

VAPAUDEN SIDOS
Tietotyöläisen sitoutuminen asiantuntijaorganisaatioon

Sanna Maarit Tiihonen
Pro gradu-tutkielma
Sosiologia
Yhteiskuntatieteiden
ja filosofian laitos
Jyväskylän yliopisto
Kevät 2008

TIIVISTELMÄ

VAPAUDEN SIDOS

Tietotyöläisen sitoutuminen asiantuntijaorganisaatioon

Tekijä: Sanna Maarit Tiihonen

Pääaine: Sosiologia

Pro gradu-tutkielma

Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

Jyväskylän yliopisto

Ohjaajat: Pertti Jokivuori/Martti Siisiäinen

Kevät 2008

Sivumäärä: 90

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää työn muutosta tietoyhteiskunnassa, tietotyön erityispiirteitä ja niiden vaikutusta työorganisaatiositoutumiseen. Tutkimuksen näkökulmana on erityisesti avoin asiantuntijuus, jonka valossa asiantuntijuus näyttäätyy professionaaliseen asiantuntijuuteen verrattuna avoimena, osaamista jakavana, poikkitieteellisenä sekä kommunikaatioon ja luottamukseen perustuvana. Tutkimusaineistona on käytetty vuoden 2005 keväällä kerättyä teemahaastatteluaaineistoa, joka on hankittu haastattelemalla kymmentä eri konsultointialan tietotyöntekijää kahdessa eri organisaatiossa.

Tutkimustuloksena esitän, että tietotyöntekijä sitoutuu työorganisaatioonsa, mutta suhde työnantajaan ja työhön on erilainen kuin esimerkiksi teollisuusyhteiskunnassa. Tietotyöntekijä sitoutuu työnantajan tarjoamaan vapauteen ja mahdollisuuteen tehdä työtä itseään kiinnostavien haasteiden ja ongelmien parissa. Tietotyön varjopuolia ovat työn rajattomuus, työn ja vapaa-ajan tai oman henkilökohtaisen alueen erottamisen vaikeus vaikka tietotyön haittapuolek eivät korostukaan tutkimuksessa kovin voimakkaasti. Työnantajaan sitoutumisesta huolimatta, tietotyöntekijä ei etsi yhtä elämänsä työpaikkaa vaan uusia tilaisuuksia kehittää osaamistaan. Tästä syystä tietotyöläisen työura saattaa rakentua hyvin useistakin työsuhteista.

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä tietotyötä pidettävän sankarillisena aivotyönä, jossa ratkotaan uusia eteen tulevia ongelmia ja investoidaan omaan osaamis pääomaan. Tietotyön omakohtaisista haasteista ja itsenäisyydestä huolimatta työn verkostoituneisuudesta ja eteen tulevien ongelmien monialaisuudesta johtuen tietotyöläinen on riippuvainen muista asiantuntijoista niin työyhteisön sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Työyhteisö koetaan tästä syystä tärkeäksi niin omassa työssä onnistumisen kuin myös työssä viihtymisen kannalta.

Tutkimuksen tulokset heijastelevat osaltaan sitä tietoyhteiskuntakehityksen myötä tapahtunutta työn ja sen sisällön muutosta. Tietotyö määrittyy aivan toisenlaisin ehdoin kuin teollisuusyhteiskunnassa tehty sarjoista koostunut rutiininomainen työ. Työ on verkostoitunutta, se koostuu erilaisista työtehtävistä, jotka eivät ole suoraan mitattavissa tai muutettavissa työn tuloksiksi, minkä vuoksi työaika on määriteltävä tietotyössä uudelleen.

Avainsanat: Asiantuntijuus, asiantuntijaorganisaatio, avoin asiantuntijuus, tietotyö, tietoyhteiskunta, työorganisaatiositoutuminen

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
1 JOHDANTO	4
1.1 TAUSTAA	4
1.2 TIETOYHTEISKUNTA.....	7
1.2.1 Tietoyhteiskunnan käsite – mikä on tietoyhteiskunta.....	8
1.2.2 Tietotyö ja työn muutos.....	10
1.3 MITÄ ON ASiantuntijuus	13
1.3.1 Professionalismi – ammatillista asiantuntijuutta.....	14
1.3.2 Avoin asiantuntijuus perinteisen ekspertiisikäsitteen rinnalla	17
1.3.3 Ulrich Beckin riskiyhteiskunta – asiantuntijuus riskiyhteiskunnassa.....	18
2 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	21
2.1 AIEMPI TUTKIMUS TYÖORGANISAATIOON SITOUTUMISESTA	21
2.1.1 Sitoutuminen asiantuntijaorganisaatioon.....	23
2.2 ASiantuntijaorganisaation erityispiirteet	27
2.2.1 Avoin asiantuntijuus työorganisaatiossa.....	29
2.2.2 Yksilöllisyys vs yhteisöllisyys.....	32
2.3 NIKLAS LUHMANNIN SYSTEEMITEORIA - AUTOPOIEETTINEN ORGANISAATIO	33
2.3.1 Autopoieettinen organisaatioteoria ja avoin asiantuntijaorganisaatio	37
3 TUTKIMUSKYSYMYKSET, AINEISTO JA ANALYYSIMENETELMÄT	39
3.1 TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	39
3.2 TUTKIMUSKOHDDE JA AINEISTO	41
3.3 AINEISTON ANALYYSIMENETELMÄT	48
4 HAASTATTELU AINEISTON ANALYYSI JA TULKINTA	53
4.1 TIETOTYÖLÄISTEN YHTEISET KOKEMUSKENTÄT	53
4.1.1 Osaamiskoneisto	54
4.1.2 Yhteisöllisyys – työyhteisön merkitys.....	60
4.1.3 Yksilö – vapauden, vastuun ja itsenäisyyden kaipuuta.....	64
4.1.4 Osaamisen kehittäminen.....	67
4.1.5 Työorientaatio ja motivaatio	70
4.1.6 Asiakassuhde – välttämätön kolmas pyörä.....	73
4.1.7 Työskentelyn rajat.....	75
4.2 TULKINNAN YHTEENVETOA.....	78
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELUA	80
5.1 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN AINA ETUSIJALLA	80
5.2 KILPAILEVAT SIDOKSET.....	81
5.3 MIHIN TIETOTYÖNTEKIJÄ SITTEN SITOUTUU.....	83
5.4 LOPUKSI.....	85
LÄHTEET	87

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

I was brought up to believe the only thing worth doing was to add up the sum of the accurate information in the world. – Margaret Mead, New York Times, 9.8.1964

Vielä 1800-luvun lopulla Suomi oli eurooppalainen takapajula, joka oli niin henkisesti kuin fyysisestikin kaukana kaikesta, kaukana sivistyksestä. Koko Suomen taloushistoriaa leimaavat poikkeuksellisen rajut rakennemuutokset moniin muihin länsimaihin verrattuna. Maataloudesta elänyt Suomi hyppäsi nopeasti jälkiteolliseksi palveluyhteiskunnaksi ja on nyt parhaillaan muuttumassa asiantuntijataloudeksi, jossa uusia työpaikkoja syntyy lähinnä korkeampaa koulutusta edellyttävissä töissä. Työministeriön Työvoima 2020 -raportissa arvioidaan syntyvän uusia työpaikkoja tulevaisuudessa etenkin hoito- sekä opetus- ja kulttuurialalle. Edellä mainittujen lisäksi uusia työpaikkoja syntyy juuri johto- ja asiantuntija-tehtäviin muun muassa tuotannossa, liikenteessä, taloushallinnossa ja tietoliikennealalla. (Osaamisen ja täystyöllisyyden Suomi. Työvoima 2020, 2003)

Elämme nykyään rakenteeltaan lokeroituneessa ja kompleksisessa yhteiskunnassa. Uudenlainen yhteiskuntarakente vaatii syvällistä erikoisalan tuntemusta korkeasti koulututuilta asiantuntijoilta. Lokeroyhteiskunnassa elävä kansalainen tarvitsee asiantuntija-apua selviytyäkseen monimuotoisessa informaatiotulvassa. Yhteiskunnan eriytyminen puolestaan saa aikaan verkostoitumista, minkä vuoksi tietoyhteiskunnan yhteydessä puhutaan usein verkostoitumisesta tai verkostotaloudesta. Tietoyhteiskunnan monimutkaistuminen edellyttää yhteistyötä ja kommunikaatiota. Tietoyhteiskunnan asiantuntijalle onkin tyypillistä, että hänellä itsellään ei ole kaikkea tietoa, mutta hän tuntee kanavat etsiä ja hakea tarvittavaa tietoa.

Tietointensiivisyyden käsite kuvaa Pasi Pyöriän mukaan puolestaan nykypäivän yhteiskuntaa, jossa vaihdon kohteena eivät enää ole selkeät standardoidut tuotteet vaan ns. symboliset representaatiot (Blom, Melin & Pyöriä, 2001, 36). Pasi Pyöriän mukaan Sitran hankkeessa päädyttiin määrittelemään tietointensiivinen työ seuraavasti: ”*Tietointensiiviselle työlle tunnusomaista ovat tiedon vastaanottamiseen, käsittelyyn ja uuden tiedon tuottamiseen liittyvät työn vaatimukset. Tietointensiivistä työtä tehdään usein tieto- ja viestintäteknologian avulla ja työlle ominaista on osaamisen suuri merkitys yksittäisten työntekijöiden, työryhmien ja työorganisaatioiden tasolla.*” (Pyöriä, 2001, 26.)

Tietoyhteiskuntaan siirtyminen näkyy myös työn ja sen sisällön muutoksena. Riskien ja ongelmien tunnistaminen on vaikeampaa kuin aikaisemmin. Nyky-yhteiskunnan tärkeitä ydinosajia ovat symbolianalyytikot ja verkostoasiantuntijat. Työntekijän myymä aika on toisarvoinen seikka työprosessiin ja lopputulokseen nähden. Myös työympäristössä on tapahtunut muutoksia verkostoituneiden tietotyöntekijöiden työskennellessä ajasta ja paikasta irtautuneina. Perinteisessä organisaatiomallissa on tapahtunut muutoksia sen muodostuksessa yhä enemmän tiimeistä hierarkioiden madalluttua. (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 42, 44.) Tietotyöläisten työmarkkinoilla pärjää verkostoissa sujuvasti eteenpäin luoviva, innovatiivinen, luova ja perinteisen ”kahdeksasta neljään” -ajattelumallin hylännyt osaamisen soveltaja.

Nyky-yhteiskunnan työmarkkinoille on ominaista jatkuva muutos, aina uusiin projekteihin uudelleen muodostettavat tiimit sekä jatkuva kouluttautuminen ja uuden oppiminen. Tietoyhteiskunnalle istuu luontevasti vapaa keskustelu eri asiantuntija-alojen kesken, matalampi kynnys maallikoiden ja asiantuntijoiden välillä sekä rakentava yhteistyö eri tieteenalojen välillä toisin kuin tiedon keskittäminen yhden ammatillisen yhteisön sisälle. Puhuttaessa moniosaamisesta ja verkottumisesta, tuntuu suljettuun professionaaliseen osaamiseen sitoutuminen hieman tehottomalta ja jäykältä. Avoimuuteen perustuvalla asiantuntijuudelle on yhä suurempi tarve perinteisten suljettujen professionaalisten yhteisöjen rinnalla. (Saaristo, 2000, 141.)

Edellä kuvailun kaltaista yhä lisääntyvän korkeakoulutuksen avulla tietopääomaansa kasvattavaa yhteiskuntaa kutsutaan myös tietoyhteiskunnaksi. Tutkimuksessani minua kiinnostaa tietoyhteiskuntaan ja tietotyöhön liittyvä asiantuntijuuden teema. Tarkoitukseni on syventyä asiantuntijatiedon muotoutumiseen ja kehittymiseen sekä siihen, millainen on tietotyön sisältö, ja kuinka tietoyhteiskuntakehitys on muuttanut tietotyöntekijän suhdetta työhön.

Lähestyn tältä pohjalta tietoyhteiskuntaan kytkeytyvää asiantuntijuuden teemaa erityisesti avoimuuden näkökulmasta. Avoin asiantuntijuus perustuu kommunikaatioon, tiedon jakamiseen, yhteistyöhön ja luottamukseen. Avointa asiantuntijuutta kuvaavat ns. pyöreän pöydän malli, sekä ajan, paikan ja tilan muutokset erotuksena ammatilliseen professionalismiin, jonka tunnusmerkkejä ovat institutionalisoitunut tieto, oman kulttuurinsa omaavat yhteisöt ja tiukka kontrolli. Professionalismille on ominaista oma yhteisö, tietynlainen juuri

ko. profession asiantuntijuuteen johtava koulutusväylä ja kontrolli siihen pääsyssä, kun taas avoimeen asiantuntijuuteen ei ole tiettyä koulutusväylää. (Saaristo 2000, 148.)

Tavoitteenani on perehtyä tutkimuksessani sosiologiassa runsaasti tutkittuun organisaatiositoutumiseen avoimen asiantuntijuuden näkökulmasta. Vaikka organisaatiositoutumista on jo tutkittu paljon, tietoyhteiskuntakehityksen myötä työympäristökin on muuttunut merkittävästi. Tietotyö on muuttanut työn sisältöä ja tietotyöntekijän asemaa työorganisaatiossa niin merkittävästi perinteisempään organisaatiomalliin nähden, että näen työorganisaatiositoutumisaiheisen tutkimuksen olevan edelleen hyvinkin tärkeää. Tutkimuksessani tarkoitan työorganisaatiolla päätösrakenteiltaan matalaa ja hierarkioita välttävää asiantuntijaorganisaatiota, jonka tuotteena on sen ihmisten osaaminen.

Tutkimuksellani haluan syventää tietämystä siitä, mihin – jos mihinkään – työntekijä sitoutuu työorganisaatiossa, jossa työskentely on voimakkaasti itseohjautuvaa ja päätäntävaltaa on paljon työntekijällä itsellään. Tietotyöläisen työhön asiantuntijaorganisaatiossa liittyy paljon mielenkiintoisia erityispiirteitä, kuten lisääntynyt päätäntävalta, organisaatiosta riippuen avoin asiantuntijuus ja osaamisen jakaminen, läheinen asiakassuhde ja runsas määrä työskentelyä poissa fyysisestä työyhteisöstä. Näillä erityispiirteillä on oletettavasti vaikutusta myös työorganisaatiositoutumisen luonteeseen. Sitoutuuko työntekijä ylipäänsä työorganisaatioon ja sen yhteisiin tavoitteisiin vai välillisesti johonkin muuhun, mitä juuri siinä työorganisaatiossa työskentely tarjoaa?

Haluan tutkimuksellani valottaa sitä, miten asiantuntijatehtävissä olevan työntekijän suhde työhön on muuttunut. Asiantuntijatehtävissä oleva työntekijä on oman osaamisen kehittämistä ja itsenäisyyttä sekä omaa vastuuta vaativassa työssään ristiriitaisessa asemassa. Toisaalta asiantuntijatyötä tekevällä on parhaimmillaan suuri vapaus ja itsenäisyys toteuttaa itseään haasteellisissa työtehtävissä ja kehittää osaamistaan omalla kiinnostuksen alueella. Asiantuntijatyön raadollisempi kääntöpuoli voivat olla pitkät työpäivät vailla selkeää päätepidettä, omakohtainen vastuu työssä onnistumisesta, työnantajan suuret tulostavoitteet kohdistuen omaan osaamiseen ja oma vastuu omasta jaksamisesta. Asiantuntijatyö on monessa suhteessa rajatonta tai epämääräisen häilyvää esimerkiksi työajan, oman vastuun, päätäntävällän ja vapauden ollessa monesti vaikeasti määriteltävissä.

Työelämää koskevassa keskustelussa on tärkeää nostaa äänekkäämmin esiin asiantuntijatyön erityispiirteitä ja sen mahdollisia kielteisiäkin vaikutuksia. Asiantuntijatyöstä puhutta-

essa korostetaan usein sen myönteisinä koettuja puolia: intohimoista suhdetta työhön, vapautta toteuttaa itseään ja uuden oppimista. Puheessa korostuu ikään kuin asiantuntijatyön sankaruuseetos. Työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta olisi kuitenkin olennaista tuoda esiin myös asiantuntija- tai tietotyön edellä mainittuja varjopuolia.

Tutkimusaineistona käytän haastatteluaineistoa, jonka hankin tekemällä kymmenen teema-haastattelua kahdessa eri konsultointialan yrityksessä vuoden 2005 keväällä. Teemahaastatteluissa pyrin avaamaan asiantuntijatyön luonnetta ja haastateltavien suhdetta työhön. Toivon haastatteluaineistosta nousevan esiin vastauksia asettamiini teemoiteltuihin tutkimuskysymyksiin työorganisaatiositoutumiseen ja tietotyön erityispiirteisiin liittyen, jotka esittelen pääluvun kolme alussa.

1.2 Tietoyhteiskunta

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitran strategian mukaan tietoyhteiskunta määritellään yhteiskunnaksi, jossa ”*yhä useampi henkilö työskentelee tieto- ja osaamiskeskeisissä ammateissa ja käyttää tieto- ja viestintätekniikan välineitä ja palveluja työssään ja vapaa-aikanaan*”. (Blom, Melin & Pyöriä 2001, 17.)

Tietoyhteiskuntaa pidetään suomalaisen yhteiskunnan kilpailuvalttina. Vuonna 2006 laadittiin osana Suomen hallituksen tietoyhteiskuntaohjelman toteuttamista kansallinen tietoyhteiskuntastrategia vuosille 2007–2015. Suomalaisen tietoyhteiskunnan tulevaisuuskuvan määrittelyn lisäksi strategiassa kuvataan tietoyhteiskunnan nykytilaa sekä kansallisen että kansainvälisen toimintaympäristön muutoksia. Palvelusektorin uudistamisen, ihmisen elämänlaadun sekä kansakunnan ja yritysten kestäväen kehittämisen teemoja lähestytään mm. osaamisen kehittämisen, olemassa olevan ja uuden tiedon soveltamisen, luovuuden ja innovatiivisuuden, verkostoitumisen sekä teknologian hyödyntämisen näkökulmista. (Uudistuva, ihmisläheinen ja kilpailukykyinen Suomi, Kansallinen tietoyhteiskuntastrategia 2007–2015)

Kansallisessa tietoyhteiskuntastrategiassa halutaan nähdä hyvä elämä mahdollisena kilpailun kiristäneistä olosuhteista huolimatta. Suomen kilpailukykytekijöinä nähdään avoin yhteiskunta, hyvä ja turvallinen elinympäristö, työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan joustava yhteen sovittaminen sekä osaamisen jatkuva kehittäminen. (Uudistuva, ihmisläheinen ja kilpailukykyinen Suomi, Kansallinen tietoyhteiskuntastrategia 2007–2015, 8.)

Avaan seuraavassa tarkemmin tietoyhteiskunnan ja tietotyön käsitteitä. Lisäksi käsittelem sitä historiallista murrosta ja suomalaisen yhteiskunnan muutosta, joka on johtanut tietoyhteiskunnan kehittymiseen.

1.2.1 Tietoyhteiskunnan käsite – mikä on tietoyhteiskunta

Elämme monien mielestä erityisesti tieto- ja viestintäteknologian nopean kehityksen ansiosta uutta historiallisen murroksen aikaa. Esimerkiksi taloustieteilijät Pentti Vartia ja Pekka Ylä-Anttila (Pyöriä, 2001, 15) ovat verranneet kuluvaan murrosta muihin merkittäviin käännekohtiin Suomen historiassa, kuten teollistumisen alkuvaiheeseen 1800-luvun jälkipuoliskolla, 1930-luvun lamaan ja sotavuosien jälkeisiin jälleenrakentamisen vuosiin. Maailmanlaajuisessa mittakaavassa käynnissä olevaa murroskautta luonnehtivat Manuel Castellsin ja Pekka Himasen (2001) mukaan informaatioteknologinen vallankumous, uuden globaalien talouden leviäminen ja verkostoyhteiskunnan nousu. Maailmanlaajuisesti on käynnissä siirtymä vanhasta taloudesta uuteen talouteen eli vanhoista kansallisista teollisista talouksista uuteen globaaliin, informationaaliseen ja verkottuneeseen talouteen. (Castells & Himanen, 2001, 15.)

Suomen tietoyhteiskuntastrategiassa vuosille 2007–2015 Suomen vahvuuksina tietoyhteiskuntakehityksessä nähdään hyvätasoinen ja maksuton koulutusjärjestelmä, korkea koulutustaso, alueellinen ja sosiaalinen tasa-arvo, hyvä hallintokulttuuri, kansalliset tietovarannot, tiedon julkisuus sekä kansalaisten vahva luottamus sähköisiin palveluihin. Heikkouksina puolestaan pidetään mm. olemassa olevan tiedon ja osaamisen hyödyntämistä ja soveltamista sekä sektori- ja siiloajattelua, poikkihallinnollisuuden puutetta. (Uudistuva, ihmisläheinen ja kilpailukykyinen Suomi, 2006, 11.)

Manuel Castells ja Pekka Himanen pitävät Suomea yhtenä maailman kehittyneimmistä tietoyhteiskunnista ja -talouksista minkä tahansa mittapuun mukaan. Heidän tutkimuksensa tavoitteena on ollut valottaa suomalaisen yhteiskunnan muutosta tietoyhteiskunnaksi ja siihen vaikuttaneita tekijöitä sekä eritellä Suomen tietoyhteiskuntamallin erityispiirteitä. Castellsin ja Himasen tulkinnan mukaan yksi suomalaisen tietoyhteiskuntamallin erityispiirteistä on ollut suomalaisten vahva kansallinen identiteetti. Se on toiminut perustana globalisoituvassa maailmassa, joka on helpottanut osapuolien välistä vuoropuhelua ja yhteistointia rakennemuutoksen keskellä. (Castells & Himanen, 2001, 15 -16, 21.)

Pasi Pyöriän näkemyksen mukaan varsinkin 1960-luvun jälkeen tapahtuneen kehityksen nopeus tekee Suomesta kansainvälisesti mitattuna poikkeuksellisen tapauksen. Suomi teollistui 1960-luvulla, mikä tapahtui eurooppalaisittain katsoen hyvin myöhään, mutta nopeassa tahdissa. Suomalainen yhteiskunta muuttui seuraavien viidentoista vuoden aikana työväestön ja alemman keskiluokan palkkatyöläisyhteiskunnaksi. Sotavuosia seurannut mittaava sosiaalinen liikkuvuus yhdistettynä samanaikaiseen koulutusmahdollisuuksien lisääntymiseen merkitsivät Suomessa paitsi tasa-arvon myönteistä kehitystä myös keskimääräistä suurempaa joustavuutta mukautua aina vain uusiin yhteiskunnallisiin muutoksiin. Pyöriä arvelee puolestaan tämän syyksi siihen, että laman jälkeinen Suomi sopeutui yllättävän nopeasti viimeisimpään rakennemuutokseen eli jälkitekollistumisen nykyiseen kehitysvaiheeseen: talouden globalisaatioon ja tietoyhteiskunnan nousuun. (Pyöriä, 2001, 13 – 15.)

Ylipäänsä suomalaisen yhteiskunnan menestystekijänä nähdään koulutus ja osaamisen kehittäminen, niin myös Suomen tietoyhteiskuntastrategiassa 2007–2015. Suomalaisen koulutuksen taso PISA-tutkimuksissa menestymisineen on ollut paljon julkisessa keskustelussa esillä ja sitä pidetään tärkeänä valttina globaalissa kilpailussa. Elinikäisen oppimisen mahdollisuutta ja tärkeyttä on korostettu ja korostetaan edelleen vahvasti suorastaan mantran tapaan. Painotus kerran hankittavasta koulutuksesta ja osaamisesta on siirtynyt jatkuvan itsensä kehittämisen tavoitteeseen. Korkeakoulututkinto ei kuitenkaan ole enää vuosiin ollut automaattinen avain onneen ja hyvään asemaan työmarkkinoilla. Korkeakoulutus on kokenut inflaatiota ja suomalaista tohtoritehtailua on kritisoitu paljon. Pasi Pyöriä (2006) ei näe tietotyötä ja asiantuntija-ammatteja pelastuksena Suomen rakenteelliseen työttömyyteen. Tilastojen mukaan tietotyön trendinomainen kasvu olisi pysähtynyt jo 90-luvun puolella vaikka toisaalta Pyöriä mainitseekin segmentin sisäisen eriytymisen jatkuvan edelleen. (Pyöriä, 2006, 74.)

Pasi Pyöriä mainitsee tietoyhteiskuntaa koskevassa keskustelussa viitattavan tavallisesti tietotyöhön uutena ammattirakenteen vedenjakajana, joka erottaa yhä jyrkemmin kansainvälisesti kilpailukykyiset taloudet heikommista kilpailijoistaan. Ihmisen henkiset kyvyt ovat ja tulevat olemaan yhä suurempi kilpailukyvyn lähde. Pyöriän mukaan myös Manuel Castells on vakuuttavasti perustellut The Information Age -teossarjassaan, kuinka nykyiselle yhä verkostomaisemmin organisoidulle taloudelle on ominaista tiedon itsenäinen ja itseisarvoinen asema erityisesti taloudellisen tuottavuuden, mutta myös yleisemmin sosiaa-

lisen toiminnan lähteenä. Tietoyhteiskunnassa korostuvat Pyöriän mielestä erityisesti kognitiivisten taitojen rooli toisin kun koskaan aiemmin historiassa. (Pyöriä, 2001, 24.)

Tietoyhteiskunnan käsitteeseen liitetään usein ensiksi informaatioteknologian kehitys, mutta merkittävää on myös sitä käsi kädessä seurannut työn sisällön muutos, mitä informaatioteknologian kehittyminen on edesauttanut. Kuten Pasi Pyöriä (2001, 28–29) huomauttaa, tietotyölle ei ole ominaista pelkästään informaatioteknologian käyttö vaan työn sisällöllinen muutos on huomioitava myös; tietotyön katsotaan edellyttävän tekijältään ideointia ja suunnittelua. Robert Reichin (Pyöriä, 2001, 28) mukaan tietotyön ydin ei ole itse tiedossa vaan työntekijän kyvyssä käyttää tietoa hyväkseen luovasti ja tehokkaasti. Kiteytettynä voisi sanoa, että tietotyön ydin ei ole koulutus, ammattinimike tai organisatorinen asema. Tietotyössä vaaditaan luovaa ongelmanratkaisu- ja tiedon soveltamiskykyä eli kognitiivisia taitoja - informaatioteknologian käyttö ei ole tietotyön edellytys.

1.2.2 Tietotyö ja työn muutos

Käsitteenä tietotyö ei ole uusi, mutta huomattavasti nuorempi kuin asiantuntijatyön ja profession käsitteet. (Pyöriä, 2006, 55.) Tietoyhteiskunnassa tehtävän työn sisältö on hyvin erilaista verrattuna teollisuusyhteiskunnassa tehtyyn työhön. Tietotyö on esimerkiksi yhä enemmän luonteeltaan sellaista, että siihen ei ole olemassa tiettyä koulutustaustaa. Koulutus tarjoaa asiantuntijatehtävissä työskentelevälle tietotyöläiselle viitekehyksen ja teoreettisen perustan, mutta kokemus ja osaaminen tulevat työn kautta. Tietotyötä leimaakin nimenomaan se, että siihen ei valmistuta tietyllä koulutuksella eikä olla koskaan valmiita myöskään työelämässä tietotyön vaatiessa jatkuvasti uusien ongelmien ratkaisemista.

Mitä tieto itse asiassa on? Tiedon määritelmä on Pentti Sydänmaanlakan mukaan monimutkainen ja on olennaista ymmärtää, että tieto ihmisissä. Tieto syntyy ja sitä prosessoidaan ihmisen aivoissa – tieto ei ole vain staattista vaan myös dynaamista. Esimerkiksi Davenport ja Prusak ovat määritelleet informaation muuttumisen tiedoksi seuraavasti:

- vertailujen tekeminen: miten informaatio tästä tilanteesta eroaa aikaisempiin vastaaviin tilanteisiin
- johtopäätöksien tekeminen: mitä vaikutuksia informaatiolla on päätöksiin ja toimintaan
- yhteyksien selvittämien: miten informaatio liittyy muuhun tietoon

- keskustelu: mitä mieltä muut ihmiset ovat asiasta

(Sydänmaanlakka, 2000, 193-194.)

Harri Melin (Blom, Melin & Pyöriä, 2001, 41, 55) sanoo tietotyöläisten muodostaman informaatiosektorin muodostavan oman talouden lohkon, joka hallitsee taloudellista kehitystä ja edustaa vanhoista jaoista eroavaa uudentyyppistä valta-asemaa - vuosituhannen alun jälkeen informaatiosektorin voimakas kasvu on tosin hiipunut IT-kuplan puhjettua. Työn sisältö on joka tapauksessa muuttunut merkittävästi sitten teollisuusyhteiskunnan. Esimerkiksi Jussi Vähämäki (2004) vertailee työn eri tunnusmerkkejä vanhan teollisuus- ja nyky-yhteiskunnan välillä ja väittää työn olevan nykyään yhä useammin tilaltaan rajatonta. Työ ei esimerkiksi rajoitu enää selkeästi tehtaaseen vaan on verkostoitunut yli fyysisten rajojen. Työ on nykyään ajaltaan loputonta työ- ja vapaa-ajan ollessa yhä vaikeampia erottaa toisistaan. Tietoyhteiskunnassa tehtävä työ on sisällöllisiltä piirteiltään eriytynettä ja yhteismitatonta. Vähämäen mielestä tietotyöntekijän koulutus tähtää *persoonallisuuden jatkuvaan kehittämiseen*. Tätä persoonallisuuden kehittymistä hän nimittää *yleisien edellytyksien tai valmiuksien* kehittämiseksi. Erikoistumisen ja henkilökohtaistumisen näkymättömän sidoksen kautta työ muuttuu yhä tärkeämmäksi osaksi elämää. (Vähämäki, 2004, 16–17.)

Vähämäki kuvaa oivallisesti sitä, miten tietotyössä vaadittava jatkuva valmiuksien kehittäminen ei kohdistu vain työhön vaan persoonallisuuteen kokonaisuutena. Tietotyöntekijä tekee yleensä työtä itseään henkilökohtaisesti kiinnostavan alan parissa ja siitä on vaikea irrottautua työajan ulkopuolella, koska oma identiteetti rakentuu hyvin voimakkaasti työssä suoriutumisen perustalle. Työ on ”aivotyöläiselle” se alue, jolla voi ilmaista itseään. Työ- ja vapaa-ajan erottaminen on haastavaa työroolin ollessa niin kiinteä ja määräävä osa ihmisen persoonallisuutta. Tästä syystä irrottautuminen mielessä mukana kulkevasta, rajoiltaan epäselvästä tai sisällöltään kiehtovasta työstä voi olla Julkusen, Nätin ja Anttilan mukaan haastavaa. Tätä tukee myös Julkusen ym. tutkimus, jonka mukaan vain yksi sadasta tietotyötä tekevästä sanoo, ettei koskaan mieti työasioita edes alitajuisesti. Melkein puolet miettii työasioita aina, usein tai melko usein. (Julkunen, Nätti & Anttila, 2004, 188.)

Työn muutosta kuvaa myös aikakäsitys. Työaikaan liittyvät sen kesto, ajoittuminen, sitovuus ja tempo. Tietotyössä aika on *tihentynyt*, kun monia asioita tehdään samanaikaisesti. Lisäksi aika on *yhtäläistynyt*. Eri ajallisia määreitä, kuten päivää tai viikkoa jäsentävä rytmi on *haurastunut*. Aina on kaikki mahdollista. (Julkunen, Nätti & Anttila, 2004, 25, 28.)

Tai kuten Jakke Holvas sen ilmaisee: ”*tietotyön tekijä elää ympärivuorokautisessa valmistilassa*” (Holvas, 2008). Teollisessa tai rutiininomaisessa työssä ajan talous on yksinkertaisempaa ajan ollessa vaihdettavissa suhteellisen yksiselitteisesti rahalliseen korvaukseen (Julkunen, Nätti & Anttila, 2004, 28). Tietotyössä työaika on joustava ja venyy tarpeen mukaan. Aika ja työsuoritus eivät ole asiantuntijaorganisaatiossa selkeästi erotettavissa omaksi yksikökseen. Työaika ei rajoitu fyysisesti mihinkään paikkaan vaan työ kulkee mukana kaikkialle.

Työn henkinen jatkuvuus on korvannut sen kronologisen jatkuvuuden. Kuten Jussi Vähämäki muotoilee: ”*Työpäivän ajallinen organisaatio ei tapahdu nyt tilan kautta, siirtymisenä yhdestä tilasta toiseen, vaan pikemminkin tapahtumina, eräänlaisina kasoina aikaa*”. Työn ja tuotannon tilalliset ja ajalliset koordinaatit ovat katoamassa tietotyöläisen työskennellessä aivoillaan. Tämän myötä työsuorituksen tila on katoamassa ja sen aika on yhä vaikeammin määriteltävissä. Teollista tehdashallia hallitsi Vähämäkeä lainaten ”*ajallinen yksyisyys tehtaalle ollessa luonteenomaista paikan yhtenäisyys*”. Samalla tavalla tehdasta hallitsi toiminnan yhtenäisyys ja johdonmukaisuus. Työskentely perustui tiettyyn kaavaan tai muottiin, aikataulutettu työskentely toimi kurinpitovälineenä. Kuriyhteiskunnan mallin murtuminen on Vähämäen tulkinnan mukaan merkinnyt siirtymää käskystä kommunikointoon, määräyksistä osallistumiseen ja vuorovaikutukseen. Suljetusta liikkumattomasta ja konkreettisesta teollisuushallin työympäristöstä on siirrytty avoimeen, liikkuvaan ja abstraktiin yritykseen. (Vähämäki, 2004, 20 ja 2006, 89, 98–99.) Julkunen ym. mielestä keski-luokkainen työ on liikkuvaa. Professionaalis-manageriaalisiin asemiin kuuluu paljon työtä, joka tapahtuu fyysisen työyhteisön ulkopuolella kokouksissa, asiakaskäynneillä ja koulutustilaisuuksissa. (Julkunen, Nätti & Anttila, 2004, 130.)

Tietotyötä määrittävät myös verkostot. Jussi Vähämäki näkee ns. uuden työn eroavan perinteisestä käsityöstä siinä, että uudella työllä on ja siinä korostuu kyky yhteistyöhön. Tietoyhteiskunnan yhteydessä viitataan *uuteen työhön*, jolla halutaan tehdä ero perinteiseen työn käsitteeseen, jossa työ nähdään tiettyssä tilassa tapahtuvana, tiettyinä aikana ja jossa työsuoritus on näkyvä (mm. Vähämäki, 2006, b). Toisin kuin käsityössä, uudessa työssä kommunikaatio on itse tuotannon osa ollen mukana sen jokaisessa vaiheessa. Näin ollen tietotyö on työnä ja tuotantona olemassa vain verkostojen muodossa ja niiden luoma verkotalous on sidoksissa paikallisiin ja maailmanlaajuisiin verkostoihin. (Vähämäki 2004, 23.) Verkostoitunut työ korostaa kommunikaation merkitystä. Tietotyö vaatii organisaatio-

ta, joka tukee itsenäistä työskentelyä, tiedon jakamista sekä oppimista, kuten myös työntekijöiden organisaatiositoutumisen vahvistumista (Kolehmainen, 2004, 83).

Tieto- tai aivotyö ei ole suljettu tiettyyn työympäristöön. Samaten työhistoriasta tulee päätystä koostuvaa. Jussi Vähämäen mielestä henkilökohtainen ja yritykselle kuuluva sekoituvat toiminnassa ja työskentelyn intensiteetti ja sitoutumisen taso muuttuvat jatkuvasti. Tämän kaiken takana olevaa tekijää Jussi vähämäki luonnehtii subjektiivisen, henkilökohtaisen osallistumisen ja sitoutumisen muutokseksi. ”*On oltava kiinnostunut kaikesta välittämättä mistään* (ts. kiintymättä mihinkään, oma huomio)”. (Vähämäki, 2006, 99–100, a.)

Myös Suomen tietoyhteiskuntastrategiassa 2007–2015 kuvataan globaalin 24/7 – projektityöskentelyn sekä liikkuvan työskentelyn aiheuttamia vaikutuksia, jotka asettavat uudenlaisia vaatimuksia työn organisoinnille, esimiestyölle ja johtamiselle sekä yksilöiden osaamisalueille ja ajankäytölle. Tietotyön tuottavuutta ei ole mahdollista mitata vain läsnäololla työpaikalla. Uusiutumisen ja innovoinnin vaatimukset edellyttävät aikaa luovalle ajattelulle. (Uudistuva, ihmisläheinen ja kilpailukykyinen Suomi, 2006, 11.)

Strategiassa on haluttu kehityksen suunnan muuttuvan paikalliseen päin globalisoitumiskehityksen haittavaikutusten vastapainoksi ja strategiassa puhutaan ns. suomi-ilmiöstä. Tieto- ja viestintäteknikan kehitys ovat muokanneet yhteiskuntaa niin mikro- kuin makrotasollakin. Strategiassa halutaan nähdä suomalainen yhteiskunta ”*kansainvälisesti vetovoimaisena, ihmisläheisenä ja kilpailukykyisenä osaamis- ja palveluyhteiskuntana*”, jossa työ, perhe-elämä ja vapaa-aika ovat tasapainossa. (Uudistuva, ihmisläheinen ja kilpailukykyinen Suomi, 2006, 23–24.) *Elämänlaadun tietoyhteiskuntaa* linjattiin jo opetusministeriön tietostrategioiden tilanne -raportissa vuonna 1997, jossa ”*tulevaisuuden tietoyhteiskunta tulee nähdä yksilöllisen erilaisuuden rikkautena ja yksilöllisesti määriteltävän elämänlaadun mahdollisuutena*” (Koski, 1998, 52–53) Tietoyhteiskuntakehitystä ja sen edesauttamaa globalisaatiota ei ole nähty eikä nähdä edelleenkaan pelkästään positiivisena. Globalisaation negatiiviset vaikutukset ovat ulottuneet myös työn sisältöön ja työn vaatimuksiin.

1.3 Mitä on asiantuntijuus

Mitä jonkin alan tai alojen asiantuntijuudella sitten tarkoitetaan? Voiko asiantuntijuus olla ammatti? Perinteisesti asiantuntijuuden perustan ovat muodostaneet tiede, instituutiot ja professiot. Useimmiten asiantuntijaksi määritellään pitkän tieteellisen koulutuksen saanut henkilö, jolloin asiantuntemus määrittyy tiedeperustaisesti asiantuntijuuden kohdistuessa

jollekin tietylle alalle. Usein asiantuntijan ajatellaan myös olevan ammatti-ihminen, professionaalinen toimija, jolloin professiot, tiede ja asiantuntemus kytkeytyvät toisiinsa.

Susan Eriksson (Pirttilä & Eriksson, 2002, 171) kutsuu asiantuntijoiden ja asiantuntemuksen merkittävää asemaa nyky-yhteiskunnassa asiantuntijavaltaistumiseksi. Asiantuntemus kytkeytyy ympäröivään sosiaaliseen elämään. Asiantuntijuus levittäytyy niin vertikaalisesti tai hierarkkisena asiantuntijan ja maallikon välille kuin myös horisontaalisesti asiantuntemuksen ulottautuessa eri sosiaalisten alueiden piiriin ja synnyttäen uusia asiantuntemuksen alueita.

Edellä mainittu professionalistinen asiantuntijuus tukeutuu tiukasti institutionalisoituneeseen tiedeyhteisöön, jonka sisällä myös tieto pysyy. Toisenlaista asiantuntijuutta edustaa avoin asiantuntijuus, joka perustuu eri tieteenalojen väliseen yhteistyöhön, tiedon jakamiseen, luottamukseen ja kommunikaatioon. Käsittelen seuraavassa näitä molempia näkökulmia asiantuntijuuteen.

1.3.1 Professionalismi – ammatillista asiantuntijuutta

Konttinen (1997, 51) on määritellyt professionaalien asiantuntijatyötä, sen sisältöä ja tunnusmerkistöä nyky-yhteiskunnassa. Työn kohde asiantuntijatyössä on hänen mukaansa kompleksinen tilanne tai ongelma, jota ei voida tehokkaasti käsitellä rutiininomaisin vakiinoisin menetelmin ja työn perustana on teoreettinen, systemaattinen, abstrakti tieto erikoistuneelta alueelta.

Työ toimintana on erikoistuneen tiedon soveltamista käytännön ongelmiin, jossa Konttinen listaa kolme eri vaihetta:

- 1) Ongelman itsenäinen määrittely erikoistuneen tiedon avulla.
- 2) Tietoon perustuva työskentely ongelman kanssa.
- 3) Ongelman tiedollisesta käsittelystä seuraavat toimenpiteet.

Tehokas työskentely edellyttää Konttisen mukaan laajaa itsenäisyyttä aina työn suunnittelusta ja järjestelystä lähtien. Yhteistyö saman ja nykyisin myös eri alojen kollegoiden kanssa on hänen mielestään tärkeää. Lisäksi jatkuva kouluttautuminen on hyvin tärkeä ja olennainen osa professionaalista työtä.

Professiot Esa Konttinen (1997, 48–49) määrittelee ammateiksi tai pikemminkin ammattikunniksi, joiden edustajat soveltavat tieteellistä tietoa työtehtäviinsä. Konttisen mukaan tyypillisiä professioita ovat lääkärit, lakimiehet, arkkitehdit, opettajat, papit, sosiaalityöntekijät ja terveydenhoitajat. Väljemmissä määritelmässä professioihin luetaan kuuluvaksi myös muita korkeasti koulutettuja ammatteja, kuten insinöörit ja ekonomit.

Haapakorven (1998, 187) mukaan Magali Sarfatti Larson puolestaan määrittelee profession sekä koulutuksen ja työmarkkina-aseman suhteen seuraavasti: ”*Professio on termi korkean muodollisen koulutuksen ja työmarkkinoilla muotoutuvien suotuisten asemien ja palkintojen väliselle historiallisesti kehittyvälle erityiselle suhteelle.*”

Professioiden määrittäminen ammattikunniksi perustuu Konttisen (1997) mukaan siihen, että ammatinharjoittajat ovat järjestäytyneet ammattikunnan järjestön ympärille, jonka tehtävät ovat laajempia kuin esimerkiksi perinteisillä työväen ammattiliitoilla. Ammattikunnan järjestöt järjestävät erityisalueensa koulutusta, valvovat jäsentensä ammattityötä, koettavat turvata yksinoikeuden jäsenilleen tiettyyn työtehtäväjoukkoon ja yrittävät vaikuttaa valtion ja politiikan päättäjiin ammattikuntansa aseman turvaamiseksi, josta hyvänä esimerkkinä vuoden 2001 pitkä lääkärilakko palkankorotusten puolesta.

Professionalismilla taas tarkoitetaan pyrkimystä toimia omien etujen puolesta. Ammattikunnat pyrkivät kontrolloimaan ja vahvistamaan työtä koskevia valtuuksia ja ammattikuntansa statusta. Tavoitteena on saavuttaa yksinoikeus työtehtäväjoukkoon, vahvistaa tai jopa laajentaa sitä sekä lujittaa työn suorittamiseen liittyvää autonomiaa, itsemääräämistä (Konttinen, 1997, 54.)

Professioilla on institutionalisoitunut tieteellinen perusta ja professioryhmät luovat itse tietopohjansa, organisoivat koulutuksensa sekä arvioivat myös itse koulutustaan ja tiedon tuottamistaan. Muodollisilla koulutuskriteereillä professioryhmät pyrkivät suojaamaan profession kilpailevilta ryhmiltä aseman parantamiseksi. Professioryhmän arvostetuimmat jäsenet hallitsevat usein myös työmarkkinoiden asemia, joten oma ammattikunta saattaa olla urankin rakentamisen kannalta tärkeä ja keskeinen tekijä (Haapakorpi, 1998, 187). Professionaalisten organisaatioiden ollessa autonomisia ja toiminnaltaan eriytyneitä, estää se kontaktien syntymisen työmarkkinoiden muille alueille ja kaventaa ammatillista näkökenttää.

Kirsti Launis puolestaan on erotellut kolme erilaista näkökulmaa asiantuntijuuteen, joista ensimmäinen on professiotutkimuksen näkökulma, jolloin asiantuntijuutta tarkastellaan

valtasuhteina ja reviirien määrittäjänä. Toinen näkökulma on tarkastella asiantuntijuutta yksilöllisenä ominaisuutena, jolloin kiinnostuksen kohteena ovat yksilön kognitiiviset suoritukset ja kyky ongelmanratkaisuun. Kolmantena näkemyksenä jaottelussa on nähdä asiantuntijuus sellaisena, että sitä ei ymmärretä yksilön ”*vähitellen kehittyneeksi, pysyväisluontoiseksi ominaisuudeksi vaan jatkuvasti kehittyväksi vuorovaikutussuhteeksi*”, jolloin puhutaan yhteisöllisestä tai hajautetusta asiantuntijuudesta. (Saaristo 2000, 31–32.)

Risto Eräsaari (Eräsaari, 2002, 21) toteaa artikkelissaan perinteisen tieteen, instituution ja professioammattien muodostaman kolmijalan olevan asetelmana hyvin kaavamainen, josta puuttuvat kaikki ne dynaamiset tekijät kuten politiikka, neuvoteltavuus ja kompromissit, sekä julkiset areenat, joista asiantuntijat useimmiten tulevat suuremmalle yleisölle tutuiksi. On aiheellista kyseenalaistaa sitä, että onko asiantuntijuus aina professioammattissa toimimista tai ovatko kaikki professioammattissa toimivat ilman muuta asiantuntijoita?

Professionaaliseen asiantuntijan toimintaan yhdistetään usein korkea-asteinen itseohjautuvuus, jota kontrolloi professioammatteihin kuuluva eettinen itsekontrolli sekä kollegiaalinen kontrolli. Kimmo Saariston (2000, 88) mukaan, jotta asiantuntija voisi olla asiantuntija, tulisi hänelle olla mahdollista laaja-alainen vapaus toteuttaa omia valintoja ja päätöksiä. Mikäli mahdollisuudet työn itsenäiseen suunnitteluun ovat kovin rajattuja ja työn sisältö tiukasti säänneltyä, saattaa se aiheuttaa jopa tehottomuutta. Asiantuntijatyön korkea itseohjautuvuus ja itsenäinen päätöksenteko näkyvät asiantuntijaorganisaatioiden rakenteiden madaltumisena perinteiseen organisaatiomalliin verrattuna.

Tiedon tuottamisen, prosessoinnin ja välittämisen tultua osaksi yhä useamman työntekijäryhmän toimenkuvaa, perinteiset professiot ovat mm. Pasi Pyöriän mielestä ainakin osittain menettäneet tarkoin varjelemaansa erityisasemaa. Verkottumiskehitystä ja professioiden erityisaseman vähenemistä kuvaa hyvin Anthony Giddens, joka selittää ilmiötä sillä, että asiantuntijat ovat tulleet riippuvaisiksi toisista asiantuntijoista tiedon määrän ja merkityksen kasvettua. Näin ollen myös yksittäisten asiantuntijaryhmien valta tiedon tuotannon kokonaisuudessa on pienentynyt. Ylipäänsä tietoyhteiskunta- ja tietotyökehitys ovat muuttaneet professionalismin asemaa. Industrialismin laajentuminen legitimoii monien professioiden sosiaalisen statuksen, mutta tietoyhteiskuntakehitys on jossain määrin hämärtänyt sitä yhteiskunnallisen työnjaon hierarkiaa, joka on ollut peräisin teolliselta ajalta. (Pyöriä, 2006, 68-69.) Tietoyhteiskunnassa itsenäisyys erityisesti asiantuntijatehtävissä on kasvanut tai ehkä pikemminkin asiantuntijatehtävien johdosta. Organisaatiot ovat madaltuneet ja

saatu valta perustuu osaamiseen asiantuntijatehtävien vaatiessa itseohjautuvuutta ja mahdollisuutta tehdä itsenäisiä päätöksiä.

1.3.2 Avoin asiantuntijuus perinteisen ekspertiisikäsitteen rinnalla

Tietoyhteiskunnassa, jolle ominaista on jatkuva muutos, elinikäinen kouluttautuminen ja projektimuotoinen työskentely, on tilausta avoimelle asiantuntijuudelle. Kimmo Saaristo (2000) toteaa, että asiantuntijuutta ei tarvitse kiinnittää aina vain professioihin tai tieteseen, vaan asiantuntijuus on mahdollista nähdä eri näkökulmasta julkisuudessa neuvoteltuna, kommunikaatioon ja luottamukseen perustuvana.

Asiantuntijuus on tiedon jalostamista ja asiantuntijatyön korostetaan olevan yhä enemmän verkostoitunutta. Muiden muassa Yrjö Engeström ja Kirsti Launis (1999) määrittelevät, että *”asiantuntijuus on yhä enemmän verkostojen ja organisaatioiden kykyä ratkaista uusia ja muuttuvia ongelmia”*. Tarja Vähäaho (Pirttilä & Eriksson, 2002, 71) puolestaan kiistää asiantuntijatyön olevan vain perättäisten erityisosaamista vaativien tehtävien sarjaa. Asiantuntijat toimivat erilaisten välineiden, sääntöjen, yhteistyökumppaneiden ja erilaisten organisaatioiden rajapintojen kirjon kanssa. Asiantuntijuus ei kiinnity enää niin vahvasti tiettyyn koulutusalaan ja sen osaamiseen. Kuten Pösö ja Forsberg (Pirttilä & Eriksson, 2002) esittävät, *”asiantuntijuus ei ole puhtaasti koulutuksen ja ammattikunnan arvojen ja teorioiden määrittämää toimintaa, vaan sitä on tarkasteltava suhteessa siihen tilaan, kontekstiin, jossa asiantuntijat toimivat”*.

Perinteiselle professionaalille osaamiselle on varmasti edelleen oma paikkansa, mutta sen rinnalla on tilaa asiantuntijuudelle, jota kuvaa ns. pyöreän pöydän malli -ajattelu. Pyöreän pöydän malli näkee asiantuntijuuden osaamista ja tietoa avoimesti jakavana. Avoimessa asiantuntijuudessa korostuu olennaisesti se, että on tärkeää saada eri tietovarannot täydentämään toisiaan. (Saaristo 2000, 139, 147). Jussi Koski (1999, 97) toteaa, että tietoyhteiskunta niin tutkimuskohteena kuin toimintaympäristönäkin edellyttää monitieteisyyttä. Tutkimusta tehdään enemminkin ongelmakeskeisesti erilaisista osajista koostuvissa monialaisesti organisoituneissa verkostoissa kuin tieteenalajaoittain.

Asiantuntijuuden kolmijalkainen perusta eli tiede, instituutio ja professio on ellei kokonaan murtumassa, niin ainakin vahvassa murrosvaiheessa nykyisen asiantuntijayhteiskunnan vaatimusten alla. Asiantuntijuudesta käytetään myös ns. uuden asiantuntijuuden käsitettä perinteisen professionaalisen asiantuntijakäsityksen rinnalla. Uudesta asiantuntijuudesta

puhutaan esimerkiksi terveydenhuoltotyön piirissä, jossa avointa asiantuntijuutta on käsitelty runsaasti. Uusi asiantuntijuus pyrkii olemaan ns. vanhaa asiantuntijuutta herkempi havaitsemaan, tavoittamaan ja tunnistamaan ongelmia ja ilmiöitä niiden näkyessä kriisityössä ja työterveyshuoltotoiminnassa uudenaikaisina. (Peltomäki, Harjumäki & Husman, 2002, 101.)

Ilkka Pirttilä (12, 2002) listaa avoimen asiantuntijuuden lisäksi muita käsitteitä, joilla konstruoida asiantuntemusta perinteisen professio – näkemyksen rinnalla, kuten ”*reflektiivinen asiantuntijuus*”, ”*toisen asteen asiantuntijuus*” ja ”*uudet ekspertit*”. Näistä reflektiivinen asiantuntijuus kuvaa hyvin uudenlaisen asiantuntijuuden avautumista ja joustavuutta kaavamaisen professionalismin rinnalla. Lokeroituneen tietoyhteiskunnan asiantuntijuus on kaksijakoista; toisaalta asiantuntijat ovat yhä enemmän syvemmin tietyn alan spesialisteja, mutta toisaalta eri asiantuntijoiden väliset raja-aidat ovat kuitenkin hälvenemässä tiedon jakamiseksi avoimemmin.

Asiantuntemusta ja asiantuntijoita on luonnollisesti tutkittu organisaatiososiologisista ja työnsosiologisista näkökulmista, kuten organisaatiot asiantuntijaorganisaatioina (Pirttilä, 15). Tutkimusta on Pirttilän mukaan kiinnostanut esimerkiksi se, että mikä on asiantuntijaorganisaatioiden erityisyys ja siinä on eritelty mm. kommunikation kulkua, päätöksentekoa ja työnjakoa. Työnsosiologit ovat puolestaan analysoineet asiantuntijoiden työtä vaativana ja ”*sosiaalisesti konstruoituna henkisenä työnä*”.

1.3.3 Ulrich Beckin riskiyhteiskunta – asiantuntijuus riskiyhteiskunnassa

Asiantuntijuutta ei voi käsitellä näkemättä kolikon kääntöpuolta, epävarmuutta ja riskejä. Professionaalinen näkökulma näkee tiedon järkkymättömänä, traditionaalisena, rutiinin ja muodollisena pätevyytenä. Avoimen asiantuntijuuden käsitteellä, josta Risto Eräsaari käyttää englanninkielistä määritelmää *open-context expertise* (Eräsaari 2001) viitataan epävarmuuteen, niin asiantuntijuuden perusteiden kuin ehtojen huojuntaan, epämääräisyyteen sekä vastakohtaiseen suljettuun asiantuntijuuteen (*closed-context expertise*) (Pirttilä & Eriksson, 2002, 23). Avoin asiantuntijuus kyseenalaistaa tiedeuskovaisuuden ja varmuuden.

Asiantuntijuuden kautta on pyritty tieteelliseen edistykseen. Professionien sosiologian klassikot näkivät asiantuntijat institutionalisoituina asiantuntijaryhminä, jotka edistivät ”puolueettomasti” yhteistä hyvää (Pirttilä, 2002, 12-13). Asiantuntemus on lisännyt tietoi-

suutta riskeistä ja epävarmuudesta. Yksiselitteistä totuutta tai tieteellistä väittämää ei ole olemassa. Tietoyhteiskunta elää kasvavassa epävarmuuden tilassa.

Ulrich Beck on tutkinut modernisaatiota ja tuonut yhteiskunnalliseen keskusteluun riskiyhteiskunnan (*Risikogesellschaft*) käsitteen. Beckin mukaan teknisistä tieteistä ja luonnontieteistä on tullut suuren luokan taloudellisia yrityksiä ilman totuutta ja valistusta. Tiede on tilassa, jossa tieteellisten väitteiden yksiselitteisyys on saanut taipua väitteiden päätöksenteko-, metodi- ja kontekstisidonnaisuutta koskevan tiedon edessä. Ulrich Beck väittää tuotantovoimien korvanneen jumalan ja kirkon. Beck vertaa tuotantovoimauskoa uskonnollisuuteen siihen ollessa yhdistettävissä uskonnollisuuden tuntomerkit, kuten luottamus tuntemattomaan, näkymättömään ja aineettomaan. (Beck, 1990, 174-175.)

Ulrich Beckin näkee tietoisuuden perustuneen sille ajatukselle, että tieteen edistyminen on nimenomaan kumulatiivinen prosessi, jossa lähestytään totuutta ja varmuutta. Oletus oli, että mitä enemmän tutkijat tutkivat, sitä luotettavammiksi heidän väitteensäkin tulisivat. Tieteellisen yhteiskunnan toteuduttua, tieteellisen työn ihanne onkin kääntynyt ylösalaisin tieteellisyyden vertailuasteiden ollessa totuus, epäily ja itserajoitus. Jos joku kyseenalaistaa enemmän, myös tietää enemmän, mutta lähinnä vain omien perusteidensa ja väitteidensä hataruudesta ja rajoittuneisuudesta. Uuden tiedon karttuminen lisää tietoisuutta siitä, mitä kaikkea ei vielä tiedetä, tietoisuutta riskien moninaisuudesta jne. Tietämyksen saturaatiopistettä ei ole olemassa. Päätöksenteon mahdollisuuksien lisääntyessä kaikilla aloilla lisääntyvät myös ennustamattomuus ja epäsuhtaisuus käsitteellis-skemaattisen järjestyksen ja yhteiskunnallisten kehityskulkujen moninaisuuden välillä. (Beck, 1990, 176–177)

Kovin ironiseen sävyyn Ulrich Beck maalaillee kuvaa nyky-yhteiskunnasta. Nyky-yhteiskunnassa on korotettu katoavaisuus edistyksen periaatteeksi irrottamalla itsetuhon mahdollisuudet ainoastaan sotilaallisista rajoituksista ja normalisoimalla ne monin eri tavoin, kuten rakentamalla yhä varmempia ydinvoimaloita tai tuottamalla yhä edistyneempiä geeniteknologian tuotteita ja niin edelleen. Beck väittää nyky-yhteiskunnan elävän harhaisessa uskossa maailmanhistorian huipulla, siellä missä tulevaisuus yltää ikuisesti eli enempään, suurempaan ja edelleen samaan. Teollisuusyhteiskunnan tulevaisuutena on teollisuusyhteiskunta ja sen jälkeen teollisuusyhteiskunta, koska näin on ollut ja tulee aina olemaan. (Beck, 1990, 22)

Edellä mainittu ajattelutapa erehtyy luulemaan, että on olemassa rautainen laki, jonka mukaan ihmiskunnan historiassa kulloinkin vallitseva ajattelukausi olisi ikuisesti ylittämätön, mitä ajatusta vastaan Ulrich Beck kapinoi. Emme voi elää ikuisesti jatkuvan edistyksen eetosta korostavassa teollisuusyhteiskunnassa vaan senkin jälkeen on tuleva jotain muuta. Beck käsittelee tieteen epävarmuutta lähinnä ympäristöriskien näkökulmasta, mutta ajatukset ovat sovellettavissa myös tietoon ja sen epävarmuuteen yleensä. Nämä epävarmuuden juuret ovat Beckin mukaan syvällä riskien laskennassa. Päämäärärationaalinen ajattelutapa edellyttää tiettyä kiintopistettä. Riskirationaalisuuden horisontti on kuitenkin avoin ja määrittelemätön. Näin ollen on ajateltava jonnekin ”nurkan taakse tulevaisuuteen”. (Beck, 1990, 136–137.)

Päämäärärationaalisuuden menestys on perustunut myös erikoistumiseen ja eriytymiseen, jonka riskirationaalisuus ja vaaratilanteet myös kääntävät ylösalaisin. Beckin mukaan voidaan tietysti edelleen erikoistua osakokonaisuuksiin, todentaa kausaalisuhteita, todentaa niitä osien suhteen ja tulkita seurausketjuja, mutta vasta kokonaisyhteydessä osasuorituksia yhteen nivottaessa riskipalapeli voi saada jonkin käytännöllisen merkityksen. Yhdeksi esimerkiksi Beck ottaa oikeusnormit, vaikkapa säädetyt ohjeavot, joita ilman tieteellinen koikeilu jää riskien arvioinnin kannalta aivan merkityksettömäksi. (Beck, 1990, 136–137.)

Ulrich Beckin mukaan riskiyhteiskunnassa erikoistumisen ja eriytymisen aika on siis ohi. Näkökulmaa voinee soveltaa myös avoimeen asiantuntijuuteen: eri tieteenalat eivät voi enää pysytellä omilla erikoistuneen tiedon kentillään vaan niiden välille on luotava siltoja avoimen tiedon jakamiseksi ja laajemman kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Eri tieteenalojen väittämät riippuvat luonnollisesti siitä, mistä kontekstissa käsin niitä tarkastellaan, mutta tieteenalojen välisessä yhteistyössä näkemys laajenee ja eri näkökulmat täydentävät toisiaan.

2 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

2.1 Aiempi tutkimus työorganisaatioon sitoutumisesta

Organisaatiot ovat muuttuneet rakenteiltaan yhä matalammiksi ja vähemmän byrokraattisiksi, mutta eivät kuitenkaan ole kokonaan häviämässä. Hallinnollisten päätösrakenteiden yksinkertaistuksessa ja päätöksenteon jakautuessa organisaatiossa ei ole mitään ”turhaa”. Jäljelle jäänyt on entistä tärkeämmässä osassa. (Meyer & Allen, 1997, 5). Organisaatio on yhtä kuin sen ihmiset tiedon ja osaamisen ollessa heissä. Asiantuntijaorganisaation kannalta on erityisen tärkeää saada olennainen eli ihmiset sitoutumaan työorganisaatioon, yhteisiin tavoitteisiin ja sitä kautta työhönsä.

Organisaatiositoutumista on tutkittu paljon niin Suomessa kuin muuallakin maailmalla. Suomessa työorganisaatiositoutumiseen liittyvää tutkimusta on tehnyt paljon mm. Pertti Jokivuori (mm. Jokivuori, 2002), joka on tutkinut työorganisaatioon sitoutumista erityisesti kaksoissitoutumisen näkökulmasta, henkilön samanaikaista sitoutumista työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. Tutkimuksensa valossa Jokivuori näkee kaksoissitoutumisella olevan itsenäistä vaikutusta ollen ainutlaatuinen konstruktio eikä vain "suotuisten yhteistoimintaan pohjaavan työelämäsuhteiden sivutuote" (emt. 99–100).

Organisaatioon sitoutumista on käsitelty sosiologisessa työntutkimuksessa runsaasti, mitä esimerkiksi Pertti Jokivuori selittää sillä, että organisaatiositoutuminen on selkeässä yhteydessä moneen hyvin tärkeäksi miellettyyn tekijään, kuten työtyytyväisyyteen, sairauspoissaoloihin, työpaikan vaihtamiseen ja vapaaehtoisuuteen tehdä ylimääräisiä töitä. (Jokivuori, 2002, 9-10.) Omassa tutkimuksessani olen kiinnostunut siitä, miten asiantuntija ja osaaminen sitoutuvat avoimeen asiantuntijaorganisaatioon, jossa asiantuntijuus ei ole selkeän institutionaalista ja professionaalista. Tutkimukseni fokus on tietotyön luonteessa ja sen mahdollisissa vaikutuksissa työorganisaatiositoutumisen laatuun.

Antero Kiiänmaan näkemyksen mukaan sitoutuminen yritykseen on luonnollisesti ilmaus solidaarisuudesta ja yhteenkuuluvuuden tunteesta. Yritystä kohtaan tunnettava solidaarisuus on hänen mukaansa ilmiönä melko uusi ja liittyy yhteiskuntien kehitykseen. Laajemmin sitoutumisen ongelma on tullut johtamisen ja työelämän tutkimuksen kohteeksi vasta 1960-luvulla, jota selittää suuryritysten synty ja yleensä yritysten koon kasvaminen, palkkatyösuhteen yleistyminen ja yleinen koulutustason nousu (Kiiänmaa, 1996, 148). Teollisuusyhteiskunnassa ihmisen sitoutuminen organisaatioon tai työnantajaansa ei ollut myös-

kään välttämättä niin tärkeässä osassa verrattuna ”asiantuntijayhteiskuntaan”, jossa ihmisen ja osaaminen ovat se tärkein tuotantoväline organisaatiolle.

Sitoutumisen käsitettä voi lähestyä monesta eri näkökulmasta käsin. Eri tieteenalaa edustavat tutkijat painottavat myös eri aspekteja sitoutumisen käsitettä määritellessään (Jokivuori, 2002, 17). O'Reilly ja Chatman määrittelevät sitoutumisen "psykologisena" siteenä, jonka luonne ja perusta voivat vaihdella. Tämä side voi perustua niin *mukautumiseen* (compliance), *samaistumiseen* (identification) kuin myös *sisäistämiseen* (internalization). Mukautumisesta on kyse silloin, kun henkilön asenne ja käytös on suopea jollekin ryhmälle vain tiettyjen etujen takia eli ei esimerkiksi yhteisten arvojen vuoksi. Samaistumisesta puhutaan, kun henkilö voi tuntea ylpeyttä johonkin ryhmään kuulumisen ansiosta kunnioittaessaan sen edustamia arvoja, vaikka hän ei niitä omaksuisikaan. Sisäistäminen tapahtuu, kun ryhmään, kollektiiviin tai organisaatioon panostetaan, koska organisaation heijastamat asenteet ja arvomaailma ovat hyvin pitkälle samanlaiset kuin henkilöllä itselläänkin. Henkilön linkittyminen organisaatioon voi olla näiden kaikkien kolmen eri osan eli mukautumisen, samaistumisen ja sisäistämisen yhdistelmä. (Jokivuori, 2002,17–18.)

Samaistuminen ja sitoutuminen ovat käsitteinä melko lähellä toisiaan niiden sisältäessä paljon samoja elementtejä, vaikkakin samaistuminen sisältää enemmän tunteenomaista yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä. Sitoutuminen on taas luonteeltaan enemmän tavoiterationaalista lojaalisuutta, jolloin sitoutuminen voidaan ymmärtää suhtautumistavaksi tai asenteeksi. (Jokivuori, 2002,17–18.) Ylipäänsä tunteiden merkitys tunnistettiin organisaatiotutkimuksessa 1960–1970 -luvulla työtyytyväisyyttä tutkittaessa. Motivaatiotutkimuksen instrumentaalisen, palkkioihin ja odotuksiin perustuvan lähestymistavan kritiikin pohjalta 1980-luvulla alettiin kiinnittää huomiota myös työntekijöiden sisäiseen motivaatioon. (Eriksson, 2006, 131.)

Tunteiden merkitys huomioidaan myös organisaatiositoutumisen jaottelussa kolmeen eri näkökulmaan. Näitä sitoutumisen eri komponentteja voivat olla *jatkuva*, *normatiivinen* ja *affektiivinen* sitoutuminen. Jatkuva sitoutuminen on rationaalisen valinnan määrittelemä tilanne. Sitoutuminen on puolestaan normatiivista silloin, kun työntekijä on omaksunut organisaation ohjeistot ja normit, jolloin hänellä on tunne, että hän työskentelee organisaatiossa, koska niin kuuluu tehdä. Kaikkein eniten käytetty aspekti eli affektiivinen sitoutuminen on kyseessä silloin, kun työntekijä samaistuu itse organisaatioon, sen arvoihin ja ta-

voitteisiin. Tämän lajityypin sitoutuminen tarkoittaa yksilön emotionaalista kiinnittymistä ja samastumista johonkin organisaatioon. (Allen & Meyer, 1997, 11–13.)

Yleisesti ottaen organisaatioon sitoutumisella (*organisational commitment*) tarkoitetaan sitä, millä tavoin henkilö on asennoitunut tai kiinnittynyt työorganisaatioonsa. Sisäistetty vastuunotto omasta työpanoksesta ja suorituksesta siten, että se palvelee organisaation menestymistä, on sitoutumisen keskeisiä elementtejä. Tämä tarkoittaa, että työntekijä ei ota huomioon vain omia yksilöllisiä intressejään, vaan myös yrityksen tai työorganisaation eli työnantajansa edun eli hyväksyy toisin sanoen työnantajansa intressit. Tästä syystä organisaatiositoutumisesta on toisinaan käytetty analogista termiä työnantajaan sitoutuminen (*employer commitment*). Monissa tutkimuksissa on organisaatiositoutumisen kohdalla painotettu juuri identifikaation merkitystä. Työntekijä joka on organisaatioonsa samaistunut, ei ajattele työtä tehdessään vain omia intressejään vaan myös kokonaisuuden etua. (Jokivuori, 2002, 19–20.)

Varsinkin asiantuntijaorganisaation kannalta olisi suotavaa, että työntekijä sitoutuisi työnantajaansa samaistuen työskentelyorganisaatioon tuntien olevansa osa sitä ilman arvo- tai tavoiteristiriitoja. Organisaatioon sitoutuminen on kuitenkin vuorovaikutteinen suhde. Mikäli työntekijä ei tunne työorganisaation haluavan tai kykenevän sitoutumaan itseensä, saattaa hän sitoutua sen sijaan työtehtäväänsä tai osaamisalueeseensa (Meyer & Allen, 1997, 5). Myös Pertti Jokivuori (2002, 20) nostaa esiin sen, miten monet organisaatiositoutumista koskevat teoretisoinnit ovat hyvin yksilökeskeisiä ja staattisia, kun taas esimerkiksi Yehuda Baruch hänen mukaansa näkee sitoutumisen ennemminkin prosessina, joka edellyttää vastavuoroisuutta. Sitoutuminen on tässä prosessissa kaksisuuntainen ilmiö, jossa sitoutumisen kivijalkana on tyydyttävä vaihtosuhte työntekijän ja organisaation välillä.

2.1.1 Sitoutuminen asiantuntijaorganisaatioon

Viimeaikaisessa työelämää koskevassa keskustelussa on noussut esille yhä enemmän teesi, jonka mukaan yritysten ja organisaatioiden yhä tärkeämpiä menestystekijöitä ovat työvoiman kompetenssit ja sitoutuminen. Pertti Jokivuori nostaa esiin sen, miten erilaiset organisaatiot poikkeavat toisistaan siinä suhteessa, miten sitoutunutta henkilöstöä se tarvitsee. Asiantuntijaorganisaatiot ovat esimerkkejä organisaatioista, jotka tarvitsevat erittäin hyvin sitoutuneita työntekijöitä. Työssä tulee vastaan usein uusia avoimia tilanteita, jolloin tarvitaan ongelmia ratkovaa ja moniulotteista suhdetta työhön. Sen lisäksi on sisäistettävä aina-

kin jossain määrin organisaation tavoitteet, toimintaperiaatteet ja kulttuuri. (Jokivuori, 2002, 10–11.) Asiantuntijaorganisaatiossa työntekijä ei ole enää tuotannon välikappale tai sen tuki vaan työntekijä on se kaikki, jonka arvokkaan työpanoksen työnantaja tarvitsee ollakseen tuottava yritys.

Juha Siltala tuo esiin itsenäisen työn negatiivisia puolia mainitessaan, että tietotyöläisiä kuormittavat urakkaluonteinen työ, vastuun ottaminen odottamattomista haavereista, paine oppia koko ajan uutta ja töiden kasautuminen. Työstä irrottautuminen koetaan vaikeaksi. Ongelmat ovat nimenomaan omakohtaisia haasteita, joita ei voi sälyttää kenenkään muun harteille. (Siltala, 2004, 231–232.) Työskentely asiantuntijaorganisaatiossa on siinä mielessä analoginen yrittäjyyden kanssa, että asiantuntija on vastuussa omasta tehtäväkentästään ja työsuorituksestaan omalla osaamispääomallaan. Osaaminen ja tieto on yleensä projekti-kohtaista ja vaikeasti esimerkiksi kollegalle siirrettävissä.

Myös Pertti Jokivuori korostaa sisäistettyä vastuunottoa omasta työpanoksesta ja suorituksesta siten, että se palvelee organisaation menestymistä määritellesään sitoutumisen keskeisiä elementtejä. Kiteytettynä sitoutuessaan organisaatioon työntekijä hyväksyy työnantajansa intressit. (Jokivuori, 2002, 19.) Vaikkakin tietotyölle on ominaista tiimi- ja projektimuotoinen työskentely, korostuu asiantuntijaorganisaatiossa toisaalta myös individualismi. Työntekijä on asiantuntijaorganisaatiolle siinä mielessä korvaamaton, että työntekijässä on iso osa organisaation kapasiteettia juuri tietynlaisella kombinaatiolla organisaatioon liitettävää ja sen toimintakulttuuriin sovellettua osaamista.

Yksi mittari työhön tai työorganisaatioon sitoutumisessa on työhön käytetty aika. Työn kontrolli ja koordinointi on muuttunut asiantuntijaorganisaatiossa tuotantovälineen ollessa ihminen ja osaaminen eikä tehtaan koneisto. Ilmonen ym. (2003) toteuttivat osana Työssä jaksamisen ohjelmaa *Vastavuoroisuus on valttia* -tutkimuksen, jossa kartoitettiin työaika-joustojen mahdollisuuksia ja ratkaisuja eri yrityksissä. Asiantuntijayrityksen työnantajan edustajan haastattelussa nousi voimakkaasti esiin periaate, kuinka yrityksessä seurataan työn tuloksia eikä niinkään työaika. Joissakin yrityksissä esimerkiksi oli tehty yksilöllisiä sopimuksia ylempien toimihenkilöiden kanssa, joiden perimmäisenä tarkoituksena on lakkauttaa aika työtä mittaavana suurena. (Ilmonen, Jokivuori, Uhmavaara & Kairinen, 2003, 90-91.) Asiantuntijatyössä työaika on haastavaa mitata. Työ ei rajoitu fyysiseen työympäristöön; kokouksia, asiakastapaamisia saattaa olla paljon ja työ kulkee mielessä vapaa-aikanakin. Työajan mittaamisen korostaminen ei ole toimiva kontrollikeino asiantuntija-

työssä, kun puitteet työskentelylle on luotava mahdollisimman hyvin itsenäisyyttä ja itseohjautuvuutta tukeviksi eikä ajatustyötä tukahduttaviksi.

Marja Eriksson (2006) näkee asiantuntijaorganisaation projektimuotoisen ja asiakasorientoituneen työskentelyn haastavan perinteisen käsityksen kontrollista ja koordinoinnista sekä perinteisen näkemyksen esimies-alais/työntekijäsuhteesta. Tietotyötä luonnehditaan Erikssonin mukaan projekteissa muuttuvina tehtävänantoina, muuttuvina työyhteisön rajoina ja muuttuvina työyhteisön fyysisinä työtiloina. (Eriksson, 2006, 130). Edellä mainitut olosuhteet sopivat huonosti yhteen perinteisen byrokraattisen hallinnon ja kontrollin kanssa.

Työaikajoustoin tuetaan asiantuntijatyön vapautta. Ilmosen ym. (2003) edellä mainitun tutkimuksen asiantuntijayrityksessä liukuva työaika plus- ja miinussaldoineen oli ollut esimerkiksi käytössä jo pitkään. Esimerkkiyrityksessä vapaiden pitämisestä oli periaatteessa sovittava esimiehen kanssa, mutta käytännössä vapaiden pitäminen kävi joustavasti. Kuitenkin em. yrityksessäkin tunnettiin myös ns. työnarkomaanit, jotka eivät esimerkiksi kirjanneet ylös lainkaan työaikaansa tai pitäneet ansaittuja kesälomia. (Ilmonen, Jokivuori, Uhmavaara & Kairinen, 2003, 91.) Mihin em. ”työnarkomaanit” sitoutuvat? Onko työlle omistautumisessa kyse vain velvollisuudentuntoisuudesta, kuten tutkimuksessa haastateltu henkilöstön edustaja arvelee. Vai onko työnantajaan sitoutumisen ja identifioitumisen aste niin korkea, että työnantajan haasteet ja tavoitteet tuntuvat omakohtaisilta haasteilta, joiden eteen halutaan antaa kaikkensa? Ilmonen ym. (2003) esimerkiksi toteavat rutiininomaiseen työhön verrattuna tietotyötä tekevien tuntevan työtehtävänsä enemmän ”omaksi” toisin kuin rutiininomaisessa toistotyössä, jossa työ saatetaan tuntea enemmän vieraaksi työnantajalle tehtäväksi työkseksi (Ilmonen ym., 2003, 131). Asiantuntijatyössä työaika saatetaan kokea enemmänkin muodollisuudeksi. Suuremmaksi pakottavaksi tekijäksi koetaan töiden valmiiksi saaminen, kuten Ilmosen ym. tutkimuksessakin nousi esille.

Työajan seuraamisesta luopumisella ja työn tulosta korostavalla ajattelutavalla on omat haittapuolensa. Ilmonen ym. (2003) puhuvat trendistä, jossa työpaikasta on tulossa ikään kuin toinen koti. Työajan sijoittuminen ja työpäivän pituus vaihtelevat tarveohjautuvaa työaikaa tehdessä tarpeen mukaan. Palkkoja on saatettu nostaa esimerkiksi itsenäisessä asemassa olevien toimihenkilöiden kohdalla niin, että palkkoja on korotettu summalla, joka vastaa ylitöiden osuutta koko palkasta kahden edellisen vuoden osalta. Järjestelyn johdosta ylitöitä ei käytännöllisesti katsoen ole lainkaan. Järjestelyyn saattaa liittyä vielä omien vai-

kutusmahdollisuuksien lisääntyminen, jolloin yksilölliset työajat voivat edesauttaa työntekijää parantamaan elämänhallintaansa niin, että hän voi maksimoida oman valinnanvapautensa. Kaikille järjestely ei kuitenkaan sovi. Tutkimuksessa haastateltu luottamusmies toteaa kuinka kaikki eivät tiedä, miten paljon töitä on tehtävä, jolloin töitä tehdään yötä myöten. Omasta vapaa-ajasta ei osata pitää kiinni, kun vapaus ja vastuu ovat työntekijällä itsellään oman valvonnan alaisena. (Ilmonen, Jokivuori, Uhmavaara & Kairinen, 2003, 131-132.) Työnantaja pyrkii sitouttamaan sille tärkeät ihmiset vapaudella, jolloin kontrolli on työntekijällä itsellään. Kun työnantaja ei aseta mitään rajoja, työntekijälle voi koitua siitä loputon riittämättömyyden tunne, kun aina voisi pystyä parempaan. Työnantaja tarjoaa työntekijälle vapautta, joka edellyttää sisäistä vastuunottoa. Näin on noidankehä valmis, jonka mahdollisiin negatiivisiin vaikutuksiin työnantajan pitäisi puuttua.

Asiantuntijaorganisaatioissa kontrolli ja koordinointi pyritään korvaamaan sitouttamisella, suurella vastuulla. Asiantuntijaorganisaatiolla on kuitenkin koko ajan se riski, että asiantuntija lähtee organisaatiosta vieden mukanaan jalostamansa tiedon ja osaamisensa, sekä kenties vielä asiakkaatkin (Eriksson, 2006, 130). Asiantuntijaorganisaatioissa on omat erityispiirteensä, jotka on huomioitava organisaatiositoutumista tutkittaessa. Mihin asiantuntija oikeastaan sitoutuu? Kuten Sirpa Kolehmainen (2004) toteaa, sitoutuminen organisaatioon ei ole mitenkään itsestään selvää. Tietotyöntekijät voivat olla pikemminkin sitoutuneita omaan osaamiseensa ja sen kehittämiseen eivätkä yritykseen, jossa työskentelevät. Myös projektimuotoinen tietointensiivinen työskentely haastaa perinteisen näkemyksen kontrollista kuten myös organisaatiositoutumisesta. (Kolehmainen, 2004, 89, 91). Organisaation pääoma on sen ihmisissä, joiden mukana kulkee hiljainen osaaminen.

Tietotyötä pidetään houkuttelevana työnä, johon voi ikään kuin upota, kokea huippuhetkiä ja josta voi nauttia. Työ on se areena, jossa toteutetaan itseä. (Julkunen, Nätti & Anttila, 2004, 17–18.) Mikä on työorganisaation rooli tässä yhtälössä? Asiantuntijatyössä työntekijä ei niin sanotusti tee vain työtä käskettyä, tyydyttääkseen esimiehiään tai vain maksettavan palkan vuoksi. Asiantuntijatyön uusia motivaattoreita ovat tavoitteet, innovaatioiden tekeminen sekä oleminen mukana jonkin tärkeän luomisessa. Sirpa Kolehmaisien IT-alan tapaustutkimuksessa mukana ollut haastateltava toteaa koko ajan olevan jotakin uutta ja muutoksen sekä oppimisen olevan työlle hyvin tyypillistä. (Kolehmainen, 2004, 92.) Onko asiantuntijaorganisaation tärkeimpiä sitouttamiskeinoja tarjota työntekijälle puitteet osaamisen kehittämiseksi, yhdessä oppimiselle ja itsensä haastamiselle?

Sitoutuminen ei ole yksisuuntaista. Työnantajalla on omat odotuksensa, joihin työntekijä pyrkii vastaamaan. Luonteeltaan tietotyö on rajatonta, kannettavaa, henkilökohtaista ja tyydytystä tuottavaa. Sitoutumisen, luovuuden ja joustavuuden pitäisi olla työajan pituutta tärkeämpiä asioita. Kuitenkin esimiehet saattavat turvautua työhön sitoutumisen mittarina siihen, kuinka paljon työntekijä on läsnä työpaikalla, koska se on helposti mitattavissa. Läsnäolollaan työntekijä saattaa yrittää todistaa omaa korvaamattomuuttaan ja sitoutumista, kun työareenalla vaaditaan suuria onnistumisia ja sankaritarinoita. Ylipitkän työpäivän jälkeen työntekijä voi tuntea suorittaneensa tarpeeksi ja itsensä riittäväksi. (Julkunen, Nätti & Anttila, 2004, 31.) Pitkillä työpäivillä saatetaan yrittää todistella omaa tarpeellisuutta, jolloin työpäivän pituudella on symbolinen arvo.

Mikä on pohjimmiltaan työn merkitys asiantuntijatyön tekijöille? Julkunen ym. (2004) mukaan korkeakoulutetun keskiluokan sisällä on erilaisia työorientaatioita ja yhtenä niistä työkeskeisyys. Työkeskeisyys ei kuitenkaan ole yksiulotteista vaan siinä voivat painottua joko ammatillinen vastuu ja kunnia kuin myös menestyminen ja vaurastuminen. (Julkunen, Nätti & Anttila, 2004, 174.) Kuinka keskeiselle sijalle työ elämässä kohoaa? Jos tietotyö koetaan luonteeltaan sellaiseksi, että siinä toteutetaan itseä ja kehitetään omaa persoonaa kokonaisuutena, voi työn olettaa olevan suuri osa elämää. Toisaalta Julkunen ym. (2004) toteavat keskiluokan dilemman olevan se, että työ on merkittävä niin toimeentulon kuin sosiaalisen ja persoonallisen identiteetin kannalta vaikka kuitenkin työ heidän tutkimuksensa tulosten mukaan on yllättävän harvoin elämän tärkein asia. Työn merkitykset rakentuvat pikemmin velvollisuus- kuin menestys- tai nautintoetiikalle. (Julkunen, Nätti & Anttila, 2004, 235.)

2.2 Asiantuntijaorganisaation erityispiirteet

Lisääntynyt kilpailu, teknologinen kehitys, tuottavuus- ja osaamisvaatimusten kasvu edellyttävät joustavuuden lisäämistä sekä muuta kehittämistä työn organisoinnissa (Ilmonen, Jokivuori, Uhmavaara & Kairinen, 2003, 12). Asiantuntijaorganisaatiolla on omat erityispiirteensä perinteiseen organisaatiomalliin verrattuna, jossa päätöksenteko on keskittynyttä ja sidottu byrokraattisiin valtarakenteisiin. Toisaalta asiantuntijan tulee kyetä itsenäiseen työskentelyyn, olla mahdollisuudet tehdä joustavasti itsenäisiä päätöksiä sekä kehittää omaa osaamistaan. Toisaalta taas osana organisaatiota työntekijän tulisi omata yhteiset arvot, kulttuuri ja työskennellä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Jussi Vähämäki kuvaa älyn ja älykkyyden määrittävän nykyään tietoyhteiskunnan työorganisaation laatua puhuttaessa esimerkiksi älykkäästä organisaatiosta (ks. Sydänmaanlakka, 2000). Älystä ja ajattelusta on tullut asiantuntijaorganisaatioiden tuotantokoneisto. Vähämäki puhuu yhteisestä älystä ja kyseenalaistaa perinteistä suhtautumista älyyn ja ajatteluun yksityisenä eikä julkisena isommalle piirille kuuluvana. Kuten Vähämäki toteaa, ajatus älystä kollektiivisena tuntuu vieraalta verrattuna intuitiiviseen käsitykseen älykkyydestä. (Vähämäki, 2006, 89–90, a). Asiantuntijaorganisaatiossa ajattelusta tulee yhteistä ja näkyvämpää osaamisen ollessa päätuotantoväline.

Asiantuntijaorganisaatioiden päätösrakenteet ovat madaltuneet perinteisen hierarkkiseen organisaatiomalliin verrattuna ja asiantuntijatehtävissä työskentelevien itseohjautuvuus korostunut. Kuten Botkin (1999) tuo esiin, organisaatioiden suurin haaste on luoda olosuhteet itseorganisoidumiselle, itsejohtoisuudelle ja omaehtoiselle osaamisen kehittämiseksi (102–103). Botkinin mukaan organisaatiot ovat muuttumassa tietoja ja osaamista jakaviksi verkostoiksi, jotka ovat ennen kaikkea osaamista jakavia yhteisöjä. Tieto ja osaaminen kehittyvät verkostossa. Tiede ei ole mikään käsite tieteen tekijöiden yläpuolella, vaan käsite, joka rakentuu heidän suhteeseensa. Tiedon jakaminen verkostossa on Botkinin mielestä yksi keskeisistä osaamisen kehittämisen välineistä. (Botkin, 1999, 107–110, 147 ja 206–209.)

Myös Badaracco näkee verkostojen olevan keskeisessä roolissa osaamisen yhdistämisessä. Organisaation olisi vaarallista ajatella liian kaikkivoipaisesti tietävänsä ja hallitsevansa kaiken. Kannattavampaa on luoda osaamisverkostoja muiden organisaatioiden ja asiakkaiden, alihankkijoiden, yliopistojen ja työmarkkinajärjestöjen kanssa. Verkosto toimii ikään kuin tiedon välittäjänä, jossa osaaminen saavuttaa uusia ulottuvuuksia eri näkökulmien yhdistyessä ja lopputulos on enemmän kuin yhteenlaskettavien osiensa summa. Kuten Badaracco toteaa, osaamisen syntyminen on perimmiltään kiinni luottamuksen ja sitoutumisen asteesta. (Juuti, 2001, 330.)

Karl Erik Sveibyn mukaan asiantuntijoiden johtamisen painopiste on ihmisissä sekä heidän verkostoissaan. Esimiesten tehtävä olisi Sveibyn mukaan muuttumassa alaisten johtamisesta kollegoiden tukemiseksi, sekä vallan perusta hierarkkisesta asemasta osaamisen tasoon liittyväksi. (Juuti 2001, 330.) Jussi Vähämäki totesi Vihreän liiton työelämäseminaarissa (4.3.2005) tiedon olevan suhteisiin kuuluvaa. Työ on yhä enemmän suhteiden hoitamista ja kommunikointia. Päätöksenteon itsenäisyyden tärkeys korostuu yhä enemmän. Työ ei Vähämäen mukaan ole palautettavissa yhteismitalliseksi työajaksi.

Monesti innovaatiot syntyvät juuri luovassa tyhjiössä ajatuksen ollessa vapaa. Miten johdetaan tällaista innovaation syntymistä? Perinteisen hierarkkisen organisaation kautta harjoitettu kontrolli ei sovellu tietotyöhön asiantuntijaorganisaatioon. Epävarmassa ympäristössä työskentelevä asiantuntija tarvitsee itsenäisyyttä, valtaa päättää soveltuvista työskentelymenetelmistä sekä käytettävistä lähteistä ongelman ratkaisemiseksi. Ympäröivän organisaation tulisi tehostaa osaamista ja joustavuutta organisaation vähentämällä organisaation kontrollia. (Kolehmainen, 2006, 92.)

Oman erityisen lisänsä asiantuntijaorganisaatioon tuo asiantuntijan kiinteä suhde asiakasiinsa. Organisaation johdon kontrollin sijaan asiakas saattaa haluta määritellä projektin kulkua hyvinkin pitkälle, jopa projektin parissa tietyissä tehtävissä työskentelevät asiantuntijat. Ylipäänsä työskentely tietointensiivisessä organisaatiossa vaatii läheistä ja jatkuvaa yhteistyösuhdetta niin muiden projektin parissa työskentelevien kuin asiakkaidenkin kanssa. Asiakkaan rooli on siinä mielessäkin tärkeä, että viime kädessä raha tulee asiakkaalta. (Kolehmainen, 2006, 92–93.)

2.2.1 Avoin asiantuntijuus työorganisaatiossa

Ihmisten osaamiseen perustuvassa asiantuntijaorganisaatiossa rakenteiden pitää olla sellaiset, että ne tukevat ryhmätyöskentelyä ja osaamisen jakamista, koska kaikki tarvittava tieto tai osaaminen on harvoin yhden ihmisen hallussa. Itsenäisesti toimivilla työryhmillä ja -tiimeillä on korostunut merkitys. Asiantuntijaorganisaatiossa työskentely on monesti myös asiakaslähtöistä, jolloin on tarpeen mahdollistaa päätösten tekeminen mahdollisimman lähellä asiakasta eli siellä missä asiakkaan tarpeet on tiedossa. Yritysten joustava erikoistuminen on lisääntynyt, millä tarkoitetaan yritysten keskittymistä tuotannossaan omaan ydinosaamiseensa. Tarvittavat palvelut hankitaan organisaation ulkopuolelta, mikä vie kehitystä kohti verkostotaloutta. (Ilmonen, Jokivuori, Uhmavaara & Kairinen, 2003, 12-13.)

Pauli Juutin mukaan organisaatiot yleensä ovat modernin ajan tuotteita. Modernille aikakaudelle tyypillistä oli yhtenevä järki sekä ilmiöiden tieteellisen erittelevä ja viileä tarkastelu. Modernille ”järjelle” ominaista oli laskelmoisuus. Moderni organisaatio korvasi perinteisen auktoriteetin teknisellä rationaalisuudella ja päätöksenteolla. Viime aikoina on kuitenkin havahduttu modernien organisaatioiden kapea-alaisuuteen ja rationaalisuuspainotteisuuden ongelmiin. Moderni organisaatioajattelu vaikuttaisi kompastuneen omaan järjelyynsä ja turhan yksiviivaiseen ajatteluun, joka ei anna sijaa luovuudelle. Tulevaisuuden

työelämässä luovuus on voimavara. (Juuti 2001,123,127.) Luovuuskaan ei synny pakottamalla, joten sitä ei voi myöskään johtaa tiukan rationaalisesti. Työskentely vaatii enemmän mahdollisuuksia itsenäiseen päätöksentekoon ja vapautta, jossa uudet innovaatiot voivat syntyä kompastumatta byrokratian jäykästi pyöriviin rattaisiin.

Pauli Juutin mukaan postmoderni organisaationäkemyksy syntyi 1990-luvun alussa siitä havainnosta, että erilaisissa kulttuureissa on syntynyt hyvin erilaisiakin menestyviä organisaatioita. Postmodernin organisaationäkemyksen ensimmäisiä edustajia oli Stewart R. Clegg, joka pohtii modernin ja postmodernin kompleksisuutta. Clegg näkee uuden modernin ympäristön vaikuttavan ratkaisevalla tavalla organisaatioihin. Modernille ajalle oli Cleggin mukaan tyypillistä erilaisuuden lisääntyminen ja käytännössä organisaatiot olivat niitä paikkoja, joissa erilaistumista toteutettiin. Postmodernia aikaa puolestaan kuvaa erilaistumisen purkautuminen, jolloin tälle ajalle on tyypillistä päinvastaisten prosessien toteutuminen kuin modernille ajalle. Clegg näkee postmodernin aikakauden muutoksena moderniin aikaan verrattuna. (Clegg, 1990, 1-3, 9-11.)

Päinvastoin kuten teollisen aikakauden ajattelu oletti, jatkuva kehitys eteenpäin aina vain kohti parempaa ja tehokkaampaa ei kestä ikuisesti. Modernin tilalle on astunut postmoderni, tai pikemminkin se on jatkanut modernista, mutta ei enää samaan suuntaan. Organisaatioita on alettu hahmottaa yhä useammin postmodernin viitekehyksen kautta. Postmoderni hylkää modernin rationaliteetin totalisoivan ja normalisoivan yhdenmukaisuuden sekä monologisuuden. Postmodernissa maailmassa on moniäänisyyttä ja kilpailevia puheita, eikä vain yhtä auktoriteettia samoine yhdenmukaistavine sääntöineen. Toisin kuin moderni, postmoderni ei usko ennakoimiseen, valvontaan ja varmuuteen. Päällimmäisenä tavoitteena ei enää ole ennustettavuus. (Juuti, 2001, 128–129.) Samoin kuin Ulrich Beck, myös Pauli Juuti kuvaa nyky-yhteiskuntaa, jossa ei ole enää uskoa jatkuvaan rationaaliseen kehitykseen, joka menee aina eteenpäin parempaan ja parempaan. Postmodernissa tiedostetaan paremmin eri vaihtoehtojen kirjo, niin hyvässä kuin pahassa. Ei ole vain edistystä, on myös epävarmuutta.

Postmodernissa organisaatiossa voisi sanoa olevan sijaa luovuudelle, yritteliäisyydelle, avoimuudelle ja erilaisuudelle jatkuvan itsensä kehittämisen hengessä. Organisaatio on riskialttiimpi tiedon ollessa epävarmempaa kuin jatkuvaan tulevan ennakoimiseen pyrkineessä modernin organisaatioajattelussa. Mutta organisaatiossa voisi ajatella näin ollen olevan myös enemmän tilaa innovatiivisuudelle ja uusille ideoille, sekä enemmän dynaamisuutta

vastuun ollessa hajautetumpaa. Julkusen ym. tutkimuksen aineistossa tuli toistuvasti esiin tietotyön ryhmäluonne, tiimeissä tekeminen ja oppiminen toisten kokemuksista. Työyhteisö on muutakin kuin sosiaalisuutta seuran vuoksi. Ryhmässä tuottavuus on suurempi kuin yksin työskennellessä ja oppiminen on ryhmän tai organisaation ominaisuus. (Julkunen ym., 2004, 140.)

Pauli Juutin mukaan asiantuntijaorganisaatiot tarvitsevat uudenlaista strategista ajattelua. Postmodernin asiantuntijaorganisaatiot eroavat byrokraatioista, joissa tekijät ja ajattelijat olivat erillisiä. Asiantuntijaorganisaatioissa ajattelu ja tekeminen kytkeytyvät yhteen, sekä innovaatiot ovat keskeisessä asemassa. Ajattelu ja tekeminen kytkeytyvät asiantuntijaorganisaatiossa yhteen asiantuntijan tehdessä ja ajatellessa sekä ajatellessa tekemistään reflektiivisesti. Asiantuntija on Juutin mukaan tottunut luottamaan siihen tiheään rakennelmaan, jonka hänen kokemuksellinen varastonsa tarjoaa. (Juuti 2001, 241.) Mezirow kuvaa aikuisen persoonalliseen muutokseen johtavaa oppimista uudistumisen prosessina, joka on reflektiivistä ja kriittistä kytkeytymisen aikuisen elämän perspektiivien muuttumiseen. Tämä reflektio ei hänen mukaansa kohdistu ainoastaan toimintaan, vaan myös taustalla vaikuttaviin tietorakenteisiin, olettamuksiin, arvoihin ja uskomuksiin. Mezirow puhuukin kokemukseen sisältyvästä merkitystiedosta, jonka perusteella yksilö suuntautuu muuhun tietoon. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 96–97.) Osaamisen ollessa ihmisissä ja reflektiivisen ajattelun heidän päänsä sisällä johtaminen kaipaa uusia välineitä, koska ihmiset eivät ole enää välikappaleita koneiden ja johtajien välissä vaan se pääasiallinen voimavara ja koneet heidän apuvälineinään.

Osaamisella on Järvisen, Koiviston ja Poikelan (2000) mukaan aina kaksi ulottuvuutta. Toisena ulottuvuutena on henkilöihin kiinnittyvä ryhmä- ja organisaatorajat ylittävä ammatillinen pätevyys. Toisena ääriäitana on organisationaalinen eli vain tietyissä organisaatioissa pätevä tietämys ja taitaminen. Organisationaalinen osaaminen voi myös muuntua ammatilliseksi osaamiseksi. Asiantuntijan hankkima tietoperusta nähdään koulutuksen tuottamaksi. Uuden oppimisen suunta on Järvelän, Koiviston ja Poikelan mielestä siinä mielessä menneessä, että se rakentuu aina aikaisemman teoria- ja käytännössä hankitun kokemustiedon varaan. Sen sijaan johtamisessa tarvittavan tiedon ja oppimisen suunta on tulevassa, koska organisaation on elettävä ympäristön muuttumisen ja kilpailun haasteiden mukana ja koska kohdattuihin ongelmiin ei ole asiantuntijaratkaisuja. (Järvinen, Koivisto & Poikela, 2000, 75.)

Pauli Juutin mukaan (2001) osaamisen johtamiseksi kutsutussa johtamissuunnassa on tunnistettu organisaatioiden näkymättömien, aineettomien arvojen merkitys. Viime aikoina Juutin mielestä ja ehkä juuri osaamisen johtamiseen liittyvän runsaan diskurssin ansiosta on nähty, että organisaation keskeisin voimavara on osaaminen. Sen jälkeen se muuttui puheeksi tietoyhteiskunnasta ja osaamisen yhteiskunnasta sekä asiantuntijoiden johtamisesta. Juuti pitää tätä diskurssia osaamisen johtamisesta puheena, jonka myötä johtamiskurssi on murtautumassa ulos modernin diskurssin kahleista vaikka osaamisen johtamisen puhe sisältääkin edelleen monin paikoin modernin diskurssin kaikuja. (Juuti, 2001, 311).

2.2.2 Yksilöllisyys vs yhteisöllisyys

Antero Kiiänmaa tuo esiin sen ongelmallisen yhtälön miten sovittaa yhteen verkostotalous ja yksilöllisyys (1996, 34). Tietoyhteiskuntaan liittyvä yksilöllisyys ja sen yhdistäminen verkostomuotoiseen organisaatioon on myös tutkimukseni sitoutumisteemaan nivoutuvia kysymyksiä liittyen siihen, miten yksilöllisyyden tunne ja organisaatioon sitoutuminen suhteutuvat toisiinsa.

Joustava tietotyö vetoaa subjektina toimimiseen (Siltala, 2004, 378). Mitä laajemmalle informaatioteknologian hyödyntäminen leviää, sitä enemmän puolestaan Manuel Castellsin mukaan tarvitaan itsenäisiä, koulutettuja työntekijöitä, jotka ovat kyvykkäitä ja halukkaita ohjelmoimaan ja päättämään kokonaisista työketjuista (Castells, 1996, 241). Miten toisiinsa suhteutuvat toisaalta rikas työ itseorganisoinnin mahdollisuuksineen samassa työyhteisössä työskentelyn kanssa? Asiantuntijatyö on toisaalta itsekeskeistä oman osaamisen kehittämistä, mutta toisaalta avoimen asiantuntijuuden asiantuntijaorganisaatiossa vaaditaan tiedon jakamista ja sen kulkemista parhaan kokonaislopputuloksen saavuttamiseksi.

Aikanaan jo Émile Durkheim pohti yhteisöllisyyden tunnetta ja sen syntyperää luoden erottelun mekaanisesta ja orgaanisesta solidaarisuudesta (Durkheim, 1980.) Avoimen asiantuntijuuden näkökulmasta katsoen asiantuntijaorganisaatiossa on sijaa orgaaniselle yhteisöllisyydelle, joka perustuu yksilöiden väliselle vastavuoroisuudelle työnjaon myötä erilaistuneessa yhteiskunnassa. Avoimen asiantuntijuuden lähtökohtana on eri tieteenalojen ja näkökulmien avoin kohtaaminen, sekä tiedon jakaminen mahdollisimman moniulotteisen kokonaiskuvan muodostamiseksi mahdollisimman monen eri erityisosaamisalueen yhdistyessä, mikä vaatii avointa kommunikaatiota, luottamusta ja osaamisen jakamista eri asiantuntija-alojen edustajien kesken.

Antero Kiianmaan mukaan useimmiten työskentelyorganisaatioon sitoutuminen määritellään siihen identifioitumisena. Kiianmaa määrittelee voimakkaan yhteenkuuluvuuden tunteen työnantajan kanssa on sosiaalisesti sidonnaisuudeksi, koska tällöin työntekijä ei ota huomioon vain omia yksilöllisiä intressejään vaan myös työnantajan edun. Kiianmaa sanoo työelämän psykologiassa ja sosiologiassa elävän edelleen jaottelun kahteen erilliseen solidaarisuuden lajiin, joita ovat sitoutuminen työhön ja ammattiin, sekä toisaalta sitoutuminen yritykseen. Kiianmaa esimerkiksi kuvailee Simon Marcsonin (1960) *The Scientist in American Industry* ja William Kornhauserin *Scientist in Industry* (1962) raportteja, joissa yritettiin tutkimuksen aikana muokata tutkijoiden ja tiedemiesten ajattelua liiketaloudelliseen suuntaan, jotta he sitoutuisivat yrityksiin ja niiden liiketaloudellisiin tavoitteisiin. Näistä tutkimuksista Kornhauserin aineistossa on jo tehtäväryhmiksi ja projektitiimeiksi kutsuttuja projektiryhmiä. Kornhauserin mukaan yleisperiaatteeksi havaittiin jo silloin, että specialistien ryhmät ovat professionaalisesti suuntautuneempia ja tehtäväryhmät puolestaan suuntautuvat organisaatioon. (Kiianmaa, 1996, 150, 153.)

Antero Kiianmaa korostaa sitä miten nykyiset länsimaiden ihmiset ovat enemmän yksilöitä kuin koskaan aiemmin ja kuinka sääty- ja luokkakohtainen ajattelu on kadonnut. Esimerkiksi solidaarisuus heikkenee useissa aineistossa koulutuksen myötä tavalla, joka ei ole yhteydessä työtyytyväisyyteen yleensä. Myöskään identifioitumisen ja sitoutumisen keskinäisestä suhteesta ei Kiianmaan mukaan ole päästy minkäänlaiseen yhteisymmärrykseen (mt., 162–163).

Yksilöllisyyden korostuminen saattaa näkyä myös esimerkiksi työaikajärjestelyissä. Ilmonen ym. (2003) tuovat esiin, kuinka osana Työssä jaksamisen ohjelmaa toteutetun *Vastavuoroisuus on valttia* -tutkimuksen aineistosta nousi esiin kaksi keskenään ristiriitaista kehityssuuntaa, jotka kuvaavat hyvin yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden kietoutumista toisiinsa tietotyössä. Samaan aikaan kun monilla toimipaikoilla työ on muuttunut luonteeltaan entistä sosiaalisemmaksi ja muista työtovereista riippuvaiseksi, on samaan aikaan lisääntynyt tarve tehdä ja sopia yhä yksilöllisempiä työaikajärjestelyjä. (Ilmonen, Jokivuori, Uhmavaara & Kairinen, 203, 9.)

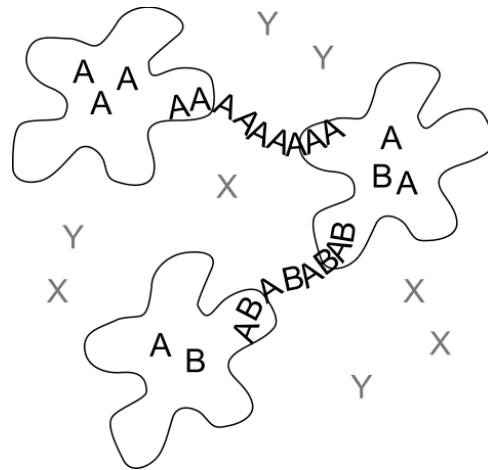
2.3 Niklas Luhmannin systeemiteoria - autopoieettinen organisaatio

Risto Eräsaari (Pirttilä & Eriksson, 2002, 28, 31-32) kytkee avoimen asiantuntijuuden avoimeen kommunikaatioon, siihen miten konteksti jätetään kommunikaation varaan. Asi-

antuntijuuden muodot eivät rakennu traditiolle tai rutiinille vaan ne ovat jatkuvasti neuvoteltavissa. Asiantuntijatieto on muokattava ”yleisölle” sellaiseen muotoon, että se ymmärrettävissä välittömään kommunikaatioon.

Sosiologi Niklas Luhmannin formaali teoria modernista yhteiskunnasta perustuu myös kommunikaatiolle. Se antaa mielestäni oivallista näkökulmaa ja välineistöä tietoyhteiskunnan sekä avoimen asiantuntijuuden analyysiin. Niklas Luhmannin (1995) systeemiteoriaa kiteyttäen, systeemit luovat itse itsensä ilman deterministisiä kausaalisia suhteita ulkomaailmaan. Sosiaaliset organisaatiot vetävät rajat ulkomaailmaan omilla päätöksillään ja luoden itse oman koodistonsa, jolla ne ovat selektiivisesti vuorovaikutuksessa ulkomaailmaan. Jokainen organisaatio luo itse omat suhteensa ja säätelee sitä, minkälaisia vaikutuksia se päästää omaan organisaatioonsa. Tämä selektiivisyys ei saa kuitenkaan olla liian tiukkaa, jotta systeemi ei kuole. Tätä ideaa tutkimuksessani soveltaen, havainnollistan Luhmannin systeemiteorian avulla organisaatiotasolla kuinka tietoa vaihdetaan tarpeeksi samanlaisen koodiston omaavien organisaatioiden välillä. Koodiston tulee olla tarpeeksi samanlaista yhteisen ymmärryksen takaamiseksi. Tieto jota jaetaan eri systeemien välillä, tuo jotain uutta systeemin uudistamiseksi, jonka kautta avointa asiantuntijuutta edustava organisaatio määrittelee koko ajan uudestaan omaa paikkaansa suhteessa ympäristöönsä.

Kuva 1 havainnollistaa tulkintaani luhmannilaisesta systeemiteoriasta. Organisaatiot kommunikoivat keskenään saman koodiston varassa. Ympäristöstä tulevan syötteen ollessa organisaation koodiston kanssa tarpeeksi samanlainen, läpäisee se organisaation ja ympäristön välisen rajan. Organisaatiot on kuvattu muodoltaan ameebamaisina sen havainnollistamiseksi, miten ne uudistuvat ja määrittelevät rajojaan koko ajan uudestaan suhteessa ympäristöönsä. Ympäristössä on myös muita koodistojen mukaisia syötteitä, jotka yrittävät kommunikoida, mutta liian erilaisen koodiston vuoksi se ei läpäise organisaation ja sen ympäristön välistä rajaa. Käsittelem Luhmannin systeemiteoriaa syvällisemmin seuraavassa.



Kuva 1: Luhmannilainen systeemiteoria (oma tulkinta)

Mielestäni Luhmannin teoria soveltuu hyvin avoimen asiantuntijuuden tai ns. uuden tietö-
työn analyysiin tietoyhteiskunnassa. Teoria kuvaa hyvin tietoyhteiskunnan verkostoraken-
netta, organisaatioiden rajojen huokoisuutta ja avoimuutta ympäröivälle yhteiskunnalle eri
tieteenalojen välisen kommunikaation mahdollistamiseksi. Luhmannin teoria näkee yhteis-
kunnan järjestelmänä ilman keskusta tai ydintä ja modernia yhteiskuntaa tarkastellaan maa-
ilmanyhteiskuntana, joka muodostuu kommunikaatiosta. Järjestelmänä tämä maailmanyh-
teiskunta on itseensä viittaava ja itseorganisoituva. Luhmann pohjaa teoriansa teoreettisen
biologian edustajan Ludwig von Bertalanffyn ajatukselle ”yleisestä systeemiteoriasta”.
Yleinen systeemiteoria selittää luonnon tapaa kehittyä niin, että se synnyttää järjestystä.
Perusta on termodynaamisesti avointen järjestelmien ominaislaadussa niiden ollessa vaih-
tosuhteessa ympäristönsä kanssa säilyttäen silti rakenteellisella itsesäätelyllä itsenäisyyten-
sä. (Luhmann, 2004, 38-39.)

Ajatus järjestelmästä, joka ovat riippuvuussuhteessa ympäristönsä kanssa syötteen ja tuo-
toksen (input/output) kautta, on myös tärkeä peruselementti Niklas Luhmannin teoriassa
autopoieettisesta organisaatiosta. Systeemiteorian peruselementit ovat yhteiskunnan jaotte-
lussa, jossa yläkäsitteenä ovat systeemit, jotka jaetaan edelleen pienemmiksi käsitteiksi eli
koneiksi, organismeiksi, sosiaalisiksi ja psyykkisiksi systeemeiksi. Nämä sosiaaliset sys-
teemit jakautuvat vielä interaktioiksi, organisaatioiksi ja yhteiskunniksi. (Luhmann, 1995,
2.)

Systeemiteoriassa järjestelmä määrittelee itse rajansa eriyttäen itse itsensä ja määrittäen
ympäristön siksi, mikä on sen rajojen toisella puolen. Yhteiskuntajärjestelmän teoria koh-
distaa huomionsa yhteiskuntajärjestelmän ja ympäristön eroon. Niklas Luhmannin mielestä

yleensäkin sosiaalisiin järjestelmiin ja yhteiskuntajärjestelmiin erityisesti näyttää parhaiten sopivan aina itseensä viittaava kommunikaation operaatio. Toisin sanoen yhteiskunta koostuu yksinomaan kommunikaatioista. Uusintamalla jatkuvasti kommunikaatiota kommunikaatiolla yhteiskunta erottaa itsensä toisella tavalla määriteltyjen järjestelmien muodostamasta ympäristöstä. (Luhmann, 2004, 41–42)

Niklas Luhmann näkee kompleksisuuteen viittaavien lausumien olevan hedelmällisiä vasta kun ne perustuvat ykseyden sijasta eroon. Jokaiseen järjestelmään pätee sääntö, että ympäristö on kompleksisempi kuin järjestelmä itse, mihin Luhmannin teoria rakentuu. Mikään ympäristö ei voi tukeutua täydellisiin vastaavuussuhteisiin ympäristönsä kanssa vaan jokaisen järjestelmän on vähennettävä ympäristönsä kompleksisuutta ennen kaikkea havaitsemalla ympäristöä vain rajatulla tavalla ja valmiisiin kategorioihin jäsentyneenä omalla tavallaan. (Luhmann, 2004, 47–48) Jokaisella järjestelmällä on ikään kuin oma koodistonsa tai sapluunansa välineenä ympäristön havainnoinnissa tiedon kategorisoituen samalla omaan järjestelmään sopivalla tavalla.

Kompleksinen järjestelmä kykenee säilymään ja uusintamaan itsensä hyvin rajallisesti itseään huomattavasti kompleksisemmassa ympäristössä. Yksi vaihtoehto olisi, että järjestelmä reagoisi heikosti ja eristäytyisi eli olisi vain vähän riippuvainen ympäristöstä ja rajoittaisi yhteydet ympäristöönsä vain harvoihin kausaalsiin vuorovaikutuksiin. (Luhmann, 2004, 48.)

Yleisesti kompleksisemmat järjestelmät kykenevät kuitenkin pitämään yllä useampia ja useammanlaisia suhteita ympäristöön, esimerkiksi erottelemaan syötteitä ja tuotoksia, ja siten myös reagoimaan monimutkaisempaan ympäristöön. Itseensä viittaavat autopoieettiset järjestelmät ovat sisäsyntyisesti rauhattomia ja alttiita uusintamaan itseään. Näin ollen ne kehittävät autopoieesinsa jatkamiseksi omia rakenteitaan. Organisaation ympäristö kannattelee ja häiritsee järjestelmää, mutta ei pakota sitä sopeutumaan eikä myöskään vaadi uusintamisen ehdoksi parasta mahdollista sopeutumista. Ympäristö on yhtä aikaa autopoieesin mahdollisuuden ehto ja rajoitus. (Luhmann, 2004, 48–50.)

Teoretisoinnin yksinkertaistamiseksi Luhmann kuvaa järjestelmän ja ympäristön välistä suhdetta resonanssin käsitteellä. Modernin yhteiskunnan katsotaan olevan niin kompleksinen järjestelmä, että sitä ei voi nähdä ikään kuin tehtaana, jossa syötteet muunnettaisiin tuotoksiksi. Tämä järjestelmän ja ympäristön yhteys syntyy siten, että järjestelmä uusintaa

itseään ympäristöltään sulkeutuneesti käyttämällä sisäisesti kehämäisiä rakenteita. Eriyty-
nyt järjestelmä voidaan saattaa resonoimaan vain ominaistajuuksiensa mukaisesti. Järjes-
telmien ja ympäristön elementtien välillä ei toisin sanoen ole missään kohdin täydellistä
vastaavuutta vaan järjestelmä muodostaa vain erittäin valikoivia yhteyksiä. Järjestelmän
rajat suojaavat näin sitä ympäristön vaikutuksilta. Ilman tätä resonanssin tai kytkennän va-
likoivuutta järjestelmä ei erottuisi ympäristöstään eikä olisi olemassa järjestelmänä. (Luh-
mann, 2004, 52–53.)

2.3.1 Autopoieettinen organisaatioteoria ja avoin asiantuntijaorganisaatio

Merkityksiä käsittelevän järjestelmän täytyy ensisijaisesti varmistaa sen oma autopoieesi,
kuten elollistenkin järjestelmien ollessa kyseessä. Järjestelmä on olemassa vain niin kauan
kuin merkityksellinen informaationmuokkaus jatkuu. Vain järjestelmien on mahdollista
todella nähdä ympäristö, sillä näkeminen edellyttää samalla muiden rinnakkaismahdolli-
suuksien näkemistä. Järjestelmällä on käytössä omia erotteluja, joiden avulla sen on mah-
dollista käsittää tiloja ja tapahtumia, jotka siten ovat järjestelmälle itselleen informaatiota.
Järjestelmien eriytyminen tekee mahdolliseksi kompleksisuuden lisäämisen ja reduktion.
Tähän pohjaten järjestelmän on mahdollista muodostaa ympäristöään kohtaan odotuksia,
mutta sallia samalla yllätykset. (Luhmann, 2004, 55.)

Järjestelmien on Luhmannin mukaan turvauduttava autopoieesiin eli elementtien jatkuvaan
korvautumiseen saman järjestelmän elementeillä. Koska informaatiot ja informaatio-
odotukset, siis rakenteet, tuotetaan erotteluja projisoimalla, tämä sulkeutuneisuus on kui-
tenkin yhtä aikaa avoimuutta, koska juuri eron tekemisen tekniikan avulla järjestelmä saat-
taa kokea eroavansa ympäristöstä. (Luhmann, 2004, 56.) Tekemällä rajan itsensä ja ympä-
ristönsä välille järjestelmän on mahdollista olla samaan aikaan eriytynyt ympäröivästä
maailmasta, mutta samaan aikaan kuitenkin avoin sille.

Sovellan Niklas Luhmannin systeemiteoriaa viitekehyksenä tutkimuksessani kirkastamaan
ajatusta avointa asiantuntijuutta edustavasta asiantuntijaorganisaatiosta osana ympäröivää
yhteiskuntaa. Asiantuntijaorganisaatio muodostaa oman lokeron, joka on eriytynyt oman
koodistonsa mukaiseksi systeemiksi tehden eron ympäristöön. Asiantuntijaorganisaatio on
määritellyt itse oman perustehtävänsä, lokeron suhteessa muihin ympäröiviin organisaatioihin.
Oma paikka ei saa kuitenkaan olla liian suljettu ja eristytynyt vaan organisaation

on määriteltävä omaa paikkaansa, sitä miksi se on olemassa, koko ajan uudelleen koske-
tuksissa ympäristöönsä ja muihin organisaatioihin.

3 TUTKIMUSKYSYMYKSET, AINEISTO JA ANALYYSIMENETELMÄT

3.1 Tutkimuskysymykset

Jussi Vähämäen mukaan ajattelun muuttuminen tuotannon olennaiseksi tekijäksi ja siirtyminen ”tietoyhteiskuntaan” muokkaa myös voimakkaasti tuotantoa ja työtä, mutta myös niiden organisoimista ja johtamista. Tilallisen, ajallisen ja toiminnallisen epämääräisyytensä vuoksi ”aivotyö” on perinteisten työn hallintajärjestelmien, kuten työpaikan kannalta hankala. Uusi tilanne pakottaa muuttamaan palkkatyön kontrollimuotoja, jotka ovat muuttumassa jaksottaisiksi ja tavoitteiden sekä tulosten välisten suhteiden arvioimiseksi. (Vähämäki, 2006, 101–103, a.)

Jussi Vähämäen mainitsema tietotyön uudenlaisen kontrollimuodon vaatimus sekä tietotyön erityispiirteet ylipäänsä asettavat myös tietotyöntekijän työorganisaatioonsa sitoutumisen uuteen valoon. Asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevän tietotyöläisen työssä on paljon vapautta ja itsenäisyyttä, mutta toisaalta myös uudenlaisia sidoksia. Asiantuntijuuden ollessa avointa tietoa on jaettava parhaimman lopputuloksen saavuttamiseksi, koska kaikkea tarvittavaa osaamista tai tietoa ei ole yhdellä ihmisellä. Asiantuntijaorganisaatiossa tietotyöntekijät ovat riippuvaisia toisistaan. Avoimen asiantuntijuuden kautta toisaalta sidokset omaan professionaaliseen yhteisöön ei välttämättä ole niin voimakas. Töitä tehdään paljon poissa fyysisestä työyhteisöstä, joten yhteys fyysiseen työympäristöön voi olla löyhä. Asiakkaiden kanssa ollaan kiinteästi yhteistyössä, joten asiakassuhde voi olla hyvinkin kiinteä ja asiakas määrittellä työskentelyolosuhteita kovinkin pitkälle. Tietoyhteiskunnan asiantuntijaorganisaatioissa työorganisaatiositoutuminen on kaiken kaikkiaan uudessa tilanteessa ja uuden haasteen edessä.

Tältä pohjalta tutkimukseni tavoitteena on syventää tietämystä asiantuntijatyön erityispiirteistä, kuten työn muutoksesta, suhteesta työhön, työn merkityksestä, asiantuntijatyön vaatimuksista ja paineista, mutta myös vapaudesta ja itsenäisyydestä. Tutkimuksessani haluan erityisesti kohdistaa huomion organisaatiositoutumisen laatuun ja luonteeseen asiantuntijaorganisaatiossa, jossa asiantuntijuus on luonteeltaan avointa. Mihin asiantuntija ”kiinnittyy” tai sitoutuu asiantuntijaorganisaatiossa: päätösvalta on hajautettu, itseohjautuvuus on korkeaa, esimies/alais-suhde on muuttunut, asiantuntijuus on avointa ja osaamista jaetaan, suhde asiakkaisiin on kiinteä ja vahva? Asiantuntijatyössä korostuu vahvasti oman osaami-

sen kehittäminen ja sen kautta yksilöllisyys. Onko työntekijä sitoutunut työorganisaatioon vai pikemminkin oman osaamisensa kehittämiseen?

Tarkastelen työorganisaatiositoutumista ja siihen liittyvien asiantuntijatyön erityispiirteitä hankkimani teemahaastatteluaineiston avulla. Tutkin asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevän asiantuntijan sitoutumista työorganisaatioonsa. Millaista on organisaatiositoutuminen asiantuntijaorganisaatiossa? Ilmeneekö tutkimusaineistossa jollakin tavalla sitoutumisen vaikeus? Minkälaisia tekijöitä tai asioita haastatteleman asiantuntijatehtävissä työskentelevät tietotyöntekijät tuovat esiin sitoutumiseen liittyen? Olisiko niistä mahdollista muodostaa yhtenäisiä kokemuskenttiä?

Alla seuraavat tarkat tutkimuskysymykset:

Sitoutuminen

Miten haastateltavat ilmentävät työorganisaatioon tai työnantajaan sitoutumista ja perustellaanko sitoutumista rationaalisin, normatiivisin tai affektiivisin perustein?

Tuovatko haastateltavat ilmi organisaatioon sitoutumisen vaikeutta?

Mihin haastateltavat ovat sitoutuneita tai mitkä tekijät vahvistavat sitoutumista työorganisaatioon?

Ajallinen sitoutuminen

Miten haastateltavat ilmentävät ajallista sitoutumista työhön?

Onko rajan vetäminen vaikeaa työn ja vapaa-ajan välille?

Työn merkitys ja työkeskeisyys

Ilmeneekö mikä on työn merkitys haastateltaville?

Nouseeko haastateltavien puheessa esiin työkeskeisyys ja miten se ilmenee?

Painottuuko työkeskeisyydessä ammatillinen vastuu ja kunnia vai työssä menestyminen ja vaurastuminen?

Yhteisöllisyys vs yksilöllisyys

Miten haastateltavat ilmentävät työhön liittyvää yhteisöllisyyden tai yksilöllisyyden tunnetta?

Mikä tai millainen on työyhteisön merkitys työntekijälle?
Miten haastatteluissa ilmenevät työn itsenäisyys ja vapaus?

Oman osaamisen kehittäminen

Millä tavalla haastateltavat käsittelevät osaamisen kehittämistä? Mikä merkitys osaamisen kehittämisellä on haastateltaville?

Mikä motivoi oman osaamisen kehittämiseen?

3.2 Tutkimuskohde ja aineisto

Asetettuani lopullisen tutkimuskysymyksen ja päädyttyäni kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään, koin haastavaksi löytää nimenomaisesti tutkimusongelmaani soveltuvaa aineistoa. En halunnut tehdä tutkimusta aineiston ehdoilla. Päätin näin ollen kerätä haastatteluaineiston itse saadakseni käyttöni juuri tutkimuskysymystäni varten räätälöidyn aineiston, joka vastaisi mahdollisimman hyvin asettamaani tutkimuskysymykseen. Päädyin laadulliseen lähestymistapaan tutkimuksessani koettuani, että tutkimuskysymykseni kannalta organisaatioon sitoutumisesta ja asiantuntijatyön erityispiirteistä avoimen asiantuntijuuden alalla saisin rikkaamman aineiston laadullisin tutkimusmenetelmin. Haastattelua puolestaan pidetään myös sopivana menetelmänä silloin, kun tutkittavaa ilmiötä tai asiaa ei tunneta kovin hyvin tai tutkimusasetelmaa ei määrätty täysin yksityiskohtaisesti vaan sitä täsmennetään ehkä vielä tutkimuksen edetessä (Ilmonen, Jokivuori, Uhmavaara & Kairinen, 2003, 43).

Määrittelen avoimen asiantuntijuuden tutkimuksessani vastakkaiseksi *professionalismin* käsitteelle, jossa tieto tai asiantuntijuus on tietyn tieteenalan sisäistä, luonteeltaan suljettua. Näen avoimen asiantuntijuuden poikkitieteellisenä, eri alojen välillä avoimesti jaettuna tietona, jolloin syntyy monialaista, eri osaamista yhdistävää asiantuntijuutta. Avoimen asiantuntijuuden näkökulma sekä ns. uutta työtä edustava asiantuntijaorganisaatio asettivat luonnollisesti omat vaatimuksensa tutkimuskohteelle. Päätin suorittaa teemahaastattelut ensisijaisesti yhdessä samassa organisaatiossa vaikka tavoitteena ei ollutkaan tehdä erityistä yhtä organisaatiota koskevaa tapaustutkimusta.

Otin yhteyttä kahteen eri konsultointialan yritykseen kysyen niitä yhteistyöhön. Kysyin yhteistyöhön myös muutamaa eri asiantuntijaorganisaatiomäärittelyyn sopivaa tutkimusorganisaatiota, mutta yhteistyön onnistuminen katkesi joko ajan puutteeseen, organisaatiossa meneillään olevaan organisaatiomuutokseen tai haastateltavien saamisen vaikeuteen. Toi-

mitin kahden yhteistyöstä kiinnostuneen konsultointiyrityksen yhteyshenkilöille lyhyen esittelyn tutkimusaiheestani ja päädyin lopulta haastattelemaan kummassakin yrityksessä asiantuntija- sekä esimiesasemassa olevia työntekijöitä, joiden katsoin edustavan tutkimuskysymykseeni liittyvää avoimen asiantuntijuuden alaa.

Tutkimuskohteeksi olisi voinut sopia hyvin myös esimerkiksi jokin IT-alan yritys, joita myös esimerkiksi Sirpa Kolehmainen (2004) on tutkinut sitoutumisen näkökulmasta. IT-alalla asiantuntijuus on tiettyyn erikoisalaan kohdistunutta, jossa on tarpeen poikkitieteellinen osaamisen soveltaminen. Vertailu esimerkiksi eri alojen asiantuntijatyössä olevien välillä olisi voinut olla kiinnostavaa, mutta tavoitteenani oli kuitenkin pitää haastateltavien määrä kohtuullisena litteroinnin työläyden vuoksi. Katson tutkimuskohteeksi valitsemani konsultointialan edustavan tutkimustehtävän mukaista avointa asiantuntijuutta, jossa osaaminen ei ole tiettyyn tieteenalaan sidottua ja työ on luonteeltaan ns. tietotyötä. Asiantuntijatehtävissä työskentelevät työntekijät ovat korkeasti koulutettuja ja täydentävät monesti koulutustaan opiskelemalla vielä työn ohessa. Konsultointiala on myös asiakaslähtöistä, joten monesti tietotyölle tyypillinen kiinteä suhde asiakkaaseen ja työskentely yhteistyössä asiakkaan kanssa on arkipäivää konsultointialalla.

Hankin aineiston tekemällä yhteensä kymmenen (10) puolistrukturoitua teemahaastattelua kahdessa eri konsultointialan yrityksessä, joita kutsun tutkimuksessani yrityksiksi A ja B. Tavoitteenani ei ole ollut tehdä tapaustutkimusta vaan tutkia yleisellä tasolla asiantuntijatehtävissä olevien työntekijöiden organisaatiositoutumisen ilmenemismuotoja asiantuntijaorganisaatioissa, minkä vuoksi en koe olennaiseksi kertoa tutkimuskohteena olevista asiantuntijaorganisaatioista kovin yksityiskohtaisesti vaikka yritykset itse antoivat suostumuksensa yrityksen nimen julkaisemiseen tutkimuksessani. Tutkimuskohteina olevien yritysten tavoitteena ei ole edustaa työelämän käytänteitä niin, että tulokset olisivat laajemmin yleistettävissä asiantuntija-alan organisaatioihin. Lisäksi haastattelut jakautuivat hyvin epätasaisesti kahden eri yrityksen välillä, joten niiden kesken ei ollut esimerkiksi mahdollista tehdä vertailua.

Toteutin haastattelut kevään 2005 aikana. Tein kaksi (2) haastattelua yrityksessä A, joka on kansainvälinen konsultointiyritys, jossa on liikkeenjohdon ja teknologian konsultteja. Suomen toimipiste on osa Pohjoismaista organisaatiota, joka käsittää neljä maata ja yli 200 asiantuntijaa. Suomen toimipisteessä on yhteensä 60 asiantuntijakonsulttia. Yritys A kertoo hyödyntävänsä maailmanlaajuisia verkostojaan asiakastoimeksiannoissaan ja tarjoavansa

kehittämispalveluja asiakkaitensa toiminnoissa erityisesti taloushallinnon, asiakkuudenhallinnan ja tilaus-toimitusketjun osa-alueilla. Yritys tarjoaa liiketoiminnan kehittämiseen suunnattuja ratkaisuja, kuten liiketoimintastrategioiden laadintaa ja toteutusta, toimintojen ja prosessien suunnittelua ja kehittämistä, muutosten implementointia, teknologiastrategioiden laadintaa, tietoliikenneinfrastruktuuria sekä sovellusten implementointia.

Yrityksessä B toteutin valtaosan haastatteluista eli yhteensä kahdeksan (8) muuta haastattelua muutaman päivän aikana. Yritys B on suomalainen ja tekee konsultointia ja valmennusta liikkeenjohdolle sekä julkiselle sektorille. Yritys ilmoittaa olevansa suurin suomalainen kehittämissyhtiö (vuonna 2005). Yrityksessä on yhteensä 120 asiantuntijaa (vuonna 2005). Yritys kertoo tarjoavansa kehittämispalveluja mm. strategioissa, johtamisen, työyhteisön, esimiestyön ja työhyvinvoinnin sekä henkilöstöjohtamisen kehittämisessä. Yritys B tarjoaa asiakkailleen myös tutkimus- ja mittauspalveluja, kuten osaamiskartoituksia, organisaation kulttuurikartoituksia ja sekä kehittämisen ja koulutuksen vaikuttavuuden arviointia. Yritys B kertoo työtapansa olevan osallistava ja luovansa uusia toimintatapoja organisaation eri tasoilla yhdessä työskentelemällä.

Tutkimuksessani päähuomio ja itse tutkimuskohde on haastateltavat ihmiset ja heidän kokemuksensa asiantuntijatyöhön ja erityisesti työhön sitoutumiseen liittyen. Haastateltavien työskentelyorganisaatiot eivät näin ollen ole tutkimuksessani kovin merkittävässä asemassa siinä mielessä, että olisin tehnyt vertailua yritysten välillä. Mikä täytyy huomioida, yritykset A ja B ovat tutkimuksessani epätasa-arvoisessa asemassa sen suhteen, että yrityksestä A organisaationa kertyi haastattelujen kautta enemmän tietoa. Tehtyäni yrityksessä B suurimman osan haastatteluista, sain useamman haastattelun kautta myös paremman yleiskuvan yrityksen B esimerkiksi työyhteisön yhteisistä työskentelytavoista ja toimintakulttuurista. Huomattava ero yritysten välillä on se, että yritys A on laaja kansainvälinen, vuonna 2005 17 000 työntekijää käsittänyt organisaatio kun yritys B on suomalainen kansainvälisessä mittakaavassa pieni ja Suomessa toimiva organisaatio. Yritys B on haastattelukohteista asiantuntijaorganisaatiolle hyvin tyypillinen matala organisaatio, jossa organisaatiotasot päätösrakenteineen on karsittu minimiin.

Haastattelin yrityksissä A ja B pääasiassa asiantuntija- tai esimiestehtävissä olevia henkilöitä. Kunkin haastattelun keskimääräinen kesto oli noin neljäkymmentäviisi (45) minuuttia. Litteroiduista haastatteluista kertyi yhteensä vajaa yhdeksänkymmentä (90) liuskaa rivivälillä yksi (1) kirjoitettua aineistoa.

Haastateltavien iän välillä ei ollut kovin suurta hajontaa, ikähaitari vaihteli 29 ja 53 vuoden välillä. Ainoastaan yhden haastateltavan ikä jäi epäselväksi. Kymmenestä haastateltavasta neljä oli miehiä ja kuusi naista. Koulutustausta korreloi jonkin verran iän kanssa; nuoremmilla haastateltavista oli ylempi korkeakoulututkinto, mutta vanhemman ikäpolven haastateltavista osalla olla opistoasteen tutkinto, mutta olivat kehittäneet osaamistaan työn kautta ja edenneet urallaan. Haastateltavista neljä mainitsi erityisesti kehittävänsä kuitenkin osaamistaan opiskelemalla työn ohessa tai olivat opiskelleet aiemmin täydentämällä koulutustaan.

Haastateltavista yksi oli organisaatiossa projektiassistentin tehtävässä, eikä niinkään asiantuntijatehtävissä. Haastateltavan tehtävästä johtuen haastattelun sisältö ei ollut merkittävä tutkimustehtäväni kannalta, joten se on jätetty tutkimuksessani huomiotta. Samaten ensimmäisen haastattelun nauha oli äänenlaadultaan huomattavan huonolaatuinen, joten haastattelussa jäi paljon epäselvää litterointivaiheessa. Haastattelujen tekemisen ja litteroinnin välillä oli myös ajallisesti pitkä tauko, mikä heikensi huonolaatuisten nauhan litterointia entisestään kuin että haastattelu olisi vielä ollut tuoreena mielessä.

Haastattelu	Sukupuoli	Ikä	Koulutus	Tehtävä/asema organisaatiossa
1	mies	39	Kauppatieteiden tohtori (KTT)	Management Director (toimialajohtaja)
2	nainen	39	Kauppatieteiden maisteri (KTM)	Toimialatiimin johtaja/päällikkö
3	nainen	29	Kasvatustieteiden maisteri (KM)	Henkilöstöpäällikkö
4	nainen	44	Yo-merkonomi	Projektiassistentti
5	mies	53	Insinööri (opisto) + muuta koulutusta n. 100 ov	Projektijohtaja

6	mies	53	Ekonomi, MBA-tutkinto	Senior partner (omistaja)
7	nainen	?	Merkonomi	Projektijohtaja
8	nainen	42	Yo-merkonomi, MBA-tutkinto	Projektijohtaja
9	nainen	39	MBA-tutkinto kesken	Projektijohtaja
10	mies	32	Kauppätieteiden maisteri (KTM)	Projektijohtaja

Taulukko 1: Haastateltavien tiedot

Erilaisten haastattelutyyppeiden kirjo on valtava ja osin myös hieman epämääräinenkin. Esimerkiksi Sirkka Hirsjärvi ja Helena Hurme jakavat haastattelutyypit kahteen luokkaan, joista toisen muodostaa strukturoitu, standardoitu lomakehaastattelu. Toiseen luokkaan kuuluvia haastattelutyyppejä Hirsjärvi ja Hurme listaavat strukturoimattoman, puolistrukturoidun haastattelun, puolistrukturoituun haastattelun, teemahaastattelun, syvähaastattelun sekä kvalitatiiviseen haastattelun. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 47.)

Toteutin omat haastatteluni ns. puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Eskola ja Suoranta sanovatkin teemahaastattelulle olevan ominaista, että sen aihepiirit tai teema-alueet on etukäteen määrätty, mutta menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Kaikki teema-alueet on etukäteen päätetty läpikäytäväksi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat riippuen haastateltavasta. Haastattelussa on jonkinlainen tukilista, mutta ei valmiita kysymyksiä. Se luo haastattelutilanteelle kuitenkin avointa haastattelua tiukemmat rajat, mutta mahdollistaa toisaalta haastateltavalle strukturoitua haastattelua laajemmat mahdollisuudet yksilöllisten tulkintojen esittämiseen. (Eskola & Suoranta, 1999, 87,89.)

Strukturoituun haastatteluun verrattuna teemahaastattelussa kysymyksiä ei ole kuitenkaan tarkkaan muotoiltu ja niiden järjestys voi vaihdella. Teemahaastattelu on suhteellisen rajattu ja määritelty muodoltaan etukäteen, mutta se sallii kuitenkin joustaa haastateltavan mu-

kaan, minkä ansiosta haastattelut on sisällöltään rikkaampia kuin tarkasti etukäteen määritely strukturoitu haastattelu. (Eskola & Suoranta, 1998, 87.) Teemahaastattelu on Ilmosen ym. (2003) mukaan erityisen sopiva tutkimusmetodi silloin, kun saatujen vastausten valossa halutaan esittää haastateltavalle lisäkysymyksiä (Ilmonen, Jokivuori, Uhmavaara & Kairinen, 2003, 45).

Haastattelujen edetessä koin teemahaastattelumuotoisen haastattelun hyväksi haastateltavien ollessa keskenään hyvin erilaisia ja eri aiheista syntyi keskustelua vaihdellen riippuen haastateltavasta. Puolistrukturoidun teemahaastattelun ansiosta haastattelutilanne saattoi hieman elää haastateltavan mukaan. Tutkijan rooli on ohjailta keskustelua siihen suuntaan, että se tuo esille tutkimusongelman kannalta relevanttia tietoa (Ilmonen, Jokivuori, Uhmavaara & Kairinen, 2003, 45). Haastattelin esittämällä muodoltaan sellaisia avoimia kysymyksiä, joihin ei ollut valmiita vastausvaihtoja vaan haastateltava saattoi vastata pitkästikin kertoen. Haastattelun kuluessa myös kysymysten järjestys sekä niiden muotoilu saattoi vaihdella jonkin verran. Tosin ensimmäistä kertaa teemahaastatteluja tehdessä ennalta määritellystä kysymysrungosta poikkeaminen ei tuntunut luontevalta ja oli vaikeaa.

Myös Hirsjärvi ym. korostavat haastattelun suurena etuna muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna aineiston keruun joustavan säädeltävyyden tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi haastatteluaiheiden järjestyksen muuttamista tai mahdollisuutta tulkita vastauksia enemmän kuin vaikkapa postikyselyssä. Valittaessa haastattelumenetelmä, halutaan korostaa ihmisen näkemistä tutkimustilanteessa subjektina, jolloin hänelle on annettava mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita niin vapaasti kuin mahdollista. Ihminen nähdään tutkimuksessa merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena. Haastattelu valitaan myös siksi, että on ennakoitavissa tutkimuksen aiheen tuottavan vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin. Haastateltaessa vastauksia on myös mahdollista selventää saatavia vastauksia tai syventää niitä tehden lisäkysymyksiä tai pyytämällä perusteluja saadulle vastaukselle. (Hirsjärvi ym. 2005, 194-195.)

Ylipäänsä haastattelulla kuten muillakin aineistonhankintamenetelmillä on omat niin hyvät kuin huonotkin puolensa. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2005) mukaan haastattelu on siinä suhteessa ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Hirsjärvi mainitsee esimerkiksi haastattelumenetelmän hyvänä puolena metodin joustavuuden aineistoa kerätessä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 193.) Lisäksi haastattelutilanne antaa tutkijalle mahdollisuuden havain-

noida myös haastateltavan ei-kielellisiä vihjeitä ja saada näin selville vastausten taustalla olevia motiiveja (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34). Tiedonkeruumenetelmän valinnan tulee tietenkin aina olla perusteltua ja harkita, miksi juuri valittu menetelmä toimisi kaikkein parhaiten tutkimusongelman kohdalla.

Tiedostin haastatteluja tehdessäni, kuinka haastateltavat saattaisivat kokea hankalana puhua avoimesti. Otin kumpaankin yritykseen yhteyttä pyytääkseni heitä mukaan tutkimukseeni ja sovin yhteyshenkilön kanssa haastattelevani useampaa henkilöä. Organisaatiossa A, jossa haastattelin yhteensä kahta henkilöä, sovin haastattelut suoraan haastateltavien kanssa. Kolmas suunniteltu haastattelu peruuntui haastateltavan kiireisen oman aikataulun vuoksi.

Organisaatiossa B yhteyshenkilö sopi haastatteluajat puolestani niiden henkilöiden kanssa, jotka olivat valikoituneet haastateltavakseni asiantuntijatehtävän, kalenterin aikataulujen sopivuuden sekä halukkuuden perusteella. Erityisesti organisaatio B:n asetelma saattoi antaa haastateltavalle entistä voimakkaamman tunteen siitä, että hän oli haastattelussa edustamassa myös työnantajaansa eikä vain kertomassa organisaatioon sitoutumisesta omana itsenään, mikä saattoi heikentää halua puhua avoimesti. Kuten Hirsjärvi ym. esittävät, haittana haastattelumenetelmässä toisaalta on se, että sen luotettavuutta saattaa heikentää haastattelussa ilmenevä taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastatteluaineisto on myös konteksti- ja tilannesidonnaista, josta seuraa ongelmana se, että tutkittavat saattavat puhua haastattelutilanteessa toisin kuin jossakin toisessa tilanteessa. (Hirsjärvi ym. 2005, 195-196.)

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä keskustellaan nimenomaan herkästi tutkimuksen luotettavuudesta, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2004, 131) tuovat esiin, totuudesta ja tiedon objektiivisuudesta. Yleisessä tutkimusmetodikeskustelussa asetetaan usein kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus vastakkain ja kvalitatiivista tutkimusta kritisoidaan luotettavuudesta. Eskola ja Suoranta (1999, 209) tulkitsevat kritiikin johtuvan siitä, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihe sekä luotettavuuden arviointi eivät ole yhtä lailla erotettavissa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa.

Tuomi ja Sarajärvi tuovat kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus -keskusteluun toisen näkökulman kiinnittäessään huomion eroon havaintojen luotettavuuden sekä niiden puolueettomuuden välillä. Esimerkiksi puolueettomuudesta he ottavat sen, pyrkiikö tutkija kuu-

lemaan ja ymmärtämään tiedonantajaa itseään vai antaako tutkija esimerkiksi oman sukupuolensa, ikänsä tai poliittisen näkemyksensä vaikuttaa siihen, miten tulkitsee tiedonantajan kertomuksen. Keskustelussa laadullisesta tutkimuksesta periaatteessa myönnetään, että tutkijan oman asenteen läpi suodattunutta näkemystä ei voi välttää tutkijan kuitenkin itse ollessa koko tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 133.)

Eskolan ja Suorannan mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti sekä sen tunnustaminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Eskola ja Suoranta korostavat tutkijan asemaa luotettavuuden kriteerinä, jolloin luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 1999, 211-212.)

3.3 Aineiston analyysimenetelmät

Haastattelumenetelmän haittapuoli on usein, että vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi on ongelmallista, koska niitä varten ei ole olemassa mitään valmiita malleja, joita noudattaa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35). Toisaalta juuri tämä mallittomuus on myös haastattelumenetelmän rikkaus.

Pro gradu –tutkimukseni edetessä on ilmennyt laadulliselle tutkimukselle ominainen prosessorientoituneisuus. Aineistonkeruun välineen ollessa inhimillinen eli tutkija itse, aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat voivat kehittyä tutkijan tietoisuudessa tutkimusprosessin edetessä. Tästä syystä Kari Kiviniemi katsoo laadullisessa tutkimuksessa korostuvan tutkimuksen eri elementtien kehittyvän tutkimuksen edetessä, kuten esimerkiksi tutkimustehtävän, teorianmuodostuksen, aineistonkeruun ja aineiston analyysin. (Kiviniemi, 2001, 68.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä edetä induktiivisesti, tarkoittaen aineistolähtöistä etenemistä yksittäisestä yleiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kuitenkin mahdollista toteuttaa kahta erilaista käsitystä teorian luonteesta, sekä induktiivista että deduktiivista. Deduktiivisella tarkoitetaan etenemistä yleisestä yksityiseen. Eskolaa ja Suorantaa lainaten: ”teoria päämääränä ja teoria välineenä”. Laadullisessa tutkimuksessa teoria voi olla väline, jonka avulla aineistosta voi rakentaa tulkintoja ja esittää tulkintoja tieteellisessä muodossa. Teoria voi yhtä lailla toimia tutkimuksessa myös päämääränä, jolloin yksittäisistä havainnoista edetään yleiseen. (Eskola & Suoranta, 1998, 83-84.)

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2005) mukaan kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä kohteen mahdollisimman kokonaisvaltainen kuvaaminen. Tutkija ei Hirsjärven mukaan voi myöskään sanoutua irti arvolähtökohdista, sillä arvot ovat selkeässä yhteydessä siihen, mitä ja miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. On vaikea saavuttaa sellaista objektiivisuutta, mihin objektiivisuudella perinteisesti pyritään, sillä tutkija ja se, mitä tiedetään, kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. (Hirsjärvi ym. 2005, 152.) Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus mittaa nimensä mukaisesti määrää, kun taas laadullinen tutkimus suuntautuu laatuun ja erilaisiin merkityksiin, joiden erojen vertailemiseksi ei taas ole olemassa mitään selkeää mittaristoa. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.

Jouni Tuomen ja Anneli Sarajärven (2004) mukaan useimmat eri nimillä kulkevat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat ainakin jollakin tapaa sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Se on paitsi yksittäinen metodi niin myös väljä teoreettinen kehys liitettävissä erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. (Sarajärvi & Tuomi 2004, 93.) Sisällönanalyysin tarkoituksena on tuottaa tietoa tutkittavasta asiasta. Olemassa oleva aineisto tiivistetään selkeämpään muotoon ja hakemalla siitä yhtenäisiä teemoja tai luokkia. Pyrkimyksenä on saada aikaan jotain kuvailua syvempää tulkintaa aineistosta. Eskolaa ja Suorantaa lainaten uusissa analyysi- ja tulkintatavoissa on, että unohdetaan ”*todellinen*” ja siirrytään ”*mahdolliseen*”. Tällöin tähtäimessä ei ole yksi ainoa totuus vaan erilaiset totuudet ja mahdolliset merkitykset. (Eskola & Suoranta 1999, 138, 141.)

Miles ja Huberman kuvaavat aineistolähtöistä sisällönanalyysia eli induktiivista analyysia kolmivaiheisena prosessina. Prosessiin kuuluu ensimmäisenä aineiston redusointi eli pelkistäminen, toisena aineiston klusterointi eli ryhmittely ja kolmantena abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Edellä mainitussa aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään läpi tarkasti. Aineistosta on tarkoituksena etsiä samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään samankaltaisuuksien kesken ja nimetään luokkaa kuvaavalla käsitteellä. Käsitteiden luokitteluyksikkönä voi olla esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Luokittelun avulla aineistoa on mahdollista tiivistää selkeämmäksi perusraken-

teeksi tutkimukselle ja saada aikaan alustavia kuvauksia tutkittavana olevasta ilmiöstä. Aineiston klusteroinnin jälkeen on vuorossa aineiston abstrahointi, jolla tarkoitetaan tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon erottamista sekä tämän valikoidun tiedon perusteella muodostettavia teoreettisia käsitteitä. Edellä mainittu klusterointi on jo osa tätä abstrahointi- eli käsitteellistämisen prosessia. Käsitteellistämisen edetään alkuperäisinformaation käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Käsitteellistäminen jatkuu luokitusten yhdistelyllä niin pitkälle kuin se on aineiston sisällön näkökulmasta mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 112-114.)

Tutkimuksessani lähestyn tutkimusaineistoa pitäen sitä teoreettisen ajattelun lähtökohtana, apuvälineenä tai lähtökohtana tekemilleni tulkinnoille. Eskola ja Suoranta pitävät kvalitatiivisen tutkimuksen ideana ja samalla sen vaikeutena ihmistieteille ominaista toisen asteen tulkintaa, joka tarkoittaa tutkittavan ongelman tulkitsemista kahdesti. Jotta kvalitatiivinen tutkimus olisi enemmän kuin ensimmäisen asteen tulkinnan jäljentämistä, kuuluu tieteelliseen ajatteluun reflektiivinen, teoreettinen ajattelu. Tutkijan pyrkimyksenä on kohota luonnollisen asenteen yläpuolelle ja luoda mielekkäitä teoreettisia tulkintoja kohteesta. (Eskola & Suoranta 1999, 149.)

Ennen tutkimusaineistosta tehtäviä tulkintoja tein haastatteluaineistosta teemakortiston aineiston selkeyttämiseksi ja jaottelunsa. Luettuani ja tutustuttuani litteroituun haastatteluaineistoon ensin yleisluontoisesti tein jokaiselle haastattelulle oman teemakortin. Keräsin kuhunkin teemakorttiin seuraavat samat perustiedot haastateltavasta:

Haastattelun numero

Litteroidun haastattelun sivumäärä

Haastateltavan organisaatio (A/B)

Haastateltavan sukupuoli

Haastateltavan ikä

Haastateltavan koulutustausta

Haastateltavan tehtävä haastatteluorganisaatiossa

Haastateltavan uratausta

Perustietojen jälkeen aloin käydä systemaattisesti läpi kaikkia haastatteluja yksi kerrallaan rinnakkain asettamani tutkimustehtävän ja teemoiteltujen tutkimuskysymyksien kanssa. Listasin kunkin haastattelun teemakorttiin otsikoiksi tutkimuskysymyksen alateemat ja et-

sin kustakin haastattelusta niiden alle sopivia mainintoja. Teemakortistoon kirjasin seuraavat teemaotsikot asettamieni tutkimuskysymysten pohjalta:

1. Sitoutuminen
 - Asiakassuhde
2. Ajallinen sitoutuminen
3. Työn merkitys ja työkeskeisyys
 - Asiantuntijuus vs esimiesasema
4. Yhteisöllisyys vs yksilöllisyys
 - Vapaus ja vastuu
5. Oman osaamisen kehittäminen

Tutkimuskysymyksessä asettamieni teema-alueiden *Sitoutuminen*, *Ajallinen sitoutuminen*, *Työn merkitys*, *Yhteisöllisyys* sekä *Oman osaamisen kehittäminen* lisäksi lisäsin kuhunkin teemakorttiin teemaotsikot *Asiakassuhde*, *Asiantuntijuus vs esimiesasema* sekä *Vapaus ja vastuu*. Lisäsin teemakortiston uudet teemaotsikot jo asettamieni teema-alueiden alateemoiksi. Katson *Asiakassuhde*, *Asiantuntijuus vs esimiesaseman* sekä *Vapaus ja vastuu* -teemojen sisältyvän jo asetettuihin teema-alueisiin, mutta olevan aineistossa niin merkittävästi esillä, että keräsin niitä koskevat maininnat omaksi joukokseen.

Aineiston teemoittelu toimi hyvänä ensimmäisenä lähestymistapana aineistoon ja sen avulla oli mahdollista valaista tutkimusongelman kannalta olennaisia teemoja. Kvalitatiivinen tutkimus ei kuitenkaan saisi jäädä teemoittelun tasolle aineistosta nostetuksi sitaattikoelmakeksi, jolloin tutkimuksellinen arvo ei nouse kovin korkealle. Teemoittelun jälkeen on syytä mennä syvemmälle analyysissä ja johtopäätöksissä. Kuten Eskola ja Suoranta mainitsevatkin, onnistunut aineiston teemoittelu vaatii teorian ja empirian vuorovaikutusta. Käytännössä se tarkoittaa teorian ja empirian yhteennivoutumista tutkimustekstissä, jolloin ne keskustelevat keskenään. (Eskola ja Suoranta 1999, 154-155, 176.) Teemakortiston tekeminen selkeytti paljon litteroitua haastatteluaineistoa ja auttoi näkemään sitä kokonaisuutena. Teemakortiston avulla aineistosta nousi esiin suurempia tutkimuskysymyksen kannalta tärkeitä teemoja.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoitteena on yhdistellä käsitteitä, minkä kautta saadaan vastaus asetettuun tutkimustehtävään. Johtopäätösten tekemisessä pyritään ymmärtämään, mitä asiat merkitsevät tutkittaville. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päätteilyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2004, 115.) Oman haastatteluaineistoni kohdalla etenin analyysissä syvempään tulkintaan muodostamalla teemoitellusta aineistosta haastateltaville yhteisiä ns. kokemuskenttiä. Kokosin kokemuskentät teemakorttien pohjalta isommiksi kokonaisuuksiksi, joissa maininnat käsittelivät jotakin samaa yhteistä teemaa. Tässä jaottelussa jokin alateema, kuten esimerkiksi osaamisen kehittäminen esiintyi useammassa kokemuskentässä, mutta eri kontekstissa tai eri näkökulmasta katsoen. Näitä kokemuskenttiä käsittelem tarkemmin seuraavassa luvussa neljä.

Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2004, 148) toteavat, tärkeämpää kuin löytää analyysille nimi on kohdistaa huomio siihen, miten analyysin tekee. Olennaista on, että sisällönanalyysi sidotaan suunnitelmallisesti teoreettiseen kokonaisuuteen eikä käytetä sitä pelkkänä metodina jonkin merkittävän löytämiseksi.

4 HAASTATTELUAINEISTON ANALYYSI JA TULKINTA

4.1 Tietotyöläisten yhteiset kokemukset

Teemakortiston avulla tiivistetystä ja teemoitellusta haastatteluaineistosta nousi asettamieni tutkimuskysymysten pohjalta yhtenäisiä kokemukseksiä, joita käsitelen seuraavissa alaluvuissa.

Tutkimusprosessi on kokonaisuus, jonka eri vaiheet vaikuttavat toisiinsa. Haastavinta aineiston hankkimisprosessissa oli operationalisoida haastatteluteemat ja -kysymykset tutkimuskysymystä mittaaviksi, mikä ilmeni myös aineiston analyysia tehdessä. Esimerkiksi työn merkitys haastateltaville olisi jälkepäin katsoen kannattanut painottaa enemmän haastattelussa. Työn merkitys -teeman kautta haastattelussa olisi todennäköisesti käsitelty syvällisemmin sitä, mikä haastateltavan sitoo työhönsä tai työnantajaansa – jos ollenkaan.

Aineistoa litteroidessa totesin myös, että joitakin kysymyksiä tai aiheita olisi kannattanut tai voinut painottaa haastattelussa enemmän ja antaa keskustelun ikään kuin ajautua rohkeammin siihen suuntaan, mistä itse kullakin haastateltavalla olisi ollut enemmän annettavaa. Ensikertalaisena haastatteluja tehdessä puolistrukturoidusta teemahaastattelurungosta poikkeaminen tuntui kuitenkin haasteelliselta - vaikkakin haastattelumuoto olisi sen sallinut. Näin jälkepäin tuntui, että haastattelurungosta poikkeaminen olisi joidenkin haastateltavien kohdalla rikastanut ja syventänyt keskustelua entisestään.

Haastatteluaineiston litteroiminen oli erittäin aikaa vievää ja vei huomattavan suuren osan aikaa suhteutettuna tutkimusprosessiin kokonaisuudessaan. Pääosin haastattelunauhut olivat suhteellisen hyvätasoisia äänenlaadultaan, mutta erityisesti yksi haastattelu oli äänenlaadultaan kovin huonolaatuinen ja näin ollen vaikeasti tulkittava joiltakin osin. Litteroinnin vietyä hyvin pitkän ajan osana tutkimusprosessia, itse tutkimusteksti etääntyi ja siihen palaaminen täysin mekaanisen litterointivaiheen jälkeen tuntui työläältä. Oman tutkimukseni kohdalla litterointivaihe ei toteutunut siinä mielessä jo aineistoon tutustumisen ensimmäisenä vaiheena, että olisin tehnyt jo muistiinpanoja haastatteluaineistosta vaan litteroin koko aineiston tutustuakseni siihen paremmin kokonaisuutena vasta litterointivaiheen jälkeen.

Aikaisemmassa luvussa kuvailemani analyysivaiheen tuloksena syntyivät aineistosta esille nousseet isommat kokonaisuudet teemakortiston pohjalta, joita kutsun tässä kokemuskentiksi. Yhtenäisiä kokemuskenttiä on yhteensä seitsemän ja niiden pohjana ovat tutkimustehtävissäni asettamani tutkimuskysymykset. Teemoittelin aineiston teemakortistoihin asettamieni tutkimuskysymysten perusteella. Kokemuskenttien kautta analysoin aineistoa ja tavoitteena on ollut säilyttää punaisena lankana tietotyöntekijän sitoutuminen asiantuntijaorganisaatioon. Kokemuskenttien avulla olen eritellyt aineistosta esiin nousseita sitoutumiseen vaikuttaneita tekijöitä, joita käsittelen tarkemmin seuraavassa.

4.1.1 Osaamiskoneisto

Poimin osaamiskoneisto -kokemuskentän alle ne haastatteluissa esille tulleet maininnat, jotka kuvaavat sitä millaisena asiantuntijaorganisaatio näyttäytyy organisaatiotasolla, työntantajan tai esimiestyön näkökulmasta. Kokemuskenttää yhdistää näkökulma, jossa asiantuntijaorganisaation ihmiset ja osaaminen näyttäytyivät ikään kuin osaamiskoneistona. Haastatteluissa käsiteltiin sitä millaiset asiantuntijaorganisaation puitteiden tulee olla tietotyön erityispiirteiden kannalta, mikä on esimiehen rooli tietotyössä ja millaiset vaatimukset esimiehelle asetetaan tai mitä erityispiirteitä esimiestyössä on asiantuntijaorganisaatiossa.

Asiantuntijaorganisaatio toimii yhtenäisenä koneistona, jossa jokaisella on oma tietty osansa hoidettavana. Organisaation näkökulmasta on tärkeää, että kaikki tietävät oman tehtävänsä ja henkilökohtaiset tavoitteensa, mitä heiltä edellytetään ja saavat riittävästi ohjausta – oman roolin näkeminen osana kokonaisuutta on olennaista (Sydänmaanlakka, 2000, 79, 87). Tämä vaatimus tuotiin esiin myös haastatteluissa. Asiantuntijaorganisaatiossa oikean paikan ja tehtävän löytäminen jokaiselle on tärkeää kokonaisuuden ja toimivuuden kannalta:

”No oon sillä lailla, että kun on nähnyt tällasen tärkeen asian, että koen et joka paikassa pitäisi olla niin kun että ne parhaat asiantuntijat on niin kun oikeissa tehtävissä. Et jokainen tekee varmasti sitä missä on varmasti parhaimmillaan ja niin kun yrityksen kannalta. Sillä tavalla et jos tää on tällasta tiimityötä niin, sitä on korostettu ja lähdetty hakemaankin tämän roolin kautta mitä itekin on nähnyt niin pystyn myös itekin tukemaan niitä.” (Projektijohtaja, 7)

Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio kykenee suoriutumaan tehtävistään (Sydänmaanlakka, 2000, 133). Asiantuntijaor-

ganisaation johtamisen kannalta haasteena on löytää oikeat ihmiset oikeille paikoilleen ja motivoida heidät parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Haastavaa johtamisessa kuitenkin on erityisesti se, että ihminen ei toimi koneen lailla vaan sillä on oma tahto. Asiantuntijaorganisaation osaamiskoneiston virittäminen on vaikeampaa kuin teollisuushallin koneiston. Haastatteluissa kuvataan useaan otteeseen sitä miten oman osaamisen kehittyminen tai työtehtävissä vastaan tulevien ongelmien ratkaiseminen on hyvin paljon riippuvaista ympärillä olevista työtovereista. Organisaatorakenne on myös rakennettu osaamisen jakamista tukevaksi:

”Mutta täällä kun on sitten taas kyse hyvinkin erilaisista ostoista ja kokemuspohjasta tulevia ihmisiä niin täällä kyllä mahdollisesti sitten taas sitä omaa osaamista kehittää ihan eri tavalla, et siinä mielessä mun mielestä kyllä aika hyvä ympäristö kehittymiselle. [...] Eli nimenomaan tämä meidän virallinen organisaatorakenne, mikä lähtee siitä osaamispohjaisuudesta, se on se tavallaan yhteisö missä sitten asiantuntijat voi vaihtaa ajatuksia ihmisten kanssa, joilla on yhteinen intressi.” (Projektijohdaja, 10)

Yhdessä työskennellessään eri alojen asiantuntijat toimivat parhaiten toistensa valmentajina ja osaamisen kehittäjinä. Sille työnantajan on luotava mahdollisimman hyvät edellytykset, jotta osaamisen jakamiselle ei ole esteitä. Jopa organisaation fyysistä työskentelyympäristöä kuvataan osaamisen jakamista ja avoimuutta tukevaksi:

”Fyysinen rakenne on sellainen, että meillä on sitten tuolla alhaalla sellaisia avoimia, avoin toimisto, missä sitten pystyy – meillähän ei siis ole omaa paikkaa, kenelläkään ei ole omaa huonetta [...] Se informaatiovaihto ja sen päälle rakentaminen on siinä mielessä vapaata, mistä mä tykkään että se on hyvä asia. Se mahdollistaa myös silloin sen, että ihmiset pääsevät kehittymään ja oppivat uusia asioita.” (Management Director, 1)

Toisaalta täysin avoimet työskentelytilat vailla omia paikkoja kuvaavat sitä fyysisen työyhteisön löyhyyttä ja sitä kuinka kokoonpano vaihtelee koko ajan projekteista ja asiakastyöskentelyn määrästä riippuen. Eikö työnantaja edes kannusta työntekijöitään kiinnittymään fyysiseen työympäristöön?

Haastatteluissa mainitaan myös usein myös miten mielekkääksi koetaan mahdollisuus oman osaamisen haastamiseen – se on pikemminkin perusedellytys työlle. Aivotyöläinen

tekee työtä muutoksessa, Jussi Vähämäen mukaan aivotyö sijoittuu viiveeseen ollen jatkuvassa jännitteessä sekä menneen tai tapahtuneen että tulevan kanssa (Vähämäki, 2006, 107, a). Tämä muutoksen tilassa työskentely tuotiin esiin myös haastatteluissa, työssä ei haluta pysytellä jatkuvasti tutulla oman osaamisen ydinalueella. Tietotyö on vanhan olemassa olevan ja uuden tiedon soveltamista edelleen:

”Et et mä ainakin olen tyyppinä, ihmistyyppinä semmonen, että kyllä kyllästyn aika nopeasti semmoseen saman tekemiseen ja se puuduttaa, että se nimenomaan on mun mielestä se vahvuus ja mielekkyys tässä työssä. Et kun kehittää itseensä, lukee kirjallisuutta ja vaihtaa ajatuksia kollegojen kanssa, oppii jatkuvasti ja pääsee niitä soveltamaan erilaisissa tilanteissa niin se on mun mielestä nimenomaan mielekkyyttä ja ikään kuin vähentää sitä stressiä.” (Projektijohtaja, 10)

Oma rooli ei näin ollen ole lyöty lukkoon työyhteisössä vaan työltä haetaan vaihtelua ja uusia haasteita. Tietotyöntekijä hakee omaan osaamiseensa koko ajan uutta, joka pitää työn alituudessa pienessä muutoksessa. Tietotyöntekijän työkalu on omat aivot, jotka täytyy pitää kunnossa, kuten mikä tahansa työväline. Nimenomaan liiallinen rutiininomaisuus tai samankaltaiset tehtävät kuvataan ahdistavana ja epämielekkäänä, minkä puolestaan jatkuvuutta arvostava työntekijätyyppi voisi kokea turvallisena.

Haastattelujen valossa organisaatorakenteeltaan löyhemmässä asiantuntijaorganisaatiossa on kuitenkin selkeä tarve esimiehelle asiantuntijatyön itsenäisyydestä ja suuren itseohjautuvuudesta vaatimuksesta huolimatta. Esimiehen rooli tietotyössä on vain erilainen. Asiantuntijaorganisaation johtamisen haasteena on esimerkiksi tiedon johtaminen ja sen paikallistaminen. Sydänmaanlakka määrittelee tiedon johtamisen prosessiksi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. (Sydänmaanlakka, 2000, 179-180.)

Työnantajan kannalta yhtenä välineenä osaamisen valjastamisessa toimii jatkuva arviointi ja palautteen antaminen, joka toimii vastakaikuna tehtävälle työlle. Työntekijöille on asetettu tarkat tulostavoitteet työssään ja niiden tavoittelua seurataan jatkuvasti:

”Ja se [työsuorituksen mittaaminen] tapahtuu sillä tavalla, että jos on isompi ryhmä niin se mitataan tällasena osallistujapalautteena tai projektipalautteena ja sillä tavalla voi sanoa niin kun, että päivittäin, monta kertaa viikossa saa palautteen työstään ja silloin kun kaikki on hyvin niin ja niin kun voi sanoa, että itselläänkin pitkän aikaa ollut, että palautteessa ei ole ollut ongelmia niin kyllähän se tekee sen mielek-

kääksi. Se tuo vastapainoa sille, että tää on raskas työ, että palaute otetaan, mutta kaiken kun on huomannut niin kaikki uudetkin, jotka tulee niin aika moni kauhistelee sitä, että työsuoritus arvioidaan monta kertaa viikossa.” (Senior Partner, 6)

Esimiehen tehtävänä on luoda oikeanlaiset puitteet tai raamit asiantuntijoiden onnistumiseksi. Esimies nähdään myös resurssien kohdentajana, ikään kuin osaamisen valjastajana. Yrityksen tuloksen näkökulmasta nähtynä esimies on viime kädessä se, joka osaa ottaa parhaan mahdollisen hyödyn irti ihmisten päin sisällä olevasta osaamisesta, koska sen käyttöön saaminen on yrityksen hyvän tuloksen tärkein edellytys. Esimies valmentaa ihmisisä olevaa tai ajoittain piilevääkin osaamista:

”Mä näen että tässä [esimiesasemassa] pitää olla niin kun aika herkkänä sen suhteen, et just hallita näitä kunkin osaamisen heikkouksia ja vahvuuksia. [...]. Eli niin että hyödynnetään niitä vahvoja kompetensseja, mutta samalla kehitetään uusia, koska mä oon huomannu sen, kuten mä totesin aikaisemminkin jo, että siinä mielessä tää on vähän raadollinen organisaatio että kun sul on joku hyvä tyyppi joka osaa jonkun asian tosi hyvin niin se tarkottaa sitä, et se on tehny sitä aika pitkään, jolloinka se niin kun ikään kuin itse sitten – vaikka sen niin kuin haluaisi laittaa aina siihen samaan hommaan, koska se on niin hemmetin hyvä, että on saanut joka kerta hyvää palautetta, niin jotta tää henkilö pysyy motivoituneena niin hänelle pitää tarjota myös muita. – Tää on tavallaan semmosta niin johtamismielessä nimenomaan sitä, että sä katot että ihminen pystyy hyödyntämään niitä omia vahvuuksiaan, jolloin se ei ole niin sanotusti heikoilla jäillä, mutta että myöskin jatkossa pystyy oppimaan sitä uutta, et sille pyritään tarjoamaan niitä sellasia rooleja, joissa se pystyy hankkimaan uutta.” (Toimialatiimin johtaja/päällikkö, 2)

Asiantuntijaorganisaatio toimii ikään kuin osaamisen ja onnistumisten suoritusareenana, jolla luodaan parhaat mahdolliset edellytykset yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Esimiehen tehtävänä on kokonaisuuden hahmottaminen ja näkeminen asiantuntijatehtävissä olevien keskittyessä omaan pienempään lokeroonsa. Asiantuntijat ovat osaamiskoneistossa yksilöitä tietyssä roolissa:

”Koska asiantuntijat kuitenkin on, en mä tiedä, no herkkä on ehkä väärä sana, mutta silloin kun he löytävät sen oman roolinsa missä he onnistuu ja ovat vahvimmillaan niin he loistaa. Mut sitten jos heitä puskee tavallaan semmoseen rooliin jossa he ei

tavallaan onnistu tai eivät ole vahvimmillaan niin se vaan ei kerta kaikkiaan toimi.”

(Projektijohtaja, 10)

Esimies on se joka on omalta osaltaan luomassa parhaita mahdollisia olosuhteita asiantuntijoille työssään: *”No mä näen että mun ensisijainen tehtäväni on tavallaan luoda sellaset puitteet, raamit, jossa asiantuntijat mun tiimissäni ovat asiantuntijat voi onnistua.”* (Projektijohtaja, 10) Tässä mielessä esimies on ehkä enemmän työntekijöiden työn edesauttaja kuin suuri vallankäyttäjä. Asetelma on erilainen perinteiseen hierarkkiseen organisaatioon nähden, jossa esimies on valta-asemassa ja alainen enemmän käskyläisen tai toteuttajan asemassa. Asiantuntijaorganisaatiossa asetelma on tasapäistynyt ja asiantuntijatyötä glorifoidaan onnistumistarinoilla. Asiantuntijat ovat enemmän vallankahvassa osaamisen ollessa heillä itsellään. Esimiehellä nähdään haastateltavien mukaan silti olevan vastuuta kokonaisuudesta. Kukin vastaa omasta tehtävästään, mutta esimies on vastuussa kokonaisuudesta ja ohjaa sitä tarvittaessa oikeaan suuntaan: *”Ja niin kun meillä on sitten vastuu itseltämme, mut hän [esimies] on sitten vastuussa koko tiimistä.”* (Projektijohtaja, 9) Asiantuntija-asemassa oleva vastaa omasta suorituksestaan ja reviiristään.

Esimiehen rooliin liittyen haastatteluissa korostuu paljon juuri esimiehen aseman erilaisuus verrattuna monitasoiseen hierarkkiseen organisaatiomalliin. Erilaisuus tulee esiin esimerkiksi esimiehen valta-asemasta puhuttaessa. Esimiehen asema ei asiantuntijaorganisaatiossa perustu siihen, että hän osaisi kaiken paremmin kuin alaisensa. Esimies on yhtä lailla riippuvainen alaistensa osaamisesta työtehtävissään selviytymiseksi:

”Mä lähdän kyllä siitä, että asiantuntijaorganisaatio ei ole semmonen niin kun perinteisesti, että esimies aina osaa kaiken parhaiten ja kertoo sitten yksityiskohdat ja sitten tiimi toteuttaa. Niin siinä mielessä asiantuntijoiden johtaminen on vähän erilaista, että ne asiantuntijat on esimiehiään fiksumpia. Ja toki esimerkiksi on varmasti ihan hyvä asiantuntija ja pidän itseänikin hyvänä asiantuntijana, mutta jokainen tiimissä oleva ihminen on minua parempi useammalla kuin yhdellä osa-alueella. Jolloin sellanen malli, että minulla on se tieto ja mä kerron ja muut toteuttaa sen ei missään nimessä toimi. Vaan ennen kaikkea se menee siihen, että on ihmisiä joilla on hyvin vahva intressi kehittyä asiantuntijana ja he on aika omatoimisiakin siinä ja mun tehtävänä on luoda sellaset puitteet, jossa he tavallaan pystyy niin kun kehittymään nimenomaan asiantuntijoina ja tavallaan niin kun ottamaan itsestään sitten mahdollisimman paljon irti.” (Projektijohtaja, 10)

Esimies ei ole se joka myös tietää eniten vaan alaisena olevat asiantuntijat ovat kukin mestareita omalla alallaan: ”Painopiste on ehkä enemmänkin niin kun tämmösessä valmentajassa. Toiset odottaa, että vaikka mä nyt oman tiimini vetäjänä olisin tämmöinen neuvonantaja, mutta niin pitkä, mulla on yli kymmenen vuoden konsultointikokemus, niin silti mä en ole nähnyt kaikkea. En mä niin kun voi olla kaikkien alojen asiantuntija.” (Toimialatiimin johtaja/päällikkö, 2) Tiimeissä esimies on tiimin jäsenenä oman asiantuntijuuden alan edustajana siinä missä muutkin: ”Mut kuitenkin semmoseen hyvin siihen samaan jengiin kuuluvaisena [mukana tiimissä] eikä missään tapauksessa itsensä meidän yläpuolelle nostava [esimies].” (Projektijohtaja, 9)

Asiakkaan kannalta on tärkeintä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen ja silloin vaaka-kupissa painaa enemmän paras ratkaisu eikä muodollinen valta. Asiantuntijaorganisaatiossa valta on rakentuu viime kädessä osaamiselle ja asiantuntemukselle:

”Et siinä ei ole minkään moista tämmöstä hierarkista asetelmaa, että kuka on esimies kuka ei, vaan projektitiimissä aina se lähtee siitä substanssiosaamisesta. Kuka osaa niin se on aina pomo, siinä asiassa. Eikä mitään tällasta, silloin organisaatorakenteet unohtuu, et aina se asiakas on tärkein ja sitten tulee se projektitiimi ja siellä katsotaan aina sen osaamisen kautta, että kuka, kenellä on paras näkemys.” (Projektijohtaja, 10)

Pauli Juutin mukaan verkosto-organisaation johtamisen keskeisin sisältö on luottamus. Useimmat ihmiset kokevat myönteisenä sen, että heihin luotetaan. (Juuti, 2004, 53.) Esimies koetaan haastateltavien mielestä siinä mielessä tärkeänä, että esimies tukee ja osoittaa luottamusta omaa työtä kohtaan. Esimies on peili omalle työlle:

”Mut se mikä siellä [entisessä työpaikassa] oli pielessä, niin oli just luottamuksen ja arvostuksen puute ja huonot esimiessuhteet. Ja se että vaikka mulla oli oma tiimi ja mä sen tiimin kanssa pelasin hirveän hyvin ja meillä meni kaikki hyvin mut jos sun takana ei ole ittellesi sellasta selustaa mihin turvata [...] Et sen mä koin ihan henkilökohtasesti vanhassa työnantajassani sen että miten iso merkitys sillä oikeasti on, että sun oma esimies tukee tai ohjaa sun toimintaa. Et jos ne on hyvin et esimies luottaa sun tekemisiin ja arvostaa sun tekemistä, niin ei ole mitään tarvetta lähteä muualle.” (Projektijohtaja, 9)

Asiantuntijaorganisaation johtamiseen tuo haasteensa nimenomaan asiantuntijatehtävien mukanaan tuoma yksilöllisyys. Asiantuntijaorganisaatiolla on yrityksenä selkeät tulostavoitteet, mutta osaamispääoman valjastamiseksi parhaaseen mahdolliseen käyttöön, tulee huomioida ihmisten yksilölliset tavoitteet ja motivoivat tekijät. Työntekijöitä ei voi kohdella tasapäisenä rivipalkollisina vaan kullakin täytyy olla oma räätälöity roolinsa osaamiskoneistossa.

”[.] mun mielestä se on myös asiantuntijaorganisaation yksi johtamisen tavallaan haaste, että asiantuntijoilla on niin kuin joku on sanonut, kuplahallin kokoinen ego, koska osaavat ja tietävät kaiken ja heitä pitää myös kohdella sen mukaisesti niin ymmärtää, että mikä saa sen yksilön sitten niin sanotusti tikittämään ja ymmärtämään ne painokertoimet eri asioille, mikä häntä motivoi.” (Projektijohtaja, 10)

4.1.2 Yhteisöllisyys – työyhteisön merkitys

Asiantuntijatyötä värittävät yksilöllisyys ja itsenäisyys. Selkeäksi omaksi kokemukentäkseen muotoutuivat kokemukset työyhteisöstä – joko sen tärkeydestä tai erityispiirteistä asiantuntijaorganisaatiossa. Haastateltavien puheessa ei niinkään noussut esiin viittauksia, joissa työyhteisön toimivuus olisi koettu yksilöllisyyden vuoksi ongelmalliseksi. Haastatteluisissa korostui pikemminkin työyhteisön merkitys myönteisessä mielessä oman työskentelyn kannalta.

Asiantuntijan oman osaamisen kehittäminen on ehkä itsekästäkin omaan kirjaimellisesti pääomaan investoimista. Tietotyön kiinnostavana ja työyhteisön kannalta haastavana erityispiirteenä on nähtävissä yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden kohtaaminen. Työyhteisön toimimisen kannalta yhteisöllisyyden tunteen löytyminen on tärkeää, jotta sen ihmiset kokisivat kuuluvansa yhteisöön, olevansa osa samaa joukkoa. Tuula Heiskanen korostaa sujuvan yhteistyön ja sosiaalisten taitojen tärkeyttä tietotyöyhteisössä alasta riippumatta. Osaamisen jakaminen tekee yhteistyön tarpeelliseksi. (Heiskanen, 2004, 199.)

Haastatteluisissa olikin paljon mainintoja työyhteisöön liittyen. Haastatteluisissa työyhteisön merkitys korostui voimakkaasti jälleen osaamisen kautta. Haastateltavat puhuvat ikään kuin osaamisverkostosta. Kukin kehittää omaa osaamistaan kohdatessaan ratkaistessaan ongelmatilanteita ja on riippuvainen muusta työyhteisöstä osaamisen kautta:

”Periaatteessa niin kun tämmöinen organisaatio toimii ainoastaan niin, että luodaan sellaset rakenteet, että sitä osaamista on pakko siirtää. Esimerkiksi tällä hetkellä mä olen tilanteessa, jossa mun tavoitteet on asetettu siten, että mun on pakko tavallaan jakaa kaikki mahdollinen tieto ja osaaminen lähinnä niin kun omalle tiimilleni, jotta kokonaisuus toimii.” (Toimialatiimin johtaja/päällikkö, 2)

Asiantuntijoiden kehittäessä omaa osaamistaan omalla erityisalallaan, ovat he riippuvaisia toistensa asiantuntijuudesta kokonaisuuden kannalta. Työtoverit ovat tärkeitä tukea, osaamista tai mielipidettä tarvittaessa: *”Onhan se [työyhteisö ja sen tuki] tärkeä, et silloin kun tulee joku ongelma, niin sä tiedät et okei, kelle mä voisin esimerkiksi soittaa ja keneltä mä voisin kysyä.”* (Projektijohtaja, 9)

Toimiva tiimityöskentely on Sydänmaanlakan mielestä yksi tiedon johtamisen perusedellytys ja tiimi on usein asiantuntijaorganisaatioissa oppimisen ja tiedon jakamisen perusyksikkö. (Sydänmaanlakka, 2000, 181.) Asiantuntijaorganisaatioissa nimenomaan osaamisen jakaminen on työnantajan kannalta olennaista ja organisaation rakenteet on myös luotu sitä tukeviksi.

”Ja sitten ehkä kolmantena siinä pitäisi varmaan muistaa se, että me on jaettu ihmiset tällasiin kotipesiin, jotka on osaamis pohjaisia kotipesiä ja heidän tehtävänsä siellä kotipesässä on kehittää siihen osaamisalueeseen liittyviä asioita yhdessä [...] Et aina kun kotipesä on kasassa vaikka tässä huoneessa niin jos mä vaikka tuon korvani tänne niin mä haluan, että ne keskustelelee siitä, että miten kotipesän tarjoama, miten kilpailukynen se on, mitä tuotteita, palveluita kilpailijoilla on, mitä maailmalla on tapahtunut, onko kirjoitettu kirjoja aiheesta ja jaetaan osaamista.” (Senior Partner, 1)

Myös työyhteisön omaa työtä kohtaan suoma arvostus koetaan tärkeäksi työyhteisöön kuulumisen kannalta: *”Toki myös sitten se, että sä tunnet niin kun että sä olet osa tätä joukkoa, että sun tekemistä arvostetaan, sille annetaan positiivista palautetta tai rakentavaa, totta kai, palautetta niin kun tälle mun työlle, et onnistuinko vai enkö mä onnistunut, mitä mun kannattais tehdä toisella tavalla tai näin.”* (Projektijohtaja, 9) Arvostuksen ansaitseminen kytkettyä sekin osaamiseen ja sen osoittamiseen, että on tärkeä osa muuta työyhteisöä:

”On sillä iso merkitys, et sä oot oikeesti semmonen henkilö kenen puoleen käännytään tie-

tyissä asioissa, niin siitähän se sit tulee, et sua arvostetaan, kun sulta kysytään neuvoa.”

(Projektijohtaja, 9)

Haastateltavat kokevat työyhteisön myönteisessä merkityksessä oman työn ja siinä kehittymisen kannalta. Ympärillä oleva työyhteisö sparraa parempaan työsuoritukseen työtovereiden yltaessä hyviin työsuorituksiin ja saadessa hyviä ideoita. Yhdessä tekemisestä syntyy parhaimmillaan myönteinen hyvää synnyttävä kierre: *”Täällä on niin hyviä ihmisiä ainakin ihan hirveesti, että ne kaikki osaa täällä ihan, tekee mielettömiä suorituksia. Tavallaan se niin kun ruokkii toinen toistaan kauemmaksi ja kauemmaksi, kun tietää että mäkin kokeilen ja semmonen hyvä tsemppihenki.”* (Projektijohtaja, 7)

Osaamisen kehittäminen voidaan kokea paineena, mutta työtovereiden suoritusten kautta oman osaamisen laajentaminen ja parantaminen koetaan positiivisena kilpailuna keskenään, joka parantaa omaa työsuoritusta:

”Se on positiivinen paine, joskus tuntuu just että kun näkee että on paljon opiskelleet ihmiset, lukee paljon kirjoja ja tavallaan siitä syntyy joskus semmonen oma tuska, että mä en pysty käyttämään niin paljon aikaa, et viikonloppuna lukisi kirjan tai kaksi tai.. Välillä sanomalehdet lukee et ymmärtää mitä tässä maailmassa niin kun on meneillään.” (Projektijohtaja, 5)

Työtovereiden suoritukset saavat pyrkimään yhä parempaan ja parempaan, koska työyhteisössä uudistuminen on omaksuttu yhteiseksi itsestään selväksi normiksi.

Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys tai yhteiset tavoitteet saattavat kietoutua työssä toisiinsa:

”Mä olen miettinyt tota juttua, että kyllä mä olen itseäni aina pitänyt tiimipelaajana siinä mielessä, että mä kaipaen sellasta keskinäistä sparrausta ja keskinäistä semmosta.. Mut sit mä välillä huomaan vaan omissa toimintatavoissa, että mä aika yksinään sitten kuitenkin taas vien asioita eteenpäin.” (Projektijohtaja, 5)

Oman työskentelyn kannalta koetaan viime kädessä tärkeänä mukavat ihmiset ja hyvä ilmapiiri. Haastateltavien joukossa oli esimerkiksi muutama, jotka kertoivat vaihtaneensa työpaikkaa nykyiseen ja ilmapiirin vaihtuneen parempaan entiseen työyhteisöön verrattuna. Työskentelyä asiantuntijaorganisaatiossa ja yrittäjyyttä verrattiin myös keskenään, jolloin yrittäjyyden puutteeksi koettiin juuri työyhteisön puuttuminen:

”On se [työyhteisö] tärkeässä asemassa mun mielestä, koska mä näen esimerkiksi sen siinä nyt kun me rekrytoidaan uusia ihmisiä niin meillehän hakee paljon sellaisia ihmisiä, joilla on oma konsulttiyritys perheen omistama taikka yksin omistama. Tekee yksin työtä niin pääsyy miksi ne hakee samaa työtä tekemään meille, vähän ehkä pienemmällä ansiotasolla, alhaisemmalla ansiotasolla, niin se pääsyy on kuitenkin se, että heiltä puuttuu työyhteisö, jossa voi kehittyä, jossa voi sparrata ja rakentaa yhdessä asioita ja myydä isompiakin projekteja, jotka pystyy sitten toteuttamaan porukalla, verrattuna siihen, että tekisi sen kaiken itse.” (Senior Partner, 1)

Työyhteisön haasteena kuitenkin on runsas työskentely kentällä, poissaolo fyysisestä työyhteisöstä ja -ympäristöstä. Yhteistä aikaa on valitettavan vähän: *”Ja meillä on vähän hankaluus siinä se, että kun edellytys on että ihmiset on aina kuitenkin täältä pois.”* (Senior Partner, 1) Myös oma esimies saattaa olla paljon poissa, joten yhteyttä täytyy pitää jotenkin muuten: *”Ja kyllähän mun esimies aina soittelee, että mitä kuuluu, miten menee, koska hänkin on aina paljon pois paikalta.”* (Projektijohtaja, 9) Runsaan kentällä työskentelyn lisäksi työyhteisöä värittää täysin projektimuotoinen työskentely. Työyhteisön sisäiset sidokset elävät alati riippuen kulloinkin meneillään olevista asiakasprojekteista. Työyhteisön muoto muuttuu muodostettavien tiimien mukaan, joiden yhdessä työskentelyn intensiivisyys vaihtelee projektikohtaisesti. Välillä tiimit ovat olemassa hyvinkin löyhästi, pikemmin virtuaalisesti. Välillä projektin eteen työskentelevä tiimi saattaa tehdä töitä hyvinkin tiiviisti: *”Se [yhteistyö tiimin kanssa] on tosi tiivistä. Ja sitten voi taas niin kun mennä, ettei ollaakaan yhteyksissä, kun projektitiimi vaihtuu ja ollaankin jonkun toisen kanssa tekemisissä.”* (Projektijohtaja, 9) Tässä mielessä haastateltavien työyhteisö ei ole kovin vakiintunut vaan lähimmät työtoverit saattavat vaihdella kausiluontoisesti kovastikin projekteista riippuen. Toisessa haastatteluorganisaatiossa korostettiin aiemmin mainittua ”kotipesää” myös siinä mielessä tärkeänä, että on aina edes jokin koti, jossa on samat ihmiset koolla vaikkakin sen ensisijaisena tarkoituksena nähtiin osaamisen jakaminen.

Vaikka työyhteisö on fyysisesti hyvin löyhästi yhdessä, on työskentelyorganisaatio jotakin sellaista mistä ollaan ylpeitä. Haastateltavat tuntevat olevansa osa joukkoa:

”Sillä on iso merkitys et mä voin olla ylpeä siitä organisaatiosta, ketä mä edustan ja niistä ihmisistä, ketkä on mun kollegoita. Me ollaan tätä samaa tiimiä ja me kuuluutaan tähän samaan yhteisöön. Et sillä on mun mielestä iso merkitys niin kun, että [...] No kai tämä on sellanen asiantuntijoiden yhteisö, et jokaisella on se oma asiantunti-

juuden alueensa. Niin se, että mä voin sanoa, et mä olen yksi näistä niin totta kai se on semmonen iso asia, että mä olen siinä.” (Projektijohtaja, 9)

Asiantuntijaorganisaation työyhteisö vaikuttaa haastatteluiden valossa koostuvan yhdessä työskentelevistä yksilöistä, jotka sitoo toisiinsa yhteiset tavoitteet ja riippuvaisuus toistensa osaamisesta.

4.1.3 Yksilö – vapauden, vastuun ja itsenäisyyden kaipuuta

Yhteisöllisyyden rinnalla kilpailee toisaalta yksilöllisyys, joka muodostaa oman kokemuksenttensä mainintoinen vapauteen, vastuuseen ja työn itsenäisyyteen liittyen. Haastateltavien useat maininnat yksilöllisyyteen liittyen koskivat esimerkiksi omaa vastuuta, sen rajoja, sekä toisaalta taas koettua ja kaivattua vapautta. Edellä mainitut teemat ovat aineistossa voimakkaasti esillä, koska ne koetaan olennaisiksi ulottuvuuksiksi tietotyössä. Mahdollisuus itsenäisyyteen ja vapautetaan koetaan erittäin tärkeinä oman työskentelyn mielekkyyden kannalta. Myös asiantuntijaorganisaation näkökulmasta vapauden antaminen on suotavaa, jos tietoa yrittää johtaa tai hallita liikaa, muuttuu se takaisin informaatioksi tai dataksi (Sydänmaanlakka, 2000, 196).

Haastateltavien puhetta värittävät vapauden ja itsenäisyyden eetos:

”No kyl se [vapaus] on tärkeätä. Kyl se on tosi tärkeätä, että täällä mä koen että on hirmu suuri vapaus. Nyt tietenkun ei ole suoranaisesti vertailupohjaa, mut mä luulen että se on poikkeuksellisen suuri [vapaus] . Että tietyt pelisäännöt on ja niin kun ja sitten kun tavallaan tekee ne työtehtävät mitä omalle vastuulle kuuluu niin sen jälkeen on aika suuri vapaus siinä, et miten sen oman työnsä niin kun organisoi, millä tavalla sen tekee ja minkälaisessa aikataulussa. Niin on todella suuri vapaus määrittellä sitä omaa työtä ja se on sopivassa suhteessa se vastuu ja sitten vapaus toteuttaa.” (Henkilöstöpäällikkö, 3)

Vapautta ei kuitenkaan koeta rajattomana vaan haastateltavien puheessa vedotaan omaan vastuuseen, yhdessä asetettuihin tavoitteisiin. Jotta asiantuntijaorganisaatio olisi yhdessä toimiva yhteisö, eikä joukko erillisiä, itsenäisiä yksilöitä, tarvitsee se yhteiset tavoitteet, arvot ja strategian. Yhteisö tarvitsee myös johtajan tai johtajia, jotka ovat vastuussa kokonaisuudesta. Riitta Kuusisen mukaan yksi tiedon johtamisen avaintehtävistä on kanavoida yksilöosaaminen tiedon jakamisen prosesseihin. (Kuusinen, 2004, 69.)

Vaikka oman osaamisen kehittämisessä korostetaan omaa hyötyä ja omaan osaamispäähän investoimista, ei osaamisen kehittäminen ole kuitenkaan täysin omavaltaista vaan työnantaja asettaa sille omat ehtonsa ja osaamisen on hyödytettävä myös koko työskentelyorganisaatiota. Haastateltavat kuitenkin kokevat, että tavoitteiden on oltava omien ehtojen ja kiinnostuksen kohteiden mukaista, muuten niitä ei koeta mielekkäiksi. Asetettuihin tavoitteisiin tai osaamisen kehittämiseen ei sitouduta, ellei se koidu itselle hyödyksi:

”Mä en oikeastaan usko, että se semmonen tapa aidosti kehittää, et pakotetaan johonkin semmoseen vaan kyllä se täytyy lähteä siitä, niin kun A, mä itse haluan, mä koen itse saavani siitä [kouluttautumisesta] jotakin hyötyä ja totta kai täytyy olla myös hyötyä koko työyhteisölle tai sille yritykselle, mut ethän sä ite mitään tee jos et sä jollain tavalla myös itse hyödy.” (Projektijohtaja, 9).

Työn mielekkyyden kannalta on tärkeää, että on mahdollista vaikuttaa omaan työnkuvaan ja tehtäviin:

”No tietysti niin kun et tosiaan sä pystyt niin kun olemaan niissä tehtävissä mitä sä itse koet tärkeiksi. Ja pystyt vaikuttamaan tietyllä tavalla myös omaan toimenkuvaan. Myös sulle annettavat tehtävät, sä pystyt niin kun toteuttamaan sulle ominaisella tavalla, jotka tietysti että, jos mulle annetaan liian tarkasti niin, jos se jatkuvasti olisi tehtävä kauhean tarkkaan määriteltyä, tee näin ja näin ja lopputulos on tämä niin se vähentää [motivaatiota].” (Projektijohtaja, 7)

Työnantaja antaa työntekijöille liekaa työskentelyssä, työssä ei seurata työtunteja tai läsnäoloa fyysisessä työympäristössä vaan työnantajalle tärkeämpiä ovat työn tulokset: *”Et se on niin kun oikeastaan sen edellytys, et on sitoutunut työhön – mikä ei tarkoita sitä, että täällä tarvii niin kun istua aamusta iltaan missään tapauksessa, et mä en tarkoita sitä – sä oot sitoutunut työhön ja et sä oot sitoutunut asiakkaisiin. Se on menestystekijä.”* (Toimialatiimin johtaja/päällikkö, 2) Juuri työtuntien seuraamattomuus kasvattaa työntekijän vastuuta omasta itsestään. Kun tehdyillä työtunneilla ei ole merkitystä, nousevat aikaansaannokset valokeilaan – mikä onkin työnantajan kannalta tarkoituksenmukaista. Toisaalta se ettei työntekijällä ole selkeätä mittaria riittävästä työpanoksesta työtuntien muodossa, voi vastuu tuntua rajattomalta ja ympärivuorokautiselta. Kuitenkin haastateltavien mukaan vapaus, vastuu ja päätösvalta koetaan tärkeäksi omassa työssä:

”Toki tämä yritys missä mä nyt oon, miksi mä olen tänne tullut, mahdollistaa tietynlaisen tavan toimia eli se antaa vastuuta, antaa myöskin valtaa tehdä itsenäisiä päätöksiä ja niin kun hyvin vapaasti toimia, mikä periaatteessa oli semmonen kahlitseva asia mulle sellasessa organisaatiossa missä mä viimeiset kaksi vuottakin olin.” (Projektijohtaja, 9)

Puheessa korostuu myös vahvasti itsensä toteuttaminen. Mahdollisuus siihen on tärkeää. Haastateltavat ovat kyllä sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin, mutta tavoitteiden tulee palvelulla myös oman itsen kehittymistä ja itsensä haastamista. Oman itsensä toteuttamiseen viitattavien mainintojen pohjalta herääkin kysymys, että mihin työntekijät ovat viime kädessä sitoutuneita? Onko oman itsensä toteuttamisen mahdollistava työnantaja ja sen asettamat tavoitteet vain välttämätön paha? Työtehtävät koetaan omakohtaisina haasteina, joissa halutaan onnistua. Asiantuntija on tekemässä työssään sitä ”omaa juttuaan”: *”Ja nyt mulla on esimerkiksi itsellä, että mä en ole raskaassa teollisuudessa työskennellyt enkä mä halua työskennellä. Se ei ole mun, se ei ole niin kun mun juttu.”* (Senior Partner, 1). Haastateltavien puheessa tulee voimakkaasti esiin halu toteuttaa itseään ja kehittää omaa osaamista ja silti tavoitteet ovat viime kädessä työnantajaa hyödyttäviä tavoitteita. Haastateltavat eivät kuitenkaan ole nöyriä hierarkkisen organisaation palkollisia vaan tekemässä työtä myös omilla ehdoillaan:

”Kyllähän se on tietysti tärkeätä, että pääsee sitten toteuttamaan sitä itseänsä. Ja olemaan asiantuntija. Eli tavallaan se, että on aito mahdollisuus vaikuttaa tekemiinsä asioihin, missä projekteissa on esimerkiksi mukana. Ja tota, ja sitten toisaalta myös se, että pystyy olemaan vähän framilla, niin sanotusti ja olemaan aidosti asiantuntija, arvostettu siinä roolissaan. Ja kolmas asia sitten minkä mainitsen vielä edelleen, että pystyy kehittymään asiantuntijana.” (Management Director, 1)

Pyydettyäessä vertailemaan asiantuntijatehtävän ja esimiesaseman välillä, asiantuntijuus koetaan mielekkäämmäksi. Esimiestehtävä koetaan ”muiden asioiden hoitamisena” ja ajan olevan pois asiantuntijuuden kehittämiseltä. Esimiestyössä ei ole tarvittavaa glamouria:

”Siinä esimiestehtävässä ei ole mitään glamouria, siis niin.. Ohhoh. Se on enemmän vaan muitten ihmisten tai niin kun tämmösten haastavien tilanteiden tai ristiriitojen ratkomista tai niin kun yhteisen tien näyttämistä, että ei siinä ole mitään siis semmosta, mitä mä nyt oikein tavoittelisin esimiestehtävää. Kyl mä niin kun, okei.. Tie-

tenkin jos mä olen esimies niin en mä niin kun periaatteessa luopuisi siitä mun asiantuntijuuden alueestani.” (Projektijohtaja, 9)

Motivaation omassa työssä koetaan olevan viime kädessä omalla vastuulla, sen tulee olla sisäistä motivaatiota: *”Eli pitää olla niin kun hyvä motivaatio ja tavallaan ehkä vähän sellainen yrittäjähenkkinen ja tavoitteellinenkin eli haluaa. Mitä nopeammin lähtee ite ottamaan vastuuta siitä työstään, sitä nopeammin kehittyy ja etenee.”* (Toimialatiimin johtaja/päällikkö, 2) Vastuu kaikesta ei kuitenkaan ole yksinomaan itsellä vaan esimiehellä koetaan olevan jonkinlainen vastuu omasta työstä: *”Varmaan se just että, et siellä on niin kun se sillä tavalla se suunnannäyttäjä [esimies] et mikä niin kun se tahtotila, mikä löytyy. Ja sitä kautta tietysti aina se suppilo, että jos rupeaa menee johonkin aikaa niin hei, että sitä huudetaan että tää on tärkeä ja tää on tärkeempi asia, et vie sitä eteenpäin.”* (Projektijohtaja, 7)

Raimo Blom näkee *Tietotyö ja työelämän muutos* –teoksessa käytetyn kyselytutkimuksen valossa tietotyöläisten yhteiskunnallisen asennoitumisen konservatiivisen keskiluokkaisena, johon kuuluu usko yksilöllisyyteen (Blom ym., 2001, 206). Tutkimukseni tulokset tukevat Blomin näkemystä. Kun haastateltavilta kysyi, että mikä saisi heidät vaihtamaan toiseen työpaikkaan, halusivat haastateltavat suuria ja mielenkiintoisia haasteita, joita voisi toteuttaa itsenäisesti: *”[...] että hitto kun saisi jonkun yksikön vielä vedettäväksi, että saisi niin kun toteuttaa kaikkia näitä hyviä ajatuksia ihan itsenäisesti.”* (Projektijohtaja, 5) Se ”oman jutun” tekeminen ”itsenäisesti” vaikuttaisi kuitenkin olevan se perimmäinen haave vaikka haastateltavien välillä olikin eroja.

4.1.4 Osaamisen kehittäminen

Oman osaamisen kehittäminen kulkee punaisena lankana läpi haastattelujen ja muodostiksi oman selkeän kokemuksenttensä. Oman osaamisen kehittäminen on aina viime kädessä tärkeintä: *”[...] et kyllä uskon että niin minä kun muutkin asiantuntijat niin mieltii että kaikki mitä mä teen niin ja kaikki mitä mä osaan ja opin niin se on panostus itseen, investointi minuun itseeni, että tosiaankin niin mukana ei ole kuin ne kännykät ja tietokoneet, kaikki muu on korvien välissä.”* (Projektijohtaja, 10)

Vaikuttaisi että asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevien haastateltavien puhe päättyy aina viime kädessä jollakin tapaa osaamisen kehittämiseen, se otetaan esille monelta eri kannalta. Osaamisen kehittäminen tulee vastaan myös kaikissa kokemuksentissä yhtenä

kantavana teemana. Asiantuntijatyö kiertyy oman osaamisen ympärillä, siksi ei ole ihme että se tulee esiin monessa eri yhteydessä. Asiantuntijaorganisaatioissa työntekijän arvo määrittyy osaamispääoman kautta ja se on yrityksen tärkein myyntivaltti. Osaamisen suhteen valtasuhde työntekijän ja työnantajan välillä on kaksisuuntainen. Toisaalta työntekijän on myytävä itsensä työnantajalle markkinakelpoisena ja juuri työnantajalle tarpeellisena osaamiskombinaationa. Toisaalta taas valta on työsuhteessa viime kädessä työntekijällä itsellään – osaaminen on työntekijän korvien välissä ja työnantajan kannalta tärkeintä on motivoida työntekijä tekemään parhaansa parhaimman mahdollisen tuloksen saamiseksi.

Osaamisen kehittäminen ei ole kuitenkaan pelkästään ihmisestä itsestään lähtöisin vaikka sitä leimaakin uteliaisuus uuteen tai vain halu oppia koko ajan uutta. Osaamisen kehittämiseksi on myös ulkoisia vaatimuksia ja ensisijaisesti tietysti työnantaja asettaa sille omat vaatimuksensa. Työsuoritusta seurataan koko ajan ja siitä annetaan jatkuvasti palautetta. Tehtävä työpanos on yrityksen myyntituote asiakkaille ja sen laatua tarkkaillaan tason säilyttämiseksi. Asiakkaalle täytyy olla uusia ajatuksia, asiakkaalle myydään uusia ideoita ja kehitystyötä, jonka johdosta omaan työpanokseen on haettava koko ajan uusia virikkeitä. Myös työtovereiden suoritukset ajavat tekemään parastaan ja kehittämään omaa osaamista paremmaksi – työyhteisössä vallitsee alituinen pieni kilpailu suoritustuloksista, joka haastattelujen valossa näyttäytyy myönteisenä eteenpäin ajavana paineena pystyä parempaan.

Ulkoiset vaatimukset ilmenevät esimerkiksi urakehitysvaatimusten kautta. Omaa itseä kehitetään koko ajan laajempaan pakettiin, jotta markkina-arvo työmarkkinoilla olisi mahdollisimman myyvä:

”[...] mietin sellaisia asioita, että minkä tyyppisissä asioissa mulla on mahdollista kehittyä. Jos mä teen tämän asian ja opin, kehitän omaa osaamista, jota mä pystyn sitten hyödyntämään tulevaisuudessa, että kyllä mä uskaltaisin väittää, että asiantuntija kuitenkin määrittää sen omantunnonarvonsa ja hyvinvointinsa hyvin pitkälle sen kautta, että miten mä kehityn asiantuntijana, koska kyllähän se käytäntö on niin, että meillä ei ole kuin ne kännykät, tietokoneet ja se, mitä meillä on korvien välissä ja joka kerta kun oppii jotakin niin se on vähän niin kun itseensä investoisi ja panostaisi eli musta tuntuu, että kyllä se siihen jotenkin tiivistyy, että mahdollisuus tehdä hyviä asioita, oppia ja sitten totta kai tulotaso sekä muut hygieniatekijät täytyy olla kunnossa.” (Projektijohtaja, 10)

Yksi haastateltavista esimerkiksi kertoo kuinka työuran kannalta on paine vaihtaa työnantaja oman osaamis pohjan laajentamiseksi. Sama työnantaja ja samantyyppiset työtehtävät vuodesta toiseen eivät näytä hyvältä ansioluettelossa:

”[...] niin tulee tavallaan semmonen tunne, että nykyään oletetaan, että jos sä esimerkiksi rupeat olemaan viistoista vuotta samalla alalla niin se ruvetaan näkee joskus jopa ehkä haittana. Eli että se osaaminen voi olla vaan niin kun, on suppeeta. Se on niin kun yhdeltä toimialalta, yhdeltä työnantajalta, että vaikka siellä olisikin sitä uranousua niin siitä huolimatta se voi olla jossain vaiheessa, muodostua rasiitteeksi. Työnhakutilanteessa jos ei sitä kokemusta ole niin kun eri toimialoilta tai eri tyyppisistä tehtävistä tai eri organisaatioista niin eli, lähinnä mä niin kun koen ehkä sit sitä kautta sen että kun on neljä vuotta ollut, niin kyllä mä koen että ehkä muutaman vuoden sisällä tulee se, että mun oman urakehityksen kannalta niin mun ehkä pitäisi miettiä toiseen organisaatioon siirtymistä.” (Henkilöstöpäällikkö, 3)

Oma osaamisen kehittäminen nähdään myös siinä mielessä kokonaisvaltaisena, että kehittyminen ei ole sidottu vain työnantajan toimialaan vaan osaamisen täytyy olla laajempaa:

”Mut tilanne on tavallaan sellanen niin kun, et jos uuden oppimisesta ja sellasesta puhutaan, niin mä jotenkin näen myös niin, että tavallaan että ei se ole aina niin kun sellasta perinteistä opiskelua tai semmosta perinteistä lukemista. Vaan se voi olla ihan, että sä luet päivälehtiä ja tavallaan että missä ajassa nyt mennään, mistä nyt keskustellaan niin sekin on tavallaan semmosta niin kun, vois sanoa pääomaa millä sä niin kun – se on sun omaa osaamistasi, että sä tiedät vähän missä, mikä on ajan henki.” (Projektijohtaja, 5)

Muuten ei niin mieluisassa työyhteisössä saatetaan esimerkiksi tehdä töitä jos työtehtävät muuten koetaan hyväksi investoinniksi osaamispääoman karttumisen ja tulevaisuuden kannalta: *”Ehkä nuoremmat vielä vähän mieltii, että ok että jos en viihdy niin mä teen täällä niitä töitä, jota kautta mä opin, panostan itseeni, kehityn. Jos en viihdy niin mulla on mahdollisuus vaihtaa maisemaa.” (Projektijohtaja, 10)*

Tietotyössä ollaan ennen kaikkea hakemassa haasteita ja kasvunpaikkoja:

”No tietysti, että joku semmonen merkittävä iso haaste, joku hyvä johtajan pesti, kansainvälinen ehkä organisaatio tai joku mielenkiintonen yritys, joku joku iso, missä

pääsisi sitten ikään kuin viemään sitä projektia yrityksen sisällä niin toki semmonen merkittävä haaste olisi ainakin tällaselle nuorelle, nälkäselle asiantuntijalle niin ehkä semmonen tilanne, missä joutuisi sitten miettimään, että onko tämä organisaatio nyt sitten tarjonnut riittävästi kasvun paikkoja ja, vai olisiko sitten joku muu joka houkuttelisi vielä enemmän.” (Projektijohtaja, 10)

4.1.5 Työorientaatio ja motivaatio

Haastateltavat toivat seikkoja koskien heidän työorientaatiota tai sitä, mikä heitä motivoi työssä ja tästä muodostui oma yhtenäinen kokemukenttensä. Työorientaation kohteina oli niin menestymisen ja vaurastumisen halu kuin myös työssä onnistuminen ja siinä suoriutuminen.

Haastateltavilta ei kysytty haastattelun yhteydessä heidän ansiotasoaan, mutta haastatteluissa ilmeni muuten palkkatason olevan varsin kohtuullinen ja palkan olevan melko tärkeä motivaatiotekijä haastateltaville. Haastateltavien joukko on ansiotasoltaan siinä mielessä hyvin heterogeeninen, että alalla palkat ovat melko hyvällä tasolla esimerkiksi juuri haastattelussa mainittuun yliopistomaailmaan verrattuna:

”Mutta täällä pitää palkan olla riittävällä tasolla ja sitten tietysti tämmöset niin kun huippusuoriutajat, jotka sit on jo, paitsi että ne haluaa olla asiantuntijoita, mikä erottaa meidät tosta yliopisto-organisaatiosta, on se, että yliopisto-organisaatiossa liksat on huomattavasti, moninkertaisesti huonommat tällä hetkellä mitä ne on [...], jos susta tulee konsultti.” (Management Director, 1)

Tutkimuksen haastatteluissa oli paljon viittauksia palkkatasoon ja siihen, että sen haluttiin olevan ”tietyllä” tasolla. Riittävän ansiotason saavutettuaan haastateltavat kokivat kuitenkin rahaa tärkeämmiksi tekijöiksi mielenkiintoisen työn ja hyvän työskentelyilmapiirin. On totta, kuten Tuula Heiskanen sanoo, että tietotyö itsessään on haastavaa ja kiinnostavaa sekä palkitsee muutenkin kuin vain taloudellisesti (Heiskanen, 2004, 198). Itse tietotyön kiinnostava sisältö on palkitsevaa. Lisäksi mukavassa työilmapiirissä ja työyhteisössä työskentely koetaan jopa tärkeämmäksi jos tarvitsisi valita rahakkaamman yrittäjänä työskentelyn ja pienemmät ansiotulot mukavassa työyhteisössä väliltä: *”Kyl se on ne ihmiset ja yhteisö missä sä olet ja työ, mitä sä saat tehdä [mikä motivoi].”* (Projektijohtaja, 9)

Rahalla oli kuitenkin merkitystä vaikka se vaihteli haastateltavan mukaan. Organisaatiossa luodut palkkioon perustuvat kannustinjärjestelmät koettiin mielekkäiksi ja sitä korostettiin, kuinka työstä täytyy maksaa kohtuullista korvausta. Jatkuva arviointi ja mittarit ajavat parempaan suoritukseen. ”*Palkkaus merkitsee hyvinkin paljon siinä mielessä, että sen pitää olla ehdottomasti oikeudenmukainen eli sen pitää olla tavallaan tällasessa organisaatiossa niin ehdottomasti sidottu niihin suorituksiin eli jos sä tavallaan, sun suoritus on hyvä niin silloin pitää siitä myöskin palkita.*” (Toimialatiimin johtaja/päällikkö, 2)

Työntekijöille tarjotaan myös mahdollisuutta omistajuuteen yrityksessä, jonka kautta on mahdollista edetä toiselle tasolle päätöksenteossa ja jossa nähdään myös raha merkittävänä tekijänä:

”No kyllähän yksi on, raha on kuitenkin aika ohjaava tekijä, meillähän on tämä senior partner, partner eli omistajien -malli. Ja meillä on viisitoista partneria eli konsultit ja valmentajat voivat päästä partneriksi, jolloin silloin voi osallistua päätöksentekoon enemmän ja sitten toisaalta hyvän tuloksen saavutuksen jälkeen niin voi kuitenkin päästä myöskin osingoille, et se on yksi tällanen yritysjohdon mahdollisuus, jota me on käytetty hyväksi, sitouttaa sillä tavalla. Mä uskon, että enemmän merkitystä kun sillä suoralla omistuksella taloudellisesta niin on sillä, että tulee eri tasolle päätöksenteossa.” (Senior Partner, 1)

Valta sinänsä ei kuitenkaan haastateltavien mukaan viehätä niinkään vaan vaakakupissa painavat enemmän mahdollisuus tehdä työtä omalla kiinnostuksen alueella ja itsensä toteuttamisen mahdollisuus:

”No valtahan mulle ei oikeastaan merkkää sillä tavalla sinänsä juuri mitään ja asiantuntijajohtamisessakin niin muodollisella asemavallallahan ei sitä tilaa oteta. Vaan asiantuntijaorganisaatiossa täytyy se asema ottaa sillä osaamisella ja sitä kautta, siis ennen kaikkea se tulee sen osaamisen kautta, et tällainen muodollinen valta, se ei oikeastaan sitä kautta mulle merkkää, että esimiesasema sinänsä ei ole mulle merkityksellinen vaan tietysti se, että mulla on mahdollisuus rakentaa tästä jotakin niin kun mielekästä ja tavallaan niin kun oman näköstä.” (Projektijohtaja, 10)

Rahan merkityksen koettiin myös ehkä vähenevän iän myötä. Ansiotaso saattaa esimerkiksi olla tärkeämpi tekijä nuoremmille, mutta iän myötä merkitys pienenee ja työyhteisön merkitys puolestaan kasvaa. Se mikä näkyy tärkeimpänä, on jälleen itsensä kehittämisen ja

uudistumisen halu, johon pyrkivät edelleen vanhemmankin sukupolven haastateltavat: ”*Ja aina, ja sit tietyllä tavalla semmonen, vaikka voisi sanoa että olen jo vanha mies niin, kun kuitenkin tavallaan semmonen, että organisaatio on sellanen uudistuva [on tärkeää].*”

(Projektijohtaja, 5) Alaa on esimerkiksi vaihdettu vielä myöhemmälläkin iällä ja uusista haasteista haaveillaan edelleen. Tärkeäksi koetaan työskentelyorganisaation uudistuminen ja tietynlainen kehittyminen koko ajan, eteenpäin meno. Ympärillä oleva työyhteisö koetaan tärkeäksi oman motivaation kannalta: ”*On ne [työtoverit] tosi tärkeitä, et tavallaan et sieltä löytyy osaamista plus sitä motivaatiota. Sehän on se yksi tekijä siinä, että miten kiva on töihin tulla aamulla.*” (Projektijohtaja)

Haastateltavia motivoi se, että työssä on ennen kaikkea mahdollisuus uuden oppimiseen: ”*Kyllä joka päivä jotain uutta tulee. Ja silloin kun on tavallaan tullut paljon niin silloin on niin kun ollut hyviä päiviä.*” (Projektijohtaja, 5) Työskentelyorganisaation odotetaan olevan uudistuva ja koko ajan kehittyvä:

”*[...] sitten se, että kun tänne tulee niin tänne on kiva tulla, tietää että tämä on kehittyvä organisaatio, täällä parannetaan koko ajan asioita, täällä ollaan kriittisiä, täällä kysytään asioita, kyseenalaistaminen on vähän vaikea, käytän mieluummin sanoja kysytään. Eli sillä tavalla se jatkuva kehittyminen, draivi on päällä ja – tästä se kaikesta koostuu.*” (Senior Partner, 6)

Asiakkaat ovat myös konsultointialalla isossa asemassa. Haastateltavat kokevat asiakkaiden asettavan työilleen omat odotuksensa ja se on työn kannalta myös motivoiva tekijä:

”*Että tällä markkinalla ei niin kun, sillä vanhalla jutulla tai sellasella minkä on tehnyt kerran ennestään. Että se tässä on motivoinut kovasti, että tiedostaa ja tietää sen, että mennessään asiakkaalle pitää viedä aina jotain uutta ja sehän on meidän yksi arvo.*” (Senior Partner, 6)

Se mikä taas auttaa kehittämään itseään ja osaamistaan eteenpäin asiakkaiden eteen, on työyhteisön suoma luottamus omalle työlle. Floridan mukaan yritykset etsivät luovia ihmisiä, joita puolestaan houkuttelevat puoleensa yritykset, joista he voivat työpaikan lisäksi löytää hengenheimolaisiaan ja ilmapiirin, jossa on tilaa hengittää (Jokinen, 2004,13). Sitä ilmapiiriä haastateltavatkin arvostavat: ”*Eikä se, että jos joku vetää sulta koko ajan niin kun mattoa jalkojen alta niin tota niin tilannehan olis ihan toinen, enhän mä en edes yritä*

yhtään mitään uutta. ' Et pysy nyt vaan siinä omassa pienessä karsinassa ja älä nyt vaan mene mihinkään' niin sehän tappaisi kaiken uuden." (Projektijohtaja, 9)

4.1.6 Asiakassuhde – välttämätön kolmas pyörä

Konsulttialalla asiakas on aina etusijalla, asiakassuhde ja sen työskentelyyn tuomat erityispiirteet muodostivat haastatteluaineissa oman selkeän kokemuksenttänsä. Asiakassuhde on oma tärkeä ja määräävä tekijä haastateltavien työssä. Asiakastyön ollessa liiketoiminnan elinehto, vaikuttaa asiakkaan mielipiteet asiantuntijaorganisaatiossa paljon: *"Ja tää liiketoiminta perustuu vain siihen, mitä me tehdään asiakkaalle."* (Senior Partner, 6)

Luhmannilainen systeemiteoria sopii hyvin kuvaamaan asiantuntijaorganisaation suhdetta asiakkaisiin. Organisaatio luo oman sapluunansa mukaisia "ympäristösuhteita" asiakkaisiin. Asiakastyön ja asiakassuhteittensa kautta asiantuntijaorganisaatio myös uusintaa ja kehittää omaa osaamistaan muuttuvien ongelmatilanteiden kautta sekä määrittelee paikkaansa koko ajan uudelleen. (Luhmann, 1995.) Verkostomuotoinen ja kommunikaatioon perustuva asiakastyö muuttaa työtä. Christian Marazzin mielestä postfordismissa lisääntyy työaika, jota käytetään ihmisten väliseen kommunikaatioon. Kommunikaatio on kuitenkin samalla ajankäyttöä, josta harvoin maksetaan. Palkkakustannusten ohella tehdään muun muassa töitä kotona, tutustutaan innovaatioprojekteihin ja ollaan yhteydessä asiakkaisiin. (Holvas, 2008.)

Haastateltavien mukaan valtaosa työajasta vietetään asiakastyössä asiakkaan ollessa melkoinen aikarohmu:

"Ja tota noin, niin kun mä sanoin niin tosiaan näitä meidän palveluja tietysti vähän kehittää, mutta ennen kaikkea, tai mulla on sellanen työnjako oikeastaan, noin 70 prosenttia ajan käytöstä mitä siinä tavallaan asiakastyöhön. Siellä niin kun projektien johtamiseen, mitä milloin on meillä asiakasprojekteja ja sitten uusien hankkimiseen ja sitten joku 30 prosenttia sitten tätä omaa toteutusta." (Projektijohtaja, 5)

Haastatteluissa korostetaan sitä, kuinka konsultointiyrityksen kannalta on aina parempi, mitä enemmän asiantuntijat ovat "kentällä" asiakkaiden kanssa. Asiakasprojektien määrä ja onnistuminen vaikuttavat myönteisesti luonnollisesti taloudellista voittoa tavoittelevan organisaation tulokseen: *"Ja ihan sama tilanne tavallaan sit taas niin kun, eihän meillä, mitä vähemmän me ollaan täällä, sekä esimies että minä niin sen parempi - itse kullekin ja yri-*

tykselle että me ollaan tienaamassa.” (Projektijohtaja, 5) Asiakkaan etusijalla pitäminen on kuitenkin ristiriidassa työyhteisön yhtenäisyyden kanssa. Asiakkaiden parissa vietetty työaika on poissa työyhteisön yhteiseltä ajalta ja se koetaan ongelmaksi, koska yhteistä aikaa on vähän ja vaikea löytää: ” [...] niin tota niillä on kalenterit kyllä niin täynnä, että sitten kun pitäisi projektista projektiryhmän kokoontua ja sit se on aika vaikeeta.” (Projektijohtaja, 6)

Asiakas menee kuitenkin aina etusijalle, mikäli rinnakkain ovat asiakastapaaminen ja työyhteisön sisäinen tapaaminen tai palaveri:

”Otetaas vaikka meidän toimitusjohtaja, niin tänä keväänä niin hän on vähintään neljä päivää viikossa asiakkaan luona työssä. Useimmiten viisi päivää viikossa. Ja se on vaan esimerkki siitä ja miksi sanon näin, että se on hallinnollinen ongelma ja vähän haaste, niin on se, että kun meillä on yhteisiä tapahtumia – johtoryhmän kokousta, näitä kotipesäkokouksia jne. niin kyllä asiakas ne aina sitten ohittaa yksilötasolla. Ja meillä on ihan sellanen henki ja fiilis täällä, että me halutaan olla asiakaslähtöinen organisaatio niin kyllä kun mullekin asiakas soittaa ja hän esimerkiksi sanoo, että miten nyt sulle kävisi perjantai, että se olisi oikeastaan pariin viikkoon ainut aika ja jos mulla on joku sitä ennen juttu niin mä sanon asiakkaalle, että kyllä se sopii. Että meillä se ohittaa kaiken asiakas aina kaikessa.” (Senior Partner, 6)

Asiakas on mukana ikään kuin kolmantena pyöränä, mutta lopputuloksen kannalta välttämättömänä sellaisena, koska liiketoiminta perustuu asiakkaisiin. Työyhteisö kilpailee toistensa ajasta ja huomiosta yhdessä asiakkaan kanssa, joka menee aina etusijalle. Esimiehen huomiokin menetetään asiakkaalle hänen ollessa paljon kiinni asiakasprojekteissa: ”No tällä hetkellä hyvin vähän [tekemisissä esimiehen kanssa] koska esimies on projekteissa niin paljon kiinni.” (Projektijohtaja, 5). Yhteydessä saatetaan olla enemmän esimerkiksi puhelimitse kuin kasvokkain. Kuten yksi haastateltavistakin toteaa, työssä tehdään hienoja juttuja, mutta kollegoita ei tavata koskaan:

”Mutta jos saan siitä [työyhteisöstä] sen verran sanoa, että tällasella alalla haaste, kun ihmisten tavoitteet on kuitenkin sellasia, että kun sovitaan kuudeksi kuukaudeksi kuinka paljon pitää myydä ja toteuttaa ja se on euromääräinen, mutta päivisin se tarkoittaa, että sä olet hyvin vähän täällä. Et pahimmillaanhan se on niin, että meillä

on konsultti, joka on koko ajan asiakkaalla. Hän tekee hienoja juttuja, mutta ei tapaa kollegoita koskaan.” (Senior Partner, 6)

Tavoitteiden saavuttaminen ja asiakkaiden kanssa työskentely menevät aina työyhteisön yhteisen ajan edelle.

Asiakasprojektit määrittelevät työtä ajallisesti hyvin pitkälle: *”Ja se mikä tietysti sitoo, niin asiakkaallehan luvataan tietyt deadlinet tai tietyt valmennuspäivät et totta kai mun niihin pitää niin kun sitoutua [...]”*. (Projektijohtaja, 9) Asiakas määrittelee myös paljon haastateltavien työskentelyä muutenkin kuin ajallisesti. Asiakkaan tarpeiden mukaan muodostetaan tarvittavat tiimit kuhunkin projektiin osaamispohjaisesti. Tiimin työskentelyn tiiviys riippuu myös asiakkaan tarpeista ja siitä, miten iso projekti on kyseessä:

”[...] ja sehän on oikeestaan mikä meitä pakottaa [osaamisen kehittämiseen] niin sehän on asiakas, asiakashan meitä niin kun pakottaa hakemaan niitä uusia ratkaisuja ja niin kun ainakin tässä bisnesalueella niin meidänhän pitää olla ajan hermolla tai vähän niin kun hermon edellä. Et niin kun ettei se asiakas ole meitä edellä vaan me ollaan se, joka kerrotaan niitä uusia lähestymistapoja tai uusia menetelmiä tai ratkaisuja.” (Projektijohtaja, 9)

Organisaation tavoitteena on rakentaa mahdollisimman tiiviitä ja pitkiä asiakassuhteita: *”Et luoda semmonen luottamuksellinen suhde. Se että miten usein ja miten kiinteä niin se vähän vaihtelee, että pitäis tietysti olla ainakin tärkeimpien asiakkaiden kanssa ihan joka kuukausi jossain yhteydessä, vaikei meniskään mitään projektiakaan.”* (Projektijohtaja, 5) Asiakkaiden kanssa toteutettavat projektit saattavat myös kestää useampia vuosia, joten asiakassuhde saattaa olla hyvinkin pitkäaikainen. Sidos ei kuitenkaan periaatteessa ole kilpaileva sidos työnantajaan sitoutumisen rinnalla, koska sitoutuminen asiakkaaseen palvelee organisaation tavoitteita. Sidos on kuitenkin ristiriitainen sen kannalta, että se kilpailee työyhteisön yhteisestä ajasta.

4.1.7 Työskentelyn rajat

Viimeiseen kokemukseentään valikoituivat haastateltavien maininnat liittyen työnsä rajoihin tai rajoittamattomuuteen. Esimerkiksi teollisuudessa työ on tiukasti rajoitettua ja säädeltyä, kun taas tietotyön tekijöiden työtä on kuvattu vapaana ja jos ei nyt täysin rajoitta-

mattomana niin ainakin rajoiltaan löyhinä. Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin jonkinlaisia työtä ohjaavia rajoja tai rajoituksia, joiden koettiin säätelevän omaa työskentelyä.

Haastateltavat ovat työssään sitoutuneita työnantajan kanssa yhdessä asetettuihin tavoitteisiin eikä niinkään työaikaan. Työnantaja ei seuraa tehtyjä työtunteja eikä niitä ole asetettu työskentelyn mittariksi. Työnantajan kannalta tärkeämpiä ovat työssä saavutetut tulokset, millä työnantaja haluaa ehkä suoda työntekijälle vapauden ja itsenäisyyden tunteen tai että työntekijään luotetaan muutenkin kuin ”kyttämällä”:

”Niin sekä ihminen kenelle se sopii niin hän tykkää siitä, että jos meillä, jos se neljä päivää viikossa laskutettavassa työssä ja sanoo perjantaille, että olen kotona niin ei meillä kukaan täällä rasitu siitä eikä rupea miettimään, että mitä helkkaria, että tämähän on työpaikka. Ei tarvita sellasta kyttävää, joka katsoo, koska mittarit on niin hyvät.” (Senior Partner, 6)

Haastateltavien mukaan työskentelyn vapaus vaikuttaisi nimenomaan olevan työntekijöille motivoiva tekijä: *”Se mikä täällä taas motivoi meidän viime keväänä tehdyn ilmapiiriselvityksen mukaan niin täällä motivoi ihmisiä vapaus.”* (Senior Partner, 6) Organisaatioon ei jopa haluta sitoutua, mikäli se ei tarjoa työssä tarpeeksi vapautta: *”Et jos joku kahlitsee sut johonkin tiettyyn nurkkaan niin silloin tulee heti näitä ajatuksia et heippatirallaa, taidanpa lähteä muualle.”* (Projektijohtaja, 9)

Haastateltavat ovat sitoutuneet työnantajansa tarjoamaan vapauteen vaikka työtuntien seuraamattomuuden voisi nimenomaan luulla kahlitsevan. Työnantaja ei anna muita mittareita työssä suoriutumiselle kuin asetetut tavoitteet eikä mittareita tavoitteeseen pääsemiseksi. Työntekijän itse määriteltäväksi jää, mikä lopputulos ja minkälainen panos siihen pääsemiseksi on tyydyttävällä tasolla. Periaatteessa aina on mahdollisuus pyrkiä parempaan, jollei työlle aseta itse rajoja.

Haastatteluissa ei kuitenkaan ilmennyt kovin voimakkaasti ajallinen sitoutuminen tai rajan vetämisen vaikeus työ- ja vapaa-ajan välille. Haastatteluissa mainitaan kyllä työmäärän ja työajan yhteensovittamisen ajoittainen vaikeus tai haasteellisuus: *”No tietynlainen semmoinen, esimiestyöhän tai se vie aikaa, et siihen pitää paneutua ja toisaalta niin kun, kun meikäläisen vastuulla täällä meillä on, että mä myyn meidän palveluja asiakkaille ja sit mä toteutan osan niistä niin sit siihen vielä esimiehisyys niin mä itse koen, että ei mun aika riitä.”* (Projektijohtaja, 5). Haastateltavat tiedostavat riskin työ- ja vapaa-ajan välisen rajan

vetämisen vaikeudessa, mutta sen ei koeta kuitenkaan olevan varsinainen ongelma: ”*Kylhän se on semmonen, itselle se niin kun puhuttava selväksi, tiettyjä rajoja asetettava, että muuten se työ vie mennessään ihan täysin ja siitä kärsii muut.*” (Projektijohtaja, 9)

Haastateltavat antavat puheessaan kuvan, että he hallitsevat oman ajankäyttöään. Esimiestehtävien vastuuta ei esimerkiksi haluta sen viedessä niin paljon aikaa muulta työltä. Kuitenkin nykyinenkin työtehtävien ja vastuun määrä on jossain määrin jo hallitsematon ja töitä täytyy herätä tekemään aikaisin aamulla. Lisäksi työssä pistetään kaikki likoon, työssä halutaan antaa kaikkensa:

”Se on tietysti se sitoutuminen [esimiestehtävään] on niin kun ajallisesti se, tosiaan mulla on neljä lasta niin nyt mä teen jo välillä niin kun sitä, että teen iltoja tai nousen aamulla viideltä tekemään, niin mä tiedän sen mun tavan toimia, että mä otan sen niin maksimiasiakseni ja sitten ne soitot illalla ja aamulla, mä koen sen niin kun työaika karkaa kyllä käsistä. Se on varmaan niin kun jos se yksi, että tietää miten toimii siinä. Ja tää työ myös vaatii niin kun tässäkin koko ajan.” (Projektijohtaja, 7)

Työ on tasapainoilua vastuun kantamisesta suoriutumisen ja vapaa-ajan välillä, jossa oman huomionsa vaatii perhe.

Haastateltavat kertovat kyllä kuinka työasiat saattavat tulla kotiin tai uniin, mutta sitä ei painoteta kovin suurena ongelmana. Haastatteluissa kuvataan työasioiden kulkemista mielessä pikemminkin positiiviseen sävyyn. Johonkin ongelmaan on saatettu keksiä ratkaisu tai mieleen on tullut jokin hyvä idea työtehtävään liittyen vapaalla ollessa. Tai sitten uusi työ vain innostanut ja tarjonnut uusia virikkeitä niin, että tulevat uniin asti: ”*Ja nyt etenkin huomaa, että nyt kun mä olen tätä työtä vaihtanut ja on tullut ihan hirveesti virikkeitä ja uusia asioita niin ensimmäisen kuukauden ajan niin mä näin ihan hirveesti unia töistä ja ei mitään sellasta ahdistavaa, ei sellasta.*” (Projektijohtaja, 8) Kokemuksia on kuitenkin myös töiden kantautumisesta kotiin ja vapaa-ajalle negatiivisessa mielessä: ”*Että mulla on ollut edellisessä työssä joskus just niin kun sitä stressin aiheuttamaa sellasta, että niin kun herää aamuyöstä ja tulee mieleen, et tuo on tekemättä.*” (Projektijohtaja, 8)

Osa haastateltavista mainitsee arvojärjestyksen muuttuneen perheen myötä, jolloin suhde työhön on muuttunut ”normaalimmaksi”. Perhe saa ikään kuin katsomaan omaa työskentelyään ja sen määrää ulkopuolisen näkökulmasta, joka saa laittamaan työskentelyn oikeampiin mittasuhteisiin. Lapset tai puoliso ovat myös saattaneet huomauttaa työskentelyn suu-

resta määrästä ja perhe on toiminut tavallaan maan pinnalle palauttajana. Perhe on kilpaileva sidos työhön tai työnantajaan sitoutumisen rinnalla:

”Osalla on tietysti perhettä ja täytyy aina priorisoida ja perhettäkin niin tota, ne jotka haluaa jäädä [työyhteisön yhteiseen illanviettoon]. Minä aion ainakin jäädä tänä iltana tänne ja seurustella ihmisten kanssa ja vaihtaa ajatuksia myöskin. Tällä lailla sitten pyritään innovatiivisuuteen, sen osaamisen pitää koko ajan kehittyä.” (Management Director, 1)

4.2 Tulkinnan yhteenvetoa

Lähdin tutkimuksessani hakemaan vastauksia siihen, miten itsenäinen oman osaamisensa kehittämisen ympärillä pyörivä tietotyöläinen sitoutuu työnantajaansa ja asiantuntijaorganisaatioon tai mitkä tekijät vahvistavat sidosta työskentelyorganisaatioon. Tietotyössä korostuvat itsenäisyys ja vapaus, mikä asettaa yhtenäisenä työyhteisönä toimimisen tai työorganisaation asettamien tavoitteiden eteen työskentelyn haasteelliseen yhtälöön. Yksilöllisyys ilmeneekin haastateltavien puheessa voimakkaasti. Erityisesti yksilöllisyys ilmenee haluna tehdä töitä nimenomaan omalla kiinnostusalueella tai ”*sitä omaa juttua*”. Sitoutumisen tasoa ilmennetään haastatteluissa ajallisen sitoutumisen ja rajojen asettamisen kautta, työyhteisöstä puhuttaessa tai oman työn yksilöllisyyttä käsiteltäessä.

Tietotyö on ajattelutyötä. Ajatteluprosessille ei kuitenkaan ole erityistä paikkaa, koska ajattelu näkyy vasta mahdollisten lopputulosten kautta. Ajattelua ei ole mahdollista määritellä tiettyyn tilaan. (Vähämäki, 2006, 105, a.) Haastateltavien puheessa työmäärä saattaa olla suuri tai vaikeasti hallittavissa, mutta rajojen asettamista työn ja vapaa-ajan välille ei kuitenkaan koeta kovin haasteelliseksi. Töitä saatetaan ajatella vapaa-ajalla ja ideoita pulpahdella mieleen vaikka kesken juoksulenkin. Muutama haastateltava puhuu työskentelynsä muuttuneen perheen myötä *normaalimmaksi*. Työ on siis ollut joskus *epänormaalia* – työpäivät pitkiä, työ kulkenut mukana omalle vapaa-ajalle ja ylipäänsä työn rajat olleet häilyviä. Puheissa työn ajallinen riistäytyminen on kuitenkin läsnä pikemminkin mahdollisena ja tiedostettuna riskinä, mutta haastateltavat antavat vaikutelman, että omalta osalta työaika on hallinnassa.

Haastateltavat puhuvat työnantajan tai asiakkaiden omalle työlle asettamista tulosvaatimuksista, kehityskeskustelussa asetetuista kehitysvaatimuksista ja siitä kuinka omaa suoritusta seurataan koko ajan. Aluksi se saatetaan kokea kauhistuttavana, mutta toisaalta mitta-

rit tekevät työn mielekkääksi, koska työllä on koko ajan joku merkitys. Oma työpanos ei ole vain osa liukuhinasarjatuotantoa. Merkille pantavaa on, että haastateltavien puheessa ei kuitenkaan piirry kovin selvää rajaa siihen, että mistä alkavat työnantajan asettamat vaatimukset ja mistä jatkuvat omat itse asetetut tavoitteet omalle työsuoritukselle. Työ on nimenomaan muuttunut omakohtaiseksi haasteeksi, työnantajan tavoitteista on tullut omia tavoitteita, haasteita omalle henkilökohtaiselle osaamiselle ja suoriutumiselle.

Myös osaamisen kehittämisen kautta henkilökohtainen minä sekoittuu työn alueelle. Tietotyöläisen myydessä omaa osaamistaan, on itseä kehitettävä kokonaisuutena ja sitä kautta työstä tulee henkilökohtaista. Osaamisen kehittäminen on kantava teema läpi haastattelujen ja se nostetaan esiin monista eri näkökulmista ja osaaminen on aina se, johon päädytään viime kädessä. Tietotyöntekijälle on tärkeää saada uusia haasteita ja kehitysmahdollisuuksia.

Työorientaatio jakautuu osaltaan haastateltavien puheessa niin oman edun tavoitteluun, kuin myös Julkusen et. al (20044) mainitsemaan ammatilliseen vastuuseen. Oman edun tavoittelu ilmenee oman hyödyn hakemisena esimerkiksi oman osaamisen kehittämisessä. Työssä ei haluta mennä aivan täysin työnantajan ehdoilla vaan tehdä sitä ”omaa juttua” – mikä onkin viime kädessä työnantajankin etu, koska motivoituneena tietotyöntekijä saa aikaan parhaan lopputuloksen. Raha ja ansiotasoa korostuvat haastateltavien puheessa – konsultointiala on liiketaloudellisesti orientoitunut, jossa etupäässä taloudellisella tuloksella on merkitystä. Niin on myös omalla ansiotasolla ja työnantajan sitouttamiskeinoina on tarjolla rahallisia kannustinjärjestelmiä ja omistajuus yrityksessä. Työorientaatiossa ammatillinen vastuu nostetaan esiin sen kautta, että asetettuihin tavoitteisiin pääseminen nähdään tärkeänä ja niiden eteen halutaan ehdottomasti tehdä paljon töitä. Tavoitteisiin pääseminen tosin kietoutuu oman henkilökohtaisen alueelle, koska panoksena on jälleen oma osaaminen. Jos tavoite jää saavuttamatta, sitä on vaikea perustella vain sen työminän tai -roolin epäonnistumiseksi, koska työminä on niin kiinteä osa koko persoonallisuutta. Tietotyöntekijä rakentaa identiteettiä hyvin pitkälti työnsä kautta.

Haastatellut tietotyöntekijät eivät kuitenkaan ole työnsä vapaudesta huolimatta itsenäisiä oman tiensä kulkijoita. Asiantuntijaorganisaatioissa työyhteisö on tärkeässä asemassa ja haastateltavat samaistuvat työskentelyorganisaatioon tuntiensaan ylpeyttä siihen kuulumisesta. Sisäistämiseen perustuvaa siteitä työskentelyorganisaatioon haastateltavat eivät juurikaan tuo esille, jolloin voisi puhua työntekijän ja työnantajan samanlaisesta arvomaail-

masta tai asenteesta. Syynä voi olla haastattelujen pinnallisuus, minkä vuoksi arvoja ei käsitelty. Toisaalta osa haastateltavista toi esiin työnantajaan sitovia tekijöitä, joiden voi nähdä olevan puhtaasti mukautumiseen eli omaan etuun perustuvia.

Asiantuntijaorganisaation työyhteisö muodostaa osaamisverkoston, josta saa tukea ja apua asiantuntijatyössä, työtovereista ollaan riippuvaisia osaamisen jakamisen kautta ja sen avulla yritys pääsee parhaimpaan lopputulokseen. Organisaatorakenteet on luotu mataliksi ja osaamisen jakamista tukeviksi. Konsultointialan kaltaisessa asiantuntijataloudessa verkostoituminen ja kommunikaatio on olennaista.

Työyhteisö osoittaa luottamusta ja arvostusta omaa työtä kohtaan, joka ansaitaan osaamisen avulla. Työtovereiden työsuoritukset pitävät työyhteisössä yllä kilpailuhenkeä, joka inspiroi ja saa venymään omassa työsuorituksessa. Työskentelyilmapiiri on parhaimmillaan innostava. Työyhteisö on tärkeä työssä viihtymisen kannalta ja siinä vallitseva ilmapiiri koetaan tärkeäksi. Ympärillä oleva toimiva työyhteisö haastaa tärkeydessä myös korkeamman ansiotason yrittäjänä tai toisen työyhteisön, jossa palkka olisi korkeampi, mutta ilmapiiri huonompi, jonka perusteella sitoutuminen olisi muutakin kuin vain oman edun tavoittelua.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELUA

5.1 Osaamisen kehittäminen aina etusijalla

Osaamispääoma ja sen kehittäminen on asiantuntijaorganisaation kannalta tärkeässä osassa. Elämme tietoyhteiskunnassa, jossa tieto, tietämys ja osaaminen ovat tärkeimpiä voimavaroja ja tuotantotekijöitä (Vuorensyrjä & Savolainen, 81). Tältä kannalta tutkimuksen haastattelujen kiertyminen osaamisen ja sen kehittämisen ympärille ei ole yllätys.

”Nam et ipsa scientia potestas est” (Francis Bacon), tieto on valtaa. Baconilainen idea tiedosta valtana toteutunee tänäkin päivänä tavalla tai toisella. Asiantuntijaorganisaatiossa perinteinen esimies-/alaisasetelma on tosin muuttunut ja valtakäsitys on erilainen perinteiseen hierarkkiseen organisaatiomalliin verrattuna. Asiantuntijaorganisaatiossa ei ole muodollista asemavaltaa vaan valta ansaitaan osaamisella. Ennen arvostettu esimiesasema on asiantuntijaorganisaatiossa kokenut ehkä hieman inflaatiota ja esimiestyö nähdään pikemminkin asiantuntijatyötä tekevien tien siloitteluna, mahdollisimman otollisten työskentelyolosuhteiden varmistamisena aivotyöläisten sankariteoille. Asiantuntijatyössä on glorioaa

ja sankarillisuutta. Tietotyöntekijällä on korkeakoulutustutkinto, hän kehittää osaamistaan koko ajan pidemmälle, ratkoo päivittäin ongelmia ja tekee tärkeää aivotyötä, jossa pääsee toteuttamaan itseään kiinnostavaa juttua. Tietotyön tekemisen mahdollisuus itsessään on hieno tilaisuus.

Asiantuntijaorganisaation kannalta on olennaista, että osaamiskoneiston suoritus parantuu koko ajan. Palautejärjestelmien tulee olla toimivia ja laadunvalvonnan kohdallaan, koska asiakkaalle myytävä tuote on osaaminen. Itsenäisyyttä vaativan työn valvonta kytkeytyy tiukkoihin tulosvelvoitteisiin (Blom ym., 2001, 210). Tietotyöläisen työ on jatkuvaa oman osaamisarvon todistamista. Richard Sennett näkee hieman ehkä kärjistetysti hetken olevan verkostotaloudessa kaikkein tärkein, jossa kokeneenkin työntekijän arvo mitattaisiin sillä, miten viimeisin projekti on onnistunut (Jokinen, 2004, 13).

Oppimisen ollessa muuttumista, uusiutumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä (Sydänmaanlakka, 2000, 75), oman osaamisen kehittäminen vaatii tietotyöntekijältä alituista muutosprosessia, oman työsuorituksen kriittistä arviointia ja itsetutkiskelua. Tietotyöntekijän oma identiteetti on voimakkaasti mukana työpanoksessa, mikä tekee oman minän työstä erillään pitämisen haasteelliseksi tai peräti mahdottomaksi. Tietotyöläinen on työssään kiinni koko omalla persoonallaan.

5.2 Kilpailevat sidokset

Julkunen ym. toteavat oman tutkimuksensa valossa, että työpaikka ja koti eivät ehkä ole sulautuneet keskenään samanlaisiksi tiloiksi, mutta työtä voisi pitää vähintään kodin *nurkanvaltaajana*. Töiden siirtyminen kotiin tapahtuu epämuodollisesti, koska töistä ei selviä työaikana ja työpaikalla. Koti tarjoaa rauhallisemman tilan miettimiselle, lukemiselle ja ajattelemiselle eli *itsensä ylläpidolle professionaalisen ammatti-ihmisenä*. (Julkunen, Nätti & Anttila, 2004, 134, 138.) Oman tutkimukseni haastatteluissa työn ja vapaa-ajan välisen raja-aidan häilyminen ei tule kovin voimakkaasti esiin. Työn ja vapaa-ajan välistä rajaa käsitellään jonkin verran, mutta mainintojen valossa työ- ja vapaa-ajan välistä suhdetta ei koeta ongelmallisena.

Työhön käytetty aika sekä työn ja vapaa-ajan väliset rajat olivat haastatteluissa yksi niistä aihealueista, joihin olisi kannattanut jälkepäin ajatellen paneutua syvemmin ja yrittää käsitellä aihetta haastateltavien kanssa syvällisemmin. Nyt aihealueen käsittely jäi haastatteluissa ehkä hieman pintapuoliseksi. Jonkin verran rajoihin kuitenkin viitattiin ja työn se-

kä vapaa-ajan väliset rajankäynnit koettiin melko ongelmattomina. Työ saattoi tilapäisen paineen alla tunkeutua kotiin henkilökohtaiselle alueelle. Kaiken kaikkiaan haastatteluista välittyi kuva, että aika on omassa hallinnassa, mutta työn paljous ja riski töiden siirtymisestä oman vapaa-ajan reviiirille on tiedostettu. Tietotyöläiset haluavat työltään vapautta, mutta sitoutuvat sitä kautta työnantajan tarjoamaan rajattomuuden kahleeseen, joka vaatii jatkuvaa paneutumista, uusia ideoita ja virikkeitä tai verkostoitumista ja yhteydenpitoa eri yhteistyötahoihin.

Tutkimuksen tulosten mukaan haastateltavat näyttäisivät sitoutuvan siihen, että heillä on vapautta ja itsenäisyyttä työssään. Onko vapaus vain näennäistä? Jakke Holvas (2008) tyrmää vapauden postfordismissa tyystin talouden tutkijoiden ja filosofien Franco Berardin, Maurizio Lazzaraton, Christian Marazzin sekä Paolo Virnon ajatuksiin pohjaten. Postfordismissa vapaan työn tekijä on vähiten vapaa. Berardin mukaan teolliseen työhön verrattuna postfordismissa työ tunkeutuu tietotyöntekijän mieleen, kun teollisessa työssä se jätettiin rauhaan. Ajan rajallisuuden vuoksi lisäämää otetaan käyttöön omalta vapaa-ajalta. Vanha työaikakäsitys ei enää päde vaan tulisi määritellä uudelleen työn tunkeutuessa epä-määräisenä eri yhteyksiin ja eri elämäalueille.

Rajattomuus tietotyöntekijöiden työssä näkyy myös oman tutkimukseni tuloksissa ja haastateltavien puheessa. Vaikka työn tunkeutumista omalle vapaa-ajalle ei tuodakaan kovin voimakkaasti esiin, sen riski kuitenkin nähdään ja siksi omaa aikaa pyritään hallitsemaan. Etusijalla ajankäytön priorisoinnissa on oma osaamispääoma ja siihen investoimisen mahdollisuus. Työnantajan ja tietotyöntekijän tavoitteet kulkevat käsi kädessä. Työnantajan asettamat tavoitteet ja työntekijän jatkuva osaamisensa kehittäminen eivät ole erotettavissa toisistaan. Tietotyöntekijä kehittää itseään kokonaisuutena, työsuorituksen tulokset ovat jatkuvan tarkkailun alaisena ja siksi osaamista täytyy päivittää koko ajan. Tietotyöntekijän työ on niin kiinteä osa kokonaisidentiteettiä, että työtä ei voi nähdä vain selkeästi rajattuna omana osa-alueenaan vaan se tunkeutuu mielen mukana muuhunkin elämään.

Mielenkiintoista on, että julkisessa työelämää koskevassa keskustelussa on pitkään puhuttu työaikajoustoista ja etätyöskentelyn mahdollistamisesta. Silti etätyöskentely kotoa käsin ei ole merkittävästi lisääntynyt. Taistellaanko kodin työasioille avaamista vastaan? Esimerkiksi Julkunen ym. (2004) tuovat esiin ajatuksen kulttuurisesta vastanormista, jonka he tulkitsevat työaikojen pitenemisen, kilpailun ja menestyksen vastaiseksi reaktioksi. Vaatimukset siitä, että elämässä pitää olla muutakin kuin työ sekä työn ja muun elämän pitää

olla keskenään tasapainossa. Julkunen ym. tulkitsevat *elämässä pitää olla muutakin* -vaatimuksen myös niin, että joka suuntaan pidetään etäisyyttä. Minää ei saa sitoa liian tiukasti mihinkään. Työ on hyvä pitää työpaikalla, työn ja muun elämän välisen rajan kannattaa olla selkeä. (Julkunen, Nätti & Anttila, 2004, 245-246.) Myös kansallisessa tietoyhteiskuntastrategiassa painotetaan mahdollisuutta hyvään elämään kiristyneen kilpailun luomista olosuhteista huolimatta, mikä puhuu jonkinlaisen vastaregiimin syntymisen puolesta.

5.3 Mihin tietotyöntekijä sitten sitoutuu

”Kyllä mä uskon että se [johon sitoutuu] on se yritys, koska se niin kun kulttuuri ja henki, ne liittyy siihen. Vaikka olisi joku toinen [yritys], missä mä tekisin samoja elementtejä niin olisi kyllä aika, kuitenkin erilainen.” (Projektijohtaja, 7)

Pasi Pyöriän mukaan yritysorganisaatioiden sekä työntekijöiden menestyminen edellyttää uuden tiedon hyväksikäyttöä sekä jatkuvaa uudelleen oppimista. Tietotyöntekijöitä, joilla on koulutusta ja ammatillista osaamista, ei ole mahdollista sitouttaa pelkällä rahalla. (Blom ym., 2001, 38.). Tutkimukseni tulokset näyttäisivät tukevan Pasi Pyöriän näkemystä. Haastateltavat korostavat voimakkaasti muitakin asioita kuin ansiotasoa työskentelyorganisaatioon sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä vaikkakin raha koetaan melko tärkeäksi tekijäksi työorganisaatiositoutumisen kannalta. Haastateltavat sanovat vaativansa riittävän taloudellisen korvauksen tasoa työlleen, mutta tutkimuskohteena olleet konsulttialan tietotyöntekijät eivät silti näyttäytyä tutkimuksen valossa niin rahanahneina kuin Ian Angellin visioissa. Angell näkee kykytyöntekijöiden tai symbolianalyttikkojen etujoukon jopa siinä määrin rahanahneena, että se olisi valmis myymään henkisen pääoman sinne, missä siitä eniten markkinoilla tarjotaan. (Blom ym., 2001, 39.) Haastateltavat ovat valmiita tinkimään ansiotasostaan, jos vain sillä saa työhönsä tuekseen työyhteisön toisin kuin esimerkiksi yrittäjänä. Asiantuntijatyössä on riippuvainen työtovereiden osaamisesta, jonka vuoksi ympärillä oleva tuki koetaan tärkeäksi. Työyhteisö on tärkeä myös viihtyvyyden vuoksi, sen vuoksi töihin on mukava tulla aamuisin.

Melinin mukaan vuonna 2000 tehdyn kyselyn tulokset osoittaisivat tietotyöläisten keskuudessa muita työntekijäryhmiä suuremman halukkuuden yrittäjyyteen mitattaessa liikkuvuushalukkuutta mittarina halukkuus ryhtyä yrittäjäksi. Lisäksi kolmannes vastaajista ilmoitti haluavansa vaihtaa työpaikkaa lähitulevaisuudessa, kun muissa ryhmissä työpaikan muutosta haluavien osuus jäi hieman alle kolmanneksen. Toisaalta taas halu vetäytyä työ-

elämästä oli kaikkein vähäisintä juuri tietotyöläisten parissa. (Blom ym., 2001, 86–87.) Omassa tutkimuksessani haastateltavat vertasivat kyllä nykyistä työtään yrittäjänä työskentelyyn, mutta sitä ei koettu tarpeeksi houkuttelevana. Yrittäjänä työskentelyn todettiin takaavan ehkä paremman ansiotason, mutta toisaalta yrittäjänä työskennellessä tukena ei ole samanlaista työorganisaation sisäistä osaamisverkostoa ja työyhteisöä. Yrittäjyydestä kyllä haaveiltiin itsenäisenä omien ideoiden ja haasteiden toteuttamisena. Merkittäviä haluja vaihtaa työpaikkaa ei haastatteluissa myöskään tuotu esiin, mihin voi vaikuttaa se, että useampi oli ollut ko. työpaikassa töissä vasta melko lyhyen aikaa tai se, että haastattelutilannetta ei koettu tarpeeksi luottamuksellisenä. Toisaalta osa haastateltavista oli palannut takaisin vanhalle työnantajalleen oltuaan välillä muualla töissä. Työelämästä vetäytymistä haastatteluissa ei suoranaisesti käsitelty, mutta haastateltavien joukossa oli vanhemman sukupolven edustajia (50+), jotka olivat vaihtaneet alaa ja haaveilivat edelleen uusista haasteista. Työelämän kaaren ei nähty olevan laskeutumassa vielä esimerkiksi eläkeikaan tai työorientaation olevan turvallisuushakuisempaa.

Sitoutumisen on oltava kaksisuuntaista. Floridan mukaan työpaikan merkitys on muuttunut. Tietotyöntekijät eivät hänen mielestään etsi jotain tiettyä yhtä työpaikkaa, koska tietävät etteivät todennäköisesti sitoudu työnantajaansa pitkäksi aikaa eikä työnantaja heihin. (Jokinen, 2004, 13.) Oman tutkimukseni tulokset eivät mielestäni puhu aivan yhtä karua kieltä. Haastateltavat esimerkiksi tuovat esiin kuinka luottamus sitoo työnantajaorganisaatioon. Työnantajan osoittama luottamus omaa osaamista ja työsuoritusta kohtaan sitoutumaan työhönsä ja osoittautumaan luottamuksen arvoiseksi. On tosin varmastikin totta, että työpaikan merkitys on muuttunut. Haastateltavat kertovat kuinka työilmapiiriltään ikäväsäkin työpaikassa voidaan tehdä töitä jonkin aikaa vain osaamis pääomaan investoimiseksi. Eikä työ varsinkaan ole enää teollisuusyhteiskunnan työpaikkaan verrattava elannon ansaitsemispaikka. Tietotyöläinen haluaa toteuttaa itseään.

Mihin tietotyöntekijät tutkimuksen pohjalta sitten loppujen lopuksi sitoutuvat? Onko työskentelyorganisaatio vain jotakin, joka tarjoaa oikeanlaiset puitteet ja tarpeeksi vapautta ”oman jutun” toteuttamiseksi? Onko työnantajan tarjoamat puitteet vain areena oman itsensä henkilökohtaiselle haastamiselle ja toteuttamiselle, jossa työnantajan asettamat tavoitteet palvelevat oman sankaritarinan rakentamista. Itsekontrollin vaatimus työntekijältä asettaa Tuula Heiskasen mukaan myös sitoutumisen eri näkökulmat tärkeään asemaan, ei-

kä vain organisaatiositoutumisen vaan myös työetiikan, työhön osallistumisen ja uraan sitoutumisen (Heiskanen, 2004, 197).

Pasi Pyöriän mukaan vuonna 2000 tehty kysely näyttäisi suurimman osan palkkatyöntekijöistä arvostavan työssään sen mielenkiintoisuutta sekä vaihtelevuutta (Blom ym., 2001, 113). Myös tutkimukseni vuonna 2005 haastatellut konsulttialan tietotyöntekijät vaikuttaisivat arvostavan vahvasti vaihtelevuutta ja uusia mielenkiintoisia haasteita – sitä työltä nimenomaan haetaan. Suoriutumista ja itsensä voittamista, koska liian helpolla ei haluta päästä. Jo työn tekeminen itseään kiinnostavalla alalla on palkinto sinänsä. Vaikka oman tutkimukseni tulosten valossa tietotyöntekijät eivät olekaan niin laskelmoivia oman edun tavoittelijoita kuin esimerkiksi Angellin visioissa, on todettava että tietotyöläisten työmarkkinat eivät ole enää perinteiset eläkevirkatyömarkkinat. Tietotyöntekijä ei etsi elämänsä työsuhdetta vaan uusia tilaisuuksia ja uusia haasteita. Aivan kuten tietotyössä ei voi työn sisällön kannalta kiintyä samoihin ismeihin, ei tietotyömarkkinoillakaan voi sitoutua yhteen ja samaan työnantajaan.

Tutkimuksen mukaan tietotyöntekijät näyttäisivät kuitenkin olevan muutakin kuin vain yksilöitä yhdessä taistelemasta huomiosta tai vain tekemässä rahaa. Työyhteisö koetaan tärkeäksi. Siinä on ihmisiä, joiden kanssa halutaan olla samaa joukkoa ja siihen samaan joukkoon kuulumisesta ollaan ylpeitä. Siihen joukkoon, josta itse kukin tekee hienoja työsuorituksia, halutaan samaistua. Osa ehkä saattaa haluta kuulua siihen joukkoon, koska sillä on hyvä maine ja se näyttää hyvältä ansioluettelossa seuraavan työnantajan palvelukseen osaamistaan myydessä. Osa ehkä saattaa ottaa osansa vain sen joukon osaamisesta kehittyäkseen tulevaisuutta ajatellen. Osa ei ehkä tunne osaamisensa riittävän yksin tai kaksin pienessä omassa yrityksessä, jossa ympärillä ei ole yhtä suurta asiantuntijaverkkoa tukena. Osa kuitenkin vaikuttaisi haluavansa tehdä töitä juuri tälle nimenomaiselle työnantajalle ja sitoutuvansa siihen, koska sillä on tarjottavanaan jotakin erityistä. Tietotyöläinen sitoutuu työnantajan tarjoamaan vapauteen toteuttaa itseään, mikä kuitenkin vaatii tietotyöntekijän hyväksymään sen, että työ tunkeutuu ainakin ajoittain elämän henkilökohtaiselle alueelle.

5.4 Lopuksi

Asiantuntijaorganisaatio ja tietotyö ovat erittäin kiinnostavia tutkimuskohteita, joista löytyy vielä paljon ammennettavaa. Työn ja työajan käsitteet ovat muutoksen kourissa, joten aihe on tärkeä ja ajankohtainen.

Olisi mielenkiintoista laajentaa jatkotutkimusta eri asiantuntijaorganisaatioiden välille ja tehdä vertailevaa tutkimusta eri alojen asiantuntijaorganisaatioiden välillä. Näin olisi mahdollista saada mielenkiintoista lisätietoa tietotyöläisen työorganisaatiositoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Nyt tutkimuksessani käyttämäni aineiston suuri puute on aidon monitieteellisuuden puuttuminen haastateltavien ollessa koulutustaustaltaan melko heterogeenisiä.

Erityisen hedelmällistä olisi tehdä vertailua ansiotasoltaan erilaisten tietotyöntekijäryhmien välillä. Tällä asetelmalla olisi myös mahdollista saada lisätietoa tietotyöntekijän työorientaatioon vaikuttavista tekijöistä. Työn merkityksen teemaa korostamalla tietotyöläisen työorganisaatiositoutumistutkimukseen olisi mahdollista saada lisää syvyyttä, työn merkityksen käsittelyn jäätyä tässä tutkimuksessa vielä melko pinnalliselle tasolle.

LÄHTEET

- Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) (2001), Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, Jyväskylä, PS-kustannus
- Aittola, Tapio & Pirttilä, Ilkka (1989), Tieto yhteiskunnassa, Helsinki, Painokaari Oy
- Beck, U. 1990. Riskiyhteiskunnan vastamyrryt. Organisoitu vastuuttomuus. Tampere: Vastapaino
- Blom, Raimo, Melin, Harri & Pyöriä, Pasi (2001) Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Botkin, Jim. 1999. Smart Business. How Knowledge Communities Can Revolutionize Your Company. New York: The Free Press.
- Castells, M. & Himanen, P. (2001). Suomen tietoyhteiskuntamalli. Vantaa: SITRA ja WSOY.
- Castells, Manuel (1996) The Information Age. Economy, Society and Culture. Vol. 1: The Rise of the Network Society. Oxford: Blackwell.
- Clegg, Stewart R. 1990. Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World. London: Sage.
- Durkheim, Émile (1980), Uskontoelämän alkeismuodot, Helsinki, KK kirjapaino
- Eriksson, Marja (2006) Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. S. 115-151 teoksessa: Parviainen, Jaana (toim.) (2006) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere. Tampereen Ylipistopaino Oy – Juvenes Print
- Eräsaari, Risto (2002) Avoimen asiantuntijuuden analytiikka. S. 21-38 teoksessa: Pirttilä, Ilkka & Eriksson, Susan (toim.) (2002) Asiantuntijoiden areenat. Jyväskylä. Paino Kopijyvä Oy
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1999) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy (Vastapaino)
- Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) 1999. Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva: WSOY
- Haapakorpi, Arja (1998): Professionalismi, Sosiologia-lehti (3):186-198.
- Heiskanen, Tuula (2004) Information society, agency and identity positions. S. 193-204 teoksessa Information Society and the Workplace. Spaces, Boundaries and Agency. London/New York: Routledge,
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2001) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, P. & Sajavaara, P. (2005) Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Holvas, Jakke (2008) Tietotyöntekijä elää ympärivuorokautisessa valmiustilassa. Artikkelit Helsingin Sanomissa 16.3.2008.
- Husman, Kaj, Harjumäki, Piia & Peltomäki, Päivi (2002) Muuttuva auttamistyön asiantuntijuus – kriisityön ja työterveyshuoltotoiminnan tarkastelua. S. 81-104 teoksessa: Pirttilä, Ilkka & Eriksson, Susan (toim.) (2002) Asiantuntijoiden areenat. Jyväskylä. Paino Kopijyvä Oy
- Ilmonen, Kai, Jokivuori, Pertti, Uhmavaara, Heikki & Kairinen, Martti (2003). Vastavuoroisuus on valttia. Helsinki: Työministeriö.
- Jokinen, Kimmo (2004) Luovuus, luottamus ja yhteisö. S. 8-27 teoksessa Pertti Jokivuori & Petri Ruuskanen (toim.) (2004) Arjen talous. Talous, tunteet ja yhteiskunta. Minerva Kustannus Oy
- Jokivuori, Pertti (2002) Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön - Kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Julkunen, Raija, Nätti, Jouko & Anttila Timo (2004) Aikanyrjähdys. Keskiluokka työn puristuksessa. Tampere. Osuuskunta Vastapaino.
- Juuti, Pauli. (2001). Johtamispuhe. Aavaranta-sarja no 48. Juva. PS-kustannus. WS Bookwell Oy.
- Juuti, Pauli (2004) Luottamus organisoitumisen perustana. S. 49–59 teoksessa Pertti Jokivuori & Petri Ruuskanen (toim.) (2004) Arjen talous. Talous, tunteet ja yhteiskunta. Minerva Kustannus Oy
- Järvinen, Annikki, Koivisto, Tapio & Poikela, Esa (2000). Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kiiänmaa, Antero (1996) Moderni totemismi. Tutkimus työelämästä, solidaarisuudesta ja sosiaalisista verkostoista keskiluokkaistuvassa Suomessa. Jyväskylä: Kehityksen avaimet KY / Keuruuprint Oy
- Kiviniemi, Kari (2001) Laadullinen tutkimus prosessina. S. 68-84 teoksessa: Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) (2001), Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, Jyväskylä, PS-kustannus
- Kolehmainen, Sirpa (2004): The dynamics of control and commitment in IT firms. S. 83–102 teoksessa T. Heiskanen & J. Hearn (eds) (2004): Information Society and the Workplace. Spaces, Boundaries and Agency, London/New York: Routledge
- Konttinen, Esa (1997) Professionaalinen asiantuntijatyö ja sen haasteet myöhäismodernissa. S. 48-61 teoksessa Kirjonen, Juhani, Remes, Pirkko & Eteläpelto, Anneli (toim.) (1997) Muuttuva asiantuntijuus. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto. ISBN 951-34-0968-6.

- Koski, Jussi (1999) Infoähky ja muista kirjoituksia oppimisesta, organisaatioista ja tietoyhteiskunnasta. Saarijärvi. Gummerus Kirjapaino Oy
- Kuusinen, Riitta (2004) Empty spaces without knowledge and management. S. 62-79 teoksessa T. Heiskanen & J. Hearn (eds) (2004): Information Society and the Workplace. Spaces, Boundaries and Agency, London/New York: Routledge,
- Luhmann, Niklas. (1995) Social Systems. Stanford, California: Stanford University Press.
- Luhmann, Niklas. (2004) Ekologinen kommunikaatio. Tampere: Gaudeamus Kirja / Yliopistokustannus University Press Finland.
- Meyer, John & Allen, Natalie 1997. Commitment in the Workplace. Theory, Research, and Application. London: Sage.
- Osaamisen ja täystyöllisyyden Suomi. Työvoima 2020. Työpoliittinen tutkimus nro 245. Työministeriö. Helsinki 2003. http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt245.pdf. Haettu 21.3.2008. ISSN 0787-9458
- Pirttilä, Ilkka & Eriksson, Susan (toim.) (2002) Asiantuntijoiden areenat. Jyväskylä. Paino Kopijyvä Oy
- Pyöriä, Pasi (2006) Tietoyhteiskunta, tietotyö ja asiantuntijuus. S. 55-81 teoksessa: Parvainen, Jaana (toim.) (2006) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print
- Saaristo, K. (2000). Avoin asiantuntijuus. Ympäristökysymys ja monimuotoinen eksperttisi. Nykykulttuuritutkimuskeskuksen julkaisuja. Saarijärvi: Gummerus.
- Siltala, Juha (2004) Työelämän huonontumisen lyhyt historia: muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. (2000) Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä. Kauppakaari.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2004). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä
- Uudistuva, ihmisläheinen ja kilpailukykyinen Suomi. Kansallinen tietoyhteiskuntastrategia 2007-2015 (2006) Tietoyhteiskuntaohjelma. Valtioneuvoston kanslia. http://www.tietoyhteiskuntaohjelma.fi/esittely/fi_FI/1142405427272/_files/75972407877173318/default/strategia_taitettu_final.pdf Haettu 21.3.2008. ISBN 952-5631-09-5
- Vuorensyrjä, Matti ja Savolainen, Reijo (toim.) (2000) Tieto ja tietoyhteiskunta, Helsinki, Yliopistopaino
- Vähämäki, Jussi (2004). Kuhnurien kerho. Vanhan työn paheista uuden hyveiksi. Tutkijaliitto. Helsinki.

Vähämäki, Jussi (2006) Älyn kollektiivisuus ja sen hallinta. S. 82–114 teoksessa: Parviainen, Jaana (toim.) (2006) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print (a)

Vähämäki, Jussi (2006) Uusi työ ja prekariaatti. Artikkelit verkossa ilmestyvässä Megafoni-julkaisussa. <http://megafoni.kulma.net/index.php?art=343> (b)