan sitä, mitä hän itse pitää arvokkaana työlleen ja uralleen, lisäävät Poell & Van der Krogt (2010, 218–219).

Tulevaisuuden työelämässä tarvitaan uudenlaista osaamista ja uudenlaisia valmiuksia, kuten verkosto-osaamista, organisointi- ja neuvottelutaitoja sekä näihin liittyviä työyhteisötaitoja, reflektointikykyä sekä oman työn ja sen rajojen rakentamista ja hallintaa osana oman elämän kokonaisuutta, toteavat Alasoini ym. (2013, 32). Verkostomaiset työtavat yleistyvät ja kehittyvät edelleen, mutta tulevana vuosikymmeninä hierarkkisten verkstorakenteiden on arvioitu harvinaistuvan. Niiden tilalle on arvioitu tulevan verkostoja, joissa on useita vaihtuvia keskuskohtia. Lisäksi verkostojen luonne moninaistuu siten, että virallisesti määriteltujen verkostojen rinnalle syntyy entistä enemmän epävirallisia verkostoja. Samalla verkoston osapuolten roolit ja tehtävät sekoittuvat. Työntekijät tulevat yhä enemmän itse toteuttamaan ja organisoimaan työtään nopeammin ja yhdessä jaetun tavoitteenasettelun ympärille, hyödyntäen sähköisiä välineitä sekä ylittäen maantieteellisiä, ammatillisia ja ajallisia rajoja. (Alasoini ym. 2013, 15–17.)

Esitetyn teorian perusteella verkostot toimivat työn kehittämisen välineinä niin yhteisellä kuin yksilölliselläkin tasolla. Niiden suurimmat hyödyt liittyvät yhdessä oppimiseen, yhteiseen työskentelyyn ja tietojen vaihtoon. Sosiaalisten verkostojen merkitys painottuu ammatillisessa tuessa, ja välineellisten verkostojen merkitys korostuu tiedonkulussa. Verkostojen haastavana, jopa negatiivisena puolena voidaan pitää niiden hajaantunutta olemusta. Yhteenkuuluvuuden puuttuessa tietoa ja osaamista voi olla vaikea koordinoita

yhteen. Tässä tutkimuksessa verkostoja tarkastellaan asiantuntijuuden ja yhteisen tiedon kehittämisen ja luomisen välineinä. Tarkoitus on selvittää, miten verkostoja voidaan hyödyntää yhteisen asiantuntijuuden luomisessa.

3.2 Jaettu asiantuntijuus

Jaetun asiantuntijuuden hyödyt

Innovatiivisten asiantuntijayhteisöjen päämäärinä on ratkaista ongelmia, tuottaa uusia ajatuksia ja lisätä yhteisön tietoa, toteavat Bereiter (2002, 463) ja Hakkarainen, Palonen ym. (2004, 251). Heidän mukaansa kohteena ei tällöin ole yksilön omien sisäisten tietorakenteiden muuttaminen, vaan yhteisesti jaetun tiedon edistäminen. *Kollektiivinen tiedonmuodostus* voi olla organisaatioiden sisällä, niiden välillä, niiden ohi tai yli tapahtuvaa epävirallista toimintaa, kuvailee Parviainen (2006, 181). Se on yleensä tuloksellista vasta silloin, kun tiedonmuodostus on ongelmakeskeistä, ihmisillä on yhteinen tavoite ja yhdessä tuotettu tieto on enemmän kuin mihin asiantuntijat yksilöinä pystyisivät, Parviainen (2006, 165) jatkaa. Vastaavasti se on epäonnistunutta, jos yksilöt olisivat yksin toimien päätyneet nopeammin ja helpommin samaan ratkaisuun. Cross (2011, 92–93) nostaa yhteistyön tärkeiksi kulmakiviksi ongelmien tunnistamisen, välttämisen ja ratkaisemisen. Ongelmanratkaisu ylipäättään on jatkuvaa neuvottelua ja kompromissien tekoa, toteaa Collin (2007, 210). Onnistunut kollektiivinen tiedonmuodostus kehittää *kollektiivista asiantuntijuutta*, Parviainen (2006, 181) summaa.

Tiimin tai verkoston jäsenten tulisi jakaa asiantuntijuutensa tuottaakseen luovia ratkaisuja työssään. Niin sanottu asiantuntijuuden vaihto (*exchanging expertise*) jäsenten välillä on erittäin tärkeää erityisesti moniammatillisissa tiimeissä. Kollektiivisen asiantuntijuuden ansiosta voidaan parantaa tiedollisia prosesseja ja sitä kautta mahdollistaa luovia lopputuloksia. (Lee, Basselier & Farai 2014. Keskeinen etu on se, ettei yksilön tarvitse hallita kaikkea, vaan hänelle mahdollistuu pääsy muiden asiantuntijoiden tietotaitoon ja osaamiseen, jatkaa Parviainen (2006, 181). Saarikiven (2014) mukaan monimutkaisia ongelmia ei ole tarkoituksenmukaistakaan ratkaista yksin työskennellen. Tietoa ja osaamista jakamalla voidaansynnyttää uusia ideoita ja toimintamalleja, jatkavat Paloniemi, Rasku-Puttonen & Tynjälä (2010, 18). Tätä voidaan kutsua myös *sosiaalisesti hajautetuksi tiedoksi* (Isoherranen, 2012, 66–67). Luovuus ei sijaitse yhden yksilön mielessä vaan

sisältyy jaetun tiedon käytäntöihin, joissa vuorovaikutus on keskeistä, muistuttaa Hakkarainen (2013, 19–20).

Suuri osa asiantuntijuuden tietotaidosta pohjautuu hiljaiseen kollektiiviseen tietoon, mutta tämän lisäksi tulisi myös tutkia, kuinka asiantuntijat aktiivisesti *tuottavat* tietoa heterogeenisessä ryhmässä tai ryhmänä, Parviainen (2006, 163) sanoo. Bereiter & Scardamalia (1993) jakavat kollektiivisen tiedon kahteen alalajiin: tiedon *rakentamiseen* (knowledge building) ja tiedon *luomiseen* (knowledge creating). Tiedon *rakentaminen* viittaa yhteiseen oppimiseen sekä yhteistä ymmärrystä rakentaviin, usein teknologisesti tuettuihin, prosesseihin. (Chan, 2013, 457; Heiskanen, 2007, 243.) Sen sijaan, että yksilö luottaisi aikaisempaan tietoonsa ja tulkitsisi asioita vain sen mukaan, mitä hän jo tietää tai uskoo, tiedon rakentamisen toimintaperiaatteena on pitää kysymykset avoimina ja tavoitella aktiivisesti parempaa ymmärrystä asioista, tarkentavat Bereiter & Scardamalia (1993, 171). ”Tietoa rakentavilla yhteisöillä” (knowledge building communities) tarkoitetaan yhteisöjä, joiden rakenteet ja dynamiikka saavat ne jatkuvasti kehittämään kollektiivista tietoa ja taitoa. Tiedon tuottaminen liittyy yhteisön jäsenille yhteisiin kysymyksiin ja tavoitteisiin. Tietoa rakentavan yhteisön tarkoituksena on etsiä kollektiivisia merkityksiä ja ymmärrystä sekä kasvattaa tietoa. (Bereiter & Scardamalia, 1993, 202–203.) Toisaalta kollektiivinen tiedon rakentaminen on myös yksilön edun mukaista, koska se laajentaa hänen omaa osaamistaan ja näkökulmaansa käsiteltäviin asioihin, huomauttaa Parviainen (2006, 156). Tärkeä lähtökohta on kuitenkin se, ettei tietoa rakenneta vain tiedon vuoksi, vaan että se palvelee jonkin yhteisön tarpeita ja päämääriä, muistuttavat Hakkarainen, Palonen ym. (2004, 255). Tiedon *luomisen* näkökulma sen sijaan kiinnittää huomiota niihin fyysisiin, organisatorisiin ja sosiaalisiin oloihin, jotka edistävät tai estävät uuden tiedon syntymistä (Chan, 2013, 457). Tiedon luominen on sosiaalinen prosessi, jossa painottuu tiedon tilannesidonnaisuus (Heiskanen, 2007, 243) ja yhteisöllinen työskentely jonkin yhteisen kohteen – tuotteen, idean tai käytännön – kehittämiseksi (Hakkarainen, 2005).

Jaetun asiantuntijuuden haasteet

Yhteistyö ei tarkoita pelkästään työntekijöiden laittamista yhteen. Toimintakulttuurit tai asiantuntijuusalat voivat olla niin kaukana toisistaan, että on vaikeaa ymmärtää toisen kieltä, ajatuksia ja käsitteitä, sanovat Koskela (2013), Isoherranen (2012, 69) ja Parviainen (2006, 170). Jos toimijoilla ei ole yhteisesti jaettuja käsityksiä asiantuntijuudestaan, heillä

on vähemmän mahdollisuuksia käyttää tehokkaasti toistensa tietämystä ja osaamista. Tämä voi tarkoittaa kääntymistä väärin henkilöiden puoleen informaatiota tai neuvoa etsiessä, mikä taas voi johtaa väärän informaation saamiseen ja sitä kautta virheisiin. Tällöin yksilöllistä asiantuntijuutta ei myöskään käytetä ja tietyt tehtävät tehdään väärin tai niitä ei tehdä ollenkaan. (Grutterink, Vand der Vegt, Molleman & Jehn, 2013.)

Yksilöiden osaaminen on pikemminkin kokonaisvaltaista kuin fragmentoitunutta, ja tietämys kohdistuu erityisesti juuri sen alan käytäntöihin, jossa sitä on harjoitettu. Siirtovaikutusta on jonkin verran, mutta usein yhdellä alalla tai tietyssä ympäristössä opitut taidot siirtyvät vain harvoin muille aloille. Osaaminen voi näin jäädä vain yhden ympäristön sisäiseksi osaamiseksi. Tärkeäksi haasteeksi nouseekin, miten yksilöiden osaamista ja asiantuntemusta voidaan hyödyntää yhteistyössä eri tahojen kanssa. (Palonen & Gruber, 2010, 44.) Työn vaatimia tietoja ja taitoja olisi osattava hyödyntää ja soveltaa erilaisissa tilanteissa (Lundell, Tuominen ym., 2011, 184).

Itsenäisyyteen tottuneen asiantuntijan ei myöskään ole aina helppo omaksua erilaisia yhteistyössä tarvittavia vuorovaikutustaitoja tai olla luottavainen ja avoin, toteavat Koivunen (2005) ja Parviainen (2006, 170). Itsenäinen selviytyminen on opittu ajattelumalli ja este yhteistoiminnalle ja toisen osaamisen hyödyntämiselle. Yksintyöskentelyn perinteet ovat paikoitellen vahvat, ja kyselemisen tai työtoverin kanssa neuvottelun voidaan ajatella osoittavan osaamattomuutta. (Isoherranen (2012, 68–69.) Pelko oman osaamisen hyväksikäytöstä, omien ideoiden varastamisesta tai väärinkäytöstä, puutteelliset vuorovaikutustaidot tai liiallinen kilpailu ammattilaisten joukossa voivat luoda esteitä yhteistyölle, pohtivat Hakkarainen ym. (2006, 264) sekä Parviainen (2006, 170–171). Anteliaisuuskaan ei ole aivan pyyteetöntä, koska on kohtuullista odottaa myös itse saavansa muilta tarpeellista tukea, tietoa ja taitoja, jatkavat Koivunen (2005) ja Hakkarainen ym. (2006, 264).

Monesti henkilöt arvioivat toistensa ajatuksia vain omista lähtökohdistaan yrittämättä saavuttaa vastavuoroista ymmärrystä, toteavat Hakkarainen, Palonen ym. (2004, 186–188). Esimerkkinä he mainitsevat erityisen autoritääriset ja hierarkkiset ympäristöt, jotka voivat latistaa yksilön aloitteellisuutta tai jopa johtaa hänen äänensä vaikenemiseen, jos tasa-arvoinen keskustelu puuttuu. Launis (1997, 130) viittaa tässä *äännettömän ammattitaidon* käsitteeseen, jolla tarkoitetaan intuition ja kokemukseen perustuvan asiantuntijuuden

näkökulmaa. Hierarkkisen yhteistyön perinteestä nousevat asiantuntijuuden mallit puristavat tilanteet vanhoihin kaavoihin. Tällöin vähemmän koulutusta saaneet työntekijät kuuntelevat hiljaisina pidemmälle koulutettujen faktoja ja mielipiteitä, vaikka heillä olisi paljon asiantuntemusta merkittävistä käytännön asioista. Tällainen tilanne saattaa ilmetä myös muutostilanteissa ja uuden asian opettelussa, kun toisilla asiantuntijoilla on kyseisestä asiasta vähemmän kokemusta kuin toisilla, vaikka kokemuspohjaa ja substanssiosaamista muuten olisikin. Jos ei ole ymmärrystä yhteisestä viitekehystä, roolirajojen ylitykset ja kommentit toisen asiantuntijan alueelle voidaan kokea myös valtataisteluna (Isoherranen, 2012, 151).

Pienellä osalla asiantuntijoista voi olla muihin nähden merkittävä määrä vaikutusvaltaa, mikä pohjautuu osaamiseen tai tietämykseen jostakin olennaisesta asiasta (esimerkiksi järjestelmän ylläpidosta). Tällaisella muutamiin henkilöihin kohdistuvalla erikoisosaamisella tai -asiantuntijuudella on hyvät ja huonot puolensa. Toisaalta muut voivat tukeutua näihin erikoisosaajiin ja luottavat siihen, että heiltä löytyy osaaminen kyseiseen asiaan. Toisaalta taaserikoisosaajat saattavat estää muita kehittämästä omia taitojaan kyseisellä saralla. Useasti nämä henkilöt toimivat myös organisaation ja ulkoisten asiantuntijaverkostojen välillä, ja he tuovat uutta tietoa organisaatioon. Heillä on myös valta olla jakamatta tietoa muille, mikä taas vaikeuttaa, estää tai jopa vääristää toisten työskentelyä. Asiaankuuluvat tiedot voivat suodattua tai niille saattaa muodostua pullonkauloja. Pahimmassa tapauksessa tiedot jäävät kokonaan puuttumaan muilta. Toisaalta tällaiset ”tiedonvälittäjähenkilöt” voivat myös tukea sujuvaa osaamisen jakamista ja luomista. (Hakkarainen, Palonen ym., 2004, 151–152; Hakkarainen ym., 2012, 251–254.)

Moniammatilliset työryhmät oppivat usein tietynlaiseen toimintatapaan siten, että konkreettisia asioita voidaan jättää käsittelemättä ja puhua vain arvoista, tavoitteista ja yleisistä periaatteista. Kun ryhmät tuottavat yksimielisiä näkemyksiä ja rakentavat jokaisen jäsenen hyväksymiä kaikenkattavia määritelmiä, ne jättävät samalla käsittelemättä asioihin liittyviä ristiriitaisuuksia ja erilaisia näkemyksiä, jolloin todellista kollektiivista käsitteenmuodostusta ja käsitteiden uusiutumista ei tapahdu. (Launis, 1997, 130–131.) Muodollisesti ja epämuodollisesti syntyneet työroolit, aikataulujen haasteet sekä erilaiset tulkinnat ja ymmärrykset voivat aiheuttaa tiettyjen suunnitelmien suosimista suhteessa muihin (Cross, 2011, 92–93).

Kollektiivisen toiminnan edellytyksiä

Kollektiivisen asiantuntijuuden onnistuminen edellyttää yksilöiltä halua jakaa omaa tietoaan, esittää oma mielipide ymmärrettävästi ja perustellusti sekä kuunnella toisten käsityksiä. Se edellyttää myös kykyä suhteuttaa omaa tietoaan toisten tietoon sekä luottamuksen ansaitsemista oman kompetenssin kautta. Kollektiivisen asiantuntijuuden tietovaranto edellyttää aktiivista osallistumista kollektiiviseen tiedonmuodostukseen. (Parviainen, 2006, 181; Isoherranen, 2012, 152.) Janhosen (2015, 22) mielestä yhteistyössä onnistuakseen jäsenillä tulee olla

- kyky sopia asioista muiden kanssa
- kyky avoimuuteen
- kyky osallistua ja oppia yhdessä
- kyky johtaa itseään yhdessä sovittujen sääntöjen mukaan.

Koskelan (2013) mukaan kollektiiviseen tiedonmuodostukseen tarvitaan lisäksi

- yhteistyökykyisyyttä,
- yhteistä kieltä,
- yhteinen tulkinta toiminnan tavoitteista, mitä on tapahtumassa ja mitä ryhmän jäsenet aikovat tehdä sekä
- osaamisen analyysia, yhteistä suunnittelua ja osaamisen johtamista.

Tietoa lisätään ja tuotetaan ongelmanratkaisua kehittämällä, painottavat Bereiter & Scardamalia (1993, 208), ja esittelevät *edistyvän keskustelun* (progressive discourse) käsitteen. Siinä osapuolten keskustelun päämääränä ei ole konsensus vaan väliaikainen synteesi (provisional synthesis), mikä on aina edistystä verrattuna osapuolten aiempaan tietoon. Edistyvällä keskustelulla ei ole kattoa vaan ”aina on löydettävissä korkeamman tasoinen muotoilu asioista, joita nykyinen versio totuudesta ei täysin tavoita”, Bereiter & Scardamalia (1993, 208) kuvailevat.

Samankaltaista dialektista, etenevää ongelmanratkaisua esittelevät Chinn & Clark (2013, 315) *yhteistyöhön perustuvan argumentoinnin* (collaborative argumentation) mallillaan. Perinteisen argumentoinnin ideana on osapuolten väittely samasta asiasta eri näkökulmista. Väittelyssä pyritään perustelevaan oma väite mahdollisimman hyvin, jolloin tarkoitus on ohjata argumentointi erimielisyyden perusteellisempaan tutkimiseen tai jopa sen

ratkaisemiseen. Sen sijaan yhteistyöhön perustuvan argumentoinnin ideana on, että henkilöt voivat yhdessä tuottaa erilaisia syitä ja käyttää todisteita tukemaan tai määrittelemään kohdetta uudelleen (kuten tieteellisen selityksen jollekin asialle). Yhteinen argumentointi on siis yhteistä osallistumista argumentaatioiden rakentamiselle ja ideatuotoksille, kuten väitteiden perusteluille ja todisteille. Tämä vaatii perusteellista tutustumista ongelman ytimeen, jolloin ymmärrys ei jää pinnalliseksi. Dialektisen luonteensa vuoksi siitä voidaan myös puhua käsitteellä *dialektinen argumentointi*, Chinn & Clark (2013) lisäävät.

Launis (1997, 131) jatkaa samaa ajatusta. Yleisten ja yhteisten periaatteiden ja arvojen etsimisen sijaan yhteistyölle tulisi rakentaa mahdollisimman konkreettisia *rajakohteita*, jolloin esiin nousevien ristiriitojen analysointi edellyttää erilaisten näkökulmien kuuntelemista ja suhteuttamista toisiinsa. Arvojen, tavoitteiden ja yleisten määritelmien sijaan yhteinen analysointi edellyttää yhteisen mallin rakentamista käsiteltävästä asiasta.

Refleksiivinen, uutta luova ja mekaanisia rutiineja kaihtava asiantuntijuus voi todentua vain tilannesidonnaisissa dialogeissa, jatkaa Onnismaa (2013, 28). Vuoropuhelu on dialogista silloin, kun sen osapuolet ovat valmiita kuuntelemaan ja ymmärtämään toisiaan aidosti sekä analysoimaan kriittisesti omia lähtökohtiaan ja muuttamaan niitä tarvittaessa, täsmentävät Alasoini, Järvensivu ym. (2013, 12). Onnismaan (2013, 28) mukaan dialogisuuden merkitys työelämässä ja asiantuntijuudessa liitetään usein yhteiskunnan monimutkaistumiseen ja fragmentoitumiseen, minkä seurauksena syntyy tarve ylittää rajoja, rakentaa siltoja ja ylipäänsä toimia yhdessä. Eri tahot yrittävät selviytyä monimutkaisista haasteista yhdessä, ja tässä sillanrakennuksessa dialogin uskotaan auttavan. Jotta luottamus ja työn mielekkyys voi rakentua, työntekijän on voitava kokea itsensä aktiiviseksi toimijaksi suhteessa työyhteisön ja yhteistyöverkoston tehtävään. Osallisuus ja sen kautta rakentuva mielekkyys merkitsee toimijuutta suhteessa yhteisöön ja sen perustehtävään. Toimijuus on käsite, jossa yhdistyy niin yksilön kuin yhteisönkin intentionaalinen toiminta. (Onnismaa, 2013, 29.) Onnismaan (2013, 34) ja Pyhäjoen (2013) mukaan dialoginen asiantuntija tietää omat rajansa, tietää mitä ei tiedä, osaa pyytää apua ja sietää epävarmuutta. Hän myös kykenee reflektoimaan ja muuntelemaan toimintaansa vuorovaikutuksessa saadun tiedon ja palautteen pohjalta sekä osaa hyödyntää erilaisuutta ja moninäkökulmaisuutta.

Oman osaamisen tulee olla kohdallaan ja verkostojen eri toimijoiden roolien ja vastuidentäytyy olla selvillä. Sosiaalisissa verkostoissa myös johtaminen verkostoituu ja se on osa jokaisen verkoston jäsenen työtä. Ilman johtamista ja siihen liittyviä sääntöjä ei osaavinkaan verkosto tuota mitään. (Janhonen, 2015, 22.) Kollektiivinen vastuu edellyttää, että osallistujat ovat mukana suunnittelussa ja koordinoinnissa eikä korkeimmankaan tason päätöksentekoprosesseja jätetä ainoastaan ryhmän vetäjän vastuulle, sanovat Zhang, Scardamalia, Reeve & Messina (2009, 11) ja Scardamalia (2002). Koivusen (2005) mukaan onnistunut kollektiivinen asiantuntijuus on ryhmästä lähtevää, itseohjautuvaa käytäntöä eikä esimerkiksi johdon ylhäältä käsin sanelemaa toimintaa. Yhteisöllinen osaaminen on tiivistä, ja jakaminen sekä anteliaisuus ovat tärkeässä osassa. Kuitenkin jokaisella toimijalla säilyy yksilöllisyys ja autonomia työssään. Ylipäätään kollektiivisen asiantuntijuuden toimintarakente on löyhä ja kevyt ilman turhaa hierarkiaa. (Koivunen, 2005.)

Kun työkäytännöissä on mukana eri osallistujia ja moniammatillisia työryhmiä, on tehtävien kokonaisuymmärrys erityisen tärkeää, lisää Collin (2007, 210). Yhteisen rakentumista tukee se, että jokainen ymmärtää työnsä osana yhteistä kokonaisuutta ja jokaisen työpanos nähdään tärkeänä hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi (Toivanen & Järvensivu, 44–45). Isoherranen (2012, 152) korostaa vuorovaikutuksen ja kokonaisvaltaisen otteen tärkeyttä moniammatillisten kokoonpanojen tarvitsemissa taidoissa ja valmiuksissa. Hänen mukaansa tarvitaan

- reflektiivisen arvioinnin taitoa (päätösten moninäkökulmaisuus ja niiden perustelut),
- taitavan keskustelun ja dialogin taitoja,
- valmiutta jaettuun johtajuuteen (ammattilaisilla vastuu omilla alueillaan) sekä
- roolien joustavuutta.

Vuorovaikutuksella onkin kollektiivisessa työskentelyssä keskeinen osuus (Collin (2007, 210; Tynjälä, Ikonen-Varila ym., 2007, 269). Sillä, miten tietämystä jaetaan osallistujien kesken, on suuri merkitys, samoin kuin sillä, miten ja kuinka usein uutta tietoa tai neuvoja välitetään muille (Palonen ym., 2003, 18, 21–22). Vuorovaikutuksella voidaan vahvistaa sidoksia verkoston jäsenten välillä (Janhonen & Toivanen, 2015). Onnistuneen verkostoituneen asiantuntijatyön merkittävin yksittäinen tekijä on toimijoiden *yhteinen*

innostus työstään, toteavat Lee ym. (2014), sillä innostuksella on positiivinen yhteys niin ulkoisen tiedon hakemiseen kuin sen sisäiseen jakamiseen osallistujien kesken. Vahvojen sidosten päällekkäinen tieto takaa sen, että sama asia kuullaan eri tavoin muunneltuna toistuvasti, jolloin tärkein tieto tulee kattavasti esille. Päällekkäisen osaamisen ympäristössä on myös mahdollista välittää hiljaista tietoa, jos vuorovaikutus on pitkäaikaista ja intensiivistä. (Hakkarainen, Palonen & Paavola, 2002.) Niissä tilanteissa, kun yhteistä aikaa tai yhteisiä kohtaamisen paikkoja ei ole, yhteistyössä korostuvat ihmisten työtehtäviin liittyvät tiedot, taidot ja asiaosaaminen, ammattitaitoiset persoonat sekä heidän välilleen muodostuvat yhteistyösidoset, sanovat Grutterink ym. (2013) sekä Janhonen & Toivanen (2015, 42). Yhteiset projektit ja niihin liittyvät päämäärät voivat synnyttää tärkeitäkin yhteenkuuluvuuden tunteita, jotka eivät ole fyysiseen läsnäoloon sidottuja. Verkostotyöskentelyssä tuleekin panostaa riittävään henkiseen motivointiin sekä työntekijöiden mahdollisuuksiin kohdata muiden ryhmän jäseniä. (Janhonen & Toivanen, 2015, 33–34.)

Jaettu asiantuntijuus, yhteinen tietämys ja työssä oppiminen pohjautuvat kokemusten jakamiseen ja niiden yhteiseen reflektointiin, sanovat Eteläpelto (1993, 119–120) sekä Poikela & Järvinen (2007, 179–182). Kokemuksellisuus on myös ainoa tapa oppia toimimaan erilaisten ihmisten kanssa vaihtelevissa ja muuttuvissa työtilanteissa, painottaa Collin (2005, 163–164). Lisäksi on tärkeää, että kokemuksia voi jakaa myös ulkopuolisissa asiantuntijaverkostoissa toisissa organisaatioissa toimivien kollegojen ja asiantuntijoiden kanssa (Poell & Van der Krogt, 2010, 208). Ulkopuoliset sidokset toimivat usein linkkeinä toimijoiden välillä, ja niiden kautta siirtyy tietoa ja osaamista projektista toiseen. Ne luovat myös pohjaa uusille yhteistyömahdollisuuksille ja edistävät virheistä oppimista. Yhteisesti sujuva tiedonvaihto ja oppiminen selkeyttävät osallistujien kokonaiskuvaa toimintaympäristöstään. (Janhonen, Toivanen ym. (2015).

Verkostoitumisen ja jaetun asiantuntijuuden tarkoitusta ja hyötyjä voidaan katsoa esitettyjen teorioiden perusteella sekä yksilö- että yhteistyölähtöisesti. Tässä tutkimuksessa yhteisesti jaetun asiantuntijuuden hyötyinä nähdään yhteinen tiedon jakaminen ja sen kehittäminen, tiedollisten prosessien parantaminen ja näiden kautta luovien lopputulosten mahdollistaminen. Jaettu asiantuntijuus perustuu pitkälti yhteisten kokemusten jakamiseen ja niiden yhteiseen reflektointiin niin, että osallistujille syntyy yhteinen ymmärrys asioista. Kollektiivisen yhteistyön tarkoituksena nähdään tässä tutkimuksessa ongelmanratkaisut,

innovaatioiden tuottaminen ja yhteisön tiedon lisääminen. Yhteistyön onnistumisessa näyttää teorioiden perusteella olevan tärkeää yhteinen vastuunkanto, sekä osapuolten into ja halu vastavuoroiseen työskentelyyn ja muiden näkökulmien huomioimiseen. Antautuminen dialogin mahdollisuuteen ja uuden oppimiseen sekä muutoksiin liittyvä joustavuus ja sopeutuvuus nähdään avaintekijöinä ja yhteisen onnistumisen edellytyksinä.

3.3 Työn muutokset ja osaamisen hallinta

Ammatillisessa kehityksessä ainoa varma asia on jatkuva muutos, toteaa Eteläpelto (2007, 137). Muutostilanteissa työntekijän on työstettävä käsityksiä itsestään ammatillisena toimijana, kuka hän on ja mihin hän kuuluu ammatissaan ja työssään sekä millaisiin tavoitteisiin, ihanteisiin ja eettisiin normeihin hän ammatissaan sitoutuu, jatkavat Eteläpelto, Hökkä, Paloniemi & Vähäsantanen (2014, 18). Mitä syvemmin muutos koskettaa omaa ammatillista osaamista, sitä työläämpää muutokseen sopeutuminen on, lisäävät Lundell, Tuominen ym. (2011, 66–67). Ratkaisevaa on, koetaanko muutokset uhkana vai mahdollisuutena. Jos muutos koetaan välttämättömäksi ja hyödylliseksi, yksilöllä on motivaatiota tarttua uusiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Jos taas muutosta ei nähdä mielekkäänä omalla kohdalla, se heikentää motivaatiota.

Työelämän laadun ja työhyvinvoinnin näkökulmasta eräänä uhkakuvana voidaan nähdä työn pilkkoutuminen yhä pienempiin palasiin. Projektimainen ja nopeaa reagointia vaativa työ ei pitkään jatkuessaan pysty synnyttämään iloa eikä mielekkyyden kokemuksia. Vaarana voivat olla ylikuormittuminen sekä työhön liittyvien oppimisen mahdollisuuksien ja koko ammatillisen identiteetin ja itsetunnon rapautuminen. Yksittäistä työntekijää uhkaa jääminen yleisosajaksi, generalistiksi, jolle ei synny työmarkkinoilla mitään erityistä osaamiseta muihin työntekijöihin nähden. (Alasoini ym. 2013, 19.)

Osaamisella on keskeinen merkitys työkyvyn ylläpitäjänä, toteavat Lundell, Tuominen ym. (2011, 83), sillä se lisää työn hallintaa ja luottamusta omaan kykyyn selviytyä työssä eteen tulevista haasteista. Työtehtävien liiallinen muuttuminen voi heikentää työmotivaatiota, jos koetaan, ettei entistä osaamista pystytä hyödyntämään uudessa toimenkuvassa tai oppiminen muutoin jää jostain syystä heikoksi. (Hakkarainen, & Jääskeläinen, 2006, 93.) Työssä pärjääminen riippuu pitkälti siitä, miten hyvin työntekijän tiedot ja taidot vastaavat

työn vaatimuksia. Osaamisensa kautta työntekijä identifioituu oman alansa ammattilaiseksi ja asiantuntijaksi. (Lundell, Tuominen ym., 2011, 83.)

Pysyvästi korkeatasoisen suorituksen lisäksi on tärkeäksi asiantuntijuutta määrittäväksi ominaisuudeksi muodostunut *adaptiivisuus*, kyky hallita nopeasti muuttuvia tilanteita ja liikkua joustavasti eri asiantuntijuuden alueiden välillä, toteavat Palonen, Boshuizen ym. (2013, 19). Tässä aiheeseen syventymisen (spesialisoitumisen) ja asiantuntijuutta avartavan rajojen ylittämisen (monialaisuus, ammattien hybridisoituminen) välillä on myös ristiriita. Adaptiivisuuteen kytkeytyy myös asiantuntijuuden transformatiivinen luonne, sillä korkeasti koulutetut asiantuntijat työskentelevät usein sellaisissa tehtävissä, joille ei ole ominaista pelkästään sopeutuminen muutokseen vaan myös sen tuottaminen, esimerkiksi aikaansaamalla uudenlaisia toimintoja ja käytäntöjä (Hakkarainen, Palonen, Paavola & Lehtinen, 2004).

Autonomia on myös tärkeä työkykyyn vaikuttava tekijä. Sillä viitataan tässä työntekijän ammattitaitoon ja vaikutusmahdollisuuksiin työssään. Autonomia motivoi työntekijää työssä oppimiseen sekä panostamaan omaan työhönsä ja organisaation tuloksellisuuteen. Lisäksi se puskuroi työn vaatimusten aiheuttamaa kuormitusta ja lisää työn imun kokemusta. (Nätti, Kauhanen, Miettinen, & Siponen, 2011, 229–230.) Työn imulla tarkoitetaan innostunutta motivaatiotilaa työssä, kun taas työhön leipääntyminen viittaa työssä koettuun epämotivoituneeseen, alivirittyneeseen tylsistymisen tilaan (Hakanen ym. 2012, 41). Voimavaralähtöinen, onnistumiskeskeinen työn imuun tähtäävä ajattelu- ja toimintamalli on kaikkien vastuulla, ja sen tulisi kiinnostaa kaikkia toimijoita työpaikalla, toteavat Hakanen ym. (2012, 78).

Hakkarainen & Jääskeläinen (2006, 77) erottavat osaamisen ja ammatinhallinnan toisistaan: osaaminen on yksilön taitoa, ja ammatinhallinta on usean toimijan yhteisvaikutusta. Motivaatio liittyy persoonalliseen kehitykseen (Hakkarainen & Jääskeläinen, 2006, 93), ja mielekkyys on ammatinhallinnan ja osaamisen kehittämisen keskeinen lähtökohta (Hakkarainen & Jääskeläinen, 2006, 77). Mielekkyyttä ei kuitenkaan tuo pelkkä yhteisten tavoitteiden omaksumisen prosessi, vaan yhteisellä tekemisellä täytyy olla jokin kohde. Mielekkyyttä ja motivaatiota voidaan pitää avaintekijöinä yhteisessä ammatinhallinnassa (Hakkarainen & Jääskeläinen, 2006, 96). Työuria saadaan rakennettua

pidemmiksi, kun ammatillisen osaamisen taso saadaan pysymään riittävän korkealla ja ammatilliset työtehtävät mielekkäinä, sanovat Palonen, Boshuizen ym. (2013, 26).

Alasoini ym. (2013, 19) toteavat, että työn ja toimintojen hallinta edellyttää omaa aktiivisuutta ja muista erottumista osaamisen kehittämisessä. Eri alojen moniosaaminen tukee mahdollisuuksia osallistua kehittämiseen ja innovointiin työelämässä. Verkostoituminen erilaisiin osaamisyhteisöihin kasvattaa sosiaalista pääomaa. Kuuluminen osaamisyhteisöihin auttaa saamaan tukea omaan työhön liittyvässä ongelmanratkaisussa ja tekee omaa osaamista laajemmin tunnetuksi oman alan muiden asiantuntijoiden keskuudessa. Tällaiset osaamisyhteisöt ovat myös olennaisia uudentyyppisten kollektiivisten suojarakenteiden kehittymiselle, yhteisön jäsenyyden ja tunnustuksen kokemusten synnylle sekä työn emotionaalisen osa-alueen rakentumiselle. (Alasoini ym. 2013, 19–20.) Työelämän kehittämiseen ja työssä oppimiseen tarvitaankin laajempi kuin pelkästään yksilö- tai organisaatiotasoinen ajattelutapa, arvioivat Eteläpelto, Hökkä, Paloniemi & Vähäsantanen (2014, 20-21). He peräänkuuluttavat kehittämismalleja, jotka vahvistaisivat samanaikaisesti ja monitasoisesti sekä työntekijöiden että organisaatioiden uusiutumista. Muutoksen hallinnan perusedellytys on yksilöiden ja yhteisöjen kyky oppia uutta (Työterveyslaitos, 2010). Kyky reagoida muutoksiin ja toimiva vuorovaikutus ovat avaimia sujuvaan verkostotyöhön, lisäävät Janhonen, Toivanen, ym., (2015).

Myös Hakkarainen & Jääskeläinen (2006, 89) näkevät ammatinhallinnan perustan mieluummin muutoksissa kuin muuttumattomuudessa. Vygotskyn kulttuurisen kehityksen teoriaan nojaten he jatkavat ajatusta ja esittävät, että muutos on ammatillisen kehityksen edellytys, sillä uusien taitojen oppiminen ei vielä riitä. He ovat lähestyneet yhteistä ammatinhallintaa *dialogisen työpajan* kautta. Työpajan ideana on toimintajärjestelmien muuttuminen ja sitä kautta toimijoiden muuttuminen niin, että heidän toimijuutensa, tehtävänsä tai tekonsa muuttuvat mukana. Tällainen yhteisen tekemisen kohde luo mielekkyyttä ja uutta näkökulmaa niin ammatinhallintaan kuin henkilökohtaisenkin osaamisen pohdintaan. (Hakkarainen & Jääskeläinen, 2006, 102–103)

Samaa lähestymistapaa vievät eteenpäin Kira & Balkin (2014), jotka käyttävät termiä ”transformative job crafting” eli vapaasti suomennettuna *uudistava työn kehittäminen*. Siinä ajatuksena on, että yksilö kehittää tietoisesti sekä omaa työn tekemistään että yhteistyötä muiden kanssa siten, että se tuottaa uusia ajatuksia ja ideoita niin työn

tekemiseen kuin toimintatapoihinkin. Kyse on oikeastaan osaamisen voimaannuttamisesta suhteessa työskentelyyn eli käytännössä ammatillisen toimijuuden käyttämisestä. Kira & Balkin (2014) kuitenkin muistuttavat voimaannuttamisen ja muutoksellisuuden kääntöpuolesta: Jos yksilön ammatillinen toimijuus ja työskentely ovat keskenään ristiriitaiset, voi tilanne huonoimmillaan johtaa työntekijän psyykkiseen tai fyysiseen etäännyttämiseen työstä tai jopa irtisanoutumiseen.

Muutosten ja osaamisen hallinta ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta

Ikääntyvien työntekijöiden voimavarat ja motivaatio voivat olla koetuksella jatkuvien muutosten vuoksi. Jos muutoksiin väsyttään, suhde työhön muuttuu kielteiseksi, ja eläkkeelle siirtyminen alkaa tuntua houkuttelevammalta. Toisaalta taas avoimuus uudelle vie eteenpäin ja auttaa selviytymään muutoksesta. (Lundell, Tuominen ym., 2011, 66–67.) Oppimiskyvyssä tapahtuvat ikämuutokset eivät niinkään liity muistin heikkenemiseen tai tiedonkäsittelyn hidastumiseen vaan ennen kaikkea yksilön oppimishistoriaan. Työn vaatimusten muuttuessa yksilön työkyvyn kehittyminen on riippuvainen hänen halustaan ja mahdollisuuksistaan oppia työssään. Vankka ammatillinen osaaminen vähentää psyykkistä kuormittumista ja auttaa jaksamaan. (Lundell, Tuominen ym. 2011, 181.)

Muuttuvien tietojärjestelmien hallinta on tärkeää ikääntyvälle työntekijälle työn sujuvuuden, kuormittavuuden ja jaksamisen kannalta (Työterveyslaitos, 2010). Nuoremmille on ominaista tietoteknisten välineiden luonteva hallinta ja kiinnostus viestintäteknologian mahdollisuuksiin, ja he kokevat käytössä olevien tietoteknisten välineiden omaksumisen ja käytön helpommaksi kuin ikääntyvät (Työterveyslaitos, 2010; Valtioneuvoston kanslian raportti, 2009, 59). Tietotekniset valmiudet eivät silti niinkään liity kalenteri-ikään kuin siihen, kuinka paljon ihmiselle on kertynyt kokemusta tietotekniikan käytöstä. Tietotekniikan käyttö onkin 2000-luvulla lisääntynyt eniten vanhemmissa ikäryhmissä, mikä on kaventanut ikäryhmien välisiä eroja käyttötaidoissa. (Lundell, Tuominen ym., 2011, 199–201.) Vaikka kaikki ikäryhmät yleensä hyväksyvät uuden tekniikan ja tietojärjestelmät ja ovat valmiita käyttämään niitä, toivovat ikääntyvät koulutuksiin vähemmän asiaa yhdellä kertaa sekä enemmän aikaa kokeiluun ja harjoitteluun (Työterveyslaitos, 2010). Koulutukset ja ohjaukset tuleekin suunnitella vastamaan eri-ikäisten työntekijöiden tarpeita. Ikääntyminen voidaan huomioida esimerkiksi painottamalla visuaalisia strategioita tehtävistä suoriutumisessa (Diersch, Cross, Stadler, Shutz-Bosbach & Rieger, 2012).

Ikääntyneemmistä asiantuntijoista tulee pitää huolta heidän arvokkaan tietonsa ja kokemuksensa vuoksi, vaikka osaamisen ylläpitäminen olisikin haasteellista. Nuoremman ikäpolven kanssa iäkkäämmät eivät ehkä voi kilpailla tietoteknisestä osaamisesta, mutta he ovat silti tärkeässä asemassa uuden ja vanhan kulttuurin rajanylityksissä ja vuorovaikutustilanteissa. (Hakkarainen, Palonen ym., 2004, 215; Saarikivi, 2014). Ikääntyville työntekijöille on kertynyt työvuosien varrella paljon kokemukseen pohjautuvaa hiljaista tietoa, joka kytkeytyy kiinteästi käytännön työtehtävien hoitamiseen (Lundell, Tuominen ym., 2011, 62–63). Suuri osa organisaation muistista on perinteistä, piilossa olevaa osaamista ja tietoa. Jos organisaation tieto on klusturoitunut ”traditionaaliseen” ja ”uuteen” tietoon eikä tieto kulje näiden ryhmien välillä, saattaa organisaation muisti (vrt. aiemmin: metatieto, transaktiivinen muisti) heiketä oleellisesti iäkkäämpien työntekijöiden jäädessä eläkkeelle (Hakkarainen, Palonen ym., 2004, 216; Virtainlahti, 2009, 15).

Fieldillä (2012) on ehdotuksia, joiden avulla voidaan auttaa osallistamaan iäkkäämpiä henkilöitä työhönsä ja ylläpitää heidän ammatillista toimijuuttaan:

- Tehdään enemmän oppimista yhdistäviä sekä sosiaalista pääomaa säilyttäviä ja uudistavia asioita.
- Sitoutetaan iäkkäämpiä henkilöitä ikäänsä sopiville fyysisen aktiviteetin tasoille, sillä tämä on myös avain oppimiseen.
- Rohkaistaan uuden teknologian käyttöön oppimisen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen ilmaisuvälineenä.

Ilmarinen & Mertanen (2009, 36) muistuttavat, että elämäkokemukset, ongelmanratkaisukeinot sekä terveydentilan ja toimintakyvyn muutokset lisäävät työyhteisön jäsenten erilaisuutta. Jos työ säilyy mielekkäänä, arvostettuna ja sopivasti kuormittavana, työ ja ikätoverit voivat auttaa ikääntyvää tukien tämän itsetuntoa ja ylläpitäen hänen sosiaalista toimintakykyään koko työuran ajan. Vanhalakka-Ruohon (2014, 228) mukaan elämähistoria ja kokemukset tulee huomioida työn kehittämisessä: ammatillista uudistumista tulee tukea, eikä vanhasta saisi luoda liian nopeasti uutta. Hän korostaa, että työyhteisö on tärkeä voimavara niin muutoksessa toimimisessa kuin toimijuuden vahvistamisessa, minkä vuoksi erilaisia ryhmätyöskentelymuotoja tulisi tukea entistä enemmän.

Esitetyn taustateorian perusteella työn muutokset ja osaamisen hallinta edellyttävät työntekijöiltä aktiivista toimijuutta ja adaptiivisuutta vaihteleviin työtehtäviin ja toimenkuviin. Työn autonomia ja kokemus työssä osaamisesta antavat työntekijöille itseluottamusta ja uskoa omaan kykyihinsä. Ikääntyvien työntekijöiden kohdalla osaamisen hallintaa ja aktiivista toimijuutta voidaan tukea mielekkäillä työtehtävillä, työpanoksen arvostamisella sekä muutoksiin osallistamalla. Sosiaalisen pääoman säilyttäminen ja sopivalla osaamisen tasolla olevat työtehtävät tukevat myös uuden oppimisesta ja asiantuntijuuden kehittymistä. Kuuluminen osaamisyhteisöön kehittää niin yksilöllistä kuin kollektiivistakin asiantuntijuutta ja toimijuutta.

Lopuksi

Tasokasta osaamista tarkasteltaessa ei ole aina hyödyllistä miettiä ikää, uraa tai osaamisen kaarta. Osaaminen syntyy ennemminkin ryhmien ja asiantuntijakulttuurien yhteisen työn kuin yhden ihmisen ansiokkaan toiminnan tuloksena. Toisia asiantuntijoita tarvitaan jo siihen, että voidaan määritellä kriteerit hyvälle tai erinomaiselle toiminnalle sekä arvioida muiden asiantuntijoiden suorituksia tai heidän tietämyksensä luotettavuutta. Asiantuntijuus ei ole yksilöllinen vaan kollektiivinen ominaisuus. (Palonen & Gruber, 2010, 42.) Eri-ikäisillä on omat ainutkertaiset kokemuksensa ja koulutustaustansa, joiden taidokas yhdisteleminen on toiminnan kehittämisen kannalta olennainen vahvuus (Laine, Sinko, & Vihriälä, 2009, 60). Oikealla asenteella eri-ikäisyys voidaan valjastaa yhteiseen hyötykäyttöön, jolloin nuoremmat ja iäkkäämmät työntekijät voivat opettaa toinen toisiaan, Ilmarinen & Mertanen (2009, 35) jatkavat. Siinä missä ikääntyvien työntekijöiden työ- ja elämäkokemus, viisaus ja arvostelukyky auttavat oikein kanavoituna työuransa alkuvaiheessa olevia nuoria, on nuorilla puolestaan tarjota vanhemmille työntekijöille mahdollisesti parempaa teoreettista koulutusta ja pohjatietoa sekä teknistä osaamista. Erityisesti nuoret ja ikääntyneet työntekijät kokevatkin, että eri-ikäisten työskenteleminen yhdessä lisää työmotivaatiota ja siinä samalla opitaan toinen toiseltaan, vahvistavat Haltia & Kyhä (2007).

Osaamisen kehittämisen kannalta on keskeistä luoda oppimisen kulttuuria. Oppivan yhteisön ja oppimista mahdollistavan tilan luominen tarvitsee turvallista ja virheitä sallivaa ilmapiiriä, aikaa ajatella ja jakaa vielä keskeneräisiä oivalluksen alkuja. Käytäntöjen kyseenalaistaminen ja uuden oppiminen edellyttävät aktiivista vuorovaikutusta ja vapautta

toimia sekä tehdä kokeiluja. Jaettua asiantuntijuutta ja yhteistä oppimista edistää myös erilaisten osaamisten ja ajattelutapojen yhdistäminen ja sekoittaminen. Se vaatii uteliaisuutta katsoa asioita erilaisista näkökulmista, kärsivällisyyttä pysyä avoimena ja läsnä toisten näkemyksille. Lisäksi rohkeutta tarvitaan vanhan kyseenalaistamiselle ja uuden luomiselle. (Autio, Juote-Pesonen, Mannila & Tuomola, 2013, 55.)

Yhteenvetona voidaan teorian pohjalta todeta, että asiantuntijuus edellyttää yhä enemmän aktiivista toimijuutta, verkostoitumista, moniosaamista, muutokseen sopeutumista ja sen tuottamista. Yksittäisen asiantuntijan kannalta erityisesti osaaminen, autonomia, adaptiivisuus ja motivaatio ovat keskeisiä ominaisuuksia työn hallinnassa ja työkyvyn ylläpitämisessä. Sen sijaan kollektiivisesta näkökulmasta tarkasteltuna yhteiseen ammatinhallintaan tarvitaan motivaatiota ja mielekkyyttä, jolloin yhteisellä tekemisellä on jokin kohde. Lisäksi kyky reagoida muutoksiin ja toimiva vuorovaikutus ovat edellytyksinä hyvälle verkostotyöskentelylle. Eri-ikäisten yhteistyöllä voi olla suuri merkitys asiantuntijuuden yhteisen tiedon muodostuksessa ja uuden luomisessa, jos kaikille annetaan mahdollisuus jakaa tietonsa ja taitonsa muiden osallistujien kesken. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että osaamisvahvuudet tunnustetaan ja niille annetaan tilaa kokonaistoimintaa hyödyttävällä tavalla.

Tässä tutkimuksessa kohtaavat sosiaalinen ja kokemuksellinen oppiminen sekä ammatillinen kehittyminen osallistuvan työskentelyn kautta. Tutkimuksessa ei tarkastella noviisien kehittymistä asiantuntijoiksi, vaan pääpaino on ikääntyneiden asiantuntijoiden osaamisen ylläpitämisellä ja kehittämisellä. Mahdollinen uuden opettelu näkyy työssä tai toimenkuvissa tapahtuvien muutosten kautta. Lisäksi yritetään kuvailla, miten eri henkilöiden osaamista ja asiantuntijuutta voidaan parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää toiminnassa sekä mitkä ovat kollektiivisen asiantuntijuuden onnistumisen edellytykset. Taustalla on käsitys siitä, että kollektiivinen asiantuntijuus on enemmän kuin osiensa summa, eli yksittäiset asiantuntijat voivat kollektiivisella tiedonmuodostuksella ja toiminnallaan saavuttaa yhdessä enemmän kuin yksin. Yksilöllinen näkökulma on tarkoituksella jätetty vähemmälle huomiolle, vaikka jaettua asiantuntijuutta voidaankin katsoa myös yksilön hyödyn näkökulmasta. Lisäksi tarkastelusta on tietoisesti jätetty pois organisatorinen, johtajuutta koskeva näkökulma, jossa korostuu erityisesti johtamisen kautta tapahtuva yhteistyön ja osaamisen kehittämisen tukeminen.

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Edellä esitetyn teoreettisen viitekehyksen perusteella tämän tutkimuksen tehtävänä on tarkastella ikääntyvien asiantuntijoiden kokemuksia ja käsityksiä asiantuntijuudesta, jaetusta asiantuntijuudesta ja verkostoitumisesta sekä ikääntymisestä suhteessa omaan työhönsä.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

- 1. Miten asiantuntijuus kehittyy?* Tutkimustehtävässä tarkastellaan käsityksiä siitä, mitä asiantuntijaosaaminen on ja mistä se muodostuu sekä mitkä ovat sen kehittymistä edistäviä tai estäviä tekijöitä.
- 2. Mihin jaettua asiantuntijuutta ja verkostoitumista tarvitaan?* Jaetun asiantuntijuuden ja verkostojen tarpeellisuutta ja hyödyntämistätyössä tarkastellaan kollektiivisen tiedonmuodostuksen sekä osaamisen ja tiedon jakamisen näkökulmista.
- 3. Miten ikä ja kokemus ilmenevät asiantuntijatyössä?* Ikää ja sen tuomaa kokemusta tarkastellaan osaamisen kehittämisen, jaetun asiantuntijuuden ja työn hallinnan näkökulmista työntekijöiden omien kokemusten kautta.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä tutkimuksessa puheenvuoro on annettu asiantuntijatehtävissä toimiville työntekijöille. Tarkastelun kohteena ovat heidän omat käsityksensä asiantuntijaosaamisesta ja sen kehittymisestä, verkostoituneesta asiantuntijatyöskentelystä sekä ja iän ja työkokemuksen merkityksestä osaamisen hallinnassa. Mielenkiinto ei kohdistu yksilöiden käsitysten välisiin eroihin, vaan pyrkimys on tarkastella näiden käsityksiä sisältöjä ja niiden suhteita toisiinsa. Lähtökohtana on ollut ajatus, että on mahdollista muodostaa oletus yleisestä käsitysten joukosta tietyssä ammatillisessa yhteisössä. Tutkimuksen tavoitteena on löytää sellaisia yleisiä käsityksiä ja ajattelutapoja, jotka ovat jossain määrin jaettuja ja siten sosiaalisesti merkittäviä (Paloniemeä, 2004, 38, mukailten).

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin eli laadullisin menetelmin siten, että aineisto kerättiin yksilöllisillä teemahaastatteluilla ja analysoitiin teemoittelun kautta tapahtuvan sisällönanalyysin avulla.

5.1 Aineiston keruu

Tämän tutkimuksen aineistonkeruun tavaksi valikoitui teemahaastattelu, koska haastattelun aihepiiri ja teemat olivat tiedossa, mutta en halunnut muotoilla kysymyksiä liian tarkkaan muotoon tai järjestykseen (kuten lomake- ja avoimessa haastattelussa). Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi, 2010, 75), joten se tuntui metodologiana sopivalta. Alasuutarin (1999, 83) mukaan teoreettinen viitekehys määrää sen, millainen aineisto kannattaa kerätä ja millaista menetelmää sen analyysissä kannattaa käyttää. Tai myös päinvastoin, aineiston luonne asettaa rajat sille, millainen tutkimuksen teoreettinen viitekehys voi olla ja millaisia metodeja voi käyttää. Teoreettisen viitekehysten ja tutkimusmetodin tulee siis olla sopusoinnussa.

Teoriasta lähteneiden tutkimuskysymysten myötä haastattelun teemoiksi (liite 1) muotoutuivat:

- 1) *Asiantuntijuuden kehittyminen*, jonka pääkysymyksenä oli selvittää, miten asiantuntijuus kehittyy työssä (edistävät ja estävät tekijät).
- 2) *Yhteistyö ja verkostot*, jonka pääkysymyksenä oli selvittää, millä tavoin jaettu asiantuntijuus ja verkostoituminen näkyvät työssä ja miten niitä voidaan hyödyntää (tiedon ja osaamisen jakamisen näkökulmista).
- 3) *Ikä ja työskentely*, jonka pääkysymyksenä oli selvittää, minkälaisia ikään ja kokemukseen liittyviä tekijöitä on havaittu omassa asiantuntijatyössä.

Teemahaastattelua punnitsin sekä yksilö- että ryhmähaastattelun välillä. Jälkimmäinen olisi toiminut ”yhteisten asioiden foorumina”, mutta päädyin kuitenkin yksilöhaastatteluihin, jotta yksittäiset mielipiteet ja henkilökohtaiset kokemukset pääsivät paremmin esille. Mietin myös aluksi, ottaisinko mukaan muutamia esimiehiä laajemman näkökulman saamiseksi. Päädyin kuitenkin valitsemaan haastatteluun sellaisia työntekijöitä, jotka ovat varsinaisessa asiantuntijatyössä, koska heillä on omakohtainen kokemus asiantuntijatehtävistä.

Tutkimusta varten lähestyin tutkimuslupa-asioissa (liite 3) sähköpostitse huhtikuussa 2014 erään julkisen sektorin sosiaalivakutusorganisaation esimiehiä. Tutkimuslupapyyntöissä kerrottiin lyhyesti, mistä aiheesta ja millä menetelmillä kyseistä tutkimusta ollaan tekemässä. Lupa henkilöhaastatteluihin tuli parissa päivässä. Tämän jälkeen etsin sopivia haastateltavia kyselemällä eri puolilta organisaatiota, ketkä olisivat sopivan ikäisiä asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöitä. Osan henkilöistä tiesin tai arvelin tietäväni etukäteen sopiviksi, osaan henkilöistä sain vinkkiä toisilta toimihenkilöiltä. Otin sitten sopiviin henkilöihin yhteyttä sähköpostitse ja kerroin, kuka olen, minkälaisesta tutkimuksesta on kyse ja kysyin, suostuisiko henkilö osallistumaan tutkimukseen (liite 4). Kerroin, että kyseessä on henkilöhaastattelu, jossa on täysi anonymiteetti ja lisäksi painotus on vain henkilön työnkuvassa, ei organisaatiossa. Henkilöt saivat tämän jälkeenitse päättää, halusivatko osallistua haastatteluun. Kymmenen henkilöä vastasi myöntävästi, neljä henkilöä kieltäytyi, ja yksi ei vastannut pyyntöön.

Ennen varsinaisia yksilöhaastatteluja tein vielä toukokuussa koehaastattelun, jonka perusteella kysymyksiä muotoiltiin uudelleen pro gradu -ohjaajani kanssa. Koehaastattelun perusteella kysymykset olivat vaikeahkoja. Lisäksi monet varsinaiseen haastatteluun suostuneista henkilöistä toivoivat saavansa kysymykset tai vähintään keskustelun aiheet

nähtäväkseen etukäteen. Päädyin siihen, että haastateltavat saivat ennen keskustelua ns. orientaatiolomakkeen, johon he merkitsivät ikänsä ja kuvailivat lyhyesti tämänhetkistä työtään. Orientaatiolomakkeessa (liite 2) oli mainittu teemoja, joista tultaisiin keskustelemaan.

Tein haastattelut kesä-syyskuussa 2014 kymmenelle henkilölle. Kuutta henkilöä haastattelin heidän työpaikallaan, kolmen kanssa kävin puhelinhaastattelun ja yhden kanssa videohaastattelun. Haastateltavat henkilöt olivat iältään 51–64-vuotiaita. Asemaltaan kaikki olivat ylempiä toimihenkilöitä, ja heillä on yhtä lukuun ottamatta korkeakoulututkinto. Kahdeksan henkilöä työskenteli kokopäiväisesti ja kaksi osaaikaisesti. Haastattelut kestivät 23–47 minuuttia kerrallaan. Analyysin helpottamiseksi ja luotettavuuden lisäämiseksi nauhoitin haastattelut kahdella nauhurilla ja litteroin ne.

Jokaiselle henkilölle painotin, että kyseessä on teemahaastattelu eikä keskustelun tarvitse edetä erityisen stukturoidusti vaan käydään tiettyjä aihealueita läpi sen mukaan, mitä niistä nousee mieleen. Vaikka itselläni oli teemojen perusteella laadittuja tukikysymyksiä, en halunnut näyttää niitä suoraan haastateltaville, jotta haastattelutilanne säilyisi mahdollisimman autenttisena. Näin ei tulisi sellaista epätasa-arvoista tilannetta, että osa olisi ehtinyt jo miettiä hyvinkin tarkkaan vastauksensa etukäteen ja osa vasta haastattelutilanteessa. Haastatteluiden alussa useat haastateltavat halusivat vielä varmistaa anonymiteetin säilymisen. Tällöin sovimme, että nimeä, ikää tai ammattinimikettä ei käytetä suorissa aineistolainauksissa. Osa haastateltavista koki osan kysymyksistä vaikeahkoiksi ja monimerkityksellisiksi, ja he pyysivät niiden vastaamiseen apua haastattelutilanteessa. Korostin kuitenkin, etten voi tässä tilanteessa kertoa omia mielipiteitäni tai puhua toisen suulla, mutta pyrin kysymään asiaa sitten toisella tavoin. Haastattelujen oli sovittu kestävän noin 30–40 minuuttia, ja välillä keskustelu rönsyili hieman liiankin vapaana, jolloin rajallisen ajan vuoksi oli palattava varsinaisiin teemoihin. Koin, että haastattelutilanne oli ensimmäisillä kerroilla jäykempi, kun taas viimeiset haastattelut menivät rennommin ja rutiinilla. Toiset henkilöistä vastasivat kysymyksiin ja toiset niiden vierestä. Osa halusi selittää juurta jaksan kaiken, mikä asiasta tuli mieleen, toiset taas vastasivat lyhyesti. Välillä keskustelu poiki uusia kysymyksiä, välillä pysyttiin lähes pelkästään varsinaisissa kysymyksissä ja niiden apukysymyksissä. Osa haastateltavista oli avoimempia vastauksissaan, osa vastasi hyvin lyhyesti ja napakasti.

Haastattelu-aika kului pääosin nopeasti, ja joidenkin haastateltavien kohdalla aika tuntui loppuvan jopa kesken. Haastavaksi koin keskustelun ohjaamisen siihen suuntaan, että saisin sopivassa ajassa vastaukset kysytyihin kysymyksiin, että ymmärtäisimme ne samalla tavoin ja että keskustelu olisi sujuvaa. Välillä jäin liian pitkäksi aikaa odottamaan, että henkilö ”pääsee asiaan” pitkän puhumisensa jälkeen. Välttämättä asiaan ei sitten edes siinä kohdin päästy. Erityisen vaikeaksi koin pitäytyä haastattelijan roolissa ilman omia mielipiteitä tai johdatteluja itse asiaan, koska olin joka haastattelutilanteessa innostunut kuulemaan, mitä haastateltavalla on asiasta sanottavaa. Itselläni oli melko paljon apukysymyksiä, ja niitä olisi jälkeempään ajateltuna voinut ehkä vielä karsia, jotta keskustelu olisi paikoitellen pysynyt luontevampana. Osan kysymyksistä joutuinkin jättämään pois muutaman henkilön kohdalla, jotta haastattelu saatiin tehtyä sovitun ajan puitteissa. Kuitenkin koin, ettei kenenkään haastattelusta tullut liian ohutta tai että mitään olennaista olisi jäänyt pois, vaan kaikkien kohdalla mukauduttiin hyvin sen hetkiseen tilanteeseen ja löydettiin ne tärkeät asiat, jotka oli tarkoituskin löytää. Keskusteluun saatiin myös tuoreita asioita ja näkökulmia, jotka eivät välttämättä aina edes liittyneet kysytyyn asiaan mutta tulivat henkilön mieleen sillä hetkellä. Lisäkysymysten avulla keskustelua voitiin syventää, ja koin erityisesti tämänlaiset tilanteet haastattelua rikastuttaviksi ”flow”-hetkiksi.

Ennen haastattelua pohdin, miten aineiston saturoitumisen kanssa käy näin pienehköllä tutkimusjoukolla. Haastattelujen edetessä huomasin, että tietyissä kohdissa osasin jo aavistaa haastateltavan vastauksen tai mihin suuntaan hän oli asiaa pohtimassa. Oli hauskaa huomata, että haastateltava keksi itse saman asian, jonka aiempi haastateltava oli keksinyt tai sanonut. Haastateltavat myös selvästi haastoivat itsensä pohtimaan asioita, koska he toistivat lauseita, kuten ”nyt kun mietin asiaa niin...” ja ”enpä ole ennen ajatellutkaan, mutta...” sekä ”no nyt huomaan että...”. Aineisto kylläntyi lopulta sopivasti niin, että sain erilaisia näkökulmia, mutta tietyt asiat toistuivat samankaltaisina vastaajien puheissa, joten niitä voitiin pitää jaettuina ja sosiaalisesti merkittävänä.

5.2 Aineiston käsittely ja analyysi

Tarkoitukseni oli alun perin tehdä aineistolähtöinen tutkimus. Käytännössä analyysi muodostui kuitenkin abduktiiviseksi analyysiksi (Tuomi & Sarajarvi, 2013, 96), mikä tässä

tarkoitti sitä, että analyysi ei ollut puhtaasti teoria- tai aineistolähtöinen, vaan yhdistelmä molempia.

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi alkaa usein jo itse haastattelutilanteissa (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 136). Huomasin tämän itsekin, kun muutamissa kohdin haastatteluja tuli sellaisia hyviä lauseita, joita ajattelin käyttäväni analyysiin. Aloitin kuitenkin varsinaisen haastattelujen käsittelyn ja syvemmän tutustumisen niihin pian sen jälkeen, kun ensimmäiset haastattelut oli tehty. Siirsin haastattelut nauhurilta tietokoneelle, kuuntelin läpi jokaisen haastattelun vähintään kaksi kertaa ja aloin samalla kirjoittaa niitä raakamuodossa Word-tiedostoiksi. Lisäksi tarkistin muutamia huonosti kuuluvia osuuksia vielä useampaan kertaan. Muutamiin kuuluvuusongelmiin oli syynä ilmastointilaitte haastatteluhuoneessa sekä haastateltavan paikoitellen kuiskaava tai erittäin nopea puhetyyli. Niitä kohtia pystyi onneksi voimistamaan tietokoneen äänentoistolla. Annoin jokaiselle haastateltavalle henkilölle oman tunnuksen (H1, H2 jne), joilla merkitsin hänen oman puheensa keskustelussa ja nimesin sekä Word-tiedoston että äänitiedoston samalla koodilla, jotta henkilöt ja haastattelut pysyisivät järjestyksessä. Henkilöiden anonymiteettisuojaan vuoksi sovimme jo haastatteluvaiheessa, että nimeä, ikää tai ammattinimikettä ei mainita suorissa aineistolainauksissa. Nimesin oman puheeni eri tunnuksella (K), jottei se sekoittuisi haastateltavien puheeseen. Puhtaaksikirjoituksen jälkeen litteroin tiedostotlitterointimerkkeineen ja samalla kuuntelin vielä ääninauhat läpi. Kaikkia haastattelun alkupuheita en litteroinut, koska ne eivät sisältäneet haastatteluun kuuluvaa keskustelua. Vaikka aineisto on purettu lähes sanasta sanaan, ei litterointia tehty kuitenkaan pikkutarkasti, koska analyysimenetelmänä oli tarkoitus käyttää sisällönanalyysia eikä esimerkiksi keskustelun- tai diskurssianalyysia.

Nauhoitettuja haastatteluja kertyi nauhurille noin viisi tuntia ja litteroin ne heinäsyyskuussa 2014. Litteroitua materiaalia kertyi 88 A4-sivua. Samalla, kun kuuntelin ja litteroin aineistoa, yritin tutustua ja keskittyä siihen vielä paremmin. Tein itselleni sivujen laitaan joitakin kommentteja ja havaintoja keskusteluista sekä mietin, miten aineistoa voisi alkaa teemoitella ja analysoida. Joitakin puheenvuoroja merkitsin keltaisella yliviiivauksella, jotta huomasin ne paremmin tekstimassasta. Sitten aloin järjestellä aineistoa ja poistin sieltä tutkimuksen kannalta epäolennaisia tekstinpätkiä sekä joitakin toistoja. Pyrin siihen, että aineistosta saisi tiiviimmän ja helpommin käsiteltävän kokonaisuuden (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 137). Järjestelyn jälkeen aineistosta alkoi

jäsentyä tiettyjä luokkia. Luokittelussa käytin teemoittelua apuna, minkä tarkoitus oli pelkistää aineistosta tekstin olennaisimmat asiat (Moilanen & Räihä, 2010, 55). Teemoittelin vastauksia siten, että siirsin samaa kysymystä tai asiaa koskevat vastaukset samaan alakategoriaan. Sopivat teemat ja alakategoriat analyysia varten löytyivät tutkimuskysymysten sekä haastatteluteemojen kautta (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen, 2010, 20-21). Teemoittelussa painottui, mitä kustakin teemasta on sanottu. Kaiken kaikkiaan kyse oli laadullisten aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan, jolloin oli mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Teemahaastattelulla kerätyn aineiston pilkkominen oli siinä mielessä helppoa, että haastattelun teemat muodostivat jo itsessään jäsenyyksen aineistoon. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 93.)

Haastatteluotteiden jäsentely teemoittain toi mukanaan erään ongelman. Huomasin, että teemahaastattelun avulla rakennettu kokonaisuus pirstoutui käsittelyvaiheessa. Oli valittava, halutaanko päätelmiä tehdä laajemmista kokonaisuuksista vai yhden haastateltavan ajattelusta laaja-alaisemmin. Tiedostoja oli yhdistettävä tai niputettava teemoittain. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 142–143.) Tässä tutkimuksessa oli kiinnostuksen kohteena laajempien kokonaisuuksien päätelmät, ei vain yksittäisten henkilöiden. Siksi teemoittelu tehtiin niin, että eri vastaajien vastaukset siirrettiin samojen teemojen alle ja teemoja itsessään tarkasteltiin kokonaisuuksina. Lisäksi aineistoa lähestyttiin siten, että jos aineistosta löytyi muitakin teemoja kuin mitkä olivat teemahaastattelun valmiit teemat, ne huomioitiin erillisinä teemoinaan. Käytännössä tässä tutkimuksessa Työn ja toimenkuvan muutokset -teema ei ollut valmiina, mutta se nousi selvästi esiin haastateltavien vastauksista.

Teemoittelin haastatteluaineiston seuraavasti ylä- ja alakategorioihin:

Pääteema 1. Työssä oppiminen ja kehittyminen

- asiantuntijatyön tavoitteet ja vaatimukset
- asiantuntijaosaamista
 - o edistävät tekijät
 - o estävät tai haastavat tekijät

Pääteema 2. Yhteistyö ja verkostot

- verkostotyön kuvailua
- yhteistyön ja verkostojen

- hyödyt työssä
- haasteet työssä
- miten onnistua yhteistyössä

Pääteema 3. Ikäsidonnaiset tekijät

- ikääntymisen vaikutukset työhön
 - hyvät puolet
 - huonot puolet
- kokemuksen vaikutukset työhön
 - hyvät puolet
 - huonot puolet
- havaintoja kokeneemman ja noviisin työskentelystä

Pääteema 4. Työn ja toimenkuvan muutokset

- yleiset työn muutokset
- oman toimenkuvan muutokset
- sopeutuminen muutoksiin
 - hyvät puolet
 - huonot puolet

Teemoittelun koin suhteellisen helpoksi tehdä, mutta varsinainen aineiston analysointi ja tulkinta oli haastavampaa. Tutkimuksen ydinasiana voidaan pitää juuri aineiston analyysia, tulkintaa ja johtopäätösten tekoa, muistuttavat Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2008, 216). Heidän mukaansa aineiston analyysin tarkoitus on paljastaa erilaisia piileviä merkitysrakenteita, jottei laadullinen tutkimus jäisi vain laadulliseksi kuvailuksi.

Teemoittelun jälkeen vuorossa oli aineiston analyysi käyttäen laadullista sisällönanalyysiä. Epäröin ensin valintaani, koska Ruusuvuoren ym. (2010, 19) mukaan laadullinen sisällönanalyysi tarkoittaa lähinnä aineiston analyysin luokitteluvaihetta, eräänlaista raaka-analyysiä, joka ei itsessään vielä aivan riitä varsinaiseksi analyysiksi. Irralliset aineistokatkelmat eivät sinällään vielä ole tutkimustulos, vaan vihje jostakin, joka tutkijan tulee selvittää (Moilanen & Räihä, 2010, 57; Alasuutari, 1999, 78). Analyysivaiheen tehtävä olisikin saada aineistosta systemaattisesti läpikäyden irti jotain sellaista, jota suorista lainauksista ei ole suoraan luettavissa. (Ruusuvuori ym. 2010, 19.) Seuraavaksi siis mietin, miten tämä varsinainen analyysi sitten käytännössä tapahtuu. Tuomi & Sarajärven (2013, 96–97) sekä Hirsjärvi & Hurmeen (2010, 136) mukaan pelkän aineistolähtöisen analyysin ongelmia voidaan pyrkiä ratkomaan teoriaohjaavalla eli abduktiivisella päättelyllä. Siinä on teoreettisia kytkentöjä, mutta ne eivät pohjaudu suoraan teoriaan, vaikka teoria onkin apuna analyysin etenemisessä. Tutkijalla on valmiina

joitakin teoreettisia johtoideoita, joita hän pyrkii todentamaan aineistonsa avulla. Analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan ennemminkin uusia ajatusuria luova. Näiden seikkojen pohjalta olen pyrkinyt abduktiiviseen päättelyyn, jossa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. Esimerkiksi 'asiantuntijuuteen liittyvät muutokset' ei ollut erillinen haastatteluteema, enkä ollut sitä aluksi huomionut teoreettisessa viitekehysessä, mutta se tuli esille erityisesti henkilökohtaiseen asiantuntijuuteen ja ikään liittyvissä vastauksissa. Muutosteema on siis aineistolähtöinen ja sitä on käsitelty tuloksissa. Kävin teemojen ylä- ja alakategorioita läpi ja luin vastauksia yhä uudelleen, jotta sain kuvattua ja koostettua eri kategoriat samantasoisilla käsitteillä. Teemat pelkistettiin tuloslukuihin, jotta jäsenyykset ja havainnot voitiin koostaa ja esittää varsinaiset tutkimuksen tulokset. Tuloksia käsitellään luvussa 6.

5.3. Tutkimuksen eettiset näkökulmat

Pyrkimyksenä tämän tutkimuksen teossa oli hyvä tieteellinen käytäntö, erityisesti tutkimuseettisissä kysymyksissä. Tutkimussuunnitelmassa pyrin laadukkuuteen, sopivaan tutkimusasetelmaan, selkeään ja avoimeen raportointiin sekä eettiseen sitoutuneisuuteen. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 127; TENK, 2014.) Tiedonhankintatavat ja koejärjestelyt aiheuttavat ihmistieteissä ongelmia ja siksi lähtökohtana tulee olla ihmisarvon kunnioittaminen (Hirsjärvi ym., 2008, 25). Tämä varmistettiin siten, että tutkimusluvut hankittiin asianmukaisesti ennen haastattelujen tekemistä (TENK, 2014). Tutkimukseen pyydytyille henkilöille kerrottiin, että haastattelut olivat luottamuksellisia, ja he vapaaehtoisesti joku suostuivat tai kieltäytyivät tutkimuksesta. Lisäksi selvitin heille etukäteen tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät. Haastateltavien tietosuojasta huolehdittin siten, että tutkimuksen yhteydessä saatuja tietoja ei ole luovutettu ulkopuolisille eikä tietoja käytetä muuhun kuin luvattuun tarkoitukseen. Lisäksi kaikille haastateltaville luvattiin anonymiteetti, ja tulokset järjesteltiin niin, että osallistujien nimettömyys voitiin taata. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 131; TENK, 2014.) Tämän vuoksi tulosluvun aineistositaateissa ei ole käytetty nimiä, ikää tai titteleitä. Koko tutkimuksen ajan noudatin huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä ja pyrin avoimesti kertomaan tutkimuksen kulusta (TENK, 2014).

6 TULOKSET

Seuraavaksi esittelen tutkimuksen tulokset tutkimusongelmittain. Ensin tarkastellaan asiantuntijuuden käsitettä ja sen kehittymistä edistäviä ja rajoittavia tekijöitä. Tämän jälkeen käsitellään jaettuun asiantuntijuuteen liittyviä hyötyjä ja haasteita yhteistyön ja verkostojen näkökulmasta. Näitä seuraavat ikään ja kokemukseen liittyvät tarkastelut. Kehittymiseen ja ikääntymiseen liittyvä muutosteema seuraa mukana. Jokaisen alaluvun jälkeen on tulosten yhteenveto-osio. Tulokset olen koontanut selkeyden vuoksi oheiseen taulukkoon:

Yläluokka	Alaluokka
<i>Pääluokka: Asiantuntijuuden kehittyminen</i>	
Asiantuntijuutta edistävät tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • koulutus • kokemusperäinen osaaminen • ammatillinen <u>toimijuus</u> • yhteistyötahot ja verkostot
Asiantuntijuutta rajoittavat tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • ajankäyttö • omat sisäiset ajattelumallit • oma ryhmä • puutteelliset työn ohjeistukset • tekniikka
Asiantuntijatyön muutokset	<ul style="list-style-type: none"> • yleiset ja oman työn muutokset
<i>Pääluokka: Jaettu asiantuntijuus</i>	
Yhteistyön ja verkostojen hyödyt	<ul style="list-style-type: none"> • kollegiaalinen tuki • prosessituki • tiedon liikkuvuus
Yhteistyön ja verkostojen haasteet	<ul style="list-style-type: none"> • ajankäyttö • vuorovaikutus • johtamisongelmat • asenteet
Yhteisen onnistumisen edellytykset	<ul style="list-style-type: none"> • vuorovaikutus • aktiivinen <u>toimijuus</u> • johtaminen ja koordinointi • <u>ryhmytyminen ja vastuunkanto</u>
<i>Pääluokka: Ikääntyminen</i>	
Ikä ja kokemus asiantuntijatyössä	<ul style="list-style-type: none"> ○ fyysiset ja kognitiiviset muutokset ○ ammatillisen <u>toimijuuden</u> muutokset ○ tasokas osaaminen ○ henkilökohtaiset kasvutekijät ○ organisaation tuntemus
<u>Moni-ikäinen yhteistyö</u>	<ul style="list-style-type: none"> ○ tekniikan käyttö ○ verkostoitumistaidot ○ erilaisuuden opettelu ○ näkökulmien vaihto ja reflektointi
Ikääntyvien työn muutokset	<ul style="list-style-type: none"> ○ tiedon ja kokemuksen päivittäminen ○ muutosten positiiviset puolet ○ muutosten kyseenalaistus

Taulukko 1. Tutkimustulokset.

6.1 Asiantuntijuuden kehittyminen

Vastaajien mielestä asiantuntijuus koostuu pääosin substanssiosaamisesta, pitkästä työkokemuksesta sekä kokonaisuuksien ymmärtämisestä ja niiden hallinnasta. Tiedon tuottaminen, soveltaminen ja palasten yhdisteleminen käytännön toiminnassa nähtiin tärkeinä:

”...tämä tiedon soveltaminen käytäntöön on minusta hyvin semmonen keskeinen asia joka on ollut itelle tärkeä” (H7)

”niin no kai se nyt sitten jossain määrin edellyttää että tuntee suht syvällisesti sen oman alansa asiat et on sitä syvällistä tietoa mut sitte toisaalta et on kykenevä hallitsemaan sellaisia laajoja kokonaisuuksia että miten eri asiat vaikuttavat toisiinsa ja miten niitä tietoja (1) yhdistetään tai hyödynnetään” (H9)

”... et sanoisin et se on aika laaja se kirjo (.) et pitää tietää monist asioista et joskus ihan niiku naurattaa et hei pitääks mun tämmöstä selvittää he he” (H2)

Vaikka monet vastaajista pohtivat asiantuntijuutta ensin yksilölähtöisesti, useat heistä totesivat sen koostuvan monista tekijöistä:

”tietysti toi asiantuntija niin oisko se että se koostuu jo niin monista (.) asioista ja monista ihmisistä niin minusta niinku yhden henkilön asiantuntijuus (1) ei enää oo niin tärkeä (2) se ois semmosta monialasta asiantuntijuutta joka tekee niiku sen” (H6)

”asiantuntijuus on .hh sitä että tiedetään yhä enemmän ja enemmän yhä vähemmästä ja vähemmästä ja se on must aika (.) aika niiku kuvaavaa ollu (.) menneinä vuosina...ja sitten on ehkä nähty sen (.) huonot puolet et se ei ihan taida toimia sillä tavalla et mennään vaan syvemmälle ja syvemmälle asioihin ja .hh se on ehkä asiantuntijuus on sen myötä myös sitä että näkee sen rajallisuuden ja pystyy hyödyntämään sitten niitä muita asiantuntijoita”(H8)

Monet vastaajista korostivat, että asiantuntijalla tulee olla ymmärrys omasta työstään suhteessa muuhun työhön huomatakseen, missä kohtaa yhteistyön tarve ilmenee:

”just se taito (.) käyttää sitä tietoa ja soveltaa sitä ja yhdistää erilaisia tietoja ja (.) ja tehdä yhteistyötä etymmärtäämissä se yhteistyön tarve on” (H1)

”et meilläki on tavallaan must aika jännä tää asiantuntijuus et sehän niiku (.) et enhän mä sit osaa sitä teknistä puolta niiku taas (.) et sit meil on kuitenkin niiku jaettu se et jotkut vastaa siitä ja tietää sen niiku paremmin mut täytyyhän niittenkin (1) sen asian ja teknisen puolen yhteys tietyst täytyy ymmärtää ja sit täytyyhän (1)

niiku täs tehtäväs niiku (.) vastata ja tietää se että (.) siel järjestelmäs sit tehdään oikein” (H10)

6.1.1 Asiantuntijuutta edistävät tekijät

Vastaajien mielestä asiantuntijuuden kehittymistä edesauttavia asioita olivat

- koulutus
- kokemusperäinen osaaminen
- ammatillinen toimijuus, kuten
 - aktiivisuus ja mielenkiinto työtä kohtaan
 - oman työn reflektointi
 - työn tekemisen itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet
- yhteistyötahot ja verkostot

Usean vastaajan mielestä koulutus, erityisesti korkeakouluopinnot, luovat vankan pohjan asiantuntijuudelle niin teorian ja substanssiosaamisen kannalta kuin myös tiedonkäsittelyn, tutkimusmenetelmien ja laajemman päättelykyvyn vuoksi:

”no asiantuntijuus sillä lailla niin ensinnäki siinä on se pohja se koulutus (.) että se teoriapohja täytyy aina olla” (H5)

” mut sitte tietysti mikä edesauttaa myöskin niin vaikka mullakin on ihan eri alan koulutus niin ne korkeakouluopinnot siinä mielessä niin ovat edesauttaneet että sitä pitää itte osata sitä tietoo (.) hakea ja soveltaa ja analysoida ja yhdistää ja (1) luoda synteesiä (1) et ne on ihan sellasia (.) perus (.) taitoja että ei täällä oikeestaan tarjolla oo mitään vastauksia (.) moneenkaan” (H9)

Yksi vastaajista arvioi tarkemmin, että koulutus auttoi nimenomaan tietyn alueen asiantuntijuuden kehittymistä:

”...mä olin tehny kaikki opiskeluaikana kaikki lopputyöt ja muut siitä .hh niin mä koin että (.) et silloin mä olin niiku asiantuntija koska olin jotenkin niiku .hh oikeestaan nuoruudesta lähtien ollu sen asian kaa tekemisissä” (H6)

Usean vastaajan mielestä varsinainen käytännön osaaminen tulee kuitenkin pitkän työkokemuksen kautta. Monipuolinen kokemus erilaisista toimenkuvista organisaation eri tasoilla tuo ymmärrystä ja kokonaisnäkemyä työn tekemiseen:

”no tietysti se että mikä nyt on ehkä eniten edistänyt sitä asiaa niin mähän oon itte ruohonjuuritasolla tehny hoitanu näitä asioita että mulla on semmonen pitkä kokemus (.) näistä substanssipuolen asioista ja .hh myöskin että oon ollu loppukäyttäjänä (1) näissä näiden välineiden käytössä (.) niin osaan toki arvioida niitä asioita ja välineitä ja jotenki voisko sanoo käytettävyyttä noin loppukäyttäjän näkökulmasta” (H9)

”kyl mun mielest se just täs asiantuntijatehtävissäkin kyl auttaa et ku aattelee että et on ollu tavallaan eri organisaatiotasolla töissä (.) ni on nähny et minkälaista ja (.)mitä se on et ehkä osaa ymmärtää (.) paremmin...se on yks tekijä niiku tän kokonaisnäkemyksen luomises varmaan niiku auttaa ja osaa ehkä ymmärtää niitten toisten työtä niiku paremmin ja etmitense liittyy (.) niiku tähä meidän tehtävään” (H10)

Aiempiä kokemuksia ja osaamista pyritään hyödyntämään uutta asiaa opeteltaessa:

”no varmaan se että on ollu (.) ollu sekä mahdollisuus että pakkokin tehdä kovin erilaisia asioita (.) sitä on pakkokin sopeutua nopeasti erilaisiin tilanteisiin sitä on niiku kaivettava se entinen osaaminen ja yritettävä hyödyntää sitä mut sit on myös opeteltava koko ajan uutta” (H1)

Pelkkä koulutus ja kokemus eivät kuitenkaan takaa osaamisen pysyvyyttä. Tietoa ja taitoja täytyy ylläpitää jatkuvasti. Kaikki vastaajat korostivat omaa aktiivisuutta ja jatkuvaa tiedon etsintää oman asiantuntijuuden kehittymisessä:

”aika paljon sitä kuitenkin joutuu sitä tietoo etsimään ja (.) lukemaan ja...tietysti se että kyllähän mitä niiku itse yrittää sitten seurata myöskin mitä tapahtuu maailmalla..mitä muutoksia on tulossa ja missä tilanteessa ihmiset elää ja niin pois päin niin (.) kyllä kaikella tällä yleissivistyksellä (.) niin sillä on merkitystä” (H9)

”koko ajan täytyy sitte alan kehitystä seurata (1) ei voi niiku että vanhoilla tiedoilla ei voi ollenkaan ja sitte se asiantuntijuus niiku lisääntyy (.) kun seuraa sitä alan kehitystä...kyl mul on aika paljon että seuraa tota yhteiskunnallista tilannetta? (.) et mitä tulee sitte sitä työelämää että mitä se tänä päivänä on koska sitte se on niiku oleellinen” (H5)

Päivittäislehtiä, oman alan lehtiä ja tutkimuksia luetaan yleistiedon saamiseksi. Internetistä löytyy myös nopea apu asioiden selvittelyyn:

”asiat (.) yhteiskunnas muuttuu et tulee koko aika niiku semmost että aijaa pitää taas mennä tonne googlee kattoo et mikähan tää tämmönen juttu on£ hehe et tota aina välil tuntee ittesä aika tyhmäks ku enpä oo tämmösest kuullu... kylhä sit pitää noit (1) no lehtiä lukea ja seurata maailmaa mitä maailmal tapahtuu ja sitte tota (.)

netistä hirveen paljo sitte otetaan selvää (.) kyl se on ite otettava selvää asioist” (H2)

Useat vastaajista toivat esille ulkopuolisen koulutuksen ja kontaktien merkityksen erityisesti silloin, kun omaa asiantuntijuutta halutaan kehittää edelleen ja saada uusia näkökulmia. Koulutukseen hakeutumisessa täytyy kuitenkin itse olla aktiivinen, vaikka niihin pääsy sinällään koetaankin helpoksi:

” mut sitte mä oon kyl päässy hirveen hyvin niinku erilaisiin koulutuksiin (.) tietyst se vaatii semmosta (.) jopa ulkopuolisiinki must oon päässy hyvin... se vaatii semmost omaa aktiivisuutta... se on kyl semmonen et aina ku pääsee esmes johonki ulkopuoliseen koulutukseen ni kylhän se vähän niiku avaa niiku silmiä siihen että aijaa että tollai niiku tehään hehe tuol muual maailmassa ja yritysmaailmassa” (H2)

”ne on niitä ulkopuolisia koulutuksia nimenomaan sieltä saa sen hyödyn minun työhöni (.) että täältä sisältä saa vaan järjestelmiin koulutusta ja sellasta ja tietenki keskustelussa työparin kanssa ja muuta mutta tota muuten se on niinku ulkopuolelta mentävä sitä koulutusta” (H5)

Henkilökohtainen mielenkiinto työtä kohtaan edesauttaa usean vastaajan mielestä ammatillista kehittymistä. Muutamat vastaajista kokivat opiskelun myös työssä jaksamista edistävänä tekijänä:

”mä lähden jatko-opiskelemaan teen tähän omaan työhöni liittyen sitten sen (.) jonkinlaisen tutkimuksen (.) niin siinä mä koen että saan kehittää omaa asiantuntemustani ja tota (.) laajentaa näkemystäni asioista...nimenomaan sen ammatillisen kehittymisen kannalta koen sen kyl tosi mielekkäänä koska työn tekeminen on aika tylsää jos se (.) rupee tuntuu siltä että täs ei oo mitään annettavaa eikä (.) mitään saatavaa...ja ne kyl kulkee aika lailla käsi kädessä et antaminen ja saaminen siinä et (.) jotenkin sen pitää olla semmosta (.) et mennä vähä niiku eteenpäin” (H8)

Osa vastaajista tiedosti, että näkökulman saamiseksi ja avartamiseksi täytyy välillä ottaa etäisyyttä omaan työhönsä esimerkiksi opiskelemalla tai osallistumalla muuhun ulkopuoliseen toimintaan:

”niiku sellasta vahvuutta oon saanu niiku opiskelemalla näitä asioita xxxn ((organisaation)) ulkopuolella (.) ja sitte tietysti tommoset ulkopuolelta saadut tämmöset seminaareissa ja muualla et kuulee niiku miten näihin asioihin täs yhteiskunnas tällä hetkellä suhtaudutaan niin (.) tietää vähän että (.) mitä täs voidaan niiku edetä näiden asioiden suhteen et ei parane vaan täältä omast kammioist arvailla” (H8)

Muutaman vastaajan mielestä oppiminen on mielekästä ja asiantuntijuutta tukevaa silloin, kun se on henkilöstä itsestään lähtevää kasvun tarvetta. Toisaalta taas jos oppimisvaatimukset ovat pitkälti työelämälähtöisiä, ne eivät vastaajien mielestä aina osuneet yksiin oman elämän kanssa. Jos motivaatio ja jaksaminen ovat koetuksella, ei opiskelu aina tuo siihen lisää voimavaroja. Eräs vastaajista näki vapaa-ajan olevan voimavarojen keräämisen aikaa työssä kehittymistä varten:

”mut kyllä tota kyllä mä vapaa-ajalla koitan sitte muita asioit sitte tehdä et mun mielest se niinku tukee parhaiten sitä jaksamist niinku sitte (1) et jaksaa sit opetella” (H10)

Koska asiantuntijan työ on suhteellisen itsenäistä, työtavatkin vaihtelevat. Koulutuksen, kokemuksen ja oppimisen lisäksi vastaajat korostivat tärkeänä tietoisuutta siitä, mitä omassa työssään tekee. Muutama vastaajista näki jatkuvan reflektion olennaisena osana asiantuntijuutta, esimerkiksi omia asenteita ja työtapoja kohtaan:

”minun mielestäni se on ihan keskeinen osa etenkin työyhteisössä se (.)että tai ainakin MINULLA on se tapa että mä myöskin itse tutkiskelen omia työtapojani ja onko niissä jotain parannettavaa tietysti perusluonteelle ei voi mitään mutta (.) mille nyt voi jotain vaikuttaa” (H9)

Lähes kaikki vastaajista mainitsivat työn tekemisen itsenäisyyden ja kehittämismahdollisuudet merkityksellisiksi ja asiantuntijuutta lisääviksi. Käytännön työssä pääsee testaamaan omaa tietämystään ja rakentamaan uutta tietoa, mikä vahvistaa kokemusta omasta asiantuntijuudesta:

”no edistänyt on ainaki mun mielest...täs mun työssä se että mä saan tehdä hyvin itsenäisesti työtä niinhän asiantuntijat yleensä saa et kukaan ei oo kauheasti sanomassa et nyt teet tän tälleen ja nyt haet sieltä tietoo tai näin vaan mä saan niiku ite sitä hh ite pitää keksiä hehe oikeestaan ja ite pitää niiku mieltä sitä ja se on kehittänyt” (H2)

” ehkä se niiku loppupeleissä just se harkintamahdollisuus niin on sitä että (.) se on kanssa sitä yhtä asiantuntijuutta” (H6)

Usean vastaajan mielestä käytännön työssä mukana oleminen sekä koulutuksen ja opintojen hyödyntäminen ovat olennaisia asioita työssä kehittymisen kannalta. Kuitenkin kaikki vastaajat mainitsivat erilaiset yhteistyötahot ja verkostot merkittävimpinä osana

asiantuntijuuden kehittymistä. Niiden koettiin tuovan ja auttavan hahmottamaan ja välittämään tietoa sekä osaamista. Työtä refleктоitiin yhdessä muiden henkilöiden kanssa. Keskustelun kautta kyettiin sisäistämään ja ymmärtämään asioita sekä vahvistamaan yhteisiä toimintatapoja ja käytäntöjä:

”mahdollisuus tehdä töitä muitten asiantuntijoiden kanssa saman alan (.) mut myös niitten muitten .hh et ne yhteydet ja se verkostot mitkä tässä työssä niiku kannattelee niin työn tekemistä mut ne kannattelee myös asiantuntijuutta (.) et se on hirveen tärkeätä se yhteistyö mun mielestä” (H1)

Yhteistyön ja verkostojen kokemuksiin asiantuntijatyössä palataan tarkemmin tulosluvussa 6.2.

6.1.2 Asiantuntijuutta rajoittavat tekijät

Asiantuntijuuden kehittymisen haasteina nähtiin olevan niin ulkoisia kuin vastaajasta itsestään riippuvia sisäisiä tekijöitä, kuten

- ajankäyttö
- omat sisäiset ajattelumallit
- oma ryhmä
- puutteelliset työn ohjeistukset
- tekniikka

Osa vastaajista koki ajankäytön haasteelliseksi oman osaamisen hallinnan kannalta. Vaikka koettiin, että osaamisen ylläpitämiseksi tarvittaisiin enemmän aikaa ja rauhaa asioiden pohdiskeluun, ei sellaista aikaakuitenkaan aktiivisesti yritetty saavuttaa:

”no itellä on kyllä se sellanen jatkuva riittämättömyyden tunne että työ on niin hektistä et on koko ajan se tunne että ei pysty toimimaan sillä lailla juuri sen asiantuntijuuden ylläpitämiseksi kun haluais...kaipaisin sitä aikaa et mul on rauhassa aikaa niinku pohtia ja keskustella just näitten verkostojeni kanssa...tuntuu et se jää aina jonnekin odottamaan sitä parempaa aikaa” (H1)

Omat sisäiset ajattelumallit voivat joskus jumittaa kehitystä. Erään vastaajista mukaan tunne siitä, ettei omasta osaamisesta saa otetta eikä asioiden taustoja ymmärrä, vie luottamusta omaan pystyvyyteen työssä:

”mun tarttis tietää melkein a:sta ö:hön ennen ku mä koen olevani asiantuntija...että jotenki pitäis selkeesti niiku nähä miten se on kehittyny .hh koska ne on koko ajan muutoksen alla... on vaan semmonen tunne et mä en oo pystyny tähän (2) et mä en oo pystyny niiku tavallaan .hh hahmottamaan sitä kaarta hh niitä asioita niitten hoidosta niin että mä kokisin olevani asiantuntija (.) siis riittävä (.) asiantuntijahan sitä on mut en koe olevani riittävästi” (H6)

Asiantuntijuuden kehittymistä rajoittavana koettiin myös sisäisten ja ulkoisten tekijöiden ristiriitaisuus:

”sen oman asiantuntijuuden niinku ei pelkästään ylläpitäminen vaan sen kehittäminen on mulla nyt jotenki semmonen et se on semmonen haaste (.) haasteellinen asia (.)etmullaolis motivaatiota siihen mut se ei meinaa nyt millään onnistua” (H1)

Muutammat vastaajista kokivat, etteivät saa omalta ryhmältään tarpeeksi tukea kehitykseensä ja uusiin asioihin perehtyminen oli jätetty henkilön omalle vastuulle:

”meillä esimies ulkoisti ((perehdyttämis))asian ryhmälle ja sit meidän ryhmässä elää tämmönen vanha perinne et ku ei tääl oo ollu tapana perehdyttää et ei me kukaan muukaan olla saatu perehdyttämisestä että et asenteet tääl on tavallaan siihen että opit erehdyksen ja tota kautta sitten asioita” (H1)

Laajempaan ongelmana vastaajat näkivät asioiden ja ohjeistusten epämääräisyyden, mikä sai heidät epäilemään toiminnan järkevyyttä ja pohtimaan, mihin suuntaan oikeastaan ollaan menossa. Puutteellinen ohjeistus yhdistettynä kokemuksiin kapeutuneista vaikutusmahdollisuuksista olivat vastaajien mielestä erityisen huono yhdistelmä asiantuntijuuden kehittymiselle. Työn tekemisen päämäärät olivat epäselviä, jolloin ei oman työn viitekehystäkään ole mahdollista rakentaa. Autonomian heikentymisen kokemus rajasi työtä entisestään:

”sielt ei tuu semmosta selkeää niinku ohjeistusta että mitä kannattaa nyt tehdä ja kaikki tietää (.) niin tämmönen kapea-alaisuus on niinku lisääntyny (.) semmonen epäitsenäisyys (.) ettei oo enää vaikuttamismahollisuuksia ittellä...ja sillai niiku aikasemmin tuntu et sit tuli semmonen järkevä lopputulos ja oli ite pieni osa siellä mukana tämmösessä hyvässä systeemissä niin tämä on hakusessa” (H7)

Lähes kaikki vastaajat mainitsivat myös tietotekniset haasteet, kuten osaamisen puutteen erilaisten järjestelmien käytössä:

”kun ei ihan alun perin tunne näitä meidän tekniikoita tai tämmöset haasteet et mitä sit ku tulee muualta niin ei sitte tiedä näitä kaikkia tietojärjestelmiä enkä myönnä että mä oon niitä vieläkään täysin oppinu (1) mun ei tarviikaan mutta mut se on ainaki selkeesti semmonen haaste” (H4)

Useat vastaajista korostivat kuitenkin proaktiivista otetta työssä kehittymisessä, vaikka se aina helppoa olisikaan:

”kyllä ((pitää olla)) oma-alotteinen ja vähän niiku painostaa ja sillei päämääröidä ja se ei oo mulle luontainen tapa tehdä töitä” (H1)

Myönnettiin, että kaikki haasteet ja esteet eivät siis ole ulkoisista tekijöistä johtuvia, vaan osaan voi vaikuttaa myös itse:

”täs mun pitää myös kattoo itteäniki peiliin et mun pitäis vaan ottaa se aika ja jättää joku toinen asia syrjään ihan samalla tavalla ku tää asia ((perehtyminen)) jää nyt syrjään (.) ja tota se on semmonen missä mun täytyy niiku opetella toisenlainen tapa tehdä töitä ja hankkia se oppi ja perehdytys sit jostain (.) asettaa vaikka se työkaveri siihen tilanteeseen et nyt tänään ni varaan meille puolen tunnin lyncin ja käydään tätä asiaa läpi (.) tuskin hän kieltäytyy” (H1)

6.1.3 Työn muutokset ja asiantuntijuus

Useissa asiantuntijuuden kehittymiseen liittyvissä pohdinnoissa vastaajat viittasivat työn muutoksiin, vaikkei sitä heiltä suoraan missään vaiheessa kysytty. Vastaajat kuvailivat yleisinä työn muutoksina työvälineiden ja työtapojen muuttumista. Erityisesti työn sähköistyminen on muuttanut paljon työn tekemistä. Kasvokkain puhuminen on vähentynyt ja nykyään kommunikoidaan enemmän teknisillä välineillä. Lähes kaiken työn voi tehdä ilman papereita, minkä vastaajat näkivät positiivisena asiana. Tämä taas on mahdollistanut työpisteestä riippumattoman etä- ja monipaikkaisen työskentelyn, jota pidettiin toisaalta hyvänä asiana, mutta osittain myös kehittämiskohteena. Töiden keskittämiset, tiivistämiset ja henkilöstön vaihtuminen ryhmissä ja tiimeissä koettiin välillä stressaaviksi. Koulutukset tapahtuivat vastaajien mukaan nykyään pääosin verkossa joko

itseopiskeltavana tai luentoina erilaisten viestintävälineiden kautta. Tämä nähtiin vuorovaikutuksen kannalta huonona asiana.

Lisäksi vastaajat kuvailivat yleisinä työn muutoksina jatkuvia asiamuutoksia, jotka vaativat tiedon jatkuvaa päivitystä. Useat vastaajista kuvasivat myös, että nopeutta arvostetaan nykyään enemmän kuin ennen ja erilaisia muutoksia tuntuu olevan tiuhempaan. Toisaalta vaikka muutosten koettiin olevan aiempaa nopeatempoisempia, osa vastaajista koki muutoksiin liittyvän informaation löytymisen aiempaa helpommaksi. Erilaiset mediavälineet, kuten sanomalehdet ja sähköiset viestintäkanavat, olivat aktiivisessa käytössä, intranet mukaan lukien:

”sekin parantunu koko ajan et sä aika hyvin pystyt niinku kuitenkin siitä yleisestä muutoksesta olemaan et meidän tuo tiedottaminen...minä koen et se on parantunu ihan selkeesti et siellä pystyy niiku seuraamaan et mitä tapahtuu (.) ja sen jälkeen kun joku asia on tota tai joku blogi voi joskus avata ja kattoo että hei mitä siellä keskustellaan (2) tai hh lehtiä luen hesarin luen joka aamu .hh siis sillai mikä koskee meiän niiku töitä” (H6)

Vaikka sähköinen viestintä tuo tietoa ja on tärkeä työväline, monet vastaajista kokivat erilaisten tietojärjestelmien käytön hankalaksi työssään erityisesti muutostilanteissa, kun uutta täytyi opetella vanhan tilalle tai päälle:

”kun tekniikka menee niin VALTAVAA vauhtia eteenpäin tuntuu välillä siltä että ettei sitä VANHAAKAAN osaa käyttää monipuolisesti tai hyödyntää niin paljon ku olis mahdollista kun jo uutta pukkaa tilalle” (H9)

”etsemikä mul on (.) tämmönen ns henkilökohtainen ongelma ni on just tää tekniikka et siitä mä en (.) niiku nää uudet et jos muuttuu vaik sähköposti tai jotkut tämmöset ni mä en niiku tykkää yhtään siitä et (.) mut kyl mä ne mielestäni ihan hyvin opin mut mul on joku tietynlainen semmonen vähä muutosvastarinta niiku tommoseen (1) yleensä niikun (.) kun nyt noi ohjejutut muuttuu” (H10)

Monet vastaajista olivat pääosin positiivisella mielin muuttuvia toimenkuvia kohtaan, sillä ne voivat tuoda vaihtelua työhön. Kuitenkin oman aseman ja asiantuntijuuden hyödyntäminen jatkossa pohditutti vastaajia:

”mut toki mulle (.) aiheutuu siitä huolta (1) ihan siitä omasta asiantuntijan tehtävästä et mitä käyttöä sille sitte on et minkälainen muutos on tulossa (.) onko sellaista tehtävää enää olemassa ja tota (.) missä se ehkä on (.) vaikuttaako se siihen että mun fyysisesti mun paikkani muuttuu jonnekin vai vaikuttaako se siihen

että mä rupeen tekee eri ihmisten kanssa yhteistyötä ja sitten jos se niinkin on niin sittenhän se muuttuu (.)vaikka se ois periaatteessakin sama työ niin aina ihmisethän sen niinku luo (.) niin se vaikuttaa siihen etmitensitä taas niiku katellaan sit sitä hommaa (H8)

Useat vastaajista arvioivat, että muutokseen suhtautuminen riippuu pitkälti siitä, onko muutos ulko- vai sisäsyntyistä. Lisäksi muutokseen sopeutuminen koettiin helpommaksi, jos kyseessä on muitakin henkilöitä koskeva laajempi muutos:

”osa muutoksista on semmosia omia valintoja että työtehtävästä .hh toimenkuvasta toiseen (.) mut sit osa on ollu semmosia mitkä on vaan tullu vaikka joku organisaatiomuutos tai tai muu muutos .hh ja se että et (.) sitä on pakkokin sopeutua nopeasti erilaisiin tilanteisiin” (H1)

Muutokseen koettiin olevan vaikea sopeutua, jos siihen ei oltu päästy itse vaikuttamaan. Eräs vastaajista koki jopa tullensa syrjäytetyksi työssään:

”mulla oli niiku pieni pakko vaihtaa hh koska meille tuli sellasia ihmisiä...jotka katottiin että he on (2) no (.) emmä tiedäh (.) joidenkin mielestä parempia kuin minä” (H6)

Muutammat vastaajista kokivat olleensa uuden äärellä muuttuvissa toimenkuvissa:

”näissä nykysissä tehtävissä mie melkein ite olen (.) koen ite olevani (.) iästäni huolimatta noviisiksi niiku tässä asiantuntijan roolissa ja näissä nykysissä työtehtävissä koska ne poikkeaa niin paljon niistä aikasemmista” (H1)

Erityisesti näissä tilanteissa vastaaja kokivat hyväksi, jos oppimisen siirtovaikutus toteutui ja aiemmin opittua voitiin käyttää hyväksi uudessa toimenkuvassa:

”sitä on niiku kaivettava se entinen osaaminen ja yritettävä hyödyntää sitä mut sit on myös opeteltava koko ajan uutta? (...) toisaalta se kuormittaa se voi turhauttaa mutta kyl sen vanhan osaamisen päälle on jossain mielessä kyllä sit helpokin (.) helpompikin rakentaa uutta” (H1)

Jos näin ei tapahtunutkaan eikä osaamista onnistuttu siirtämään uuteen, epävarmuus omasta osaamisesta ja asemasta työssä heikensi oman asiantuntijuuden kehittämistä, koki eräs vastaajista:

”mulla oli semmonen hh tavallaan semmonen pääjuttu jota minä omasta mielestäni tunsin osaavani niinku melkein unissani...se niiku katkes niiku kanan lento (1)...nyt musta on tuntunu siltä että mä en oo omaksunu niitä jotenki (3) et tää on pikkasen ollu semmosta niiku suossa kahlaamista (2) jotenki semmonen tunne että ei oo osannu asettaa itseänsä tässä .hh niiku uudessa hh työnkuvassa tavallaan semmosta .hh (1) niiku rimaa sen asiantuntijuuden niiku lisäämiseen (3) et tavallaan et sehän on tosi hyvä et pystyy vaihtamaan .hh siis sehän pitää ihmisen niiku tavallaan (1) pelissä mukana (1) ja tuo niiku lisäarvoa mutta että asiantuntijana mä en koe niiku kehittyneeni sillä tavalla ku minä ehkä olisin halunnu” (H6)

Työn mielekkyys ja motivaatio katoaa, koska toiminta on epäselvää, kuvasi vastaaja:

”motivaatiota et se mun on pakko myöntää et se mul jollakin lailla on hukassa .hh hh ollu... on tullu semmosia niiku (.) järjenvastasia muutoksia paljon .hh niin mä luulen että mulla on osa siitä (.) näitten uusien asioiden kanssa että kun on niin nopeesti tullu niitä muutoksia .hh joista on ruvennu pähkäilee että onko tässä mitään järkee joka ei kuulu minulle ollenkaa .hh mut silloin aikasemmin mul ei läheskään näin paljo ollu (.) mä en niiku epäilly mitään” (H6)

Osa vastaajista piti kuitenkin muutoksia olennaisena osana asiantuntijuuden kehittymistä:

” jotta on se hyvä asiantuntija ni kuitenkin tulee muutoksii koko ajan ja työn tekeminen muuttuu täällä koko ajan ni tuleehan siihen koko ajan muutoksia et ei se niiku ei mikään junnaa paikallaan (1) mut et siihen vaan pitää tottuu ja mun mielest jos aattelee mun koko uraa ni onhan se koko ajan ja tehtävät on vaihtunu ni onhan mun koko ura ollu sitä (1) uuden opettelemista et ei oo sillai koskaan jääny niin et jotenki ois hirveen monta vuotta tehny just samanlaista hommaa (2) et aina on riittäny niiku semmost opettelemista ja (1) ja tota uuden oppimista mikä pitääkin tietyst virkeenä ja sillai” (H10)

Muutostilanteiden tukea pohtiessa osa vastaajista viittasi informaaleihin verkostoihin ja kontakteihin, joiden kanssa työskentely on entuudestaan tuttua. Niistä löytyy myös sosiaalinen tuki:

”se on ollu se .hh oikeestaan se semmonen pelastusrenkas siihen...kun teet nyt etänä omasta tiimistä ja ryhmästä töitä .hh ni sie pysyt paremmin kärryillä .hh koko talon asioista .hh kun sul on ne entisetkin kontaktit ja ne edustaa ihan toista (.) organisaation osasta tällä hetkellä” (H1)

Kukaan vastaajista ei kuitenkaan suoraan todennut kokeneensa yksin jonkin muutoksen, vaan he painottivat sitä, että isommat muutokset koskevat yleensä lähes kaikkia muitakin työntekijöitä heidän ympärillään.

6.1.4 Yhteenveto asiantuntijuuden kehittämisestä

Vastaajat kuvailivat asiantuntijatyötä pääosin itsenäisenä työnä, jota tulee reflektoida jatkuvasti sekä itse että ryhmätasolla. Yhteistyö- ja verkostoitumistaidot nähtiin tärkeinä laaja-alaisen näkemyksen saavuttamiseksi ja ympäröivien olosuhteiden sekä työhön liittyvien kytkösten huomioonottamiseksi. Työvälineosaaminen nähtiin välttämättömänä pakkona tiedon hankintaa ja tuottamista sekä yhteydenpitoa varten.

Tärkeimpänä asiantuntijuutta kehittävänä tekijänä nähtiin erilaiset työperäiset kokemukset, jotka olivat vahvistaneet sellaista intuitiivista osaamista, jota asiantuntijat työssään tarvitsevat. Koulutuksen lisäksi myös kielitaidon merkitys tuli esille erityisesti kansainvälisessä yhteydenpidossa. Vastaajat korostivat kehittämisessä myös rohkeutta kysyä ja kyseenalaistaa, itsenäistä työskentelyä, omaehtoista koulutuksiin ja opiskeluun hakeutumista, tekniikan aktiivista hyödyntämistä, ajankohtaisten asioiden seuraamista ja oman työn aktiivista reflektointia.

Kehittymisen haasteina vastaajat kokivat lisäksi niin ulkoisia kuin sisäisiäkin tekijöitä, jotka liittyivät ajankäyttöön, omiin ajattelumalleihin, omaan ryhmään tai tiimiin, puutteellisiin työohjeistuksiin sekä teknisiin seikkoihin. Työn mielekkyyden ja motivaation koettiin kärsivän erityisesti silloin, kun entistä osaamista ei voida tai osata hyödyntää uudessa toimenkuvassa tai oppiminen jää muuten heikoksi eri syistä johtuen.

Työn ja toimenkuvan muutosten nähtiin johtuvan ulkoisten tekijöiden lisäksi myös henkilöstä itsestään. Muutoksen lähteellä koettiin olevan merkitystä siinä, miten muutokseen suhtaudutaan ja onko muutos samansuuntainen omien toiveiden kanssa. Osa vastaajista piti kuitenkin muutoksia olennaisena osana asiantuntijuuden kehittymistä. Monet näkivät muutokset eteenpäin vievänä voimana. Metataitojen merkitys korostui muutostilanteissa. Mitä paremmin asiantuntija vastaajien mukaan ymmärtää yhteistyön ja verkostojen merkityksen työssään, sitä paremmin hän voi löytää paikkansa ja sovittaa tietotaitonsa muihin toimijoihin ja pääsee parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntämään ja kehittämään omaa asiantuntijuuttaan. Epävirallisten verkostojen merkitys koettiin muutoksissa korostuvan erityisesti tiedonhankintaväylinä, mutta myös sosiaalisena tukena. Kutenkin vastaajat viittasivat muutostilanteissa organisaation sisäisiin verkostoihin tukijoina eikä kukaan heistä maininnut ulkopuolisia epävirallisia verkostoja.

6.2. Jaettu asiantuntijuus

Vastaajien mukaan työtä tehdään sekä yksin että yhdessä. Usein kuitenkin oli niin, että kukin tekee itsekseen tietyt työvaiheet, jonka jälkeen ne yhdistetään ryhmässä tai tiimissä yhteiseksi kokonaisuudeksi:

”kyl must tämmönen tiimi- ryhmätyöskentely on aika tota vahvana hh mut sitten ryhmässä sovitaan ja sitten kukin tekee (.) et kylhän sitä itsenäistä työskentelyäkin on hirveen paljon” (H2)

”kylhän niitä ((töitä)) aina niiku yhdessä katotaan (1) et totta kai joku on aina joka siitä vastaa kenen vastuualueeseen se kuuluu .hh mut kyl me niiku silti yhdessä koitetaan” (H10)

”et aika harva asia on semmonen et hoitaisin alusta loppuun asti ite? että on isoja osa-alueita semmosia että valmistelen ja suunnittelen .hh mut sit se lähtee kyllä kommenteille jonnekin .hh tai tarvin ite apuja ja neuvoja (2) tai joku konsultoi minua jossain asiassa mut että (1) mun on vaikee ottaa nyt yhtäkään sellasta esimerkkiä et aina tekisin jonku tietyn työn tai työvaiheen vaan ihan itekseni (.) etkyltää on jatkuvaa yhteistyötä” (H1)

”kyl me niiku yhdessä niiku (.) tehdään (1) et onhan niiku paljo mitä sit konkreettisesti tietyst tekee tässä niiku yksin mut kyl se mun mielest se pääasiallinen ajatus on ja pitääki olla et yhdessä me niiku näit tehdään (1) ja saa niiku muilt paljon just sitä muuta näkökulmaa ja saa niiku arvokkait mielipiteit myös” (H10)

Vastaajat kertoivat, että yleensä isommat ryhmät tai tiimit olivat hallinnollisesti muodostettuja, mutta varsinainen työn tekeminen tapahtui pienemmässä porukassa tai muussa verkostossa. Pääosin sekä työnteko että yhteydenpito kollegoihin ja verkostoihin tapahtui erilaisilla teknisillä välineillä, koska työskentely oli monipaikkaista ja eri paikkakunnilla tapahtuvaa. Toisaalta teknisten välineiden avulla tiedonsiirto ja -vaihto koettiin nopeaksi ja käteväksi. Erilaisina viestintävälineinä toimivat esimerkiksi sähköposti, videoneuvotteluvälineet ja matkapuhelimet. Ensisijaisena viestintäkanavana mainittiin kuitenkin organisaation sisäinen kommunikaatiosovellus Lync, koska sen pikaviestitoiminto ja kuvallinen sekä äänellinen yhteys toisiin henkilöihin ja tietokoneisiin mahdollisti sen, että käsiteltävät työt pystyttiin jakamaan reaaliajassa osapuolten kanssa:

”no sitte myöskin kehitty koko ajan nää sähköpostit ja tiedonvälittämismenetelmät (.) lyncit ja niin no sitähän käytetään entistä enemmän ja joo et sillä tavalla

vähemmän on näitä voisko sanoo kasvotusten tapaamisia ja kokoontumisia et enemmänkin sitten ollaan tekemisissä toistemme kautta tälle virtuaalisesti” (H9)

Sekä oman ryhmän että muiden organisaation sisäisten verkostojen kanssa oltiin tekemisissä lähes ainoastaan sähköisesti. Kasvotusten ryhmät ja tiimit olivat lähes kaikkien vastaajien mukaan sopineet tapaavansa vain muutaman kerran vuodessa:

”tehään ite tykönämme asioita ja sit vedetään yhteen yhdessä ja pistetään paperit tohon näytölle ja toinen toises pääs eteimul oo sen (.) sen oman tiimini kanssa oikeestaan mitään muuta mahdollisuutta työskennellä ku näillä sähköisillä välineillä” (H1)

Ryhmien ja tiimien lisäksi vastaajat kertoivat olevansa mukana sekä virallisissa että epävirallisissa organisaation sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa:

” meil on aika monet meidän ryhmästä on just tämmösissä niiku ulkopuolisissakin asiantuntijatyöryhmissä (.) jotka on ihan virallisia et ei oo niiku mitään epävirallisia (.)et ne on ihan niiku tietyksi tämmöseksi määrääjäksi koottuja ryhmiä” (H4)

Viralliset ryhmät olivat syntyneet lähinnä hallinnollista kautta muodostettuina ja epäviralliset ryhmät olivat tuttuja tai entisten ja nykyisten työkollegojen muodostamia tukiverkkoja usein siten, että niissä oli joko samaa tai samankaltaista työtä tekeviä henkilöitä, jotka jakoivat tietoa ja osaamista keskenään:

”...on ne tietyt tämmöset verkostot on ryhmä on tiimi (.) on erilaisia hankkeita johon osallistut vaikka lyhyemmän tai pidemmän aikaa (.) mut sit on kyl ihan vähintäänkin yhtä paljon on myös tämmösiä (1) omasta ja tietyn porukan tarpeesta (.) tahdosta (.) muodostuneita et on ne tietyt semmoset vakiverkostot että tää asia tiedän etku tohon olen yhteydessä ja joku tyyppi ottaa aina minuu yhteyttä tietynlaisissa asioissa? voi olla tällästä kahen välistä tai sit vähä useampia? sit on myös sellasia epävirallisia jotka on saanu alkunsa siitä et vaan tietyt ihmiset tulee hyvin juttuun keskenään” (H1)

Lisäksi vastaajat mainitsivat virallisia vertikaalisia verkostoja, joissa on henkilöitä organisaation eri tasoilta ja tahoilta. Myös sosiaalinen media, kuten Facebook, nähtiin yhtenä sosiaalisen verkostoitumisen tärkeänä väylänä.

6.2.1 Yhteistyön ja verkostojen hyödyt

Vastaajien mielestä omaa osaamista kannatteli mahdollisuus tehdä töitä ja olla yhteyksissä muiden asiantuntijoiden kanssa. Verkostoitumisen hyötyinä nähtiin erityisesti:

- kollegiaalinen tuki
- prosessituki
- tiedon liikkuvuus

Useat vastaajista tunnisti yhteistyön ja verkostojen tarpeellisuuden, jopa edellytyksen, asiantuntijatyössä:

”kyllähän sitä tänäpäivänä tarvitaan niiku hirveen laaja-alasta asiantuntijaverkosta että jotku asiat menee eteenpäin” (H7)

Muutama vastaajista totesi, ettei yhden ihmisen asiantuntijuus enää riitä, vaan asioiden hoitamiseksi tarvitaan laajempaa asiantuntemusta eri aloilta:

”joo no onhan tää .hh todella semmonen moniulotteinen et ei täs olla mikään sellanen tutkija .hh joka on joku asiantuntija jossain asiassa joka yksinään tutkii ja sitten muille raportoi niitä tuloksia (.) ni ei tää todellakaan oo sitä vaan sä oot aika pian pellolla jos sä todella (.) vaan yksin pakerrat vaikka nyt niinkun minäkin tossa kerroin että aika paljon sitä kuitenkin joutuu sitä tietoo etsimään ja (.) lukemaan ja (.) olemaan yksin sitte ja se on välillä puurtamista et se on sitäkin et se on ihan puurtamista (1) välillä ja sitte (.) jakamista ja (.) keskustelua...parhaimmillaan sitä tietysti toivois että se olis sellasta rytmistä se työ että (.) olis välillä sitä yksinäänkin työskentelyä (.) välillä yhdessä että .hh sillä tavalla säilyy tää tietty vireystaso” (H9)

Osa vastaajista korosti, ettei ole edes tarkoituksenmukaista, että yhden henkilön täytyisi tietää ja osata kaikki asiat, vaan nimenomaan tulee hyödyntää mahdollisuus olla yhteydessä muihin asiantuntijoihin:

”...et ei minusta ei tarvi tulla teknistä asiantuntijaa mun pitää ymmärtää et missä kohtaa .hh tässä kohtaa prosessia tällä tekniikalla on joku merkitys ja sit mie tietyst olen yhteydessä siihen .hh tekniseen asiantuntijaan et tää on niiku sitä .hh sen kaiken yhteensovittamista et se on kai tässä asiantuntijuudessa ja siinä osaamistarpeessa se et et huomaa nyt nää kytkökset nää (.) monet ulottuvuudet (.)” (H1)

Ylipäättään kollegiaalisen tuen koettiin tuovan työhön tarvittavaa imua ja tunnetta siitä, että on mukana kehittämässä tärkeitä asioita:

”meil on hirveen hyvä hyvässä hengessä voidaan tehdä yhteistyötä tässä omassa tiimissä (...) se on tiivistä se yhteistyö se tosiaan sujuu hyvässä hengessä ja siel on eri alueiden asiantuntijoita .hh ni se on se mikä tekee tuo sitä semmosta jotain työn (...) imua tähän näin et on koko ajan mahdollisuus toisaalta saada apua (...) olla avuksi ja viedä asioita eteenpäin” (H1)

Kyse ei ollut niinkään osaamisvajeesta kuin omien ajatusten peilaamisesta muiden ajatuksiin. Moniammatillisen asiantuntijuuden lisäksi muutama vastaajista toi esille myös ”samanammatillisen” asiantuntijayhteistyön tärkeyden:

” mun mielestä aina tarvii ammatillisessa kehittymisessä vertailua niiku muihin jotka tekee sitä työtä (...) sitä keskustelua” (H7)

Vastaajat pohtivat myös epävirallisten verkostojen syntymistä. Heidän mukaansa ne muodostuvat sosiaalisessa kanssakäymisessä ja koskevat työtehtäviä yleisemmällä tasolla:

”...se alkaa varmaan enemmän tämmösestä (1) käytäväkeskusteluista kahvipöytäjutuista mutta se työnkin on siellä mukana (...) ja se tuo kyllä jotain (...) siin onvarmaan mahdollisuus antaa .hh mut erityisesti saada et kyl se .hh kehittää sitäasiantuntijuutta ja on apuna työn tekemisessä myös nää tämmöset .hh epäviralliset jonka tarkoituksena ei oo et pohditaanpa nyt tätä tai edistetään tätä” (H1)

Eräänä yhteistyön ja verkostoitumisen hyötynä työssä nähtiin prosessituki, kuten käytännön ratkaisujen etsiminen yhdessä, ja se eteni vastaajien mielestä seuraavasti: vuorovaikutus (keskustelu) > yhteisen ymmärryksen etsiminen erilaisten näkökulmien avulla > osaamisen yhdistäminen > konkretia (käytännön ratkaisut) > työn reflektointi. Käytännössä ensin muiden asiantuntijoiden kanssa keskustellaan ja yritetään yhteisesti sisäistää ja ymmärtää asiaa tai ongelmaa:

”jo nämä asiat on semmosia niinkun et harva sitä pystyy edes yksin niinkun hoitamaan (1) ja sit kun on joku semmonen et jota pitää monelta kantilta pohtia niin onhan tää nyt (...) todella kanssa helpottavaa että et sä tiedät että sulla on (...) on siinä työparina sellasia jotka sitä samaa asiaa pohtii niinku kun siinä saa yhdessä niin eri puolilta” (H6)

Erityisesti yhteistyö ulkopuolisten toimijoiden kanssa tuo usean vastaajan mielestä esille uusia näkökulmia, mikä taas auttaa hahmottamaan käytännön ratkaisuja työprosessien rakentamisessa:

”vuorovaikutustilanteista on hyötyä koska siinä niiku kuulee sitä (.) toisten näkökulmaa asioihin et pystyy niiku sillä tavalla hahmottamaan et missä täs niiku mennään mutta (.) ehkä nyt viimeaikaisimpana on tämmönen tän toiminnan (.) laajentaminen tän meidän yksikön (.) ylläpidon ulkopuolelle(.) sielt tulee niiku uutta näkökulmaa sit taas (.) ja uusia niinkun ää ihan toisenlaisia näkökulmia tavallaan joita ei oo pystyny niikun huomioimaan (.) siinä niikun sen rajallisuuden niiku huomaa” (H8)

Kun konkreettinen ratkaisu, päätös tai toimintaperiaate asiasta on saavutettu, työtä ja tulosta vielä reflektoidaan toimijoiden kanssa yhdessä ja tarkastellaan, onko toimintatapoja syytä muuttaa tai miten niitä voisi hioa vielä paremmiksi:

”ja se et meil on niiku esimerkiks yhteinen palaveri tai siis yhteiset palaverit vaikka meillä on eri etuudet niin me kuitenkin koko ajan peilataan sitä työtä (.) toinen toisiimme sillä tavalla et varmennetaan sitä että ne yhteiset periaatteet säilyy” (H3)

Yhteistyöprosessit muiden asiantuntijoiden kanssa koettiin lopputuloksesta riippumatta positiivisena, sillä ne vahvistivat tunnetta siitä, että osaaminen ja tietotaito ovat olemassa ja yhdistettävissä. Yhteistyöprosessissa kaikki oppivat ja kertyy yhteistä metatietoa:

”jokin asia joka alun pitäen tuntu vaikeelta ja sen eteen tehtiin paljo töitä mut sit huomattiin et se menee (.) läpi toisaalta huomattiin myös että paljo tehtiin töitä ja se mitä kuviteltiin et on toimiva ratkasu ni nyt huomataan ettei se ollukaan .hh mut se yhteistyö on silti siellä se positiivinen kokemus että kyllä tää saadaan hoitumaan koska meil on olemassa jo se porukka millä sitä taas viedään sit eteenpäin” (H1)

”mä koin et siinä meidän kaikkien osaaminen ja tietotaito ja se et yks osaa ton ja toinen ton ja kolmas ton ni me saatiin niiku hirveen hyvin sellasia esimerkkejä...se nyt oli semmonen minkä mä koin että kaikki vähä niiku oppii ja ties että aijaa tolt saa tommost tietoo ja toi osaa tota ja ne yhdistettiin ja lopputulos oli must aika hyvä (1) konkreettinen” (H2)

Samantasoista työtä tekevien kollegojen lisäksi useat vastaajista korostivat myös monitahoisten organisaatioverkostojen tärkeyttä. Ne ulottuivat ylhäältä aivan ruohonjuuritasolle saakka (tai toisinpäin) ja sitä kautta asiantuntijat kokivat saavansa arvokasta käytännön tietoa esimerkiksi työprosessien kehittämiseen:

”kyllä on (.) et kyl siel tulee (.) on ihan hyviä keskusteluja ... et siellähän tulee hyvii asioit sielt piirit ((paikallistoimistot)) nostaa sillee välillä (1) tulee sitä kautta (1) ja sieltähän tulee sitä käytännön tietoo meille” (H10)

”nii no esimerkiks just niillä verkostoilla tietysti ylläpidän sitä että ihmiset on niiku kiinnostuneita erilaisist asioist ja tietää ja sit ne kertoo niitä ja joku tietää (.) monta kertaahan on sitä että otetaan yhteyttä just siihen verkostoon et hei oottekste ikinä ennen kuullu tämmösestä asiasta (1) ni joku on saattanu kuulla ja se kertoo (1)että tota sitä kautta sitä pidetään ja siinä samallahan se tieto myös jakaantuu ” (H2)

Tekniikan hyöty asiantuntijoiden välisessä yhteistyössä tuli muutamista vastauksista esille erityisesti niin, että se mahdollistaa nopeaa tiedon jakamista, keskustelua ja näkökulmien vaihtoa erilaisiin ongelmanratkaisutilanteisiin.

”no lync on ihan ehdottomasti meillä ykkönen että välillä tuntuu et on päiviä et fluurit kasvaa korvissa£ hehe ja palaverista toiseen hyppää mutta toisaalta sehän on erittäin hyvä työväline että (.) jakaa työpöytä ja katotaan yhteistä dokumenttia (.) tehdään yhdessä ja kaikki näkee ja kuulee eikä tarvi lähtee matkustamaan minnekään ja oikeesti se on hirveen tehokastakin että (.) jos varataan tyyliin tunnin palaveri niin siinä kyllä usein saadaan aikaankin”

”meilhän on tämmönen verkkosivusto tai siis minne me sitte laitetaa (.) että hei mulla on tämmönen tapaus mielipiteitä miten tämmönen niiku pitäis (1) etsesit jakaantuu koko porukalle” (H2)

Vastaajat kuvailivat, että yhteisö itse voi luoda ja jakaa tietoa erilaisten verkostoympäristöjen avulla (tässä tutkimuksessa Moodle-verkostoympäristö), jonne jokainen voi lähettää omia ideoitaan ja kommenttejaan. Osallistujat voivat nähdä keskustelut ja pohdinnat yhteisesti jaetulla alueella ja osallistua niihin.

Virtuaaliverkostojen koettiin edustavan nykyaikaa ja sen kautta tapahtuva yhteistyö nähtiin kokonaisuudessaan positiivisena. Hyötyinä mainittiin ajankäytön tehokkuus ja lyhyet työmatkat, mikä osaltaan auttaa jaksamaan paremmin työssä:

”ehkä toi (1) työskentelyteho ni on se sillai parempi että sä pystyt keskittyy yksin siihen (.) et siit jää pois paljon semmosta (.) ajankäyttöö sitte mikä tota (.) syöki sitä...käytäväkeskusteluja jotka voi olla välillä työhön liittyviä mutta ei sitten välttämättä” (H3)

”must se on tätä aikaa ja mä niinku nään sen kuitenkin niiku positiivisena (.) kokonaisuuden kannalta eli tietysti oman jaksamiseni kannalta koska mul on lyhyt työmatka sitten ja tota (.) sit toisaalta mun työ on kuitenkin kohtuullisen itsenäistä ja

sit ku on nää hyvät yhteysmahdollisuudet (.) lyncin välityksellä niin tota (.) tietysti se rajoittaa sitä epävirallista keskustelumahdollisuutta joka on kans ihan hyödyllistä (.) uskosin näin (.) mutta tota kokonaisuutena nään sen (.) positiivisena omalta kannaltani” (H8)

Organisaation ulkopuolella toimivista verkostoista vastaajat kokivat saavansa erilaisia ja uudenlaisia näkökulmia asioihin sekä kuulevansa eri alojen toiminnasta. Muutamat heistä korostivat ammatillisen tiedonvaihdon tärkeyttä:

”no on hyötyä koska siinä sitte niiku näkee ehdottomasti tätä vielä laaja-alasemmin ja sitte niiku mm ajankohtasia asioita kuulee vaikka kliinisiltä ihmisiltä jostain kentältä ja (.) ammattijärjestöistä ja muista eli ehdottomasti on hyötyä” (H4)

Yksi vastaajista mainitsi tässä yhteydessä myös sosiaalisen median (Facebook):

”no tää on tää (.) somemaailman on semmonen epävirallinen verkosto...tulee mieleen tässä keväällä olin semmosessa asiantuntijakoulutuksessa jossa sitten .hh sitten tehtiin työryhmätyötä ja (1) ja tota siinä sitte (.) tän yhden ryhmäläisen kanssa verkostoiduttiin sitten Facebookissa ja hän on tekemässä väitöskirjaa ja sieltä sitten saan hyvää informaatiota hänen kauttansa myöskin ihan ammatillista tietoa” (H8)

Sen sijaan muita sosiaalisen median vuorovaikutuskanavia, kuten esimerkiksi LinkedIn tai Twitter, ei kukaan vastaajista maininnut koko tutkimuksen aikana.

Jotta työtä voitiin tehdä yhdessä muiden organisaation sisäisten ja ulkopuolisten tahojen kanssa, täytyi vastaajien mielestä tuntee oma työnsä. Lisäksi yhteinen metatieto - kuka tietää ja mitä – auttaa toisten asiantuntijoiden osaamisen ja tiedon hyödyntämisessä:

”no kyllähän mä nyt suurin piirtein tai tiedän ne ihmiset joiden kanssa mä oon yhteistyössä missäkin asiassa ... mä kysyn heiltä kun mä en ymmärrä sitten esimerkiks että mitä joku tarkoittaa ja mitä se merkitsee loppukäyttäjän kannalta vai onks se sitte pelkästään sellanen asia .hh joka on sitte niin sanottua sellasta metatietoa jota ei sitte asiapuolella tarvitse välttämättä edes tietääkään (1) ja ja sitte niiku tässäkin niin kyllähän näitäkin sitten puidaan yhdessä että tässäkin sitte yhdistyy nää tietosuoja-asiat että on kaikki juridisesti sallittua niin antaa sitä ja sitä tietoo et (1) tässä tarvitaan sitten myöskin lakimiehiä tai niitä henkilöitä jotka tuntevat nämä säädöstaustat ja sit toki se että mitä sitte ite edustaa on se että tuntee sen TYÖN (.) et se että minkälaisia lisätietoja ja tarpeita siitä työstä nousee” (H9)

6.2.2 Yhteistyön ja verkostojen haasteet

Vaikka moniammatillinen ja verkostoitunut yhteistyö nähtiin tarpeellisena tiedon hallinnan ja osaamisen kehittymisen kannalta, vastauksista kävi esille erilaisia yhteistyön haasteita, jotka voitiin luokitella neljään eri kategoriaan:

- ajankäyttö
- vuorovaikutus
- johtamisongelmat ja
- asenteet

Lisäksi virtuaalisen verkostoitumisen haasteet koskivat työn sosiaalista luonnetta ja tekniikkaa.

Monet vastaajista näkivät ajankäytön haasteena sekä oman oppimisen ja työn että yhteistyön kannalta:

”aika on haaste (1) ajankäyttö on haaste (.) etmeilei oo yhteist aikaa (.) silloin kun (.) joku sitä just tarvitsee niin sitä ei välttämättä just silloin oo ja sit taas silloin ku sil toisel ois se mahdollisuus ni sit sil toisel ei oo et täs on niin paljon kaikilla paljon kaikkea niin (.) se on ajankäyttö ja sen hallitseminen on ihan selkee haaste” (H1)

Toisaalta kun ajanhallinta onnistui ja lopputulokseen päästiin, siitä osattiin myös iloita:

”koko ajan tuntu että kantapäille iskee deadline .hh niin ni se et mä en lukenu sähköpostia (.) kaikki piti niiku riisua mä en puhunu kenenkään ihmisen kanssa mä sanoin jos joku tuli niin sori mä en kerkee puhua (.) et mä kevään aika pitkälle painoin niin ja ihan hirvee työ siinä mutta se mikä piti tästä tulla että se kuitenkin oli että ihanaa kaikki natsas” (H5)

Vuorovaikutukseen liittyvinä haasteina mainittiin riittämätön yhteistyö, asioiden päällekkäinen tekeminen, yhteisen ammattikielen puuttuminen, ammatillisen ja kollegiaalisen keskustelun puute, tiedon käsittelyn ja jakamisen puutteet, tarkoituksellinen tiedon panttaus, avoimuuden puute sekä se, että muiden työskentelystä ei tiedetä, kerrota eikä oteta selvää.

Ulkopuolisten toimijoiden kanssa yhteistyön ongelmaksi muodostui muutaman vastaajan mukaan asioiden tarkastelu eri ammatillisista näkökulmista, eikä niistä puhuttu yhteisillä nimillä. Tällöin yhteisen ymmärryksen ja tiedon muodostaminen asiasta koettiin työlääksi, jolloin yhteinen ongelmanratkaisukin vaikeutuu:

”oon saanu tehdä yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa ni (.) siellä sitten mutta se on tietyl taval aika haastavaaki ja .hh joskus tuntuu et me ei vaan niiku saavuteta siinä koska meiän (.) me ei niiku tunneta niit toistemme organisaatioita niin hyvin kumminkaan ni me ehkä niiku näennäisesti puhutaan vähä samoista mut me ei kuitenkaa oikeestaa oo ehkä niinku saavuteta riittävästi siinä (.) sellasta josta me pystyttäis oikein konkreettista hyötyä ottamaan” (H8)

Mikä vuorovaikutuksessa sitten on tahallista ja mikä tahatonta, oli vastaajien mielestä välillä vaikea määritellä. Toisaalta yhteisen ymmärryksen puutteen tiedostaminen voi olla alku onnistuneelle yhteistyölle:

” me luultiin monesti joissain asioissa että me puhutaan (1) et meil on niinku sama ymmärrys tästä asiasta (1) mut sitte siellä oli vaikka niinkun sanotaan vaikka että kolme eri alan tutkijaa ja sitte oli meidän organisaatiosta ihmisiä ja (.) niin sitkun me ruvettiin niiku kirjallisesti tuottamaan ja sit me huomattiin eteihän meil ookaan meil on 5 eri käsitystä tästä asiasta (.)et koska se tulee sieltä niiku taustasta et sitä vaan katotaan sitä samaa asiaa vaan niin eri näkövinkkelistä (1) mut se oli hirveen opettavainen se oli hyvä kokemus (.) että alkuun se oli vähän hämmentävä ja jopa ahdistavaki eteihäntää nyt (.) mihinkäs tää nyt johtaa etnäähänei nyt niiku tajuu hehe mutta tota sit niiku etihansamal lailla niiku mä en ollu myöskään se joka tajuu että tai olin niiku joka ei tajuu että (H8)

Tiedonkulun tahmeus tai jopa sen puute vaivasi useita vastaajia ja he pohtivat, onko se joskus tarkoituksellista vai onko kyse vain epähuomioimisesta eli siitä, ettei toinen kertakaikkiaan ymmärrä asian vaikuttavan muiden työtehtäviin. Muutaman vastaajan mielestä tämä voi olla myös luonnekysymys:

”meitäkin on niin erilaisia ihmisiä (.) että jotkut ovat arempia tai hiljasempia ja jotkut puhuvat enemmän että että (.) ja mikä liittyy sitte siihen tiedon jakamiseen (.) että niiku sanottu niin että saa sen tarpeellisen tiedon että siitä kerrotaan että sitä tietoo ei pantata emmä tiedä onkse sitte todella tämmönen luonnekysymys että ei olla niin kauheen sosiaalisia vai onko kysymys sitten siitä että tarkotuksella tietoo pantataan ja pönkittäkö sillä sitten sitä omaa asiantuntijuutta (.)et pelätään että ei ookaan enää £suuri asiantuntija£ hehe jos sen .hh tiedon tuntee joku toinen ja se keksii siihen paremman ratkasun ku minä että ainahan siihen liittyy tälläisiä pieniä jännitteitä” (H9)

”no se voi olla ihan niiku vahinkoki (.) voi olla et ei niiku tavallaa huomata tai ajatella et se koskee kaikkia muita et meil on aika paljon semmosta täs meidän ryhmässä vielä et meillä niiku ohjeita ja xxxx päätöksiä pieni porukka hoitaa ja pohdiskelee niitä taustoja ja muita ja sitte kuitenkin ohjauksesta ja neuvonnasta vastaa joku toinen porukka (.)ne kysymykset tulee sitte sille toiselle porukalle ja nää ei muista sit kertoo sitä nää jotka on sitä valmistelleet et mitä on taustoja tai muuta (1) ja sit joutuu taas vähän ummikkona se toinen porukka vastaamaan”(H4)

Pahimmillaan oleellisen tiedon jääminen pois saattoi vastaajien mukaan aiheuttaa virheitä työssä ja estää asiantuntijuuden ja osaamisen kehittymistä. Se loi myös turhia jännitteitä ryhmäläisten välille ja haittasi yhteistyötä:

”no ehkä mä ajattelen tätä oman ryhmän kannalta niin se mikä meiltä ehkä nyt vielä puuttuu niin pitäis olla enemmän avoimempi (1) etehkäsiinä pitäis kyllä skarpata että (.) en tarkota välttämättä et joku pienryhmä puuhastelee jonku asian kanssa mut (1) että vaikka muutamat yksittäiset ihmiset hoitaa jotain asiaa ja sitte ne ei muista kertoa koko porukalle et ja (1) ja sitten se on selvästi semmonen kehittämisen paikka (.)muut sitten mieltii, että mitähän noi niiku aijaa ne on tehneet sitä ja tota ja tuota ja kenties tulee joku tiedote ulkopuolelle ja sit me muut ryhmäläiset luetaan siitä” (H4)

Vastaajat pohtivat myös, mikä sitten olisi riittävä määrä informaatiota työn tekemisen kannalta. Usean vastaajan mielestä tietoa tuli kyllä paljon eri puolilta, mutta sitä täytyi itse osata suodattaa ja suhteuttaa omaan työhönsä:

”toki tietysti on niin et tieto lisää tuskaa mutta toisaalta minust tää on niiku siinä pitää niiku osata suodattaa asioita mutta minusta siinä tiedon jakamisen laajudessa ei oo kyllä haittaa (.) päinvastoin siitä on enemmän harmia että kaikille ei kerrota (.) ehkä joku pieni porukka tietää jonkun jutun (.) ja se kuitenkin koskettaa kaikkia” (H4)

Johtamisen haasteina koettiin rohkaisun ja työtehtäviin liittyvän koordinaation puute sekä liiallinen tehokkuusajattelu. Esimiesten vaihtuvuus ja niihin liittyvät epävarmat johtamistilanteet hidastivat muutaman vastaajan mielestä työn tekemistä:

”tämmösessä näin isossa laivassa ni se tarvii tulla jostain se (.) et meitä rohkastaan (.) ikään kuin potkitaan persuksille siitä asiasta (.)esimiehillä on hirveen tärkeä rooli ryhmissä niiku viedä tiettyyn suuntaan (.) edellyttää yhteistyötä (.) mahdollistaa yhteistyötä” (H1)

Toisaalta esimiehiä armahdettiin ja osa vastaajista tunnisti - myös itsensä mukaan lukien - tietynlaisen asiantuntijapersoonan olemassaolon, jonka kautta myönsivät asiantuntijoiden olevan vaikeasti johdettavissa:

”mut sen mä sanon tässä et ei oo hei esimiehelle helppoa johdettavaa (.) tämä porukka kun on niinku vahvaa ja on niiku vahvoja mielipiteitä ja menettelytapoja ja ei aina niiku hh meinata hyväksyä sitä et joku muu tekis tän homman eri tavalla...onkse sitte niin että tietyl tapaa semmoset vahvat ihmiset ni hakeutuuki ehkä sit tämmösii asiantuntijatehtävii sitte et ne haluaa olla niiku ikäänku hehe vaikuttamassa vahvasti asioihin” (H2)

Asenteellisuus tietyn tyyppiseen työn tekemiseen ja toimintatapoihin voi istua tiukassa, muutama vastaajista kuvaili. Joustamattomuus, omista periaatteista kiinnipitäminen ja oman edun tavoittelu koettiin toisinaan vaikeuttavan yhteistyötä. Erilaiset käsitykset, näkemykset ja toimintatavat toivat lisähaastetta:

” siis sehän on niin että hehe itekin olen asiantuntijaverkostossa ja asiantuntijat on vähän vaikeita? siinä suhteessa? että ne aina haluaa että tää asia tehdään niiku MINÄ olen tämän lajatellut£ tehtäväksi ni näiden yhdistäminen on välil vaikeeta et siitä se okei (.) välil mieltii että puhalletaaks siinä yhteen hiileen vai puhalletaaks siinä niiku jokainen omaa hiilee etMÄniiku pääsen täs niiku (.) et tää on niiku MUN juttu (.) ni SE on kyl vähä ikävää välil mut sitä esiintyy ja (.)siit ei pääse mihkää... et jos on joku minkä on ite miettiny asian ni sitä ei välttämättä halua muuttaa (.)vaikka ne toist toisten näkemykset ois erilaisia et siitä niin vahvasti pidetään kiinni (.)mutta kun tämä oli (1) etsejoustavuus joskus on ehkä pikkasen heikkoo” (H2)

Perinteiset yhteistyön toimintatavat nähtiin yksilöasiantuntijoiden kohtaamisina, joissa jokainen puolusti omaa reviisiään ja katsoi asioita omasta näkökulmastaan. Yhteisiä ajattelumalleja koettiin toisinaan vaikeiksi rakentaa. Muutama vastaajista näki tässä myös itsereflektion paikan:

”asenteet on tiukassa meil on (.) pitkiä perinteitä ettehäänasioita tietyllä tavalla et jokainen varmaan joutus jos vois ja kokis tarpeelliseks niin (.) niin kattoo itekin peiliin että miten vois in voisinko tehdä asioita toisin” (H1)

Virtuaalisen yhteistyön haasteet koskivat työn sosiaalista puolta ja tekniikkaa. Toisinaan yksinäisyys vaivasi työssä ja sähköinen viestintä aiheutti epävarmuutta vuorovaikutukseen:

”joskus voi tulla väärinkäsityksiä ja joskus voi lukea toisen äänenpainoja väärin (.) loukkaantua jopa tai .hh ihan niiku tämmöst tulee ja (1) tavallaan semmonen sosiaalinen ylimääräinen höpötys on niiku pois ni se on pikkusen köyhdyttää sitä (1) et tota ja kylhän se sitte tietyl tapaa tekee sen työn yksinäisemmäks” (H2)

”niin no onhan se sillä tavalla yksulotteista että et se että kun näkee sen kasvotusten niin se tulee se viestimistilanne niin on monipuolisempaa (1) ja sitten just kun kirjottaa niin eihän sitä nyt (.) tai sitä h_{ar}kitsee (.) aika tark- tai no tarkempaan ku silloin ku puhuu (.) puhuessa on helpompi k_{or}jata asioita .hh jos tulee väärinkäsityksiä” (H9)

6.2.3 Yhteisen onnistumisen edellytykset

Vastaajilla oli paljon näkemyksiä ja kokemuksia myös onnistuneesta yhteistyöstä, joista päälimmäisinä nousivat:

- vuorovaikutus
- aktiivinen toimijuus
- johtaminen ja koordinointi
- ryhmäytyminen ja vastuunkanto

Vuorovaikutuksen tärkeys korostui vastauksissa, ja keskustelun sekä yhteydenpidon toivottiin olevan rehellistä, rentoa ja avointa:

”no tuota hh ensinnäkin noi yhteistyötaidot (.) vuorovaikutustaidot on niiku aivan ensimmäinen niistä (.) koska tää työ on niiku hyvin moneen suuntaan yhteydessä” (H7)

Yhteisen työskentelyn edellytyksiksi koettiin tasavertaisuus, muiden huomioiminen, luottamus sekä matala kynnys ottaa yhteyttä ja pyytää apua. Yksi vastaajista toivoi teknisesti tasavertaisia palavereita, jossa kaikki olisivat sovitun ”vempaimen” päässä (esim. kaikki yksittäin Lyncillä), eikä niin, että suurin osa istuisi huoneessa yhtenä joukkona ”yksi vastaan muut”. Muutaman vastaajan mielestä työskentelyn tuli olla ideoivaa eikä ketään saanut mollata:

”meil on periaate se et ollaan avoimia rehellisiä ja hyvin niiku matalalla kynnyksellä kysytään toisilta sitä asiaa ja me hh kyl sit tulee se onnistuminen siitä et on tehty niiku £hyvin se työ£...et meil on niin tarkat yhteistyöohjeistukset ja

sitten tehdään hyvin avoimesti yhteistyötä et luetaan ristiin esimerkiksi toistemme raportteja mikä on erittäin hyvä (.)et se miten me varmistetaan sitä yhtenäistä hommaa ni se on viety niiku tosi pitkälle” (H3)

”sosiaaliset taidothan (.) siinä korostuu sitten että ensinnäkin se tilanne olis sellanen mahdollisimman rento että siinä uskalletas asioista puhua vapaasti ja (.) myöskin ideoida ja heittää sellasia (.) ihan idean poikasia vaikkei ne ei sitten jotais mihinkään tai että ammuttais osa alas (.) et se nyt tietysti olis parhaimmillaan” (H9)

Vuorovaikutukseen koettiin liittyvän myös toisten työtehtävien huomioiminen. Monet vastaajista näkivät osaavan asiantuntijuuden tarkoittavan osaksi sitä, että henkilö osasi suhteuttaa osaamisensa ja tietonsa muiden osaamiseen ja tietoon ja sen myötä tuoda oman panoksensa mukaan yhteiseen, kollektiiviseen tiedonmuodostukseen. Yksi vastaajista kiinnitti huomiota asioiden ennakointiin:

”ILMAN MUUTA TARVITAAN toisia ihmisiä et koska nyt eletään niin voisko sanoo ei vaan moniarvosessa vaan moninaisessa yhteiskunnassa joka jatkuvasti kehittyy (.) ettei oo MILLÄÄN mahdollista hallita kaikkee .hh ja just esimerkiksi meilläkin ku on .hh iso organisaatio ja ne työt on pirstoutuneita (.) ja (1) kullakin on se oma roolinsa niin sitä pitää tietää paikkansa siinä yhteisössä ja jos jotain palikkaa liikkuu niin miten se vaikuttaa muihin toimintoihin (1) ja sitä pitää sitten yrittää sit jo etukäteen kertoo niille henkilöille joiden töihin se vaikuttaa ja tietysti sitä (.) toivoo myös sitä että minulle kerrotaan” (H9)

Rohkeus koettiin tärkeänä piirteenä yhteistyössä, jottei jäisi muiden jalkoihin. Muutama vastaaja rohkaisi jokaista pitämään puolensa eikä saisi antaa vahvempien jyrätä. Lisäksi pitäisi itse pyytää palautetta toiminnasta. Onnistunut yhteistyö vaatiusean vastaajan mukaan keskustelua, vaivaa ja aikaa, mutta oli sen arvoista:

”miten te löysitte sen yhteisen ymmärryksen” (K)

”no varmaan (.) sit puhuttiin et tää on näköjään näin ja sit punnerrettiin (.) se on aika aikaavievää (.) se vaatii kyl aikaa ja semmosta (.) vähän rohkeuttakin niiku tuoda asioita vaan esille että (2) se ei (.) ja sitte pikkasen semmost nöyryyttä myöskin vaatii kyllä että en mä oo nyt tässä se joka sanoo ja muut sitte että että jokainen ollaan sitte siinäkin erilaisia (.) toiset päättäväisempiä sen suhteen että näin tää on ja toiset alistuu ja siinäkin on varmaan se asiantuntijuutta kehittävää että koittaa löytää (.) eteilähde niihin mihinkään mukaan et (.) yrittäis löytää sen yhteisen juonen (.) et sekin oli ihan opettavainen kokemus” (H8)

”no kai se on vaan keskustelemalla ja keskustelemalla eteikai siit muuten ja just nii että hh toiset on vahvempia ja toiset heikompia siin suhteessa niin ei sitte niiku passaa antaa jyrätäkään (.) et pitää yksilöiden niiku pitää puolensa” (H2)

Ihmisten johtaminen ja työn koordinointi koettiin tärkeinä tekijöinä yhteisen onnistumisen kannalta. Selkeät työn ohjeistukset, organisointikyky, tasapuolinen kohtelu sekä informaation ja hyödyllisten asioiden välittäminen ryhmien välillä selkeyttivät vastaajien mukaan työn tekemistä:

”sillä oli suuri vaikutus että se oli hyvin organisoitu (.) et esimies pysty tota (.) hirveen hyvin organisoimaan se otti huomioon ja se sano niille et nyt te teette nyt keskitytte näihin ja muut työt saa odottaa ja .hh näin se juna meni” (H5)

”kyllähän se varmaan jo onkin ehkä just kun nää päälliköt, esimies, lähiesimiehet että kun ne on enemmän niiku siinä mukana... että ne niiku tavallaan viestis sen toisen porukan asioista (.) vähän enemmän et kyllä minusta olis ihan mukava tietää .hh mitä tapahtuu nyt tuolla... mut että ei siihen kai siihen ei oo mahdollisuutta emmä tiä ihan voihan sitä unelmoida että pystyis tavallaan niiku nähä selkeesti ton toisen porukan asioistaki olemaan sillai hyvällä jyvällä elikkä sitä myötä se sitte niin kuitenkin vielä varmaan lähentäis meitä (.) ehkä ois vielä niiku älyäis vielä herkemmin kysyä sitten toiselta ” (H6)

Muutammat vastaajista kokivat, että ryhmäytyminen ja vastuunkanto olivat edellytyksiä laadukkaalle työprosessille ja lopputulokselle. Vaikka työ sinällään olisikin itsenäistä, asioista tulisi sopia yhdessä ja pysyä sovituissa aikatauluissa sekä palaverikäytännöissä. Hyvä ja auttava tiimihenki, ryhmän tahtotila ja yhteisen juonen löytäminen tuottivat yhteistyötä parhaimmillaan:

”...ja nyt mulle jäi kyllä sellanen kokemus tästä viimeisimmästä että tässä kaikilla (.) niiku tunnistin jotenkin et oli se semmonen (.) yhteistyön (.) meininki et kaikki halus saada siitä paljon irti eikä vaan tulla itse kuulluksi” (H8)

6.2.4 Yhteenveto jaetusta asiantuntijuudesta

Vastaajat kokivat olevan vahvasti asiantuntijoita, mutta tarvitsevansa muita asiantuntijoita täydentämään omaa osaamistaan. Yhteistyössä toteutuva asiantuntijuus ei ollut heille asiana vieras. Useimmat vastaajista halusivat ja osasivat mielestään käyttää hyödykseen erilaisia yhteistyötahoja ja verkostoja, jotka toivat heille erilaisia näkökulmia sekä uutta tietoa työhön. Monialainen asiantuntijuus koettiin tärkeänä, koska sitä kautta voitiin hahmottaa paitsi omaa työnkuvaa, myös muita työhön, tavoitteisiin ja lopputulokseen vaikuttavia asioita.

Yhteistyö ja verkostoituminen muiden toimijoiden kanssa vahvisti osaamista ja toi uutta tietoa sekä näkökulmaa työntekoon. Verkostojen koettiin tukevan asiantuntijuuden kehittymistä siten, että erityisesti sisäisten linkkien avulla päästiin osalliseksi omaa organisaatiota ja työkuultuuria. Toisaalta ulkoisten linkkien kautta saatiin muuta tietoa ja toisenlaisia näkökulmia. Erityisen hyödyllisenä yhteistyönä nähtiin asiantuntijuuden ja toimintaympäristöjen raja-aitojen ylittäminen.

Yhteistyötä heikentävinä tekijöinä nähtiin heikko vuorovaikutus sekä koordinaation ja selkeiden ohjeistusten puuttuminen. Nämä johtivat vastaajien mielestä liian usein päällekkäisen työn tekemiseen ja yhteisen kokonaisnäkemyksen puuttumiseen. Jos toisten osaamista ei tunnettu, ei sitä voitu myöskään hyödyntää. Johdon esimerkki koettiin tärkeänä, mutta myös kollegiaalista vastuuta korostettiin. Ryhmytyminen, vastuunkanto ja osaamisen jakamisen korostaminen viestivät pyrkimyksestä ja halukkuudesta kollektiiviseen asiantuntijuuteen.

6.3 Ikääntyminen

Vastaajien mukaan ikääntyminen tuo työhön tarvittavaa pitkää kokemusta ja laajempaa näkemystä. Iän myötä työ ylipäänsä ja siihen liittyvät sosiaaliset kuviot tulevat tutummiksi. Suurin osa vastaajista koki iän lähes pelkästään positiivisena asiana työssään, erityisesti kokemuksellisen tiedon karttumisen vuoksi. Iän mukanaan tuoma monipuolinen työkokemus auttoi vastaajien mukaan hahmottamaan ja ymmärtämään asioita kokonaisvaltaisesti, jolloin horisontaalinen asioiden ymmärrys on laajempaa:

”mun mielestä asiantuntijatehtävissä niin ikä on hyöty (.) se on hyvä asia (.) et sul on kuitenkin niin paljon sitä substanssitetoo perustana ja sitten sä oot tehny niin erilaisia tehtäviä et sä pystyt hyödyntää kaikkea sitä sitten (.) siinä (.) ja mun mielest meidän talossa nii ei se ikä ole semmonen niiku paha asia et kyl sitä arvostetaan ikääntyneen ihmisen osaamista ja asiantuntemusta (.) ja varmasti just tämmösissä tehtävissä et sä teet itsenäisesti ja melko vaativaa työtä (.) niin se on ihan plussa asia” (H3)

”no kylhän se tietysti positiivisesti on vaikuttanu siihen että kun se on tietyl tapaa se historia siellä (.) ni tietää mistä tietyt asiat on johtanu ja tietää miten joku (.) asia on muuttunu täs matkan varrella et tää ei oo aina ollu näin mut me ollaan muutettu tätä (.) me ollaan kehitetty tät asiaa ja tällästä se niiku on (.) sen tietää ja tavallaan hahmottaa sitä kokonaisuutta mikä liittyy siihen työhön” (H2)

Ikääntymisen ei enää kuitenkaan nykypäivänä nähty olevan tae jonkin alueen syväosaamisesta, etenkin jos työtehtävät olivat vaihtuneet useaan otteeseen:

”näissä nykysissä tehtävissä melkein ite olen (.) koen ite olevani (.) iästani huolimatta noviisiksi niiku tässä asiantuntijan roolissa ja näissä nykysissä työtehtävissä koska ne poikkeaa niin paljon niistä aikasemmista...mul on vaihtunu työtehtävät niin moneen kertaan et en osaa sitä aatella mitä se semmonen henkilökohtanen kypsyminen tai kehittyminen vaikuttaa et mun on vaikee arvioida...johtuuko ne mun henkilökohtaisista ominaisuuksista vai muista (.) iästä (.) tästä kokemuksesta mitä on tullu vai ylipäättänsä et on pitkään tehny ja tehny erilaisia töitä” (H1)

6.3.1 Ikä ja kokemus asiantuntijatyössä

Vastaajat liittivät ikään ja kokemukseen työssä

- fyysiset ja kognitiiviset muutokset
- ammatillisen toimijuuden muutokset
- tasokkaan osaamisen
- henkilökohtaiseen kasvuun liittyvät tekijät kuten
 - asioiden kokonaisvaltaisen näkökulman
 - ongelmanratkaisutaitojen kehittymisen
- organisaatiokulttuurin tuntemuksen

Muutammat vastaajista toivat esille, kuinka tärkeää on pitää iän myötä huolta hyvästä kunnosta. Moni oli kuitenkin havainnut itsellään fyysisen toimintakyvyn heikentymistä. Kognitiiviseen alenemaan kiinnitettiin huomiota erityisesti muisti- ja oppimisvaikeuksien osalta. Osa koki tämän heikentävän tunnetta oman työn hallinnasta:

”niin pitää itsellä olla sanotaan sellanen hyvä fyysinen kyky (.) fyysinen toimintakyky (.) niin sitten jaksaa niinku ottaa kaikkia uusia asioita ” (H7)

”no valitettavasti ainakin siinä mielessä et huomaa että muisti huononee (.) ihan oikeesti ei enää muista niin hyvin kun muisti joskus aikasemmin että et on vähän semmonen et aijaa on tost tost on kyl kuullu mut ei oo ihan yhtä skarppi ku aikasemmin...monien uusien asioiden oppiminen ei oo ehkä ihan sitte niiku kans napsahda niin helposti ku aikasemmin” (H4)

”et se tavallaan murentaa sitä tunnetta asiantuntijuudesta (2) etkuei sitä enää niiku hh päähän ei monta kertaa enää muista sillai vaa äkkiä selvittää asiat eikä ne oo niin yksinkertasia” (H6)

Muutamilla sairaudet pakottivat osa-aikaisiin työjärjestelyihin, mikä toisaalta koettiin myös työkykyä ylläpitävänä mahdollisuutena ja työntekoa helpottavana asiana. Sen myötä voidaan hyväksyttävästi luovuttaa omaa osaamista ja työtehtäviämuille työntekijöille:

”onhan mulla ihan oikeesti semmosia rajottavia sairauksia etten mä varmaan pystyiskään että .hh että tota (2) et mä oon tavallaan jo virallisesti (.) luovuttanu (.) osaamista (.) tekemistä muille (.) niin totta kai sekin helpottaa” (H6)

Useat vastaajista kertoivat, että asioihin joutui paneutumaan ikääntymisen myötä enemmän kuin ennen. Heidän mukaansa erityisesti uudet asiat tuntuivat monimutkaisemmilta kuin aiemmin eikä esimerkiksi uusien työvälineiden käyttöönottoa, kuten sähköpostin versionvaihtoa, sisäistänyt enää niin nopeasti. Työtehtävissä toivottiin tukea ja ymmärrystä muilta työtovereilta, erityisesti työn nopeuteen ja tekniikkaan liittyvissä asioissa:

”muutostahti on hirveen kova kaikki järjestelmät muuttuu nopeeta tempoa ja asiat muuttuu ni kyl must ikä tuo sitä että sitä muutoksia ei kyl enää niin nopeesti niiku se vaatii enemmän aikaa ” (H2)

”reilu 10 vuotta sitten enymmärtänymitä tarkoittaa tämmöset ikääntyvien ihmisten tukeminen työssä et kyllä minusta tää ikä selkeesti tuo semmosia rasitteitakin etkylläniiku niitä tarvii tukee... ehkä just silleesti että eiserviiniiku niin helposti niiku niistä kaikista vaativista tehtävistä niin nopeesti ainakaan aikasemmin et pitäs antaa just aikaa...selkeesti niiku näiden uusien työvälineidenkin käyttöönotto niin (.) ei se enää naksahda niin helposti tai muutenkaan kun vertaan tollasiin nuorempiin” (H4)

Eräs vastaajista toi kuitenkin esille, että jos oman ryhmän tuki on kunnossa, ei omakaan tilanne tunnu niin kuormittavalta:

”kyllä mä oon sitä mieltä että meiän ryhmässä ei niinku sillä tavalla semmosta painostusta oo että sun tarttis ripeemmin tai nopeemmin selviytyä ja kyllä mulla on semmonen tunne että meillä on tätä ymmärrystä että .hh ei annetakaan semmosia tehtäviä meille vähän vanhemmille että tästä pitäs äkkiä saada valmista” (H4)

Kouluttautumisen todettiin muuttuneen entistä enemmän itseopiskeluksi ja virtuaalisemmaksi, minkä osa vastaajista koki vaikeaksi omaksua. Toivottiin enemmän yhdessäoppimista:

”me iäkkäämmät ei välttämättä niin nopeesti omaksuta ni meil ei enää kouluteta sillä tavalla niiku ennen asioita että (.) mennäämpäs tonne mikroluokkaan ja katotaanpas miten tää tehään vaan se on kaikki verkkokurssia (.) itte opiskelet ja itte luet ohjeita ja pahimmas tapaukses tulee vaan et täs on nää ohjeet ni tee nyt näillä (1)et se perehdytys siihen uuteen ni (1) mä ymmärrän sen sikäli et ku se on niin nopeetempost ni se ei niiku keritä” (H2)

Uuden oppimisen ohella myös vanhan osaamisen poisoppiminen nähtiin vaikeana:

”itellä on käyny se että se poisoppiminen excellin niistä (.) jolloin on oikein kunnolla osannu (.)ja käyttäny sitä ja nyt tulee on viimeset ohjelmat joissa tavallaan niitten kans ei pelata ollenkaan se tieto ei tuu niiku niitten aikasempien päälle vaan se pitää poisoppia (.) tai pitäis poisoppia ne entiset ja sit tulee uudet, niin tässä mä huomaan vaikeuksia kyllä” (H7)

Yhtenä pitkän kokemuksen ansiona nähtiin tasokas osaaminen, mikä muodostui vastaajien mukaan monesta asiasta. Käytännön substanssitietoa oli pitkän kokemuksen ansiosta paljon. Vahva osaaminen helpotti hankalien tehtävien hallintaa ja toi itsevarmuutta asioiden hoitoon. Suhtautuminen ja reagointi asioihin oli rennompaa ja itsevarmempaa ja tiedettiin, että hankalistakin asioista selviää. Aiempaa tietoa ja osaamista voitiin hyödyntää työssä:

”jos aatellaan ihan vaan sitä kokemusta ni kyl se on se kannatteleva asia et just se mitä sanoin alun perin ni sellasen jonkun tiedon päälle on helpompi rakentaa uutta ku alottaa ihan (...) jos aattelee sitä milloin on ollu joskus elämänsä ja työelämänsä alkumetreillä ja tota kokemus tuo semmosta ehkä varmuutta ja semmosta luottamusta siihen että vaikka on hankalia uusia asioita ni .hh kyllä tää tästä menee” (H1)

Tasokas osaaminen yhdistettiin myös laatuun. Useat vastaajista pohtivat laadun ja nopeuden ristiriitaa. Vaikka asioiden kokonaisvaltainen ymmärrys ja eri näkökulmien tarkastelu toisikin laatua työhön, se voi tapahtua nopeuden kustannuksella. Vastaajat liittivät työskentelyn nopeuden nuoruuteen ja kokemattomuuteen, ”kun ei vielä ymmärretty tarpeeksi”:

”tieto lisää tuskaa että siihen liittyen niin sit joskus saattaa tavallaan olla siitä kokemuksesta...tai se tuo lisää semmosia pohdittavia vivahteita että kun kokemuksesta tietää että se ei oo pelkästään ihan näin vaan voi tulla monta muutakin asiaa jotka pitää ottaa huomioon niin se saattaa olla joskus semmonen et ei saa niin .hh nopeesti ehkä valmista kun niitä vivahteita tulee sen kokemuksen myötä ymmärrettyä (1) joskus kokemattomampana aatteli että sehän on halki poikki pinoon tästä näin” (H4)

”nuorenanahan sä tiedät kaikesta kaiken ja osaat (1) £nyt ei meinaa enää löytyy£ hehe” (H8)

län myötä kasvava ymmärrys oman tiedon vajavuudesta ja tiedon relativismi pohditutti montaa vastaajaa omassa työssään. Toisaalta ”tietämättömyyden tiedostaminen” liittyi heidän mukaansa myös pitkään kokemukseen ja erilaisten näkökulmien ymmärtämiseen:

”mietin kyllä joskus että johtuuko iästä kun tota (.) tuntuu että mitkään asiat ei oo enää niin selviä kun on ollu joskus (.) että että tota (1) mut ehkä se kuitenkin johtuu siitä et (.) suurimmaks osaks et on on (.) kun kuuntelee monenlaisia näkökulmia ja lukee asioista ja muuta niin sitte tajuaa sen rajallisuuden et mä sit kaikkee tiedä milloinkaa” (H8)

”mut että kyllähän se iän mukana on tää tullu että (1) et ehkä se (3) vaikka kokemusta on (3) ja pystyy tekemään ja mielestänsä osaakin (3) niin ei kuitenkaan koe itseänsä sillä tavalla että mä olisin niiku riittävän asiantunteva” (H6)

”jossain kohtaa tuntuu että se rohkeus niiku jopa hiipuu pikkasen (1) kun niiku tietää et voi vitsi et ymmärsinköhän mä ihan kaikki asiat mitkä tähän vaikuttaa” (H2)

Rohkeus päätöksentekoon ja luottamus omaan harkintaan tulee kuitenkin vastaajien mukaan kokemuksen kautta. Lisäksi sosiaalinen verkosto työssä toimii myös tukena epävarmoissa tilanteissa:

”no aika mones kohtaa sitte ni sit tulee tää verkosto avuks (.) ne on niit keissejä sitte että hei (.) oottekste tät samaa mieltä et mä oon nyt selvittäny näin ja näin ja tää nyt oli vähän jännä tapaus mut näin mä tän tekisin et kyl sit se tulee se tuki jostain jos on niiku niin että (1) mut sit jos ei jostain syystä oo ni sit se vaan pitää tehdä (1) laittaa et tää on tämmönen £yksittäinen tapaus£ (.) ei siin sitte auta eikä sitä voi mielin määrin niiku penkoo (.) johonki se raja on pistettävä että (.) mä oon nyt tän selvittäny tähän saakka ja (1) hh näin ni ei (.) mut kyl toi on ihan totta et vähän sama ilmiö tulee ehkä vanhemmiten et (1) kun tietää sen että (1) on tämä voinut joku asia tässä muuttua tuolla maailmalla” (H2)

Monet vastaajista näkivät kokemuksen olevan kytköksissä käytäntöön, eli menettelytapoja ja asioiden toimivuutta piti testata useaan kertaan. Virheiden sattua tai asioiden toimimattomuudessa jouduttiin palaamaan lähtökuoppiin ja etsimään toinen näkö- ja tekokuulo asioihin. Tämä sisälsi myös ajatuksen siitä, että virheitä sattuu, mutta niistä otetaan opiksi ja toimintaa kehitetään edelleen:

”kun kokemuksessahan on se että siinä on muodostunu sellanen että käytännössä näin toimien näin tää toimii pelittää (.) sehän voi olla myös että käytännössä oppii että näin tekemällä tämä ei johda hyvään (.) niin siinä mielessä kokemuksesta voi olla hyötyä että on perspektiiviä nähä sitä että millä tavalla menetellen niin siitä hyvä tulee (.) koska kokemuksessahan aina se että (.) jokainen tekee erehdyksiä ja näin (.) näin tästä ei (.) tää ei pelitä (.) palataan takaisin (.) näin tää on toiminu ennenkin (.) sitä kautta mut se vaatii kaikki niiku (1) sellasta kriittistä (.) tutkimusta että ja ylipäättänsä kokemus niin niin sehän tavallaan on niiku (.) tutkimusta vaikka se on semmosta käytännön tutkimusta (.) et ei teoreettista tutkimusta voi aatella et se on mut käytännön tutkimusta” (H5)

Myös asiayhteyksien liittymäpintojen hahmottaminen kehittyi usean vastaajan mukaan kokemuksen myötä:

”pitkä kokemus nii sehän auttaa siinä että pystyy ne jäsentämään et ne (.) asiayhteydet kun tulee uutta asiaa niin tällä voi olla merkitystä siihen ja siihen” (H9)

Osa vastaajista kertoi, että aktiivisuus työssä oppimiseen ja opetteluun (esimerkiksi koulutukseen hakeutumisessa) on vähentynyt iän myötä. Tämä näytti olevan nimenomaan henkilöistä itsestään kiinni, sillä ulkoiset tekijät eivät vastausten mukaan olleet oppimista vastaan:

”mut sitte mä oon kyl päässy hirveen hyvin niinku erilaisiin koulutuksiin...mutta tota se vaatii semmost omaa aktiivisuutta et ehkä nuorempana sitä oli ehkä enemmän ku nyt hehe et ku sä mietit sitä et miten se ikäki vaikuttaa ni kyl se ehkä vaikuttaa” (H2)

”kylhän on esimies sanonu että voihan niihin hakea ja muutenhan hän on hirveen positiivinen ulkopuoliseen koulutukseen hakeutumiseen mutta mä tuota itse ehkä asetan sitte jo tässä vaiheessa kun on tämän ikänen kuuskymppinen et ei oo kovin montaa vuotta jäljellä enää ni mä aattelen sen sit että mä en enää viitti käyttää niitä rahoja että voi sitte toinenki hakee” (H5)

Lisäksi muutaman vastauksen perusteella näytti siltä, että iän myötä aktiivisuus uuden opetteluun ja lisäkoulutukseen ei joidenkin kohdalla ainoastaan vähentynyt, vaan tuli jopa vastentahtoiseksi. Toisaalta samalla ymmärrettiin, että kehittyminen on välillä valttämätön pakko, jotta voi suoriutua työtehtävistään:

”huomaan itessäni jotain semmosta on se sit työhön tai yksityiselämään et ” eikä (.) joku muu hoitaa tän” (.) etenenää halua opetella tollasii ku ei ne tuu luonnostaan (.) työssähän sitä ei voi tehdä se on vaan niiku sopeuduttava tilanteeseen” (H1)

Muutama vastaaja pohti, mikä osa vastentahtoisuudesta on persoonasta tai iästä johtuvaa. He kuitenkin myönsivät ajattelewansa itsekin, että ikääntymisen myötä toimintaan tulee ”jarruja” ja olisi mukavampi pitäytyä omalla mukavuusalueella. Etenkin tekniikkaan liittyvä opettelu aiheutti närää vastaajien keskuudessa, koska sitä ei koettu omimmaksi alueeksi eikä se ollut varsinaista tietopuolen asiaakaan:

”mut en mä tiedä itse asias et onks toi edes ikäasiaa...ku mun mielest se on mulla vähä niinkun henkilökohtanenki ominaisuus et en mä tykkää mistään kodinkoneistakaan enkä mistään (.) en mä tykkää yleensäkään mistään tollasist asioista et mä enemmän niinku (.) etsefokus on aina siin asiassa (.) asioissa ja siinä niinkun asioiden tietämisessä eikä tommoses niiku käytännön niiku (.) toteutukses” (H10)

”se voi olla asenteesta kiinni ja sit varmaan siitä että kun maailma on muuttunu tämmösten teknisten sähkösten sovellusten niin nopeasti kun se on myös sieltä yksityiselämän puolelta tuttua...oon kuitenkin vielä sitä ikäpolvea että kaikki tämmönen tekninen ni se on liittyny työhön ja se on opeteltu sen työn takia (.)ettätämmönen viihdekäyttö on vasta nyt aikuisiällä (.) oikeestaan tällä niiku keski-ikällä yleistyny (.) jos aatellaan nyt että miten hyödynnät näitä juttuja niin taatusti mullakin on siinä semmosia (1) hh ei nyt ehkä asennevammoja mut ehkä semmosta et mielenkiinto ei kohdistu sellasii (.) eikä ne oo mul lapsena imetty (.) niin ne ei oo niin helppoja (.) et en niin näppärästi käytä ja hyödynnä (.) enkä aina huomaa että olis joku mahollisuus siihen (.) et joo kyllä se on ikäsidonnaista ihan varmasti” (H1)

Toisaalta mitä tekniikkaan käytön osaamiseen ja opetteluun tuli, vastaajat näkivät toivoa tulevissa sukupolvissa:

”mut tästä eteenpäin kenties se sit tasottuu kun nää sukupolvet nyt kasvaa niin (.) ei sillä oo merkitystä sitten enää kun ne ikääntyy et se on varmaan ihan yhtä luontevaa jos ei nyt tuu jotain semmosta sairautta johon voi niiku toimintakyky vaikuttaa et se on sit jo eri asia” (H1)

Yleisesti ottaen vastaajat halusivat katsoa positiivisin mielin eteenpäin eivätkä palata takaisin vanhaan. He eivät niin ikään halunneet aiheuttaa toiminnan hidastumista ja ymmärsivät, että työnantajan puolelta heitä edellytetään mukautumaan tiettyihin käytäntöihin. Monet vastaajista toivat kuitenkin vastauksissaan esille, että ikääntymisen myötä on mielenkiinto työasioita kohtaan jonkin verran heikentynyt. Esimerkkeinä he mainitsivat asioiden kyseenalaistamisen ja motivaation puutteen:

”onks se nyt sit että se nuoruuden into .hh ja into sitä työtä tehdä oli erilainen että silloin tavallaan teki eikä niin kauheesti .hh miettiny että onks tässä ny mitään järkee” (H6)

”tai sit voi olla joku tämmönen et joku palo sille asialle rupee jo vähän hiipumaan£ (.) etleipääntyet tavallaan osaa ja olis mut ei ehkä enää jaksa tai halua tai oo motivoitunu käyttämään sitä osaamista sen oman ja koko organisaation hyväksi” (H1)

Ikääntyminen toi osan mielestä kuitenkin hyvää asennetta ja he kertoivat, että työasioihin suhtautuminen on vankan kokemuksen ansiosta rauhallisempaa ja rennompaa:

”mä uskoisin että iän myötä tulee tämä rauhallisuus että on nähny niiku monenlaista (.) ja just tämmöset kehitysvaiheet et kun ennen sanottiin että et se palaa aina uudelleen (.) on keskittäminen ja hajauttaminen ja sitte palaa takasin niiku siihen vanhaan systeemiin” (H7)

”just tämä että kun sitä ei enää (1) ei saa sydämentykytystä jos vähän mennee jokin pieleen ja hh osaa niiku tavallaan korjata ne virheet että niin että vaikka joku käy kuumana niin minä pystyn ottamaan sen asian silleen että joo tässä ei käy nyt kuinkaan. niin tähän on vaan asia joka hoidetaan pois tavalla tai toisella” (H6)

Asioiden tarkastelun näkökulma oli nyt laajempi kuin nuorempana, totesi suurin osa vastaajista. Armeliaisuuden itseään kohtaan koettiin kasvaneen ja voitiin delegoida asioita muiden hoidettavaksi, jos ei itse osannut. Ymmärryksen siitä, ettei tarvitse osata ja tietää kaikkea, koettiin helpottaneen työn tekemistä ja huojentaneen mieltä. Tietyissä mielessä työ koettiin jopa helpommaksi kuin ennen, koska oma osaaminen ja omat voimavarat tunnistettiin paremmin:

”no kyl se tietysti helpottaa sillä tavalla että (1) työ ei oo esimerkiksi kaikki kaikessa että on (.) on sellasta tietynlaista itsevarmuutta (2) vaikka tietäkin sen

ettei kaikkea osaa (.) just sen tietää että ei välttämättä (1) tarvikaan tietää että ei ehkä ota sitä niin (2) rankasti ku joskus aikasemmin” (H9)

Muutamasta vastauksesta kävi esille iän myötä tapahtuva omaan työrooliin mukautuminen, sopeutuminen, jopa tyytyminen:

”mä aattelin että mä oon tän ikänen mä en niin montaa vuotta ole mä pääsen helpommalla kun minä en taistele tutkainta vastaan vaan teen mitä sanotaan ja sillä siisti” (H5)

Eräs vastaajista jopa myönsi suoraan luovuttavansa jo tiettyjä työtehtäviä muille, koska koki että luovuttaminen helpottaa omaa jaksamista työssä:

”tietyllä tavalla on paljo helpompi antaa niiku asioita muitten hoidettavaks (.) siis mä en ees yritäkään enää hirveesti selvittää semmosia asioita mitkä .hh mä tiedän että joku osaa sen paremmin (.) esmes tekniikkapuolella” (H6)

Usean henkilön vastauksissa näkyi omien voimavarojen tarkastelun ja tasapainottelun priorisointi. Omasta hyvinvoinnista haluttiin pitää kiinni, ja työn koettiin tulevan vasta sen jälkeen. Muut elämänalueet ja –tilanteet toivat sisältöä, mutta ne voivat olla kuormittaviakin – esimerkiksi omista lapsista ja toisaalta ikääntymivistä vanhemmista huolehtiminen - jolloin oman hyvinvoinnin tärkeys korostui entisestään. Vastauksista kuitenkin ilmeni, että haastateltavat olivat onnistuneet erilaisin keinoin muokkaamaan työaikojaan ja -tehtäviään sellaisiksi, että se tuki heidän omaa jaksamistaan:

”et jos aattelee sit itensä kehittämistä niin emmä niiku vapaa-ajalla niin oikeestaan ammatillisesti itteeni kehitä et lähinnä mä koitan huolehtii sit siit omast jaksamisesta muuten sitte (1) liikkuu ja tekee niit semmosii kivoi asioita mist tykkää ja niiku saa sitä jaksamista sit sitä kautta et kuitenkin tää elämä on tämmöst et täytyy .hh aika £monist muistakin ihmisist huolehtii ku itestään£” (H10)

Vastaajat kertoivat myös, että kokemuksen myötä organisaation käyttäytymiskulttuuri oli tullut tutummaksi, mikä osaltaan helpotti asioiden hallintaa. Kokemuksen ansiosta tiedettiin pitkälti etukäteen, mitä voidaan tehdä ja mitä ei, ”mikä menee läpi”:

”no kylhän se tietysti positiivisesti on vaikuttanu siihen että kun se on tietyl tapaa se historia siellä (.) ni tietää mistä tietyt asiat on johtanu ja tietää miten joku (.) asia on muuttunu täs matkan varrella et tää ei oo aina ollu näin mut me ollaan

muutettu tätä (.) me ollaan kehitetty tät asiaa ja tällästä se niiku on (.) sen tietää ja tavallaan hahmottaa sitä kokonaisuutta mikä liittyy siihen työhön” (H2)

”sitte hiljainen tieto on karttunu pitkän ajan 40 vuoden kuluessa” (H7)

Vastaajat pohtivat myös pitkän työkokemuksen huonoja puolia. Urautumisen ja ”kaavoihin kangistuminen” voi estää kokonaisvaltaisen ajattelun, mikäli työtehtäviä tehdään pitkään liian kapealla alueella:

”voishan se pitkä kokemus tarkoittaa sitä et olet niiku syväosaaja siinä yhdessä tietyssä asiassa tai asiakokonaisuudessa ja ku oot ikäs tehny (.) ni voihan siinä urautua ja sokeutua (.) voi tulla ettei niiku pystykään näkemään ettäsasias ois joku toinen lähestymistapa etvoistehdä toisin” (H1)

”kokemus voi olla sitte rasite jos ei niiku kriittisesti arvioi vaan on niiku jääräpäisesti niissä että näin on (1) ni että (.) silloin se saattaa olla (.) rasite (.) että tarttuu liikaa niihin vanhoihin kokemuksen tuomaan” (H5)

”no asioita hoitaa aika lailla rutiininmukaisesti (.) ei ehkä oo semmosia välttämättä semmosia ulkoapäin tulevia virikkeitä tai muita että kyseenalaistais niin paljon” (H4)

Useat vastaajista näkivät työn ja toiminnan reflektion tärkeänä. Erään vastaajan mukaan reflektiomaista keskustelua voitaisiin hyödyntää enemmänkin iäkkäämpien työntekijöiden kohdalla, koska sillä voisi olla osallistava vaikutus työntekijöihin:

”pitäis käydä keskustelu että mikä siellä menneissä kokemuksissa niiku oli se mikä jäi niiku epäonnistuneeksi ja mikä onnistuneeksi kokemukseksi ja mikä on sitte onnistunu (.) mistä tykkäs ja mikä on onnistu hyvin (.) ni tällästä keskustelua (.) ni sit meiat vanhat sais niiku mukaan siihen uuden vaiheen ottamiseen (.) nyt helpost tulee semmosta kynsyyttä liian pitkään siinä että luotetaan et ”saahan sitä kokeilla” mut kun siitä on kerran joutunu lopettamaan” (H7)

6.3.2 Moni-ikäinen yhteistyö

Iän ja kokemuksen näkyminen asiantuntijoiden välisessä yhteistyössä voitiin vastausten perusteella jakaa neljään alakategoriaan:

- tekniikan käyttö

- verkostoitumistaidot
- erilaisuuden opettelu
- näkökulmien vaihto ja oman työn reflektointi

Vastaajat kertoivat, millaisia mielikuvia heillä on nuoremmista ja kokemattommista työntekijöistä. Nuorempia kuvattiin käytökseltään vanhempia työntekijöitä itsevarmemmiksi ja heidän mainittiin tuovan selkeästi esille haluamansa. Toisaalta osa vastaajista arvioi, että nuoret ovat siksi hyvin rohkeita, koska eivät vielä tiedä kaikkea, vaikka luulevat asian olevan juuri päinvastoin:

”jos on ihan näitä tuoreita ni kato ku tieto luo tuskaa ni ne viel tiedä mitä ne ei tiedä ni sit ne on hirveen rohkeita ja joo ni semmonen ilmiö on (1) ja et emmä sitä sano et rohkeus on ihan hyvä asia (1) mutta tietysti liika rohkeus voi joskus sit kostautua (1) mut tämmönen on ja sen on joku sanonu ääneen että (1) ehkä sit jatkokurssilla on sanonu että kun (1) oli alottelija niin tota teki vaan ja oli näin mut nyt niinko aattelee jälkepäin et hohhoijjaa hehe” (H2)

”mun mielestä se kuuluu nuoruuteen sellanen kaikkitietävyys hehe että voi olla että ittekin ties tai (.) ittekin luuli nuorempana että tietää asioista enemmän kuin mitä itse asiassa tietää” (H9)

Muutammat vastaajista toivoivat aloittelevilta työntekijöiltä nöyrää ja avointa mieltä sekä innostusta ja halua ottaa selvää asioista. Näin oli usein heidän kokemuksensa mukaan ollutkin. Yhteistyö ja myönteinen asenne nähtiin kaiken perustana:

”ettei tuu liian ylimielisesti siihen niiku siihen työyhteisöön (.) meist ei oo kukaan besserwisseri (.) ei me vanhat olla mut ei myöskään se uusi ole (.) eli mä uskon siihen semmoseen yhteistoiminnalliseen oppimiseen että siinä vuorovaikutuksessa tulee se oppiminen” (H3)

”se riippuu hirveen paljon sen nuoren työntekijän asenteesta työhön että nää mitä on ollu, on olleet hirveen fiksuja (.) hirveen avoimia että ei sillä lailla niiku joskus voi olla semmosia ylimielisiä että ”kalkkis ei tiedä mitään” ja mustavalkosen näkee ylipäättänsä ja luulee että tää on vaan näin ja yksinkertasta .hh että noi on olleet hirveen avoimia” (H5)

lääkkäämmän asiantuntijan tehtävänä nähtiin muun muassa auttaa nuorempia asioiden kokonaisvaltaisempaan ymmärtämiseen:

”eihän heiltä voi vaatiikaan että he laajemmin ymmärtävät että sitte niiku .hh mun tehtäväni ei oo pelkästään vastata siihen mitä hän kysyy .hh vaanmun tehtävä on kertoo vähän laajemmin mihin se vaikuttaa jos sä teet tämän (.) niin mihin kaikkeen sillä on vaikutusta sillä asialla (.) et sillä ihmisellä tulee ymmärrys että miksi minä teen tätä ja mihin se tekee että ei se että pane tuohon vaan ruksi ja sitte tuohon noin ja laitat ne tonne” (H5)

Kuitenkin asioiden ja näkökulmien vaihto toimi muutaman vastaajan mukaan myös vastavuoroisesti:

”musta on tosi mahtava kuulla et minkälaisii (.) ratkasuja jostakin työasioista tai tietysti muissakin niin huomattavasti nuorempi sukupolvi (.) niiku nyt sanotaan että enemmän mun ikäset ihmiset päätyy ja musta se on tosi jännää...ja voihan sitä sanoo että no näinhän se on ollu ja .hh näin se taitaa tulla olemaan mut ei viiti niiku (.) ei halua niiku tavallaan tyrmätä niinku niin sanotusti uusia niiku tuoreita (.) mielipiteitä” (H6)

Lähes kaikki vastaajat näkivät nuoret työntekijät teknisesti kyvykkäinä ja hyvinä sosiaalisina verkostoitujina. Vastaajien mukaan sosiaalisen median käyttö näytti olevan nuorille helppoa, he osasivat hyödyntää sitä työssään ja heillä oli muutoinkin hyvät kommunikaatiotaidot:

”hirveen hyvät vuorovaikutustaidot (.) niin kauheen fiksuja (.) niinkun mä nytkin sanoin esimiehelle... että miten mahottoman fikusti se vastaa ((asiakkaiden ja sidosryhmien kysymyksiin))... että kyl mun mielestä nuoriso on semmosta että ne osaa (.) no ne osaa tätä sosiaalista mediaa käyttää hyväksensä että tota muodostuu positiivinen tota organisaatiokuva ((ulkopuolelle))” (H5)

Muutama vastaajista ihaili nuorten kykyä omaksua uusia asioita ja heitä keuhuttiin fiksuiksi. Samalla muisteltiin myös omia menneitä aikoja:

”mä oon välillä ihan ihailu sitä et joskus oon jopa aatellu et onks ite kun on ollu samas vaihees tai tilanteessa et oonks mä itte ollu noin fiksu niinku et oonksmä ite pystyny ajattelemaan noin (.) et mä oon niiku (1) enemmän niiku £positiivisesti yllättyny£ ku sillai et mä oisin aatellu et joku on et eiks se et se on niin uus et se ei tajuu tota tai et mun mielest ni aika äkkiä on jotkut uudetkin ottanu asian haltuun” (H10)

”mä niiku jollakin lailla nautin siitä puolesta et mä voin peilata sitä et mitä mä itte olin silloin .hh hh saman ikäsenä (.) ja joskus tulee mieleen et joo tota asiaa minä kanssa kävin kuumana” (H6)

Noviisit kuitenkin nähtiin tarpeellisina kyseenalaistamaan työskentelytapoja ja jopa muuttamaan niitä:

”noviisit ni nehän tuo myös paljon uutta et ne on haastavia siinä mielessä (.) ne osaa kyseenalaistaa asioita ja (1)mut että mieletön tiedonnälkä semmosilla on ja tietysti toisaalta palkitsevaa osata (.) kertoa niille miten meillä tulee toimia tietyissä asioissa mutta tuovat kyllä ihan ehdottomasti sellasia uusia tuuliakin...kyllähän tämmöset noviisit niin nehän on vähän niinku piikki lihassa kun ne kysyy et miks tehdään näin miksei tehdä jollakin toisella muulla tavalla (.) ihan positiivisessa mielessä (.) et silloin sä joudut niinku pohtimaan et miks meillä tehdään näin joku tietty asia perustelemaankin sen (.) et myös joskus niinku muuttamaan toimintatapaa (.) et joku uusi ja nuori sanoo että sen vois tehdä jollain toisella tavalla” (H4)

”mun mielest se on vaan niiku hyvä et tulee sitä uutta (1) uutta tota verta ja uusii ajatuksii ” (H10)

Yhteistyössä ei koettu olleen ongelmia, joskin saman ammatillisen taustan koettiin sujuvoittavan yhteistä työskentelyä:

”mä oon itse kokenu kun oon perehdyttäny aika useitakin henkilöitä johonkin tehtäviin niin (.) semmosen että jos se ammatillinen tausta on samantyyppinen kuin minulla niin meillä on niinku helpompi ymmärtää toisiamme ihan selvästi kun sit jos se ei ole ja se on must aika hauska kun mäkin oon niin monesti päätynyt että tota sen täytyy olla totta koska sellanen ammatillisuus niin siinäähän ei voi niiku itse sanoa että mitä mä olisin ilman tätä ammattia (.) mut sit kun kokee tämmösen niin sit tavallaan ymmärtää sen et ammatillisuus on tuonu mulle jotakin (.) sellaista jota meidän on paljon helpompi ymmärtää (.) toisiamme kuin joku sellanen jolla ei oo sitä samaa taustaa” (H8)

Toisaalta erilaisten ihmisten kanssa työskenteleminen koettiin opettavaisena:

”no kyllähän se tietysti tietyllä tapaa ((opettaa)) niin voisko sanoo että erilaisuuden sietämistä ja voisko sanoo ymmärtämistä ja (1) ja sitten myöskin se että (2) täytyy nyt yrittää sitten mahdollisimman asiallisesti kertoo et on toinen näkökulma siihen .hh asiaan jollekin nuoremmalle” (H9)

Valitettavasti kokemus ikärasismistakaan ei näissä tilanteissa ollut harvinainen. Tässä tutkimuksessa sitä ei nähty tulevan noviisien vaan johdon puolelta. Erään vastaajan mukaan omia tietoja ei annettu käyttää työssä hyväksi, mutta niitä oletettiin silti annettavan nuoremmalle työntekijälle käytettäväksi. Epäsuora tietojen käyttö työnantajan taholta koettiin epäreiluna, koska oman tiedon ei koettu kelpaavan muuhun kuin nuorempien

perehdyttämiseen, jotka sitten taas puolestaan käyttivät saamiaan tietoja. Vastaajan mielestä tässä saattoi olla kyse siitä, että ikääntyvillä on omat näkemyksensä, jotka voivat esimiesten mielestä jarruttaa työtä. Myös tieto on valtaa, totesi eräs:

”... jopa esimiehet pelkää kokeneempaa työntekijää kun se tietää enemmän kuin se (1) et kyllähän tää näkyy täällä jossain vaiheessa tänne palkattiin vain nuoria (.) vain vasta opiskelunsa päättäneitä... että täällähän on nyttekin vähän epätasapainossa tämä ikähierarkia” (H9)

6.3.3 Ikääntyvien työn muutokset

Vastaajien pohdinnat työn muutoksista iän ja kokemusten näkökulmasta voitiin jakaa kolmeen alaluokkaan:

- tiedon ja kokemuksen jatkuva päivittämistarve
- muutosten positiiviset puolet
- muutosten kyseenalaistus

Usean vastaajan mielestä iästä ja kokemuksesta oli hyötyä nykypäivän asiantuntijatyössä, mutta ne eivät enää yksistään riittäneet. Tiedon hankinnassa täytyi pysyä itse ajan tasalla ja monet seurasivat aktiivisesti erilaisia tiedotuskanavia niin työssään kuin muutoinkin:

”ei sitä voi sanoa että ikä ja kokemus että se ois niiku se in (.) ehkä silloin kun yhteiskunta ei muuttunu näin paljon silloin se voi olla kun sehän oli hirveen pitkään muuttumatta (.) sanotaan 10 vuoden sisällä on muuttunu ihan hirveesti (.) yhteiskunta on muuttunu (.) kaikki nämä välineet muuttuu (.) tapa tehdä työtä muuttuu ihan kaikki on muuttunu niin ei sillä vanhalla kokemuksella .hh se on tietty pohjavire siellä säilyy eihän ne tosiasiat ei sinänsä muutu mutta päällä oleva ja ylipäättänsä sitte (.) mikä on arvo ja nopeutta arvostetaan ja kaikkee tällästä ja nuoret (.) uudet tiedot ja kaikki näin että ei sitä kannata tänä päivänä enää hirveesti röyhistellä sitä kokemuksella” (H5)

Iän myötä ymmärrettiin vastaajien mukaan myös selkeämmin, että omaa osaamista ja tietämystä on jatkuvasti uudistettava ja kehitettävä, koska tieto ja käytännöt työtavat muuttuvat jatkuvasti. Pelkkä ikä tai kokemus ei sinällään nykypäivänä riittänyt. Tässä monella vastaajista tuli avuksi omien työtapojen ja tietojen reflektointi:

”...vaikka kokemusta ja näin ja iän myötä niinni (.) sitä ei saisi koskaan siihen ajaa niillä vanhoilla (.) tiedoilla koska maailma muuttuu koko ajan ympärillä et aina pitäis niiku kriittisesti itte arvioida omia juttujansa että onko nää enää tästä päivästä ja mikä täs on se uusin tieto hh eli tota ei sitä voi sanoo että ikä ja kokemus että se ois niiku se in” (H5)

Monet vastaajista näkivät muutokseen asennoitumisen pitkälti persoonakohtaisena ominaisuutena, ei niinkään ikään liittyvänä. Omaan ryhmään oli luottoa tallella, vaikka henkilö itse oli jo lähdössä eläkkeelle:

”me jatketaan nyt uusilla mut tuttuja ihmisiä meil ei palkata ketään poislähtevien tilalle (.)tää on se homma ni hh niinniin toisaalta se antaa rikkautta koska (1) me tehdään vähä eri tavalla nyt töitä mietitään tää työ uusiksi (1) niinnin ei siinä mitmä nään sen aivan toisaalta hyvänä tässä tilanteessa...kyl mä luotan siihen että meidän porukat hoitaa että niinkun paikkansa ja toimintatapoja kehitetään ” (H7)

”emmä sitä muutosta pahana pidä niiku itse (.) en varsinaisesti mitenkään et kyllä mä oon (.) tässä organisaatiossa kyl kaikki on varmaan jo niin tottuneita siihen muutokseen et (.) tietysti se on vähän persoonakysymyskin et jääkö sitten elämään siihen vanhaan vai ei ja mulla ei oo taipumusta kauheesti .hh sitä jäädä miettimään että kuin hyvin oli kaikki ennen ja nyt ei ole että sit tehdään enemmän mä pyrin ajattelemaan niin että muutos on mahdollisuus (.) kuitenkin että ja tota mun mielestä se on nyt tarpeellinen taas (.) se on ihan selkeesti mun mielestä tarpeellinen tehdä” (H8)

Persoonakysymys tai ei, muutama iäkkäämmistä vastaajista kertoi muutokseen olevan aiempaa helpompaa sopeutua siksi, koska omaa työuraa ei ollut enää montaa vuotta jäljellä:

”no alkuunhan se oli ihan kauheeta (.) se oli ihan järkyttävää... sitten mä aattelin että mä oon tän ikäinen mä en niin montaa vuotta ole mä pääsen helpommalla kun minä en taistele tutkainta vastaan vaan teen mitä sanotaan ja sillä siisti (H5)

Vastaajien mukaan pitkästä kokemuksesta voi olla sekä haittaa että hyötyä muutostilanteissa. Kokenut työntekijä oli nähnyt useitakin muutoksia ja saattoi kyseenalaistaa uuden muutoksen hyödyn, jos perustelut sille puuttuivat. Muutamat vastaajista mainitsivat muutokseen liittyvän innostuksen, mikä auttoi sopeutumaan uuteen. Vastaavasti, jos innostus puuttui, sopeutuminenkin kärsi:

”muutostilanteissa saattaa sitte olla että kun aina on tehty niin ni tehdään nytteki tästä edeskin päin (.)mut tietysti...jos se on perusteltu se muutos ja sillä on tietty evidenssi niin kyllähän sen hyväksyy paremmin ku sellanen (.)joka tuntuu että on

vaan jotain kokeilua että kokeillaanpa näin ja jos se on joku trendi (.) et niitä trendejähän on tullu jatkuvasti kun itteki on ollu työelämässä kohta 30 vuotta niin jolloinkin joku on muodikasta ja sitten se hylätään ja tulee uus .hh niin näihin kyllä suhtautuu vähän skeptisesti että (.) eikä jaksa innostua (.) ainakaan näistä uusista asioista hirveesti” (H9)

”mä oon aina ollu niiku periaatteessa innostunu uusiin asioihin ja ollu valmis että minä en oo pitäny sillai kovin paljoo vanhoista kiinni...mä en oo sillai jarruna kuitenkaa (.) mutta tuota sitten kun tosiaan tulee jotain sellasta mikä otetaan nyt käyttöön mikä on kerran todettu vanhaks ja hylätyksi (.) niin siinä mä aattelen että siinä pitäis tsekata vähän” (H7)

6.3.4 Yhteenveto ikääntymisestä

Ikä nähtiin pääosin positiivisena asiana asiantuntijuuden ja osaamisen kannalta. Välillä puhuttiin iästä ja välillä kokemuksesta, mutta niissä oli myös tiettyjä rajapintoja, joissa nenähtiin yhteneväisinä. Esimerkki tällaisesta rajapinnasta oli usean vastaajan mainitsema työnteon hidastuminen iän myötä. Tämä ei heidän mukaansa välttämättä johtunut fysiologisista muutoksista vaan myös siitä, että kokemuksen myötä työnteoko oli laadukkaampaa ja asiayhteyksien ymmärtäminen esti tekemästä äkkinäisiä ja harkitsemattomia päätöksiä. Lisäksi vastauksista oli nähtävissä, että vastaajat halusivat katsoa positiivisin mielin eteenpäin ja säilyttää kehittyvän asenteen työtään kohtaan.

Kaikki vastaajat tiedostivat tarpeen jatkuvaan ammatilliseen uusiutumiseen ja kehittymiseen. Osa heistä myönsi kuitenkin asioiden omaksumisen ja opetteluun vievän ikääntymisen myötä enemmän aikaa, minkä lisäksi aktiivisuus ja halukkuus työssä oppimiseen ja uuden opetteluun oli vähentynyt. Ulkoiset ja sisäiset tarpeet olivat siis ristiriidassa keskenään. Tämä näytti pitkälti olevan henkilöistä itsestään kiinni, sillä ulkoiset tekijät eivät näyttäneet olevan oppimista vastaan. Eniten vastahakoisuutta herätti vastaajissa tekniikan käytön opettelu.. Lisäksi työhön liittyvää toimintaa alettiin vähitellen kyseenalaistaa, mitä enemmän ikää ja kokemusta karttui. Erityisen epäilyttävänä tai vastaajat pitivät sellaisia työn muutoksia, joita oli jo ainakin kertaalleen kokeiltu ja huonoiksi todettu. Perusteluja työn toiminnalle kaivattiin enemmän kuin nuorempina.

7 POHDINTA

7.1 Keskeiset tulokset

Asiantuntijuuden kehittyminen

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaan asiantuntijuuden katsottiin olevan teoreettisesta ja käytännön tiedosta koostuvaa osaamista, mikä syvenee ja kokemuksen myötä. Asiantuntijuus on myös kehittyvää ongelmanratkaisua (Bereiter & Scardamalia, 1993). Tässä tutkimuksessa asiantuntijuuden määriteltiin olevan jatkuvasti kehittyvää ja uutta luovaa, ja asiantuntijuuden kehittymisen katsottiin edellyttävän osallistumista yhteisiin käytäntöihin ja vuorovaikutukseen muiden asiantuntijoiden kanssa.

Haastateltavat itse määrittelivät asiantuntijuuden olevan substanssiosaamisen ja työkokemuksen lisäksi kokonaisuuksien ymmärtämistä ja niiden hallintaa. He näkivät asiantuntijuudessa tärkeinä tiedon tuottamisen, soveltamisen ja asioiden yhdistelemisen käytännön toiminnassa. Vastaajien mukaan asiantuntijuus ei ollut yhden henkilön varassa, vaan siihen tarvittiin monen henkilön osaamisen ja tiedon yhdistelyä. Yhteisen tiedon luominen ja yhteistyön onnistuminen edellytti kuitenkin vastaajien mukaan sitä, että yksittäiset asiantuntijat osaavat arvioida, missä kohtaa yhteistyön tarve ilmenee. Tämä vuoksi asiantuntijan tuli heidän mielestään tuntea sekä oma työnsä että rajapintoja muiden asiantuntijoiden työstä.

Tulokset ovat yhdensuuntaisia aiempien tutkimusten kanssa siinä, että asiantuntijuus on tänä päivänä uuden tiedon hankkimista ja sen luomista (Collin, 2007) sekä tiedon soveltamista käytäntöön (Ruohotie, 2006). Tulokset tukevat myös sitä, että asiantuntijuus muodostuu sekä teoreettisen että käytännöllisen tiedon kautta, ja niissä kulkee sosiokulttuurinen tieto mukana (Palonen, Boshuizen ym., 2013).

Valtaosa vastaajista piti muutoksia osana asiantuntijuuden kehittymistä ja näkivät ne eteenpäin vievänä voimana. Tämän perusteella voidaan yhtyä aiempiin tutkimuksiin sen osalta, että työn hallinta koetaan paremmaksi mitä joustavammin ja sopeutuvammin muutoksiin kyetään reagoimaan (Palonen, Boshuizen ym., 2013). Muutosmyönteisyys ja muutoksiin sopeutuminen tukevat myös dynaamisen, ammatillisen toimijuuden käsitettä,

jossa asiantuntija itse on rakentamassa ja muokkaamassa käsityksiä työn asemasta omassa elämässään (Eteläpelto, Vähäsantanen, ym. 2014). Vastaajien mukaan muuttuvia tilanteita ja työtehtäviä oli helpompi ymmärtää ja hallita silloin, kun teoreettinen ja käytännön pohja työhön oli vahva. Ilman työasioihin ja -tehtäviin liittyvää esiymmärrystä ei toimialuetta koettu pystyvän hallitsemaan, jolloin osaaminen koettiin vaillinaiseksi. Oman osaamisen tiedostaminen ja metataidot olivat tulosten mukaan olennaisena tukena työssä, erityisesti muutostilanteissa. Tulokset olivat näiltä osin yhdenmukaisia aiempien tutkimusten kanssa (Ranne, 2009; Palonen, Boshuizen ym., 2013).

Vastauksissa korostui myös toimijuuden merkitys muutostilanteissa, sillä mitä paremmin henkilöt olivat kokeneet voivansa vaikuttaa muutokseen ja omaan työnkuvaansa, sitä myönteisempänä muutokset koettiin – ja toisinpäin. Tämä tuki osaltaan aiempia tutkimuksia (Eteläpelto ym., 2014). Lisäksi ammatillinen kehittyminen ja toimijuus näyttivät olevan yhteydessä innostukseen ja uteliaisuuteen (Lee ym., 2014). Innostuva, positiivinen tai edes tilanteen hyväksyvä asenne näyttiedistävän henkilön sopeutumista muutoksiin. Vastaavasti taas jos henkilöltä oli viety pois työtehtäviä, ilman että hän koki voivansa mitenkään vaikuttaa asiaan, henkilön motivaatio ja fokus työtä kohtaan väheni. Sen myötä hän jäi alisuoriutumisen tilaan eikä intoa ammatilliseen kehittymiseen enää ollut. Tämä oli osaltaan linjassa myös aiempien tutkimusten (Eteläpelto, Hökkä, ym., 2014, 17; Lave & Wenger, 1991, 110–111) kanssa.

Tämän tutkimuksen tuloksista voitiin tulkita, että vastaajat näkivät itse olevansa oman asiantuntijuutensa rakentajina ja halusivat kehittyä edelleen. He olivat myös havainneet, että tietoja ja taitoja oli jatkuvasti käytettävä ja kehitettävä niiden muuttuvien ominaisuuksiensa vuoksi (Hakkarainen, 2006). Aiempia tutkimuksia tukien tuloksissatuli myös vahvasti esille kehittymisen toiminnallinen ote, kuten proaktiivisuus (Knowles, 1975; Eraut, 2010), tavoitteellisuus (Paloniemi, 2004; Eteläpelto ym. 2014) ja toimijuus (Eteläpelto ym. 2014). Lisäksi tulokset tukivat vaikutusmahdollisuuksien, innovatiivisuuden, motivaation ja hyvien työkäytäntöjen osallisuutta toimijuuden toteutumisessa (Eteläpelto, Hökkä ym., 2014). Luottamus omaan asiantuntijuuteen nähtiin vahvistuvan työhön liittyvän autonomian kautta, kuten myös Isopahkala-Bouret (2008) ja Murayama ym. (2013) ovat omissa tutkimuksissaan todenneet.

Tuloksista ei kuitenkaan käynyt esille Palosen, Boshuizenin ym. (2013) korostama asiantuntijan keskeinen piirre tarttua yhä haasteellisempiin tehtäviin. Päinvastoin, tulosten valossa haasteellisempia työtehtäviä jopa hieman välteltiin, eikä innokkuus tai motivaation uuden oppimiseen (tämänhetkisessä työssä) välittynyt vastaajien puheesta. Syy-yhteyttä voidaan pohtia esimerkiksi Palosen, Boshuizenin ym. (2013) toteamuksesta siitä, että uria saadaan rakennettua mielekkäämmiksi ja pidemmiksi, kun ammatillisen osaamisen taso saadaan pysymään riittävän korkealla ja ammatilliset työtehtävät mielekkäinä. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan kysytty eikä tarkasteltu erikseen ammatillisen osaamisen tasoa ja työtehtävien mielekkyyttä, vaikka niitä pohtikin muutama vastaaja. Johtopäätöksiä ei tästä voida kuitenkaan suoraan vetää. Toisaalta tuloksista kuitenkin ilmeni, että heikentyneet vaikutusmahdollisuudet työssä vähensivät aloitteellisuutta ja innokkuutta työn kehittämiseen ja ammatilliseen kehittymiseen, minkä ovat myös Eteläpelto, Hökkä ym. (2014) todenneet.

Asiantuntijuuden kehittymistä estävinä tekijöinä vastaajat näkivät yhteyksien ja tietojen puuttumisen tai niiden vaikean saatavuuden, mikä vastasi myös aiempia tutkimuksia (Hakkarainen, Lonka ym. 2004). Lisäksi tulosten mukaan täysvaltainen toiminta työssä edellytti kosketusta toimintaympäristöön ja asiantuntijakulttuuriin. Vastaavasti jos henkilö koki olevansa syrjässä ryhmästään eikä kokenut pääsevänsä osallistumaan yhteiseen toimintaan, työmotivaatio ja toimijuus vähenivät. Tämä tulos on samassa linjassa aiempien tutkimusten kanssa, jotka painottavat läheisten kollegojen ja työyhteisön merkittävää roolia ammatillisen osaamisen saavuttamisessa ja kehittämisessä (Collin & Billet, 2010; Eteläpelto, 2007 ; Hakkarainen, Lonka, ym. 2004; Tynjälä, 2010).

Vaikka motivaation tai sen puuttumisen kokemuksia nousi muutamissa vastauksissa esille, eityön mielekkyydestä ollut suoraan puhetta. Siihen kuitenkin viitattiin yhteisen tekemisen tai kohteen puuttumisella, minkä taas Hakkaraisen & Jääskeläisen (2006) mukaisesti voidaan todeta olevan yhteydessä ammatinhallinnan ja osaamisen kehittämisen kokemuksiin. Tulosten mukaan muutostilanteiden kokeminen hyödyllisiksi lisäsi motivaatiota uusiin haasteisiin ja uuden oppimiseen, kun taas työtehtävien liiallinen muuttuminen heikensi työmotivaatiota erityisesti silloin, kun aiempaa osaamista ei voitu hyödyntää uudessa toimenkuvassa. Näin ovat myös Hakkarainen & Jääskeläinen (2006) todenneet.

Tutkimuskysymykseen asiantuntijuuden kehittymisestä vastataan, että asiantuntijuus kehittyy yhteistyössä ja toiminnassa muiden asiantuntijoiden kanssa. Se kuitenkin edellyttää yksilöltä tahtoa ja tavoitteellisuutta kehittää ja arvioida jatkuvasti omaa tietotaitoaan. Asiantuntijuuden kehittymiseen liittyy aina jonkinasteinen muutos. Joustavuus sekä sopeutuminen muutostilanteissa auttavat oman työn hallinnassa.

Jaettu asiantuntijuus ja verkostot

Tässä tutkimuksessa jaetulla asiantuntijuudella tarkoitettiin sellaista yhteistyötä, jossa yhdistyy tiedon ja osaamisen jakaminen, yhteinen ymmärrys ja tiedonmuodostus asioista sekä uuden tiedon luominen. Teoreettisessa viitekehyksessä verkostojen tarpeellisuutta perusteltiin yhteistyön kannalta osaamisen ja tiedon yhdistämisellä, ja niiden katsottiin olevan hyödyllisiä niin ammatillisessa kuin sosiaalisessakin mielessä. Jaetun asiantuntijuuden ja verkostojen nähtiin tässä tutkimuksessa tukevan yksilön ja yhteisen asiantuntijuuden ja tiedonmuodostuksen kehittymistä.

Tuloksista oli nähtävissä, että ymmärrys asiantuntijoiden välisen yhteistyön ja verkostojen merkityksestä työssä oli tärkeää. Se auttoi henkilöä löytämään paikkansa ja sovittamaan tietotaitonsa muihin toimijoihin, sekä hyödyntämään ja kehittämään omaa asiantuntijuuttaan. Kokemusten yhteisen jakamisen ja niiden reflektoinnin koettiin edistävän yhteistä ymmärrystä ja tietoa asioista, eli niillä oli merkitystä jaetun asiantuntijuuden muodostumiselle. Näin ovat myös Ruohotie(2006), Collin (2005) ja Eteläpelto (1993) todenneet. Vuorovaikutus nousi vastauksista keskeisenä ominaisuutena yhteisen osaamisen hyödyntämisessä, kuten myös Hakkarainen (2013) on aiemmin esittänyt. Yksilöllisen toimijuuden tärkeys moniammatillisessa yhteistyössä näkyi tuloksissa siten, että jokaisen henkilön edellytettiin olevan aktiivinen omassa roolissaan, osaavan esittää asiansa ymmärrettävästi ja perustellusti sekä olevan valmis kuuntelemaan toisia osapuolia ja näkökulmia. Näitä samoja asioita on muun muassa Isoherranen (2012) tuonut esille aiemmissa tutkimuksissaan.

Varsinaisen kollektiivisen asiantuntijuuden ilmentymiä voitiin nähdä vastauksissa paikoitellen, ja ne koskivat nimenomaan henkilöistä itsestään lähteneitä käytäntöjä ja yhteydenpitoja. Ne eivät olleet esimerkiksi johdon ylhäältä käsin asettamia ryhmiä tai sanelemaa toimintaa, kuten Koivunenkin (2005) on todennut. Tulosten perusteella kuitenkin näytti siltä, että vastaajat toivoivat lisää kollektiivista asiantuntijuutta ja

vähemmän hierarkkisia toimintarakenteita. Tämä tukee Koskelan (2013) ja Koivusen (2005) esittämää siitä, että yhteistyö ei tarkoita samaa kuin työntekijöiden laittaminen yhteen.

Kollektiivista asiantuntijuutta heikentävät tekijät olivat vastaajien mukaan heikko vuorovaikutus, koordinaation puute ja selkeiden ohjeistusten puuttuminen. Nämä asiat johtivat liian usein päällekkäisen työn tekemiseen ja siihen, ettei yhtenäistä kokonaisuutta ollut nähtävissä eikä toisten osaamista tunnettu tai pystytty hyödyntämään. Tämä tulos tukee osaltaan myös Collinin (2007) aiempia tutkimuksia siitä, miten tärkeää tehtävien kokonaisymmärrys on tehtävistä suoriutumisen kannalta erityisesti tilanteissa, joissa on paljon eri osa-alueiden toimijoita. Zhangin, Scardamalian ym. (2009) mainitsemat kollektiivisen vastuun onnistumisen edellytykset, eli kaikkien osapuolten osallistuminen suunnitteluun, päätöksentekoon ja koordinointiin, eivät kuitenkaan tulosten mukaan toteutuneet toivotulla tavalla.

Vastauksista oli myös tulkittavissa, että monialainen asiantuntijayhteistyö nähtiin toisaalta haasteena yhteiselle toiminnalle ja ymmärrykselle. Parviaisen (2006) ja Isoherrasen (2012) mukaisesti vastaajat kertoivat vaikeuksista ymmärtää toisen ammattikieltä, ajatuksia ja käsitteitä. Lisäksi eri toimijoilla oli tulosten mukaan erilaiset intressit lopputuloksen suhteen tai he kuvittelivat lopputuloksen eri tavoin, kuten myös Parviainen (2006) on todennut. Vastaajien mukaan kaikki toimijat eivät myöskään välttämättä olleet aina halukkaita jakamaan osaamistaan tai tietoaan muille. Toimintaympäristöjen huonot käytännöt voivat välittyä samalla tavoin kuin hyvätkin, ja tämän tutkimuksen tulokset olivat linjassa edeltävien (Palonen & Gruber, 2010) tutkimusten kanssa. Yhteisen toiminnan esteinä nähtiin myös Eteläpellon, Hökän ym. (2014) mainitseman mukaisesti saman organisaation sisällä toisistaan eroavat työkuultuurit ja niiden tuottamat ammatilliset roolit.

Tulosten mukaan osapuolten keskinäinen ymmärtäminen oli kuitenkin mahdollista yhteisesti jaetun tiedon (Palonen, 2003, 16) sekä progressiivisen keskustelun (Bereiter & Scardamalia, 1993) tuoman ymmärryksen kautta. Tulokset tukevat myös sitä, että onnistumisen edellytyksinä on työntekijöiden hyvä tuntemus niin omasta kuin toistensakin osaamisesta voidakseen käyttää ja hyödyntää tietoa oikealla tavalla (Palonen, 2003, 16). Tämä näytti kuitenkin monipaikkaisen työn vuoksi olevan välillä haasteellista, koska tiivis

työyhteisö jäi puuttumaan. Työyhteisön käsitettä ja sen vaikutuksia ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa erikseen käsitelty.

Onnistunut kollektiivisen tiedonrakentamisen kokemus ilmeni vastauksissa muutamissa kohdin siten, että eri alojen asiantuntijoista koostunut ryhmä oli tietoisesti ja tavoitteellisesti pyrkinyt ymmärtämään toisiaan ja työskentelemään yhdessä. Saavutettuina etuina mainittiin ammatillisen osaamisen ja näkökulman laajeneminen, mitä myös esimerkiksi Parviainen (2006) on tuonut esille. Kuitenkaan sitä, voidaanko puhua varsinaisesta kollektiivisesta asiantuntijatyön tiedonmuodostuksesta siinä merkityksessä, että yhdessä tuotettu tieto olisi enemmän kuin mitä asiantuntijat yksilöinä pystyisivät (Parviainen, 2006), ei tämän tutkimuksen vastauksista ollut suoraan nähtävissä.

Leen ym. (2014) mainitseminen yhteinen työstä innostuminen näkyi tuloksissa lähinnä menneessä muodossa. Kuitenkin innostus näkyi muutamissa yksittäisissä tapauksissa myös tämänhetkisessä työssä, kun vastaajat kertoivat jostain tietystä tilanteesta tai hetkestä, josta he olivat itse kokeneet saaneensa ammatillisesti paljon irti, esimerkiksi uuden näkökulman tai tiedon muodossa. Näissä tilanteissa voidaan sanoa vastaajien kokeneen ”asiantuntijuuden vaihtoa”, mikä on Leen ym. (2014) mukaisesti erityisen tärkeää moniammatillisessa yhteistyössä. Muiden toimijoiden osaamisen ja tietämyksen arvostus nousi tärkeänä tekijänä yhteistyön kannalta. Sen sijaan Isoherrasen (2012) mainitsemat valtataistelut eivät tulleet erityisesti esille tuloksissa, ellei oteta huomioon mainintoja siitä, että jokainen asiantuntija haluaa pitää kiinni omasta mielipiteestään.

Kollektiivinen vastuu (Scardamalia, 2002) ilmeni tuloksissa siten, että vaikka esimiesten esimerkkiä vastuunkannosta toivottiin, korostettiin myös kaikkien kollegiaalista vastuuta asioihin. Tämän lisäksi vastaajien puheissa esiintyivät toivomukset ryhmäytymisestä ja osaamisen jakamisesta, jotka voidaan tulkita pyrkimyksiksi kollektiiviseen asiantuntijuuteen. Kuitenkaan progressiivinen ongelmanratkaisu ei tulosten mukaan ollut sellaisella tasolla, missä useat vastaajista olisivat sen halunneet olevan, sillä heidän mukaansa toimintatavat eivät yleensä tukeneet tällaista toimintaa. Toisaalta kuitenkin osan vastaajista mukaan tiedon ja kokemusten jakaminen oli viime aikoina parantunut, mutta edelleen esimerkiksi vapaata ideointia kaivattiin lisää. Tulokset ovat samansuuntaisia, kuin mitä Tynjälä, Ikonen-Varila ym. (2007) ovat tutkimuksissaan todenneet eli yhteiset

toimintatavat vaikuttavat keskeisesti yksittäisten ideoiden toteutumiseen ja niiden kehittämiseen.

Suurin osa vastaajista oli mukana niin horisontaaleissa kuin vertikaalisissakin verkostoissa (Poell & Van der Krogt, 2010). Jälkimmäisissä korostui erityisesti kollegiaalinen tuki ja avunanto, koska niissä tehtiin pitkälti samaa työtä kollegojen kanssa. Aiempien tutkimusten (Kezar, 2014) mukaisesti tässäkin tutkimuksessa verkostojen erilaiset luonteet tulivat esille niiden tarpeesta riippuen: jotkut verkostoista nähtiin informatiivisina työasioita käsittelevinä verkostoina, toiset taas sosiaalisina tukiverkostoina. Asiantuntijoiden välinen sosiaalinen tuki ja turva näkyivät tulosten mukaan erityisesti muutostilanteissa, kuten myös Palonen, Lehtinen & Gruber (2007), Kezar (2014) ja Tynjälä, Ikonen-Varila ym. (2007) ovat todenneet. Saarikiven (2014) esilletuoma muutosten reagointinopeus kollektiivista ja kognitiivista panosta hyödyntämällä ei kuitenkaan tullut vastauksista esille, vaikka muutosten nopeutta muuten päiviteltiin. Muutamaaan kertaan hyötynä mainittiin verkostotoiminnalle tyypillinen vastavuoroisuus – ollaan vuorollaan saavana ja antavana osapuolena - mitä esimerkiksi Tynjälä, Ikonen-Varila ym. (2007) ovat tuoneet esille. Tulosten mukaan epävirallisten verkostojen merkitys korostui erityisesti muutoksissa tiedonhankintaväylinä ja sosiaalisena tukena. Muutostilanteissa luotettiin kuitenkin sisäisiin verkostoihin eikä esimerkiksi ulkopuolisia verkostoja mainittu millään tavalla muutostilanteissa.

Verkostojen ammatillinen hyöty esiintyi tuloksissa selvästi. Lisäksi ne tukivat tulosten mukaan asiantuntijuuden kehittymistä siten, että mitä enemmän henkilöillä on työssään *sisäisiä linkkejä*, sitä paremmin he pääsevät osalliseksi oman organisaationsa työkultuurin toimintaa. Tulokset ovat samansuuntaisia esimerkiksi Poellin & Van der Krogtin (2010) kanssa eli työverkotot voivat luoda työntekijöilleen erilaisia oppimiskokemuksia, selventää omia kokemuksia ja näkökulmiasekä tuoda työhön eheyttä ja merkityksellisyyttä. Toisaalta mitä enemmän henkilöillä oli *ulkoisia linkkejä*, sitä paremmin he kokivat saavansa ulkopuolista tietoa ja toisenlaisia näkökulmia työhönsä. Tämä tulos oli myös yhdensuuntainen Poell & Van der Krogtin (2010) kanssa siinä, että kokemuksia voidaan jakaa toisissa organisaatioissa toimivien kollegojen ja asiantuntijoiden kanssa. Se näyttäisi liittyvän myös siihen, kuinka oma asiantuntijuus ja ammatillinen toimijuus mielletään eli kokeeko henkilö olevansa osa organisaatiota vai osa jonkin laajemman yhteiskunnallisen asiantuntijuuden alaa. Tulosten perusteella erityisen hedelmällisenä yhteistyönä nähtiin

asiantuntijuuden ja toimintaympäristöjen raja-aitojen ylittämisen. Tulokset tukevat myös käsitystä siitä, että useampiin verkostoihin kuuluminen tukee ammatillista toimijuutta, kun onnistuneen vuorovaikutuksen ja oppimisen kokemusten mahdollisuudet kasvavat. Vastaavasti tulokset olivat yhteneväisiä sen osalta, että jos oma verkosto oli suppea tai henkilö koki olevansa jopa ilman verkostoja, hän koki omaavansa vähemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja toimintaansa.

Mielenkiintoista kyllä, tämän tutkimuksen vastauksissa ei mainittu verkostoitumisen kautta tapahtuvaa sosiaalisen pääoman edistämistä (Niehaus & O'Meara, 2014), oman edun tavoittelua (Parviainen, 2006) eikä yksilön aseman tärkeyttä verkostossa (Poell & Van der Krogt, 2010). Myöskään sitä, että ulkopuoliset verkostot olisivat erityisen tärkeitä edistämään toimijuutta urakehityksessä (Niehaus & O'Meara, 2014) ei tuotu esille. Tämä tulos ei tarkoita, etteiköasia näin olisi, mutta vastaajat eivät itse ainakaan niitä nostaneet puheenvuoroissaan esille. Kuitenkin verkostojen sosiaalisten rakenteiden myönnettiin vaikuttavan siihen, minkälaisia kehittymisen (tai kehittymisen esteiden) kokemuksia työstä on ylipäättään mahdollista saada, mikä on samansuuntainen Poellin & Van der Krogtin (2010) tulosten kanssa. Verkostoille annettiin tunnistusta sekä yksilöllisen että yhteisen toimijuuden vahvoina edistäjinä siten, että niiden nähtiin ”kannattelevan asiantuntijuutta”. Näin ovat todenneet myös Niehaus & O'Meara (2014) ja Hakkarainen (2013).

Asiantuntijuutta ja verkostoitumista rajoittavina tekijöinä mainittiin vuorovaikutustaitojen, luottavaisuuden ja avoimuuden puutteet. Vastaajat näkivät näiden puutteiden johtuvan usein siitä, että asiantuntijatyö nähtiin paikoitellen edelleen itsenäisenä eivätkä yhteistyön hyödyt olleet aina tarpeeksi selvät, jotta omaa toimintaa olisi nähty tarpeelliseksi muuttaa. Samansuuntaista ovat todenneet Koivunen (2005) ja Hakkarainen (2006). Tähän liittyvät ilmeisesti myös tuloksissa esiintyvät maininnat ja epäilykset tiedonkulun puutteista ja sen vaikutuksista työtehtäviin, kun tiedon ”portinvartijat” eli olennaisen tiedon välittäjät (tässä esimerkiksi juristit) eivät tuokaan ulkopuolisista verkostoista sitä tietoa, mitä heidän oletettiin kuitenkin sieltä saaneen (Hakkarainen & Palonen, 2004).

Moniammatillisessa ja -paikkaisessa yhteistyössä virtuaaliverkostoineen oli vastausten mukaan omat haasteensa, erityisesti yhteisen tiedon ja ymmärryksen rakentamisessa ja niiden jakamisessa. Itsenäisyys ja yhteistyökyky nousivat vastauksista esille vahvasti, mitkä olivat tuloksina yhdenmukaisia Hakkaraisen, Palosen ym. (2004) kanssa. Tulokset

myötäilivät myös Isoherrasta (2012) siinä, että työtilojen välimatkat haittasivat spontaania yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Toisaalta virtuaalinen työskentely koettiin jopa paikoitellen tehokkaammaksi kuin perinteinen, ja sitä kautta saatiin myös isompia ryhmiä ja verkostoja koolle. Tiedon jakaminen koettiin helpommaksi sähköisillä välineillä, jos tietoa vain ymmärrettiin, osattiin ja haluttiin jakaa.

Tulosten valossa on perusteltua todeta, että moniammatillinen yhteistyö ja verkostotyöskentely ovat olennainen osa nykypäivän asiantuntijatyötä ja erilaisia ongelmanratkaisutilanteita. Vastauksena tutkimuskysymykseen siitä, mihin jaettua asiantuntijuutta ja verkostoitumista tarvitaan työssä, voidaan tulosten perusteella vastata seuraavasti: Niitä tarvitaan kehittämään ja vahvistamaan sekä omaa että yhteistä osaamista ja tietotaitoa. Yhteinen työskentely ja verkostoituminen avaavat uusia näkökulmia ja auttaa asioiden kokonaisvaltaisessa ymmärryksessä. Niiden myötä jokainen toimija voi suhteuttaa paikkansa ja osaamisensa muihin toimijoihin, mikä puolestaan edistää kollektiivista tiedonmuodostusta ja ymmärrystä asioiden välisistä yhteyksistä. Kaiken yhteistyön perustana on kuitenkin tahto ja tavoitteellinen toimijuus tuottaa yhdessä jotain sellaista, mitä kukaan ei yksin voi saada aikaiseksi. Tuloksista oli tulkittavissa kahtalaista näkemystä jaetun asiantuntijuuden ja verkostoitumisen hyödyistä, eivätkä ne olleet toisiaan poissulkevia: Jaettu asiantuntijuus ja verkostoituminen tukevat sekä yksilöllistä että kollektiivista asiantuntijuutta.

Ikääntyminen

Tutkimuksessa lähdettiin ikääntymisen osalta siitä lähtökohdasta, että ikääntyminen ja sen tuoma kokemus ovat hyödyllisiä asiantuntijatyössä, koska asiayhteyksien ymmärtäminen ja asioiden kokonaisvaltainen harkinta ovat syvemmällä tasolla kuin nuoremmilla ja kokemattomammilla. Lisäksi aiempien tutkimusten perusteella oli syytä olettaa, että ikääntyminen tuo tiettyjä kognitiivisia heikentymiä, eikä uuden oppiminen ei ole enää niin helppoa kuin aiemmin. Kuitenkin tietty itsevarmuus ja -luottamus omaan osaamiseen ja ammattitaitoon nähtiin olevan ikääntyvien asiantuntijoiden ominaisuus. Taustalla oli myös ajatus siitä, että jokaisen vahvuuksia ja osaamista tulisi hyödyntää ja tukea iästä riippumatta.

Vastaajat näkivät ikääntymisen ja kokemuksen karttumisen pääosin positiivisina asioina niin oman kuin muidenkin asiantuntijuuden ja osaamisen kannalta. Vaikka tulosten mukaan

ikäntyneemmät henkilöt kokivatkin tarvitsevänsa enemmän aikaa asioiden oppimiseen ja työn tekemiseen kuin ennen – ja toisaalta muistivat huonommin asioita kuin ennen – he pystyivät silti hyödyntämään kokemuksen kautta saatuja tietoja ja taitoja, jolloin työn laadun ei kuitenkaan koettu kärsineen. Hakkarainen ym. (2004), Ilmarinen & Mertanen (2009) sekä Brandstatt & Voss (2014) ovat tutkimuksissaan todenneet samansuuntaisesti.

Kokemus näkyi vastauksissa esimerkiksi liian nopean työskentelyn varomisena, koska koettiin, ettei silloin ehditä miettiä tarpeeksi toiminnan syitä ja seurauksia (Palonen & Gruber, 2010; Ilmarinen & Mertanen, 2009). Toiminnan hidastuminen ei siis johtunut kaikissa tapauksissa ikään liittyvistä fysiologisista muutoksista, vaan tietoisesta hidastamisesta. Kuitenkaan tulosten perusteella iäkkäämmät asiantuntijat eivät halunneet aiheuttaa yleisesti toiminnan hidastumista.

Vastausten perusteella ammatillisen uusiutumisen ja kehittymisen tarve tiedostettiin voimakkaasti, mutta toisaalta aktiivisuus ja halukkuus työssä oppimiseen ja uuden opetteluun koettiin vähentyneen iän myötä. Tämä näytti olevan pitkälti henkilöistä itsestään kiinni. Tulokset olivat yhdensuuntaisia Haltian & Kyhän (2007) kanssa ja vahvistivat myös osittain Airilan (2007) kuvailemia tiettyjä ikääntyvien työntekijöiden ominaisuuksia, kuten työmotivaation ja jaksamisen sekä oppimis- ja kehittymishalun puutetta. Eniten vastahakoisuutta herätti tekniikan käytön opettelu, joskin se samaan aikaan todettiin välttämättömäksi työvälineeksi. Vastaajilla oli tässä kohdin ”pojasta polvi paranee” -ajattelumalli eli luotettiin siihen, että tulevat sukupolvet korjaavat tämän puutteen.

Toisin kuin Airilan (2007) tutkimuksissa, iäkkäämpien työntekijöiden muutosvastaisuutta tai yleistä suvaitsemattomuutta ei ollut tuloksista nähtävissä, päinvastoin. Vastaajat halusivat katsoa positiivisin mielin eteenpäin eivätkä halunneet palata takaisin vanhaan. Tämä tukee Hakkaraisen & Jääskeläisen (2006) aiempaa esitystä siitä, että muutos on ammatillisen kehityksen edellytys.

Merkittävä iän ja kokemuksen rajapintaan asettautuva tulos on ammatillisen toimijuuden henkilökohtaistuminen ikääntymisen ja kokemuksen myötä. Tämä näkyi tuloksissa siten, että ammatillinen fokus näytti siirtyvän pois varsinaisen työn tekemisestä henkilön omaan asiantuntijuuteen. Aktiivinen toimijuus ei välttämättä enää liittynyt kyseisen työn

kehittämiseen, jolloin myös motivaation työtä kohtaan heikkeni. Tulos on siinä mielessä yhteneväinen aiempien tutkimusten kanssa, että vastaajilla oli muodostunut työhön tietynlainen rutiini ja tietynlaiset toimintaperiaatteet, joita ei ollut tarpeen enää jatkuvasti kyseenalaistaa (esim. Ruohotie, 2006; Hakkarainen, 2006). Toisaalta vastaajat kuitenkin kertoivat itse pyrkivänsä tietoisesti arvioimaan omaa työtään ja tarvittaessa muuttamaan toimintatapojaan tai ajatuksiaan. Huomio voitiin kuitenkin ohjata aiempaa enemmän omaan asiantuntijuuteen ja omiin kiinnostusten kohteisiin (Paloniemi, 2004). Tulos voi osaltaan tukea myös sitä, että nykyajan asiantuntijuus on yksilöllisempää, eikä sitä enää toteuteta organisaation ehdoilla suljetussa ja ennalta määrättyssä työympäristössä vaan yli organisaatorajojen erilaisissa työ- ja yksityiselämän verkostoissa. Henkilön asiantuntijuus ja osaaminen eivät ole enää pelkästään organisaation omaisuutta, joita voisi valjastaa vain sisäiseen käyttöön, vaan se on yksilön pääomaa, jota hän voi käyttää usealla eri tavalla useissa tilanteissa omassa elämässään, kuten Lundell, Tuominen ym. (2011) ovat todenneet.

Tuloksista oli kuitenkin nähtävissä, että tiettyjä työhön liittyviä asioita alettiin vähitellen iän ja kokemuksen myötä kyseenalaistamaan. Nämä liittyivät usein työn toiminnan muutoksiin. Mikäli toiminta oli perusteltua ja se koettiin mielekkääksi ja järkeväksi, työtä tehtiin mielellään. Epäilyttävinä ja vaikeasti sulateltavina vastaajat pitivät sellaisia työn ja toimintatapojen muutoksia, joita oli heidän mukaansajo ainakin kertaalleen kokeiltu ja huonoksi todettu, mutta jotka siitä huolimatta otettiin uudelleen käyttöön ilman riittäviä perusteluja. Tämä tulos on samansuuntainen Hakkaraisen & Jääskeläisen (2006) aiempien tutkimusten kanssa, eli välttämättömäksi ja hyödylliseksi koettu muutos tuo motivaatiota tarttua uusiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin, kun taas muutoksen epämielisyys vaikuttaa alentavasti työmotivaatioon.

Iän ja kokemuksen osalta voidaantulosten perusteella todeta, että yhteistyö eri-ikäisten kanssa on hedelmällistä asiantuntijuuden kehittymisen kannalta. Nuoremmat ja kokemattomammat tarvitsevat vanhempia ja kokeneempia, jotta heidän ymmärryksensä ja kokonaiskuvansa työhön liittyvistä asioista kasvaa, ja samalla työn käytännöt ja organisaatiokulttuuri tulevat tutuksi. Toisaalta iäkkäämmät ja kokeneemmat tarvitsevat nuorempia ja kokemattomampia tuoreiden näkökulmien, työkäytäntöjen kyseenalaistuksen ja reflektion vuoksi.

Tulokset vahvistavat osaltaan myös Laineen ym. (2009) sekä Ilmarisen ym. (2009) esittelemiä suosituksia eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksien valjastamisesta yhteiseen hyötykäyttöön. Ylipäätään huomioimalla enemmän työntekijöiden elämänhistoriaa ja kokemuksia työn kehittämisessä, tuetaan samalla niin yksilöllistä kuin yhteistäkin toimijuutta. Vastuu on kuitenkin kaikilla toimijoilla, kuten Vanhalakka-Ruohokin (2014) on esittänyt.

Muutoksen käsitteleminen näyttää tulosten perusteella olevan yksi ratkaisevista tekijöistä siinä, miten työhön suhtaudutaan. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat mm. Palosen (2003) tuloksia siitä, että osaamispuheen laiveudesta on hyötyä erityisesti monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa työympäristöissä. Muutosta myös pidetään hyvänä, jopa välttämättömänä tekijänä asiantuntijuuden kehittymiselle, jos se toteutetaan asianmukaisella tavalla. Jatkuvien muutosten tiedostaminen edesauttaa niiden käsittelemistä, tulevien vaihtoehtojen pohtimista ja niihin vaikuttamista oman toimijuuden puitteissa. Näin ovat myös Eteläpelto, Hökkä ym. (2014) todenneet. Omien ammatillisten vahvuuksien ja heikkouksien realistinen tiedostaminen ja ylipäätään reflektiivinen työote tukee asiantuntijan omaa kehitystä ja työn hallintaa (myös Eteläpelto, Hökkä ym. 2014). Jos taas muutokset tulevat yllättäen eikä niihin ehditä varautua, voidaan tulosten perusteella todeta, että henkilökohtainen kokemus omasta asiantuntijuudesta on vaarassa horjua ja sen uudelleenrakentaminen on haasteellista.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan asiantuntijuuden kehittymistä ei voida tarkastella pelkästään yksilölähtöisesti. Siihen sisältyy aina myös sosiaalisen ja kulttuurishistoriallisen ympäristön vaikutus, mikä näkyy myös toimijuuden kasvussa (Hakkarainen, 2013, 24–25). Tämän vuoksi aktiivinen osallistaminen ja osallistuminen erilaisiin moniammatillisiin yhteistyöverkostoihin on tärkeää, jotta tieto ja osaaminen kumuloituvat asiantuntijuutta tukevalla tavalla. Asiantuntijuutta ja toimijuutta voidaan edistää aktiivisen yhteistyön ja verkostoitumisen avulla. Ulkoisen tiedonhaun ja sisäisen tiedonvälityksen avulla asiantuntijuutta ja osaamista voidaan jakaa osapuolten hyödyksi moniammatillisissa verkostoissa, jotka koostuvat eri-ikäisistä työntekijöistä. Tämä vaatii kuitenkin osapuolilta aktiivista otetta ja kollegiaalista vastuunottoa. Ammatillisen toimijuuden tukeminen ei ole pelkästään organisaation johdon tehtävä, vaan siihen voivat kaikki työntekijät osallistua toinen toistaan tukemalla ja sosiaalista toimijuutta harjoittamalla. Tulosten mukaan sillä, että työntekijät pääsevät osallistumaan ja vaikuttamaan työn käytäntöihin, voidaan luoda

mielekkyyden ja motivaation kokemuksia. Organisaatiossa tulee kuitenkin olla tietoisia myös asian kääntöpuolesta eli yksilön toimijuuden ja työtilanteen mahdollisista ristiriitaisuuksista, mikä taas saattaa aiheuttaa työntekijän fyysistä ja/tai psyykkistä etäännyntymistä työstään (mm. Kira & Balkin, 2014).

Lisäksi vastauksista ilmeni iän ja kokemuksen osalta se, että pelkkä ikä tai kokemus ei sinällään tee ihmisestä asiantuntijaa, vaan jopa toivottiin ja nähtiin hyvänä, että monialaisen verkostoitumisen lisäksi myös eri-ikäiset työntekijät olisivat tekemisissä keskenään ja oppisivat toinen toisiltaan. Eri-ikäisten nähtiin omaavan erilaisia vahvuuksia, joita he sitten voisivat hyödyntää keskenään työn ja ammatillisuuden kehittämisessä. Erityisesti uusien asioiden opettelu ja toimintatapojen reflektointi olivat sellaisia tilanteita, missä moni-ikäisten työntekijöiden yhteistyön hyödyt tulivat vastaajien mielestä esille. Tältä osin tulokset tukevat vahvasti Palosen & Gruberin (2012) tuloksia siitä, että osaamista tarkasteltaessa ei ole hyödyllistä miettiä pelkästään ikää, uraa tai osaamisen kaarta vaan osaamisen syntymistä yhteistyössä muiden kanssa. Lopuksi voidaan tulosten pohjalta vahvistaa, että asiantuntijuus ei ole yksilöllinen vaan kollektiivinen ominaisuus. Kollektiivista asiantuntijuutta ja toimijuutta tukee sellainen osapuolia mahdollistava vuorovaikutus, johon sisältyy lupaus tilanteen kehittämisestä luovuuden ja havaintojen kautta.

Keskeisenä tuloksena tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että asiantuntijuuden kehittymistä ja työn hallintaa auttaa ei pelkästään *moniammatillinen* vaan myös *moni-ikäinen* yhteistyö. Kyseiset yhteistyömuodot tukevat niin yksilöllistä kuin yhteistä ammatillista toimijuutta, edesauttavat yhteisen tiedon rakentamista ja erilaisten työtehtävien ymmärrystä kokonaisuuden kannalta sekä vahvistavat kollegiaalista vastuuta työssä. Iäkkäämpien työntekijöiden asiantuntijuus näyttää olevan sekä substanssiosaamiseltaan että kokemusperäisyydeltään vahvaa. Kuitenkin erilaisten muutosten, myös ikääntymisen, myötä ammatillinen toimijuus tarvitsee tukea. Eteläpellon, Hökän ym. (2014) mukaisesti voidaan todeta, että ammatillisen toimijuuden tukeminen ja vahvistaminen on tärkeää suhteessa yksilön ja organisaation kehittymiseen. Sen sijaan, tulisiko yksilön ja organisaation välisiä kytkentöjä vahvistaa, ei voida tässä tutkimuksessa ottaa kantaa, koska organisaation näkökulma ei ollut mukana. Tarkoitus oli tuoda esille yksittäisten toimihenkilöiden ääniä, joten tuloksia voidaan tarkastella vain yksilölähtöisesti. Suuntaa antavaa kuitenkin on, että yksittäiset toimihenkilötkin korostivat

yhteistyön ja moniammatillisen asiantuntijuuden merkitystä oman asiantuntijuuden ja osaamisen kannattelussa. Toiset kuitenkin painottivat tässä enemmän johdon tukea, toiset taas kollegojen vertaistukea.

7.2 Luotettavuuden arviointi

Tämä tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella asiantuntijuuden kehittymistä, yhteistyön ja verkostoitumisen hyödyntämistä sekä iän ja kokemuksen näkymistä työssä. Tutkimus tehtiin laadullisin menetelmin ja analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksen luotettavuutta olen lisännyt kertomalla avoimesti aineistonkeruumenetelmistä, analyysivaiheista sekä miten tutkimustuloksiin on päästy. Ne löytyvät tutkimuksen menetelmäosiosta eettisine pohdintoineen. Olen myös pyrkinyt oikeaan, nimenomaan aineistoon pohjautuvaan tulkintaan, ja sitomaan tulkinnat tutkimuskysymysten kautta teoreettiseen viitekehykseen. Laadullista tutkimuksen luotettavuutta on syytä arvioida kokonaisuutena (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 140–141). Tutkimuksen eettisistä periaatteista on kerrottu luvussa 5.3.

Pohdin omaa tutkijan rooliani ja objektiivisuuttani tutkimusasetelman ja aineistonkeruun kannalta erityisen huolellisesti siksi, että työskentelen itse kyseisessä organisaatiossa asiantuntijatehtävissä. Pyrin puolueettomuuteen ymmärtämällä ja kuulemalla tiedonantajia itsenään, joskin ne silti suodattuivat oman kehykseni läpi, koska olen itse tutkimusasetelman kehittänyt ja tulkinnut (Tuomi & Sarajärvi, 2013). Lisäksi vastaajat olivat kaikki naisia. Vastaajien sukupuolta ei erikseen otettu esille eikä sitä arvioitu vastausten kannalta merkitykselliseksi asiaksi. Työpaikka on kuitenkin naisvoittoinen, joten voidaan myös sanoa, että vastaajat edustavat sen puolesta perusjoukkoa.

Osan vastaajista tunsin tai tiesin entuudestaan, kaikkia en. Kenelläkään vastaajista ei kuitenkaan ollut samoja työtehtäviä kuin itselläni, joskin tiettyjä samankaltaisuuksia ja liittymäpintoja niissä oli muutamalla. Tästä asetelmasta oli nähdäkseni tutkimuksen kannalta sekä hyötyä että mahdollista haittaa. Vastaajien ”ammattislangin” käyttö ei ollut minulle ongelma. Tiesin, mistä he puhuivat ja minulla oli laajempi ymmärrys heidän työstään kuin talon ulkopuolelta tulevalle henkilöllä. Kuitenkin analyysissa olin erityisen varovainen siinä, etten tulkinnut vastauksia omien mielipiteideni tai näkemykseni mukaan,

vaan pyrin mahdollisimman objektiiviseen tarkasteluun siitä, mitä vastaajat kertoivat: ”faktat faktoina”. Tiedostan silti sen, että vaikka kuinka tarkastelisin yksittäisten vastaajien kertomia asioita puhtaan analyttisesti, saattaa silti kokonaisuuden (teoria ja kaikki keskustelut) analysointiin vaikuttaa omat kokemukseni ja näkemykseni, jopa tiedostamattomalla tasolla. En siis välttämättä voi olla täysin objektiivinen, joskin mielestäni kyllä puolueeton. Se, että haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanasta sanaan, auttoi mielestäni myös analysointia, koska silloin oli mahdotonta laittaa omaa tekstiä tai ajatuksia kenenkään toisen suuhun.

Aihealueen vuoksi aineistosta olisi saanut useampiakin aiheita nostettua esille. Olen kuitenkin pyrkinyt sekä johdannossa että tutkimuskysymyksissä tuomaan esille mahdollisimman selkeästi tutkimuksen ydinasiat. Ylipäätään olin koko tutkimuksen ajan yllättyneet siitä, kuinka paljon asiantuntijuutta oli aiemmin tutkittu. Uusia tutkimuksia löytyi jatkuvasti. Henkilökohtainen mielenkiintoni jaetun, moniammatillisen asiantuntijuuden käsitteeseen ajoi tutkimusta eteenpäin. Kohde ja tarkoitus olivat mielessäni koko tutkimuksen ajan, mutta niitä täytyi jatkuvasti fokusoida. Välillä tarkastelin yksilöllistä ja jaettua asiantuntijuutta liiankin toisistaan eriävinä käsitteinä, kunnes tutkimuksen loppupuolella tajusin, ettei niitä voida erottaa toisistaan. Yksilöllinen asiantuntijuus liittyy useiden erilaisten verkostojen kesken, joissa tarvitaan yhteisesti jaettua osaamista ja asiantuntijuutta. Pohdin kuitenkin pitkään tämän tutkimuksen näkökulmaa asiantuntijuuteen. Tulin oikeastaan vasta yksilöhaastattelujen jälkeen siihen tulokseen, että tässä tutkimuksessa sitä käsitellään yksilölähtöisesti, mutta sosiaalisesta näkökulmasta. Se taas auttoi ymmärtämään, että jokaisella asiantuntijalla on omia henkilökohtaisia oppimispolkujaan, jotka sitten aina silloin tällöin risteävät moniammatillisten verkostojen kautta.

Tutkimuksen painopiste kallistui myös osittain toimijuuden ja työidentiteetin kehittymisen ja niihin liittyvien työelämän muutosten suuntaan. Tutkimuksen edetessä työidentiteetin käsite kuihtui pois ja toimijuuden käsite nousi vahvana. Vaikka muutokset olivat alun perin ajatuksena läsnä asiantuntijuuden kehittämisessä, en arvannut tutkimusta aloittaessani, että muutoksella olisi niin vahva osuus tutkimuksessa. Aineisto oli kuitenkin kerätty jo siinä vaiheessa, kun tiedostin ja ymmärsin itse, että tässä tutkimuksessa on kyse itse asiassa asiantuntijuuden kehittämisestä nimenomaan muutosten kautta. Sen vuoksi koin

tarpeelliseksi muokata vielä uudelleen teoreettista viitekehystä ja tuoda sieltä esille erityisesti toimijuuteen ja muutoksiin viittaavia asioita.

Lisäksi asiantuntijatyön muutosnäkökulma, joka tuli esille haastateltavien puheessa ja jota en ensin ollut huomionnut teoreettisessa viitekehyksessä, oli selkeä osoitus itselleni siitä, että teoriaan olisi sittenkin pitänyt paneutua vielä lisää ennen aineiston keruuta. Toimijuuden käsite oli toinen, johon tutustuin tarkemmin oikeastaan vasta aineiston keruun jälkeen. En silti osaa jälkikäteen arvioida, olisinko ottanut niitä mukaan haastatteluihin, jos olisin osannut yhdistää ne asiantuntijuuden kehittymiseen jo ennen aineiston keruuta. Vaikka tiesin, että teoreettisen viitekehysten tulee olla tutkimusta kannatteleva ja siksi vahva ennen aineiston keruuta, oli itselleni kuitenkin yllätys, kuinka paljon aineiston tulkinta ja analyysi vielä toivat myös teoriaan lisää syvyyttä ja omaa ymmärrystä. Muutosnäkökulma ja toimijuus oli kuitenkin lopuksi helppo yhdistää asiantuntijuuden kehittymiseen, koska ne liittyvät siihen niin vahvasti ja kuuluvat myös haastatteluissa, vaikken etukäteen niistä olisi osannutkaan kysyä. Jälkeenpäin ajateltuna ihmetytti oma ymmärtämättömyyteni siinä, etten ollut osannut ottaa muutosnäkökulmaa tai toimijuutta enempää huomioon jo tutkimuksen alkuvaiheessa, vaikka ne olivat tämän tutkimuksen liikkeelle sysääviä käsitteitä.

Toisin kuin tutkimuksen alussa ajattelin, ei kollektiivinen asiantuntijuus tarkoitaakaan pelkästään sitä, että yksilö tai yksilöt jakavat yhdessä osaamistaan muille. Ennemmin se on käsite kollektiiviselle tiedolle tai ”ylemmälle aiheelle”, jota käsitellään yhteisesti erilaisissa moniammatillisissa toimintaympäristöissä. Siihen liittyy myös vahvasti kehityksellinen, dialoginen aspekti, eikä sitä ei ole olemassa ennen kuin sitä yhdessä kehitetään. Jaetun ja kollektiivisen asiantuntijuuden käsitteet ja merkitykset mietityttivät minua koko tutkimuksen ajan. Koska tein haastattelut kuitenkin jo melko alkuvaiheessa, harmittelin lähinnä sitä, että jotkut haastattelukysymyksistä oli tehty hieman liian kirjaimellisesti. Tuolloin tausta-ajatuksena oli oman tiedon jakaminen muille (esim. jaatko omaa osaamistasi muille, miten?). Jälkeenpäin ajateltuna kysymykset olisi pitänyt muotoilla enemmän siihen suuntaan, miten asiantuntijat yhdessä jakavat ja etsivät tietoa ja osaamista eri puolilta, ja miten he kehittävät ja prosessoivat niitä eteenpäin. Pelkän jakamisen lisäksi tiedon kehittämistä, eteenpäin viemistä ja uuden tiedon luomista olisi siis saanut tulla vielä enemmän aineiston keruun teemoissa esille. Onnekseni vastaajat kuitenkin olivat joko ymmärtäneet rivien välistä ajatukseni tai sitten olivat itse ajatelleet

asiaa laajemmin kuin minä, koska vastauksia analysoidessani huomasin heidän käsitelleen asiaa usealta eri kantilta.

Analyysimenetelmänä käytetty sisällönanalyysi toimi mielestäni hyvin tässä tutkimuksessa, koska sen vahvuutena nousi kirjallisen aineiston muokkaaminen sellaiseen muotoon, että siitä pystyi tekemään päätelmiä kadottamatta aineiston sisältämää informaatiota (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 108). Olin ensin ajatellut aineistolähtöistä analyysitapaa, mutta teoria ja aineiston olivat molemmat vuoronperään mukana, jonka vuoksi analyysitavaksi valikoitui abduktiivinen lähestyminen. Vaikka Tuomi & Sarajärvi (2009, 22) kehottavat miettimään, kannattaako laadulliseen tutkimukseen liittää alkuperäisiä ilmauksia, olivat ne mielestäni kuitenkin tulososiossa keskeisiä ja autenttisuutta lisääviä tekijöitä. Ne myös osaltaan tuovat luotettavuutta tutkimukseen ja täydentävät omaa tulkintaani aineistosta.

Tutkimus ei ole tilannesidonnaisuutensa vuoksi suoraan siirrettävissä, joskin kysymyksiä ja teemoja voidaan käyttää uuden tutkimuksen pohjana. Aineisto koostui tietyn organisaation tietyistä henkilöstöryhmästä ja otos on varsin pieni, joten tulosten ei voida sanoa olevan suoraan yleistettävissä laajempaan kohdejoukkoon. Tavoitteena ei ollut niinkään hakea yleistettävyyttä, vaan selittää ilmiötä ja tehdä se ymmärrettäväksi (Hirsjärvi ym., 2008, 177). Yleistettävyyttä haettaessa olisi tutkimus jatkossa tehtävä suuremmalle kohdejoukolle ja useamman alan asiantuntijalle eri organisaatioista. Ikääntyvien tutkittavien joukkoa tutkimus kuitenkin osaltaan kuvaa hyvin.

Tulokset olivat lisäsimonilta osin yhdensuuntaisia useiden aiempien eri alojen tutkimusten kanssa, joten voidaan perustellusti todeta, että asiantuntijatyössä on yleisesti ottaen paljon samankaltaisia elementtejä alasta riippumatta. Tuloksia voidaan siis käyttää suuntaa antavina tutkittaessa yleisellä tasolla asiantuntijuuden kehittymistä, jaetun asiantuntijuuden ja verkostoitumisen hyödyntämistä sekä iän vaikutuksia työskentelyyn.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Asiantuntijuus muuttuu ja kehittyy paitsi iän ja kokemuksen, myös erilaisten työtehtävien, toimenkuvien ja yksilöiden elämäntilanteiden myötä. Teknologisen kehityksen lisäksi sosiaalinen toimintaympäristö, kuten verkostot ja erilaiset yhteistyöryhmät, muuttuvat työtilanteiden mukaan. Monipaikkaisessa ja virtuaalisessa työskentelyssä on omat haasteensa, kuten fyysisen työyhteisön puuttuminen. Jaettu asiantuntijuus edellyttää osallistujilta herkkyyttä tunnistaa sekä oman että muiden tiedon ja osaamisen tarve erilaisissa yhteistyötilanteissa. Lisäksi työskentelyn tulisi olla nopeaa ja sujuvaa. Tällainen kokonaisvaltainen tilanteiden hahmottaminen vaatii aikaisempaa enemmän niin yksilöiltä kuin yhteistyössä toimivilta ryhmiltä ja verkostoiltakin. Tarvitaan ymmärrystä omasta ja muiden osaamisesta suhteessa muuhun työn toimintaympäristöön. Ammatillisen toimijuuden ja työidentiteetin reflektoinnilla ja tukemisella on suuri merkitys asiantuntijuuden kehittymisessä. Näihin tulisi kiinnittää aiempaa enemmän huomiota kollektiivisella tasolla yksilökeskeisyyden sijaan.

Erityisen merkittävänä jatkotutkimuksen kohteena on selvittää eri-ikäisten yhteistyön ja siitä nousevan kollektiivisen tuen merkitystä asiantuntijuuden kehittymisen ja osaamisen ylläpitämisen kannalta muuttuvassa työympäristössä ja verkostoissa. Tämän tutkimuksen perusteella on viitteitä siitä, että eri-ikäisten vahvuuksien yhdistäminen tuo merkittävää lisäarvoa kollektiiviseen asiantuntijuuteen niin yksilön, yhteistyön kuin toimintaympäristön tietotaidon kehittämisenkin kannalta. Verkostoituneen asiantuntijuuden näkökulmasta tässä kuitenkin tulee pohdittavaksi erilaisia tutkimuksellisia rajoituksia, kuten tulisiko tutkimus ulottaa yli organisaatorajojen niin pitkälle kuin verkostot ulottuvat vai rajata se vain organisaatio sisälle. Lisäksi verkoston luonne on syytä rajata joko sosiaaliseksi tai välineelliseksi verkostoksi, ellei tarkoitus ole vertailla niitä keskenään.

Toisena jatkotutkimuksena on hyödyllistä selvittää tarkemmin, millainen merkitys muutosmyönteisellä ammatillisen toimijuuden ja työidentiteetin tukemisella on asiantuntijuuden kehittymisessä niin yksilö- kuin ryhmätasolla (esim. Mahlakaarto, 2014), millaisia tukimuotoja on jo olemassa ja miten niitä voidaan entisestään kehittää. Tämä edellyttää kuitenkin johtajuusnäkökulman huomioimista, mitä ei tässä tutkimuksessa ollut

mukana, mutta mitä toimijuuden tukemisessa on jo aiemmin tutkittu (esim. Eteläpelto, Hökkä ym., 2014).

Asiantuntijuuden kehittymiseen ja toimijuuteen liittyviä vaikutusmahdollisuuksia ei tässä tutkimuksessa varsinaisesti käsitelty, mutta vastaajat viittasivat niihin paikoitellen. Eteläpellon, Vähäsantasen, ym. (2014) mukaisesti vaikutusmahdollisuudet luovat työhön turvallisuutta ja hyvinvointia sekä ylläpitävät ammatillisen toimijuuden edellytyksenä olevaa oman osaamisen vahvistamista sekä työn tuottavuutta ja laatua. Ikääntyvien asiantuntijoiden näkökulmasta tulisi tutkia lisää, minkälainen merkitys vaikutusmahdollisuuksilla tai niiden puuttumisella on heidän yksilölliseen sekä kollektiiviseen asiantuntijuuden kehittymiseen.

Eräs haastateltavista ehdotti iäkkäämpien työntekijöiden osallistamista muutokseen. Tämä liittyy vahvasti ammatillisen toimijuuden tukemiseen. Sen vaikutuksia organisaation tai yksittäisen asian kehittämiseen on hyödyllistä tutkia esimerkiksi toimintatutkimuksen kautta. Paitsi että osallistaminen tuo henkilöstön ääntä kuuluviin, siinä on mahdollisuus reflektoida työntekijöiden aikaisempia kokemuksia, joita puolestaan voidaan hyödyntää muutokseen sopeutumisessa ja toiminnan kehittämisessä. Ehdotus oli samansuuntainen, kuin Hakkaraisen & Jääskeläisen (2006) esittämä dialoginen työpajatoiminta sekä Kiran & Balkinin (2014) uudistavan työn kehittämisen malli. Ne liittyvät vahvasti muutoksellisen ammatinhallinnan tukemiseen sekä tietoisien toimijuuden käyttöön.

Näiden lisäksi tulee selvittää tarkemmin, miten asiantuntijuutta muutoin voidaan tukea hajautetussa asiantuntijatyössä, jossa korostuu työntekijän oma näkökulma ja kollegiaalinen vastuu. Fyysisen työyhteisön puuttuessa, ja yhteistyömuotojen ja verkostojen vaihtuessa työtilanteiden mukaan, on todennäköistä että sosiaalinen tuki painottuu sosiaalisiin verkostoihin. Ammatillisen tuen merkitys on kuitenkin yhtä olennainen. Samalla on myös syytä selvittää tarkemmin, miten sosiaaliset työkytkentäiset verkostot tukevat tai rajoittavat ammatillista kehitystä ja mikä merkitys henkilökohtaisella asemalla verkostossa on ammatillisen kehityksen edistämässä tai estämisessä. Tässäkin muutosmyönteisyydellä tai -kielteisyydellä voidaan olettaa olevan laajempi sosiaalinen merkitys sen mukaan, miten verkoston jäsenet muutokseen suhtautuvat.

LÄHTEET

- Airila, A. 2007. Eri-ikäisiin työntekijöihin liitetyt mielikuvat ja stereotypiat. Teoksessa Airila A, Kauppinen K, Eskola K.: *Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä. Tutkimus hoito-, opetus- ja pelastusalalla (20-60)*. Helsinki. MONIKKO.
- Airila A, Kauppinen K, Eskola K. 2007. *Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä. Tutkimus hoito-, opetus- ja pelastusalalla*. Helsinki. MONIKKO.
- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. *Suomen työelämä vuonna 2030: Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä*. TEM raportteja 14/12. Saatavissa; http://www.tem.fi/files/33103/TEMrap_14_2012.pdf
- Autio, K., Juote-Pesonen, M., Mannila, M., Tuomola, T. 2013. Osaamisen kehittämistä hautomoissa. Teoksessa Rouhelo & Trapp (toim). *Tulevaisuuden asiantuntijuutta rakentamassa. FUTUREX – Future Experts –hanke*. Elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskus. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahea. Saatavissa: http://www.futurex.utu.fi/julkaisut_Tulevaisuuden%20asiantuntijuutta%20rakentamassa.pdf
- Bereiter, C. 2002. *Education and Mind in the Knowledge Age*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum associates.
- Bereiter, C. & Scardamalia, M. 1993. *Surpassing ourselves: an inquiry into the nature and implications of expertise*. Chigago: Open Court.
- Billett, S. 2008. *Learning throughout working life: a relational interdependence between personal and social agency*. British Journal of Educational Studies, 56 (1): 39-58.
- Billett, S. 2010. *Learning through practice. Models, Traditions, Orientations and Approaches*. New York: Springer.
- Brandstatt, K. L. & Voss, J. L. 2014. *Age-related impairments in active learning and strategic visual exploration*. Frontiers in Aging Neuroscience, vol 6, p.19.
- Chan, C. 2013. Collaborative Knowledge Building. Towards a Knowledge Creation Perspective. Teoksessa: Hmelo-Silver, C., Chinn, C., Chan, C. & O'Donnell, A. (toim.): *The International Handbook of Collaborative Learning*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Chinn, C. A. & Clark, D. B. 2013. Learning through collaborative argumentation. Teoksessa: Hmelo-Silver, C., Chinn, C., Chan, C. & O'Donnell, A. (toim.): *The International Handbook of Collaborative Learning*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Collin, K. 2007. Työssä oppiminen prosesseina ja ohjauksen haasteena. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.): *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY.

Collin, K. 2005. *Työssä oppiminen – kokemuksellisuutta ja jaettuja käytäntöjä*. Aikuiskasvatus, 25 (2): 162-164.

Collin, K. & Billet, S. 2010. Luovuus ja oppiminen työssä. Teoksessa Collin, C., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.): *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOY.

Cross, N. 2011. *Design thinking*. New York: Oxford.

Diersch, N., Cross, E., Stadler, W., Shutz-Bosbach, S. & Rieger, M. 2012. *Representing other's actions: the role of expertise in the aging mind*. Journal of Psychological Research (2012) 76:525–541.

Eraut, M. 2010. *Knowledge, Working Practices, and Learning*. Teoksessa Billett, S. (edit.). Learning through practice. Models, Traditions, Orientations and Approaches. New York: Springer.

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

Eteläpelto, A. 2007. Työidentiteetti ja subjektiiviset rakenteiden ja toimijuden ristiaallokossa. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY.

Eteläpelto, A. 1993. Oppijalähtöiseen osaamisen kehittämiseen. Teoksessa Eteläpelto, A. & Miettinen, R. (toim.) *Ammattitaito ja ammatillinen kasvu*. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Eteläpelto, A., Heiskanen, T. & Collin, K. 2011. *Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa*. Vantaa: Hansaprint Oy.

Eteläpelto, A., Hökkä, P., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. 2014. Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: hankkeen taustaa ja lähtö-kohtia. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.): *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön!* Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2014. *Miten käsitteellistää ammatillista toimijuutta työssä?* Aikuiskasvatus 34 (3), 202-214.

Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2013. *What is agency? Conceptualizing professional agency at work*. Educational Research Review 10: 45-65.

Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. 2006. Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. (toim.). *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu*. Vantaa: Dark Oy.

Field, J. 2012. Lifelong learning, Welfare and Mental Well-being into Older Age: Trends and Policies in Europe. Teoksessa Boulton-Lewis, G: & Tam, M. (editors): *Active Ageing, Active Learning: Issues and Challenges*. Netherlands: Springer.

Grutterink, H., Vand der Vegt, G.S., Molleman, E. & Jehn, K.A. 2013. *Reciprocal expertise affirmation and sharen expertise perceptions in work teams: Their implications for coordinated action and team performance*. Journal of Applied Psychology. Vol. 62, Iss 3, pp 359–381.

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. *Kohti innostuksen spiraaleja*. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt –tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Työterveyslaitos. Tampere: Juventus Print.

Hakkarainen, K. 2013. Mapping the research ground: Expertise, Collecitve creativity and Shared Knowledge Practices. Teoksessa Gaunt, Helena & Westerlund, Heidi (toim.): *Collaborative Learning in Higher Music Education: Why what and How?* Ashgare Publishing Group.

Hakkarainen, K. 12.4.2005. *Asiantuntijuus ja oppiminen työelämässä – psykologisia näkökulmia*. Puheenvuoro Osaaminen murroksessa –työelämälähtöisen osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen –seminaarissa Helsingissä.
<http://www.helsinki.fi/science/networkedlearning/material/HakkarainenEsitelma2005a.pdf>

Hakkarainen, K. 2000. *Oppiminen osallistumisen prosessina*. Aikuiskasvatus 20 (2),84-98.

Hakkarainen, K., Lallimo, J. & Toikka, S. 2012. *Kollektiivinen asiantuntijuus ja jaetut tietokäytännöt*. Aikuiskasvatus 32 (4), 246-256.

Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 2004. *Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Hakkarainen, K. & Paavola, S. 2006. Kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollisuuksia ja rajoituksia – kognitiotieteellinen näkökulma. Teoksessa: Parviainen, J. (toim.): *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

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

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

Hakkarainen, P. & Jääskeläinen, P. 2006. Osaamisesta ammatinhallintaan. Teoksessa Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. (toim). *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu*. Vantaa: Dark Oy.

Haltia, P. & Kyhä, H. 2007. Age, work and learning in the changing shipbuilding industry. Teoksessa Gruber, H. & Tuire Palonen (eds.): *Learning in the workplace – new developments*. Turku: Painosalama Oy.

- Heiskanen, T. 2007. Oppimisen tilat tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY.
- Hiltin, S. & Elder, G.H. 2007. *Time, Self and the curiously abstract concept of agency*. *Sociological Theory* 25 (2): 170-191.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2008). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Ilmarinen, J. & Mertanen, V. 2009. *Työtoveri toista sukupolvea*. 3. korjattu painos. Tampere: Esa Print Oy.
- Isopahkala-Bouret, U. 2008. *Asiantuntijuus kokemuksena*. *Aikuiskasvatus*, 28 (2), 84–93.
- Isoherranen, K. 2012. *Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä*. Helsinki: Unigrafia.
- Janhonen, M. 2015. Miten johdetaan verkostoa? Teoksessa Janhonen, M., Toivanen, M., Eskelinen, K., Heikkilä, H. & Järvensivu, A. *Rajoja rikkova työ – kohti sujuvia toimintakäytäntöjä verkostoituvassa ja lohkoutuvassa työssä*. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Rajoja_rikkova_ty%C3%B6_loppuraportti_pdf.pdf
- Janhonen, M. & Toivanen, M. 2015. Verkostoituvaa työtä muuttaa yhteisöllisyyttä. Teoksessa Janhonen, M., Toivanen, M., Eskelinen, K., Heikkilä, H. & Järvensivu, A. *Rajoja rikkova työ – kohti sujuvia toimintakäytäntöjä verkostoituvassa ja lohkoutuvassa työssä*. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print.
- Janhonen, M., Toivanen, M., Eskelinen, K., Heikkilä, H. & Järvensivu, A. 2015. *Rajoja rikkova työ – kohti sujuvia toimintakäytäntöjä verkostoituvassa ja lohkoutuvassa työssä*. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print.
- Järvensivu, A., Valkama, P. & Koski, P. 2009. *Työssä oppimisen käytännöt ja työn mielekkyys. Tapaustutkimuksia moraalisen sopimuksen viitekehyksessä*. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Kauppinen, K. 2007. Ikä, ikääntyminen ja sukupolvien välinen vuoropuhelu. Teoksessa Airila A, Kauppinen K, Eskola K. : *Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä – tutkimus hoito-, opetus- ja pelastusalalla* (13-19). Helsinki. MONIKKO.
- Kezar, A. 2014. *Higher education change and social networks: A review of research*. *The Journal of Higher Education*, vol 85, issue 1, 91-125.
- Kira, M. & Balkin, D. 2014. *Interactions between work and identities: Thriving, withering or redefining the self?* *Journal of Human Resource Management*, vol 24 (2) 131-143.

Koivunen, N. 2005. *Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu?* Hallinnon tutkimus 24 (3), 32–44.

Koskela, S. 2013. *Tarkastelussa moniammatillinen yhteistyö ja sen edellytykset.* Elinikäisen ohjauksen verkkolehti, 28 (3). Saatavissa: <http://verkkolehdet.jamk.fi/elo/2013/03/28/tarkastelussa-moniammatillinen-yhteistyö-jäsen-edellytykset/>

Knowles, M. 1975. *Self-directed learning. A Guide for Learners and Teachers.* Parsippany: Cambridge Adult Education.

Laine, V., Sinko, P. & Vihriälä, V. 2009. *Ikääntymisraportti. Kokonaisarvio ikääntymisen vaikutuksista ja varautumisen riittävydestä.* Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 1/2009. Saatavissa: <http://vnk.fi/julkaisukansio/2009/j01-ikaantymisraportti-j04-ageing-report/pdf/fi.pdf>

Launis, K. 1997. Moniammatillisuus ja rajojen ylitykset asiantuntijatyössä. Teoksessa: Kirjonen, J., Remes, P. & Eteläpelto, A. (toim.). *Muuttuva asiantuntijuus.* Jyväskylä: Yliopistopaino.

Lave, J. & Wenger, E. 1991. *Situated learning. Legitimate peripheral participation.* Cambridge University Press.

Lee, K.Y., Basselier, G., Faraj, S. 2014. *The Role of Shared Team Passion, Shared Norms of ICT Use, and Expertise on Knowledge Team Creativity* 47th Hawaii International Conference on System Sciences, p.210-220. HICSS 2014; Waikoloa, HI; United States; 6 January 2014 through 9 January 2014

Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, t., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarema-Thiel, T., Ilmarinen, J. 2011. *Ikävoimaa työhön.* Turenki: Jaarli Oy.

Lönnblad, J. & Vartiainen, M. 2013. Tulevaisuuden kompetenssit globaalissa työssä. Teoksessa Rouhelo, A & Trapp, H. (toim.). *Tulevaisuuden asiantuntijuutta kehittämässä.* Futurex – Future Experts –hanke. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahea. Saatavissa: http://www.futurex.utu.fi/julkaisut_Tulevaisuuden%20asiantuntijuutta%20rakentamassa.pdf

Mahlakaarto, S. 2014. Työidentiteetit pelissä ja peilissä – menetelmällisiä ratkaisuja toimijuuden vahvistamiseen. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.): *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön!* Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Mezirow, J. (1996). *Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa.* Helsinki: Miktor.

Moilanen, P. & Räihä, P. (2010). Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (46-69).* Jyväskylä: PS-kustannus.

Murayama, K., Matsumoto, M., Izuma, K., Sugiura, A., Ryan, R.M., Deci, E.L. & Matsumoto, K. 2013 *How self-determined choice facilitates performance: a key role of the ventromedial prefrontal cortex*. *Cerebral Cortex* 10, 1093/cercor/bht317.

Saatavissa: <http://cercor.oxfordjournals.org/content/early/2013/12/01/cercor.bht317.short>

Niehaus, E. & O'Meara, K.A. 2014. *Invisible but Essential: The Role of Professional Networks in Promoting Faculty Agency in Career Advancement*. *Journal of Innovative Higher Education*, June 2014.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.

Nätti, J., Kauhanen, M., Miettinen, J. & Siponen, K. 2011. Epätyyppillinen työ, henkilöstökoulutus ja autonomia. Teoksessa Eteläpelto, A., Heiskanen, T. & Collin, K. (toim). *Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa*. Vantaa: Hansaprint Oy.

Onnismaa, J. 2013: Ohjausdialogin laatu korkeakoulujen työelämälähtöisessä täydennyskoulutuksessa. Teoksessa Rouhelo & Trapp (toim). *Tulevaisuuden asiantuntijuutta rakentamassa*.

Palonen, T., Hakkarainen, K., Talvitie, J., & Lehtinen, E. 2003. *Heikot ja vahvat verkostoidokset ja osaamisen keskittyminen tiimityössä – esimerkkinä telealan yritys ympäristö*. *Aikuiskasvatus*, 21, (1), 14-27.

Palonen, T., Lehtinen, E. & Gruber, H. 2007. *Asiantuntijuuden verkostot*. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY.

Palonen, T. & Gruber, H. 2010. *Satunnainen, rutiininomainen ja tietoinen osaaminen*. Teoksessa Collin, C., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.): *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOY.

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

<http://www.futurex.utu.fi/julkaisut/Tulevaisuuden%20asiantuntijuutta%20rakentamassa.pdf>

Paloniemi, S. 2004. *Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Paloniemi, S. 2007. *Ikä ja ikäisyys työssä*. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.): *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY.

Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. 2010. *Asiantuntijuudesta identiteettiin – Anneli Eteläpellon tutkimuspolkuja*. Teoksessa Collin, C., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.): *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOY.

Parviainen, J. (toim.) 2006. *Kollektiivinen asiantuntijuus* (esipuhe). Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Poell, R. & Van der Krogt, F. 2010. Individual Learning Paths of Employees in the Context of Social Networks. Teoksessa Billett, S. (toim.): *Learning through practice. Models, Traditions, Orientations and Approaches*. New York: Springer.

Poikela, E. & Järvinen, A. 2007. Työssä oppimisen prosessimalli oppimisen johtamisessa ja osaamisen arvioinnissa. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY

Price, J., Hertzog, C., & Dunlosky, J. 2010. *Self-regulated Learning in Younger and Older Adults: Does Aging Affect Metacognitive Control?* Aging, Neuropsychology, and Cognition: A Journal on Normal and Dysfunctional Development. May 2010. Vol. 17, Issue 3, p329-359.

Pyhäjoki, J. 2013. *Dialogisuus ja dialogiset menetelmät. THL, Verkostotutkimus ja dialogiset menetelmät*. Verdi-tiimi. Työnohjaajakoulutus. Helsingin yliopisto, Palmenia.

Raami, A. 2015. *Intuition unleashed. On the application and development of intuition in the creative process*. Helsinki: Unigrafia.

Ranne, K. 2009. Prologi: Tutkivan oppimisen hanke: Topakka ja pedagoginen asiantuntijuus. Teoksessa Heinilä, H., Kalli, P. & Ranne, K. (toim.): *Tutkiva oppiminen ja pedagoginen asiantuntijuus*. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Rouhelo, A. 2013. Johdanto. Teoksessa Rouhelo, A & Trapp, H. (toim.). *Tulevaisuuden asiantuntijuutta kehittämässä*. Futurex – Future Experts –hanke. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahea. Saatavissa: <http://www.futurex.utu.fi/julkaisut/Tulevaisuuden%20asiantuntijuutta%20rakentamassa.pdf>

Ruohotie, P. 2006. Metakognitiiviset taidot ja ammatillinen kasvu asiantuntijakoulutuksessa. Teoksessa Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. (toim). *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu*. Vantaa: Dark Oy.

Ruusuvuori, J, Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.

Saarikivi, K. *Töissä pitää olla vaikeaa*. Blogikirjoitus 15.1.2014 Älykäs Suomi – verkkosivustolla: <http://www.alykassuomi.fi/2014/01/toissa-pitaa-olla-vaikeaa/>

Saarikivi, K. *Työn muutos, asiantuntijuus ja tulevaisuuden työkulttuurit* –luento Helsingissä 18.9.2014. http://prezi.com/Osj5cqkef_px/tyon-muutos-asiantuntijuus-ja-tulevaisuuden-tyokulttuurit/?utm_campaign=share&utm_medium=copy

Sapattinen, N. (2012). *Kapellimestarin asiantuntijuuden rakentuminen*. Aikuiskasvatus, 32(4), 257-267

- Scardamalia, M. 2002. *Collective Cognitive Responsibility for the Advancement of Knowledge Society*. Chicago: Open Court, pp. 67–98.
- Siljander, P. 2002. *Systemaattinen johdatus kasvatustieteeseen*. Helsinki:Otava.
- Toivanen, M. & Järvensivu, A. 2015. Yhteisöt ja yhteisöllisyys verkostossa. Teoksessa Janhonen, M., Toivanen, M., Eskelinen, K., Heikkilä, H. & Järvensivu, A. *Rajoja rikkova työ – kohti sujuvia toimintakäytäntöjä verkostoituvassa ja lohkoutuvassa työssä*. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print.
- Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeet.www.tenk.fi
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki:Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki:Tammi.
- Tynjälä, P. 2010. Asiantuntijuuden kehittämisen pedagogiikkaa. Teoksessa Collin, C. , Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.): *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOY.
- Tynjälä, P. 2004. *Asiantuntijuus ja työkuultuurit opettajan ammatissa*. Kasvatus 35 (2), 174-190.
- Tynjälä, P., Ikonen-Varila, M., Myyry, L. & Hytönen, T. 2007. Verkostoissa oppiminen. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.): *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY.
- Työterveyslaitos. Ikä ja tietotyö. (Päivitetty 26.3.2010). Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/tietotyon_muutokset/ika_ja_tietotyto/sivut/default.aspx
- Unson, C. & Richardson, M. 2013. *Insights Into the Experiences of Older Workers and Change: Through the Lens of Selection, Optimization and Compensation*. Gerontologist, June 2013, Vol. 53 Issue 3, p484-494.
- Van Aalst, J. 2013. Assessment in Collaborative Learning. Teoksessa: Hmelo-Silver, C., Chinn, C., Chan, C. & O'Donnell, A (toim.): *The International Handbook of Collaborative Learning*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Vanhalakka-Ruoho, M. 2014. Asiantuntijapuheenvuoro: Monikytkentäisyys, identiteetit ja tunteet asiantuntijaorganisaatiossa. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.): *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön!* Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Virtainlahti, S. 2009. *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- von Wright, J. 1992. *Oppimiskäsityksen historiaa ja pedagogisia seurauksia*. Helsinki: Opetushallitus.

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

Zhang, J., Scardamalia, M., Reeve, R. & Messina, R. 2009. *Designs for Collective Responsibility in Knowledge-Building Communities*. *Journal of the Learning Sciences* 18 (1) 7-44.

LIITTEET

Liite 1

Teemahaastattelun runko (haastattelijalle avuksi)

1. Asiantuntijuuden kehittyminen

Pääkysymys:

- *Miten asiantuntijaosaaminen kehittyy?*(Tässä on ajatuksena selvittää, kuinka paljon esim kokemuksella tai koulutuksella on painoarvoa asiantuntijuuden rakentumisessa ja millaiset muut asiat auttavat sen rakentamisessa)

Apukysymyksiä:

- *Mitä on asiantuntijuus?*
- *Millaista osaamista asiantuntijuus edellyttää?*
- *Millaiset asiat omassa työssäsi ovat edistäneet tai estäneet asiantuntijuuden kehittymistä?*
- *Esimerkki hyödyllisestä/opettavaisesta kokemuksesta työssä*

2. Yhteydenpito ja verkostot

Pääkysymys:

- *Miten asiantuntijakontakteja hyödynnetään työssä?* (Tässä tausta-ajatuksena jaettu/kollektiivinen asiantuntijuus eli (onko) kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa)

Apukysymyksiä:

- *Millaisissa tilanteissa työskennellään yksin vs yhdessä?*
- *Millaisissa tilanteissa ollaan tekemisissä oman tiimin tai ryhmän kanssa?*(Esim tiedon/informaation jakaminen, yhteistoiminta, konsultointi, verkostoituminen
 - *Minkälaisia muita verkostoja talon sisä- tai ulkopuolella on?*
 - *Miten ne on luotu tai miten ne ovat muokkaantuneet?*
 - *Millaisissa tilanteissa niihin ollaan yhteydessä ja mitä niistä on hyötyä?*
- *Esimerkki onnistuneesta yhteistyöstä*
- *Yhteistyön haasteet*
- *Kollektiivinen tiedonmuodostus:*
 - *Miten tietoa jaetaan asiantuntijoiden kesken ja millaisia haasteita siinä saattaa olla?*
 - *Käytännön yhteydenpito muihin asiantuntijoihin ja verkostoihin?* (työvälineet, fyysinen etäisyys)
 - *Etätyön reflektointia*

3. Työhön liittyvät ikätekijät

Pääkysymys:

- *Miten ikääntyminen näkyy/koetaanomassa asiantuntijatyössä?*

Apukysymykset:

- *Väite: ”kokemus on ikääntyneille enemmän rasite kuin etu.” Missä tilanteissa kokemus voi olla haitaksi?*
- *Kokemuksia ja havaintoja kokeneemman asiantuntijan ja noviisin yhteistyöstä*
- *Miten ikääntyvän asiantuntijaosaamista ylläpidetään ja kehitetään?*

Liite 2. Orientaatiolomake haastateltaville

Taustatiedot (haastattelun tueksi)

Ikä ja toimenkuva pääpiirteittäin (minkälaisessa tehtävässä toimit tällä hetkellä, millaisessa ryhmässä/tiimissä)

Haastatteluteemoja ja muutamia kysymyksiä haastattelun tueksi

Asiantuntijuuden kehittyminen

- *Työn edellyttämiä osaamis- ja asiantuntijavaatimuksia*
- *Millaiset asiat edistävät/estävät asiantuntijuuden kehittymistä*
- *Hyödyllinen/opettavainen kokemus/asia/tilanne omassa työssä*
- *Mitä on asiantuntijuus?*

Yhteydenpito ja verkostot

- *Työn sosiaalinen puoli – millaisissa kokoonpanoissa töitä tehdään*
- *Millaisissa tilanteissa ollaan tekemisissä oman tiimin/ryhmän kanssa*
- *Muut sidosryhmät/verkostot/kontaktit työssä (viralliset/epäviralliset)*
- *Yhteistyön onnistumiset ja haasteet*
- *Osaamisen/tiedon jakaminen muiden kanssa*
- *Yhteydenpito muihin asiantuntijoihin/verkostoihin käytännössä*

Ikäsidonnaiset tekijät (kokemus etc.)

- *Iän vaikutukset asiantuntijuuteen ja työhön*
- *Iän tuoma kokemus - rasite vai etu?*
- *Työskentely kokemattomampien/noviisien kanssa, millaisia havaintoja*
- *Oman asiantuntijuuden kehittäminen ja ylläpitäminen*

Kiitos haastattelusta!

Liite 3. Tutkimuslupa

Tutkimuslupapyyntö

Olen [redacted] työskentelevä toimihenkilö ja teen pro gradua Helsingin yliopiston Käyttäytymistieteiden laitokselle (pääaineena kasvatustieteet).

Pro gradun aiheenani on ikä ja osaaminen asiantuntijatyössä. Tutkimuksessa tarkastelen erityisesti ikääntyvien (n. 50+ -vuotiaiden) toimihenkilöiden kokemuksia asiantuntijaosaamisesta, sen kehittämisestä ja muutoksesta sekä heidän osaamisensa ylläpitämisestä erityisesti elinikäisen ja kokemuksellisen oppimisen näkökulmista. Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka aineisto on tarkoitus koota yksilöhaastatteluin. Pro gradun ohjaajana toimii professori Hannele Niemi Helsingin yliopiston Käyttäytymistieteiden laitokselta.

[redacted] organisaationa ei ole tutkimuksessa esillä, [redacted] tietoja ei käytetä (esim. asiakas- tai työntekijärekistereitä tai vastaavia tietoja) eikä haastateltavia ole tarkoitus tunnistaa jälkikäteen haastatteluista. Kyseessä on ainoastaan mielenkiinto ikääntymiseen ja asiantuntijatyöhön liittyvistä asioista, joita tutkittavat henkilöt edustavat. Luonnollisesti kysyn tutkimukseen sopivilta toimihenkilöiltä erikseen, ketkä heistä suostuisivat haastatteluun.

ystävällisesti



Kiti Laitinen, [redacted]

kiti.laitinen@hotmail.com

p. 050-5995420



Hannele Niemi
Kasvatustieteen professori
Käyttäytymistieteiden laitos
Helsingin yliopisto
PL 9, 00014 Helsingin yliopisto
Puh. +358405558975

Liite 4. Haastattelupyyntö sähköpostilla

Hei!

Suostuisitko vapaaehtoiseksi haastateltavaksi graduani varten?

Olen tekemässä gradua Helsingin yliopiston Käyttäytymistieteiden tiedekuntaan, Kasvatustieteen laitokselle. Gradun aiheena on asiantuntijuuden rakentuminen, ja sitä tarkastellaan iän tuoman kokemuksen ja kokemuksellisen oppimisen näkökulmista.

Tarkoitukseni olisi ensisijaisesti haastatella kesän/syksyn aikana muutamia xxxn asiantuntijoita siitä, miten heidän asiantuntijuutensa on rakentunut ja miten sitä ylläpidetään. Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka aineiston kokoon yksilöhaastatteluin. Haastateltava saa kysymykset etukäteen luettaviksi.

Xxxx organisaationa ei ole esillä eikä haastateltavia ole tarkoitus tunnistaa jälkikäteen haastatteluista. Kyseessä on ainoastaan mielenkiinto iän ja kokemuksen tuomaan asiantuntijatyöhön ja siihen liittyviin seikkoihin, joita tutkittavat edustavat. Tutkimuslupa on saatu xxxn johtajilta ja haastatteluun pyydetty henkilö itse tietysti päättää omasta osallistumisestaan.

Pyydän ilmoittamaan minulle, suostuisitko haastateltavaksi?

Haastattelun kesto on noin puoli tuntia. Annan mielelläni lisätietoja asiasta.

Aurinkoista kesää!

terveisin Kiti Laitinen

kiti.laitinen@hotmail.com / 050-5995420