

**VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Titta Rikkonen

**”MEISSÄ ASIANTUNTIJOISSA ON IHAN VALTAVA
VOIMA, KUN SITÄ USKALLETAAN KÄYTTÄÄ”**

– Asiantuntijatyön yhteisöllisen suunnittelun
ja kokonaisvaltaisen organisoinnin mahdollisuudet

Johtaminen ja organisaatiot
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

VAASA 2017

| SISÄLLYSLUETTELO | sivu |
|--|-------------|
| KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO | 7 |
| 1. JOHDANTO | 8 |
| 1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävä | 9 |
| 1.2. Tutkimuksen rajaukset ja keskeiset käsitteet | 10 |
| 1.3. Tutkimusmetodologia | 14 |
| 1.4. Tutkimuksen rakenne | 15 |
| 2. ASIANTUNTIJAORGANISAATIO JA ASIANTUNTIJATYÖ | 17 |
| 2.1. Asiantuntijaorganisaatio | 17 |
| 2.2. Asiantuntijatyö ja asiantuntijuus | 19 |
| 2.3. Esimiestyö asiantuntijaorganisaatiossa | 21 |
| 3. TYÖN ORGANISOINTI ASIANTUNTIJAORGANISAATIOSSA | 25 |
| 3.1. Työn organisointi ennen ja nyt | 25 |
| 3.2. Organisaation rakenteelliset ratkaisut | 30 |
| 3.3. Työn organisoinnin ja organisaatorakenteiden kehittäminen | 31 |
| 4. TYÖN MUOTOILU JA SUUNNITTELU ASIANTUNTIJA- ORGANISAATIOSSA | 34 |
| 4.1. Työn yksilöllinen muotoilu ja yhteisöllinen suunnittelu | 34 |
| 4.2. Työn kokonaisvaltainen organisointi, suunnittelu ja kehittäminen | 44 |
| 4.3. Yhteenveto tutkimuksen viitekehyksestä | 47 |

| | |
|---|------------|
| 5. TUTKIMUKSEN MENETELMÄLLISET RATKAISUT | 50 |
| 5.1. Kohdeorganisaation kuvaus | 50 |
| 5.2. Tutkimusstrategia | 52 |
| 5.3. Aineiston hankinta | 60 |
| 5.4. Aineiston analyysi ja käsittely | 64 |
| 6. TUTKIMUKSEN TULOKSET | 69 |
| 6.1. Asiantuntijatyön organisoinnin nykytila | 69 |
| 6.2. Asiantuntijatyön muotoilun ja suunnittelun esteet/rajoitukset | 75 |
| 6.3. Asiantuntijatyön muotoilun ja suunnittelun kehittämismahdollisuudet | 81 |
| 7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 91 |
| 7.1. Yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista | 91 |
| 7.2. Ehdotuksia asiantuntijatyön organisoinnin ja suunnittelun kehittämiseksi | 99 |
| 7.3. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi | 103 |
| 7.4. Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset | 106 |
| LÄHTEET | 108 |
| LIITTEET | 114 |

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta****Tekijä:**

Titta Rikkonen

Tutkielman nimi:

”Meissä asiantuntijoissa on ihan valtava voima, kun sitä uskalletaan käyttää”

– Asiantuntijatyön yhteisöllisen suunnittelun ja kokonaisvaltaisen organisoinnin mahdollisuudet

Ohjaaja:

Riitta Viitala

Tutkinto:

Kauppätieteiden maisteri

Yksikkö:

Johtaminen ja organisaatiot

Koulutusohjelma:

Henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma

Aloitusvuosi:

2013

Valmistumisvuosi:

2017

Sivumäärä: 118

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisena asiantuntijatehtävissä toimivat henkilöt ja heidän esimiehensä kokevat asiantuntijatyön organisoinnin nykytilan. Lisäksi tutkimuksessa kartoitettiin, minkälaisia kehittämismahdollisuuksia asiantuntijatyön suunnittelussa ja muotoilussa on sekä mitä haasteita niihin liittyy.

Tutkimuksen viitekehysessä esitettiin aiempia näkemyksiä työn organisoinnista, suunnittelusta ja muotoilusta. Asiantuntijatyön ja asiantuntijaorganisaation erityispiirteet otettiin huomioon tutkimuksen kontekstina. Tutkimus suoritettiin laadullisena tapaus-tutkimuksena yhdessä Puolustusvoimien asiantuntijaorganisaatioyksikössä. Empiirinen aineisto kerättiin teemahaastattelun kohdeorganisaatiossa työskenteleviä asiantuntijoita ja heidän esimiehiään. Aineisto analysoitiin teoriasidonnaisen sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että asiantuntijatyön organisoinnin nykytila näyttää tyy kohdeorganisaatiossa pääosin yksilölähtöisenä oman työtehtävän muotoiluna ja osaamisen kehittämisenä. Kohdeorganisaatiossa tunnistetaan lisäksi monenlaisia yhteisöllisiä työn suunnittelun mahdollisuuksia, mutta asiantuntijatyön organisoinnin ja rakenteellisten ratkaisujen nykytilassa niitä ei ole päästy toteuttamaan niin laajasti kuin haluttaisiin.

Tutkimuksen tulokset vahvistivat aiemmissä tutkimuksissa esitettyjä näkemyksiä siitä, että asiantuntijatyön organisointia voidaan tarkastella ja kehittää rinnakkain yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotason näkökulmista. Kohdeorganisaation asiantuntijatyön suunnittelun kehittämismahdollisuuksina korostuivat yhteisölliset käytännöt sekä organisaation työ- ja toimintaympäristön hallinta. Tämä tukee viimeaikaisia tutkimustuloksia, joissa organisaation työn suunnittelua tarkastellaan kokonaisuudesta käsin yhteisöllisesti, eikä pelkästään yksittäisiä työntekijöitä koskien. Tämän tutkimuksen keskeisenä toimenpide-ehdotuksena esitettiin asiantuntijatyön organisoinnin kehittämistä organisaation eri toimijoiden yhteistyönä tapahtuvana kokonaisvaltaisena ja yhteisöllisenä suunnitteluprosessina, pelkän esimiesjohtoisen tai yksilölähtöisen tehtävien tarkastelun asemasta.

AVAINSANAT: Asiantuntijatyö, asiantuntijaorganisaatio, työn organisointi, työn suunnittelu, työn muotoilu.

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

| | |
|--|----|
| Kuvio 1: Asiantuntijatyön organisointi, suunnittelu ja muotoilu | 14 |
| Kuvio 2: Asiantuntijayrityksen ja -organisaation eroja | 18 |
| Kuvio 3: Työn mielekkyyden rakentuminen | 46 |
| Kuvio 4: Tutkimuksen viitekehys | 49 |
| Kuvio 5: Tutkimuksen kulku hermeneuttisena kehänä | 57 |
| Kuvio 6: Aineiston analyysin vaiheet ja eteneminen | 68 |
| | |
| Taulukko 1: Asiantuntijatyön organisoinnin nykytila | 69 |
| Taulukko 2: Asiantuntijatyön suunnittelun esteet tai rajoitukset | 76 |
| Taulukko 3: Asiantuntijatyön suunnittelun kehittämismahdollisuudet | 82 |

1. JOHDANTO

Tämä tutkimus käsittelee erästä tämän päivän organisaatioiden keskeistä työn muotoa: asiantuntijatyötä ja sen organisointia. Erityisen kiinnostuksen kohteena ovat asiantuntijatyön yksilöllisen muotoilun ja yhteisöllisen suunnittelun käytännöt sekä asiantuntijaorganisaation kokonaisvaltaisen työn kehittämisen mahdollisuudet.

Asiantuntijatyö on noussut nyky-yhteiskunnassa näkyvään rooliin tietotyön lisääntyes- sä. Asiantuntijatyötä kuvaillaan usein yksilön ominaisuutena, johon liittyy muun muassa analysointia, suunnittelua, monimutkaista ongelmanratkaisua ja uuden luomista. Asian- tuntijuus on kuitenkin myös työyhteisön ja organisaation ominaisuus, joten sitä voidaan tarkastella yksilötason lisäksi ryhmän tai yhteisön näkökulmasta. Nykypäivän työn asi- antuntijavaltaistuessa yhä useampi organisaatio onkin luonteeltaan asiantuntijaorgani- saatio ja asiantuntijuus on entistä enemmän osa kaikkia organisaation työtehtäviä. (Kärreman, Sveningsson & Alvesson 2002; Ojala 2008: 23; Palonen & Gruber 2010: 42; Sveiby 1990.)

Asiantuntijoiden välinen yhteistoiminta on yhä välttämättömämpää työn monipuolistu- essa ja teknologisoituessa, koska uusi tieto luodaan usein eri alojen asiantuntijoiden yhteistyönä. Tällöin yhä tärkeämpi kysymys on, miten edistää asiantuntijoiden välistä yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta sekä kehittää asiantuntijayhteisöjä ja niiden työn organisointia. (Kets De Vries 2011: 199; Kärreman et al. 2002; Sipilä 1996; Pirkkalai- nen 2003: 170.)

Työn organisointi ja suunnittelu ovat olleet viimeisten viidenkymmenen vuoden ajan organisaatiotieteellisen tutkimuksen kohteena enemmän kuin moni muu alaan liittyvä aihealue. Tehdyillä tutkimuksilla onkin ollut merkittävä vaikutus muun muassa johta- misteorioihin ja -käytäntöihin sekä tieteelliseen ajatteluun. (Oldham & Fried 2016: 20; Parker, Morgeson & Johns 2017: 416.) Moni tutkija on sitä mieltä, että työn organisoin- tia ja suunnittelua koskeviin keskeisimpiin tutkimuskysymyksiin on jo saatu tarvittavat vastaukset. Laaja yhteiskunnallinen muutos tuotantotaloudesta palvelu- ja tietoyhteis- kuntaan on kuitenkin muokannut olennaisella tavalla muun muassa organisaatioissa tehtävän työn luonnetta ja tuonut samalla esiin uusia tutkimuskysymyksiä. (Grant & Parker 2009.)

Työt ja työtehtävät ovat muuttuneet entistä moninaisemmiksi ja dynaamisemmiksi, ja se näkyy asiantuntijatyössä esimerkiksi siihen liittyvien roolien, tehtävien ja projektien vaihtuvuutena (Kets De Vries 2011: 199; Kärreman et al. 2002). Asiantuntijaorganisaat- tion johtaminen ja asiantuntijatyön organisointi ovatkin nykypäivänä varsin monimut-

kaisia kokonaisuuksia, joihin perinteiset johtamisen mallit eivät enää tuota parasta mahdollista tulosta. (Wrzesniewski, LoBoglio, Dutton & Berg 2013: 286.)

Perinteisessä työn organisoinnin ja suunnittelun lähestymistavassa organisaation johto suunnittelee työtehtävät työntekijöille yhdenmukaisella mallilla ja työntekijät nähdään yleensä passiivisessa roolissa töidensä vastaanottajina (Stone & Deadrick 2015; Wrzesniewski et al. 2013: 286). Työntekijöillä on kuitenkin perustavanlaatuinen tarve muun muassa lisätä ymmärrystään siitä, kuinka heidän työtehtävänsä sekä niihin liittyvät roolit ja vastuut edesauttavat organisaation tavoitteiden saavuttamista. Perinteinen työn organisointi ei tuota näihin tarpeisiin kovinkaan paljon mahdollisuuksia, eikä se todennäköisesti motivoi asiantuntijoita heidän työssään tai kohenna työtyytyväisyyttä asiantuntijaorganisaatioissa. (Stone & Deadrick 2015; Wang, Demerouti & Bakker 2016: 77; Wrzesniewski & Dutton 2001: 198; Wrzesniewski et al. 2013: 286.)

2000-luvun alusta alkaen työn organisointia ja suunnittelua on alettu tutkimaan myös työntekijöiden omassa työssään tekemien aktiivisten muutosten näkökulmasta. Tutkimuksissa on tuotu esille muun muassa se, että työntekijöiden kyky muokata oman työnsä sisältöä ja merkitystä auttaa heitä selviytymään paremmin organisaatiomuutoksista ja mukautumaan uusiin työolosuhteisiin. Tämän uudenlaisen työn muotoilun tutkimuksellisen lähestymistavan on todettu täydentävän ylhäältä alaspäin toteutuvan työn organisoinnin ajattelumallia. (Stone & Deadrick 2015; Tims, Bakker, Derks & van Rhenen 2013b; Wrzesniewski & Dutton 2001; Wrzesniewski et al. 2013: 286.)

Työn muotoilun tutkimus on laajentunut myöhemmin organisaation yksilötason tarkastelusta tiimi- ja työryhmätasolla toteutuvaa yhteisöllistä suunnittelua koskeviin tutkimuksiin (esimerkiksi Leona, Appelbaum & Shevchuk 2009; Mäkikangas, Bakker & Schaufeli 2017; Tims et al. 2013b). Työn yhteisöllinen suunnittelu on ajankohtainen tutkimusalue muun muassa siitä syystä, että nykypäivän organisaatioissa tiimit ja työryhmät ovat yhä yleisempi työn organisointikeino (Kets De Vries 2011: 201; Mäkikangas, Aunola, Seppälä & Hakanen 2016: 775). Lisäksi monessa tutkimuksessa on todettu, että tiimityöskentely on tehokas tapa organisoida työn tekemistä muun muassa oppimisen ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta (esimerkiksi Viitala 2005: 220; Viitala 2007: 198).

1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävä

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää todellisuutta, missä asiantuntijatyön organisointi ja suunnittelu toteutuvat. Tavoitteena on hahmottaa tätä todellisuutta yksilöllisestä

ja yhteisöllisestä näkökulmasta sekä tuottaa kehitysajatuksia asiantuntijatyön kokonais-suunnitteluun organisaatiotasolla.

Aiemman työn muotoilua, suunnittelua ja organisointia koskevan tutkimustiedon sekä esitetyn tutkimustavoitteen johdattelemana tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan tutkimuskohteeksi valitun asiantuntijaorganisaation käytäntöjen näkökulmasta. Kohdeasiantuntijaorganisaation empiirisestä tutkimuksesta saatuja havaintoja analysoidaan ja verrataan tutkimuksen viitekehukseen.

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla kohdeorganisaatiossa työskenteleviä asiantuntijoita (7 haastattelua) ja heidän esimiehiään (4 haastattelua). Tutkimuksen viitekehys rakentuu asiantuntijatyön suunnittelun organisatoristen käytäntöjen sekä yksilötason työn muotoilun ja yhteisötason työn suunnittelun toimintatapojen kokonaisuudesta. Keskeisenä tutkimustehtävänä on kartoittaa asiantuntijoiden ja heidän esimiestensä näkemyksiä asiantuntijatyön organisoinnin nykytilasta kohdeorganisaatiossa sekä selvittää, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia asiantuntijatyön suunnittelussa ja muotoilussa on. Tutkimustehtävän ratkaisemiseksi on asetettu kolme tarkempaa tutkimuskysymystä:

1. Miten asiantuntijatyö on organisoitu kohdeorganisaatiossa?
2. Millaisia esteitä tai rajoituksia asiantuntijatyön suunnittelussa on yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla?
3. Millaisia kehittämismahdollisuuksia asiantuntijatyön suunnittelussa on yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla?

1.2. Tutkimuksen rajaukset ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi on valittu eräs Puolustusvoimien asiantuntijaorganisaatioyksikkö. Työn empiirinen osa on rajattu koskemaan kyseisen organisaatioyksikön siviiliasiantuntijatehtävissä toimivia työntekijöitä. Lisäksi tutkimuksessa haastatellaan asiantuntijoiden esimiehiä. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu kohdeorganisaation muissa siviili- tai sotilastehtävissä työskentelevät henkilöt.

Asiantuntijuutta ja asiantuntijatyötä tarkastellaan tässä tutkimuksessa sekä yksilön että työyhteisön ominaisuuksina, joiden nähdään olevan organisaation olemassaolon edellytys ja keskeinen voimavara. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan erityisesti asiantuntijatyön organisointia ja suunnittelua sekä niihin liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia.

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat asiantuntijaorganisaatio, asiantuntijatyö ja asiantuntijuus sekä työn organisointi, työn suunnittelu ja työn muotoilu. Käsitteet kuvataan tässä luvussa lyhyesti. Ne käydään tarkemmin läpi tutkimuksen viitekehyksessä luvuissa kaksi, kolme ja neljä.

Asiantuntijaorganisaatio on organisaatio, jonka henkilöstöstä valtaosa on asiantuntijoita, ja jossa muuta henkilöstöä on suhteessa vähemmän kuin asiantuntijoita. Asiantuntijaorganisaation ominaispiirteisiin kuuluu yleisesti luovuus, tiedon analysointi, uuden tiedon ja ratkaisujen tuottaminen sekä monimutkainen ongelmanratkaisu. Asiantuntijaorganisaatiossa suurin osa henkilöstöstä on korkeasti koulutettua ja työ on pääosin tietotyötä. Asiantuntijaorganisaation toiminta ja tuotteet ovat lisäksi suuresti sen yksilöistä ja heidän osaamisestaan riippuvaa, joten henkilöstön korvaaminen on varsin hankalaa. (Sipilä 1996: 15, 23; Sveiby 1990: 37, 40; Viitala 2007: 274–275.)

Asiantuntijatyö voidaan ymmärtää tietotyöksi, joka vaatii tekijältään vahvaa osaamista ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Asiantuntijatyön lähtökohtana on korkeatasoinen osaaminen, koska asiantuntijan tekemä työ on usein syvällistä yksilön omaan osaamisalueeseen kohdistuvaa toimintaa ja ongelmanratkaisua. Asiantuntijatyö on myös varsin usein itsenäistä työtä, jonka tekemiseen odotetaan tiettyä tekemisen vapautta. (Aaltio 2008; Kets De Vries 2011: 199; Kärreman et al. 2002; Sveiby 1990.)

Asiantuntijuus tarkoittaa yleisesti erikoistumista tietylle osaamisen tai taidon alueelle ja siihen kuuluu keskeisenä osana oman alan tiedon soveltaminen ja ongelman ratkaisu. Asiantuntijuus on useimmiten alakohtaista, mikä tarkoittaa sitä, että yhden alan asiantuntija on toisella alalla niin sanottu maallikko. Asiantuntijuus on ymmärretty perinteisesti yksilön ominaisuutena, mutta asiantuntijana toimiminen on nykypäivän organisaatiossa vahvasti muiden toimijoiden varassa, ja on siten mitä suuremmassa määrin myös yhteisöllinen ominaisuus. (Palonen & Gruber 2010: 42–43, 55; Paloniemi, Rasku-Puttonen & Tynjälä 2010: 14.)

Työn/työtehtävän suunnittelu (englanniksi *Job Design*) tarkoittaa yleisesti muutosta *työn organisointiin* kuvaten sitä kokonaisuutta, miten organisaation työt, työtehtävät ja työroolit on rakennettu ja määritetty. Työn suunnittelu määrittää myös niitä vaikutuksia, joita näillä rakenteilla ja määrityksillä on yksilön, yhteisön ja organisaation toimintaan. (Grant & Parker 2009: 5; Posthuma, Campion, Masinova & Campion 2013.) Työn suunnittelu on perinteisesti nähty organisaatiossa ylhäältä alaspäin suuntautuvana prosessina, jossa johto ja esimiehet määrittävät organisaatiossa olevat tehtävät sekä valitsevat tehtäviin työntekijät, joilla on oikea osaaminen ja kyvyt. Haasteena tässä prosessissa on se, että työntekijät ovat kovin erilaisia taustoiltaan, osaamiseltaan ja kiinnostuksen

kohteiltaan. Tällöin organisaation johdolla on melkoinen haaste suunnitella ja kehittää sellainen optimaalinen työnkuva, joka sopisi yhtä lailla kaikkien työntekijöiden tarpeisiin. (Berg, Dutton & Wrzesniewski 2008; Grant & Parker 2009: 5.)

Tehtävänkuvauus tai työnkuva on kirjallinen kuvaus työn tarkoituksesta, laajuudesta, tehtävistä ja vastuista, jotka liittyvät yksittäisen työntekijän työhön. Tehtävänkuvia voidaan hyödyntää muun muassa rekrytoinneissa ja perehdytyksessä, mutta ne toimivat ennen kaikkea organisaation sisäisenä elementtinä pohdittaessa organisaation töiden sisäistä vastuunjakoja. Perinteisestä työn organisoinnin näkökulmasta tehtävänkuvaukset ovat tarkasti ja rajatusti määriteltyjä. Nykypäivänä korostetaan kuitenkin enenevässä määrin laajojen ja vapaampien tehtävänkuvien luomista ja rakentamista, joilla nähdään olevan myönteistä vaikutusta muun muassa innovatiivisuuteen ja jatkuvaan kehittämiseen. (Stone & Deadrick 2015.)

Kira, Eijnatten & Balkin (2010) ovat lanseeranneet tutkimuksessaan käsitteen ”*Work Design*”, jolla tarkoitetaan työntekijöiden päivittäisten työhön liittyvien toimintojen ja sosioteknisen todellisuuden määrittelyä ja muokkaamista työpaikalla. Työn suunnittelu ymmärretään tässä yhteydessä jatkuvana, osallistavana ja kokonaisvaltaisena prosessina (*Collaborative Crafting Process*), jossa pyritään yhdistämään yksilön resurssien ja vahvuuksien tunnistaminen sekä näiden kehittäminen uusien keinojen avulla. (Grant & Parker 2009; Kira et al. 2010). Myös Parker ja kollegat (2017: 404) tuovat esille laajemman näkökulman työn suunnittelun tarkasteluun kuin pelkän työtehtävien suunnittelun (*Job Design*). Työn suunnittelua (*Work Design*) tulisi tarkastella heidän mukaansa kokonaisvaltaisena toimintana, johon vaikuttaa työntekijän lisäksi koko työympäristö ja sen vuorovaikutussuhteet. (Parker et al. 2017: 404.)

Työn uudelleensuunnittelu (*Job Redesign*) on kuvattu yleisesti prosessiksi, jossa organisaation johto tai esimies päättää muuttaa jotakin ominaisuutta yksilön työtehtävässä tai -roolissa. Työn uudelleensuunnittelu kohdistuu tällöin pääosin yksittäisen työntekijän työtehtävään, joten suomeksi käännettynä asiaa paremmin kuvaava käsite voisi olla ”*työtehtävän uudelleensuunnittelu*”. Työtehtävä (*Job*) ymmärretään yleensä yhdelle työntekijälle määriteltyjen tehtävien ja vuorovaikutussuhteiden kokonaisuutena. (Berg et al. 2008.)

Työtehtävän uudelleensuunnittelulle on määritelty tutkimuskirjallisuudessa myös uudempi vaihtoehtoinen näkökulma, joka tarkastelee työn suunnittelua yksilölähtöisesti alhaalta ylöspäin etenevänä prosessina. Vuonna 2001 otettiin käyttöön uusi käsite ”*Job Crafting*”, joka tarkoittaa prosessia, jossa työntekijät uudelleenmuotoilevat tai muokkaavat työtään ja työtehtäviään. Prosessissa korostuu työntekijälähtöiset fyysiset ja kog-

nitiiiset toimenpiteet, joita yksilöt tekevät itsenäisesti omassa työssään ja siihen liittyvässä vuorovaikutuksessa. Toimenpiteiden tavoitteena on työn ominaisuuksien sekä omien tarpeiden, kykyjen ja toiveiden sovittaminen mahdollisimman hyvin yhteen. (Wrzesniewski & Dutton 2001: 179.) Toisin sanoen työntekijä alkaa kustomoida (*Customizing*) työtään yksilöllisten toiveiden ja tarpeiden mukaisesti sen sijaan, että hän olisi työtehtävässään vain passiivinen ja reaktiivinen toimija. (Berg et al. 2008; Tims & Bakker 2010: 1.)

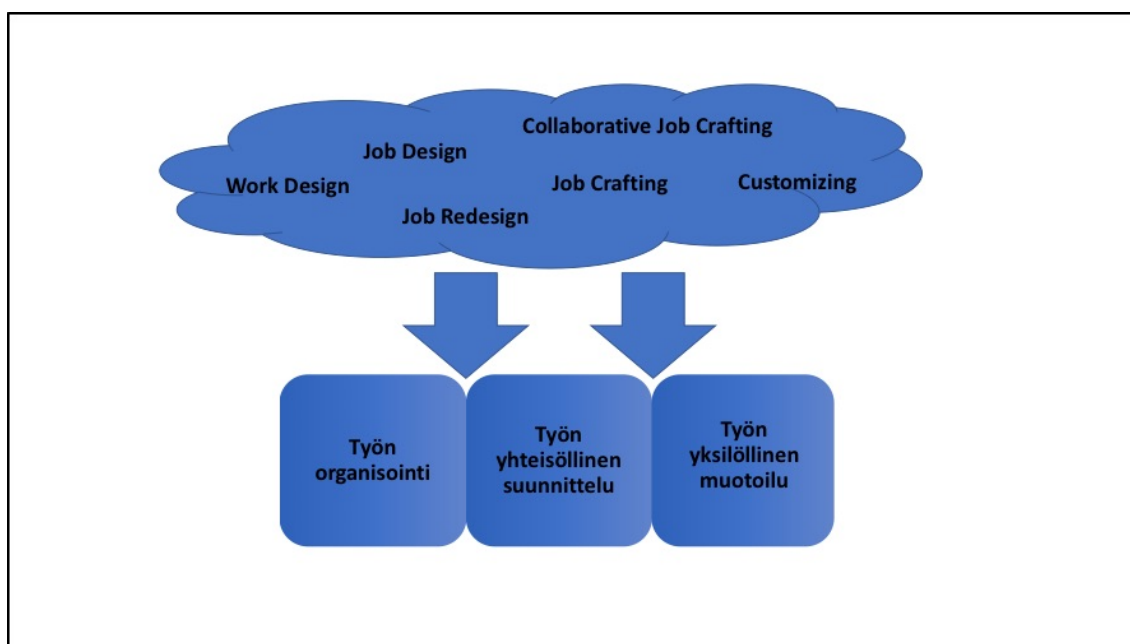
Tässä uudessa työn suunnittelun lähestymistavassa työntekijä nähdään työnsä ja sen tulosten vastuullisena toimijana, mikä on ollut tärkeä muutos työn organisointia ja suunnittelua koskevassa tutkimuksessa (Tims & Bakker 2010: 1). Työn muotoilua koskeva tutkimus on kehittynyt 2000-luvun aikana siten, että vuonna 2009 Leona, Appelbaum & Shevchuk esittelivät käsitteen ”*Collaborative Job Crafting*”. Käsite kuvaa työntekijöiden yhteisiä ja yhteisöllisiä toimenpiteitä työtehtäviensä muokkaamiseksi (Leona et al. 2009: 1170). Työn muotoilun tutkimus on tämän jälkeen laajentunut kattamaan yksittäisten työntekijöiden lisäksi tiimi- ja ryhmätasolla tapahtuvaa yhteisöllistä toimintaa (esimerkiksi Mattarelli & Tagliatelli 2015; Tims et al. 2013b).

Työn suunnittelua ja muotoilua on tutkittu Suomessa vielä suhteellisen vähän. Keskeinen toimija aihealueeseen liittyvässä tutkimus- ja julkaisutyössä on ollut Työterveyslaitos (mm. Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012; Harju, Aminoff, Pahlm & Hakanen 2015). Työntekijöiden itsensä tekemästä työn muotoilusta on käytetty Työterveyslaitoksen julkaisuissa käsitettä *työn yksilöllinen muokkaaminen*, joka on käsitteellistetty myös vapaamuotoisemmin *työn tuunaamiseksi* (esimerkiksi Hakanen ym. 2012: 12–13; Harju ym. 2015).

Työn tuunaamisen käsitettä ei käytetä tässä tutkimusraportissa, koska sen ei koeta kuvaavan riittävän kattavasti tai erotellen asiantuntijatyön suunnittelun erilaisia ja monitasoisia tekijöitä, toimintoja ja käytäntöjä. Tutkimuksen empiirisessä osassa käytetään tämän vuoksi kolmea keskeistä asiantuntijatyön suunnittelun eri tasoja ja näkökulmia kuvaavaa käsitettä. Tutkimuksessa käytetään ensinnäkin käsitettä *työn muotoilu* tai *työn yksilöllinen muotoilu* kuvaamaan niitä työntekijälähtöisiä aktiivisia toimenpiteitä ja toimintoja, jotka liittyvät yksilön työtehtävän muokkaamiseen. Toisena keskeisenä käsitteenä tutkimuksessa käytetään *työn suunnittelua* tai *työn yhteisöllistä suunnittelua*, jolla tarkoitetaan puolestaan yksilötasoa yleisemmin ja laajemmin kuvattavaa tai työyhteisölähtöistä työn suunnittelua. Tutkimuksen empiirisessä osassa on käytössä myös *työn organisoinnin* käsite, jolla pyritään kuvaamaan asiantuntijatyön suunnittelun organisatorista ja kokonaisvaltaista näkökulmaa.

Tämän tutkimuksen käsitteiden käyttöön vaikuttaa siis erityisesti se, että tutkimuksessa pyritään ottamaan huomioon rinnakkaisina tekijöinä organisaation yksilölliset ja yhteisölliset näkökulmat asiantuntijatyön suunnittelun kokonaisuudessa. Näiden tekijöiden yhteisen käsittelyn kautta tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on asiantuntijaorganisaation työn kokonaisvaltainen tarkastelu.

Kuvioon 1 on koottu kansainvälisissä tutkimuksissa käytetyt asiantuntijatyön organisointia, suunnittelua ja muotoilua kuvaavat keskeiset englanninkieliset käsitteet sekä tässä tutkimuksessa käytetyt suomenkieliset käsitteet.



Kuvio 1. Asiantuntijatyön organisointi, suunnittelu ja muotoilu.

1.3. Tutkimusmetodologia

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisella tutkimusotteella, koska sen avulla tutkimuksen aihealuetta voidaan tutkia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimus tehdään tapaustutkimuksena tutkimuksen kohteeksi valitussa asiantuntijaorganisaatiossa. Laadullisen tapaustutkimuksen avulla on tarkoitus saada syvempää ymmärrystä siitä todellisuudesta, missä kohdeorganisaation asiantuntijatyön organisointi ja suunnittelu toteutuvat. Tavoitteena on hahmottaa todellisuutta sekä yksilöllisestä että yhteisöllisestä näkökulmasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013: 161.)

Tutkimuksessa käytetään aineistonhankintamenetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelussa korostetaan yksilöiden tulkintoja asioista ja asioille annettuja merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Eskola & Suoranta 2014: 86; Tuomi & Sarajärvi 2009: 72–73). Haastattelut toteutetaan tarkoituksenmukaisesti valikoidulle kohdejoukolle yksilöhaastatteluina.

Tutkimuksessa haastatellaan kohdeorganisaation asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöitä (7 haastattelua) ja heidän esimiehiään (4 haastattelua). Haastateltavien ikä ja työkokemus kyseisessä asiantuntijaorganisaatiossa eroavat melko paljon toisistaan. Asiantuntijoiden työtehtävien sisällöt vaihtelevat myös tehtävästä riippuen, mutta kaikkien asiantuntijatehtävien yhteisinä piirteinä ja ominaisuuksina ovat muun muassa itsenäinen ja tiimeissä tehtävä työ, tiedon ja kokonaisuuksien hallinta sekä tarve osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen.

Aineiston analyysi toteutetaan teoriasidonnaisen sisällönanalyysin avulla aineistoa teemoitellen. Teoriasidonnainen analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan, vaan teoria toimii analyysin etenemisen apuna teoreettisten kytkentöjen kautta etenkin analyysin loppuvaiheessa (Eskola 2016: 188). Sisällönanalyysin tarkoituksena on kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti sekä luoda selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä sekä järjestää aineisto tiiviiseen muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota (Tuomi & Sarajärvi 2009: 106, 108). Teoriasidonnainen sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla, mutta aineiston käsitteellistämisen vaiheessa teoreettiset käsitteet tuodaan ilmiöstä jo aiemmin tiedettynä mukaan analyysiin. Aikaisempi tutkimustieto vaikuttaa siis aineiston analyysiprosessiin, mutta sen merkitys on enemmän uusia ja erilaisia ajattelutapoja avaava kuin teoriaa testaava. Tutkijan tavoitteena on yhdistää analyysiprosessissa aineistolähtöisyyttä ja valmiita malleja toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 96–97.)

1.4. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu seitsemästä pääluvusta ja niitä jäsentävistä alaluvuista. Johdannossa on esitelty tutkimuksen lähtökohtia, lyhyesti tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävä, tutkimuksen rajaukset ja keskeiset käsitteet sekä tutkimusmetodologia.

Johdannon jälkeen siirrytään tutkimuksen viitekehykseen, joka on jaettu kolmeen pääluukuun. Luvussa kaksi käsitellään asiantuntijaorganisaatiota ja asiantuntijatyötä, luvussa kolme työn organisointia asiantuntijaorganisaatiossa sekä luvussa neljä työn muotoilua ja suunnittelua asiantuntijaorganisaatiossa. Luvun neljä lopussa on lisäksi lyhyt yhteenvedo tutkimuksen viitekehystä.

Tämän jälkeen on vuorossa tutkimuksen empiirinen osuus. Luvussa viisi esitellään yleisellä tasolla tutkimuksen kohdeorganisaatio ja tutkittava tapaus. Lisäksi luvussa käydään läpi tutkimuksen menetelmälliset ratkaisut. Luvussa kuusi käsitellään tutkimuksen keskeiset tulokset tutkimustehtävän ja -kysymysten mukaisesti. Ensimmäinen tutkimuskysymys liittyy asiantuntijatyön organisoinnin nykytilaan, toinen asiantuntijatyön suunnittelun ja muotoilun esteisiin/rajoituksiin sekä kolmas tutkimuskysymys asiantuntijatyön suunnittelun ja muotoilun kehittämismahdollisuuksiin.

Luvussa seitsemän koostetaan tutkimuksen keskeiset tulokset yhteen, tarkastellaan niitä suhteessa tutkimuskysymyksiin ja peilataan tuloksia aiempiin tutkimuksiin. Luvussa seitsemän arvioidaan lisäksi tutkimuksen luotettavuutta, esitetään tutkijan ehdotuksia ja johtopäätöksiä tutkimustulosten hyödynnettävyydestä käytännössä sekä tuodaan esille työn rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.

2. ASIANTUNTIJAORGANISAATIO JA ASIANTUNTIJATYÖ

Tietotyön lisääntyessä yhä useampi organisaatio on asiantuntijaorganisaatio. Nykypäivänä asiantuntijuus on myös aiempaa selvemmin osa kaikenlaisia töitä, koska eri työtehtävissä korostuvat muun muassa tiimityö, monipuolinen tiedon hallinta ja ongelmanratkaisu. Asiantuntijuus on siis keskeinen huomioon otettava tekijä kaikkien organisaatioiden toiminnassa ja johtamisessa. (Ojala 2008: 23; Palonen & Gruber 2010: 42; Sveiby 1990.)

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen erästä keskeistä käsitettä eli asiantuntijatyötä. Lisäksi luvussa tarkastellaan asiantuntijaorganisaatiota, asiantuntijuutta ja asiantuntijoiden johtamiseen liittyviä näkökulmia.

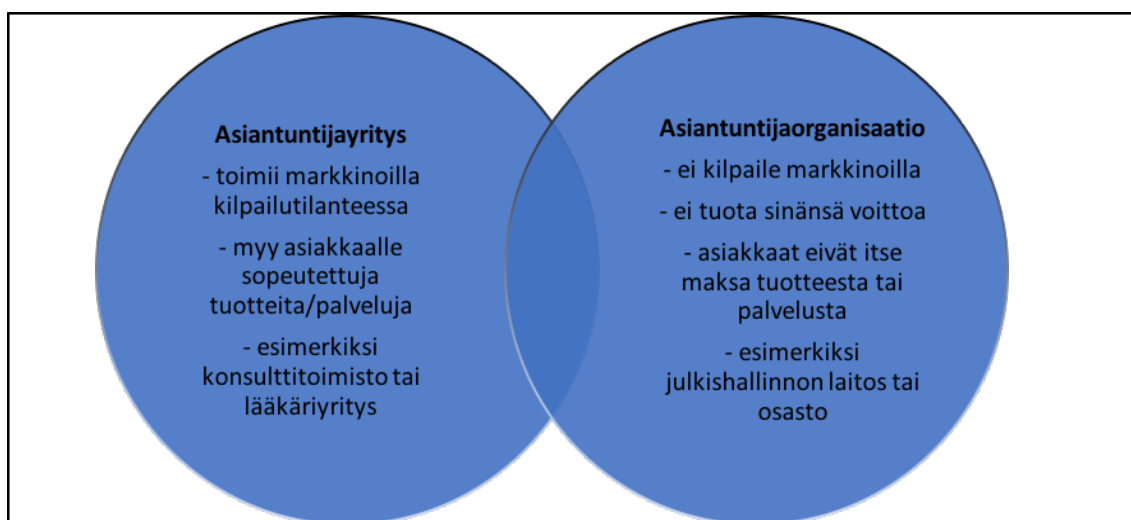
2.1. Asiantuntijaorganisaatio

Organisaatio on paikka, jossa ihmiset työskentelevät yhdessä. Organisaatiolla tarkoitetaan yleisesti ympäristöä, yhtiötä, yritystä tai virastoa, joka toteuttaa erilaisia prosesseja. Prosessit ovat tapahtumasarjoja, jotka voivat toistua uudelleen ja uudelleen, ja niiden lopputuloksena on aikaansaannoksia. Organisaatio on yleisimmin joko yritys tai julkishallinnollinen yhteisö. Organisaatio sisältää lisäksi käsitteenä myös ulkopuolisia toimijaryhmiä, jotka vaikuttavat kyseisen yrityksen tai yhteisön toimintaan. (Pesonen 2007, 12, 13; Sydänmaanlakka 2004: 287.)

Sveiby (1990: 36, 37, 42) tarkoittaa käsitteellä asiantuntijaorganisaatio kaikkia niitä organisaatioita, joissa on asiantuntijayrityksen tyypillisiä piirteitä, mutta joita ei voida kutsua sellaisenaan yrityksiksi. Asiantuntijaorganisaatioita ovat esimerkiksi viranomaiset, keskusvirastot sekä yritysten ja virastojen tietyt osastot. Kyseisiä organisaatioita yhdistää se, että ne eivät ole sinänsä voittoa tuottavia organisaatioita eikä niillä ole yleensä ulkopuolisia markkinoita. Asiantuntijaorganisaation asiakkaat eivät myöskään itse maksa tuotetusta palvelusta tai ongelmanratkaisusta. Asiantuntijayritys puolestaan myy ja tarjoaa ainutlaatuisia, asiakkaille sopeutettuja tuotteita tai palveluja. Kuviossa 2 on kuvattu asiantuntijayrityksen ja -organisaation keskeisiä eroavaisuuksia.

Kaikissa asiantuntijaorganisaatioissa on usein myös sellaisia toimintoja, jotka eivät vastaa asiantuntijaorganisaation perusmääritelmää. Organisaatioissa on esimerkiksi tiettyjä rutiinitehtäviä, jotka toteutetaan vakiopalveluna asiakkaalle. Silloin kun organisaation rutiinitoimintojen piirteet eivät ole vallitsevia asiakkaalle toimitettavassa tuotannossa tai palveluissa, organisaatiota voidaan tarkastella niin sanottuna puhtaana asiantuntijaor-

ganisaationa. Myös niitä organisaatioita, joiden asiantuntijoiden määrä suhteessa muuhun henkilöstöön on suuri, voidaan kutsua puhtaiksi asiantuntijaorganisaatioiksi. Jos taas suhde on päinvastainen, asiantuntijat muodostavat organisaation näkökulmasta asiantuntijasaarekkeen, joista esimerkkeinä ovat teollisuus- ja palveluorganisaation tutkimusyksiköt ja sairaalan lääkärikunta. (Sipilä 1996: 23; Sveiby 1990: 42–43.) Kirjallisuudessa käytetään kuitenkin yleisesti käsitettä asiantuntijaorganisaatio, vaikka tarkoitettaisiin varsinaisesti asiantuntijayritystä (esimerkiksi Huuhka 2010; Pesonen 2007).



Kuvio 2. Asiantuntijayrityksen ja -organisaation eroja (soveltaen Sveiby 1990: 42).

Kaikki asiantuntijaorganisaatiot ovat Sipilän (1996: 17–19) mukaan palveluorganisaatioita. Tyypillisiä asiantuntijaorganisaatioita ovat muun muassa korkeakoulut ja tutkimuslaitokset, lakiasiantuntijatoimistot, sairaalat, arkkitehtitoimistot sekä julkiset asiantuntijapalveluorganisaatiot. Asiantuntijaorganisaatiolla voidaan tarkoittaa myös esimerkiksi organisaatiota tai osastoa, jonka henkilöstö pääsääntöisesti vastaa edellä esitettyä määritelmää. Tietointensiivinen asiantuntijatyö on lisääntymässä myös esimerkiksi teollisuuden ja palvelualojen organisaatioissa, joten voidaan sanoa, että asiantuntijaorganisaatioiden määrä on jatkuvassa kasvussa. (Sipilä 1996: 17–19; Sveiby 1990: 41–42.)

Asiantuntijaorganisaation ominaispiirteisiin kuuluu yleisesti luovuus, tiedon analysointi, uuden tiedon ja ratkaisujen tuottaminen sekä monimutkainen ongelmanratkaisu. Asiantuntijaorganisaatiossa suurin osa henkilöstöstä on usein korkeasti koulutettua, asiantuntijatehtävien osuus organisaation kaikista tehtävistä on yleensä suuri ja työ on pääosin tietotyötä. Asiantuntijaorganisaation toiminta ja tuotteet ovat lisäksi suuresti sen yksi-

löistä ja heidän osaamisestaan riippuvaa, joten henkilöstön korvaaminen on varsin hankalaa. Asiantuntijaorganisaatiossa tieto on siis suurelta osin sidoksissa yksilöihin ja henkilöstön osaaminen on organisaation toiminnan kannalta kriittistä pääomaa. (Sipilä 1996: 15, 23; Sveiby 1990: 37, 40; Viitala 2007: 274–275.) Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioyksikkö ymmärretään asiantuntijaorganisaatioksi Sveibyn (1990) määrittelemillä perusteilla, ja koska käsitteen nähdään kuvaavan luontevalla tavalla osaston toimintaa ja käytänteitä.

2.2. Asiantuntijatyö ja asiantuntijuus

Tietotyö (*Knowledge Work*) ja tietointensiivinen työ (*Knowledge Intensive Work*) käsitetään yleensä synonyymeiksi. Näiden kahden käsitteen niin sanottuna alalajina tarkastellaan usein asiantuntijatyötä (*Expert/Professional Work*). Asiantuntijatyö voidaan ymmärtää siis tietotyöksi, mutta tietotyö ei ole aina välttämättä asiantuntijatyötä. (esimerkiksi Aaltio 2008; Sveiby 1990.)

Asiantuntijuudella tarkoitetaan yleisesti erikoistumista tietylle osaamisen tai taidon alueelle. Asiantuntija voidaankin määritellä henkilöksi, jolla on tietyn alan syvällistä osaamista ja joka on tyypillisesti kiinnostunut oman työnsä erityisalueesta, pitää itsenäisestä työroolista sekä on halukas kehittämään omaa osaamistaan ja asiantuntijuuttaan. Asiantuntijuuteen kuuluu keskeisenä osana oman alan tiedon soveltaminen ja ongelman ratkaisu. Asiantuntijatyö eroaa perinteisestä, niin sanotusta suorittavasta työstä, näiden ominaispiirteidensä vuoksi. Asiantuntijuus on kuitenkin alakohtaista, mikä tarkoittaa sitä, että yhden alan asiantuntija on toisella alalla niin sanottu maallikko. (Palonen & Gruber 2010: 42; Paloniemi et al. 2010: 14.)

Nykypäivän työ on entistä moninaisempaa ja dynaamisempaa, ja se näkyy asiantuntijatyössä esimerkiksi siihen liittyvien roolien, tehtävien ja projektien vaihtuvuutena ja muutoksina. Asiantuntijatyö vaatii siis tekijältään vahvaa osaamista ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä. (Kets De Vries 2011: 199; Kärreman et al. 2002.) Engerströmin (2006, 13) mukaan asiantuntijuus on ymmärretty perinteisesti yksilön ominaisuutena, jossa organisaation, työyhteisön ja työryhmän asiantuntijuus sivuutetaan. Lisäksi asiantuntijuuden on oletettu kehittyvän kokemuksen kautta tietyllä alalla asteittain korkeammalle tasolle. Asiantuntijan pätevyysalue on nähty tällöin pysyvänä ja vakaana. Yksittäisen asiantuntijan työn tekeminen perustuu toki vahvaan yksilöosaamiseen, mutta asiantuntijana toimiminen liittyy nykypäivän organisaatioissa kiinteästi muiden toimijoiden va-

raan, ja on tällöin mitä suuremmassa määrin yhteisöllinen ominaisuus. (Palonen & Gruber 2010: 42–43, 55; Paloniemi ym. 2010: 18–19.)

Asiantuntijuuden ja asiantuntijatyön kehittämisen niin sanottu uusi aalto korostaa yhteisöllisyyttä, koska kukaan ei hallitse yksin kaikkia asiantuntijatyön osa-alueita ja vaatimuksia. Lisäksi asiantuntijatyön tekemisen on todettu vaativan useita toisiaan täydentäviä näkökulmia ja osaamisia. Käytännön asiantuntijuus on nykyisin ennen kaikkea uusien tilanteiden ja muutosten hallintaa, jossa ei enää riitä vain annettujen ongelmien ratkaisu, vaan uudet ongelmat on tunnistettava mahdollisimman nopeasti ja varhaisessa vaiheessa. (Engelström 2006: 13.)

Yksilöiden osaaminen, erikoistieto ja käytännön kokemuksen kautta muodostunut ymmärrys asioiden monimutkaisista liityntäpinnoista toisiinsa muodostavat asiantuntijan osaamisen perustan. Yksilöllinen osaaminen tukeutuu toisten asiantuntijoiden tietoihin ja taitoihin, joten asiantuntijuus on vahvasti kollektiivista. Asiantuntijaa ja asiantuntijuutta on lisäksi tarkasteltava kyseessä olevassa tietyssä toimintaympäristössä, koska asiantuntijuuteen vaikuttavat muun muassa läheiset työtoverit ja organisaation vuorovaikutusverkosto. (Palonen & Gruber 2010: 42–43, 55; Paloniemi ym. 2010: 18–19.)

Nykypäivänä asiantuntijuus on entistä enemmän osa kaikkia työtehtäviä eikä pelkästään tietotyötä tai tietointensiivistä työtä. Asiantuntijuuden käsite onkin laajentunut kattamaan kaikenlaisia töitä, mikä tarkoittaa sitä, että asiantuntijuutta edellytetään kaikilta organisaation hierarkiatason työntekijöiltä. Organisaation eri työtehtävissä korostuvat itsenäinen ja tiimeissä tehtävä työ, tiedon hallinta ja siirtäminen sekä tarve osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen. Useassa työtehtävässä korostuu nykyisin myös tieteellisyys ja teoreettisuus, joita tarvitaan työtehtävien sisältävien monimutkaisten asioiden ja syyseuraussuhteiden ymmärtämiseen sekä ongelmien ratkaisemiseen. Voidaankin sanoa, että työtehtävien osaamisvaatimusten kasvun myötä organisaatioissa tarvitaan entistä monipuolisempaa osaamista ja asiantuntijuutta. Asiantuntijuus ja osaaminen ovat siis vahvasti myös yhteisön ja organisaation ominaisuus. (Ojala 2008: 23; Palonen & Gruber 2010: 42–43, 55; Paloniemi ym. 2010: 18–19; Tikkamäki 2006: 63.)

Asiantuntijuuden yhteisöllinen näkökulma tulee selkeästi esiin puhuttaessa esimerkiksi verkostoasiantuntijuudesta. Nykypäivän asiantuntijaorganisaatioissa ei toimita vain yhden työyhteisön sisällä, vaan yksittäiset asiantuntijat kuuluvat samanaikaisesti useisiin ryhmittymiin oman asiantuntijuutensa erityisalojen mukaisesti. Verkostomaisessa työskentelyssä korostetaan vuorovaikutuksen merkitystä, jatkuvaa tiedonvaihtoa ja muuttuvia rakenteita. Työyhteisössä toimivat ja yhteistyötä tekevät yksilöt voivat olla myös hajallaan eri puolilla organisaatiota. Organisaatiotason osaaminen muodostuu silloin

niin sanotusti hajautuneesta asiantuntijuudesta. (Ojala 2008: 53; Palonen & Gruber 2010: 42–43; Paloniemi ym. 2010: 18–19.)

Asiantuntijuus voi siis ilmentyä organisaatiossa monella eri tasolla yksilötasosta koko organisaatioon ja sen sidosryhmiin asti. Asiantuntijuus rakentuu ja syvenyy yksilön kokemusten kautta, ja yksilö voi kehittää osaamistaan avoimesti toimivassa asiantuntijaverkostossa lähes rajattomasti. Toisaalta organisaatio, jossa ei ole riittävää avoimuutta, voi vaikeuttaa merkittävästi yksilöidensä osaamisen kehittämistä. Organisaatorakenteet ovatkin eräs keskeinen tekijä organisaation toiminnan ja osaamisen kehittämisessä yksilöiden osaamisen lisäksi. (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2005: 226.)

2.3. Esimiestyö asiantuntijaorganisaatiossa

2.3.1. Asiantuntijoiden johtaminen

Nykyisin organisaation johtaminen muodostuu pääosin asiantuntijoiden ja asiantuntijuuden johtamisesta, jossa korostuu entistä vahvemmin osaamisen johtaminen. Sveiby (1990: 44) käyttää käsitettä *asiantuntijajohtaminen* kuvaamaan sitä tarkastelutapaa, jonka avulla asiantuntijaorganisaation toimintaa johdetaan. Tähän liittyy keskeisesti muun muassa näkökulma, jossa organisaation henkilöstö nähdään ensisijaisesti tuottojen tuottajana eikä kustannuspaikkana.

Asiantuntijaorganisaation esimiestyö koetaan Sveibyn (1990: 13-14) mukaan usein vaikeana ja monimutkaisena, koska useimmat johtajat on koulutettu toimimaan erilaisessa organisaatioympäristössä kuin asiantuntijaorganisaatiossa. Asiantuntijoiden johtaminen koetaan haasteelliseksi myös muun muassa siksi, että esimies ei voi yleensä tietää tai osata enempää kuin hänen alaisensa. Esimiehen on oltava ennen kaikkea oman vastuuyksikkönsä tehtäväkentän yleinen osaaja ja johtaja, mikä tarkoittaa yleensä samalla sitä, että esimies ei voi hallita alaistensa tehtävien erikoisalueita kovin syvällisesti. Esimiehen vastuulla on lisäksi työyhteisössä moni asia, mikä vie hänen aikaansa pois oman asiantuntemuksen ylläpitämisestä ja kehittämisestä. (Juuti 2013: 163; Viitala 2007: 275.)

Asiantuntijan tekemä työ on puolestaan yleensä syvällistä yksilön omaan osaamisalueeseen kohdistuvaa toimintaa. Tämän vuoksi asiantuntija voi usein keskittyä työssään oman osaamisensa ylläpitoon ja kehittämiseen esimiestään paremmin. Asiantuntijoiden johtamisessa on otettava lisäksi huomioon, että asiantuntijatyön lähtökohtana on korkeatasoinen osaaminen, joka on yleensä kyseisen organisaatioyksikön toiminnan menes-

tymisen perusta. Asiantuntijatyö on myös yleensä varsin itsenäistä työtä, jonka tekemiseen odotetaan tiettyä tekemisen vapautta. Asiantuntijaorganisaation johtamisen keskeisiä toimintoja ovatkin asiantuntijoiden osaamisen jatkuva ylläpito ja kehittäminen sekä työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen panostaminen. (Sveiby 1990: 12, 70; Viitala 2007: 275.)

Sipilän (1996: 65) mukaan asiantuntijaorganisaation henkilöstöllä on yleensä suuri tarve *operationaaliseen autonomiaan*. Käsitteellä operationaalinen autonomia viitataan siihen, että henkilöstö haluaa itse päättää, miten se tekee sille annetut tehtävät. Tämä tarkoittaa asiantuntijoiden johtamisessa liian yksityiskohtaisten ja tiukkojen ohjeiden antamisen välttämistä.

Asiantuntijaorganisaation piirteisiin kuuluu usein myös se, että asiantuntijat eivät tyydy millaiseen esimiestyöhön tahansa. Nykypäivän asiantuntijaorganisaation johtamisessa eivät perinteinen käskytyks ja valvonta ole toimivin johtamistapa, vaan esimiesten tulisi löytää keinot henkilöstön tukemiseen muilla tavoin. Asiantuntijoiden johtamisen keskeisiä tekijöitä ovat muun muassa alaisten asiantuntemukseen luottaminen ja avoimien vuorovaikutussuhteiden luominen. Lisäksi asiantuntijoiden johtamisessa on keskeistä, että esimiehet tuntevat alaisensa. Asiantuntijaorganisaation työn tekemisen organisoinnissa korostuu esimiesten toiminta työolosuhteiden rakentajana sekä työyhteisön jäsenten ja heidän osaamisensa yhdistäjänä asiantuntijoiden työn tekemiseen puuttumisen sijaan. Esimiesten toiminnassa on keskeistä organisaation yhteisten tavoitteiden ja toimintatapojen selkiyttäminen, niiden kehittäminen yhteistyössä eri toimijoiden kanssa sekä keskinäisen yhteistyön ja siihen liittyvien toimintamallien tukeminen. (Juuti 2013: 14; Sveiby 1990: 79; Viitala 2007: 275.)

2.3.2. Jaettu ja kollektiivinen johtajuus asiantuntijaorganisaatiossa

Viitala & Koivunen (2014: 154–155) tuovat esille erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa toimivana johtajuusmuotona *jaetun johtajuuden* käsitteen. Jaettu johtajuus voidaan toteuttaa esimerkiksi siten, että johtajan tehtävät ja vastuu on jaettu useamman johtajan kesken. Esimiehen ja alaisen välinen hierarkkinen suhde voi olla myös madaltunut ja tällöin johtajuus on jaettu vertikaalisessa suunnassa. Jälkimmäisessä määrittelytavassa on tavoitteena esimiehen ja alaisen välisen arvoasetelman uudelleenajattelu. Esimies ja alainen ovat tässä ajattelumallissa tasavertaisempia ja osallistavampia kuin perinteisesti kuvatussa esimies-alaisuudessa.

Juuti (2013: 10) viittaa jaetulla johtajuudella ilmiöön, jossa työyhteisön jäsenet ovat kuin yhteisellä matkalla kulkien samaan suuntaan yhdessä uusien haasteiden kohdaten ja

jatkuvasti keskustellen. Juutin mukaan organisaatioissa esiintyvien ongelmien taustalla on monesti perinteinen johtajakeskeinen toiminta, joka on ollut toimiva ratkaisu vakaassa toimintaympäristössä ja selkeästi määriteltävissä olevissa ongelmissa. Nykyinen jatkuvasti muutoksessa oleva toimintaympäristö ja monimutkaistuvat ongelmat vaativat erilaista lähestymistapaa, jossa johtaminen on parhaimmillaan jaettua. Jaetun johtajuuden vuorovaikutussuhteessa korostuukin yksisuuntaisen ohjeiden antamisen sijaan toimijoiden voimaannuttaminen ja yhdessä tekeminen. Keskeistä prosessissa on vuorovaikutussuhteiden kehittäminen ja ylläpito, ei pelkästään esimiehen valmiuksien kehittämisen. (Juuti 2013; Viitala & Koivunen 2014: 154.)

Eriksson (2006: 124) kuvaa asiantuntijaorganisaation johtamista *kollektiivisena johtajuutena*. Hän määrittelee kollektiivisen johtamisen vuorovaikutteisena toimintana, jossa johtaminen ja asiantuntijuus ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa. Kollektiivisessä johtajuudessa asiantuntijuus ja johtajuus ovat moniroolisia. Tällöin perinteiset organisaatiokenteet ja tiukat tehtävien väliset rajat eivät ole enää merkityksellisiä, vaan toiminnassa korostuu vastuun jakaminen eri yksilöiden ja yksiköiden kesken. Kollektiiviselle johtamiselle on lisäksi ominaista, että organisaatiossa puhutaan mieluummin kollegoista kuin alaisista. (Eriksson 2006: 124.)

Asiantuntijaorganisaatiot hyötyisivätkin monen tutkijan mielestä jaetusta tai kollektiivisesta johtajuudesta. Niiden on todettu sopivan asiantuntijaorganisaation johtamiseen, koska asiantuntijuuteen painottunut työ vähentää esimiestyön tarvetta organisaatiossa. Tämä johtuu muun muassa siitä, että asiantuntijat ovat usein korkeasti koulutettuja ja heidän työn hallinnan valmiutensa ovat hyvät. Asiantuntijatyö on lisäksi luonteeltaan itsenäistä, koska se sisältää usein koko tekemisen ketjun suunnittelusta laadun arviointiin. (Eriksson 2006; Juuti 2013: 163; Viitala & Koivunen 2014: 154.)

Esimiestyön tarve vähenee asiantuntijaorganisaatiossa myös siitä syystä, että toimiva yhteistyö asiantuntijoiden välillä nousee työn tekemisen keskiöön työn monimutkaistessa, verkottuessa ja teknologistuessa. Uusi tieto luodaan nykyisin yhä useammin eri alojen asiantuntijoiden yhteistyönä erilaisissa verkosto- ja prosessiorganisaatioissa. Esimiesten toimintaa keskeisemmäksi asiaksi muodostuukin se, kuinka voidaan edistää asiantuntijoiden keskinäisen yhteistyön kehittymistä ja tukea asiantuntijoita kollektiivisen vastuun ottamiseen tavoitteiden saavuttamisessa. (Sydänmaanlakka 2004: 90; Viitala & Koivunen 2014: 155.)

Juutin (2013: 203) mukaan monet organisaatiot ovat kyenneet menestymään jaetun johtajuuden avulla, koska organisaatiossa on käytössä sen myötä hyvät ja toimivat työskentelytavat. Tällöin henkilöstö ottaa vastuuta työn tekemisestä yli tehtävärajojensa, työh-

teisössä on hyvä yhteishenki ja osaaminen nähdään yhteisenä voimavarana. Kun organisaation johtamisprosessien mukainen toiminta sujuu, organisaatiossa olevat ihmiset voivat myös hyvin ja he ovat sitoutuneita organisaation toimintaan.

3. TYÖN ORGANISOINTI ASiantuntijaorganisaatioissa

Työn organisointi ja siihen liittyvät organisaation rakenteelliset ratkaisut ovat olennainen osa kaikkien organisaatioiden henkilöstöjohtamista ja strategista suunnittelua. (Kauhanen 2006: 55; Virtanen 2006: 59). Tulevaisuudessa työ organisoituu yhä enemmän erilaisten projektien, tiimien ja ryhmien mukaisesti, mikä on tänä päivänä arkipäivää varsinkin monissa organisaatioissa, erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Työelämässä ja töiden organisoinnissa korostuu tiimityöskentelyn lisäksi laajempi verkostomainen työskentelyote, joka edellyttää ennen kaikkea yhteistyötä ja asiantuntijuuden jakamista. Tällöin työn organisoinnin tarkastelussa korostuvat yksilöllisen näkökulman rinnalla yhteisölliset toiminnot ja toimintatavat. (Kets De Vries 2011: 296; Oldham & Fried 2016: 24; Tikkanen 2006: 64.)

Tässä luvussa käydään läpi lyhyt historiallinen katsaus työn organisointiin sekä kuvataan nykypäivän työn organisoinnin ja organisaation rakenteellisten ratkaisujen kehityssuuntia. Lisäksi luvussa tarkastellaan työn organisoinnin ja organisaatorakenteiden kehittämisen keskeisiä tekijöitä ja näkökulmia.

3.1. Työn organisointi ennen ja nyt

3.1.1. Työn organisoinnin taustaa ja historiaa

Työ määritellään tyypillisesti työntekijälle määrättyjen työtehtävien muodostamaksi kokonaisuudeksi. Työ on siis toimintaa, jonka tavoitteena on yksilön tietyn tehtävän tai tehtävien muodostaman kokonaisuuden suorittaminen. Työn tekemisessä on olennaista yksilön kykyä suoriutua työtehtävistään, ratkaista työhön liittyviä haasteita ja ongelmia sekä parantaa ja kehittää työtään. (Ojala 2008: 47; Parker et al. 2017: 404; Tikkanen 2006: 50.)

Työn keskeisiä tekijöitä ovat työvälineet (esimerkiksi materiaalit ja välineet, joita työssä käytetään), työtoiminta (yksilön tiedot, taidot, asenteet) sekä työsuhteet. Työsuhteet voidaan jakaa vertikaalisiin vuorovaikutussuhteisiin (esimerkiksi alaisen ja esimiehen välinen vuorovaikutus) ja horisontaalisiin vuorovaikutussuhteisiin kollegoiden, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Työn tulokset vaikuttavat kaikkiin toimijoihin eli työntekijöihin, esimiehiin, johtoon ja asiakkaisiin. Yksilö ei voi kuitenkaan suoriutua edellä mainituista tehtävistä ja tekijöistä yksin, koska työn tuloksellinen tekeminen edellyttää yhä useammin ja kaikenlaisissa töissä erilaisten ryhmien ja tiimien yhteisöllistä työpa-

nosta organisaatiossa. Työn tekeminen on tällöin myös yhteisöllistä toimintaa. (Ojala 2008: 47; Tikkanen 2006: 50–53.)

Työn suunnittelu (*Job Design*) viittaa lähtökohdiltaan työtehtävien sisältöön ja niiden organisointiin. Työn organisoinnissa ja suunnittelussa keskitytään tällöin suoraan itse työhön, eli niihin tehtäviin ja toimintoihin, joita työntekijät suorittavat päivittäin organisaatiossaan. (Oldham & Fried 2016: 20; Parker et al. 2017: 404.)

Tutkimuksissa on tuotu kuitenkin esille, että työntekijät eivät hoida työssään pelkästään pysyviä heille määrättyjä työtehtäviä, vaan he osallistuvat työtä tehdessään monenlaiseseen esille tulevaan sosiaaliseen toimintaan. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että työntekijät voivat toimia joustavasti erilaisissa työrooleissa. Työn suunnittelu nähdään tällöin yksilön työhön liittyvien tehtävien, toimintojen, vuorovaikutussuhteiden ja vastuiden organisointina. Tämä näkökulma työn organisointiin tarkastelee työn suunnittelua laajemmin ja kokonaisvaltaisemmin (*Work Design*) kuin pelkkä työn suunnittelu työtehtävien näkökulmasta (*Job Design*). (Parker et al. 2017: 404.)

Työn organisointi ja suunnittelu ovat keskeinen osa kaikkien organisaatioiden henkilöstöjohtamista ja strategista suunnittelua siitä huolimatta, että työelämän kehityskulut vaihtelevat maittain, aloittain, organisaatioittain ja työtehtävittäin. Eri aikoina työtä ja työntekijöiden toimintaa sekä työn organisointia on kuitenkin tarkastelu varsin erilaisista näkökulmista. (Kauhanen 2006: 55; Tikkanen 2006: 53.)

Oldhamin ja Friedin (2016: 20) mukaan työn organisointia ja suunnittelua koskevat ensimmäiset tieteelliset kirjoitukset on julkaistu 1800-luvun puolenvälin aikoihin. Esimerkiksi Adam Smith esitti vuonna 1850 julkaistussa teoksessaan ”Wealth of Nations”, että mikäli työ olisi niin erikoistunutta ja yksinkertaistettua kuin mahdollista, työntekijät voisivat hioa työhönsä liittyviä taitoja ja osaamista sekä pyhittää täyden huomionsa muutaman tehtävän hoitamiseen. Näiden parannettujen taitojen ja fokusoidun huomion odotettiin lisäävän muun muassa työntekijöiden työtehokkuutta. (Oldham & Fried 2016: 20; Parker et al. 2017: 403.)

Työn yksinkertaistaminen ja standardisointi olivat olennaisia tekijöitä myös Frederick Winslow Taylorin 1900-luvun alkupuolella kehittämässä tieteellisessä liikkeenjohtopissa eli taylorismissa (*Taylorism, Scientific Management*). Tieteellisen liikkeenjohdon peruseriaatteena oli työn osittaminen, jossa työn suunnittelu ja tekeminen erotettiin toisistaan. Tavoitteena oli työn rationalisointi ja sitä kautta tehokkaammat toimintatavat. Tieteellisessä liikkeenjohdossa ei ollut juurikaan mahdollisuuksia siihen, että työntekijät olisivat osallistuneet työn organisoinnin ja suunnittelun prosessiin, koska organisaation

johto suunnitteli työtehtävät ja määräsivät ne työntekijöille. (Juuti 2013: 29; Kauhanen 2006: 55; Oldham & Fried 2016: 20; Parker et al. 2017: 403, Tikkanen 2006: 54, 60.)

Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiden mukaisesti järjestelty työ tuli kuitenkin varsin kalliiksi organisaatioille. Ongelmana tässä työn organisoinnin lähestymistavassa oli lisäksi se, että asioita tarkasteltiin yksinomaan organisaation sisältä käsin, eikä siinä otettu huomioon esimerkiksi asiakkaiden palvelua tai tarpeita. Yksitoikkoinen työ aiheutti myös hiljalleen tyytymättömyyttä työntekijöiden keskuudessa. Työn yksinkertaistaminen sai aikaan työntekijöiden poissaoloja, vaihtuvuutta ja muita kielteisiä vaikutuksia organisaatiolle. (Juuti 2013: 29; Oldham & Fried 2016: 20, Parker et al. 2017: 403.)

Max Weber loi vuonna 1947 niin sanotun byrokratian ihannemallin, joka perustui rationaalisuuteen. Byrokratian etuna nähtiin erityisesti tehokkuus, joka perustui muun muassa siihen, että virkoihin valittiin niihin koulutuksen saaneita henkilöitä. Kritiikkiä sai puolestaan mallin hierarkkinen rakenne ja inhimillisen käyttäytymisen huomiotta jättäminen. (Juuti 2013: 28–29.)

Ajallisesti suhteellisen lähelle tieteellistä liikkeenjohtoa ja byrokratiateoriaa sijoittuu myös Henry Fayolin vuonna 1961 luoma hallinnollinen koulukunta, joka painotti organisoitua, suunnittelua, budjetointia ja valvontaa. Koulukunnan mukaisessa ajattelussa organisaation toiminnot jaoteltiin teknisiin, kaupallisiin, taloudellisiin, kirjanpidollisiin, hallinnollisiin ja turvallisuuteen liittyviin toimintoihin. Fayol korosti organisaatioiden hierarkkisuutta ja esimiesten oikeutta tiukkaan johtajuuteen. Hallinnollinen koulukunnan vahvuus oli asioiden järjestämisessä ja suunnitelmallisessa etenemisessä. Huonona puolena oli muun muassa se, että organisaatioiden toimintojen väliset rajat heikensivät osastojen välistä yhteistyötä ja vahva hierarkkisuus sai usein aikaan turhaa byrokratiaa. (Juuti 2013: 29.)

Taylorismin, byrokratiateorian ja hallinnollisen koulukunnan ajatukset kuvastivat aikansa yhteiskunnallista tilannetta ja käyttäytymistieteiden kehitysvaihetta. 1960-luvun lopussa ja 1970-luvun alussa työn organisoitua alettiin tutkia enenevässä määrin muun muassa työntekijöiden terveyden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Moni tuon ajan tutkimus perustui liikkeenjohdon tutkijan Fredrick Herzbergin vuonna 1966 lanseeraamaan motivaatio- ja hygieniateoriaan, jonka mukaan työntekijöiden työsuoritusta ja työtyytyväisyyttä voidaan parantaa työn yksinkertaistamisen sijaan työtä rikastamalla. Tällöin määriteltiin muun muassa hyvän työn kriteerit ja 1970-luvulla työn kriteerien muodostamista peilattiin tutkimuksiin, joissa selvitettiin työtehtävien ja työolojen yhteyttä esimerkiksi työntekijän kokemaan stressiin ja viihtymättömyyteen. Tutkimukset toivat esille työn organisoitua ja suunnitteluun liittyvinä keskeisinä tekijöinä muun

muassa työn sisältöjen laadulliset piirteet, vaikutusmahdollisuudet, itsemääräämisen ja sosiaalisen kanssakäymisen. (Kauhanen 2006: 55; Oldham & Fried 2016: 21; Virtanen 2006: 55.)

Työn organisointia koskevissa tutkimuksissa alettiin selvittää myös muun muassa fyysisten työolosuhteiden vaikutusta työn tuottavuuteen, ja tutkimusten myötä havaittujen epäkohtien seurauksena alkoivat kehittyä uudet työn organisointimuodot, kuten työn humanisointiliike. Työn humanisointiliikkeen myötä kiinnitettiin aiempaa enemmän huomiota myös työntekijöiden hyvinvointiin ja sosiaalisiin tarpeisiin. Työn organisointia koskevissa tutkimuksissa tuotiin esille, että työn yksitoikkoisuus ja rutiinimaisuus alensivat työmotivaatiota ja lisäsivät työtyytymättömyyttä. Kehityskulun vuoksi organisaatioilta alettiin edellyttää sosiaalista vastuuntuntoa, jossa työlle nähtiin tarpeelliseksi määrittää myös sosiaalinen tarkoitus. Työstä alkoi muodostua yhä merkittävämpi osa ihmisten elämää sekä aiempaa moninaisempi kokonaisuus, ja nämä työelämän ominaisuudet ovat jatkaneet kehityskulkuaan nykypäivään saakka. (Kauhanen 2006: 55; Oldham & Fried 2016: 21-22; Virtanen 2006: 55.)

1980-luvulta alkaen työn organisoinnissa on alettu kiinnittämään aiempaa enemmän huomiota tiimien ja työryhmien tekemän työn suunnitteluun yksilökeskeisen työn suunnittelun sijaan (Oldham & Fried 2016: 26). Työn suunnittelun (*Job Design, Work Design*) tieteellinen tutkimus on vahvistunut sen jälkeen omaksi erikoisalakseen ja siihen liittyvä empirinen alkoi kasvaa. Tänä päivänä työn suunnittelusta onkin julkaistu yli 17 000 tieteellistä artikkelia. (Parker et al. 2017: 404.)

1990-luvun lopun Suomessa keskusteltiin työnjaosta ja organisaatorakenteista tulevaisuuden työhön liittyvinä kysymyksinä. Työn sisältöjen sijaan keskityttiin enemmänkin työn muotojen tarkasteluun. Tuolloin alettiin puhua siitä, että tulevaisuudessa työ organisoituu yhä enemmän erilaisten projektien, tiimien ja ryhmien mukaisesti, mikä on tänä päivänä arkipäivää varsin monissa organisaatioissa, erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. (Kauhanen 2006: 55; Virtanen 2006: 59.)

3.1.2. Nykypäivän työn organisointi ja suunnittelu

Tämän päivän työelämää koskevissa keskusteluissa nousee usein esille työn monimutkaistuminen, johon liittyy esimerkiksi tietotyön yleistyminen. Tietotyön keskeisinä eroina niin sanottuihin perinteisempiin töihin verrattuna ovat muun muassa erikoistuneet tieto- ja taitovaatimukset, tiimi- ja projektityöskentely, valtava tiedon määrä ja tiedon nopea vanheneminen. Tämän kehityskulun keskusteluissa on tuotu esille myös vastakkainen näkemys, jonka mukaan tietotöiden sijaan kasvamassa olisivat rutiinimaiset ja

pienipalkkaiset työt. Työn rutinoitumiskehitys saattaa siis olla yleistymässä tulevaisuudessa, ja tällöin haasteeksi voi muodostua esimerkiksi ylikouluttautuminen verrattuna työn vaatimustasoon. (Aaltio 2008: 15-16, 27-29; Tikkanen 2006: 60.)

Voidaan sanoa, että tämän päivän työelämässä on meneillään erilaisia ja jopa ristiriitaisia työn organisoinnin ja kehittämisen etenemissuuntia. Tietyillä aloilla korostetaan asiantuntijuutta, erikoisosaamista ja työntekijöiden oppimiskykyä, kun taas toisilla aloilla, kuten palvelualan töissä, työn tehokkuusvaatimukset ovat johtaneet osin työn organisoinnin kehittymiseen takaisin kohti taylorismin periaatteita. Työn organisointiin liittyvät tällöin työn osittaminen ja rutiinimainen työ, työntekijöiden kontrollointi sekä työn suunnittelun ja toteuttamisen erottelu. (Tikkanen 2006: 60–61.)

Töiden vaatimuksissa on tapahtunut kuitenkin vuosien mittaan sellaisia muutoksia, jotka ovat tuoneet uusia haasteita kaikkien alojen työntekijöille ja organisaatioille. Näitä muutoksia ovat esimerkiksi tiedon määrän ja hallinnan sekä teknologisten vaatimusten kasvu, jotka ovat osaltaan lisänneet jatkuvan työssä oppimisen tarvetta ja tehneet siitä välttämättömän osan työelämää. Lisäksi lähes kaikissa töissä tarvitaan tietoteknistä osaamista eli työtehtävät ovat ”tietokoneistuneet”. Oppiminen, tiedon luominen ja tiimityöskentely ovat asioita, joista on tullut työn kehittämisen keskeisiä alueita. Toisaalta työn organisoinnin päätavoitteeksi on vahvistunut tehokkuuden ja tuottavuuden maksimointi organisaatioissa, mikä on kiristänyt entisestään työn tekemisen reunaehdoja ja vaatimuksia. (Aaltio 2008: 11; Tikkanen 2006: 61, 64.)

Kets De Vriesin (2011: 213, 296) mukaan tämän päivän monimuotoisesti ja matriisimaisesti rakennetuissa organisaatioissa yhteistoiminta ja tiimityö ovat tehokkaan toiminnan edellytys. Esimerkiksi asiantuntijatyö on entistä enemmän tiimityötä, koska työhön liittyvät asiat ja ongelmat ovat usein niin monimutkaisia, ettei yhdellä yksilöllä ole riittävää osaamista niiden ratkaisemiseen. Tiimeistä onkin tullut menestyvän organisaation keskeisimpiä suoriutumisen ja osaamisen yksikköjä. (Kets De Vries 2011: 213; Sydänmaanlakka 2015: 53, 78.) Nykypäivänä työn organisoinnissa keskitytään tämän vuoksi yhä enemmän tiimien ja työryhmien työn suunnitteluun (Oldham & Fried 2016: 26).

Myös organisaatioiden työprosessien voidaan sanoa kehittyneen kokonaisvaltaisempaan suuntaan. Työntekijät nähdään yhä vahvemmin aktiivisina ja sosiaalisina toimijoina, jotka kykenevät omaksumaan jatkuvasti uutta ja sopeutumaan työelämän nopeisiin muutoksiin. Tämän päivän työelämässä painottuvat muun muassa joustavuus, muutokset ja jatkuva kehitys, jotka edellyttävät työntekijöiltä monenlaisia ominaisuuksia ja

taitoja, kuten jatkuvaa uudelleen kouluttautumista, kehittymiskykyä ja projektimaista työskentelyotetta. (Kets De Vries 2011: 296; Tikkanen 2006: 62.)

Yksilöiden tiedot, taidot ja ominaisuudet eivät kuitenkaan yksinään riitä tämän päivän työelämän vaatimuksissa. Työelämässä ja töiden organisoinnissa korostuu tiimityöskentelyn lisäksi laajempi verkostomainen työskentelyote, joka edellyttää ennen kaikkea yhteistyötä ja asiantuntijuuden jakamista. Tällöin asiantuntijuudessa ja siihen liittyvässä työn organisoinnin tarkastelussa korostuvat yksilöllisen näkökulman rinnalla yhteisölliset toiminnot ja toimintatavat. Tämän päivän työtä ja työelämää koskevissa tutkimuksessa kiinnitetäänkin paljon huomiota erityisesti työn sosiaalisiin ulottuvuuksiin. (Kets De Vries 2011: 296; Oldham & Fried 2016: 24; Tikkanen 2006: 64.)

3.2. Organisaation rakenteelliset ratkaisut

Organisaation rakenne on sen kilpailukyvyyn ja suoriutumisen perusta. Organisaatorakenteella tarkoitetaan organisaation muotoa, jonka puitteissa sen toimintaa johdetaan ja hallinnoidaan. Organisaatorakenne koostuu organisaation yksilöistä ja ryhmistä, jotka työskentelevät tiettyjen työtehtävien parissa niille määriteltyjen vastuiden ja hierarkian mukaisesti. Organisaatio on olemassa toteuttaakseen sille asetetut tavoitteet, ja kun organisaation tavoitteet jaetaan pienempiin ja pienempiin osiin, niistä muodostuu yksittäisiä työtehtäviä. Organisaation sisältämät yksittäiset työtehtävät rakennetaan puolestaan erilaisiksi yksiköiksi ja osastoiksi, kuten esimerkiksi viestintään ja henkilöstöhallintoon. (Lunenbergh 2012; Viitala 2005: 218.)

Organisaation rakenteelliset ratkaisut vaikuttavat muun muassa henkilöstön oppimiseen sekä osaamisen hyödyntämiseen, kehittämiseen ja jakamiseen. Organisaatorakenne säätelee yksilöiden, tiimien ja ryhmien toimintaa organisaatiossa jäsentämällä niiden tehtäviä ja rooleja sekä vastuuta ja valtaa. Organisaatorakenne vaikuttaa lisäksi toimintaan kohdistamalla henkilöstön huomiokykyä muun muassa niihin asioihin, minkä valmistelusta ja ratkaisemisesta henkilöillä on vastuu. (Ojala 2008: 138; Viitala 2005: 218.)

Organisaation rakenteiden ja toimintatapojen joustavuus tai jäykkyys vaikuttavat osaltaan yksilöiden oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Oppiminen, luova ajattelu ja oma-aloitteisuus edellyttävät joustavuutta, tilaa ja riittäviä toiminnan valtuuksia. Tutkimusten mukaan perinteinen organisaation rakenneratkaisu, eli niin sanottu byrokraattinen organisaatorakenne, ei mahdollista kovin helposti oppimisen ja osaamisen kehittämisen edellyttämää henkilö-, tiimi- tai ryhmäkohtaista liikkumatilaa. Byrokraattinen organisaatorakenne on yleensä hierarkkinen, sen esimiesalaissuhteet ovat selkeät ja

jokaisella työntekijälle on yksi esimies. Tämänkaltaisen organisaatorakenteen ongelmana on monesti se, että yksilöt keskittyvät sen toiminnassa noudattamaan sääntöjä ja toteuttamaan pelkästään heille annettuja tai määrättyjä tehtäviä tiukasti rajattujen vastuiden mukaisesti. (Tims et al. 2013a: 230; Viitala 2005: 219.)

Organisaation joustavat rakenteelliset ratkaisut mahdollistavat jäykkää organisaatorakennetta paremmin organisaation oppimisen ja osaamisen kehittämisen. Erilaisissa ja jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa organisaation on kyettävä muuntamaan sen rakenteellisia ratkaisujaan, jotta se kykenee toimimaan nopeasti ja tehtävien edellyttämällä tavalla. Organisaation rakenteellisten ratkaisujen muuntamisella tarkoitetaan käytännössä yksilöiden, tiimien ja ryhmien välisiä yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteita, joihin kohdistuvat muutokset vaikuttavat samalla organisaation muiden rakenteellisten asioiden muodostamaan kokonaisuuteen. Organisaatioiden jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö näkyy myös työn tekemisen tapojen muuttumisena. Teknologinen kehitys mahdollistaa yhä useammalle työntekijälle esimerkiksi etätöiden tekemisen, joka osaltaan samalla vähentää kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta työssä ja asettaa uusia vaatimuksia työn organisointiin. (Huuhka 2010: 86; Tims et al. 2013a: 230; Viitala 2005: 220.)

Organisaatioiden rakenne on nykypäivänä yhä useammin matriisimainen, joka näkyy myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Matriisimainen organisaatorakenne tarkoittaa sitä, että organisaation toiminta on rakennettu kahden tai useamman ulottuvuuden ympärille (esimerkiksi toiminnot, tuotteet tai alueet). Yleensä perinteisissä organisaatorakenteissa käskyt tulevat yhdestä suunnasta yhdeltä johtajalta. Matriisimainen organisaatorakenne eroaa ominaisuuksiltaan tavanomaisista organisaatorakenteista myös siinä, että käskyt tulevat kahdesta tai useammasta suunnasta samanaikaisesti ja ne tulevat useammalta kuin yhdeltä esimieheltä. Matriisimainen organisaatorakenne voi aikaansaada sen, että organisaation sisälle muodostuu suuri määrä erilaisten ryhmien välisiä rajapintoja, joiden välinen yhteistyö määrittää osaltaan koko organisaation toiminnan tehokkuutta ja sujuvuutta. Matriisimaisesti muodostetun organisaation henkilöstö kuuluukin usein moniin yksiköihin ja ryhmiin yhtäaikaisesti, joten yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteiden kokonaismäärä kasvaa suureksi. (Huuhka 2010: 87; Viitala 2005: 221.)

3.3. Työn organisoinnin ja organisaatorakenteiden kehittäminen

Organisaatioiden rakenteelliset ratkaisut voivat olla erilaisia ja niitä voidaan muuttaa esimerkiksi työn organisoinnin kehittämiseksi. Organisaatiossa pohditaan ja tarkastel-

laan esimerkiksi henkilöstön määrää, organisaation rakennetta ja työnjakoa sekä henkilöstön tehtäviä ja vastuualueita koskevia asioita, jotta voidaan sopeutua muuttuviin ulkoihin ja sisäisiin vaatimuksiin. Työtä organisoidaan myös ennakoivasti ja pitkäjänteisesti osana organisaation laajempaa kehittämistoimintaa, jonka tavoitteina voivat olla esimerkiksi organisaation parempi toimivuus, tuottavuus, henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä työn vaatimusten ja työntekijöiden osaamisen entistä parempi yhteensovittaminen. (Kauhanen 2006: 53; Lunenberg 2012; Tims et al. 2013a: 230; Viitala 2005: 221.)

Työn organisoinnin ja organisaatorakenteiden avulla mahdollistetaan organisaation erilaisten osajien monipuolinen yhteistyö ja vuorovaikutus, jotka tukevat muun muassa oppimista ja osaamisen kehittämistä. Organisaation yksilöt toimivat aina rakenteiden mukaan, joten organisaation toiminnan kehittämisessä on keskeistä pohtia ja arvioida, millaisia rakenteita organisaatiossa toiminta edellyttää. Lisäksi on tärkeää verrata toivotuja rakenteita olemassa oleviin rakenteisiin, koska organisaation rakenteita muuttamalla ja kehittämällä voidaan vaikuttaa yksilöiden toimintaan organisaatiossa ja sitä kautta tavoitteiden toteutumiseen. (Huuhka 2010: 85; Ojala 2008: 138.)

Organisaatorakenteita muuttamalla voidaan henkilöstöä ohjata uuden oppimisen lisäksi luopumaan vanhoista toimintatavoista. Kun organisaation henkilöstöä sijoitetaan uusiin organisatorisiin yhteyksiin, joihin sisältyy erilaisia vastuuta, rooleja ja yhteistyösuhteita, luodaan organisaatiossa tilanteita, joissa sen yksilöiden on otettava käyttöön uusia toimintatapoja ja asenteita. (Huuhka 2010: 86; Viitala 2005: 221–222.)

Työn organisoinnin ja organisaation rakenteiden avulla luodaan suunniteltua ja suunnittelematonta yksilöiden, tiimien ja ryhmien välistä yhteistyötä, joka on osaamisen jakamisen, yhdistämisen ja hyödyntämisen edellytys. Organisaatioissa olisi tärkeää hyödyntää sellaisia työn organisoinnin tapoja, jotka sopivat organisaation strategisiin tavoitteisiin ja toimintaan sekä mahdollistavat samalla henkilöstöressurssien monipuolisen, oikea-aikaisen ja joustavan sijoittamisen ja hyödyntämisen. Organisaation toiminnan kehittämisessä on keskeistä tiedostaa työn organisoinnin ja suunnittelun periaatteet sekä hyödyntää erilaisia tiimejä ja työryhmiä yksittäisten työntekijöiden työpanoksen rinnalla. Esimerkkeinä näistä ovat tehtävänkuvauksien laajentaminen ja tiimityöskentelyn hyödyntäminen. (Posthuma et al. 2013; Viitala 2005: 220.)

Esimerkiksi Viitalan (2005; 2007) mukaan tiimityöskentelyn on todettu olevan erityisesti oppimisen kannalta tarkasteltuna hyvä tapa organisoida työn tekemistä. Joustavasti muodostettujen tiimien ja ryhmien tehokkuuteen vaikuttaa olennaisesti se, miten hyvän osaamisen yhdistelmä ja kokonaisuus niihin saadaan luotua, kuinka hyvin niiden jäse-

net kykenevät luottamaan toisiinsa ja toimimaan yhteistyössä, kuinka selkeä tiimin tai ryhmän tavoite on sekä minkälaiset aikaresurssit ja muut tarvittavat resurssit heille annetaan. (Viitala 2005: 220; Viitala 2007: 198.)

Organisaatiorakenteen tarkastelun ja kehittämisen perustana tulisi lisäksi korostua ennen kaikkea osaaminen eikä pelkästään työ. Nykypäivänä yhä useamman organisaation yksikön sisällä työtehtävät suunnitellaankin osaamisen näkökulmasta. Osaamislähtöisellä työn organisoinnilla ja suunnittelulla tarkoitetaan työtehtävien sisällöllistä määrittelyä siten, että organisaation eri osaajien tiedot ja taidot pääsisivät mahdollisimman tehokkaaseen ja kokonaisvaltaiseen käyttöön sekä kehittymään. (Huuhka 2010: 86; Viitala 2005: 221–223.)

Tehtävänkuvat kirjoitetaan tällöin työnkuvassa tarvittavaa osaamista painottaen sen sijaan, että kuvataan yksityiskohtaisia luetteloita toimenhaltijan suorittamista tehtävistä. Tehtävänkuvien avulla voidaan korostaa muun muassa organisaation eri tehtävien tärkeyttä ja varmistaa tietyt asiat tekemisen kohteeksi. Lisäksi osaamislähtöisesti rakennetussa organisaatiossa olevia yksiköitä ei nimetä tuotteiden tai alueiden perusteella vaan osaamisten mukaisesti. Organisaatiossa olevia yksiköitä voidaan nimetä esimerkiksi osaamiskeskuksiksi, mikä viestii vahvasti siitä, että kyseisen yksikön tehtävänä on toimia esimerkiksi tietyn alan asiantuntijana. (Huuhka 2010: 86; Viitala 2005: 221–223.)

Hoppin ja Oyenin (2004) mukaan organisaatioissa voidaan tarkastella sen työntekijöiden ja työtehtävien suhdetta myös siten, että erilaisia ja erilaista osaamista vaativia tehtäviä osoitetaan työntekijöille sen sijaan, että yksilöitä määrätään ennalta tiettyihin tehtäväkokonaisuuksiin ja tehtäviin. Työtehtävien ja henkilöiden suhdetta voidaan muokata asettamalla työtehtävän suorittaminen ja siitä seuraava lopputulos yksittäisen työntekijän edelle. Tämä tarkoittaa sitä, että työn organisoinnin painopiste muodostuu organisaation tavoitteiden ympärille ja niihin toimenpiteisiin, joita tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan. Työtehtäviä hoitamaan valitaan tällöin henkilö, joka on osaavin suorittamaan kyseiset tehtävät. Tällöin valittu henkilö ei ole välttämättä se yksi ja tietty henkilö, jolle kyseisten työtehtävien suorittaminen yleensä kuuluisi organisaation määrittämän tehtävänkuvauksen perusteella. Tämän suunnittelutavan avulla organisaation erilaista osaamista voidaan hyödyntää kokonaisvaltaisesti. (Hopp & Oyen 2004.)

4. TYÖN MUOTOILU JA SUUNNITTELU ASiantuntija-ORGANISAATIOSSA

Työn muotoilu on kehittynyt vuodesta 2001 alkaen omaksi teoreettiseksi lähestymistavakseen, jossa keskitytään tarkastelemaan työntekijöiden omassa työssään tekemiä aktiivisia muutoksia. Työn muotoilu voidaan käsittää alhaalta ylöspäin suuntautuvana työntekijälähtöisenä prosessina, joka täydentää perinteistä organisaatiolähtöistä työn organisoinnin ja suunnittelun ajattelumallia. (Tims et al. 2013b; Wrzesniewski & Dutton 2001; Wrzesniewski et al. 2013: 281.)

Tutkimuksissa on havaittu, että työn muotoilua ilmenee erityisesti asiantuntijatyössä (esimerkiksi Mattarelli & Tagliaventi 2015: 613). Asiantuntijatyö on tänä päivänä entistä enemmän tiimityötä, koska työhön liittyvät asiat ja ongelmat ovat usein niin monimutkaisia, ettei yhdellä yksilöllä ole riittävää osaamista niiden ratkaisemiseen. Työn organisointiin liittyvissä tutkimuksissa keskitytäänkin tämän vuoksi yhä enemmän yhteisötasolla tapahtuvaan tiimien ja työryhmien työn suunnitteluun. (Oldham & Fried 2016: 26.)

Tässä luvussa tarkastellaan aiemman tutkimustiedon perusteella työn yksilöllistä muotoilua ja yhteisöllistä suunnittelua sekä niiden vaikutuksia yksilön, yhteisön ja organisaation toimintaan. Lisäksi luvussa käsitellään organisaation työn kokonaisvaltaista organisointia, suunnittelua ja kehittämistä.

4.1. Työn yksilöllinen muotoilu ja yhteisöllinen suunnittelu

4.1.1. Työn yksilöllinen muotoilu

Työn organisointiin ja suunnitteluun liittyvä tutkimus on perustunut perinteisesti oletusarvoon, jonka mukaan organisaation johto suunnittelee työtehtäviä työntekijöille ylhäältä alas -periaatteella. Tällöin esimerkiksi yksittäisten työntekijöiden tehtäväkuvaukset on määritelty ja kuvattu varsin tarkasti. (Stone & Deadrick 2015; Wrzesniewski et al. 2013: 286.)

Perinteisessä työn suunnittelun lähestymistavassa työntekijät on nähty suhteellisen passiivisessa roolissa töidensä vastaanottajina. Tällöin organisaation johto suunnittelee työt ja työtehtävät yhdenmukaisella mallilla, jonka on ajateltu sopivan lähes sellaisenaan kaikille työntekijöille. Työtehtäviä ei ole suunniteltu vastaamaan erityisesti yksittäisten työntekijöiden tarpeisiin, osaamisiin, motiiveihin tai tavoitteisiin. Työn organisointi ja suunnittelu on viestitty organisaation työntekijöille tyypillisesti sellaisten kirjallisten

tehtävänkuvauksen kautta, joihin on määritetty pysyvä listaus tiettyyn työtehtävään kuuluvista tehtävistä, vastuista ja yhteistoimintatahoista. Tällöin organisaation työn suunnittelun lähtökohdaksi on ollut usein se, että samalla tehtävänimikkeellä työskentelevillä yksilöillä on samankaltaiset tehtävänkuvaukset. (Wrzesniewski et al. 2013: 286.)

Työntekijöillä on kuitenkin tarve löytää myönteisiä merkityksiä työlleen ja luoda omanlaistaan identiteettiä organisaatiossa, eikä perinteinen työn organisoinnin ajattelutapa tuota tälle kovin paljon mahdollisuuksia. Nykyisin onkin nähtävissä, että yhä useammassa organisaatiossa ollaan siirtymässä laajojen ja vapaampien tehtävänkuvien luomiseen ja rakentamiseen, joilla nähdään olevan myönteistä vaikutusta esimerkiksi työntekijöiden innovatiivisuuteen ja jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. (Stone & Deadrick 2015; Wrzesniewski et al. 2013: 286.)

2000-luvun aikana työn organisoinnin ja suunnittelun tutkimus on laajentunut koskemaan työntekijöiden omassa työssään tekemiä aktiivisia muutoksia. Tämä työn muotoilun teoreettinen lähestymistapa täydentääkin parhaimmillaan ylhäältä alaspäin tehtävän työn organisoinnin ja suunnittelun ajattelumallia. (Tims et al. 2013b; Wrzesniewski & Dutton 2001; Wrzesniewski et al. 2013: 281.) Työn yksilöllisessä muotoilussa on kyse vuonna 2001 lanseeratun mallin (Wrzesniewski & Dutton 2001: 179–180) mukaan niistä toimenpiteistä, joilla työntekijät muokkaavat, muotoilevat ja määrittelevät uudelleen työtehtäväänsä. Työn yksilöllinen muotoilu on alhaalta ylöspäin suuntautuva työn uudelleenmuotoilun prosessi, jossa yksilöt muokkaavat aktiivisesti työtehtäväänsä vastatakseen paremmin omiin tarpeisiinsa ja tavoitteisiinsa.

Työn muotoilu voi toteutua monella eri tavalla, esimerkiksi sisällyttämällä uusia tehtäviä omaan työhön (työn laajentaminen tai rikastaminen) tai yksinkertaistamalla, vähentämällä ja muuttamalla nykyisiä työhön kuuluvia tehtäviä. *Työn laajentaminen* tarkoittaa yksilön työtehtävien kokonaisuuden kehittämistä yhdistämällä toisistaan irrallaan olevia, usein samaan prosessiin liittyviä työtehtäviä laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Työn laajentaminen on siis prosessi, jossa työtä laajennetaan vaakasuorasti. *Työn rikastaminen* on puolestaan työn vertikaalista vaatavuutta lisäävää työn muotoilua, joka vaatii yleensä onnistuakseen yksilön tietojen ja taitojen lisäämistä. Työtä voidaan rikastaa esimerkiksi lisäämällä työntekijän vapautta suunnitella työnsä aikataulu sekä päättää työmenetelmistä ja työn tekemisen järjestyksestä. (Kauhanen 2006: 56–57; Viitala 2005: 223.)

Työn muotoilu on jaoteltu aiemmissa tutkimuksissa tyypillisesti kolmeen erilaiseen käytäntöön. Työntekijät voivat tässä jaottelussa muokata ensinnäkin työhönsä sisältyvien tehtävien ja niiden tekemisen määrää, syvyyttä tai laajuutta (*Task Crafting*) esimerkiksi

työtä laajentamalla tai rikastamalla. Toiseksi työntekijät voivat muokata työhönsä liittyvien vuorovaikutussuhteiden laatua ja/tai määrää (*Relational Crafting*) vaikuttamalla muun muassa siihen, milloin ja kenen kanssa työntekijä tekee työtään. Kolmanneksi työntekijät voivat muuttaa omaa työtään koskevia asenteitaan ja ajattelutapojaan (*Cognitive Crafting*) esimerkiksi omaa työtä koskevaa myönteistä ajattelua vahvistamalla. (Tims et al. 2013a: 230; Wrzesniewski & Dutton 2001; Wrzesniewski et al. 2013: 283.)

Schaufeli, Salanova, Gonzáles-Romá ja Bakker (2001) sekä Tims ja kollegat (2012, 2013a) ovat tarkastelleet työn muotoilua erilaisesta näkökulmasta ja esitelleet sitä koskevan käsityksen, joka perustuu työn vaatimuksia ja voimavaroja tarkastelemaan malliin (*Job-Demands-Resources Model, JD-R*). Malli kuvaa erilaisten työn piirteiden yhteyksiä työntekijän hyvinvointiin. Nämä työn piirteet voidaan jakaa kahteen ryhmään: työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin.

Työn vaatimukset voidaan kuvata fyysisinä, psykologisina, sosiaalisina tai organisaatioon liittyvinä työn ominaispiirteinä, jotka vaativat työntekijältä jatkuvia fyysisiä tai psyykkisiä ponnistuksia. Työn vaatimukset voivat muuttua stressitekijöiksi sellaisissa tilanteissa, joissa vaatimuksiin vastaaminen edellyttää työntekijältä kohtuutonta ponnistelua. Työn vaatimuksia ovat muun muassa fyysiset vaatimukset, aikapaineet ja vuorotyö. Työn voimavaroilla tarkoitetaan puolestaan työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisaatioon liittyviä piirteitä, jotka joko vähentävät työn vaatimuksia, auttavat työntekijää saavuttamaan työnsä asettamia tavoitteita tai edistävät yksilön henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä. Työn voimavaroja ovat esimerkiksi sosiaalinen tuki, työn itsenäisyys, työstä saatu palaute ja päätöksentekoon osallistuminen. (Schaufeli et al. 2001; Tims et al. 2012, 2013a). Tutkijat ovat kehittäneet JD-R -malliin perustuen työn muotoilua mittaavan asteikon, joka mittaa työn muotoilun toteutumista erottaen toisistaan työn vaatimuksissa tapahtuvat muutokset (vaatimusten lisääminen tai vähentäminen) ja työn voimavaroissa tapahtuvat muutokset (sosiaaliset ja rakenteelliset resurssit) (Tims et al. 2012, 2013a).

Myös muut tutkijat ovat täsmentäneet ja jatkokäsittelleet Wrzesniewskin ja Duttonin vuonna 2001 julkaisemaa alkuperäistä työn muotoilun viitekehystä. Esimerkiksi Lyons (2008) sai selville myyjien työn muotoilua käsittelevässä tutkimuksessaan, että työntekijöiden kognitiiviset kyvyt, itsetuntemuksen laatu ja muutosvalmius ennustivat työn muotoilun toteutumisen laajuutta. Tällöin työntekijät, joilla oli korkeammat mittaustulokset edellä mainituilla osa-alueilla, toteuttivat enemmän työn muotoilun toimenpiteitä työssään. Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland (2012) osoittivat puolestaan, että työntekijät muotoilivat työtään pyytämällä palautetta ja sosiaalista tukea sekä etsimällä aktiivisesti työhön liittyviä uusia haasteita.

Singh ja Singh (2016) ovat tutkineet, miten työn yksilöllisen muokkaamisen kolme keskeistä tapaa, eli tehtäviin liittyvä muotoilu, vuorovaikutukseen liittyvä muotoilu ja kognitiivinen muotoilu, ilmenevät asiantuntijayhteisöissä ja -organisaatioissa. Erilaiset työn muotoilun käytännöt on jaoteltu tutkimuksessa rakenteelliselle, sosiaaliselle ja yksilölliselle tasolle. Tutkimuksen tulosten mukaan työn muotoilussa on eroja sen mukaan, onko kyseessä niin sanottu rutiinitehtävä vai kriittinen tehtävä. Rutiinitehtäviin kohdistuu verrattain enemmän tehtävien muotoilua (*Task Crafting*), kun taas kriittisiin tehtäviin kohdistuu suhteessa enemmän vuorovaikutukseen kohdentuvaa muotoilua (*Relational Crafting*).

Tutkimuksissa on saatu myös selville, että kaikilla työntekijöillä, niin rutiinitöitä kuin luovia töitä tekeville henkilöillä, on ainakin jonkinlaisia vaikutusmahdollisuuksia työhönsä ja sen toteuttamistapoihin (Tims et al. 2013a: 237; Wrzesniewski et al. 2013: 281). Leona et al. (2009) ovat lisäksi erottaneet toisistaan yksilölliset ja yhteisölliset työn muotoilun keinot.

4.1.2. Työn yhteisöllinen suunnittelu

Tims ja kollegat (2015) ovat analysoineet 2000-luvun alusta asti tehtyjä työn muotoilun tutkimuksia ja todenneet, että työn muotoilun tutkimus on keskittynyt pääsääntöisesti yksilötasolle. Vaikka työn muotoilua on tutkittu tyypillisesti yksilötason toimintana, viimeisen vajaan kymmenen vuoden aikana tieteellistä tutkimusta on suunnattu yhä enemmän myös työn muotoilun yhteisölliselle tasolle. Työn muotoilun on siis ymmärretty toteutuvan organisaatioissa yksilötason lisäksi yhteisöllisenä suunnitteluna tiimi- ja ryhmätasolla. (esimerkiksi Leana et al. 2009, Mäkikangas et al. 2016; Mäkikangas et al. 2017; Tims et al. 2013b.) Tämä on tärkeä tutkimussuuntaus, koska nykypäivän työyhteisöissä ja organisaatioissa tiimien ja työryhmien on todettu yhä useammin olevan se työn organisointitapa, jonka avulla organisaatiolle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa parhaiten (Mäkikangas et al. 2016: 775).

Yhteisöllisen työn suunnittelun tutkimuksen pioneereja ovat Leona, Appelbaum ja Shevchuk, jotka esittelivät vuonna 2009 yhteisöllisen työn suunnittelun (*Collaborative Job Crafting*) käsitteen. Tutkijoiden mukaan yhteisöllinen työn suunnittelu on prosessi, jossa työntekijät päättävät yhdessä, kuinka muokkaavat työtään, jotta voisivat saavuttaa yhteisesti työlle asetetut tavoitteet entistä paremmin. Heidän tutkimuksessaan kuvattiin työntekijöiden yhdessä tekemää työn suunnittelua varhaiskasvatuksen opettajien muodostamassa työyhteisössä. Kyseiset opettajat muokkasivat ja säätivät yhdessä työnsä organisointi- ja toteuttamistapoja saaden aikaan korkeampaa työtyytyväisyyttä ja yksi-

öllistä sitoutumista organisaatioon. Tutkijat osoittivat, että yhteisöllisen työn suunnittelun avulla voidaan parantaa organisaation suorituskykyä (toimintojen virtaviivaistaminen, vuorovaikutuksen parantuminen ja yhteistyön tehostuminen) ja yksilöiden asennoitumista (työtyytyväisyyden parantuminen, sitoutuneisuuden vahvistuminen ja työntekijöiden vaihtuvuuden vähentyminen). (Leona et al. 2009.)

Tutkijat ovat lisäksi osoittaneet, että tiimitasolla tai muulla tavoin yhteisöllisesti työyhteisössä tehty työn suunnittelu aktivoi usein myös työn muotoilun toimenpiteitä yksilötasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että ne tiimeissä työskentelevät työntekijät, jotka muokkaavat työtään yhdessä, muotoilevat todennäköisesti myös omaa työtään yksilöllisesti. Mutta sama ei kuitenkaan toteudu yleensä toisinpäin, eli yksilötason työn muotoilu ei edesauta sellaisenaan tiimitason työn suunnittelua. (Bakker, Rodrigues-Munoz & Sanz Vergel 2016; Mattarelli & Tagliaventi 2015: 614.) Yhteisöllinen työn suunnittelu ei siis ole vain yksittäisten tiimin jäsenten tekemien työn muotoilujen summa. Yksilöllinen työn muotoilu ja yhteisöllinen työn suunnittelu eivät kuitenkaan sulje toisiaan pois, koska yksilöt voivat tehdä molempia samanaikaisesti. Nämä kaksi tapaa täydentävät parhaimmillaan toisiaan. (Mäkikangas et al. 2017: 2; Tims et al. 2013 b.)

Mattarelli ja Tagliaventi (2015) ovat vertailleet yksilöllistä työn muotoilua ja yhteisöllistä työn suunnittelua. Tutkijat esittävät, että nämä kaksi voivat toteutua ja olla olemassa rinnakkaisina prosesseina, joilla on erilainen tarkoitus ja päämäärä. Tutkimuksessa havaittiin lisäksi, että työn muotoilua voi tehdä ainakin jossakin määrin kaikenlaisissa töissä, mutta sitä ilmenee erityisesti asiantuntijatyössä. (Mattarelli & Tagliaventi 2015: 613.) Bakker ja kollegat (2016) ovat edelleen esittäneet, että työn suunnittelu tapahtuu tiimeissä ja työryhmissä jaetusti, koska yksilöt havainnoivat, ottavat esimerkkiä ja jäljittelevät toistensa työn muotoilun toimenpiteitä.

Yhteisöllisessä työn suunnittelussa voidaan ottaa huomioon luonnolliset työn kokonaisuudet, joissa tiimin tai työryhmän vastuuta laajennetaan koskemaan esimerkiksi tiettyä asiakokonaisuutta alusta loppuun saakka. Organisaation tiimien ja työryhmien tehtäviä ja kokoonpanoa määritettäessä onkin erittäin keskeistä tarkastella osaamista. Erilaisten osaamisten yhdistämisellä voidaan luoda tehokasta toimintaa, mutta myös mahdollisuuksia yksilöiden ja toiminnan kehittymiselle sekä luovuudelle. (Viitala 2005: 223.) Työn suunnittelu näyttäytyykin tutkijoiden mukaan yhteisöllisestä näkökulmasta tarkasteltuna kahdensuuntaisena toimintana, jossa sekä työtehtävät että yksilöt sovitetaan yhteen organisaation työn kokonaisuudessa (Bizzi 2016; Kira et al. 2010: 628).

Yhteisöllinen työn suunnittelu on Kiran ja kollegoiden (Kira et al. 2010) mukaan tärkeä näkökulma työn muotoilun ja suunnittelun organisaatiotason tarkastelussa, jossa koros-

tuu työntekijöiden, kollegoiden ja esimiesten välinen yhteistoiminta. Yhteistoiminnan tavoitteena on tukea työntekijöitä oman työn muotoilussa siten, että he voivat samanlaisesti sekä kehittää henkilökohtaisia voimavarojaan että saavuttaa työssään organisaation asettamat tavoitteet. (Kira et al. 2010.) Berg ja kollegat (2013: 181) korostavat samoin organisaation yhteisöllistä työn suunnittelua tutkimuksessaan. He ehdottavat yhdeksi organisaation toiminnan kehittämisen keinoksi työntekijöiden ja esimiesten välistä suoraa ja avointa vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet voivat tuoda esille näkemyksiään organisaation työtehtäviin tarvittavista muutoksista.

4.1.3. Työn muotoilun ja suunnittelun vaikutukset yksilön, yhteisön ja organisaation toimintaan

Työntekijöiden tekemällä työn yksilöllisellä muotoilulla ja yhteisöllisellä suunnittelulla voi olla myönteisiä vaikutuksia yksilölle, työyhteisölle ja koko organisaatiolle. Työn muotoilun ja suunnittelun vaikutuksia voidaan siis tarkastella erilaisista näkökulmista. Esimerkiksi Wangin, Demeroutin ja Bakkerin (2016) mukaan vaikutuksia voidaan tarkastella välittöminä ja pidemmän aikavälin vaikutuksina sekä yksilöön tai organisaatioon kohdistuvina vaikutuksina. Tällöin työn muotoilun ja suunnittelun vaikutukset voidaan jakaa välittömiin yksilöllisiin vaikutuksiin (esimerkiksi työhön sitoutuminen), välittömiin organisaatiotason vaikutuksiin (esimerkiksi työtyytyväisyys ja työn tuloksellisuus), pitkän aikavälin yksilöllisiin vaikutuksiin (esimerkiksi kokemus työn merkityksellisyydestä) ja pitkän aikavälin organisaatiotason vaikutuksiin (esimerkiksi organisaatioon sitoutuminen ja organisaation suorituskyky). (Wang et al. 2016: 84–85.) Lisäksi organisaatioissa on tärkeää tiedostaa, että työn muotoilulla voi olla myös mahdollisia kielteisiä vaikutuksia.

Välittömät yksilölliset vaikutukset: työhön sitoutuminen ja työn imu

Useat tutkimustulokset osoittavat, että työn muotoilulla ja suunnittelulla on yhteys työntekijöiden työhön sitoutumiseen (*Work Engagement*). Työhön sitoutuminen kuvaa henkilön tunnetta työn mielekkyydestä ja se on motivaatiotila, joka kuvaa työntekijän halua ja intoa tehdä työnsä hyvin. (Mäkikangas et al. 2016: 773.)

Schaufeli ja kollegat (2001) määrittelevät työhön sitoutumisen myönteiseksi, työperäiset odotukset täyttäväksi mielentilaksi, jossa yksilö kokee elinvoimaisuutta ja tarmokkuutta (*Vigor*), omistautumista (*Dedication*) ja uppoutumisen (*Absorption*) tunnetta. Yksilön tarmokkuus näkyy esimerkiksi paineensietokykyinä ja innokkuutena työn tekoon. Omistautuminen on puolestaan voimakas tunne oman työn merkityksellisyydestä ja ylpeydes-

tä omaa työtään kohtaan. Uppoutumiselle on ominaista, että työntekijä on täysin keskittynyt ja syventynyt työhönsä. (Schaufeli et al. 2001, 74.)

Työntekijälähtöiset muutokset yksilön työssä ja siihen liittyvässä vuorovaikutuksessa voivat esimerkiksi Wangin ja kollegoiden (2016: 86) tekemän tutkimuksen mukaan edistää kokemusta työn merkityksellisyydestä, mikä vahvistaa osaltaan yksilön motivaatiota työn tekemistä kohtaan ja työntekijän työhön sitoutumista sekä lisää yleistä työtyytyväisyyttä.

Bakker ja kollegat (2012) selvittivät puolestaan poikkileikkaustutkimuksessaan, että työn muotoilu (rakenteellisten ja sosiaalisten työn voimavarojen sekä työn haasteiden lisääminen) on yhteydessä työhön sitoutumiseen. Vogtin ja kollegoiden (2016) kolmi-vaiheisen pitkittäistutkimuksen tulosten mukaan työn muotoilu ja suunnittelu ennakoipidemmällä aikavälillä työhön sitoutumista (Vogt, Hakanen, Brauchli, Jenny & Bauer 2016). Timsin ja kollegoiden (2013: 430) mukaan työhön sitoutuminen lisääntyy silloin, kun työympäristö sisältää riittävästi työhön liittyviä voimavaroja ja haasteellisia tehtäviä.

Myös työhön sitoutumisen on todella ennakoivan työn muotoilua. Esimerkiksi Tims, Bakker ja Derks (2015) ovat tutkineet kolmivaiheisessa pitkittäistutkimuksessaan työn muotoilun aikeiden, työhön sitoutumisen ja toteutuneiden työn muotoilun toimenpiteiden välisiä dynaamisia suhteita. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työn muotoilun aiheet ja työhön sitoutuminen olivat merkittävässä yhteydessä todellisiin työn muotoilun toimenpiteisiin, jotka puolestaan olivat yhteydessä korkeampaan työhön sitoutumisen tasoon. Organisaation rajoissa tapahtuva yksilöllinen työn muotoilu voikin olla parhaimmillaan tehokas keino työntekijöiden motivaation ja organisaatioon sitoutumisen ylläpidossa. (Berg, Dutton & Wrzesniewski 2013: 82; Tims & Bakker 2010: 7.)

Käsitteestä ”*Work Engagement*” on käytetty suomalaisissa tutkimuksissa myös käsitettä *työn imu*. Hakanen (2009: 39–40) on todennut työn imulla olevan myönteisiä vaikutuksia muun muassa työn tuloksellisuuteen, yksilön terveyteen sekä työhön ja työpaikkaan liittyviin asenteisiin. Työn imua kokeva yksilö on Hakasen mukaan usein aloitteellinen ja sitoutunut työhönsä. Henkilö ei tällöin ainoastaan suoriudu työstään, vaan toimii myös vapaaehtoisesti työpaikkansa hyväksi. (Hakanen 2009: 14–15.) Suomalaisessa INSPI-hankkeessa on saatu lisäksi selville, että työn imua kokevat työntekijät muokkaavat todennäköisemmin omaa työtään entistä innostavammaksi, kun taas vastaavasti työhönsä leipääntyneet henkilöt muokkaavat työtään vähemmän. (Hakanen et al. 2012, 44–48.)

Pitkän aikavälin yksilölliset vaikutukset: työn merkityksellisyys

Wrzesniewskin ja Duttonin (2001) mukaan työn merkityksellisyys ja myönteinen työidentiteetti ovat keskeisiä tekijöitä siinä, miksi työntekijät muotoilevat työtään sekä millä tavoin he hyötyvät työn muotoilusta erityisesti pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna.

Työntekijöillä on useimmiten perustavaa laatua oleva halu löytää työlleen myönteisiä merkityksiä. Työlle annettavat merkitykset voivat kuitenkin vaihdella yksilöstä riippuen. Samoissa olosuhteissa tehty samanlainen työ voi olla toiselle yksilölle välttämätön paha ja toiselle unelmien työ. (Wrzesniewski et al. 2013: 287.)

Työn merkityksellisyyttä (*Work Meaningfulness*) kuvaa se, miten arvokkaaksi työntekijä mieltää työnsä ja työlle asetetut tavoitteet. Toisin sanoen merkityksellisyys viittaa siihen, kuinka tärkeäksi yksilö kokee työnsä ja kuinka paljon sillä on merkitystä yksilölle tai muille. Työ on merkityksellistä silloin, kun työntekijä itse kokee sen merkitykselliseksi. Työn merkityksellisyyden kokemiseen vaikuttavat yksilön omien arvojen, odotusten ja työhön liittyvien uskomusten lisäksi sosiaalinen ympäristö, työ itsessään ja työhön liittyvän kutsumuksen kokeminen. (Rosso, Dekas & Wrzesniewski 2010: 94–106; Wrzesniewski et al. 2013: 288.)

Mattarelli ja Tagliaventi (2015) tuovat tutkimuksessaan esille työn muotoilun ja työhön liittyvän identiteetin väliset yhteydet. Heidän tutkimuksen mukaan ulkomailla työskentelevät asiantuntijat pyrkivät löytämään ja luomaan yhtenäisyyttä ammatillisen identiteettinsä ja työnsä välille, josta voidaan käyttää myös käsitettä työidentiteetin eheys (*Work-Identity Integrity*). Tutkimusten tulosten mukaan asiantuntijat pyrkivät todennäköisesti muokkaamaan työtään kohti omaa ammatillista identiteettiään, mikäli he kokevat työidentiteettinsä eheydessä puutteita.

Välittömät organisaatiotason vaikutukset: työtyytyväisyys ja työn tuloksellisuus

Työn muotoilu ja suunnittelu lisäävät monen tutkimuksen mukaan työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Esimerkiksi Wrzesniewski ja Dutton (2001) tuovat tutkimuksessaan esille, että ne työntekijät, jotka muotoilivat työtään esimerkiksi muokkaamalla työnsä sisältöjä tai vuorovaikutussuhteita, olivat tyytyväisempiä työhönsä. Tims ja kollegat (2013) ovat puolestaan saaneet selville, että työntekijät, jotka muokkasivat työhönsä liittyviä rakenteellisia ja sosiaalisia resursseja, kokivat työnsä resurssien lisääntyneen ja se oli myönteisessä yhteydessä työtyytyväisyyteen.

Useiden tutkimusten mukaan työn muotoilu ja suunnittelu eivät ole yhteydessä pelkästään lisääntyneeseen työhön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen, vaan niiden avulla

voidaan lisätä myös työhön liittyvää suorituskykyä. Esimerkiksi Leona ja kollegat (2009) ovat saaneet selville, että yhteisöllinen työn suunnittelu lisää tiimin työhön sitoutumista sekä suorituskykyä ja työn tuloksellisuutta. Myös Kiran ja kollegoiden (2010) mukaan yhteisöllinen työn suunnittelu tukee yksilöiden työsuoriutumista ja sitä kautta koko organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa.

Organisaationäkökulmasta tarkasteltuna näyttäisi siltä, että työntekijät tuntevat yleensä olonsa sitoutuneeksi ja tyytyväiseksi työssään, mikäli he voivat muokata työnsä ominaisuuksia vastaamaan paremmin omia mieltymyksiään, taitojaan ja kykyjään. Tällöin voidaan odottaa, että myös työntekijöiden työsuoritukset ja työn tuloksellisuus parantuvat entisestään. (Wang et al. 2016: 86.)

Tutkimusten mukaan työntekijät ovat parhaimmillaan parantaneet suorituskykyään tekemällä aiempaa monimutkaisempia työtehtäviä, silloin kun heidän työtehtävistään on muotoiltu haastavampia, esimerkiksi työtä laajentamalla tai rikastamalla (Tims et al. 2012; Tims et al. 2013b: 430). Tehdyissä tutkimuksissa on lisäksi yhdistetty toisiinsa koetut työn voimavarat ja työntekijöiden vaihtuvuuden vähentyminen sekä työntekijöiden suoritusten parantuminen ja työhön sitoutumisen lisääntyminen (esimerkiksi Bakker, Demerouti & Schaufeli 2003; Petrou, Demerouti & Schaufeli 2016).

Pitkän aikavälin organisaatiotason vaikutukset: organisaatioon sitoutuminen

Työn muotoilu ja suunnittelu ovat tutkimusten mukaan yhteydessä vahvempaan organisatoriseen sitoutumiseen. Kun työntekijät muokkaavat työtään siten, että he voivat sovitaa työssään yhteen myös omat vahvuutensa, motiivinsa ja tavoitteensa, heidän voidaan olettaa olevan aiempaa vahvemmin sitoutuneita työhönsä. (Wang et al. 2016: 87.)

Leona ja kollegat (2009) ovat selvittäneet, että yhteisöllinen työn suunnittelu saa parhaimmillaan aikaan korkeampaa yksilöllistä sitoutumista organisaatioon ja työtyytyväisyyden lisääntymistä. Tutkimuksen mukaan yhteisöllisen työn suunnittelun avulla voidaan parantaa yksilöiden asennoitumista työhön ja organisaation suorituskykyä. (Leona et al. 2009.) Myös Tims ja hänen tutkijakollegansa (Tims et al. 2013b: 775) ovat saaneet selville, että yhteistoiminnallinen työn suunnittelu on myönteisessä yhteydessä tiimin työsuoritukseen tiimin työhön sitoutumisen kautta.

Petrou ja kollegat (2016: 182) tuovat puolestaan tutkimuksessaan esille työn muotoilun työyhteisötason merkityksen. Heidän mukaansa tietyt työn muotoilun ja suunnittelun käytännöt voivat edistää sekä yksilön että hänen kollegoidensa työhön sitoutumista. Tämä on tärkeä tutkimustulos muun muassa siksi, että työhön sitoutumisen on nähty

olevan yhteydessä tärkeisiin organisaatiotason vaikutuksiin, kuten roolin mukaiseen työsuoritukseen ja organisaation taloudellisiin tuloksiin.

Wang ja kollegat (2016: 87) toteavat myös, että on olemassa entistä enemmän tutkimustuloksia siitä, että työn muotoilu ja suunnittelu lisäävät myönteisiä työn tuloksia. Heidän mukaansa tarvitaan kuitenkin lisää pitkittäistutkimuksia, jossa käsitellään työn muotoilun ja suunnittelun pitempiaikaisia vaikutuksia yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasoilla.

Työn muotoilun mahdolliset kielteiset vaikutukset

Wang ja kollegat (2016: 87–89) tuovat esille, että työn muotoilu voi saada aikaan myös kielteisiä vaikutuksia työntekijöille, kollegoille, tiimille ja koko organisaatiolle. Tims ja kollegat (2015) toteavat samoin, että on olemassa tutkimustuloksia, joissa työn muotoilu on yhteydessä matalampaan suoritustasoon tai vähäisempään työhyvinvointiin.

Työntekijöillä voi olla käytössä monia erilaisia keinoja työnsä muokkaamiseksi. Kaikki keinot eivät saa välttämättä aikaan yksilölle hänen haluamia muutoksia tai tuota myönteisiä vaikutuksia yhteisölle ja organisaatiolle. (Wang et al. 2016: 89.) Esimerkiksi Petrou ja kollegat (2012) saivat selville, että työhön liittyvien vaatimusten vähentäminen ja työhön liittyvä uupumus vahvistavat toisiaan. Tutkijat toteavat, että väsynyt tai uupunut työntekijä panostaa työnsä tekemiseen vähemmän kuin muut työntekijät. Tästä on yleensä seurauksena, että kyseisen työntekijän työkuorma ja aikapaineet kasvavat, joka lisää puolestaan työntekijän väsymystä ja uupumusta. Näyttääkin siltä, että mikäli työntekijä itsensä väsyneeksi tai uupuneeksi työssään, työn vaatimusten vähentämien ei ole toimiva keino työn muokkaamiseksi. (Petrou et al. 2012.)

Työntekijä voi pyrkiä vähentämään työstään uuvuttavien tehtävien lisäksi epämieluisiksi kokemiaan tehtäviä. Työn muotoilu voi tällöin johtaa yksilön suorituskyvyn laskuun, jos kyseiset työtehtävät ovat edellytyksenä parhaimpaan mahdolliseen työsuoritukseen ja työn tuloksiin. (esimerkiksi Tims et al. 2013a; Tims et al. 2015.)

Myös Wrzesniewski & Dutton (2001: 185) ovat esittäneet, että yksilön työn muotoilu ei välttämättä näyttäydy organisaatiossa muille toimijoille pelkästään myönteisenä asiana. Jos yksilön työn muotoilun toimenpiteet eivät ole linjassa organisaation tavoitteiden kanssa, tilanne voi aiheuttaa kielteisiä seurauksia sekä yksilölle että organisaatiolle. Esimerkiksi kognitiivisen työn muotoilun toimenpiteet voivat aiheuttaa haasteita organisaatiossa, koska sen on todettu olevan enemmän välttämiseen perustuva sopeutumiskeino kuin aito työn kehittämisen muotoilutapa (Tims & Bakker 2010).

Työn muotoilulla voi siis olla sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia työntekijöihin, työyhteisöön ja koko organisaatioon. Työn muotoilu on kuitenkin organisaation kannal-

ta keskeinen tekijä, joka voi oikealla asenteella tehtynä, järkevästi kohdennettuna ja organisaation tavoitteisiin suhteutettuna lisätä merkittäväällä tavalla muun muassa työhön sitoutumista ja työhyvinvointia. (Berg et al. 2008.)

Organisaation johdon ja esimiesten tulisikin olla yhä tietoisempi työpaikalla tapahtuvasta työn muotoilusta sekä siihen liittyvistä työntekijöiden toiveista ja tarpeista. Esimiesten tehtävänä on hallita työn suunnittelun ja muotoilun kokonaisuutta siten, että se tukee sekä yksilöllisiä että yhteisöllisiä tavoitteita. Olennaista prosessin hallinnassa on myös se, että työtä muotoillaan olemassa olevien työn tavoitteiden rajoissa. Työn muotoilu ei saisi olla koskaan organisaation vastaista toimintaa. (Tims et al. 2013a: 238; Wang et al. 2016: 90.)

4.2. Työn kokonaisvaltainen organisointi, suunnittelu ja kehittäminen

Bizzi (2016) tuo tutkimuksessaan esille muiden henkilöiden merkityksen yksilön tekemään työn muotoiluun. Työn muotoilun toteutumiseen vaikuttaa tutkimuksen mukaan keskeisellä tavalla työntekijän vuorovaikutusverkosto, eli ne organisaation työntekijät ja muut yhteistyökumppanit, joiden kanssa työntekijä kommunikoi säännöllisesti työhön liittyvissä asioissa. Tutkija nostaa eräänä johtopäätöksenä esiin sen, että organisaation töiden organisoinnissa ja suunnittelussa olisi keskeistä ottaa huomioon työtehtävien muodostama kokonaisuus ja niitä hoitavat työntekijät, eikä pelkästään yhden työntekijän yksittäistä työtehtävää.

Kira ja kollegat (2010, 618–619) nostavat esiin tutkimuksessaan uuden tavan käsittää työn suunnittelu (*Work Design*) yhteisöllisenä suunnitteluprosessina pelkän joko ylhäältä alaspäin tai alhaalta ylöspäin etenevän organisointiprosessin sijaan. Tässä yhteisöllisessä suunnitteluprosessissa organisaation ja sen tehtävien vaatimukset sovitetaan yhteen työntekijöiden kehitystarpeiden ja -potentiaalinsa kanssa.

Pysyvät ja yleiset tehtäväkuvaukset on todettu ongelmallisiksi yhä useammassa organisaatiossa, koska niissä ei oteta huomioon työntekijöiden yksilöllisiä osaamisia, vaan tarkastellaan työtehtäviä muuttumattomina rakennelmina, jotka ovat erillään niiden tekijöistä. Yhteisöllinen työn suunnittelu tarjoaa vaihtoehdoisen ja kestävänsä tavan nykypäivän organisaatioiden työn tarkasteluun. Tässä lähestymistavassa työntekijän tehtävät ja yhteistoiminnallisuudet suunnitellaan dynaamisesti toimintakenttään sitoen. Työn organisoinnin ja suunnittelun tavoitteena on tällöin olemassa olevien resurssien ja osaamisen

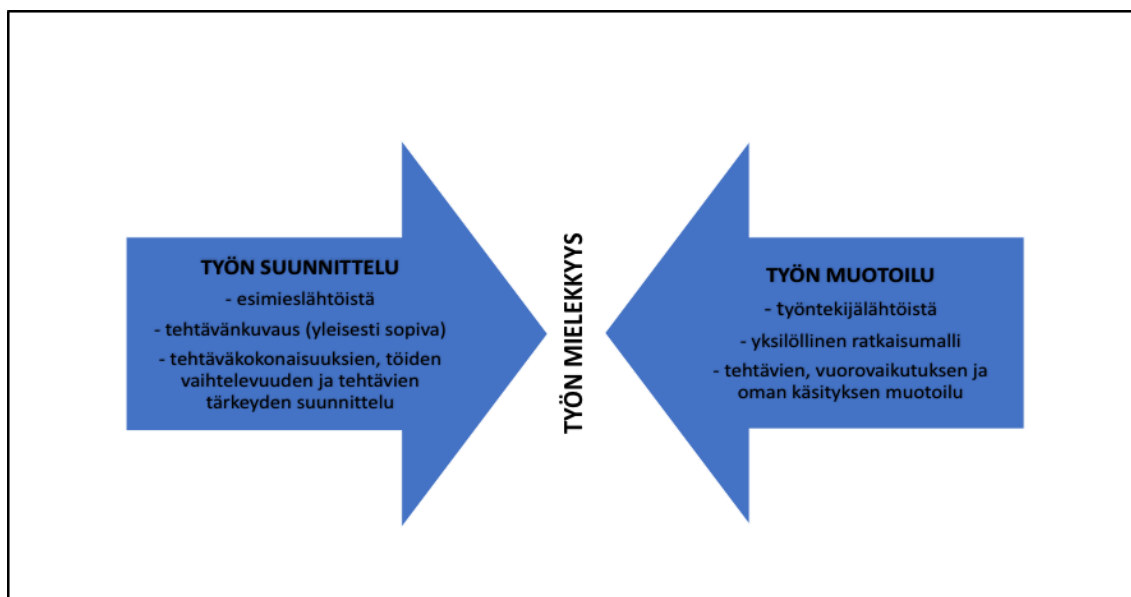
hyödyntäminen sekä niiden kehittäminen oppimisen avulla tai muuttaminen uusiksi resursseiksi. (Kira et al. 2010: 619, 624–625.)

Kira ja kollegat (2010: 624, 628) ehdottavatkin, että nykypäivän työn jatkuvien muutoksien ja moninaisuuden vuoksi olisi kuvaavampaa puhua työn suunnittelusta ja muotoilusta (*Work Design and Crafting*) yksittäisten työtehtävien suunnittelun ja muotoilun (*Job Design and Crafting*) sijaan. Pelkästään esimies- tai yksilölähtöisen tehtävien tarkastelun asemasta organisaation työn suunnittelussa tulisi keskittyä entistä enemmän eri toimijoiden yhdessä tekemään kokonaisvaltaiseen työn organisointiin ja kehittämiseen. Tutkijoiden mukaan nykypäivän työ on ominaispiirteiltään yhteistoiminnallista, joten luontevaa ottaa esimiehet ja kollegat mukaan työntekijöiden työn suunnittelu- ja muotoiluprosessiin.

Parker ja kollegat (2016: 404) esille, että työntekijät eivät hoida työssään pelkästään pysyviä työtehtäviä, vaan he toimivat joustavasti erilaisissa työrooleissa osallistuen työssään monenlaiseen esille tulevaan sosiaaliseen toimintaan. Myös tässä näkökulmassa työn suunnittelua (*Work Design*) tarkastellaan laajemmin ja kokonaisvaltaisemmin kuin pelkkänä työtehtävien suunnitteluna (*Job Design*). (Parker et al. 2017: 404.)

Berg ja kollegat (2013: 85) esittävät, että työn mielekkyyden kokemista voidaan edistää organisaatiossa esimieslähtöisesti töiden organisoinnin ja tehtäväsuunnittelun avulla sekä työntekijälähtöisesti oman työn muotoilun avulla. Kuviossa 3 on esitetty työn mielekkyyden rakentuminen organisaation työn suunnittelun ja yksilön työn muotoilun näkökulmista, jotka yhdistämällä voidaan tutkimuksen mukaan edistää työn kokonaisvaltaista suunnittelua, organisointia ja kehittämistä. (Berg et al. 2013: 85.)

Myöskin Bizzi (2016: 20) toteaa tutkimuksessaan, että mikäli organisaation työtehtäviä halutaan rakentaa systeemin kokonaisuus, esimiesrooli on entistä enemmän yhteistoimintaa ja kokonaisvaltaista työn tarkastelua yhdessä työntekijöiden kanssa. Wang ja kollegat (2016: 89) ovat esittäneet samoin, että organisaation johdon ja esimiesten tulisi olla aktiivisesti mukana työntekijöiden työn muotoilun prosessissa. Kun prosessiin yhdistetään perinteinen ylhäältä alaspäin etenevä työn suunnittelu, organisaatiossa voidaan kehittää työntekijöiden työ- ja toimintaympäristöä kokonaisvaltaisesti. Tutkijoiden mukaan esimiehet voivat edistää työntekijöiden työn muotoilua monella tavalla, kuten kehittämällä työntekijöiden henkilökohtaisia resursseja, edistämällä työntekijöiden samaistumista organisaatioon sekä rakentamalla luottamuksellinen, avoin ja tukeva työilmapiiriin. (Wang et al. 2016: 89.)



Kuvio 3. Työn mielekkyyden rakentuminen (mukaiillen Berg et al. 2013: 85).

Yhä useammassa tutkimuksessa on siis ehdotettu uudenlaisia organisaation työn suunnittelun ja organisoinnin käytäntöjä, jotka osallistavat organisaatiossa toimivat osapuolet yhteistoimintaan aiempaa selkeämmin. Tutkimuksissa on alettu puhumaan myös muutoksesta, jossa tiukoista ja rajoittavista tehtäväkuvauksista (*Job Descriptions*) siirryttäisiin *työn maisemointiin* (*Job Landscapes*). (Berg et al. 2013: 18–21.)

Kuten jo aiemmin on tuotu esille, tehtäväkuvaus sisältää yleensä järjestetyn listauksen työntekijän tehtävistä niihin liittyvine vastuineen ja vuorovaikutussuhteineen. Työn maisemointi pitää puolestaan sisällään kaksi peruselementtiä: listauksen työntekijän työn lopputuloksista ja -tuotteista sekä kuvauksen työn lopputulosten keskinäisriippuvuuksista. Keskinäiset riippuvuudet kuvaavat eri työntekijöiden töiden lopputulosten limittymistä ja liittymistä toisiinsa organisaatiossa. Työn maisemoinnin keskeisenä tavoitteena on löytää työn organisoinnissa, suunnittelussa ja muotoilussa oikea tasapaino organisaatiolähtöisen rakenteen ja yksilökohtaisen vapauden välillä. Lisäksi tavoitteena on tukea työntekijöiden työn muotoilua siten, että he voivat tunnistaa omassa työssään muotoilun rajat ja mahdollisuudet. (Berg et al. 2013: 18–21.)

Berg ja kollegat (2013: 20-21) esittävät, että työntekijöiden yhteisten ja toisiinsa liittyvien työn tavoitteiden auki kuvaaminen mahdollistaa paremman ymmärryksen työntekijöiden työtehtäviä yhdistävistä tekijöistä organisaation työn kokonaisuudessa. Ajatus työn maisemoinnista mahdollistaa lisäksi erilaisen lähestymistavan työn organisointiin ja suunnitteluun, jossa lähtökohtana on organisaation nopea uudistuminen ja sopeutu-

minen muuttuviin tilanteisiin. Tämä on tärkeä näkökulma muun muassa sen vuoksi, että organisaatio ei voi loppujen lopuksi juurikaan muuttua, mikäli työntekijöiden työtehtävät pysyvät samoina kuin aina ennenkin.

4.3. Yhteenveto tutkimuksen viitekehystä

Edellisissä luvuissa on esitelty asiantuntijaorganisaation, asiantuntijatyön ja asiantuntijoiden johtamisen ominaispiirteitä sekä työn organisoimisen, suunnittelun ja muotoilun erilaisia käytänteitä aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen perustuen. Tutkimuksen teemoja on käsitelty työntekijän ja työyhteisön näkökulmista sekä pohtien niiden merkitystä laajemmin organisaation toiminnan kokonaisuudessa. Lisäksi katsauksessa on syvennytty tarkemmin sellaisiin työn yhteisöllisen suunnittelun ja yksilöllisen muotoilun käytänteisiin, joilla nähdään olevan aiemmissa ja tässä tutkimuksessa vaikutusta organisaation asiantuntijatyön kokonaisvaltaisessa kehittämisessä.

Työn muotoilun ja suunnittelun prosessit ovat kiinnostaneet yhä enenevässä määrin akateemisia tutkijoita sen jälkeen, kun työn muotoilun yksilöllinen ja työntekijälähtöinen näkökulma (*Job Crafting*) esiteltiin tutkimuskirjallisuudessa 2000-luvun alussa (Mäkikangas et al. 2017: 1). Työn muotoilun ja suunnittelun tieteellinen tutkimus on kuitenkin melko nuorta, joten on olemassa monia tärkeitä kysymyksiä, joista ei ole vielä riittävästi tutkittua tietoa.

Työn muotoilun vaikutusten yksilötasoa laajempi tarkastelu organisaatiossa kaipaa lisää tutkimustuloksia, koska työn muotoilua on tutkittu tyypillisesti yksilötason toimintana ja käytänteinä. Kovinkaan monet tämän päivän työntekijät, varsinkaan asiantuntijatyötä tekevät yksilöt, eivät työskentele yksinään ilman kollegoita tai muuta työyhteisöä. Työn yksilöllisellä muotoilulla ja yhteisöllisellä suunnittelulla on tällöin yhteys koko työyhteisön työntekijöiden työhön ja työhyvinvointiin. (Mäkikangas et al. 2017; Oldham & Fried 2010: 30; Tims et al. 2013a: 445.)

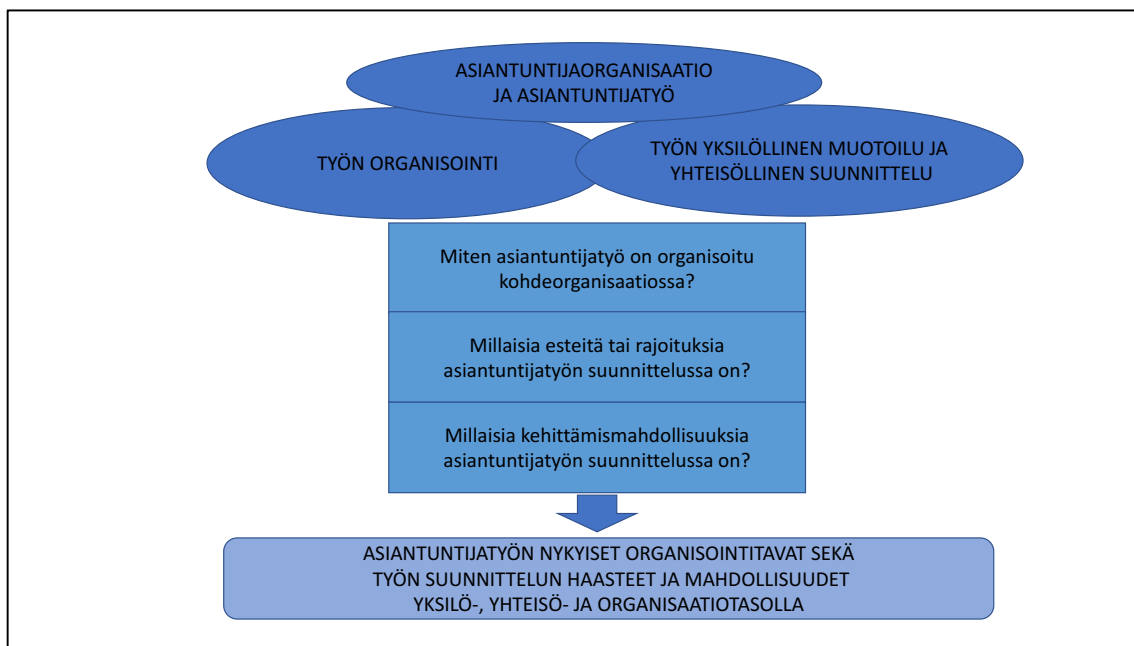
Viime vuosina tehdyissä tutkimuksissa (esimerkiksi Bizzi 2016; Mäkikangas et al. 2016; Mäkikangas et al. 2017; Tims et al. 2015) on kiinnostuttu aiempaa enemmän työn muotoilun yhteisöllisestä tiimi- tai ryhmätason näkökulmasta (*Collaborate Crafting*), josta käytetään tässä tutkimuksessa käsitettä *työn yhteisöllinen suunnittelu*. Tämän päivän työelämässä ja erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa, tiimit ja työryhmät ovat yleisesti käytössä olevia työn tekemisen perusyksiköitä. Tämän vuoksi yhteisöllisen tason työn suunnittelun tutkimus on erittäin perusteltu tutkimussuunta nyt ja tulevaisuudessa. (Mäkikangas et al. 2017: 1; Tims et al. 2013a: 43.)

Lisäksi tarvitaan lisää tutkimustietoa työn yksilöllisen muotoilun ja yhteisöllisen suunnittelun vaikutuksista ja yhteyksistä organisaation työn kokonaisuuden hallintaan ja kehittämiseen. Esimerkiksi Berg ja kollegat (2013) ovat nostaneet esille kattavamman tutkimustarpeen työn muotoilun ja suunnittelun yksilöllisten, yhteisöllisten ja organisatoristen tekijöiden välisistä yhteyksistä.

Berg ja kollegat (2008: 21) tuovat esille eräänä melko vähän tunnettuna tutkimusalueena työn muotoilua ja suunnittelua mahdollistavien ja rajoittavien tekijöiden tutkimisen. Näitä tekijöitä tulisi tarkastella tutkijoiden mukaan yksilöllisellä, yhteisöllisellä ja organisatorisella tasolla. Mäkikangas ja kollegat (2017) ovat lisäksi todenneet, että tähän mennessä on tutkittu vain yksittäisissä tutkimuksissa johtajuuden ja johtamiskäyttäytymisen vaikutuksia työn suunnitteluun ja muotoiluun. Heidän tutkimustuloksensa (Mäkikangas et al. 2017) osoittavat, että yhdistävä johtajuus (*Connecting Leadership*) on myönteisessä yhteydessä yhteisöllisen työn suunnittelun käytänteisiin yksilö- ja yhteisötasoilla. Nämä uudet tutkimustulokset antavat tukea hypoteesille, jonka mukaan johtajat ja esimiehet voivat kannustaa työntekijöitä yksilölliseen työn muotoiluun ja yhteisölliseen työn suunnitteluun tukemalla alaisten yhteistoimintaa ja yhteistyötä.

Wang ja kollegat (Wang et al. 2016; Wang, Demerouti & Le Blanc 2017) ovat puolestaan tutkineet uudistavaa johtajuutta (*Transformational Leadership*) yhtenä työn muotoilua ja suunnittelua edistävänä tekijänä. Tutkijat näkevät uudistavan johtajuuden johtamistapana, jossa johtajan toiminta vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen inspiroiden heitä ylittämään odotukset vetoamalla heidän arvoihinsa, tunteisiinsa ja asenteisiinsa. Uudistava johtajuus kannustaa työntekijöitä työn muotoiluun ja suunnitteluun lisäämällä heidän sopeutumiskykyä erilaisiin organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Tutkijat tuovat lisäksi esille, että uudistavat johtajat ovat itse usein työnsä muotoilijoita ja antavat tällöin työntekijöille hyvän esimerkin. (Wang et al. 2016, 2017.)

Tämän tutkimuksen viitekehys (kuvio 4) muodostuu aiemman tutkimustiedon ja kirjallisuuden sekä tutkijan oman kiinnostuksen perusteella asiantuntijaorganisaation yksilötason työn muotoilun, yhteisötason työn suunnittelun ja organisaatiotason työn organisoinnin käytäntöjen kokonaisuudesta. Tutkimuksessa painottuu erityisesti asiantuntijatyön kokonaisvaltaisen kehittämisen näkökulma. Tutkimuksen empiirisessä osassa kartoitetaan asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden ja heidän esimiestensä näkemyksiä asiantuntijatyön organisoinnin nykytilasta kohdeorganisaatiossa sekä selvitetään, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia asiantuntijatyön muotoilussa ja suunnittelussa on.



Kuvio 4. Tutkimuksen viitekehys.

5. TUTKIMUKSEN MENETELMÄLLISET RATKAISUT

Tutkimusprosessi on laaja ja monivaiheinen kokonaisuus, joka pitää sisällään erilaisia valintoja ja vaiheita. Kun tutkija valitsee tietyn tutkimuksellisen lähestymistavan, tutkimuksesta tulee erilainen siihen verrattuna, että tutkija olisi valinnut toisen tutkimusstrategian. Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta ja siitä voidaan erottaa suppeampana käsitteenä tutkimusmetodi tai -menetelmä. Tutkimuksen menetelmälliset ratkaisut ja valittujen menetelmien noudattaminen ovat keskeinen osa tutkimusprosessia, ja ne vaikuttavat samalla muihin tutkimuksen osa-alueisiin. (Hirsjärvi ym. 2013: 123, 132.)

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen empiiriseen toteutukseen liittyvät valinnat ja vaiheet siten, että ensiksi kuvataan yleisellä tasolla tutkimuksen kohdeorganisaatio ja tutkittava tapaus. Toiseksi luvussa tarkastellaan tutkimuksessa noudatettua tutkimusstrategiaa sekä tuodaan esille tutkijan taustasitoumukset ja kuvataan tutkijan rooli tutkimuksessa. Lisäksi luvussa kuvataan aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät sekä aineiston käsittely vaiheineen.

5.1. Kohdeorganisaation kuvaus

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on eräs Puolustusvoimien asiantuntijaorganisaatioyksikkö. Tutkittavien henkilöiden anonymiteettisuojaan turvaamiseksi kohdeorganisaatio ja tutkittava tapaus esitellään vain yleisellä tasolla.

5.1.1. Puolustusvoimien henkilöstö ja johtaminen

Puolustusvoimissa työskentelee sekä sotilas- että siviilihenkilöstöä. Puolustusvoimissa on nykyisin yhteensä noin 12 000 tehtävää, joista sotilastehtäviä on noin 8000 ja siviilitehtäviä noin 4 000. Sotilastehtävistä reilu kolmannes on upseerien tehtäviä. Upseerit työskentelevät erilaisissa johto-, suunnittelu- ja koulutustehtävissä vaihtaen työtehtävää pääsääntöisesti muutaman vuoden välein säännöllisen tehtäväkierron mukaisesti. Puolustusvoimien siviilihenkilöstöstä lähes puolet on naisia. Kolmannes siviilitehtävien hoitajista on suorittanut korkeakoulututkinnon. (Puolustusvoimat 2016; 2017.)

Sotilas- ja siviilihenkilöstön tehtävät perustuvat erilaisiin arviointijärjestelmiin. Näitä järjestelmiä ovat erikoisupseerien sekä siviilien johto- ja asiantuntijatehtävät (ESJA-tehtävä); siviilitehtävät (SIV-tehtävä); upseerien, määräaikaisten reserviupseerien, sotilaspappien ja sotilaskapellimestarien tehtävät (JSA-tehtävä) sekä aliupseeritehtävät

(AU-tehtävä). (Puolustusvoimat 2016; 2017.) Tämän tutkimuksen kohderyhmänä olevat siviilihenkilöt toimivat ESJA-tehtävissä ja sotilashenkilöt JSA-tehtävissä.

Puolustusvoimien organisaatio on virallisesti linjaesikuntaorganisaatio, jota johdetaan komentajakeskeisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että johtamisessa korostuu eri johtamistasoilla toimivien komentajien jakamaton kokonais- ja valvontavastuu joukon toiminnasta. Puolustusvoimien normaaliolojen johtamisessa korostuu toiminnan ja resurssien suunnittelu ja seuranta -prosessin avulla tehtävä tulosjohtaminen. Tulosjohtamisen avulla pyritään tulosten saavuttamiseen tulostavoitteiden määrittelyllä, niiden taloudellisella toteuttamisella ja toiminnan vaikuttavuuden aktiivisella seurannalla. Sisäisellä valvonnalla varmistetaan, että toiminta on säädösten ja käskettyjen reunaehtojen mukaista. (PESUUNNOS 2014; 2015)

5.1.2. Kohdeorganisaation kokoonpano ja henkilöstö

Kohdeorganisaation johtaminen toimii Puolustusvoimien yleisen hallintokulttuurin määrittelemällä tavalla linjaesikuntaorganisaatiomallin mukaisesti. Organisaation johtaminen muistuttaa kuitenkin tiettyjen toiminnallisuuksien osalta matriisia, jossa linjaajohtajilla on keskeinen rooli, mutta myös prosessien omistajat ja toimialajohtajat ovat tärkeitä päätöksentekijöitä. Kohdeorganisaation toiminnassa yhdistyykin käytännössä linjaesikunta- ja matriisiorganisaation piirteet. (PESUUNNOS 2014.)

Kohdeorganisaatioyksikkö (myöhemmin kohdeorganisaatio tai osasto) on perustettu vuonna 2008 ja siellä työskentelee yhteensä noin parikymmentä työntekijää. Osasto koostuu kolmesta eri sektorista, joiden kokonaistoimintaa johtaa JSA-tehtävässä työskentelevä osastopäällikkö. Osastopäällikön alaisuudessa toimivat sektorinjohtajat vastaavat kukin oman vastuualueensa käytännön suunnittelusta, toteutuksesta ja kehittämisestä.

Sektoreiden henkilökunta koostuu pääosin siviilitehtävissä toimivista työntekijöistä, jotka työskentelevät joko ESJA-tehtävässä tai SIV-tehtävässä. Osaston ESJA-tehtävissä työskentelevät henkilöt ovat kaikki siviilivirassa toimivia asiantuntijoita. SIV-tehtävissä olevat henkilöt työskentelevät puolestaan sihteerin tehtävissä. Osastopäällikön lisäksi osastolla on neljä muuta JSA-tehtävän hoitajaa.

Tämän tutkimuksen ensisijaisen kohderyhmän muodostavat ESJA-tehtävissä toimivat siviiliasiantuntijat (7 haastattelua), joiden lisäksi tutkimuksessa haastatellaan kohdeorganisaation esimiehiä (4 haastattelua).

5.2. Tutkimusstrategia

5.2.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusote

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2013: 137–139) mukaan tutkimuksella on aina jokin tarkoitus, joka ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Tutkimuksen tarkoitusta kuvataan yleisesti neljällä piirteellä, joita ovat kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava tutkimus. Tutkimukseen voi kuitenkin sisältyä myös useampia tarkoituksia tai sen tarkoitus voi muuttua tutkimusprosessin aikana.

Kartoittavan tutkimuksen tarkoituksena on etsiä uusia näkökulmia ja löytää uusia ilmiöitä. Sen avulla selvitetään yleensä vähän tunnettuja ilmiöitä ja kehitetään hypoteeseja. Kuvaileva tutkimus puolestaan esittää tarkkoja kuvauksia tutkimuskohteesta, esimerkiksi henkilöistä tai tilanteista. Sen tarkoituksena on dokumentoida ilmiöistä keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä. Selittävän tutkimuksen tarkoituksena on etsiä selitystä tietyille tilanteelle tai tiettyyn ongelmaan sekä tunnistaa todennäköisiä syy-seurausketjuja. Ennustavan tutkimuksen tarkoituksena on puolestaan ennustaa ihmisten toimintoja tai tapahtumia, jotka johtuvat tietyistä ilmiöistä. (Hirsjärvi ym. 2013: 138–139.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on toisaalta kartoittaa ja toisaalta kuvailla tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksen kuvaileva ulottuvuus näkyy siinä, että tutkimuskohdetta eli asiantuntijatyön organisointia ja suunnittelua, pyritään kuvaamaan tarkasti ja kokonaisvaltaisesti. Ilmiöstä on tarkoitus dokumentoida keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä. Tutkimuksen kartoittava ulottuvuus tulee esille siinä, että tutkimuksessa etsitään erilaisia näkökulmia asiantuntijatyön organisointiin ja suunnitteluun sekä pyritään löytämään niihin liittyviä uusia ilmiöitä.

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Tuomen ja Sarajärven (2009: 87) mukaan laadullisella tutkimuksella ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan tutkittavaan ilmiöön liittyvien kokemusten ymmärtämiseen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata elettyä elämää ja tulkita sen merkitystä painottaen tutkimukseen osallistuvien näkökulmaa. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tässä tutkimuksessa ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa toimintaa ja kuvata todellisuutta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Rantala 2006, 219; Tuomi & Sarajärvi 2009: 87.) Vaikka tutkimusprosessi kuvataan sen eri vaiheiden kautta, tarkastellaan tutkimusta siitä huolimatta kokonaisuutena.

Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on siis todellisen elämän kuvaaminen, johon sisältyy ajatus todellisuuden moninaisuudesta. Todellisuutta ei ole mielekästä pilkkoa tutkimuksessa osiin, joten laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa kohdetta pyritään tut-

kimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole myöskään mahdollista saavuttaa objektiivisuutta siinä mielessä kuin se perinteisesti ymmärretään. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita ennemmin kuin todentaa olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2013: 161.)

Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä ominaispiirteitä voidaan luonnehtia Hirsjärven ja kollegoiden (2013: 164) mukaan seuraavasti:

- tutkimuksen pyrkimyksenä on kokonaisvaltaisen tiedon hankinta ja sen aineisto kootaan todellisissa tilanteissa,
- tutkimuksessa hyödynnetään ihmistä tiedon keruun työkaluna,
- tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysiä, jonka lähtökohtana ei ole teorian testaaminen, vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu,
- tutkimuksessa käytetään aineiston hankinnassa laadullisia menetelmiä, joilla pyritään tutkittavien näkökulmien esille tuomiseen (kuten esimerkiksi teemahaastattelu ja osallistuva havainnointi),
- tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti,
- tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimusprosessin kuluessa sekä
- tutkimuksessa käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti.

Laadullista tutkimusta voidaan kuvata myös prosessiksi. Aineistonkeruun välineenä on tutkija itse, minkä vuoksi aineistoon liittyvien näkökulmien ja päätösten voidaan katsoa kehittyvän vähitellen tutkimusprosessin edetessä. Tutkimustoimintaa voidaan luonnehtia oppimistapahtumaksi, jonka prosessimaisuus tulee esiin myös siinä, että tutkimuksen eteneminen ei ole välttämättä etukäteen tarkasti määriteltävissä. (Kiviniemi 2015: 74.) Tämän tutkimuksen tekeminen on ollut minulle tutkijana monivaiheinen, mielenkiintoinen ja haastava oppimistapahtuma ja prosessi. Tutkimuksen tekemisen prosessimainen eteneminen on näkynyt muun muassa siinä, että tutkimustehtävää ja -kysymystä sekä tutkimuksen teoreettista osiota koskevat ratkaisut ovat tarkentuneet, muotoutuneet ja syventyneet rinnakkain aineiston analyysin kanssa.

Kiviniemen (2015: 75) mukaan laadullista tutkimusta voidaan kuvata prosessimaisuuden lisäksi jatkuvana päätöksentekotilanteena. Esimerkiksi tutkimusongelma ei välttämättä ole yksityiskohtaisesti ilmaistavissa tutkimuksen alussa, vaan se täsmentyy tutkimuksen edetessä, kuten tässäkin tutkimuksessa on tapahtunut. Laadullinen tutkimus on myös vähitellen tapahtuvaa tutkittavan ilmiön käsitteellistämistä eikä niinkään etukäteen päätetyn teorian testaamista. Tässä tutkimuksessa korostuu aineistokeskeisyys, vaikka tutkimuksen teoreettiset näkökulmat ja tutkijan kehittyvä ymmärrys tutkittavasta

ilmiöstä suuntaavat osaltaan tutkimuksen kulkua. Koska laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysin ja teorian kehittämisen vuorovaikutus on luontevaa, tutkimuksen etenemistä voidaan kuvata aineistosta esille tulevien näkökulmien ja tutkittavaan ilmiöön liittyvien teoreettisten näkökulmien välisenä vuoropuheluna. (Kiviniemi 2015: 78–79.)

5.2.2. Tapaustutkimus asiantuntijaorganisaatiossa

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimukseen valittujen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Esimerkkejä perinteisistä tutkimusstrategioista ovat kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus. Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiana on tapaus- eli casetutkimus (*case study*), jonka avulla tuotetaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tai enintään muutamaa tietyllä tarkoituksella valittua tapausta. Tapaustutkimus ei ole varsinainen tutkimusmenetelmä, vaan ennemminkin tutkimusote, jonka ytimen muodostaa sen tapauksia ja analysoida niitä. (Hirsjärvi ym. 2013: 134; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 154; Metsämuuronen 2006: 92.)

Tapaustutkimusta on käytetty usein tutkimuksellisenä lähestymistapana esimerkiksi liiketaloustieteessä, jonka tutkimuskohteena on monesti hallinnolliset, itsenäiset kokonaisuudet, kuten erilaiset organisaatiot. Julkishallinnolliset organisaatiot ovat eräs tapaustutkimuksen luonteva kohde, ja esimerkiksi niiden organisatorisia ja liikkeenjohdollisia prosesseja on mielekästä tutkia yksikön rajojen antamissa puitteissa. Organisaatiokäyttäytyminen sekä yksilöiden ja ryhmien toiminta ovat työyhteisössä yleensä varsin monimutkaisia ilmiöitä. Usein vain tapaustutkimus antaa näille ilmiöille riittävän aineistoperustan. (Aaltio 2014.)

Tapaustutkimuksen varsinainen tapaus on siis yleisemmin organisaatio tai sen osa, kuten tässä tutkimuksessa kohdeorganisaation yksi tietty osasto. Tapaus voi olla toisaalta myös toiminnallinen, kuten esimerkiksi organisaation tietty prosessi tai rakenteellinen ominaisuus. Tapaus voi olla kohdennettu organisaatiossa organisaation ja osaston lisäksi myös ryhmän tai yksilön tasolle. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 154; Metsämuuronen 2006: 90.)

Tapaustutkimuksessa onkin olennaista, että tutkittava tapaus muodostaa jonkinlaisen kokonaisuuden. Sen tavoitteena ei ole löytää niinkään yleistyksiä ja tyypillisiä piirteitä eikä syy-seuraussuhteita, vaan kuvailta ilmiöitä ja tehdä uusia havaintoja. Tapaustutkimuksen tyypillisiin piirteisiin voidaan lukea edellä kuvatun perusteella muun muassa se, että siinä valitaan yksittäinen tapaus, jonka kohteena on yleensä yksilö ja/tai yhteisö.

Tapaustutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat prosessit ja toimintatavat, joissa yksittäistapausta tutkitaan suhteessa ympäristöönsä, ja tutkimuksen tavoitteena on ennen kaikkea ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi ym. 2013: 135; Metsämuuronen 2006: 90.)

Tässä tutkimuksessa on päädytty tapaustutkimukseen muun muassa sen mahdollisten etujen vuoksi. Tapaustutkimus voidaan kuvata ensinnäkin jalat-maassa-tutkimuksena, joka perustuu tutkittavien omiin kokemuksiin tarjoten luonnollisen pohjan yleistyksille. Lisäksi tapaustutkimuksen lähtökohta on yleensä toiminnallinen ja sen tuloksia on usein mahdollista soveltaa käytännössä. Tapaustutkimuksen avulla voidaan saada parhaimmillaan rikasta ja monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä mahdollistaen sen teorisoimisen, mutta se ei sulje pois mahdollisesti esille nousevia uusia näkökulmia. (Metsämuuronen 2006: 91; Välimaa 2010: 366.) Tämän tutkimuksen aineisto hankittiin samaan aikaan, kun kohdeorganisaatiossa tehtiin toiminnan kehittämistyötä. Tutkimuksen tuloksia voidaan mahdollisesti hyödyntää kehittämistyössä, sen seurannassa tai tarvittavien jatkotoimenpiteiden määrittelyssä.

Tapaustutkimuksessa tutkija ja tutkittavat ovat läheisessä vuorovaikutuksessa keskenään. Tutkimuksen teossa on keskeistä ymmärtää, että tutkija voi vaikuttaa pelkällä läsnäolollaan tapahtumien kulkuun, vaikka hän pyrkii olemaan puuttumatta niihin. Tutkijan raportti tutkimuksen kohteena olevasta tapauksesta onkin hänen tulkintansa siitä. Tuloksissa pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan syvällisesti yksittäisiä tapauksia niiden erityisessä kontekstissa. Tapaustutkimus voi lisäksi tuottaa tutkimusideoita jatkotutkimuksia varten. (Aaltio 2014.)

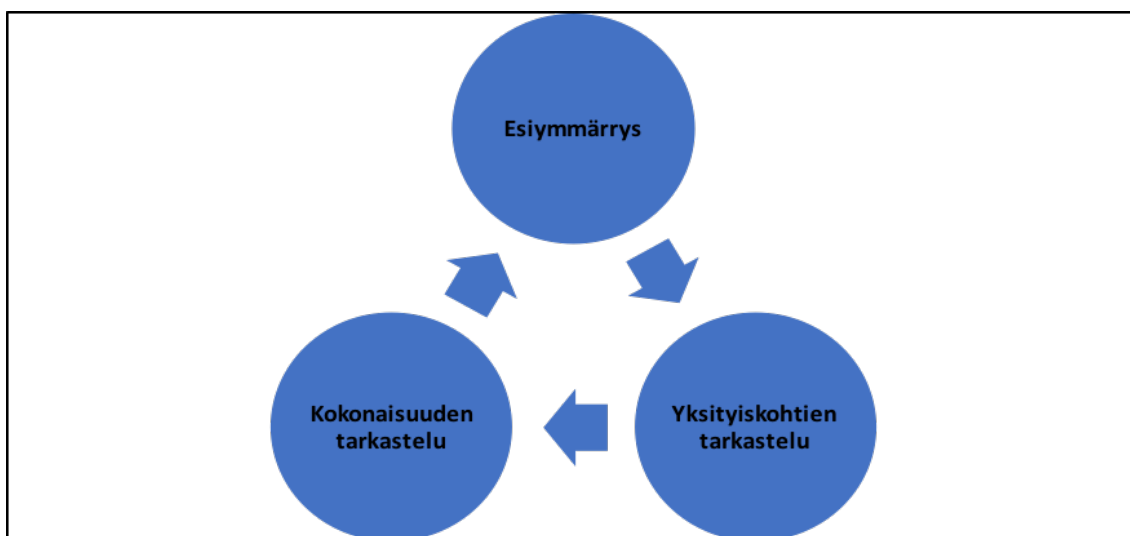
Tässä tutkimuksessa laadullisen tapaustutkimuksen avulla on tarkoitus saada syvempää ymmärrystä siitä todellisuudesta, missä kohdeorganisaation asiantuntijatyön organisointi ja suunnittelu toteutuvat. Tavoitteena on hahmottaa todellisuutta sekä yksilöllisestä että yhteisöllisestä näkökulmasta. Tämän tutkimuksen varsinainen tapaus muodostuu kohdeorganisaation erään osaston tietyn toiminnallisuuden tarkastelusta, eli asiantuntijatyön organisoinnista ja suunnittelusta. Ilmiön tarkastelu tehdään yksilölähtöisesti (haastateltavina osaston asiantuntijat ja esimiehet), mutta aineiston analyysivaiheessa tapausta tarkastellaan myös yhteisöllisestä ja organisatorisesta näkökulmasta, jotta tutkittavasta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltainen ja monipuolinen kuva. Tutkimuksen kohteena oleva tapaus muodostaa siis kokonaisuuden, jossa yksilöiden ja työyhteisön toimintaa tarkastellaan suhteessa laajempaan organisatoriseen ympäristöön tavoitteena tutkittavan ilmiön kokonaisvaltainen kuvailu ja mahdollisten uusien havaintojen teko.

5.2.3. Tutkijan taustasitoumukset

Tutkimusstrategian valintaan vaikuttaa erityisesti tutkimuskohde, mutta sen lisäksi myös tutkijan tiede- ja ihmiskäsitys. Se, kuinka tutkija ymmärtää tiedon rakentuvan ja ihmisen toimivan, suuntaa olennaisella tavalla tutkijan tutkimusprosessin aikana tekemiä valintoja. Toiminnan perustana on tutkijan käsitys ja kuva todellisuudesta. (Laine 2015: 30.) Tämän tutkimuksen tekemisen näkökulmassa korostuu ihminen tutkimuksen kohteena ja tutkijana. Näkökulma sisältää ajatuksen siitä, että ihminen on yhteisöllinen. Ne merkitykset, joita kykenemme ymmärtämään toisten kokemuksista, ovat luonteeltaan yhteisöllisiä ja jaettuja. Tutkimuksessa korostuu yksilön näkökulma, mutta yksilöt nähdään sen lisäksi tutkittavan asiantuntijaorganisaation jäseninä. Tämän takia yksilöiden kokemusten tutkimisen nähdään avaavan myös jotain yleistä ja yhteisöllistä. (Laine 2015: 32.)

Tässä tutkimuksessa näkyy myös tutkimuksen tekemisen hermeneuttinen ulottuvuus, joka tarkoittaa ilmiöiden merkityksen löytämistä. Kaiken ymmärtämisen taustalla on esiymmärrys, joka päivittyy tulkinnan muotoutumisen myötä. Ilmiöiden merkityksen löytämiseen liittyvät keskeisesti esiymmärrys ja hermeneuttinen kehä. Ymmärtäminen on tällöin tulkintaa, joka pohjautuu kaikkeen aiemmin ymmärrettyyn. Ymmärtäminen ei toteudu siis tyhjiössä, vaan sen perustan luo aiempi ymmärrys kohteesta eli esiymmärrys. Ymmärtäminen etenee tutkimusprosessissa kehämaisesti, niin sanotusti hermeneuttisena kehänä, joka tarkoittaa tutkimuksellista dialogia tutkimusaineiston kanssa. Hermeneuttinen kehä viittaa kokonaisuuden ja sen osien väliseen vuoropuheluun, jossa kokonaisuus määrittää osien ymmärtämistä, ja samalla osat syventävät kokonaisuuden tulkintaa. Hermeneuttinen kehä (kuvio 5) onkin parhaimmillaan metodinen apu, joka pitää yllä tutkijan kriittistä tietoisuutta omasta subjektiivisuudestaan. (Laine 2015: 33, 37–38; Tuomi & Sarajärvi 2009: 34–35.)

Oma esiymmärrykseni tutkijana tutkittavasta ilmiöstä on muodostunut sekä omien kokemusteni kautta että perehtymällä aiempiin tutkimuksiin ja muuhun kirjallisuuteen. Olen pyrkinyt tiedostamaan koko tutkimusprosessin ajan, tutkimuksen aiheen valinnasta alkaen, sen tosiasian, että omat aiemmat kokemukseni vaikuttavat osaltaan esiymmärrykseeni ja koko tutkimusprosessiin. Tavoitteenani on ollut tarkastella omaa subjektiivisuuttani kriittisesti tutkimusprosessin aikana, jotta löytäisin tutkittavan ilmiön merkitykset aidosti tutkimusaineistosta ja ymmärtäisin tutkittavaa ilmiötä tutkimuskohteen näkökulmasta.



Kuvio 5. Tutkimuksen kulku hermeneuttisena kehänä (Laine 2015: 33; Tuomi & Sarajärvi 2009: 35).

Laadullinen tutkimus on tutkijalle merkityksellistä ja tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan kiinnostuminen omasta tutkimuksestaan. Tässä tutkimuksessa oma kiinnostukseni tutkimusaiheesta on ollut koko tutkimusprosessin käynnistäjä. Kokemus ja kiinnostus tutkimusaiheesta voivat kuitenkin tuoda mukanaan sekä mahdollisuuksia että haasteita. Tieto ja kiinnostus voivat auttaa esimerkiksi aiheen rajaamisessa ja tutkimuksen etene-
misen kannalta oikeiden valintojen tekemisessä, mutta tutkija voi tulla myös sokeaksi tutkimukselleen ja silloin ennakkokäsitykset voivat ohjata tutkimuksen etenemistä ja tuloksia. (Gothóni 2000: 103; Rantala 2006: 220.) Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt pitämään yllä omaa kriittistä tietoisuuttani tutkijana erityisesti tutkimusprosessin kehä-
misen tarkastelun kautta.

5.2.4. Tutkijan rooli tutkimuksessa

Paloniemi & Collin (2015: 209) tuovat esille, että organisaatioiden tutkimuksessa haasteellisiksi kysymyksiksi muodostuvat usein tutkijan asema ja rooli organisaatiossa. Yleensä erilaiset organisaatiot tai niiden työyhteisöt ovat paikka, jossa saadaan yhteys tutkimuksessa mukana oleviin henkilöihin tai tarkastellaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Silloin, kun tutkimusaineisto hankitaan esimerkiksi haastatteluiden avulla, tutkija on työyhteisössä yleensä melko lyhyen ajan. Tietyille tutkimusmenetelmille, kuten esimerkiksi etnografialle, on taas tyypillistä, että tutkija viipyy tutkimuksessaan yhteisössä pidemmän ajan. (Paloniemi & Collin 2015: 209.)

Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty yksilöhaastatteluina ja olen ollut tällöin läsnä kohdeorganisaatiossa suhteellisen lyhyen ajan. Olen kuitenkin työskennellyt useiden vuosien ajan Puolustusvoimien eri asiantuntijatehtävissä ja toimin yhä nykyisessä työtehtävässäni yhteistoiminnassa kohdeorganisaation asiantuntijoiden kanssa. Edustan omassa työroolissani tutkimuksen kohdejoukkoa, eli olen itsekin Puolustusvoimien siviiliasiantuntijatehtävissä toimiva henkilö.

Tutkijan roolin auki kuvaaminen on tärkeä osa laadullista tutkimusta, koska tutkija on oman tutkimuksensa aineistonhankinnan ja -analyysin päätutkimusväline. Tutkijan rooliin tutkimuksessa liittykin keskeisellä tavalla sen tosiasian myöntäminen, että tutkija vaikuttaa tutkimuksensa tuloksiin halusi hän sitä tai ei. Tutkijan tehtävänä on tuoda oma rooli ja vaikutus tutkimusprosessiin paikantamisen ja reflektiivisyyden avulla. Paikantamisella voidaan viitata tutkimusprosessiin ja subjektisidonnaisuuteen. Reflektoinnin tarkoituksena on tehdä paikannettu tutkimusprosessi ja subjektisidonnaisuus näkyviksi. (Rantala 2006: 229.)

Rantalan (2006: 230) mukaan reflektio käsitetään liian usein pelkästään itsereflektioksi, joka on vain osa reflektiivistä prosessia. Reflektiivisessä pohdinnassa tulisi kuvata se, miten tutkittava ilmiö ja tutkimuskohde ovat vaikuttaneet tutkijaan sekä kuinka tutkija on vaikuttanut ilmiöön ja kohteeseen. Tutkittavan olisi arvioitava, mikä on hänen roolinsa tutkimuskohteessa, eli tässä tutkimuksessa kohdeasiantuntijaorganisaatiossa, osana yhteisöä ja sen ulkopuolisena. Tutkimusraportista tulisi käydä ilmi tutkijan roolien edut ja haitat sekä se, miten tutkijan perspektiivi vaikuttaa aineiston analyysiin ja tuloksiin.

Tutkijat voivat tarkastella tutkijan positiota lisäksi erilaisista näkökulmista. Osa tutkijoista katsoo, että tieteen objektiivisuus edellyttää tutkittavan yhteisön tarkastelua mahdollisimman ulkopuolelta ja etäältä. Osa tutkijoista näkee puolestaan, että sisäryhmässä toimiminen tekee tutkimuksesta aidomman. Tutkija joutuukin usein pohtimaan niin sanottua kentän tuttuusongelmaa. Tämä tarkoittaa sitä, että tuttu tutkimusympäristö on täynnä erilaisia itsestäänselvyyksiä, jossa ajatusmallit ja säännöt ovat jo asetettu valmiiksi, eikä tutkija kykene asettamaan niitä kyseenalaiseksi. (Gothóni 2000: 103–104; Rantala 2006: 230.) Esimerkiksi Välimaa (2010) tuo tähän liittyen esille kenttätiedon käsitteen (*Field Knowledge*), joka on luonteeltaan hiljaista tietoa, eli sellaista, joka on suodattunut kuin itsestään tutkijaan.

Tässä tutkimuksessa kenttä, eli tutkimuksen kohteena oleva asiantuntijaorganisaatio, on minulle tutkijana entuudestaan tuttu, kuten jo aiemmin on tuotu esille. Tämän tutkimuksen pääkohdejoukkona on siviiliasiantuntijatehtävissä toimivat henkilöt ja olen työskennellyt itse kyseisessä tehtävässä kohta kymmenen vuoden ajan, mikä on ollut yksi kes-

keinen tekijä tutkimusaiheen valinnassa. Omat kokemukseni ovat tällöin vääjäämättä osa tutkimusaineistoa, joten keskeinen pohdittava kysymys on, onko tuttuus tutkimukseni kannalta haitallista.

Koska tutkija on oman tutkimuksensa työväline, tuttuutta voidaan tarkastella sekä ongelmana että mahdollisuutena. Tutkijan tärkeänä ominaisuutena nähdään hallittu etäännyttäminen, johon liittyvä keskeinen tavoite on nähdä tuttu asia uusin silmin ja asettaa aiemmat itsestäänselvyydet kyseenalaisiksi. Tuttuus on siis mahdollista kääntää tutkimuksessa mahdollisuudeksi, koska arjen tunteminen mahdollistaa poikkeuksien tietämisen sekä arkisen ja tutun toiminnan nostamisen tärkeäksi ilmiöksi. (Gothóni 2000: 103–104; Rantala 2006: 231; Välimaa 2010.)

Koen edellä mainitun perusteella, että tuttuus on tässä tutkimuksessa ennen kaikkea mahdollisuus ja voimavara. Aiemman kokemukseni avulla pääsen syvemmälle tutkittavaan ilmiöön kohdeorganisaatiota koskevassa tapauksessa kuin, jos minulla ei olisi aiempaa kokemusta tai tietoa asiantuntijaorganisaatiossa työskentelystä Puolustusvoimissa. Lisäksi koen, että minun on ollut kokemukseni avulla helpompi muotoilla asianmukaiset tutkimuskysymykset, valita sopivat tutkimusmenetelmät ja hankkia aineisto. Etuna on ollut myös se, että taustani vuoksi minun on ollut helpompi ymmärtää haastatteluissa esille tulleita organisaatiokontekstiin liittyviä erityisiä ilmiöitä ja käsitteitä. Tällöin esimerkiksi haastatteluissa tai aineiston analyysissä ei ole tarvinnut käyttää ylimääräistä aikaa erilaisten käsitteiden tai taustaseikkojen käsittelyyn.

Tuttuus on kuitenkin samalla myös haaste erityisesti tutkijan monien roolien vuoksi. Kun haastattelen tutkimuksen kohdejoukoksi valittuja henkilöitä kohdeasiantuntijaorganisaatiossa, ovat tutkimuksessani läsnä sekä tutkijan että asiantuntijan roolit. Tilanteen tekee haasteelliseksi muun muassa se, että olen haastattelemassa kohdejoukkoon kuuluvia henkilöitä ja samalla vaikutan haastattelutilanteisiin molempien roolieni kautta. Tutkijan onkin osattava ottaa riittävästi etäisyyttä tutkittavaan tapaukseen sekä aineiston hankinnan että aineiston analyysin vaiheissa. (Rantala 2006: 232.)

Kun tutkimuksen aineisto kerätään ihmisiltä, vaatii se tutkijalta eläytymisen ja etäännyttämisen kykyä sekä sitoutumisen välttämistä. Eläytyminen tarkoittaa sitä, että tutkijan tehtävänä on pyrkiä asettumaan tutkittavansa asemaan. Tämä on onnistunut nähdäkseni tutkimuksessa varsin hyvin, koska edustan itse työroolissani tutkittavaa kohdejoukkoa. Kriittisen tutkimuksen edellytyksenä on kuitenkin tämän lisäksi kyky etäännyttää tutkittavista. Etäännyttämisen avulla on mahdollista tarkastella asioita kauempaa, esimerkiksi kirjaamalla havaintoja ylös ja lukemalla tutkittavaan ilmiöön liittyvää kirjallisuutta. Tällöin ”etäännytynyt minä” tutkii aineistokeruun jälkeen ”eläytyneen minän” kokoamaa aineistoa

sekä pyrkii arvioimaan aineistonsa luotettavuutta. Tutkijan on siis etäännyttävä itsensä tutkimuskohteestaan, jotta hän voi tehdä roolijaon tutkijan ja toisen välillä. (Gothóni 2000: 103–104; Rantala 2006: 231–232.)

Tutkijan sitoutumista tutkimukseensa pidetään yleisesti hyvänä asiana. Tutkijan sitoutumisen avulla saavutetaan muun muassa tutkittavien luottamus tutkijaa kohtaan. Sitoutuminen ilmenee tutkimuksen kohderyhmän kulttuurin tuntemuksena. Pahimmillaan sitoutuminen voidaan määritellä subjektiivisuudeksi, jossa tutkijalla on ennalta määritetyt tutkimusintressit. Jos tutkija sitoutuu liikaa omien tunteidensa kautta tutkimukseensa, vaarana on, että tutkimuksen puolueettomuus ja kriittisyys vaarantuvat. Tutkijan olisikin kyettävä liikkumaan tutkimusprosessinsa aikana eläytymisen ja etääntymisen välillä sekä varottava liiallista sitoutumista tutkimukseensa. (Gothóni 2000: 103–104; Rantala 2006: 232–233; Välimaa 2010.) Minulle on ollut tärkeää tutkijana päästä välillä kokonaan irti työhöni liittyvistä rooleistani ja keskittyä pelkästään tutkijana toimimiseen. Olen kirjoittanut alkuperäisen tutkimussuunnitelman ja hankkinut tutkimusaineiston ollessani täysipäiväisesti töissä, mutta varsinaisen aineiston analyysin ja tutkimusraportin olen kirjoittanut ollessani virkavapaalla.

Eläytyminen, etääntyminen ja sitoutuminen näyttelevät keskeistä osaa myös tässä tutkimuksessa, ja niiden välinen vuoropuhelu on vaatinut minulta tutkijana ennen kaikkea reflektiivisyyttä, rehellisyyttä, avoimuutta ja prosessimaista työskentelyotetta. Olen tutkijana vastuussa tämän tutkimuksen prosessista ja tuloksista. Tutkimusprosessin aikana olen pyrkinyt parhaani mukaan siihen, että ”eläytynyt ja etääntynyt minäni” toimisivat mahdollisimman rinnakkain ja sopusoinnussa, sekä välttämään tietoisesti liiallista sitoutumista tutkimukseeni, jotta sen luotettavuus ei kärsisi.

5.3. Aineiston hankinta

5.3.1. Aineiston hankintamenetelmä

Tutkimuksen aineisto hankittiin haastatteluiden avulla. Tutkimuksen aineiston hankintamenetelmäksi valittiin haastattelu, koska se on perusteltu aineiston keruumenetelmä erityisesti silloin, kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii. Haastattelu on toimiva aineiston hankintatapa myös silloin kun halutaan sijoittaa tutkittavien puhe laajempaan kontekstiin tai kun kyseessä on vähän kartoitettu tutkimusalue. Haastattelua voidaan käyttää kartoitukseen, ja se voi osoittaa ilmiöiden välisiä yhteyksiä sekä sen avulla voidaan saada kuvaavia esimerkkejä tutkittavasta aiheesta. (Eskola & Suoranta 2014: 86; Tuomi & Sarajärvi 2009: 72–73.)

Aineiston hankintamenetelmäksi valittiin haastattelu myös siitä syystä, että tutkimuksessa haluttiin tutkia kohdeorganisaation asiantuntijoiden ja heidän esimiestensä kokemuksia, minkä vuoksi tutkimuksen empiirinen aineisto oli kerättävä heiltä itseltään. Tieto, jota kerätään, on subjektiivista, koska se perustuu tutkittavien kokemuksiin. Tutkittavasta asiasta, tässä tapauksessa kokemuksista asiantuntijatyön organisoinnista ja suunnittelusta, halutaan saada syvällistä tietoa, jonka tutkimuksen kohteet pystyvät perustelemaan. (Hirsjärvi & Hurme 2004: 34–35.)

Haastattelun etuina on tuotu esille muun muassa joustavuus, koska haastattelijalla on haastattelutilanteen aikana mahdollista esimerkiksi toistaa kysymys tai tarkentaa kysymystä, esittää jatkokysymyksiä tai selventää käytettyjen ilmausten sanamuotoja. Joustavuutta haastatteluun tuo myös se, että tutkija voi esittää kysymykset siinä järjestyksessä, kuin hän parhaaksi näkee. Haastattelun etuna on lisäksi se, että haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasti ilmiöstä tai muuten tietoa asiasta, kuten tässä tutkimuksessa on tehty. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 73.) Haastattelu on valittu tämän tutkimuksen aineiston hankintamenetelmäksi erityisesti sen vuoksi, että ihminen on tässä tutkimuksessa merkityksiä luova, aktiivinen osapuoli. Tutkimuksessa tarkastellaan lisäksi aihetta, jota on kartoitettu kansallisessa kontekstissa kohtuullisen vähän. Tutkittavan aiheen tiedetään jo etukäteen tuottavan vastauksia monitahoisesti ja moneen suuntaan, joten haastattelun tulos pyritään sijoittamaan laajempaan kontekstiin. (Hirsjärvi & Hurme 2004: 205–206.)

Haastattelu on kuitenkin menetelmänä kuin kolikko, jolla on kaksi puolta. Eli haastattelun etuina pidetyt seikat voivat olla samalla heikkouksia. Haastattelu on esimerkiksi kallis ja aikaa vievä aineistonhankintamuoto. Haastatteluun katsotaan sisältyvän lisäksi useita virhelähteitä, jotka voivat aiheutua haastattelijasta, haastateltavasta tai koko haastattelutilanteesta. Haastattelun luotettavuutta saattaa myös heikentää se, että haastateltava voi antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastatteluissa on keskeistä se, millä tavoin haastattelija osaa tulkita haastateltavien vastauksia suhteessa laajempaan kontekstiin. Haastattelu on tilanne- ja kontekstisidonnaista, josta voi aiheutua se ongelma, että haastateltava saattaa puhua haastattelutilanteessa eri lailla kuin jossakin toisessa tilanteessa. Tämä on otettu tuloksia tulkittaessa huomioon esimerkiksi siinä, että tulosten yleistämistä on pyritty olemaan liioittelematta. (Hirsjärvi & Hurme 2004: 205–206.)

Tavallisesti erotetaan kolme erilaista haastattelutyyppeä. Strukturoitu haastattelu tarkoittaa yleensä survey-haastattelua, jossa tutkija asettaa tarkat kysymykset ja niiden esittämisjärjestyksen vastausvaihtoehtoineen. Puolistrukturoitu haastattelu, josta käytetään myös nimeä teemahaastattelu, sallii tutkijalle strukturoitua haastattelua enemmän vapauksia. Tutkija asettaa kysymykset, mutta haastateltavat voivat kuitenkin vastata niihin

vapaasti omin sanoin. Kolmas haastattelutyyppejä on syvähaastattelu, eli avoin haastattelu, jossa pyritään minimoimaan tutkijan vaikutus haastattelutilanteeseen. (Hirsjärvi & Hurme 2004: 205–206; Koskinen ym. 2005: 104.)

Aineiston hankintamenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska siinä korostetaan tämän tutkimuksen keskeisiä lähtökohtia, eli yksilöiden tulkintoja asioista ja asioille annettuja merkityksiä, sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu onkin käytetyin aineiston hankinnan menetelmä yhteiskunta- ja liiketaloustieteissä. (Koskinen ym. 2005: 105.)

Teemahaastattelun lähtökohtaletuksena on se, että tutkija tietää haastateltavien kokeneen tietyn tilanteen. Tutkija on alustavasti selvittänyt tutkittavan ilmiön oletettuja rakenteita, osia ja kokonaisuutta. Näiden selvitysten kautta on päädytty tiettyihin oletuksiin, joiden pohjalta kehitetään haastattelurunko. Tutkittavia haastatellaan siten, että keskiössä on henkilöiden subjektiiviset kokemukset. Teemahaastattelussa korostetaan tutkijan näkökulman sijaan tutkittavien ääntä ja sen kuuluvuutta. Haastattelua tekevän tutkijan tehtävänä onkin välittää kuva haastateltavien kokemuksista, käsityksistä ja ajatuksista. (Eskola & Suoranta 2014: 86; Tuomi & Sarajärvi 2009: 72–73.) Nämä periaatteet ovat olleet keskeiset lähtökohdat tälle tutkimukselle.

5.3.2. Aineiston hankinnan vaiheet

Tuomen ja Sarajärven (2009: 85–86) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään tilastollisten yleistyksien sijaan kuvaamaan jotain ilmiötä, ymmärtämään tiettyä toimintaa ja luomaan teoreettinen tulkinta ilmiölle. Laadullisessa tutkimuksessa on keskeistä, että niillä henkilöillä, joilta tieto kerätään, olisi kokemusta tai tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tällöin tiedonantajien valinnan tulee olla harkittua ja tarkoituksenmukaista.

Kohdeorganisaatio ja sieltä haastatellut henkilöt valittiin huolellisesti ja siten, että tutkittavasta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltainen ja laaja-alainen näkökulma asiantuntijoiden, esimiesten ja organisaation osalta.

Muutamia päiviä ennen haastatteluja haastateltaville lähetettiin sähköpostitse tai annettiin paperiversiona tutustuttavaksi tutkijan koostama työn muotoilua koskeva lyhyt etukäteisteksti, jonka tarkoituksena oli taustoittaa tutkittavan ilmiön lähestymistapaa ja muodostaa yhteistä ymmärryspohjaa siitä, mistä työn muotoilussa on kysymys ja miten ilmiö voi näyttäytyä työyhteisössä. Etukäteisteksti koostettiin alkuvuodesta 2017 ja sen päälähteenä oli Työterveyslaitoksen materiaali. Materiaalin perusteella laaditussa etukäteistekstissä korostuu tämän vuoksi työn yksilöllinen muotoilu ja siihen liittyvät Työterveyslaitoksen käyttämät käsitteet, jotka olivat tutkimukseni lähtökohtia työn alkuvai-

heessa. Työn edetessä tutkimuksen viitekehys kuitenkin syventyi ja täydentyi. Tällöin myös tutkimuksessa käytetyt työn suunnittelua kuvaavat keskeiset käsitteet ovat tarkentuneet etukäteistekstin laatimisen jälkeen.

Haastateltavat ohjeistettiin lukemaan teksti lävitse kerran tai pari ennen varsinaista haastattelua. Haastatteluille annettu etukäteisteksti on tutkimusraportin liitetiedostona (liite yksi). Haastateltuja ei pyydetty tekemään muita etukäteisvalmisteluita. Varsinaisten haastattelujen aluksi tutkimusaihe pohjustettiin lyhyesti. Lisäksi tuotiin esille tutkittavan ja tutkijan roolit sekä tutkimuksen näkökulma. Haastateltavia pyydettiin tuomaan esille omat kokemuksensa ja näkemyksensä tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelun alussa haastateltavilta kysyttiin taustakysymyksinä ikää ja työkokemuksen kestoja kyseisessä organisaatiossa. Haastateltujen asiantuntijoiden ja esimiesten ikä vaihteli 27 vuodesta 54 vuoteen. Asiantuntijoiden työkokemus kyseisen organisaation työtehtävistä vaihteli noin kolmesta vuodesta vajaaseen kymmeneen vuoteen. Esimiehet olivat työskennelleet osaston esimiestehtävissä reilusta vuodesta kahteen vuoteen.

Haastatteluajat sovittiin muutama viikko ennen varsinaisia haastatteluajoja. Ajankohdat määräytyivät tutkijan ja tutkittavien kalentereista löytyvien vapaiden aikojen mukaan. Haastattelut järjestettiin kohdeorganisaation tiloissa haastateltavien henkilöiden omissa työhuoneissa tai osaston neuvottelutilassa. Haastattelut tehtiin kuutena eri päivänä 27.2–22.3.2017 välisenä aikana. Osa haastatteluista pidettiin kyseisten päivien aikana aamupäivällä, osa keskellä päivää ja osa iltapäivällä päivän päätteeksi. Kaikissa haastatteluissa oli rauhallinen tunnelma, vaikkakin minusta tuntui siltä, että iltapäivän haastatteluissa oli hieman muita aikoja parempi rauha keskittyä haastatteluun. Yksi haastattelu keskeytyi lyhyeksi aikaa haastateltavalle saapuneen tärkeän henkilökohtaisen puhelun vuoksi. Muissa haastatteluissa ei ollut mainittavia häiriötekijöitä. Haastatteluihin varattiin aikaa yksi tunti, mutta haastatteluiden varsinaiset kestot vaihtelivat 20 minuutista tuntiin.

Haastatteluissa edettiin joustavasti etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvän kysymysrunгон varassa. Haastattelun varsinaiset teemat pohjautuivat tutkittavasta ilmiöstä etukäteen tiedettyyn tietoon. Haastattelun teemarunkoa testattiin ennen varsinaisia haastatteluja kahdella ulkopuolisella koehenkilöllä, joilta saatujen kommenttien perusteella tehtiin teemojen sisältöihin pieniä, tarkentavia muutoksia. Vaikka haastattelut kohdistuivat ennalta valittuihin teemoihin, niissä ei kuitenkaan ollut yksityiskohtaisesti määriteltyjä kysymyksiä. Lisäksi kysymysten esittämisjärjestys saattoi vaihdella eri haastatteluissa. (Eskola & Suoranta 2014: 87; Tuomi & Sarajärvi 2009: 75.)

Haastattelut toteutettiin sellaisen yhden laajemman kysymysrunгон varassa, jossa pääosa kysymyksistä oli kaikille haastatelluille samoja ja osa eriytyviä riippuen siitä, oliko haastateltava asiantuntija- vai esimiestehtävässä toimiva henkilö. Kysymykset tehtiin kaikille haastateltaville joko asiantuntijan tai esimiehen kysymyssarjan mukaisesti. Haastateltaville esitettiin lisäksi tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä kysymysrunгон ulkopuolelta. Haastatteluiden teema- ja kysymysrungot ovat tutkimusraportin liitetiedostona (liite kaksi). (Koskinen ym. 2005: 128.)

Haastattelutilanteet sujuivat minusta tutkijan näkökulmasta tarkasteltuna luontevasti ja avoimesti keskustellen. Haastateltavat toivat näkemyksiään ja ajatuksiaan esiin varsin oma-aloitteisesti ja haastattelijan rooli oli pääosin keskustelua haastatteluteemojen mukaisesti ohjaava. Haastattelutilanteen luontevuutta lisäsi todennäköisesti myös se, että organisaatio ja sen henkilöstö olivat haastattelijalle ennestään tuttuja. Se, että tutkija tunsi haastateltavat, ei kuitenkaan luonut haastattelutilanteista liian tuttavallisia, vaan haastatteluissa pysyttiin asiassa ja niissä käsiteltiin tutkittavan ilmiön mukaisia asioita. Haastattelut nauhoitettiin kahdella äänitysvälillä (tietokone ja puhelin) ja litteroitiin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen.

5.4. Aineiston analyysi ja käsittely

5.4.1. Aineiston analyysimenetelmä

Ominaista laadulliselle analyysille on sen ilmaisullinen rikkaus ja monitasoisuus. Laadullinen aineisto koostuu näytteistä, jotka muodostavat palan tutkittavaa maailmaa. Tutkittavana oleva pala on kuitenkin usein niin särmikäs, ettei se mahdu tutkijan työpöydälle sellaisenaan, joten sen kokoa on tiivistettävä. Siitä huolimatta laadullinen aineisto on avoin monipuolisille tarkastelunäkökulmille. Laadullinen aineisto voi kytkeytyä tutkittavaan ilmiöön kovin monella tapaa riippuen aineiston laadusta, eli siitä, onko se esimerkiksi tekstiä, puhetta tai vuorovaikutusta. Tutkijan onkin kyettävä määrittelemään aineiston analyysin perusteella päätelmiä tehdessään aineistonsa paikka kulttuurisesti tarkasteltuna, millä tarkoitetaan sen pohdintaa, mitä kyseisestä aineistosta voidaan päätellä, kun asia tuodaan esille tietyllä tavoin. Aineiston kulttuurisen paikan määrittely onkin kiinteä osa analyysiä. (Alasuutari 2011: 84, 87, 88.)

Tämän tutkimuksen aineiston analyysimenetelmänä käytetään teoriasidonnaista sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysin tavoitteena on tuottaa aineiston avulla tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Se on menetelmä, jonka avulla pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti sekä luomaan selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Me-

netelmän avulla voidaan systemaattisesti järjestää ja kuvata tutkimusaineistoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 106, 108.)

Sisällönanalyysissä varsinaisena analyysivaiheena pidetään usein aineistosta tehtyjen pelkistysten luokittelua, teemoittelua tai tyypittelyä. Luokittelulla tarkoitetaan lähtökohdiltaan aineiston määrittelyä luokkiin ja sen laskemista, kuinka monta kertaa mikäkin luokka esiintyy aineistossa. Tyypittelyllä tarkoitetaan aineiston ryhmittelyä tietyiksi tyypeiksi. Teemoittelu on luokittelun kaltaista, mutta siinä korostuu se, mitä kustakin teemasta on sanottu. Teemoittelussa vastausten lukumäärillä ei ole välttämättä merkitystä. Valitsin menetelmistä teemoittelun, koska siinä korostuu se, mitä aineistosta on sanottu, kun taas esimerkiksi tyypittelyssä pyritään yleistykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 108.)

Eskola (2016: 188) on jakanut laadullisen analyysin aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen tutkimukseen. Aineistolähtöisessä analyysissä teoria pyritään rakentamaan aineistosta käsin. Teoriasidonnaisessa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, mutta analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan, vaan teoria toimii analyysin etenemisen apuna. Teorialähtöinen analyysi lähtee puolestaan perinteisen mallin mukaan teoriasta, johon palataan empirian käsittelyn jälkeen. (Eskola 2015: 188; Tuomi & Sarajärvi 2009: 95–97.)

Teoriasidonnaisesta sisällönanalyysistä voidaan käyttää Tuomen ja Sarajärven (2009: 96) mukaan myös rinnakkaista käsitettä teoriaohjaava sisällönanalyysi. Teoriasidonnaisessa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ja teoria auttavat analyysiä eteenpäin. Aikaisempi tieto vaikuttaa aineiston analyysiprosessiin, mutta sen merkitys on ennemminkin uusia ja erilaisia ajattelutapoja avartava kuin teoriaa testaava. Teoriasidonnaisen analyysin päättely on usein abduktiivista, joka tarkoittaa sitä, että tutkijan tekemässä analyysissä vuorottelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. Tässä tutkimuksessa on siis pyrkimyksenä yhdistää aineistolähtöisyyttä ja valmiita malleja toisiinsa analyysiprosessin etenemisen aikana. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 96–97.)

5.4.2. Aineiston käsittely ja analyysin vaiheet

Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan yleensä kokonaisuutena. Alasuutari jakaa laadullisen analyysin kahteen vaiheeseen, joita ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Nämä kaksi vaihetta nitoutuvat käytännössä toisiinsa. Havaintojen pelkistäminen tarkoittaa laadullisessa aineiston analyysissä keskittymistä olennaiseen ja raakahavaintojen yhdistämistä. Arvoituksen ratkaiseminen on puolestaan

niin sanottua ymmärtävää selittämistä, jossa aineistosta saaduista havainnoista tehdään tulkintaa ja aineistoa verrataan muuhun tutkimukseen ja teoreettisiin viitekehyksiin. (Alasuutari 2011: 38–39, 51.)

Aineiston analyysin tarkoituksena on löytää aineistoa kuvaavia yhteisiä käsitteitä ja lainalaisuuksia. Tiivistäminen, tulkinta ja ymmärtäminen mahdollistavat sellaisten yhteisten ja erottavien piirteiden löytämisen aineistosta, joiden avulla tutkimuksen lukija saa kuvan tutkimusaineistosta. Voidaankin sanoa, että aineiston analyysi on tiivistämistä, joka on käynnissä koko tutkimusprosessin ajan. (Rantala 2006: 255.)

Tämän tutkimusprosessin aluksi lähdettiin tutkimaan varsin kapeasti määriteltynä ja yksilölähtöisesti tarkastellen tietyn kohdejoukon kokemuksia asiantuntijatyön yksilöllisestä muokkaamisesta. Tutkimusprosessin aikana tarkentuneessa ja kehittyneessä tutkimuksen viitekehyyksessä päädyttiin kuitenkin tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä laajemmin, koska sekä tutkimuskirjallisuudesta että aineistosta tuli esille, että asiantuntijatyön organisoimien tarkastelussa korostuu yksilöllisen näkökulman rinnalla yhteisölliset toiminnot ja toimintatavat. Aineiston analyysiä ohjasikin tutkimusprosessin aikana tarkentunut näkökulma tutkittavaan ilmiöön, jonka mukaan organisaatiolähtöinen ja yhteisöllinen työn suunnittelu sekä työntekijälähtöinen oman työn muotoilu voivat mahdollistaa yhdessä organisaation kokonaisvaltaisen työn kehittämisen.

Tutkimuksen aineisto kerättiin kohdehenkilöitä haastattelemalla ja tavoitteena oli saada selville työn organisointiin liittyviä tekijöitä mahdollisimman kattavasti sekä työntekijöiden että esimiesten näkökulmista. Haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen sanasta sanaan. Litteroitua tekstiä muodostui rivivälillä 1,5 kirjoitettuna yhteensä 130 A4-sivua. Haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi haastattelut koodattiin litteroitaessa satunnaisella koodinumerolla siten, että asiantuntijoiden ja esimiesten haastattelut numeroitiin erikseen. Litterointivaiheessa puhuttua tekstiä ja sanoja muokattiin lisäksi muotoon, josta haastateltavaa ei voida yksilöidä. Muokatut tai pois jätetyt tekstikohdat on merkitty aineistoon alleviivattuina. Tämä koski erityisesti tiettyä yksittäistä henkilöä tai tehtävää koskevaa puhetta. Tämä valittujen peitenimien eli pseudonyymien käyttö on yleisin anonymisoinnin keino, jolla hävitetään tekstistä tunnistettavat ilmaukset kuitenkin muuttamatta ilmauksen alkuperäistä sanomaa.

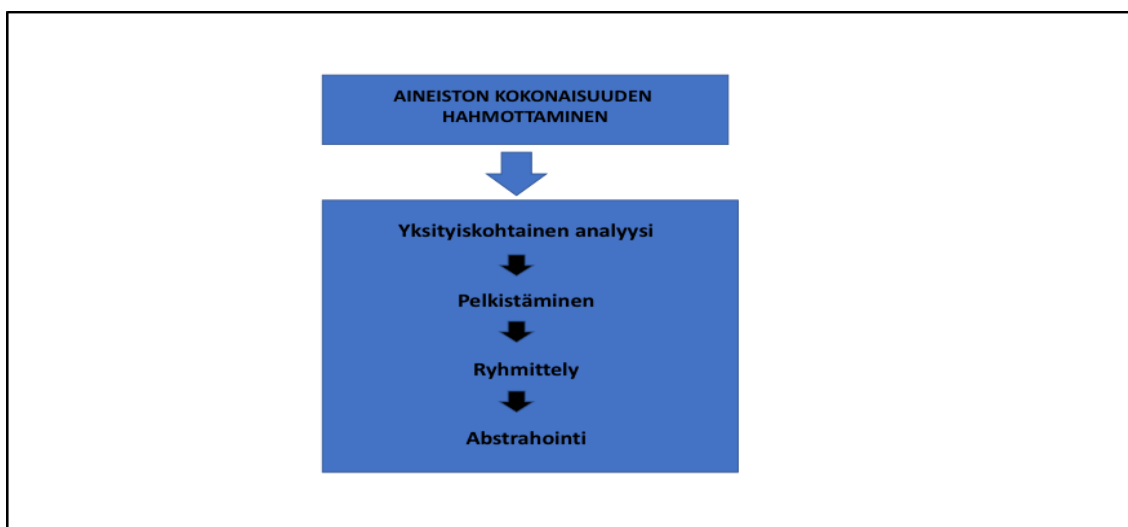
Aineiston analyysin ja käsittelyn aluksi luin aineiston läpi useamman kerran, jotta sain kokonaiskuvan haastatteluista. Lisäksi kävin läpi aineiston analyysivaiheen aikana työn organisointiin, suunnitteluun ja muotoiluun liittyvää kirjallisuutta. Tutkimusaineiston analyysi eteni alkuun pelkästään haastattelujen teemojen (nykytila, esteet/rajoitukset, kehittämismahdollisuudet) mukaisesti. Analyysin edetessä työtä suuntaaviksi tekijöiksi

vahvistui lisäksi aiemman tutkimustiedon pohjalta työn organisointiin ja suunnitteluun liittyvä jaottelu yksilötason, yhteisötason ja organisaatiotason näkökulmiin. Aineiston sisällöt on ryhmitelty tutkimuksessa aineistolähtöisesti, mutta analyysin lopputuloksena syntyvä kuvaus asiantuntijatyön organisoinnin kokonaisuudesta yksilöllisenä ja yhteisöllisenä toimintana on käsitteellistetty aikaisempaan teorian tietoon peilaten.

Aineiston analyysin vaiheet etenivät Tuomen ja Sarajärven (2009: 117) esittämän aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita soveltaen (kuvio 6), koska myös teoriasidonnainen sisällönanalyysi etenee aineiston ehdolla. Analyysi voidaan kuvata tiivistetyssä prosessina, jossa edetään aineiston pelkistämisen ja ryhmittelyn kautta aineiston abstrahointiin. Ero näiden kahden analyysimallin välillä tulee aineiston abstrahointi- eli käsitteellistämisen vaiheessa. Teoriasidonnaisessa mallissa teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina ja ilmiöstä jo aiemmin tiedettynä mukaan analyysiin, aineistolähtöisessä mallissa taas teoreettiset käsitteet luodaan puolestaan aineistosta.

Aineiston yksityiskohtaisen analyysin ensimmäisessä vaiheessa sanasta sanaan litteroitu haastatteluaineisto pelkistettiin karsimalla aineistosta tutkimukselle epäolennainen pois. Tällöin aineistosta tunnistettiin tutkittavaa ilmiötä kuvaavia tekstin osia, eli merkityksellisiä ilmauksia aineistosta. Pelkistämistä voidaan kutsua myös aineiston tiivistämiseksi. Käytännössä litteroidusta aineistosta etsittiin tutkimuskysymyksiin vastauksia tuottavia ilmaisuja ja tekstin sisältöjä, jotka merkittiin aineistosta erivärisillä yliviivaustuseilla. Pelkistäminen tehtiin ajatuskokonaisuuksia hyödyntäen, joten ilmaisu saattoi koostua useasta lauseesta niiden liittyessä samaan ajatukseen. Tällä haluttiin varmistaa analyysin pysyminen haastateltavien ajatuksia kuvaavana. (Eskola 2015: 194; Tuomi & Sarajärvi 2009: 93, 108–110.)

Toisessa vaiheessa pelkistetty aineisto ryhmiteltiin teemoittain tutkimustehtävän ohjaamana työn organisoinnin ja suunnittelun nykytilaan, esteisiin/rajoituksiin sekä kehittämismahdollisuuksiin. Pelkistetty ja ryhmitelty aineisto siirrettiin tässä vaiheessa tutkimuskysymysten mukaisesti jaoteltuna sähköiseen muotoon (excel-tiedosto). Ryhmittelyssä on kyse pelkistettyjen ilmauksien yhtäläisyyksien ja erojen löytämisestä. Samaa asiaa kuvaavat käsitteet ryhmiteltiin, yhdistettiin kategoriaksi ja kategoria nimettiin sen sisältöä kuvaavalla nimellä, joka liittyi tässä tutkimuksessa pääosin asiantuntijatyön suunnittelun ominaisuuksiin ja käsityksiin. Ryhmittelyssä tutkimuksen aineisto tiivistyi, koska yksittäiset tekijät määritettiin osaksi yleisempiä käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 110.)



Kuvio 6. Aineiston analyysin vaiheet ja eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2009: 117).

Tutkimusaineisto ja tutkijan tulkinta ohjaavat aineiston yhdistämistä ja jo tähän analyysivaiheeseen liittyy käsitteellistämistä. Aineiston ryhmittelyä jatkettiin käsitteellistämällä, jossa saman sisältöiset luokat eli kategoriat yhdistettiin toisiinsa ja niistä muodostettiin yläkategorioita. Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin siis aluksi alakategorioiksi, minkä jälkeen ne yhdistettiin valituiksi yläkategorioiksi ja yläkategoriat edelleen aineistoa käsitteellistämällä pääkategorioiksi. Tutkimuksen aineiston alakategoriat muodostettiin aineistolähtöisesti, mutta aineiston pääkategoriat perustuivat valmiina olemassa olevaan teoreettiseen tietoon. Vähittäisen aineiston ryhmittelyn ja käsitteellistämisen kautta rakennetun kokonaisuuden avulla pyrittiin saamaan vastaus tutkimustehtävään ja -kysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 111–113.) Esimerkki tutkimusaineiston teoriasidonnaisesta analyysistä on tutkimusraportin kolmantena liitetiedostona.

Aineiston analyysityössä on otettu huomioon esimerkiksi tutkimuksen tiedonhankintaan ja tutkittavien suojaan liittyvät kysymykset. Lisäksi aineiston käsittelyssä on kiinnitetty huomioita muun muassa tutkimusaineiston säilytykseen ja hävittämiseen, jotka tehtiin asianmukaisesti kohdeorganisaation myöntämän tutkimusluvan edellyttämällä tavoin.

6. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset tulokset, jotka käydään läpi tutkimustehävän ja -kysymysten mukaisesti. Tutkimustulokset on jaoteltu asiantuntijatyön organisoinnin nykytilaa, asiantuntijatyön muotoilun ja suunnittelun esteitä/rajoituksia sekä asiantuntijatyön muotoilun ja suunnittelun kehittämismahdollisuuksia kuvaaviin alalukuihin. Tuloksissa nostetaan esiin aineistosta ilmenneitä keskeisiä havaintoja ja näkemyksiä.

6.1. Asiantuntijatyön organisoinnin nykytila

Haastateltavat kuvasivat osaston asiantuntijatehtävien organisoinnin nykytilaa, oman tehtävänsä (asiantuntija tai esimies) roolia osaston toiminnan kokonaisuudessa sekä yleisemmin osaston asiantuntijatehtävien roolia ja merkitystä koko organisaatiossa. Esimiehet kertoivat puolestaan esimiesrooliinsa ja asiantuntijoiden johtamiseen liittyvistä kokemuksista. Taulukkoon yksi on koottu keskeiset tulokset asiantuntijatyön organisoinnin nykytilasta kohdeorganisaatiossa.

Taulukko 1. Asiantuntijatyön organisoinnin nykytila.

| ORGANISOINNIN NYKYTILA | Esimerkki/ilmentymä |
|---|--|
| Asiantuntijatyön rooli ja merkitys | |
| | Laaja-alaisuus ja monipuolisuus |
| | Pysyvyys, itsenäisyys ja vastuullisuus |
| | Verkostomainen yhteistyö ja vuorovaikutus |
| Asiantuntijatyön muotoilun ja suunnittelun nykyiset käytännöt | |
| | Yksilön työtehtävän sisältöjen ja työskentelytapojen muotoilu (<i>Task Crafting</i>) |
| | Yksilön työhön liittyvän vuorovaikutuksen muotoilu (<i>Relational Crafting</i>) |
| | Yksilön osaamisen ja asiantuntijuuden kehittäminen |
| Asiantuntijatyön muotoilua, suunnittelua ja organisointia ohjaavat tekijät | |
| | Organisaation rakenteelliset ratkaisut |
| | Toiminnan esimieslähtöisyys |
| | Asiantuntijatehtävien erillaisuus ja eriytyvyys |

6.1.1. Asiantuntijatyön rooli ja merkitys

Haastatellut kuvaavat asiantuntijatyön roolia ja merkitystä kohdeorganisaatiossa varsin monipuolisesti. Haastatteluaineiston perusteella kohdeorganisaation asiantuntijatyön rooli ja merkitys voidaan tiivistää seuraaviin työn piirteisiin ja ominaisuuksiin:

- laaja-alaisuus ja monipuolisuus,
- pysyvyys, itsenäisyys ja vastuullisuus,
- verkostomainen yhteistyö ja vuorovaikutus.

Asiantuntijat kokevat, että heidän työssään ovat tärkeällä sijalla sekä laaja-alainen että monipuolinen osaaminen. Asiantuntijoiden tehtäväkenttä kuvataan varsin monipuolisesti erilaisina asiantuntijoiden vastuualueina. Esimiehet tuovat esille asiantuntijatyön keskeisinä ominaisuuksina muun muassa kokonaiskuvan ylläpidon, pedagogisen osaamisen ja asiantuntijatuen tuottamisen.

”Aika moneen suuntaan täytyy olla antennit pystyssä.” (a3)

”Saan olla tuntosarvet kohollaan, että mihin suuntaan pitäisi kiinnittää huomio, missä pitäisi olla mukana ja mistä pitäisi ottaa selvää.” (a1)

”Siinä mielessä tulee näitä, jotka on ihan valtakunnallisia tehtäviä.” (a2)

”Sillä lailla yliopistollinen yhteistukipalvelu... ja linkitys tähän kokonaisuuteen.” (e3)

”Kyllä tämä osasto on asiantuntijaorganisaatio niissä omissa asioissaan ja kontekstissaan.” (e2)

Sekä asiantuntijat että esimiehet kokevat siviiliasiantuntijatehtävien hoitajien edustavan pysyvyyttä ja pitkäjänteistä osaamista Puolustusvoimien sotilaskeskeisessä organisaatiossa, jossa erityisesti sotilasviroissa toimivat henkilöt vaihtavat tehtävää säännöllisesti. Asiantuntijatehtävät koetaan varsin itsenäisiksi, joten niissä korostuu asiantuntijan oma vastuu työstä ja sen tekemisestä.

”Siviiliasiantuntijat on osa sen organisaation muistia. Pystyy niin kuin taustoitettavaan niitä päätöksiä ja ratkaisuja, milloin on tehty mitään.” (a3)

”Me edustetaan asiantuntijuuden lisäksi pysyvyyttä tässä organisaatiossa... Meidän organisaatiossa ympärillä olevat ihmiset liikkuu koko ajan.” (a7)

”Me tehdään niin itsenäisesti omia töitämme.” (a5)

Asiantuntijat kokevat työn keskeisinä piirteinä myös verkostomaisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen. Sekä asiantuntijat että esimiehet tuovat lisäksi esille sidosryhmäyhteistyön asiantuntijatyöhön liittyvänä ominaisuutena.

”Kyllähän me tehdään paljon sellaista yli rajojen menevää keskustelua ja ajatustenvaihtoa.” (a2)

”Moniammatilliseksi yhteistyöstä sitä voisi kutsua.” (a4)

”Pitää siellä olla se kasvo.” (a3)

”Tavallaan olla vähän niinku sellasena katalyyttinä.” (a7)

”Se on se yhteistyö muitten toimijoiden ja kollegoiden kanssa plus tietenkin kaikki ulkoiset yhteistyötahot ja -verkot ja niiden pyörittäminen.” (a6)

Esimiesten haastatteluissa asiantuntijatyön organisointia lähestyttiin myös esimiestyön näkökulmasta. Esimiehet kokevat asiantuntijoiden johtamisessa ja siihen liittyvässä esimiestyössä keskeisiksi asioiksi muun muassa esimiehen ja alaisen päivittäisen kohtaamisen sekä yhteisen keskustelun yksilön työnkuvasta. Esimiehen roolia asiantuntijatyön suunnittelussa kuvataan myös ohjauksen ja fokuksinnin sekä työn kohdentamisen näkökulmista.

”Se on se päivittäinen kohtaaminen ja sanotaan se tämmönen resurssien hankkiminen.” (e2)

”Mä näkisin, että oon mahdollistaja ja tietyllä tavalla kun ymmärtää, että se potentiaali on täällä, niin ei lokeroi, vaan antaa tehdä.” (e3)

”Esimiehen tehtävänä on häivyttää näkymättömiä rajoja, estää lokeroituminen.” (e3)

”Jotkut osaa käyttää minua niinku seinänä, kysyvät miten tää tehtäis.” (e1)

”Se on esimiehen tehtävä, että ne painotukset ja tekeminen on kohdallaan.” (e3)

6.1.2. Työn muotoilu, suunnittelun ja organisoinnin nykyiset käytännöt

Asiantuntijatyön organisointiin liittyvät nykyiset käytännöt kuvataan haastatteluissa pääosin yksilölähtöisinä toimintoina. Lisäksi esimiehet tuovat asiassa esille organisatiolähtöisiä näkökulmia työn suunnitteluun.

Kohdeorganisaation asiantuntijatyön muotoilu, suunnittelun ja organisoinnin nykyisissä käytänteissä korostuvat työntekijälähtöinen oman työtehtävän ja työhön liittyvän vuorovaikutuksen muotoilu sekä oman osaamisen ja asiantuntijuuden kehittäminen. Toiminta kuvataan pääosin oman työtehtävän sisältöjen ja omien työskentelytapojen muotoiluna (*Task Crafting*). Asiantuntijat tuovat esille, että työn muotoilu on mahdollista organisaation rakenteiden ja oman työtehtävän sisällä.

”On mulla ollut aika paljon vaikutusmahdollisuuksia.” (a3)

”Omassa hiekkalaatikossa jokainen pystyy tekemään asioista aika monella tavalla. Sen merkitys jää ikään kuin sen yksittäisen työntekijän päivään, viikkoon tai tehtävään.” (a6)

”Mä koen, että mä pystyn yrittää ainakin tuunata rakenteiden puitteissa.”
(a4)

”Työn sisällä pystyy vaikuttamaan ja mitä sä teet ja miten sä organisoit sun työpäivää tai työviikkoa tietyin edellytyksin.”(a6)

”...Tietyissä rajoissa ja raameissa sen työn rakentuminen on mun käsissä.”
(a1)

”Perustasolla, niinku päivittäisessä työssä, niissä työtavoissa pystyy pitkälle itsenäisesti tekemään.” (a2)

Yksilöllisen työn muotoilun käytännöt toteutuvat asiantuntijatyössä myös joustavana työn tekemisenä ja työaikana.

”Hyvä puoli on se, että pystyy joustavasti tekemään asioita eikä oo niin aikataulutettua.”(a5)

”Mä pystyn suuntaamaan aikatauluja siihen, minkä mä koen tärkeäksi.”
(a1)

Yksilön oman osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämisessä tuodaan esille erityisesti koulutukseen ja opiskeluun liittyviä käytänteitä.

”Aika hyvin meiltä pääsee kaikenlaisiin koulutuksiin, mut se lähtee jokaisesta itsestään.” (a5)

”Osa on käynyt hakemassa lisää osaamista ja käynyt opiskelemassa.” (e1)

Haastatellut asiantuntijat tuovat lisäksi esille oman osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämiseen liittyen kaksi erilaista näkökulmaa ja tavoitetta: toisaalta oman osaamisen ja asiantuntijuuden kohdentamisen sekä toisaalta niiden laajentamisen. Tämä voi kertoa osaltaan asiantuntijatyöhön kohdistuvista moninaisista ja osin jopa ristiriitaisista vaatimuksista.

”Jos mä haluan olla tosi hyvä asiantuntija sillä omalla alalla, niin se tarkoittaa sitä, että siihen pitää keskittyä.” (a7)

”Mutta siinä oppii sellaseen, tässä kaikessa pitää oppia rajaamaan.” (a7)

”Sit niinku jokainen tietty hoitaa oman ruutunsa, mutta että olisi mukava nähdä se kaverinkin ruutu, mitä siellä oikeasti tapahtuu, et tavallaan laajentaa sun omaa ymmärrystä...” (a4)

”On päässyt tosiaan niitä kehittämisjuttuja tekemään ja mä saan olla siellä oman osaamiseni ääri rajoilla.” (a3)

”Kaikille meille tekisi aika hyvää se, että tiedettäisiin tästä kokonaisuudesta enemmän.” (a5)

Asiantuntijatyön yksilöllisen muotoilun nähdään toteutuvan muutamassa asiantuntija-haastattelussa myös työn vuorovaikutukseen liittyvinä käytänteinä (*Relational Crafting*), kuten asioiden yhteisenä valmisteluna eri toimijoiden kanssa.

”Kyllähän me keskenään tehdään paljon sellaista yli rajojen menevää keskustelua ja ajatustenvaihtoa ja muuta mikä kuuluu ihan olennaisena siihen organisaatioon.” (a2)

”Mä ainakin kysyn, et voisiko päästä tohon mukaan tai voitaisko tehdä yhdessä.” (a4)

”Lähimmät kollegat, joiden kanssa mä olen päivittäin tekemisessä, joiden kanssa pyritään pitämään sitä isoa kuvaa yllä.” (a3)

Esimiesten pohdinnoissa tulee puolestaan vahvemmin esille organisaatiolähtöiset näkökulmat asiantuntijatyön organisointiin ja suunnitteluun. Nykyiset käytännöt kuvataan useassa haastattelussa toimintana, joka ilmenee esimieslähtöisenä ja virallisena työn organisoinnin prosessina. Tähän liittyy muun muassa vuosittainen esimiehen ja alaisen välinen kehityskeskustelu sekä työntekijän virallinen tehtäväkuvaus.

”Se perusasia mitä me tehdään, on nämä kehityskeskustelut. Puhutaan siitä työnkuvasta ja katsotaan tarviiko tehtäväkuvausta lähteä muuttamaan...Se on vähän niinku parsimista mun mielestä.” (e2)

”Se on se tehtäväkuvaus. Jokaisen tulisi saada se oma vahvuusalue ja tunnistaa se.” (e1)

”Lukumääräisesti meidän ihmisten määrä on ihan oikea ja sisäisesti meidän pitää katsoa ne painotukset.” (e3)

Sekä asiantuntijat että esimiehet kertovat organisaatiossa olevan myös yhteisöllisen työn suunnittelun mahdollisuuksia (*Collaborative Crafting*), mutta niitä ei olla päästy toteuttamaan asiantuntijoiden näkökulmasta tarkasteltuna niin laajasti kuin haluttaisiin.

”Me ollaan me työntekijät puhuttu aika avoimesti ja sanottu, että hei, me haluttaisiin tehdä tää yhdessä ja me haluttaisiin saada tää toimimaan.” (a3)

”Pelkästään pitäisi tehdä enemmän yhteistyötä eri toimijoiden kanssa osaston sisällä pelkästään. (a5)

”Kun meillä on osastolla paljon keskusteltu työn kuormittavuudesta ja sen jakautumisesta, että ehkä enemmän voitaisiin lisätä, että tehtäisiin enemmän yhdessä.” (a4)

”Keskitetyn asiantuntijuuden vahvuus on se, että täällä pystyy henkilöt myös sparraamaan keskenään.” (e3)

6.1.3. Työn muotoilua, suunnittelua ja organisointia ohjaavat tekijät

Kohdeorganisaation nykytilassa asiantuntijatyön muotoilua, suunnittelua ja organisointia ohjaavina tekijöinä tuodaan esille organisaation rakenteelliset ratkaisut, toiminnan esimieslähtöisyys sekä asiantuntijatehtävien erilaisuus ja eriytyvyys.

Asiantuntijat kokevat organisaation entisten ja nykyisten rakenteellisten ratkaisujen ohjaavan työn organisoinnin nykyisiä käytäntöjä. Työn organisointi kuvataankin varsin hierarkkisenä toimintana.

”On lähdetty tavallaan rakenteen ja tehtävänimikkeiden kautta.” (a6)

”Asiantuntijatehtävät on pääsääntöisesti organisoitu tiettyjen kurssien mukaan.” (a7)

”Sanotaan, että suhteellisen hierarkkinen ja vanhoihin rakenteisiin ja nimiin pohjautuva. Kun joku organisaatio sulautetaan toiseen, niin pyritään pitämään tietyistä rajoista kiinni.” (a2)

Osaston asiantuntijatehtävät on jaettu eri sektoreille. Lähes kaikki asiantuntijat ja osa esimiehistä kokevat tehtävien sektorikohtaisen jaon varsin tarkkana ja lisäävän osaltaan töiden eriytyvyyttä. Osaston nykyisten rakenteellisten ratkaisujen koetaan muun muassa rajoittavan asiantuntijoiden välistä yhteistyötä ja vaikeuttavan sijaisuuksien hoitoa.

”Meillä on selkeesti laatikoitu, miten me toimitaan.” (a2)

”Ainoastaan meidän sektorin sisällä tiedetään, mitä mä teen.” (a5)

”Itse oon kokenut sen, että kun me ollaan siinä eri sektoreilla, tietyt asiat ei ehkä kohtaa meitä, kun nää rajat on olemassa.” (a2)

”Yhteistyötä ei oo johtuen siitä, kun ihmiset on eri sektoreille sijoittunut.” (a5)

Osa asiantuntijoista ja esimiehistä tuo myös selkeästi esille, että osaston asiantuntijatehtävien nykyinen sektorikohtainen organisointi ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Eri asiantuntijatehtävien keskittäminen kohdeorganisaation yhdelle osastolle nähdään kuitenkin periaatteiltaan hyvänä asiana.

”Teennäinen jaottelu sektoreille.” (a2)

”Miksi tehtävät pitää olla niin tarkkaan rajattu.” (a5)

”Ei (asiantuntijatehtävien organisointi) ihan toimi.” (e1)

”Keskitetyn asiantuntijuuden vahvuus on se, että täällä pystyy asiantuntijat sparraamaan keskenään.” (e2)

”Osasto on perustettu juuri sitä varten, että saadaan asiantuntijat samaan paikkaan.” (e1)

Osaston töiden nykyinen organisointi kuvataan useammassa haastattelussa esimieslähtöisenä työn organisointina, ja osa asiantuntijoista kertoo kokevansa omat vaikutusmahdollisuutensa yhteiseen työn suunnitteluun heikoiksi.

”Aika iso rooli on meidän esimiehillä, mitä meidän osasto tekee ja miten meidän nähdään ulkoa päin.” (a6)

”Sektorinjohtajien kesken voidaan pohtia ja kokonaisuutena, miten tää homma vedettäis täällä meidän osastolla.” (e4)

”Meidän (esimiehet) kauttahan ne tehtävät niinku valuu.” (e2)

”Voisi rohkeemmin kuunnella niitä asiantuntijoita, näkemyksiä ja ideoita...ja tavallaan suunnitella niin kuin yhdessä.” (a6)

”Kukaan ei halua kuulla, kun se tulee meiltä asiantuntijoilta se kehittäminen.” (a4)

”Me ollaan yritetty tuoda meidän esimiehille esille, että markkinoikaa meitä näin, koska tää on oikeesti mitä me tehdään.” (a1)

Usean asiantuntijan mielestä töiden suunnittelua ohjaa osaltaan myös asiantuntijatehtävien erilaisuus ja eriytyvyys. Tehtävät kuvataan osin kahtiajakoisiksi, esimerkiksi siten, että osa asiantuntijatehtävistä on rajattu sisällöllisesti tiukemmin kuin toiset. Eräs asiantuntija tuo kuitenkin esille myös kokemuksen asiantuntijatehtävien homogeenisuudesta.

”Meillä on kahdenlaisia asiantuntijatoita mun mielestä. Osa on oikeesti tosi tarkkaan määriteltyjä.” (a1)

”Asiantuntijaroleissa on mun mielestä eroja. Ihmiset toimii niinku eri toimintatasoilla.” (a7)

”Jokaisella on omat kurssinsa ja niitä hoidetaan aika tiukasti.” (a5)

”Asiantuntijuuden kenttä on tosi pirstalainen.” (a7)

”Ikään kuin sellainen tasapäästäminen, jokainen tekee siellä omassa hiekkalaatikossa sellasta samantyylistä asiantuntijatehtävää.” (a6)

6.2. Asiantuntijatyön muotoilun ja suunnittelun esteet/rajoitukset

Haastatellut kertoivat myös asiantuntijatyön muotoilua ja suunnittelua estäneistä tai rajoittaneista tekijöistä. Nämä tekijät on ryhmitelty aineiston analyysissä kolmeen pääkategoriaan: yksilötason, yhteisötason ja organisaatiotason esteisiin tai rajoituksiin. Taulukkoon kaksi on koottu keskeiset tulokset asiantuntijatyön muotoilun ja suunnittelun esteistä/rajoituksista kohdeorganisaatiossa.

Taulukko 2. Asiantuntijatyön suunnittelun esteet tai rajoitukset.

| ESTEET TAI RAJOITUKSET | | Esimerkki/ilmentymä |
|-------------------------|--|--|
| Yksilötaso | | |
| | Asiantuntijoiden toiminta ja asenteet | Erilaiset työskentely- ja toimintatavat |
| | | Erilaiset työhön liittyvät motiivit ja asenteet |
| | Esimiesten toiminta ja asenteet | Luottamuksen puute |
| | | Perinteinen asennoituminen työn organisointiin |
| Yhteisötaso | | |
| | Osaston toiminta ja vuorovaikutus | Yhteistyön ja vuorovaikutuksen puutteet |
| | | Yhteisten toimintamallien puutteet |
| | Asiantuntijoiden johtaminen | Esimiehet eivät tunne asiantuntijoiden työtä tai osaamista |
| | | Esimiesten/upseerien nopea tehtävänkierro |
| Organisaatiotaso | | |
| | Asiantuntijoiden organisatorinen asema | Asiantuntijatyön arvostus |
| | | Asiantuntijaroolin tunnistaminen |
| | Asiantuntijoiden osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen | Asiantuntijaosaamisen tunnistaminen |
| | | Asiantuntijaosaamisen hyödyntäminen |
| | Asiantuntijoiden osaamisen kohdentaminen | Asiantuntijoiden tehtävänkuvaukset ja tehtävien jako |
| | | Asiantuntijoiden työresurssien kohdentaminen |
| | Organisaation rakenteelliset ratkaisut sekä tehtävä- ja henkilöstösuunnittelu | Asiantuntijajoiden sektorikohtainen jako |
| | | Osaston organisaatio- ja tehtävärakenteen hierarkkisuus |
| | | Henkilöstön vaihtuvuus ja henkilöstömuutokset |

6.2.1. Yksilötason työn muotoilun esteet/rajoitukset

Yksilötason työn muotoilun esteiden tai rajoitusten koetaan liittyvän joko osaston asiantuntijoiden tai esimiesten toimintaan ja asenteisiin. Asiantuntijoiden toimintaan ja asen-

teisiin liittyen tuodaan esille yksilöiden erilaiset työskentely- ja toimintatavat, joiden koetaan rajoittavan osaltaan työn yhteistä suunnittelua. Osa asiantuntijoista ja esimiehistä tuo esille, että asiantuntijoilla on lisäksi erilaisia motiiveja ja asenteita työtä kohtaan. Yksittäisillä työntekijöillä nähdään olevan mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja sen tekemiseen, mutta muutoshalukkuuden todetaan olevan yksilöllistä.

”Se on se muutos. Jotkut pelkää sitä ja ei tykkää siitä ja halua tehdä rutiini-työtä. Toiset on enemmän avoimia tekemään ja kokeilemaan.” (e1)

”Jos mä mietin meidän osastoa, niin siellä ihmiset toimii niinku eri toimintatasoilla.” (a7)

”...On omia lempilapsia, joita halutaan viedä pontevasti eteenpäin ja sitten on semmosia mitä vähän väkipakolla sitten tehdään.” (e3)

”On erilaisia tapoja tehdä töitä ja osa toimii niin ettei ole yhä ainoa vaihtoehto.” (e1)

Osa asiantuntijoista kokee, että asiantuntijatyön muotoilua rajoittaa osaltaan esimiestyöhön kohdistuva luottamuksen puute sekä esimiesten ja organisaation johdon varsin perinteinen asennoituminen työn organisointia kohtaan.

”Ja sit ehkä puuttuu jonkun verran luottamusta välistä. Jos esimies luottaisi ihan varauksetta siihen, että kyse ei ole siitä, että mitään jäisi tekemättä, vaan se olisi näiden nykyisten töiden vähän uudelleenfiksaamista.” (a4)

”Se on tavallaan sitä luottamuskysymystä, että annetaan sen ihmisen tehdä, luotetaan, että se asiantuntija tekee.” (a2)

”Asiantuntijaorganisaation oikea johtaminen vaatii aika kovaa luottoa alaisiin.” (a3)

”Nyt se on semmonen, niinku näkee, että se on tietyllä tavalla sellanen vanhakantainen ajatus.” (a2)

”Mahdollisuuksia kyllä on, mutta ehkä se on enemmän tahtotilasta, rohkeudesta halutaanko lähteä kokeilemaan tai muuttamaan mitään.” (a6)

6.2.2. Yhteisötason työn suunnittelun esteet/rajoitukset

Yhteisötason työn suunnittelun esteiden tai rajoitusten koetaan liittyvän osaston toimintaan ja vuorovaikutukseen sekä asiantuntijoiden johtamiseen.

Osaston toiminnan ja vuorovaikutuksen haasteiden koetaan aiheutuvan joko yhteistyön ja vuorovaikutuksen tai yhteisten toimintamallien puutteista. Asiantuntijat kokevat, että organisaation nykyinen rakenne rajoittaa heidän keskinäistä yhteistyötään ja asioiden yhteistä valmistelua. Puutteita todetaan olevan myös asiantuntijoiden verkostomaisessa työskentelyssä sekä organisaation/osaston sisäisessä viestinnässä ja toiminnassa.

”Koska nyt kun se rajaava tekijä on se organisaatorakenne, me ei välttämättä saada hyödynnetty, ihan työnantajankin näkökulmasta, niitä helmiä ja sitä osaamista, mikä meillä on jo organisaatiossa.” (a2)

”...Miten sit sitä työtä tehdään ja asioita kehitetään ja niin kuin keskustellaan, ne ei välttämättä aina kohtaa.” (a6)

”Me ollaan yritetty tuoda meidän esimiehille, että...markkinoikaa meitä näin, koska tää on oikeesti mitä me tehdään.” (a1)

”...ihmiset toimii niinku eri toimintatasoilla ja se heijastuu siihen, että siitä verkostomaisesta työskentelystä ei saa tavallaan hirveesti irti.” (a7)

Esimiehet kokevat, että osaston sisällä olevat erilaiset toimintatavat ja henkilöstön vaihtuvuus ovat rajoittaneet osaltaan yhteisten toimintamallien luomista ja organisaation eri toimijoiden välistä yhteistyötä.

”Minkä takia ollaan niin erillään toisistaan.” (e1)

”...Vaihtuvuus on ollut melkoinen, että ei oo syntynyt sellaista perimää ja semmoista yhteistä tahtotilaa.” (e3)

Sekä asiantuntijat että esimiehet tuovat esille työn suunnittelua hankaloittavana tekijänä asiantuntijoiden ja asiantuntijuuden johtamiseen liittyviä ongelmia. Useampi haastateltava kokee, että esimiehet eivät usein tunne asiantuntijoiden osaamista tai työtä riittävästi eivätkä esimiehet ole yleensä itse kyseisten osaamisalueiden asiantuntijoita. Tällöin esimiehen rooliksi voi jäädä pelkkä hallinnollinen esimiestyö asiantuntijatyön kokonaisvaltaisen organisoinnin ja johtamisen sijaan.

”...Meidän esimiehet eivät ole välttämättä asiantuntijoita tällä alalla.” (a3)

”Ehkä meidänkään esimiehet ei tunnista kaikkea sitä osaamista.” (a6)

”Siinä on se haaste, mä en heidän asiantuntijuuttaan paremmin johda, enkä pääse oikein selville, mitä kaikkea he tekevät.” (e1)

”...Muuten sitä tehtäväkenttää on vaikea jakaa, kun sä et tiedä mitä siihen kuuluu, ja sitten tulee vähän sellainen kumileimasin.” (e4)

Lähes kaikki haastateltavat tuovat esille upseerien nopean tehtäväkierron eräänä osaston asiantuntijatyön suunnittelua ja asiantuntijoiden johtamista hankaloittavana asiana.

”Haaste on siinä, että upseeristo vaihtaa paikasta toiseen lyhyin väliajoin. Se on koettu haastavaksi. Sä joudut joka kerta perehdyttämään henkilön uudestaan.” (a2)

”No tietysti on probleema se, että ihmiset tulee ja menee, tehtävien hoitajat vaihtuvat, sotilaat eritoten.” (a5)

”Siviilit on aika pysyviä, mutta upseeristo vaihtuu. Niin ei välttämättä ole tahtotilaa lähteä tekemään niitä muutoksia, ne ei oo tarpeeksi sisällä siinä, kun se aika on niin lyhyt, ne on sen pari-kolme vuotta.” (a6)

”...Niin paljon henkilöstöä aina vaihtuu, varsinkin sotilaat ja kun ne oppii ymmärtämään, käyttämään osaston asiantuntijuutta, niin ne on jo uudessa tehtävässä.” (e2)

6.2.3. Organisaatiotason työn suunnittelun ja organisoinnin esteet/rajoitukset

Organisaatiotason esteiden tai rajoitusten koetaan liittyvän laajemmin koko organisaation tai Puolustusvoimien toimintaan. Aineistosta esille tulevat organisaatiotason esteet tai rajoitukset liittyvät:

- asiantuntijoiden organisatoriseen asemaan,
- asiantuntijoiden osaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen,
- asiantuntijoiden osaamisen ja työn kohdentamiseen,
- organisaation rakenteellisiin ratkaisuihin sekä tehtävä- ja henkilöstösuunniteluun.

Osa asiantuntijoista kokee puutteita asiantuntijoiden organisatorisessa asemassa, kuten asiantuntijatyön arvostuksessa sekä asiantuntijaroolin tunnistamisessa. Asiantuntijat tuovat esille kokemuksensa siitä, että asiantuntijuutta arvostetaan enemmän organisaation ulkopuolella kuin sisäpuolella. Siviiliasiantuntijoiden asema koetaan lisäksi välillä epäselvänä ja haasteellisena organisaation muihin henkilöstöryhmiin verrattuna. Osalla asiantuntijoita on myös kokemuksia siitä, että asiantuntijatehtävät rinnastetaan sihteeri-tehtäviin.

”...Sua arvostetaan, sun tehtävää ja sun osaamista arvostetaan ulkopuolella, kun sä oot esim. jossain yhteistyöryhmässä tai näin.” (a1)

”Viimeisten henkilövaihdosten myötä asiantuntijoiden arvostaminen romahhti. Se on ehkä tämmönen sisäinen ongelma.” (a2)

”...Me ollaan hyväpalkkaisia sihteereitä.” (a1)

”...Sotilasorganisaation tavallaan se periaate, että ylhäältä määrätään ja sitten kun on meitä siviiliasiantuntijoita, jotka ei oo sihteereitä eikä kuitenkaan upseereita eikä me sovita mihinkään.” (a3)

”Huomaan vieläkin sen ehkä vanhan jäänteen, että asiantuntijoita pidetään aika paljon sihteereinä.” (a2)

Osa asiantuntijoista ja esimiehistä tuo esille, että asiantuntijoiden osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen haasteet rajoittavat asiantuntijatyön suunnittelua. Osa asiantuntijoista kokee, että osaston asiantuntijoiden osaamista ei tunnisteta tarpeeksi laajalaisesti eikä organisaatiossa osata hyödyntää asiantuntijaosaamista täysimääräisesti.

Tällöin asiantuntijat eivät voi käyttää työssään kaikkea osaamistaan, eikä organisaation koeta toimivan niin sanotusti täydellä teholla.

”Tunnistettaisiin ihmisten osaamisia ja alaisten osaamisia ja käytettäis niitä niinku rohkeemmin hyväksi.” (a6)

”Mä väitän, että me pystyttäis aika paljon enempiin. Että, jos saataisiin ihan oikeesti se kone käymään.” (a3)

”Välillä tuntuu, että ollaan vähän vajaakäytöllä.” (e1)

”Sitä osaamista pitäisi paremmin tunnistaa...ja laajemmin pitäisi ottaa irti, mitä on otettavissa.” (a6)

Asiantuntijatyön suunnittelussa koetaan olevan esteitä tai rajoituksia myös asiantuntijoiden osaamisen kohdentamisessa, muun muassa tehtävänkuvauksiin ja tehtävien jakoon liittyvissä asioissa. Pääosa asiantuntijoista kokee yhtenä työn suunnittelun haasteena asiantuntijatehtävien sijoittamisen osaston eri sektoreille. Asiantuntijoiden nykyisten tehtävänkuvauksien nähdään myös rajoittavan työn suunnittelua. Esimiehet tuovat lisäksi esille yksittäisinä mainintoina asiantuntijoiden työresurssien kohdentamisen haasteet.

”Asiantuntijatehtävät on organisoitu mun mielestä siiloittain tai niinku karsoitu aika tarkasti.” (a5)

”Vanhan aikainen, teennäinen jaottelu sektoreille.” (a2)

”Just ne tehtävänkuvaukset rajoittaa ja sit kun ne on aina ollut näin.” (a4)

”Meidän asiantuntijoiden työt kohdentuu pääosin työyksikön ulkopuolelle. Siinä on se haaste, mä en pahemmin heidän asiantuntijuuttaan johda.” (e1)

Organisaation rakenteellisten ratkaisujen sekä tehtävä- ja henkilöstösuunnittelun koetaan hankaloittavan erityisesti työn suunnittelua. Pääosa asiantuntijoista kokee osaston rakenteellisten ratkaisujen ja tehtävien sektorikohtaisen jaon rajoittavan muun muassa asioiden yhteistä valmistelua. Osa asiantuntijoista kuvailee osaston organisaatio- ja tehtävärakennetta varsin hierarkkiseksi sekä asiantuntijoiden etenemismahdollisuuksia laajemmin organisaatiossa vähäisiksi. Osa esimiehistä tuo esille eräänä organisaatiotason työn suunnittelun haasteena asiantuntijatyön kohdentumisen pääosin osaston ulkopuolelle.

”Katsotaan ehkä kapeakatseisesti, että asiantuntija tekee jotakin ja tavaltaan ne tonttien rajat on aika tiukat.” (a6)

”Tietyt asiat ei ehkä kohtaa meitä, kun nää rajat on olemassa.” (a2)

”Meidän asiantuntijoiden työt kohdentuu pääosin työyksikön ulkopuolelle.” (e1)

”Täällä mulla ei ees oo, että mä voisin mihinkään edetä.” (a1)

”Siirtyminen toisiin tehtäviin tai urapolun kehittäminen tai itsensä kehittäminen urapolun kautta, niin siinä en kyllä näe hirveesti mahdollisuuksia.” (a2)

”On kritisoitu sitä, että kun sä tuut siviilihenkilönä tähän töihin, niin sun uranäkymät on semmoset ja tämmöset. Eli se mielletään niin, ettei oo nousujohteista.” (e3)

Organisaatiotason rakenteellisiin ratkaisuihin sekä tehtävä- ja henkilöstösuunnitteluun liittyy myös henkilöstön suuri vaihtuvuus, jonka koetaan vaikuttavan kielteisesti pitkäjänteiseen ja kokonaisvaltaiseen työn suunnitteluun. Kaikki haastatellut tuovat esille, että organisaation johdossa ja osaston sisällä on tapahtunut viimeisen vuoden aikana normaalia enemmän vaihtuvuutta ja erilaisia henkilöstömuutoksia. Lisäksi asiantuntijat kokevat, että upseerien tehtäväkierto on nopeutunut entisestään, minkä vuoksi muun muassa osaston johto ja lähiesimiehet sekä keskeiset yhteistyökumppanit ovat vaihtuneet tiheästi.

”Lähtenyt erilaista osaamista ja sitten tilalle on tullut toisenlaista...nyt kun niitä lähtis kohdentamaan.” (e1)

”Osa ihmisistä on eri vaiheessa, just aloittaneita ja osa on ollut pidempään. Sellaista yhteistä isompaa nimittäjää ei ehkä löydy. Vaihtuvuus on ollut melkoinen.” (e3)

”Ja sitten kun täällä on vaihtuvuus, esimiehet vaihtuu, niin uskaltaako sitä tehdä eri tavalla.” (a4)

”Siviilit on aika pysyviä, mut upseeristo vaihtuu.” (a6)

”No tietysti on probleema se, että...tehtävien hoitajat vaihtuvat, sotilaat eritoten.” (a5)

6.3. Asiantuntijatyön muotoilun ja suunnittelun kehittämismahdollisuudet

Haastatellut toivat esille monipuolisia näkemyksiä osaston asiantuntijatyön muotoilun ja suunnittelun kehittämismahdollisuuksista. Nämä kehittämismahdollisuudet on ryhmitelty yksilötason, yhteisötason ja organisaatiotason tekijöihin. Aineistossa korostuvat erityisesti yhteisö- ja organisaatiotason työn suunnittelun kehittämismahdollisuudet. Asiantuntijat toivat lisäksi esille niitä voimavaratekijöitä, mitä he kokevat omaan työhönsä liittyvän. Taulukkoon kolme on koottu keskeiset tulokset asiantuntijatyön muotoilun ja suunnittelun kehittämismahdollisuuksista kohdeorganisaatiossa.

Taulukko 3. Asiantuntijatyön suunnittelun kehittämismahdollisuudet.

| KEHITTÄMISMAHDOLLISUUDET | | Esimerkki/ilmentymä |
|--------------------------|--|--|
| Yksilötaso | | |
| | Asiantuntijatyö | Yksilön työn tekemisen tapojen ja työtehtävien sisältöjen kehittäminen |
| | Asiantuntijuus | Yksilön asiantuntijuuden kohdentaminen ja hyödyntäminen |
| Yhteisötaso | | |
| | Asiantuntijatehtävien rinnakkainen ja yhteinen tarkastelu | Tehtävien sisältöjen ja työn tekemisen käytäntöjen kehittäminen |
| | | Osaamisen tunnistaminen, tunnustaminen ja hyödyntäminen |
| | | Asiantuntijatehtävien kokonaisuuden uudelleentarkastelu |
| | Asiantuntijoiden verkostomainen osaaminen ja yhteistyö | Asiantuntijayhteistyön lisääminen yli sektorirajojen |
| | | Yhteisen asiantuntijaosaamisen kehittäminen |
| | | Laajemman asiantuntijaverkoston hyödyntäminen ja ulkoisen yhteistyöverkoston kehittäminen |
| | Osaston töiden yhteinen organisointi ja suunnittelu | Asiantuntijoiden osallistuminen työn kokonaissuunnitteluun |
| | | Osaston eri toimijoiden yhteinen sitoutuminen toiminnan kehittämiseen |
| | | Yksilö- ja organisaatiotason tavoitteiden yhteensovittaminen |
| Organisaatiotaso | | |
| | Asiantuntijoiden johtaminen ja jaettu asiantuntijuus | Asiantuntijoiden oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu |
| | | Jaksamisen tukeminen ja työtehtävien priorisointi |
| | | Yhteisen luottamuksen rakentaminen ja ylläpito |
| | | Jaetun asiantuntijuuden hyödyntäminen ja edistäminen |
| | Asiantuntijoiden tehtäväsuunnittelu | Henkilöstön osaamisen suunnitelmallinen ja konkreettinen kehittäminen |
| | | Tehtävien ja osaamisten yhteensovittaminen |
| | Organisaation rakenteelliset ratkaisut | Organisaation rakenteiden kehittäminen toiminta- ja osaamislähtöisesti |
| | | Osaston toimintatapojen selkeyttäminen esimerkiksi sektorirajoja hälventämällä/poistamalla |
| | | Asiantuntijaosaamisen täysimääräinen hyödyntäminen esimerkiksi tiimiytämällä asiantuntijat |

6.3.1. Työn voimavaratekijät

Asiantuntijat tuovat esille sekä yksilöllisiä että yhteisöllisiä työn voimavaratekijöitä. Yksilölliset työn voimavaratekijät liittyvät omaan työhön ja sen tekemiseen, oman osaamisen kehittämiseen sekä kognitiivisiin tekijöihin.

Usea asiantuntija tuo oman työn tekemiseen liittyvinä voimavaratekijöinä esille työn joustavat toteuttamismahdollisuudet sekä työn mielenkiintoiset ja haasteelliset sisällöt.

”Pystyy joustavasti tekemään asioita eikä oo niin aikataulutettua.” (a5)

”Kyl ne isot kehityshommat, kun näkee, et langat sitoutuu yhteen.” (a3)

”Älyllinen haaste, että ei oo valmiita ratkaisumalleja. Joten kaikki kehittämiset ja muut, ne on aina jollakin tavalla uniikkeja.” (a7)

Työn voimavaratekijänä koetaan myös oman osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämismahdollisuudet, jotka tulivat esille myös asiantuntijatyön organisoinnin nykytilan käytänteinä. Lisäksi työn voimavaratekijänä tuodaan esille kokemukset työn merkityksellisyydestä.

”Monipuolisesti se oman osaamisen kehittäminen, niin se on kyllä siinä keskiössä, että ammattitaito ja sen ylläpitäminen on yks semmonen, mikä motivoi aika vahvasti.” (a2)

”Miten mä voisin kehittää, miten se (työ) on tehty ennen ja miten se nyt tehdään, se ainakin mua motivoi.” (a4)

”Mä tykkään mun työstä.” (a3, a7)

”Näkee työnsä jäljet.” (a3)

Yhteisöllisten työn voimavaratekijöiden koetaan liittyvän erityisesti eri toimijoiden väliseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen sekä palautteeseen ja arvostukseen.

”Mun mielestä suurin voimavaratekijä ei oo välttämättä se mitä teen, vaan se kenen kanssa mä sitä yhteistyötä teen.” (a1)

”Se tuki minkä sä saat näihin omiin tehtäviin, niin se on aa ja oo, sä et teet yksin.” (a1)

”Sidosryhmien kanssa työskentely motivoi.” (a2)

”Nimenomaan liittyy ideoimiseen ja kehittämiseen, sitähän sä et voi yksin tehdä, niin se on se yhteistyö muiden toimijoiden kanssa ja kollegoiden kanssa plus tietenkin kaikki ulkopuoliset yhteistyötahot ja -verkotot.” (a6)

”Semmonen verkostomaisuus on hirvu tärkeätä.” (a7)

”Se arvostus minkä sä saat, sillä on tosi iso merkitys.” (a1)

”Tää on anteeksi antava yhteisö ja kun sä oot sisällä, niin sä oot sisällä kaikkine vikoinen.” (a3)

6.3.2. Yksilötason työn muotoilun kehittämismahdollisuudet

Sekä asiantuntijat että esimiehet tuovat yksilötason työn muotoilun kehittämismahdollisuuksina esille yksilön työhön sekä oman osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämiseen liittyviä tekijöitä.

Yksilön työhön liittyviä kehittämismahdollisuuksia koetaan olevan yksilön työn tekemisen tavoissa ja työtehtävän sisällöissä (*Task Crafting*).

”Itse asiassa meillä on tosi paljon valtaa vaikuttaa siihen työn tekemiseen. Jos me osataan käyttää niitä kanavia, niitä täällä kyllä tarjotaan.” (a7)

”Jos ihmisellä on itsellään jotain halua kehittää itseään, se on mun mielestä vain positiivinen asia.” (a4)

”Tavallaan niinku toiminnalla kohdennetaan sitä osaamista, silloin ei jäisi siihen hierkiaboxiin.” (a2)

Yksilön osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämiseen liittyy puolestaan asiantuntijuuden kohdentaminen ja osaamisen laajempi hyödyntäminen.

”Pitäisi saada asiantuntijasta irti se, mikä on hänen vahvuusalueensa.” (e1)

”Laajennetaan sitä asiantuntijuutta.” (e4)

”Tunnistettaisiin enemmän sitä ihmisen osaamista. Sitä kautta pystyttäisiin vaikuttamaan yksittäisten ihmisten siihen, mitä ne tekee. Tavallaan mahdollisuuksia käyttää sitä asiantuntemusta.” (a6)

6.3.3. Yhteisötason työn suunnittelun kehittämismahdollisuudet

Sekä asiantuntijat että esimiehet tuovat esille useita yhteisötason työn suunnittelun kehittämismahdollisuuksia, jotka liittyvät pääosin osaston sisäisen toiminnan kehittämiseen.

Yhteisötason kehittämismahdollisuudet on jaoteltu kolmeen, osin toisiinsa liittyvään, yläkategoriaan seuraavasti:

- asiantuntijatehtävien rinnakkainen ja yhteinen tarkastelu,
- asiantuntijoiden verkostomainen osaaminen ja yhteistyö sekä
- osaston töiden yhteinen organisointi ja suunnittelu.

Asiantuntijatehtävien rinnakkainen ja yhteinen tarkastelu pitää sisällään aineiston perusteella ensinnäkin tehtävien sisältöjen ja työn tekemisen käytäntöjen yhteisen kehittämisen, toiseksi osaamisen tunnistamisen, tunnustamisen ja hyödyntämisen sekä kolmanneksi tehtävien kokonaisuuden uudelleentarkastelun.

Asiantuntijatehtävien sisältöjen ja työn tekemisen käytäntöjen yhteisenä kehittämismahdollisuutena tuodaan esille esimerkiksi asiantuntijoiden vahvempi osallistuminen osaston erilaisiin kehittämishankkeisiin, asiantuntijatehtävien laajentaminen valmistelijan roolista esittelijän rooliin sekä tehtävien sisällöllinen kehittäminen osaamisten mukaan.

”Jos meillä on kehitysprojekteja ja muita, niin voidaan olla kommentoivana asiantuntijana mukana.” (a2)

”Sillä pidettäisiin ehkä siviiliasiantuntijat täällä tiukemmin kiinni, että päästäisiin tekemään niitä kehittämisprojekteja.” (a3)

”Kun tulee isompia uudistuksia, niin ehkä niissä vahvempia rooleja mukana oloon.” (a2)

”Asiantuntija on kiinni siinä kokonaisuudessa.” (a2)

”Sä pystyt sitä omaa vastuualuetta kehittämään osana isoa kokonaisuutta.” (e2)

Kehittämismahdollisuuksia koetaan olevan myös erilaisissa osaamisen tunnistamisen, tunnustamisen ja hyödyntämisen käytänteissä, kuten asiantuntijoiden osaamisen kartoittamisessa ja asiantuntijaosaamisen laajemmassa hyödyntämisessä.

”Rohkeampi osaamisen kartoittaminen.” (a2)

”Mahdollisuuksia käyttää sitä asiantuntemusta, se tarkoittais käytännössä sen tehtävänkuvan ikään kuin laajentamista.” (a6)

”Osa on käynyt hakemassa lisää osaamista, se pitäisi saada ohjattua oikeeseen suuntaan.” (e1)

”Kun nähdään, että siinä on kovan tason osaajan, niin sitä tehtävääkin voitaisiin sisällöllisesti kehittää.” (a2)

”Pitää tunnistaa alaisen vahvuudet.” (e3)

”Asiantuntijuuden tunnistaminen ja tunnustaminen, joskus mennään siihen, että tunnustetaan, mutta että tunnustetaan...siihen vaiheeseen ei aina ehkä päästä.” (a2)

”Kyllä sitä on kollegoiden kanssa, niinku pohdittu aina silloin tällöin, miten sitä meidänkin asiantuntijuutta voitaisiin jotenkin eri tavalla hyödyntää, ei vaan leipäännyttäis tähän tiettyyn.” (a6)

Asiantuntijatehtävien kokonaisuuden uudelleentarkasteluun liittyvinä asioina tuodaan esille asiantuntijatehtävien muodostaman kokonaisuuden selkeyttäminen ja uudelleenjärjestely.

”Katsoisin rinnakkain asiantuntijoiden työnkuvia ja antaisin meistä lähtöisin jakaa niitä töitä ja edelleen niin, että kaikki työt tulee tehtyä.” (a3)

”Pitäisi järkevöittää ihan niitä asiantuntijatehtäviä.” (a6)

”Pitäis pystyä sijoittamaan, että oikeesti ihmiset ois oikeissa tehtävissä.”

(a2)

”Jos olisi valta, niin pistäisin pussiin ja ravistelisin ja katotaan mitä tulee.”

(e1)

Asiantuntijat ja esimiehet tuovat esille työn suunnittelun yhteisöllisinä kehittämismahdollisuuksina asiantuntijoiden verkostomaisen osaamisen ja yhteistyön kehittämisen, joiden konkreettina keinoina nähdään muun muassa sisäisen asiantuntijayhteistyön lisääminen yli tehtävä- ja sektorirajojen sekä yhteisen asiantuntijaosaamisen kehittämisen.

”Meissä on ihan valtava voima, meissä siviiliasiantuntijoissa, kun sitä uskalletaan käyttää.” (a3)

”Ainakin tietoisuutta siitä kokonaisuudesta. Ei niinkään, että tarkastellaan sitä omaa pottia, vaan sitä kokonaisuuden ymmärtämistä.” (a5)

”Ryhmässä tekeminen on se suunta, johon pitäisi mennä, koska se muodostaa sen vahvuuden kun tehdään yhdessä.” (e3)

”Jos on hyvä henki joukossa, niin se menee vaikka läpi harmaan kiven.” (e2)

”Jatkossa enemmänkin sillä tavalla, että tietyllä tavalla ristiin tekemistä, joka vahvistaa just sitä kokonaiskuvan syntyä.” (e3)

”Se kaverin työ tulee tutuksi, sitä kautta päästään sijaistamaan ja on myös tällaisia asioita, että pystyy vähän niinku sparraamaan.” (e2)

”Enemmän voitaisiin lisätä että tehtäisiin asioita yhdessä enemmän.” (a4)

”Mun näkemys on, että kun porukalla mennään ja yhdessä tehdään.” (e1)

Lisäksi kehittämismahdollisuuksia nähdään laajemman asiantuntijaverkoston hyödyntämisessä ja ulkoisen yhteistyöverkoston kehittämisessä.

”Semmonen verkostomaisuus on tosi tärkeä.” (a7)

”Vähän bechmarkkausta..., jotta voisi tehdä asioita järkevämmiin.” (a5)

Kaikki asiantuntijat ja osa esimiehistä näkevät kehittämismahdollisuuksia myös osaston työn organisoinnin ja suunnittelun yhteisessä kehittämisessä. Yhteistä kehittämistä koetaan edesauttavan asiantuntijoiden vahvempi osallistuminen työn kokonais suunnitteluun sekä osaston kaikkien toimijoiden yhteinen sitoutuminen toiminnan kehittämiseen. Osa esimiehistä tuo lisäksi esille tarpeen työyhteisön töiden kokonaisvaltaisesta kehittämisestä, jossa yksilö- ja organisaatiotason tavoitteet voidaan sovittaa yhteen entistä paremmin.

”Just se, kun haluaa työtään tuunata, niin sen pitäisi olla avoimesti koko osastona tai sektorina.” (a4)

”Aika paljon mun mielestä niin kuin sillä saataisiin eteenpäin, että olisi sellainen olo, että on aidosti mukana.” (a3)

”Suunnitella ja ideoida yhdessä. Sitä kautta saada sitoutumista ja osallistumista.” (a6)

”Meille kaikille tekisi aika hyvää se, että tiedettäisiin tästä kokonaisuudesta enemmän.” (a5)

”Syntyisi kollektiivinen ajatus, mikä olisi paras toimintatapa.” (e3)

”Nimenomaisesti pitäisi siitä asiantuntijasta saada irti se, minkä hän tuntee olevansa vahvuusalueensa ja miten me saadaan se ulosmitattua täällä.” (e1)

”Parasta olisi, että nämä kaksi asiaa yhdistyisi, työnantajan tahtotila ja sitten oma tahtotila, hyvä kombinaatio siinä.” (e3)

6.3.4. Organisaatiotason työn suunnittelun ja organisoinnin kehittämismahdollisuudet

Haastatellut tuovat esille myös erilaisia ylätason kehittämismahdollisuuksia ja -tarpeita, jotka on määritelty aineiston analyysissä organisaatiotason työn organisoinnin ja suunnittelun kehittämismahdollisuuksiksi. Kehittämismahdollisuudet on määritelty organisaatiotason tekijöiksi sen vuoksi, että niiden edistäminen ei ole pelkästään yhden osaston asia. Lisäksi nämä kehittämistoimenpiteet vaikuttavat toteutuessaan koko organisaation toimintaan ja edellyttävät onnistuakseen myös organisaation johdon sitoutumista kehittämiseen.

Organisaatiotason työn organisoinnin ja suunnittelun kehittämismahdollisuudet on jaoteltu seuraaviin yläkategorioihin:

- asiantuntijoiden johtaminen ja jaettu asiantuntijuus
- asiantuntijoiden tehtäväsuunnittelu sekä
- organisaation rakenteelliset ratkaisut.

Asiantuntijoiden johtaminen koetaan yhtenä organisaatiotason työn suunnittelun kehittämismahdollisuutena, jonka konkreettisina toimenpiteinä tuodaan esille muun muassa asiantuntijoiden oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu, jaksamisen tukeminen ja työtehtävien priorisointi sekä yhteisen luottamuksen rakentaminen ja ylläpito.

”Sehän se on, että jos sulla ei oo mandaattia tehdä sun töitä, niin et sä pysty niitä tekemää.” (a1)

”Halutaan olla oikeudenmukaisia ja tukea jokaikistä meistä siinä tehtävässä.” (a1)

”Pitää olla aktiivisuutta myös esimiehiltä ja ylemmiltä tahoilta, ehkä henkilöstöpuolen tuki siinä, että kehitettäisiin niitä tehtäviä.” (a2)

”Esimiehen pitää olla huolissaan jaksamisesta ja myöskin esimiehen pitää tuoda esille näitä epäkohtia ylöspäin, pyytää sitten priorisoimaan.” (e3)

Osa haastatelluista kokee, että työn suunnittelun kehittämismahdollisuuksia on myös organisaation jaetun asiantuntijuuden hyödyntämisessä ja edistämisessä eri henkilöstöryhmien kesken.

”On niin kuin havaittu tarve, jota ei välttämättä yksin sotilaskoulutuksella pysty tekemään, moniammatilliseksi yhteistyöksi sitä kutsun.” (a4)

”Asiantuntijaorganisaatio tavallaan sen kiertävän upseeriorganisaation runkona.” (a3)

”Ja sitten tää sotilas- ja asiantuntijayhteistyö.” (a4)

”Se pitää olla jaettu asiantuntijuus.” (e1)

”Roolijaon selkeyttäminen tässä kokonaisuudessa.” (e3)

Organisaatiotason kehittämismahdollisuuksia nähdään olevan lisäksi siviilihenkilöstön ja erityisesti asiantuntijoiden tehtäväsuunnittelussa. Siihen liittyen tuodaan esille muun muassa henkilöstön osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen erilaisten konkreettisten työkiertomahdollisuuksien avulla sekä tehtävän ja osaamisen entistä parempi yhteensovittaminen.

”Käytännössä semmonen positiivinen mahdollisuus löytää se oma polkunsä ja uransa, koska motivaatio pitäisi säilyä.” (a2)

”Sitten on tietenkin erilaiset työnkierrot ja virkamiesvaihdot ja nää tehtäväkiinnostukset, jotka osittain toimii ja osittain ei.” (a6)

”Pääsisi pyörähtämään johonkin siviiliopetuslaitokseen, sillä klausuulilla, että tulee takaisin.” (e1)

”Tässä olisi tämä työnkierrollinen aspekti olemassa, jossa minusta olisi olennaista, että säilyisi työnimu ja motivaatio ihmisessä yksilötasolla. (e3)

Pääosa asiantuntijoista ja esimiehistä tuo esille erilaisia organisaation rakenteellisiin ratkaisuihin liittyviä kehittämismahdollisuuksia. Nämä työn organisoinnin ja suunnittelun kehittämismahdollisuudet on ryhmitelty organisaation rakenteiden kehittämiseen, osaston toiminnan kehittämiseen sekä asiantuntijatehtävien organisoinnin kokonaisvaltaiseen kehittämiseen.

Organisaation rakenteiden kehittämisessä nähdään keskeisenä toiminta, jossa keskityttäisiin organisaation rakenteiden tarkastelun sijaan toiminta- ja osaamislähtöiseen kehittämiseen. Organisaation rakenteellisten ratkaisujen toivotaan lisäksi kehittyvän aiempaa joustavampaan suuntaan.

”Rakenne edellä on ihan turha lähteä mitään kehittämään, koska se on jokinmoinen haaste tässä työyhteisössä.” (a4)

”Mä lähtisin miettimään, mikä on organisaatorakenteen, missä pystytään kaikista eniten tätä ammattitaitoa, osaamista ja asiantuntemusta hyödyntämään, minkälaisia tiimejä ja sektoreita pitäisi olla, jotta se tukisi kaikkia toimijoita.” (a6)

”Päästään irti keinotekoisista rajoitteista, mietittäis ihan oikeesti sen toiminnan kannalta, mikä on järkevää. Et se ei mee niinku rakenne edellä, vaan se menee toiminta edellä.” (a2)

Organisaation rakenteiden kehittämiseen liittyvät myös muutaman haastatellun näkemykset asiantuntijaorganisaation roolin vahvistamisesta sekä rakenteiden uudelleenjärjestelystä, esimerkiksi matriisiorganisaatiota vahvistamalla.

”Jos meillä olisi osasto, joka ei olisi tukiorganisaatio, vaan akateeminen osasto tai joku osasto ja siihen liitettynä meidän organisaation johto antaa vastuuta ja tehtäviä. Jos ois selkee rooli, että ei tukiorganisaatio, vaan asiantuntijaorganisaatio.” (a1)

”Onhan tää meidän toiminta kuitenkin matriisiorganisaatiossa, kuka vaan voi olla meidän esimies.” (e1)

Useampi haastateltava (asiantuntija ja esimies) tuo esille osaston toiminnan kehittämisen konkreettisina keinoina asiantuntijoiden tehtävien ja esimiestyön selkeyttämisen sekä sektorirajojen poistamisen tai hälventämisen.

”Katottaisiin sitä tehtävää, eikä organisaatiota.” (a5)

”Jos sitä rohkeasti niinku kokeilisi, lähtis sieltä alatasolta liikuttamaan niitä palikoita. Jos menee jotain pieleen, ei voi mitään, sitten kokeillaan uudelleen.” (a2)

”Kun tie on aikanaan valittu, on yhteinen resurssi ja käytetään sitä tehokkaasti, niin pitäydytään siinä, eikä aleta rakentamaan niitä näkymättömiä rajoja sektorin sisään.” (e3)

”Se on just se rakenne, siinä on juuri se ylimääräinen palikka siinä välissä.” (a1)

Valtaosa asiantuntijoista ja esimiehistä tuo lisäksi esille asiantuntijatehtävien organisoimisen kokonaisvaltaisena kehittämismahdollisuutena asiantuntijaosaamisen täysimää-

räisen hyödyntämisen, esimerkiksi asiantuntijoiden tiimiytämisen tai erillisen asiantuntijapoolin muodostamisen avulla. Asiantuntijoiden tiimiytäminen liittyy näkemyksiin organisaation rakenteellisten ratkaisujen kehittämisestä aiempaa joustavampaan suuntaa.

”Että siirrettäisi sinne, missä se toiminta on kiinni. Sen jälkeen meille muodostettaisi elimiä, missä toimitaan. Esimerkiksi tietyn toimialan asiantuntijoita varten olisi oma foorumi.” (a2)

”Pitäisin ne tietyt tiimit, jotka meillä on nytkin, mutta mä tekisin niin, että meillä olisi...50 % osaamisen mukaan keskittyntä erityisaluetta. (a3)

”Tämmönen pooliajattelu, missä niinku asiantuntemusta ja kokemusta keräyttäis.” (e3)

”Oon ajatellut, että pitäiskö siviiliasiantuntijat erottaa omaksi joukokseen, jolloin jäisi yksi esimiesporras pois.” (e1)

7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista ja tutkimuksen johtopäätökset. Tutkimuksen keskeiset tulokset tuodaan esille aiemmin käsitellyn tutkimuskirjallisuuden valossa. Tarkastelussa keskitytään keskeisimpiin yhtäläisyyksiin aiempien tutkimuksen ja tämän tutkimuksen empiiristen tulosten välillä. Luvussa tuodaan lisäksi esille tutkijan ehdotuksia asiantuntijatyön organisoinnin ja suunnittelun kehittämiseksi kohdeorganisaatiossa. Luvun lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä pohditaan työn rajoituksia ja esitetään muutamia keskeisiä jatkotutkimusaiheita.

7.1. Yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista

Tutkimuksen keskeisenä tutkimustehtävänä oli kartoittaa asiantuntijoiden ja heidän esimiestensä näkemyksiä asiantuntijatyön organisoinnin nykytilasta kohdeorganisaatiossa sekä selvittää, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia asiantuntijatyön suunnittelussa on. Tutkimustehtävän ratkaisemiseksi asetettiin kolme tutkimuskysymystä:

1. Miten asiantuntijatyö on organisoitu kohdeorganisaatiossa?
2. Millaisia esteitä tai rajoituksia asiantuntijatyön suunnittelussa on yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla?
3. Millaisia kehittämismahdollisuuksia asiantuntijatyön suunnittelussa on yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla?

7.1.1. Asiantuntijatyön organisoinnin nykytila

Asiantuntijatyön koettu rooli ja merkitys kohdeorganisaatiossa voidaan tiivistää muutamaa keskeiseen työn piirteeseen ja ominaisuuteen, joita ovat ensinnäkin laaja-alaisuus ja monipuolisuus. Lisäksi organisaation asiantuntijatehtävät edustavat yleensä pysyvyyttä, koska organisaation sotilastehtävien hoitajat vaihtuvat varsin useasti ja nopeasti upseerien urakierron vuoksi. Tätä kautta asiantuntijatyössä korostuu myös itenäisyys ja vastuullisuus. Kuvatut osa-alueet ovat samankaltaisia kuin esimerkiksi Paloniemi ja kollegat (2010: 18–19), Sveiby (1990: 37) sekä Viitala (2007: 274) ovat tuoneet esille asiantuntijaorganisaation ja asiantuntijoiden ominaisuuksina.

Aiempien tutkimusten mukaan asiantuntijoiden toiminta organisaatiossa liittyy yhä vahvemmin muiden toimijoiden varaan ja on mitä suuremmassa määrin yhteisöllinen ominaisuus (esimerkiksi Ojala 2008: 23; Palonen & Gruber 2010: 42). Asiantuntijuuden

yhteisöllinen näkökulma tulee esille myös tässä tutkimuksessa. Asiantuntijatyön rooliin nähdään kuuluvan keskeisellä tavalla verkostomaiseen yhteistyöhön osallistuminen ja yhteistyön ylläpito sekä monipuolinen vuorovaikutus.

Kohdeorganisaation asiantuntijatyön organisoinnin nykytilaa kuvataan aineistossa asiantuntijatyön roolin ja merkityksen lisäksi työn muotoilun, suunnittelun ja organisoinnin nykyisten käytänteiden sekä niitä ohjaavien tekijöiden avulla.

Työn muotoilun käytännöt on jaoteltu useissa aiemmissa tutkimuksissa (esimerkiksi Tims et al. 2013a: 230; Wrzesniewski & Dutton 2001) kolmeen yksilölähtöiseen toimintatapaan, joiden mukaan työntekijä voi muokata työhönsä sisältyviä tehtäviä (*Task Crafting*), vuorovaikutussuhteita (*Relational Crafting*) sekä omaa asennoitumistaan ja ajattelutapojaan (*Cognitive Crafting*). Tässä tutkimuksessa asiantuntijat kokevat työn muotoilun toteutuvan organisaation nykytilassa varsin yksilöllisenä toimintana näyttäytyen työhön sisältyvien tehtävien (omat työn tekemisen tavat, *Task Crafting*) ja vuorovaikutussuhteiden (tehtävään liittyvä vuorovaikutus ja yhteistyön kehittäminen, *Relational Crafting*) muokkauksena, jotka toteutuvat organisaation rakenteiden mukaisesti ja oman työtehtävän sisällä. Haastatteluissa ei tuotu esille kognitiivisen työn muotoilun käytänteitä.

Asiantuntijat kokevat työn muotoilun toteutuvan edellä mainittujen tapojen lisäksi yksilön oman osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämisenä, joka näyttäytyy toisaalta osaamisen kohdentamisena ja toisaalta sen laajentamisena. Yksilön osaamisen tai asiantuntijuuden kehittämistä ei ole kuitenkaan tunnistettu tai tuotu esille aiemmissä tutkimuksissa erillisenä yksilötason työn muotoilun tapana. Tässä tutkimuksessa oman osaamisen ja asiantuntijuuden kehittäminen tulee kuitenkin esille yhtenä asiantuntijatyön muotoilun keinona oman työn tekemisen tapojen ja tehtävään liittyvän vuorovaikutuksen muokkaamisen rinnalla.

Haastatellut esimiehet eivät tunnistanee työn muotoilun konkreettisia ilmentymiä kovinkaan laajasti tai tuoneet niitä esille haastatteluissa. Tims ja kollegat (2013a: 238) esittävät, että organisaation johdon ja esimiesten olisi hyvä olla tietoisempia työpaikalla tapahtuvasta työn muotoilusta sekä siihen liittyvistä työntekijöiden toiveista ja tarpeista. Tämä on tärkeää, koska työn muotoilu voi parhaimmillaan olla tekijä, joka lisää merkittävästi muun muassa työhön sitoutumista ja työhyvinvointia (Berg et al. 2008). Kohdeorganisaation esimiesten pohdinnoissa tulee enemmän esille sellaiset organisaatiolähtöiset näkökulmat, joissa kuvataan työn suunnittelun virallista puolta ja prosessia (esimerkiksi kehityskeskustelut ja tehtäväkuvaukset).

Asiantuntijatyön muotoilu, suunnittelu ja organisointi toteutuvat kohdeorganisaation nykytilassa siis ennen kaikkea yksilötason toimintana, kuten monessa aiemmassakin tutkimuksessa on tuotu esille (esimerkiksi Leana et al. 2009, Mäkikangas et al. 2017; Tims et al. 2013b). Työn suunnittelussa tunnustetaan kuitenkin olevan käyttämättömiä mahdollisuuksia ennen kaikkea tiimi- ja yhteisötasolla. Niiden toteuttaminen koetaan kuitenkin kohdeorganisaation työn organisoinnin ja rakenteellisten ratkaisujen nykytilassa varsin haasteelliseksi.

Esimerkiksi Viitalan (2005: 220) mukaan organisaation rakenteen avulla vaikutetaan keskeisesti organisaatiossa olemassa olevan osaamisen yhdistämiseen ja muokkaamiseen. Juuti (2013: 16) tuo puolestaan esille huolen siitä, että organisaation eri tehtävien tai osastojen liian tiukat rajat voivat estää työntekijöiden joustavan ja avoimen yhdessä tekemisen. Joustavan ja sujuvan yhteistyön luominen organisaation sisällä olisikin kaikkien toimijoiden etu, joka edellyttää toteutuakseen uudenlaista organisoitumisen mallia.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella kohdeorganisaation nykyinen rakenne ei välttämättä tue asiantuntijoiden osaamisen täysimääräistä hyödyntämistä ja yhdistämistä. Asiantuntijoiden nykyinen organisointitapa koetaan hankalaksi, koska sen ei nähdä tukevan parhaalla mahdollisella tavalla esimerkiksi yhteistoiminnallista työn suunnittelua. Osaston nykyisten rakenteellisten ratkaisujen, kuten erityisesti sektorikohtainen tehtävien jaon, koetaan ohjaavan asiantuntijatyön suunnittelua. Lisäksi työn nykyisessä organisointitavassa painottuu esimieslähtöisyys, ja osa asiantuntijoista kokeekin omat vaikutusmahdollisuutensa heikoiksi. Juutin (2013: 16) esittämä huoli organisatoristen rajojen asettamista esteistä näyttäisi olevan aineiston perusteella aiheellinen myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa.

7.1.2. Asiantuntijatyön muotoilun ja suunnittelun esteet tai rajoitukset

Kohdeorganisaation asiantuntijatyön muotoilun ja suunnittelun esteistä ja/tai rajoituksista voidaan tunnistaa erilaisia yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotason tekijöitä. Berg ja kollegat (2008) pitävät tärkeänä, että näiden eri tason tekijöiden tarkasteluun kiinnitettäisiin enemmän huomiota työn muotoilua ja suunnittelua koskevissa tutkimuksissa.

Yksilötason työn muotoilua estävät tai rajoittavat tekijät liittyvät aineiston perusteella osaston asiantuntijoiden tai esimiesten toimintatapoihin ja asenteisiin. Asiantuntijoiden erilaiset työskentely- ja toimintatavat sekä muutoshalukkuuden yksilöllisyys vaikuttavat osaltaan rajoittavasti työn yhteiseen suunnitteluun. Myös Wrzesniewski & Dutton (2001: 185) ovat esittäneet, että yksilön tekemä työn muotoilu ei välttämättä näyttäydy organisaatiossa muille toimijoille pelkästään myönteisenä asiana.

Esimiestoiminnan osalta osa kohdeorganisaation alaisista kokee osittaisen luottamuspuolan vaikeuttavan työn muotoilua ja suunnittelua. Lisäksi tavoitteellista työn muotoilua ja suunnittelua estävät esimiestehtävissä toimivien upseerien nopea tehtäväkierto, joka hankaloittaa myös työn suunnittelua yhteisö- ja organisaatiotasolla. Muun muassa Juuti (2013: 14), Sveiby (1990: 79) ja Viitala (2007: 275) korostavat asiantuntijoiden johtamisen keskeisinä tekijöinä alaisten asiantuntemukseen luottamista ja hyvien vuorovaikutussuhteiden luomista. Kohdeorganisaatiossa esimiesten vaihtuvuus on varsin tiheää, mikä vaikeuttanee osaltaan yhteisen luottamuksen sekä toimivan vuorovaikutuksen rakentamista, ylläpitämistä ja pitkäjänteistä kehittämistä.

Yhteisötason esteiden tai rajoitusten koetaan liittyvän osaston toimintaan ja vuorovaikutukseen sekä asiantuntijoiden johtamiseen. Osaston toiminnan ja vuorovaikutuksen haasteita aiheuttavat pääosin yhteistyön ja vuorovaikutuksen tai yhteisten toimintamallien puutteet. Asiantuntijat kokevat esimerkiksi, että organisaation nykyinen rakenne rajoittaa heidän keskinäistä yhteistyötään ja asioiden yhteistä valmistelua. Koetut puutteet asiantuntijoiden johtamisessa ovat myös eräs työn suunnittelua estävä tai rajoittava tekijä. Esimiehet eivät usein tunne asiantuntijoiden osaamista tai työtä riittävästi eivätkä ole itse pääosin kyseisten osaamisalueiden asiantuntijoita. Tällöin esimiehen rooliksi voi jäädä pelkkä hallinnollinen esimiestyö, eikä asiantuntijatyön kokonaisvaltainen organisointi ja johtaminen. Juutin (2013: 163–164) ja Viitalan (2007: 275) mukaan nyky päivän asiantuntijaorganisaation johtamisessa olisi tärkeää löytää uudenlaisia keinoja henkilöstön tukemiseen perinteisen johtajakeskeisen toiminnan sijaan. Organisaation johdon ja esimiesten roolissa tulisi korostua organisaation yhteisten tavoitteiden ja toimintatapojen selkiyttäminen, niiden kehittäminen yhteistyössä eri toimijoiden kanssa sekä keskinäisen yhteistyön ja siihen liittyvien toimintamallien tukeminen. (Juuti 2013: 14; Viitala 2007: 275.)

Työn suunnittelua estää tai rajoittaa aineiston perusteella eniten organisaatiotason tekijät, jotka liittyvän organisaation toimintaan laajemmin. Näitä tekijöitä ovat:

- asiantuntijoiden organisatorinen asema,
- asiantuntijoiden osaamisen tunnistaminen, tunnustaminen ja kohdentaminen
- organisaation rakenteelliset ratkaisut sekä tehtävä- ja henkilösuunnittelu.

Osa asiantuntijoista kokee osaston asiantuntijoiden organisatorisessa asemassa puutteita ja epäselvyyksiä. Asiantuntijaroolin tunnistamiseen liittyvät epäselvyydet ilmenevät esimerkiksi siviiliasiantuntijoiden asemoimisen haasteina organisaation muihin henkilöstöryhmiin verrattuna.

Lisäksi koetaan, että asiantuntijoiden osaamisen tunnistamisessa, tunnustamisessa ja kohdentamisessa olisi kehittämisen varaa, koska asiantuntijat eivät voi hyödyntää työssään kaikkea osaamistaan. Organisaation rakenteellisten ratkaisujen sekä tehtävä- ja henkilösuunnittelun koetaan myös olevan työn suunnittelua rajoittavia tekijöitä. Pääosa asiantuntijoista kokee esimerkiksi osaston tehtävien sektorikohtaisen jaon rajoittavan asioiden yhteistä valmistelua. Esimerkiksi Ojala (2008: 51, 53) korostaa, että asiantuntijatyön tekeminen ja asiantuntijuus ovat yhä useammin tiimityöskentelyä, yhteistyötä ja verkostoitumista toisten asiantuntijoiden ja toimijoiden kanssa. Työyhteisön osaamisen syntyminen edellyttää tällöin organisaatiolta rakenteita, jotka mahdollistavat yksilöiden osaamisten jakamisen, yhdistämisen, kehittämisen ja käyttämisen.

Aineiston perusteella kohdeorganisaation rakenteelliset ratkaisut eivät näytä tukevan asiantuntijatyön yhteisöllistä suunnittelua parhaalla mahdollisella tavalla, eikä organisaatio todennäköisesti pääse hyödyntämään osaamispääomaansa täysimääräisesti toiminnassaan.

Organisaatiotason esteisiin ja rajoituksiin liittyy kohdeorganisaatiossa myös henkilöstön suuri vaihtuvuus, joka vaikuttaa aineiston perusteella kielteisesti pitkäjänteiseen ja kokonaisvaltaiseen työn suunnitteluun. Henkilöstön vaihtuvuus, erityisesti esimiesten osalta, koetaan tekijäksi, joka aiheuttaa työn organisoinnin ja suunnittelun haasteita organisaatiotason lisäksi myös yksilö- ja yhteisötasolla. Esimerkiksi Eriksson (2006: 124) esittää asiantuntijaorganisaation johtamisen kehittämiseksi toimintaa, jossa johtaminen ja asiantuntijuus ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa. Kollektiivisessa johtajuudessa asiantuntijuus ja johtajuus ovat moniroolisia, ja organisaation toiminnassa on keskeistä vastuun jakaminen eri toimijoiden kesken. Tällöin perinteiset organisaatorakenteet tai tehtävien väliset rajat eivät ole enää merkityksellisiä. Kollektiivinen johtajuus voisi mahdollisesti olla tekijä, joka tukisi kohdeorganisaation työn organisoinnin ja suunnittelun pitkäjänteisyyttä. Erityisesti koska on tiedossa, että organisaation esimiestehtävissä ja muissa sotilastehtävissä toimivat henkilöt vaihtuvat säännöllisesti.

7.1.3. Asiantuntijatyön muotoilun ja suunnittelun kehittämismahdollisuudet

Työn muotoilua ja suunnittelua koskevat kehittämismahdollisuudet voidaan jakaa tämän tutkimusaineiston ja aiempien tutkimusten perusteella yksilötason, yhteisötason ja organisaatiotason tekijöihin. Kohdeorganisaatiossa korostuu näistä tasoista yhteisö- ja organisaatiotason kehittämismahdollisuudet.

Yksilötason työn muotoilun kehittämismahdollisuuksia nähdään lähinnä yksilön tehtävässä ja työn tekemisen tavoissa. Osa asiantuntijoista kokee kuitenkin, että omaan teh-

tävään liittyvä työn muotoilu on lähinnä pienimuotoista ”puuhastelua”, koska organisaatio eri tehtävien rajat tulevat toiminnassa vastaan.

Yksilötason kehittämismahdollisuuksia nähdään olevan lisäksi oman osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämisessä ja hyödyntämisessä, joka nousi aineistossa esille myös yksilötason työn muotoilun eräänä nykyisenä keinona. Yksilön asiantuntijuuden koetaan liittyvän myös laajemmin työyhteisön yhteisen asiantuntijaosaamisen kehittämiseen, joka on keskeinen asia nykypäivän asiantuntijaorganisaatioiden toiminnassa.

Tutkimusaineiston perusteella pääosa kohdeorganisaation asiantuntijoista ja heidän esimiehistään kokevat eräänä keskeisenä kehitettävänä asiana asiantuntijoiden osaamisen nykyistä laajemman hyödyntämisen ja paremman kohdistamisen organisaatiossa. Eräs keino asiantuntijaosaamisen kokonaisvaltaisempaan haltuunottoon kohdeorganisaatiossa voisi olla Viitalan (2005: 222–223) esille tuoma osaamislähtöinen työn suunnittelu, jossa organisaation tai sen yksikön työtehtävät suunnitellaan osaamisen näkökulmasta. Tällöin työtehtävien sisällöllinen määrittely tehdään siten, että organisaation eri asiantuntijoiden tiedot ja taidot pääsevät mahdollisimman tehokkaaseen ja kokonaisvaltaiseen käyttöön.

Yhteisötasolla nähdään olevan monia työn suunnittelun kehittämismahdollisuuksia. Yhteisötasolla tarkoitetaan tässä yhteydessä erityisesti osaston sisäisiä työn organisoinnin ja suunnittelun kehittämismahdollisuuksia. Yhteisötason kehittämismahdollisuuksia koetaan olevan asiantuntijatehtävien rinnakkaisessa ja yhteisessä kehittämisessä, asiantuntijoiden verkostomaisen osaamisen ja yhteistyön kehittämisessä sekä osaston töiden organisoinnin ja suunnittelun yhteisessä kehittämisessä.

Asiantuntijatehtävien rinnakkaisen ja yhteisen kehittämisen keinoihin sisältyy asiantuntijatehtävien sisältöjen ja työn tekemisen käytäntöjen yhteinen kehittäminen sekä osaamisen tunnistamisen, tunnustamisen ja hyödyntämisen käytänteiden kehittäminen. Lisäksi asiantuntijatehtävien yhteisenä kehittämismahdollisuutena nähdään asiantuntijatehtävien kokonaisuuden uudelleentarkastelu. Muun muassa Bizzi (2016) on nostanut yhtenä tutkimuksensa johtopäätöksensä esiin, että töiden organisoinnissa ja suunnittelussa olisi keskeistä ottaa huomioon työtehtävien muodostama kokonaisuus ja niitä hoitavat työntekijät eikä vain yhden työntekijän yksittäistä työtehtävää. Hopp ja Oyen (2004) esittävät puolestaan, että organisaatiossa voidaan tarkastella sen työntekijöiden ja työtehtävien suhdetta siten, että erilaista osaamista vaativia tehtäviä osoitetaan työntekijöille sen sijaan, että yksilöitä määritetään ennalta tiettyjen tehtävien hoitajiksi. Tämänkaltaisen suunnittelutavan avulla organisaation erilaista osaamista voidaan hyödyntää kokonaisvaltaisemmin.

Asiantuntijatyön suunnittelun yhteisöllisiä kehittämismahdollisuuksia ovat myös asiantuntijoiden verkostomainen osaaminen ja yhteistyön kehittäminen, joiden keinoina nähdään muun muassa sisäisen asiantuntijayhteistyön lisääminen yli tehtävä- ja sektorirajojen sekä yhteisen asiantuntijaosaamisen kehittäminen. Aiempien tutkimusten mukaan yhteisöllinen työn suunnittelu mahdollistaa luonnollisten työn kokonaisuuksien huomiointamisen työn organisoinnissa, joka tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työryhmän vastuuta voidaan laajentaa koskemaan tiettyä asiakokonaisuutta alusta loppuun saakka. Erilaisten osaamisten yhdistämisellä voidaan luoda tehokasta toimintaa, mutta samalla myös mahdollisuuksia yksilöiden ja toiminnan kehittymiselle sekä luovuudelle. Työn suunnittelu näyttäytyykin yhteisöllisestä näkökulmasta kahdensuuntaisena toimintana, jossa sekä työtehtävät että yksilöt sovitetaan yhteen organisaation työn kokonaisuuteen. (Bizzi 2016; Kira et al. 2010: 628; Viitala 2005: 223.) Tämä voisi mahdollisesti olla myös yksi kehitettävä asia kohdeorganisaation työn organisoinnissa.

Kehittämismahdollisuuksia koetaan olevan lisäksi osaston työn organisoinnin ja suunnittelun käytänteiden yhteisessä kehittämisessä. Wang ja kollegat (2016; 2017) ovat esittäneet tähän liittyen, että organisaation johdon ja esimiesten tulisi olla aktiivisesti mukana työntekijöiden työn muotoilun prosessissa. Kun prosessiin yhdistetään perinteinen ylhäältä alaspäin tehtävä työn suunnittelu, organisaatiossa voidaan kehittää työntekijöiden työ- ja toimintaympäristöä kokonaisvaltaisesti.

Tutkimusaineiston perusteella työn suunnittelun kehittämismahdollisuuksia koetaan olevan eniten organisaatiotasolla, jotka liittyvät vahvasti myös yhteisötason kehittämismahdollisuuksiin. Organisaatiotasolle liittyvien työn suunnittelun kehittämismahdollisuuksien edistäminen ei ole pelkästään yhden organisaatioyksikön asia, koska muutokset edellyttävät onnistuakseen organisaation johdon sitoutumista kehittämiseen. Muutoksilla on lisäksi vaikutusta koko organisaation toimintaan.

Eräänä työn suunnittelun organisaatiotason kehittämismahdollisuutena pidetään asiantuntijoiden johtamisen kehittämistä. Esimerkiksi Juutin (2013: 203) mukaan monet asiantuntijaorganisaatiot ovat kyenneet menestymään jaetun johtajuuden avulla. Jaettu johtajuus tukee muun muassa hyvien ja toimivien työskentelytapojen muodostamista, koska henkilöstö ottaa vastuuta työn tekemisestä yli tehtävärajojensa, työyhteisössä on hyvä yhteishenki ja osaaminen on yhteinen voimavara. Sydänmaanlakan (2004: 90) sekä Viitalan ja Koivusen (2014: 155) mukaan asiantuntijuuteen painottunut työ vähentääkin esimiestyön tarvetta organisaatiossa asiantuntijoiden välisen toimivan yhteistyön noustessa keskiöön työn monimutkaistuessa, verkottuessa ja teknologistuessa. Esimiesten toimintaa keskeisempää on se, kuinka voidaan edistää asiantuntijoiden keskinäisen yhteistyön kehittymistä ja tukea asiantuntijoita kollektiivisen vastuun ottamiseen tavoit-

teiden saavuttamisesta. Nämä asiat ovat myös tämän tutkimusaineiston valossa eräitä kohdeorganisaation toiminnan kehittämiseen liittyviä keskeisiä pohdintoja.

Kehittämismahdollisuuksia koetaan olevan myös organisaation jaetun asiantuntijuuden hyödyntämisessä ja edistämässä eri toimijoiden ja henkilöstöryhmien kesken. Tutkimuksen tuloksissa tuleekin useasti ja eri näkökulmista (nykytilan kuvaus sekä koetut haasteet ja mahdollisuudet yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla) esille asiantuntijaosaaminen ja sen kehittäminen. Muun muassa Palonen & Gruber (2010: 42–43, 55) sekä Paloniemi ja kollegat (2010: 18–19) tuovat esille, että asiantuntijuus ja osaaminen ovat yksilötason lisäksi myös yhteisön ja organisaation ominaisuus. Nykypäivän asiantuntijaorganisaatioissa ei toimita vain yhden työyhteisön sisällä, vaan yksittäiset asiantuntijat kuuluvat samanaikaisesti useisiin ryhmittymiin osaamistensa mukaisesti. Organisaation verkostomaisessa työskentelyssä tulisikin korostaa vuorovaikutuksen merkitystä, jatkuvaa tiedonvaihtoa sekä muuttuvia rakenteita.

Myös Tikkanen (2006: 64) korostaa, että töiden organisoinnissa korostuu tiimityöskentelyn lisäksi laajempi verkostomainen työskentelyote, joka edellyttää ennen kaikkea yhteistyötä ja asiantuntijuuden jakamista. Tällöin työn organisoinnin tarkastelussa korostuvat yksilöllisen näkökulman rinnalla yhteisölliset toiminnot ja toimintatavat. Jaettuun asiantuntijuuteen ja johtamiseen panostaminen voisivatkin olla eräs kehitettävä asia kohdeorganisaation työn organisoinnissa, koska organisaation toiminnan eri tasoilla näkyvänä yhtenä haasteena on henkilöstön ja erityisesti esimiesten vaihtuvuus.

Erilaiset organisaation rakenteellisiin ratkaisuihin liittyvät kehittämisajatuksat tulevat vahvasti esille aineistosta. Organisaation rakenteiden kehittämisessä toivotaan muun muassa panostamista toiminta- ja osaamislähtöiseen kehittämistyöhön sekä tukea asiantuntijaorganisaation ja -työn roolin vahvistamiseen. Huuhkan (2010: 85–86) ja Viitalan (2005: 221) mukaan organisaatorakenteen tarkastelun ja määrittelyn perustana tulisi olla ennen kaikkea osaaminen eikä pelkästään työ. Tällöin organisaatiossa olevia yksiköitä ei nimetä tuotteiden tai alueiden perusteella vaan osaamisten mukaisesti. Organisaatiossa olevia yksiköitä voidaan nimetä esimerkiksi osaamiskeskuksiksi, mikä viestii vahvasti siitä, että kyseisen yksikön tehtävänä on toimia tietyn alan erityisosaajana.

Organisaatiotason kehittämismahdollisuuksia nähdään myös osaston sisäisen rakenteen kehittämisessä, mihin liittyvät esimerkiksi esimiestyön selkeyttäminen ja sektorirajojen poistaminen tai hälventäminen. Bizzi (2016: 20) on todennut tutkimuksessaan, että nykypäivän organisaatioissa esimiesroolilta edellytetään entistä enemmän yhteistoimintaa ja kokonaisvaltaista työn tarkastelua yhdessä työntekijöiden kanssa, jos organisaation työtehtävistä halutaan rakentaa systeeminen kokonaisuus. Berg ja kollegat (2010: 181)

ehdottavat yhdeksi organisaation toiminnan kehittämisen keinoksi työntekijöiden ja esimiesten välisen suoran ja avoimen vuorovaikutuksen, jossa molemmat osapuolet voivat tuoda esille näkemyksiään organisaation työtehtäviin tarvittavista muutoksista.

Organisaatiotason työn suunnittelun kehittämismahdollisuuksia koetaan olevan myös asiantuntijatehtävien organisoinnin kehittämisessä kokonaisvaltaisempaan suuntaan, mihin liittyvät muun muassa kehittämissesitykset asiantuntijoiden tiimiyttämisestä ja asiantuntijapoolin rakentamisesta. Kira ja kollegat (2010, 618–619) nostavat esiin tutkimuksessaan uuden tavan käsittää työn suunnittelu yhteisöllisenä muotoiluprosessina, jossa organisaation ja sen tehtävien vaatimukset yhteen sovitetaan työntekijöiden kehitystarpeiden ja -potentiaalinsa kanssa. Yhteisöllinen työn suunnittelu tarjoaa vaihtoehdoisen ja kestävänsä tavan nykypäivän organisaatioiden työn kokonaisuuden hallintaan ja kehittämiseen. Parker ja kollegat (2017) ovat päätyneet samanlaiseen lähestymistapaan, jossa työntekijän tehtävät ja yhteistoiminnallisuudet suunnitellaan kontekstiin sitoen ja dynaamisesti. Olennaista prosessissa on työn suunnittelun tarkastelu kokonaisvaltaisena toimintana, joka vaikuttaa olevan eräs keskeinen asiantuntijatyön kehittämismahdollisuus myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. (Kira et al. 2010: 619, 624–625; Parker et al. 2017: 404.)

7.2. Ehdotuksia asiantuntijatyön organisoinnin ja suunnittelun kehittämiseksi

Asiantuntijatyön yhteisöllisen suunnittelun ja kokonaisvaltaisen organisoinnin tärkeys tutkimusaiheena sekä aiheen ajankohtaisuus osana kohdeorganisaation toiminnan kehittämistä vahvistuivat tutkimusta tehdessä. Myös asiantuntijoiden johtamisen merkitys yhteisöllisen työn suunnittelun kehittämisen kokonaisuudessa sai vahvistusta tutkimusprosessin aikana. Keskeisten tutkimustulosten ja aiemman tutkimuskirjallisuuden muodostaman synteessin perusteella esitän tässä luvussa tutkijana ehdotuksia asiantuntijatyön organisoinnin ja suunnittelun kehittämiseksi. Näiden kehittämissuhteiden syntyyn on vaikuttanut osaltaan myös omat kokemukseni asiantuntijatyön suunnittelusta ja organisoinnista Puolustusvoimissa.

Kehittämissuhteideni liittyvät asiantuntijatehtävien tarkasteluun kokonaisuutena, asiantuntijatyön yhteisölliseen suunnitteluprosessiin sekä asiantuntijatyön kokonaisvaltaiseen organisointiin.

7.2.1. Asiantuntijatehtävien tarkastelu kokonaisuutena

Kohdeorganisaation asiantuntijatehtäviä kuvaavat aineiston valossa muun muassa laaja-alaisuus, itsenäisyys ja vastuullisuus. Tulosten mukaan organisaation eri asiantuntijatehtävissä tarvitaan rinnakkain sekä moniosaamista että pitkälle menevää erikoisosaamista. Asiantuntijat tuovat työn suunnittelua koskevana eräänä konkreettisenä kehittämistoi-veena esille asiantuntijoiden työtehtävien avoimen, rinnakkaisen ja sitä kautta koko-naisvaltaisen tarkastelun.

Asiantuntijatehtävien kokonaisvaltaista tarkastelua voisi kehittää esimerkiksi Bergin ja kollegoiden (2013: 20–21) esittämällä tavalla kuvaamalla selkeämmin auki työntekijöi-den yhteiset ja toisiinsa liittyvät työn tavoitteet, joiden kautta mahdollistettaisiin parem-pi ymmärrys työntekijöiden työtehtäviä yhdistävistä tekijöistä organisaation työn koko-naisuudessa. Tässä on kyse vähittäisestä ja harkitusta muutoksesta, jossa tiukoista ja rajoittavista tehtävänkuvauksista siirrytään kohti joustavampaa ja vapaampaa työn suunnittelua. Tavoitteena on tällöin löytää työn organisoinnissa, suunnittelussa ja muo-toilussa oikea tasapaino organisaatiolähtöisen rakenteen ja yksilökohtaisen vapauden välillä, mikä on tutkimusaineiston perusteella yksi keskeinen kehittämismahdollisuus kohdeorganisaatiossa. (Berg ym. 2013: 18–21.)

Aiemmissä tutkimuksissa (esimerkiksi Huuhka 2010: 85–86; Viitala 2005: 222–223) on ehdotettu lisäksi osaamislähtöistä näkökulmaa työn organisointiin ja suunnitteluun, joka voisi olla hyödyksi kohdeorganisaation toiminnan ja asiantuntijatehtävien kokonaisuuden kehittämisessä. Tällöin toiminnan tarkastelun ja kehittämisen perusteena on kohde-organisaation henkilöstön osaaminen, eikä pelkkä työ. Osaamislähtöisessä työn organi-soinnissa ja suunnittelussa tehtävänkuvaukset kirjoitetaan työnkuvassa tarvittavaa osaamista painottaen sen sijaan, että kuvataan yksityiskohtaisia luetteloita toimenhalti-jan suorittamista tehtävistä. Asiantuntijatehtävien tarkastelua voitaisiin kehittää kohde-organisaatiossa myös Hoppin ja Oyenin (2004) esille nostamalla tavalla, jossa erilaisia osaamisia vaativia tehtäviä osoitetaan työntekijöille sen sijaan, että yksilöitä määritel-lään ennalta tiettyihin tehtäväkokonaisuuksiin ja tehtäviin. Tämä tarkoittaisi sitä, että työn organisoinnin ja suunnittelun painopiste muodostuisi kohdeorganisaation tavoittei-den ympärille ja niihin toimenpiteisiin, joita tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan. Työ-tehtäviä hoitamaan valitaan henkilö, joka on osaavin suorittamaan kyseiset tehtävät, minkä vuoksi valittu henkilö ei ole välttämättä se yksi ja tietty henkilö, kenelle kyseis-ten työtehtävien suorittaminen yleensä kuuluisi organisaation määrittämän tehtävänk-u-vaoksen perusteella. Tämän työn organisointi- ja suunnittelutavan avulla voitaisiin to-

dennäköisesti hyödyntää kohdeorganisaation erilaista osaamista kokonaisvaltaisemmin ja joustavammin.

7.2.2. Asiantuntijatyön yhteisöllinen suunnitteluprosessi

Tämän tutkimuksen tulosten valossa voidaan todeta, että kohdeorganisaation asiantuntijatyön organisointia ja suunnittelua tulisi kehittää entistä vahvemmin yhteisöllisempää suuntaan. Sekä asiantuntijat että esimiehet toivovat kokonaisvaltaisempaa työn suunnitteluprosessia, jossa henkilöstön erilaiset osaamiset voidaan tunnustaa ja tunnustaa paremmin, ja johon toimijat voivat sitoutua yhteisesti määriteltyjen periaatteiden mukaisesti.

Kohdeorganisaation asiantuntijatyön suunnittelun yhteistoiminnallista kehittämistä voisi olla mielekästä edistää esimerkiksi Kiran ja kollegoiden (2010: 624, 628) sekä Parkerin ja kollegoiden (2017) esittämällä tavoilla, joissa pelkän esimiesjohtoisen tai yksilölähtöisen tehtävien tarkastelun sijaan organisaation työn suunnittelussa keskitytään entistä enemmän eri toimijoiden yhdessä tekemään työn kehittämiseen. Tätä näkemystä tukee myös sekä Bergin ja kollegoiden (Berg et al. 2013: 85) että Wangin ja kollegoiden tutkimustulokset (Wang et al. 2016; 2017), joiden mukaan yhdistämällä organisaatiossa esimieslähtöinen töiden organisointi ja tehtäväsuunnittelu sekä työntekijälähtöinen oman työn muotoilu voidaan edistää työn kokonaisvaltaista suunnittelua ja kehittämistä.

Kohdeorganisaation asiantuntijatyön suunnittelua voisi tällöin kehittää kokonaisuudesta käsin yhteisöllisesti eikä pelkästään yksittäisten työntekijöiden työtehtävien osalta, joka näyttää painottuvan organisaation nykytilassa. Asiantuntijatyön organisoinnin tarkastelussa olisi siis tärkeää korostaa yksilöllisen näkökulman rinnalla yhteisöllisiä toimintoja ja toimintatapoja. Näin voitaisiin tukea samalla sekä yksilöiden oman osaamisen ja asiantuntijuuden että työyhteisön yhteisen asiantuntijaosaamisen ylläpitoa ja kehittämistä.

Asiantuntijaorganisaation yhteistoiminnallista työn suunnittelun prosessia voisi kehittää konkreettisesti myös Bergin ja kollegoiden (2013: 181) ehdottamalla tavalla. Tutkijat nostavat esiin eräänä organisaation toiminnan kehittämisen keinona työntekijöiden ja esimiesten välisen suoran ja avoimen vuorovaikutuksen, jossa molemmat osapuolet voivat tuoda esille näkemyksiään organisaation työtehtäviin tarvittavista muutoksista. Tällöin toiminnan kehittämisen perustana on avoin vuorovaikutus ja luottamus eri toimijoiden kesken.

Asiantuntijatyön yhteisöllisen suunnittelun voisi yhdistää eri toimijoiden välisen laajemman keskustelun lisäksi esimerkiksi kohdeorganisaatiossa säännöllisesti vuosittain käytäviin kehityskeskusteluihin. Tällöin kehityskeskusteluissa työntekijä ja esimies

keskustelisivat ja etsisivät yhteistä näkemystä siihen, mitä tehtäviä kuuluu kunkin työntekijän tekemään työhön, mitä sosiaalisia verkostoja siinä tarvitaan ja miten työhön tulisi suhtautua. (Kira et al 2010: 625.) Monet tutkijat (esimerkiksi Kira et al. 2010 ja Parker et al. 2017) esittävätkin, että esimiehet ja kollegat otettaisiin vahvemmin mukaan yksittäisten työntekijöiden työn kehittämiseen, koska asiantuntijatyö on luontaisesti ominaisuuksiltaan yhteisöllistä. Tämä voisi tukea samalla asiantuntijatehtävien tarkastelua kokonaisuutena, joka oli ensimmäinen ehdotukseni asiantuntijatyön organisoinnin ja suunnittelun kehittämiseksi.

7.2.3. Asiantuntijatyön kokonaisvaltainen organisointi

Tutkimusaineistosta tulee esille organisaation rakenteellisten ratkaisujen vaikutus työn organisointiin ja suunnitteluun. Nykyiset asiantuntijatyön organisoinnin käytännöt koetaan varsin hierarkkisina ja toimintaa ohjaavina. Esimerkiksi osaston asiantuntijatehtävien sektorikohtainen jako koetaan varsin tarkkana ja sen lisäävän töiden eriytyvyyttä. Pääosa asiantuntijoista kokee osaston rakenteellisten ratkaisujen ja tehtävien sektorikohtaisen jaon rajoittavan lisäksi muun muassa asioiden yhteistä valmistelua.

Sekä asiantuntijat että esimiehet tuovat esille erilaisia organisaation rakenteellisiin ratkaisuihin liittyviä työn organisoinnin ja suunnittelun kehittämismahdollisuuksia. Tutkimuskirjallisuuden mukaan (esimerkiksi Kauhanen 2006; Oldham & Fried 2016; Tims et al. 2013a; Viitala 2005) organisaation rakenteelliset ratkaisut vaikuttavat muun muassa henkilöstön osaamisen hyödyntämiseen, kehittämiseen ja jakamiseen. Organisaatorakenne säätelee näiden lisäksi yksilöiden, tiimien ja ryhmien toimintaa organisaatiossa jäsentämällä niiden tehtäviä ja rooleja sekä vastuuta ja valtaa.

Kohdeorganisaation asiantuntijatyön kokonaisvaltaista organisointia voitaisiin tukea organisaation rakenteellisten ratkaisujen kehittämisellä, jossa keskityttäisiin organisaation rakenteiden tarkastelun sijaan aiemmin esille tuotuun toiminta- ja osaamislähtöiseen kehittämiseen. Organisaatorakenteiden kehittäminen kohdentuisi käytännössä yksilöiden, tiimien ja ryhmien välisiin yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteisiin, joihin tehtävät muutokset vaikuttaisivat samalla organisaation muiden rakenteellisten asioiden muodostamaan kokonaisuuteen (Huuhka 2010: 86; Tims et al. 2013a: 230; Viitala 2005: 220.)

Tutkimusaineiston perusteella kohdeorganisaation sisäisiä rakenteita voitaisiin kehittää esimerkiksi hälventämällä tai poistamalla sektorirajoja. Asiantuntijatyön kokonaisvaltaista organisointia voisi edistää osaston asiantuntijatehtävien uudelleen järjestely yli sektorirajojen. Asiantuntijatehtävistä voitaisiin tällöin muodostaa esimerkiksi organisaa-

tion toiminnan edellyttämiä erilaisia asiantuntijatiimejä. Tämä on tärkeä kehityssuunta muun muassa siitä syystä, että nykypäivänä asiantuntijatyö on luonteeltaan entistä enemmän tiimityötä. Työhön liittyvät asiat ja ongelmat ovat lisäksi usein niin monimutkaisia, ettei yhdellä yksilöllä ole riittävä osaamista niiden ratkaisemiseen. (Kets De Vries 2011: 213296; Sydänmaanlakka 2015: 53, 78.)

Myös muiden tutkimusten mukaan (esimerkiksi Posthuma et al. 2013; Viitala 2005: 220) organisaation toiminnan kehittämisessä on keskeistä tiedostaa työn organisoinnin ja suunnittelun periaatteet sekä hyödyntää erilaisia tiimejä ja työryhmiä yksittäisten työntekijöiden työpanoksen rinnalla. Viitalan (2007: 198) mukaan tiimityöskentelyn on todettu olevan erityisesti oppimisen ja osaamisen kehittämisen kannalta tarkasteltuna hyvä tapa organisoida työn tekemistä. Tämä voisi olla eräs asiantuntijatyön kokonaisvaltaisen organisoinnin kehittämisen keino kohdeorganisaatiossa.

7.3. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

7.3.1. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen validiteetilla eli luotettavuudella puolestaan tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Sekä tutkimuksen validiteettia, että reliabiliteettia voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. (Hirsjärvi ym. 2013: 231, 232–233; Koskinen ym. 2005: 254.)

Laadulliseen tutkimukseen reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet sopivat usein melko huonosti, koska laadullisessa tutkimuksessa kysymykset validiteetista ja reliabiliteetista asetetaan eri tavoin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteettia mitataan usein arvioimalla, saavutetaanko samalla tavalla aineistoa uudelleen lähestyttäessä samat tulokset. Lähestymistapa perustuu ajatteluun, että ilmiötä samalla välineellä mitattaessa tulisi tulosten pysyä samoina. Laadullisessa tutkimuksessa korostuvat tarkkojen välineiden sijaan analyysin systemaattisuuden ja tulkinnan luotettavuuden kriteerit. Systemaattinen analyysi kuvaa kaikki tutkimusprosessin aikana tehdyt valinnat, rajaukset ja analyysin etenemistä ohjaavat tekijät. Luotettavuuden lisäämiseksi tutkimusraportissa kuvataan, miten aineiston kokonaisuus muodostuu, ja kuvataan ne osat aineistosta, jolle keskeiset havainnot rakentuvat. Aineiston analyysin vahvuuksien kuvaamisen ohella on tärkeää käsitellä myös sen mahdollisia rajoituksia. (Koskinen ym. 2005: 255; Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010: 26–27.)

Laadullisessa tutkimuksessa käsite validiteetti on usein epäselvä, koska esimerkiksi tapaustutkimuksessa tutkija voi ajatella, että kaikki ihmisiä ja yhteisöjä tarkastelevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia. Tällöin ei ole kahta samanlaista tapausta, joten perinteisellä tavalla ajatellut luotettavuuden ja pätevyysarvioinnit eivät ole sellaisenaan mielekkäitä. (Hirsjärvi ym. 2013: 232.)

Validiteetin arvioimisella laadullisessa tutkimuksessa voidaan tarkoittoa kerätyn aineiston ja siitä tehtävien tulkintojen käyppyyden arviointia, joka tarkoittaa tutkimuksen kuvauksen sekä siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Validiteetin arviointiin liittyviä kysymyksiä ovat esimerkiksi se, onko tutkija valinnut oikean aineiston voidakseen vastata mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksiin tai onko tutkija tulkinnut kohdetta systemaattisen analyysin keinoin ja tehnyt analyysin järjestelmällisesti. Tutkimuksen validiteettia vahvistavat muun muassa tulkintojen perustana olevien analyttisten kriteerien avaaminen sekä aineistokoosteiden tekeminen ja visualisointi. (Hirsjärvi ym. 2013: 232; Koskinen ym. 2005: 258–259; Ruusuvuori ym. 2010: 27.)

Tämän tutkimuksen luvussa 5.3 on kuvattu yksityiskohtaisesti aineiston hankinta sekä siihen liittyvät olosuhteet ja paikat. Aineiston hankinnasta on kuvattu myös haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät ja tutkijan oma itsearviointi haastatteluista. Laadullisessa tutkimuksessa on keskeisessä asemassa myös luokittelujen tekeminen, joten lukijalle tulisi kertoa myös niiden perusteet. Tämän tutkimuksen aineiston ryhmitely ja teemoittelu on kuvattu luvussa 5.4. (Hirsjärvi ym. 2013: 232; Koskinen ym. 2005: 259.)

Tulosten tulkinnassa on sama tarkkuuden vaatimus, joten tutkijan on kerrottava, millä perusteella hän esittää tulkintoja, eli mihin päätelmät perustuvat. Lukijaa auttaa tämän ymmärtämisessä se, että tutkimustekstiä elävöitetään esimerkiksi suorilla haastatteluotteilla. (Hirsjärvi ym. 2013: 233; Koskinen ym. 2005: 259.) Tämän tutkimuksen tulokset on kuvattu luvussa kuusi tutkimustehtävän ja -kysymysten mukaisesti jäseneltyinä. Tulososion jokaisessa alakohdassa on esitetty myös kyseistä asiaa kuvaavia suoraa haastatteluotteita, joiden avulla pyritään tuomaan esille tutkittavaa ilmiötä koskevien kokemusten yleisyys ja monipuolisuus.

7.3.2. Tutkimusprosessin kokonaisuuden arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee pohtia jatkuvasti työssään tekemiään ratkaisuja, ja tutkimuksen arvioinnissa onkin kysymys ennen kaikkea tutkimusprosessin luotettavuudesta. Pääasiallinen luotettavuuden kriteeri laadullisessa tutkimuksessa on tutkija itse, ja tällöin tutkimuksen luotettavuuden arviointi kohdistuu koko tutkimusprosessiin.

Tutkimuksen tekemisen lähtökohtana onkin tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen ymmärtäminen, että tutkija on tutkimuksensa yksi olennaisista työkaluista. (Eskola & Suoranta 2014: 211). Tässä tutkimuksessa olen tunnistanut ja tunnustanut oman subjektiviteettini osaksi tutkimusprosessia ja sen etenemistä. Koen, että oma sitoutumiseni tähän tutkimukseen on toiminut ennen kaikkea vahvuutena ja voimavarana, vaikka siihen on liittynyt myös omat haasteensa. Tutkijan taustasitoumuksia ja tutkimukseen liittyvää esiyymmärrystä on käsitelty tarkemmin tutkimuksen luvussa 5.2.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta tutkijan oma tausta on merkityksellinen. Luotettavuutta voidaan lähestyä tutkijanäkökulman avulla, jossa tarkastellaan tutkijan omien ennakkokäsitysten vaikutusta aineistosta saatavaan käsitykseen. Lisäksi on tärkeää ottaa huomioon myös tutkijan mahdolliset yhteydet tutkimuksen kohteena olevaan organisaatioon. (Eskola & Suoranta 2014: 209–211). Tässä tutkimuksessa minulla tutkijana on yhteys kohteena olevaan organisaatioon ja varsinaiseen kohdejoukkoon. Olen työskennellyt Puolustusvoimissa pian 10 vuoden ajan erilaisissa asiantuntijatehtävissä ja olen myös nykyisessä työssäni yhteydessä kohdejoukoksi valittuihin asiantuntijoihin. Edustan siis itsekin tutkimuksen kohdejoukkoa eli Puolustusvoimien siviiliasiantuntijatehtävissä toimivia työntekijöitä. Minulla on ollut tutkijana omat ennakkokäsitykset tutkittavasta ilmiöstä, jotka paikantuvat kokemusteni kautta. Olen kuitenkin tarkastellut tutkittavaa ilmiötä ja tutkimuksen aineistoa vuorotellen läheltä ja kaukaa hermeneuttisen kehän kulkemisen keinoin. Koen, että esiyymmärrykseni ja sen päivittyminen sekä aineiston yksityiskohtien ja kokonaisuuden tarkastelu ovat vuorotelleet tutkimusprosessin aikana, joiden avulla olen voinut ylläpitää kriittistä tietoisuutta subjektiivisuudestani.

Alasuutarin (2011: 243) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tärkeintä on paikallinen selittäminen, jossa valitun mallin tulee päteä mahdollisimman hyvin selityksen perustana olevaan empiiriseen aineistoon. Selitysmallin tulee olla selkeä ja sisäisesti looginen, minkä lisäksi mahdollisimman monen aineiston pohjalta löydetyn asian tulee puoltaa sitä. Tuloksen yleisemmän merkityksen osoittaminen on tehtävä, jossa tulosta tarkastellaan esimerkkinä jostakin muusta kuin vain kyseisestä yksittäistapauksesta. Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä eli asiantuntijatyön organisointia ja suunnittelua kohdeorganisaatiossa. Ilmiötä on selitetty nykytilan kuvauksen sekä siihen liittyvien esteiden ja kehittämismahdollisuuksien tarkastelun avulla. Paikallisessa kohdeorganisaation tarkastelussa on pyritty yhdistämään ilmiön yksilöllinen ja yhteisöllinen näkökulma sekä kuvaamaan aineiston pohjalta löydettyjä asioita yhdistäen ne laajempaan organisaatiotason tarkasteluun. Tutkimustulosten yleisemmän tarkastelun tavoitteena ovat kohdeorganisaation asiantuntijatyön organisoinnin ja suunnittelun kokonaisvaltainen kuvaaminen sekä työn kehittämismahdollisuuksien tarkastelu.

7.4. Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa tarkasteltiin asiantuntijatyön organisointia ja suunnittelua kohdeorganisaation asiantuntijoiden ja heidän esimiestensä näkökulmista. Työn organisointia ja suunnittelua olisi voinut tutkia myös muista näkökulmista, kuten esimerkiksi koko kohdeorganisaation henkilöstön näkökulmasta tai eri henkilöstöryhmien näkökulmia vertaillen, mutta tässä tutkimuksessa haluttiin keskittyä erityisesti asiantuntijatyön tarkastelemaan. Tällöin oli luontevaa rajata tutkimuksen kohdejoukoksi asiantuntijatehtävissä toimivat henkilöt. Lisäksi tutkimuksessa päätettiin haastatella myös asiantuntijatehtävissä toimivien henkilöiden esimiehiä, jotta varmistetaan mahdollisimman laaja asiantuntijatyötä tarkasteleva organisatorinen näkökulma.

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena, joten tutkimuksessa on käsitelty ainoastaan yhtä Puolustusvoimien organisaatioyksikköä yhdestä rajatusta toiminnallisesta (asiantuntijatyö) näkökulmasta. Tämän vuoksi tutkimuksen tulosten yleistettävyydessä on todennäköisesti rajoituksia. Tapaustutkimuksille on kuitenkin tyypillistä, että niissä verrataan tutkittavan tapauksen nykytilannetta aiempaan tutkimustietoon ja saadaan tuloksia, joita voidaan pitää relevantteina tässä nimenomaisessa tapauksessa. Mikäli tutkimus toistettaisiin myöhemmin esimerkiksi toisessa vastaavassa organisaatiossa, tutkimuksen yleistettävyyteen voitaisiin ottaa paremmin kantaa. Tutkimusta voidaan kuitenkin pitää siinä mielessä yleistettävänä, että haastateltaviksi valittiin sellaiset henkilöt, joiden tehtäväkenttä joko asiantuntijana tai esimiehenä on pääosin samanlainen ja jotka toimivat samassa työyhteisössä jakaen yhteisen toimintakulttuurin kohdeorganisaatiossa. On siis mahdollista, että muissakin samankaltaisissa asiantuntijaorganisaatioissa Puolustusvoimien sisällä ja muualla julkishallinnossa voitaisiin päätyä samansuuntaisiin tuloksiin.

Tutkimuksen kohdejoukkona haastateltiin tietyn työyhteisön asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöitä ja heidän esimiehiään. Tutkimus on rajattu koskemaan kohdeorganisaation asiantuntijatyön organisointia ja suunnittelua. Puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen ja erityisesti henkilöstön osaamisen kehittämisen näkökulmasta tarkasteltuna olisi mielenkiintoista tutkia laajemmin Puolustusvoimien asiantuntijaorganisaatioita sekä niiden työn organisointia ja suunnittelua. Laajemmista tutkimustuloksista voisi olla hyötyä esimerkiksi henkilöstön osaamisen ja tehtäväsuunnittelun pitkäjänteisessä ja konkreettisessa kehittämisessä.

Jatkotutkimuksena voisi selvittää muun muassa sitä, miten asiantuntijatyön organisointi ja suunnittelu toteutuvat tai mitkä tekijät niihin vaikuttavat muissa vastaavissa Puolustusvoimien organisaatioissa. Olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin tutkimuksessa esil-

le nousseista työn muotoilun käytänteistä erityisesti työntekijöiden oman osaamisen ja asiantuntijuuden sekä työyhteisön yhteisen asiantuntijaosaamisen kehittämisen keinoja sekä niihin liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Aiemmissä tutkimuksissa ei ole tuotu esille tai tunnistettu yksilön osaamisen ja asiantuntijuuden muokkaamista työn muotoilun keinona, vaikka se on tämän tutkimuksen mukaan tekijä, joka näkyy usealla tavalla organisaation toiminnassa. Oman osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämismahdollisuudet koetaan esimerkiksi asiantuntijatyön keskeisinä voimavaroina. Lisäksi moni kohdeorganisaation asiantuntijatyön suunnittelun koettu haaste liittyy yksilöiden osaamisen ja asiantuntijuuden hyödyntämiseen.

Eräs mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe liittyy asiantuntijaorganisaation johtamiseen, koska sen toiminta rakentuu yleensä esimiesten, kollegoiden ja asiakkaiden välisessä yhteistyössä. Asiantuntijatyölle on ominaista sekä itsenäinen toiminta että moninaisissa verkostoissa työskentely, joten olisikin kiinnostavaa tutkia asiantuntijaorganisaation jaetun ja kollektiivisen johtajuuden toteuttamis- ja kehittämismahdollisuuksia.

Organisaatioiden jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö näkyy muun muassa työn tekemisen tapojen muuntumisena. Erityisesti asiantuntijatyö on entistä enemmän tietotyötä ja siinä korostuu muun muassa tietotekniset taidot. Teknologinen kehitys mahdollistaa yhä useammalle työntekijälle esimerkiksi etätyön tekemisen, joka vähentää osaltaan samalla kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta työssä ja asettaa uusia vaatimuksia työn organisointiin. Yksi kiintoisa jatkotutkimusaihe voisikin liittyä organisaation yhteisöllisen työn suunnittelun tutkimiseen etätyön tekemisen näkökulmasta. Lisäksi olisi tärkeää tutkia laajemmin asiantuntijatyön yhteisöllisen suunnittelun tekijöitä sekä toteuttamistapoja ja -mahdollisuuksia, kuten esimerkiksi tiimityöskentelyä.

LÄHTEET

- Aaltio, I. (2008). *Johtajuus lisäarvona*. Helsinki: WSOY.
- Aaltio, I. (2014). *Metodix - Metoditietämystä kaikille*. [online] [siteerattu 14.6.2017]. Saatavissa [www-osoitteesta: https://metodix.wordpress.com/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/](https://metodix.wordpress.com/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/).
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. Painos. Tampere: Vastapaino.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2003). Dual processes at work in call centre: an application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 12, 393–417.
- Bakker, A.B., Rodríguez-Munoz, A. & Sanz Vergel, A.S. (2016). Modelling job crafting behaviours: implications for work engagement. *Human Relations* 69:1, 169–189.
- Berg, J.M., Dutton, J. E. & Wrzesniewski, A. (2008). *What is Job Crafting and Why Does It Matter?* [online] [siteerattu 23.4.2017]. Saatavilla [www-osoitteesta: http://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf](http://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf).
- Berg, J.M., Dutton, J. E. & Wrzwsniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. Teoksessa *Purpose and Meaning in the Workplace*, 81–104. Toim. B.J. Dik, Z.S. Byrne & M.F. Steger. Washington, DC: American Psychological Association.
- Bizzi, L. (2016). Networks characteristics: when an individual`s job crafting depends on the jobs of others. *Human Relations* 70:4, 436–460.
- Grant, A.M. & Parker, S.K. (2009). Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals* 3, 317–375.
- Engelström, Y. (2006). *Kaksikäntinen asiantuntijaorganisaatio*. Kansanterveyslaitoksen julkaisuja B02/2006. Helsinki: Kansanterveyslaitos.
- Eskola, J. (2015). *Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta*. Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin* 2, 185–205. Toim. R. Valli & J. Aaltola. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 10. painos. Tampere: Vastapaino.
- Eriksson, M. (2006). *Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö*. Teoksessa *Kollektiivinen asiantuntijuus*, 115–151. Toim. J. Parviainen. Tampere: Tampere University press.

- Gothóni, R. (2000). *Uskontojen uustulkintaa*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hakanen, J. (2009). *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – kohti laadukasta työelämää*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. (2012). *Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. (2005). *Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjänä*. 6.–7. painos. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Harju, L., Aminoff, M., Pahlin, K. & Hakanen, J. (2015). *Inspistä! Työn tuunaajan inspiraatiokirja*. Helsinki: Työterveyslaitos. [online] [siteerattu 2.2.2017]. Saatavissa www-osoitteesta: <<http://www.ttl.fi/inspi>>.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2004). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. 15.–17. painos. Helsinki: Tammi.
- Hopp, W. J. & Oyen, M. P. (2004). Agile workforce evaluation: a framework for cross-training and coordination. *Iie Transactions*, 36:10, 919–940.
- Huuhka, M. (2010). *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kauhanen, J. (2006). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 8. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kets De Vries, M.F.R. (2011). *Reflections on Groups and Organizations*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Kira, M., Eijnatten, F.M. & Balkin, D.B. (2010). Crafting sustainable work: development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management* 23:5, 616–632.
- Kiviniemi, T. (2015). *Laadullinen tutkimus prosessina*. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2, 74–88. Toim. R. Valli & J. Aaltola. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

- Kärreman, D., Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2002). The return of the machine bureaucracy? Management control in the work settings of professionals. *International Studies of Management & Organization* 32: 2, 70–92.
- Leana, C., Appelbaum, E. & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: the role of job crafting. *Academy of Management Journal* 52:6, 1169–1192.
- Laine, T. (2015). *Miten kokemusta voidaan tutkita? Fenomenologinen näkökulma.* Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2, 29–51. Toim. R. Valli & J. Aaltola. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Lunenberg, F.C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International Journal of Scholarly, Academic Intellectual Diversity* 14:1, 1–8.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology* 23:1-2, 25–36.
- Mattarelli, E. & Tagliaventi M. R. (2015). How offshore professional's job dissatisfaction can promote further offshoring: organizational outcomes of job crafting. *Journal of Management Studies* 52:5, 587–618.
- Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen perusteet.* Teoksessa Laadullisen tutkimuksen käsikirja, 81–149. Toim. J. Metsämuuronen. Helsinki: International Methelp Ky.
- Mäkikangas, A., Aunola, K., Seppälä, P. & Hakanen, J. (2016). Work engagement-team performance relationship: shared job crafting as a moderator. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 69, 772–790.
- Mäkikangas, A., Bakker, A.B. & Schaufeli, W. B. (2017). Antecedents of daily team job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 26:3, 421–433.
- Oldham, G.R. & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Process* 136, 20–35.
- Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu.* Helsinki: WSOYpro.
- Palonen, T. & Gruber, H. (2010). *Satunnainen, rutiininomainen ja tietoinen osaaminen.* Teoksessa Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Koulutuksen ja työelämän näkökulmia, 41–57. Toim. K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Paloniemi, S. & Collin, K. (2015). *Mitä ihmettä on kollektiivinen etnografia? Kokemuksia organisaatiotutkimuksesta.* Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2, 207–225. Toim. R. Valli & J. Aaltola. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (2010). *Asiantuntijuudesta identiteettiin*. Teoksessa *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Koulutuksen ja työelämän näkökulmia*, 13–39. Toim. K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Parker, S. K., Morgeson, F., P. & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology* 103:3, 403–420.
- Pesonen, H. (2007). *Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. Helsinki: Infor Oy.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M.C.V, Schaufeli, W.B. & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behaviour* 33:8, 1120–1141.
- Petrou, P., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B (2016). Crafting the change. The role of employee job crafting behaviours for successful organizational change. *Journal of Management*. Doi: 10.1177/0149206315624961.
- Pirkkalainen, J. (2003). *Työhön, työssä ja työstä oppiminen. Toimijuus ja työn muutos*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.
- Posthuma, R. A., Campion, M.C., Masimova, M. & Campion, M.A. (2013). A high performance work practices taxonomy integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 20:10, 1–37.
- Puolustusvoimat. (2016). *Henkilöstötilinpäätös 2016*. [online] [siteerattu 12.8.2017]. Saatavissa www-osoitteesta: <http://puolustusvoimat.fi/documents1948673/2267037/PEVIESTOS_Henkilöstötilinpäätös+2016.pdf/8e59a66f-8a66-47fa-b990-9e30aae2394e>.
- Puolustusvoimat. (2017). *Työ ja koulutus* -internetsivut. [online] [siteerattu 9.8.2017]. Saatavissa www-osoitteesta: <http://puolustusvoimat.fi/tyo-koulutus/ monenlaisia-tehtavia>.
- Pääesikunta. Suunnitteluosasto (PESUUNNOS). (2014). *Puolustusvoimien hallinto 2015*. PVHSM 001 - PESUUNNOS (PVHALLINTO 2015). Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmän asiakirja HK414/12.6.2014. Helsinki.
- Pääesikunta. Suunnitteluosasto (PESUUNNOS). (2015). *Puolustusvoimien johtaminen ja ohjaus*. PVOHJEK-PE. Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmän asiakirja HL477/29.10.2015. Helsinki.
- Rantala, T. (2006). *Etnografisen tutkimuksen perusteet*. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*, 216–287. Toim. J. Metsämuuronen. Helsinki: International Methelp Ky.

- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: a theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior* 30, 91-127.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysin vaiheet*. Teoksessa Haastattelun analyysi, 9–38. Toim. J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen. Tampere: Vastapaino.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzáles-Romá, V. & Bakker, A. (2001). The measurement of engagement and burnout: the sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 71–92.
- Singh, V.L. & Singh, M. (2016). Techniques of job crafting: an exploratory study on management consultants. *South Asian Journal of Management* 23:2, 25–50.
- Sipilä, J. (1996). *Asiantuntija ja johtaja – Miten hallitsen nämä kaksi roolia?* 2. painos. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Stone, D. L. & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*. 25:2, 139–145.
- Sydänmaanlakka, P. (2004). *Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. 7. painos. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?* Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sveiby, K.-E. (1990). *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Helsinki: Weilin + Göös.
- Tikkamäki, K. (2006). *Työn ja organisaation muutoksessa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteen laitos. Tampere: Tampere University Press.
- Tims, M. & Bakker, B.A. (2010). Job crafting: towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology* 36:2, 1–9.
- Tims, M., Bakker, B.A. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behaviour* 80, 173–186.
- Tims, M., Bakker, B.A. & Derks, D. (2013a). The impact of job crafting on job demands, job resources and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology* 18:2, 230–240.
- Tims, M., Bakker, B.A., Derks, D. & van Rhenen, W. (2013b). Job crafting at the team and individual level: implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management* 38:4, 427–454.

- Tims, M., Bakker, B.A. & Derks, D. (2015). Examining job crafting from an interpersonal perspective: is employee job crafting related to the well-being of colleagues? *The Internal Association of Applied Psychology* 64:4, 727–753.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 11. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Koivunen, N. (2014). *Lähijohtaja henkilötyössä*. Teoksessa Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet, 151–171. Vaasan yliopisto julkaisuja, tutkimuksia 302. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Virtanen, A. (2006). *Biopoliittisen talouden kritiikki*. Akateeminen väitöskirja. Helsinki School of Economics.
- Vogt, K., Hakanen, J.J., Brauchli, R., Jenny, G.J. & Bauer, G. F., (2016). The consequences of job crafting: a three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 25, 353–362.
- Välimaa, J. (2010). Kenttätieto vertailevassa korkeakoulututkimuksessa. *Kasvatus* 41:4, 363–373.
- Wang, H.J., Demerouti, E. & Bakker, A.B. (2016). A review of job crafting research: the role of leader behaviors in cultivating successful job crafters. Teoksessa S.K. Parker & U.K. Bindl (Eds.) *Proactivity at Work*. 77–104. UK: Routledge.
- Wang, H-J., Demerouti, E. & Le Blanc P. (2017). Transformational leadership, adaptability and job crafting: the moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behaviour* 100, 185–195.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their own work. *Academy of Management Review* 26:2, 179–201.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. & Berg, J. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in Positive Organizational Psychology* 1, 281–203.

LIITTEET

Liite 1. Haastateltaville annettu etukäteisteksti

Mitä on työn yksilöllinen muokkaus (Job Crafting)?

Työn yksilöllinen muokkaus, josta voidaan myös käyttää käsitettä työn tuunaaminen, haastaa perinteisen työn kehittämiseen liittyvän ajattelutavan, jossa organisaation johto muotoilee työtehtäviä työntekijöille ylhäältä alas -periaatteella ja työntekijät ovat töidensä passiivisia vastaanottajia. Työn tuunaamisessa yksilö ottaa itse aktiivisen ja vastuullisen roolin omasta työmotivaatiostaan sekä työnsä muotoilusta ja kehittämisestä itselle mielekkäämmäksi.

Käytännössä työn tuunaaminen on erilaisten voimavarojen lisäämistä työn arkeen. Työn voimavarat voivat liittyä esimerkiksi työn piirteisiin, työyhteisöön tai yksilön omaan kokemukseen osaamisestaan. Työntekijän hyödyntäessä olemassaolevia työn voimavaroja ja vahvistaessa niitä itseä innostavalla tavalla, on toiminnan todettu olevan yhteydessä muun muassa korkeampaan työn imuun, parempaan työkykyyn ja vähäisempään stressiin. Toisinsanoen kun työssä on sopivasti voimavaroja suhteessa työn vaatimuksiin, ei työntekijä leipäänny tai uuvu työssään.

Työn tuunaaminen on työntekijälähtöistä toimintaa yksilön omista lähtökohdista ja tarpeista, joten se voi toteutua monissa erilaisissa työtehtävissä ja tilanteissa. Se voi olla esimerkiksi omatoimista työn muokkaamista itselle mielekkäämmäksi, omien taitojen monipuolisempaa käyttöä, omaan ja työyhteisön vuorovaikutukseen vaikuttamista sekä työtä koskevien ajattelu- ja toimintatapojen kehittämistä. Työn tuunaaminen ei ole organisaation vastaista toimintaa, työpaikan tai työtehtävän vaihtamista, esimiehen toteuttamaa tehtävien muuttamista tai pelkästään työtehtävien rajaamista.

Työn tuunaaminen voi toteutua konkreettisesti esimerkiksi tehtävän tuunaamisena, joka kohdistuu oman työn sisältöön tai siihen, kuinka työtä tekee. Tällöin yksilö voi esimerkiksi laajentaa osaamistaan uuteen projektiin osallistumalla, hyödyntää kykyjään uusilla tavoilla mentoroimalla uutta työntekijää tai rikkomalla työn tekemiseen liittyviä rutiineja. Työn sosiaalinen tuunaaminen kohdistuu puolestaan työhön liittyvän vuorovaikutuksen muokkaamiseen esimerkiksi yhteistyön määrään ja laatuun vaikuttamalla. Tällöin yksilö voi tutustua esimerkiksi organisaation muiden yksiköiden toimintaan, hakea palautetta esimieheltä tai ideoita kollegoilta sekä panostaa läsnäoloon ja omiin vuorovaikutustapoihinsa. Ajattelutavan tuunaaminen on oman työn tarkastelua uusilla tavoilla tai erilaisista näkökulmista, johon liittyy mm. omista saavutuksista iloitseminen, myönteis-

sen ajattelutavan valitseminen sekä oman työn tarkastelu kokonaisuutena ja sen merkityksen hahmottaminen.

Työn tuunaamista voidaan tarkastella yksittäisten toimintojen tekemisen sijaan jatkuvana tapana toimia tai ajatella työssä. Se on parhaimmillaan avoimuutta uudelle sekä ajattelu- ja toimintatapojen muuttamista pienillä tai vähän isommilla tavoilla vahvistaen sekä yksilön että työyhteisön voimavaroja.

Lähteenä:

Työterveyslaitoksen internet-sivut (www.ttl.fi)

Harju, L., Aminoff, M., Pahlin, K. & Hakanen, J. (2015). Inspistä! Työn tuunaajan inspiraatiokirja. Helsinki: Työterveyslaitos.

Liite 2. Teemahaastattelurunko ja -kysymykset

HAASTATTELURUNKO ASIANTUNTIJOILLE

- Henkilöiden haastattelu asiantuntijatehtävissä toimivina työntekijöinä
- Taustakysymyksenä ikä ja työskentelyaika organisaatiossa

Nykytila:

1. Osaston asiantuntijatehtävien organisoinnin ja suunnittelun nykytila
2. Oma tehtävä osaston/organisaation kokonaisuudessa
3. Osaston asiantuntijatehtävien merkitys/rooli organisaatiossa. Miksi osastolla on asiantuntijatehtäviä (vert. SIV ja sotilaat)?
4. Asiat, jotka saavat innostumaan työstä ja motivoivat työskentelemään
5. Onko mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön? Millaisia?
6. Työn voimavara- ja kuormitustekijät
7. Työn voimavarojen lisäämisen ja kuormituksen kohtuullistamisen eteen tehdyt toimenpiteet osastolla

Mahdollisuudet/haasteet:

8. Miten muokkaisit omaa työtäsi entistä mielekkäämmäksi ja innostavammaksi?
9. Mikä on mahdollisesti estänyt/rajoittanut työn muokkaamista tai tekee siitä hankalaa?
10. Onko oman työn muokkaamisella merkitystä koko osaston toimintaan? Mitä, miksi?
11. Osaston asiantuntijatehtävien organisoinnin mahdolliset kehittämistarpeet.
12. Onko jotain muuta, jota haluaa tuoda esille?

HAASTATTELURUNKO ESIMIEHILLE

- Henkilöiden haastattelu asiantuntijatehtävissä toimivien työntekijöiden esimiehenä
- Taustakysymyksenä ikä ja työskentelyaika organisaatiossa

Nykytila:

1. Osaston asiantuntijatehtävien organisoinnin ja suunnittelun nykytila
2. Oma tehtävä osaston/organisaation kokonaisuudessa
3. Osaston asiantuntijatehtävien merkitys/rooli organisaatiossa? Miksi osastolla on asiantuntijatehtäviä (vert. SIV ja sotilaat)?
4. Oma esimiesrooli osastolla yleisesti ja erityisesti asiantuntijoiden johtamisessa
5. Ovatko asiantuntijatehtävissä toimivat henkilöt muokanneet tai muuten kehittäneet omaa työtään osastollanne? Miten?
6. Miksi asiantuntijat ovat muokanneet työtään tai haluaisivat muokata sitä?

Mahdollisuudet/haasteet:

7. Miten voisit esimiehenä tukea alaisiasi toimivien asiantuntijoiden työn muokkaamista/kehittämistä?
8. Mitä hyötyä asiantuntijatyön muokkaamisesta voisi olla osastollenne?
9. Mikä on mahdollisesti estänyt asiantuntijatyön muokkaamista/kehittämistä osastollanne tai tekee siitä hankalaa?
10. Osaston asiantuntijatehtävien organisoinnin mahdolliset kehittämistarpeet
11. Onko jotain muuta, jota haluaa tuoda esille?

Liite 3. Esimerkki aineiston teoriasidonnaisesta analyysistä

| ALKUPERÄISILMAUS | PELKISTETTY ILMAUS | ALAKATEGORIA | YLÄKATEGORIA | PÄÄKATEGORIA |
|---|--|---|--|---|
| <p>"Koska nyt kun on se rajaava tekijä se rakenne, sanotaan se organisaatorakenne, me ei välttämättä saada hyödynnetty...sitä osaamista, mikä meillä jo on organisaatiossa." a2</p> <p>"Toi on toi rakenteellinen juttu, se on ison luokan juttu ja vaikuttaa kaikkeen." a1</p> | Organisaatiiorakenteen vaikutus | Organisaation rakenteesta ja työn organisoinnista aiheutuvat haasteet | Organisaation rakenteelliset ratkaisut sekä tehtävä- ja henkilösuunnittelu | Organisaatiotason työn suunnittelun esteet tai rajoitukset |
| <p>"Osastollisten työtehtävien rajaaminen...tavallaan ne tonttien rajat on aika tiukat." a6</p> <p>"Rajoittava tekijä on se hierarkia. Meillä sidotaan liian pitkään tehtävä rakenteeseen ja puhtaasti tiettyyn osaluueeseen." a2</p> <p>"Ne (asiantuntijatehtävät) on organisoitun mielestä siloittain tai niinku karsinoinu aika tiukasti, että jokaisella on niin kuin ne omat kurssinsa ja niitä hoidetaan aika tiukasti." a5</p> | Tehtävärakenteen hierarkisuus | | | |
| <p>"Ja sitten kun täällä on vaihtuvuus, esimiehet vaihtuu. Uskaltaako sitä yhtäkkiä...tehdä eri tavalla." a4</p> <p>"Se johtuu siitä, että niin paljon henkilöstöä aina vaihtuu, varsinkin sotilaat, ja kun ne oppii ymmärtämään, käyttämään <u>osaston</u> asiantuntijuutta, niin ne on jo uudessa tehtävässä." e2</p> | Sotilashenkilöstön nopea tehtäväkierto | Henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuvat haasteet | | |
| <p>"No tietysti on probleema se, että ihmisiä tulee ja menee, tehtävien hoitajat vaihtuvat, sotilaat eritoten. Ja nyt on asiantuntijoiden osalta ollut vaihtuvuutta." a5</p> <p>"Lähtenyt erilaista osaamista ja sitten tilalle on tullut toisenlaista." e1</p> | Osaston henkilöstön (erityisesti esimiehet) vaihtuvuus | | | |