



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

KRISTINA AHMAS

Norsunluutornin purkajat

Jaettu johtajuus ja kollektiivinen
asiantuntijuus museossa

ACTA WASAENSIA 318
LIIKETALOUSTIEDE 130
JOHTAMINEN JA ORGANISAATIO

Esitarkastajat

Professori
Päivi Eriksson
Itä Suomen yliopisto
PL 1627
70211 Kuopio

Professori
Iris Aaltio
Jyväskylän yliopisto
PL 35
40014 Jyväskylän yliopisto

Julkaisija Vaasan yliopisto	Julkaisupäivämäärä Joulukuu 2014	
Tekijä(t) Kristina Ahmas	Julkaisun tyyppi Monografia	
	Julkaisusarjan nimi, osan numero Acta Wasaensia, 318	
Yhteystiedot Vaasan yliopisto Johtamisen yksikkö PL 700 65101 VAASA	ISBN ISBN 978-952-476-578-7 (print) ISBN 978-952-476-579-4 (online)	
	ISSN ISSN 0355-2667 (Acta Wasaensia 318, print) ISSN 2323-9123 (Acta Wasaensia 318, online) ISSN 1235-7871 (Acta Wasaensia. Liiketaloustiede 130, print) ISSN 2323-9735 (Acta Wasaensia. Liiketaloustiede 130, online)	
	Sivumäärä 296	Kieli Suomi
Julkaisun nimike Norsunluutornin purkajat – jaettu johtajuus ja kollektiivinen asiantuntijuus museossa		
Tiivistelmä <p>Tutkimus haastaa ja päivittää asiantuntijuustutkimusta vastaamaan ympäristöstä nouseviin vaatimuksiin. Se tuottaa ymmärrystä aiemmin tutkimattomasta asiantuntijuuden ja johtajuuden yhteydestä museon asiantuntijaorganisaatiossa. Museolaitos edustaa suljettuun asiantuntijuteen nojaavaa institutionaalista tieto-organisaatiota, norsunluutornia. Tutkimus rakentaa sen purkamisen mallin ja osoittaa miten avoin asiantuntijuus voi toimia ja miten relationaalisilla käytännöillä voi avautua tila kollektiiviselle asiantuntijuudelle. Tarkastelua värittää esteettinen elementti, joka nousee sekä aineistosta että on läsnä museossa. Tutkimus vastaa kysymykseen: Miten jaettu johtajuus ja kollektiivinen asiantuntijuus voivat rakentua museossa.</p> <p>Toimintatutkimus toteutettiin tutkijan johtamassa museossa ja interventioaineiston ohella hyödynnettiin etnografista aineistoa. Analyysi tuottaa sekä ammattilaisten että yhteistyökumppanien johtajuudesta ja asiantuntijuudesta tulkintamateriaalia sekä niihin soveltamia käytäntöjä. Aineistoa peilataan johtajuus- ja asiantuntijuustutkimuksen teoreettisiin keskusteluihin. Jaettu ja erityisesti relationaalinen johtajuusteoria tuottavat teoreettisen mallin aineiston ymmärtämiseen. Taus-tan avoimen asiantuntijuuden hahmottamiseksi tarjoavat käytäntöyhteisöjen ja kollektiivisen asiantuntijuuden keskustelut. Esteettinen organisaatioteoria avaa ymmärtämään aistipohjaisuuden keskeisyyttä organisaatiossa.</p> <p>Löydösten perusteella johtajuus ja asiantuntijuus nivoutuvat asiantuntijaorganisaatiossa yhteen. Kuitenkin erilaisten toimintalogiikkojen osalta syntyy dualismi, jossa stagnaattinen johtajuus yhdessä suljetun asiantuntijuuden kanssa muodostavat toisen, kun taas dynaaminen johtajuus ja avoin asiantuntijuus toisen puolen. Dualismin osat eivät silti asetu toistensa vastakohdiksi vaan niiden keskinäistä ja täydentävää dialogia ylläpitää niihin sisältyvä esteettinen elementti.</p>		
Asiasanat jaettu johtajuus, relationaaliset käytännöt, esteettinen organisoituminen, avoin asiantuntijuus, kollektiivinen asiantuntijuus, asiantuntijaorganisaatio, museo		

Publisher Vaasan yliopisto	Date of publication	
Author(s) Kristina Ahmas	Type of publication Monograph	
	Name and number of series Acta Wasaensia, 318	
Contact information University of Vaasa Department of Management P.O. Box 700 FI-65101 VAASA FINLAND	ISBN ISBN 978-952-476-578-7 (print) ISBN 978-952-476-579-4 (online)	
	ISSN ISSN 0355-2667 (Acta Wasaensia 318, print) ISSN 2323-9123 (Acta Wasaensia 318, online) ISSN 1235-7871 (Acta Wasaensia. Liiketaloustiede 130, print) ISSN 2323-9735 (Acta Wasaensia. Liiketaloustiede 130, online)	
	Number of pages 296	Language Finnish
	Title of publication Dismantling an ivory tower – shared leadership and collective expertise in a museum	
Abstract <p>The dissertation challenges and updates research of expertise in responding to demands from the environment. It produces an understanding on connections between expertise and leadership in a museum organization. The museum institution stands for a knowledge organization based on closure of expertise, the ivory tower. The thesis provides a dismantling model, showing an alternative for open expertise and how relational practices have the power to make room for collective expertise. An aesthetic element present in the museum and in the data tones the study which responds to the question: How may shared leadership and collective expertise be constructed in a museum?</p> <p>The action research was conducted in the museum lead by the researcher. Along with the intervention data, ethnographic data was utilized. The analysis provides practices on leadership and expertise used and interpreted by professionals and partners. The data is reflected on theoretical discussions on leadership and expertise. Shared and relational leadership theories make the theoretical basis for the data. The background for interpreting open expertise arises from discussions on communities of practice and collective expertise. The aesthetic organization theory opens the understanding for the central role of sensuous elements in an organization.</p> <p>The findings show that leadership and expertise are interlinked in an expert organization. The operation logic, however, creates a dualism where stagnant leadership unites with the closure of expertise, while dynamic leadership merged with open expertise makes the other end. Yet the ends of the dualism don't stand as opposites, but keep up a common complementary dialogue lead by an innate aesthetic element.</p>		
Keywords shared leadership, relational practices, aesthetic organizing, open expertise, collective expertise, expert organization, museum		

ESIPUHE

Elämä muodostuu tulkinnoista. Niiden kautta rakentuvat myös työelämä, ihmisten keskinäiset suhteet työpaikoilla ja organisaatioissa, mutta tulkintojen takia todellisuus on häilyvä ja näkökulmallinen. Tulkinnoista ihmiset hakevat elämäänsä merkityksiä ja mielekkyyttä, sillä ne voivat sitouttaa tai erottaa - eli niillä on tekemistä organisoitumisen kanssa. Käsittelen tutkimuksessani mm. tulkintoja ja niiden pohjalta ihmisten johtajuuteen ja asiantuntijuuteen kohdentavia merkityksiä institutionaalisen asiantuntijaorganisaation työyhteisössä.

Haluni ymmärtää organisoitumista syvemmin syntyi MBA- opintojen pohjalta. Tohtoriopiskelijaksi kirjoittauduttuani vuonna 2008 sain väitöskirjamatkaani ohjaajaksi dosentti Niina Koivusen, josta löysin akateemisen sielunkumppanin. Häntä kiinnostavat juuri ne teemat, joista halusin tietää lisää. Olen joka vaiheessa saanut häneltä ainutlaatuisen kannustavaa ohjausta, uskoa matkan jatkumiseen ja rytmitystä työn viemiseksi eteenpäin. En voi kyllin kiittää Niina Koivusta. Lämmin kiitos kuuluu myös toiselle ohjaajalleni professori Riitta Viitalalle sekä johtamisen laitoksen HR – tutkimusryhmälle, jonka kanssa olen voinut prosessoida tutkimustani. Sydämelliset kiitokset paneutuvista ja rakentavista kommentaiteista kohdennan esitarkastajilleni professoreille Päivi Eriksson ja Iris Aaltio.

Kuitenkaan ilman työyhteisöäni tätä tutkimusta ei olisi olemassa. Työyhteisö suostui tutkimukseni laboratoriksi, jonka kanssa muodostimme yhteistyörakenteen harrastajaryhmän kanssa. Siksi kiitokset kuuluvat työyhteisön ohella noin 40 kokkolalaiselle kotiseutuhistorian harrastajalle, joita kutsun kunnioittavasti ”Viisiksi”. Heistä haluan nimetä erityisesti Eero Huiman, jonka kanssa yhdessä synnytimme toimijaryhmän. Museonjohtajakollegoiltani sain lisäksi työhöni arvokkaita näkemyksiä ja kannanottoja, joista olen kiitollinen. FL Asko Mäkelän kanssa kävin rakentavan keskustelun jo kirjoitustyön alkuvaiheessa.

Kiitän myös työnantajaani Kokkolan kaupunkia, joka on tukenut tutkimustani mahdollistaen määräaikaisia irtautumisia tutkimuksen pariin. Erityisesti esimieheni sivistysjohtaja KT Peter Johnsonin jatkuva kannustus ja rakentava tuki ovat antaneet uskoa projektini etenemiseen.

Taloudellisesti tutkimustani ovat tukeneet Suomen kulttuurirahaston Keski-Pohjanmaan rahasto, Keskipohjanmaa säätiö, Marcus Wallenbergin liiketaloudellinen tutkimussäätiö ja Vaasan yliopisto. Tuki on sekä mahdollistanut päätoimisen tutkimusrupeaman että osallistumisen silmiä avaaviin kansainvälisiin konferensseihin. Rahoittajien ohella kiitos kuuluu reippaalle konferenssiseuralaiselleni Oona Marttilalle.

Ihmisen elämän arki koostuu pienistä päivittäisistä asioista ja ajan käytöstä. Sen suhteen olen kiitollinen perheelleni siitä, että he pitivät jalkani maassa ja jaksoivat tehdä tilaa mamman tutkimukselle sekä sallia arjen täyttyvän pöydillä lojuvista paperi- ja kirjakasoista.

Johtotähtenä mielessäni on ollut jo edesmenneen isäni OTT Pentti Ahmoksen esimerkki kypsän iän tutkijasta. Tutkimukseni haluan omistaa lapsilleni Jannelle, Teemulle ja Oonalle kannustukseksi tiedollisen uteliaisuuden polulle.

Puistokadulla lokakuussa 2014

Kristina Ahmas

Sisällys

ESIPUHE	1
PROLOGI.....	1
1. JOHDANTO JA TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	3
1.1. TAUSTA JA TUTKIMUKSEN PERUSTELUT.....	3
1.1.1. Tutkimusasetelma, tavoitteet ja tutkimuskysymys	5
1.2. ASEMOINTI ORGANISAATIOITUTKIMUKSEN KENTÄLLE	7
1.2.1. Kulttuuriorganisaatioita koskeva johtajuustutkimus.....	8
1.2.2. Museot johtajuustutkimuksessa	10
1.3. KÄSITELTÄVÄT ILMIÖT JA KESKEISET KÄSITTEET	14
1.3.1. Johtajuus tutkimuskohteena	14
1.3.2. Tutkimuksen esteettinen ulottuvuus.....	16
1.3.3. Asiantuntijuus tutkimuskohteena.....	18
1.4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TARINA.....	19
1.5. TUTKIMUSRAPORTIN RAKENNE	22
2. TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	24
2.1. JOHTAJUUS	25
2.1.1. Johtajuus tutkimuskirjallisuudessa.....	26
2.1.2. Johtajuus yksilökeskeisenä ilmiönä	29
2.1.3. Johtajuus jaettuna ilmiönä.....	35
2.1.4. Relationaalinen johtajuus.....	39
2.2. ESTEETTISYYS ORGANISAATIOIDEN TUTKIMUKSESSA.....	44
2.2.1. Aistimaailma rationalismin täydentäjänä.....	48
2.2.2. Sensus communis - esteettisyys yhteenkuuluvuutena.....	55
2.2.3. Taide johtajuuden osatekijänä.....	58
2.3. ASIANTUNTIJUUS.....	63
2.3.1. Asiantuntijuus tutkimuskirjallisuudessa	66
2.3.2. Suljettu asiantuntijuus	68
2.3.3. Vuorovaikutuksessa avautuva asiantuntijuus.....	72
2.3.4. Relationaalinen asiantuntijuus	77
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUSTAPA JA TUTKIMUSYMPÄRISTÖ.....	86
3.1. TUTKIMUKSEN TOTEUTUSTAPA	86
3.1.1. Tieteenfilosofinen lähtökohta.....	87
3.1.2. Toimintatutkimus	90
3.1.3. Tutkija, tutkimuskohde ja lukija	97
3.1.4. Tutkimuksen tulokset ja arviointi	101
3.1.5. Aineistot ja niiden hankintatavat.....	102
3.2. AINEISTON ANALYYSI.....	115

Z

3.3. MUSEO TUTKIMUKSEN KOHTEENA JA KONTEKSTINA.....	119
3.3.1. ”Museo” osana suomalaista museokenttää.....	119
3.3.2. Museoiden toimintaorientaatiot.....	122
3.3.3. K.H.Renlundin museo – Keski-Pohjanmaan maakuntamuseo, ”Museo”.....	131
3.4. NORSUNLUUTORNI - MUSEO INSTITUUTIONA.....	140
3.4.1. Kokoelmatyö ja valta.....	143
3.4.2. Näyttelyt ja valta.....	144
3.4.3. Museopedagogia – valta kasvattaa.....	147
3.4.4. Museotila ja valta.....	148
3.4.5. Museo ammattilaisten organisaationa.....	150
4. JOHTAJUUS JA ASIANTUNTIJUUS AINEISTOSSA.....	154
4.1. PELISÄÄNTÖJEN NOUDATTAMINEN.....	156
4.1.1. Byrokratian kehikko.....	157
4.1.2. Operatiivisen toiminnan keskinäinen ohjaus.....	161
4.1.3. Kehollisuus ja työyhteisön hienosäätö.....	172
4.2. MAHDOLLISTAMINEN.....	176
4.2.1. Infrastruktuurin tuottaminen.....	177
4.2.2. Johtajuusmomentum.....	182
4.2.3. Taide johtajuuden instrumenttina.....	184
4.3. TÄYDENTÄMINEN.....	186
4.3.1. Tasavertaisuus.....	187
4.3.2. Rajallisuuden sietäminen.....	189
4.3.3. Tilkkutäkki.....	194
4.4. PALKITSEVUUS.....	195
4.4.1. Merkityksellinen tietosisältö.....	197
4.4.2. Materiaali ja tekeminen.....	200
4.5. VUOROVAIKUTUS.....	202
4.5.1. Verbaali vuorovaikutus – ymmärtämisen moninaisuus.....	204
4.5.2. Nonverbaali vuorovaikutus – aistipohjainen ymmärrys.....	207
4.6. NORSUNLUUTORNIN PURKAJAT.....	215
4.6.1. Johtajuus - ylläpitoa ja toiminnan hetkiä.....	216
4.6.2. Palkitsevuus organisoii asiantuntijuuden tilkkutäkkiä.....	219
4.6.3. Vuorovaikutus - tietämistä ja kokemista.....	221
4.6.4. Kehollisuuden, aistikokemusten ja mielikuvituksen ulottuvuus.....	223
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ARVIOINTI.....	227
5.1. TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	227
5.2. TUTKIMUKSEN MERKITYS JA ARVIOINTI.....	232
5.2.1. Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio.....	233
5.2.2. Tutkimusmetodologian arviointi ja rajoitteet.....	240

5.2.3. Käytännön johtopäätökset.....	243
5.3. JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSIA.....	247
EPILOGI.....	250
KIRJALLISUUS.....	252
LIITTEET.....	275

Kuviot

Kuvio 1.	Tutkimusasetelma vaikutustekijöiden kontekstissa.....	6
Kuvio 2.	Johtajuusnäkökulmien eroavaisuudet Northousen (2010, 5) mukaan.....	36
Kuvio 3.	Johtajuusmomentum Ladkinin (2010, 178) mukaan.....	42
Kuvio 4.	Yksilölliset asiantuntijuudet hajoavat.....	65
Kuvio 5.	Suljettu asiantuntijuus Eräsaaren (2002; 2006) mukaan.....	70
Kuvio 6.	Toimintatutkimusprosessissa toisiinsa kiertyvät kolme näkökulmaa.....	95
Kuvio 7.	Aineiston keruun aikataulu.....	103
Kuvio 8.	Tutkimuksen aineisto.....	103
Kuvio 9.	Aineiston muotoutuminen teemoiksi esteettisen tarkastelulinssin läpi.....	117
Kuvio 10.	Museon tehtävät Beckman & Hillströmin (2003) mukaan.....	126
Kuvio 11.	”Museon” organisaatio 1990-luvulla (Kokkolan kultt.ltk § 113/1994).....	133
Kuvio 12.	”Museon” ydinprosessit 2006 (Ahmas 2005, 10).....	134
Kuvio 13.	”Museon” linjaorganisaatio v. 2006 alkaen (Ahmas 2005, 61).....	136
Kuvio 14.	Aineistosta nousevat teemat johtajuuden ja asiantuntijuuden näkökulmasta.....	155
Kuvio 15.	Vuorovaikutuksen ja osallisuuskokemuksen keskinäinen suhde.....	165
Kuvio 16.	Museon organisaatio v. 2010 alkaen.....	179
Kuvio 17.	Hämähäkinseittiorganisaatio uudistui tiimien myötä.....	181
Kuvio 18.	Aineiston tuottamat teemat.....	216
Kuvio 19.	Kollektiivinen asiantuntijuus.....	223
Kuvio 20.	Teemoissa esiintyvä esteettinen ulottuvuus.....	226
Kuvio 21.	Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio.....	234
Kuvio 22.	”Museon” hämähäkiseittiorganisaatio.....	245

Taulukot

Taulukko 1.	Johtajuusteoriat lähtökohdittain Haslam ym. (2011) mukaan. ..	34
Taulukko 2.	Asiantuntijuuskeskustelujen tarkastelunäkökulmat tutkimuskirjallisuudessa.....	67
Taulukko 3.	Relationaaliset käytännöt Fletcherin (1999) mukaan.....	83
Taulukko 4.	Johtajuuden ja asiantuntijuuden teemat sisältöineen.	156
Taulukko 5.	Vuorovaikutusaineiston tarkastelunäkökulmat.	202
Taulukko 6.	Vuorovaikutuksen ilmeneminen aineistossa.	203
Taulukko 7.	Käsiteperustainen ja esteettinen ymmärrys aineistossa.	206
Taulukko 8.	Johtajuutta kuvaavat teemat ja niiden sisällöt.....	219
Taulukko 9.	Asiantuntijuutta kuvaavat teemat ja niiden sisällöt.	221
Taulukko 10.	Teemojen sisältämä esteettinen ulottuvuus.	225

PROLOGI

Olen kuullut sanottavan, että työelämä rakentuu johtajan ja alaisen suhteessa. Poikkeuksellinen alaiskokemus osui kohdalleni tuoreena johtajana, jolloin työyhteisöni eli vakavaa pitkittyä kriisiä. Ratkaisuksi silloinen esimieheni edellytti minun ”pitävän henkilökunnan hiljaa” ja teki yhteisölle tietäväksi ”voivansa olla jopa väkivaltainen”. Avoimen uhkauksen esittämishetkeä tuskin kukaan unohtaa. Työsuojelu ei halunnut tietää mistä oli kyse ja ehdotti kipuilevalle yhteisölle ”perjantaipullon” hankkimista. Organisaation ylimmälle johdollekaan osoitettu huolenilmaus ei tuottanut vastausta. Osakseni tulleesta johtajuudesta on ko. ajasta muistiini jäänyt syvä ahdistuksen tunne, joka vieläkin joskus häivähtää kehollisesti, mutta jota on vaikeaa pukea sanoiksi – esteettinen tunne (mm. Strati 2000; Strati 2007; Hansen ym. 2007).

Ajallisen etäisyyden päästä tehty tulkinta nostaa esiin organisaation kyvyttömyyden tarttua ongelmiin, johtamisen hahmottomuuden sekä esimieheni mahdollisen oman pelon vallan ja auktoriteetin menettämisestä. Johtajuus ei antanut sijaa johdettaville eikä nähnyt vaihtoehtoisia malleja sosiaaliselle vaikuttamiselle. Johtamisen hahmottomuutta ilmensi pitkään ja tehokkaasti toiminut varjokoneisto, joka käytti valtaa, kun taas virallinen koneisto ei pystynyt tai halunnut noudattaa itse luomiaan pelisääntöjä. Siten myös organisaation normisto oli jäsenytymätön ja tilanne oli ”paikalleen jäänyt”. Instrumentaalista näkökulmasta katsottuna työntekijöiden ajatusten ohjaaminen työtehtäviin olisi perusteltua ja voidakseen keskittyä olennaiseen, henkilökunta tulisi pitää hiljaa. ”Perjantaipullo” olisi miesten huulenheittoa eikä työsuojelu kokisi tarvetta sekaantua naisvaltaisen työyhteisön keskinäisiin asioihin. Ylimmällä johdolla ei näin ollen liioin ollut aihetta ottaa kantaa asiaan niin kauan kuin työt tehtiin, sillä tilan antaminen tunnekokemuksille saattaisi uhata harmoniaa (Taylor 2003, 835).

Kokemukseni ja tulkintani nostavat esiin tutkimukseni kannalta keskeisiä johtajuuteen vaikuttavia elementtejä: kokemuksia, havaintoja, kehollisia aistimuksia ja tunteita sekä koettuja merkityksiä. Ne ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat johta-

juuteen välineellisten tavoitteiden ohella, ja joita tarvitaan päätöksentekoprosessissa rationaalien argumenttien rinnalla. Kyse on siitä *miltä tuntuu* olla organisaatiossa. Esteettisen organisaatiotutkimuksen näkökulmasta organisaation toimintaa ohjasi pelkästään instrumentaalinen ote. Aistipohjaiset kokemukset ja kvaliteetit pyrittiin tukahduttamaan anesteettiseksi (Strati 2000, 16; 2007, 73 -74) organisatorisesti haasteellisessa tilanteessa. Tilalle nousi esteettinen mykkyys (Taylor 2003), jossa esteettisiä ilmiöitä ei tunnistettu niiden puuttuessa organisaation normaalista diskurssista, jossa ajattelua oli totuttu arvostamaan tuntemisen yli. Tilanne tuotti esteettisen amnesian (Taylor 2003, 835- 836), jossa yksilöiden esteettinen herkkyyys jätettiin huomioimatta ja esteettiset ilmiöt tukahdutettiin. Yksilötasolla se laukaisi esteettisen stressin (Taylor 2003), joka kokemus jätti unhotumattoman jäljen mm. minun mieleeni.

1. JOHDANTO JA TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

1.1. Tausta ja tutkimuksen perustelut

Tutkimukseni on syntynyt tarpeesta pohtia johtajuutta valtavirtaista johtamisnäkökulmaa kokonaisvaltaisemmalla tavalla. Usein johtajuudesta puhuttaessa korostuu instrumentaalinen tavoite (Taylor & Hansen 2005, 1211), jossa yksilön roolina on saada toiset toimimaan tiettyä päämäärää kohden. Tämä vaikuttaja - vaikuttettavat dikotomia korostaa yksilöjohtajaa ja hänen aikaansaannoksiaan. Paremman puutteessa käytän suomenkielistä käsitettä alaiset tarkoittamaan muita työyhteisössä toimivia henkilöitä, joista englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään termiä *followers*. Tarkastelen tutkimuksessani johtajuutta dikotomian sijasta toimintana, jota rakentuu osallisten keskuudessa. Pyrin ymmärtämään miten johtajuutta muodostuu ja mikä on sen suhde asiantuntijuuteen. Tässä tarkastelutavassa johtajuutta voi yksilöjohtajan toimien ohella rakentua myös tarpeiden sanelemissa tilanteissa ja muiden aloitteesta. Silloin esimiestyö näyttäytyy toimintana, jossa tarvittavia taitoja voi hankkia ja kehittää eikä niitä nähdä johtajan yksilöllisinä ominaisuuksina (Dachler & Hosking 1995). Tätä näkökulmaa on johtajuuskirjallisuudessa tutkittu vielä kohtalaisen vähän (Vähämäki 2008, 169).

Johtajuus hahmottuu perinteisesti esimiestyönä, joka on työyhteisössä kaikkien silmissä. Johdettavat tekevät siitä aistihavaintoihin perustuvia arviointeja ja heille rakentuu siitä subjektiivisia kokemuksia. Organisaatioiden toiminnassa arvostetaan kuitenkin pääosin rationaalista tietoa, jota hankitaan teoreettisesti tai loogisesti päättelemällä ja aistipohjainen tieto saattaa jäädä siihen nähden sekundääriksi. Berger & Luckmann (1966, 13) muistuttavat todellisuuden ilmenevän aistein havaittavina kvaliteetteina, joka aistikokemusten maailma on estetiikan aluetta. Tarkastelen tutkimuksessani aistipohjaisen eli esteettisen tiedon ja kokemisen merkitystä organisaation toiminnassa sekä johtajuuden että asiantuntijuuden ra-

kentumisessa. Näin pyrin tuomaan valtavirtaista kokonaisvaltaisemman näkökulman organisaatiotutkimukseen.

Tutkimuksen konteksti on museoinstituutio, joka määrittää case -museon toimintaa ja vaikuttaa toimijoiden merkityksenantoprosesseihin alan toimintaperinteiden ja ammattilaisten soveltamien käytäntöjen kautta joko suorasti tai epäsuorasti. Yhdistän tutkimuksessani taiteen ja kulttuurin kontekstin sekä aistipohjaisen luovuuden liiketaloustieteen kentällä sovellettaviin periaatteisiin. Kulttuurin ja liiketoiminnan sektoreiden koetaan helposti edustavan vastakkaisia maailmoja (mm. Vilén 2010; Koivunen 2009b), jonka seurauksena taiteen toimijoihin saatetaan liiketaloustieteessä suhtautua poikkeuksellisina ja mystisinä yksilöinä tai laitoksina, joiden toiminta poikkeaa ns. tavanomaisesta (Koivunen 2007, 290). Käsittelen tutkimuksessa museota palveluntuottajana, jonka tulos syntyy asiantuntijatyöstä ja jonka toimintaa voidaan tarkastella kuten mitä tahansa organisaatioita. Useat aiemmat tutkimukset (mm. Rehn & Koivunen 2009; Guillet de Monthoux ym. 2007; Vilén 2010) osoittavat, että liiketoimintajohtajat ovat saaneet mm. taiteen kentältä rakentavia toimintamalleja ja taiteen toimijat ovat voineet hyödyntää liikkeenjohdon tarjoamaa osaamista. Haluan osoittaa tutkimuksellani, että nämä maailmat voivat kohdata toisensa myös museo-organisaation arjessa.

Johtajuus tai asiantuntijuus nousevat harvoin esiin museoita koskevissa pohdintoissa. Kaitavuoren (2011,9) mukaan museoinstituutio on myrskyisässä kolmio-draamassa, jossa siitä kamppailevat akatemia, politiikka ja bisnes. Poliittikka tarkoittaa museoiden roolia julkisten palvelujen tuottajana julkisen ohjauksen ja rahoituksen varassa, kun taas bisnes viittaa museoiden johtamiseen liiketoimintana yhteistyössä elinkeinoelämän kanssa. Akatemia linkittää museon tutkimukseen ja taideinstituution (Danto 1964) sisäiseen erikoisalaan, joka on taannut erityisesti taidemuseon autonomian suhteessa muuhun yhteiskuntaan. Akatemiassa on puhe museon asiantuntijuuden institutionaalisesta olemuksesta, jonka murtamisen mahdollisuuksia tarkastelen tutkimuksessani. Museo-sanaan on sisäänrakennettu kulttuurinen viisauden ja tiedon konnotaatio (Lehtonen 2004, 110) ja vallalla on käsitys museosta yhteiskunnan ”tiede- ja taideakatemia”, keräilijänä ja säilyttä-

jänä, joka vaalii kokoelmia aarteina tai arkistoina. Museot jakavat edustamiensa tieteenalojen avulla ymmärrystä menneisyydestä, ihmisen evoluutiosta ja taiteesta pääasiassa niissä säilytettävien esineiden kautta. Museolaitos edustaa yhteiskunnallisesti institutionalisoitunutta tietämistä, jota mm. uudet tavat työskennellä ja organisointia vaikuttavat haastavan. Osoitan tutkimuksessani avoimen logiikan asiantuntijuudelle välineitä täydentää perinteistä suljettua asiantuntijuuskäsitystä.

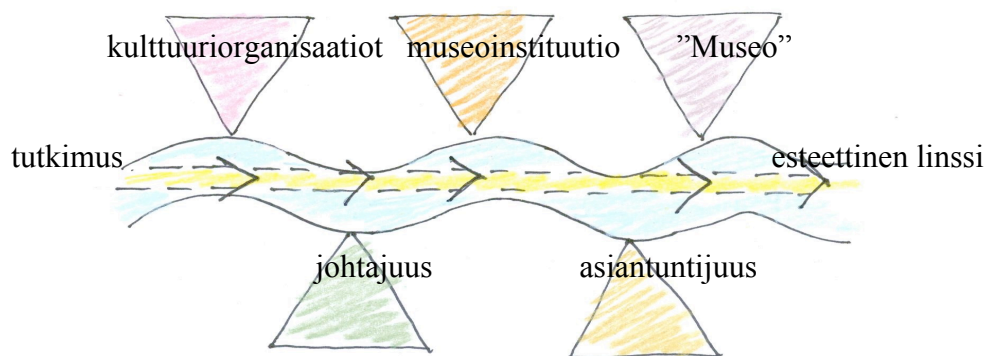
Kulttuuriorganisaatioina museot tavoittanevat yleisöjään vaikeimmin ja yleistä mielikuvaa museoista edustavat Bart Simpsonin sanat ”museums are dusty old dumps” (Fleming 2001) tai sanonta ”mene museoon”, jolla tarkoitetaan jonkun olevan ajastaan jäljessä tai muuten ymmärtämätön. Museoiden toimintakulttuurit ja suhde yleisöön ovat nostattaneet ammattilaisten keskuudessa kriittisiä puheenvuoroja (Bradburne 1998, 48 -50; Kinard 2004, 114). Museot tuntuvat herättävän ihmisissä ennakkoluuloja ja vikaa lienee myös museoissa, joissa kävijöihin saateetaan suhtautua ylimielisesti tai pitää vitsauksina (Boniface 1998, 26 -28). Kotler & Kotler (1998,99) havaitsivat, että vielä 1980-luvulla museon henkilökunta saattoi pohtia onko yleisö museossa lainkaan tarpeellinen.

1.1.1. Tutkimusasetelma, tavoitteet ja tutkimuskysymys

Useat kulttuurilaitokset edustavat alansa vakiintuneita instituutioita ja niille rakentunutta tietämisen, osaamisen ja asiantuntijuuden valtaa. Tarkastelen tutkimuksessani museoinstituution institutionaalista asiantuntijaroolia ja pyrin ymmärtämään sekä johtajuuden että asiantuntijuuden rakentumista kohdemuseossa. Toimitan tutkimukseni Kokkolassa toimivassa K.H.Renlundin museossa – Keski-Pohjanmaan maakuntamuseossa, josta käytän myöhemmin tutkimuksessa käsitettä ”Museo”, toimin kyseisen museon museotoimenjohtajana. Peruskoulutukseltani olen taiteen tutkija, johon ymmärrykseen yhdistän liiketaloustieteen, erityisesti johtajuuden ja organisaatiotutkimuksen akateemista osaamista. Analysoin tutkimuksessa museon henkilökunnan soveltamia käytäntöjä asiantuntijuuden ja johtajuuden rakentumiseksi niin työyhteisössä kuin myös vuorovaikutuksessa ympäris-

tönsä kanssa. Keskityn museon sisäisiin prosessihin ja museon ympärille rakentuvaan museoyhteisöön, mutta en ulota tarkasteluani museon asiakassuhteisiin laajemmin tai museon tarjoamiin tuotteisiin. Teen rajauksen voidakseni pitää hallussani tutkimuksen fokuksen. Näen kohdemuseon edustavan museoinstituutiota sekä osana kansallista että globaalia museokenttää, joiden ammatilliset perinteet ja ajattelumallit ainakin osittain peilautuvat kohdemuseossa (Koivunen 2007, 299; Czarniawska & Joerges 1996, 22). Oma roolini tutkimuksessa on sekä tutkijan, työyhteisön jäsenen että yhteisön johtajan.

Tarkastelen museota luovan talouden (Wilenius 2004) kentällä toimivana organisaationa. Luovassa toiminnassa (Florida 2005, 126 -128) on kyse tuoreiden ideoiden synnyttämisestä, vanhan yhdistämiseen uudella tavalla sekä asioiden välisten yllättävien kytkentöjen löytämiseen, jolloin työhön kuuluu olennaisesti lisäksi itsenäinen ajattelu. Henkilöt voivat myös ratkaista ongelmia luovasti käyttäen hyväkseen monimutkaisia tietokokonaisuuksia, jonka toiminnan pohjaksi tarvitaan huomattavan paljon muodollista koulutusta ja henkistä pääomaa tai tehtävässä edellytetään kykyä ratkaista ongelmia, siirtää oppimista kontekstista toiseen tai kykyä keskittää huomio sisäisen motivaation avulla (Kronqvist 2006, 133).



Kuvio 1. Tutkimusasetelma vaikutustekijöiden kontekstissa.

Tutkimukseni konteksti rakentuu kulttuurilaitosten johtajuustutkimuksen kehykseen, johon yhdistyvät omistajan tahtotila, museoinstituution perinteet, toimintatavat ja asenteet, joiden ymmärrän konkretisoituvan kohdemuseon arjessa. Tutkit-

tavia ilmiöitä ovat johtajuus ja asiantuntijuus. Läpivalaisen tutkimustani esteettisellä linssillä, sillä esteettisyys eli aistipohjaisuus on sekä museotyön ydintä että nousee aineistossa vahvasti esiin. (Kuvio1.).

Toteutan tutkimukseni relationaalisen konstruktionismin lähtökohdista toimintatutkimuksena, jonka osallisia ovat museon henkilökunta ja kumppanit, alan kansalliset auktoriteetit ja tutkija itse. Tutkimus sijoittuu toimijoiden ja kontekstin muodostamaan keskinäiseen tilaan, johon kaikilla osallisilla on vaikutusta. Tutkimuksen taustalla on tutkijana tunnistanani tosiasiallinen muutostarve, jota varten käynnistin toimintatutkimuksen. Sen interventioiden, reflektointivaiheiden ja toimeenpanon kautta prosessissa syntyy tuloksia ja myöhemmin realisoituvia käytännöllisiä muutoksia.

Tavoitteenani on sekä käytännössä kehittää museon tapaa toimia että tuottaa akateemista ymmärrystä puheena olevista ilmiöistä: johtajuuden muotoutumisesta museon asiantuntijaorganisaatiossa sekä mahdollisuudesta avata asiantuntijuutta myös asiantuntijaorganisaation rajojen ulkopuolelle. Pohdin myös sitä mitä erityisyyttä museo kontekstina tarkoittaa asiantuntijaorganisaation tavalle toimia niin asiantuntijuuden kuin johtajuuden rakentumisessa. Näistä lähtökohdista tutkimuskysymykseksi muotoutuu: ***miten jaettu johtajuus ja kollektiivinen asiantuntijuus voivat rakentua museoyhteisössä?***

1.2. Asemointi organisaatiotutkimuksen kentälle

Tutkimukseni edustaa organisaatiotutkimusta, jossa se asettuu osaksi kulttuuriorganisaatioista tehtyä johtajuustutkimusta. Tämä tutkimussuuntaus on tieteenalan kentässä kohtalaisen uusi ja väitöskirjani käynnistää sen puitteissa museoinstituutiota koskevan tutkimuksen tarkastellen johtajuuden ja asiantuntijuuden rakentamisen käytäntöjä institutionaalisen tieto-organisaation arjessa.

1.2.1. Kulttuuriorganisaatioita koskeva johtajuustutkimus

Kiinnostus luovien alojen organisoitumiseen on herännyt elämystalouden noustua keskustelun ja tutkimuksen kohteeksi (Pine & Gilmore 1999; Jensen 1999; Hjort & Kostera 2007a). Luovilla aloilla tarkoitetaan toimintasektoria, jonka toimijoiden pääoma on aineetonta, koska se perustuu subjektien luovaan kapasiteettiin. Toimijoiden vapaaseen ja joustavaan työskentelyyn liittyy tekemisen intohimo, asiantuntemus ja tietotaito, jotka perustuvat teoreettiseen, luovaan tai kokemukselliseen osaamiseen. Vastuuta työn tuloksista kannetaan itselle ja referenssiyhteisölle. (Florida 2005; Karkulehto & Virta 2006, 143). Elämystaloudessa yrittäjyys nousee taiteen ja luovuuden kylkiäiseksi tuottamaan uusia ansaintamalleja, elinkeinoja, ammatteja, yrityksiä tai tapahtumia. Ideoista tuotetaan uusia ideoita, toimintaa, palveluita tai artefakteja, jotka lopulta saattavat institutionalisoitua. Organisaatiotutkimus on kiinnostunut luovasta taloudesta lähinnä organisatoristen käytäntöjen näkökulmasta, joita leimaa hetkellisyys, subjektiivisuus, leikki ja performatiivisuus. (Hjort & Kostera 2007b, 20 -21).

Ennen vuosituhaten vaihdetta alettiin johtajuus tunnistaa keskeiseksi luovien alojen ja kulttuuritoiminnan osaamisalueeksi ja kiinnostus sitä kohtaan heräsi liiketoimintatutkimuksen kentällä. Osa akateemisesta kulttuuriorganisaatioita koskevasta johtajuustutkimuksesta on 1990-luvulta lähtien tehty esteettisen organisaatiotutkimuksen puitteissa, jossa aistipohjaiset kokemukset ja havainnot nostetaan rationaalien rinnalle. Keskeisiä ko. näkökulmaa kehittäneitä ja sitä soveltavia tutkijoita ovat mm. Strati (1992; 1996; 1999; 2000; 2007; 2010), Ramirez (1991; 2005), Taylor (2003; 2004), Taylor & Hansen (2005), Hansen ym. (2007), Ladkin (2008; 2010; 2012) ja Gagliardi (2006). Tutkimusta on tehty pääosin Italiassa, anglosaksisella kielialueella sekä Skandinaviassa. Luovuuden roolia organisaatioiden toiminnassa ja kehittämisessä tutkittiin mm. Guillet de Monthouxin johtamassa Fields of Flow projektissa Tukholman yliopistossa, jonka tuloksena syntyi useita väitöskirjoja. Niitä ovat mm. Wetterströmin (2001) tutkimus oopperasta, Lindqvistin (2003) näyttelyiden kuratointia käsittelevä ja Soila-Wadmanin (2003) organisoitumista filmiproduktiossa käsittelevät väitöskirjat. Köping (2003) tutki

sinfoniaorkesterin soittajien ja johdon keskinäistä toimintaa sekä Stenström (2000) palveluntuottajaa, joka myy painonhallintatyökalupakkia. Suomessa akateemista esteettiseen organisaationäkökulmaan nojaavaa tutkimusta on tehty Tampereen, Vaasan ja Aalto yliopistoissa sekä Turun kauppakorkeakoulussa ja Svenska Handelshögskolanissa. Osa alalla tuotetuista väitöskirjoista käsittelee luovia toimintatapoja organisaatioissa ja osa johtajuutta kulttuurilaitoksissa, joista keskityn jälkimmäiseen. Esimerkkejä näistä ovat Koivusen (2003) tutkimus sinfoniaorkesterin johtamisesta, Sauerin (2005) johtajuudesta teatterissa ja Vilénin (2010) oopperaproduktion organisoitumisesta. Museoiden johtajuutta käsittelevää akateemista väitöskirjaa ei tietääkseni toistaiseksi ole tehty. Luovan toiminnan ja kulttuuriorganisaatioiden johtajuuden toimijoiksi on yliopistojen ohella noussut kansainvälisiä akateemisia yhteenliittymiä ja tiedeyhteisöjä, joilla on merkitystä tieteenalan kehitykselle ja tutkimukselle (Rentschler & Shilbury 2008). Keskeisin niistä on Arts, Aesthetics, Creativity and Organization Research Network (AACORN), joka julkaisee piiristään noussutta tutkimusta julkaisussa *Organizational Aesthetics* sekä *International Journal of Arts Management*.

Organisaatiotutkimuksessa on esteettisiä ilmiöitä tarkasteltu monesta näkökulmasta. Osa kiinnostuksesta on kohdistunut taiteen ja liikkeenjohdon sisältöjen yhdistämiseen, joissa on noussut esiin kenttien toimijoiden vastakkaiset odotukset ja asenteelliset esteet. Osa on keskittynyt taideorganisaatioiden tutkimukseen, jonka on nähty tarjoavan luovia ratkaisuja muille sektoreille, vaikkakaan niiden toimintatavan ei voida väittää olevan muita luovempi. Tutkimusta on tehty luovista prosesseista, joissa korostuu kollektiivisuus ja jatkuvuus sekä luovista yksinäisyyden täyttämistä hetkistä. (Koivunen 2009b). Lisäksi kentällä on tutkittu organisaatioissa sovellettuja taidelähtöisiä menetelmiä (mm. Taylor & Ladkin; Darsö; Austin & Davis; Schiuma). Ymmärrys johtajuudesta muuttuu ajan hengen ja sen esiin nostamien vaatimusten perusteella. Esteettisyyden esiinnousu yhdistyy yhteiskunnassa heränneisiin luovuuden ja innovoinnin tavoitteisiin, joihin yhdistyvät humanistinen, liiketaloudellinen ja yksilötasoiset tarpeet (Koivunen 2011). Humanistinen tarve hakee vaihtoehtoja perinteiselle loogis-rationaaliselle päättelylle aistipohjaisista tai taiteen tavoin toimivasta ajattelusta. Liiketaloudellinen näkö-

kulma toivoo löytävänsä innovoinnin dynamon luovilta aloilta ja toimintaympäristöistä. Inhimillinen lähtökohta painottaa yksilöllisten merkitysten ja motivaation etsinnän arvoa, jota esim. taidelähtöiset menetelmät voivat tukea.

1.2.2. Museot johtajuustutkimuksessa

Museoita koskeva tutkimus on pääosin keskittynyt museologian oppiaineen alueelle, jossa ei toistaiseksi ole ollut erityistä kiinnostusta museoihin organisaatioina. Liioin johtajuus- tai organisaatiotutkimuksen parissa museot eivät kontekstina ole juurikaan antaneet aihetta akateemisiin tutkimuksiin. Museoita ei ylipäänsä ole hahmotettu toimivina organisaatioina, joiden tulisi ottaa vastuuta kokonaisvaltaisesta toimintakyvystään (Griffin 1987; 2003). Vaikuttaa myös siltä, että museoiden parissa asiantuntijuus- tai johtajuuskäytäntöjen tutkimus loistaa poissaolollaan sekä kansainvälisellä että suomalaisella kentällä (Griffin & Abraham 2007, 106; Janes 2007, 68, 74). Tarkasteluissa, joissa museoita tutkitaan organisaatioina tai käsitellään johtajuutta, on usein kyse management -näkökulmasta ja taloudellisen toiminnan tarkastelusta (van Mensch 2004). *International Journal of Arts Managementin* museoita koskevissa artikkeleissa on puhe mm. strategiasta (Thurner 2013; Bagdali & Paolino 2006), suorituskyvystä (Paulus 2003), arvoista (Scott 2008), markkinoinnista (mm. Mejon & Fransi & Johansson 2004), tyytyväisyydestä (Harrison & Shaw 2004), museon roolista muuttuvassa yhteiskunnassa (Burton & Scott 2003) tai teknologiasta (Collin-Lachaud & Passebois 2008; Courvoisier & Courvoisier 2008). Harvoja johtajuutta ihmisiin kohdistuvana toimintana käsitelleitä ovat Suchy (1988; 2007), Janes (1996, 2008), Griffin (1987; 2003), Griffin ja Abraham (2007), Davies (2007) sekä Stapleton (2007), jotka kaikki näkevät johtajuuden rakentuvan luonteeltaan yksilökeskeisesti.

van Mensch (2004, 4-5) käsittelee museoiden johtamisen taloudellisia ja toiminnallisia osa-alueita artikkelissa, jossa hän toteaa johtajuuden (management) edellyttävän korkeaa museoprofessionaalia rationaliteettia. Museoiden ammatillisten kompetenssien vahvistumisesta seuraa rationaalisuuden vahvistuminen, jolloin johtamisessa korostuu taloudellisen suorituksen mittaaminen, johon soveltuu liik-

keenjohdon teoria kestäväen kehityksen näkökulmasta. Sen sijaan van Mensch (2004) ei näe henkilöstöä voimavarana, jonka johtamisella ja osaamisella museoiden tulos syntyisi, liioin museon suhde yleisöön ei saa huomiota kuin taloudellisesta näkökulmasta. Museon ydinkäsitteiden kestävyuden ja merkityksellisyyden rinnalle van Mensch nostaakin elämyksellisyyden ja yleisölle tarjottavan flowkokemuksen.

Griffin & Abraham (2007) ja Griffin (2003) tunnistavat johtajuuden puutteen aiheuttavan ongelmia, koska museon toiminnallisen menestymisen tulisi perustua selkeään mission seuraamiseen, työntekijöiden yksilölliseen inhimilliseen joustoon sekä luottamukseen ja keskinäiseen kannustukseen. Johtajuusvajeen täytön he tunnistavat ratkeavan transformationaalisen tai karismaattisen johtajuuden keinoin. Odotuksena on tehokkuutta arvostava ilmapiiri, joka rakentuu pitkän aikavälin yhteisen vision, asianmukaisen työkäyttämisen mallintamisen ja henkilöstön tukemisen varaan. Griffin & Abraham (2007) ja Griffin (2003) korostavat yhteisyyden rakentamisen ja toiminnan fokuosoinnin merkitystä tehden tilaa henkilöstön herkkyydelle, luovuudelle ja ajattelun itsenäisyydelle sekä asiantuntijuudelle. Koska museot tuottavat yhteisölleen niiden henkistä perustaa kohentavia arvoja, tulisi museoiden voida paremmin osoittaa oma merkityksensä, sillä museot voivat koskettaa ihmisten elämää syvästi. Johtajuuden suhteen se tarkoittaa julkilausuttuja missiota ja visiota, strategista ajattelua ja riskinottoa sekä tilan tekemistä luovuudelle työn käytännöissä. Oleellista on se miten ihmiset toimivat yhdessä ja miten päätöksiä tehdään.

Suchyn (1988) väitöskirja on ainoa tuntemani ihmisten johtamisen näkökulmasta laadittu akateeminen tutkimus ja tarkastelee taidemuseon johtamista psykodynaamisen johtajuusteorian kannalta. Tutkimus on kartoitus 72 taidemuseon johtajan työstä, jossa tutkija tunnistaa johtajan tehtävän edellyttämiä yksilöllisiä kompetensseja. Suchy (1988; 2007) osoittaa johtajien työn sisältävän eri tavoin ilmeniviä intohimoja, joiden tulee työssä menestymiseksi asettua keskinäiseen balanssiin. Nämä intohimot kuvaavat johtajan flow - kokemusta tunnistamiensa haasteiden osalta. Intohimot kohdentuvat kuvataiteisiin, romantiikkaan, yleisön sivistä-

miseen, nykykulttuuriin sekä innovaatioon ja yrittäjyyteen. Johtajuuden työkaluiksi Suchy tunnistaa organisaation tarinasta tai tehtävästä huolehtimisen, uusien trendien tunnistamisen sekä johtajuuden käytännöt kuten esim. kommunikoinnin ja henkilöjohtamisen. Tutkimuksen anti on ensisijaisesti yksilöjohtajan työssä tarvittavien taitojen tunnistamisessa.

Davies (2007) esittää, että johtajuutta pitäisi museossa tarkastella museon ja johdettavien tarpeiden näkökulmasta, sillä museot ovat muutoksessa ja niissä tarvitaan siihen kykenevää johtajuutta. Kyse on yksilöjohtajan toiminnasta ja artikkeleissa määritellään johtajalta edellytetyt roolit. Niitä ovat museon tulevaisuuden visiointi, toimintajärjestelmistä vastaaminen, yhteydenpito omistajatahoon, esimerkkinä toimiminen henkilökunnalle, vaativimpien tehtävien hoito ja työntekijöiden rekrytointi. Vahvin painotus on strategisessa johtajuudessa, sillä museoiden koetaan olevan suhteellisessa heikossa asemassa omassa yhteisössään, jolloin myös omistajasuhteen hoito nousee arvoon.

Stapleton (2007) esitteli 2007 ICOM:n (International Council of Museums) konferenssissa paperin, joka käsittelee jaettua johtajuutta museoissa Australiassa ja Vietnamissa toteutetuissa hankkeissa. Niiden perusteella hän ehdottaa tarttumista pelottomasti yhteistyökokeiluihin yhteisöjen kanssa ja sitoutumista niihin. Yhteisön jäsenten taidot, tiedot, kiinnostuksen kohteet ja luovuus voidaan ottaa mukaan muokkaamaan museon toimintaa. Toiminnassa tulisi voida moniäänisesti jakaa sekä johtajuutta että prosesseja yhteisön kanssa. Arvostuksen osoittaminen osallisille ja paikallisuuden nostaminen laajempiin yhteyksiin rakentavat uutta arvostusta. Toiminta edellyttää keskinäistä luottamusta ja kunnioitusta, yhteisen tarpeen löytymistä, vuorovaikutteista taitojen ja tietojen kehittämistä sekä monitieteistä lähestymistapaa.

Oman tutkimukseni kannalta kiinnostavia ovat Glenbow- museon johtajan Janesin artikkelit (1996; 2007). Janes (1996) nostaa henkilöstön osaamisen johtamisen keskeiseksi museoiden tulevaisuuden haasteeksi. Hän toteaa henkilöstön osaamisen olevan kokoelmien ohella museoiden keskeisen varannon. Hän muistuttaa,

että vaikka kokoelmahallinnolle on luotu oma teoriansa, ei ammattilaisten osaamisen kehittäminen ole toistaiseksi saanut osakseen huomiota. Ammatillisen koulutuksen ohella tärkeää on henkilöstön motivointi, ammatillisen luovuuden ylläpitäminen, kasvaminen haasteellisten työtehtävien kautta sekä intellektuaalisen pääoman vahvistaminen rikkomalla organisaation hierarkkiset rakenteet. Janes (1996) toteaa joustavan organisaatorakenteen mahdollistavan monitieteisen työskentelyn, koska se voi muotoutua tiimeiksi kulloisenkin tarpeen mukaan. Hän päätyy korostamaan oppimisen merkitystä organisaatiossa, jolloin kyse on kokemuksesta, ihmisiltä, menestyksistä ja epäonnistumisista oppimisista. Kyse on oppivasta organisaatiosta, jossa yksilöt rakentavat organisaation kyvyt. (Janes 1996; 2007). Museon johtamisen hän kokee hoivaamiseksi ja yksilöiden ravitsemiseksi (Janes 2007, 73). Hän toteaa, että museoiden on uskallettava katsoa tulevaisuuteen, sillä paluuta ei ole menneeseen, joka on aiheuttanut nykyiset ongelmat. Muutos sen sijaan on jatkuva olotila ja museot tarvitsevat jatkuvaa huolenpitoa ja reaktioalttiutta vastaamaan niihin kohdistuviin muutospaineisiin. Panostusta tarvitaan merkitysten luomiseen työyhteisössä, ihmisten tukemiseen ja kannustamiseen sekä mahdollisuutta kollektiiviseen johtajuuteen. Organisaatioina museoille tyypillistä on vähäinen panostus johtajuuteen ja sen jäsentymättömyys, mutta sen sijaan toimijoiden vahva sitoutuneisuus kokoelmiin ja taideteoksiin, joiden kautta ammatilliset erityisyydet korostuvat.

Oma tutkimukseni tarkastelee aiemmasta tutkimuksesta poiketen johtajuuden ja asiantuntijuuden rakentumista museon henkilökunnan keskuudessa puheissa ja käytännön toimissa. Tutkimus tarjoaa ymmärrystä kohdeorganisaatiossa tutkimusperiodin aikana syntyneisiin toteutuksiin. Johtajuus näyttää rakentuvan jaetuna toimintana arjen ratkaisuisissa ja asiantuntijuus syntyy yksilöiden täydentäessä toistensa osaamisia tilkkutäkin kaltaisesti. Vuorovaikutus työyhteisön keskuudessa ja kumppaneiden kanssa nousee keskeiseksi johtajuutta ja asiantuntijuutta konstruoivaksi elementiksi. Rentschler & Gillmore (2002) toteavat, että museoilla on mahdollisuus tarttua muutosvoimiin dialogissa, jossa pohditaan sekä sisäisiä muutostarpeita että tunnistetaan ulkoisista viiteryhmistä tulevia odotuksia.

1.3. Käsiteltävät ilmiöt ja keskeiset käsitteet

Esittelen tässä luvussa tutkimani ilmiöt, johtajuuden ja asiantuntijuuden sekä aineistosta nousevan esteettisen ulottuvuuden, joka toimii tutkimusta läpivalaisevana linssinä. Tarkastelen niitä museoinstituution kontekstissa, jossa toimijat ovat sidoksissa oman professionsa parista perityviin työtapoihin, käytäntöihin ja asenteisiin. Näen museon edustavan institutionaalista tietämistä ja asiantuntijuutta, jonka soveltaman tiedollisen vallan välinein voidaan muokata ihmisten maailmankuvaa ja identiteettiä tai tuottaa ideologioita. Tätä taustaa vasten tarkastelen asiantuntijuutta museoinstituutiota edustavassa organisaatiossa ja kohdistan kiinnostukseni museoille tyypilliseen yksilökeskeiseen työorientaatioon, jossa asiantuntijuuden jakaminen ei ole ongelmaton. Pysin tutkimuksessani osoittamaan avaimia mahdollisille vaihtoehtoisille ratkaisumalleille johtajuuden vaihtoehtoisilla käytännöillä.

Sijoitan tutkimukseni postmoderniin tutkimusparadigmaan, joka ei erottele ontologiaa, epistemologiaa ja metodologiaa erillisiksi välineiksi vaan ymmärrän niiden tuottavan yhdessä teorialla kyllästettyä konstruktioprosessia (Hosking 2006). Olen kiinnostunut ihmisten tavasta elää todellisuudessa, joka rakentuu vuorovaikutuksessa ja sosiaalisissa prosesseissa, joissa jokainen osallinen on aktiivinen toimija. Relationaalisen konstruktionismin (Dachler & Hosking 1995; Hosking 2006; 2011; Koivunen 2003; Uhl-Bien 2006) mukaan tietoa maailmasta on saatavana sosiaalisissa prosesseissa, joissa syntyvä ymmärrys rakentuu yhteisön ajassa ja paikassa elämän sosiaalisen todellisuuden, sen kulttuurin ja historian varaan. Se tarkoittaa, että tietäminen ja sosiaalinen toiminta liittyvät yhteen mm. siten, että tiettyssä kontekstissa oikeaksi hyväksytään tietäminen, joka jossain toisessa saattaisi vaikuttaa epäsopivalta. Näkökulman mukaan ihmiset voivat tunnistaa vain relationaalisia todellisuuksia (Hosking 2006; 2011).

1.3.1. Johtajuus tutkimuskohteena

Organisaatioiden toiminnassa tarvitaan johtajuutta ja siitä sopimista. Johtajuudella tarkoitetaan vaikuttamisprosessia, joka rakentuu johtajuutta hallussaan pitävän

tahon ja vaikutettavien keskuudessa tavoitteena saavuttaa tietty tulos. Sen osatekijöitä ovat vuorovaikutusprosessi, vaikuttamisen tapa, toiminnan konteksti ja tavoitteet. Johtajuutta voidaan tutkia siinä ilmenevien piirteiden tai prosessien kautta, mutta siihen liittyy aina eri tavoin ilmenevää valtaa, joka voi sitoutua henkilöön tai asemaan ja voi esiintyä eri tavoin esim. auktoriteettina, hallintona, kontrollina tai valvontana. Johtajuuskeskusteluissa on tapana erottaa toisistaan toimintaan tai asioihin kohdentuva johtajuus (management) ihmisiin kohdentuvasta johtajuudesta eli käytännön esimiestyöstä (leadership). (Northouse 2010). Tarve johtajuusymmärryksen kehittämiseksi heräsi teollistumisen myötä, sillä teollinen toimintatapa edellytti uusia keinoja sekä tuotannon ylläpitämiseksi että tehostamiseksi (management). Ihmisiin kohdentuvaa johtajuutta on sen sijaan sovellettu antiikin ajoista lähtien esim. sotataidon tarpeisiin. (Northouse 2010; Takala 2004). Ladkin (2012) erottaa johtajuuden näkökulmiksi ylläpitävän ja toimintaa säilyttävän (management) sekä toisaalta ihmisten toiminnan kautta muutosta tavoittelevan (leadership) johtajuuden. Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan johtajuutta ihmisiin kohdentuvana toimintana.

Johtajuudesta on olemassa lähes yhtä monta määritelmää kuin on tutkijoita, samoin eri aikakausina siitä on käyty keskusteluja vaihtelevin painoituksin. Kyseessä voi olla esim. yksilökeskeinen käsitys johtajuudesta tai näkemys, jossa johtajuuden ajatellaan ilmenevän sosiaalisissa prosesseissa (Yukl 2013,18; Ladkin 2010), tutkimukseni edustaa näistä jälkimmäistä näkökulmaa. Varsin perinteinen tapa on ymmärtää johtajuus kaksinapaisesti siten, että yksilöjohtajalla on joukko alaisia tai seuraajia, jolloin syntyy dualistinen johtajuus – alaisuus -asetelma. Siinä kiinnostus kohdistuu pääasiassa johtajayksilön toimintaan ja ominaisuuksiin, jolloin heistä, heidän johtamistyylistään tai ominaisuuksistaan tulee tutkimuksen kohteita eikä alaisuus tai kanssatyöntekijyys (Tengblad ym. 2007) ole tutkimuksen kannalta samassa määrin kiinnostavaa. Tengblad käyttää käsitettä *medarbetare*, jonka olen suomentanut kanssatyöntekijyydeksi.

Ymmärrän johtajuuden tutkimuksessani sen sijaan syntyvän ihmisten välisissä suhteissa tilannekohtaisesti (Gronn 2002), joissa keskeistä on sekä verbaali että

nonverbaali kommunikaatio ja käytetyllä kielellä tai muilla ilmaisutavoilla on ratkaiseva merkitys. Relationaalisesti ymmärretty johtajuus (Tengblad & Hällsten & Ackerman & Velten 2007) tarkoittaa fokuksen kääntymistä pois yksilöjohtajasta kohden johtajuusilmiön rakentumisen prosessia ja siihen liittyviä ihmisten keskinäisiä riippuvuussuhteita. Johtajuus näyttäytyy jaettuna ilmiönä, jolloin voi syntyä ymmärrystä siitä, miten organisaation ja siinä toimivien yksilöiden keskinäiset johtajuusprosessit rakentuvat. Tutkimuksen kohteiksi nousevat yhteisön jäsenten keskinäiset suhteet. (Uhl-Bien 2006, 662). Johtajuudesta tulee sosiaalinen prosessi ja ideoiden vaihtoa, jossa johtajan ja kanssatyöntekijän roolit voivat vaihtua. Johtajuudesta tulee moniulotteinen moraalinen suhde ko. ihmisten kesken, joka rakentuu luottamukselle, velvoitteille, tunteiden ja tehtävien sekä yhteisesti sovitun hyvän vision varaan. Oleellista on se millä tavoin toimijoiden keskinäiset suhteet ja kohtaamiset rakentuvat. Relationaalisen psykologian mukaan kyse on yhteisestä kasvusta, jonka juuret kumpuavat yksityisen alueen yhteisyydestä, keskinäisestä riippuvuudesta ja kollektiivisuudesta (Fletcher 1999).

1.3.2. Tutkimuksen esteettinen ulottuvuus

Kartesiolaisen dualismin (mm. Koivunen 2002, 100) perinne erottaa älyn ja havainnot toisistaan ja nostaa älyn aistimaailman yläpuolelle, jolloin aistien alue eli kehollisuus jää alempiarvoiseksi. Seuraus näkyy mm. työpaikoilla tarpeena kontrolloida ihmisten kehollisuutta ja aistimaailmaa, kun taas älyllisiä panoksia arvostetaan ja huomio kiinnittyy johtajajaksilöön. Tämä ajattelu edustaa mm. valtavirtaista akateemista johtajuuskeskustelua. Esteettinen organisaationäkökulma sen sijaan on kiinnostunut mm. seuraajien kokemuksista, merkitysten rakentumisesta ja tarkastelee organisaation sisäisen todellisuuden muokkautumista. Aistien alue eli esteettisyys ei organisaatiotutkimuksessa asetu synonyymiksi taiteelle tai kauneudelle, vaikkakin filosofinen tausta on osittain yhteneväinen. Esteettisen organisaatioteorian auktoriteetit (mm. Gagliardi 2006; Strati 1999; Taylor & Hansen 2005; Ladkin 2008, 2010; Ramirez 1991; Hansen ym. 2007) perustavat näkökulmansa Baumgartenin tiedon kategorioihin. Baumgarten luokitteli estetiikan ha-

vaintojen yleistieteeeksi todeten, että kirkkaan tiedon ohella on olemassa hämärää ja sekavaa tietoa eli esteettistä tietoa. Siinä on kyse affektien tajuamisesta, aavistuksista ja mielikuvista, jotka eroavat päättelyyn pohjautuvasta tiedonmuodostuksesta. (Vuorinen 1993, 133; Strati 1999).

Organisaatiot elävät jatkuvissa prosesseissa, joita leimaavat hetkellisyys, epävarmuus ja epävarmuus, jotka muokkaavat toimintakontekstit ainutlaatuisiksi siten, että niitä on vaikea kristallisoida dualistiseen, staattiseen tai teoreettiseen muotoon. Sen sijaan esteettinen näkökulma voi tuoda niihin tilannekohtaista ymmärrystä. Epistemologian suhteen se tarkoittaa yleisesti aistihavaintoihin perustuvan tietämisen (Gagliardi 2006, 702) arvostamista, jonka vain vaivoin voi muuttaa puheeksi. Kyse voi olla aistinvaraisesta tietämisestä, alitajuisesta tai hiljaisesta tiedosta (esim. tapa kohdata asiakas), impulsiivisesta tunteenilmaisusta (esim. naurahdus, nyökkäys) tai nonverbaalista ilmaisusta ja vuorovaikutuksesta (esim. tanssi). Esteettinen näkökulma täydentää rationaalista organisatorista ymmärrystä nostaten esiin kehollisuuden merkityksen organisaatioissa (Ropo ym. 2002). Museonkontekstissa aistinvarainen tietäminen on keskeinen ammatillinen osaamisalue esim. taideteosten tyylipiirteiden ja työskentelyjäljen tunnistamisessa tai näyttelyn esillepanon kokoamisessa, johon rationaali päättely ei sovellu.

Esteettinen lähestymistapa organisaatioon voi Stratin (2010, 886) mukaan olla arkeologinen, empaattis-looginen, taiteellinen ja esteettinen, joista tutkimukseni edustaa viimeistä. Esteettinen lähestymistapa liittyy sekä yksilölliseen että kollektiiviseen asiantuntijuuteen, niin tutkittavaan kuin tutkijaan. Se korostaa jatkuvaa, kollektiivista ja sosiaalista neuvottelua arjen organisatorisissa tilanteissa, joissa ilmenevät monimutkaiset, ristiriitaiset, vivahteikkaat ja läpitunkevat organisaation esteettiset rutiinit ja jossa hiljainen tieto on läsnä dynaamisesti eksplisiittisen kanssa. Esteettinen lähestymistapa rakentuu komponenteista kuten esim. työikäntöjen aistipohjaisesta tiedosta, aistillis-esteettisestä arvioinnista työssä ja organisaatioissa, yksilöiden ja organisaation rutiinien suorituksen taitavuudesta. Se pyrkii ymmärtämään kuinka työn tekeminen määrittyy yhteisöissä yhä uudestaan.

Tulokseksi syntyy ymmärrys organisatorisesta toiminnasta, jonka komponentit paljastavat koettuja, aistinvaraisesti (esteettisesti) havaittuja ja esteettisesti arvo-tettuja, myös kriittisiä kokemuksia. (mm. Ropo ym. 2002; Strati 2010). Näkökulma voi tuottaa ymmärrystä organisoitumisen perusteista esteettisen arvioinnin pohjalta (Ramirez 1991), joita ohjaavat esim. intohimo tietoon, materiaaliin tai tekemiseen. Tältä kannalta johtajuuden välineeksi voi ohjautua elementtejä myös taiteen keinovalikosta (Schiuma 2009; Darsö 2004; Barry & Meisiek 2006). Strati (2000, 29–30) pitää esteettistä lähestymistapaa perusteltuna, jos se voi tuottaa uutta tietoa organisaatiosta ja generoida uusia organisatorisia käsitteitä.

1.3.3. Asiantuntijuus tutkimuskohteena

Tiedonsosiologian perusteella asiantuntijuus näyttää rakentuvan yhteiskunnallisen legitimaation varaan (Berger & Luckmann 1966), jolloin tietäminen sitoutuu instituutioihin, asiantuntijaorganisaatioihin. Alansa tietäjäksi institutionalisoitu asiantuntijaorganisaatio nojautuu perinteisesti suljetun asiantuntijuuden (mm. Eräsaari 2002; 2006) lähtökohtiin. Asiantuntijuus näyttäytyy toimivien yksilöiden kautta, joiden tieteellisen koulutautumisen ohella ammattiasema ja instituutio varmistavat yksilön asemaa korostavaa asiantuntijuutta. Asiantuntijoiden piiri määrittyy vain näiden premissien perusteella eikä asiantuntijaksi voida hyväksyä henkilöitä muista lähtökohdista. Museoinstituutio edustaa perinteisesti suljettua käsitystä asiantuntijuudesta ja siitä puhutaan mm. ammattilaisten keskuudessa norsunluutornina (Zolberg 1981). Yksilölliseen tietämiseen pohjautuvan asiantuntijuuden haasteena on kompetenssien hallinta ja tietämisen jakaminen palvelemaan yhteistä tavoitetta.

Asiantuntijuuden koetaan olevan muutoksessa työelämän tarpeiden edellyttäessä yhä enemmän välineitä asiantuntijuuden jakamiseen, koska mestarillisilla yksilösuorituksilla ei voida vastata asiantuntijuuden tarpeisiin (Launis 1994, 12 -13). Asiantuntijuuden mahdollisuuksia on alettu nähdä vuorovaikutukseen perustuvissa toimintamalleissa. Kun työkenttien, ammattilaisuuden ja amatörismin rajojen koetaan voivan liukua tai murentua, syntyy mahdollisuuksia avoimelle asiantunti-

juudelle, joka ei lukkiudu tieteensaisiin etukäteisjärjestelyihin (Parviainen 2006, 158- 159). Avoimen logiikan mukaan toimivasta asiantuntijuudesta tulee osa vuoro vaikutukseen perustuvaa sosiaalista elämää. Avointa asiantuntijuutta soveltavasta organisaatiosta voi tulla tietämisen sosiaalinen yhteisö tai käytäntöyhteisö, jossa olennaisia ovat toimijoiden kyvyt verkostoitua (mm. Brown & Duguid 1991; Gherardi 2001; Koivunen 2005; Hakkarainen ym. 2002). Niissä oppiminen rakentuu sosiaalistumisena ryhmän toimintaan (mm. Hakkarainen ym. 2002). Avoin asiantuntijuus voi kehittyä myös kollektiiviseksi (mm. Koivunen 2002; 2005; 2009a; Hakkarainen ym. 2002) tilanteissa, joissa toimijat pyrkivät yhdessä tuottamaan kaikkien kannalta uutta tietämistä. Kollektiivisen tietoprosessin subjekti on ryhmä, ei yksilö (Parviainen 2006, 165 -167) eivätkä siinä päde suljetun asiantuntijuuden kriteerit. Käytäntö- ja sosiaaliset tietoyhteisöt sekä kollektiivinen asiantuntijuus edustavat tiedon yhteenvalamisen käytäntöjä, joiden ymmärrän lukeutuvan relationaalisen asiantuntijuuden (Fletcher 1999) kehukseen.

1.4. Tutkimuksen toteutus ja tarina

Toteutin tutkimuksen pääosin virkatyöni rinnalla vuosien 2009- 2013 aikana osittaisia virkavapausjaksoja lukuun ottamatta. Se tarkoitti, että tutkimus oli alati läsnä sekä konkreettisesti työpäivieni arjessa että jatkuvasti mielessä. Siitä tuli osa viranhoitoani ja havainnoin toimintamalleja ja tilanteita lukemani teorian perusteella jo ennen kuin tartuin toimintatutkimuksellisiin kehittämistoimiin. Varsinaiset interventiot vaativat kuitenkin paneutumista ja tarkkuutta. Työyhteisöni jäsenet suhtautuivat rupeamiin ymmärryksellä, vaikka he eivät aina kokeneetkaan niitä osaksi museotyötä. On myönnettävä, että aluksi en tarkkaan tiennyt minne olisimme etenemässä, mutta olin tehnyt itselleni selväksi, että muutoksen aikaansaaminen olevaan tilanteeseen oli ainoa vaihtoehto. Prosessin aikana minua pohditutti osani työyhteisön johtajana ja tutkijana sekä museoalaa kohtaan rakentamani kriittisen näkökulman julkittuominen, jonka toisin koin tarpeelliseksi. Museoalan sisäpiiriläisenä pyrin varomaan asioiden käsittelyä itsestänselvyyksinä, sen sijaan pyrin ottamaan huomioon myös tutkimuksen lukijan näkökulman.

Noudatan tutkimuksessani Silvermanin (2010, 334–336) ajatusta kuvata tutkimuksen metodologisiin valintoihin pääytymistä tutkimuksen luonnollisena kehitystarinana. Kuvaan tutkimusprosessin rakentumista ja perustelen metodologisia valintojani oman oppimiseni ja tutkimuksen etenemisen kautta. Lähdeaineistona käytän museon kehittämisdokumentaatiota ja kenttäpäiväkirja-aineistoani. Päiväkirja-aineistosta nostan esiin seikkoja, jotka jälkikäteen tarkasteltuina kuvaavat mielestäni prosessissa itselleni oleellisia oivalluksen hetkiä.

Toimintatutkimukseni osui ajallisesti vaiheeseen, jolloin ”Museo” laajeni sisällöllisesti ja toiminnallisesti, henkilökunta kasvoi ja toimintaan tuli mukaan sekä uusia vastuita että kumppaneita. Asiat tapahtuivat vauhdilla ja museon kannalta näin ne kaikki kiinnostavina ja täynnä mahdollisuuksia, joten niistä ei ollut syytä kieltäytyä. Muuttunut tilanne nosti esiin kysymyksiä kuten miten pärjätä tämän kaiken kanssa, miten luoda rakenne ja toimintamalli, joka joustaa, ottaa vastaan ja antaa tilaa kasvulle, mutta myös tukee olemassa olevaa toimintaa ja henkilökunnan osaamista? Miten palvella yhteisöä ja yleisöä, mutta myös olla avoin laajemmille avauksille? Tutkimukseni on osaltaan näiden käytännön tarpeiden pohdintaa.

Tutkimuksen missioksi koin parantaa ”Museon” toimintakykyä, johon näin avaimia yleisösuhteen vahvistamisessa. Toisin sanoen tavoitteeni oli tehostaa tutkimuksen tuella ”Museon” kykyä vastata paremmin yleisön tarpeisiin. Minua kiinnostivat asiantuntijuuden rakentuminen museossa ja sen yleisösuhteessa sekä johtajuus, joista halusin tietää syvemmin. Varsin pian havaitsin, että aiempaa tutkimusta aiheesta ei juuri ollut ja että vastauksia kysymyksiini löytyy johtamisen ja organisaatiotutkimuksen alalta. Koska museo on ensisijaisesti asiantuntijaorganisaatio, käänsin katseeni asiantuntijuuden tutkimiseen. Minua vaivasi mielestäni museoille tyypillinen individualistinen asiantuntijuus, jonka koin rajoittavan tuloksellista museotyötä, sen olin jo käytännössä havainnut. Tutkin oppivaa asiakassuhdetta (Hannus & Lindroos & Seppänen 1999, 103), joka tarkoittaisi oppivan organisaation (Argyris & Schön 1978; Moilanen 2001) mukaista toimintamallia, jossa tietoa jaetaan jatkuvasti esteettä ja jossa asiakas olisi mukana kehit-

tämässä palveluita. Pohdin museota yhteiskunnallisena instituutiona, jonka roolina on tukea yleisön ymmärrystä kulttuuriperinnön säilymisen merkityksestä inhimillisen sivistyksen kannalta. Koska inhimillinen sivistys on kaikkien yhteinen asia, mietin löytäisinkö näkökulmia, joilla museon asemaa keskivertokansalaisten kokemuksissa voisi vahvistaa. Totesin, että museoiden itsensä tulisi kyetä uudistamaan yhteiskunnan mukana tai muuttaa olevia toimintatapojaan ja asenteita siten, että museoiden olemassaololle syntyisi aito tarve.

Mietin kenen todellisuutta museot dokumentoivat ja esittävät, kenelle ja kenen ehdoilla. Minusta tuntui, että museoiden tulisi kohdata yleisönsä tarjoten heille mahdollisuutta osallistua, mutta samalla kysyin miten osallistua ja mihin? Vastaukseni oli mahdollisuus osallistua museotyön ytimeen, tiedon keräämiseen, dokumentointiin ja levittämiseen sekä ymmärryksen lisäämiseen. Kyse olisi museoille tyypillisen suljetun asiantuntijuuden avaamisesta, koska näin asiantuntijuuden vallan käyttönä. Aloin pohtia asiantuntijuuden erityisyyttä museossa ja päädyin toteamaan oman kokemukseni kautta, että se yksinkertaisesti syntyy kaikkien yhteisestä työpanoksesta. Ytimessä oli yhteistyö ja osallisena oleminen sekä museon sisällä että museon ja yleisön kesken. Päätin käynnistää prosessin, jossa haettaisiin käytännön mahdollisuutta yleisön osallistumiselle museon asiantuntija-toimintaan. Halusin tehdä sekä käytännön kehittämistyötä että tutkimusta sen rinnalla ja aloin hahmotella toimintatutkimusta, mutta oma roolini sekä johtajana ja osallisena että tutkijana mietitytti. Innostukseni aiheeseen ja laajeneva kiinnostukseni vei matkaani polveillen moneen suuntaan, löysin houkuttavia ilmiöitä ja hienoja teorioita. Havahduin teoriaähkyyn ja tiesin, että osasta on luovuttava. Tutustuin esteettiseen johtajuustutkimuksen kontekstissa kirjoitettuihin asiantuntijapohdintoihin, jotka avasivat eteeni mukaansatempaavan näköalan. Esteettisessä näkökulmassa aistihavainnot ovat avainsana, joka herätti kiinnostukseni amatörismin ja asiantuntijuuden suhteeseen. Oivalsin, että museo toimintaympäristönä on vahvasti esteettinen eli aistihavainnoilla on keskeinen osa museotyössä. Kun aistihavainnot astuivat mukaan, olin vahvasti subjektiiivisessä maailmassa ja mietin miten voin sen tutkimuksessa ottaa haltuun. Relationaalisen konstruktionismin

perspektiivin avauduttua eteeni rakentui vastauksia ko. lähtökohtiin ja itse asiassa tutkimuksen kokonaisuasetelma alkoi löytyä.

Rakenteellisesti ”Museo” eli muutosta käynnistyneen kehittämistyön kautta eikä sen toimintapa enää ollut entisensä. Yleisön ja museoammattilaisten erillisyyks oli hälvenemässä ja aloin mieltää ”Museon” ja sen lähipiirin yhtenä. Voisiko alkupe-
räinen tavoitteeni oppivasta asiakassuhteesta ratketakin yhdistämällä ”Museon”
asiantuntijoiden ja amatöörien panos? Metaforisesti ajattelin kyseessä olevan teat-
teriproduktion, jossa näyttämölle astuvat sekä yleisö että näyttelijät ja koko teatte-
ri muuttuu isoksi näytelmäksi. Aloin nähdä organisaationi käytäntöyhteisönä
(Brown & Duguid 1991), joka muodostuu yli virallisen organisaation rajojen ja
jonka osaamista ruokkivat myös ulkopuoliset tahot. Tämä perustui erityisesti sii-
hen ymmärrykseen, jonka olin rakentanut itselleni museon roolista yhteisössä.
Yritin hahmottaa toimijakentän kokonaisuutta ja etsin ajatukselleni visuaalista
muotoa, jolloin päädyin piirtämään sen hämähäkinseitiksi. Minusta metafora oli
osuva, sillä hämähäkinseitti on joustava, siinä on runsaasti yhdistäviä polkuja, se
saattaa kasvaa joka suuntaan ja tarvittaessa sitä voi paikata. Otimme ”Museossa”
hämähäkinseitin kaltaisen toimintamallin käyttöön. Siitä tuli sekä ”Museon” or-
ganisaatiota kuvaava metafora että sen todettiin kuvaavan ”Museon” työyhteisös-
sä rakentuneita ja toimivia asiantuntijatyön käytäntöjä ja tietovirtoja, jonka osia
olivat myös Erikoistietotoimistoksi yhdistyneet harrastajakumppanimme ”*Viis-
saat*”. Sekä ”*Viisaat*” että Hämähäkinseittiorganisaatio kirjattiin museon uudis-
tettuun strategiaan v. 2010, jonne kirjattiin lisäksi virallisen aseman saanut public-
private-partnership yhteistyösuhde.

1.5. Tutkimusraportin rakenne

Tutkimukseni rakentuu viidestä luvusta, joista ensimmäinen johdantoluku esitte-
lee lähestymistapani tutkimusaiheeseen, tutkimuksessani esiintyvät keskeiset kes-
kustelut ja tutkimuskysymykseni. Lisäksi reflektoin metodologiaa henkilökohtai-
siin kokemuksiini tutkimuksen etenemisessä (Silverman 2010, 233- 238). Toises-

sa luvussa taustoitin tutkimukseni hyödyntämilläni johtajuus- ja asiantuntijuuskirjallisuuden teoreettisilla lähtökohdilla sekä esittelen niiden puitteissa sovelletun esteettisen näkökulman teoreettisen taustan. Kolmannessa luvussa kuvaan tutkimuksen totutustapaa ja tutkimusprosessia, esittelen soveltamani metodologisen lähestymistavan, aineistot ja niiden hankintakeinot sekä analyysimenetelmän. Lisäksi esittelen tutkimuksen toteutusympäristön museon yhteiskunnallisena toimijana ja case-museon sekä pohdin museota institutionaalisen asiantuntijuuden tuottajana. Neljännessä luvussa rakentuu aineiston analyysi ja sen perusteella syntyvä ymmärrys. Viides luku tarkastelee tutkimusta kokonaisuutena ja esittelee tutkimuksen tulokset johtopäätöksineen ja suhteuttaa sitä aiempaan tutkimukseen.

2. TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Esittelen luvussa tutkimukseni teoreettisen taustan. Aluksi käsittelen johtajuudesta käytyjä teoreettisia keskusteluita, jonka jälkeen paneudun esteettisyyteen organisaatioissa. Sen jälkeen esittelen näkökulmia asiantuntijuuteen. Museoita organisaatioina koskevien soveltuvien tutkimusten puuttuessa hyödynnän tutkimusaiheiden esittelyssä myös omaa ammatillista ymmärrystäni ja kokemustani valaisemaan asiantuntijuuden ja johtajuuden koettua roolia museoissa sitoakseni käsitteet tutkimuksen kontekstiin. Samasta syystä käytän teoreettisena referenssinä muilla toimintasektoreilla asiantuntijuudesta tehtyjä tutkimuksia, mutta johtajuuden suhteen hyödynnän kulttuuriorganisaatioiden johtajuuden tutkimuskirjallisuutta.

Teoreettisina lähtökohtina hyödyntämäni esteettinen ja relationaalinen organisaatioteoria saattavat olla vaativia omaksua. Niiden lähtökohtana on maailman hahmottaminen fenomenalisesti ja ne edellyttävät sekä tutkijalta että lukijalta syvälistä paneutumista. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen sanoman avautumiseksi ja päättelyn perusteiden tueksi ne on esiteltävä seikkaperäisesti. Valittu teoria vaikuttaa tutkimuskysymyksen muotoiluun ja tutkimuskysymys puolestaan ohjaa teoreettisia valintoja. Koska kysyn tutkimuksessa millä keinoin jaettu johtajuus ja kollektiivinen asiantuntijuus voivat rakentua museoyhteisössä, osoitan samalla suoraan ko. käsitteiden olevan tutkimuksen ydintä. Se tarkoittaa, että avaan käsitteiden teoreettisen taustan ja kuvaan miten ne asemoituvat sektoreidensa muuhun keskusteluun. Toiminta tutkimuskontekstissa eli museoinstituutiossa nojautuu suurelta osin aistihavaintoihin eli esteettisyyteen, josta syystä esteettinen teoria on luonteva valinta. On kuitenkin huomattava, että esteettinen ymmärrys voi rajoittaa jonkun toisen ymmärryksen syntymistä. Tekemäni teoriavalinnat myös ohjaavat tutkimuksen johtopäätösten rakentumista ja siksi toisenlaiseen teoriataustaan nojaten tutkimuksen löydökset ja tulokset saattaisivat näyttää toisilta. Valintani tarjoavat pääsyn koettuihin todellisuuksiin, mutta eivät tuota objektiivisiä totuuksia

tai muissa konteksteissa suoraan hyödynnettäviä malleja, vaikkakin valintojeni pohjalta rakentuu eri yhteyksissä sovellettavia tarkastelutapoja.

Näen tutkimukseni täyttävän kulttuuriorganisaatioiden tutkimuksessa vallinneen aukon, koska se tuottaa aiemmin käsittelemättömän kombinaation, jossa johtajuuden ja asiantuntijuuden tutkimuksia peilataan museokontekstiin. Tutkimukseni voi palvella museokenttää, mutta tarjota ajatusrakenteita myös muille asiantuntijaorganisaatioille. Joka tapauksessa tutkimukseni osoittaa mahdollisen tavan purkaa institutionaalista tietämistä, sillä se haastaa ja päivittää asiantuntijuustutkimusta vastaamaan paremmin eri ympäristöistä nouseviin vaatimuksiin.

2.1. Johtajuus

Tarkastelen tässä luvussa johtajuusilmiötä tehden katsauksen johtajuustutkimukseen. Aluksi teen paneudun pikaisesti johtajuuteen museossa ja hyödynnän empiiristä aineistoani kirjallisten lähteiden puuttuessa. Sen jälkeen tarkastelen johtajuutta sekä yksilökeskeisenä että jaettuna ilmiönä. Lopuksi esittelen tutkimuksessa soveltamaani käsitystä eli relationaalista ymmärrystä johtajuudesta, jossa johtajuus rakentuu jaettuna arkikäytäntöjen ja kommunikation avulla.

Johtajuus ilmiönä museossa

Museoinstituution parissa johtajuuskeskustelua on käyty harvoin ja poikkeuksellisen vähän, sillä museoissa ammatillinen kiinnostus on kohdentunut pääosin museotoiminnan sisältöihin, jolloin johtajuus on jäänyt sekundääriseksi. Museotoiminnan myöhäisen ammattimaistumisen takia johtajuuteen on vasta viime aikoina alettu kiinnittää huomiota ja se on alettu nähdä erillisenä ja osaamista vaativana tehtävänä. Alalla vallinneen käsityksen mukaan kouluttautuminen museonjohtajaksi tapahtuu työskentelemällä museossa ja johtajaksi on usein nostettu joku organisaation asiantuntijoista. Työyhteisössä asema johtajana on saatettu kokea palkinnoksi ja on ollut omiaan kyseenalaistamaan johtajuutta. Organisaatio on voinut menettää hyvän asiantuntijan, mutta saada huonon johtajan.

Tutkimusta varten haastattelemanani museonjohtajat pitävät museon johtamista täyspäiväisenä, kouluttautumista ja kokemusta vaativana ammattina. He rinnastavat museon johtamisen muiden vastaavien laitosten johtamiseen, joissa johtajan uskottavuutta henkilöstön silmissä rakentaa kokemus alalta. Silti oleellista olisi erottaa toisistaan johtajan ja asiantuntijan roolit, jolloin johtajan tulisi luopua asiantuntija- asemastaan asiantuntijoiden hyväksi. Museonjohtajat kantavat huolta johtamistehtäviä kohtaan tunnetun vähäisen kiinnostuksen takia, joka kehitys on päinvastainen asiantuntijatehtäviin verrattuna. Johtajuus näyttää olevan museokentällä muutoksessa, johon vaikuttanee ymmärrys johtajan rooliin kohdistuvista aiempaa monipuolisemmista odotuksista, jotka asiantuntijat kokevat haasteellisina. On havahduttu huomaamaan, että museon johtajan tehtävä ei enää ole palkinto vaan koulutusta edellyttävä ammatti, johon ei ole tarjolla koulutusta. Suomessa keskeiset museot kuuluvat valtiosuusjärjestelmän piiriin, jonka saamisen edellytyksenä (Ma§1) museossa tulee olla johtaja ja ainakin yksi muu päätoiminen työntekijä. Heistä toisella tulee olla ylempi korkeakoulututkinto ja toisella korkeakoulututkinto sekä molemmilla museon edustaman toimialan tuntemusta.

2.1.1. Johtajuus tutkimuskirjallisuudessa

Johtajuudesta on käyty keskustelua teollistumisen voittokulusta lähtien runsaat 100 vuotta, jona aikana on syntynyt lukuisia teorioita ja lähestymistapoja kirjoittajasta riippuen. Sitä ennen johtajuuden koettiin olevan annettua eikä sitä ollut tarpeen määritellä, sillä sen malli palautui keskiajalta alkaen saavuttamattoman auktoriteetin kuten kirkollisen tai feodaaliruhtinaan valtaan (Barker 1997, 346; Takala 2004, 20- 21). Historian kuluessa keskustelua johtajuudesta on käyty ääripäiden välillä toiminnallisesta tehokkuudesta johdettavien hyvinvointiin, mutta monista teorioista huolimatta käsitettä näyttää olevan mahdotonta määritellä yleispätevästi (Yukl 2013; Barker 1997, 346). Alvesson & Svenigssonin (2003) mielestä johtajuusilmiötä ei ymmärretä erityisen hyvin. Siksi yksiselitteisiä johtajuustoimia on vaikea osoittaa, sillä melkein mikä tahansa aktiviteetti tai sen puute voidaan tulkita johtajuudeksi kulttuurista riippuen. Näissä yhteyksissä ratkaise-

vaksi muodostuvat käytetty kieli sekä sen vakiintuneet että hetkelliset merkitykset. Burns (1978) sen sijaan toteaa, että vaikka johtajuudesta ilmiönä tiedetään kohtalaisen vähän, on johtajista toimijoina sen sijaan tehty runsaasti tutkimuksia.

Johtajuuden tutkimus sijoittuu yhteiskuntatieteen alueella ja siinä yhdistyvät psykologian ja sosiologian lähestymistavat. Alan tutkimus lienee laajinta USA:ssa, jossa kvalitatiivisen ohella on vahva kvantitatiivinen tutkimussuuntaus. Euroopassa tutkimuksellista kiinnostusta on sekä johtajuusilmiötä että organisoitumista tai organisaatiokäyttäytymistä kohtaan. Suomessa ja Skandinaviassa kiinnostus johtajuuden tutkimusta kohtaan näyttää kasvavan. Työelämän muutokset ja yhteiskunnallinen kehitys ovat muokanneet jatkuvasti käsityksiä johtajuudesta ja huomiota on kiinnitetty mm. rakenteisiin, kommunikaatioon, sosiaalisen yhteisön merkitykseen ja eettisyyteen. Salovaara (2011, 84) toteaa nykyistä johtajuuskeskustelua käytävän mm. johtajuuden heijastusvaikutuksista, joilla tarkoitetaan organisaation arvoja, kulttuuria ja johtajuutta. Akateemisissa jurnaaleissa johtajuudelta saatetaan Salovaaran mukaan odottaa jopa elämää suurempia selityksiä.

Johtajuusteorioiden juuret periytyvät taylorilaiseen klassiseen liikkeenjohdonteoriaan, jonka koettiin tarjoavan ratkaisuja työprosessien tehottomuuteen, tuotantohävikkeihin ja laadunvaihteluun. Johtamisen tehtäväksi nähtiin kaaoksen vähentäminen. Työkaluina hyödynnettiin Fayolin kehittämiä henkilöstöön kohdentuvia hallinnollisia johtamisvälineitä suunnittelua, organisointia ja kontrollia. (Takala 2004; Burrell & Morgan 1979). Tämä ymmärrys johtajuudesta tuottaa järjestystä ja pysyvyyttä, se tavoittelee vakautta ja varmistaa tuloksellisuutta – toisin sanoen johtaminen kohdistuu asioihin ja toimintaan. Sen keinovalikkoon sisältyvät suunnittelu ja tavoiteasettelu, budjetointi, organisointi ja henkilöstöhallinto säännösteinen ja rakenteinen sekä kontrollointi ja ongelmanratkaisu. (Stid & Bradach 2009, 36; Northouse 2010, 9- 11). Kun psykologia otettiin liikkeenjohdon avuksi, alkoi johtajuus kohdentua työpaikkojen ihmissuhteisiin ja mahdollisuuteen muokata organisaatiokäyttäytymistä. (Takala 2004; Burrell & Morgan 1979). Ihmisten johtamisella pyritään varmistamaan, että kaikki osalliset asettuvat tukemaan yhteistä visiota. Sen välineisiin kuuluu mm. tarvittavan muutoksen käynnistäminen

eli se on luonteeltaan adaptiivista. Esimiestyöksi ymmärretyn johtajuuden työkaluja ovat toiminnan suunnanmäärittely, toimijoiden ohjaaminen ja sitouttaminen sekä motivointi ja innostaminen. (Stid & Bradach 2009, 36; Northouse 2010, 9-11). Vaikka johtajuudelle on olemassa lukuisia määritelmiä, näyttää sen ydinkäsitteeksi muodostuva vaikuttaminen (mm. Parry & Bryman 2006; Yukl 2013) joko ryhmään, tavoitteeseen tai prosessiin.

Johtajuustutkimuksen valtavirtainen psykologiavetoinen käsitys johtajuudesta on perustunut pääasiassa dualistiseen jakoon, johtajuuteen ja alaisuuteen, jolloin johtaja on nähty johtamisaktin toteuttajana ja on siksi ollut pääasiallisen tutkimuksellisen kiinnostuksen keskiössä. Yksilöjohtajuuden taustalla on tunnistettavissa kartesiolainen subjekti-objektiasetelma, possessiivinen individualismi, jossa tietävän mielen omaava yksilö erottuu entiteettinä muista (Dachler & Hosking 1995, 2-3). Asetelma kuvaa yksilöä johtajana, joka poikkeaa muista ominaisuuksiensa, kokemustensa, persoonansa ja mahdollisten muiden määritteiden kautta, joiden avulla hänen ajatellaan olevan kykenevä kontrolloimaan ja ohjaamaan toisia. Kun yksilö tunnistetaan tietäväksi yksilöksi, hänet koetaan subjektina, jonka roolina on kohdistaa hierarkkisissa vuorovaikutussuhteissa toimenpiteitä ja vaikutusvaltaa objekteihin eli johtaa alaisiaan. (Sama.) Burns (1978) pitää asetelmaa alitajuisten elitistisenä, kun se heroisoimalla johtajuutta painaa alaisuuden tai muut työyhteisöpositiot taka-alalle.

Gronn (2002, 428) määrittelee johtajuuden yksilön tai yksilöjoukon statukseksi, jonka perusteella subjekti voi kohdentaa toimia organisaation muihin jäseniin. Gronnin mielestä yksilöjohtajuuden pitäminen johtajuustutkimuksen tutkimusyksikkönä kertoo työelämän arjen käytäntöjen ja tutkimuksen etäännyttämisestä kauas toisistaan. Työelämän arjessa tulkinta siitä, kuka on johtaja, tapahtuu yksilön käyttäytymisen perusteella ja tulkinta kohdistuu siihen, sopiiko ja miten käytös sopii odotettuun malliin. Siksi Gronn hakee laajempaa ymmärrystä johtajuudesta, jossa yksilökeskeisyys korvautuisi laajemmalla ymmärryksellä, jossa johtajuus nähtäisiin työyhteisöissä yhteisesti syntyvänä prosessuaalisena ja jaettuna toimintana. Nojaan tutkimuksessani kollektiiviseen johtajuusnäkökulmaan, mutta tarkas-

telen ohessa myös yksilökeskeisiä johtajuusteorioita avatakseni perspektiivien eroavaisuuksia. Jaottelen esittelemäni teoriat lähestymistapojen mukaisesti yksilökeskeiseen, jaettuun ja relationaaliseen johtajuuteen sekä syvennyn myöhemmin relationaalisen johtajuuden alateoriaksi ymmärtämäni esteettiseen johtajuusteoriaan.

2.1.2. Johtajuus yksilökeskeisenä ilmiönä

Kun johtajuus nähdään yksilöllisenä ilmiönä, keskitytään tutkimaan massasta erottuvaa yksilöä ja hänen ominaisuuksiaan ja toimintaa. Johtajuus voidaan kokea heroistisena roolina, jonka taakse on helppo piiloutua niissäkin tilanteissa, joissa suoritus ei siihen antaisi aihetta (Gronn 2002, 426). Yksilökeskeisten teorioiden painopisteenä on yksilöllisen johtajuuden tehostaminen ja käytettävän keinovalikon tukeminen (Yukl 2013, 503).

Johtajan ominaisuudet keskiössä

Johtajayksilöön keskittyvät teoriat tarkastelevat johtajana toimivan subjektin kyvykkyyttä toimia tehtävässään persoonallisten tekijöiden perusteella. Yksilön suoriutumista arvioidaan luonteenpiirteiden, opittujen ominaisuuksien, tietojen, kykyjen tai ratkaisumallien perusteella. Barker (1997, 346 -347) näkee tämän edustavan feodaalista johtajuutta, joka on tunkeutunut johtajuusajatteluun ja muokannut teollisen ajan näkemyksiä johtajuudesta. Feodaalinen johtajuus viittaa mielikuvaan hierarkkisesta maskuliinisesta feodaalikuninkaasta, joka komentaa ja kontrolloi alaisiaan toimimaan kohden johtajan asettamia tavoitteita. Barker katsoo sen seurauksena johtajuuden ilmiönä jääneen sekundääriseksi, kun tutkimuksessa on keskitytty kyseisen subjektin kvaliteettien kuvaamiseen. Näitä teorioita ovat johtajuuden piirreteoria, johtamistaitojen ja johtajuustyylien teoriat.

Johtajuuden piirreteoria tarkastelee johtamistehtävässä tarvittavia johtajan yksilöllisiä synnynnäisiä luonteenpiirteitä, joita hyödyntämällä organisaatio saadaan toimivaksi. Näitä ovat johtajan älykkyys, itseluottamus, päättäväisyys, lahjomat-

tomuus ja sosiaalisuus. Tehtävässä menestymisen nähdään edellyttävän sopeutumiskykyä, avointa suhtautumista uuden oppimiseen, tavoiteorientoituneisuutta, luotettavuutta ja stressinsietokykyä sekä tunnollisuutta ja emotionaalista älykkyyttä. (Northouse 2010, 15- 22; Yukl 2013, 46, 61; Parry & Bryman 2006, 448; Goleman 1999). Johtamistaitojen teorian mukaan johtamistyössä tarvittavat taidot, tekniset, inhimilliset ja käsitteelliset taidot ovat opittavissa. Kuitenkin yksilölliset tekijät kuten yleinen älykkyyks, kertynyt kognitiivinen tietopohja, motivaatio ja persoonallisuus kartuttavat johtajuuskompetensseja. Johtajuus ilmenee molempien teorioiden perusteella ongelmanratkaisukyknä, sosiaalisena arviointikyknä ja osaamisena. Myös johtajan urakokemus ja ympäristö voivat kartuttaa taitoja ja tukea johtajuustehtävässä onnistumista. (Northouse 2010, 39- 51; Yukl 2013, 62- 65). Johtajuustyylien teoria tarkastelee johtajan käyttäytymistä, jota teorian mukaan ohjaa johtajan tilannekohtainen kiinnostus. Kun se kohdistuu tuotantoon, syntyy autoritaarista johtajuutta, kun taas ihmisiin, puhutaan country-club johtajuudesta tai tiimijohtajuudesta. (Northouse 2010, 69; Parry & Bryman 2006, 448 -449). Johtajuustyylinä henkilöstöön keskittynyt johtajuus vaikuttaa tuottavan korkeampaa työtyytyväisyyttä, kun taas tehtäväorientaatio tehostaa resurssien käyttöä ja työroolien sisäistämistä (Yukl 2013, 113).

Osa johtajuutta selittävistä teorioista, tilannejohtajuus, kontingenssiteoria ja tavoitepolkuteoria, rakentuvat situationaalisuuden pohjalle. Tilannejohtajuudessa johtajan tulee sovittaa johtamistyyliinsä tilanteen mukaiseksi huomioiden alaisten tarpeet, kyvyt, halu sekä suoritustaso. Se tarkoittaa joko ohjaavan tai tukea antavan johtamisotteen soveltamista. Teoria tyypittelee alaiset eri tasoille arvioimalla heidän tehtävien hallinnan ja motivoitumisen tasoaan, joiden mukaan johtajuustoimet tulee sovittaa. Aloittelijoita johdetaan tehtäväkeskeisesti, vähitellen huomiota kiinnitetään motivointiin ja lopulta johtaja voi panostaa myönteisen työilmapiirin rakentamiseen. (Northouse 2010, 89 -92; Yukl 2013, 173 -174). Tilannejohtajuus kehittyi johtajuuden kontingenssiteoriaksi (Yukl 2013, 192 -195), jossa soveltuva johtajuustyyli yhdistyy organisaation tilanteeseen ja kontekstiin. Johtaja nähdään joko tehtävä- tai ihmissuhdeorientoituneena ja johtamistilanteita arvioidaan johtajan ja alaisten keskinäisten suhteiden, työtehtävien rakenteen sekä joh-

tajan asemaan perustuvan vallan kautta. Keskinäisiä suhteita määrittävät ryhmän ilmapiiri, luottamuksen määrä, lojaalius sekä johtajan vetovoima alaisten silmissä. Organisatoriset tilanteet määrittyvät ko. tekijöiden perusteella joko suotuisiksi tai vähemmän onnistuneiksi. Johtajuuskäyttäytyminen voi tilannekohtaisesti edistää yhteisön suoritusta, jolloin teoria on luonteeltaan adaptiivinen. (Northouse 2010, 111- 114; Parry & Bryman 2006, 449). Tavoitepolkuteoriassa on kyse johtajan käyttäytymistyylin ja alaisten ominaisuuksien sekä tehtävien sovittamisesta yhteen tulosten saavuttamiseksi. Johtajan tulisi tunnistaa alaisten ominaisuudet ja motivaatio sekä muokata käytöksensä joko ohjaavaksi, kannustavaksi tai osallistavaksi tukeakseen tavoitteiden saavuttamista parhaiten. Tavoitetta kohden ohjauksessa johtajuudessa voi olla kyse esim. työntekijöiden työn suorittamisen helpottamisesta, ryhmäpäästösten teosta, verkostoitumisesta ja arvopohjaisesta johtajuustoiminnasta. Kyse on sopeutuvasta asenteesta kontingenssiteorian ja tilannejohtajuuden tavoin. (Northouse 2010, 125 -131; Yukl 2013, 168- 169).

Vuorovaikutus johtajuuden osatekijänä

Koska johtajuudessa on kyse vaikuttamisesta, on vuorovaikutus sen oleellinen tekijä. Vuorovaikutus tarkoittaa huomion kiinnittämistä johtajan henkilön ohella alaisiin, jolloin johtajuus näyttää rakentuvan alaisten silmissä, eli johtajaksi hyväksytään se, jonka alaiset tunnistavat johtajaksi. Vuorovaikutuksen ytimessä ovat sosiaalisen vaikuttamisen tavat ja laatu sekä alaisten motivointi, jotka ratkaisevat johtajuuteen yhdistyviä kokemuksia. Kun arviointi tapahtuu kokemusten tai koettujen merkitysten perusteella, puhutaan aistihavaintoihin nojautuvista esteettisistä kvaliteeteista. Hansen ym. (2007) ovat tunnistaneet kyseisiä piirteitä ainakin transformationaalisessa, karismaattisessa ja autenttisessa johtajuudessa.

Johtajan ja yksittäisen alaisen vuorovaikutusta ja sen luonnetta tutkii johtajuuden vaihtoteoria (Leader-Member-Exchange, LMX). Se korostaa johtajan roolia ja toimijoiden persoonallisuuden piirteitä, arvoja ja vaatimuksia keskeisinä ryhmäytymisen tekijöinä, mutta jättää situationaaliset tekijät vähemmälle huomiolle. (Yukl 2013, 235- 240). Teoria esittää, että jokaisen alaisen ja esimiehen suhde rakentuu yksilölliseksi ja toimivan suhteen muodostuminen edellyttää molem-

minpuolista positiivista suhtautumista toinen toisiinsa. Johtajan tehtäväksi nähdään tehokkaan vaihtosuhteen aikaansaaminen. Teoria tunnistaa organisaation sisäpiirin, jolla on hyvät alais-johtajasuhteet sekä etäisempien suhteiden ulkokehän. Ryhmien suoritukset perustuvat toimijoiden tyytyväisyyteen kyseistä suhdetta kohtaan, jolloin sisäpiiri panostaa työhönsä vaadittua enemmän kun taas ulkopiiri antaa roolissa minimipanoksen. Johtajuuden ymmärretään rakentuvan vaiheittain yksilöiden tutustumisen edetessä. Teoria tarjoaa välineen tarkastella johtajuutta sekä vuorovaikutussuhteena että kehittymisprosessina, jossa etäistä alkuvaihetta leimaa sääntöjen noudattaminen, matala vaihto ja hierarkkinen vuorovaikutus. Tutustumisen kautta keskinäinen vaihdanta kasvaa samalla, kun luottamus ja kunnioitus alkavat rakentua. Kypsässä vaiheessa keskinäinen luottamus ja kunnioitus ovat vahvoja, roolit ovat neuvoteltavissa ja suhdetta leimaa vastavuoroisuus, sillä johtaja ja alaiset ovat sitoutuneet toisiinsa. (Northouse 2010, 147- 152). LMX- teoriassa painopiste on yksittäisen johtajan toiminnassa eikä niinkään toimijoiden väliin jäävässä tilassa.

Transformationalisessa johtajuudessa (Northouse 2010, 171- 183; Yukl 2013, 264- 265; Parry & Bryman 2006, 450 -451; Haslam ym. 2011, 38) on kyse sosiaalisesta vaikuttamisesta, jolla on potentiaalia muuttaa toimijoita, koska se voi inspiroida ja kannustaa seuraajia sekä yksilöllisellä että kollektiivisellä tasolla aiempaa mittavimpiin saavutuksiin. Johtajuus sitoutuu muutosvoimana seuraajien tarpeisiin ja voi vaikuttaa vahvasti henkilöstöön, organisaation kulttuuriin ja ilmapiiriin. Johtajalta edellytetään kirkasta missiota, luovaa näkemyksellisyyttä ja inspiroivaa visiointia paremmasta tulevaisuudesta sekä kykyä toimia sosiaalisena arkkitehtina synnyttäen jaettua ymmärrystä. Hän rakentaa alaisiinsa suhteen, joka nostaa molempien motivaatiota ja moraalialia sekä huolehtii alaisten tarpeista. Vaikuttaminen perustuu mm. rationaalisuuden ohella tunteita herättävien tarinoiden käyttöön, joka vetoaa draaman keinoin. Toisin sanoen transformationaalinen johtajuus hyödyntää aisteihin nojautuvaa esteettistä keinovalikkoa (Hansen ym. 2007, 549, 551). Johtajan vahva rooli edellyttää sekä tervettä identiteettiä että realistista mutta positiivista minäkuvaa, sillä hänen tulee ansaita alaistensa luottamus. Transformationaalinen johtaja näyttäytyy vahvana roolimallina, pätevänä

ja tehtävässään luotettavana sekä ideologisenä tavoitteiden asettajana, jolloin johtajuudessa on tunnistettavissa seuraajien perusteella määrittyviä karismaattisia piirteitä. Transformationaalisen johtajuuden koetaan kykenevän saamaan aikaan muutoksia niin yksilöissä, organisaatiossa kuin yhteiskunnassa, sillä se on tehokasta, se kannustaa ja voimaannuttaa alaisiaan asetettuja tavoitteita parempiin tuloksiin vetoamalla tunteisiin, järkeen ja tahtoon. Karismaattinen johtajuus luetaan transformationaalisen johtajuuden alalajiksi, jossa korostuu johtajan itsetuntemus ja positiivinen minäkuva, joita hän peilaa johtajuustekoihin pyrkien vahvistamaan seuraajien minäkuva ja odotuksia. Johtajan tuottama innostava visio, oma imagonrakennus ja henkilökohtaiset uhraukset luovat johtajayksilön, jonka kautta organisaation nähdään etenevän kohden menestystä. (Hansen ym. 2007, 550).

Yksilöpsykologia on läsnä autenttisisessa johtajuusteoriassa, joka korostaa johtajan itsetuntemusta ja minäkuva, jotka vetoavat seuraajiin. Keskiössä on johtajan henkilökohtainen kehittyminen, mutta myös organisaatiossa toimivien ihmisten väliset sosiaaliset suhteet eli luottamukseen, sitoutumiseen ja hyvinvointiin perustuva ilmapiiri. Autenttinen johtajuus ei rakennu statuksen, arvostuksen tai vallan varaan vaan sen sijaan johtajayksilön elämäkokemusten kautta ja sitä ohjaavat hänen arvovalintansa (Yukl 2013, 345; Parry & Bryman 2006, 453- 454). Niitä muokkaavat itsetuntemus, sisäistetty moraalit, kyky asioiden tasapainoiseen käsittelyyn sekä ihmissuhteiden läpinäkyvyys. Kehittyäkseen nämä kyvyt edellyttävät positiivista psykologista valmiutta ja moraalista päättelykykyä, jotka muokkautuvat kriittisissä elämäkokemuksissa. (Northouse 2010, 206- 220). Autenttisisessa johtajuudessa ovat läsnä seuraajien aistipohjaisesti kokemat merkitykset, jolloin läsnä on esteettisiä tekijöitä. (Hansen ym. 2007, 550).

Kohti johtajuuden kontekstia

Edellä esitettyjen teorioiden perusteella johtajuus on vahvasti yksilökeskeinen ilmiö, jossa tarkastellaan pääosin johtajayksilön ominaisuuksia ja toimintaa siten, että johtajuus hahmottuu toisistaan erillisten johtaja – alaiset asetelman kautta. Haslam ym. (2011, 22- 28) tarkastelevat kyseisiä teorioita situationaalisista tai adaptiivisista lähtökohdista käsin, jolloin kontekstin merkitys nousee esiin. Situa-

tionaalisesta näkökulmasta johtajuus määrittyy tilannetekijöiden tai kompetenssi- en mukaan, jolloin johtajuus syntyy yhteensopivuuden ja persoonallisten tekijöiden kautta. Situationaalisiksi teorioiksi ymmärrän piirre- ja johtamistaitojen teorian, johtajuustyyli-teorian sekä tilanne- ja autenttisen johtajuuden. Adaptiiviset lähestymistavat taas keskittyvät ymmärtämään johtajuutta toimijoiden keskinäisen yhteen sovittautumisen kautta. Silloin johtaja pyrkii esim. muokkaamaan toimintaansa johdettavien odotusten mukaiseksi, tyydyttämään heidän tarpeensa tai mahdollistaa omatoimisuutta, jolloin niihin luetaan kontingenssi-, tavoitepolku ja LMX- teorat sekä transformationaalisen johtajuus.

Taulukko 1. Johtajuusteoriat lähtökohdittain Haslam ym. (2011) mukaan.

Johtajuusteoriat lähtökohdittain	
situationaalinen:	adaptiivinen:
piirreteoria	kontingenssiteoria
johtamistaitojen teoria	tavoitepolkuteoria
johtajuustyyli-teoria	LMX-teoria
tilannejohtajuus	transformationaalinen
autenttinen	

Yksilökeskeisten teorioiden perusteella johtajuus rakentuu yksilöjohtajan ja seuraajien mutta myös kontekstin, vallan ja transformaation varassa. Haslam ym. (2011, 28 - 44) kiinnittävät huomiota teorioissa syntyvään alaiskäsitteeseen ja johtajuuden tuottamaan transformatioon. He toteavat alaisuutta syntyvän, kun yksilöt havaitsevat tilanteessa johtajuutta jonkun toisen yksilön käyttäytymisessä. Alaisuutta muodostuu myös keskinäisissä vaihtosuhteissa, joissa tavoitellaan molemminpuolista hyötyä, jolloin kyse on sosiaalisesta transaktiosta ja näkökulma on pikemminkin adaptiivinen.

Kun valta ymmärretään johtajuuden lähtökohdaksi, puhutaan muiden silmissä johtajalle rakentuvasta vallasta, joko aseman, ammattitaidon tai tilaisuuden mukaan. Johtajuus hahmottuu joko panoksena (johtajuus nojautuu valtaan) tai tuotoksena (tuottaa muille toimivaltaa). Haslam ym. (2011, 44) nostavat keskiöön

ryhmän ja esittävät, että johtajien tehtävänä olisi saada yksilöt ajattelemaan toimintaa kollektiivisen edun nimissä, jolloin johtajuus alkaa edellyttää toisenlaista tarkastelua. Haslamin ym. pohdinta pohjustaa maaperää näkemykselle johtajuudesta tietyssä kontekstissa jaettuna ilmiönä.

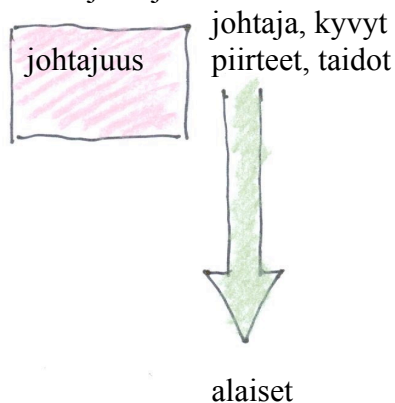
2.1.3. Johtajuus jaettuna ilmiönä

Useat tutkimukset (Crevani ym. 2010; Koivunen 2007; Woodward & Funk 2010, 296) toteavat työelämän kehittyvän yhä enemmän suuntaan, jossa tarvitaan valmiuksia toimia yhdessä, tarvitaan sosiaalista kyvykkyyttä, läsnäoloa, tekemällä oppimista, kommunikaatiota ja arviointia. Heroismin aura johtajuuskeskusteluissa on vähitellen himmenemässä (Haslam ym. 2011, 42,44) ja johtajuuden aletaan havaita olevan olosuhteista kiinni. Yksilökeskeisyyden sijaan seuraajien ja johtajien nähdään sitoutuvan toisiinsa aiempaa läheisemmin ja vastakkainasettelu johtaja – alaiset sekä yksilöllisyyden ylivertaisuus alkavat murentua, josta seuraa, että toimijaryhmä siirtyy marginaalista tarkastelun ytimeen. Kun johtajuuden toimijasubjektina nähdään ryhmä, johtajuus alkaa muokkautua pikemminkin sosiaalisena prosessina, jossa työyhteisön jäsenten fyysinen läsnäolo ja monipuolinen tietäminen ovat läsnä (Kuvio2.). Syntyy tarve pohtia sitä miten (erityisesti asiantuntija-) organisaatioiden jäsenet kokevat itsensä suhteessa esimiehiin ja organisaatorakenteisiin sekä miten asiantuntijuutta organisaatioissa hyödynnetään. (Ropo ym. 2002, 23- 24; Woodward & Funk 2010).

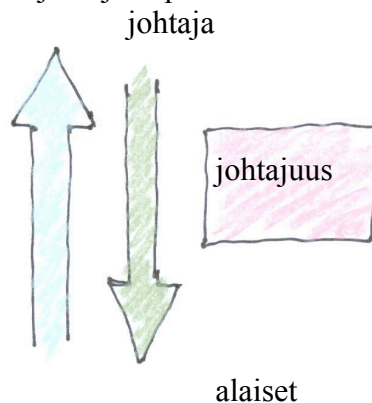
Gronn (2002) esittääkin, että johdettavien kategoria tulisi korvata siten, että organisaatiossa toimiminen ymmärrettäisiin mm. keskinäisinä neuvotteluina valtuutuksista. Silloin johtajuus ilmenee fokusoidusti tai jaettuna johtajuutena, dualismi purkautuu ja tilalle syntyy monipuolisia mahdollisuuksia tarjoava työnjako. Tämän saavuttaminen edellyttää työpaikkojen käytäntöjen ja todellisuuden tarkempaa ymmärrystä. (Crevani ym. 2010). Asetelmassa yksilöiden sijasta keskiöön nousevat organisaatiossa rakentuvat prosessit ja jaetut käytännöt, joissa syntyy johtajuutta ja alaisuutta. Kiinnostus kohdistuu niiden ja ihmisten välisiin keskinäi-

siin suhteisiin sekä johtajuuden kohdentumiseen ja suuntaamiseen. (Hosking 2006, 9 -10; Fletcher 2004). Vuorovaikutus nousee merkittäväksi tekijäksi, jolla on kyky synnyttää asioita ja kehittää niitä ajan kuluessa. Johtajuutta voi muodostua ryhmän keskinäisessä tasa-arvoisessa vuorovaikutuksessa, jossa kaikki osalliset, mukaan lukien johtajiksi nimitetyt, ovat vastuullisia suhteen laadusta ja yhteisen ymmärryksen rakentumisesta. Vuorovaikutusta korostavassa postheroisessa (Fletcher 2004, 648- 649; Fletcher & Käufer 2003, 21 -24; Crevani ym. 2010, 84) johtajuudessa asemaan perustuva johtajuus tekee tilaa kollektiivisille saavutuksille, verkostoille, tiimityölle ja jaetulle vastuullisuudelle. Oleellista on johtajuustaitojen ja alaisuuden määritelmien keskinäinen hämärtyminen, jolloin toimijoiden nähdään osallistuvan omalta osaltaan keskinäisen riippuvuussuhteen muokkaamiseen.

yksilökeskeinen johtajuus:



johtajuus prosessina:



Kuvio 2. Johtajuusnäkökulmien eroavaisuudet Northousen (2010, 5) mukaan.

Gronn (2000, 318, 328) toteaa ymmärryksen aikaansaamisesta perustuvan ymmärrykseen toiminnasta, jonka välineitä ovat sisältöä tuottavat operaatiot. Toiminnallisten aikaansaannosten ja niitä palvelevan vuorovaikutuksen kautta on mahdollista tunnistaa johtajuutta. Siten johtajuus rakentuu toiminnassa syntyväksi vaikutushetkeksi, jonka ei tarvitse olla johtajuustekona ilmeinen. Se voi ilmetä jakamiseen perustuvissa *työkäytännöissä*, kannustamisessa, tuen antamisessa ja mahdollistavissa teoissa, jotka saavat aikaan keskinäistä riippuvuutta. Yhteiset saavutukset, sosiaaliset verkostot ja tiimityö ovat keskeisiä, sillä johtajuus ja alai-

suus ymmärretään erilaisiksi lähestymiskulmiksi samaan ilmiöön. Postheroisesti nähty johtajuus voi toteutua myös sosiaalisissa prosesseissa monisuuntaisena *vuorovaikutuksena*, kollektiivisena toimintana ja vaikutusverkostoina. Oleellista on vuorovaikutuksen tasavertaisuus ja vastavuoroisuus matalissa vaikutusrakenteissa. Johtajan ja alaisen roolit ovat häilyvät ja rakentuvat tilannekohtaisesti, jolloin yksilöt tarvitsevat kykyjä toimia eri rooleissa virallisesta (auktoriteetti)asemastaan huolimatta ja esim. antautua toisten johdettaviksi. Johtajuusaseman häilyvyys edellyttää relationaalisen itsen omaksumista voidakseen asemoitua tilanteisiin. Kolmas postheroisen johtajuuden näkökulma nostaa esiin johtajuuden tuloksena mahdollistuvan *oppimisen*.

Jaetun johtajuuden malleja on useita, joista varhaisin SuperLeadership (Parry & Bryman 2006, 454) syntyi vaihtoehdoksi yksilölliselle visionääriselle sankarijohtajuudelle ja siinä painottuu johtajan rooli ohjaamassa alaisiaan johtamaan itse itseään. Toisaalta johtaja voi tukea alaisiaan vahvistamaan kapasiteettiaan siten, että he voivat vapautua käyttämään kykyjään johtaakseen itseään ja muita. Jaettua johtajuutta on havaittavissa myös johtajuusprosessissa ja – taidoissa, joiden ei oleteta sitoutuvan nimellisiin johtajiin, jolloin puhutaan pikemminkin *organisointumisesta* kuin johtajuudesta. Näitä taitoja ovat verkostoituminen ja toiminnallinen aktiivisuus. Kyse on johtajuuden käytännöistä, jolloin huomio kiinnittyy johtajuuden rakentumisen tapaan. (Parry & Bryman 2006, 454) Kun johtajuutta tarkastellaan organisaatiorakenteen ja siihen liittyvien valtasuhteiden kautta, jaettua johtajuutta voidaan tunnistaa hierarkian madaltamisessa ja delegoinnissa. Valtaistaminen tarkoittaa johdon ratkaisua saada alaiset toimimaan itsenäisesti ottaen vastuuta ja osallistaen heitä päätöksentekoon (Vähämäki 2008, 167- 168). Sen sijaan syvät valtarakenteet ylläpitävät perinteistä johtaja-alainen jakoa, jossa vallan- ja tiedonjako on vähäistä. Tämä ilmenee mm. tiukasti määrättyinä työjärjestelyinä, pelkoa luovana kielenkäyttönä, epäsuorana uhkailuna ja suosikkijärjestelmänä. Näiden ohella jaettua johtajuutta sovelletaan sähköisen liiketoiminnan sektorilla, jossa fyysisen etäisyyden takia johtajuus ei ole läsnä. (Parry & Bryman 2006, 455).

Jaettu näkökulma avaa johtajuuden sosiaalisena prosessina, jossa johtajuutta voi ilmetä vaihtelevissa tilanteissa ja useiden osallisten kesken, toisin sanoen ei pelkästään johtaja – alainen asetelmassa. Silloin kaikkien organisaatiossa toimivien yksilöiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta ja motivaatiosta tulee tutkimuksellisesti kiinnostava. Johtajuuden jakamisen ongelmana näyttäytyvät käsitteet johtajuus ja alaisuus, jotka pikemminkin leimaavat henkilöitä kuin kuvaavat työn jakamista (Gronn 2002, 428). Jaetun johtajuuden puitteissa kaikki ryhmän jäsenet ovat periaatteessa samassa asemassa ja prosessit voivat käynnistyä kenen tahansa jäsenen aloitteesta. Osallisten keskuuteen syntyy keskinäinen riippuvuus ja koordinaatio, jossa toimijat synkronisoivat toimintansa omien ja vertaistensa suunnitelmien ja yhteenkuuluvuuden tunteen kautta. Suhde rakentuu keskinäisen synergian pohjalle tai vastavuoroisen vaikuttamisen varaan. (Gronn 2002, 431- 432). Johtajuus koetaan yhteisenä statuksena, jonka ympärille jäsenet organisoituvat spontaanisti tai se voi ilmetä intuitiivisissa keskinäisissä työntekosuhteissa tai institutionaalisissa käytännöissä. (Gronn 2002, 429 -430).

Suurten organisaatioiden sijaan jaetun johtajuuden nähdään toteutuvan luontevimmin tiimeissä. Niissä oleellista on johtajuuden sujuvuus ja ongelmanratkaisukyky sekä vastuunkanto tiimin kehittymisestä ja suorituskyvystä. (Barry 1991; Yukl 2013, 504; Northouse 2010, 244 -245, 252). Barry (1991) on tutkinut itseohjautuvia tiimejä ja erottaa toisistaan projektitiimin, ongelmanratkaisuun tähtäävän ja päätöksentekoon keskittyvän tiimin, joista viimeinen on tutkimukseni kannalta kiinnostava. Hänen mukaansa tiimien toimivuuden edellytyksenä ovat vuorovaikutustaitojen ohella siinä toimivien yksilöiden työtapojen, arvojen ja osaamisten tunteminen. Tiimin toimintakyky rakentuu keskinäisen kunnioituksen ja toiminnan yhteensovittamisen varaan, jossa jokaisen jäsenen antama panos täydentää toisia. Itseohjautuvien tiimien johtajuus voi hyötyä heterogeenisyydestä: tilannekohtaisesti visioivasta, organisoivasta, verkostoituvasta ja sosiaalisesta johtajuudesta.

2.1.4. Relationaalinen johtajuus

Relationaalinen johtajuus korostaa johtajuuden ja tietämisen rakentumista ihmisten keskinäisissä suhteissa, jolloin tutkimuksellinen fokus siirtyy yksilöjohtajasta johtajuusilmiön rakentumisprosessiin ja siihen liittyviin keskinäisiin riippuvuus-suhteisiin. Puhe on yksilöiden, johtajan ja alaisen, välisestä tilasta ja sen luonteesta (Ladkin 2010, 56). Niitä havainnoimalla voi syntyä ymmärrystä organisaation jäsenten keskinäisistä johtamisen prosesseista ja tutkimuksen kohteiksi nousevat yhteisön jäsenten suhteet (Uhl-Bien 2006, 662; Ladkin 2010, 57). Relationaalinen johtajuus määrittyy tavaksi olla läsnä maailmassa suhteessa toisiin ja hahmottaa johtajuutta suhteessa muihin. Relationaalisen johtajuusteorian keskeisiä tutkijoita ovat mm. Fletcher & Käufer (2003), Fletcher (1999), Koivunen (2003; 2007), Ladkin (2010), Cunliffe & Eriksen (2011) ja Crevani & Lindgren & Packendorff (2010).

Johtajuuden olennaisia komponentteja ovat moniäänisyys ja aito dialogisuus sekä keskinäisen koskemattomuuden kunnioitus, intuitiivinen tietäminen ja käytännöllinen viisaus. (Cunliffe & Eriksen 2011, 1433 -1434). Tällöin tutkimus kohdistuu organisaatiossa tapahtuvaan vuorovaikutukseen, prosesseihin ja työkäytäntöihin. Relationaalisen näkökulman mukaan (mm. Dachler & Hosking 1995; Hosking 2006; 2011) ihmisten todellisuudet esim. organisaatioissa rakentuvat keskinäisissä suhteissa, jolloin ne eivät koskaan ole lopullisia vaan suhteiden laatu perustuu vastavuoroisiin täydentämisiin. Se tarkoittaa, että suhteet ovat sidoksissa osallisiin, paikkaan ja aikaan sekä syntyolosuhteisiinsa eivätkä ole mekaanisesti palautettavissa tai kontrolloitavia (Crevani ym. 2010, 79). Näistä muodostuu paikallinen todellisuus, jonka mukaan osalliset orientoituvat toisiinsa ja pitävät ilmiöitä hyväksyttävinä tai kelpaamattomina. Suhteet ovat jatkuvassa prosessissa arjen tilanteissa, josta syystä ymmärrys todellisuudesta elää tilanteiden mukaan.

Ladkin (2010, 180) korostaa ideoiden vaihdon ja vuorovaikutuksen merkitystä relationaalisisessa johtajuuden rakentumisessa, jolloin johtajan ja kanssatyöntekijöiden roolit voivat vaihtua. Relationaalinen johtajuus paljastuu arkipuheissa sekä

dialogisissa käytännöissä, joissa oleellista on se, millä tavoin toimijoiden keskinäiset suhteet ja kohtaamiset rakentuvat. (Tengblad ym. 2007; Soila-Wadman 2007, 77). Suhteissa syntyy yhteinen kasvutila, jossa yksilöt tuntevat vastuuta sekä suhteesta että muiden kasvusta. Kasvutila muodostuu yksityisen alueen yhteisyyden, keskinäisen riippuvuuden ja kollektiivisuuden varaan (Fletcher 1999; Cunliffe & Eriksen 2011, 1433). Osapuolet tunnistavat siinä muun muassa inhimillistä haavoittuvuutta, herkkyyttä eroavaisuuksille, vastuuta tarttua asioihin ja tilivelvollisuutta muita kohtaan. Suhde rakentuu luottamuksen, velvoitteiden, tunteiden ja tehtävien sekä yhteisesti sovitun hyvän vision varaan, jotka tuottavat yhteistä kasvupotentiaalia. Relationaalisessa suhteessa korostuu moraalinen ulottuvuus, jossa keskeistä on koskemattomuuden kunnioitus. Tämän kaltainen suhde rakentuu keskinäisen herkkyyden tunnistamisen varaan ja näyttäytyy heroistisen johtajuuden vastakohtana (Cunliffe & Eriksen 2011, 1438- 1439; Ladkin 2010; Soila-Wadman 2007, 83), koska se perustuu mahdollisuuksien tuottamiseen kuuntelemalla, hyödyntäen empatiaa ja tunneälyä, jotka eivät sinänsä ihmisten mielissä edusta johtajuutta (Koivunen 2007, 35).

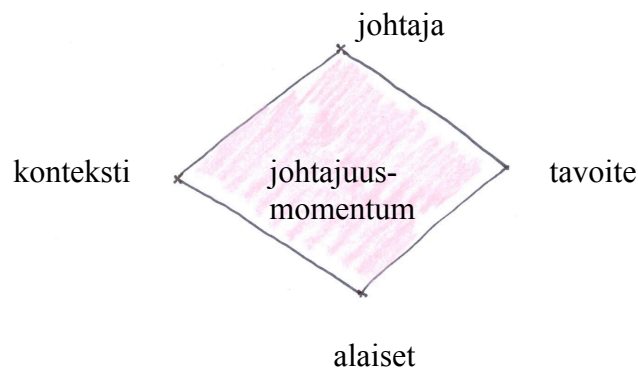
Vuorovaikutus voi joko mahdollistaa tai estää johtajuuden rakentumista, sillä se voi auttaa näkemään millaiset pyrkimykset ovat mahdollisia ja tarkoituksellisia. Vuorovaikutuksen luonne on sidoksissa viestintäkontekstiin ja tilanteeseen, ilmaisen ja sisällön johdonmukaisuuteen, yhtenevyyteen sekä tavoitteen merkitykseen seuraajille (Ladkin 2008). Monologismiin eli yhden auktoriteetin puheen sijaan johtajuudelta odotetaan sitoutumista relationaaliseen dialogiin eli ihmisten kanssa puhumiseen huomioidakseen elämän moniäänisyyden ja moniselitteisyyden. Dialogismi tuottaa Cunliffe & Eriksenin (2011, 1433- 1435) mukaan relationaalisresponsiivisen elävän keskustelun, jossa ei rakennu lopullisia ymmärryksiä vaan syntyy pikemminkin tarve jatkaa keskustelua, jossa on tilaa mielipiteille ja puheelle, vastarinnalle, ristiriidoille ja uusille ulottuvuuksille. Relationaalisresponsiivinen dialogi tarkoittaa aiempien keskustelujen muokkaamien taustojen läsnäoloa uudessa tilanteessa, jossa uudet uniikit sisällöt rakentuvat osin niiden varaan ja voivat kantaa eteenpäin tai muuttua responsien myötä. Oleellista on se, kuinka dialogia käydään ja että osataan tunnistaa muiden tarpeita esim. kysellen, nostaen

esiin asioita ja löytäen hyväksyttävä tapa edetä. Flecther & Käufer (2003, 36- 39) ehdottavat relationaalisen teorian soveltamista dialogiin, jolloin edetään roolinmukaisesta puheesta oman kannan ilmaisun kautta reflektiiviseen ja lopulta geneeroivaan dialogiin. (Ladkin 2010; Cunliffe & Eriksen 2011, 1437).

Relationaalisresponsiivisuus on läsnä Hoskingin (2006, 11- 12) tunnistamassa täydentävässä reagoinnissa, jolla hän tarkoittaa puheaktin tai toiminnan sisältämää potentiaalia synnyttää muissa sitä täydentävä reaktio. Hujala (2008, 92, 95 - 96) käyttää vastavuoroisuudesta suomeksi käsitteitä avaus ja vastaus. Kaikki toimet ja puheet voidaan tulkita joko reaktioksi aiempaan (vastaus) tai toiminnaksi, josta seuraa jotain tulevaisuudessa (avaus). Tavoiteltavan toiminnan edistyminen riippuu siitä, miten reaktio (vastaus) täydentää sitä (avausta). Ihmiset kantavat sisällään historiaansa ja kokemustaansa, relationaalisresponsiivisuutta, jonka perusteella he reagoivat tilanteisiin ja toimiin. Vastavuoroisuus, avaus ja vastaus, näyttäytyvät usein työyhteisölle luonteenomaisissa paikallisissa itsestäänselvyyksissä, joiden kautta prosessit toistuvat samanlaisina. Näin syntyy paikkaan ja aikaan sidottuja todellisuuksia, toimintamalleja ja – kulttuureita, jotka muodostavat organisaation oman ymmärryksen esim. siitä ”mikä toimii meillä” tai mikä ymmärretään ”johtajuudeksi meillä”. (Hosking 2006, 13).

Korostaessaan vaihdon ja vuorovaikutuksen merkitystä relationaalisisessa johtajuudessa Ladkin (2010, 36) huomauttaa, että johtajuutta, vaikkakin se vaikuttamistekoina sitoutuu toimintaan ja tilanteeseen, ei ole olemassa itsenäisenä ilmiönä. Johtajuus määrittyy otolliseksi sosiaaliseksi olosuhteeksi tai hetkeksi, johtajuusmomentumiksi (Kuvio 3.), joka rakentuu yhteisen tavoitteen ja kontekstin ympärille. Tilanteessa muodostuu johtajuutta ja alaisuutta. Tämän kaltaista johtajuutta voi olla vaikea tunnistaa, sillä se piiloutuu helposti tekoihin, joissa tiettyä tavoitetta edistetään tietyssä kontekstissa tai ratkaistaan tarvetta saatavilla olevin keinoin. (Ladkin 2010, 26 -28, 35 -46; Gronn 2000, 330). Johtajuus voi ilmetä hienovaraisesti kannustamalla toisia aloitteellisuuteen, tarjoten ideoita tai rohkaisemalla kuuntelemaan. (Alvesson & Sveningsson 2003, 374). Se voi rakentua myös hoi-vaamisen, yhteistyön ja vastuun jakamisen varaan ja tuottaa yhteistä valtaa toi-

mia, jolloin Fletcher (1999, 31; 2004) näkee sen edustavan feminiinistä elämäntapaa. Maskuliinisessa kulttuurissa näitä tekoja ei välttämättä mielletä johtajuusteoiksi vaan niitä saatetaan pitää feminiisyyteen kulttuurisesti liittyvinä tekoina. Tuolloin johtajuus toimintana jää hämäräksi, koska sen perinteisesti mielletään olevan luonteeltaan muuta (Fletcher 1999; 2004; Fletcher & Käufer 2003). Tämänkaltainen johtajuus poikkeaa oleellisesti valtavirtaisesta johtajuusymmärryksestä (Alvesson & Sveningsson 2003, 375). Organisatorisen vuorovaikutuksen vastavuoroisuuden takia vaikuttamisteko saa aikaan toinen toiseensa reagoimista eli alaisuutta (Hosking 2006). Nämä vaikutussuhteet ovat päättymättömiä ja jatkuvassa muutoksessa.



Kuvio 3. Johtajuusmomentum Ladkinin (2010, 178) mukaan.

Relationaalisen johtajuusteorian mukainen johtajuuspositio hahmottuu seuraajien katseissa (Ladkin 2010). Toisin sanoen suhteessa toimivien osapuolten identiteetit, myös johtajuus ja alaisuus, muokkautuvat yhteisten ja keskinäisten vuorovaikutteisten aistipohjaisten havainnointien pohjalta. Vuorovaikutuksessa syntyy keskinäisvallan kokemus, joka tuottaa vallan toimia ja johtajuudesta tulee dialogista. Johtajuus ja alaisuus ilmenevät suhteessa systeemisesti ja molemmilla on merkittävä vaikkakin hienovarainen vaikutus toisiinsa. Asemien kesken syntyy positiivinen riippuvuussuhde, ne kietoutuvat yhteen ja ruokkivat toinen toisiaan. Parhaimmillaan suhde muodostaa rakentavasti kyseenalaistavan toimintamallin, jossa alaisuudella on johtajuuden ohella vitaali rooli. Johtajuuspositiosta tulee yhteisesti tuotettujen merkitysten edistämisen ja jatkuvan muutoksen ylläpitämisen keskiö. (Ladkin 2010, 180 -183; Hosking 2006, 23 -27). Tämä sitoo johtajuus-

den organisaation jäsenten keskuudessa paikalliseksi ja tilannekohtaiseksi siten, että koko sen todellisuus, mukaan lukien ymmärrys johtajuudesta, on moniääninen. Se tarkoittaa, että kokeva subjekti on aina itse osa koettavaa todellisuutta, joka syntyy yhä uudelleen jatkuvissa keskinäisissä toimissa. Voidaan sanoa, että tietäminen ja toiminta ovat yhtä ja läsnä kyseisessä hetkessä. (Hosking 2006, 14).

Cunliffe & Eriksen (2010, 1442) puhuvat relationaalisesta sisältäpäin tietämisestä ja kyvystä arvioida tilannetta toimintaa varten. He tarkoittavat sillä teknisen tietämisen ohella toimijoiden keskenään tunnistamaa tarvetta moraaliseen ja oikeudenmukaiseen yhteisöön. Erona tekniseen tietämiseen sisältäpäin tietäminen kykenee myös tunnistamaan ”oikeiden” vastausten rajoitukset. Tämä tietäminen perustuu aistiperäiseen eli esteettiseen arvioon ja tuottaa keskinäistä kunnioitusta ja tilaa erilaisuudelle. Siinä on toisin sanoen puhe itsensä virittämisestä erilaisiin tilanteisiin, joissa tarvitaan harmonian kokemiseen perustuvaa hienovaraista erotelukykyä ja taitavuutta.

Organisatorisen tietämisen ymmärretään siten rakentuvan myös kehollisesti (Ladkin 2010), koska ihmiset havaitsevat kehollisesti ja tulevat havaituiksi aistein. Käsitteeni mukaan relationaalinen johtajuus sisältää esteettisiä, aistipohjaisia piirteitä, sillä se näyttäytyy teoissa, läsnäolossa, tukemisessa ja auttamisessa, jotka vaikuttavat seuraajiin ja tuntuvat heistä joltain. Esteettinen ulottuvuus kohdistaa huomiota seuraajien johtajuudesta tekemiin implisiittisiin tai koettuihin arviointeihin ja kokemuksiin, joiden pohjalta he tekevät johtopäätöksiä (Hansen ym. 2007, 548, 553). Tällöin johtajuus paikallistuu alueelle, jossa kaikki aistit ovat valppaina (Woodward & Funk 2010, 298) eikä johtaja-työntekijädynamiikkaa voida tarkastella ainoastaan kognitiivisena keskinäisenä vaihtosuhteena. Ladkin (2010) käyttää käsitettä liha (flesh), jolla hän tarkoittaa kokemuksen kehollisuuden ja henkisyyden kietoutumista yhteen, toisin sanoen tietämisen holistisuutta, jossa aistikokemus nousee ajattelun ja päättelyn rinnalle. Kehollisuudesta tulee sekä läsnäolon että kokemuksen väline eli yksilö tulee muiden katseissa havaituksi kehonsa kautta ja havainnoi itse muita kehollisesti. (Ladkin 2010). Keskinäisten suhteiden ohella työpaikalla on lisäksi runsaasti muuta kehollisesti aistein havait-

tavaa, esim. tilakokemus, kalustus, tavarapaljous tai niukkuus, värimaailma tai valaistusolosuhteet, joilla kaikilla on sijansa organisaation aistiperusteisessa tarkastelussa. Nämä näkökulmat ovat keskeisiä esteettisessä johtajuusteoriassa, joka mielestäni tarkastelee johtajuutta ja alaisuutta valtavirtaisia lähestymistapoja kokonaisvaltaisemmin.

2.2. Esteettisyys organisaatioiden tutkimuksessa

Vaikka Berger & Luckmann (1966, 39 -40) toteavat todellisuuden rakentuvan kielen varaan, he huomauttavat, että merkityksiä voi ilmetä myös muilla tavoin kuin pelkästään kulttuurisidonnaisin kielellisin ilmauksin. Muissa tavoissa on kyse esim. uskonnollisista tai esteettisistä kokemuksista, joita on taiteen ohella havaittavissa monitahoisesti aistein vastaanotettavissa signaaleissa mm. organisaatioiden elämässä. Vaikka niiden olemusta on vaikea tavoittaa arkisen kielen kautta, työntyy kieli ajattelun muokkaajana myös mm. esteettisten kokemusten kuvauksiin, joissa konkreettisen maailman ilmaukset saattavat latistaa kokemuksia tai ohjata niistä käytettyjä ilmaisuja harhasuuntiin.

Esteettisyys kiinnosti antiikin filosofiensa mm. Platonian, Aristotelesta ja Plotinosta, jotka kirjoittivat siitä teoksissaan lähinnä oppina kauneudesta. Organisaatioiden tutkimuksen parissa se ymmärretään länsimaisen moderniteetin tuotteeksi. Jones & ten Bos (2007) muistuttavat, että filosofisten käsitteiden käytön tavoitteena on katkaista itsestään selvinä pidettyjen ideoiden käyttö ja tässä tapauksessa tuottaa tietty näkökulma organisaatioiden toimintaan. Esteettisyys on monimerkityksinen käsite ja sillä voidaan tarkoittaa useita näkökulmia kuten Baumgartenin ajatusta aistimaailman erillisyydestä suhteessa rationaaliin päättelyyn, Kantin teoriaa mausta, Hegelin teoriaa taiteen totuudesta, Schillerin ymmärrystä taiteesta leikkinä tai näkemyksiä estetiikasta elämänfilosofiana (Beyes 2008, 33).

Esteettisten ilmiöiden yhdistäminen organisaatioiden tutkimukseen ei edusta alan tutkimuksen valtavirtaa, jossa sitä ei Gagliardin (2006) mukaan pidetä tärkeänä.

Esteettisyys, aistipohjaisuus, on kuitenkin de facto läsnä inhimillisessä toiminnassa ja siten myös organisaatioissa. Gagliardi näkee valistuksen pohjalta nousseen modernismin vahvistaneen filosofista vastakkainasettelua, jossa ääripäiksi asettuvat tiedon objektiivisuus ja subjektiivisuus. Kyse oli tehokkuusnormin tunnistamisesta ja loogis-tieteellisen tuottavuuden ajatuksen heräämisestä, jolloin siihen kuulumattomat näkökulmat kuten esteettis-intuiitiivinen ja subjektiivinen tieto jäivät sekundäärisiksi. Jo aiemmin keskiajalla skolastisissa tutkielmissa erotettiin loogisuus puhetaidosta. Loogisuuden koettiin tarjoavan objektiivista tietoa, kun taas retoriikassa oli kyse yksilöllisistä subjektiivisista ominaisuuksista kuten tyylistä. Visuaalisesti logiikka kuvattiin suljettuna nyrkkinä ja retoriikka avoimena kämmenänä, joista modernismi tarttui suljettuun nyrkkiin ja sen ajattelun pohjalle rakentui moderni maailmankuva. (Gagliardi 2006, 704 -705).

Ymmärrän Cunliffe & Eriksenin (2011, 1429) tavoin esteettisen organisaatioteorian relationaalisen johtajuusteorian näkökulmaksi. Johtajuustutkimuksessa se edustaa vaihtoehtoista tutkimusotetta, joka nostaa aistihavaintoihin pohjautuvan tietämisen yhdeksi tiedon lajiksi ja huomioi toimijoiden kokemuksia sen sijaan, että näkisi toimijat pelkästään objekteina (Taylor & Hansen 2005; Strati 2000, 17; Ramirez 1991; Hansen ym. 2007; Gagliardi 2006; Guillet de Monthoux ym. 2007).

Kun rationaali tietäminen pyrkii selkeyteen ja objektivoimaan asioita instrumentaalista päämäärää varten ideoiden ja teorioiden avulla, esteettinen tavoittelee subjektiivista henkilökohtaista totuutta (Taylor & Hansen 2005, 1213- 1214). Esteettisessä tiedossa on tunnistettavissa erilaisia tietämisen tapoja. Kokemuksellinen tieto kertoo esim. suorista kohtaamisista henkilöiden kanssa, ilmaiseva tieto on kokemuksellista ja tuottaa mielikuvien kautta koettuja merkityksiä. Käytännöllinen tieto viittaa hiljaiseen tietoon, jossa on puhe kehollisesta osaamisesta ja taidosta tai hallinnasta, jota on vaikeaa kuvata sanallisesti. (Taylor & Hansen (2005, 1213 -1214). Nojaan tutkimuksessani esteettisen organisaatioteorian näkökulmiin, joissa korostuvat aistipohjainen tietäminen ja kehollisuus sekä rationaalista selitysmallia täydentävät tavat kuten organisoituminen esteettisen valinnan perustella.

Valintaani perustelevat sekä aineistosta nouseva runsas esteettinen materiaali sekä vapaaehtoistoimijoiden osallisuus tutkittavassa kohteessa, sillä ulkopuolisten osallistuessa organisaation toimintaan on esteettisyyden Gagliardin (2006, 712 - 713) mukaan todettu saavan tavallista enemmän tilaa. Esteettisyys esiintyy jäsenten tunnekokemuksina ja mitä erityisempiä ne ovat, sitä vahvemman siteen esteettinen elementti rakentaa.

Edellä esitetystä johtuen voi esteettisen organisaatiotutkimusnäkökulman epistemologisen otteen kokea lähenevän enemmän jopa myyttisyyttä kuin analyyttistä prosessia, sillä tieto nousee intuitiosta ja elävöitymisestä samalla, kun se kyseenalaistaa analyttisen metodin käytön (Strati 2000, 30). Myös epistemologisilla lähtökohdilla on esteettinen perusta, joka perustuu siihen, miten organisatorista elämää lähestytään, tutkitaan tai pyritään ymmärtämään (Strati 1996, 215 -217). Esteettinen lähestymistapa problematisoi rationaalis-analyttisen lähestymistavan (Strati 1999) ja pyrkii tavoittamaan empaattisesti lähestyen todellisia organisaatioissa elettyjä kokemuksia, jotka perustuvat aistihavaintoihin. Koska organisaation toimintaa ymmärretään empaattisesti, nousee organisatoriseen keskusteluun seikkoja, joilla ei perinteisessä tutkimuksessa ole ollut merkittävää relevanssia (Strati 2000, 31). Tieto saattaa olla fragmentaarista eikä missään tapauksessa tyhjentävää tai yleistettävissä, kuten analyttisiä metodeita sovellettaessa (Gagliardi 2006, 704). Ymmärtääkseen sosiaalista toimintaa on tärkeää voida oivaltaa sekä ihmisten subjektiivinen asennoituminen sekä muiden tahojen kyseisiin ihmisiin kohdistamat subjektiiviset odotukset. Lähestymistapaa sovellettaessa tutkimuksen lukijasta tulee prosessiin osallistuva tarkkailija ja jokaisen lukijan ymmärrystä värittää hänen oma kokemustaan. (Strati 1999, 2000).

Esteettisyyttä organisaatioissa on tutkittu pääasiassa italiankielisen, anglosaksisen ja skandinaavisen organisaatiotutkimuksen piirissä. Suuntauksen keskeisiä tutkijoita ovat mm. Gagliardi, Ramirez, Strati, Taylor, Hansen ja Ladkin sekä Skandinaviassa mm. Guillet de Monthoux, Gustafsson, Darsö, Ropo, Sauer, Koivunen ja Vilén. Kiinnostus suuntausta kohtaan on rajallista, mutta esim. kansainvälinen Aesthetics, Creativity and Organisations Research Network – tiedeyhteisö ylläpi-

tää aktiivisesti yllä alan keskustelua ja tutkimusta mm. vuosittaisten konferenssien kautta (v. 2002-) sekä julkaisi projektina Aesthesis journalia. Lisäksi arvostettu Leadership -journali omisti suuntaukselle koko numeronsa 6 /2010.

Esteettiset kategoriat

Esteettinen tietäminen poikkeaa selkeästi rationaalisesta ja sen piirissä nousevat kysymykset ovat täysin erilaisia kuin instrumentaaliset tai eettiset. Kun instrumentaalinen näkökulma tutkii tehokkuutta ja eettinen näkökulma syventyy oikeaan tai väärään, pohtii esteettinen näkökulma sen sijaan esteettisiä kategorioita ja kysyy *miten* asioita tehdään sekä myös *miksi* niitä tehdään (Taylor & Hansen 2005, 1213). Sen fokus on aistihavaintojen ohella *koetuissa* merkityksissä ja niiden seurauksissa vastakohtana rationaalille, instrumentaalisille tai loogisille merkityksille (Hansen ym. 2007, 545 -547).

Aistipohjaisen tietämisen kuvaaminen ja muuttaminen verbaaliin muotoon on oleellinen osa esteettisyyden tunnistamista, mutta sille on luonteenomaista vaikea kuvailtavuus ja välitettävyyys. Koska tietäminen perustuu subjektiiviseen kokemukseen, on sen ilmaisu riippuvainen sekä yksilön kyvyistä että hänen käyttämästään käsitteistöstä ja maailmankuvasta. Merkitykset saavat ilmaisunsa esteettisissä kategorioissa (mm. Hansen ym. 2007; Strati 2000), joita käytetään kuvaamaan kokemusta jostakin ja jotka herättävät emotionaalisuuden; ne toimivat kokemusten tulkintakehikkona. Perinteisiä esteettisiä kategorioita (mm. Strati 2000; Kant 1790/ 2009; Kinnunen 2000) ovat kauneus, sulo, ylevä, pittoreski, koominen, pyhä, traaginen tai groteski. Niihin perustuva arviointi on läsnä arjessa jatkuvasti ja ohjaa rationaaleja, loogisia ja instrumentaalisia ratkaisuja, koska ne perustuvat aistipohjaiseen tietoon. Esteettinen arviointi tietystä organisatorisesta kokemuksesta voisi olla esim. ”herkkä hetki”, joka tulkitaan kuuluvaksi kauniin kategoriaan.

2.2.1. Aistimaailma rationalismin täydentäjänä

Immanuel Kantin (1790/ 1993) mukaan aistimellisuus on tiedon syntymisen edellytys (Oittinen 1997; Salomaa 1999). Kant esitti, että todellinen tieto syntyy vasta ymmärryksen ja aistimellisuuden yhdistyessä, kun ymmärryksessä syntyneet käsitteet (esim. muoto) liitetään aistimellisessä havainnoinnissa tuotettuun laadulliseen materiaan. Kantin ajattelun ytimessä on subjektiivisuus, jonka mukaan yksilön kokemus voi syntyä vain aistimusten ja ajattelun yhteistoiminnasta. Siitä seuraa, että oliot näyttäytyvät subjekteille yksilöllisinä ja erilaisina kuin ne sinänsä ovat (Oittinen 1999, 17). Kantin pohdinnassa nousee esiin yksi fenomenologian perusajatuksista siitä, että tietoa maailmasta on saatavissa vain yksilöllisestä näkökulmasta sellaisina kuin oliot kullekin ilmenevät. Kantin ajatuksissa on kyse päättelylle vastakohtaisesta lähestymistavasta, joka perustuu abstrakteihin kokemuksiin (Hansen ym. 2007, 545). Merleau-Ponty (1962, 80- 90) toteaa Kantia seuraten, että yksilöllinen tietoisuus on maailmassa olemisen perusta ja se rakentuu havaintotiedon varaan. Tietoa otetaan vastaan aistihavaintoina näkemällä, kuulemalla, haistamalla, maistamalla tai kehollisesti kosketuksen ja tilakokemuksen kautta. Niiden varaan rakentuu kaikki tietäminen, niin kokemuksellinen, ilmaisullinen, käytännöllinen kuin ideatasoinenkin tietäminen. Näin aistihavainnoilla on keskeinen rooli olla muokkaamassa maailmasta yksilöille syntyvää kuvaa (Gagliardi 2006; Hansen ym. 2007; Taylor 2003; Strati 2000; Hansen & Taylor 2005; Ramirez 1991; Koivunen 2002; Ropo ym. 2002). Havainnot ovat aina merkityksellisiä ja ne tarjoavat pääsyn itse kunkin kokemaan totuuteen, jolloin puhdasta objektiivista tietoisuutta ei ole. Yksilöiden todellisuus rakentuu heidän keskuudessaan havaitsemiensa suhteiden kudelmanä. Rationaalisia merkityksiä rakentuu kokemusten kohdatessa, näkökulmien sekoittuessa ja havaintojen tukieissa toisiaan. Maailma on siten erottamattomasti subjektiivinen ja intersubjektiivinen, joten siinä kohtaavat osallisten nykyisyys ja menneisyys sekä heidän keskinäiset suhteensa. Merleau-Pontyn (1962) fenomenologian mukaan totuutta voi tavoittaa kommunikoimalla maailman kanssa tai kuvaamalla olevaa esim. keskinäisten suhteiden kautta, joissa kommunikoija on osallinen. Maailma on eletty ympäristö, jossa jokainen on osa sitä ja fyysisesti siinä läsnä.

Esteettisyys muokkaa ihmisten arkirutiineja kuten fyysisyyttä ja esineisiin liittyviä tulkintoja. Strati (1996; 1999) pohtii organisaatioissa tarvittavan esteettisen tietämisen merkitystä tuolin kautta. Tuoli toimii symbolisen tason viestinä organisatorisessa kontekstissa ja siitä tehdään tulkintoja sen organisatorisen olemuksen äpi. Estetiikka ei koske sinänsä tuolia, vaan tapaa, jolla organisatorista elämää lähestytään, tulkitaan tai ymmärretään, jolloin esteettisestä tiedosta tulee organisatorista tietoa. (Gagliardi 2006, 706; Ladkin 2010). Stratin esimerkissä tuoli tunnustetaan artefaktiksi, jolle voi istua, mutta organisatorisessa kontekstissa määritelmä jää riittämättömäksi. Strati kuvaa, kuinka ihmiset huoneeseen astuessaan reagoivat tiettyyn järjestykseen asetettujen tuolien synnyttämän signaalin (Strati 1999; Gagliardi 2006). Tuolin ontologialla sinänsä ei ole merkitystä vaan syntyvä tulkinta riippuu tuolien koosta, luonteesta ja muodosta sekä tilallisesta kontekstista tai asettelusta, joita tulkitsija soveltaa omiin lähtökohtiinsa. Objekti tunnustetaan tuoliksi, mutta kokonaistulkinta on esteettinen ja sen perusteella kyseinen tila ymmärretään vaihtelevasti, toisin sanoen kulttuurinen tulkinta näyttäisi olevan ensisijaisesti esteettistä tulkintaa. (Gagliardi 2006, 709). Se perustuu aistihavaintoon ja elävöittävään kuvittelukykyyn, jotka suhteutetaan aiempaan tietämiseen ymmärryksessä esteettisestä arvioinnista. Tuolit tuottavat tiettyjä konnotaatioita organisaatioon ja sen tasoille. Tuoliton huone ei ole konttori, kun taas pöydän ympärillä sijaitsevat tuolit hahmottuvat kokoushuoneeksi ja tuolit riveissä ymmärretään elokuvateatteriksi. Esteettiset kvaliteetit auttavat ymmärtämään tuolien organisoitumisen signaalin: onko kyse johtajan huoneesta, konehuoneesta, odotussalista tai koululuokasta. (Strati 1996; 1999). Organisaatioissa esteettisyyttä voidaan hyödyntää sosiaalisen vuorovaikutuksen ja kanssakäymisen muokkamiseen esim. työtilan suunnittelun, värityksen tai kalustuksen kautta ja tuottaa mm. hierarkioita tilajärjestelyillä. Vaikka esteettinen ymmärrys voi edesauttaa monipuolisen tiedon rakentumista, se voi toisaalta myös rajoittaa jonkun toisen ymmärryksen syntymistä. Työpaikan materiaalisuuden muutos voi muuttaa esteettistä kenttää, herättää yhteisössä uusia koettuja ulottuvuuksia tai tuottaa uusia käsitteitä (Barry & Meisiek 2006, 342; Hatch & Schultz 2002, 1002).

Aistiperäinen tieto on yhteydessä käytännössä oppimiseen, jossa tiedon olemukseen kuuluu näkymätöntä tietoa eli tunteita ja tuntemuksia. Samalla aistipohjainen tieto korostaa subjektin ja toisen yksilön erillisyyttä ja keskinäistä suhdetta esim. hajujen, kosketusten, äänien, näkemisen tai tekemisen kautta. Toisaalta siinä syntyy myös tilaa empaattiselle avoimuudelle toista kohtaan, koska aistimus tarkoittaa kykyä vastaanottaa aistinvaraisia seikkoja, nauttia niistä ja kokea niitä itsessään: ymmärrän itseäni, kun ymmärrän maailmaa. Kehollista ja moniaistista oppimista voi rakentua kosketuksen tulkintana, kykynä aistia ja toimia samanaikaisesti, tekemisen yhteisenä rytminä, kehollisina tuntemuksina jopa ilman eksplisiittistä tietoa. (Strati 2007, 68 -69). Toisin sanoen se edistää empaattista avoimuutta muita ihmisiä kohtaan. Vaikka työpaikan ihmisillä on jokaisella omat orientaationsa ja ominaislaatuensa, he ovat jatkuvasti vuorovaikutussuhteissa toisiinsa, jolloin he myös syntyvät kokemuksellisesti yhdessä toisten ihmisten kanssa omasta erityisyydestään huolimatta. Siten aistipohjainen tieto sisältää emotionaalisuutta, joka on yhteydessä havaittuihin kokemuksiin, makumieltymyksiin tai toimintatapoihin. Mutta aistinvarainen tieto ei koskaan ole neutraalia tai välinpitämätöntä, se sisältää aina intohimoa ja jokainen aistimus on koskettava. (Strati 2007, 62 -64). Organisaation työkuulttuurista voi tunnistaa julkilausuttujen arvojen ohella elementtejä myös sosiaalisten signaalien kautta esteettisesti. Keholliset signaalit ovat keskeisiä, koska vuorovaikutusta syntyy verbaalin ohella nonverbaalisti ja niissä on puhe aistipohjaisista kokemuksista suhteista toisiin. Ladkin (2010, 60) muistuttaa, että näissä yhteyksissä keho, joka on ulkopuolisen maailman kanssa vuorovaikutuksessa, on keskeinen väline, sillä mieli ei yksin ole kykenevä ottamaan vastaan signaaleja ulkopuolisesta maailmasta. Ladkin (2010) tunnistaa kehollisessa kommunikaatiossa somaattisen, mikrokäytöksen ja symbolisen tason, joiden signaalit ovat sidoksissa kulttuurisiin tulkintoihin. Kehonkieli on somaattista nonverbaalia vuorovaikutusta, kun taas mikrokäytös havaitaan tiedostamattomalla tasolla, jossa esim. katsekontaktilla viestitetään kuulumista, ulkopuolisuutta tai välinpitämättömyyttä. Symbolisella tasolla hyödynnetään artefakteihin (esim. tuoli) yhdistyvien tulkintojen kautta erilaisia viestejä.

Organisaatioissa työskennellään yhdessä muiden työntekijöiden kanssa, jolloin sosiaaliset tilanteet ja niissä syntyvät keskinäiset kokemukset muiden ihmisten kanssa sekä kehollinen läsnäolo nousevat keskiöön. Kohtaamiset ja tekemiset ovat täynnä kehollista neuvottelua (Ropo ym. 2002, 31), joka edellyttää osapuolilta vuorovaikutustaitoja, luottamusta, herkkyyttä ja vastaanottavuutta. Yhteisissä tilanteissa saattaa herätä tarve asettaa rajoja esteettiselle vuorovaikutukselle, vaikka kokemus ei ole loogisesti kontrolloitavissa. Gagaliardi (2006, 714) ehdottaa muun ohjauksen ohella huomion kiinnittämistä kontekstin ja olosuhteiden aistittaviin ulottuvuuksiin sekä esteettisen alueen ideologiseen toiminnanohjaukseen. Maaperä on herkkä ja siinä on kyse intiimistä kehollisesta, sosiaalisesta ja symbolisesta vuorovaikutuksesta.

Kehollisuus voi muodostaa organisaatioissa haasteen, sillä kartesiolaisen dualismin mukaan työntekijän keho on passiivinen ja siksi sitä on hallittava. Työpaikoilla idea toteutuu esim. toimien standardisoinnissa, fyysisen työtilan rajaamisessa, odotuksena istua osoitetussa työpisteessä ja hallita tunteensa tai noudattaa hyväksyttävää käytöstä. Organisaatiohierarkioilla kuvataan yksilöille heidän paikkansa kontrolloidussa järjestelmissä ja byrokratian ideoiden perusteella työntekijät ymmärretään passiivisina objekteina, joita tarkkaillaan, arvioidaan, kehitetään tai neuvotaan. Tästä Ropo ym. (2002, 26 -27) käyttävät nimitystä organisaatiogeometrian kauneus. He peräänkuuluttavat sen sijaan elävän kehollisuuden arvostamista organisaatioissa ja huomauttavat, että organisaatioestetiikka kattaa organisaatioiden elämän kokonaisuuden. Esteettisyyden tunnistaminen organisaatiossa näyttää olevan vielä kaukana selviöstä eikä esteettisten tekijöiden osuutta työpaikkojen ongelmissa, esim. työpaikalla vallitseva haju tai kuumuus, pidetä organisatorisina seikkoina ja siksi niiden merkitystä vähätellään. Ongelmiin saataan reagoida, mutta esim. terveyden kannalta.

Esteettinen organisaationäkökulma nostaa aistipohjaisen tiedon rationaalisen tietämisen rinnalle, vaikka myös rationaali tiedonmuodostus on aina jossain määrin aistinvaraista, koska tietoa ympäristöstä otetaan vastaan aistein (vrt. Kant). Visuaalisen kulttuurin tutkija Arnheim (1969, 134) muistuttaa, että esteettisyys ilme-

nee kaikissa visuaalisissa inhimillisen toiminnan yhteyksissä, vaikka ilmiöitä ei aina tunnisteta esteettisiksi. Niitä ovat mm. arjessa ilmenevät kuvat ja merkit, joita käytetään ilmiöiden tai käsitteiden symboleina, joita ihmiset tulkitsevat kulttuuristen mallien mukaan. Esimerkiksi liikennemerkki assosioituu sen tunnistaneen henkilön mielessä tiettyyn viestiin. Se toimii kognitiivisesti ja edellyttää tietoa, mutta se vastaanotetaan esteettisesti, aistihavaintona, josta tehdään aiempaan tietämiseen perustuva tulkinta. Myös akateemisissa tutkimuksissa käytetyt diagrammit tai kuviot toimivat esteettisesti, kun ne kuvaavat tai edustavat prosessia, tapahtumasarjaa tai dynaamista voimaa. Arnheimin (1969) päätelmä on, että kuvallinen ilmaisu ei ole pelkästään ajattelun kääntämistä kuvalliseksi ilmaisuksi vaan se on ajattelua sinänsä (vrt. Springborg 2012).

Esteettinen tietäminen stimuloi tunteilla kykyjä ja koko aisti- ja havaintotoimintojen repertoaaria, josta voi syntyä tunnekokemuksia tai merkityksiä; kyse ei kuitenkaan ole sydämen tunteista. Aistien tuottama aineisto voi olla rikas ja sen tulkintamahdollisuudet esteettisten kategorioiden kautta moninaiset. (Strati 2000, 17-19). Mutta aistipohjainen tieto ei ole tavoitettavissa loogisten tai kognitiivisten prosessien kautta, jotka pyrkivät kohden älyllistämistä (Strati 2007, 62- 64). Esteettistä tietoa muodostuu silloin, kun subjektilla on kyky tehdä aistihavaintoja. Niiden varaan rakentuvat verbaalit kannanotot ja puheet ovat tulkintoja siitä, mitä yksilö kokee olevan meneillään.

Usein käytännön tilanteissa subjekteilla on kykyä tehdä jotakin, mutta ei sen sijaan kykyä kuvata sitä analyttisesti ja kääntää sitä eksplisiittiselle kielelle. Aistinvarainen tieto toimii samoin ja se tulee paremmin ilmaistuksi metaforisesti tai muutoin elävöittävästi. (Strati 2007, 68- 70). Aistinvaraisen ja käytäntöpohjaisen eli esteettisen tiedon syntyminen poikkeaa rationaalista tiedonmuodostuksesta. Sekä aivoilla että aistien reseptorisoluilla on molemmilla merkityksensä käsitteenmuodostuksessa, ts. aistihavainnot ovat henkisiä ja aktiivisia prosesseja alusta pitäen (vrt. Arnheim 1969; Gagliardi 2006; Springborg 2012).

Esteettinen kokemus tuottaa *koettuja* merkityksiä, ei osiin purettavissa olevia merkityksiä kuten rationaali tietäminen (Taylor & Fisher & Dufresne 2002, 315). Koetut merkitykset syntyvät kolmessa vaiheessa, jolloin aluksi tunnistetaan kohteen havaittava muoto ja sitten sen kulttuurinen tarkoituksenmukaisuus, joka perustuu mielikuvaan. Tätä mielikuvaa käytetään symbolina, jolla kerrotaan havaitusta; henkilö voi esimerkiksi ensin havaita punaista väriä ja toiseksi tunnistaa sen oppimansa perusteella palloksi. Kolmannessa vaiheessa tapahtuu kohteen olennaisen *merkityksen kokeminen* eli tulkinta ja sen tajuaminen joksikin. Se tarkoittaa, että kokemus ei ole pelkkä aistihavainto vaan ajattelun tuote (Bell 1958, 19; Kinnunen 1990, 72 -83; Ramirez 1991, 50 -54); punainen tunnistetaan klovnin nenäksi ja tulkinta assosioituu sen mukaisesti.

Kokemuksen sanallisessa kuvailussa ja perustelussa ilmenee yksilön maailmantulkinta, jonka pohjalta hän valitsee käyttämänsä termit ja joka määrittää myös kokemuksen sisällön. (Kinnunen 1990, 85, 94). Siksi esteettisen tiedon muodostumisessa sosiaalinen vuorovaikutus ja ihmisten väliset suhteet ovat merkityksellisiä. Ihmisen tarve ilmaista purkaakseen itseään symbolisesti on vastustamaton (Ramirez 1991, 50- 54) ja siinä verbaalius on vain yksi ilmenemismuoto. Aisteilla on kyky tuottaa erilaista tietoa ja myös aistitieto voi rakentaa sosiaalisia suhteita esim. keskinäisin katsein, joissa sekä annetaan että otetaan vastaan informaatiota. Näitä ilmenee myös osana organisaatioiden toimintaprosesseja, joissa työsuorituksen ohella rakentuu symbolisia käytäntöjä tai esteettisiä toimia (Gagliardi 2006, 709).

Kuunteleminen on oleellinen esteettisen vuorovaikutuksen tekijä, joka Koivusen (2002, 105) mukaan on vaativaa, koska ihmisiä hallitseva näkeminen sitoo suuren osan energiaa. Kuunteleminen edellyttää aktiivista asennoitumista, koska puhuminen ymmärretään vuorovaikutuksen painopisteeksi. Kuunteleminen tarkoittaa aktiivista toisten kuulemista ja avautumista muiden ideoille, jolloin se vaatii toleranssia tehden tilaa moniäänisyydelle. Kuunteleminen on oleellinen orkesterisoittoa mahdollistava komponentti (Koivunen 2003), josta on hyötyä organisatorisessa elämässä laajemminkin. Organisaatioissa tyypillinen tarinointi edellyttää kuun-

telemista ja voi palvella organisaatioiden johtajuuskäytäntöjä lisäten ymmärrystä työtehtäviä kohtaan sekä tukea organisaatiossa tapahtuvaa oppimista. Tarinointi välineenä perustuu koettujen merkitysten voimaan, sillä tarinat peilautuvat yksilön omiin elämäkokemuksiin, jolloin ne tavoittavat heitä henkilökohtaisesti.

Tarina sinänsä voi myös viihdyttää ja kiehtoa vedoten mielikuvitukseen. (Taylor ym. 2002). Pine & Gilmore (1999) ja Jensen (1999) ovat herättäneet keskustelun tietoyhteiskuntaa seuraavasta postmodernista elämystaloudesta, jonka keskeinen resurssi ovat tarinat. Tutkijoiden mukaan ihmiset janoavat tarinoita ja kertomuksia, joiden voima esim. ostopäätösten tekemisessä tulee kasvamaan. Koska ihmiset kaipaavat mielikuvia ja elämyksiä, tulevat vetoaviin tarinoihin yhdistyvät tuotteet menestymään, sillä henkilökohtaisesti koskettavat tarinat jäävät mieleen. Siitä seuraa, että niiden jakamisella on potentiaalia rakentaa yhteisyyttä ja yhteistyötä. Näin tarinoinnilla on rooli osana organisatorista informaatiota, joka ei ole tarpeen päätöksentekoa varten. Kyse on ”viihtymispuheista” kuten juoruista ja kuulumisista sekä sosiaalisen rakenteen ohjauksesta, joilla on merkitystä organisaation sosiaalisessa prosessoinnissa. Ne voivat tuottaa osallisena olemisen kokemuksia ja pitävät yhteisöä koossa sosiaalisena liimana. Ramirez (1991, 69) muistuttaa Susanne Langeria lainaten, että englannin kielen sana *entertainment* (viihde) muodostuu latinan kielen sanojen *inter* (henkilöiden kesken) ja *tenere* (pitää) varaan eli sana viittaa keskinäisyyttä ylläpitävään suhteeseen.

Esteettinen eli symbolinen informaatio vaikuttaa olevan yleisinhimillinen ilmiö, joka auttaa ymmärtämään elämää, ja jos tiedon kerääminen sinänsä on elämänsäilytys, näyttää elämä olevan pääasiassa nippu tulkintoja (Taylor et.al 2002, 315; Ramirez 1991, 55- 57; Taylor & Ladkin 2009). Symboleiksi kääntyneet havainnot ovat perusideoita ja symbolisaatiosta, jonka väline on taide, tulee sekä elämän instrumentti että päämäärä sinänsä. Aistihavaintoon perustuva symbolismi on non-diskursiivista eli ilmaisevaa ja soveltuu ideoiden esim. taiteen tai organisatoristen kokemusten julkittuomiseen. Sen ymmärrys tapahtuu vain kokonaisuusien kautta ja suhteessa kokonaisrakenteeseen, toisin sanoen se on luonteeltaan systeemistä (Ramirez 2005, 32). Tällaisten kokemusten kokonaisvaltaisuuden takia

ilmaisevien symbolien sanasta sanaan selitykset eivät toimi ja keskeinen haaste onkin se, miten käännetään esteettinen kokemus älylliseksi tiedoksi (Taylor 2003, 822- 823). Tässä suhteessa organisatorinen tarinointi ja ”tuottamaton puhe” saavat sijansa, koska ihmisten tulisi kyetä kertomaan kokemuksistaan. Harvoin sille työpaikoilla kuitenkin on tilaa, sillä organisaatioille on tyypillistä esteettisen dimension tunnistamattomuus eli anestesia (Strati 2000) tai esteettinen mykkyys (Taylor 2003), jolloin ei liioin ole olemassa kokemuksia vastaanottavaa tahoja.

2.2.2. *Sensus communis* - esteettisyys yhteenkuuluvuutena

Organisaatiotutkimuksen kannalta pidän merkittävänä Ramirezin (1991) esiin nostamaa ymmärrystä esteettisyydestä yhteenkuuluvuutena; häntä kiinnostaa ymmärtää miksi joku haluaa liittyä tiettyyn organisaatioon. Ramirez pyrkii ymmärtämään arjen ilmiöitä näkökulmasta, jossa merkitseviksi nousevat yksilön organisatorista kumppania kohtaan kokemat esteettiset tunteet eli toiminnan konteksti ja organisaatiokulttuuri (Hansen ym. 2007, 556). Pohdinta koskee mm. organisaation symbolista maisemaa kuten ilmapiiriä, jota organisaatioissa toimivat henkilöt muokkaavat keskinäisillä toimillaan. Kyseinen problematiikka on relevantti tutkimuksessani, kun pohdin ulkopuolisten kumppanien ja amatöörijoukon osallistumista museon asiantuntijoiden kanssa tehtävään työhön.

Ramirezin (1991) mielestä kauneuden ja esteettisyyden tunteen synnyttävä symbolisaatio ilmaisee osana olemisen kokemuksen yhteenkuuluvuusaspektia. Ramirez (1991, 30 -39) pohtii millaista on yksilön näkökulmasta olla osa jotakin, joka on ”jotain isompaa kuin itse”; hän nimeää systeemisen pohdintansa yhteenkuuluvuuden ekologiaksi. Organisaatio ilmiönä on kulttuurinen konstruktio, jossa saavutetaan yksilöiden yhteistoiminnan minimi. Keskeistä on se, miten osalliset kokevat yhteenkuuluvuuden ja oman osansa siinä. Ramirez päätyy ymmärtämään yhteenkuulumisen joko kokemuksena toteemin kaltaisesta yhteenkuuluvasta osallisuudesta eli relationaalisesta itsestä tai sen vastakohtana kokemuksen autonomisesta individualismista (vrt. Fletcher & Käufer 2003). Ramirezille (1991, 37 -39) esteettisyys tarkoittaa osallisuuden kokemista jossakin kollektiivisessä kokemuk-

nessa ja sillä on kyky edistää yksilöllistä vastaanottavuutta. Silloin merkittäväksi nousee yksilöiden välissä olevan tilan tai suhteiden kokeminen eli relationaalisuus (Taylor & Hansen 2005, 1215).

Ramirez (1991) nojautuu kahteen Kantin (1790/ 2009) ajattelun ydinkohtaan: kauniiksi tunnistaminen edellyttää muilta samanmielisyyttä ja makuarvostelma kiinnittää huomiota muotoon. Kantille esteettinen kokemus on subjektiivinen eli se on lausujan tunteen ilmaiseva makuarvostelma, se ei ole kohteen ominaisuus. Itse kokemisen ohella koetusta puhumisella on tärkeä tehtävä sosiaalisessa kanssakäymisessä ja lausumillaan yksilö odottaa tulewansa ymmärretyksi ja antauduttuaan keskusteluun esteettisestä kokemuksestaan, samalla hän luopuu yksilöllisestä vapaudestaan. Tullakseen hyväksytyksi ryhmässä hän ryhtyy noudattamaan kieliyhteisön sääntöjä. Koska kukaan ei jää mielellään yksin, lausuja vaatii muita olemaan kanssaan samaa mieltä (Kant 1790/ 2009, 245; Atalay 2007, 48). Kant puhuu yhteisaistista (*sensus communis*), jolla hän tarkoittaa ikään kuin kaikkien kannalta lausuttua esteettistä arvostelmaa. Kyse on arvostelukyvystä, joka pyrkii ennalta huomioimaan muiden ihmisten näkökulmia ja asettuu toisten sijaan sekä arvioi tilannetta yksilöllistä näkökulmaa laajemmin, jolloin tavoitteena on irtautua subjektiivisuuden tuottamista rajoituksista. Näin Kant toteaa, että *sensus communis* on kaikille ihmisille yhteinen kyky aistia vuorovaikutusta ja siten luonteeltaan yhteisöllinen.

Kant (1790/ 2009, 346) erottaa *sensus communis* – käsitteen rationaalista yhteisestä ymmärryksestä (vrt. *common sense*), jossa arviointi tapahtuu käsitteiden avulla kuten myös esimerkiksi Aristoteleen *sensus communis*ssä, jossa on kyse loogisen ja käytännöllisen järjen yhdistymisestä eikä siihen sisälly pyyteettömyyden ajatusta kuten Kantilla (Atalay 2007, 46 -47). Kantin *sensus communis aestheticus* – käsitteessä sen sijaan on kyse tunnepohjaisesta kokemisesta, joka yksilöllisen ohella on luonteeltaan yhteisöllinen, mutta käynnistyy subjektiivisesta tiedostuksesta, jonka perusteella syntyy arvoarvostelma. Esteettinen (maku)arvostelma voidaan langettaa vain edellytyksellä, että on olemassa ko. yhteisaisti, toisin sanoen sillä tulee olla edellytys tulla sosiaalisesti kommunikoiduksi. Yhteisaistis-

sa on kyse tiedonkykyjen jakamisesta siten, että mielikuva voidaan muuntaa tiedoksi. Tapahtuu virittyminen, kun annettu kohde saa aistien välityksellä mielikuvituksen toimimaan yhdistäen moninaisuuden ja käynnistäen ymmärryksen, jolloin moninaisuudesta tulee käsitteiden avulla ykseys. Tämä vire on tunteen virettä, jonka tulee olla yhteisesti jaettavissa, se tapahtuu yhteisaistin avulla. (Kant 1790/2009, 346 -347). Kohde on kuitenkin luonteeltaan fenomenaalinen, josta seuraa, että esteettinen kokemus sisältää kokijan itsensä suorituksen ja perustuu hänen aktiviteettiinsa.

Kantin pohdinnassa yksilöt kokevat mielikuviansa kautta subjektiivisia tarkoituksenmukaisuuden kokemuksia, jotka voidaan tunnistaa esteettisiksi. Niistä kerrotaan muille, jolloin syntyy yhteisesti jaettavissa oleva kokemus ja esteettinen arvostelma; kokemus on kollektiivisesti esteettinen (Kant 1790/2009, 342; Vuorinen 1993, 186). Subjektiivinen tarkoituksenmukaisuus ilmentää tiettyä tarkoituksellisuutta ja mieluisuutta yksilön omassa mieltämistilassa, kun kuvittelukyky tavoittaa annetun muodon. Kyse ei ole objektista tai täydellisyydestä, esteettinen arvostelma ei anna tietoa niistä; hyvä sen sijaan on yhtä kuin objektiivisesti tarkoituksenmukainen, hyödyllinen tai täydellinen. (Vuorinen 1993, 199). Kantia seuraten Ramirez (1991) esittää, että sosiaalinen organisoituminen voi tapahtua esteettisten valintojen perusteella, joiden taustalla ovat yksilön maailmankuvaan vetoavat tarkoituserät eli organisoituminen voi tapahtua esteettisin perustein.

Esteettisyyden ytimessä on kommunikaatiota edellyttävä yhteisaisti, joka tarvitsee välineekseen kielen. Kieleen sisältyy koko yhteisön läsnä oleva traditio. Toisin sanoen se, joka ei osaa ryhmän esteettistä sanastoa tai tunne problematiikkaa jää sen ulkopuolelle (Kinnunen 2000, 65, 67 -68) eli esteettisiä käsitteitä käytetään ja tarvitaan sosiaalisissa tilanteissa. Esteettisyys on sosiaalisesti sitovaa, sillä ryhmät taivuttavat yksilöitä omaksumaan norminsa ja vaativat niiden noudattamista. Usein sosiaalisesti ja esteettisesti arvokas yhdistyvät, jolloin esteettisesti arvostetuihin instituutioihin liitetään moraalisia konnotaatioita. Kinnunen (2000, 70) tiivistää, että sosiaalistuminen on estetisoitumista, esteettisten normien ja arvojen omaksumista, kykyä osata lausua esteettisiä arvoarvostelmia oikein ja sattuvasti.

Kyse ei ole pelkästä kyvystä käyttäytyä vaan myös kyvystä nähdä mitä toinen tuntee. Esteettinen tieto voi tarkoittaa myös taiteen kykyä jäsentää maailmaa ja opettaa uusia havaitsemisen tapoja, kirkastaa epäselvyyksiä ja tehdä selkeäksi sellaista, mikä aikaisemmin oli sekavaa (Kinnunen 2000, 278).

2.2.3. Taide johtajuuden osatekijänä

Vaikka taide voi tuntua yllättävältä organisaatio- ja johtajuustutkimuksen kontekstissa, on taide yhdistetty siihen usealla tavalla. Näkökulmat nousevat taidelähtöisten prosessien analyyseista (Austin & Devin 2003), mutta taiteella on myös nähty potentiaalia organisaatioiden kehityksen ja koulutuksen tukena (Taylor & Ladkin 2009; Darsö 2004). Taidetta on käytetty katalyyttinä, laukaisijana ja välittäjänä (Schiuma 2009), johtajuusteissa on tunnistettu taituruutta ja taidetta (Barry & Meisiek 2006), taide on koettu organisaation ideoiden lähteeksi ja ohjanuraksi sekä taidetta on hyödynnetty organisaatiossa ilmenevien tarpeiden käsittelyssä (Hansen ym. 2007). Taide voi lisäksi tuottaa avoimen sosiaalisen tilan ja rikkoa olevia sääntöjä tai vakiintuneita rajoja, jolloin uudella tavalla asioiden tekeminen voi olla taiteen hyödyntämistä (Lindqvist 2007, 28 -29). Taidelähtöiset toimintatavat noudattavat esteettisen organisaatioymmärryksen periaatteita, joissa korostuvat aistihavainnot, kehollisuus sekä esineellisyys, jolloin niillä on potentiaalia täydentää rationalismin lähtökohtia. Ne voivat tarjota kokonaisvaltaisen tavan tutkia johtajuutta sekä lopputuloksina että prosesseina, joita rakentuu taitojen siirrossa, projektiivisissä tekniikoissa, olemuksen kuvaamisessa ja taiteen tekemisessä (Taylor & Ladkin 2009). Taiteen tekeminen on yhtäaikaista aistimista ja läsnäoloa, jossa taide voi tuottaa ratkaisumalleja moniselitteisiin ongelmanasetteluihin ja toimia roolimallina, se voi herättää taiteellisia kompetensseja, synnyttää sosiaalisia tuoteinnovaatioita tai palvella käytännön toiminnassa (Darsö 2004).

Tarkoitin taiteella Beardsleyn (1982) Deweyn (1958) ajatuksiin pohjautuvaa näkökulmaa, jossa kokeminen on keskiössä. Deweyn mukaan taide synnyttää esteettisen kokemuksen, joka on arkikokemusta intensiivisempi ja yhtenäisempi elämys. Beardsleylle (1982, 337) taide tarkoitti olosuhteita tai objektia, joka suo ti-

laisuuksia esteettisen elämyksen kokemiselle. Springborg (2010, 245) esittää johtajuuteen yhdistyvän taiteen tarkoittavan olosuhteiden järjestämistä siten, että käsitteiden tai ideoiden vastaanottamisen sijaan voitaisiin tukea suorin aistihavainnoin tapahtuvaa vastaanottoa. Taide tarjoaa siihen mahdollisuuden, koska se herättää aistit.

Toimintana taidelähtöiset prosessit muokkautuvat Austin & Devinin (2003, 168-171) mukaan neljän tekijän mukaan, joita ovat vapautuminen, yhdessä työskentely, toisiaan täydentävä yhteistyö ja leikki. Käynnistyminen edellyttää *vapautumista* organisatorisista käytösrooleista vieraiden asioiden kohtaamiseksi, uusiin mahdollisuuksiin ja niistä nouseviin koko yhteisölle tarjoutuviin palautteisiin tarttumiseksi. Tuolloin ennakoimat tulokset ovat mahdollisia. Yksilöllinen vapautuminen johtaa *yhdessä työskentelyyn* ja uusiin oivalluksiin, kun osalliset havaitsevat prosessin toistensa panosten valossa ja hyödyntävät yhteistä materiaalia uusien ajatusten kehittelyyn. Tällöin muodostuu toisiaan täydentävä osiensa summaa vahvempi *yhteistyörakenne*, koska sen synnyttämät tuotokset ovat kiinnostavampia kuin yksikään niistä erikseen. Varsinaista taiteen tekemistä edustaa *leikki*, jossa kokemus muokkautuu artefaktiksi, johon kokemus ja yksilöt yhdentyvät. Kuitenkin prosessi sinänsä on lopputulosta tärkeämpi, koska taidelähtöinen toiminta etenee asetetuista tavoitteista kohden improvisoitua yhteistoimintaa. Toiminnan tuote kehittyy prosessin aikana ja on sen seuraus, mutta ei kuitenkaan ole sen tulos.

Parhaimmillaan taidelähtöiset menetelmät voivat tukea käsiteltävää asiayhteyttä ja näyttää sen positiivisessa valossa, vahvistaa henkilökohtaisten suhteiden rakentumista sekä edistää asioiden omaksumista herkkyyden herättämisen avulla. Silloin artefaktien luominen on rinnastettavissa käsitteenmuodostamiseen, koska taide tarjoaa jalostettuja ja tiivistyneitä kokemuksia. Havaintojen jalostumisen kautta toimijat tulevat tietoisiksi kokemuksista tuottavista uusista havaintomalleista. (Springborg 2012, 123 -129). Taidelähtöisillä toimintatavoilla on havaittu vaikutuksia organisaatioiden inhimillisiin resursseihin ja organisaation infrastruktuuriin (Schiuma 2009). Niillä on todettu olevan potentiaalia herättää toimijoissa uusia ajatuksia, ne voivat saada ihmiset reflektoimaan ja arvioimaan omaa toiminta-

taansa sekä kehittämään uudenlaisia osaamisia organisatorisen toiminnan tueksi. Schiuman (2009) mukaan vaikutuksia voidaan tunnistaa sytyttävällä, sisäisellä, instrumentaalilla ja taiteellisella alueella. Sytyttävällä alueella taide koetaan viihdykkeenä, instrumentaalilla se on investointi tai toiminnan tuki ja sisäisellä tarkoitetaan taiteen toiminnan piristävää ja innostavaa elementtiä. Taiteellisella alueella on puhe taiteesta toimintaympäristössä rakentamassa yhteisyyttä, valmentamassa tai muutoksen toimeenpanijana.

Taiteellisen herkkyyden nostattaminen

Johtajuutta voidaan tarkastella taidepohjaisena silloin, kuin johtajuusteot tavoittavat ja generoivat seuraajien esteettistä herkkyyttä, aisteja, kokemuksia ja mielikuvitusta, jotka puolestaan ravitsevat sitä (Barry & Meisiek 2006, 335; Woodward & Funk 2010, 299). Inhimillistä toimintaa ohjaa usein dualistinen ajattelu, jolloin asioita tai ilmiöitä asetetaan vastakohtapareiksi, esim. taide vastaan liiketoiminta, joista voi pahimmillaan syntyä konflikteja, ongelmia tai dikotomioita (Guillet de Monthoux ym. 2007, 252; Koivunen 2009b, 17). Guillet de Monthouxin ym. mukaan esteettisen johtajuusteorian filosofia ponnistaa kolmikantaisesta ajattelusta, jossa johtajuuden, hallinnon ja esteettinen kenttä asettuvat rinnakkain täydentämään toisiaan. Hatch, Kostera & Kozminski (2006) sijoittavat kolmikantaan johtajan, papin ja taiteilijan roolit, jotka tulisi voida yhdistää toisiinsa. Kaikki tutkijat hakevat ratkaisua havaintoon, että pelkkä rationaali analyysi tuntuu torjuvan tärkeitä organisaatioiden arjen käytäntöjä, koska se on kyvytön ymmärtämään niitä ja niiden merkitystä organisaatiolle (Strati 2000, 16). Guillet de Monthoux ym. (2007, 265- 268) kuvaavat kolmikannassa johtajuutta dynaamisena ja taitavana dionysisena kehittäjänä, joka etenee tavoitteisiinsa määrätietoisesti. Hallinnon kenttää edustaa viileän harkitseva Apollo, joka laatii säännöstöjä ja normittaa toimintaa perinteisten ja harkittujen abstraktien mallien avulla. Esteettisellä kentällä luovaa improvisoivaa filosofi Erosta eivät pidättelee konventiot tai talouden määreet vaan häntä vie inspiraatio ja laadun kaipuu. Johtajuuden kannalta keskeiseksi muodostuu kyseisten kolmen kentän ilmiöiden keskinäisen flown aikaansaaminen siten, että ne säilyttävät itsenäisyytensä. Hatch, Kostera & Kozminskin (2006) kolmijaossa johtaja edustaa rationaalia, kontrolloitua ja teknisesti älykästä

strategista näkökulmaa, pappi empaattista, lohduttavaa, sielukasta pelastajaa; taiteilija taas toimii itsenäisesti ja luovasti mielikuvituksensa varassa, on itsenäinen innostava ja innovatiivinen. Painotustensa eroista huolimatta molemmat näkökulmat peräänkuuluttavat taiteellisen luovuuden panosta.

Johtajuuden esteettisten elementtien tunnistaminen tuo johtajuuden tekijöiksi mm. nonverbaaleja tai irrationaaleilta vaikuttavia elementtejä, impulsiivisia ilmauksia ja moni-ilmeistä kommunikaatiota. (Gagliardi 2006, 702). Taiteen elementit, jotka pyrkivät tavoittamaan alaisten mielikuvitusta herkistäen aisteja, yhdistyvät systeemiseen taituruuteen, jota tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseen. (Barry & Meisiek 2006). Taidelähtöinen johtajuus tarkoittaa toimintana heittäytyviä johtajuus-tekonoja, jotka eivät edusta perinteistä lineaarista etenemistä vaan käynnistyvät ilman etukäteissuunnittelua. Niissä merkityksellisyys syntyy generatiivisessa tilassa, jossa on tilaa intiimille itseilmaisulle, haavoittuvuudelle, tutkimiselle ja löytämiselle. Kyse on esteettisten prosessien integroivasta hyödyntämisestä johtajuudessa. (Woodward & Funk 2010). Barry & Meisiek (2006, 341) käyttävät metaforaa ”heittää maalia kankaalle nähdäkseen mitä syntyy”. Tällainen johtajuus lainaa ideansa taiteen tekemisestä ja sisältää riskinottoa. Sitä voidaan tulkita moniselitteisesti ja sen tarkkuus voi vaihdella, mutta se perustuu luottamukseen kyseessä olevaa alaisjoukkoa kohtaan. Se energisoi sekä johtajuutta että seuraajia, elävöittää ja tuottaa erityisyyden kokemuksia koko yhteisössä. Taiteen läsnäolo johtajuusakteissa on omiaan herättämään aistit yllättämällä, rakentaen vastakohtaisuuksia tai sytyttäen tulenpalavaa innostusta. Johtajuuden sisällöksi organisaation perustilanteissa siitä ei kuitenkaan ole, vaan esim. ravistamassa stagnaatiota tai uuden sisällön etsinnässä. (Barry & Meisiek 2006, 341- 344).

Austin & Darsö (2009, 55- 82) toteavat innovaatioiden kehittämisprosessien valmiuden tunnistamisessa olevan yhtäläisyyttä taiteen toimintamalleihin. Työprosessien tai uusien innovaatioiden valmiuden tunnistaminen on johtajuustoimi, joka perustuu asiantuntijuuteen. Päätöksenteossa hyödynnetään joko pakotettua mallia tai kristallisoitumista. Edellistä määrittävät muun muassa aikataulut, resurssit tai osaaminen, kun taas jälkimmäinen syntyy osien loksahdellessa paikoil-

leen. Kristallisoituminen edustaa intuitiivista päätöksentekoa (Gladwell 2005, 23, 50), jossa ratkaisuihin voidaan päätyä alitajuntaan tukeutuen varsin ohuelta vaikuttavan tiedon varassa. Tapahtuu intuitiivinen ”blink”, joka tarkoittaa alitajuisen kykyä löytää nopeasti tilanteiden tai käyttäytymisen ratkaisumalleja kapeista kokemuksista. Taiteilijat hyödyntävät sitä mm. ratkaistessaan teostensa valmiutta. Gladwell (2005) toteaa esimerkissään museoalan asiantuntijoiden soveltavan korratkaisumallia tunnistaessaan esineitä, jolloin objektin tunnelma ja vaikutelma merkitsevät. Asiantuntijat eivät perustele ratkaisuaan tieteen keinoin vaan tietäminen tapahtuu intuitiivisesti ”tietoisuuden oven takana”. (Gladwell 2005, 61).

Esteettisen johtajuustutkimuksen esimerkkinä nostan esiin Koivusen (2002; 2003; 2007) tunnistamat visuaalisen ja auditiivisen johtajuusnarratiivin. Hän on rakentanut ne lukemalla rinnakkain estetiikan ja johtajuustutkimuksen tekstejä ja toteaa visuaalisuuden dominoivan inhimillistä kokemusmaailmaa rakentaen sitä yksilöllisen näkemisen varaan. Näkemisessä korostuvat eronteko ja etäisyys asioiden välillä, pysyvyys ja läpäisemättömyys. Koivunen (2007) on tunnistanut samoja ominaisuuksia johtajuustutkimuksessa seuraavalla tavalla. Pysyvyydellä tarkoitetaan selkeitä ja mitattavissa olevia ilmiöitä, jolloin johtajuutta ei ymmärretä prosessina. Etäisyys ja erottelu sisältyvät johtajuudessa tunnistettavaan hallintapyrkimykseen, jonka edellytys on subjektin ja objektin keskinäisen välimatkan ylläpito. Läpäisemättömyys tarkoittaa asioiden tarkastelua ja pyrkimystä harmoniaan pelkästään johtajan näkökulmasta, jolloin kieltäydytään esim. havaitsemasta alaisen kokemia epäkohtia. Yksilöllisyys huipentuu transformationaalisessa johtajuudessa, jossa yksilöjohtajan visiointi korostuu. Koivunen rinnastaa visuaalisen kulttuurin johtajuustutkimuksen ilmiöihin ja tuottaa visuaalisen johtajuusnarratiivi. Siinä johtajuus näyttyy possessiivisen individualismin kehyksessä, jossa yksilö on tietävä subjekti, joka hallitsee kaikkea tietoa ja osaamista. Tästä seuraa hierarkkinen asetelma, jossa johtaja on subjekti ja alaisesta tulee hänen toimiensa kohde, jota johtaja pyrkii hallitsemaan. (Koivunen 2007, 38- 40).

Auditiivinen johtajuusnarratiivi rinnastaa johtajuuden kuuntelemiseen (Koivunen 2007, 44). Kuuntelu on oleellinen osa ihmisten välistä vuorovaikutusprosessia,

joka vaatii herkkää keskittymistä. Tiedonjakaminen ja asioiden tekeminen yhteiseksi edellyttää kuuntelua, erilaisten mielipiteiden vastaanottoa ja yhteistä pohdiskelua. Kuuntelu on suvaitsevaisuuden ja avoimuuden ele, jossa korostuu äänen katoavuus ja tilapäisyys. Se edellyttää yksilöiltä aktiivista läsnäoloa ja keskittymistä sekä avautumista uusille asioille. Kuuntelu on tilapäisyytensä vuoksi luonteeltaan prosessinomaista. Vuorovaikutuksellisissa ryhmätyötilanteissa tarvitaan kuuntelua ja yhteisyyttä eivätkä yksilösuoriutajat ole parhaimmillaan tiimeissä. Auditiiivinen ymmärrys johtajuudesta hahmottuu kumppanuusajattelussa, joka perustuu tasa-arvoisuuteen ja tasapuoliseen vuorovaikutukseen ryhmän kesken. Puhe voi olla jaetusta johtajuudesta (Ropo ym. 2005), jossa jaottelu johtajan ja alaisen välillä esim. asiantuntijaryhmässä häviää. Tilapäisyyttä ilmentävät muutuvuus tai prosessimaisuus sekä yhteisen suorituksen nousu ylitse yksilöllisten, jolloin empaattisuus, kollektiiviset kompetenssit ja vuorovaikutustaidot sekä herkkyys muiden osaamisille nousevat arvoon. Koska kuunteleminen sitoutuu hetkeen, ovat läsnäolo, kuulumisten vaihto ja tarinointi keskeisiä ja tekevät auditiiivisesta kulttuurista yhteisöllisen. Auditiiivisen narratiivin mukainen johtajuus pyrkii mukautumaan ympäristöönsä ja ottamaan työntekijät huomioon. (Koivunen 2007, 40 -42). Relationaalinen kuuntelu, jonka Koivunen & Wennes (2011) ovat tunnistaneeet, koskee sekä kehollista tietämistä että kokemuksellista ja herkkää keskittymistä. Se tarkoittaa asettautumista nonverbaaliin suhteeseen toisen kanssa, luottamusta toiseen ja reagoimista hänen ilmaisuunsa mm. rytmittäen oma työskentelynsä muiden tekemisiin.

2.3. Asiantuntijuus

Koska johtajuus toteutuu teoissa ja toimissa, on museokontekstissa luontevaa tutkia asiantuntijuutta johtajuuden yhteydessä, sillä asiantuntijuus on museotoiminnan ydintä, tekoja ja toimintaa. Asiantuntijuus on yhteiskunnallisesti arvostettua ja erityisesti museoiden toimintaperinteissä sen mielletään sitoutuvan yksilöihin. Kuvaan tässä luvussa aluksi käsitystäni asiantuntijuudesta museossa ja avaan yksilökeskeisen suljetun asiantuntijuuden luonnetta. Sen vaihtoehtona esittelen vuorovaikutuksen varaan rakentuvan avoimen asiantuntijuuden, joka voi tuottaa kol-

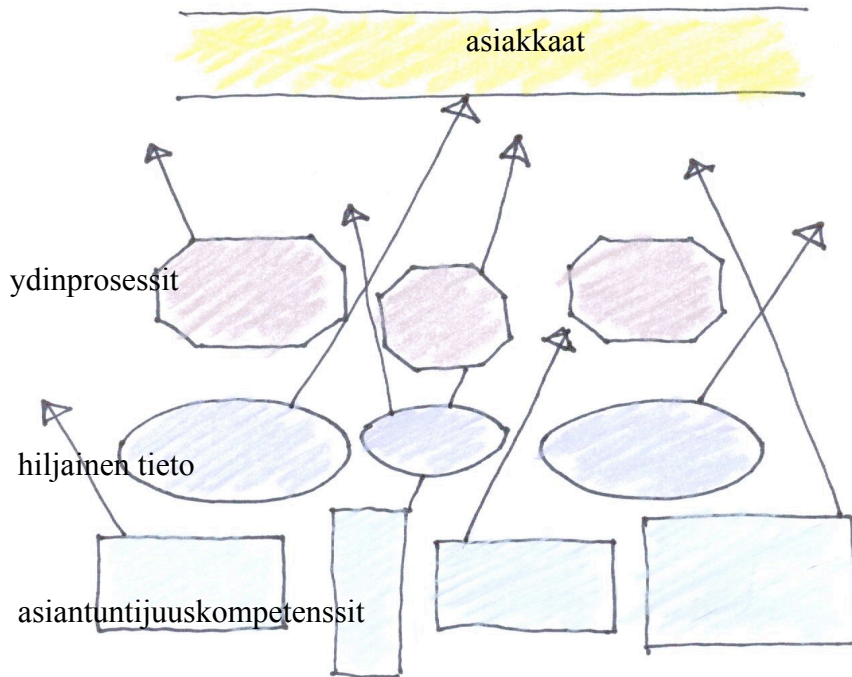
lektiivista asiantuntijuutta. Lopuksi tarkastelen relationaalista asiantuntijuutta, joka nojaa yhteisyyteen.

Yksilöasiantuntijoiden museo

Museo on alansa institutionalisoitu asiantuntijatoimija (Scott 1992, 117), jolle kyseinen status rakentaa yhteiskunnallista asemaa ja toimijoiden identiteettiä. Museoissa liikutaan sekä taiteen ja kulttuurin, luovuuden, monitahoisen osaamisen että akateemisen tietämisen kentillä siten, että museossa täyttyvät asiantuntijaorganisaatiolle asetetut samanaikaiset edellytykset (Eklund 1992, 64 -65). Asiantuntijuuden ymmärretään museoissa perustuvan yksilöiden osaamisiin ja muodostuvan alalle kouluttautumisesta ja alan tuntemuksesta. Museoammattillisiin tehtäviin pätevoidytään professionaalien standardin (Zolberg 1981) mukaisesti suorittamalla akateeminen maisterintutkinto. Asiantuntijaosaamiset saattavat olla kapeita, syviä ja jopa toisensa poissulkevia, jolloin valmiuksia oman alueen ulkopuolisten asioiden vastaanottoon ei välttämättä ole.

Asiantuntijuus määrittää museoissa reviiirejä ja rakentaa vuorovaikutuksen valtasuhteita. Koska asiantuntijuus rakentuu yksilöiden osaamisten varaan, nimeävät yksilöt käsiteltävät ongelmat, käytettävät käsitteet, toiminnan säännöt ja johtavat toimintaa (Berger & Luckmann 1966, 104; Launis 1994, 8). Kun asiantuntijuus ymmärretään pitkälle koulutettujen yksilöiden kautta, tulee asiantuntijuuden määrittelystä ja muodollisesta asemasta sekä arvostuksesta organisaatioissa keskeinen, jolloin organisaation keskinäinen vuorovaikutus saattaa jäädä taka-alalle. Asiantuntijuudet saattavat eriytyä toisistaan ja huoli niiden yhdistämisestä, risteyttämisestä ja avaamisesta vaikuttaa museoissa olevan todellinen (mm. Janes 1996). Se näkyy mm. huolena yleisölle näkyvistä museoammattilaisten osaamisten siiloutumisesta ja asenteiden jäähmydestä (van Mensch 2004, 10- 15) sekä sisäisestä jäykkyydestä, joka saattaa estää niitä kehittämästä kykyään vastata yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin (Janes & Conaty 2005, 6-7; Kallio 2007, 111). Henkilökuntansa yksittäisille jäsenille museot näyttävät kuitenkin tarjoavan tilaisuuksia yhdistää organisaation tavoitteet, oma ajattelutyö ja yksilöllinen tyydytys (Janes 2007, 75). Jäykkyys tuntuu haittaavan museoita kehittymästä palveluntuot-

tajana estäen yhteistyön rakentamista sekä sisäisesti että muiden toimijoiden kanssa. Vaikkakin museoissa pidetään yllä retoriikkaa niiden keskinäisen ja yhteisöjen kanssa tehtävän yhteistyön ja kumppanuuden merkityksestä, tulokset ovat vaatimattomia. Kaitavuori (2007, 292- 293) tunnistaa museoissa epäilyjä siitä, löytyykö museon ulkopuolelta museoita koskevaa asiallista ja oivaltavaa ajattelua, joka mielestäni edustaa tyypillistä museoprofessiopuhetta.



Kuvio 4. Yksilölliset asiantuntijuudet hajoavat.

Vaikka laaja joukko alan ammattilaisia peräänkuuluttaa museoiden asiantuntija- luonteen uudistumista (mm. Gorbey 2002; Lavine 1992; Monreal 2001; Eriksson 1996; Hudson 1985, Boniface 1998; Bradburne 1998; Kallio 2007; Miles 1985, Janes 1996; Staelens 2006; Worts 2006), ei ratkaisua ole toistaiseksi noussut tarjolle. Tämä kertoo mielestäni aidosta huolesta museoiden mahdollisuuksista hoitaa kyvykkäästi rooliaan tilanteessa, jossa näkökulmaksi tulisi omansa sijasta valita asiakkaan näkökulma. Siinä mielessä museotyö noudattaa asiantuntijaorganisaatioille tyypillisiä (Eklund 1992, 70 -72, 97) byrokraattisia ja jopa konservatiivisia toimintamalleja, joihin voi kuulua keskenään kamppailevia reviirikiistoja, ammattikuntaintressejä, yhteistyöhaluttomuutta ja kilpailua tai halua hiljentää muut (Griffin & Abraham 2007, 121; Suchy 1998, 95, 100). Työtehtävien keski-

näiset muutokset tai uudistukset saatetaan kokea uhkaavina, jolloin niitä on vaikea sietää. Ammattikuntien välille nousee raja-aitoja, jotka uhkaavat työpaikka- tai organisaatiokulttuuria. Monipuolisten kompetenssien hallinta on johtamisen haaste, joka kohdistuu museoissa organisaation toimivuuteen ja nostaa osaamisten jakamisen mallien kehittämisen keskiöön. Eklund (1992, 115) näkeekin, että henkilöstö ei asiantuntijaorganisaatiossa olisikaan sen tärkein voimavara vaan se olisi organisaatio itse.

Olen työssäni tunnistanut tilanteita, joissa osaaminen jää yksittäisten asiantuntijoiden haltuun, jolloin akateeminen, museoammatillinen tai hiljainen tietäminen saattavat irrallisina jäädä hyödyntämättä tai tavoittamatta vastaanottajaa. (Kuvio 4.) Osaamiset eivät kohtaa toisiaan eikä niistä pääse rakentumaan organisaatiota tai asiakkaita palvelevaa tarkoituksenmukaista osaamiskokonaisuutta ydinprosessien tarpeeseen. Sirpaleinen osaaminen jää ainoastaan museon sisäpiiriin tai yksilöasiantuntijoiden haltuun tai hajoaa.

2.3.1. Asiantuntijuus tutkimuskirjallisuudessa

Akateemisissa asiantuntijuuskeskusteluissa nähdään perinteisen yksilöllisen asiantuntijuuden olevan muuttumassa ja yhä enemmän tuntuu syntyvän tarvetta yhteisölliselle asiantuntijuudelle (Hakkarainen ym. 2002; 2012). Työelämässä asiantuntijuutta voidaan lähestyä yksilöllisenä tiedonhankintana, kulttuuriin osallistumisena ja tiedonluomisena. Yksilöllisellä tarkoitetaan yksilön tiedollista vahvistumista vertikaalisesti, kun taas kulttuuriin kasvamisella viitataan horisontaalisiin sosiaalisiin tietoprosesseihin. Tiedonluominen sisältää ajatuksen uusien osaamisten synnyttämisestä sosiaalisesti ylittäen aiempia tietämisen rajoja. (Sama). Museo kontekstissa asiantuntijuutta ei ole tutkittu ja siksi nojaudun muilla asiantuntija-aloilla kuten mm. terveydenhuollossa tehtyihin asiantuntijuustutkimuksiin (mm. Launis 1994; Hakkarainen ym. 2002; Hakkarainen ym. 2012; Saaren-Sepälä 2006), koska molemmissa sen perinteisesti ymmärretään perustuvan syvään yksilölliseen osaamiseen ja tietämiseen sekä työtehtävien eriyttämiseen.

Tutkimuksestani keskeisesti nousevia avointa ja suljettua asiantuntijuutta analysoivat Eräsaari (2002; 2006) ja Launis (1994). Parviainen (2006) ja Koivunen (2005; 2007) ovat perehtyneet kollektiivisen tiedonrakentamisen problematiikkaan asiantuntijatyössä, joka keskustelu on osa tutkimukseni ydintä. Haapakoski (2002) tutkii asiantuntijuuteen liittyvää valtaa, joka on ilmiönä havaittavissa museoinstituutiossa ja näyttäytyy sekä käytännöissä että käsityksissä asiantuntijudesta. Brown & Duguid (1991) kuvaavat artikkelissaan käytäntöyhteisöjen tiedonmuodosta, johon nojaudun esitellessäni tutkimuksessa kuvaamaani sosiaalista tietoyhteisöä. Oleellinen osa museotyötä ovat käytännöt, joiden merkityksen organisaatioiden käytännössä oppimiseen ja tekemiseen on osoittanut Gherardi (2001). Fletcher (1999; 2004) on tunnistanut organisaation asiantuntijatoiminnassa relationaalisia piirteitä, joiden kautta jokainen organisaatio näyttäytyy ainutkertaisena. Fletcherin ohella Koivunen (2005; 2009a) on havainnut asiantuntijatoiminnan olevan luonteeltaan kokonaisvaltaista siten, että esteettisyys on sen keskeinen osatekijä.

Taulukko 2. Asiantuntijuuskeskustelujen tarkastelunäkökulmat tutkimuskirjallisuudessa.

<i>suljettu asiantuntijuus:</i>	
• yksilöasiantuntijuus	Launis 1994; Eräsaari 2002; 2006
• institutionaalinen asiantuntijuus	Pernicka & Lucking 2006
• valta asiantuntijuudessa	Haapakoski 2002; Foucault 1980a, 1980b, 2008
<i>avoin asiantuntijuus:</i>	
• yhteisöllinen asiantuntijuus	Parviainen 2006; Koivunen 2002; 2003; 2005; 2009a; Vähämäki 2006; Fletcher 1999; 2004; Fletcher & Käufer 2003; Engeström 1992; Hakkarainen ym. 2002; 2012
• relationaalinen asiantuntijuus	Fletcher 1999; 2004; Fletcher & Käufer 2003; Hakkarainen ym. 2002; 2012
• käytäntöyhteisöt	Brown & Duguid 1991; Gherardi 2001; Hakkarainen ym. 2002; 2012

Asiantuntijuuskeskustelut jakautuvat luonteeltaan suljetun ja avoimen asiantuntijuuden kuvaamiseen, joka jako perustuu Max Weberin (1968, 43- 44) tunnistamaan avoimeen tai suljettuun sosiaalisen toimintaan. Suljetussa tietty ryhmä pyrkii suojelemaan etujaan rajoittamalla tai sulkemalla muilta pääsyn esim. aineistoihin, kun taas avoimessa mallissa aineistot ovat rajoituksetta saatavilla. Ymmärrän suljetussa asiantuntijuudessa olevan kyse yksilöllisestä tiedonhankinnasta (Hakkarainen ym. 2002, 2012), jota sosiaalisesti tukee institutionaalinen ymmärrys asiantuntijuudesta. Tällöin asiantuntijuus nojautuu valtaa ilmentävän asiantuntijuuden kolmijalkaan. Avoimen asiantuntijuuden näen perustuvan vuorovaikutukseen ja mahdollistavan yhteisöllisen asiantuntijuuden synnyn sekä käytäntöjen kautta rakentuvan asiantuntemuksen käytäntö- tai tietoyhteisöissä.

2.3.2. Suljettu asiantuntijuus

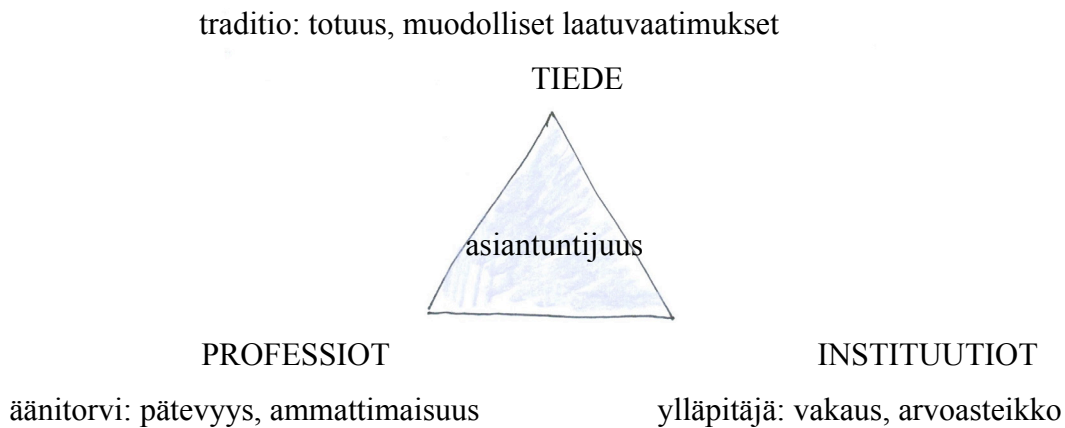
Tiedonsosiologian kirjallisuuden perusteella asiantuntijuus näyttää rakentuvan yhteiskunnallisen legitimaation varaan (Berger & Luckmann 1966; Foucault 1980a; Launis 1994; Eräsaari 2002; Haapakoski 2002), joka perustelee instituutioiden tiedollista valta-asemaa. Berger & Luckmannin (1966) mukaan yhteiskunnalliset instituutiot kontrolloivat inhimillistä tietämistä ja olemassaoloa asettaen käyttäytymiselle sääntöjä, mutta jo pelkkä instituution olemassaolo tuottaa sosiaalista kontrollia. Asemansa oikeutuksen tueksi instituutiot tarvitsevat legitimaatiota, jota tuotetaan selityksissä, toimijoiden käyttäytymismalleissa, spesifeissä teoretisoinneissa ja instituutioiden tuottamissa symboleissa. Legitimaation ilmenevät rakentavat institutionaalisille toimijoille rooleja, asiantuntijuuden valta-asemia, joiden kautta institutionaalinen järjestys näyttäytyy. Instituution ja siihen yhdistyvien roolien tuella mahdollistuu asiantuntijuuden monopolisointi monitasoisesti kielen avulla. (Berger & Luckmann 1966). Tämä synnyttää mielikuvan, jonka mukaan instituutioon tukeutuvat asiantuntijat hallitsevat universaalia tietoa (Eräsaari 2006, 49) ja asiantuntijuuden ymmärretään muotoutuvan pitkälle erikoistuneesta ammatillisesta tiedollisesta valta-asemasta, joka houkuttaa arkityössä monopolisoimaan asioita ja käsityksiä (Foucault 1980a). Asiantuntijuuden painopiste on yksilön vertikaaleissa tiedonhankinnan- ja käsittelyprosesseissa, joissa

muodollinen tieto sisäistyy ja organisoituu käsitteelliseksi tietämiseksi synnyttäen kristallisoitunutta tietämystä. Asiantuntijuus sitoutuu yksilöihin ja hahmottuu yksilöllisenä ominaisuutena. Instituutioihin sitoutuvassa tietämisessä kyse on myös kulttuuriin osallistumisesta eli instituutiolle ominaisten tietojen, kokemusten, normien ja arvojen sisäistämisestä, joita instituution legitimaatio asettuu tukemaan. (Hakkarainen ym. 2002, 7; Hakkarainen ym. 2012, 2).

Instituutioiden legitimaatio pohjautuu tietämisen yhteiskunnalliseen tunnustamiseen sekä instituutioiden muuttumattomiksi jähmettyneiden toimintamallien varjelmiseen, jotta voidaan varmistaa mm. asiantuntijoille kuuluva kunnioitus ja asema. (Berger & Luckmann 1966, 122 – 135). Institutionaalinen tietäminen näyttää olevan yhteiskunnallisesti säädeltyä ja sitä vakauttavat etukäteistieto ja –sopimukset. Eräsaari (2006, 26 - 28) näkee asiantuntijuuden määrittelyn taustalla epistemologisia ja yhteiskuntarakenteellisia tekijöitä kuten ajatuksen objektiivisuuden standardista tietyllä toimikentällä. Tämä ajatus rakentaa asiantuntijuuden perustaksi kolmijalan (Kuvio 5.), jonka muodostavat tiede, professiot ja instituutiot (Eräsaari 2002; Eräsaari 2006; Launis 1994). Tiede tarjoaa totuusjärjestelmän, jossa asiantuntijat muodostavat tietämistä dominoivia olemukseltaan tieteellisiä muotoja. Professiot taas perustelevat asiantuntijuutta institutionaalisten roolien kautta ja asiantuntijan prototyypiksi muodostuu virkatehtäviään suorittava byrokraatti. Näin professiot tuottavat pätevyyskriteerit, joilla on kapasiteettia rakentaa suojavaalleja monopolisoimalla koulutus- ja pätevyysvaatimuksia (Eräsaari 2002; Pernicka & Lucking 2012, 582; Berger & Luckmann 1966). Koska asiantuntija on määritelmän mukaan luotetun instituution edustaja ja/tai luotettava tiedon ja pätevyyden kantaja, varmistavat instituutiot integraatiota. (Eräsaari 2002, 21, 28; Eräsaari 2006, 30 -31; Berger & Luckmann 1966). Ne kontrolloivat tietämistä sosiaalisella sulkumekanismillaan, jossa ne tavoittelevat oman etunsa maksimointia rajoittamalla muilta pääsyn piiriinsä.

Asiantuntijuus voi näyttäytyä professionalismina, joka edustaa täydellistä ammatillista sulkeutumista, jolloin yksilöllinen valta-asema määräytyy kokonaan profession sisällä. Byrokratiassa asiantuntijuutta taas ei rajata, vaan valta-asema mää-

räytyy pelkästään organisatorisen hierarkian perusteella. (Pernicka & Lucking 2012, 582, 585; Berger & Luckmann 1966). Eräsaari (2006, 28) tunnistaa tilanteen epistemologiseksi strategiaksi, jonka avulla todellisuutta tehdään sekä näkyväksi että yhtäläistetään alan yleispäteviksi standardeiksi. Tämä perusta tarjoaa syyn puhua asiantuntijuudesta suljettuna järjestelmänä. Sitä määrittelevät, rajaavat ja takaavat vallitsevat ajatustraditiot, järjestelmät ja konventiot, sillä asiantuntij tiedolta odotetaan yhteisössä kasvavaa uskottavuutta ja varmuutta siitä, miten maailman asiat ovat. Asiantuntijuuden osatekijät ymmärretään auktoriteetin lähteenä. Lisäksi tiede on suuren yleisön silmissä pitkälti sama kuin traditio, instituutio edustaa sen kantajaa sekä professio sen äänitorvea (Eräsaari 2002, 24).



Kuvio 5. Suljettu asiantuntijuus Eräsaaren (2002; 2006) mukaan.

Suljettu asiantuntijuus on ankara ja ehdoton strategia, jossa rakentuu luja yhteys tietostrategioiden ja spesifien tietosuositusten välille ja jota sen prosessit ja asema entisestään lujittavat. Vaikuttaa siltä, että yhteiskunnallinen luottamus asiantuntijuuteen syntyy välttämättömyyden edessä, koska ihmisten on tukeuduttava asiantuntijoihin, sillä muita resursseja tiedon laajaan hallintaan ei ole. Maallikon osaksi jää seurata asiantuntijuuden ilmentämää totuutta (tiede), pätevyyttä (professio) ja vakautta (instituutio). Suljettu konteksti tarkoittaa mm. epäsensitiivisyyttä tai torjuvaa asennetta asioiden ja ongelmien aistiperäistä havaitsemista kohtaan, joka voisi suljetun näkökulman mukaan suhtautumistapana johtaa epävarmuuteen tai perusteettomuuteen. (Eräsaari 2002, 28, 30). Sen sijaan suljettu asiantuntijuus

tuottaa tietämisen kehyksen, joka luo järjestystä yhteiskuntaan legitimoimalla instituutioita sovitun sektorin ”tiedon haltijoiksi” eli roolien perusteella rakentuu asetelma tietämisen sisäpiiristä ja ulkopuolisuudesta. (Berger & Luckmann 1966, 92 - 96). Se tarjoaa ihmisille selkeän tavan jäsentää maailmaa ja palvelee mm. byrokratian pyrkimyksiä.

Mutta legitimaatio sisältää valtaa määritellä tiettyjä asiantiloja alan käsitteistöllä tai käytännöillä, jolloin instituutiot saavat asiantuntijaroolin omalla sektorillaan eli asiantuntijuus saavutetaan yhteiskunnallisesti tunnustetun tietämisen kautta (Foucault 1980a, 142; Haapakoski 2002, 106- 109; Berger & Luckmann 1966). Niissä toimivat yksilöt vahvistavat omalla toiminnallaan ammattikunnan ja instituution asemaa (Eräsaari 2006, 31). Näin järjestelmä varmistaa, että maallikot pidetään ”maallikkoina” suhteessa asiantuntijoihin (Berger & Luckman 1966, 102) ja asiantuntijalle rakentuu valta-aseman suhteessa maallikkoon. Klassinen esimerkki tästä on Talcot Parsonsin hoitotyössä tunnistama potilaan (maallikon) rooli. Siinä potilaalta odotetaan sopeutumista organisaation odotuksiin sekä annettujen neuvojen vastaanottamista ja noudattamista, jolloin maallikon ja asiantuntijan suhde rakentuu tiedon hallinnan ja käytön erojen varassa. (Saaren - Seppälä 2006, 332, 315).

Haapakoski (2002, 106 - 109) kuvaa, kuinka asiantuntijuus legitimoii yhteiskunnallisen vallan käyttöä neljän tason kautta. Ensiksi tiedon valta-asema rakentuu käytetyn kielen varaan, sillä käsitteiden ja symbolien omaksuminen antaa valmiudet jäsentää todellisuutta tietyllä tavalla. Toisella tasolla käsitellään yleistasoisia teoreettisia väittämiä ja kolmannella on kyse monimutkaisesta erityistietämyksestä muodollisten proseduurien kautta erityisessä viitekehyksessä, joka tuottaa tiedolle legitimaation. Neljänneksi kyse on symboliympäristön oikeuttamisesta, kun tuotetaan symbolinen totaliteetti, joka integroituu tieteen institutionaalisen järjestelmän laajaan viitekehykseen. Tämä symbolinen toiminta vahvistaa keskeisesti tietämisen statusta, sillä yhteen organisaatioon kiinnittyvä tieto ei vielä vakuuta. (Haapakoski 2002; Berger & Luckmann 1966, 82- 84, 104). Asiantuntijuuden valta-asemaan yhdistyvät lisäksi epäily ja kritiikki, jotka turvaavat sen olemassa-

oloa vähentämällä luottamuksen menettämisen riskiä. Se tarkoittaa myös asioiden ilmaantumisen tai kontekstin kontrollointia.

2.3.3. Vuorovaikutuksessa avautuva asiantuntijuus

Berger & Luckmanin (1966) mukaan tiedonmuodostus tapahtuu ihmisen ja kulttuurin muodostaman tiedollisen järjestelmän kokonaisuudessa, sillä kaikki tiedonmuodostus pohjautuu kielen ja kulttuurin välittämiin jäsennyksiin. Siitä seuraa, että yksilö ei koskaan suorita tiedollisia toimintoja itsenäisesti vaan ne ovat sidoksissa yhteisöön, jonka jäsen hän on (Dachler & Hosking 1995; Uhl-Bien 2006; Engeström 1992; Hakkarainen ym. 2002; Hakkarainen ym. 2012). Tämän ajattelun nojalla ovat lukuisat tutkijat esittäneet kriittisiä äänenpainoja asiantuntijuuden suljettua luonnetta kohtaan. Koivunen (2002; 2003; 2005; 2009a), Haapakoski (2002), Parviainen (2006), Gherardi (2001), Eräsaari (2002; 2006), Vähämäki (2006) ja Launis (1994) toteavat asiantuntijuuden olevan muutoksessa. Siihen vaikuttavat mm. uusien asiantuntija-alojen syntyminen, sillä todellisuutta ei voida enää kahlita tieteenalojen rajojen mukaan (Haapakoski 2002, 113). Liioin pelkillä mestarillisilla yksilösuorituksilla ei enää voida vastata asiantuntijuuden tarpeisiin (Launis 1994, 12 -13) ja spesialistien tiukka ja kapeasektorinen työnjako herättää tarvetta monitahoiselle yleistietämykselle.

Jyrkkä raja-aita maallikon ja asiantuntijan välillä alkaa murentua, kun muutkin kuin tieteelliseen tietoon perustuvat yhteisöt ja aktiviteetit valtaavat alaa, jolloin tietämisen alueiden rajat alkavat vaikuttaa keinotekoisilta (Eräsaari 2002, 25, 29-30; 2006, 46). Sosiaalisen elämän ilmiöt saavat vahvemman sijan yksilöiden elämässä, jolloin sosiaalisten piirien ja maailmojen leikkauspisteistä tulee paikkoja nähdä maailma aiempaa heterogeenisempänä ja nähdä kauemmas. Myös yksilöiden yksinoikeutta ongelmien muotoiluun aletaan arvioida uusista lähtökohdista. Kokemustiedon ja järjentiedon raja käy epäselväksi, jolloin tietäminen korvautuu ajattelemisella. (Eräsaari 2006, 33, 41). Asiantuntijuuden alue muuttuu ja laaje-

nee, jolloin sen reunat käyvät häilyviksi, sillä vuorovaikutuksella näyttää olevan yhä suurempi osa asiantuntijuuden muotoutumisessa.

Vuorovaikutteisesti muodostuvan asiantuntijuuden mahdollisuuksia on havaittu mm. organisaatioiden asiantuntijoiden asiakasyhteistyössä, joissa asiantuntijuuden tietoalueet voivat muovautua vuorovaikutuksessa erilaisten työkenttien kanssa ja niiden rajat voivat liukua myös epävirallisille kentille tai niiden raja-alueille. Se edellyttää vahvaa yhteyttä asiantuntijajärjestelmän kulttuuriin, joka tarkoittaa työn sisällön ja sitä koskevien käsitysten ja kehityksen analysointia ja tuntemista. (Haapakoski 2002, 113 -116; Launis 1994). Näistä lähtökohdista asiantuntijuutta voidaan tarkastella avoimena.

Avoin asiantuntijuus näyttäisi nojautuvan kommunikaatioon, kokemukseen ja asiakkaan toiminnan tuntemiseen, jolloin esim. jähmettyminen stabiiliin asiantuntijuuteen voisi vaarantaa asiakassuhteen (Launis 1994, 18). Asiantuntijuus ei lukittaudu tieteen sisäisiin etukäteisjärjestelyihin vaan voi rakentua yksilön tai yhdessä toimivien yhteisöjen omien ponnistelujen kautta vuorovaikutuksen tuella (Parviainen 2006, 158 -159). Avoin asiantuntijuus viestittää olevansa kykenevä muovaamaan olosuhteita osallistumalla aktiivisesti kohteena oleviin asiantuntijaprosesseihin sulkematta pois vasta-asiantuntijuutta tai maallikkoperspektiiviä. Avoin asiantuntijuus orientoituu asioihin puuttujana, hyväksyy olosuhteista johtuvat satunnaisuudet ja saa niistä myös mahdollisuutensa. (Eräsaari 2002, 31 -33). Avoimessa mallissa asiantuntijan ja yleisön välille on mahdotonta vetää jyrkkää rajaa, sillä asiantuntija voi olla kuka tahansa yksilö, joka osoittaa omaavansa kontekstin edellyttämiä taitoja tai tietämistä.

Kommunikaatioon nojaavan asiantuntijuuden ulkopuolelle jää suljetun asiantuntijuuden tripodi: tiede, instituutiot ja professiot. Sen sijaan avoimena rakentuvasta asiantuntijatiedosta tulee osa sosiaalista elämää, joka tarjoaa aineksia ihmisten arkitajuntaan, joka muodostuu myös hiljaisesta tiedosta ja taidoista. (Sama). Vuorovaikutus tarjoaa mahdollisuuden jakaa ja levittää tietämistä organisaatiossa, jolloin organisaatiosta tulee tietämisen sosiaalinen yhteisö, jonka ytimessä ovat

toimijoiden kyvyt verkostoitua ympäristöönsä sekä osallistua kommunikaatioon, neuvotteluun ja valintoihin (Eräsaari 2002; Launis 1994; Koivunen 2005; Vähämäki 2006; Hakkarainen ym. 2002; Hakkarainen ym. 2012). Siksi asiantuntijuutta on syytä lähestyä yksilöllisten ja sosiaalisten prosessien vuorovaikutuksena, sillä yhteistyössä toimivien ryhmien asiantuntijuutta ei voida nähdä pysyvänä ominaisuutena vaan se vaikuttaa liittyvän jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen (Launis 1994, 260- 261).

Kommunikaatioon nojaavassa asiantuntijuudessa kiinnostus kohdistuu verkostojen ja organisaatioiden kykyyn ratkaista toiminnallisesti uusia ja muuttuvia ongelmia mahdollisesti myös asiakkaiden kanssa. Koska kyse on yhteistyöstä, tiedon jakamisesta ja tietämisen yhdistämisestä, oleelliseksi nousee tapa miten työtä tehdään ja miten se organisoituu. Ilmiötä on tutkimuksissa nimitetty mm. jaetuksi asiantuntijuudeksi, yhdessä tekemiseksi tai kollektiiviseksi asiantuntijuudeksi, joista sovellan viimeksi mainittua. Ilmiötä ovat tutkineet mm. Vähämäki (2006), Parviainen (2006) ja Koivunen (2002; 2003; 2005; 2009a) sekä sosiaalipsykologian kannalta Hakkarainen työryhmineen (2002; 2012). Vähämäki (2006) korostaa verkostoitumisen ja kommunikoinnin roolia sekä oppimisessa ja kyvyssä tietää että tiedon jakamisessa ja levittämisessä. Parviainen (2006) kuvaa, kuinka kokemukselliset, sosiaaliset ja rakenteelliset seikat vaikuttavat tiedonmuodostukseen. Koivunen (2002; 2003; 2005; 2009a) nostaa esiin kollektiivisen asiantuntijuuden rakentumiseen ja ylläpitämiseen vaikuttavia keskeisiä tekijöitä, joissa esteettisyys on läsnä. Hakkarainen työryhmineen (2002; 2012) tunnistaa asiantuntijuuden kulttuurin osallistumisena, jolla tarkoitetaan horisontaalisia käytäntöyhteisöjä sekä kollektiivisena tiedonluomisena, jossa ylitetään aiemman osaamisen rajoja ja toimitaan suorituskyvyn ylärajalla.

Kollektiivinen asiantuntijuus ja tiedonluominen

Kollektiivinen tiedonmuodostus (Nonaka & Takeuchi 1995; Lave & Wenger 1991; Koivunen 2002; 2003; 2005; 2009a) on luonteeltaan avointa ja sillä tarkoitetaan tavoitteellista ja tietoista toimintaa, jossa asiantuntijat keskenään tai yhdessä maallikoiden, asiakkaiden tms. sidosryhmien kanssa pyrkivät tuottamaan uutta

tietoa tai selvittämään tiettyä tietoa, johon syntyy molempien kannalta uusi ratkaisu. Kollektiivisesti tuotettu tieto on yleensä enemmän kuin mihin asiantuntijat yksilöinä pystyvät. Tietoprosessin subjekti on ryhmä, ei yksilö (Parviainen 2006, 165 -167), vaikkakin kollektiivinen tieto rakentuu täydentämällä yksilöllisiä kompetensseja. Kollektiivisen tiedonmuodostuksen avain on sen tietäminen, mitä kukin tietää tai ei tiedä, johon tarvitaan kollektiivista transaktiivista muistia. Se syntyy jaettuihin käytäntöihin ja yhteiseen työskentelyyn osallistumisen prosesseissa, mutta hajoaa yksilöiden vaihtuessa. (Hakkarainen ym. 2012, 3). Tiedonmuodostuksessa on oleellista osata hahmottaa yksilöllinen panos kokonaisuudessa, liittää ja suhteuttaa tietonsa muiden tietoon synergian syntymiseksi, jolloin tietovaranto koostuu sekä yksilöllisestä että yhteisesti tuotetusta tiedosta. (Parviainen 2006, 175- 180). Kollektiivisessa tietoprosessissa yhteisön vahvuus perustuu sen jäsenten erilaisuudelle, joka voi synnyttää sekä rikkautta että yhtenäisyyttä. Ryhmän sisällä olevat erilaiset tiedolliset potentiaalit ja yhteysverkot avautuvat yhteisön käyttöön. (Koivunen 2005, 41; Nonaka 1994). Koivunen (2005, 41- 42) toteaa, että kestääkseen läheistä yhteistyötä ihmisillä tulisi olla mahdollisuus myös tuoda esiin yksilöllisyyttään, jonka huomiointi voi edistää herkässä tasapainossa kollektiivisen asiantuntijuuden syntymistä lempeän ja hienovaraisen vuorovaikutuksen tuella.

Hakkarainen ym. (2002, 16; 2012, 3- 4) hahmottavat kollektiivisen asiantuntijuuden kolmikantaiseksi sosiaalisesti hajautuneeksi prosessiksi. He näkevät kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollisuuksia innovatiivisissa tietoyhteisöissä, joissa toiminta kohdennetaan jonkun tietyn yhteisesti jaetun kohteen kehittämiseen. Kyse on pitkäaikaisista prosesseista, joissa kehitetään tarkoituksellisesti myös kolmikannan osaprosesseja, joita ovat kristallisoitunut yksilötietäminen, kulttuuriin osallistaminen eli käytäntöjen kautta tietäminen ja luova tiedonluominen. Hakkarainen ym. (2002; 2012) tunnistavat tiedonluomisen sosiaalisena mutta käytäntöyhteisöistä erillisenä asiantuntijuustoimintana. Tiedonluominen ei ole yksilöllistä tiedonhankintaa eikä yksisuuntaista horisontaalista kokemuksen siirtoa ja kulttuurin kasvamista käytäntöyhteisöjen tavoin vaan siinä on kyse kollektiivisesta tietoisesta pyrkimyksestä vallitsevan tietämyksen, rutiinien tai tietokäytäntöjen

muuttamiseen, toisin sanoen uuden tietämyksen luomiseen. Yhteisön näkökulmasta tiedonluomisessa toimitaan suorituskyvyn ylärajalla tavoitteena aieman osaamisen ylittäminen, jolloin sillä voi olla potentiaalia tukea yhteisön pärjäämistä muuttuvassa toimintaympäristössä, joka vaatii uusien ongelmanratkaisupolkujen hyödyntämistä. Näissä tapauksissa organisaatioiden sisäiset ja ulkoiset rajat voivat rikkoutua. Hakkaraisen ym. (2002, 16; 2012,4) mielestä kollektiivisen asiantuntijuuden voidaan olettaa jalostuvan innovatiivisissa tietoyhteisöissä pikemmin kuin niitä muistuttavissa käytäntöyhteisöissä. Tietoyhteisöt kohtaavat jatkuvasti uusia ongelmia, kun sen sijaan käytäntöyhteisöissä tieto kulkee yksisuuntaisesti kulttuuriin osallistettaville.

Vuorovaikutuksen keskeisyyden takia kollektiivinen asiantuntijuus on haavoittuva. Uhkatekijöitä voi nousta kokemuksellisista, sosiaalisista ja rakenteellisista syistä tai näkymättömien raja-aitojen takia. Joskus kollektiivinen synergia ei synny, jolloin ryhmä kokonaisuutena osaa vähemmän kuin jäsenet yksinään (Parviainen 2006, 168 -181). Gustafsson (2006) kutsuu tilannetta idiergiaksi, joka toisaalta voi tarjota potentiaalia uusien näkökulmien nousulle. Tiedonmuodostuksen esteitä voi muodostua monista syistä kuten osallisten kognitiivisen heterogeenisuuden, luottamuksen puutteen, hierarkioiden ja valtapositioiden, organisaatiokulttuurin tai tunteiden esim. pelkojen tai kateuden, kiireen, kilpailun tai sukupuolen takia (Parviainen 2006, 168 - 173). Myös ymmärrys yksilöllisesti ansioituvasta toimijaitsestä (Fletcher & Käufer 2003, 27 -28) voi haitata osaamisten jakamista ja johtaa panttaamiseen, kun yksilöt eivät halua sopeutua yhteisössä vallitseviin malleihin (Barratt 2003, 1077- 1078; Fleming & Spicer 2007, 23). Fleming & Spicer (2007) tunnistavat omimisen tiedollisen etäännyttämisen ohella asiantuntijuudessa tunnistettavaksi vastarinnaksi. Panttaamisessa tieto ymmärretään valtana, jonka koettua heikkenemistä suhteessa muihin tai osaamisen hyväksikäyttöä pelätään (Parviainen 2006, 168), jolloin se liittyy kokemukseen keskinäisestä ilmapiiristä. Tiedon omimista yksilölliseen käyttöön toisten saavuttamattomiin on tunnistettavissa sitoutumista edellyttävissä organisaatioissa kuten museoissa (Fleming & Spicer 2007, 22). Etäännyttämisessä on puhe kognitiivisesta

distanssista (Fleming & Spicer 2007, 27), jossa yksilö katsoo asiantuntemuksensa takia voitavansa asettua organisatorisen kontrollin ulkopuolelle.

Sen sijaan onnistunut kollektiivinen tiedonmuodostus voi murtaa organisaation sisäisiä tai ulkoisia raja-aitoja ja rakentaa ryhmän asiantuntijuutta sallien yksilöille pääsyn muiden osaamiseen. Asiantuntijuus ei tarvitse institutionaalista sidettä tai tiedettä taustakseen vaan yksilöiden tai tietoyhteisön omien ponnistelujen kautta syntyvää perehtyneisyyttä ja sen myötä syntyvää hiljaista ja syvällistä tietämistä. (Parviainen 2006, 159; Hakkarainen ym. 2012, 4). Tällainen asiantuntijuus on kaukana institutionaalista asiantuntijuudesta, mutta voi sen sijaan olla emergenttia keskustelujen ja dialektisuuden sisältämän yllätyksellisyyden ja luovuuden takia, sillä osalliset päätyvät käsityksiin ja oletuksiin, joita ei ole havaittavissa keskustelun alussa. (Parviainen 2006, 178). Koska kollektiivinen asiantuntijuus korostaa kykyä toimia yhdessä muiden kanssa, nousee tietämisen prosessiluonne esiin ja huomio kiinnittyy yksilöiden kyvykkyyteen toimia erilaisissa tilanteissa ja käyttää asiantuntijuuttaan (Fletcher 1999; Hakkarainen ym. 2012, 14). Samalla tarkastelu kohdistuu asiantuntijatyön toimintatapoihin (Koivunen 2005, 33; Gherardi 2001), jolloin löyhä organisaatorakenne näyttäisi olevan eduksi. Asiantuntijaorganisaatioita tutkinut Koivunen (2005; 2007) on tunnistanut kollektiivisen asiantuntijuuden monitahoisena ilmiönä, joka ilmenee mm. rutiinikäytännöissä, yksilöllisessä autonomiassa, jakamisessa tai anteliaisuudessa, tarinoinnissa, osaamisten sekoittumisessa ja käsillä tehden. Koivunen (2007, 35) näkee johtajuuden ja asiantuntijuuden kietoutuvan yhteen ja ehdottaa johtajuuden käsitteen asiantuntijaorganisaatioissa korvattavaksi kollektiivisellä asiantuntijuudella niissä tapahtuvan yhteisen tiedonmuodostuksen tuomiseksi vahvemmin esiin.

2.3.4. Relationaalinen asiantuntijuus

Relationaalista asiantuntijuutta muodostuu yhteisöissä tiedollisten ja älyllisten prosessien yhteenvalamisen käytännöissä ja se rakentuu yhteisön historian ja kulttuuristen käytäntöjen varaan. Erotan ohessa toisistaan oppimisen ilmiöinä käytäntöyhteisöt ja asiantuntijuuden relationaaliset käytännöt.

Käytäntöyhteisöt - asiantuntijuus kulttuuriin osallistumisena

Käytäntöjä organisaatiossa tapahtuvana oppimisena ovat tutkineet mm. Gherardi, Koivunen, Brown & Duguid sekä sosiaalipsykologian näkökulmasta mm. Hakkarainen työryhmineen. Myös toimijaverkkoteoria (Actor Network Theory, Latour 1999) tarkastelee ihmisten toimintaa asetettuja tavoitteita varten perustetuissa tilapäisissä heterogeenisissä verkostoissa, mutta keskityn esityksessäni käytäntöyhteisöihin (Brown & Duguid 1991). Organisatorisilla käytännöillä tarkoitetaan tekemisen ja käytännön toiminnan kautta ruohonjuuritason ratkaisuina tapahtuvaa välineellistä oppimista, jossa materiaalisuus on läsnä (Gherardi 2001, 137; Koivunen 2005, 34). Oppimista ei lokeroida yksilölliseksi tai organisatoriseksi oppimiseksi vaan puhutaan pikemminkin yhteisössä syntyvistä ihmisten keskinäisistä oppimisverkostoista. Tietämisen, subjektien ja objektien ymmärretään rakentuvan yhteisesti praktisissa tilanteissa eli käytännöissä, jolloin on kyse tilanneosaamisesta tai sosiaalisesta oppimisesta.

Sosiaalinen viittaa oppimisen sitoutumista kollektiiviseen toimijaan, jossa tekeminen, toimiminen ja oppiminen välittyvät sosiaalisten suhteiden kautta, jotka ovat toiminnallisen kokonaisuuden osia, toisin sanoen yksilö osallistuu kokonaisvaltaisesti. Tietämisestä tulee yhteisössä tapa liittyä osaksi sen käytäntöjen kokonaisuutta, jolloin yksilöt oppivat toimimaan yhteisönä (Gherardi 2001, 132- 133; Koivunen 2005, 34; Hakkarainen ym. 2002, 10- 11). Ymmärrystä jaetaan tilannekohtaisesti ja improvisoiden siten, että asiat syntyvät hetkessä ja saatavilla olevista palasista, josta Dezeuze (2008) käyttää Levi-Strausin (1966) luomaa käsitettä bricolage. Koivunen (2005, 37) on lanseerannut suomeksi termin tilkkutäkki. Bricolage tarkoittaa sekä collagenomaista lopputulosta että taktista prosessia (Dezeuze 2008, 33 –37), joka syntyy luovista elementeistä ja jossa toimintaan välttämättömyyden ja miellyttävyyden välimaastossa. Työn ja organisaation tietämisen prosessit tapahtuvat situationaalisesti organisaation historiallista taustaa vasten, materiaalisina ja vailla tiukkaa jäsenystä. Ne syntyvät moniäänisistä neuvotteluista eikä niitä legitimoivain yksi ymmärrys.

Käytännöt rakentuvat relationaalisesti työpaikan kulttuurin ja siellä opittujen merkitysten kautta, joihin vaikuttavat sekä ihmiset että yhä uudestaan yhdessä rakentuvat merkitykset. (Gherardi 2001, 137). Silloin oppiminen ymmärretään relationaaliseksi välineeksi, joka edistää yhteisiä tulkintoja ja oppimisen tarve tunnistetaan sen tiettyä soveltamista varten. Yhteisössä rakentuvassa oppimisessa oleelliseksi nousee tapa *miten* oppiminen syntyy ja miten toimijat ylläpitävät merkityksiä yhdessä, koska kyse ei ole pelkästään tietämisen loogisuudesta vaan myös sen koskettavuudesta. (Gherardi 2001, 134; Koivunen 2005, 34). Oppimiseen vaikuttaa kognitiivisuuden rinnalla tunne-elementti, jonka kautta aistihavainnot ja kehollisuus astuvat mukaan oppimistapahtumaan. Siksi käytäntöjen kautta oppimisessa ja tietämisessä situationaalinen sosiaalinen todellisuus ja käytäntöjen uusintaminen ovat ratkaisevia kuten mestari – kisälli -suhteessa. Puhe voi olla toimijoiden aktiivisuudesta tai passiivisuudesta, reaktioiden kognitiivisuudesta tai emotionaalisuudesta, rationaalisesta tai aistiperäisestä suhtautumisesta tilanteisiin. Situationaalisuuden korostuessa relationaalisuus ja kontekstin merkitys kasvavat. (Gherardi 2001, 134- 135). Käytännöt yhdistävät tekemisen tietämiseen ja linkittävät yhteen olemisen ja artefaktimaailman materiaalisuuden. Niissä paljastuu maailman satunnaisuus ja materiaalisuus, sillä objektit edustavat ideoiden, makujen ja trendien materialisoitumia, jotka toimijoiden osaamisten ohella täydentävät toisiaan (Koivunen 2005, 41). Artefakteihin liittyy kuitenkin aina tulkinnallinen joustavuus, koska käytännöt rakentuvat palapelinä niin materiaalisten, mentaalien, sosiaalisten tai kulttuuristen resurssien varaan. Ihmisistä tulee vuorovaikutuksellisten prosessien toimijoita maailmassa, joka sinänsä myös on aktiivinen. Siksi tärkeää on hahmottaa elementtien keskinäinen suhde toisiinsa niin, että järjestys voi rakentua aina uudestaan. (Gherardi 2001, 137).

Kun organisaatiossa toimivien tiimien tiedonmuodostus laajenee spontaanisti niiden ulkopuolelle muihin tiimeihin, epävirallisiin yhteisöihin, ympäristön toimijoihin tai asiakkaisiin, syntyy organisaation rajat ylittäviä käytäntöyhteisöjä (Brown & Duguid 1991). Käytäntöyhteisöillä ei ole organisaatioissa varsinaista virallista asemaa ja toiminta niissä pohjautuu subjektien keskinäiseen yhteisym-

määräykseen (Hakkarainen ym. 2002, 10). Yhteisen toiminnan puitteissa rakentuu työkäytäntöjä, oppimista ja innovaatioita sekä mahdollisuuksia tuoda innovatiivisia käytäntöjä organisaation toiminnan vahvuudeksi. Siksi organisaation etu on rakentaa arkkitehtuurinsa siten, että se joustaa tarvittaessa vastaanottamaan uusia toimintamalleja sekä pohtia yhteisöjen linkittämisen keskinäistä tapaa, jotta toimivia malleja ei rikottaisi (Brown & Duguid 1991; Koivunen 2005). Myös yhteisöjen autonomialle vaikuttaa olevan eduksi keskinäinen riippuvuus toisistaan siten, että niiden aikaansaannoksia voidaan jakaa ja levittää yhdessä (Brown & Duguid 1991, 54).

Käytäntöyhteisöjen työkäytännöt rakentuvat yhdessä tekemisen, kerrottavien tarinoiden, yhteistyön ja sosiaalisen vuorovaikutuksen varaan. Asiantuntijuus tarkoittaa pikemminkin kulttuuriin kasvamista kuin pelkkää kykyä käsitellä tietoa, jolloin osaamisen kasvu perustuu yhteisölliseen oppimiseen (Hakkarainen ym. 2002, 10 -12). Tarinat ovat väline, joiden kautta pohdittavat asiat avautuvat aistipohjaisesti ja niihin kertynyt viisaus ja tieto tulevat saataville. Tarinoinnin ohella yhteistyötä vahvistavat teemojen yhteinen tunnistaminen ja työstäminen, työkokoukset ja asioiden valmistelu yhdessä, sillä yksilöllisen osaamisen ei koeta riittävän. (Brown & Duguid 1991, 45 -46; Koivunen 2005).

Oppimisen käytäntöyhteisössä on havaittu olevan sidoksissa olosuhteisiin (Brown & Duguid 1991, 48- 50; Gherardi 2001), jolloin asemasta yhteisön sisäpiirissä on etua. Kun osa tiedosta on hiljaista tietoa, joka on sidoksissa sosiaaliin tilanteisiin, sisäpiirissä on nopeasti mahdollista oppia toimimaan ja ajattelemaan kuin yhteisön jäsenet sekä käyttämään yhteisön kieltä. Osallisuus yhteistyöhön ja mm. tarinankerrontaan vahvistavat jäsenyyttä ryhmässä, jolloin yksilö alkaa osaltaan rakentaa tulkitsevaa yhteisöä. (Brown & Duguid 1991, 46- 47). Kyse on kulttuuriin kasvamisesta eli kyvystä toimia yhteisön pelisäännöillä ja käytöskoodeilla, ei niinkään ekspertin kielenkäytöstä. Yhteisössä oppiminen muokkaa jäsenten identiteettiä, jonka kehittyminen on osa asiantuntijuuteen kasvamista sekä epistemologisesti että ontologisesti. Epistemologinen viittaa tietämyksen kehitykseen ja prosessoimiseen kun taas ontologinen eksistentiaaliseen muodonmuutokseen ih-

misen tavassa hahmottaa itseään sosiaalisen yhteisön jäsenenä. Vaikuttaa siltä, että asiantuntijan rooliin kasvetaan omaksumalla sosiaalinen rooli hyvin organsoituneen tietämisen haltijana, jota lisäksi tukee sosiaalisesti saatu tunnustus. (Hakkarainen ym. 2002, 12 -13).

Asiantuntija-identiteetti edistää ryhtymistä opitun soveltajaksi, jolloin osallistumisen legitimitetti vahvistuu ja jäsenet kokevat ryhmässä tasavertaisuutta. Yhteisön kasvaminen tapahtuu joustavasti sen itsensä ehdoilla ja siihen kuuluvat henkilöt kokevat toimivansa ja kasvavansa nimenomaan yhteisönä. Henkilöt arvostavat yhteistä toimintaa ja kokevat yhteisön tarpeelliseksi toiminnan toteuttamiseksi samalla, kun yhteisöllisyys tukee tiedon leviämistä. Käytäntöyhteisö, joka elää jatkuvassa muutoksessa, voi laajeta, kehittyä uusien tulijoiden ja ympäristön asettamien odotusten suhteen sekä oppia jatkuvasti uutta. (Brown & Duguid 1991, 48-50). On kuitenkin huomioitava asiantuntijuuden yksilölliset erot ja osaamisen epätasainen jakautuminen sekä ydinosaamisen mahdollinen keskittyminen tiettyihin yksilöihin. Nämä tekijät voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä tai säröjä, koska osaavien yksilöiden aika saattaa kohdentua sekundäärisiin seikkoihin tai muiden muistina toimimiseen (Hakkarainen ym. 2002, 15)

Relationaaliset käytännöt asiantuntijuudessa

Fletcher (1999; 2004) ja Käufer (Fletcher & Käufer 2003) lähestyvät asiantuntijuutta poststrukturalistisesta näkökulmasta haastaen käsityksiä universaaleista totuuksista. He kritisoivat suljettua asiantuntijuutta vallankäytöstä ja näkevät tiedon tuottamisen myös yhteiskunnallisena vallankäyttönä, jos vain joitain ääniä kuullaan ja jokin kokemus arvostetaan universaaliksi totuudeksi. Totuuksina esitetyt asiat sisältävät arvo- ja ideologialehtauksia ja niiden hyödyntäminen on vallankäyttöä, koska ne ylläpitävät vallitsevaa tilannetta ja vaientavat kaikki sitä haastavat ajatusmallit. Näin dominoivat ideologiat säilyttävät valta-asemansa pitämällä hallussaan ”ylivertaista totuutta” määritellen sitä koskevat säännöt: totuuden tuottamisesta tulee valtaa pitävän ideologian tuottamista. (Fletcher 1999; 2004; Fletcher & Käufer 2003; Haapakoski 2002; Foucault 1980a). Vaihtoehtoisen näkökulman valtarakenteiden kyllästämiselle tiedontuottamiselle tarjoavat rela-

tionaaliset käytännöt, joiden tuloksena voi osallisten kesken syntyä oppimista (Fletcher & Käufer 2003; Fletcher 2004). Uusien työntekijöiden ja organisaatiomuotojen astuessa esiin tarvitaan uudenlaisia taitoja ja ymmärrystä menestyksestä sekä ymmärrystä vastuun kokonaisuudesta; tarvitaan yksilöiden välistä reflektointia, kykyjä tiimityöhön ja valmiutta jatkuvaan oppimiseen. Hakkarainen ym. (2012, 14) korostavat relationaalisen osaamisen merkitystä asiantuntijatyössä kokonaiskuvan hahmottamisen tukena. Relationaalisia taitoja toisin sanoen tiedonvälittäjiä tarvitaan yhdistämään ja järjestämään uudelleen yhteisön jäsenillä olevia tehtävän suorittamiseksi vaadittuja funktionaalisia tietoja tai taitoja, joissa sovelletaan vertikaalisesti tiedonhankinnassa saavutettua asiantuntijuutta.

Fletcherin (1999, 47- 48; 2004, 649- 650) ja Fletcher & Käuferin (2003) mukaan tietointensiivisten organisaatioiden johtajuus perustuu yhä vähemmän heroisiin yksilöllisiin johtajuustekoihin. Tilalle nousee kollektiivisia käytäntöjä, postheroista johtajuutta, jolla on relationaalisen vuorovaikutuksen kautta potentiaalia edistää yksilöiden ja organisaation oppimista sekä syventää kollektiivista ymmärrystä. Puhe on yhdessä kasvamisen ideologiasta, joka pohjautuu käsitykseen relationaalisesta itsestä, yhteisyyttä tukevasta ilmapiiristä ja kasvua tukevasta taidosta. Tutkijat näkevät, että organisaatioissa on tarvetta tietämisen jakamiseen oppimiselle, jota matalat rakenteet voivat tukea, mutta ytimessä on vuorovaikutus ja sen laatu. Relationaalinen yhdessä kasvaminen edellyttää yksilöllisen toimijaminän ymmärtämistä relationaalisesti vastakohtana autonomiselle kilpailuhenkiselle minäkuvalle. Kun relationaalinen itse muodostuu keskinäisten yhteistä kasvua edistävien riippuvuuksien varaan ja kokee esim. yhteiset onnistumiset henkilökohtaisina menestyksinä, autonominen itse päinvastoin etenee kohden yksilöllisesti meritoivia saavutuksia (Fletcher & Käufer 2003). Relationaalisen itsen käsite muistuttaa Ramirezin (1991, 37- 39) ymmärrystä yhteenkuuluvasta osallisuudesta. Siinä organisaatio ymmärretään kollektiivisena persoonana, jossa yksilöt kokevat kuuluvansa yhteen toisiaan täydentäen kuin osat toteemissa. Sen vastakohtana Ramirez pitää läntistä maailmaa dominoivaa individualismia ja erillisysajattelua (vrt. autonominen itse), joiden puitteissa toimijat voivat esim. ”vapaina agentteina” priorisoida yksilöllisiä intressejä yli organisatoristen tavoitteiden.

Tilan syntyminen oppimiselle organisaatiossa edellyttää Fletcherin (1999; 2004) ja Fletcher & Käuferin (2003) mukaan kasvua tukevaa vuorovaikutusta, jossa voidaan hyödyntää yksityiselämässä opittuja ihmissuhdetaitoja kuten empatiaa sekä arvostetaan yhteisyyttä, vastavuoroisuutta ja herkkyyttä. Myös ymmärrystä vallasta tulisi voida arvioida uudelleen siten, että (johtajan) alistava ylivalta alaisiin saattaisi korvautua mahdollistavalla keskinäisvallan (Vähämäki 2008, 178) käsitteellä. Näiden premissien varaan voi Fletcherin ja Käuferin mukaan syntyä yhteisöllisiä käytäntöjä ja relationaalinen tehokkuuden logiikka, joka tähtää organisaation tuloksellisuuden paranemiseen ja siten edistää asiantuntijuuden jakamista. Kyse on kokonaisvaltaisesta asiantuntijuuden ja johtajuuden kietoutumisesta toisiinsa. Fletcher (1999, 87) tunnistaa relationaalisiksi käytännöiksi säilyttämisen, keskinäisen ja itsensä voimaannuttamisen sekä tiiminrakentamisen. Säilyttäminen tarkoittaa vastuunottamista kokonaisuudesta tavoitteena työn ylläpito ja mahdollisten ongelmien estäminen. Keskinäisen voimaannuttamisen keskiössä on toinen henkilö, jota tukemalla pyritään lisäämään työn tehokkuutta. Itsensä voimaannuttamisessa on puhe toimijan itsensä vahvistumisesta mm. havaitsemaan tulosten saavuttamista estäviä häiriöitä. Tiiminrakentamisen ytimessä on ryhmä ja

Taulukko 3. Relationaaliset käytännöt Fletcherin (1999) mukaan.

<i>käytäntö</i>	<i>fokus</i>	<i>tavoite</i>
säilyttäminen	tehtävä	työn voimavarojen turvaaminen
keskinäinen voimaannuttaminen	toinen	tehokkuuden lisääminen
itsensä voimaannuttaminen	itse	häiriöiden voittaminen
tiiminrakentaminen	ryhmä	tulosten aikaansaaminen

sen tarkoitus on luoda otolliset olosuhteet ryhmän kukoistukselle ja tulosten saavuttamiseksi. Käytäntöjä soveltaen organisaation saavutukset alkavat rakentua

yhteistoiminnassa ja työntekijöiden vastuunotto työn kokonaisuudesta vahvistuu. Keskinäinen riippuvuus koetaan voimavaraksi ja työn emotionaalinen konteksti huomioidaan, koska tulosten nähdään sitoutuvan sosiaalisiin tilanteisiin.

Fletcher (1999; 2004) ja Fletcher & Käufer (2003) ovat havainneet, että perinteisissä työkuultureissa relationaalisia käytäntöjä ei tunnisteta johtajuusteoiksi, koska työn tuloksilta odotetaan konkreettisuutta ja mitattavuutta. Lisäksi kielenkäytön käsitteistö on vakiintunut tarkoittamaan relationaalisilla toimilla feminiinisiä hoivan ja kasvattamisen tekoja, kun taas työn tekeminen mielletään maskuliiniselle kentälle. Tämä viittaa sosiaalisen sukupuolen mallien ratkaisevaan merkitykseen käyttäytymisen identifioimisessa; mallit määrittävät ymmärrystä, odotuksia ja tulkintaa. Relationaalisten käytäntöjen arvon havaitsemiseksi ja näkyväksi tekemiseksi Fletcher (1999) ehdottaa vallan kielen uudistamista esimerkiksi ns. puskuristrategioilla. Niiden kautta voidaan mm. kyseenalaistaa käsitteitä kuten johtajuus tai päätöksenteko, jotka useimmiten ymmärretään institutionaalisista lähtökohdista niiden suoman vallan kautta ja joita tarkastellaan subjekti-objekti asetelman läpi. Kyseenalaistaminen saattaa näyttää valtaa eri perspektiivistä esim. asiantuntijuuden ja osaamisen pikemminkin kuin asemavallan kautta. Puskuristrategioita voivat olla mm. nimeäminen, normittaminen, neuvottelu ja verkostoituminen. (Fletcher 1999, 121- 132; Fletcher & Käufer 2003, 34). Nimettäessä esim. ihmissuhdekäytäntö nimetään kompetenssiksi ja normitettaessa organisaation tehokkuusnormia tarkastellaan relationaalisuuden perusteella. Neuvottelussa relationaalisia kyvykkyksiä tehdään näkyviksi organisaation perinteisellä kielellä esim. numeroin ja verkostoituminen voi tarkoittaa yhdessä kasvamista sekä organisaation sisällä että kumppanien kanssa.

Fletcherin (1999, 124 -125) näkökulma normittaa asiantuntijuutta uusien keinoin tarjoten vaihtoehtoisen ihmissuhteiden arvon tunnistavan toimintatavan, joka kohdentuu mm. organisaation tehokkuusnormiin sekä kustannusten tai negatiivisten tekijöiden merkitykseen. Toiminnan uudelleennimeäminen vakiintuneiden mallien sijaan hyödyntäen puskuristrategioita voi olla tapa, jonka avulla osallisten kaikkinaisia osaamisia voitaisiin hyödyntää yhteisesti. Silloin voi syntyä tilaa

asiantuntijuudelle, joka uskaltaa myöntää puutteensa. Sellainen asiantuntijuus on liukuvaa (Fletcher 1999, 126 -127) ja nojautuu ryhmäänsä, jonka jäsenet tarjoavat yksilöiden käyttöön oman osaamisensa samalla, kun ryhmän sisään rakentuu vahvaa yhteisyyttä auktoriteettisuhteista huolimatta. Liukuva asiantuntijuus nojautuu emotionaaliseen alueeseen esim. tukemalla muiden aloitteellisuutta tai arvostaa toisten tuomaa apua, joiden toimien tavoitteena on voimaannutettu kokemus itsestä yhteydessä muihin. Liukuva asiantuntijuus edellyttää perinteisestä poikkeavia autenttisuuteen ja yhteisyyteen perustuvia tapoja tuottaa työelämän suhteita, joita toistaiseksi on tunnustettu pikemminkin feminiinisessä mutta ei niinkään maskuliinisissa työelämän järjestelmissä. (Fletcher 1999).

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUSTAPA JA TUTKIMUSYMPÄRISTÖ

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen toteutustavan ja metodologisen taustan. Lisäksi kuvaan tutkimuksen toteutusympäristöä, museota. Aloitan luvun taustoittaen tekemäni metodologiset valinnat ja perustelen ne. Kuvaan ymmärrystäni toimintatutkimuksesta ja omaa organisaatiotaan tutkivan tutkijan osasta sekä esittelen aineiston ja sen analyysin periaatteet. Loppuosan luvusta muodostaa tutkimusympäristön kuvaus. Esittelen museon yhteiskunnallisena toimijana, jota tutkimuksessa ilmentää tutkimukseni kohdemuseo ”Museo”, jonka ohella pohdin museota institutionaalisenä vallan käyttäjänä, norsunluutornina.

3.1. Tutkimuksen toteutustapa

Tutkin johtamassani museossa rakentuvia työkäytäntöjä ja olen kiinnostunut siitä, miten asiantuntijuutta ja johtajuutta muodostuu henkilökunnan keskuudessa sekä puheissa että teoissa. Tämän perusteella muodostan ymmärrystä mahdollisuuksista avata institutionaalista asiantuntijuutta johtajuuden keinoin, jota varten toteutan toimintatutkimuksen. Asiantuntijuuden ja johtajuuden muotoutumistapojen kuvaamiseksi ja ymmärtämiseksi olen koonnut erilaisia aineistoja. Esittelen luvussa niiden keräämisen tavat ja itse aineistot sekä kuvaan suorittamani analyysin. Koska olen elänyt tutkijana ja osallisena kuvaamassani prosessissa, olen avoimesti havainnoinut (Gill & Johnson 2010, 165- 167) yhteisön toimintaa, haastatellut sekä museon työntekijöitä ja kumppaneita että alan asiantuntijoita, analysoinut toimintaa ohjaavia dokumentteja ja toteuttanut kehittämisprosesseja yhdessä toimijoiden kanssa. Tutkimuksessani toteutuu monimenetelmällinen tutkimusote (mm. Spratt ym. 2004, 8), sillä tutkimuksessani keskeisen sijan saavan toimintatutkimuksen ohella tutkimus sisältää etnografisia elementtejä. Etnografia on aineiston keruuväline, joka tuottaa sekä havaintoaineiston, dokumenttien että haastattelujen kautta ymmärrystä toimijoiden elämiin prosessihin ja heidän asioil-

le antamiin merkityksiin (Eriksson & Kovalainen 2008, 141- 151; Gill & Johnson 2010, 155 - 170).

3.1.1. Tieteenfilosofinen lähtökohta

Tutkimukseni sijoittuu postmoderniin tutkimusparadigmaan, joka ei erottele ontologiaa, epistemologiaa tai metodologiaa erillisiksi välineiksi, joilla testata hypoteesia vaan näkee ne yhdessä tuottamassa teoriassa kyllästettyä konstruktioprosessia (Hosking 2006). Postmodernin näkökulman mukaan maailma koostuu merkityksiä tuottavista ideoista, elämänmuodoista ja paikallisista käytännöistä. Niitä analysoimalla on mahdollista päästä perille käsityksistä vallasta ja tietämisestä, koska yksilöiden kertomukset tuottavat sosiaalisia rakenteita. Niistä on mahdollista saada tietoa osallistumalla kyseisiin paikkaan, aikaan ja kulttuuriin sitoutuneisiin prosesseihin. Postmodernin tutkimuksen kiinnostus kohdistuu ihmisten tapaan elää elämäänsä, jossa todellisuutta rakentuu joka hetki uudeksi kielen avulla. (Silverman 2010, 108; Gill & Johnson 2010, 202 -205). Sovellan postmodernia tutkimusparadigmaa tutkiessani kohdeorganisaation sisältä käsin sitä, miten ihmiset rakentavat ymmärrystään ja todellisuuttaan keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Ymmärrys rakentuu vaihtelevissa käytännöissä, prosesseissa ja pohdinnoissa, jotka ovat jatkuvasti muutoksessa ja keskinäisen arvioinnin kohteina. Niissä yksittäinenkään organisaation jäsen ei ole välinpitämätön sivustakatsoja vaan aktiivinen toimija, joka hyödyntää suhteita omalla tavallaan tiettyä tarkoitusta tai ymmärrystä varten. Postmodernin paradigman puitteissa kehittynyt poststrukturalismi (Derrida 2003; Foucault 1980a; 1980b) suhtautuu kriittisesti itsettään selvinä pidettyihin teksteihin, autoritaarisiin ideoihin tai instituutioihin. Se pyrkii kyseenalaistamaan vallitsevia ajattelutapoja ja vallitsevien suhteiden voimaa sekä sosiaalisen todellisuuden ilmentymiä. Hyödynnän poststrukturalistista tarkastelua avaamaan tutkimuksen kontekstina olevan alansa asiantuntijaksi institutionalisoidun (Scott 1992, 117) museolaitoksen toimintaa kriittisestä näkökulmasta.

Sosiaalisesti rakentuva todellisuus

Berger & Luckmannin (1966) lanseeraaman sosiaalisen konstruktionismin mukaan ihmisten ymmärrys todellisuudesta rakentuu sukupolvelta toiselle siirtyvän yhteisen tietovarannon perustalle. Tietoisuus arjen todellisuudesta sitoutuu paikkaan ja aikaan ja todellisuus näyttäytyy sosiaalisesti yksilöiden keskinäisissä suhteissa. Todellisuutta pidetään arjessa itsestäänselvytenä, vaikka yksilöt tulkitsevat sitä omista lähtökohdistaan käsin, jolloin todellisuus ilmenee subjektiivisena ja monitasoisena. Tietovarantoa ylläpidetään sovitun vuorovaikutuksellisen merkijärjestelmän, kielen varassa, jonka jakaminen ja ymmärtäminen avaavat pääsyn merkityksiä ja kokemuksia sisältävään aineistoon sekä tuottavat mahdollisuuden siirtää tietämistä eteenpäin. Kielestä tulee yksilöiden keskinäisten todellisuuksien rakentamisen, jakamisen tai muokkaamisen väline. Se mm. jäsentää sosiaalista läsnäoloa ja yksilön paikan yhteisössä, se tuottaa luokituksia ja symboleita sekä tilanteissa tarvittavaa arkitietoa. Ihmisten käsitykset todellisuudesta ja itsestään leviävät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa kielen avulla. Hosking (2011) toteaa, että Berger & Luckmannin (1966) sosiaalisesta konstruktionismista on kehittynyt useita variaatioita, jotka kaikki selittävät todellisuuden rakentuvan kielen ja vuorovaikutuksen varaan. Näkökulmat eroavat toisistaan mm. siten, että konstruointumisen johtajatukset kuten maailma, osalliset, suhteet ja aktiivinen rakentuminen voivat tarkoittaa eri asioita. Oleellinen tekijä on konteksti. Ymmärtämisen mentaali kognitiivinen ulottuvuus hahmottaa maailman pysyvänä ja universaalina positoiden tutkijan ulkopuoliseksi tarkkailijaksi. (Koivunen 2003, 43). Relatiivinen konstruktionismi (Dachler & Hosking 1995; Hosking 2006; 2011) on yksi variaatioista, jonka varaan ymmärryksen todellisuuden rakentumisesta perustuu. Se tarkastelee todellisuuden muotoutumista ihmisten keskinäisinä suhteina jatkuvana prosessina paikallishistoriallisesti ja - kulttuurisesti, jolloin prosessille muodostuu rajat, toisin sanoen todellisuudet rakentuvat erilaisiksi eri toimijoiden kanssa. Tämä ymmärrys läpivalaisee tutkimukseni keskeisiä käsitteitä asiantuntijuutta ja johtajuutta.

Ymmärrän relationaalisen konstruktionismin relationaalisesta näkökulmasta. Se poikkeaa entiteettinäkökulmasta, joka sen sijaan nivoutuu objektiivisen totuuden epistemologiaan ja keskittyy *yksilösuhteisiin*, joissa muodostuu dualistisia subjekti-objekti suhteita (Uhl-Bien 2006, 655; Hosking 2011, 49) esimiehen vaikuttaessa alaisiinsa. Valitsemani relationaalinen näkökulma tarkoittaa sosiaalisen todellisuuden käsittämistä keskinäisinä suhteina, joissa todellisuus rakentuu *yhteisön sisällä* tapahtuvassa jatkuvassa aktiivisessa vuorovaikutuksessa. Yhteisö on kiinni omassa ajassaan ja paikassa ja siihen vaikuttavat sosiaaliset konventiot sekä käytetty kieli. Kieli muokkaa kaikkea inhimillistä ymmärrystä siihen sisältyvien kulttuuristen merkitysten ja mielikuvien kautta (Berger & Luckman 1966, 49 -61; Reason 2006). Niinpä se mitä käsitteitä asioista ja ilmiöistä eri yhteyksissä käytetään, on ratkaisevaa. Siten yhteisössä asioista perillä oleminen ja yhteinen ymmärrys perustuu aina keskinäisiin suhteisiin ja se miten keskinäiset suhteet toimivat, muokkaa tai vahvistaa tiettyjä relationaalisia todellisuuksia tai asettaa rajoja muille mahdollisille toimintatavoille (Hosking 2011, 61; Uhl-Bien 2006, 655). Lopullisia merkityksiä ei synny vaan ne muodostuvat kommunikaation varassa, korvautuvat ja riippuvat aina keskinäisestä merkityksenannosta, joka pohjautuu sosio-kulttuurisiin konteksteihin (Dachler & Hosking 1995; Uhl-Bien 2006).

Relationaalisen näkökulman mukaan (Hosking 2006, 2011) ihmiset voivat tunnistaa vain relationaalisia todellisuuksia, koska todellisuuden muotoutuminen perustuu jatkuviin keskinäisiin prosesseihin, jotka nojautuvat käytettyyn kommunikaatioon. Nämä ihmisten keskinäiset prosessit muodostuvat teoista ja toimista, joihin muut reagoivat. Hosking käyttää termejä *act - supplement*, joista Hujala (2008) puhuu vastavuoroisuutena ja käyttää suomeksi termejä *avaus ja vastaus*. Kaikkia tekoja ja toimia on mahdollista täydentää reagoimalla niihin, toisin sanoen jokaisessa sanassa, teossa, tarinassa, keskustelussa, tapahtumassa ja objektissa on muutoksen potentiaali. Se miten prosessi etenee, riippuu siitä täydentyykö teko jollain reaktiolla ja jos, niin millä tavoin (Hosking 2006, 11–12) ja miten sitä vuorostaan täydennetään eli reaktiot muodostavat ketjun. Relationaaliset prosessit ovat jatkuvia, ne ovat sidottuja paikkaan ja ajankohtaan sekä paikalliseen toimintakulttuu-

riin ja niiden kautta yhteisön todellisuus, ihmissuhteet ja maailmanymmärrys rakentuvat aina uudelleen ja uudelleen (Hosking 2006; 2011).

Tämä tarkoittaa, että relationaalisilla prosesseilla on paikallinen ja historiallinen ominaislaatu. Ne nojautuvat yhteisön historiaan, toimintakulttuuriin ja hyväksytyihin tapoihin toimia. Voidaan sanoa, että yhteisössä rakentuu sen oma keskinäinen todellisuus ja sisäistä tietoa, koska yksilöt ovat olemassa suhteissa toisiinsa. Siten esimerkiksi käsitys siitä, mikä on organisaatiossa ”hyväksyttyä” ja ”totta” on muokkautunut jäsenten keskinäisissä toimissa ja voidaan siten yhteisesti hyväksyä. Prosessit muokkaavat yhteisön jäseniä, heidän tulkintojaan ja maailmaansa, joka ei ole staattinen vaan muokkautuu jatkuvasti. (Hosking 2006; Koivunen 2007, 287). Vaikka yhteisön toimintakulttuuri vahvistaakin vallitsevia käsityksiä aktiivisesti ja on varsin vastustuskykyinen, on sen muutos aina mahdollinen yhteisön keskinäisessä vuorovaikutuksessa (Hosking 2011, 55; Koivunen 2007, 287).

3.1.2. Toimintatutkimus

Toteutin tutkimukseni toimintatutkimuksena, jossa yhdistyvät käytännön kehittämistyö ja tieteellinen tavoite. Toimintatutkimukselle on luonteenomaista, että se toteutetaan tietyssä yhteisössä tietyn ajan kuluessa ja siihen useimmiten yhdistyy oppimisen tai muutoksen tavoite, kun pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia, parantamaan sosiaalisia käytäntöjä sekä ymmärtämään niitä (Metsämuuronen 2000, 28). Uutta tietoa syntyy tilanteissa, joissa tutkija osallistuu läheisesti tutkitavan kohteen toimintaan ja osalliset rakentavat ymmärrystään yhdessä arkisista tilanteista käsin, jolloin tutkija toimii fasilitaattorina. Toimintatutkimus kehittyi 1940-luvulla Kurt Lewinin, Elton Mayon ja William F. Whyten sekä Tavistock Instituten tutkimusten pohjalta lähestymistavaksi, jossa tutkimusta tehdään läheisessä suhteessa ihmisten kanssa heitä osallistaen ja hyödyntäen vaihtelevia tiedonhankintatapoja. Lewinin luomiksi peruskäsitteiksi muodostuivat yhteistoinnallisuus, demokraattisuus sekä teoriaa ja käytäntöä muuttava luonne. (Eriksson & Kovalainen 2008, 195- 196; Metsämuuronen 2000, 29). Altricher ym. (2002, 130) korostavat erityisesti toimintatutkimuksen kahta ulottuvuutta, joita

ovat osallisten laajentunut ymmärrys tilanteestaan voidakseen kehittää omaa työtään sekä lisääntynyt osallisuus aineiston tuottamisessa ja siitä syntynyt voimaantumisen kokemus. Toimintatutkimus ei ole yksiselitteinen menetelmä vaan lähestymistapa, johon sisältyy useita toteutustapoja, joita voivat olla situationaalinen, kriittinen, kollaboratiivinen, osallistuva ja itseään arvioiva toimintatutkimusnäkökulma. (Eriksson & Kovalainen 2008, 196- 197; Metsämuuronen 2000, 28). Toteuttamani tutkimus on luonteeltaan osallistuva toimintatutkimus.

Tunnistin organisaatiossa tarvetta tarttua erityisesti asiantuntijuuden jakamista edistäviin kehittämistoimiin. Lisäksi halusin pohtia mahdollisuuksia avata toimintaa tavoittamaan yleisöjä aiempaan paremmin, sillä minua huolestutti asiantuntijaorganisaation kyky saavuttaa merkittäviä tuloksia, jos asiantuntijuuteen ei ollut pääsyä. Lisäksi henkilöstön työtaakat olivat epätasaiset ja jäsentymättömät ja osaamista piiloteltiin, jolloin osa vastuista jäi hoitamatta. Halusin vaikuttaa tilanteeseen ja auttaa yksilöitä kukoistamaan sekä yksilöinä että yhdessä. Tiedän myös museon työyhteisön kokeneen aiemmin vaiheita, joissa kaikilla yksilöillä ei ollut ”ääntä”. Tarkoitin sillä yksilöllisiä kokemuksia vaiennetuksi tulemisesta. Koin, että tehtäväni oli tehdä tilaa kaikkien äänelle sekä heidän itsensä että koko yhteisön kannalta. Havaitsin toimintatutkimuksen olevan sopiva interventioväline, jolla olisi kyky voimaannuttaa osallisia ja saada heidät kukoistamaan sekä virittää heissä aktiivisuus, energisyys ja kiinnostus aiheeseen (Reason & Riley 2007; Stringer 1996, 25 -28). Uskoin, että jokaisen yksilöllisellä äänellä voisi olla antia sekä yhteisön asiantuntijuuteen että johtajuuteen. Voisiko niitä yhdessä pohtimalla tuottaa kaikille merkityksellisyyden kokemuksia työyhteisössä? Tunnistan tutkimukselliseksi intentiokseni pyrkiä kohentamaan sekä museon toimintakykyä ja vahvistamaan roolia yhteisössä että tukemaan sen henkilöstön työn mielekkyyden kokemusta ja sitä kautta myös asemaa yhteisön jäsenenä. Sekä museoni johtajana että tutkijana tunnistan ajattelevani systeemisesti (Senge 2006). Tarkoitin sillä lähestymistapaa, jossa näen ilmiöissä syntyvien reaktioiden synnyttävän omaa alaansa laajempia merkityksiä monitahoisen kompleksisen järjestelmän osina keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Teen ajattelussani tilaa prosessien ilmestymiselle ja paljastumiselle, mutta asioiden keskinäisen riippuvuuden vuoksi pyrin tunnis-

tamaan myös systeemistä uudelleenrakentumista ja muutoksia järjestelmän osissa. (Marshall 2004, 307 -309). Systeeminen lähestyminen tarkoittaa museon toiminnan kokemista tavalla, jossa sekä jokaisen organisaatiossa vaikuttavan osatekijän ja ulkopuolelta toimintaan osallistuvan toimijan teot muokkaavat museon toimintaa ja kykyä vastata sille annettuun rooliin. Näkökulman perusteella järjestelmästä irrallisia ratkaisuja ei ole, vaan kaikkien yksittäisten toimien johdosta syntyy joko reaktioita niihin tai niiden johdosta rakentuvia uusia ratkaisuja, jotka vaikuttavat sekä systeemissä toimiviin yksittäisiin osiin ja koko järjestelmään (Senge 2006, 52). Siksi pidän tärkeänä laajentaa tutkimusfokustani myös museon ulkopuolisiin toimijoihin, joilla on selkeä rooli museon tuloksenteon kokonaisuudessa.

Tutkimustani ohjaa tutkijalähtöinen orientaatio, jossa osana ammatillista työtäni olen paneutunut alan kirjallisuuteen löytääkseni näkökulmia organisaationi toimintaan. Syntynyttä ymmärrystä olen soveltanut työyhteisön arkeen yhteisissä kehittämisprosesseissa vuosien ajan. Siitä on rakentunut teoreettisen pohdinnan ja empiirisen kehittämisen vuoropuhelu, joka on soveltamani toimintatutkimuksen (Eriksson & Kovalainen 2008) perusajatus. Havainnoimani aineisto ja teoreettinen tausta tukevat vuorotellen toisiaan, kun prosessin myötä tutkittava ilmiö käsitteellistyy ymmärryksessäni vähitellen aineiston tutkivan analysoinnin tuella. Aineiston keruu ja teorian kehittäminen etenevät abduktiivisesti vuorovaikutteisessa prosessissa, jossa suhteutan havaintoja, osallisten ilmaisuja ja teoriaa tutkimuskysymyksiin, jotka kaikki kietoutuvat yhteen. (Eriksson & Kovalainen 2008). Toimintatutkimuksessa tutkija kohdistaa kiinnostusta itse tärkeiksi katsomiinsa seikkoihin tutkimusta suuntaavien johtoajatusten mukaisesti. Johtoajatuksilla on mahdollisuus tuottaa uusia näkemyksiä ja uutta teoriaa tutkittavasta ilmiöstä sen mukaan mitä aineistosta nousee esiin. (Eriksson & Kovalainen 200; Kiviniemi 1999; Heikkinen & Jyrkämä 1999). Toimintatutkimus palvelee hyvin sekä tutkimuksellista että praktista tavoitetta ja soveltuu työyhteisön ja sen käytäntöjen tunnistamiseen ja kehittämiseen. Se tarkoittaa tiivistä yhteistyötä tutkittavan kohteen kanssa arjessa. Siinä tutkija oppii oppimaan muilta ja on itse oppija, sillä tieteellinen teksti ei ole tutkimuksen ainoa ohjenuora vaan osalliset jakavat prosessissa tietoa tasavertaisina toimijoina ja tieto nousee heistä kanssatutkijoina (Swantz

2011, 38; Bradbury Huang 2010, 101; Wicks & Reason 2009). Toimintatutkimuksen tavoite on tehdä näkyväksi ja tietoiseksi organisaation toimintaa käytännössä ohjaavia näkökulmia ja antaa tilaa yhteisten työkäytäntöjen kehittymiselle. Prosessin tuloksena yhteisössä voi löytyä hyödyllisiä tai positiivisia ratkaisumalleja ja piirteitä, joita ei aiemmin havaittu. Onnistuminen riippuu prosessissa rakentuvista olosuhteista, joiden keskeinen osa on kommunikatiivisen tilan syntyminen (Wicks & Reason 2009), jossa yhteinen reflektointi ja ratkaisujen etsintä mahdollistuvat.

Organisaatioissa yksilöt elävät annettujen järjestelmien puitteissa, vaikka heidän kokemansa elämismailma, henkilökohtainen tulkitseva horisontti (Johnson 2006, 112), saattavat poiketa siitä. Elämismailmat ilmenevät ihmisten arvositoumuksissa ja – kannanotoissa, jotka saattavat olla joko ristiriidassa tai myötäillä hallitsevia järjestelmiä. Järjestelmät edustavat valtaa ja edellyttävät yksilöiltä mm. suorituksen mitattavuutta, tehokkuutta ja ennakoitavuutta (Weber 1968; Ritzer 2013), jotka pääsevät valtaamaan ihmisten elämismailmoja. Siksi kommunikatiivisen tilan aikaansaaminen on yksi toimintatutkimuksen keskeisiä tehtäviä. (Wicks & Reason 2009, 246). Kommunikatiivisen tilan avautuminen muokkaa areenan otolliseksi ihmisten väliselle sosiaaliselle kanssakäymiselle, joka rakentuu osallisuuden, kontrollin ja läheisyyden kokemusten varaan. Kommunikatiivinen tila toimii siten ryhmäytymisen välineenä, jossa kommunikatiivinen toiminta voi käynnistyä ja ryhmä voi edetä kehittämisen tielle. (Wicks & Reason 2009, 248- 249).

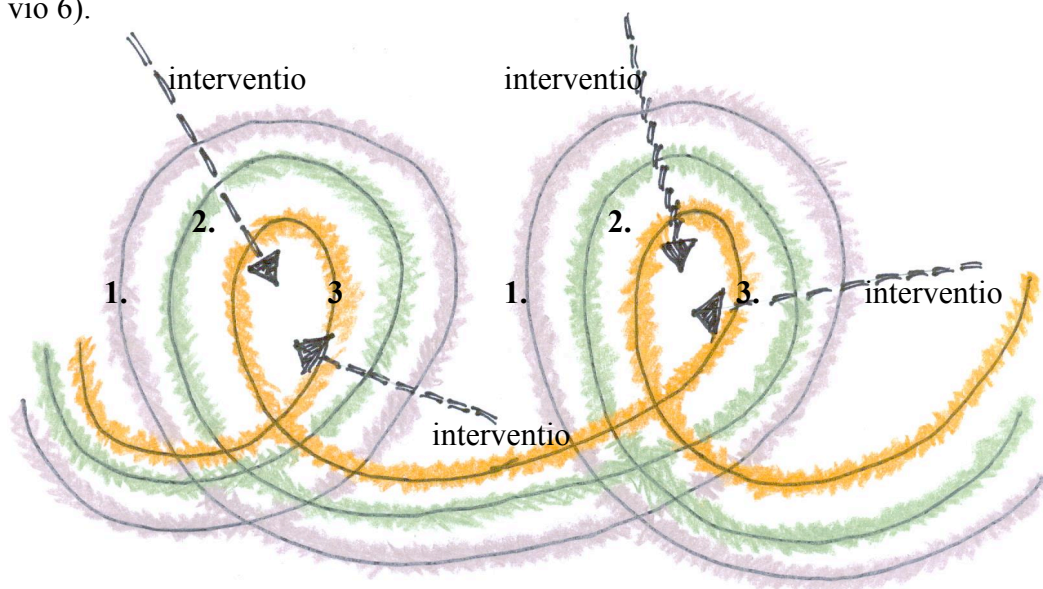
Toimintatutkimuksessa oppiminen on luonteeltaan kokemuksellinen ja refleктоiva prosessi, jossa ihmiset oppivat ja luovat uutta tietoa omia konkreettisia kokemuksia havainnoimalla ja refleктоimalla sekä kokemuksia käsitteellistämällä. Oppiminen etenee spiraalimaisena prosessina, jossa suunnittelu vaihtuu toiminnaksi, toiminta havainnoinniksi, havainnointi refleктоinniksi, josta se jatkuu uusien toimintamallien luomiseksi ja jäsentämiseksi ja siten syntyy uusi ja uudestaan käynnistytävä kehittämisen sykli. Osalliset itse tuottavat materiaalia ja arvioivat sitä prosessin eri vaiheissa. (Kiviniemi 1999, 67, 75). Se tarkoittaa toimintatutkimuksen

olevan luonteeltaan osallistuvaa ja osallistavaa, jossa osalliset toimivat kuitenkin omissa rooleissaan. Tutkija tuo teoreettista ymmärrystä tutkimuskohteessa koetuihin tilanteisiin ja paneutuu niihin yhdessä prosessin osallisten kanssa. Tutkimuksessani osallistava vaihe osui kehittämishankkeiden toteutukseen ja aineiston keräämiseen, kun taas myöhemmin tutkijana työstin aineistoa yksin teorian puitteissa. Toimintatutkimus on emergentti prosessi, jossa osalliset sitoutuvat toiminnan kautta käytännöllisiin päämääriin. Se tapahtuu moniäänisesti, osallistavasti ja demokraattisesti. Tätä varmistaakseni hyödynsin toimintatutkimuksellisia metodeina arvostavaa tutkimusta Appreciative Inquiry (AI) – menetelmää (Cooperrider & Barratt & Shrivastva 1995) ja TALO – ryhmäkehityskeskustelua (Tengblad ym. 2007), joiden koen tarjoavan mahdollisuuden kaikkien osallisten potentiaalın ja osaamisen hyödyntämiseen sekä olemassa olevien vahvuuksien kehittämiseen ongelmiin paneutumisen vaihtoehtona.

Toimintatutkimuksen toteuttamisessa keskeistä on läpinäkyvyys, joka tarkoittaa tutkijan tekemien ratkaisujen näkyviksi tekemistä niin tutkijalle itselleen kuin lukijalle ja osallisille, koska kaikki ymmärrys perustuu aina johonkin valittuun näkökulmaan. (Reason 2006). Läpinäkyvyyttä varmistaakseni olen käynyt keskusteluita tutkittavien kanssa aineistosta tekemistäni tulkinnoista, joissa olemme peilanneet avautuneita näkymiä osallisten arkikokemuksiin. Keskusteluiden kautta osallisille vaikuttaa syntyneen uusia tapoja tarkastella omaa toimintaansa. Käytännössä toimintatutkimus keskittyy vuorovaikutuksen tarkasteluun erilaisissa aktuaaleissa ja muistetuissa tilanteissa. Vuorovaikutus voi tuottaa toimintaa ja asioita suorituksina sekä voi kehittää niitä ajan kuluessa. Siksi pyrin nostamaan aineistosta esiin kuvauksia, joissa puhe tuottaa toimintaa ja sille löytyy tilaa sekä kuvaamaan miten ongelmat nousevat esiin ja miten niihin voi löytää ratkaisuja. Lisäksi pyrin tunnistamaan aineistossa toiminnalle tai tekijöiden keskuuteen nousevia rajoja ja reunoja sekä osoittamaan niiden mahdollisia ylityksiä. (Crevani ym. 2010, 82).

Useissa Action Research -journaalin artikkeleissa (mm. Taylor 2004; Marshall 2004; Burgess 2006) määritellään toimintatutkimusta näkökulmilla, joissa koros-

tuvat toimijoiden näkökulmallisesti erilaiset keskinäiset suhteet. Silloin käytetään käsitteitä first person, second person ja third person action research. Ensimmäisen persoonan (1.) toimintatutkimuksella tarkoitetaan tutkijan omaa reflektointia, muutoksen tunnistamista itsessään, jotta hän voi toimia muutosagenttina muiden suhteen. Toisen persoonan (2.) toimintatutkimus tarkoittaa organisaation sisällä tapahtuvaa yhteistä reflektointia ja kolmannen persoonan (3.) toimintatutkimuksessa reflektoinnin osapuolina ovat organisaation jäsenten ohella myös ulkopuoliset tahot kuten kumppanitoimijat. Tämän lähtökohdan mukaan tutkimuksessani ovat läsnä kaikki kolme tasoa: (1.) tutkijan oma oppiminen, (2.) museon henkilökunnan keskuudessa tapahtunut sekä (3.) museon ja kumppanien kesken rakentunut kehitys, jotka kaikki kulkevat rinnakkain ja vaikuttavat toinen toisiinsa (Kuvio 6).



Kuvio 6. Toimintatutkimusprosessissa toisiinsa kiertyvät kolme näkökulmaa.

Museon henkilöstön (2.) prosessi on ollut jatkuvaa yhdessä oppimista arjen työssä, jossa neuvotteluja ja yhteensovittamista on tapahtunut kaikissa kohtaamisissa vaihtelevissa tilanteissa. Oppiminen ja kasvu ovat olleet keskinäistä hioutumista ajan kuluessa todellisten tilanteiden ja toisilta oppimisen kautta. Niiden lisäksi yhteisössä on toteutettu erillisiä kehittämispäiviä, joissa on tavoiteltu yhteistä ymmärrystä työssä nousseisiin käytännön tilanteisiin sekä kaksi TALO-ryhmäkehityskeskustelupäivää (Tengblad ym. 2007) palautekeskusteluineen. Ne ovat toi-

mineet arviointipisteinä, joissa on tarkasteltu kulloistakin tilannetta ja sovittu etenemisen tavoista. Niiden tuloksena on sovittu yhteisistä menettelyistä tai hyödynnettävistä käytännöistä kuten tiimeistä. Luen toimintatutkimukselliseksi asetelmaksi myös useita kuukausia kestäneen guerilla knitting – hankkeen, jossa työyhteisö kehitti keskuudessaan uuden tavan ratkaista ajankohtainen työtehtävä. Prosessikutominen tuotti tavan tarttua tuntemattomaan haasteeseen ja ratkaista se yhteisölle ominaisella uniikilla tavalla.

Työyhteisön sisäisen prosessin rinnalla tutkimuksessa on haettu tapaa toimia yhteistyössä museon ulkopuolisten kumppanien (3.) ”Viisaiden” kanssa. Yhteistyömahdollisuuksien tunnisteluvaiheessa toteutettiin osallisten kesken kaksi AI -sessiota, joiden tarkoituksena oli etsiä käytännön edellytyksiä mahdolliselle asiantuntijuuden vaihdolle. Yhteistyön käynnistyttyä sille on rakennettu määrätietoisesti moniulotteisia forumeita, joilla on pyritty tukemaan itse asiaa eli tietämisen tallentamista ja jakamista, vahvistamaan yhteenkuulumisen kokemuksia sekä haettu toiminnalle tunnettuutta. Toiminnan missiona on ollut sekä keskinäisen yhteistyön vahvistaminen että sen avaaminen ympäröivään yhteisöön. Esittelen sekä TALO – ryhmäkehityskeskustelumenetelmän että AI (Appreciative Inquiry) menetelmän tässä luvussa myöhemmin.

Toimintatutkimuksen tekijän oma oppiminen (1.) ja asema tutkimuksessa on myös yksi sen kohde, josta syystä toimintatutkimus on reflektiivinen (Bradbury Huang 2010, 95). Koska työyhteisön jäsenenä toimivan tutkijan rooli on kaksijakoinen, on tärkeää voida erottaa tutkijan osuus muusta prosessista, jotta voitaisiin ymmärtää millainen suhde tutkittavilla ja tukijalla on. Tutkija sekä osallistuu toimintaan että seuraa havainnoiden jatkuvaa verbaalia ja nonverbaalia vuorovaikutusta. Tutkijalla on valtaa nostaa asioita ja näkökulmia esiin, tehdä aloitteita, valintoja ja vaikuttaa yhteisöön interventioilla. Näissä yhteyksissä jotkut muut näkökulmat vaikenevat tai jäävät näkymättömiin (Hosking 2006, 11; Bradbury Huang 2010, 95; Marshall 2004, 307). Reflektiivisyys tuottaa ymmärrystä siitä, että tutkimuksessa esiin nousevat seikat ja niistä rakentuvat johtopäätökset ovat

vain yksi tapa tarkastella aineistoa ja prosessia (vrt. Johnson 2011). Tutkimusprosessi on tutkijan kannalta kehitys- ja oppimisprosessi, jonka tavoite on lisätä hänen omaa ymmärrystään puheena olevista seikoista. Organisatorisen muutosprosessin läpivieminen edellyttää ensin tutkijan omaa muuttumista, sillä hänen rooliinaan kanssatoimijana on organisoida systemaattinen reflektointi pitäen silmällä projektin tavoitteita (Swantz 2011, 42; Taylor 2004, 72).

3.1.3. Tutkija, tutkimuskohde ja lukija

Reflektio eli ensimmäisen persoonan toimintatutkimus on haastava näkökulma, koska se edellyttää jatkuvaa kriittisyyttä ja kehittymistä pohtivaa otetta pikemminkin kuin tyytyväisyyttä itseensä (Marshall 2004, 307), toisin sanoen tutkijana minun on pyrittävä ymmärtämään mistä ymmärrykseni ja käyttäytymiseni muodostuu. Se tarkoittaa oman osansa ja osallisuutensa tunnistamista prosesseissa ja tutkimuksen intention pohdintaa. Tutkijalla on kaksoisrooli sekä osallistujana että ulkopuolisena tutkijana, jonka tulisi hahmottaa tehtävänsä praktisen kehittämisen toteuttajana sekä tieteellisenä kontribuojana. Nämä roolit edellyttävät tutkimuskohteen tuntemista ja kokonaisnäkemyistä muutosprosessista sekä käytännön suunnittelutyötä ja vastuuta toteutuksesta. Tutkijan kannalta kyse on lisäksi eettisestä sitoutumisesta sekä kohteeseen että toimenpiteisiin ja toteutuksen laadusta vastaamisesta.

Noudatan Taylorin (2004) lanseeraamaa retrospektiivistä reflektointia sekä Marshallin (2004) ja Burgessin (2006) ajatusta kirjata reflektointiani osaksi prosessin kuvausta minämuotoisesti, vaikkakaan en erota sitä muusta tekstistä erottuvaksi jornaaliksi (Marshall 2004; Burgess 2006). Eron tekemiseksi pyrin tarkasti osoittamaan kulloisenkin tekstin puhujan. Tämä osoittaa mielestäni riittävällä tavalla omat lähtökohtani ja tavoitteeni, kuvaa kehittymistäni, pohdintojani ja epäilyjäni, jotka voidaan näin erottaa tutkimuksessa syntyneestä muusta aineistosta. Katson, että puhujaposition selkeä erottaminen toisistaan tukee tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja tarjoaa tavan tarkastella tutkimuksen luotettavuutta.

Oma osani tutkimuksessa oli kolmitahoinen, sekä jatkuvasti läsnä oleva arkitehtävä kohdeyhteisön johtajana että muutosprosessin läpiviejänä ja tutkijana, joiden kesken tasapainoilin. Organisaation johtajana olin jokapäiväisessä työssä selkeästi työyhteisön jäsen ja annoin siihen panokseni sekä sosiaalisesti että vastasin työtehtävistäni. Kehittämisprosesseja varten pyrin vetäytymään johtajanroolista organisoidakseni prosessien toteutuksen ja pyrin ottamaan niiden aikana mahdollisimman neutraalin asenteen toimien niin prosessien, kannanottojen kuin ilmiöiden kirjaajana, tarkkailijana sekä keskustelujen kokoajana. Osallistuvana toimintatutkijana koin aluksi haasteelliseksi pitää riittävää etäisyyttä oman organisaationi prosessiin, mutta sen edetessä rutinoituin asennoitumaan etäisemmin. Fasilitaattorin osaksi ymmärrän yhteisön kehittymisen tukemisen sen omista lähtökohdista sille parhaiten soveltuvan toimintamallin löytämiseksi, jota pidin johtoajatuksenani.

Tutkijan roolia varten pyrin vetäytymään johtajan ja fasilitaattorin osista, jolloin keskityin teorian ja käytännön yhteensaattamiseen. Ajallisesti tämä osui virkava-paajaksolle, joka helpotti virkaroolin häivyttämistä tutkijan arjessa. Pyrin etäännyttämään itseäni aineistosta helikopteriperspektiiviin voidakseni tunnistaa siitä nousevia praktisia tarpeita ja ilmiöitä, joita pyrin ymmärtämään. Tutkijan roolissa tehtäväni oli yhdistää löydöksiä teoriaan synnyttäen tulkintoja, jotka voisivat tuottaa tieteenalaa rikastuttavaa tutkimuksellista kontribuutiota. On kuitenkin selvää, että sekä museonjohtajan että kehittäjän roolit heijastuivat vähintään alitajuisesti tutkijan roolissa ja päinvastoin. Pyrin prosessin aikana jatkuvasti tietoisuuden tasolla pitämään toisistaan erillään tutkijan ja virkaminän, vaikka johtajan tehtävässä rakentunut näkemys ja suhde aineistoon vääjäämättä jossain määrin värittävät aineiston ymmärtämistä. Lisäksi lienee selvää, että tutkimukseni motivaatio on värittänyt tekemiäni tulkintoja, sillä tutkimuksessa on aina läsnä tutkijan ajattelutapa ja näkökulma. Niitä leimaavat sekä tutkijan esiyymmärrys aiheesta että omat muistikuvat, kokemukset ja aistiperäiset havainnot. Se tarkoittaa, että tutkimus sisältää myös esteettisiä epistemologisia oletuksia ja tietoisuuden siitä, että esteettiset tuntemukset ovat läsnä myös tutkimusta tehdessä. Ne koskevat myös

tutkittavia ja heijastuvat heistä tutkijaan. (Strati 2010, 882; 1992, 569). Silti pidän toimintatutkimuksen toteuttamista omassa organisaatiossani perusteltuna, sillä se voi tuottaa yhteisölle sen toimintaa tukevia praktisia tuloksia sekä teoreettista kontribuutiota tiedeyhteisölle.

Koska aistihavainnoilla on tutkimuksessani keskeinen asema, sitovat epistemologiset oletukset sen esteettiseen organisaatioteoriaan, josta muodostuu aineistoa läpivalaiseva linssi. Stratin (1999) mukaan organisaatioiden esteettinen ymmärtäminen on epistemologinen metafora, joka problematisoi rationaalis-analyyttisen lähestymistavan. Esteettinen lähestymistapa on kvalitatiivinen ja pyrkii tavoittamaan empaattisesti lähestyen todellisia aistihavaintoihin perustuvia organisaatioissa elettyjä kokemuksia. Se tutkii kausaalisten suhteiden sijasta nyansseja ja rationaalisesti vaikeaselkoisia elementtejä, joita voivat olla esim. organisaation käyttämä fyysinen tila, artefaktit, visuaaliset viestit, johtajuus tai organisaatiossa leviävät sen identiteettiin vaikuttavat mielikuvat. (Strati 2000, 28 – 29). Se ei kuitenkaan tarkastele abstrakteja inhimillisen toiminnan rajat ylittäviä ilmiöitä. Tapa nähdä asioita ja ymmärtää evidenssiä värityy ko. teoreettisten lähtökohtien kautta, joihin paneutuminen ja joiden kehittäminen paljastaa tulevaa näkymää (Ramirez 1991, 14). Perustelen aineiston esteettistä läpivalaisua aistihavaintojen keskeisyydellä tutkimusaineistossa. Se on pääosassa museoammattillisessa työssä, joka perustuu suurelta osin aistein tehtäviin arviointeihin tai ratkaisuihin ja on olennainen osa museokäynnin kokemusmiljöötä. Aistipohjaisessa tiedonmuodostuksessa organisatorinen fokus siirtyy selittävästä dynamiikasta sellaiseen, joka on tiiviissä yhteydessä hiljaisen tiedon muotoihin, nonverbaaliin kommunikaatioon, kehollisuuteen tai aistihavaintoihin. Kun organisatorista tietoa syntyy ja sitä havaitaan aistein, muuttuu myös tutkijan havaintovalikoima laajeten aistihavaintoihin ja esteettiseen arviointiin (Strati 2000, 14).

Esteettinen tieto on subjektiivista, uniikkia ja epämääräistä, joten se voi olla vaikeasti puettavissa sanoiksi tai kuvattavissa toiselle. Lukijan voi olla vaikea saavuttaa sitä, koska kyse on kokonaisvaltaisesta ja monitasoisesta kokemisesta tai tuntemisesta. Tutkijan kannalta esteettisen tiedon tavoittaminen ja kuvaaminen on

haastavaa; on vaikeaa oivaltaa toisen kokemusta varsinkin, jos toisen on vaikea kuvata sitä ja pukea se sanoiksi. Tutkija voi kuitenkin pyrkiä ymmärtämään organisaatiota empaattisesti ja vuorovaikutteisesti hyödyntäen sekä rationaalisia tekstejä analyyttisesti että kooten uudelleen elettyä emotionaalista evidenssiä. (Strati 1992, 577; 2000, 31; 2010, 886). Tutkijan tuottama esitys, tekstin elävyys, kuvallisuus tai runollisuus voi stimuloida lukijan ajatuksia ja auttaa vastaanottamaan kuvattavia seikkoja luoden uskottavuuden kokemuksen lukijan silmissä. Oleellista on vastavuoroisen luotettavuuden tunnun aikaansaaminen, joka perustuu molempien sekä tutkijan että lukijan omaan aktiivisuuteen, sillä esteettistä kokemusta on mahdollista saavuttaa mielikuvituksen avulla esim. metaforisissa prosesseissa, joiden tuella voi tavoittaa alkuperäisiä tulkintoja. Kuvausten ja tulkintojen tekeminen nojaa tutkijan kykyihin ja aistien herkkyyteen sekä reflektointiin, joka tähtää esteettiseen arviointiin. (Strati 1992, 577). Toisaalta on tärkeää pystyä säilyttämään esteettistä tietoa lähellä alkuperäisinä koettuja muotoja ja merkityksiä siten, että tutkijan tulkinta vähenisi ja tilaa jäisi myös lukijan tulkinnalle. (Taylor & Hansen 2005, 1225 – 1226).

Lähestymistavassa tutkimuksen lukijasta tulee osallistuva tarkkailija, joka kuvittelukykynsä kautta seuraa organisatorista tilannetta. Ymmärrän kirjoittamisen sosiaaliseksi teoksi, jossa kirjoittaja pyrkii laatimaan esityksensä siten, että lukija voisi hyväksyä kirjoittajan esittämät ajatukset (Eco 1995, 153). Tavoittelen performatiivista kirjoitustapaa (Gergen & Gergen 2011), jossa realistisen toteamisen sijaan pyrin kutsumaan lukijan ottamaan vastaan tuottamani ymmärryksen. Tutkimukseni ei tuota objektiivista totuutta aiheesta vaan kertoo oman kiinnostukseni pohjalta syntyneistä tutkimuksissa muotoutuneista käsityksistä, joiden rakentamista olen pyrkinyt kuvaamaan moniäänisesti. Lukuprosessissa lukija yhdistää lukemaansa omaa kokemustaustaansa, jotta voi tehdä tilanteen itselleen ymmärrettäväksi. Näin jokaisen lukijan ymmärrys tulee muokkautumaan erilaiseksi suhteessa tutkijan tuottamaan tekstiin. Ymmärrykset rakentuvat organisatoristen toimijoiden ja aineiston, tutkijan sekä lukijoiden panoksen yhteisvaikutuksesta. Siten tekstiä ei voi nähdä yksin kirjoittajan tekstinä vaan aineistona, joka tarjoaa tulkinta-alustan lukijoille. (Strati 2000, 29– 30; Strati 1999, 15– 18). Se tarkoittaa, että

esteettisyyttä ei ole olemassa ilman toimijoiden latauksia. Esteettinen lähestymistapa edellyttää lukijalta vastaanottavaa kokemustaustaa ja empaattista ymmärrystä eli yhteistä prosessia tutkijan kanssa, jotta voisi nähdä tai olla näkemättä ko. organisaatiota ja sen esteettisyyttä. Siksi ymmärtääkseen organisatorisia ilmiöitä, on niitä syytä tutkia moniäänisesti.

3.1.4. Tutkimuksen tulokset ja arviointi

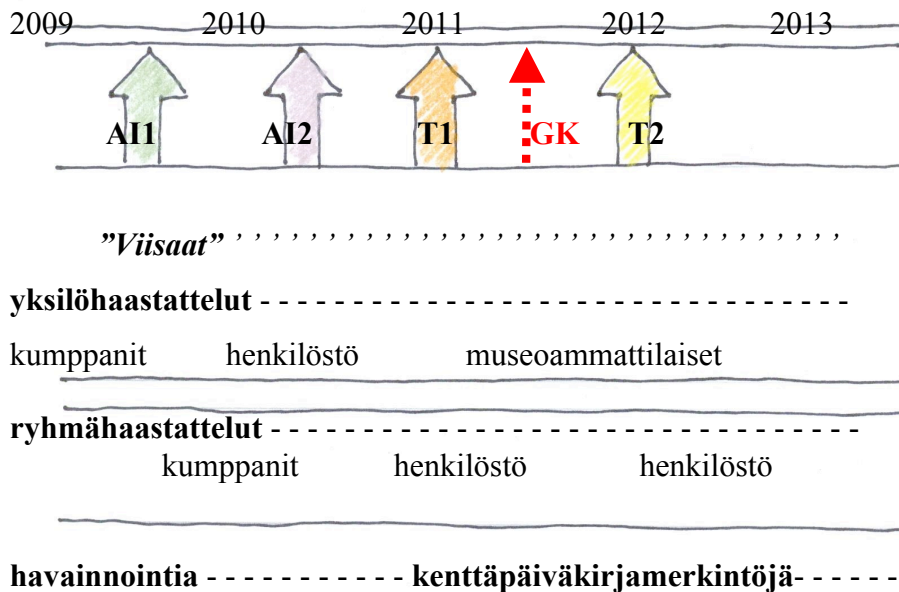
Toimintatutkimuksen ymmärretään tuottavan teoreettista kontribuutiota käytännöllisen toiminnan kautta, jolloin teoria erotetaan käytännöstä ja tutkimus oikeutetaan akateemiselta kannalta. Toimintatutkimus on luonteeltaan yhteisen todellisuuden rakentamista ja siksi se tuottaa myös praktisia tuloksia, joilla on oma merkityksensä osallisille. (Reason 2006, 7). Tutkimusprosessia sinänsä on syytä arvostaa keskeisenä osana rakentuneita tuloksia, sillä prosessin tavoitteena on avata osallisille heidän yhdessä rakentamansa todellisuus. (Reason 2006, 12 -30; Bradbury Huang 2010, 98). Toimintatutkimuksessa tavoitellaan osallisten kannalta merkityksellistä tulosta eli pyritään hyödyntämään todellisuutta siten, että yhteisöä voitaisiin ohjata toivottuun suuntaan ja auttaa yksilöitä kukoistamaan sen puitteissa. Se tavoittelee demokraattista osallisuutta, johon sisältyy yhteisön voimaantumisen mahdollisuus. Toimintatutkimus huomioi tietämisen monet tavat ja arvostaa kokemuksellista, ilmaisevaa, käytännöllistä ja diskursiivista tietämistä. Reason (2006) ja Heron (1996) erottavat Apollonisen ja Dionysisen tutkimustavan toisistaan todeten, että kumpaa tahansa tapaa käytetään, oleellista on osoittaa riittävä evidenssi tukemaan esitettyjä väitteitä. Apolloninen käynnistyy systemaattisesta suunnittelusta lineaarisesti rationaalisuuden, tarkkuuden ja kontrollin johdajatuksen varassa. Dionysisessa tehdään tilaa hetkellisyydelle, mielikuvitukselle, ilmaisulle, epämääräisyydelle ja improvisaatiolle. (Reason 2006, 28; Heron 1996, 95 - 96). Noudatan tutkimuksessani molempia näkökulmia, sillä interventioiden toteutus edellytti Apollonista suunnittelua ja strukturointia, kun taas niiden puitteissa heräsi situationaalista Dionysista spontaaniutta.

Toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa nousee keskusteluun tutkimuksen laatu, jolla tarkoitetaan tutkimusprosessin ja tehtyjen valintojen läpinäkyvyyttä joka vaiheessa. Puhe on kysymysten tekemisen tavasta, tutkijan kyvystä stimuloida dialogia, tutkimuskäytäntöjen taustojen avaamisesta sekä tavoitteiden ja prosessien läpinäkyvyydestä. (Reason 2006, 10; Swantz 2011, 43). Bradbury Huang (2010, 102- 103) nimeää toimintatutkimuksen laatukriteereiksi seitsemän kohtaa, joita ovat 1. tutkimuksen tarkoituksien selkeä avaaminen, 2. osallisten osallisuus, jolla tarkoitetaan osallisuuden jatkuvuutta prosessin ajan sekä heidän rooliaan tutkijapartnereina, 3. käytettyjen metodien ja prosessien näkyviksi tekeminen, 4. tutkimushankkeen tuloksena syntyvät uudet käytännön tarpeeseen sovellettavat ajatukset, 5. tutkijan roolin kuvaaminen muutosagenttina, 6. tutkimuksen tuottamien näkökulmien arvo kohteina olevien ihmisten kukoistukselle ja toiminnan kehittymiselle sekä 7. tutkimuksen teoreettinen kontribuutio.

Toimintatutkimus on täynnä tutkijan jatkuvasti tekemiä valintoja, joissa hänellä on valta nostaa asioita esiin tai painaa niitä taustalle. Siksi valinnat on tärkeää tiedostaa ja perustella läpinäkyvyyden varmistamiseksi. Reason (2006, 200) korostaa kuinka arvioinnissa on tärkeää kuvata tutkijan oma rooli (1. person), ydinryhmän yhteinen toiminta (2. person) ja tehtyjen valintojen merkitys laajemmassa yhteydessä (3. person). Katson Bradbury Huangin (2010) kriteeristön palvelevan hyvin näitä tavoitteita ja soveltuvan tutkimukseni arviointikriteeristöksi.

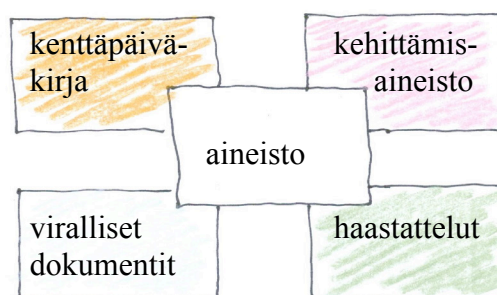
3.1.5. Aineistot ja niiden hankintatavat

Keräsin tutkimukseni aineistoa vuosien 2009- 2013 aikana. Käynnistin keruun AI-kehittämisprosessista, johon osallistuivat museon työyhteisö ja harrastajakumppanit. Sen jälkeen noin puolen vuoden välein toteutin muita hankkeita. Haastattelut sijoittuvat ajallisesti interventioiden väliin ja jälkeen oheisen kuvion (7.) mukaan. Liitteestä 2 on luettavissa tarkemmat aineiston hankinnan aikataulutiedot.



Kuvio 7. Aineiston keruun aikataulu.

Tutkimuksen aineisto tuottaa neljä eri näkökulmaa tutkittavana oleviin käytäntöihin: (1) museon toimintaa ohjaavan yhteisön, (2) toimijayhteisön, (3) yksilöiden sekä (4) tutkijan oman näkökulman. Näkökulmia ilmentävät (Kuvio 8.) museon institutionaaliset dokumentit (omistajataho), kehittämisaineisto (museon toimijat yhdessä), haastattelut (yksilöt) ja tutkijan oma kenttäpäiväkirja-aineisto, joiden kokonaisuudesta tutkimuksen aineisto koostuu.



Kuvio 8. Tutkimuksen aineisto.

1. Viralliset dokumentit: institutionaaliset ja toimintadokumentit

Institutionaalinen aineisto kuvaa sekä omistajatahon linjauksia, museoinstituutiossa vallalla olevia ajattelumalleja että organisaation tahtotilaa. Olen lukenut ky-

seistä aineistoa vasten tutkimuskysymystäni, johon olen hakenut aineistosta vastauksia. Tähän aineistoon kuuluvat viralliset asiakirjat, joita ovat kansallisesti ja kansainvälisesti sekä paikallisesti ”Museon” toimintaa ohjeistavat dokumentit. Museoalan kansallisia ja kansainvälisiä ohjausdokumentteja ovat Museolaki ja Valtioneuvoston asetus museoista, Museoviraston ja opetus- ja kulttuuriministeriön laatimat ohjeistot sekä Museo 2000- museopoliittinen ohjelma. Kansainvälisiä dokumentteja ovat mm. ICOM’in (International Council of Museums) ja alan eettiset ohjeistot.

Institutionaaliset dokumentit

Museoalan kansalliset ja kansainväliset ohjausdokumentit:

- kansallinen lainsäädäntö ja museopoliittiset asiakirjat
- alan kansainväliset eettiset ohjeistot

Omistajan institutionaaliset dokumentit:

- koko kaupunkikonsernia varten laaditut säännöt ja ohjeistot, jotka edustavat omistajan tahtotilaa
- poliittisen päätöksenteon ”Museoon” kohdistuvat asiakirjat ja linjaukset
- vuosikertomukset
- toimenkuvat

Toimintadokumentit

”Museon” politiikkaohjelmat: 7 ohjelmaa, 155 sivua

- museon työyhteisön keskuudessaan laatimat sektoreiden toimintapoliittiset ohjelmat, joissa kuvataan ”Museon” tapa ymmärtää ko. vastuualue ja linjata sen toimintaa

Paikallisia aineistoja ovat mm. koko kaupunkikonsernille laaditut säännöt ja ohjeistot, jotka edustavat omistajan tahtotilaa sekä poliittisen päätöksenteon ”Museoon” kohdistuvat asiakirjat ja linjaukset. Niitä ovat mm. hallintosääntö, henkilöstöohjeistot, sivistyskeskuksen toimintasääntö, kulttuurilautakunnan pöytäkirjat, museon strategia ja kehittämissuunnitelma, vuosikertomukset sekä toimenkuvat. (Kokkolan kaupunki, asiakirja-aineisto). Ne kertovat sekä poliittisen päätöksentekokoneiston valinnoista että tarjoavat näkökulman museon rooliin yhteisössä. Institutionaalinen aineisto avaa ymmärrystä siihen, miten ohjaava koneisto kategorisoi kohdemuseon toimintaa asiantuntijuuden ja johtajuuden suhteen. Sen si-

jaan se ei kerro työn tekemisen tavasta museossa. Tätä valaisevat ”Museon” työyhteisössä laaditut keskinäistä toimintaa määrittävät toimintapoliittiset asiakirjat, joissa kuvataan työyhteisön ymmärrys ko. vastuualueista ja niiden hoidosta.

2. Toimintatutkimuksellinen aineisto

Toimintatutkimuksellinen aineisto koostuu usealla tavalla kerätystä aineistosta. Sitä tuotettiin kehittämispäivien aikana, joissa sovellettiin (AI) Appreciative Inquiry (Cooperrider & Barrett & Shrivastva 1995) – menetelmää ja Tengblad ym. (2007) kehittämää TALO- ryhmäkehityskeskustelumenetelmää. Lisäksi sitä syntyi yhteisössä toteutetussa taidelähtöisessä prosessikutomisessa, guerilla knittigissä. Keräsin aineistoa myös osallistuvasti havainnoiden (Koskinen ym. 2005) sekä museon työyhteisön että ”Viisaiden” toimintaa. Molemmat TALO- ja AI-prosessit toteutettiin kaksi eri kertaa päivän mittaisina sessioina, kun sen sijaan kutominen jatkui useiden kuukausien ajan. TALO -prosessit kohdentuivat museon työyhteisöön, mutta AI -sessioihin osallistuivat lisäksi museon kumppanit, ”Viisaat”. Toimintatutkimuskirjallisuudessa käytetyn persoonittaisen jaottelun (mm. Wicks & Reason 2009; Taylor 2004; Bradbury Huang 2010) mukaisesti TALO -prosessissa oli kyse toisen persoonan ja AI -sessioissa kolmannen persoonan toimintatutkimuksesta. Kutomisprosessissa oli kyse pääosin toisen persoonan toimintatutkimuksesta, kun taas ”Viisaiden” toiminnassa ensisijaisesti kolmannen persoonan näkökulmasta. Kaikkiin forumeihin kulutettiin kokonaiset yhdessä vietetyt työpäivät ja ne rakentuivat vilkkaiksi ajatustenvaihtotilanteiksi. Olosuhteet muokattiin tukemaan kaikkien tasavertaista mahdollisuutta osallistua työskentelyyn. Tavoitteena oli keskustella ja analysoida olevia käytäntöjä ja toimintatapoja sekä kehittää niitä ja oppia yhdessä uusia jokaisen omaa ja yhteistä työtä tukevia asioita. Siinä mielessä tilanteita voidaan pitää organisaation ja sen kumppanien itsereflektiona (Huttunen & Heikkinen 1999, 167; Marshall 2004; Taylor 2004).

Työyhteisön yhteinen kehittämisaineisto tarjoaa tietoa työyhteisön itse tuottamista normeista, tavoista organisoitua ja järjestää toimintaa eli työtavoista, jotka paljas-

tuvat tutkimalla rutiineja, symboleja tai arjen toimia. Kyse on situationaalisesta vuorovaikutuksesta tilanteissa, joissa tekemisen tapojen sosiaalinen ulottuvuus nousee esiin. Esiin nousee käytäntöjä, joissa tekemisen sosiaaliset tavat jatkuvat ja toistuvat. (Gherardi 2001; Crevani ym.2010). Ne kertovat ihmisten suhtautumisesta toisiinsa ja organisaation toimintaan sekä makro- että mikrotasolla, toisin sanoen aineisto avaa ymmärrystä yhdessä toimimisen kulttuurista. Siksi käytäntöjen tutkiminen voi kertoa enemmän kuin viralliset asiakirjat, organisaatiomallit tai toimenkuvat. Niistä nousee esiin myös työyhteisön sisällä olevia kokemuksia ja kipupisteitä, kehittämistarpeita ja mielipiteitä sekä toiveita ja tahtotiloja. Ne saattavat olla yksittäisiä tai yhteisesti jaettuja ja niihin yhdistyvät toiveet kertovat esim. yhteisössä elävistä toteutumattomista haaveista. Tahtotilat ovat yhteisesti työstettyjä kannanilmauksia, jotka ovat ohjanneet organisaation yhteistä kehittämistä ja peilautuvat myös institutionaaliseen aineistoon. Aineisto vastaa kysymykseen millaisia ovat osallisten soveltamat johtajuuden ja asiantuntijuuden käytännöt.

a. AI -sessiot

Appreciative Inquiry - menetelmällä toteutuneet sessiot pidettiin museon ja ”Viisaiden” keskinäisten odotusten, tarpeiden ja työkäytäntöjen tunnistamiseksi sekä taustaymmärryksen saamiseksi. AI- sessiot toteutettiin yhteistyön alkuvaiheessa ja niissä tarkasteltiin sekä keskinäistä yhteistyötä että asiantuntijuutta ja kartoitettiin potentiaalisia kehittämiskohteita. Syntynyt aineisto kuvaa vallinneita käsityksiä, pyrkimyksiä ja asettaa tavoitteita odotuksena olevalle yhteistyölle. AI -sessiot toteutettiin jakamalla henkilökunta kolmeen ryhmään, joissa kussakin oli mukana yksi ”Viisas”. Keskustelu käytiin learning cafe – tyyppisesti (Nurmi & Alanen 2010), jolloin ryhmät vaihtoivat pöytiä kiertäen jokaisen ”Viisaan” pöydässä ja kaikki ryhmät kävivät keskustelua vuorollaan jokaisen ”Viisaan” kanssa. Keskustelua käytiin työstämisen pohjaksi laatimani AI- työkirjan (Patterson & Cooperri- der 2004) pohjalta, jossa olivat läsnä vaiheet tunnistaminen, unelmointi, suunnittelu ja toteutus. Hyödynnän tutkimuksessani kuitenkin pelkästään AI- prosessin ensimmäistä osaa, jossa tunnistetaan keskinäisessä toiminnan vallalla olevia käytäntöjä ja ilmiöitä, joiden kehitystä olen voinut seurata tutkimuksen kuluessa (Lii-

te 3). Prosessin muissa osissa rakentui siinä määrin abstrakteja, idealistisia tai yleistasoisia odotuksia ja toiveita, että ne eivät varsinaisesti tarjoa aineistoa kysymyksenasetteluuni.

Keskustelu käytiin ryhmissä, joissa se tiivistettiin sisältöjä kuvaaviin ilmauksiin kadottamatta niiden sisältämää informaatiota. AI -prosessin ryhmissä työyhteisö ja harrastajakumppanit tuottivat yhteisesti kootusta aineistosta oman aineistolähtöisen sisällönanalyysin, jossa analyysiyksikkönä oli ajatuskokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2002). Prosessin päätteeksi koottiin yhteen ryhmien keskustelujen anti, jota työstettiin yhdessä aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla (Tuomi & Sarajärvi 2002) tunnistuen ydinteemoja. AI -prosesseihin osallistui museon henkilökunta ja kolme ”Viisasta”, ensimmäisessä oli läsnä 12 ja jälkimmäisessä 17 henkilöä. AI -sessioista syntyi työkirjamuistiinpanoja, koontikeskustelussa kirjattuja muistiinpanoja, yhteenveto ja kenttäpäiväkirja-aineistoa. Esittelin sessioista kokoamani yhteenvedon runsaan viikon kuluttua sessioista, jolloin siitä käytiin työyhteisössä yhteinen keskustelu. Tutkimuksessa sessioista syntynyt aineisto on koodattu tunnuksin AI1 tai AI2.

b. TALO -ryhmäkehityskeskustelut

TALO -ryhmäkehityskeskusteluissa (Tengblad ym. 2007) paneuduttiin museon henkilöstön keskuudessa työn sisältöihin, kehittämistarpeisiin, kipukohtiin ja tunnistettiin käytäntöjä. Aineisto kuvaa kuinka työyhteisössä voi rakentua johtajuutta tilannekohtaisesti ilman asemavaltaa ja kuinka yhteisö voi tuottaa pelisääntökeskustelua omiin tarpeisiinsa. Tehtävän, yksilön ja ryhmän näkökulmista käytiin läpi työn tarkoitusta ja tavoitetta, mandaattia ja pelisääntöjä, työtapoja ja rutiineja sekä rooleja, kompetensseja ja yhteispeliä. Näkökulmista syntyy keskustelu organisaatiosta talona, jossa on yhteensä yhdeksän ”huonetta” (Liite 4). Keskustelun pohjaksi laadin lomakkeen (Tengblad ym. 2007), johon kokosin huoneita koskevat keskustelunäkökulmat. TALO -prosessia varten pyrin jakamaan työyhteisön jäsenet kolmeen ryhmään siten, että niissä syntyisi yksilöiden kannalta relevanttia keskustelua työn sisällöistä. Ryhmät muodostuivat museon ydinprosessien mukaan tietopalvelu-, kokoelmahallinto- ja elämystuotantoryhmiksi ja kävivät kes-

kuudessaan läpi TALO:n kaikki ”huoneet” kirjaten niistä mielestään oleellisen esiin nousseen sisällön. Osallistuin itse eri kerroilla eri ryhmien keskusteluun, jossa toimin kirjaajana pyrkien ottamaan fasilitaattorin osan irtautuen ammatillisesta esimiehen roolistani. Ryhmien keskusteluseSSION päätteeksi kokosimme sisällöt ja keskustelimme huoneista nousseista ydinsisällöistä. Päätimme myös tarttua käytännön toimiin, jotka keskustelu nosti esiin toivottuina kehittämiskohteina.

Toisella kerralla oli tarkoitus aktivoida osallisia vahvemmin myös tunteiden tasolla. Päivää varten he piirsivät anonymisti kukin kuvan siitä, miten he kokivat olla osana museon työyhteisöä. Teokset koottiin näyttelyksi, jonka töistä keskusteltiin päivän aikana. Itse tilaisuus aloitettiin harjoituksella, jonka tarkoituksena oli herkistää osallisia omille tunteille (McKie & Byrnes 2012). Taustalla soivan musiikkikappaleen ajan osalliset kirjoittivat tajunnanvirtaa paperille ja vaihtoivat sen jälkeen tuntemuksiaan kokemuksesta kysellen ja toisiaan kuunnellen vierustoverin kanssa. McKie & Byrnesin mukaan kyse on musiikin ja käden yhteistyössä rakentuvasta oikotiestä tunnistamaan omia tunteita. Se voi tukea oman itsensä arvostusta ja auttaa havaitsemaan omia mahdollisuuksia ja toiveita. McKie & Byrnes korostavat kuulluksi tulemisen kokemuksen voimaa. Session aikana nousi aiemmasta poiketen avoimeen keskusteluun sosiaalisen aistiulottuvuuden koettu merkitys työyhteisössä. Aikaa TALO -prosessien välillä oli kaksi vuotta, joten syntyneestä aineistosta oli tunnistettavissa sekä ajatustapojen muutoksia ja kehitystä että eroja, lisäksi osa osallistujista oli vaihtunut. TALO -ryhmäkehityskeskusteluihin osallistui yhteensä 29 henkilöä, ensimmäiseen 17 ja toiseen 12 henkilöä. Runsaan viikon kuluttua kustakin sessioista esittelin henkilökunnalle prosessista laatimani koontin, josta kävimme palautekeskustelun. TALO -prosesseista syntyi työkirjauksiinpanoja ja yhteisessä keskustelussa kootut yhteenvedot sekä havaintomuistiinpanoja. Tutkimuksessa sessioista syntynyt aineisto on koodattu tunnuksin T1 tai T2

c. Muu toimintatutkimuksellinen aineisto

Olen hyödyntänyt tutkimuksessani lisäksi kahta nimeltä mainittua aineistoa, jotka ovat syntyneet ”Museon” yhteistyökumppaneiden ”*Viisaiden*” kanssa ja ”Muse-

ossa” toteutetun erillisen ARS11 – näyttelyyn liittyvän näkyvyyshankkeen, guerrilla knittingin, kautta. Molemmat hankkeet liittyvät tutkimuksen tavoitteena olleeseen kehittämistyöhön, jossa pyritään ymmärtämään asiantuntijuuden avaamista johtajuuden vaihtelevin keinoin. Hankkeet syntyivät interventioiden kautta situationaalisesti museotyön arjesta nousseisiin todellisiin tarpeisiin.

”Viisaat” ja ETT -toiminta

Vuonna 2009 ”Museo” käynnisti asiakaskunnan lähipiirin kanssa tietopalvelua tukevan yhteistyömuodon, joka sai nimen Erikoistietotoimisto (ETT). Kolmen henkilön varassa käynnistyneeseen toimintaan liittyi vähitellen noin 35 paikkakunnan historiasta kiinnostunutta henkilöä, jotka nimesin ”Viisaiksi”. Toiminnan nähtiin palvelevan ”Museon” tietopääoman keräämistä ja siksi heidän kanssaan nähtiin tärkeäksi onnistua rakentamaan mahdollisimman toimiva yhteistyö. Yhteistyöstä ”Viisaiden” kanssa syntyvä aineisto tuottaa ymmärrystä asiantuntijuiden avaamisen mahdollisuuksiin.

Erikoistietotoimistossa eli ETT:ssä toimivat ”Viisaat” tapaavat säännöllisesti kuukausikokouksissa, joihin osallistuu myös museon henkilökuntaa ja joista kirjaan esillä olleita teemoja kuvaavat muistiot. Kokouksiin osallistuu säännöllisesti keskimäärin 25 henkilöä, jotka nostavat esiin ja esittelevät muille hankkimaansa aineistoa, kuvamateriaalia tai muisti- ja tarinallista tietoa, joista useimmiten syntyy vilkasta keskustelua siten, että teema syvenee tai saa sivujuonteita. Kokousten ulkopuolella jäseniä käy lähes päivittäin museon toimistossa sijaitsevassa ETT:n toimistossa, jossa he voivat vapaasti työskennellä ja syventyä aineistoihin sekä työstää ja jalostaa kokoamiaan tietokantoja. Yhteisesti koottu Kokkola-tiedosto täydentyy ja sen esitysasu jalostuu jatkuvasti. Osa ”Viisaiden” toimintaa ovat yhteisesti organisoidut tutustumiskäynnit valituissa kulttuurihistoriallisissa kohteissa, joissa oppaina toimii joku ryhmästä. Yhdessä museon kanssa toteutetaan korttelikierroksia, tiedonkeräämistilaisuuksia kylissä tai kaupunginosissa, yleisötilaisuuksia ja näyttelyitä kauppakeskuksessa. Lisäksi ETT – yhteistyö on säännöllisesti esillä mediassa ETT:n omilla www-sivuilla ja sosiaalisessa mediassa sekä yhteisvastuullisesti ylläpidetyllä artikkelipalstalla kaupunkilehdessä, jossa

jaetaan koottua tietämystä. Toiminnasta syntyvää toimintatutkimuksellista aineistoa ovat kokousmuistiot, havainnointi ja kenttäpäiväkirjaukset sekä tapahtumien ja medianäkyvyyden dokumentit. Aineisto tarjoaa näkymän ryhmän toiminnan sosiaaliseen luonteeseen sekä harrastajien kesken että yhteistyössä museon kanssa. Lisäksi se tuottaa ymmärrystä tietosisällön merkityksestä toiminnalle ja organisoitumiseen sekä yksilö- että ryhmätasolla. Oma osani harrastajayhteistyössä oli aluksi toiminnan käynnistäjän rooli virkatyöni kautta, mutta toiminnan edetessä olen pikemminkin osallistunut yhteistyöhön sen ylläpitäjänä ja kehittäjänä sekä havainnoitsijana ja kirjaajana. Tutkimuksessa toiminnasta syntynyt aineisto on koodattu sen mukaan, edustaako puhuja museon henkilökuntaa (X ja numero) vai museon ulkopuolista toimijaa eli ”*Viisaita*” (Z ja numero).

Guerilla knitting – hanke

Vuonna 2011 ”Museo” lähti toteuttamaan partnereiden kanssa ARS11 – näyttelyä osana kansallista näyttelykokonaisuutta, jota koordinoi Kiasma. Guerilla knitting – projekti toteutettiin osana museon sisältötyötä ja siinä oli kyse sekä taiteen hyödyntämisestä museon tavoitteiden saavuttamiseksi että taiteen käyttämisestä katalyyttina, laukaisijana ja välittäjänä (Schiuma 2009). Toisin sanoen tekemistä hyödynnettiin johtajuuden välineenä ja sen tavoite oli murtaa sisäinen näyttelyn teemaan kohdistunut vastarinta. Aineisto kuvaa miten tekemistä ja materiaalia, esteettisiä kvaliteetteja, on mahdollisuus hyödyntää johtajuudessa ja vastarinnan taltuttamiseksi. Käsittelen hanketta toimintatutkimuksellisena prosessina ja käytän siitä käsitettä prosessikutominen. Siinä taiteellinen prosessi (Darsö 2004; Taylor & Ladkin 2009; Austin & Devin 2003; Strati 2007; Schiuma 2009) asetettiin palvelemaan organisaation instrumentaalisia tavoitteita. Guerilla knitting – hankkeeseen osallistui museon henkilökunta, mutta se houkutti mukaansa myös noin 10 ulkopuolista henkilöä sekä museoyleisöä vielä prosessin itsensä päätyttyä. Tein havainnot prosessista ja kirjasin kenttäpäiväkirjamerkintöjä. Ymmärrän guerilla knitting – hankkeen noudattavan toimintatutkimuksen periaatteita, sillä siinä tapahtui selkeästi oppimista, jakamista, arviointia ja niihin perustuvia korjausliikkeitä. Projektista syntynyt aineisto pohjautuu yhteisessä kutomisessa koetun havainnointiin, kenttäpäiväkirjamerkintöihin, valokuviin ja osallisten kertomuksiin.

Hankkeen päätyttyä toteutimme henkilökunnan keskuudessa dokumentoidun retrospektiivisen keskustelun, jossa käytiin läpi prosessia takautuvasti. Tutkimuksessa toiminnasta syntynyt aineisto on koodattu sen mukaan, edustaako puhuja museon henkilökuntaa (X ja numero) vai muita kutojia (Z ja numero).

Työsuorituksena guerilla knitting -hankkeessa oli kyse kutomisesta, joka sinänsä ei ole museoammatillinen kompetenssi eikä alalle ominainen työtehtävä vaan yhdistetään pikemminkin yksityiselle elämänalueelle. Toteutusvaiheessa museon toimisto muuttui kudontakeskukseksi ja iso kokouspöytä täyttyi langoista, puikoista ja kutimista; pöytää kruunasi kotoa tuotu lankakori. Kutomisen myötä toimiston tunnelma rentoutui ja kutominen oli läsnä kaikkien silmissä jatkuvasti. Johtajana toivoin näkymän houkuttavan mahdollisimman monia. Rupeama käynnistyi kuitenkin hapuillen ja saatoin aistia yksittäisissä henkilöissä epäuskoa sen suhteen, oliko todella tarkoituksemme kutoa työssä. Aluksi langat koettiin toimistossa vieraksi, koska ne rikkoivat perinteistä työn ja harrastuksen rajaa synnyttämällä hämmennystä. Totesin institutionaalista johtajanroolia tarvittavan yhteenpuhuttavan hengen ja projektin vision kokoamiseen. Määräysten sijaan halusin tarjota epäilijöille samaistumiskohteen ja toimijaprototyypin (Haslam ym. 2011, 75) olemalla esimerkki ja yksi joukosta. Tavoittelin kutojaidentiteetin syntymistä siten, että kutominen olisi luonteva osa arkityötä ja tartuin puikkoihin osoittaakseni, että toimimme tehdyn päätöksen mukaan. Kutominen tarttui pian myös muihin ja yhteisöön syntyi neulomaan kannustava ilmapiiri. Havaittiin kutomisen, käsillä tekemisen, virittävän työntekijöiden aisteja ja vapauttavan heitä vakiintuneista rooleista. Oleelliseksi nousi yhdessä kutominen eli tekemisen prosessi.

Toimintatutkimukselliset aineistot

<p>AI1 - asiantuntijuuden tunnistaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - työkirja- ja koontiaineistot, kenttäpäiväkirjamuistiinpanot: <ul style="list-style-type: none"> o 12 työkirjaa (120 s.), koontiaineisto 25 s., muistiinpanoja 12 s. <p><u>anti:</u> organisaation ja sen kumppaneiden itsereflektiona syntyvä ymmärrys asiantuntijuudesta ja erilaisten toimijapositioden osuuksista sekä mahdollisista panoksista keskinäisessä asiantuntijatoiminnassa</p>
<p>AI2 - yhteistyön tunnistaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - työkirja- ja koontiaineistot, kenttäpäiväkirjamuistiinpanot: <ul style="list-style-type: none"> o 17 työkirjaa (102 s.), koontiaineisto 14 s., muistiinpanoja 10 s. <p><u>anti:</u> organisaation jäsenten ja sen kumppaneiden itsereflektiona syntyvä ymmärrys yhteistyöstä, sen esteistä ja onnistumisen edellytyksistä</p>
<p>TALO1 - työn sisältöjen, työyhteisökohtaisten pelisääntöjen ja käytäntöjen tunnistaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - työkirjamuistiinpanot, yhteenvedot, havaintomuistiinpanot: <ul style="list-style-type: none"> o 17 työkirjaa (51 s.), 14 s. koontiaineistoa, 10 s. muistiinpanoja <p><u>anti:</u> ymmärrys työyhteisön keskinäisten pelisääntöjen merkityksestä sekä työn sisällöistä ja käytännöistä yksilön, ryhmän ja koko organisaation kannalta</p>
<p>TALO2 - esteettinen virittyneisyys pelisääntöjen ja käytäntöjen yhteensovittamiseksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - työkirjamuistiinpanot, yhteenvedot, havaintomuistiinpanot, piirroset <ul style="list-style-type: none"> o 12 työkirjaa (36 s.), 13 s. koontiaineistoa, 5 s. muistiinpanoja, 12 piirrosta <p><u>anti:</u> ymmärrys työyhteisössä rakentuneiden keskinäisten pelisääntöjen ja käytäntöjen soveltamisesta yksilön, ryhmän ja koko organisaation kannalta suhteessa edelliseen sessioon, esteettisen virityksen vallitessa</p>
<p>Guerilla knitting:</p> <ul style="list-style-type: none"> - havainnot ja kenttäpäiväkirjamerkinnot, osallisten kertomukset, retrospektiivinen aineisto, kudelmia, valokuvia: <ul style="list-style-type: none"> o 11 sivua haastattelumuistiinpanoja, keskustelunauhoitus 48 min., 57 valokuvaa, kudelmia <p><u>anti:</u> kokemuksia ja ymmärrystä käsillä tekemisestä ja sen merkityksestä sekä harrastustaitojen yhdistämisestä työhön</p>
<p>”Viisaat”:</p> <ul style="list-style-type: none"> - toiminnan dokumentaatioaineistoja: kokousmuistioita, medianäkyvyyden aineistoja, artikkelipalstan juttuja, yhteisnäyttelyiden dokumentaatioita, havainnointia ja kenttäpäiväkirja-aineisto <p><u>anti:</u> näkymä tietosisällön merkitykseen osallisille ja organisoitumiseen sekä yksilö- että ryhmätasolla</p> <ul style="list-style-type: none"> - toiminnan sosiaalisen luonteen merkitys sekä ryhmän kesken että <i>Museon</i> kanssa

3. Haastattelut

Saadakseni syvällisempää tietoa ja voidakseni käydä myös yksilötasoisia keskusteluja tein 21 yksilöhaastattelua ja kuusi ryhmähaastattelua. Valitsin haastateltavat siten, että he edustavat työyhteisöä, museoalan muita ammattilaisia, lisäksi haastattelin toimijakumppaneita, joilla tarkoitan sekä ”Viisaita”, kutojia että yhtä keskeistä poliittista päättäjää ja kuvanveistäjää. Työyhteisössä tein yhdeksän haastattelua, joista kolme toteutettiin ryhmäkeskusteluna. Haastattelin henkilöitä, joilla oli aktiivinen rooli sekä yhteistyössä ”Viisaiden” kanssa että jotka osallistuivat prosessikutomiseen. Lisäksi haastattelin henkilöitä, joilla oli ajallista perspektiiviä työyhteisöön. Toimijakumppaneiden keskuudessa tekemästäni 15 haastattelusta kolme oli ryhmäkeskustelua. Lukumääräisesti haastattelin heitä enemmän kuin henkilökuntaa, koska heistä vain harva osallistui kehittämisinterventioihin. Lisäksi haastattelin viittä museoalan ammattilaista, joilla on kaikilla useiden vuosien kokemus kansallisesti merkittävän museon johtamisesta. Haastattelut olivat luonteeltaan teemahaastatteluita, joista nauhoitin osan ja osasta tein muistiinpanot keskustelun aikana, haastattelujen kesto vaihteli välillä 45 min. – 2 h. Osa haastatteluista tehtiin kasvokkain ja osa puhelimitse. Kysymykset muokkautuivat sekä oman ymmärrykseni, teoriakirjallisuuden että kehittämissessioissa nousseiden seikkojen perusteella ja niissä käytiin keskustelua sekä yhteistyöstä että asiantuntijuuden ilmenemisestä museossa. Museoalan asiantuntijoiden haastatteluissa oli lisäksi esillä keskustelu johtajuudesta museossa. Asiantuntija-aineisto tarjoaa museoalalla vallitsevia näkökulmia tutkimiini ilmiöihin sekä valaisee ammattilaisten arvoja ja asenteita.

Näen haastatteluiden avaavan ikkunoita yksilöiden maailmoihin. Niissä nousee esiin sekä yksilöllisiä ja toimijaryhmien kokemuksia ja näkökulmia sekä rationaalisointeja ja kehittämistarpeita, mutta myös esteettistä aineistoa. Näin haastattelut täydentävät toimintatutkimuksellista aineistoa. Teemahaastattelu on soveltuva välinenä silloin, kun on tavoitteena saada tietoa haastateltavien kokemuksista tietyistä asioista, koska haastateltava kuvailee omin sanoin kokemiaan ilmiöitä. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jota haastattelija ohjaa kysymyksillään ja

suuntaa huomiota haluamaansa suuntaan, siinä mielessä haastateltava ei ole omassa normaalitilanteessaan. Vastaajan vastaukset ilmentävät hänen ymmärrystään hänen kokemistaan asioista, jotka haastattelija kirjaa osaksi tutkimuksen aineistoa. Tutkimuksen edetessä koodasin haastatteluista syntyneen aineiston sen mukaan, edustaako puhuja ”Museon” henkilökuntaa (X), ”Museon” ulkopuolisia tahoja (Z) tai muita museoammattilaisia (Y). Koodikirjainta täydentää numerotunnus, joka kuvaa haastattelujärjestystä. Siten esim. X5 tarkoittaa ”Museon” henkilökunnan edustajaa, jota haastattelin heistä viidentenä. Haastattelujen teemat ja kysymykset ovat luettavissa liitteessä 5.

Haastatteluaineistot

”Museon” työntekijä (X):

- 6 yksilö- ja 3 ryhmähaastattelua: tutkijan muistiinpanoja 60 s.

anti:

- yksilöiden kokemuksia ja näkökulmia omaan työhön sekä työyhteisössä sovellettuihin käytäntöihin
- työyhteisön toimivuuteen kohdistuvia pohdintoja, kehittämistarpeita ja rationalisointeja sekä ongelmakohtien esiinnostamista

Muu museoammattilainen (Y):

- 5 yksilöhaastattelua: 6 h 4 min nauhoitteita, joista tutkijan muistiinpanoja 52 sivua

anti:

- alalla vallitsevia näkökulmia asiantuntijuuteen ja johtajuuteen museoissa sekä niiden erityisyydestä
- ymmärrystä ammattilaisten arvoista ja asenteista

Toimijakumppanit (Z):

- 8 yksilö- ja 3 ryhmähaastattelua: 2 h 13 min. nauhoitteita ja tutkijan muistiinpanoja 92 sivua

anti:

- yksilöiden kokemuksia ja näkökulmia asiantuntijuuteen ja yhteistyöhön ”Museon” kanssa sekä toimijan identiteetin ja motivaation pohdintaa

Muut haastatellut (Z):

- 4 yksilöhaastattelua; tutkijan muistiinpanot 12 s.

anti:

- kokemuksia yhteistyöstä ”Museon” kanssa
- oman erityisalan tai tekemisen kuvaamista sekä kutomishankkeeseen osallistumisen pohdintaa

4. Kenttäpäiväkirja

Kenttäpäiväkirja-aineistoa on kertynyt koko tutkimusprosessin ajalta. Aineisto koostuu sekä hetkessä syntyneistä ajatuksistani että off-line reflektioista (Taylor 2004). Pohdin siinä tutkimukseen tarttumisen tarkoitusperiä ja ajatteluni muutosta tutkimuksen myötä. Olen koonnut päiväkirjoihin kirjauksia omista kokemuksistani ja oppimisestani sekä kokemuksiani muiden kokemuksista. Aineistoon sisältyy myös organisaation toimintaan liittyviä kuvauksia ja havainnointia. Kenttäpäiväkirja-aineisto tuottaa ymmärrystä tutkijan omasta kehityksestä ja oppimisesta kuvaten oman ymmärrykseni kasvua tekemästäni tutkimuksesta ja sen kohteesta sekä kehittymistäni tutkijana ja organisaationi johtajana. Aineisto koostuu sekä kirjatusta ideoista ja havainnoista, tilannekohtaisista muistiinpanoista, hetkittäisistä mielikuvista ja piirroksista. Päiväkirja-aineiston ymmärtäminen ja hyödyntäminen avautunee sen subjektiivisuuden takia kokonaisuudessaan vain tutkijalle itselleen.

Kenttäpäiväkirja-aineisto

Tutkijan kenttäpäiväkirjat:

- neljä muistikirjaa n. 360 s.

anti:

- piirroksia, idealuonnoksia, hahmotelmia ja muistiinpanoja
- pohdintaa tutkimuksen tavoiteasettelusta
- havainnointia ja kuvauksia organisaation toiminnasta sekä muistiinpanoja toimintatutkimuksellisista interventioista
- kirjauksia tutkijan oppimisesta ja tutkijan kokemuksista muiden kokemuksista

3.2. Aineiston analyysi

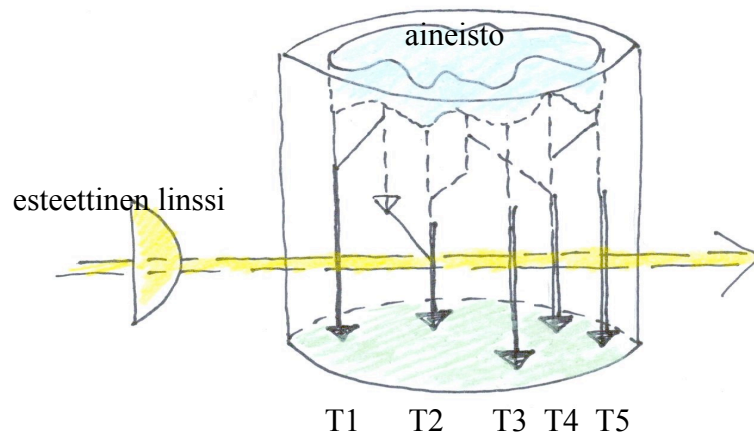
Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä mahdollisuuksista avata institutionaalista asiantuntijuutta asiantuntijaorganisaation kontekstissa johtajuuden keinoin. Tätä ymmärrystä ja vastausta tutkimuskysymykseen rakennetaan analysoimalla aineistoa. Aineiston analyysin tavoite on pyrkiä ymmärtämään tutkimusprosessin aikana tapahtuneita ja esiin nousseita ilmiöitä, joita aineisto voi paljastaa. Hyödynnän teoriasidonnaista analysointia, jossa teoria ja aikaisempi tieto auttavat analyysin etenemistä (Tuomi & Sarajarvi 2002, 98 – 101). Analyysi pe-

rustuu subjektiiviseen lukemiseen ja keksimisen logiikkaan (Sama.), valintoihin ja ohjaaviin lähtöajatuksiin, jossa prosessissa tutkija tekee tutkimuksen kannalta keskeisiä ratkaisuja ja suodattaa aineistoa. Käsitellessään tutkittavien kokemuksia aineistona tutkija ymmärtää niitä omasta näkökulmastaan, jossa peilautuu sekä mennyt, reaaliaikainen ja aineiston keräämisen jälkeen käynnistynyt ja jatkuva tapahtumasarja, jossa tulkinnat muotoutuvat. Primäärikokemus eli haastateltavan tai osallisen kokemus on ontologisesti 'itse asia', josta tulee sekundäärinen kokemuksen kohde ja joka välittyy muille sekundäärisen kokemuksen kautta. Siten suora kokemus 'jostakin asiasta' on yhtä lailla rajallinen kuin sekundäärinen kokemus primäärikokemuksesta. Teoksen lukijalle välittyy siten vasta neljännen käden kokemuksia organisaation toimijoiden kokemuksista ja kolmannen käden tietoa tutkijan itsensä kokemuksista, sillä läsnä ovat lukijan, tutkijan henkilökohtainen ja tutkijan kokemus tutkittavan kokemuksesta sekä tutkittavan alkuperäinen kokemus. (vrt. Ramirez 1991, 130).

Ymmärrän tutkijan rooliksi toimia prosessin instrumenttina, jonka mielikuvitusta, aistihavaintoja, kokemusta ja kekseliäisyyttä hyödynnetään tutkimuksen ymmärryksen tuottamisessa. Se tarkoittaa, että tutkija väistämättä lisää omaa tulkintaansa kohteeseen, jolle asetetut ennako-oletukset antavat suuntaa. Tieteellisen analyysin tekemiseksi ennakkokäsityksistä ja arvostuksista tulisi pyrkiä irtautumaan, koska tulkitsemisen tehtävä on kyseenalaistaa ja ylittää alkuperäinen esiymmärrys, joka tulee esiin tutkimuksen rajauksessa, lähdekirjallisuuden ja menetelmien valinnoissa ja havaintojen tekemisessä.

Hyödynnän aineiston tulkinnassa teema-analyysiä, jonka koen soveltuvan aineistooni. Suljin pois muita analyysitapoja, sillä kokoamani aineisto ei mielestäni tarjoa moniinkaan vaihtoehtoihin riittävän yksityiskohtaista informaatiota tai sovellu niihin. Havahduin tähän harmikseni jo aineiston kerättyäni, sillä tutkimukseni sisältämän esteettisen ulottuvuuden suhteen olisin esimerkiksi diskurssianalyysillä voinut saada lisäsvyjä ja mahdollisesti syvempää tietoa. Katson kuitenkin, että teema-analyysi pystyy tuottamaan tutkimuskysymystäni valaisevia tuloksia. Koska pitäydyin keräämässäni aineistossa, halusin pitää analyysin mahdolli-

simman yksikertaisena ja vaikka kenttäpäiväkirja-aineisto on lähtökohtaisesti luonteeltaan fenomenologista, pyrin soveltamaan temaattista tarkastelua myös siihen. Niin teemahaastattelut, toimintatutkimuksellinen aineisto kuin instituutio-naaliset dokumentit avautuvat teemoittelun avulla ymmärrykseksi aineiston sisäl- löstä ja kertovat eri tavoin tutkittavasta ilmiöstä. Tekemäni analyysi perustuu kah- teen prosessiin, joista vertikaaliprosessissa rakentuvat teemat ja horisontaalipro- sessissa läpivalaisen aineistoa esteettisellä näkökulmalla (Kuvio 9.).



Kuvio 9. Aineiston muotoutuminen teemoiksi esteettisen tarkastelulinssin läpi.

Asetin erilaiset aineistot tutkimuskysymystä vasten ja valitsin niistä kysymystäni valaisevaa materiaalia, muun suljin tutkimuksen ulkopuolelle. Analyysi käynnisty- tyi aineistokohtaisesti, mutta avainsanojen ilmaannuttua yhdistin aineistot yhdeksi kokonaisuudeksi, sillä hain teemoja. Siitä huolimatta huolehdin tarkkaan aineisto- jen alkuperän jäljittämisestä, koska halusin pitää esillä eri näkökulmat. Aloitin aineiston käsittelyn induktiivisesti kuunnellen sitä mahdollisimman herkällä kor- valla. Tässä vaiheessa tunnistin siitä relevantin materiaalin ja koodasin sitä kuvai- levilla käsitteillä. Lukemalla aineistoa läpi kerta toisensa jälkeen aloin nähdä siinä teema-aihioita tai avainsanoja, joita hyödyntäen etenin tulkitsevaan koodaukseen. (King & Horrocks 2010). Aiemmat käsitteet saattoivat muuttua, polveilla, asettua ristikkäin tai limittäin. Teemoittelu eteni uusien lukukierrosten ja aiempaa syvälli- semmän paneutumisen avulla laajoihin varsinaisiin teemoihin (Liite 6.), joiden

ymmärsin sekä voivan tuottaa vastauksia tutkimuskysymykseen että yhdistyvän teoreettiseen keskusteluun.

Teemojen esiintulo perustui sekä erontekoon että samanlaisten sisältöjen havaitsemiseen ja kokoamiseen yhteisen otsikon alle. Teemoissa voi olla kyse ilmiöistä, mutta ne voivat olla myös käytäntöjä ja tahtiloja tai niissä voi olla kyse organisaatiossa ilmaistujen sisältöjen tiivistelmistä. Teemojen esiintulo oli pitkä ja syventymistä edellyttävä vaihe, jossa oli rohkeasti otettava subjektiivinen näkökulma, sillä toinen tutkija voi lukea aineistoa eri tavalla toisesta lähtökohdasta käsin. Tein prosessissa itselleni vaihtoehtoisia luokituksia ja teemakoonteja eri painotuksin, mutta lopulta päädyin valitsemaan näkökulman, joka mielestäni tarjosi vastauksia tutkimuskysymyksiini. Tämä tarkoittaa, että samalla hylkäsin muut lähestymistavat, joiden antamat vastaukset olisivat voineet tuottaa toisenlaista ymmärrystä. Peilasin ilmestyviä ja valitsemiani teema-aihioita myös kirjallisuuteen. Abduktiivinen keskustelu teemojen ja teorian kesken jatkui pitkään ja ohjasi tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen rakentumista, jolta pohjalta löytyivät ainekset löydösten teoreettiseen selittämiseen.

Tunnistan aineistosta teemoja, joissa ilmenee asiantuntijuutta ja johtajuutta, keskinäisiin sosiaalisiin suhteisiin painottuvia teemoja ja aistihavaintoihin perustuvia sisältöjä, josta syystä läpivalaisen aineistoa esteettisellä tarkastelulla. Haluan nähdä miten esteettisyys puhuu aineistossa, missä teemoissa ja yhteyksissä se ilmenee. Teema-analyysin tuloksena nousee instrumentaalisia teemoja, esteettisiä teemoja ja esteettisiä näkökulmia instrumentaalsiin teemoihin.

Toteuttamani analyysi tuottaa organisaatioiden tutkimukseen tavan ymmärtää organisatorista toimintaa kokonaisvaltaisesti. Tämä tarkoittaa, että aistipohjaiset ilmiöt saavat tasavertaisen sijan rationaalien toimien ja ratkaisujen rinnalla, jolloin organisatorista toimintaa tarkastellaan kuin ihmiselämän arjen kokonaisuutta eikä pelkästään organisaation instrumentaalisen tavoitteen näkökulmasta.

3.3. Museo tutkimuksen kohteena ja kontekstina

Koska tutkimukseni konteksti on museolaitos ja nimenomaisesti K.H.Renlundin museo, taustoitan tässä kappaleessa museota instituutiona. Esittelen aluksi museotoiminnan yhteiskunnalliset orientaatiot ja sen jälkeen case –museon. Luku päättyy poststrukturalistisesta näkökulmasta tehtyyn museolaitoksen tarkasteluun tiedollisia valtarakenteita ylläpitävänä instituutiona. Näen kansainvälisen kentän ideoiden, toimintatapojen ja asenteiden siirtyvän ammattikunnan sisällä noudatetuiksi lokaaleiksi ilmiöiksi, jotka sitovat kohdemuseon globaaliin profession. Instituutioina museot näyttävät tiedollisina toimijoina olevan valjastettavissa hegemonisen ajattelun välineiksi, jolloin niiden kautta voidaan muokata ihmisten maailmankuvaa ja identiteettiä tai tuottaa ideologioita.

3.3.1. ”Museo” osana suomalaista museokenttää

Tuekimukseni kohde ”Museo” on osa kansallista suomalaista museokenttää, yksi 22 maakuntamuseoista, ja siihen kohdistunevat pääosin samat haasteet kuin muihin vastaaviin museoihin. Haastattelin tutkimustani varten museoalan kansallisella kentällä toimivia asiantuntijoita peilatakseni ja syventääkseni omaan ymmärrykseeni museoalan toimintakenttää. Halusin käydä heidän kanssaan keskustelua sekä johtajuuden että asiantuntijuuden ilmentymistä museotyössä. Heidän mukaansa museokentän haasteita ovat museon tehtävänk kuva ja aseman murros, tulevaisuuden toimintamahdollisuudet sekä museokentän vakiintuneet asenteet ja toimintamallit. Haastattelemani museonjohtaja (Y4) nostaa esiin tarpeen arvioida yksittäisten museoiden tarpeellisuutta museolaitoksen kokonaisuudessa ja museoiden keskinäisen työnjaon kirkastamista turvaamaan yksittäisen museon toiminnan mielekkyyttä. Asiantuntijat haastavat museoita itseään tunnistamaan sekä toimintaansa tukevia voimia että tekijöitä, joista luopuminen olisi museon etu. Avainasemassa olisivat kokoelmiin kohdistuvat ratkaisut, sillä ammattilaiset kokevat museoiden profiloituvan kokoelmillaan (Y4; vrt. Weil 1990, 44), mutta talouden realiteettien puristuksissa kyseenalaistuvat museoiden mahdollisuudet ylläpitää kaikkia kokoelmiaan. Suomen museoissa on n. 5,5 miljoonaa kokoelma-

esineitä, vanhoja valokuvia ja luonnontieteellisiä näytteitä kumpiakin on yli 300 000 kappaletta sekä taideteoksia runsaat 300 000 teosta. (Kallio 2011, 41). Suchy (1998, 95) muistuttaa, että keräilyn voi nähdä inhimillisen ahneuden ilmentymänä ja museoissa aletaan vähitellen ymmärtää, että esineet eivät voi olla pakkomielelle. Suuri osa museoista on perustettu lahjoitusten varaan ja vaikka museot nähdään keräilyn pääteasemina, tulisi tilanteeseen voida tarttua ammattimaisesti (Y3). Siksi museokentällä, mm. Valtakunnallisilla Museopäivillä v. 2013, käydään enenevässä määrin keskustelua kokoelmapoistoista, joita kohden kehityksen nähdään vääjäämättä etenevän. Lisäksi Suomessa menossa oleva rahoituspuhjan muutos näyttää vähentävän julkisen rahoituksen osuutta museoille (Y3). Se synnyttää museonjohtajien mielestä (Y4; Y5) oikeutettua huolta niiden pärjäämisestä ja ne joutuvat pohtimaan toimintansa resursointia keskittyen ydintoimintoihin sekä priorisoimaan vastuitaan. Valtion museoille kohdentaman rahan koetaan jakautuvan liian pieniin yksiköihin, jotta museot voisivat toimia asiantuntijaorganisaation tavoin. Toisin sanoen museonjohtaja (Y4) toivoo rahan vaikuttavuutta arvioitavaksi näkökulmasta, joka turvaisi asialliset elinmahdollisuudet valituille museoille.

”...peruskysymys on miettiä, onko tälle museolla tarvetta... pitää keskittyä ydintoimintaan ja karsia turhat pois... museoihin kertyy aineistoja lahjoitusten ja yhdistymisten kautta... tärkeätä on miettiä jatkaako museo just siinä muodossa, missä se nyt on...”(Y4)

Kokoelmien itseisarvoiseen asemaan kohdistuvat pohdinnat nostavat keskusteluun museotoiminnan kokonaisuuden ja esim. ihmiset ja heidän hyvinvointinsa (Y3). Weil (2002) muistuttaa, että museo on hyvinvointipalveluja tuottava instituutio, jonka toiminnan tavoiteltavin tulos on sen yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Hyvinvoinnilla tarkoitetaan silloin esim. yhteisyyden tunnetta ja sosiaalista pääomaa (Suchy 1998, 84). Ammatillaiset hahmottavat museon palvelulaitoksena, joka tuottaa palveluja ajassa ja paikassa elävän yhteisön tarpeiden tyydyttämiseksi. Palvelulaitoksina museot voidaan nähdä kulutushyödykkeinä ja osana yhteiskunnallista tuotantoa (Burton & Scott 2007, 52- 63). Se tarkoittaa, että museoiden tulisi suuntautua itsensä ulkopuolelle, pohdittava yleisösuhdettaan ja vastattava kansalaisten vapaa-ajan odotuksiin (Kotler & Kotler 1998, 99). Tarvittaisiin herk-

kyyttä tavoittaa yleisö, kykyä tunnistaa asiakkaat ja vastata yleisön tarpeisiin, kommunikoida sen kanssa ja synnyttää vuorovaikutusta. Museot ovat havahtuneet huomaamaan tarvitsevansa uusia kompetensseja kyetäkseen reagoimaan haasteisiin. Talouden lisäksi on vastattava teknologian osaamisen yleisöltä tuleviin monipuolisiin ja kasvaviin tarpeisiin, joihin kuuluu myös sidosryhmäosaaminen. Tämä tarkoittaa haastatteleman museonjohtajan (Y3) mukaan syvällisen asiaosaamisen rinnalla yhä suurempaa vaatimusta kykyyn kommunikoida taitavasti eri tasoilla ja monenlaisissa verkostoissa sekä erilaisissa medioissa. Tarvitaan asiakkuuksien hallintakykyä, ymmärrystä museotyön laadusta, oppimaan oppimista, monipuolista kommunikaatio-osaamista ja halua aitoon vuorovaikutukseen. Toisaalta asiakkuuden koetaan olevan rakennettuna museosubstanssin ytimeen, koska museotyön sisältönä on vaalia ajallista jatkumoa ja tarjota ko. ymmärrystä asiakkaille. Suuntautuminen tulevaisuuteen on siksi museonjohtajan mielestään läsnä museotyössä jatkuvasti ja se ilmenee mm. keskusteluissa asiakkuuksista, kun pohditaan museon tulevaa tarjontaa mm. syntymättömille lapsille.

Museon rooli yhteiskunnassa näyttää olevan murroksessa niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin ja museoiden autonomisuus erillisinä saarekkeina vaikuttaa olevan ohi. Uudenlaiset vaatimukset kohdistuvat museoiden toiminta-ajatukseen ja oikeutukseen, joille tulisi löytää uudet perusteet sekä institutionaalisen että toimijoiden ammatillisen itsekritiikin kautta. Keskustelua tultaneen käymään museoprofession ja kokoelmatyön arvostuksesta ja säilymisestä postmodernissa yhteiskunnassa, jossa kaikki on muuttuvaa (Kallio 2007, 125; Gorbey 2002). Tähän liittyy pohdinta kansalaisdemokratiasta ja tavasta millä osallistaminen museoissa tehdään (Y3). Museoilta odotetaan responsiivisuutta sosiaaliseen ympäristöön reagoidakseen sen tarpeisiin ja tavoitteisiin (Karp 1992) säilyttääkseen uskottavuutensa (Macdonald 1992; Boniface 1998). Inklusiivisuuden käsite on tuotu museomaailmaan (van Mensch 2004, 6- 8; Wintzerith 2010, 368- 370) ja sillä tarkoitetaan museon tarjonnan avaamista mahdollisimman laajalle erityisesti epätodennäköisiin tai syrjäytymisvaarassa oleviin yleisöryhmiin, jolloin museolla nähdään potentiaalia parantaa yksilöiden elämänlaatua ja toimia sosiaalisen muutoksen välineenä. Se tarkoittaa yleisön aktiivista osallistamista museotoiminnan sisältöi-

hin antamalla yleisölle ääni, tukemalla sosiaalista integroitumista ja heidän identiteettinsä rakentumista. Teeman ympärille on rakentunut mm. sitä edistävä kansainvälinen tietoyhteisö The International Institute for the Inclusive Museum, jonka forumeilla käydään keskustelua inklusiivisuuden mahdollisuuksista.

Pääosin museot ovat voittoa tuottamattomia organisaatioita, joilla koetaan olevan keskeinen roolin yhteisöjen sosiaalisen pääoman tuottamisessa, jolloin museotoiminnan tavoitteeksi nähdään niiden palveluiden lisääntynyt käyttö eli vaikuttavuus. Tämä näkökulma määrittää museon tuloksellisuutta. Suuri osa Suomen museoista on julkisia laitoksia, jotka palvelevat yhteisöään, aluetta tai kansakuntaa. Useimpien museoiden omistajaohjaus on poliittista ja tarkoittaa käytännössä byrokraattista hallintoa ja hidasta päätöksentekoa. Tehokkuuden ja tuottavuuden vaatimukseen on vaativaa vastata, kun päätöksenteko ei etene tai virkamiehen valmisteluun ei tunnuta luotettavan. Sekä haastatteleman museonjohtaja (Y2) että poliittinen päättäjät (Z9) kokevat, että osin päättäjät eivät vastaanota tietoa tai uskalla tarttua virkamiehen esittämiin ajatuksiin. Joskus puoluepolitiikka rakentaa vastakohtaisia jännitteitä paikallisten tavoitteiden välille tai valta pysyy pitkiä aikoja samojen päättäjien käsissä, jolloin luutuneista asenteista tulee kuntapoliitikon (Z9) mielestä esteitä. Museoalan historiasta nouseva harrastajamaisuus ilmenee edelleen omistajaohjauksessa, epäammattimaisuus ja alan perimmäisen tehtävän sekä sen normiston tuntemuksen puute saattavat museonjohtajan näkökulmasta aiheuttaa ongelmia (Y1). Suchy (1998, 166) näkee omistajaohjauksen ideaaliratkaisuna mallin, jossa museon operatiivinen johto toimii omistajan tahtotilan välineenä toimeenpannon ohjauksen tavoitteet käytännön johtamistyöksi. Tämä edellyttäisi päätöksentekijältä vahvaa sitoutumista museoon ja sen tehtävään, otetta vision tuottamiseen, yhteisiä arvoja, keskinäistä tukea ja kunnioitusta sekä ennen kaikkea avointa kommunikointia.

3.3.2. Museoiden toimintaorientaatiot

Museoiden perustehtäväksi (Kostet 2000, 14,17) koetaan auttaa ihmisiä ja yhteisöjä rakentamaan omaa identiteettiään tarjoamalla vastauksia kysymyksiin kuka

olen ja mistä tulen. Museot voivat auttaa tunnistamaan ympäröivästä todellisuudesta ajan jälkiä, joilla yhdistää menneisyys ja nykyisyys mielekkäällä tavalla sekä löytämään paikkansa yhteisön jäsenenä. Osana jatkumoa ihminen voi oivaltaa nykyhetkessä elämisen merkityksen. Museot kokevat tehtäväkseen myös edustavien kulttuurikuvien luomisen aidoin esinein niihin liittyvien tietojen tuella, koska museot edustavat yhteiskunnan suhdetta historiaan ja nykyisyyteen valikoidusti tallentaen, tulkiten ja välittäen tietoa menneisyydestä ja nykyisyydestä tulevaisuuteen. Nämä museot ovat Vilkun (2003, 81) ja Rönkön (2009b, 86) mukaan hoitaneet kansallisen identiteetin rakentamistehtävää ja osallistuneet tehokkaasti kansakuntaa muodostavaan Suomi -projektiin kertoessaan oman maan luonnosta ja kansasta.

Muistiorganisaatioina museoilla koetaan olevan tehtävä haastaa ihmiset elämään nykyisyydessä, mutta aktivoida ja yllyttää heitä ottamaan vastuu elinympäristöstään. Vilkuna (2003, 83, 85) muistuttaa, että muisti on unohduksen ja kuoleman vastavoima ja siksi museoilla on potentiaalia järjestyksen ja turvallisuuden luomisessa sekavaan ja uhkaavalta tuntuvaan maailmaan. Museoilla koetaan olevan annettavaa elämänlaadun parantamiseen sekä yksilöllisen että yhteisöllisen perusturvallisuuden varmistamiseen (Vilkuna 2000; Eriksson 1996; Janes & Conaty 2005), koska niillä on järjestelmät mahdollisten vuorovaikutteisten kulttuuriviestien varastointiin, työstämiseen ja siirtoon tietyssä sosiaalisessa kontekstissa ja sitä varten. Castellsin mukaan (2001, 4-5) museot ovat nimenomaan kommunikaatiolaitoksia, joilla on oma tehtävänsä informaation aikakaudella. Suomessa Museolain uudistuksessa v. 2006 asetettiin museotoiminnan uudeksi tavoitteeksi (MuL 2005§1) aiempaa monipuolisempi tehtävä edistää kulttuuri- ja luonnonperintöä koskevan tiedon saatavuutta vahvistaakseen väestön ymmärrystä alasta. Tämä haastaa museoita tarkastelemaan toimintaansa aiempaa laajemmasta näkökulmasta, jossa sosiaalinen vaikuttavuus nousee keskeiseksi. Museo 2000 – mietinnössä (2000, 15 -16) todetaan, että vaikka suomalaiset museot ovat viime vuosina avautuneet kokoelmakeskeisistä toimijoista huomioimaan yleisöjään, on suhde yleisöön jatkuva haaste (Sama, 25), sillä yleisötyö edellyttää runsaasti muutakin kuin tutkimusosaamista. Vaikka museoita pidetään tarpeellisina laitoksina, ei

niiden roolia yhteiskunnassa koeta riittävän vahvaksi suhteutettuna niiden tehtäväkenttään. Lisäksi nopeasti muuttuva yhteiskunta asettaa jatkuvasti uusia haasteita museoille. Museolaitos on Suomessa kasvanut hierarkkiseksi kokonaisuudeksi, jossa yhteisen perinnön ilmiöt erotetaan erillisiksi sektoreiksi kuten kulttuurihistoriaksi, taiteeksi ja luonnonhistoriaksi. (Museo 2000, 15- 16).

Suomalaisittain mielletty museo on ensisijaisesti eurooppalainen ilmiö, jossa kokoelmatyö on museotyön ydintä. Amerikkalainen museo sen sijaan suuntautuu eurooppalaista enemmän ulospäin opetukseen, taidekasvatukseen ja yhteisöllisiin toimintoihin. Beckman & Hillström (2003, 253) tunnistavat museotoiminnan pääorientaatioiksi kyseiset, yleisön ja kokoelmat. Molemmat lienevät läsnä museon perusolemuksessa, mutta niiden keskinäiset painotukset voivat vaihdella. Kokoelmaorientaatio tarkoittaa museotyön painopisteen keskittymistä kokoelmahallintaan ja yleisöorientaatio esim. kokoelmien elämyksellistä hyödyntämistä. Yleisöorientaatiossa museo voi profiloitua sekä identiteetin rakentajana että elämysten tuottajana, kun se tarjoaa yleisölle tunteisiin vaikuttavia kokemuksia. Kokoelmaorientaatio kertoo modernin museolaitoksen juurista, jolloin painotettiin kokoelmien keräämisen arvoa ja tietoarkistofunktioita, joka näkemys pohjautui vahvaan tiedon merkityksen arvostamiseen. Usein käytännössä museot törmäävät valintaan joko tai tilanteena, jossa vastakkaisia näkökulmia, tietoa ja elämyksellisyyttä, on vaativaa yhdistää. (Beckman & Hillström 2003, 253 -254).

Orientaatiot

Museotoiminnan ydinprosesseiksi museologi van Mensch (2004, 12) nimeää säilyttämisen, tutkimisen ja kommunikoinnin, jotka toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. Museo kerää ja säilyttää esine- tai muita kokoelmia, joista se tekee tutkimusta ja viestii tuloksista mm. näyttely- ja julkaisutoiminnan kautta. Prosesseihin kohdentuvat Beckman & Hillströmin (2003) mukaa toiminnalliset orientaatiot aarrekkammio- ja arkistofunktiot sekä kansansivistys- ja elämyskulttuurinäkökulmat (Kuvio 10.). Hillin (2005, 3) mukaan museota voidaan tarkastella kahdesta toisiaan täydentävästä näkökulmasta. Materialistisesti tulkittuna museo kuvaa sosiaalista ja taloudellista todellisuutta, kun taas diskursiivisesti ymmärret-

tynä museolla on ollut rooli modernin urbaanin yhteiskunnan synnyssä. Siihen se on osallistunut muokaten modernin ihmisen identiteettiä ja käsitystä sivistyksestä, tietämisen ja auktoriteetin tapoja sekä kapitalistisen yhteiskunnan kuluttamisen käytäntöjä. Molemmat näkökulmat ovat läsnä tutkimuksessani, vaikka diskursiivinen näkemys painottuukin.

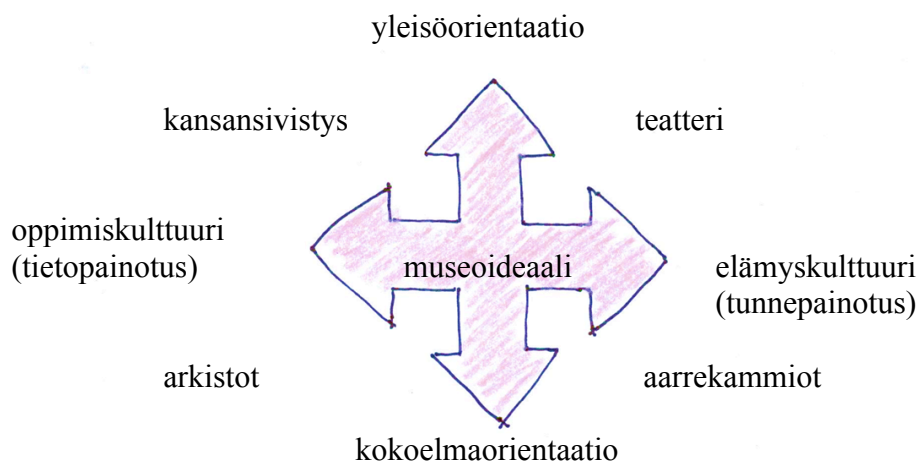
Kokoelmia ja museota aarrekkammiona korostavan lähestymisen keskiössä on esineiden korvaamaton jopa mystinen arvo ja teoksia vaalitaan sen mukaan (Beckman & Hillström 2003; Kotler & Kotler 1998, 81). Taustalla on ajatus esineiden epistemologiasta eli siitä, että esineet puhuvat itse puolestaan, kun museoammatillaiset ovat ne asianmukaisesti järjestäneet (McTavish 2003, 97, 103). Kokoelmia vaalitaan mihin tahansa hintaan vaikka siirtämällä ne yleisön saavuttamattomiin perusteena turvata niiden säilyminen tulevaisuuteen kuten yksi ”*Viisaista*” toteaa:

”... museolla ollut tapana aiemmin luoda esineestä tai kuvasta myyttiä aarteena, joka otetaan vastaan ja pannaan piiloon...” (Z1)

Siksi arvokkainta ammatillista osaamista näyttää olevan museon asiantuntijoilla: kerääjällä, substanssin tuntijalla ja konservattorilla. Arjen esineet tai taideteokset luetteloidaan ja luokitellaan tieteenalakohtaisiin taksonomioihin, jolloin niiden alkuperäinen status saattaa muuttua. Tulkitessaan merkityksiä ja tuottaessaan kulttuurista identiteettiä museot käyttävät substanssialojen tai museologian kieltä (Suchy 1998, 84), josta seuraa, että toiminnan tuloksia suunnataan ensisijassa museoammattikunnalle itselleen eivätkä ne aina avaudu suurelle yleisölle (Griffin & Abraham 2007, 121). Museolle rakentuu kyseenalaistamaton auktoriteetti ja moraalinen ylemmyys (Burton & Scott 2003, 64), kun taas asiakas on kuin tyhjä arkki, tietämätön kävijä, vieraana siedetty vaikkakin mahdollisen uhan aiheuttaja (Beckman & Hillström 2003, 255, 257). Kokoelmaorientaatio on perinteisesti ollut vahva ja museot ovat profiloituneet kokoelmiensa ja niiden luokituksen mukaan esim. kulttuurihistorialliseksi tai nykytaiteen museoksi. Myös museoiden ammattinimikkeet on määrittely pitkään kokoelma-perustaisesti esim. taideintendentti tai arkeologian amanuenssi. Vasta viime aikoina on museoammatillisia vastuita alettu hahmottaa toiminnallisesti, jolloin nimikkeissä näkyvät koko mu-

seota koskevat toiminnot kuten esim. näyttely- ja tutkimustoiminta, museopedagogia tai hallinto.

Arkistopainotuksessa objektit ovat tutkimuskohteita ja niillä on arvoa informaationa. Ammatillista asiantuntemusta tarvitaan asiayhteyksien ja ajoitusten systemaattiseen ymmärtämiseen. Arkiston ihanneasiakas on kokoelman tutkija, mutta muutkin sivistyneet asiakkaat ovat tervetulleita. Siitä huolimatta arkistomuseo palvelee ennen muuta tutkijoita ja abstrakteja käsitteitä kuten tiedettä, yhteiskuntaa ja ihmiskuntaa, kun taas kävijämäärät sinänsä ja museon asiakas ovat epärelevanttejä (Beckman & Hillström 2003, 255, 257). Derrida & Prenowitz (1995, 9 - 10) kuvaavat museota arkistona, dokumentin pysyvänä suojana ja sijoituspaikkana, jota on vartioitava. Arkistointi edellyttää näytteiden haltuun saamista ja niiden keräämistä yhteen. Arkistomuseon auktoriteetti syntyy näytteiden luokittelun varaan, jolloin arkistosta tulee privilegioitu paikka ja arkiston ylläpitäjälle syntyy valta tulkita arkistojaan sekä rakentaa niiden perusteella vallitseviksi muotoutuvia ajatusmalleja. Samalla systeemiin arkistoiduista näytteistä, yksityisistäkin, tulee julkisia.



Kuvio 10. Museon tehtävät Beckman & Hillströmin (2003) mukaan.

Kansansivistysnäkökulman mukaan kokoelmaesineet ovat esimerkkejä, joiden kautta museo voi valaista niiden taustalla olevia ilmiöitä, johon museot hyödyntävät henkilöstön asiantuntijuutta ja esteettistä makua. Lavine (1992, 137) näkee maun ja asiantuntemuksen oikeuttavan museot esittämään sitä, minkä ammattilai-

set katsovat yleisön tarvitsevan tietää. Museot ovat pitkään toimineet sivistyksen työkaluina ja 1800-luvulta lähtien museoiden kävijäjoukoiksi tavoiteltiin vähitellen myös urbaania työväestöä tarjoten heille sivistyneitä arvoja. Museoiden näkökulmasta suunnanmuutos oli sosiaalinen, koska tavoitteena oli tuottaa parempia työläisnaisia ja – miehiä, valistaa ja parantaa heitä moraalisesti, sosiaalisesti ja poliittisesti (Duncan 1995, 14; Karp 1992, 9). Vielä 1900-luvun alkupuolella kävijöihin suhtauduttiin lähes sivistymättömänä massana ja siksi modernissa yhteiskunnassa museon sivistystehtävä on ollut keskeinen (Stewen 2009, 152). Sivistäminen on koettu positiiviseksi ja ajatuksena on ollut, että yleisö massana oppii sen, mitä museo heille opettaa. Ajan myötä on alettu tunnistaa yleisön erityyvä erilaisine tarpeineen ja odotuksineen, esim. osallistumaan tai oppimaan tulleet tai vasta potentiaaliset yleisöt (Illeris 2006, 16-17). Silloin yleisösuhteessa painottuvat opastajien, kuten museopedagogien ja oppaiden roolit, joiden työssä kokoelmat ovat sivistyksen työkaluja, joilla voidaan luoda oppimisympäristöjä (Beckman & Hillström 2003, 255- 257). Oppimisympäristöt toimivat tietosisältöjen kautta, joita voidaan lähestyä esim. esteettisesti tai informatiivisesti (Palmqvist 2003, 298).

Museoiden tapa toimia on muuttumassa oppimiskulttuurista kohden *elämyskulttuuria*. Siitä kertoo Suomessa mm. viimeisten vuosikymmenien aikana vakiintunut usein vaihtuvien näyttelyiden käytäntö, joka liittyy suoraan tapahtumakulttuurin esiinmarssiin. Se liittyy museon tehtävään vapaa-ajan sektorin palveluntuottajana (Packer 2006). Draamanäkemyksen mukaan kokoelmat luovat lavasteita, toiminnan autenttisia näyttämöitä, joissa kokoelmaesineillä on leikkikalujen status julkisella leikkikentällä. Museon asiakas on silloin elämysmarkkinoiden kuluttaja, jota houkutellessa iskevillä aiheilla ja kokoelmien esillepanotaidolla (Beckman & Hillström 2003, 255-257). Markkinat ovat varsin kilpaillut ja menestyminen niillä perustuu mm. volyyymiin, erityiseen vetovoimaan ja asiakasuskollisuuteen, monipuolisuuteen, hintaan, muotiin tai paikallisesti koettuun erityisviihdykseen. Asiakkaat tuovat tullessaan identiteettinsä muovaamia odotuksia museon tarjonnasta, kun taas tarjonnan tuottajilla, näyttelyitä rakentavilla museoilla ovat omansa (vrt. Perin 1992; Dickie 1984, 72, 81). Tehtävässä onnistumi-

sessä on kyse odotusten ja tarjonnan kohtaamisesta, jolloin aiempi yleisen hyvän käsite korvautuu häilyväisille asiakkaille tuotetuilla monitahoisilla narratiiveilla (Burton & Scott 2003, 59). Asiakassuuntautuminen saa museoammattilaisilta osakseen huolestunutta kritiikkiä, jossa museoita rinnastetaan teemapuistoihin (vrt. meganäyttelyt ja gaalatilaisuudet) ja museoammattilaisten asiantuntijuutta koetaan aliarvostettavan (Mc Tavish 2003, 100).

Museologian puitteissa kehittyi 1970-luvulla *yhteisöllisyyttä korostava* ns. uusi museologia, joka pyrki kokoelmien sijaan nostamaan keskiöön yhteisöt ja museon asiakkaat. Sen osoittama kritiikki kohdistui museomaailman establishmentin monoliittiseen luonteeseen, ehdotettujen muutosten pinnallisuuteen tai kokeellisten näkökulmien marginalisointiin. Se pyrki uudistamaan museoprofessiota korostaen museon sosiaalista tehtävää. (van Mensch 1992; Fleming 2001). Kritiikki kohdistui myös museoinstituution ja moderniteetin reflektiomattomiin kytkentöihin, näkymättömiin ja julkilausumattomiin taustaoletuksiin (Stewen 2009, 153). Kriitikot katsoivat, että museomaailman vallanpitäjät eivät ole halunneet huomioida ympäröivän maailman kehityksen ajanmukaisuuden vaatimuksia (van Mensch 1992). Uuden museologian teeseissä (van Mensch 1992; 2004, 7) museoiden tehtäväksi nähtiin vahvistaa yhteisön jäsenten kulttuurista identiteettiä. Nämä ajatukset kirjattiin Suomen uudistettuun museolainsäädäntöön v. 2006 (MuL). Uudella tarkoitetaan museoiden soveltamia metodeita ja käytäntöjä sekä ihmisten aktiivisista osallistumasta museoiden toimintaan, jolloin toiminnan tulisi olla rakenteeltaan joustavaa ja hajautettua soveltumaan alueen ja ihmisten tarpeisiin. Museo nähdään sosiaalisen pääoman tuottajana, joka kasvaisi alhaalta ylöspäin ja rakentaisi toimintansa jäsenten yhteistyön varaan.

Ekomuseologiassa (de Varine 1996; Galla 2002; Worts 2006) on läsnä vuorovai-
kutteinen lähtökohta, joka hahmottaa museon ohjautuvan enemmän tarkoituksen-
räänsä, edustamiensa ideoiden ja näkökulmien kuin keräämiensä kokoelmien mu-
kaan. Tällainen museo pyrkii työskentelemään estääkseen yleisöä sokeutumasta
esineille, joilla on heille kerrottavaa. Siksi kokoelmahallinnon ohella museo pa-

neutuu ideoiden maailmaan, joka stimuloi ja voimaannuttaa yleisöä, jotta heille tarjoutuisi välineitä sekä itse ymmärtää menneisyyttään että näkemyksellisyyttä tulevaisuuden kohtaamiseen (Weil 1990, 54- 56). Museo voitaisiin hahmottaa prosessina (Smeds 2004, 8), jossa korostuisi sen yhteiskunnallinen tehtävä ja museon käyttäminen eikä niinkään museon institutionaalinen asema. Haasteeksi nousee se miten museoissa onnistutaan integroimaan asiakkaiden aktivoiminen museoiden toimintatapoihin ja käytäntöihin (Sandahl 2002).

Esteettisyys museossa

Museot jakavat tietoa pääasiassa sanallisesti tai esteettisesti. 1900-luvun alkupuolella syntyi taiteen esittämiseksi esteettinen museo, jonka perusidea oli tarkastella taideteoksia tai esineitä kauneuden edustajina. Baumgarten luokitteli estetiikan havaintojen yleistieteeksi (Vuorinen 1993, 133) ja totesi kirkkaan (rationaalisen) tiedon lisäksi olevan olemassa myös hämärää ja sekavaa tietoa, jonka alueelle kuuluu esteettinen tieto. Sitä edustavat mm. affektien tajuaminen, aavistukset ja mielikuvat. Sillä on oma täydellisyytensä, jota kutsutaan kauneudeksi. Esteettisen museon tavoitteena oli tarjota kävijöille mahdollisuuksia henkisiin kokemuksiin, yhteyden tavoittamista ihannoituun menneeseen tai läsnäoloa kuolemattomien henkien kyllästämiä esineiden kanssa. Esteettisellä esillepanolla (Duncan 1995, 12-15) tarkoitetaan näytteille asettamisen tapaa, jossa esineet etäännytetään ja irrotetaan ympäristöstään valaisten tai tilallisesti siten, että ne saavat lähes sakraalin aseman ja muuttuvat rituaalisiksi. Esteettinen esillepano voi ritualistisessa museotilassa tuottaa asiakkaalle kokemuksen arjesta irtautumisesta kävijän suorittaessa museon hänelle ennalta osoittaman käsikirjoituksen. Duncan (1995, 14) korostaa museoiden historiasta nousevaa tarvetta esitellä teoksia kontemplaation kohteina, joka seurasi ajallisesti museoiden roolia esineiden ja teosten säilyttäjäinä. Ensimmäisten museoiden synty osui yhteen valistuksen ajan filosofien visuaaliseen kulttuuriin kohdistaman kiinnostuksen kanssa, jolloin alettiin käydä keskustelua taideteosten havaituista vaikutuksista katsojiin. Kehittyi esteettinen teoria (Baumgarten, Vico) ja maun käsite (Kant). Kant (1790/ 2009) määritteli ihmisen kyvyn esteettiseen kokemukseen ja eriytti sen mielen muista toimista. Duncanin (1995) mielestä estetiikka tulisi nähdä henkisten arvojen ja kokemusten siir-

tymänä perinteiseltä sakraalilta alueelta sekulaarille alueelle, museoihin. Toisin sanoen estetiikka tarjoaa filosofisen muodon liminaliteetille eli mahdollisuudelle vetäytyä etäälle arkielämässä kohdatusta todellisuudesta. Puhe on esteettisestä taiteen kokemuksesta ja siihen sisältyvästä vastaanottavuudesta, perinteisten rituaalien tuottamasta valaistumisesta, ilmestymisestä sekä henkisen tasapainon saavuttamisesta. Esteettinen esittämistapa myös epäpolitisoi teokset irrottamalla ne todellisesta elämästä asettaen ne kontemplaation kohteiksi (Bennet 1995, 92).

Yleisölle esteettisessä museossa korostuvat hienostuneet kokemukset, herkkyys ja taidemaku, asiantuntemus ja taito käydä keskustelua näkemästään. Tämä tarkoittaa yleisön eriytymistä taideyleisöksi, joka toimii taidemaailman (Danto 1964) pelisääntöjen mukaan. Yleisössä voi olla kyse noviiseista ja opiskelijoista, asiantuntijoista tai alan johtavista maun määrittäjistä, connoisseur'eista, toisin sanoen yleisöistä, joilla kaikilla on alalle koulutettu silmä ja museoiden maailmassa sisäistetty käyttäytymiskoodisto (Illeris 2006, 19). Taidemaailmasta tulee taidemuseoita hallitseva ryhmä, joka määrittää toiminnallaan kulloinkin arvotettavan taiteen ja maun. Tämä kulttuurinen pääoma puuttuu hallituilta ryhmiltä, jotka eivät vastaavasti voi käyttää museoissa valtaa (Bourdieu 1984; Grenfell & Hardy 2007). Ammattilaisille esteettisyys näyttäytyy esineellisyydessä, joka nojaa aistinvaraiseen tiedonmuodostukseen (Strati 2000; 2010). Työtehtävät edellyttävät aisteihin perustuvia ratkaisuja ja esteettisyyden voidaan sanoa hallitsevan arjen museotyötä. On helppoa ymmärtää sen keskeinen rooli näyttelytoiminnassa, mutta perustellusti voidaan sanoa esteettisyyden olevan läsnä suuressa osassa työprosesseja. Kuraattorin työ voidaan rinnastaa esim. kuvataiteilijan käyttämään collage -tekniikkaan (Lindqvist 2003, 39), jossa näyttelyn (taideteoksen) kokonaisuus rakentuu itsenäisistä paloista, esineistä tai teoksista. Sen ohella esteettisyys on läsnä myös esim. museopedagogiassa erilaisten oppimistapahtumien ja oppimisympäristöjen suunnittelussa, tuottamisessa, toteuttamisessa ja kokemisessa. Koelmatyössä, joka edellyttää tieteenalojen tuntemista, tarvitaan esteettisyyttä esineiden identifiointiin ja aistivaraisiin havaintoihin, päätelmiin tai ratkaisuihin (Gladwell 2005).

3.3.3. K.H.Renlundin museo – Keski-Pohjanmaan maakuntamuseo, ”Museo”

K.H.Renlundin museo perustettiin suurliikemies Karl Herman Renlundin testamentin perusteella kaupungille tarjotun taide -esinekokoelman varaan. Testamentti edellytti museon perustamista kokoelman saamisen ehtona ja museo avattiin yleisölle v. 1909. Kaupunginmuseona ”Museo” hallinnoi taide- ja kulttuurihistoriallisia sekä dokumenttikokoelmia, mutta hoitaa v. 2008 alkaen myös Keski-Pohjanmaan maakuntamuseon tehtävää sekä v. 2009 alkaen kansallista ITE -taiteen museota. Museo kohdentaa palvelunsa sekä alueellisille, kansallisille että kansainvälisille yleisöille, joille tarjotaan näyttelyitä, tapahtumia ja muuta monipuolista yleisötoimintaa. Museo tekee lisäksi tutkimusta ja tuottaa julkaisuja, joiden ohella museolla on runsaasti aktiivista kehittämiskumppanuustoimintaa eri alojen toimijoiden kanssa paikallisissa, alueellisissa, kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa. Museota koskevan fakta-aineiston olen koonnut liitteeseen 1.

Museon perustamisesta jatkuneen harrastajavetoisen kauden jälkeen v. 1975 aloitti työnsä ensimmäinen ammatillinen museonhoitaja, jonka ohella museossa toimi pitkään alalle kouluttamatonta henkilöstöä. Taidemuseon amanuenssin toimen perustamisen yhteydessä v. 1980 museonhoitajasta tuli museonjohtaja, joka nimike muutettiin v. 2003 museotoimenjohtajaksi. Museon henkilöstön nykyiset toimenkuvat määriteltiin v. 2006 tehdyn organisaatiouudistuksen jälkeen toimintopohjaisiksi siten, että museossa toimivat kokoelma-, näyttely, tutkimus-, maakunta- ja ITE- amanuenssit sekä museolehtori, museomestari, vahtimestareita, museomäntä, konservaattori, palvelusihteeri ja museoassistentti. Ainoa kunnallinen viranhaltijarooli on museotoimenjohtajalla. Museoammatillisiin tehtäviin pätevytyminen edellyttää joko alemman tai ylemmän korkeakoulututkinnon suorittamista.

Museon päätöksentekoaikana on kulttuuri- ja nuorisolautakunta ja museon toiminnasta vastaa museotoimenjohtaja, joka raportoi sivistysjohtajalle. Organisatorisesti museo on osa sivistyspalvelukeskusta, jonka strategiaan pohjautuu museolle valtuustokausittain laadittavan strategia. Lisäksi museon toimintaa ohjaavat museon kehittämistyönä rakentuvat toimintapoliittiset ohjelmat kuten kokoelma-,

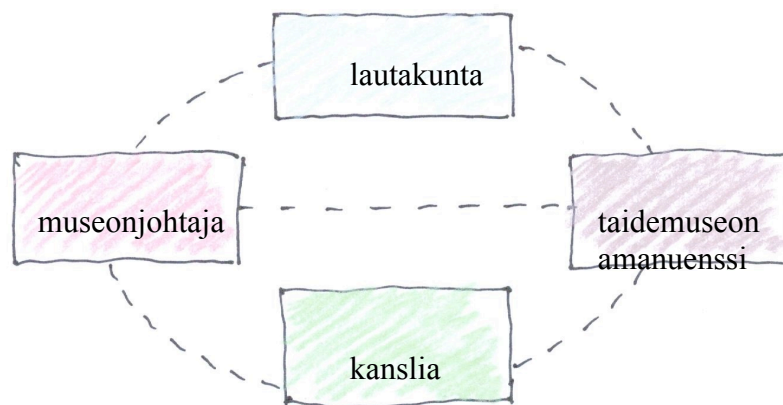
konservointi-, arkisto- ja näyttelypoliittiset ohjelmat, tutkimusstrategia, pedagoginen toimintaohjelma sekä ITE -taiteen kehittämissuunnitelma. Maakuntamuseona museo pyrkii vastaamaan museoasetuksen vaateisiin (MuA) ja toiminta painottuu alueen museotoimijoiden yhteistyöverkoston rakentamiseen sekä rakennetun kulttuuriympäristön säilymisen edistämiseen. Museo vastaa maakunnan kotiseutumuseoiden museotyön ammatillisesta tukemisesta, ohjeistamisesta, koordinoinnista ja antikvaarisesta neuvonnasta (Suunnitelma alueelliseksi toiminnaksi 2011-2013). Museoviraston kanssa v. 2009 tehdyn yhteistyösopimuksen perusteella museolla on rakennuskulttuurin asiantuntijavastuu Keski-Pohjanmaan maakunnassa. Vuonna 2008 museoviraston tekemässä ulkoisessa arvioinnissa museon vahvuuksiksi todettiin johtaminen, toiminnan suunnitelmallisuus, toimivat tukiprosessit sekä henkilöstön osaamisesta huolehtiminen ja kumppanuuksien hyödyntäminen. Kehittämiskohteina tunnistettiin kokoelmien haltuunotto ja saavutettavuus sekä museotilojen toiminnalliset puutteet. (Museoiden arviointimalli).

Organisoitumisen vaiheita ”Museossa”

Tätä kirjoittaessa tuli 10 vuotta täyteen siitä, kun kirjasin silloisessa aluekehitystehtävässäni ajatuksen K.H.Renlundin museosta Keski-Pohjanmaan maakuntamuseona. Halusin käydä asiasta keskustelun alueen museotoimijoiden kanssa, joista kaikki muut ”Museon” delegaatiota lukuun ottamatta kannattivat ajatustani lämpimästi, ”Museo” sen sijaan vastusti sitä kategorisesti. Kahden vuoden kuluttua tapahtumasta aloitin itse ko. museon johtajana haastavassa asetelmassa, jossa opin pian, että olevien asioiden muuttaminen ei työyhteisössä ollut suositeltavaa. Vuosia myöhemmin löytyneestä dokumenttiaineistosta (Kokkolan kultt.ltk§113/1994) kävi ilmi, että kulttuurilautakunta oli jo kuusi vuotta ennen ko. keskustelua v. 1994 asettanut tavoitteeksi maakuntamuseostatuksen saamisen vuoteen 2000 mennessä. Tavoitteeksi oli myös asetettu organisaation täydellinen uudistaminen ja kehittämissuunnitelman laatiminen. Aineiston mukaan museon ongelmat keskittyivät pääasiassa henkilöstöresursseihin ja niiden tehottomaan hyödyntämiseen. Siitä seurasi museon jääminen jälkeen edellytystensä mukaisesta tasosta alueensa historiallisen muistin kerääjänä, tutkijana, säilyttäjänä ja esittäjänä. Toiminta oli tiukasti eriytynyt kahden (museonjohtaja ja taidemuseon amanuenssi) museoam-

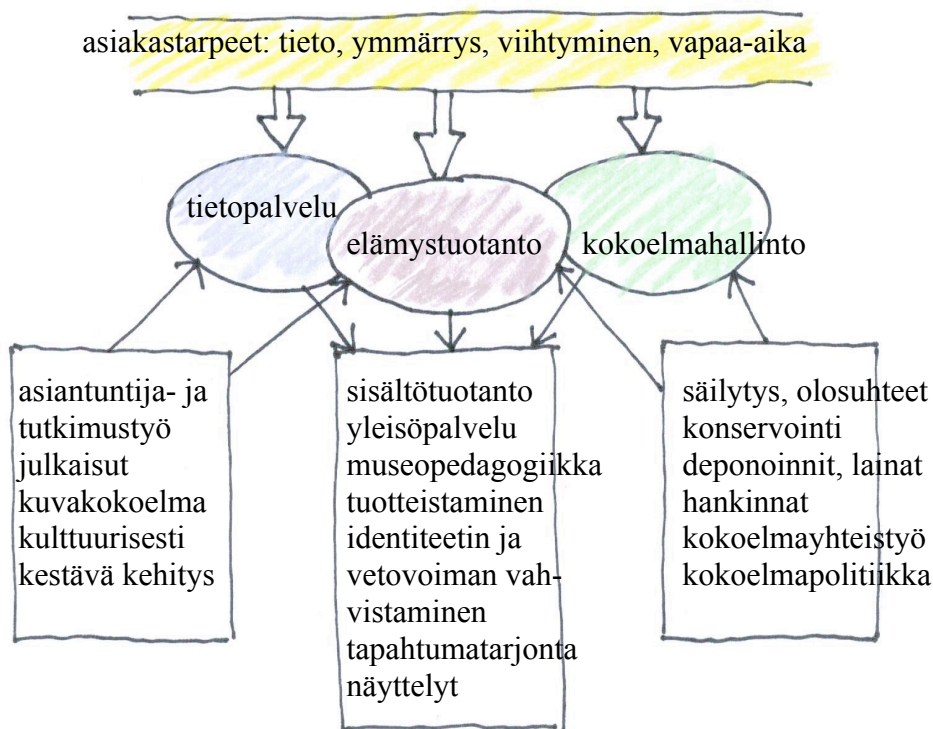
mattilaisen yhteisössä (Kuvio 11.), jossa oli lisäksi joukko muita työntekijöitä. Organisaatio oli rakennettu yksilöiden varaan, joiden vuorovaikutus ei toiminut ja siitä seurasi, että organisaation perimmäistä olemusta, osien keskinäisen riippuvuutta rakenteena (Scott 1992, 77) ei käytännössä ollut olemassa. Työntekijäsuhteet perustuivat sen sijaan vastakkainasetteluun me – he (Tengblad ym. 2007, 138).

Organisatorisesti tarkasteltuna museo oli johtamaton (Tengblad et.al. 2007, 143-144) ja henkilöt hoitivat tehtäviään individualistisesti omina projekteinaan eikä erillisillä panoksilla nähty olevan roolia yhteisessä kokonaisuudessa, yhteistä forumia ei edes ollut eikä tieto talon sisällä päässyt kulkemaan. Asioiden henkilöitymisen takia tavoitteiden saavuttaminen saattoi kärsiä. Lisäksi vallalla oli jäsenymätön ajatus ”kaikki tekivät kaikkea”. Toisin sanoen museo koettiin yhden yhteisen sisällön toimijana, jossa tuotetut merkitykset oli integroitu subjektiivisen eksklusiiviseksi (Berger & Luckmann 1966, 98- 99). Vastuu museon tehtäväkentän kokonaisuuden hallinnasta jäi puutteelliseksi. Syvempi keskittyminen ilmiöihin tai niiden tunnistaminen ei ollut mahdollista vaan museo toimi reaktiivisesti tarttuen osaan kentällä nousevista yksittäistapauksista. Lisäksi osa vastuista jäi hoitamatta tehtävien epätasapainoisen jakautumisen takia, josta seurasi tulevaisuudessa paljastuvia mittavia toimintakykypuutteita, kuten museoammattilainen (X4) toteaa.



Kuvio 11. ”Museon” organisaatio 1990-luvulla (Kokkolan kultt.ltk § 113/1994).

Pitkään vallinneessa tilanteessa osalliset eivät nähneet mahdollisuuksia muuttaa asetelmaa, koska olivat itse sen osia ja oleva rakenne ylläpiti toimintaa sekä vahvasti käytösmalleja (Senge 2006, 44- 45). Toiminnasta vastannut päätöksoneisto valitsi tilanteen jäädyttämiseen eikä asialle päätöksistä huolimatta tehty mitään. Senge (2006, 48) tunnistaa ilmiön ei-strategiaa – toimintamallina, josta voi seurata sitkeitä negatiivisia kasautumia, jolloin mahdolliset kilpailijat näkevät tilaisuutensa. Sengen mukaan toimintamalli on mahdollinen ainoastaan monopoliasemassa, jota tässä tapauksessa edustavat kunta ja kunnallinen museo. Syyt jäätyneeseen tilanteeseen organisaation kehittämisen ja toiminnan uudistamisen suhteen olivat kuntapoliitikon mukaan (Z9) pääosin poliittisia. Museotoiminta jäi priorisoitujen lakisääteisten muiden vastuiden varjoon ja samalla paikallispolitiikan jalkoihin. Museotoiminta koettiin harrastajavetoiseksi, se henkilöityi liaksi eikä siihen koettu olevan mahdollisuuksia kohdistaa toimenpiteitä.

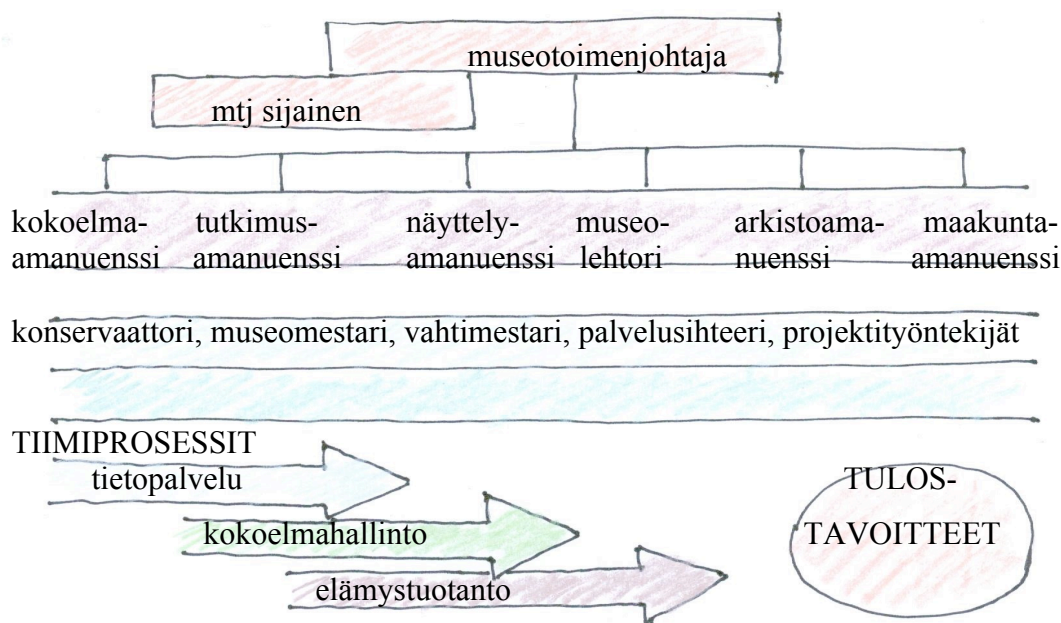


Kuvio 12. ”Museon” ydinprosessit 2006 (Ahmas 2005, 10).

Ymmärsin uudessa virassani olevani sekä haasteen että mahdollisuuden edessä, mutta ymmärsin myös, että se tulisi olemaan suuri. Tiesin pian, että johtaminen

ammattillisena osaamisena oli tietoisesti nostettava yhdeksi museon keskeiseksi osaamisalueeksi. Hakeuduin MBA- koulutukseen, josta sain työtäni käytännössä tukevaa ymmärrystä ja samalla saatoinkin aloittaa museon organisatorisen ja muun kehittämisen. Työyhteisö lähti mukaan koulutuksen suomiin kehittämistoimiin ja päädyimme yhdessä muovaamaan organisaatorakenteen uudeksi. Työ käynnistyi osaamistarpeiden ja – puutteiden tunnistamisesta. Hahmotimme tarvittavat työvuorot ja osaamiset, tunnistimme ja kuvasimme työprosessit ja rakensimme niihin soveltuvat toimenkuvat. Museolle syntyivät ydinprosessit (Kuvio 12.) tietopalvelu, kokoelmahallinto ja elämystuotanto, toisin sanoen rakensimme museolle toiminnanohjausjärjestelmän eli managementin, jolla pyrimme ehkäisemään kaaosta. Vaihe oli tärkeä, sillä museotyötä ja museon vastuita käsiteltiin museon historiassa systemaattisesti ensimmäisen kerran.

Ydinprosessit edellyttivät organisaation hahmottamista uudella tavalla, koska sen tuli kyetä palvelemaan niitä. Hajotimme aiemman erillisten lokeroitten asetelman ja päädyimme horisontaaliseen haravaan, linjaorganisaatioon (Kuvio 13.). Organisaatorakenteen uudistaminen käynnistyi vuonna 2004 ja organisaatio uusine toimenkuvineen otettiin käyttöön v. 2006 alusta alkaen. Muutos aiempaan oli merkittävä ja pääosa työyhteisöstä koki uudistuksen tuoneen hyötyjä. Edellinen kokonaispohjaiseen eriyttämiseen perustunut toimintamalli vaihdettiin toimintopohjaiseksi ratkaisuksi, joka nosti esiin aiemmin käsittelemättömiä vastuualueita.



Kuvio 13. ”Museon” linjaorganisaatio v. 2006 alkaen (Ahmas 2005, 61).

Niitä olivat mm. museopedagogia, kokoelma- ja arkistotyö sekä tutkimus. Organisaation rakenteellinen muutos syntyi pragmaattisesta tarpeesta varmistaa, että kaikki vastuut tulevat hoidetuiksi, tämä liittyi keskeisesti myös työtaakkojen tasaamiseen. Kyse oli henkilöresurssien käytön järkiperäistämisestä ja yhteistyön tukemisesta. Lisäksi tilaa tarvittiin sekä toiminnan että sisältöjen luoville elementeille. Uudistuksessa museon toimintaa tarkasteltiin kokonaisuutena systeemisestä näkökulmasta (Senge 2006, 44- 49). Tavoitteena oli saattaa jokainen funktio vuorovaikutukseen muiden kanssa ja riippuvaiseksi niistä siten, että rakenne kannustaisi yksilöitä yhteistyöhön, koska yksilön menestyminen edellyttäisi myös muiden menestymistä kokonaisuuden osina. Tulostavoitteet kirjattiin kuvioon, koska niillä haluttiin kuvata yhteisten ydinprosessien mukaisten yhteistyökäytäntöjen merkitystä tulosten saavuttamisessa. Pyrkimys oli kohden organisaatio-orientoituneita (Tengblad ym. 2007, 140) työntekijäsuhteita.

Rakenteellinen uudistus tuotti vasta abstraktin toimintakehyksen eivätkä esim. tiimit olleet vielä rakentuneet vaan ne kuvattiin tulevina tavoitteina. Oleellista oli käynnistää uudistuksen jatkoksi prosessi, jossa esitetty rakenne muuttuisi toi-

minnaksi ja eletyksi todeksi ja jossa arkipäivän tavat, tottumukset sekä työyhteisön kulttuuri alkaisivat tukea esitettyä organisaatorakennetta. Väitöskirjatutkimukseni kuvaa tätä prosessia.

Uusia sisällöllisiä avauksia – ITE -taide ja ETT

”Museon” sisällöllinen vahvistuminen käynnistyi opetusministeriön myöntämästä Keski-Pohjanmaan maakuntamuseon statuksesta. Samana vuonna Kaustisella toimivan Kansanmusiikkisäätiön aloitteesta käynnistyi määräaikainen (vv. 2009 - 2011) sopimus pohjainen yhteistyökumppanuus Suomen Kansansoitinmuseon ja ITE- museon kanssa. Vaikka soitinmuseon osalta sopimus päättyi, jäi ITE- taide pysyväksi osaksi ”Museota” ja tarkoitti muutoksia museon organisaatiossa. Tiivis yhteistyö käynnistyi heti ITE- museon teoskokoelmat omistavan Maaseudun Sivistysliiton (MSL) kanssa. Yhteinen tavoite hoitaa ITE- museota ja ymmärrys ilmiön ajankohtaisuudesta tiivistivät yhteistyön public –private -partnership sopimukseksi v. 2010 (Kokkolan KH 20.8.2010). Sopimus tarkoittaa yhteistä panostusta ITE- taiteen toiminnan ja kehittämisen resursoimiseen siten, että ”Museossa” kotipesää pitävä ITE- museo toimii valtakunnallisesti kumppanina erilaisissa hankkeissa. Museon strategiassa (Kokkolan kunu.ltk § 47 18.5.2010) ITE- taide nostettiin rakentamaan museon profiilia strategisena keihäänkärkenä ja ”Museota” tuli ainoa museo, jonka pysyvänä sisältönä on ITE- taide. Sen tiimoilta Kokkolan kaupunki jätti v. 2010 (Kokkolan KH § 272, 24.5.2010) opetus- ja kulttuuriministeriölle hakemuksen ITE- museon nimeämiseksi valtakunnalliseksi erikoismuseoksi. Rooli ITE- taiteen kansallisena toimijana tarkoittaa myös asemaa outsider artin kansainvälisen toimijaverkoston osana. ITE- taiteen yhteistyön kautta avautui v. 2011 ”Museolle” mahdollisuus mm. osallistua ARS11 näyttelyyn yhtenä Kiasman päänäyttelyn satelliiteista. Tähän näyttelyprojektiin liittyvä guerilla knitting -aineisto on keskeinen osa tutkimusaineistoa, joka rakentaa ymmärrystä sekä johtajuuden keinovalikon monipuolisuudesta että esteettisten teki- jöiden merkityksestä, mutta myös vastarinnan taltuttamisesta.

”Viisaiden” muodostaman Erikoistietotoimiston ETT:n toiminta käynnistyi vuonna 2009 vastaamaan molempien osapuolten, sekä ”Museon” että harrastaja-historioitsijoiden asiantuntijuuden tarpeeseen. Yhteistyötä oli edeltänyt yksittäisten henkilöiden kanssa useiden vuosien aikana tehty yhteistyö, joka organisoiduttuaan laajeni toimintamalliksi. ETT – toimintamalli tuottaa tutkimuksessa esimerkiksi institutionaalisen asiantuntijuuden avaamisen mahdollisuudesta, mutta osoittaa myös esteettisten tekijöiden roolin asiantuntijuudessa.

a. Guerilla knitting – projekti

ARS11 Täällä Afrikka – näyttelyn teema oli afrikkalainen taide, joka ”Museon” osalta muokkautui afrikkalaiseksi ITE -taiteeksi. Näyttely toteutettiin yhteistyönä siten, että museon tehtäväksi jäivät mm. käytännön toteutukseen liittyvät järjestelyt, joiden osa oli paikallisen näkyvyyden tuottaminen. Satelliittien partnerit olivat sopineet Kiasman johdolla yhdenmukaisesta markkinoinnin raamista. ”Museon” kireä talous rajoitti näkyvyyden toteutusvaihtoehtoja, jolloin haaste kohdentui henkilökunnan luovuuteen. Museon kannalta pidin näyttelyä merkittävänä ja tehtäväni oli vakuuttaa henkilökunta kiinnostavan näkyvyyden aikaansaamisen keskeisyydestä, jota varten tunnustelin näkökulmia nostattamalla keskustelua mahdollisista toteutusideoista. Koska näyttelyn valmisteluvaihe on aina pitkä, joskus jopa vuoden mittainen, tulevasta näyttelystä on syytä pitää yllä keskustelua, jotta idea vähitellen konkretisoituu ihmisten mielissä. ARS11 – hankkeessa sekä tehtävä että näyttely sinänsä kohtasivat sisäistä vastarintaa, jonka hallinnasta projektissa osin oli kyse. Aluksi muutama henkilö kritisoi näyttelyn teemaa, koska katsoivat, että afrikkalaisella taiteella ei ollut mitään tekemistä ”Museon” linjausten kanssa. Vastahakoisuus levisi pieneen ryhmään, joka kritisoi äänekkäästi aihetta pyrkien poistamaan sen ”Museon” vuosiohjelmasta esittäen, että museon tulisi keskittyä ainoastaan kansalliseen ja maakunnalliseen sisältöön. Vastustus ilmeni passiivisesti esim. yhteistyöhaluttomuutena ja tehtävien hidastamisena ja henkilökuntapalavereista tuli kriitikoiden areena muutamaksi viikoksi. Eräissä kokouksissa ryhmän äänekkäin henkilö nosti keskusteluun ja esitteli muille itseään kiehtovan idean, guerilla knittingin.

Guerilla knitting tai lankapommitus, urbaani tai graffiti kudonta on katutaiteen tai graffitin laji, johon kuuluvat värikkäät langasta tai kuiduista kudotut tai virkatut esille asetettavat teokset. ... Teknisesti ottaen toiminta on laitonta, vaikka useimmiten siitä ei kuitenkaan nosteta kovia syytteitä. (http://en.wikipedia.org/wiki/Yarn_bombing)

ARS11 -näyttelyhankkeen näkyvyys toteutettiin lopulta ehdotuksen mukaisesti taidelähtöisenä useiden kuukausien mittaisena prosessina, jossa taiteellinen tekeminen valjastettiin instrumentaalisesti (Darsö 2003; Schiuma 2009) tukemaan museon tavoitteita. Toisin sanoen näyttelyn näkyvyys tehtiin taiteella eli kutomalla ja asettaen neulekoristeita katseenvangitsijoiksi ”Museon” ulkoalueille.

b. ”Viisaat” ja ETT – Erikoistietotoimisto

Toinen uusi avaus nousi ”Museon” paikallisesta lähipiiristä, yksittäisistä henkilöistä, joita ohjaa palava henkilökohtainen intohimo ja tiedonintressi ja he keräävät harrastuksenaan paikallishistorian tietoja. ”Museo” oli jo osin aiemmin toteuttanut muutaman yksittäisen hankkeen yhteistyössä heidän kanssaan, mutta pysyvä yhteistyö organisoitui v. 2009 lopulla, v. 2014 jäseniä on n. 40. Harrastajat otettiin museon virallisiksi kumppaneiksi, ”Viisaiksi” ja heille osoitettiin museon toimistosta oma työhuone ETT, Erikoistietotoimisto. Osapuolten tavoite sekä on avata yhteinen osaamisensa ja aineistonsa molempien käyttöön ja siten myös kaikkien kaupunkilaisten saataville. Ryhmän asema museossa virallistettiin v. 2010, kun se kirjattiin museon strategiaan. Ryhmän toiminta perustuu säännölliseen keskinäiseen yhteydenpitoon, kuukausikokouksiin, tapahtumiin ja yhteisvastuulliseen medianäkyvyyteen. Jäsenten asiantuntijuusalueet pohjautuvat kunkin omaan harrastussektoriin ja vaihtelevat niin sisällöltään kuin syvyydeltään, mutta täydentävät museon henkilökunnan tietovarantoa. Joukko on muutamassa vuodessa kasvanut merkittävästi ja sen sisälle on syntynyt teemaryhmiä. ETT sai kaupungin myöntämän kulttuuripalkinnon v. 2010 ja seuraavasta syksystä alkaen ryhmä on julkaissut kaupunkilehdessä omaa kotiseutuhistoriapalstaa.

Uudet sisällöt ja niissä syntyneet uudet kumppanuudet muokkasivat museon toimintatapaa uudeksi. Kumppanien paikka tuli voida hahmottaa sekä löysästi osana museota että itsenäisinä toimijoina, sillä museon kannalta oli oleellista sitoutua

panostamaan kumppanuustoimintaan ja tarjoamaan museon resursseja kumppanuuksien tueksi. Molempien partnereiden koettiin olevan mukana aidosti, joten ne tulisi sisällyttää ”Museon” organisaation kuvantamiseen. Organisaatorakenne on yksi tekijöistä, joihin tutkimus tuottaa kontribuutioita. Palaan siihen luvussa 4.2.

3.4. Norsunluutorni - museo instituutiona

Yhteiskunnassa tiedon välittäminen edellyttää järjestelmää, jossa tiedon välittäjä ja vastaanottaja ovat eri tahoja. Tietämisen ja tietämättömyyden jäsentyminen perustuu sosiaalisesti määrittäneeseen todellisuuskäsitykseen, jota palvelee institutionalisoituminen. Se tuottaa yhteiskunnallisten tietosektoreiden pysyvän työn ja erikoistumista. (Berger & Luckmann 1966). Sen mukaan museolaitokselle on säilytetty muistin vaalimisen tehtävä, joka tarkoittaa sille historiassa vakiintunutta asemaa alan ongelmien ratkaisijana ts. museo on institutionalisoitu tehtävänsä. Asemansa perusteella museolaitos voi toteuttaa mm. vakiintuneita kontrolli- tai oikeuttamistoimenpiteitä sekä ennakoida ihmisten käytöstä. Niistä huolehtivat vastuuhenkilöt, joiden tyytetyjen roolisuoritusten kautta instituutioiden toiminta näyttäytyy kansalaisille. Suoritukset edustavat sekä kyseisiä institutionalisoituja rooleja että kokonaista käyttäytymisjärjestelmää. Institutionaalisten roolien haltijoille muotoutuu keskeinen osa tietämisen hallinnoimisessa, josta tulee väline kontrolloida sen legitimaatiota. Roolien edustajiin kohdistuu odotuksia sekä ko. kenttää koskevien pysyvien merkitysten osalta mutta koskien myös alan normeja, arvoja ja jopa tunteita. (Berger & Luckmann 1966, 87- 88, 94).

Tutkimukseni kohdemuseo on osa julkista kaupunkikonsernia, joka entisestään vahvistaa sen institutionaalisuutta ja ulottaa museoon koneistonsa byrokratian. Taidelaitoksena museolta on lupa odottaa esteettisiä kokemuksia, joiden varmistaminen jää rajoittavan byrokratian ja esteettisen mahdollistamisen vuoropuheluksi. Wetterström (2007, 47- 49) on tunnistanut vastavoimiksi regression ja progression. Regressio tarkoittaa luonteeltaan kontrolloivaa, reguloivaa ja tukahduttavaa asijaohjajuutta (management), joka edellyttää sääntöjä, normalisaatiota ja kvantitatiivisia tuloksia. Progressio perustuu esteettisesti syntyvään arviointiin, jota oh-

jaavat tiedostaminen ja muutosten avoin vastaanottaminen, jossa uusille ilmiöille tehdään tilaa ilmestyä. Kyse on havainnointitavasta, jossa pragmaattisissa organisatorisissa tilanteissa aistinvarainen tietäminen saa arvon.

Yhteiskunnalliset instituutiot, mukaan lukien museo ovat kulttuurisidonnaisia oman aikansa yhteiskunnan tuottamia laitoksia (Rönkkö 2009b, 2009a; Hudson 1975; Kostet 2000). Nykyisen museolaitoksen juuret nousevat modernin yhteiskunnan arvoista, mutta museolaitos vaikuttaa olevan murroksessa ja hakemassa uutta suuntaa. Näen modernin museon syntyneen palvelemaan kansallisia yleisöjä heräävään identiteetinrakentamistehtävään, postmodernin museon tarjoavan eksootikan kokemuksia ja viihdettä turistimassoille (Lindqvist 2007, 28) sekä heräämässä olevan transmodernin museon etsivän tapoja osallistaa paikallisia yleisöjä.

Museon institutionaalinen asema nousee keskiöön, kun museota tarkastellaan asiantuntijaorganisaationa. Puhe on instituutiolle rakentuneesta yhteiskunnallisesta arvostuksesta ja luottamuksesta, jotka perustuvat alan asiantuntijuuteen ja sen ylläpitämiseen. Kyse on tietämisen vallasta, joka näyttäytyy mm. museota koskevis- sa käsityksissä, uskomuksissa, mielikuvissa, asenteissa ja tulkinnoissa. Museon voidaan ajatella legitimoivan nykyhetken menneisyydestä käsin, kun se samalla oikeuttaa nykyhetken poliittisesti määrittyneen vision tulevaisuudesta. Tämä tapahtuu mm. kokoelmien ja arkistoaineistojen kautta, sillä museon sisältämät ajatusmallit ja vakiintuneet käsitykset synnyttävät nykyisyyden ja tuottavat siihen perustuvaa tulevaisuutta (Derrida & Prenowitz 1995, 9-10). Näen valtakäsityksillä olevan keskeisen osan museon asiantuntijaluonteen muokkautumisessa ja siten antina tutkimukseni sisältöön. Nähdäkseni museoammattilaiset eivät toimi erityksissä alan muista toimijoista vaan kansainvälisenä ammattikuntana. Ammattikunnan piirissä globaalisti hahmottuva todellisuus vaikuttaa yksilöihin siirtyen lokaalista kontekstista toiseen, jolloin globaali todellisuus lopulta rakentuu äärettömästi laajenevien paikallisten todellisuuksien verkostosta (Koivunen 2007, 299; Czarniawska & Joerges 1996, 22). Globaalit ilmiöt rantautuvat lokaaleihin museoihin, joissa toimijoiden keskinäinen todellisuus ilmenee translokaalisti yhdistäen lukuisia lokaaleja ajallisia ja paikallisia todellisuuksia. Ne voivat koskea

mm. museoammattilaisten suhtautumista yhteiskunnalliseen tietämiseen, asiakaisiin, esineisiin, museotilaan tai näyttelytyöhön.

Taustoitan näkökulmalla käsitystäni museosta tiedollisena vallanpitäjänä ja kuvaan vallan ilmenemisen monipuolisuutta museon eri toimintasektoreilla. Näkökulmani tuottaa kärjistyksen, jonka tarkoitus on kuvata lukijalle museoinstituution tiedollista valta-asemaa, norsunluutornia. Nojaan filosofi Foucault'n (1980a; 1980b; 2008), sosiologi Bennetin (1985; 1988; 1995) ja taidehistorioitsija Duncanin (1995) poststrukturalistisiin näkemyksiin. Niissä museota tarkastellaan sosiologian näkökulmasta sairaalaan, kouluun tai vankilaan rinnastettavana laitoksena, jolla on asema yhteiskunnallisen vallan käyttäjänä. Bennetin (1988; 1995) mukaan museolaitoksen synty palveli poliittista tarkoituksenmukaisuutta, joka näyttäytyy siihen yhdistyvän monitahoisen kurinalaisuuden kautta. Museo asettui valtaapitävien ryhmien kulttuuripolitiikan välineeksi ja käytti totuuden esittäjänä valtaa, koska valta liittyy tiiviisti tietoon. Perinteen mukaan museo esittää kulloinkin vallalla olevia käsityksiä tiedosta, totuudesta tai kauneudesta, jotka ovat aina sidoksellisia. Kun museolla ei enää ole tehtävää vallan osoittajana (vrt. Louvre), tapahtuu niissä yhteisön muodostaminen symbolisella tasolla. Silloin luodaan riittejä ja kultteja olemassa olevan vahvistamiseksi ja uusintamiseksi (Duncan 1995; Duncan & Wallach 2012).

Foucault'lle (1980b; 2008, 210, 213) valta ilmenee inhimillisessä kanssakäymisessä ja on luonteeltaan valvovaa ja rajoittavaa, vaikka sen perimmäinen tarkoitus on tuottaa taitavuutta, valmiutta ja aikaansaannoksia. Kyse on modernissa yhteiskunnassa vallitsevasta kurinalaisuuden normista, joka muokkaa yksilöä ja häntä ympäröivää todellisuutta. Valta johonkin ilmenee toimintakyvyn, suoritusten ja kykyjen valvontana, jolloin osaaminen on oleellista. Valta on järjestelmä, jota yksilöt toteuttavat missä tahansa olosuhteissa, mutta se ei sitoudu persoonaan tai tiettyyn ryhmään vaan ilmenee relationaalisissa suhteissa monisuuntaisesti mutta intentionaalisesti. Siten valta on neuvottelun kohteena jokaisessa inhimillisessä kohtaamisessa ja sen koetun läsnäolon voi tunnistaa heti, jos nousee vastarinta (Balan 2010; Vähämäki 2006, 100). Foucault (1980b; 2008) on analysoinut vallan

ilmenemistä eri laitoksissa mm. vankilassa, sairaalassa ja koulussa ja näkee myös museon paikkana, jossa luodaan valtasuhteita. Museosta tulee määrittelijä, joka näyttelyiden, visuaalisten tarinoiden, esineiden ja valintojen kautta ilmaisee näkemystään ympäröivästä maailmasta (Turpeinen 2005, 50). Siihen yhdistyvät tieteenalojen perusteella järjestetyt esineet ja ymmärrys niistä sekä museoarkkitehtuuri ja -tilan jäsentäminen, joilla säädellään ihmisten käyttäytymistä (Bennett 1988, 1995; McTavish 2003; Hill 2005; Duncan 1995; Duncan & Wallach 2012).

3.4.1. Kokoelmatyö ja valta

Kokoelmatyöllä tarkoitetaan museon kokoelmien haltuunottoa sekä vastuuta niiden säilyvyydestä ja tallennuksesta. Esineiden arvoluokitus ja poistopolitiikka ovat osa kokoelmapolitiikkaa. Kokoelmien kartunta perustuu museon missioon ja sen suhteen ajan yhteiskunnan aktiivinen seuraaminen ja ilmiöiden tunnistaminen ovat keskeisiä, jotta kohteista saadaan monipuolinen otos. Kokoelmatyö on kategorisointia, jonka kautta museo jäsentää ympärillään olevaa maailmaa. Kokoelmatyötä on mm. kokoelmissa olevien tai sinne otettavia esineiden tieteellinen valikointi ja luettelointi, jossa esine kuvataan tarkasti, mitataan, analysoidaan sekä funktio ja alkuperä tunnistetaan. Työ edellyttää esineitä ja aihepiiriä koskevaa asiantuntemusta ja tarvittavan tiedon hankintaa. Osa kokoelmatyötä on olosuhde-työ sekä esineiden säilymisen varmistaminen tai turvaaminen, toisin sanoen konservointi. Työssä tarvitaan useiden alojen kompetenssien yhteensovittamista kattamaan kaikki sen vastualueet. Kokoelmatyö koskee sekä aineellista kulttuuriperintöä että dokumentteja ja valokuvia, joiden talteenotolla pyritään turvaamaan kulttuuriperinnön otosten säilyminen. Sen elimellinen osa on kokoelmatutkimus. Kokoelmatyöhön sisältyvän säilytysnäkökulma mielletään usein museon ensisijaiseksi tehtäväksi.

Systemaattinen kerääminen käynnistyi museoissa 1800-luvulla samanaikaisesti luonnontieteiden heräämisen kanssa ja tuotti esineiden luokituksen järjestelmät (Hill 2005, 6). Luokitus tarjosi uusiin tieteenaloihin mm. taidehistoriaan, histo-

riaan, arkeologiaan tai antropologiaan yhdistettynä keinoja liittää läntisen maailman tarinat ihmiskunnan syvään sivilisaatioon ja suhteuttaa niitä muiden maanosien ihmisten historiaan (Bennett 1988, 89). Aluksi luokitukset pohjautuivat klassiseen (Kaarre 1994) epistemologiaan, jossa koulutetun henkilön tieteenalojen mukaan tekemä järjestys perustui havaittujen eroavaisuuksien tunnistamiseen, jolloin syntyy esinesarjoja (Bennett 1995, 96). Luokitusta voitiin tehdä vaihtelevin perustein esim. värin mukaan, jolloin puhutaan visuaalisesta luokituksista (Aurasmaa 2002, 283) tai taksonomisen järjestelmän mukaan (Turpeinen 2005, 59). Myöhemmin hyödynnettiin modernia epistemologiaa, jossa kronologia oli keskeinen luettelointi- ja esittämisperuste ja syntyi mahdollisuus kuvata eri tieteiden näkökulmista ihmisen evoluution lineaarista kehityskaarta aina sen hetkiseen nykisyysasteeseen, jonka huippuna oli läntinen ihminen sekä kertoa tieteenalojen keskinäisistä suhteista (Bennett 1995, 96). Luettelointi toteuttaa Foucault'n (1980b, 166 -167) näkemystä kurinalaisuudesta integroiden yksilö, esine tai teos osaksi laajempaa mekanismia, jossa kaikki kronologiset ja muut järjestelmät vahvistavat toinen toisiaan.

3.4.2. Näyttelyt ja valta

Näyttelytoiminta on museon tapa kommunikoida kulttuuriperinnön keinoin esineillä tai teemoilla, joissa yhdistyvät museon tiedolliset tavoitteet, fyysiset olosuhteet, resurssit, museoammattillinen työ sekä näyttelyidea. Perin (1992) kutsuu sitä opettaja – oppilas – malliksi, jonka tavoitteena on jakaa tietoa yleisölle, jotta se voisi kommunikoida näyttelyn kanssa. Näyttely on tekijöiden subjektiivinen näkökulma aiheeseen, josta museoammattilaisilla on harvoin mahdollisuus kuulla yleisöä. Yleisö vastaanottaa näyttelyiden antia yksilöllisten tulkintojensa kautta, jolloin niihin vaikuttavat mm. yksilön kyky tai halu ottaa vastaan näyttelyn tekijän intentio. Näyttelyt toimivat sekä museon, toisin sanoen näyttelyn tekijöiden, kasvatuksellisinä työkaluina että esteettisinä tuotoksina. Näyttelyiden rakentaminen edellyttää moniammatillista osaamista, jossa osa toimista on tuki- ja osa ydintehtäviä. Työn lähtökohtana on usein abstrakti idea, jota työstetään aluksi ilman käsitystä lopullisesta tuloksesta. Näyttelytyö saattaa elää keskeneräisessä proses-

sissa pitkiä aikoja, kun ideaa hiotaan ja tarkennetaan keskusteluin tai vaihtoehtoja pohtien. Idean pohjalta syntyy toteutukseen etenevä käsikirjoitus. Toteutus voi näyttelystä riippuen kestää useita kuukausia, kun näyttelyn osia, rakenteita ja tekstejä työstetään, teoksia ja esineitä valitaan sekä kerätään aineistoa. Lopputulos syntyy osallisten yhteisponnistuksena ja riippuu resursoinnista, toimijoiden osaaamisesta ja kyvykkyydestä, teeman käsittelytavasta sekä osapuolten keskinäisen yhteistyön sujumisesta. Lindqvist (2003, 39) rinnastaa näyttelyn rakentamisen kuvataiteilijan työhön, jossa taideteos rakentuu itsenäisten osasten koosteeksi.

Museon näyttelytoiminta edustaa kurinalaista tapaa esittää kokoelmaesineitä ja Bennett (1988, 74, 76) näkee sen yhden kulttuurin pyrkimyksenä voittaa yleisö puolelleen. Näyttelyssä esittelyn kohteeksi asettuu yhteiskunta, jonka speaktaakkelimainen kuvaaminen on tehokas tapa käyttää valtaa. Modernissa maailmassa näyttely tunnustetaan välineenä, jonka esittelyvoimalla on pyritty tekemään maailmasta kokonainen siten, että menneisyys ja nykyisyys olisivat läsnä esineiden kautta ja kokoaisivat ihmisiä ympärilleen. Mutta museoon tuotaessa esine eristetään luonnollisesta ympäristöstään ja se saa aiemmasta poikkeavan statuksen. Esine alkaa toimia signaalina, johon voidaan liittää erityismääreitä mm. vallan viesteinä, joilla se alkaa kuvata esim. yhteiskunnallista järjestystä. Esillepantaessa objektit asetetaan pysyvästi paikoilleen, jotta ne voivat hoitaa niille annettua tehtävää ja kertoa osaltaan mm. ideologista tarinaa, josta ihmiset hahmottavat esineiden avulla oman paikkansa. (Bennett 1988, 78 -79). Siksi museoita ja niiden esinekokoelmia on helppo pitää kansakunnan ja valtaapitävän yhteiskunnan henkisinä aarrekkamioina. (Hill 2005, 11; Janes & Conaty 2005, 3). Näyttelyissä on kyse tiedon tarjoamisesta, mutta myös yleisön muokkaamisesta sekä tiedon subjekteiksi että objekteiksi. Koska tietäminen määrittää toimintaa, tulee yksilöistä subjekteja, jotka kokevat toimivansa vallan puolella, koska he näkevät näyttelyissä oman kuvansa ja alkavat kertoa näyttelyn tuottamaa tarinaa omanaan (Bennett 1988, 95). Samalla he hahmottavat itsensä myös objekteiksi, jotka kokevat itsessään vallan ilmenemisen, toisin sanoen sen mitä valta tietää. Tässä suhteessa he voivat mieltää itsensä ihanteellisina vallan tunnistamina yksilöinä, joka muokkaa heissä heitä itseään vapaaehtoisesti säätelevän näkökulman itseensä. Näin toteu-

tuu Bennettin (1988) mukaan modernin valtion eettinen ja sivistävä tehtävä, johon museoinstituutio osallistuu.

Museo on abstrakti toimija, joka sinänsä ei tee asiantuntijapäätöksiä vaan niitä tekevät institutionaalisia rooleja hoitavat museoammattilaiset, kuraattorit, amanuenssit, intendentit tai konservaatit. Heidän osanaan on valita ja ratkaista mitä asetetaan esille ja miten, mitä objekteista kerrotaan, millä tavoin ja kenelle sekä miten esineitä rinnastetaan tai erotetaan toisistaan. Näiden valintojen pohjalta syntyy perinteisen museon tuottama monologi, jossa museoammattilaiset tarjoavat yleisölle prosessoimaansa tietoa. Merkitysten muotoutumisessa on silti kyse museoammattilaisen intention, museokontekstin ja vastaanottajan ymmärryksen keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Kuvatessaan esineiden ja ihmisten järjestystä ammattilaiset tekevät lukuisia päätöksiä ja valintoja ja käyttävät tiedollista asiantuntijavaltaa, joka pohjautuu alan akateemiseen osaamiseen. Näillä valinnoilla museo eriyttää yleisöjä yllä kuvatulla tavalla rakentaen kulttuurisen kentän, joka ei ole tarkoitettu kaikille. Zolbergin (1981, 120) mukaan taidemuseoissa tämä korostuu, kun ne tuottavat yleisökseen taidemuseoeliitin. Sen seurauksena yksi museoinstituution päätavoitteista ei toteudu, koska kaikki eivät koe museota paikaksi, jossa haluavat käydä (Bennett 1995, 99- 104). Museon kyvyssä tavoittaa yleisöjä syntyy kuilu museon käytössääntöihin mukautuvan ja toisaalta sopeutumattoman yleisön välille. Museosta tulee tapakasvattaja, jolloin syntyy ulkopuolisuuden tai inkluusion kokemuksia.

Bourdieu (1984; Grenfell & Hardy 2007, 29- 30, 44- 46) distinktioteorian mukaan kyse on symbolisen vallan toimintamekanismeista, jotka näkyvät kulttuurin kulutuksen ja elämäntyylin välityksellä. Distinktio tarkoittaa halua erottautua muista ja sitä ilmentää maku, joka leimaa yksilöitä sosiaalisesti. Bourdieu puhuu habituksesta, jossa yhdistyvät elämäntavan tiedostamaton perusta ja sitä ilmentävät käytännöt kuten kulttuurin kulutus. Habitus muokkautuu symbolisen pääoman pohjalta, joka rakentuu taloudellisesta, kulttuurisesta ja sosiaalisesta pääomasta. Kulttuurinen pääoma tarkoittaa legitiimin korkeakulttuurin kulutusta ja kouluttuneisuutta, taloudellinen pääoma viittaa materiaaliseen vaurauteen ja sosiaalinen

pääoma yksilön rakentamiin sosiaalisiin verkostoihin. Näiden perusteella syntyvät symbolista pääomaa hyödyntävät eliitti, keskiluokka ja alaluokka. Legitiimi museokäytös ja asiantunteva maku yhdistetään yleisöihin, joilla on koulutettu silmä ja jotka ilmaisevat distinktiotajuaan kuluttamalla korkeakulttuuria. Heidät liitetään usein joko taloudelliseen tai kulttuuriseen eliittiin tai molempiin. Kotler & Kotler (1998, 99) toteavat, että se yleisö, johon tutkimusten perusteella museo vetoaa, ovat korkeasti koulutetut vanhemmat ikäluokat.

3.4.3. Museopedagogia – valta kasvattaa

Museopedagogialla tarkoitetaan museon toista perinteistä tehtävää, yleisön sivistämistä. Sen tarkoituksena on tukea kävijän henkilökohtaista kokemusta ja aktiivoida omiin tulkintoihin, välittää informaatiota ja syventää ymmärrystä sekä avata museota paikkana ja instituutiona (Tornberg & Venäläinen 2008, 105). Museopedagogiikan suunnittelun ja toteutuksen kannalta on tärkeää muodostaa käsitys oppimisesta museossa, sillä se vaikuttaa aina työn taustalla. Museopedagogiikka voidaan nähdä museon asiakassuhdetoimintana, joka pyrkii tavoittamaan erilaisia asiakasryhmiä, joista keskeisiä ovat päiväkodit, koulut ja oppilaitokset. Museopedagogiikan keinovalikolla, työtavoilla ja oppimisympäristöillä on keskeinen merkitys siinä mitä todella opitaan. (Skantsi 2010). Työtapoihin kuuluvat mm. näyttelyihin liittyvät tai teemoittaiset työpajat ja leikit, joiden toteutuksesta vastaa museoammattillisesti koulutettu henkilö yhdessä esim. luokan opettajan kanssa. Museopedagogian palveluita voi syntyä vain yhteistyössä näyttely- ja kokoelma-toiminnan kanssa.

Jo alkuajoistaan lähtien museot saattoivat tarjota tiedollista ajanvietettä, jolla alempien yhteiskuntaluokkien kansalaisia voitiin sivistää ja kasvattaa. Museoille lankesi maallisen vallan, olemassaolon ja objektiivisen totuuden esittelijän status. Niiden tuella museoilla oli mahdollisuus osallistua ihmisten kokoamiseen kansakunniksi, joille ne saattoivat tarjota tietopohjaa itsensä ymmärtämiseksi, osoittaa korkeimmat arvot ja nostaa esiin vaalituimmat muistot. Parhaiten museo vetosi niihin, joiden identiteettiä se kykeni peilinä vahvistamaan, jolloin se toimii poliit-

tisen vallan esittelijänä ja edusti hierarkisoivaa symbolista järjestystä. (Duncan 1995,7; Duncan & Wallach 2012). Periaatteessa museoon oli pääsy kaikilla, joten siellä oli mahdollista kasvattaa kansalaisia ja tuottaa heistä keskustelevia yksilöitä. Syntyi käsitys museon yleisöstä ja julkisuudessa käytävistä tietopohjaisista keskusteluista, joihin osallistuminen ilmensi yksilöiden habitusta ja kulttuurin kulutusta ja siten rakensi mielikuvaa yksilöiden sosiaalisesta ylemmyydestä. (Hill 2005, 9; Bourdieu 1984). Aluksi yleisö hahmottui suurena määrittämättömänä massana, jota oli aihetta kontrolloida ja opettaa, jotta kehittyisi koulutettu silmä katsomaan esineitä sopivalta etäisyydeltä synnyttäen rationaalisen refleksiivisen suhteen esineeseen. Perusteluksi nähtiin suurelta yleisöltä puuttuva maku ja kouluttamaton silmä (Illeris 2006, 19). Tavoiteltiin Duncanin (1995) kuvaamaa museon rituaaleja suorittavaa ihanneasiakasta, joka osaa toimia museon edellyttämällä tavalla. Tähän liittyi myös museokäyttäytymisen koodistoon kasvattaminen, joka ei sallinut kuritonta käytöstä (Illeris 2006, 19). Siksi museoista on tullut käyttäytymistä säätelevä valvottu paikka, jota Bennett (1995) vertaa vankilaan tai sairaalaan. Duncanin (1995, 12- 13; Duncan & Wallach 2012) mukaan museo voidaan nähdä ritualistisena paikkana, jossa kävijä osallistuu museon edustaman vallitsevan kuvan ritualistiseen vahvistamiseen. Museoiden tuottamat rituaalit voivat olla esim. taidehistoriallisia narratiiveja, joita tuottaa näyttelyyn tutustuminen pitkin osoitettua reittiä. Annettu kiertosuunta on kurinalainen tekniikka ja tehokas tapa saada yleisö sisäistämään aiotut merkitykset (Hill 2005, 8). Niiden suorittaminen on signaali museon roolin hyväksynnästä ja tuottaa asiakkaalle rituaalisen identiteetin suhteessa museoon. Syntyy museon ihanneasiakas, joka on sosiaalisesti, psykologisesti ja kulttuurisesti täydellisesti altis museon rituaaleille. Lisäksi rituaaleilla on päämäärä: ne pyrkivät uudistamaan asiakkaan identiteettiä, tuottavat mieleen tai maailmaan järjestystä, jolloin asiakkaat tulevat museosta valaistuneina ja henkisesti ravittuina.

3.4.4. Museotila ja valta

Museot syntyivät vaiheessa, jossa ensi kertaa historiassa alettiin tunnistaa julkiset tilat ja suuri yleisö, jolla tarkoitettiin ensisijaisesti porvarillista yhteiskuntaa (Dun-

can 1995, 3; Hill 2005, 9). Museoiden kokoelmien institutionalisoiminen tuotti museoille autonomisen aseman kulttuuriperinnön ja taiteen toimijoina, jolloin niille rakennettiin juhlalliset ja symboliset tilat, joista Duncan (1995, 7) löytää tarkoituksellisia yhtäläisyyksiä seremoniallisiin palatseihin tai pyhäkköihin. Useissa museorakennuksissa käytetyn arkkitehtuurin klassisen kielen voi tulkita symboloivan pysyvyyttä ja uskottavuutta (Summerson 1968; Duncan & Wallach 2012).

Toimitilaksi museo tarvitsee arkkitehtonisesti soveltuvan ratkaisun tutkimusta ja näyttelytoimintaa varten sekä kokoelmien esittämiseksi ja säilyttämiseksi. Tilan tulisi mahdollistaa esineisiin ja teoksiin tutustuminen siten, että yleisö voi parhaalla mahdollisella tavalla paneutua teoksiin kokoelmaturvallisuuden vaarantumatta. Taideteosten esittämisen esteettinen perinne edellyttää riittävää distanssia teoksiin, jolloin tarvitaan suuria näyttelysaleja. Kulttuurihistorian näyttelyissä katsoja halutaan sen sijaan tuoda lähemmäksi esineitä ja tutustumaan selittäviin teksteihin. Perinteisesti museoyleisöllä on pääsy vain näyttelytiloihin tai muihin yleisötiloihin, kun taas henkilökunnan työhuoneet, kirjasto, arkisto, kokoelmien säilytystilat ja konservointitilat ovat useimmiten yleisöltä suljetut.

Museoarkkitehtuurin tarkoitus on mahdollistaa esineiden näkeminen, jotta museo voisi muokata kävijöitä paremmiksi yksilöiksi. Kyse on myös mahdollisuudesta tilaratkaisuin hallita kävijöitä ja ohjata heitä kulkemaan ennalta suunniteltua reittiä pitkin (vrt. Duncan 1995; Perin 1992; Duncan & Wallach 2012). Silloin yleisöstä tulee toisten kävijöiden tarkkailun ja seurannan kohde (Foucault 1980b, 194). Arkkitehtuuri, jossa on läsnä hierarkia, seuranta ja suoritusten tarkkailu, pyrkii muokkaamaan yksilöä kasvatuksen areenana (Foucault 1980b, 164). Siksi Bennett (1995, 101) vertaa museota panopticoniin, jossa museosta tulee asiakkaiden käyttäytymisen kontrolloija. Panopticon on Jeremy Bennettin 1700-luvulla kehittämä vankilaratkaisu, jossa yksilöiden tarkkailu on mahdollista ilman, että he ovat tietoisia tarkkaillaanko heitä vai ei. Museossa yleisölle sallitaan pääsy vain sille tarkoitettuihin osiin, joita tarjotaan passiiviseen kulutukseen, katsomiseen. Näin yleisöltä suljetaan varsinaisen tiedon tuotannon tilat eli ne, joissa työskentelevät museon sisältöjä tuottavat ammattilaiset (Bennett 1988, 81). Foucault'n

(1980b, 162) mukaan tilallinen kurinalaisuus ilmenee nimenomaan yksilöiden ja toimintojen erottamisessa toisistaan, jolloin yksilöille syntyy aistihavaintojen ja kokemusten pohjalta ymmärrys omasta paikastaan. Museon valtakäytännöistä, luokittelusta, seurannasta ja sääntelystä, seuraa, että ihmiset alkavat toimia kuten heidän halutaankin toimivan (Hill 2005,5), jolloin museot ovat yleisön käyttäytymisen ja tapojen muutoksen instrumentteja, jotka kohtelevat yleisön jäseniä eriarvoisesti (Bennett 1995, 90).

3.4.5. Museo ammattilaisten organisaationa

Taidehistorioitsija Zolberg (1981) on tutkinut amerikkalaisia taidemuseoita ja näkee, että yhteiskunnalliset makrotrendit näyttäytyvät myös museoiden sisäisessä toiminnassa ja organisoitumisen tavoissa. Analysoituaan taidemuseoiden rakenteellista kehitystä ja funktioita hän on tunnistanut kolme vaihetta: esiprofessionaalisen, professionaalisen ja postprofessionaalisen vaiheen. Esiprofessionaalinen vaihe tarkoittaa (Zolberg 1981, 106- 107) amatöörien ja intohimoisten keräilijöiden, entusiastien ja connoisseur'ien vaihetta, jolloin museoammatillisuutta ei vielä tunnistettu ja museoiden käytännöt periytyivät muilta sektoreilta. Itseoppineet toimijat olivat innokkaita oppimaan asiantuntijoilta, vaikka taide- ja historia-tieteet olivat akateemisesti varsin kehittymättömiä. Taidemaku sen sijaan oli arvossa, sillä kuraattoriksi koettiin pikemminkin synnyttävän kuin kouluttauduttavan. Oleellisia pätevyittäviä elementtejä olivat meriitti, lahjakkuus, sivistynyt olemus ja diplomatia sekä miessukupuoli. Museoiden toimijoihin kuuluivat myös lahjoittajat, suojelijat ja erilaiset päätöksentekijät, joille museokontekstissa toimiminen oli sosiaalisen paremmuuden ilmentymä (Hill 2005, 9; Bourdieu 1984). Suomessa museoprofession kehityksen alkuvaihe sen sijaan painottui tiedemiehiin, kun taas keräilijöillä ja harrastajilla oli keskeinen asema kokoelmien lahjoittajina (Rönkkö 2009b; Aurasmaa 2002).

Professionaalissa (Zolberg 1981, 109, 112) vaiheessa museossa työskenteleviltä alettiin edellyttää akateemista kouluttautuneisuutta ja oppiarvoa. Kuraattoreita ei silti haluttu rinnastaa alan akateemisiin toimijoihin, koska heidän työnsä edellytti

enemmän esteettistä kuin tiedollista osaamista. Siitä huolimatta kuraattorit iskosivat yliopistostandardit museoihin niin luokituksen kuin kouluttautuneisuutensa osalta. Kokoelmia alettiin järjestää ja esitellä näyttelyissä tieteellisten luokitusten, standardien ja kronologian mukaan sekä eriyttää tieteenalojen perusteella. Tästä seurasi, että ainoastaan alan akateemisen koulutuksen saaneet henkilöt olivat päteviä niitä suunnittelemaan, toteuttamaan ja arvioimaan sekä ottamaan kantaa museon toimintaan ja sisältöihin. Taiteen kentällä alkoi rakentua taidemaailma (Danto 1964), jossa taiteen ja teosten laadun määrittäminen edellytti alan asiantuntijoiden konsensusta. Rönkön (2009b) mukaan Suomessa professionaalina vaihetta leimaa kutsumustietoisten maisterikoulutuksen saaneiden tuhattaitureiden ajanjakso, jossa joukossa oli myös naisia. Rönkkö näkee henkilöt sekä alan uudistajina että valitsemansa ammattialueen erikoisosajina.

Postprofessionaaliossa (Zolberg 1981, 116 -117, 119) vaiheessa, jota parhaillaan elämme, museoihin on alettu kiinnittää uusia ammattiryhmiä. Tämä on seurausta sekä taloudellisen tuloksellisuuden että tietoyhteiskunnan vaatimuksista. Niillä on vaikutuksensa organisaatioon ja toimenkuviin, jonka seurauksena kokoelmaperusteisuudesta on luovuttu toimintonaäkökulman hyväksi. Museoammattilaisten huoleksi voi nousta pelko perinteisen museon alasajosta, kun he kokevat kilpailevansa muiden esim. hallinnon tai markkinoinnin toimijoiden kanssa. Postprofessionaaliossa museon voi ajatella kääntäneen kiinnostuksensa takaisin yleisöön edellisen jakson sisäänpäin kääntyneen asiantuntijapainotuksen sijaan. Vaikka ammattilais-tumisen myötä amatöörismiin ja vapaaehtoistyöhön on museoissa suhtauduttu nurjasti, näyttäisi vapaaehtoisuudelle olevan taas tilaa.

Institutionaaliossa toimijana museolaitoksen sisällä tunnustetaan periytyviä asenteita tai annettuja arvoja, jotka haastateltujen museonjohtajien mukaan muokkaavat työkäytäntöjä ja tuottavat valmiita ajattelutapoja myös tulokkaille. Ne koskevat etenkin suhtautumista asiakkaisiin, asiantuntijuuteen että museon tehtävään. (Y1, Y4). Museoalaa koetaan vaivaavan sisäisen jäykkyyden alalle luonteenomaisena vastarintana uudistuksia kohtaan (Hudson 1985, 15: Miles 1985, 33). Se ilmenee olevista rakenteista kiinni pitämisenä ja kinasteluna valta-asemista (Janes

1996; Miles 1985, 33; Griffin 2003, 4), joista Senge (2006, 25, 172) käyttää termiä taidokas kyvyttömyys. Sen puitteissa kehitetään eteviä tapoja vastustaa uusia ajatusmalleja, jolle *Encyclopaedia Britannica* (*Macropaedia* 12, 654) on omistanut erillisen hakusanan. Siinä kuvataan mm. museoita vaivaavaa toiminnallista staattisuutta ja sulkeutumista ympäröivältä yhteisöltä. Sen mukaan museo hahmottuu sisäänpäin lämpiävänä norsunluutornina (myös Zolberg 1981), jossa museoammattilaisten asenteet ja arvot koetaan rajoittuneina (Griffin & Abraham 2007, 121). Museoita mielletään vaivaavan akateemisen byrokraattisuuden, joka voi ilmetä esim. alentuvana (Hudson 1985, 7-8) tai epäluontevana (Eriksson 1996; Hudson 1975; 1985; 1996; Boniface 1998; Bradburne 1998) suhtautumisena asiakkaisiinsa. Tämä tarkoittaa, että museot saattavat jättää kohtaamatta asiakkaitaan (Kotler & Kotler 1998, 174), jolloin asiakkaan ja museon välille ei synny kontakteja lainkaan. Cossons (1985, 42 -43, 46) pitää museoammattilaisten itseensä sulkeutuneita asenteita, jotka puetaan ”ammattillisen etiikan” asuun, heidän itsensä pahimpina vihollisina. Hänestä museot voivat pärjätä ainoastaan sen perusteella miten ne huolehtivat asiakkaista, jolloin kyse on sekä ammattilaisten asenteista että museon johtamisen tavasta (myös van Mensch 2004). Kallio (2007, 125) pelkää, että museoammattilaisista uhkaa tulla hyödyllisiä idiootteja, jotka eivät uskalla kyseenalaistaa instituutionsa toimintatapoja. Zolbergin (1981) analyysin pohjalta asenneilmaston voi osittain olettaa pysähtyneen museoiden ammattilaisutumisen vaiheeseen, jossa museoammattilaisuus syntyi ja sen autonomia korostui. Museon institutionalisoituminen alkoi tuottaa autonomisesti toimivia asiantuntijoita vahvistamaan museoinstituution tiedollista valta-asemaa. Sisäänpäin kääntynyt toimintatapa on omiaan synnyttämään museosta mielikuvia yleisön tarpeista piittaamattomana laitoksena, joka on epäonnistunut tekemään historian tiedosta nykyajalle merkityksellistä (Kinard 2004, 114). Yksittäinen museo voi myös eriytyä ja vetäytyä muusta museoyhteisöstä tai yhteistyöstä myös muiden toimijoiden kanssa.

Toisaalta myös yleisön ja asiakkaiden keskuudessa on tunnistettavissa varautuneisuutta museon toimintaa (Hudson 1985, 7-8) ja sen uudistumista kohtaan. Vaikuttaa siltä, että museolta instituutiona odotetaan vakautta ja pysyvyyttä, so. muut-

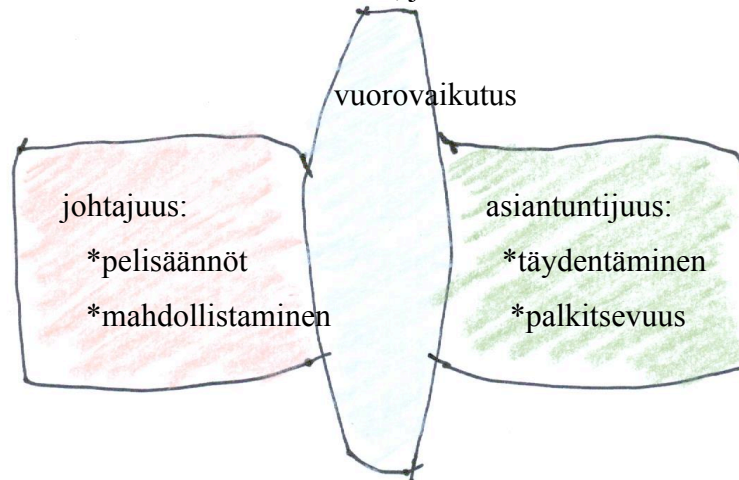
tumattomuutta, mutta samalla museo laitoksena saattaa herättää intohimoja, jota Kallion (2011, 40) mukaan selittää kulttuuriperinnön ainutlaatuisuus. Emotionaalisuus oli tunnistettavissa sekä museoammattilaisten että yleisön monissa kannoissa viime aikoina käydyssä keskustelussa Guggenheim museon tulemisesta Helsinkiin. Tulkitsen kantojen sisältäneen mm. pelkoa ja epävarmuutta uusien ajatusten edessä ja erilaisten toimijoiden suhteen, mutta mukana saattaa olla myös huolta asiantuntijuuden vallasta. Paikallisesti ”Museon” kohdalla sama ilmiö esiintyi museon toiminnallisen uusiutumisen yhteydessä v. 2006. Tuolloin yleisön joukosta nousi sitä vastustavia tunnepitoisia kannanottoja organisaation toiminnallisuutta tehostaviin ratkaisuihin, joissa oli kyse kokoelmapohjaiseen ajatteluun perustuneesta toimintamallista luopumisesta. Ymmärsin, että museoon yhdistyvän mielikuvan muuttumattomuudesta koettiin häiriintyvän.

4. JOHTAJUUS JA ASIANTUNTIJUUS AINEISTOSSA

Esittelen tässä luvussa aineiston ja aineiston analyysin tulokset. Olen kysynyt aineistolta millaisia johtajuuskäytäntöjä museoyhteisössä hyödynnetään kollektiivisen asiantuntijuuden rakentumiseksi. Tutkimukseni aineisto muodostuu toimintatutkimuksellisista interventioista (AI, T) ja prosesseista (*”Viisaat”* ja guerilla knitting) syntyneestä aineistosta, ryhmä- ja yksilöhaastatteluista (X, Y Z), institutionaalisisista dokumenteista sekä päiväkirjamuistiinpanoista ja havainnoinneista. Yhteensä haastattelin 21 henkilöä, joiden lisäksi tein kuusi ryhmähaastattelua. Toimintatutkimuksellisiin AI- interventioihin osallistui 29 henkilöä ja TALO-interventioihin 29 henkilöä. *”Viisaiden”* toimintaan osallistui noin 30 henkilöä ja neuleprosessiin henkilökunnan lisäksi noin 10 henkilöä sekä museoyleisöä.

Olen koonnut aineistot yhdeksi kokonaisuudeksi, sillä mielestäni ne täydentävät toisiaan tuottaen eri näkökulmista tietoa tutkittavista institutionaalisisista ilmiöistä ja niiden murtumisesta. *”Viisaita”* koskeva aineisto osoittaa välineitä suljetun asiantuntijuuden avaamiseen, guerilla knitting – aineisto taas kuvaa myös kuinka institutionaalinen johtajuus voi korvautua jaetulla. Asiantuntijahaastattelut (Y) rakentavat ymmärrystä museokentällä vallitsevista näkökulmista johtajuuteen ja asiantuntijuuteen sekä suhteuttavat niitä ”Museossa” rakentuneisiin malleihin. Interventiot tuovat tietoa sekä henkilökunnan keskinäisistä tavoitteista (T) että yhteistyöstä ulkopuolisten kanssa (AI). Osallisten (X, Z) haastattelut avaavat syvemmin yksilöiden merkityksenantoa ja yksilöllisiä tapoja hahmottaa maailma. Havainnot kertovat omasta ymmärryksestäni ja dokumentit sitovat ”Museon” osaksi sekä omistajan että museoalan ohjaukskoneistoa. Vastaukseksi kysymykseen olen tunnistanut aineistosta viisi teemaa (Kuvio 14.), joista ymmärrykseni rakentui samanlaisia sisältöjä tunnistaen ja hakien niille yhteisesti kuvaavaa otosikkoa sekä peilaten ymmärrystäni teoriaan. Kahdessa teemassa, pelisääntöjen noudattamisessa ja mahdollistamisessa, tulkitseen olevan kyse johtajuudesta. Kahdessa teemassa, täydentämisessä ja palkitsevuudessa, tunnistan asiantuntijuuden rakentumisen aineksia. Vuorovaikutus näyttää olevan viides teema, joka rakentaa

molempia sisältöjä ja yhdistää teemoja. Olen lisäksi havainnut, että jokaisessa teemassa vaikuttaa aistiulottuvuus, joka ilmenee vaihdellen teemakohtaisesti.



Kuvio 14. Aineistosta nousevat teemat johtajuuden ja asiantuntijuuden näkökulmasta.

Kuvaan tässä luvussa ilmiöitä aineistossa teemakohtaisesti, kuitenkin siten, että paneudun vuorovaikutukseen (4.5.) muita syvällisemmin, koska se vaikuttaa olevan sekä keskeinen muita teemoja rakentava elementti että johtajuus- ja asiantuntijuusilmiöitä toisiinsa sitova tekijä. Vuorovaikutus näyttäytyy välineenä, jonka avulla syntyy muita teemoja valaisevaa ymmärrystä. Viimeisessä alaluvussa 4.6. kokoan teemat yhteen läpivalaistakseni niitä esteettisellä teoriolla.

Pyrin esittämään teemojen keskinäiset suhteet visuaalisesti kuviona, joka säilyy lukijan mielessä hänen lukiessaan tekstiä pitemmälle. Hyödynnän tässä esteettisen kokemuksen syntymekanismia, jossa silmä tunnistaa visuaalisesta esityksestä ennestään tuttuja muotoja ja tulkitsee ne joksikin. Kuvaan teemojen suhdetta toisiinsa perhosen kaltaisesti, siten että siivet edustavat tutkittavia ilmiöitä. Muoto tulee toistumaan myöhemmin, se kehittyy ja varioituu rikastuen lisämääreillä. Teemat rakentuvat sisällöistä, jotka esittelen oheiseen taulukkoon 4. kokoamieni teemaotsikoiden alla.

Taulukko 4. Johtajuuden ja asiantuntijuuden teemat sisältöineen.

<i>pelisäännöt:</i>	byrokratian kehikko operatiivisen toiminnan keskinäinen ohjaus kehollisuus ja työyhteisön hienosäätö
<i>mahdollistaminen:</i>	infrastruktuurin tuottaminen johtajuusmomentum taide johtajuuden instrumenttina hämähäkinseittiorganisaatio
<i>täydentäminen:</i>	tasavertaisuus rajallisuuden sietäminen tilkkutäkki
<i>palkitsevuus:</i>	merkityksellinen tietosisältö materiaali ja tekeminen
<i>vuorovaikutus:</i>	verbaali vuorovaikutus nonverbaali vuorovaikutus

4.1. Pelisääntöjen noudattaminen

Pelisääntöjen noudattamisessa on kyse työyhteisöä koskevissa keskinäisissä sopimuksissa pitäytymisestä ja ne edustavat ja ylläpitävät museota sekä julkisena että alansa instituutina. Pelisäännöillä määritellään sekä organisaation että työntekijöiden toimintaa. Tarkoitin pelisäännöillä toiminnasta sopimista kolmella tasolla. Työnantaja instituution edustajana asettaa työntekijää työn suorittajana koskevia määräyksiä, joihin työntekijä sitoutuu työsopimuksella. Toiseksi työyhteisön sisällä jäsenet neuvottelevat keskuudessaan työpaikkakohtaisista operatiivisista menettelyistä, käytännöistä ja tavoista kontrolloida toimintaa ja hyväksyä kontrolli. Kyseiset sopimukset tehdään joko sanallisesti tai ne koetaan sovitun sanattomasti yhteisissä tavoissa toimia. Sopimuksissa on puhe muodostuneista

käytännöistä, jotka koskevat yhteisössä hyväksytyjä työn tai päätöksenteon tapoja. Kolmas pelisääntöjen osa-alue ovat työyhteisön keskuudessa aistipohjaisesti ja kehollisesti sovitut mikrotasoiset tavat kohdata yhteisön muita jäseniä. Kaikissa pelisäännöissä käydään keskustelua johtajuudesta, sillä säännöt tuottavat johtajuutta ja alaisuutta. Pelisäännöt ilmenevät teemasta tunnistamissani operatiivisissa toimissa, jotka esittelen tekstissä lihavoitujen otsikoiden alla.

4.1.1. Byrokratian kehikko

”Museo” on osa julkista organisaatiota, kaupunkikonsernia, jonka toiminta nojautuu säännöstöihin. Niitä ovat mm. hallintosääntö, toimintasäännöt, projekti- ja hankintaohjeet, kielimääräykset, viestintä-, matkustus- ja perehdyttämisohjeistot, työaikoja ja työn suoritusta sekä henkilöstöä koskevat ohjeistot ja määräykset mukaan lukien toimenkuvat. Osana kaupunkikonsernia ne koskevat ”Museon” toimintaa, jota määrittävät lisäksi eritasoiset strategia-asiakirjat. Työnantajan määräykset edustavat työnantajan tahtotilaa ja ovat työyhteisöjen suhteen ulkoa annettuja. Ne ovat syntyneet poliittisen päätöksenteon kautta virkamiesvalmistelun pohjalta. Niiden tavoitteena on rationalisoida työsuorituksia Max Weberin (1968; Ritzer 2013, 29 – 32) kuvaaman byrokratian periaattein tavoitellen tehokkuutta, ennustettavuutta, laskettavuutta ja kontrollia. Työn pelisääntöjen perustaksi ymmärretään työnantajan asettamat ideologiset periaatteet ja ohjelmat, vaatimukset, ohjeistukset tai määräykset, jotka edustavat byrokraattisen kontrollin valikkoa (Weber 1968; Fleming & Spicer 2007, 24; Ritzer 2013) ja tukevat instituutiota.

Toimenkuvat pelisääntöinä

Toimenkuvat ovat työnantajan hyödyntämä byrokraattisesti standardisoitu työnjaon instrumentti. Toimenkuvat edustavat institutionaalista järjestystä sekä erillisinä tehtävinä että institutionaalisen kokonaisuutena. Toimenkuvilla kokonaistyo-suoritus jaetaan yksilöiden kesken siten, että yksilöllinen toimivalta ja vastuu voidaan määritellä rooleiksi, joiden kautta instituutio on olemassa. Yksilölle byrokratian

mukainen toimenkuva asettaa työyhteisössä hänen asemansa ja asiantuntijuutensa rajat, joiden kautta rakentuu institutionaalinen identiteetti (AI2; Crevani ym. 2010, 83; Berger & Luckmann 1966, 92- 96). Työkokonaisuuden jakamisessa osiin on kyse tehtävien eriyttämisestä kontrollin mahdollistamiseksi. Eriytettyjen työtehtävien yhdistäminen uudelleen edellyttää vaikuttamista eli johtajuutta. ”Museon” historian ensimmäiset toimenkuvat muodostettiin vasta vuonna 2006 organisaatiouudistuksen yhteydessä. Tehtäväjako muokkautui yhdessä tunnistettujen tarpeiden kautta ja toimenkuvat kirjoitettiin toisistaan riippuvaisiksi esittämään itseriittoista työskentelyä, jonka oli museon historiassa koettu haitanneen työn tuloksellisuutta.

”... ihmiset haluaa suoraa ohjeistusta ja työosuuksien jakoa, vaikka kaikki onkin ammattilaisia, mutta ehkä kyse on sitten enemmän kokemuksen puutteesta... tai ehkä sitten siellä taustalla on ymmärrys katasrofaalisesta taustatilanteesta, josta yritetään päästä eteenpäin..”
(X4)

Ajatuksena oli tunnistaa yksi yhteinen päämäärä, jota kohden kaikki etenevät ta-
hoillaan. Kokonaisuus rakentuu palapelin tavoin yksilöiden osasuoritusten summaksi, josta syystä henkilökunta (T1) kokee muiden toimenkuvien ja vastuiden tuntemisen on tärkeäksi, sillä yksilöllinen asemoituminen hahmottuu niiden kautta. Siksi pelisääntöpuhe on keskeistä.

Toimenkuvista museon johtaja viittaa vahvimmin suoraan instituutioon ja muodostuu sen symboliksi (Berger & Luckmann 1966, 93). Institutionaalisen johtajuuden läsnäoloa tunnutaan pidettävän tärkeänä turvaamassa asiantuntijuuden käyttöönottoa ja hyödyntämistä, koska haastatellut museonjohtajat (Y1, Y2, Y3; Y4) tunnistavat individualistisen asiantuntijuuden museoille tyypilliseksi. Se nostaa museonjohtajien puheissa johtajuuden keskeiseksi tehtäväksi työntekijöiden yksilöllisten panosten yhteensaattamisen, joka tarkoittaa keskinäisten raja-aitojen, toisin sanoen toimenkuvien murtamisen edistämistä. Tässä onnistumiseksi johtajalta odotetaan yksilöllisiä valmentajan taitoja kuten empatiaa, kykyä ohjata ja tukea yksilöitä sekä antaa tilaa ja kyetä tasapainoilemaan erilaisten tahtotilojen kesken. Monien alojen osaavat, sitoutuneet ja idearikkaat asiantuntijat tarvitsevat myös yksilöllistä tilaa loistaa (Y3).

”... osaavalle joukolle on annettava tilaa loistaa, jolloin johtaja on kuin kuunteleva valmentaja...joka tasapainoilee saadakseen joukon yhteisten tavoitteiden taakse... pitää antaa tilaa osallistua ja näyttää yksilöllinen luovuutensa...”(Y3)

Vaikuttaa siltä, että myös ”Museossa” johtajuudelta odotetaan osin institutionaalista roolisuoritusta, johon ja jonka puitteissa syntyviin tekoihin kohdistuu asemaan yhdistettyjä odotuksia, kuten ongelmanratkaisukykyä, jonka toivotaan vapauttavan muut ydintehtäviä koskevista huolista, kuten haastatteleman museonjohtaja toteaa (Y4). Toisin sanoen johtajalta odotetaan adaptiivisuutta muun yhteisön tarpeisiin. Varsinkin ”Viisaiden” piirissä johtajan rooliin kohdistuu vahvoja positiivisia odotuksia lähes ylivertaisesta sankarillisesta yksilötoimijasta ja siksi näyttää olevan vierasta ajatella, että johtajuutta voitaisiin mieltää muuksi. Tämä keskustelu peilaa sekä toimijoiden sisäistämää ymmärrystä johtajuuden institutionaalista asemasta että ”Museon” historiassa koettua johtajuuden jäsentymättömyyttä, josta aikanaan koettiin seuranneen työntekijöiden yhteistyöpuutteita ja toiminta kärsi; harrastajat kokivat museon olleen heitteillä (Z3; Z6). Rooliin kohdistuvissa odotuksissa näyttäisi olevan kyse eron tekemisestä nykyisyyden ja menneen välille. Roolin mukaiset odotukset vaikuttavat noudattavan Daviesin (2007, 260) tunnistamia museonjohtajan perinteisiä sankarillisia yksilörooleja kuten visionääri ja strategi, työyhteisön edustaja, ulkoisten kontaktien rakentaja, ammattilainen, mentori ja voimaannuttaja.

Keskinäiset pelisäännöt

Yksittäisen työntekijän kannalta byrokratian tuottama rationalismi tarjoaa kuitenkin varsin vähäisiä valinnan mahdollisuuksia työn suorittamiseksi tai suorituksen laadun arvioimiseksi. Tähän tarpeeseen museossa on tuotettu kollektiivisissa prosesseissa politiikkaohjelmat, joissa on sovittu eri segmenteillä suoritettavalle työlle yhteiset raamit ja toimintapa, sidottu ne strategiaan sekä otettu kantaa toiminnallisiin laatutavoitteisiin. Vaikka byrokratian ohjeistusten noudattamisen seuranta on osa esimiehen tehtävää, syntyy niiden noudattamisesta myös työyhteisökohtainen sosiaalinen kontrollijärjestelmä. Käytännössä se tarkoittaa ”olemista toinen toistensa silmissä”, jolloin havainnoidaan esim. kahvituntien pituutta ja työhön

saapumisaikaa (Y3; T2). Tämä valvonta perustuu aistihavaintoihin, joita peilataan sääntöjen asettamiin raameihin. Näissä tilanteissa käydään kehollista neuvottelua siitä mikä on hyväksyttävää, jolloin kyse on esim. viipyvistä katseista, jotka myöhästyvä yksilö voi tuntea itsessään. Kyse on kehollisesta (flesh) kontrollista, joka muodostaa myös osan työyhteisön keskinäistä hienosäätöä ja johtajuutta.

Tunnistamaton johtajuus

Vaikka ”Museossa” johtajuutta esiintyy myös henkilökunnan keskuudessa vaihtelevissa työtilanteissa ja asiantuntijatyössä (esim. politiikkaohjelmat), ei toimia tunnisteta johtajuudeksi (Alvesson & Sveningsson 2003; Ladkin 2010). ”Museon” työntekijän (X5) mukaan museonjohtajalta odotetaan arjessa vastuiden jakamista ja tilan tekemistä asiantuntijoille, jotka faktisesti tekevät alueensa asiantuntijaratkaisut; toisin sanoen asiantuntijuus kuitenkin tunnistetaan päätöksenteossa.

”... edellytys vastuiden jakamiselle on, että pomo luottaa alaisiinsa ja silloin voidaan tehdä tilaa asiantuntijuuden käytölle...” (X5)

Asiantuntijuusteot jäävät silti johtajuutena tunnistamatta, koska ne yhdistyvät nimenomaan asiantuntijatyöhön. Sen sijaan mielikuva johtajuudesta käsitteenä vaikuttaa perustuvan institutionaaliseen käsitykseen yksilöjohtajasta, jolloin asiantuntijuuden kautta toteutuva johtajuus koetaan organisoitumisena ja vastuunkantona omasta tehtävästä. Tämä tarkoittaa, että työntekijät ovat sisäistäneet institutionaalisen identiteettinsä siinä määrin vahvasti, että se ei tee tilaa uudelleentulkinnoille. (Berger & Luckmann 1966, 92). Byrokratiaa, muotoutuneita reviierejä ja toimijoiden autonomiaa halutaan kunnioittaa, vaikka työyhteisössä peräänkuulutetaan laaja-alaista kokonaisuuden hallintaa (AI2). Kun toimenkuvia on tilapäisesti jouduttu ylittämään esim. kumppanuustoimissa, on johtajuus saattanut roolittua uudeksi. Silloin museon työyhteisö (X8) on kokenut haetun sekä työn mielekkyyttä että museon etua toimintamahdollisuuksien ja vaikuttavuuden vahvistamiseksi. Toimenkuvia ei ole muutettu ylitysten perusteella vaan niitä on käytännössä noudatettu väljästi, ja keskinäisellä sopimuksella malli on toiminut moitteettomasti.

Kun tutkimukseni edetessä esittelin työyhteisölle havaintoni johtajuuden jakautumisesta asiantuntijuuden perusteella, aktualisoitui toimenkuvien ylityksistä keskustelu. Työyhteisön jäsenet (X8) kokivat toimenkuvat poikkeuksellisen vaativiksi, koska kerroin havainneeni niihin yhdistyvän jaetun johtajuuden elementin. Tulkitsen kokemuksen yksilöllisestä institutionaalisesta identiteetistä järkkyneen siihen liitetyn johtajuuskäsitteen takia, johon osalliset yhdistivät mielessään vastuuta. Toisin sanoen ymmärrän käytetyn kielen muokanneen uudeksi yksilöiden sisäistämän ymmärryksen asemastaan, jossa vastuun koettiin kasvaneen aiempaan verrattuna. Näyttää siltä, että yhteisön käsitteistössä kyseiselle johtajuudelle ei ollut referenssiä, koska käsite ei ollut aiemmin noussut keskusteluun eikä johtajuuteen ollut kohdentunut vaihtoehtoisia pohdintoja. Työntekijän institutionalisoitunut identiteetti, joka sisälsi kokemuksen johdettuna olemisesta, vaikutti joutuvan uuden arvioinnin kohteeksi, sillä työroolit näyttävät rakentuvan sopimuksenvaraisten ja toisistaan riippuvaisten asemien kautta. Keskusteluun nostamani jaettu johtajuus tarkoitti toimintaa, jonka välineitä ovat sisältöä tuottavat operaatiot, tässä tapauksessa museossa suoritettava asiantuntijatyö. Tämän perusteella ymmärrän, että tapa hahmottaa johtajuutta ”Museossa” perustuu vahvasti institutionaaliseen johtajuuteen eli annettuihin pelisääntöihin, joita edustavat mm. institutionalisoituneet työidentiteetit. Julkisen organisaation byrokraattinen koneisto ja toimintatapa näyttävät olevan työyhteisössä sisäistettyjä. Vaikkakin johtajuutta tunnustetaan toimijoiden soveltamana asiantuntijuutena, tuntuu sen nimeäminen johtajuudeksi vieraalta. Näissä tilanteissa johtajuus piiloutuu tekemisen taakse, josta seuraa, että johtajuudelle haetaan legitimaatiota pääosin institutionaalisesta asemasta.

4.1.2. Operatiivisen toiminnan keskinäinen ohjaus

Osa työhön kohdistuvista pelisäännöistä, kuten keskinäiset sopimukset ja situationaaliset käytännöt, rakentuu työyhteisön sisäisten voimien (Vähämäki 2010) perusteella. Kantavat voimat ovat *osallisuus* ja *vastarinta*, joista kehittyvät relationaalisia operationaalisia välineitä eli pelisääntöjä, joita työyhteisö hyödyntää

edistämään tavoitteita. Sekä työyhteisön jäsenet että ”*Viisaat*” (T1; A11) pitävät tärkeänä sitä, että osalliset ovat niistä perillä ja voivat osallistua niiden kehittämiseen tarvelähtöisesti sekä pitäytyvät niissä toiminnan sujumiseksi odotetulla tavalla. Osallisuus konkretisoituu aineistossa ”Museon” tiimeiksi ja harrastajayhteisön kanssa muotoutuvaksi kumppanuudeksi, ”*Viisaiksi*”. Vastarinta näyttäytyy osallisuuden vastavoimana moniasteisesti ja -tahoisesti toiseuden kokemisena, josta voi kehittyä vastarintaa tai panttaamista, mutta sen näyttää synnyttäneen myös luovia ratkaisuja. Vakiintuessaan voimista tulee käytäntöjä, jotka ilmentävät yhteisössä rakentuvaa johtajuutta, vaikka sitä ei puheissa kuule.

Osallisuus - tiimit

Tarkoitin osallisuudella sekä organisaation sisällä että kumppanien kanssa syntyvää toiminnan toteuttamiskelpoisuuden tukemista ja yksilöllistä mahdollisuutta ottaa osaa toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen. Ymmärrän osallisuuden subjektiiviseksi kokemukseksi, jota ei voida objektiivisesti todentaa, mutta joka näyttää syntyäkseen edellyttävän vuorovaikutusta. ”Museossa” osallisuuden kokeminen on synnyttänyt tiimit ja vaikuttaa pitävän koossa ”*Viisaiden*” toimintaa. Tiimien synty on konkretisoitunut museon aiempaan linjaorganisaatiokaavioon (Kuvio 13.) kuvatun tiimiprosessitavoitteen.

Tiimit syntyivät tutkimuksen TALO – interventiossa v. 2010 museon tietopalvelun, kokoelmahallinnon ja elämystuotannon ydinprosessien perusteella. Tarkoitin tiimillä työtehtävän tai ongelman ympärille muodostunutta ryhmää, jonka jäsenillä on yhteinen päämäärä, itsenäiset roolit ja toisiaan täydentäviä taitoja (Yukl 2010, 356). Tiimit syntyivät itseohjautuvasti sekä yksilöistä nousseiden strategisten tiedonintressien että oman työsuorituksen tehostamistarpeen pohjalle integroimaan asiantuntijuusalueita keskenään. Niissä toimenkuvien rajat joustavat, jolloin yksilöiden institutionaalinen identiteetti voi joutua uuden arvioinnin kohteeksi. Tulkitsen tiimien rakentuneen yksilöiden vahvojen ammatti-identiteettien varaan, koska yksilöt ovat löytäneet itsestään varaa ammatilliseen joustoon. Yksilön kannalta osallisuus tiimissä perustuu luopumiseen autonomisesta toimijapositionista ja itsen hahmottamisesta relationaalisesti, jotta oma osaaminen on mahdol-

lista asettaa yhteiseen käyttöön. Se tarkoittaa valmiutta sekä antaa tietoja ja taitoja että ottaa niitä vastaan, jolloin saattaa rakentua keskinäistä riippuvuutta. Koska tiimit vapauttavat osalliset työrooleistaan, he voivat irtautua roolinmukaisesta puheesta kohden omien kantojen ilmaisua ja pyrkiä tavoittamaan reflektiivisen puheen tason (Fletcher & Käufer 2003, 37) voidakseen täydentää ja vahvistaa toisiaan yhteisten tulosten saavuttamiseksi. Byrokratian näkökulmasta tiimit purkavat asemaan sidottua asiantuntijuutta ja vapauttavat organisaation käyttöön niistä riippumattomia kompetensseja, jolloin organisaation osaaminen kokonaisuutena saattaa vahvistua.

Tiimien jäsenten (X4; X1, X2) mukaan tiimien koetaan olevan vertaismentoroinnin, jaksamisen ja kollegiaalisen tuen kanavia, jotka tarjoavat osallisille käytännön työtä jäsentävän ja tukevan sekä sisällöllisen että menetelmällisen tukirakenteen. Tiimitoiminta tuntuu osallisten kokemusten perusteella (X5; X1) palkitsevan ja tukevan koko työyhteisöä yksilöiden kautta, jolloin yksilön ja hänen ymmärryksensä kehittyminen vaikuttaa koko organisaatioon (Hiltula ym. 2010, 93; Ahokas 2010).

”... tiimeissä sä et ole yksin asioiden kanssa vaan saat tukea ja palautetta varsinkin, jos et oo varma miten joku asia pitäis hoitaa... se on aika vapauttava ajatus, ettei ole yksin hommien kanssa...” (X5)

”Museon” henkilökunta (X8) kokee, että niiden puitteissa tehdään jatkuvaa kehittämistyötä ja kokeiluja sekä muokataan käytäntöjä. Työssä keskitytään tiimimuitioiden ja jäsenpalautteiden perusteella museon toiminnan linjaamiseen asiantuntijasisältöjen kautta ja pyritään normittamaan tai sopimaan työn tekemisen ja asioiden hoitamisen tapoja. Tiimien tuella työn suunnitelmallisuuden koetaan jäsenten kesken vahvistuvan, kehitetään uusia toteutustapoja, tavoitemäärittelyitä, aikataulutusta ja pelisääntöjä käytännön tilanteisiin. (Tiimien muistiot; X8, X5; T2). Tiimeissä vaikuttaa syntyvän kollektiivista tiedonluomista (Hakkarainen ym. 2002; 2012), koska niissä tavoitellaan tietokäytäntöjen muuttamista ja olevien mallien uudistamista. Tältä kannalta tulkitsen tiimien syntyneen yhteisön operatiiviseksi vastaukseksi kannettuun huoleen museon historiasta kumpuavaan tiettyjen asioiden hoitamattomuuteen. Tässä mielessä tiimien työllä tavoitellaan eron-

tekoa aiempaan työnteon kulttuuriin. Tiimit rakentuivat henkilökunnan kokeman aidon tarpeen pohjalta, oma osani esimiehenä oli pelkästään ohjata henkilöt ryhmiin keskustelemaan keskenään.

Tiimeissä osalliset ottavat vastuuta jaetun johtajuuden periaatteen mukaisesti toiminnan muokkaamisesta ja rakentavat sitä tarvitsemaansa suuntaan. Jäsenet osallistuvat työskentelyyn oman työroolinsa ja kulloisenkin tehtävänsä perusteella, jolloin keskinäiset reviirit sovitaan tapauskohtaisesti. Asioiden käsittelyssä puhetta johtaa se, joka nostaa asian esiin tai tuntee sisällön, jolloin institutionaalisilla asemilla ei ryhmissä koeta olevan merkitystä (T2), vaan vaikuttaminen on tilannekohtaista ja vastavuoroista. Vuorovaikutus synnyttää tiimeissä asioita ja ne kehittyvät sen kautta, sillä vuorovaikutussuhde on sidoksissa osallisiin, tilanteisiin, olosuhteisiin ja työn haasteisiin. Johtajuustekoja syntyy asioiden edistämisenä, mutta johtajuus piiloutuu asioiden taakse eikä tekoja tunnisteta johtajuudeksi, vaikkakin tiimeissä toimiminen tuottaa jäsenille yhteisen toimintavallan kokemuksen. Tiimien päätöksenteossa käytetään niiden asiantuntijuuteen nojautuvaa valtaa, vaikka byrokraattinen ratkaisuvallta perustuu institutionaalisiiin toimenkuviiin. ”Museon” henkilökunnasta nousevan ymmärryksen (X8) mukaan asiantuntijuuteen perustuva johtajuus näyttää jakautuvan tiimien hoitamien sisältöjen ja niistä kantaman asiantuntijavastuun pohjalta. Toimintamalli lähenee Koivusen (2007) tarkoittamaa kollektiivista asiantuntijuutta, jossa asiantuntijuus kietoutuu johtajuuteen. Yksilöt hahmottavat itsensä toistensa täydentäjinä, jolloin jäsenten mukaan (T1) myös hiljaisella tietämisellä on alettu nähdä aiempaa tärkeämpi arvo. Se tarkoittaa, että myös esteettisillä tekijöillä on osansa johtajuuden muotoutumisessa.

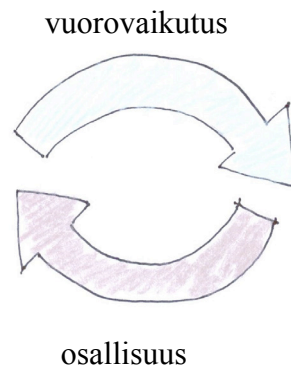
Kumppanuus – ”Viisaat” ja ETT yhteistyö

”Museon” yhteistyö ”Viisaiden” kanssa rakentuu yhteisen sisällön varaan, mutta harrastajapohjalta eikä sitä voida arvioida kuten työyhteisöä. Kyse on spontaanisti muodostuneesta ryhmästä, jonka jäsenet saavat museosta tukea ja ohjausta harrastukseensa. Tunnistan ryhmän käytäntöyhteisöksi, jonka jäsenet osallistumalla museon toimintakulttuuriin oppipoika – mestari mentaliteetilla kasvavat menette-

lytavoiltaan ja normistoltaan museon ammatilliseen piiriin sekä omaksuvat alan asiantuntijuuden toimintamalleja, arvoja ja normeja. Yksilöiden asiantuntijuus kehittyy osallistumalla ryhmän käytännön toimintaan. Tietäjinä harrastajaryhmän yksilöt kokevat itsensä autonomisina toimijoina, jotka täydentävät toistensa asiantuntijuutta, mutta yksilöiden keskinäisiä suhteita määrittävät vuorovaikutuksen määrä ja syvyys. Koska ryhmä on avoin, muokkautuu sen todellisuus situationaalisesti kulloistenkin osallisten mukaan jatkuvassa prosessissa. Ryhmässä kaikkien koetaan olevan vastuussa suhteen laadusta. Vuorovaikutus näyttää yhteistyössä toimivien (AI1) mukaan edistävän tieto- ja toimintaosallisuuden syntyä sekä muokkaavan osallisia sitovaa yhteistä tavoitetta (Kuvio 15.).

”... se on se vuorovaikutus... et saa mitään, jos et anna... mutta sitte meneekin helpoks, kun on toinen saman asian parissa... ja kun pannaan väki sekaisin, nousee kaikkien mielipiteitä ja kaikki tietää paljon...” (Z2)

Osallisuus perustuu aktiiviseen läsnäoloon ja on sidoksissa yhteistyötilanteisiin ja – tapoihin, joihin vaikuttavat kognitiivisuuden rinnalla aistihavainnot ja tunnelementti. Osallisuudeksi tulkitaan kyky vastaanottaa toisten viestejä ja sillä tarkoitetaan kokemusta keskinäisestä lähestyttävyydestä sekä mahdollisuutta nähdä yhteinen hyvä. (AI2). Eräs ”Viisaista” (Z12) totesi havainneensa yhteistyön rakentaneen jäsenten keskuuteen kollektiivisen identiteetin, jota kuvaa autonomiseen toimijaitseen viittaavan minä- pronominin korvautuminen relationaalisuutta korostavalla me – pronominilla, joka viittaa määritteeseen ”Viisas”.



Kuvio 15. Vuorovaikutuksen ja osallisuuskokemuksen keskinäinen suhde.

Osallisuus näyttäisi muokkaavan maaperää kumppanuudelle eli tietoiseen valintaan perustuvalla yhdessä tekemisellä ja kokemisella, säännöllisellä yhteydenpidolla sekä molempia palvelevilla yhteisillä tavoitteilla (Ståhle & Laento 2000). ”Museon” kannalta tarkasteltuna yhteistyö muodostuu strategiseksi kumppanuudeksi (Ståhle & Laento 2000; Vesalainen 2004), joka tukee museon johtamista. Se varmistaa museon yleisötyön tavoitteissa (”Museon” strategia) onnistumista madaltamalla museoon tulemisen kynnystä ja vahvistaen henkilökunnan näkemysten mukaan (X1; X3; X5; AI1) museon tietopääomaa. Amatööriulottuvuus pehmentää ”Museon” suhdetta suureen yleisöön ja kumppanuuden voi nähdä puskuristrategiana, jossa nimetään ja tehdään näkyväksi toimintamalli, joka sekä avaa että murtaa museon institutionaalista asiantuntijaroolia. Kumppanuuden tavoite on vahvistaa jakamisen ja yhdessä kasvamisen käytäntöjä rikkomalla mielikuvaa ”Museosta” suljettuna norsunluutornina. Toiminnalla tavoitellaan yhä laajemman harrastajajoukon saavuttamista synnyttäen ”Viisaan” (Z12) sanoin ”vesirengasefekti”, jossa tiedonkeräämisen innostus tarttuisi yleisöön vyöhykkeittäin laajenevan vesirengaan tavoin. Efektin nähdään avaavan tietä kohden inklusiivisuutta, joka museossa ymmärretään mm. aiemmin tavoittamattomien yleisöryhmien saavuttamisena. ”Viisaiden” ryhmä kokee menestyneensä pyrkimyksissään, sillä yhteistyöllä koetaan jäsenen (Z12) mukaan onnistutun käännettävään yhteisille tavoitteille nopeiksi aiemmin museoon nurjasti suhtautuneita henkilöitä. Välineinä on hyödynnetty sekä tiedollista että esteettistä vaikuttamista medioissa, monipuolista näkyvyyttä julkisissa kaupunkitiloissa, esiintymisiä seminaareissa sekä kaikille avoimia toimintatapoja. Kumppanuudesta vaikuttaa rakentuneen ”Viisaille” missio: helposti lähestyttävänä amatööreinä he kokevat tarjoavansa museon käyttöön oman verkostonsa sillanrakennustyöhön yleisön tavoittamiseksi. (AI2). Kumppanuus palkitsee harrastajia, jota aihetta käsittelemme tarkemmin luvussa 4.4.

Toiseuden kokeminen

Kumppanuus ”Viisaiden” kanssa vaikuttaa muuttaneen ”Museon” henkilökunnan suhtautumista ylipäänsä ulkopuolisiin toimijoihin ja virittää keskustelua pelisäännöistä, sillä taustalla ovat erilaiset toimijapositiot. Henkilökunnan puheissa (X8)

nousee esiin näkemys siitä, että kyseisten ryhmien odotukset ja todellisuudet eivät aina kohtaa tai vastaa toisiaan, josta syystä yhteistyötä vaikuttaa paikoin leimaavan turbulenssi.

”...eihän se yhteistyö ihan ongelmatonta ole varsinkin, kun jokainen elää sille omalle asialleen niin vahvasti...” (X5)

Harrastusryhmän vapaan luonteen ja heterogeenisuuden takia ammattilaiset (X8) kokevat ongelmaksi sen sosiaalisen hioutumattomuuden sekä yksilöiden individualististen kiinnostusten nostattamat sisäiset ristiriidat. Lisäksi ryhmien käyttämän kielen yhteensovittaminen edellyttää yhdessä vietettyä aikaa. Ammattilaisten harrastajiin kohdistuneet odotukset eivät kaikkien kannalta ole täyttyneet, koska osa museoammattilaisista (X1; X2; X8) näkee ryhmän vain pitkälle palveltuna sosiaalisena seurusteluverkostona. ”*Viisaiden*” joukossa viihtymispuheilla ja tarinoinnilla vaikuttaa olevan oleellinen rooli yksilöitä koskettavien merkitysten kautta, informaationa ja rakentamassa sosiaalista ryhmää. ”Museon” ammattilaisten keskuudessa yhteistyön arvo avautuukin oman tehtävän kannalta ensi sijassa heille, jotka osallistuvat aktiivisesti ryhmän toimintaan. Kuitenkin arjen kohtaamisissa ”Museon” henkilöstö näyttää sallivan harrastajille työyhteisön jäseniä laajempaa sosiaalista väljyyttä. Ammattilaisia sitoo työrooli ja toimenkuva, kun taas harrastajakumppanit osallistuvat yhteistyöhön vapaaehtoisstatuksella, vaikka osa ”*Viisaista*” suhtautuu toimintaan lähes ammattimaisesti. Yhteistyön vakiintuminen näyttää vaativan toimijapositionien ja asiantuntijuuden prosessointia sekä yksilö- että ryhmätasolla. Vakiintunut koherentti ryhmäidentiteetti ei toistaiseksi ole täysin rakentunut; sen sijaan osin on syntynyt yksilöllisiä kokemuksia toiseudesta. Toiseus vaikuttaa perustuvan individualismin ja erilaisuuden kokemuksiin ja voi rakentaa erottavia tai yhdistäviä rajoja yksilöiden välille. Kuitenkin kumppanuuden koetaan rikastuvan erilaisuudesta, josta syystä sen ei täysin ”*Viisaan*” (Z11) mukaan odotetakaan vakiintuvan vaan sellaisena siihen koetaan sisältyvän luovan satunnaisuuden mahdollisuuden (Bateson 1979, 47- 48; Gustafsson 2006). Toisaalta toiseuden kokemus voi kasvaa tunnistetuksi vastarinnaksi kuten ”Museon” tiimeissä, kun joidenkin yksilöiden voi tietoisesti havaita jättävän asioiden toimeenpanoon panostamisen sovittua vähemmälle ja siten hidastavan yhteisten tavoitteiden saavuttamista (X2; X4; T2).

Dialoginen tila: vastarinta ja luovuus

Ristiriidat ovat välttämätön osa inhimillistä arkea eikä organisaatioiden toiminta rakennu pelkkien onnistumisten ja positiivisten kokemusten varaan. Osallisuus ei ole itsestään selviö vaan sen tavoittelu saattaa nostattaa päinvastaisia reaktiota ts. vastarintaa. Ymmärrän aktiivisen vastarinnan häiriökäytökseksi kuten tekosyiksi, taivutteluksi, sivuuttamiseksi, hidastamiseksi tai sabotoinniksi (Yukl 2013, 200). Passiivinen vastarinta voi tarkoittaa mm. tarkoituksellista vetäytymistä. Tunnistan aineistossa sekä aktiivista että passiivista vastarintaa. Vastarinta näyttää nousevan yksilöllisenä ilmiönä, mutta laajetessaan siitä tulee organisatorinen tekijä. Vastarinnassa vaikuttaa olevan kyse pyrkimyksestä kumota koettu valta-asetelma ja se voi näyttäytyä vastustuksena, kieltäytymisenä, aktiivisina kannanottoina, pakenemisena tai vastavoimaisena luomisena. ”Museon” ARS11 -näyttelyhanke törmäsi sisäiseen kritiikkiin, joka nostatti osassa henkilöstöä vastarintaa. Museoammattilainen tunnisti sen mm. verbaalissa kritiikissä, yhteistyöhaluttomuudessa, tehtäviin tarttumattomuudessa ja niiden hidastamisessa.

”... vastustusta ilmeni kuten arvata sattaa... en tiedä tuliko protesteja sinun korviisi, sillä mielestäni vastustus ei ollut niinkään sanallista kuin sitä, että ei vaan ryhdytty toimeen..” (X6)

Vastarinta näytti nousevan yksilöllisistä reaktioista, jotka peilasivat tyytymättömyyden kokemusta jäämisestä päätöksenteon ulkopuolelle, he toisin sanoen vastustivat kokemaansa valtaa. Vastarinnalla he pyrkivät muokkaamaan käytössäänöstöjä itselleen sopiviksi haluten vähentää kokemansa vallan vaikutusta, koska eivät kokeneet yhteisössä tehtyä päätöstä omakseen. Vastarinta tuotti toiminnallisia hidasteita synnyttäen samalla kriittisen dialogisen mahdollisuuden arvioida muodostunutta tilannetta. Sen kautta avautui tutkivan muutoksen ikkuna, joka rikkoi vakiintuneen etenemistavan ja sen myötä rakentui tilaa uudistavalle ratkaisumallille, guerilla knittingille.

Guerilla knitting -hanke vaikutti tarjoavan vastarinnalle äänen, koska sen perustavien viestien koettiin henkilöstössä olevan anarkistinen.

”... guerilla jutulla on anarkistinen lähtökohta ja siksi siinä ei ole oikeaa tai väärää, hyvää tai huonoa tapaa tehdä... se on villiä ja vapaata ja ihanaa...” (X7)

Teema edusti myös kaikkea muuta kuin arvostetulta museolta edellytettyä toimintatapaa. Idea tarjosi vastustajille luovan keinon ilmaista protestinsa, koska hankkeessa sai puhetilaa ilmiö, jota auktoriteetti ei sanellut. Silti hanke palveli sekä vastustajia että näyttelyohjelman tavoitteita, koska siinä voitiin hyödyntää satunnaista uudistavaa toimintamallia ”Museon” pyrkimysten edistämiseen. Toteutus näytti palkitsevan vastustajien autonomisen itsen toimijavallan kokemusta, mutta samanaikaisesti avaavan väylää osallisuuteen työyhteisössä ja tasoittavan tietä kohden koetun auktoriteetin asettamia tavoitteita. Hanke tuotti ideoiden dialogin, johon päädyttiin tasavertaiseksi koetun päätöksenteon perusteella ja vastustajat vaikuttivat tyytyväisiltä voidessaan sekä protestoida että kokea toimivaltaa, kun heidän tekemänsä ehdotus eteni toteutukseen asti. Henkilökunta lähti yhdessä etenemään kohden kaikkien hyväksymää tavoitetta, sillä vastarinnan ilmiöt näyttivät taipuvan luovan prosessin kautta yhteisen toimivallan kokemukseksi, jossa taiteella ja tekemisellä laukaisijana lienee ollut osansa. Kokonaisuutena hanke kanavoitui rakentavalla tavalla alkuperäisen päämäärän eduksi.

Nousseen vastarinnan johdosta halusin omassa tehtävässäni vaalia henkilökunnan yhteistyökykyä, vaikka tiesin, että ko. projekti saattaisi riskeerata museon ”institutionaalisen uskottavuuden”. Vaaliminen tarkoitti nojautumista ihmissuhdekäytäntöihin tekemällä tilaa moniäänisyydelle, kritiikille ja vaihtoehtoisille näkymille, varaamalla aikaa pohdinnoille ja keskusteluttamalla aihetta useissa kokouksissa. Käytännössä puhe oli kyselemisestä ja kuuntelemisesta, pohtimaan haastamisesta ja ratkaisun avainten hakemisesta työyhteisön jäseniltä. Tavoitteeni oli tuottaa osallisuuden kokemuksia yhteisen vallantunteen rakentumiseksi. Pyrin luomaan dialogisen tilan tehden hengitystilaa vastarinnalle, sillä kannoin huolta organisaation tuloksentelekyvyn ja toiminnallisen tehokkuuden säilymisestä.

Tietämisen valta ja panttaaminen

Työssäni olen museonjohtajien (Y1; Y2; Y3) tavoin havainnut luottamuksen pelkästään yksilöllisiin kompetensseihin olevan yksi museoinstituutiota vaivaavista jäykkyyksistä, joka saattaa haitata osallisuuden rakentumista. Yksilökeskeisyys kumpuaa museolaitoksen historiasta, ruhtinaiden kuriositeettikabineteista ja on jatkunut mm. mesenaattien ja lahjoittajayksilöiden kautta. Museotyön perinteesen on kuulunut kokoelmien nimeäminen lahjoittajien, mutta myös kokoajien mukaan tai näyttelyiden tunnistaminen kuraattorien perusteella (Y1). Se on saattanut museonjohtajien mielestä (Y1; Y2; Y3) johtaa esim. museoiden kokoelma-työssä henkilökohtaisen ”brändin” rakentamiseen.

”... museoammattilaiset on kokoelmissa kiinni ... koska joku juttu on Mun mielestä hieno... siinä on läsnä se keräilijän ego... joka näkyy joskus myös museoiden kokoelmapolitiikassa, jota ei pitäis tehdä henkilöiden mukaan...” (Y1)

Ihmiset samaistuvat tehtäviinsä vahvasti ja mieltävät työn osaksi omaa persoonallisuuttaan pyrkien rakentamaan individualistisesti meritoituvaa ”keräilijäminää”. He nojaavat yksilöllisten saavutusten myyttiin (Fletcher & Käufer 2003, 29), josta Cossons (1985, 42) käyttää käsitettä keräilijän tai kuraattorin ego. Syvään juurtunut meritokratia arvostaa autonomisia saavutuksia ja yksilöllistä asiantuntijuutta, joista saattaa seurata reviiirikiistoja, yhteistyöhaluttomuutta tai keskinäistä kilpailua joukkuepelaamisen sijaan. Meritokratia yhdistyneenä institutionaaliseen roolijatteluun johtaa museoammattilaisen mukaan (Y1) usein mm. taidemuseoiden profilointiin julkisuudessa kulloistenkin johtajien kautta. Museoissa tyypillinen yksilöityminen yhdistyy käsitykseen autonomisesta toimijaitsesta, joka näyttää estävän oman roolin hahmottamista systeemisesti, jolloin se näyttäytyy osallisuuden vastakohtana. Kun siihen yhdistyy institutionaalinen asiantuntija-asema, ollaan lähellä suljettua käsitystä asiantuntijuudesta.

Ymmärrykseen autonomisesta ammattiroolista liittyy pitkään museonjohtajana toimineen haastateltavan (Y2) mukaan usein osaamisen pidättely, jonka tulkitsen osaamisen panttaamiseksi ja asiantuntijuudessa ilmeneväksi vastarinnaksi. Luonteeltaan panttaaminen on passiivista vastarintaa, jonka museonjohtajat (Y3; Y5)

ovat havainneet myös mm. vetäytymisenä yhteisistä tapahtumista. Panttaaminen on osaamisen levittämisen tietoista estämistä, joka voi esiintyä tiedon omimisena, kognitiivisena etäännyttämisenä ja tiedon kokemisena valtana. Aineisto kertoo museoissa työnsä omistavista kammiotutkijoista, jota eivät suostu astumaan tutkijanhuoneistaan muun yhteisön joukkoon (Y3). Museonjohtajat (Y3; Y5) kokevat heidän paneutuvan syvälle työhönsä laput silmillä eristäytyen muusta maailmasta suostumatta tunnistamaan olevansa osa ympärillään tapahtuvaa toimintaa.

”...vaikka määräys kävisi tulla paikalle, ne ei tule, tai tuleehan ne, mutta ne jättäytyy yhteisön ulkopuolelle...” (Y3)

He vaikuttavat omaksuneen autonomisen toimijaposition, jossa odotukset osallistua yhteisiin asioihin näyttävät nostattavan vastarintaa. Harvoin vastarinnalla on kuitenkaan potentiaalia muuttaa koettua valta-asetelmaa, mutta sen sijaan vetäytyminen haittaa yhteistä toimintaa. Haastateltu museonjohtaja (Y3) näkee kammiotutkijoiden pitäytyvän vuosikymmeniä aiemmin omaksumissaan toimintatavoissa, joita Vähämäki (2006, 108) kutsuu muistetuksi menneeksi. Tässä tapauksessa se viitannee professionaalien museoammattillisen kehitysvaiheen identiteettiin (Zolberg 1981).

Tiedon panttaamista ilmenee toisinaan sekä ”Museossa” että ”*Viisaiden*” keskuudessa, jolloin näyttää olevan kyse mustasukkaisuudesta tietoon, johon suhde saattaa olla varsin henkilökohtainen ja kantaa emotionaalisia jännitteitä (X3). Tulkitseen panttaamisen tarkoittavan tiedon kokemista tietäjän valtana, joka nojaa sekä individualistiseen käsitykseen asiantuntijuudesta että autonomiseen toimijanäkökulmaan. Panttaaja kokee tietämisen tuottavan tiedollista ylivertaisuutta rajoittaessaan tiedon saatavuutta ja säännöstellessään muiden toimintaa. Panttaamisesta tulee organisatorista vastarintaa, jolla saattaa olla laajalle kantavia vaikutuksia varsinkin, jos museon eri segmenttien toiminta rakentuu toisistaan riippuvaiseksi kuten ”Museossa” on koettu (X2; X4). Haastatellut museonjohtajat (Y1; Y2; Y3; Y5) tunnistavat panttaamisen, osaamisen pidättelyn sekä tiedon monopolisoinnin ongelmat museon asiantuntijoille ominaisena toimintatapana alalla vallitsevan individualistisen asiantuntijuuskäsityksen takia.

”... asiantuntijat pidättelee tietoja itsellään, tiedon monopolisointi pitää täsmälleen paikkansa, sitä ei sais tapahtua... kaikki se tieto, joka hankitaan pitäis olla kaikkien saatavilla... on harmittavaista, että tulee tilanteita, joissa sanotaan, että miksette multa kysyneet kun mä olisin tiennyt tämän asian, mutta itse sitä ei tuoda esiin...” (Y2)

Pidän panttaamisen institutionaalisenä metaforana museolaitokseen yhdistettyä mielikuvaa norsunluutornista, joka liittyy pyrkimykseen varmistaa institutionaalista asiantuntijuuden legitimaatiota. Se viittaa pitkään vallinneeseen ammatilliseen sisäänpäin kääntyneisyyteen, jolla on rajoitettu mm. aineistojen saatavuutta museoiden ulkopuolelle.

4.1.3. Kehollisuus ja työyhteisön hienosäätö

Työyhteisössä syntyy jäsenten kesken vakiintuneita tapoja kohdata toisiaan sosiaalisina yksilöinä sekä makro- että mikrotasolla, joista edellinen viittaa sosiaalisesti määräytyneisiin käytäntöihin, kun taas jälkimmäisessä on puhe kirjoittamattomista sosiaalisista mikrotason toimista (Ladkin 2008; Crevani ym. 2010, 82). Ne koskevat somaattista tasoa syvempää kehollista hienosäätöä, joka on pääosin tahatonta ja tulkittavissa esim. ilmeistä. Tunnistan aineistosta kehollisen hienosäädön ilmiöiksi mikrokäytöksen (Ladkin 2008) ja sosiaalisen tilan sallimisen (Ropo ym. 2002). Niihin liittyvät teot ovat aistittavissa, tunnettavissa, koettavissa tai havaittavissa kehollisesti ja niissä yksilö kokee itsensä nimenomaan kehollisesti. Somaattinen ulottuvuus koskee tietoista kehollista läsnäoloa esim. kättelyä, mutta mikrokäytös paljastaa tiedostamattomalta alueelta nousevia kokemuksia, joita on lähes mahdotonta perustella tai kuvata eksplisiittisesti, koska kyse on esteettisistä tekijöistä.

Mikrokäytös

Tarkoitan mikrokäytöksellä ”Museon” työyhteisön sosiaalisissa kohtaamisissa syntyviä kehollisia signaaleja ja aistiperäistä vuorovaikutusta, joka muokkaa yksilön kokemusta itsestä, sillä se rakentuu jatkuvassa kehollisessa kanssakäymisessä muiden kanssa. Sen ilmiötä tunnistetaan eri aistialueilla kuten esim. mimiikassa tai auditiivisesti. Mikrokäytös voi nousta keskusteluun, jos sen ilmiöiden koetaan

häiritsevän esim. kovaäänisenä tai päällekyvyn vuolaana puheena, puhutilan pitämisenä itsellä ilmaisua viivyttäen tai äänekkäänä toistuvana hermostuneena nauhana. Kasvonilmeitä voidaan tulkita kiusalliseksi ilmeilyksi, samoin huomiota voi kiinnittää katseen välttely tai vastavuoroisesti tuijottavassa katse. (T2).

”... joskus on lyttäämistä sanattomilla viesteillä, jotka viestii valtaa, niitä on katsekontaktissa, silmäilyissä, kulmien nostossa... joskus on sitä naamailua ...” (T2)

Mikroikäytöksessä on kyse kulttuuriin sitoutuvasta tulkinnasta, jonka yksilö tekee toisen kehollisuudesta. Perusilmiön tunnistamisen jälkeen yksilö yhdistää siihen tulkinnan, joka voi pohjautua yhteisössä sovittuihin malleihin, omaan kokemustaustaan tai kontekstiin. Yksilö saattaa tunnistaa ilmiön katseeksi, joka liittyy näkemiseen ja nähdyksi tulemiseen, mutta siitä syntyvä tulkinta perustuu vastaanottajan kokemukseen ja lataukseen. Negatiivinen tulkinta voi estää tai haitata keskinäistä kommunikaatiota ja toimintakykyä merkittävästi. Toisaalta yhteisyyttä voivat vahvistaa mm. positiiviseksi tulkittu intensiivinen katsekontakti tai tahattomat empaattiseksi avoimuudeksi koetut nyökkäykset. Tulkinnat perustuvat esteettisesti koettuihin merkityksiin kehollisesta kommunikaatiosta ja muokkaavat työyhteisön sosiaalista vuorovaikutusta. TALO- aineiston perusteella mikroikäytös näyttää olevan keskeinen tekijä työyhteisön aistiympäristössä, jolta osalliset yksilötasolla odottavat harmonian kokemuksia. Siksi häiritseviksi ”Museon” yhteisössä koetaan ”pikkujohtajat”, joilla tarkoitetaan yhteistä aistiympäristöä valtaavia toimintatapoja, joiden ei koeta jättävän aistitilaa muille. Kyse on yksilöstä, joka kaappaa itselleen yhteisen toimintatilan, on jatkuvasti äänessä suoltaen omia argumenttejaan tai kyllästää tilan muiden häiritseväksi kokemalla äänekkäällä monologilla tai naurulla. Ymmärrän ilmiön nimeämisen ”pikkujohtajuudeksi” toimivan puskuristrategiana, jolla pyritään nostamaan keskusteluun yhteistä olemista kuormittava tekijä. Tämä tarkoittaa, että yhteisössä tunnistetaan ilmaisutilan esteettisen ulottuvuuden merkitys ja siitä pyritään käymään keskustelua, koska aistikokemusten koetaan joko tukevan tai haittaavan työsuoritusta. (T2).

”..me tarvitaan pelisäännöt äänen käytölle... vaikka se luo tunnelmaa, mutta se ottaa tilaa toisilta ja sallii sitä joillekin... kaikkien pitäisi kiinnittää huomiota volyymin käyttöön työpaikalla... kuuntelu on arvokasta ja tulla kuulluksi on tosi tärkeätä... täällä muodostuu persoonien perusteella pikkujohtajia ... se on sitä, että asiat tulee aallon voimalla... pikkujohtajat on niitä, jotka halua aina kommentoida... kyse on siitä antaako tilaa muille vai haluaako olla äänessä itse... ” (T2)

Reaktiot mikrokäytöksen ilmiöihin korostavat yksilöiden erillisyyttä tai avoimuutta toisia kohtaan ja ovat emotionaalisesti ladattuja, koska niitä arvioidaan esteettisillä kategorioilla. Reaktiot kertovat mielestäni yhteisössä vallitsevasta relationaalisesta odotuksesta tarkastella yksilötasolla omaa mikrokäytöstä myös kanssatoimijoiden kannalta. Kyse on työyhteisössä käytävästä kehollisesta neuvottelusta ja selkeästä tarpeesta osoittaa esteettiselle vuorovaikutukselle rajoja tilannekohtaisesti. Yllä oleva aineistolainaus kertoo sekä asian esittämisen että rajojen asettamisen vaikeudesta, koska koetaan liikuttavan varsin henkilökohtaisella alueella, jota harvassa kulttuurissa on katsottu voitavan kommentoida. Vaikuttaisi siltä, että puskuristrategiana mikrokäytöksen ottaminen keskusteluun edellyttää yhteisöltä keskinäistä tuntemista ja luottamusta, sillä uskallus nimetä tilakaapparit eli ”pikkujohtajat” nousi aineistossa vasta sen keräämisen loppuvaiheessa, jolloin yhteisö oli jo ehtinyt totutella omien pelisääntöjensä työstöön.

Sosiaalisen tilan salliminen

Organisatorista hienosäätöä tapahtuu kehollisesti myös työyhteisön keskinäisessä kanssakäymisessä (Ropo ym. 2002), joka liittyy yksilöiden kokemaan rohkeuteen olla ryhmässä oma itsensä ja ottaa oma toimintatilansa, toisin sanoen hyväksytyksi tulemisen kokemukseen. Puhe on yhteisössä vallitsevasta kollektiivisesta esteettisestä tiedosta. ”Museon” työyhteisössä (AI1; T2) käydään keskustelua avoimuudesta, jolla tarkoitetaan rohkeutta panna itsensä yksilötasolla peliin ja ottaa vastaan eteen tulevia ilmiöitä ja kohdata ihmisiä. Osaa joukosta pidättelee pelko kasvojen menettämisestä, osa taas kokee tunteiden ja ajatusten ilmaisulle olevan tilaa ja siksi he kokevat ilmapiirin turvalliseksi kannustaen muita tuomaan ajatuksiaan esiin eli pyrkivät voimaannuttamaan toisia (T2). Ymmärrän, että ihmisten

kohtaamisissa näyttäytyy organisatorisen toiminnan relationaalisresponsiivinen ulottuvuus. Toisin sanoen yksilöt kantavat mukanaan aiempia kokemuksiaan, jotka vaikuttavat reaktioihin aktuaaleissa tilanteissa. Ne saattavat rajoittaa rohkeutta tuoda ajatuksiaan esiin tai päinvastoin vahvistaa sitä. Koska osa ”Museon” henkilöstöstä on elänyt yhteisöä vuosia aiemmin koetellutta pitkää kriisiä, ovat yksilöt herkkiä sosiaalisen yhteispelin hienosäädölle ja sen viritykset koetaan merkityksellisiksi työn tekemisen ja työssä jaksamisen kannalta. Näistä avoimen yhteisen keskustelun käyminen koetaan usein vaikeaksi, mutta yksityisissä kohtaamisissa huolia nostetaan esiin.

” ... miten saisi hiljaiset sanomaan hyvät ja rikkaat ajatuksensa muille... toisilla on rohkeutta, toisilla ei... uskaltaako sitä uutena lausua ajatuksiaan... osa pelkää palautetta sanomisesta ... silloin syntyy syvä hiljaisuus eikä koe saavansa samanlaista arvostusta kuin muut... ryhmän paine voi olla kova ja tulee tunne negatiivisesta sellän takana puhumisesta ...opittujen toimintamallien erot näky... jos sun idea lytätään, siitä seuraa luhistuminen, ihminen sekoaa sanoissaan, hiljenee ja alistuu ...” (T2)

Puhetta käydään toleranssista, erilaisuuden ja konfliktien käsittelytavoista ja sietokyvystä, jotka liittyvät itsensä voimaannuttamiseen. Vähämäen (2008, 170) mukaan voimaantumisessa on kyse vaikuttamisen, osaamisen, tarkoituksenmukaisuuden ja valinnanvapauden kokemuksesta. Ne nivoutuvat yksilön kykyyn havaita ja hyväksyä häiriöt, jotka voivat haitata tulosten saavuttamista. Itsensä voimaannuttamiseen sisältyy ajatus ihmisten kohtelusta siten, että voi ymmärtää muiden erilaiset tarpeet kuitenkin sallien heille relationaalinen koskemattomuus. ”Museossa” on havaittu, että tutkimuksen aikainen arjen työrutiinien kehittämistyö on vapauttanut yhteisön tapoja toimia yhdessä ja toimijoiden kokemaa yksilöllinen vahvistuminen on tehnyt tilaa relationaaliselle koskemattomuudelle. Yksilöt kokevat tulevansa itse paremmin hyväksytyiksi ja hyväksyvät toiset, jolloin myös työn tekeminen tuntuu mielekkäältä (X8). ”Museon” henkilökunnan kokemukset harrastajayhteistyöstä vaikuttavat vahvistaneen relationaalista koskemattomuutta, joka asiakaspinnassa tarkoittaa aiempaa herkempää yksilöiden, kumppaneiden ja asiakkaiden huomioon ottamista. ”Viisaiden” parissa se nivoutuu yhteistyötavoitteeseen, jonka edistämiseksi amatöörikumppanien panokselle pyritään osoitta-

maan arvostusta (Z2). Vaikuttaisi siltä, että kehittämistyö on altistanut tunnistaamaan esteettisiä tekijöitä aiempaa herkemmin ja niille tehdään enemmän tilaa.

Keskinäistä hienosäätöä koskevat avoimet tai verhotut neuvottelut osoittavat kokemusten maailmasta rakentuvan intersubjektiivisesti esteettisinä. Keskustelu sosiaalisesti hyväksyttävistä hienosäädön toimintatavoista näyttää olevan tarpeen toistuvasti, sillä työyhteisön kokoonpanon muuttuessa yhteisön relationaalinen hienosäätö vaikuttaa edellyttävän yhteistä tarkistusta, koska myös relationaalis-responsiiviset tekijät vaihtuvat yhteistyössä mukana olevien yksilöiden perusteella. Hienosäätöilmiö kertoo ihmisten reagoivan toisiinsa ja keskinäiseen tilaansa aistipohjaisesti ja että tilanearvioinneissa hyödynnetään esteettistä kategorisointia. Keskinäisellä hienosäädöllä vaikuttaa olevan merkitystä osana organisatorista kontrollivalikkoa, jota Gagliardi (2006) ehdottaakin täydennettäväksi nimenomaan esteettisen alueen ohjauksella. Keskinäisen hienosäädön ilmiöt muodostavat kehollisia relationaalisia normeja, joilla vaikuttaa olevan merkitystä yhteisön kanssakäymisen kulttuuriin sekä organisaation johtajuuteen, tiedontuotannon ja sen levittämisen sujuvuuteen estämässä tai edesauttamassa mahdollisen kollektiivisen asiantuntijuuden rakentumista. Siksi ne on tarpeen tunnistaa pelisääntöjen osatekijäksi.

4.2. Mahdollistaminen

Mahdollistamisessa on puhe sekä työyhteisön konkreettisesta, immateriaalisesta että organisatorisesta toimintakyvystä huolehtimisesta. Ymmärrän sen tarkoittavan organisatorisen infrastruktuurin (Alvesson & Sveningsson 2003, 369) tuottamista tehtävien suorittamisen tueksi, jolloin siihen sisältyy esim. avoimen dialogin ylläpito työn merkityksestä; lisäksi näen organisaatorakenteella siinä keskeisen osan. Yhdistän mahdollistamisen keinovalikon perinteiseen esimiesrooliin liittyviin muihin kuin säilyttäviin tai kontrollia ylläpitäviin tehtäviin. Mahdollistamista tapahtuu työyhteisön parissa mm. silloin, kun yksilöt tarttuvat tilanteiden tarjoamiin potentiaaleihin.

4.2.1. Infrastruktuurin tuottaminen

Esittelen infrastruktuurin osatekijöinä sekä toiminnan konkreettiseksi tueksi tarvittavia toimia ja tekoja että ”Museossa” kehitetyn organisaatorakenteen. Kun ”Museon” henkilökunta oli päättänyt tarttua guerilla knitting – hankkeeseen, oli esimiehen tehtäväni varmistaa sekä yhteisön immateriaalinen että konkreettinen toimintakyky eli tuottaa hankkeelle infrastruktuuri. Se tarkoitti olosuhteiden muokkaamista toteutukselle otollisiksi mm. ylläpitämällä keskustelua hankkeen visiosta ja varmistaen sen sosiaalista elinkelpoisuutta sekä jättäytyen päätöksenteossa taka-alalle tekemällä tilaa muille. Tilaa tarvittiin kyselemiselle, ehdotusten kuuntelemiselle ja toteutusvaihtoehtojen pohdinnalle.

Hankkeen toteutus käytännössä edellytti konkreettisen infrastruktuurin luomista, joka tarkoitti arjen työtehtävien organisointia siten, että henkilökunnalla olisi aikaa sekä kutoa että hoitaa museoammattillinen työnsä. Sovimme, että kutomisesta tulisi työtä hankkeen aikana muiden tehtävien salliessa tai osana niitä ja yksilöt alkoivat hahmottaa sen osaksi päivittäisiä rutiineja. Kutomisesta tuli normaalia toimintaa ja yhteinen asia. Pyrin osaltani tukemaan hankkeen onnistumista kaikin tavoin hankkien lankoja ja tarvikkeita sekä hoidin prototyypin osaani kutoen aina istuessani kokouspöydän ääressä. Toimin sekä huoltajana, palvelijana että innostajana ja toimijaprototyypinä (Haslam ym. 2011, 75) pyrkien varmistamaan hankkeen toteutumista. Tavoittelin kutojaidentiteetin syntymistä ja institutionaalinen johtajuusrooli vaipui taustalle, mutta sen sijaan koin johtajuustyöni pitävän yhteisöä koossa (Alvesson & Sveningsson 2003, 375). Tämä tapahtui vetoamalla osallisten aisteihin, toisin sanoen hyödynsin esteettistä keinovalikkoa, joka vapautti museon henkilökuntaa vakiintuneista työrooleistaan. Yksilöiden keskuuteen konstruoitui toinen toistaan täydentävä rakenne, joka innosti etenemään kohden yhteistä tavoitetta. Se muodosti hankkeelle positiivisen mentaalisen infrastruktuurin. Toisin sanoen kutominen synnytti esteettisen ilmapiirin, joka kannusti luovuuteen, tutkimiseen ja leikkiin. Samalla kutominen palveli asetetun tavoitteen instrumenttina, kun prosessista syntyi tarvittavia neulepaloja näyttelyn näkyvyyttä varten. Kutominen esteettisenä prosessina tuotti hanketta mahdollistavan immateriaalin infrastruktuurin, jonka lähtölaukaukseksi tarvittiin johtajuusteko eli kuto-

japrototyypin osoittaminen. Työn ja harrastuksen raja murtui ja kutomisesta tuli merkityksellistä työtä.

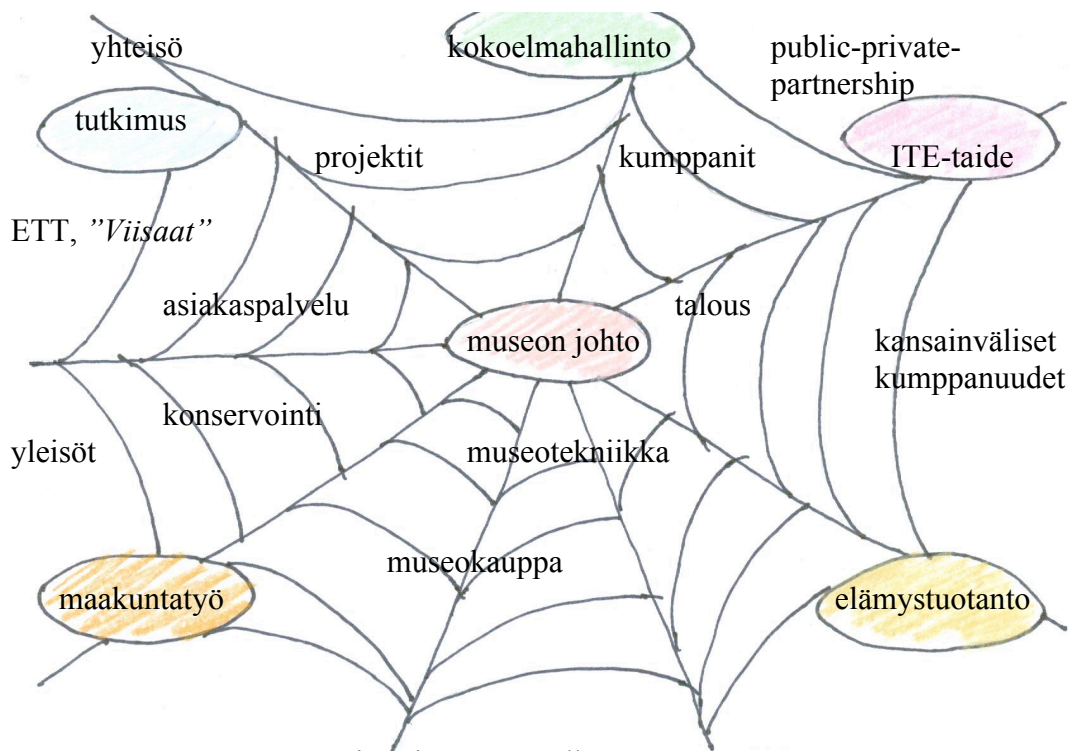
Hämähäkinseittiorganisaatio

Ymmärrän organisaation rakenteen voivan joko heikentää tai tukea organisaation toiminnallista joustavuutta, jolloin näen sen mahdollistamisen ja infrastruktuurin osatekijänä. ”Museossa ” kumppanuuksien mukaantulo edellytti aiempaa enemmän sisäistä yhteistyötä sekä tieto- ja osaamisvirtojen suuntaamista myös heihin. Organisaatiolle oli löydyttävä uusi muoto, sillä toiminnan kompleksisuus ja niin toimijoiden kuin riippuvuuksien määrä oli lisääntynyt huomattavasti, joten tarvittiin informaation prosessointikapasiteetin vahvistamista (Scott 1992, 256). Linjaorganisaatio ei enää tuntunut palvelevan uudessa tilanteessa. Esimiehenä osakseni tuli kuvata uusi toimintatapa, jonka hahmotin verkon ja erityisesti hämähäkinseitin kaltaiseksi. On myönnettävä, että aluksi kyse oli orastavasta tulevasta tavoitteesta, jolle hain mahdollisimman monitahoisesti joustavaa muotoa. Näin hämähäkinseittiä muistuttavan kuvion tarjoavan mahdollisuuksia sekä joustolle että laajenemisella tarpeen mukaan. Hämähäkinseitti on metafora, joka viittaa hämähäkin kutoman seitin sitkeyteen ja kestävyYTEEN, joustaviin lankoihin ja paikattavissa olevaan struktuuriin. Hämähäkki ankkuroi kehälankaspiraalimaisen seittinsä tukevasti ympäristöönsä ja punoo sen kolmiulotteiseen tilaan yhdistäen erilaisia pintoja ja ulottuvuuksia. Langat muodostavat kulkureitistön, jota voi tarvittaessa kasvattaa kaikkiin suuntiin, jolloin sen tavoitavuus voi laajeta loputtomasti. Tahmea verkko tukee ravinnon ja elintärkeiden resurssien hankkimista. Koin sen vastaavan museon strategian pyrkimystä monitahoiseen kumppanuustoimintaan. Organisaatio uudistui kuvaamaan ”Museossa” rakentunutta toimintatapaa ja nojaa systemiseen organisaationäkökulmaan (Scott 1992, 87), jossa operationaalisuus ja informaatiovirrat ovat keskiössä. Ratkaisumallin vahvuus on kyvykkäässä henkilöresurssissa.

Hämähäkinseitti (Kuvio 16.) vahvistettiin ”Museon” organisaatiomalliksi v. 2010 (Kokkolan kunultk § 47, 18.5.10) ja muoto on tarjonnut mahdollisuuden joustaviin rakenteellisiin ratkaisuihin. Vaikka syntyäkanaan kuvio edusti pikemminkin tavoitetilaa, on se tutkimuksen aikaisen kehittämistyön kautta muuttunut vallitse-

van tilanteen kuvaksi. Poikkeuksellisuutensa takia asetin organisaation kuvan julisteena toimiston seinälle huoneentauluksi, sillä halusin tuoda sen sekä visuaalisena muotona että tarinana osaksi museon esteettistä työympäristöä. Kuvio vaikuttaa toimineen katalysaattorina toimintatavan omaksumisessa ja aika ajoin siihen on viitattu keskinäisissä keskusteluissa mm. kumppanuustoiminnasta tai pyrkimyksestä museon sisäiseen tiedonjakoon. Esteettinen prosessi näyttää toimineen herättäjänä.

Malli perustuu hierarkiattomaan ratkaisuun, jossa pääpaino on yhteistyössä ja tiedon vapaassa vaihdossa, josta seuraa tiedon ja osaamisen generoitumista jatkuvien kohtaamisten kautta. Hämähäkinseittiorganisaatio edustaa näkemystä organisaatiosta avoimena systeeminä (Scott 1992, 84 -85) tai organismina (Morgan 1997, 64 -71), jossa toimintaympäristö ja organisaatio ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja organisaatiosta tulee pikemminkin prosessi kuin pysyvä rakenne. Silloin rajat ympäristöön ovat löyhät ja itse asiassa ympäristön toimijat muodostavat osan organisaatiota. Näin ”Museon” organisaatio voi muuntua eteen tulevien tarpeiden mukaan (Janes 2007, 70).

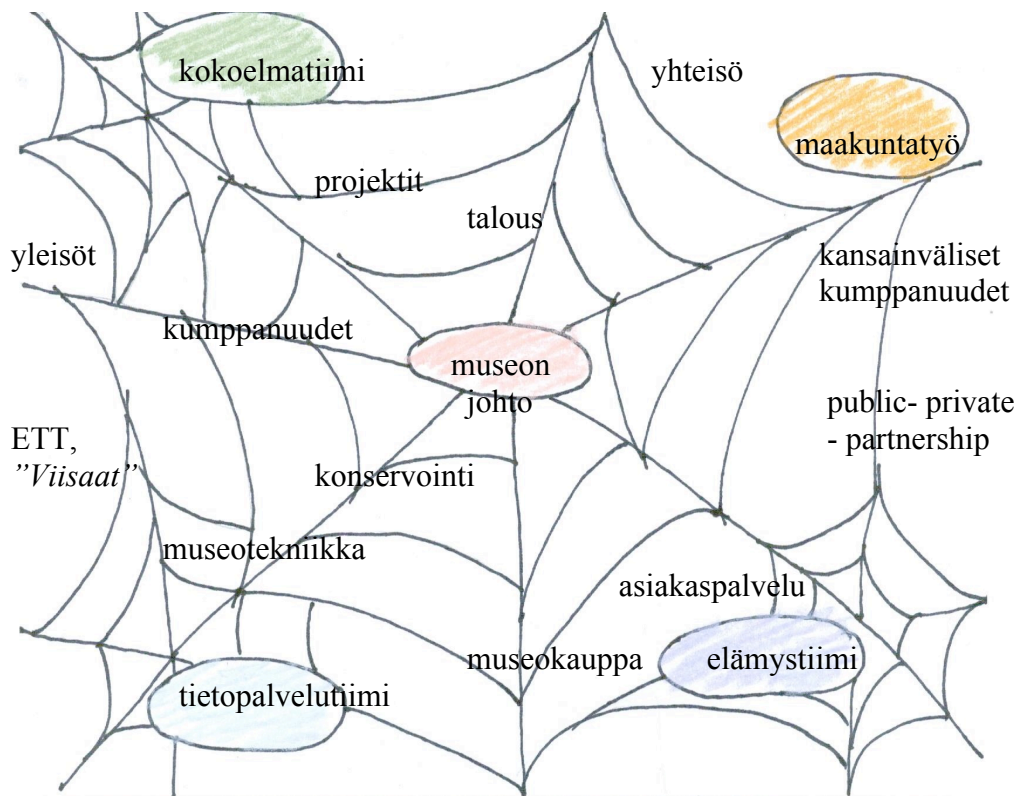


Kuvio 16. Museon organisaatio v. 2010 alkaen.

Hämähäkinseitti kuvaa tässä tapauksessa ”Museon” pyrkimystä turvata esteetön tiedonkulkua niin organisaation sisällä kuin sieltä ulospäin sekä adaptoitua toimintaympäristöön. Tieto pääsee kulkemaan verkon lankoja pitkin joka suuntaan ja leikkaa tietovirtojen väliin sijoitettavia operatiivisia palveluita: museotekniikkaa, konservointia, taloushallintoa, asiakaspalvelua, museokauppaa, projekteja ym. Sekä operaatiot että tietovirrat ruokkivat verkon ulkonurkissa olevia kruununjalokiviä, sisällöllisiä vastuita, joita ovat museon ydinprosessit tietopalvelu, kokoelmahallinto ja elämystuotanto sekä ITE -taiteen ja maakuntatoiminta. Seitin ulko-reunustalle sijoittuvat ”Viisaat” ja ETT, kansalliset ja kansainväliset kumppanuudet, public -private kumppanuus, yhteisö, suuri yleisö ja muut potentiaaliset toimijat. Niillä kaikilla on pääsy seitille sekä sen tarjoamiin mahdollisuuksiin ja osaamisiin. Verkkomaiseen organisaatorakenteeseen yhdistyvät toisiaan täydentäviksi kirjoitetut toimenkuvat, jotka tukevat tiedon ja osaamisen vaihtoa siten, että yksittäisen toimenhaltijan itseriittäinen tehtävänhoito käy mahdottomaksi. Sen sijaan syntyy keskinäistä kasvua tukevia riippuvuuksia ja opitaan jakamaan. Autonominen toimijaminäkuva karsiutuu pois toimimattomana ja korvautuu relationaalisella itsellä. Mallissa johtaja on piirretty seitin keskelle, koska johtajan rooliksi nähdään tukea ja palvella organisaatiota. Siihen pystyäkseen johtajan on oltava tietovirtojen keskiössä ollakseen perillä organisaatiossa kulloinkin meneillään olevista asioista.

Hämähäkinseittiorganisaatio tarjoaa mahdollisuuden tarkastella museon ”markkinatilannetta” asiakaskunnan parissa, kun museo asettuu ikään kuin hämähäkinverkkona yhteisön keskuuteen. Se avaa tilaa havaita museon tarpeita luovien tavoin ja myös ulkopuolisista näkökulmista, joiden toivotaan edistävän asiakkaiden tavoittamista. Juuri asiakkaiden tavoittaminen ja tuotettujen palveluiden lisääntyminen kysyntä ja käyttö eli yhteiskunnallinen vaikuttavuus ovat museon tulostavoitteita, taloudelliseen tuottoon museo ei toistaiseksi pysty. Tähän vastaamisessa kumppanuudet voivat vahvistaa ja monipuolistaa museon toimintakykyä tarjoten aiemmin puuttuneita resurssinisejä. Niiden tuella on mahdollista lisätä osaamis-, verkostoitumis- ja taloudellisia resursseja sekä tuottaa toiminnallisia innovaatiota ja tunnettuutta. Konkreettisesti niitä ovat olleet esim. Maaseudun Sivistysliiton

kanssa rakentunut public -private kumppanuus, jonka kautta on syntynyt mm. valtakunnallinen ITE -museo, kansallisia ja kansainvälisiä ITE -taiteen verkostoja ja hankkeita, monitahoista kehittämistyötä, osallistavia ekotaideprojekteja, studio-toimintaa ja jäsenyys kansainvälisessä outsider -taiteen toimijaverkostossa. ”Viisaiden” toiminnan ylläpito on puolestaan asiakasyhteistyötä, joka tuonut uutta tietopääomaa, tarinallisuutta ja avannut tarttumapintoja paikalliseen elämään sekä jatkuvasti laajenevan tietäjäverkoston ja vahvistaa edelleen yleisösuhteen inklusiivisuutta. Lisäksi muiden partnereiden kautta ”Museo” on onnistunut toteuttamaan mm. mittavia kaupunkitapahtumia (esim. keskiaikapäivä), jotka ilman niitä eivät olisi olleet mahdollisia. Kaikki kumppanuudet ovat vahvistaneet museon vaikuttavuutta ja tavoitettavuutta kulttuurihistorian ja taiteen toimijana ja toteuttaneet ”Museon” missiota.



Kuvio 17. Hämähäkinseittiorganisaatio uudistui tiimien myötä.

Hämähäkinseitti on visuaalinen kuvaus museon toimintatavasta sekä osaamis- ja tietovirroista, joka ei sisällä hierarkkisia valta-asetelmia; käytännössä niitä ei ole

lukuun ottamatta byrokratian määräämää museotoimenjohtajan virka-asemaa. Seittirakenteessa organisaation rajat murenevat ja se avautuu ympäristöönsä, jolloin se edustaa metaforaa organisaatiosta organismina (Morgan 1997). Adaptiivinen organisaatioekologinen lähestymistapa ymmärtää osapuolten, organisaation ja sen ympäristön, luovan yhteistä selviytymisstrategiaa turvatakseen menestystään tulevaisuudessa (Morgan 1997, 64). Organisaation sisäinen matala rakenne edistää ja mahdollistaa kollektiivisten kompetenssien syntymistä, sillä osapuolille syntyy tilaisuuksia vaikuttaa toisiinsa ja toistensa valintoihin, ympäristöön ja asiakas-kuntaan, jolloin rakentuu kokemusta yhteisestä toimivallasta ylivallan sijaan.

Lisäksi osapuolet luovat yhteistä sisältöä ja tuottavat osaamista tai innovaatioita yhteispanostuksin. Aiemmin ulkoisina näyttäytyneet suhteet muuttuvat organisaation sisäisiksi suhteiksi, jotka avaavat yhteistyölle tiiviimmän ulottuvuuden tai tuovat uuden tason erillisten organisaatioiden keskinäisiin suhteisiin. Ymmärrän hämähäkinseittiorganisaation avoimena järjestelmänä, joka on pikemminkin jatkuva prosessi kuin kiinteiden osien muodostama kokonaisuus. (Morgan 1997, 66-67). Prosessimaisuutta edustavat sisäisesti tiimien ja ulkoisesti uusien kumppanuuksien muotoutuminen, joiden johdosta ”Museon” Hämähäkinseitti on uudistunut (Kuvio 17.) siten, että sen piiriin on avautunut tiimejä kuvaavia pienempiä seittejä. Malli korostaa joka tasolla tarvetta sujuvaan yhteistyöhön, joka on reaktio museon historiassa tunnistettuihin puutteisiin. Siinä mielessä malli edustaa sekä erontekoa organisaation historiaan mutta myös ammattikuntaan, jossa yksilöllisyys ja sulkeutuneisuus ovat vakaita perinteitä (mm. Zolberg 1981; Cossons 1985; Hudson 1985; Kotler & Kotler 1998; Kallio 2007). Mallissa tunnistetaan myös organisaation reunojen erottava merkitys ja haetaan nimenomaisesti päinvastaista, reunattomuutta.

4.2.2. Johtajuusmomentum

Infrastrukturi tuotti guerilla knitting – hankkeen toteutuskelpoisuuden puitteet. Niiden ohella läsnä olivat tehtävän konteksti (ARS 11- näyttely), toiminnan yhteinen tavoite (kudottu näkyvyys), kutojan prototyyppi ja työhön sitoutuneet

kanssakutojat. Hankkeen mahdollistumista tuki niiden kautta yhteisössä rakentunut johtajuusmomentum (Ladkin 2010). Teot, jotka tulkitseen johtajuusteiksi, liittyivät konkreettiseen tekemiseen. Käytännössä puhe oli kutomisesta, neulemallien suunnittelusta, muiden neulojien tukemisesta ja ohjaamisesta sekä teosten esillepanoon liittyvistä toimista ja keskusteluista, jotka tähtäsivät hankkeen yhteiseen onnistumiseen. Nämä teot rakentuivat spontaanisti työyhteisössä, sillä toimijat tunnistivat yhteisen tavoitteen, tekemisen kontekstin, aikataulun ja tarpeen. Osalliset ottivat itseohjautuvasti kollektiivisen vastuun havaitsemistaan puutteista tai työtarpeista ja reagoivat niihin. Johtajuusmomentum toteutui määrätietoisina toimina, johtajuutena ilman institutionaalista valtuutusta toimissa, jotka tavoittelivat kehitystä tai muutosta olevaan tilanteeseen. Johtajuuden hetkiin (momentum) sisältyi myös sattuman eli luovuuden elementti, sillä johtajuusmomentum rikkoo ennustettavan toiminnan kaavan (Bateson 1979, 48). Toinen keskeisesti vaikuttava tekijä olivat materiaali ja media, jotka nostivat esteettisen herkkyyden ja taitella johtamisen näkökulmat kuvaan. Kutominen vaikutti lisäksi synnyttävän esteettistä yhteenkuuluvuutta, jota käsitelen luvussa 4.4.

Neuleprojekti käynnistyi varsin jäsentymättömän ajatuksen varassa koristaa museon pihaa kudelmilla. Työn edetessä muutama henkilö alkoi ennakoida esillepanoa, koska he halusivat välttää mahdollisten ongelmien syntyä. He hyödynsivät sekä ammatillista osaamistaan että pyrkivät estämään kutojien turhautumista ja tekeillä olevien kudelmien käyttökelvottomuutta. Syntyi tarve strukturoida kutomista, jolloin henkilöt kartoittivat vielä hankkeeseen tarvittavien osien koot ja lukumäärät. Nämä toimijat ottivat toimillaan vastuuta tehtävän toteuttamiskelpoisuudesta ja siten mahdollistivat projektin läpiviemisen, he tarttuivat johtajuusmomentumiin. Strukturointi muutti koko projektin luonnetta ja teki siitä aiempaa päämäärätietoisemman. Se vahvisti selkeästi kaikkien kutojien sitoutumista hankkeeseen ja innosti joitakin taitureita tuottamaan todellisia kudottuja mestariteoksia. (X7). Kävi selväksi, että projektiin osallistujat kokivat tarvetta organisoitua aiempaa jäsentyneemmin ja tarttuivat kiitollisina laadittuun ohjeistukseen. Strukturointi tuotti tilannekohtaista johtajuutta ja seuraajaposition eli johtajuusmomentumin, jolla oli ratkaiseva merkitys koko hankkeen mahdollistamisessa.

”... aluksi juttu kehitty villisti ja vapaasti kunnes alettiin suunnitella ja ruvettiin tavoitteellisiksi... tehtiin Roosin porttia varten mittataulukoita, että saatais se täyteen...” (X7)

4.2.3. Taide johtajuuden instrumenttina

Kutomiseen tarttuminen taltutti ARS11 – näyttelyä kohtaan koettua vastarintaa. Perinteisestä näkökulmasta arvioituna hanke oli varsin kyseenalainen näkyvyys- tai markkinointiprojektiksi ja tiesin, että hyppäsimme sen suhteen tuntemattomaan mustaan veteen. Uskoin kuitenkin henkilökohtaisesti niin asiaamme kuin materiaalin ja tekemisen voimaan, koska olin itse kokenut sen omassa elämässäni. Toisaalta tunsin henkilöstön ja luotin heidän sitoumukseensa. Epäonnistuessaan hanke olisi riskeerannut sekä museon uskottavuuden että oman asemani johtajana. Koska olimme osa kansallista hanketta, koin tarvetta onnistumiseen. Lisäksi halusimme täyttää partnerimme odotukset, toisin sanoen lähtötilanteessa paineet olivat suuret. Aluksi näkyvyydestä käydyissä keskusteluissa ei tuntunut nousevan esiin toteuttamiskelpoisia tai ylipäänsä ajatuksia lainkaan. Siksi guerilla knitting -idean noustua keskusteluun, otin johtajana tietoisien riskien tarttuessamme siihen, sillä ajattelin sen odottamattomuuden ja yllätyksellisyyden kääntyvän sen voimavaraksi.

Hankeeseen tarttumispäätös perustui kohdallani intuitiiviseen tietämiseen eli esteettiseen päätöksentekoon. Se oli heittäytyvä johtajuusakti ”maalin heittämistä kankaalle”, jossa lopputulos on sattumanvarainen eikä lineaarisen suunnitelmallisen harkinnan tulos. Kuitenkin asetelmassa olivat läsnä konteksti, tavoitteet ja toimijat, mutta ratkaisevaksi johtajuuden kannalta muodostui aistiulottuvuuden ja taiteen olemuksen hyödyntäminen. Taiteesta tuli johtajuuden väline, joka pyrki koskettamaan seuraajien esteettistä herkkyyttä ja sitä rikastuttavaa mielikuvitusta. Tilanteen kokonaisuudessa olivat läsnä esteettisen johtajuuden kolmikannan osatekijät toiminnan johtamisen, hallinnon ja esteettisen toiminnan elementit (Guillet de Monthoux ym. 2007). Toimintana kutominen innosti yksilöitä löytämään itsensä uusia ulottuvuuksia herättäen heidän mielikuvituksensa. Taide vapautti hei-

dät värien ja lankojen vietäviksi, mutta samalla vahvasti sitoutumista käsillä olleeseen tehtävään. Taideprosessi nostatti rikastuttavia keskusteluita ja tuntui osallisista hyvältä, se oli leikkiä työpäivän puitteissa. Se tarjosi sekä piristystä ja tavoitetta kohden etenevän välineen että yhteisyyttä vahvistavan liiman. ”Museon” työntekijä (X7) totesi tulokseksi syntyneen kotikutoisen markkinoinnin olleen näyttelylle sekä taloudellinen että mielikuvallinen riemuvoitto.

Myös hankkeen toteutus edellytti esteettiseen arviointiin perustuvaa intuitiivista päätöksentekoa, joka muistuttaa taiteilijoiden hyödyntämää kristallisoituvaa valmiuden tunnistamista. Sitä tarvittiin mm. neulepalojen sommittelussa ja yhdistämisessä sekä kudotun näkyvyyden kokoamisessa. Haastattelemani kuvanveistäjä Kaija Kontulainen (haast. 25.3.2011) kertoo taiteilijan työssä ratkaisun löytymisestä kristallisoituen:

”... ei sitä ratkaisuaan osaa perustella... se vaan tulee vaistonvaraisesti... silimä sen sanoo... työ on valamis, kun huippukohta soi että ding... se ei soi, jos muoto on löysä niin, että pahaa tekee ...”

Guerilla knitting – hankkeen ohella käytännön museotyö sisältää jatkuvasti valmiuden tunnistamista edellyttäviä ratkaisuja. Valmiuden toteaminen perustuu hetkeen, jossa ovat läsnä tavoite ja konteksti, joiden perusteella syntyy johtajuutta ja alaisuutta. Hyvin usein museon arjessa ja aina mm. näyttelyripustuksessa varsinainen ratkaisu löytyy esteettisen arvion perusteella, jolloin päätös kristallisoituu intuitiivisesti. Silloin ratkaisevia tekijöitä voivat olla esim. vaikutelma, tunnelma tai harmonia. Kristallisoituvassa päätöksenteossa osat *tuntuvat* loksahdelevan paikalleen, ”blink”, kuten taiteilijan prosessissa. Taiteilija ratkaisee teoksen valmiuden esteettisesti: teos on valmis silloin, kun tekijä siihen on tyytyväinen (AI2). On kuitenkin selvää, että toisinaan päätös valmiudesta perustuu suoritusta määrittäviin ulkoisiin reunaehtoihin kuten aikatauluun (AI2). Kutomishankkeessa valmius määräytyi lopulta sekä aikataulujen että intuitiivisen arvioinnin, ”blinkin”, varassa. Kutominen lopetettiin näyttelyn avajaispäivän lähetessä, mutta esille asetettavien teosten valmius ratkesi esteettisen päätöksenteon perusteella. Lopputulos yllätti osalliset, koska hanketta oli lähdetty työstämään varsin väljissä puitteissa ilman tarkkaa mielikuvaa tai kontrolloivia ennakkokäsityksiä.

4.3. Täydentäminen

Aineistossa asiantuntijuus vaikuttaa rakentuvan täydentämällä yksilöasiantuntijuuden ohella. Se näyttää syntyvän tilkkutäkin tavoin osallisten antaessa panoksensa yhteiseen hankkeeseen keskenään yhteensopivasti, jolloin syntyy kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollisuus. Sujuva täydentäminen vaikuttaa edellyttävän osallisten keskinäisen tasavertaisuuden kokemista. Puhe voi olla yksilöllisen panoksen antamisesta yhteiseen hankkeeseen tai toisten tukemisesta hankkeen mahdollistumiseksi. Lähtökohtaisesti tieto toisten osaamisista on tarpeen, jotta osaamisia voisi täydentää omallaan ja suhteuttaa omansa muiden panoksiin. Siksi yksilöllisen rajallisuuden tunnistaminen näyttää olevan täydentämisen lähtökohta.

Panoksensa antaminen toisten osaamisten täydennykseksi edellyttää aineiston perusteella sekä tietoa toisten osaamisista eli transaktiivista muistia että toisten tuntemista henkilöinä. Tuntemaan oppimiseen tarvitaan rohkeutta olla oma itsensä sekä kokemusta hyväksytyksi tulemisesta, jolloin puhutaan mm. sosiaalisen tilan sallimisesta (kts. luku 4.1.3.). Toistensa tunteminen tuntuu olevan keskeistä vuorovaikutuksen, jakamisen ja täydentämisen näkökulmista. Sen ulottuvuuksia näyttäisivät sekä ”Museon” työyhteisössä että ”*Viisaiden*” kesken olevan sosiaalisen tuntemisen ohella tiedollisista ja ammatillisista osaamisista mutta myös yksilöiden piilo-osaamisista perillä oleminen. Sosiaalinen tunteminen tuottaa mahdollisuuden luontevaan kanssakäymiseen, jonka koetaan ”*Viisaiden*” (Z5) kokemuksen perusteella etenevän prosessina, syvenevän ja paranevan ajan myötä samalla, kun luottamus ja tieto toisten osaamisista vahvistuvat.

”... se on vähän niinkun naimisissa olemista... yhdessä oleminen paranee koko ajan, kun oppii tuntemaan toista... ei ole kateutta vaan luottamus kasvaa...” (X5)

Tuntemista pidetään siinä määrin merkittävänä, että osallisten keskuudessa tuntemisen puute koetaan jopa loukkauksena (T1;T2). Tuntemisessa näyttää olevan puhe kehollisesta läsnäolosta ja hyväksynnän kokemuksesta toisten maailmassa.

Toistensa tuntemisen perusteella ”Museon” henkilökunta tunnistaa keskuudessaan *piilo-osaamisia*, jotka nousevat aineistossa esiin vaiheessa, jossa yhteisössä on rakentunut vahva keskinäinen luottamus ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Piilo-osaamisilla tarkoitetaan yksilöllisiä osaamisia, valmiuksia tai kykyjä, jotka eivät sinänsä kuulu työn piiriin, mutta joiden potentiaali tunnistetaan piiloista keskinäisen tuntemisen perusteella. Niissä liikutaan mm. työn alueen ulkopuolissa yksityiselämän taidoissa, tiedoissa ja toimissa, joita yksilöt olisivat valmiit vapaaehtoisesti ohjaamaan työhön. Lisäksi niillä tarkoitetaan ”Museon” työyhteisössä yksilöiden itsessään identifioimattomia osaamisia, joita joku toinen voi tuntemisen perusteella hänessä havaita. (T1; T2). Nämä osaamiset koskevat pääosin käsillä tekemistä ja hiljaista tietoa, toisin sanoen aistipohjaisia kompetensseja. Tulkitsen halun piilo-osaamisten hyödyntämiseen kertovan sitoutuneisuudesta ryhmään, mutta myös esteettisestä suhtautumisesta työhön, joka innostaa osallisia antamaan työlleen edellytettyä työpanosta enemmän, toisin sanoen puhe on anteliaisuudesta.

4.3.1. Tasavertaisuus

Ymmärrän tasavertaisuuden yksilölliseksi kokemukseksi samanarvoisesta kohtelusta sekä yhtäläisistä oikeuksista ja arvonnosta, joita toimijakumppanuuden synty näyttää edellyttävän. ”Museossa” tasavertaisuuden kokemusta pyritään tukemaan osoittamalla keskinäistä arvostusta. Museoammattilaisen (X7) mukaan tavoitteena on välttää yksilöllisiä turhautumisen kokemuksia, jotka saattaisivat heikentää yksilöllisten panosten yhdistämistä muiden panoksiin edistämään yhteisiä päämääriä. Tiimeissä toimivien museoammattilaisten (X3; X4) mukaan puhe on toisin sanoen keskinäisestä voimaannuttamisesta, jolla pyritään sitomaan jokainen vastuunkantajaksi niin asiantuntijatyösuorituksensa luotettavuudesta kuin kokonaissuorituksen syntymisestä sovitusti. Ymmärrän, että työn voimavaroja pyritään turvaamaan tasavertaisella kohtelulla, joka myös vaikuttaa sitouttavan yksilöitä tiimeihin. Tiimien työ perustuu oman osaamisen antamiseen yhteiseen käyttöön ja siten mahdollistaa toisten osaamisten täydentämisen. (X3).

“ ... meidän tiimi on kauhean hyvä asia, se on niin hyvä, etten halua jäädä pois yhdestäkään kokouksesta... yhteistyö tiimissä on tasavertaista ja siellä koetetaan kannustaa toisia ... se ei onnu mihinkään suuntaan ja tavoitteita voi asettaa... ”(X1)

Tiimien työssä vaikuttaa murtuvan asiantuntijaorganisaatioille tyypillinen tapa jättää puuttumatta toisten osuuteen, ellei ko. suoritus suoranaisesti vaikuta omaan työhön (vrt. Saaren - Seppälä 2006, 325). Tiimeissä on sen sijaan havaittavissa relationaalista säilyttämistä (Fletcher 1999, 92) eli tehtävään kohdistuvaa pyrkimystä turvata työn voimavaroja. Siitä kertoo kollektiivinen vastuunkanto, toisten töiden paikkaaminen ja osaamispuutteiden kattaminen. Tasavertaisuuden kannalta paikkaaminen herättää toisinaan tyytymättömyyden purkauksia, koska sen koetaan työyhteisössä (T1) tarjoavan paikatulle väylän työstä karkaamiseen. Sovittua matalampien henkilökohtaisten tavoitetasojen eli yksilöllisen tyytymisen asioiden hoitamattomuuteen koetaan varastavan yhteisiä voimavaroja (X4). Siitä huolimatta sekä museon työyhteisössä että ”*Viisaiden*” keskuudessa (AI1) näyttää olevan luottamus yhteiseen haluun tukea yksilöllistä ymmärretyksi tulemistä eli ruokkia keskinäisen luottamuksen rakentumista tulosten aikaansaamiseksi. Lisäksi tiimien toiminnassa tunnutaan sovellettavan liukuvaa asiantuntijuutta (Fletcher 1999, 127), sillä ne hyödyntävät emotionaalista aluetta tukien keskuudessaan yksilöitä ja arvostaen heidän panoksiaan tavoitteena voimaannutettu kokemus itsestä yhteydessä muihin.

Tasavertaisuuden kokemus näyttäisi edesauttavan asiantuntijuuden avointa jakamista osallisten (X1; Z1; Z2; AI2) kesken ja se mielletään keskeiseksi tekijäksi myös kumppanuustoiminnassa ”*Viisaiden*” kanssa. Toimintaan osallistuva museoammattilainen (X3) katsoo tehtäväkseen kannustaa harrastajia heidän omilla sektoreillaan ja oman asiansa asiantuntijoina rajoittamatta heitä tai ”päälle päsmäroimättä”. Yhteistyössä vaikuttaa rakentuneen tasavertaisen kohtaamisen kokemuksia, jotka houkuttavat esiin osaamisia (AI1). Haastatellun ”*Viisaan*” (Z1) mielestä museon aiempi asenne yksipuolisena tiedon ”antajana” on vaihtunut ja museolla tuntuu olevan ”varaa kuulemiseen”, sillä aikaisemmin ”Museon” koettu

asiantuntijuuden vallankäyttö tuntuu myös henkilökunnan mielestä muuttuneen kaksisuuntaiseksi (X9).

”... aiemmin sai tuntea, että tässä tulee maisteri museolta ja kertoo miten asiat on, mutta ei enää ... niin se Carterkin oli vaan amatööriarkeologi ja teki tärkeän löydön...” (AI2)

Toisin sanoen ryhmän jäsenet kokevat asiantuntijuuden institutionaalisen ylivalan olevan muutoksessa kohden asiantuntijuuden keskinäisvaltaa. Näen sen kuvaavan ”Museon” henkilökunnan keskuudessa tapahtunutta asennemuutosta, jossa vuosien takainen alentuvaksi koettu suhtautuminen perinnetietoon ja amatööreihin (AI2) on korvautunut ”Viisaiden” tietoresurssin arvostuksena. Asetelma ei ole yksiselitteinen, sillä samalla se vaikuttaa herättävän henkilökunnassa huolta museon institutionaalisen aseman eli luotettavuuden ja arvokkuuden säilymisestä (X9). Amatöörijäsenille ”Viisaista” tuntuu rakentuneen ryhmä, jossa he kokevat voivansa jakaa tasavertaisesti kokemuksia, muistoja ja kiinnostuksia. He mieltävät itsensä kollektiiviksi, joka ”ottaa paikkakunnan historian tosissaan” (Z11) ja vertaavat itseään ammattiliittoon tai salaseuraan, joiden jäsenet sanattomasti ymmärtävät toisiaan. (Z5). Eletty tasavertaisuuden kokemus kannustaa rekrytoimaan joukkoon lisää toimijoita, sillä ryhmässä vaikuttaa olevan uskoa yksilöllisten panosten merkitykseen. (Z1).

Tasavertaisuuden vaatimus vaikuttaa sekä ammattilaisten keskuudessa että harrastajayhteistyössä olevan vahva ja se kohdentuu erityisesti asiantuntijuuteen, osaamiseen ja suoritukseen. Minulle se kertoo toimijoiden kantavan kollektiivista vastuuta työstään toisin sanoen soveltavan relationaalista säilyttämistä, jolloin heille on tärkeää, että jokainen osoittaa kykenevänsä ja haluavansa täydentää muiden panoksia kokonaisuuden hyväksi.

4.3.2. Rajallisuuden sietäminen

Aineisto kertoo asiantuntijuutta koskevan yksilöllisen rajallisuuskokemuksen sietämisestä. Rajallisuus näyttää olevan täydentämisen osatekijä, jossa on kyse yksilöllisten puutteiden tunnistamisesta ja kyvystä nähdä yksilön osaamisten rikastuminen muiden osaamisista. Rajallisuus liittyy vaihdantaan, joka sitoo ihmiset sekä

henkiseen että materiaaliseen vastavuoroisuuteen, koska yksilöllisten puutteiden myöntäminen mahdollistaa sekä ”*Viisaiden*” että henkilökunnan mielestä nojautumisen ryhmään (T2; AI2). Ymmärrän yksilöllisen rajallisuuden kokemuksen kertovan nöyryydestä tietämisen ja osaamisen edessä sekä halusta avautua muita kohtaan ja ottaa muilta vastaan osaamisia, jolloin se vaikuttaisi kumpuavan itsereflektiosta. Avun pyytämistä arvostetaan yhteisössä ja se nähdään pikemminkin rohkeuden kuin heikkouden osoituksena. (T1). Tulkitsen sen kuvaavan yksilöllisen toimijaminän hahmottamista relationaalisesti, joka puolestaan vaikuttaa tarjoavan avaimet yksilöasiantuntijuuden yksinvallan murenemiselle sekä asiantuntijuuden muotoutumiselle kollektiivisten kompetenssien varassa, jolloin jatkuva kehittäminen näyttäisi mahdolliselta. Rajallisuudesta puhuttaessa keskustelua käydään sekä *sisällöllisestä täydentämisestä että yksilökompetensseista*, koska tiedonmuodostuksen hahmotetaan tapahtuvan organisaation hallinnoiman tietopääoman ja toimijoiden osaamisten puitteissa. Rajallisuutta sietävä tietäminen näyttää rakentuvan prosessina, jonka ytimessä ovat keskinäinen vuorovaikutus ja vaihto.

Sisällöllinen täydentäminen tuntuu perustuvan osallisten ymmärrykseen organisaation kokonaissuoritukseen vaikuttavista osista ja sisällöistä. Koska museon substanssit nähdään positiivisessa riippuvuussuhteessa toisiinsa, kokee haastateltu museonjohtaja (Y2) ongelmalliseksi segmenttien eriytymisen ja etäntymisen toisistaan arjen työssä. Museoammattilaiset edustavat samaa professiota, mutta toimivat työnkuviensa perusteella eri segmenteillä. Institutionaalinen erityistietäminen ja nojautuminen sisäistettyjen roolien legitimaatioon sekä niihin liittyviin normeihin ja arvoihin vaikuttavat erottavan toimijoita toisistaan myös yksilöasiantuntijuuksien suhteen. ”Museossa” eriytymistä on pyritty välttämään rakenteellisesti kirjoittamalla toimenkuvat sisällöllisesti toisistaan riippuvaisiksi. Oman työn hahmottaminen kokonaisuuden osaksi koetaan henkilöstön keskuudessa (T2) tärkeäksi, jotta työn voisi ymmärtää rakentuvan pienemmistä osaprosesseista ja suhteuttaa oma tietonsa toisten osaamisiin. Se tarkoittaa irtautumista museon historiassa sovelletusta periaatteesta, jonka mukaan kaikki tekivät kaikkea ja kaikki ongelmat olivat yhteisiä. Sisällöllinen täydentäminen sen sijaan perustuu ajatuk-

seen yhdestä yhteisestä haasteesta, jonka ratkaisuun segmentit tarjoavat toisiinsa yhdistyvät kompetenssinsa. Se kutsuu syventymään ko. työn sisältöihin ilman itseriittoista mahdollisuutta vetäytyä yhteisöstä kognitiivisesti. Rajallisuuskokemus edellyttää substanssien yhdistämistä työn vaatimusten mukaan ja näyttää muokkaavan maaperää kollektiiviselle tiedonmuodostukselle. Lisäksi sisällöllisesti toisiaan täydentävät museon tiimit ovat toimivia välineitä edistämään myös käytännön ajatustenvaihtoa sujuvan vuorovaikutuksen ja positiivisen sisällöllisen riippuvuuden tukemiseksi. Täydentävä toimintatapa vaikuttaa herkistäneen ”Museon” ammattilaisia (X1; X2) tarkastelemaan toimintaa kokonaisuutena ja tunnistamaan sitä vaivaavia puutteita, koska yksilöt ovat sisällöllisen täydentämisen kautta oppineet hahmottamaan museontyön yhtenä yhteisenä vastuukokonaisuutena. Kehittämiseen haastava sisäinen kritiikki nousee esiin keskinäisissä puheissa (T1), joissa osoitetaan yhteistä työtä haittaavia vajauksia kuten historiaa leimannutta kokoelmanhoitokäytäntöjen puutetta, museon selkärangan skolioosia, jonka koetaan yhä kiusaavan kokonaisuuden toimivuutta.

”... kokoelmahallinta ja tietopalvelu täydentävät toisiaan... ja vaikuttavat näyttelysuunnitteluun... ongelmia syntyy vaikka olisikin tavaraa mutta varsinkin, kun tavaraa on vähän tai ei ollenkaan eikä sitä edes löydy... kokoelmat on selkäranka, mutta skolioosi hankaloihtaa toimintaa..” (T1)

Museoissa arvostetaan asiantuntijaorganisaatioiden tavoin perinteisesti *yksilöllisiä kompetensseja*. Ajattelu nousee esiin aineistossa sekä haastateltujen museonjohtajien (Y1; Y2; Y3; Y5) että ”Museon” henkilöstön (A11; X1; X5) käsityksissä. Siitä puhutaan yksilön hankkimina tietoina, taitoina, riittävänä kouluttautuneisuutena ja kokemuksen tuomana varmuutena eli asiantuntijuuden mielletään perustuvan autonomisen toimijayksilön osaamisiin. Niillä museonjohtajat (Y2; Y4) tarkoittavat tutkimuksellisia näyttöjä, alan kansainvälisen kehityksen seuraamista ja parhaan mahdollisen tietämyksen etsintää, omasta osaamisesta huolehtimista ja vastuullisuutta sen päivittämisestä. Vaikka museonjohtajat kunnioittavat kykyä tunnustaa yksilöllisen osaamisen rajallisuus (Y5; T1), joka viittaa ymmärrykseen täydentämisen arvosta, he mieltävät museoammattilaiset rationaaleiksi yksilöllisiksi ”tietofriikeiksi”, joilla on vahva sidos alan toimintaperinteisiin ja näkemyk-

siin (Y1). Tietämisen mielletään sitoutuvan ammatillisiin institutionaalisiin rooleihin suljetun asiantuntijanäkökulman tavoin. Museokentällä yksilöasiantuntijuuden rajallisuuden tunnustaminen vaikuttaa olevan huomattavasti vaikeampaa kuin sisällöllisen rajallisuuden hyväksyminen. Siksi yksilöllisten tietämisten täydentämisen hyväksyminen ei tunnu olevan itsestäänselvyys.

”Museossa” yksilöosaamisen hahmotetaan edellistä laaja-alaisemmin nivoutuvan kouluttautuneisuuden ohella yksilön asennoitumiseen, sitoutumiseen ja toimintakykyyn. Ammatti-identiteetin, jota muokkaavat sekä alan työkokemus että kokemukset työstä suoriutumisesta, museoammattilaiset (X1; X2; X3) näkevät vahvistavan tehtävien haltuunottokykyä. Niiden koetaan rakentavan yksilöille hiljais-tietoa, jota muodollinen pätevyys ei korvaa. Toisin sanoen yhteisössä arvostetaan esteettisen tietämisen ja sosiaalisen kyvykkyyden osuutta asiantuntijatyössä. Yksilön ymmärretään kasvavan alansa ammattilaiseksi ja asiantuntijaksi suhteessa kollegoihin ja muihin ammattiryhmiin, jolloin painoarvoa saa yksilön ammatillinen kasvu ja sosiaalistuminen (vrt. Saaren - Seppälä 2006, 313). Osaamisen soveltamisen ja työtehtäviin paneutumisen luotetaan työyhteisössä (T1; T2; X5) synnyttävän kompetensseja, joiden koetaan tukevan yksilön vahvuuksia oman rooli muokkautumiseksi kokonaisuuteen sopivaksi. Tämä tarkoittaa, että yhteisössä (AI2) arvostetaan tekemällä ja kokeilemalla syntyvää ammatillista osaamista tiedollisen kouluttautumisen rinnalla eli yksilön kompetenssiksi ymmärretään hänen kykynsä hallita ko. työtehtävä. Näkökulma nostaa esiin relationaalisen toimijakäsityksen perinteisen autonomisen asiantuntijaymmärryksen rinnalle ja tekee tilaa täydentämällä rakentuvalla asiantuntijuudelle. Tästä huolimatta sekä kouluttautumista omalle tehtäväkentälle että alan kehityksen seuraamista pidetään tärkeänä eikä toistuvasti samoja polkuja kulkevia toimijoita koeta asiantuntijoiksi. Vastaavasti vajavainen asiantuntijuus ja yksilöllisten kompetenssien puute tunnistetaan tehtävään paneutumattomuutena tai vastuusta lipeämisenä, josta seuraavat tekemättömät työt (Y4; Z6).

”... sitten on niitä, jotka vaan ei osaa, ne ei tuota yhtään mitään siihen työyhteisöön, ne on ongelma, kun asiantuntijuus ei ole sillä tasolla mitä pitäis tai mitä tehtävänkuva sanoo...” (Y4)

”*Viisaiden*” tietäminen sitoutuu henkilöihin, sillä se perustuu heidän omiin intres-sialueisiinsa ja vaihtelee yksilöittäin. Verkostossa piilee runsaasti eri alojen tietopääomaa: yksi tuntee kaupunkilaisiin liittyviä tarinoita, toinen on höyryalusten valtakunnallinen asiantuntija, kolmas on sataman tai harrastussektoreiden historian ja neljäs tuntee perin pohjin tietoliikennehistoriaa. Lisäksi on lukuisia muita mm. kylien, kaupunginosien tai eri aikakausien tietäjiä. Luonteeltaan jäsenten tieto on tarinallista perinnetietoa, johon sisältyy runsaasti subjektiivisia elementtejä ja elämänhistorioihin sitoutuvaa tietämistä sekä näkymättömiksi jääneiden henkilöiden historiaa (Z1).

”... suvussa on ollut aina paljon ihmisiä, joille puhuttu... oman lapsuuden historian ja sokean isoisan kautta syntyi rakkaus tarinoihin...kun sen sijaan suurmiesten historia istuu syvällä historiankäsityksissä... se mun kerääminen lähti liikkeelle purjehdusseuran leikikirjoista ja sitten tuli muuta...” (Z1)

”... olen laivabongari, jolla on kansallinen kiinnostus... haluan tietää mikä on tuon pusikossa makaavan hyllyn historia... alueellinen kiinnostus on laajentunut valtakunnalliseksi...mä tiedän miltä tuntuu kun hurahda tietoon...” (Z2)

Olemukseltaan tieto on kuitenkin fragmentaarista tai irrallista eikä riitä sellaiseenaan palvelemaan museoon tai yhteistyöhön kohdistuvia tarpeita, mutta on omiaan täydentämään museoammattillista tietopääomaa. Amatööritietämisen kapeuden takia tietäjät hyväksyvät sen rajallisuuden ja kokevat arvokkaina toisten tuomat täydennykset. Tietäjinä heitä ei liioin määritä institutionaalinen rooli kuten museon asiantuntijoita, joka helpottaa oman tiedollisen rajallisuuden hyväksymistä. Sen sijaan autonominen ”*Viisaan*” rooli yhdistyy pikemminkin tietämisestä nousevaan subjektiiviseen intohimoon, joka edellyttää rikastumista muilta. Siksi tietämisen hyödyntämiseksi on oleellisen tärkeää koordinoida sen talteenottoa ja ylläpitää elävää sosiaalista yhteistyöverkostoa tietovirtojen tyrehtymisen välttämiseksi. Vaikuttaa siltä, että täydentävä tietäminen koostuu erillisten tietämistapojen yhdistämisestä, jossa arvostetaan sekä eksplisiittistä että esteettistä panosta.

4.3.3. *Tilkkutäkki*

Tilkkutäkki (Koivunen 2005, 37) kuvaa täydentäen palasista rakentuvaa asiantuntijuutta, joka bricolageprosessi koostuu luovista elementeistä ja siinä toimitaan välttämättömyyden ja miellyttävyyden välimaastossa. Toiminta voi olla amatörismin tavoin intohimoista ja sitoutunutta, mutta sulkee ulkopuolelleen ammattimaisen ja institutionaalisen toiminnan. Siksi bricolage muistuttaa leikkiä tai taiteen tekemistä. Tunnistan ilmiön aineistossa sekä ”*Viisaiden*” toiminnassa että prosessikutomisessa.

Guerilla knitting – projektissa näyttelyn kudottu näkyvyys rakentui lopputulokseksi kollaasiksi ja prosessina bricolagen tavoin yhdistettäessä yksilöiden panoksia toisiinsa. Hankkeessa täyttyi bricolagen taktinen luonne, jonka perusteella sitä voi kuvata kollektiivisena esteettisenä käsityönä (Koivunen 2009, 265), taiteena ja leikkinä. Bricolage ilmeni sekä intohimoisessa harrastajamaisessa antautumisessa kutomistehtävään että eri tekijöiden työpanosten liittämisen toisiinsa. Lisäksi sitä edusti prosessissa syntynyt täydentävän työn käytäntö, jossa toiset saattoivat jatkaa yksilön aloittamaa käsityötä (Ahmas 2012; Z8).

”... musta oli ihan kiva ajatus, että mä teen jotain ja joku muu jatkaa siitä ja laittaa ne sitten ihan minne tahansa ...” (Z8)

Bricolage näyttää olevan prosessina vahvasti läsnä myös ”*Viisaiden*” toiminnassa, jossa se esiintyy sekä tiedon tilkkutäkkimäisenä kokoamisena että amatöörien intohimoisessa ja sitoutuneessa asenteessa tietoyhteisön toimintaan. (Z2; Z13). Ymmärrän ”*Viisaiden*” muodostavan ”Museon” suhteen tietämisen sosiaalisen yhteisön, joka sijoittuu löysästi organisaation piiriin, mutta toimii myös sen ulkopuolella. Yhteisö muodostuu keskinäisen riippuvuuden, luottamuksen ja osallisuuden kokemusten varaan. Ryhmän jäseniä yhdistävät teemat, aihepiirit ja ihmiset, mutta myös yhteinen historia. Jäsenyys ”*Viisaisissa*” perustuu tietämiseen, joka välittyy sosiaalisten suhteiden kautta. Sisällöllinen asiantuntijuus näyttää rakentuvan luonteeltaan avoimeksi niin ryhmän sisällä kuin yhteistyössä ”Museon” kanssa, kun osallisten tietoalueet nivoutuvat yhteen ja niihin on tarvitsevilla pääsy. Asiantuntijuus muodostuu osaksi osallisten keskinäistä sosiaalista vuorovaiku-

tusta ja asiantuntijaksi kelpuutetaan se, jolla on hallussaan kulloinkin tarvittava tieto. Koska asiantuntijuus rakentuu vuorovaikutuksen varaan, eivät perinteisen suljetun asiantuntijuuden elementit tiede, professio ja instituutio ole läsnä. Sen sijaan ”Viisaiden” toiminta vaikuttaa tuottavan jäsenten keskuuteen sisällöllisesti sosiaalisen tietoyhteisön, jossa avoimen asiantuntijuuden toimintaposition synnyttää amatööriasiantuntijuutta ammatillisen asiantuntijuuden täydennykseksi. Mielikuvallisesti vastakkaiset käsitteet asiantuntijuus ja amatörismi sulautuvat yhteen, jolloin amatööriasiantuntijuuden sisällöksi muodostuu amatööritietämiseen perustuva asiantuntijuus, joka rakentuu sosiaalisesti ja tietämisen intohimon varassa. Amatööriasiantuntijuus muodostaa ryhmää koossa pitävän sosiaalisen liiman, joka näyttää kannattelevan yhteistä toimintaa. Tietämisen tilkkutäkki rakentuu tietoyhteisön ja museon keskinäisessä yhteistyössä tietojen ja osaamisten keskinäisen täydentämisen varassa, jossa amatööriasiantuntijuus voi rehevöittää tutkimustietoa ja rikastuttaa sitä mm. paikallisvärillä. Tiedon tilkkutäkin myötä muodostuva paikallisesti väritynyt historiatieto näyttää sisältävän yleisöön esteettisesti vetoavia kosketuspintoja ja helposti vastaanotettavia elementtejä, koska se voi koskettaa osallisia (AI2) henkilökohtaisesti ja koetaan siten merkitykselliseksi. Perinnetiedon tilkkutäkki näyttää rakentuvan kohden kollektiivista asiantuntijuutta, jossa asiantuntijuuden johtajuutta siirtyy osittain myös museon organisaation ulkopuolelle.

4.4. Palkitsevuus

Palkitsevuus näyttää aineiston perusteella sitoutuvan asiantuntijuuteen ja yhdistyvän tiedollisiin, teemaan tai organisaatioon liittyviin seikkoihin sekä tekemisen sisältöön ja materiaaliin. Puheissa palkitsevuudesta nousevat esiin yksilölliset koetut merkitykset rationaalien, instrumentaalisten tai loogisten merkitysten ulkopuolelta (Z2; Z4; Z5). Koetut merkitykset rakentuvat aistein vastaanotetuista seikoista, joista yksilö tekee esteettisiä tulkintoja ja liittää ne subjektiiviseen ymmärrykseensä maailmasta. Palkitsevuus ilmenee tutkimusaineistossa merkitykselli-

seksi koettuna tietosisältönä ja siihen yhdistyvänä emotionaalisena siteenä sekä vetoavana materiaalina ja tekemisenä.

Palkitsevuus näyttää sitoutuvan *anteliaisuuteen*, jonka Koivunen (2005; 2009) näkee edesauttavan kollektiivisen asiantuntijuuden muotoutumista ja tässä mielessä anteliaisuudessa korostuu täydentämisen näkökulma. Aineistossa anteliaisuuteen sisältyvän vastavuoroisuuden koetaan tuottavan toimijoiden (AI1) keskuudessa tasavertaisuuden kokemuksia ja siten edistävän täydentämistä. ”Museon” ja ”Viisaiden” yhteistyössä panoksia annetaan yhteiseen käyttöön lahjan ja vastalahjan periaatteella, jolloin lahja voi olla yhteiseen tuotokseen kohdistuvaa osaamista, tietoa tai taitoja. Lahjoittaminen vaikuttaa rakentavan yksilöille hyvinvointia, jolloin palkitsevaksi koetaan se, että jaettu tieto alkaa elää ja levitä juurruttaen tavoiteltua tietoisuutta ihmisten mieliin (Z11).

”...yksilö ei voi voida hyvin, jos hänen täytyy pitää tietonsa yksin, kun sitä voisi luovuttaa eteenpäin toisille... minua palkitsee se, että saan työskennellä aiheen parissa” (Z2)

”Viisaat” kuvaavat tietojen ja tarinoiden lahjoittamisen palkitsevuutta esteettiseksi kokemukseksi, jossa tulkitsemisen puhuttavan osallisuuden kokemisesta jossakin yksilöä suuremmissa kokonaisuuksissa, jonka merkityksellisyys avautuu yhteiskuulumisen kokemuksessa. Tässä tapauksessa kyse on osallisuudesta oman paikkakunnan aikajanalla. Anteliaisuuden mielletään palkitsevan toimijoita (X2; Z4; Z6) myös yhteisönä, sillä sen koetaan tuottavan yhteistä, laajaa yleisöä ja jopa viranomaisia, palvelevaa hyvää. Ennen muuta harrastajat kokevat kantavansa palveluvastuuta asukkaita kohtaan paikallisten asioiden tietäjinä ja tietämisen ylläpitäjinä.

”... ei ihmisen elämän tarkoitus ole pelkästään geeniperimänsä jatkaminen vaan myös kulttuuriperimän jatkaminen tuleville sukupolville, muuten heillä ei ole mitään minkä päälle rakentaa...” (Z5)

”... aineisto kuuluu ihmisille yhteisesti, meidän tehtävä on palvella yhteisöä ... kun saan tietoa voin maksaa takaisin antamalla toisille elämyksiä kokoamieni tarinoiden kautta, sillä historia on yhteisön yhteinen asia ... ” (Z1)

Guerilla knitting – hankkeessa anteliaisuus ilmeni ajan, vaivan, osaamisten ja itse-ilmaisuuden lahjoittamisena. ”Museon” henkilökunta lahjoitti hankkeelle työhön liittymättömiä piilo-osaamisista nousevia panoksia sekä vapaa-aikaansa jatkaen neulomista kotona työn ulkopuolella. Vapaaehtoiset kutojat palauttivat museolle valmiita teoksiaan lahjoittaen työsuoritusta ja aikaa. Ymmärrän anteliaisuuden näissä yhteyksissä kertovan tietoisesta valinnasta ja hakeutumisesta yhteyteen yksilöihin esteettisesti vetoavan teeman kanssa, jota esteettinen yhteenkuuluvuus toisin sanoen *sensus communis* eli yhteisaisti ohjaa.

4.4.1. Merkityksellinen tietosisältö

Amatööriasiantuntijuuden parissa merkityksellinen tietosisältö palkitsee jäseniä siinä määrin, että se vaikuttaa olevan keskeisin syy osallistua sosiaalisen tietoyhteisön työhön. Yksilöiden osalta (Z4) kyse on tiedonjanoista, tietosisällön voimasta sekä tiedon keräämisen ja levittämisen ilosta, anteliaisuudesta. Toimijoiden (Z2) suhteissa tietosisältöihin, tapahtumaketjujen ja syy-yhteyksien perusteluihin näyttää ilmenevän bricolage - prosessille ominaista amatöörismää, intohimoa ja sitoutumista. Tietosisältö näyttäytyy harrastajille lumoavana pääomana ja toiminnan ytimenä, joka vetää puoleensa magneetin tavoin ja jossa uudet sisällöt vaikuttavat syventävän sitoutumista, koska ne pitävät kiinnostuksen elävänä - toimijat ovat kuin vihkiytyneitä kotipaikkansa historiatietoon. Toiminta laajenee uusille alueille kasvattaen samalla kontaktiverkostoa. Jäsenet kokevat olevansa ”kuin Stasi, tiedon ja tietäjien kalastajia, joilla verkot aina vesillä”. (Z5).

Palkitsevan tietosisällön ja sujuvan yhteistyön kautta ”Museo” hahmottuu yksilöille (Z2) sekä sisällöllisesti palkitsevana viiteryhmänä että tiedonantajana, jonka kanssa he kokevat jakavansa tavoitteensa ja arvonsa. Tulkitseen harrastajien valinnan ryhtyä yhteistyöhön ”Museon” kanssa perustuvan esteettiseen arviointiin, jossa sekä itse sisältö että yhteistyö palkitsevat heitä (Z11). Vaikka palkitseva sisältö voi luonteeltaan olla hyvinkin subjektiivista, se tarjoaa pääsyn yksilöllisiin totuuksiin, jolloin kokemusten ja museon tuottaman tutkimustiedon kohdatessa syntyy uudenlaisia merkityksiä ja ymmärrystä. Samalla yksilöt voivat kokea ole-

vansa kuin toistensa varaan rakentuvia osia yhteisessä toteemissa, toisin sanoen osallisuutta joukossa, joka edustaa jotain suurempaa kuin yksilö itse on, josta Ramirez (1991) käyttää nimeä yhteenkuuluvuuden ekologia. Yhteenkuuluvuuden ekologia näyttäisi tuottavan harrastajien kannalta esteettiset perustelut *kumppanuudelle* museon kanssa. ”Museon” näkökulmasta kumppanuuden nähdään rakentavan siltaa museon ja yleisön väliseen kuiluun ja vahvistavan sekä museon yhteiskunnallista vaikuttavuutta että saavutettavuutta. Instituutiona museo tarvitsee ”*Viisaan*” (X1) mielestä lähikontaktia yleisöön sekä uusia näkökulmia ja painotuksia kirjanoppineisuuden rinnalle. Museoiden tiedonhankinta on perinteisesti nojannut yksinoikeutettuun institutionaaliseen toimijuuteen, josta on seurannut yleisösuhteen haasteita. Toisin sanoen museoiden asiantuntijatoiminta on perustunut pääosin suljettuun asiantuntijuuteen, jossa museot ovat näyttäytyneet yleisölle saavuttamattomien norsunluutornien kaltaisina. ”Museon” ja ”*Viisaiden*” yhteistyö näyttäisi rikkovan tämän mallin ja avaavan asiantuntijuuden avoimeksi sekä tuottavan aiempaa moniarvoisempaa tietämistä eletystä ympäristöstä. ”Museon” kannalta yhteistyö ”*Viisaiden*” kanssa vaikuttaisi onnistuneen tavoitteesaan höylätä museoon tulemisen kynnyksiä.

Aineisto kertoo, että ”*Viisaiden*” ja merkityksellisen tietosisällön välille on rakentunut *emotionaalinen side*, jota edustaa lausuttu kotipaikkaylpeys. Jäsenille (Z1) tiedon kerääminen vaikuttaa olevan yhtä paikkakunnan arvostamisen kanssa ja vahvistavan yhteisyyden tunnetta. Tunnistan puhetta käytävän esteettisestä yhteenkuuluvuuden tunteesta, *sensus communiksesta*:

”... jos ihmiset tietäis kuinka hyvä täällä on olla, täällä olis liikaa ihmisiä... korttelitietojen kerääminen on henkilöiden ja tapahtumien sijoittamista paikoilleen ja se on samalla paikkakunnan ja sen asukkaiden arvostamista... tarinankerronta on osa paikallisen historiatiedon rakentamista, jota tarvitaan yhteisten leikkauspintojen löytymiseksi ihmisten kesken...” (Z1)

Koska suhde tietoon on henkilökohtainen, näyttää prosessina rakentuva avoin asiantuntijuus olevan altis emotionaalisille jännitteille kuten mustasukkaisuudelle (X3). Toisaalta intohimo ja sitoutuminen tuottavat yhteisyyttä rakentavia tunnelukkoja, toisin sanoen keskinäistä sanatonta ymmärrystä, joka perustuu toisten

taustojen ja juurien tuntemiseen ja jota vahvistavat osaltaan turvallisuuden tunnetta luovat tarinat (Z1).

”... voi ihan kuulla mitä toinen ajattelee ja ymmärtää toisen sanomattomia sanoja... ihan kuin tulisi kotiin, mutta samalla voi ammentaa uutta, kun tiedot täydentää vanhoja...” (Z1)

”*Viisaiden*” toiminta muotoutuu relationaaliseksi yhteisöksi, joka muokkaa omaa todellisuuttaan ja maailmanymmärrystään yhteistyössä ”Museon” kanssa. Yhteisössä hioutuvat omat keskinäiset normit ja sovitut toimintatavat. Toimintaan on helppo liittyä, kun kieli tuntuu yhteiseltä, kiinnostuksen kohteet ovat samat ja ihmiset ovat samanhenkisiä (Z1).

Sisäisen palkitsevuuden ohella ympäröivästä yhteisöstä ja median kautta saatu huomio on ollut uudistamassa osallisten minäkuvaa. Osalliset tunnistavat muutoksen itse ja toteavat (Z2; X3) kuinka aiemmin arasti seinänvieriä pitkin kulkevat yksilöt ovat löytäneet itsestään rinta rottingilla esiintyviä paikallisia tietäjiä. Yhteisössä oppiminen on kasvattanut heitä sekä epistemologisesti että eksistentiaalisesti. Käsite ”*Viisas*” on selkeästi uudistanut sekä jäsenten yksilöllistä minäkuvaa että kollektiivista identiteettiä. Sosiaalisena prosessina muotoutuva kollektiivinen identiteetti (Hatch & Schultz 2002) on rakentunut ryhmän kulttuurisen itseymmärryksen, ulkopuolisten mielikuvien ja ”*Viisas*”-käsitteen vuorovaikutuksessa. Ryhmä kokee olevansa kollektiivinen asiantuntija, *me*, joka välttää minä-käsitteen käyttöä. Siten autonominen toimijapositio vaikuttaa ryhmässä korvautuneen relationaalisella itsellä. Vaikka tietämisen arvostus tuottaa lisää yhteyksiä poikivaa suosiota, herättää menestys myös kateutta (Z5). Tietämisen sitoutuminen ryhmään ja sen jäseniin vaikuttaa ulkopuolisten silmissä synnyttävän paikallisen tietämisen monopolia. Ryhmän sisällä käydään myös keskustelua täydellisen avoimuuden rajoittamisesta ja tiedonjakamisen suojaamisesta, joista voi tulkita viitteitä ”*Viisaiden*” asiantuntijuudessa heräävistä suljetun asiantuntijuuden piirteistä.

4.4.2. *Materiaali ja tekeminen*

Vaikkakin guerilla knitting – hanke palveli instrumentaalista tavoitetta, se toteutui taiteellisen ilmaisun, materiaalin ja tekemisen varassa. Päästyään käyntiin neulominen vaikutti vetoavan ”Museossa” kaikkiin, myös näyttelyprojektin tiukimpaan vastustajaan. Kutomisesta tuli osa arkea kokous- ja työpöytien ääressä sekä lounas- ja kahvitunneilla. Moni nautti kutomisesta siinä määrin, että otti kudelman kotiin jatkaakseen sitä vapaa-ajallaan ja vei lankaa lähipiirilleen. Käsillä tekeminen tarjosi luovuutta ruokkivan työsisällön, johon osallisuudesta lausuttiin ääneen kiitoksia, koska se tuntui hyvältä. Palkitseva tekeminen loi rennon ja positiivisen ilmapiirin sekä vahvisti kutojien keskinäistä yhteenkuuluvuutta, jota neulominen piti koossa liiman tavoin. Itse hankkeeseen sitoutunut henkilö sai ulkopuolisia innostumaan kudonnasta maalaten näkymiä kirjoneuleisesta näyttelynäkyvyydestä vedoten esteettisesti eli hyödyntäen *sensus communista*. Materiaalin ja tekemisen ohella mahdollisuus ilmaista itseään neuloen houkutti. (Z7; Z8).

”... me oltiin puhuttu puhelimesta siitä hankkeesta ja must se oli tosi kiva idea, sä tulit käymään ja sulla oli langat mukana... jos sä et olis ollu niin kauheen innostunut ja innostava, kun kerroit siitä, niin en tiedä olisinko lähteny mukaan...” (Z8)

”... oli kiva tehdä käsillä jotain varsinkin kun ei ollu paineita saada aikaan joku paita tai sukat tai muuta virheetöntä... sai tehdä vapaasti ja kokeilla mitä halusi, jotain sellasta mitä ei ehkä muuten kokeilis... kun se mahdollisuus tuli, niin oli mukavaa kutoa ... ”(Z7)

ARS 11 -näyttelykesän aikana monet museokävijät ja ohikulkijat kiinnostuivat esillä olevista kudelmista, ihailivat taitavaa käsityötä ja halusivat osallistua neuleprosessiin. Niinpä vein lankakorin ja kutimet asiakkaiden saataville museokahvilaan, vaikkakin hanke sinänsä oli jo täyttänyt tehtävänsä. Langat ja tekeminen näyttivät vetoavan kutimiin tarttuneisiin asiakkaisiin, samoin ajatus osallisuudesta yhteisessä rupeamassa. Tulkitsen museon ulkopuolisten henkilöiden tehneen esteettisen arvion, jonka perusteella he halusivat osallistua yhteiseen kokemukseen - toisin sanoen tapahtui organisoitumista teeman ympärille esteettisiin perustein *sensus communiks*en periaattein. Käsillä tekeminen nosti aistiulottuvuuden ja esi-neellisyyden keskiöön museotyön, asiakkaiden ja kumppanien arjen kokemus-

maailmoissa ja teki tilaa mielikuvitukselle sekä aistipohjaiselle tietoisuudelle. Vaikka museotyö sinänsä perustuu vahvasti aistipohjaiseen tietämiseen, toi neulehanke sen yksilötasolla aiempaa henkilökohtaisemmaksi. Projektissa hyödynnetty väline toimi evokatiivisesti herkistäen osallisten aistikokemukset ja esteettisen arvioinnin. Kutojakumppani kertoo kokemuksestaan:

”... joo ne värit oli tosi kivoja, mä tein sellasta kuvioneuletta tai reikäneuletta ja vaihdoin tietyin väliajoin sitä väriä oman pääni mukaan ... ne oli ne värit, jotka lähti mua houkuttelemaan ...” (Z8)

Hankkeen päättymisen jälkeisessä palautekeskustelussa kokouspöydälle nostetut kutimet herättivät aistit uudestaan. Oli ilmeistä, että käsillä tekeminen ja materiaali viehättivät läsnä olleita, jotka olivat valmiit ryhtymään jopa uuteen hankkeeseen houkutellakseen mukaansa myös ”Museon” ulkopuolisia tahoja. Materiaalin ja tekemisen voima näytti pohjautuvan sekä relationaalisresponsiivisiin yksilökokemuksiin että guerilla knitting – hankkeen yhteisölliseen palkitsevuuteen.

”... syyhyttää niin sairaasti, että on pakko alkaa tehdä jotain, no kun ei oo enempää puikkoja mä virkkaan sormilla ... mitä jos tehtäis meidän kerroksen portaikon kaiteisiin koristelu ... jos vaikka muutkin innostuis niin syntyis laajempi yhteisöllinen juttu...” (X7)

Materiaali ja media näyttivät voimansa niin hankkeessa kuin sen jälkeen, sillä niiden tuella vaikutti rakentuvan osallisuutta museon, yleisön, museokahvilan asiakkaiden ja työntekijöiden keskuuteen.

”... oli mukavaa olla osallisena isossa näyttelykokonaisuudessa ja oli tosi jännittävää olla osana sissimarkkinointia ... kun multa tultiin kysymään mitä ne kudemat on, mä ajattelin, että ihmiset haluaa kutoa, niin mä soitin museolle, että tuokaa kahvilaan lankoja ... ja kun langat tuli, niin ihmiset tarttu kutimiin ...” (Z7)

Kutominen tuntui yhdistävän museoon useita tahoja ja osallisuus näytti rakentuvan kehollisesti, käsillä tehden. Ulkopuolisten osallisuuskokemuksen syntyyn näyttivät vaikuttavan sekä odotukset, tekeminen että emotionaalinen ulottuvuus (Z7). Tulkitsen osallisuuden keholliseksi yleisöpalautteeksi eli yksilöiden tekemiksi esteettisiksi valinnoiksi, joiden kautta organisoituminen toteutui kutoen.

4.5. Vuorovaikutus

Aineistossa vuorovaikutus näyttää olevan teema, josta tulee muiden teemojen osatekijä siten, että sillä on keskeinen rooli sekä johtajuuden että asiantuntijuuden muotoutumisessa; paneudun vuorovaikutukseen siitä syntyvän ymmärryksen kautta (Crevani ym. 2010, 82). Cunliffe & Eriksen (2011, 1434) näkevät vuorovaikutuksen välineenä selvittää, mikä on organisaatiossa mahdollista ja tarkoituksellista, jolloin puhe on yhteisön toimijoiden keskinäisistä suhteista ja prosesseista. Koska vuorovaikutus on tutkimuksessani siinä määrin merkittävä teema, tarkastelen sitä muita syvemmin. Esittelen aluksi aineistoon soveltamani analyysikehikon. Tämä tarkoittaa, että tarkastelen vuorovaikutusta aineistossa ilmenevänä sekä verbaalina että nonverbaalina *välineenä*, joista voi syntyä käsiteperustaista tai esteettistä *ymmärrystä*, joista erotan tutkimukseni kannalta oleelliset yksilöllisen ja yhteisöllisen ymmärtämisen olomuodon. Katson, että kyseinen analyysi on tarpeen voidakseni erottaa esteettisen ulottuvuuden muusta vuorovaikutuksesta ja ymmärryksestä sekä osoittaa sen merkityksen.

Kun hahmotan vuorovaikutuksen toimijoiden keskinäisinä suhteina ja prosesseina, se näyttäytyy instrumenttina, joka voi tuottaa ymmärrystä, josta vuorostaan syntyy reaktioita tai toimintaa; en sen sijaan ole kiinnostunut vuorovaikutuksesta puhe- tai viestintätaitona. Vuorovaikutussuhteet rakentuvat aineistossa verbaalin tai nonverbaalin yhteydenpidon varaan ja ovat parhaimmillaan kahdensuuntaista verbaalia tai moniaistista nonverbaalia kommunikointia. Osoitan aluksi mitä vuorovaikutus mielestäni on tutkimuksen teemoissa ja jaottelen sen (verbaalin ja nonverbaalin) ilmenemismuodon perusteella. (Taulukko 5.)

Taulukko 5. Vuorovaikutusaineiston tarkastelunäkökulmat.

ymmärryksen rakentuminen	<i>vuorovaikutus</i>	
	<i>verbaali</i>	<i>nonverbaali</i>
käsiteperustaisesti	yksilöllinen / yhteisöllinen	yksilöllinen / yhteisöllinen
esteettisesti	yksilöllinen / yhteisöllinen	yksilöllinen / yhteisöllinen

Sekä verbaali että nonverbaali kommunikaatio tuottavat *ymmärrystä*, joka perustuu vuorovaikutuksesta tehtyyn yksilölliseen tulkintaan. Ymmärrys taas synnyttää toimenpiteitä ja ratkaisuja, joita tulkinta voi värittää. Tarkastelen seuraavissa alaluvuissa erikseen verbaalia ja nonverbaalia vuorovaikutusta pyrkien kuvaamaan sitä, minkälaista ymmärrystä ne tuottavat. Noudatan tässä yhteydessä jaottelua käsiteperustaiseen ja esteettiseen ymmärrykseen, joka jaottelu pohjautuu Taylor & Ladkinin (2009) tunnistamiin propositionaaliseen (käsiteperustainen) ja presentationaaliseen (esteettinen) ymmärtämiseen (Taylor & Ladkin 2009). Pysin lisäksi erottamaan yksilöllisen ymmärtämisen yhteisöllisestä ja kuvaamaan niiden ilmenemistavat. Oheinen taulukko 6. on kooste vuorovaikutuksen ilmenismuodoista tutkimuksesta tunnistamissani teemoissa.

Taulukko 6. Vuorovaikutuksen ilmeneminen aineistossa.

Verbaali vuorovaikutus	nonverbaali vuorovaikutus
<p><u>pelisäännöt</u>: (a)byrokratia: asia-, työ- ja johtamispuhe, määräykset, pelisääntöpuhe, instituutionaalinen viestintä</p> <p>(b) operatiiviset toimet: työpuhe, osallisuus- ja vastarintapuhe, viihtymispuhe, keskustelut</p> <p>(c) kehollisuus: ---</p>	<p><u>pelisäännöt</u>: (a)byrokratia: aistipohjainen kontrolli</p> <p>(b)operatiiviset toimet: jakaminen, läsnäolon tavat, nonverbaali vastarinta</p> <p>(c) kehollisuus: mikrokäytös, sosiaalisen tilan salliminen, relationaaliset käytännöt</p>
<p><u>mahdollistaminen</u>: keskustelut, neuvottelut, työpuhe</p>	<p><u>mahdollistaminen</u>: tilan tekeminen asioille, kuunteleminen, toimijaprototyyppi, tukeminen, kutominen, käsillä tekeminen</p>
<p><u>täydentäminen</u>: työpuhe, kritiikki, tarinointi, asiantuntijapuhe</p>	<p><u>täydentäminen</u>: toisten tunteminen ja kohdeltu, piilo-osaamiset, käsillä tekeminen, tasavertaisuus, ammatillinen sosiaalistuminen, työnjakamisen käytännöt</p>
<p><u>palkitsevuus</u>: tieto, tarinallinen tieto</p>	<p><u>palkitsevuus</u>: anteliaisuus, osallisuus, emotionaalinen side, sensus communis, identiteetti, itseilmaisu</p>

4.5.1. Verbaali vuorovaikutus – ymmärtämisen moninaisuus

Organisaatioissa tapahtuva vuorovaikutus ymmärretään perinteisesti verbaaliksi kommunikoinniksi, jossa työtetään työhön liittyviä asioita. Alainen -johtaja – ajattelun mukaan johtajuuspuheeksi tunnustetaan verbaali yhden auktoriteetin monologistinen vaikuttamisprosessi (Cunliffe & Eriksen 2011, 1434; Ladkin 2010, 59), jossa johtaja ryhmäkontekstissa esim. jakaa määräyksiä tai työkomentoja. Cunliffe & Eriksenin (2011, 1434) ja Erkkilän (2012, 217) mukaan aidon vuorovaikutuksen synty edellyttää dialogismia, tasavertaista ihmisten kanssa puhumista ja ymmärrystä merkitysten rakentumisesta vastavuoroisen ja moniäänisen keskustelun puitteissa.

Tutkimukseni aineisto kuvaa verbaalia dialogia, jota käydään työtehtäviä ja asiantuntijuutta koskevassa monisuuntaisessa puheessa ja merkitysten työstämisessä arkipäiväisissä keskusteluissa, työn sisältöjen käsittelyssä, informoinnissa, yhteysien ylläpidossa ja kohtaamisissa. Sitä tarvitaan työasioiden edistämiseen ja yhteisten näkökulmien löytämiseen, jotka auttavat tunnistamaan organisaation voimavaroja ja toimintakykyä, tukevat sitoutumista ja mahdollistavat palautteenannon. Neuvotteluissa risteytyvät ideologiat, arvot tai tavat puhua, niissä nousevat esiin yksilöitä yhdistävät ja erottavat voimat, joiden kamppailusta voi rakentua uusia ymmärryksiä ja mahdollisuuksia. (T1; T2). Verbaalin vuorovaikutuksen keskeinen elementti on käytetty kieli, johon sitoutuvat vakiintuneet ja tilannekohtaiset perusmerkitykset. Kieli toimii koodina, joka objektien kautta tuottaa arjen tietovarannon ja ylläpitää siihen sisältyviä merkityksiä, mutta se voi vahvistaa tai erottaa toimijoita toisistaan. Se on olemukseltaan relationaalinen instrumentti, sillä se on jaettava ymmärtääkseen sen sisältämiä ryhmäkohtaisia merkityksiä, tukeakseen tai testatakseen esim. vallitsevia pelisääntöjä. Näissä tilanteissa oleellista on tietää, miten saatavilla olevaa tietovarantoa jaetaan ja mistä löytyy vastauksia eri kysymyksiin. Aineisto kertoo sekä osallisuuden että toiseuden kokemusten rakentumisesta myös verbaalin kommunikaation perusteella, jolloin ”Museon” työntekijän (X1) mukaan ammattilaisten käyttämät sanastot ja käsitteet voivat sulkea asioita harrastajilta. Toisaalta harrastajajoukko (Z1; Z5) kokee keskuudessaan

puhuvansa samaa kieltä ja ymmärtävänsä toisiaan jopa sanattomasti. Harrastajajoukon asettuminen käytäntöyhteisönä museon piiriin luo edellytyksiä ryhmän sosiaalistumiselle museon toimintatapoihin, alan periaatteisiin ja käsitteistön käyttöön.

Työpaikalla läsnä oleva verbaali asiapuhe eli työn kieli on tavoitteellista ja synnyttää keskinäisellä vaikuttamisella toimintaa ja sosiaalista vaihtoa, joita se pyrkii ylläpitämään. Se tuottaa erontekojen, hierarkioiden ja negaatioiden avulla tietämistä, jota hyödynnetään merkitysten tuottamiseen kielellisten yksiköiden kesken, jotka viittaavat toisiinsa ja ovat riippuvaisia toisistaan (Radwan 2001; Derrida 2003). Työpuhe koskee suurelta osin käsiteperustaista tietämistä (Taylor & Ladkin 2009, 56), joka perustuu ideoihin, teorioihin ja tietopohjaisiin lausumiin. Käsiteperustaisen tietämisen vaihtoa ovat esim. institutionaalinen kommunikointi, työnjohdolliset neuvottelut pelisäännöistä ja tavoitteiden saavuttamisesta sekä asiantuntijuutta ja sisällöllisiä seikkoja koskevat pohdinnat. Sillä tavoitellaan toimintaa, joka palvelee kontrollia, kirjattuja tavoitteita sekä hallinnolle ja omistajalle raportoitavia tuloksia. Se on myös väline nostaa esiin työhön liittyviä ongelmia, etsiä niihin ratkaisuja tai tuottaa asiantuntijatietaa. Yksilökohtaista käsiteperustaista tietämistä aineisto ilmentää mm. tiedon pidättelynä tai äärimmillään panttaamisena. Pääosin kuitenkin verbaalille käsiteperustaista tietämistä työstävälle dialogismille vaikuttaa olevan tilaa niin ”Museon” työyhteisössä kuin ”Viisaiden” keskuudessa, joissa se rakentuu yhteiseksi normiksi sisäistetyn avoimen kommunikoinnin varaan. Verbaalin dialogismin ymmärretään toimijoiden keskuudessa (AI2) nojautuvan mm. nonverbaaleihin itsensä ja toisten voimaannuttamisen käytäntöihin sallittaessa yksilöllistä sosiaalista tilaa, jolloin yhteisen asian saavuttamisen tavoite vahvistaa yksilöiden halua ymmärtää ja tukea toisia. Tämä tarkoittaa, että verbaalille dialogismille näyttää syntyvän tilaa, kun se on koherenttia nonverbaali viestinnän kanssa (Ladkin 2008, 3). Käsitteisiin perustuva ymmärtäminen viittaa kuitenkin aina johonkin itse sanojen ulkopuolelle, joten merkitysten relationaalinen ymmärtäminen sen osalta on tärkeää.

Verbaalilla vuorovaikutuksella voidaan eksplisiittisen tietämisen ohella jakaa organisaatiossa syntyvää tarinointia. Koska tarinoilla ja viihtymispuheella ei tulosten kannalta ole suoraa välineellistä arvoa, tarvitaan kommunikoinnin merkityksen ymmärtämistä ja valmiutta siihen. Viihtymispuheella näyttää olevan kykyä avata yksilöiden välisiä yhteyksiä ja jakaa sekä tietoa että kokemuksia, jolloin sillä voi olla merkitystä sekä johtajuuden että asiantuntijuuden osatekijänä, toisin sanoen se vaikuttaa olevan luonteeltaan yhteisöllistä. Aineistossa tarinoinnille avautuu areenoita erilaisissa kohtaamisissa. Guerilla knitting – hankkeessa verbaali kommunikointi tarkoitti sekä kutojien keskinäisiä keskusteluja että jutustelua. Keskustelut olivat asiapitoisia ideoiden ja ajatusten vaihtotilanteita, joissa syvennyttiin ammatillisiin aiheisiin ja työstettiin käsiteperustaista tietoa. Jutustelu ja tarinointi sen sijaan yhdistyivät epävirallisiin hetkiin, joissa yhteistä aikaa vietettiin kutomalla ja kertoen kuulumisia, jakaen huolia ja ilonaiheita tai pidettiin hauskaa. Verbaalilla kommunikaatiolla on kuitenkin vain rajallinen kyky kuvata kokemuksia, joihin liittyi paljon tunteita, huumoria tai naurua. Viihtymiseen yhdistyvän verbaalin kommunikaation vastaanotto näyttää edellyttävän kokemista ja aistien avaamista esteettisille tekijöille. Näin tarinoinnista syntyvä ymmärrys näyttää eroavan olemukseltaan käsiteperustaisesta ymmärryksestä sen sisältämien esteettisten osallisten mielikuvitukseen ja tunteisiin vetoavien tekijöiden takia.

Taulukko 7. Käsiteperustainen ja esteettinen ymmärrys aineistossa.

<u>verbaali vuorovaikutus</u>	
käsiteperustainen ymmärrys	asia- ja asiantuntijuuspuhe, ammatilliset neuvottelut, työn pelisääntökeskustelut, institutionaalinen viestintä
esteettinen ymmärrys	tarinointi, jutustelu, viihtymispuheet, metaforinen ilmaisu
<u>nonverbaali vuorovaikutus</u>	
esteettinen ymmärrys	tekeminen, kutominen, taituruus, taide, hiljainen tieto, kehollinen ja aistikommunikointi, kuunteleminen, jakaminen, anteliaisuus

Viihtymispuhe edustaa pikemminkin esteettistä ymmärtämistä (Taylor & Ladkin 2009, 56), jossa merkitykset avautuvat kokonaisuuksien kautta tulkiten ja yhdistyvät yksilölliseen kuvittelukykyyn, taiteeseen tai tekemiseen. Susanne Langerin (Ramirez 1991, 69) mukaan viihtymispuheista tai taiteesta syntyvällä esteettisellä ymmärryksellä tarkoitetaan tosiasiallisesti vuorovaikutteisen suhteen ylläpitoa; sen sijaan diskursiivinen ymmärrys viittaa käsiteperustaiseen ymmärrykseen. Englanninkielen sana *entertainment* viittaa latinan sanoihin *inter* (keskeinäinen) ja *tenere* (pitää), jotka tarkoittavat keskinäisyyttä ylläpitävää suhdetta. Aineistossa verbaali vuorovaikutus näyttää tuottavan sekä käsiteperustaista että esteettistä ymmärrystä, kun taas nonverbaali vuorovaikutus synnyttää esteettistä ymmärrystä, mutta ei lainkaan käsiteperustaista ymmärrystä. Verbaalista vuorovaikutuksesta rakentuva käsiteperustainen ymmärrys vaikuttaa olevan pääosin yksilökohtaista prosessointia, kun taas esteettinen ymmärrys näyttää sekä kiehtovan yksilöiden mielikuvitusta mutta myös synnyttävän yhteisöllisyyden kokemuksia.

4.5.2. Nonverbaali vuorovaikutus – aistipohjainen ymmärrys

Aineiston tuottamissa teemoista tunnistamani vuorovaikutuksen tavat kertovat verbaalin vuorovaikutuksen olevan olemukseltaan suppeampaa kuin laajakirjojen ja rikas nonverbaalin vuorovaikutus. Nonverbaali vuorovaikutus syntyy läsnäolosta ajassa ja tilassa eikä perustu ainoastaan käsitteellisiin erontekoihin ja sanojen denotatiivisiin merkityksiin vaan voi tuottaa kokonaisvaltaista ilmaisua. Aineisto rakentaa ymmärrystä sekä yksilökohtaisesta että keskinäisestä esteettisestä ymmärryksestä.

A. Yksilökohtainen esteettinen ymmärtäminen

Guerilla knitting – hankkeessa non-verbaali kommunikaatio kulki kutoen ja tuotti sekä yksilökohtaista että keskinäistä ymmärrystä. Yksilöiden kehollinen ymmärrys oli käsillä tekemistä, jossa neuletyö kiinnittyi silmukka silmukalta tekijöiden ajatuksiin samalla, kun kudelmät täyttyivät prosessissa heränneistä tunteista ja mietteistä (X7). Neuloja ikään kuin keskusteli kutoen työnsä kanssa tuottaen ajatuksia ja kokemuksia, joita hän neuloi kiinni työhönsä, toisin sanoen liitti niihin

epäsuorasti ilmaisevaa eli esteettistä tietoa. Kudotuista väripinnoista, raidoista ja kuvioista muodostui muistin kaltaisia kuvastimia, jotka saattoivat myöhemmin palauttaa kutojien mieliin niihin liittyneitä hetkittäisiä tunnelmia ja muistikuvia. Kudelmiin sitoutui pikemminkin yksilöllisesti koettuja olemassaolon hetkiä, mutta myös eksplisiittisiä ajatuksia. Itse prosessissa mukana olleena kutojana koin mukavaksi upota omiin ajatuksiini ja kutoa ne hetkellisiin tunteisiin sitoutuviksi silmukoiksi. Tunsin olevani kuin Charles Dickensin (1990) romaanissa *Kaksi kaupunkia* tapahtumia tarkkaillen kutova rouva Defarge, joka neuloi kokemansa osaksi kudelmia, samoin koki museoammattilainen:

”... ainahan sitä maalaa mukaan työhön sen hetkisen tuntemuksensa, jos on tylsä olo tulee monotonista jälkeä ja taas jos on vauhdissa tulee kirjavaa... mikä tyøjälki vaan sopii tilanteeseen... ja jokaisellahan on oma tarinansa... sitten kun olin kattomassa niitä teoksia muistui mieleen ne hetket kun kudottiin...” (X7)

Kutominen tekemisenä herätti tekijöissä myös useita lennokkaita työhön liittyviä ideoita, joista osa voitiin jalostaa myöhemmin toteutuksiksi. Kutominen teki tilaa aisteille ja nonverbaali kommunikaatio yhdistyi ajatteluun, jota esteettinen toiminta ja taiteen tekeminen ruokkivat. Ne tuottivat tiivistyneitä yksilöllisiä kokemuksia ja kehollista ajattelua. Kehollista yksilöllistä tietämistä edusti myös kutomisen taituruus, jota yksilöt siirsivät toisille sekä toisten tekemisen ohjaus. Yksilöllinen esteettinen ymmärrys nivoutui ryhmässä keholliseksi vuorovaikutukseksi, joka koostui yhteisestä taiteellisesta tekemisestä sekä kutomistaitojen ja osaamisten siirtämisestä. Tekemisestä rakentui keskinäinen luottamus ja avoin halu jakaa oma työnsä siten, että kuka tahansa saattoi tarttua toisen aloittamaan kudelman ja jatkaa sitä näkemyksensä mukaan omalla käsialallaan. (X7). Kutominen synnytti tiiviisti toimivan työryhmän, ensemblen, jossa yhteiset tuotokset olivat enemmän ja kiinnostavampia kuin erillisten toimijoiden neuleet. Kutomisprosessi uudistui jatkuvasti keskinäisten panosten valossa ja tuotti toistuvasti uusia ideoita; siitä tuli leikin kaltaista. Sen taustalla näytti vaikuttavan kokemus vapautumisesta, joka rakensi yksilöiden keskuuteen aistipohjaista ymmärrystä. Aistit tuottivat vuorovaikutusta edistävää tietoa, joka avasi tilaa sosiaalisille suhteille, toisin sanoen esteettinen ulottuvuus työn arjessa rakensi yhteisyyttä.

B. Keskinäinen esteettinen ymmärrys

Keskinäistä esteettistä ymmärrystä edustavat aineistossa relationaalinen kuunteleminen ja vuorovaikutuksellisen jakaminen sekä vuorovaikutuksen tulpat.

Relationaalinen kuunteleminen

Sekä verbaalin että nonverbaalin vuorovaikutuksen oleellinen osatekijä on kuunteleminen. Auditiiivinen kuunteleminen vaatii keskittymistä, sillä ihmistä hallitseva visuaalisuus sitoo pääosan inhimillistä energiaa. Kuvataiteilija Mirka Johansson esittää teoksissaan aina naishahmonsa silmät suljettuina, koska hänestä ihminen voi aistia ja nähdä parhaiten silloin (”Museon” blogi), kun pelkkä visuaalisuus ei määritä vastaanottoa. Kyetäkseen kuulemaan toisia, yksilön tulisi olla altis avautumaan toisten ideoille, koska useimmiten vuorovaikutuksen painopisteeksi ymmärretään puhuminen. Ymmärrän kuuntelemisen auditiiivista kuulemista laajemmaksi herkkyydeksi sekä verbaaleille että nonverbaaleille viesteille, jolloin kuunteleminen laajenee myös esim. guerilla knitting – hankkeessa läsnä olleeseen materiaalin kuuntelemiseen. Neuleprojektissa havaitsin, kuinka materiaali ja media alkoivat ohjata kutojia, jolloin Barryn & Meisiekin (2006, 339) mukaan on kyse taiteellisesta ilmaisusta. Taitelija työskentelee ilmaisussaan materiaalin, taitavuuden ja taiteellisen käsitteellistämisen kehässä, jossa häntä ohjaavat aistipohjaisuus, fyysisuus ja tekninen taituruus. Haastattelemani kuvanveistäjä Kaija Kontulainen (haast. 25.3.2011) kertoo prosessista, jossa raakamateriaali, puupölkky, muuttuu veistokseksi. Taiteilija irtautuu arjesta omien rituaaliensa kautta luovaan prosessiin materiaalin vietäväksi. Hän kuuntelee sitä, leikkii sen mahdollisuuksilla ja tekee tilaa asioiden ilmaantumiselle, jolloin esim. materiaalin luonne tai siinä esiintyvät virheet lähtevät ohjaamaan tai asettavat tekemiselle rajat.

”...muoto tulee luonnostaan materiaalista, ei sitä tarvi miettiä ... joskus se lähtee, kun nostan pötkelön ja kahton... kai sen sisällä jostain on, kiikun ja kahton, saatan nähä siinä muodon, vaikka niskan, ja sitte se muoto lähtee tulemaan, piirrän äkkiä ääri viivoja, sitte kiikun taas ja kahton... tuijottaa pitää kauhiasti, enemmän kun tehdä... ja sitte alakaa jännittä miten siinä välillä menee ja mitä sille tapahtuu, mutta se muoto sen sanoo... sitä jää ite miettimään, että pitääkö sen olla mietitty juttu vai voiko työ vaan viedä...”

Kuvanveistäjän tavoin antautumista materiaalin ja median vietäviksi ilmentää kutomisessa rakentunut suhde toisten työjälkeen tai vikatikkeihin. Niitä ei lähdetty korjaamaan tai muuttamaan vaan ne nähtiin sekä materiaalin olemuksena että oppimisen ja prosessin askelmina matkalla kohden lopputulosta. Ne olivat osa materiaalista totuutta ja tekemisen tuottamaa yhteisöllistä kädenjälkeä. Virheistä tai käsialan muutoksista tuli ilmaisuprosessissa kiinnostava sisältö aivan kuin taiteilijan muodonannissa. Kutomisesta tuli kanssaneulojen käsillä tekemisen kuuntelelun, ”yhteissoittoa”, jossa kutojat (X7) kokivat pyrkivänsä sovittamaan oman työnsä, niin kutomisen käsialan, kudelmien koon ja muodon, värivalinnat kuin tyylin yhteensopiviksi muiden tekemien neuleiden kanssa. Ymmärrän puheen olevan relationaalisesta kuuntelusta (Koivunen & Wennes 2011, 60), joka on sekä kehollista tietämistä että kokemuksellista ja herkkää keskittymistä. Se tarkoittaa asettautumista nonverbaaliin kommunikaatiosuhteeseen toisen kanssa, luottamusta toiseen ja reagoimista hänen ilmaisuunsa. Koivusen & Wennesin (2011) tutkimus koskee kuuntelemista orkesterikontekstissa, mutta minusta se on sovellettavissa myös kutomiseen. Kyse oli sekä yksilöllisestä toisten työjäljen ”kuuntelusta” ja henkilökohtaisesta rytmittäjästä, kyvystä arvioida esteettistä kokonaisuutta ja osien yhteensopivuutta (Koivunen 2003; 2009a) että rytmittäjästä kollektiivisena ilmiönä. Ymmärrän relationaalisen kuuntelun esteettiseksi kompetenssiksi, joka tuki prosessin ajoitusta ja valmiuden tunnistamista intuitiivisen kristallisoitumisen kautta.

Koska kuunteleminen on aktiivinen tapahtuma, sen lähtökohta on osallisten positiivinen asennoituminen toisiinsa ja halukkuus ottaa vastaan toisen sanoma ilman ennakoasennetta, jolloin se tarkoittaa avoimuutta ja suvaitsevaisuutta toisia kohtaan. Tämän kaltaista kuuntelemista vaikuttaa aineiston mukaan olevan läsnä myös ”Museon” tiimeissä (T2), joissa yksilöt kokevat tulevansa kuulluiksi ja kuulevansa toisiaan verbaalissa ja nonverbaalissa dialogissa. Niissä näyttää yhteisyyden ohella rakentuvan suorituksia edistävää tukea yksilöille, tiimitoiminnan koetaan ”antavan kiksejä” ja voimaannuttavan, sillä haasteiden jakaminen ryhmän sisällä koetaan hyväksi. Jäsenten mukaan (T2) tiimeissä koetaan tultavan kuulluiksi eli ymmärretyiksi, jolla tarkoitetaan käsiteperustaista kokonaisvaltaisempaa ym-

märtämistä. Koivusen (2002; 2007) tunnistama auditiivinen johtajuusnarratiivi vaikuttaisi toteutuvan tiimityöskentelyssä, jossa ovat läsnä ryhmän keskinäinen tasapuolinen vuorovaikutus, aktiivinen läsnäolo asioiden yhteiseksi saattamiseksi, moniaistinen kuuntelu ja yhteinen pohdiskelu. Niissä rakentuva johtajuus näyttää olevan luonteeltaan postheroista perustuen vuorovaikutukseen ja relationaalisiin käytäntöihin.

Vuorovaikutuksellinen jakaminen

Vuorovaikutus koetaan aineistossa keskeiseksi asiantuntijuuden osatekijäksi. Haastatellut museonjohtajat (Y1; Y2; Y3) toivovat osaamisten jakamisen nousevan asiantuntijuutta mahdollistavaksi kommunikoinniksi.

Jakamiselta odotetaan osaamisten turvaamista sekä tietojen ja tietoaineistojen esteettömän saatavuuden edistämistä. Se koetaan merkitykselliseksi niin kollegoiden kesken, yhteistyöverkostoissa kuin asiakkaiden kanssa, sillä yksilöllisten ammattilaisten tai museon näkökulmien ei aina koeta riittävän. Johtajat (Y2; Y3) kantavat huolta autonomisen toimijäkäsityksen vallasta ja jakamisen ammatillisen perinteen puuttumisesta museoissa. Siksi he pyrkivät työssään tukemaan vuorovaikutuksellista jakamista, mutta tunnistavat asiantuntijoiden keskinäisen yhteistyön aikaansaamisen haasteet. He mieltävät museoammattilaiset rationaaleiksi yksilöllisiksi ”tietofriikeiksi”, joilla on vahva sidos alan toimintaperinteisiin ja näkemyksiin. Johtajuuden kannalta keskeiseksi nousee kysymys, miten museoyhteisöissä onnistutaan toimimaan yhdessä ja ”olemaan joukolla oikeassa” ristiriitojen tai eriytymisen välttämiseksi. (Y1).

Asiantuntijuuden jakamattomuus esiintyy panttaamisena eli vastarintana. Jakamista tukeakseen museonjohtajat (Y2; Y3; Y5) pyrkivät nujertamaan sitä *osallistamalla* yksilöitä työtehtäviin pyrkien hajottamaan tietoisesti samoja sisältöjä työstäviä ryhmiä ja tehden työtehtävistä kaikille yhteisiä siten, että yksilöllinen osallisuuden tunne vahvistuisi.

”... otin mukaan ihmisiä eri ryhmistä ja työtehtävistä niin, että kaikki oli tekemässä yhteistä näyttelyä... silloin tapahtui sulautumista ja ihmiset haki toisistaan tukea ja saatiin esiin erilaisia näkökulmia... se onnistui aika hyvin ja tuloksetkin oli hyviä... pitää ottaa kaikki mukaan, se on ainoa konsti...” (Y2)

Totesin aiemmin vuorovaikutuksen ja osallisuuden muodostavan keskinäisen riippuvuussuhteen, jossa ne ruokkivat toisiaan. Ymmärrän osallistamisen olevan asiantuntijuuden jakamiseen ohjaavan johtajuustoimen, jossa osallisia pyritään valtuuttamaan asiantuntijuuteen yhdessä. Käytännössä se näyttää tarkoittavan pyrkimystä vahvistaa vuorovaikutuksesta syntyvää demokraattista osallisuuden kokemusta, jonka tavoitteena on yhteisöllinen voimaantuminen; toisin sanoen tunne tarkoituksenmukaisuudesta, vaikuttamismahdollisuudesta ja valinnanvapaudesta. Syntyvä asiantuntijuus näyttää olevan luonteeltaan avointa ja kollektiivista.

”Museon” historiasta kumpuavan individualistisen asiantuntijuuden koettu haitallisuus synnytti tarpeen osallistaa yksilöitä asiantuntijuuteen tiimeissä. Tämä tarkoittaa perinteisten asiantuntijainstituution rakenteiden purkautumista eli toimien yksinvallan hajoamista. Jakamisen lähtökohtana oli strateginen tiedontarve ja huoli sekä hiljaisen että eksplisiittisen tiedon saattamisesta yhteiseen käyttöön. ”Museon” tiedonjakokäytännöissä pyritään avaamaan tietosisältöjä yhteisiksi ja jakamaan osaamisia sekä tunnistamaan tiedonkulun haasteita tai esteitä (T1;T2). Samanlaisten tarpeiden perusteella rakentui omatoimisia osaamisrinkejä myös toiseen museo-organisaatioon (Y2). Osallistaminen vaikuttaa molemmissa tapuksissa sisältävän tavoitteen ohjata työntekijät itsenäiseen toimintaan ja tarkoittaa odotusta jaetun vastuun ottamisesta. Ymmärrän osallistamisen relationaaliseksi johtajuustoimeksi, jolla johtajuutta pyritään jakamaan yksilöllisen voimaantumisen kokemiseksi asiantuntijatyössä. Siihen yhdistyvät tunne vaikuttamisesta, osaamisesta, tarkoituksenmukaisuudesta ja valinnanvapaudesta. Nämä tekijät nousevat esiin puhuttaessa ”Museon” tiimeistä. Osallistamalla yksilöitä tietämisen ja taitamisen jakamiseen näyttäisi olevan potentiaalia tuottaa kollektiivista asiantuntijuutta eli asiantuntijuuteen perustuvaa johtajuutta (Koivunen 2009a). Siinä onnistuminen näyttää edellyttävän keskinäistä luottamusta siihen, että yksilöiden

ideat eivät joudu ryöstetyiksi. Luottamus syntyy psykologisen ryhmän rakentamisen seurauksena (Haslam ym. 2011, 49), joita aineistossa edustavat ”Museon” tiimit.

Vuorovaikutuksellinen jakaminen guerilla knitting – hankkeessa koski tekemistä ja osaamisia. Hankkeen alkukankeudesta huolimatta halusi lähes jokainen työyhteisön jäsen vähitellen osallistua prosessiin ja oppia neuletekniikoita tai malleja, joita taitavat kutojat opettivat kädestä pitäen. Materiaalin ja median houkutusten ohella tekemisestä yhdessä koettu ilo ja osallisuus yhteisessä työssä vetivät puoleensa magneetin tavoin. Kehollinen tekeminen ja jakaminen tuottivat läsnäolon tunnetta, joka yhdisti yksilöitä toisiinsa. Taylor & Ladkin (2009, 56–57) ovat tunnustaneet taiteessa opittavia erityiskykyjä, joita yksilö voi havaita itsessään silloin, kun työ tuntuu siinä määrin omalta ja palkitsevalta, että hän kokee antavansa sille itsensä. Tältä osin hankkeessa oli kyse esteettisesti perustellusta toiminnasta, jossa tekeminen ja taitojen siirto saattoivat taidelähtöisinä välineinä uudistaa organisatorista toimintaa (Taylor & Ladkin 2009). Neulehankkeessa oleellisia ovat sekä itse prosessi että lopputulos, joista olen käsitellyt prosessia, kun taas lopputuloksen osalta totean sen täyttäneen tehtävänsä. Prosessissa vuorovaikutuksellinen jakaminen oli läsnä sekä käsillä tehden että käsityötaitojen siirrossa, jotka yhdistyivät sekä muiden työjäljen havainnointiin ja rytmin tunnistamiseen että kokonaisvaltaiseen relationaaliseen kuunteluun. Asiantuntijuuden näkökulmasta individualistinen asiantuntijuus avautui sekä organisaation että yksilöiden tasolla. Kuptomiseen oli pääsy halukkailla myös organisaation ulkopuolelta ja yksilölliset osaamiset ja taituruus olivat yhtä lailla avoimesti niitä tarvitsevien saatavilla.

Avoin asiantuntijuus näyttää olevan läsnä ”Museon” yhteistyössä harrastajatietäjien kanssa. Käytännössä kaikilla, joilla on tarvittavaa tietämystä, on vuorovaikutuksen kautta pääsy asiantuntijuuteen, jolloin asiantuntijaorganisaation rakenteelliset rajat avautuvat ja asiantuntijuutta siirtyy niiden ulkopuolelle. Se tarkoittaa, että myös asiantuntijuuteen kietoutuvaa johtajuutta voi siirtyä ”Museon” ulkopuolelle. Harrastajien tarinallinen tietäminen ja taitaminen sitoutuvat henkilöihin ja he elävät vuorovaikutuksesta, jota ilman toiminta tyrehtyisi. Ryhmän keskinäinen

kommunikointi ja jakaminen ovat sekä verbaalia että nonverbaalia ja ne rakentavat ryhmän yhteenkuuluvuutta, joka on tarpeen erilaisten käytännön välineiden kehittämiseksi monipuolistamaan toimintaa. Työkaluiksi ovat rakentuneet sekä eksplisiittisen tiedon että kehollisten kokemusten vaihtoon perustuvat välineet. Niitä ovat mm. yhteiset tutustumiskäynnit, tarinoiden keräämistilaisuudet ja tarinalliset yleisötilaisuudet, joissa jäsenet omalla esimerkillään aktivoivat yleisöä osaksi toimintaa. Harrastajajäsenille on yhteistyön vaiheissa säilytetty rooleja myös museon produktioissa mm. tutkijoina ja aineistonkerääjinä, joihin heidän kauttaan kiinnittyvät myös heidän verkostonsa.

Vuorovaikutuksen tulpat

Museonjohtajien (Y2; Y5; Y4) tunnistama instituutioon sitoutuva individualistinen asiantuntijuusperinne vaikuttaa olevan yksi vuorovaikutusta vaikeuttava tekijä, jota käsittelen osana vastarintaa luvussa 4.1.2. Mutta kaikki vuorovaikutusta haittaavat tekijät tai ongelmat eivät johdu tietoisesta vastarinnasta tai panttaamisesta, vaan saattavat perustua esim. sosiaalisiin esteisiin kuten keskinäisen tuntemisen ja itsensä ilmaisemisrohkeuden puutteeseen, joiden taustalla saattaa olla relationaalisresponsiivisia tekijöitä. Toisaalta organisaatio on historiansa vanki ja siihen yhdistyvät koetut puutteet saattavat vaikuttaa pitkään ja laajakirjoisesti. ”Museossa” tiedon saatavuuden ongelmat ja sen katoaminen periytyvät ”Museon” historian puutteellisista ammatillisista käytännöistä, joista on seurannut huomattavia edelleen vaikuttavia toiminnallisia vajauksia. Tulevaisuuden toimintakyvyn varmistaminen, esim. kirjaamisen merkitys aineistojen hyödynnettävyyteen suhteen, vaikuttaa aiemmin jääneen tunnistamatta. Sen sijaan individualistisen asiantuntijaperinteen mukaisesti tiedon on yhteisössä (X2; Z6) koettu sitoutuneen yksilöihin, jolloin se on kadonnut organisaatiosta heidän poistuessaan. Lisäksi aineisto kertoo, että työ sinänsä saattaa aiheuttaa vuorovaikutuksellisia tulppia. Museonjohtajat (Y2; Y4; Y5) kokevat museotyön toimintaperinteillä ja sisällöillä olevan osuutensa vuorovaikutuksen käytäntöihin. Näyttäisi siltä, että eri työsegmenteille hakeutuvat erilaiset työntekijätyypit tai vastavuoroisesti työ vaikuttaisi muokkaavan tekijäänsä. Kokoelmatyön systemaattinen luonne vaikuttaa kiinnostavan tai tuottavan työhönsä syvälle uppoutuvia introvertimpia työntekijöitä kuin

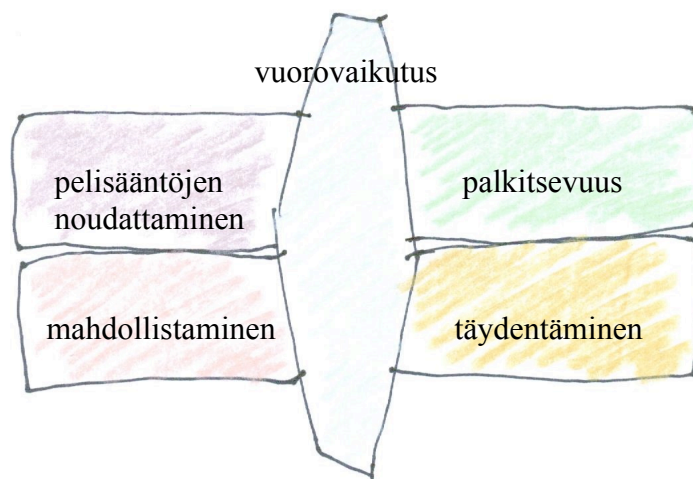
esim. näyttelytoiminnan tai kulttuuriympäristön alueet. Näistä kulttuuriympäristösegmentin työnkuvan koetaan vaativan siinä määrin sosiaalista asennoitumista, että työ vaikuttaa muokkaavan toimintakulttuuria avoimeksi. (Y2; Y5).

”... erilaiset ihmistyypit hakeutuu eri sektoreille... kokoelmaihminen ajattelee, että kokoelmat on parhaimmillaan, jos niitä ei näytä kellekkään... näyttelyihminen taas näyttäisi ne kaikille... (Y1)

4.6. Norsunluutornin purkajat

Esittelen tässä alaluvussa yhteenvedon aineiston analyysistä, jota läpivalaisen esteettisellä teorialla. Sen sijaan en vielä tässä yhteydessä suhteuta havaintojani aiempaan tutkimukseen, koska palaan siihen tarkasteluun seuraavassa luvussa 5. Teen aluksi yhteenvedon siitä, miten teemat kertovat johtajuudesta ja asiantuntijuudesta, jonka jälkeen osoitan teemoihin sisältyvän esteettisen ulottuvuuden. Teemojen keskinäisyyttä kuvaavaksi visuaaliseksi esitykseksi valitsemani perhoskaavio jatkojalostuu luvun edetessä, kun kokoan siihen havaintoni.

Tutkimukseni etsii museon kontekstissa tapoja murtautua institutionaalisen asiantuntijuuden asettamista rajoitteista, jota edistävä kanava vaikuttaa löytyvän vuorovaikutuksesta. Olen lukemalla aineistoa johtajuuden ja asiantuntijuuden kannalta ja tunnistanut teemoiksi (Kuvio 18.) aineistosta toimintatapoja ja käytäntöjä. Olen havainnut, että johtajuus ilmenee pääosin pelisääntöjen noudattamisen ja mahdollistamisen teemoissa. Asiantuntijuus puolestaan sitoutuu täydentämisen ja palkitsevuuden teemoihin, joista palkitsevuus myös ohjaa organisoitumista. Johtajuus ja asiantuntijuus näyttävät lomittuvan sekä keskenään että vuorovaikutuksen kanssa siten, että vuorovaikutuksesta tulee molempien keskeinen osatekijä.



Kuvio 18. Aineiston tuottamat teemat.

4.6.1. Johtajuus - ylläpitoa ja toiminnan hetkiä

Aineiston perusteella johtajuutta tuntuu olevan vaikea osoittaa sellaisenaan muutoin kuin sitoutuneena institutionaaliseen asemaan tai toimintaan ja asioihin. Johtajuus yhdistyy pikemminkin byrokratiaan tukeutuviin ylläpitäviin pelisääntöihin, kun taas mahdollistaminen avaa tilaisuuksia hyödyntää sekä yksilöllistä että yhteisöllistä potentiaalia. Näistä byrokratian kontrolloiva ja ennakoitavuutta varmistava kehikko näyttää tuottavan alamaisuutta eikä tue kehittämisenäkökulmia. Esimerkiksi kaupunkiorganisaation odotetaan kokonaisuutena noudattavan annettuja säännöstöjä toiminnan missiosta riippumatta; tässä korostuu ”Museon” kunnallinen omistajuus. Byrokratian toimintatavat rajaavat yksilön toimivallan toimenkuvansa kahleisiin edellyttäen suoritusta vain organisatorisen aseman ja hierarkian perusteella. Se saattaa tarkoittaa osaamisten jäämistä hyödyntämättä. Toiminnan sitoutuminen institutionalisoituun legitimaatioon näyttää estävän johtajuuden tunnistamista teoissa tai asiantuntijuudessa, samoin se vaikuttaa olevan omiaan vahvistamaan johtajuusposition sankarillista yksilöllisyyttä ja sen muotoutumista yksilön tekemisten ja ominaisuuksien perusteella, jolloin se henkilöittää rooleja ja suorituksia. Varsinkin taidemuseoiden johtajia on tapana nostaa sankareina julkisuuteen saman periaatteen mukaisesti kuin orkesterien kapellimestareita (Koivu-

nen 2007, 298). Tämän ajattelun seurauksena johtajuuden muut ilmenemismuodot saattavat olla tutkimuksen kontekstissa vaikeasti tunnistettavissa.

Byrokratian pelisääntöapparaatti on rakennettu tuottamaan kontrollia ja osoittamaan hallintokunnille ja osastoille niiden asema kokonaishierarkiassa, mutta se ei tarjoa malleja sääntöjen ulkopuolisiin yhteisöjen sisäisiin arjen toimiin. Työnantajan ohjeistot varmistavat organisaation toiminnan vakautta ja niitä leimaavat järjestys, ennustettavuus sekä muodolliset suhteet, joiden varaan rakentuu institutionaalinen johtajuus. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että aineistossa johtajuudelta tunnutaan haettavan vastavoimaa byrokratialle vähintään monipuolisten kosketuspintojen tuottajana, joka voisi avata yhteistyön mahdollisuuksia sekä saattaa asiantuntijuutta yhteen. Käytännön asiantuntijatyön puitteissa näyttää rakentuvan myös jaettua johtajuutta, mutta koska sille ei tunnisteta legitimizeettiä, se piiloutuu virallisten rakenteiden taakse ja tuntuu jäävän havaitsematta. Kyse on työyhteisön sisäisten voimien, osallisuuden ja vastarinnan, puitteissa itse muokaten ja hioen syntyneistä keskinäisistä operatiivisista käytännöistä, jotka palvelevat pääasiassa organisaation missiota ja sisällöllisiä tavoitteita, asiantuntijuutta ja laatua, mutta vain vähässä määrin byrokratiaa. Niiden tuella syntyy välineitä avata asiantuntijuutta norsunluutornin purkamiseksi.

Osallisuuden varassa ”Museossa” muokkautui tunnistetun strategisen tiedonintressin pohjalta tiimitoimintaa, jonka puitteissa relationaalinen johtajuus näyttää toimivan. Valta vaikuttaa hahmottuneen tiimeissä keskinäisvallaksi, joka tekee johtajuudesta postheroista, sillä toimijasubjekti on ryhmä ja johtajuus rakentuu jaetusti sen yhteisen asiantuntijuuden kautta. Näin tiimeissä ollaan lähellä kollektiivista asiantuntijuutta, jossa johtajuus kietoutuu uutta luovaan asiantuntijuuteen. Osallisuuteen pohjautuu myös tietokumppanuus ”Viisaiden” kanssa, josta on muodostunut museon tavoitteita tukeva strateginen työväline. Kumppanuuden nimeäminen Erikoistietotoimistoksi ja ”Viisaiksi” toimivat puskuristrategiana norsunluutornin kaltaista tiedollista institutionaalista valta-asemaa vastaan ja pyrkivät vahvistamaan relationaalisia jakamisen ja yhdessä kasvamisen käytäntöjä. Osallisuuden vastavoima vastarinta esiintyessään koetun institutionaalisen vallan

vastustuksena saattaa synnyttää johtajuutta, joka rikkoo ennustettavuutta ja voi tuottaa satunnaisen luovan ratkaisun. Asiantuntijuuteen sitoutunut vastarinta puolestaan voi ilmetä tiedollisena etäännyttämisenä tai tieto voidaan kokea vallaksi, jotka molemmat liittyvät museoiden kantamaan individualistisen asiantuntijuuden perinteeseen, johon yhdistyvä tietoinstituution legitimaatio muodostaa norsunluutornin. Sen vastarinnan hallinnan välineeksi näyttää muodostuvan määrätietoinen yhteistyökyvyn vaalinta eli säilyttämisen relationaalinen käytäntö.

Näyttää siltä, että institutionaalista asiantuntijatehtävää hoitavan organisaation, museon, johtajuuteen tarvitaan tilaa luovuudelle. Julkisorganisaation tiukka byrokraattinen kehikko ei vaikuta takaavan sitä vaan asettaa ohjenuorakseen ennustettavuuden ja kontrollin, jotka pikemminkin saattavat nujertaa luovuutta. Kulttuuri- ja taidelaitoksena museon sisältöjen esittäminen sekä toiminnan tuloksellisuus ja laatu edellyttävät luovan toimintatilan olemassaoloa. Mahdollistava johtajuus, joka tavoittelee uusiutumista ja luovaa kehitystä, vaikuttaa rakentavan kantavaa siltaa perinteiseen vastakkainasetteluun taiteen ja hallinnon tai tuotavuuden kesken. Mahdollistamisella tarkoitetaan toiminnan infrastruktuurin sekä immateriaalia että konkreettista rakentamista, joista immateriaali ulottuvuus nojaa mm. aistikkokokemuksiin. Infrastruktuurissa on kyse käytännön esimies- ja olosuhdetyöstä, mutta myös toimijaprototyypin luomisesta. Mahdollistavia johtajuustekoja nousee johtajuusmomentumin puitteissa tilanteiden ja kontekstien perusteella välineiden ja haasteiden yhteensopivuudesta sekä toimijoiden oivalluksista, jolloin institutionaalille johtajuudelle jää vain marginaalinen osa. Sen sijaan toimijat reagoivat havaitsemiinsa tarpeisiin ja tarttuvat johtajuustoimiin tai organisoituvat siten, että syntyy alaisuutta. Päätöksenteko pohjautuu sekä intuitioon että taiteen heittäytymiseen. Matala adaptiivinen organisaatorakenne osana infrastruktuuria luo potentiaalia luoviin kumppanuus- ja yleisösuhteisiin, jotka voivat välttyä institutionaaliselta jäykkyydeltä. Ympäristö ja organisaatio avautuvat toisiaan kohden luoden yhteistä sisältöä, jakavat tietovirtoja, panoksia sekä toimijuutta. Organisaatiosta tulee pikemminkin yhteisen toimivallan kokemisprosessi kuin jähmettyneet raken-

ne. Aiemmin ulkoisiksi koetut suhteet muuttuvat organisaation sisäisiksi suhteiksi ja rakenne avaa mahdollisuuksia uusiutumislle ja avoimelle asiantuntijuudelle.

Taulukko 8. Johtajuutta kuvaavat teemat ja niiden sisällöt.

teema	sisältö
johtajuus	
pelisäännöt:	byrokrania operatiivisen toiminnan keskinäinen ohjaus
mahdollistaminen:	työyhteisön hienosäätö infrastrukturi ja rakenne johtajuusmomentum taide johtajuudessa

Tämä näyttäisi vähentävän toiseuden kokemista ja edistävän kumppanuuksien syntymistä. Mahdollistava johtajuus näyttäytyy asioiden ja tekojen kautta, se vaikuttaa voimaannuttavan osallistuvaa toimijaitseä ja kantaa vastuuta yhteisen kyvykkyyden olemassaolosta. Mahdollistaminen lähenee osallistamista ja edustaa relationaalista johtajuutta, jossa esteettinen komponentti saa sijan. Johtajuus näyttää hyötyvän jalustalta alas laskeutuneesta kommunikoivasta ja vuorovaikutteisesta tekemällä johtamisen kulttuurista.

4.6.2. Palkitsevuus organisoii asiantuntijuuden tilkkutäkkiä

Institutionaalille toimijalle tyypillinen suljettu asiantuntijuus vaikuttaa aineistossa saavan vaihtoehdon avoimesta asiantuntijuudesta. Avoin asiantuntijuus rakentuu sekä täydentäen että palkitsevuuden varaan, jolloin myös aistipohjaiselle tietämiselle tuntuu olevan monipuolisesti sijaa. Täydentäminen kertoo asiantuntijuuden rakentuvan tilkkutäkin tavoin ja vaikuttaa edellyttävän osallisten ja heidän osaamistensa tuntemista, transaktiivista muistia sekä keskinäisen vertaisuuden kokemista. Tasavertaisuuden kokemus, joka edisti ”Museossa” tiimien muotou-

tumista, vaikuttaa tukevan täydentämisen sujumiseksi vaadittavan dialogin syntyä, jossa osallisilta edellytetään yhtäläisiä oikeuksia ja arvonantoa. Yhteiseen tavoitteeseen sitoutumisen taustalla näyttäisi olevan ajatus tasavertaisuudesta, joka vaikuttaa edistävän relationaalisten käytäntöjen soveltamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Rajallisuuden sietäminen ja kyky nähdä yhteinen rikastuminen toisten osaamisista tekee täydentämisestä vastavuoroista ja murentaa yksilöasiantuntijuuden yksinvaltaa. Näin rajallisuus näyttää olevan kollektiivisen asiantuntijuuden rakentumisen komponentti. Sisällöllinen keskinäinen täydentäminen pohjautuu ajatukseen yhdestä yhteisestä haasteesta, jonka ratkaisuun segmentit tuottavat osuutensa; se näyttää edistävän työn kokonaisuuden hahmottumista osallisille. Täydentämiseksi tarpeellinen yksilöllisen rajallisuuden tunnustaminen tuntuu olevan huomattavasti vaikeampaa kuin sisällöllisen rajallisuuden hyväksyminen, sillä suljetun asiantuntijuuden perinne elää yhä vahvana museoinstituutiossa. Silti yksilökompetenssien nähdään sitoutuvan kouluttautuneisuuden ohella yksilön asennoitumiseen, sitoutumiseen ja toimintakykyyn, joissa on puhe mm. esteettisestä tietämisestä, johon sisältyy myös relationaalinen toimijakäsitys. Se tekee tilaa asiantuntijuuden rakentumiselle täydentäen siten, että sekä lopputuloksesta syntyy asiantuntijuuden tilkkutäkki että bricolagen taktinen harrastajamaisen intohimoinen toimintaluonne voi toteutua. Vuorovaikutukseen nojautuva ja tilkkutäkkinä rakentuva asiantuntijuus edustaa luonteeltaan avointa asiantuntijuutta, joka murentaa norsunluutornia.

Palkitsevuus liittyy asiantuntijuudesta nouseviin situationaalsiin tai yksilöllisiin merkityksiin, joille osalliset antavat esteettisiä arvotuksia; palkitsevuus myös ohjaa organisoitumista esteettisin perustein. Harrastajatoimijat kokevat tietosisällön sinänsä palkitsevaksi ja hakeutuvat asiantuntijayhteistyöhön ”Museon” kanssa, koska heitä motivoivat yhtäläiset tarkoitusperät. Toiminnan tarinallisuus heijastaa lisäksi elämysyhteiskunnassa vallitsevaa kaipuuta kokemuksiin. Yhteenkuuluvuus ”Museon” kanssa rakentuu esteettiseksi ja tuottaa heille kokemuksen osallisuudesta jostain itseään suuremman, ts. puhe on yhteenkuuluvuuden ekologiasta. Palkitsevuuden kokemus voi levitä heidän kauttaan myös muihin, joille he kuvaavat esteettistä kokemustaan, *sensus communista*. Palkitseva tietosisältö syn-

nyttää kotipaikkaylpeyttä ja siihen rakentuu emotionaalinen side, sillä suhde tietoon on amatööreille tyypillisesti henkilökohtainen, intohimoinen ja sitoutunut. Se rakentaa tunnelukkoja ja vahvaa keskinäistä yhteisyyttä, joiden tuella syntyy sisäisesti normittuva relationaalinen yhteisö. Ryhmän kollektiivinen asiantuntijaidentiteetti on rakentunut sosiaalisena prosessina ”Viisaat” -käsitteen varaan ja sen on koettu vahvistaneen myös yksittäisten jäsenten minäkuvaa tuottaen eksistentiaalisen muodonmuutoksen.

Taulukko 9. Asiantuntijuutta kuvaavat teemat ja niiden sisällöt.

teema	sisältö
asiantuntijuus täydentäminen	tasavertaisuus rajallisuuden sietäminen tilkkutäkki
palkitsevuus	merkityksellinen sisältö materiaali ja tekeminen

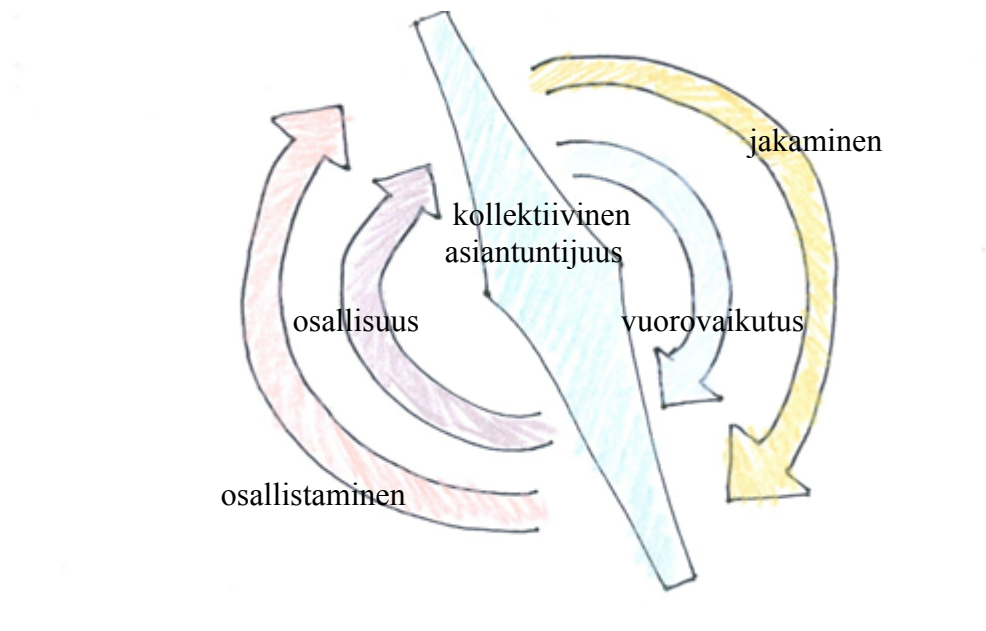
Samoin guerilla knitting hankkeessa materiaali ja tekeminen tuottivat itseilmaisun palkitsevia mahdollisuuksia, jotka yhdistivät osallisia liiman tavoin. Käsillä tekeminen nosti aistiulottuvuuden ja esineellisyyden keskiöön museotyön, asiakkaiden ja kumppanien arjen kokemusmaailmoissa. Lankoja, värejä ja mahdollisuuksia täynnä olevan käsillä tekemisen voima tuntui vastustamattomalta. Materiaali ja tekeminen tekivät tilaa mielikuvitukselle ja aistipohjaiselle tietoisuudelle, jotka ohjasivat organisoitumaan esteettisin kriteerein. Taidelähtöinen toiminta palkitsi ja vapautti yksilöitä sekä raivasi tilaa yhteiselle työskentelylle ja leikille. Lopputuloksen, kudotun näyttelynäkyvyyden, kautta osalliset saattoivat kokea olevansa osa itseään suurempaa kokonaisuutta. Toisin sanoen toimijat organisoituivat tekemänsä esteettisen valinnan, materian ja tekemisen perusteella sensus communis mukaisesti. Organisoituminen perustui palkitsevuuden kokemiseen, vuorovaikutukseen ja osallisuuteen sekä avoimeen asiantuntijuuteen.

4.6.3. Vuorovaikutus - tietämistä ja kokemista

Aineisto osoittaa vuorovaikutuksen olevan keskeinen sekä asiantuntijuutta että johtajuutta konstruoiva elementti. Sekä pelisääntö- että mahdollistava johtajuus

edellyttävät vuorovaikutusta organisaation voimavarojen hyödyntämiseksi ja tulosten aikaansaamiseksi. Vuorovaikutus vaikuttaa synnyttävän yhteisyyttä, joka näyttäisi olevan hyödyksi sekä johtajuuden että asiantuntijuuden rakentumisessa edistäen ryhmäytymistä. Asiantuntijuutta edistävä vuorovaikutus on luonteeltaan sekä rationaalialla viestintää että kykyä kokea ja ilmaista tunteita. Verbaali vuorovaikutus tarjoaa välineen sekä käsiteperustaisen että esteettisen ymmärryksen vaihtoon, joiden varassa sillä on kyky tuottaa toimintaa, rakentaa johtajuutta ja mahdollistaa asiantuntijuutta. Verbaali vuorovaikutus nojautuu kielen kantamiin erontekoihin, joihin sitoutuvat sekä vakiintuneet että tilannekohtaiset merkitykset. Käsiteperustainen ymmärrys palvelee esimerkiksi kontrollia, kirjattuja tavoitteita sekä hallinnolle raportoitavia tuloksia. Esteettistä ymmärrystä eli kokemista taas syntyy mielikuvitusta kiehtovassa verbaalissa vuorovaikutuksessa kuten tarinoinnissa, jutustelussa ja viihtymispuheissa. Sen sijaan moni-ilmeinen nonverbaali viestintä tuottaa esteettisiä kokemuksia, jotka otetaan vastaan aistein, kehollisesti, tekemisen tai taiteen ilmaisun avulla somaattisesti, symbolisesti tai mikrotasolla. Sillä on kapasiteettia sekä erottaa että rakentaa muun muassa holistisia yhteisyyden kokemuksia johtajuuden tueksi tai tuottaa sanatonta järkeilyä ja kehollista tai intuitiivista tietämistä.

Osallisilta vuorovaikutus edellyttää kuuntelua, keskittymistä ja avautumista toisten viesteille. Kun verbaali vuorovaikutus perustuu auditiiviseen kuulemiseen, kutsuu nonverbaali kommunikaatio puolestaan sovittautumaan toisten panoksiin ja peräänkuuluttaa moniaistista herkkyyttä ja tietämistä eli relationaalista kuuntelemista, jonka ymmärrän esteettiseksi kompetenssiksi. Vuorovaikutuksessa syntyvältä jakamiselta toivotaan ratkaisua tutkittuja yhteisöjä vaivaavaan individualistiseen asiantuntijuusperinteeseen ja vakiintuneeseen käsitykseen toimijaidenteetin autonomiasta. Aineiston perusteella ymmärrän vuorovaikutuksen ja osallisuuden olevan keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa. Siihen yhdistyvät määrätietoiset relationaaliset käytännöt tuottavat johtajuustoimen, osallistamisen, josta näyttäisi rakentuvan edellytyksiä jakamiselle ja kollektiiviselle asiantuntijuudelle (Kuvio 19.). Silti sujuvan vuorovaikutuksen tulpiksi voivat nousta sekä relationaalisresponsiiviset tekijät että työn luonteeseen sisältyvät elementit.



Kuvio 19. Kollektiivinen asiantuntijuus.

4.6.4. Kehollisuuden, aistikokemusten ja mielikuvituksen ulottuvuus

Johtajuuden ja asiantuntijuuden teemoista tunnistamani tavoitteet luovat kuvaa kokonaisvaltaisista ilmiöistä, joissa aistiulottuvuus on läsnä. On helppo ymmärtää aistihavaintojen vaikuttavan osallisuuden ja toiseuden kokemusten muotoutumiseen tai synnyttävän vastarintaa. Mutta aineisto tuottaa ymmärryksen organisatorisesta toiminnasta, jossa esteettisyys on arjen elämän tavoin keskeinen osa työyhteisön kokonaisuutta. (Taulukko 10.) Keskinäisen aistipohjaisen hienosäädön sisältöinä byrokraattisten pelisääntöjen lomassa aineistosta nousevat esiin mikrokäytös ja sosiaalisen tilan salliminen. Ne voi tulkita keholliseksi kontrolliksi, mutta keskinäisellä hienosäädöllä on myös mahdollista tukea yksilöllistä suoritusta ja vahvistaa tuloksellisuutta. Yksilöt kokevat tilan ja toisensa kehollisesti sekä tekevät kokemuksistaan kulttuurisidonnaisia tulkintoja, joihin he kantavat yksilöllisen relationaalisresponsiivisuutensa. Organisatorisen toiminnan inhimillinen dimensio nousee esiin osin esteettisen yhteenkuuluvuuden kokemusten varaan rakentuneissa keskinäisissä käytännöissä kuten tiimeissä, kumppanuudessa ja vastarinnassa. Käsillä tekeminen vaikutti edistävän mahdollistavaa johtajuutta, kun se edesauttoi suotuisan infrastruktuurin rakentamista neulehankkeelle, jossa esimiesroolia tar-

vittiin kokoavaksi voimaksi soveltamaan esteettistä valikkoa. Johtajuusmomentumia taas ruokki toiminnan aistipohjainen lataus, jota hyödynnettiin taiteen intuitiivisia malleja ja esteettistä arviointia noudattavassa päätöksenteossa.

Täydentämiseen nojaavan avoimeksi rakentuvan asiantuntijuuden avainsanoja ovat keholliseen hyväksyntään perustuva tunteminen ja tasavertaisuuden kokeminen. Tasavertaisuus näyttää sisältävän keskinäisiä suhteita vaalivan tavoitteen, johon sovelletaan mm. liukuvaa asiantuntijuutta. Asiantuntijuuden rajallisuuden hyväksymisen lähtökohta näyttää olevan toimijaminän hahmottaminen relationaalisesti; siihen yhdistyvät esteettinen tietäminen ja sosiaalinen kyvykkyys. Asiantuntijuuden suljettu konteksti sen sijaan tarkoittaa mm. epäsensitiivisyyttä tai torjuvaa asennetta asioiden ja ongelmien aistiperäistä havaitsemista kohtaan. Täydentävä tilkkutäkki-taktiikka perustuu intohimoisen antautuvaan osuuksien yhdistämiseen tai jakamiseen, josta rakentuu sekä panosten kollaasi että sosiaalinen liima. Palkitsevuus edustaa Kantin ajatusta *sensus communiksesta*, esteettisestä yhteenkuuluvuudesta, joka näyttäytyy aineistossa sekä esineellisesti että tiedollisesti. Molemmat perustuvat toimijoiden esteettisesti arvioimaan vetovoimaan.

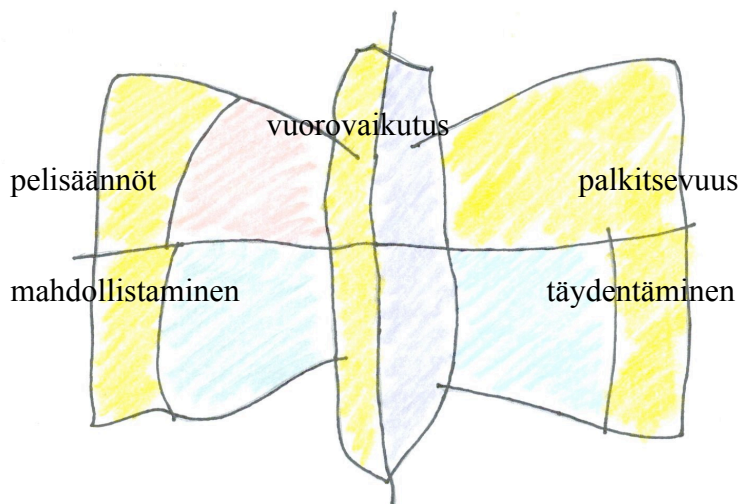
Taulukko 10. Teemojen sisältämä esteettinen ulottuvuus.

<p><i>Teemojen sisältämä esteettinen ulottuvuus:</i></p> <p><i>pelisäännöt:</i> kehollinen kontrolli, relationaaliset käytännöt, aistikokemukset, yhteisyys. mikrokäytös, ilmapiiri</p> <p><i>mahdollistaminen:</i> käsillä tekeminen, kokoava voima, aistipohjainen kokeminen intuitiivinen päätöksenteko, yhteisen toimivallan kokeminen</p> <p><i>täydentäminen:</i> kehollinen hyväksyntä, piilo-osaamiset, relationaaliset käytännöt, liukuva asiantuntijuus, esteettinen ymmärrys, sosiaalinen kyvykkyys, intohimo, työn jakaminen, amatööriasiantuntijuiden liima</p> <p><i>palkitsevuus:</i> hyvinvointi, esteettinen yhteenkuuluvuus, esteettinen vetovoima ja emotionaalinen side, inspiroiva aistitietoisuus ja esineellisyys</p> <p><i>vuorovaikutus:</i> esteettinen ymmärrys, kielen relationaalinen rooli esteettinen ymmärrys, relationaalinen kuunteleminen, osallistaminen</p>
--

Vuorovaikutus kietoutuu aineistossa kaikkeen toimintaan ja tuottaa estettistä ymmärrystä sekä verbaalisti että nonverbaalisti. Esteettinen ymmärrys kuvatuissa teemoissa perustuu mielikuvituksen viriämiseen, aistikokemuksiin ja kokonaisvaltaiseen kommunikointiin. Relationaalinen kuuntelu tarkoittaa herkkyyttä nonverbaaleille viesteille, rytmille tai esimerkiksi materiaalille. Tietäminen sen puitteissa on sekä kehollista että kokemuksellista herkkää keskittymistä, jossa rakentuu nonverbaali suhde toiseen ja hänen ilmaisuunsa muun muassa kutoen. Vuorovaikutus synnyttää myös tasavertaisen osallisuuden kokemuksia. Niitä relationaalisesti tukien tavoitellaan ”Museossa” koko yhteisön voimaantumista, tarkoituksenmukaisuuden ja vaikuttamismahdollisuuksien kokemuksia. Kyse on osallista-

misesta, jolta toivotaan osaamisten jakamista ja etenemistä kohden kollektiivista asiantuntijuutta (Kuvio 19.).

Aineiston perusteella ymmärrän tutkimuksen tulokseksi rakentuvan toimintatavan, jolla museoinstituutioon yhdistetty suljettua asiantuntijuutta kuvaava norsunluutorni voitiin purkaa. Se edellytti toiminnan holistista ymmärtämistä, jolloin toiminnan esteettisille tekijöille ja esteettiseen valintaan nojaavalle organisoitumiselle tehtiin tilaa. Institutionaalisen johtajuuden rinnalla tunnistettiin postheroinen jaettu tai häviävä johtajuus, joka näyttäytyi tekemisessä tai relationaalisissa käytännöissä. Organisaatio rakentui ympäristönsä suhteen adaptiiviseksi ja matalaksi edistään jakamisen mahdollisuuksia. Moniaistinen vuorovaikutus tuki osallisuutta edistään kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollisuuksia. Kokoan tulokset variaatioksi perhosaiheesta (Kuvio 20.), jossa teemat yhdistyvät toisiinsa keskenään ja vuorovaikutuksen välityksellä ja niitä kaikkia leimaa eri tavoin ilmenevä esteettinen komponentti, jota edustaa keltainen väri.



Kuvio 20. Teemoissa esiintyvä esteettinen ulottuvuus.

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ARVIOINTI

5.1. Tutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Asiantuntijuutta ja johtajuutta on tutkittu organisaatiotutkimuksessa monissa konteksteissa mukaan lukien useat kulttuuri- ja taideorganisaatiot. Museoinstituutio on kuitenkin jäänyt kokonaan kyseisten pohdintojen ulkopuolelle. Tämä tutkimus pyrkii täyttämään vajetta ja avaa tutkimuksen museotyön arjen asiantuntijuus- ja johtajuuskäytännöistä.

Tausta-ajattelu ja tutkimuksen eteneminen

Toteutin tutkimuksen johtamassani museossa ja tulokset ovat sidoksissa siellä muodostuneisiin tilanteisiin, olosuhteisiin, käytäntöihin ja oppimiseen. Hain tutkimuksella vastauksia tutkimuskysymykseeni *miten jaettu johtajuus ja kollektiivinen asiantuntijuus voivat rakentua museoyhteisössä?* Tarkoitan museoyhteisöllä kumppani- ja harrastajatoimijoilla laajennettua museon ammatillista henkilökuntaa. Museolaitokselle on yhteiskunnassa rakentunut vahvasti institutionalisoitu rooli alansa asiantuntijana, joka tarkoittaa, että niin toimijoiden kuin suuren yleisön ajattelua ja asenteita muokkaa museolle mielletty legitimaatio ja toimintaperinne (Berger & Luckmann 1966). Kunnallisen museon institutionaalista asemaa vahvistaa lisäksi sen rooli toisen vahvan instituution, kuntaorganisaation osana. Asiantuntijatoimijana museolaitos hahmottuu yleisön mielissä norsunluutornina, joka sulkee asiaan vihkiytymättömät ulkopuolelleen. Norsunluutorni viittaa saavuttamattomaan ja itseriittoiseen habitukseen, joka esiintyy sekä alan ammattilaisten että asiakaskunnan puheissa (mm. Zolberg 1981; Kinard 2004;) ja jolla tarkoitetaan sekä tiedollista että yhteiskunnallista valta-asemaa (Foucault 1980a; Bennett 1988; 1990; 1999). Norsunluutorni näyttäytyy legitimoituissa ammattilaisten roolisuurituksissa tai kuuluu sisältöjen kielenkäytössä, jota sovelletaan muun muassa yleisö- ja kokoelmatyössä sekä erityistietämyksessä (Turpeinen 2005; Haapakoski 2002). Museon symboliympäristö viestii vallasta ja pysyvyydestä rakennusten ja tilajärjestelyjen kautta sekä ohjaten asiakkaita suoritta-

maan museon ohjeistamaa rituaalia (mm. Bennett 1988; 1995; Foucault 1980b; Duncan 1995).

Väitöskirjani tarkastelee mahdollisuuksia ja toimintatapoja, joilla museo voisi vapautua kyseisen institutionaalisen panssarinsa rajoituksista ja norsunluutornia voisi päästä purkamaan. Näistä lähtökohdista pyrin hakemaan vastauksia siihen, miten suljettua asiantuntijuutta voidaan käytännössä avata ja voidaanko asiantuntijuutta onnistua museossa rakentamaan kollektiiviseksi. Tavoitteisiin pyrkiminen ja niiden saavuttaminen edellyttävät johtajuustekoja. Norsunluutornin purkajat ovat tutkimuksen aineiston toimijoita, jotka tuottivat tutkimuksen aikana vaihtoehdoisen mallin perinteiselle institutionaalisen asiantuntijuuden yksinvallan murttamiselle (Swantz 2011; Bradbury & Huang 2010; Wicks & Reason 2009).

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa uutta ymmärrystä vahvasti institutionalisoidun asiantuntijatoimijan mahdollisuuksiin uudistaa tietämiseen liittyviä toimintamalleja ja prosesseja. Lähtötilanteessa alalla vallitseva suljetun asiantuntijuuden (Eräsaari 2002; 2006; Haapakoski 2002; Foucault 1980a) perinne ei vaikuttanut palvelevan kohdemuseota tietämisen haltijana, prosessoijana tai tiedon levittäjänä. Tästä johtuen luontevaksi tutkimusmenetelmäksi ohjautui osallistuva toimintatutkimus (Eriksson & Kovalainen 2008), josta syntyneitä aineistoa täydensin etnografisella aineistolla, sekä alan asiantuntijoiden että osallisten haastatteluin ja havainnoiden sekä institutionaalisiin dokumentein. Toimintatutkimuksellisten interventtioiden kautta ja seurauksena yhteisö kehitti uusia käytäntöjä ja ajattelua rakentuneessa kommunikatiivisessa tilassa (Wicks & Reason 2009). Tunnistin niistä systeemisiä ilmiöitä (Marshall 2004; Senge 2006), jotka vaikuttavat responsiivisesti ja generoivasti sekä osiin että järjestelmään. Jo aiemmin museon organisaatiomalliksi oli piirretty lausuttua tavoitetta kuvaava rakenne. Siltä osin tutkimuksessa oli kyse tavoiteorganisaatorakenteen ja yhteisön toimintatavan yhteensaattamisesta siten, että organisaatiogeometria muuttuisi arjessa todeksi, teoiksi, puheiksi ja käytännöiksi. Lähestyin tutkimuskysymystä perehtyen teoriataustaan, jota sovelsin aineistoon abduktiivisesti aika ajoin palaten teorian pariin. Aineiston teoriasidonnaista analyysia (Tuomi & Sarajärvi 2002), jota ohjasi lukeminen ja

keksimisen logiikka, suoritin jatkuvana prosessina koko tutkimuksen toteutuksen ajan, sillä myös oma ymmärrykseni syveni vaihe vaiheelta. Tutkimuksen kuluessa pyrin tunnistamaan sekä työyhteisön toiminnasta että aineistosta (johtajuus)käytäntöjä, jotka tarjoaisivat mahdollisuuksia asiantuntijuuden avaamiseen sekä organisaation sisällä että kumppaneille ja yleisölle. Muilla toimialoilla tehdyissä asiantuntijuuden (mm. Koivunen 2005; Launis 1994) tutkimuksissa on havaittu jaetun johtajuuden käytännöillä olevan merkitystä asiantuntijatoiminnan tehostamisessa.

Tutkimukseen valittu teoria tarjoaa välineet ymmärtää todellisuutta kuin linssi, jonka läpi tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan. Samalla kun teoria tuottaa selittävän kehyksen, se myös ennakoii tulevia tuloksia. Valitsemani johtajuustutkimuksen teoriakehys perustuu ymmärrykseeni prosessinomaisen vuorovaikutuksen (mm. Fletcher & Käufer 2003; Ropo ym. 2002; Woodward & Funk 2010) ratkaisevasta asemasta ilmiössä, joka synnyttää mahdollisuuden jaetulle johtajuudelle (Gronn 2002; Vähämäki 2008). Jaetussa johtajuudessa korostuvat vuorovaikutukselliset riippuvuussuhteet ja toimijoiden välinen tila, toisin sanoen johtajuuden relationaalisuus (mm. Hosking 2006; 2011; Ladkin 2010; Uhl-Bien 2006; Fletcher 1999; 2004) ja tilannekohtaiset tekijät sekä olosuhteet. Niiden perusteella johtajuuspositio rakentuu seuraajien havainnoissa, tulkinnoissa ja intuition varassa. Tämä näkökulma yhdistyy tutkimusaineistosta tunnistamaani runsaaseen esteettisen sisältöön ja täydentää lähestymistapaani esteettisen organisaatiotutkimuksen (Gagliardi 2006; Hansen ym. 2007; Taylor & Hansen 2005; Ramirez 1991) painotuksilla. Se tarkoittaa esteettisten tekijöiden korostumista johtopäätöksissä.

Asiantuntijuuden suhteen esittämäni tutkimuskysymys suuntasi teoriataustan valintaa kyseenalaistamaan suljetun asiantuntijuuden malli, jonka vaihtoehtona keskityin sekä avoimen (Hakkarainen ym. 2002; Parviainen 2006; Launis 1994) että kollektiivisen asiantuntijuuden (Parviainen 2006; Hakkarainen ym. 2002; 2012; Koivunen 2002; 2003; 2005; 2009a) teksteihin. Relationaalinen ymmärrys asiantuntijuudesta (Gherardi 2001; Brown & Duguid 1991; Hakkarainen ym. 2002; Koivunen 2005; Fletcher 1999) yhdistyy tutkimukseeni kohdemuseossa rakentu-

neiden tiimien ja harrastajayhteisön oppimisen kautta, joissa tietäminen ja siihen liittyvät käytännöt yhdistävät henkilöitä organisaatioon. Käytännöistä näyttää nousevan myös asiantuntijuuden johtajuuden välineitä, relationaalisia käytäntöjä (Fletcher 1999; 2004; Fletcher & Käufer 2003) toisin sanoen postheroista johtajuutta ja tuloksellisuuden paranemista tavoitteleva relationaalinen tehokkuuden logiikka. Relationaalisten käytäntöjen näkökulma nostaa myös asiantuntijuuden muotoutumisessa arvoon keskinäiset ihmissuhteet ja esteettisyyden merkityksen.

Tämä tutkimus perustuu ymmärrykseen todellisuuden rakentumisesta relationaalisesti (Dachler & Hosking 1995; Hosking 2006; 2011; Uhl-Bien 2006) eli ihmisten välisissä suhteissa, jotka sitoutuvat paikkaan, ajankohtaan ja tilanteeseen. Relationaalisuus ilmenee aineistossa monitahoisesti eikä ratkaisuja haeta yhteisön ulkopuolelta vaan ne perustuvat keskinäisiin kokemuksiin, joiden antia sovitetaan omaan työyhteisöön. Organisaatiossa tapahtuu reagointia sen oman historian pohjalta, joka näkyy esim. erontekemisenä aiempaan toimintaan. Se ilmenee muun muassa yksilöjohtajan rooliin kohdistuvina odotuksina, joka peilaa organisaation historiassa tunnistettua johtajuuden jäsentymättömyyttä. Tiimien rakentumisen voi tulkita reaktioksi aiempaan asioiden hoitamattomuuteen ja museotoiminnan pitkään jatkuneeseen harrastajavetoisuuteen. Hämähäkinseitistä on organisaatio-rakenteena haettu vaihtoehtoa museolaitoksen ammatilliseen sulkeutuneisuuden perinteeseen eli norsunluutorniin. Käytännössä sovelletuilla puskuristrategioilla (Fletcher 1999) tavoitellaan keskinäisen tilanteen puheeksiottamista tai ratkaisevaa muutosta olevaan kuten norsunluutornin purkua sosiaalisen tietoyhteisön avulla. Toisin sanoen relationaalisen konstruktionismin todellisuuskäsitys osoittautuu ohjaavaksi sekä instituution että kohdeorganisaation sisällä. Molemmissa ilmenee yksilöihin, työyhteisöön ja ammattikuntaan vaikuttava relationaaliresponsiivisuus (Cunliffe & Eriksen 2011), joka määrittää toimijoiden reaktioita.

Tutkimuksen tulosten tarkastelua

Etsin tutkimuksella keinoja purkaa asiantuntijaorganisaatiolle tyypillistä suljettua ymmärrystä asiantuntijuudesta sekä organisaation sisällä että asiakaskunnan suhteen. Tähän olen hakenut välineitä johtajuuden kentältä. Tutkimuksen tuloksena

tunnistin aineistosta viisi teemaa, jotka olen tulkinnut osallisten toiminnasta ja puheista sekä nimennyt ne tavoitteena aihekokonaisuuden sisällöllinen yhtenäisyys, joka on perustunut samanlaisuuksien ja eroavaisuuksien tunnistamiseen. Teemat tuottavat vastauksia, joissa rakentuu ymmärrystä sekä jaetun johtajuuden että kollektiivisen asiantuntijuuden muotoutumisesta. Lisäksi teemoissa korostuu niihin kaikkiin jossain määrin sitoutuva esteettinen elementti. Teemat sisältävät myös toisiaan täydentäviä ristiriitaisuuksia kuten esim. osallisuus - vastarinta, joiden vuoropuhelu voi monipuolistaa ko. teeman sisältöä ja tuottaa siihen luovaa satunnaisuutta (Bateson 1979; Gustafsson 2006). On muistettava, että aineiston paljastamat näkökulmat ovat paikallisia ja nousevat kohdeyhteisön relationaalisesta todellisuudesta, mutta niissä peilautuvat alan, aikakauden ja ammattikunnan piirissä vallitsevat globaalit ideat (Koivunen 2007; Czarniawska & Joerges 1996). Teemojen nojalla rakentuu ymmärrys tutkittujen ilmiöiden johtajuuden ja asiantuntijuuden keskinäisyydestä asiantuntijaorganisaatiossa.

Tutkimus vahvistaa aiempaa ymmärrystä (mm. Grønn 2000) siitä, että johtajuutta tuntuu olevan mahdotonta tavoittaa puhtaana ilmiönä. Sen sijaan tutkimus osoittaa johtajuuden toteutuvan asioiden ja tekojen kautta tietyssä kontekstissa. Siksi pitävän yleiskuvauksen esittäminen johtajuusilmiöstä ei aineiston valossa ole mahdollista. Tämä tarkoittaa postheroisen johtajuuden (mm. Fletcher & Käufer 2003) esiintuloa ja institutionaalisen johtajuuden ylivallan korvautumista keskinäisvallalla. Tällöin johtajuus rakentuu vuorovaikutuksen varaan, jolle otollisia tilanteita tuntuvat tarjoavan tutkimuksen esiin nostamat mahdollistavat toimet: toiminnan infrastruktuurin rakentaminen, johtajuusmomentumiin tarttuminen (Ladkin 2010) ja taiteen toimintatapojen hyödyntäminen (Woodward & Funk 2010; Barry & Meisiek 2006). Kun pelisääntöjen byrokraattinen ulottuvuus pyrkii pikemminkin ylläpitämään (Weber 1968) vallitsevaa tilannetta ja vahvistamaan institutionaalista johtajuutta, rakentuu pelisääntöjä tuottavista yhteisön sisäisistä voimista vuorovaikutuksen myötä käytäntöjä, joita tutkimuksessa ovat itseohjautuvat tiimit ja sosiaalinen tietoyhteisötoiminta. Näissä vuorovaikutuksen, toisin sanoen johtajuuden, luonne sitoutuu kontekstin ja tilanteen ohella ilmaisen ja sisällön johdonmukaisuuteen sekä tavoitteen merkitykseen seuraajille (Ladkin

2008). Tutkimus osoittaa kuinka toiminta hyötyy relationaalisista käytännöistä ja johtajuus pikemminkin korvautuu kollektiivisella asiantuntijuudella (Koivunen 2007), sillä asiantuntijaorganisaationa museossa asiantuntijuus näyttää johtavan tuloksellista toimintaa. Tämä tarkoittaa museon institutionaalisen asiantuntija-aseman murtumista ja toimijoiden irtautumista byrokraattisen hierarkian asettamista rooleista. Relationaalisten käytäntöjen ja mikrotasoisen organisatorisen hienosäädön keinovalikon (mm. Fletcher 1999) kautta esteettisistä toimista tulee oleellinen johtajuutta tuottava voima.

Asiantuntijuuden osalta olen tutkimuksessani havainnut, kuinka vuorovaikutukseen sitoutuva asiantuntijuus ei noudata perinteisen suljetun asiantuntijuuden kriteeristöä (mm. Berger & Luckmann 1966) vaan avautuu hyväksyen piiriinsä henkilöt, joilla on antia puheena olevaan teemaan. Muodostuva avoin asiantuntijuus (mm. Engeström 1992) rakentuu tilkkutäkin kaltaisesti (Koivunen 2005) täydentäen, jolloin osallisten on tarpeen sietää sekä yksilöllistä että sisällöllistä rajallisuutta. Toimijoiden kokema keskinäinen tasavertaisuus voi tukea sitä ja vaikuttaa olevan tulosten saavuttamista edistävä yhteinen relationaalinen tavoite (mm. Fletcher 1999). Tutkimus osoittaa myös kuinka tietosisältöjen tai sovellettavien materiaalien ja välineen palkitsevuus voi rakentaa toimijoiden keskuuteen esteettisen yhteenkuuluvuuden kokemuksen *sensus communis*in (Kant 1790/ 2009). Se tarkoittaa, että toimijoiden tekemillä esteettisillä arvioilla on potentiaalia ohjata organisoitumista (Ramirez 1991).

Teemoista avautuu vastaus tutkimuskysymykseen. *Kollektiivinen asiantuntijuus vaikuttaa syntyvän täydentäen pelisääntöjen kehyksessä ja mahdollistavien johtajuustoimien tuella, joissa on tilaa osallisten palkitsevuuden kokemuksille moniaistisen ja monitahoisen vuorovaikutuksen kannattelemana.*

5.2. Tutkimuksen merkitys ja arviointi

Kuvaan seuraavaksi ymmärrystäni tutkimuksen kontribuutiosta tieteelliseen keskusteluun ja liittymistä muuhun tutkimukseen. Arvioinnin osalta tarkastelen tut-

kimuksen antia tutkittaville ja siitä syntyviä käytännön implikaatioita sekä tutkimusprosessin ja tehtyjen valintojen läpinäkyvyyttä ja tutkijan osuutta kokonaisuudessa. Palaan luvussa 3.1.4. esittämäni Bradbury Huangin (2010, 102 -103) arviointikriteeristöön, jonka mukaan tutkimusta tarkastellaan moniulotteisesti seitsemän näkökulman kautta. Osoitan tutkimuksen teoreettisen kontribuution luvussa 5.2.1. Käyttämäni metodit ja prosessit olen tehnyt läpinäkyviksi luvussa 3., samoin tutkimuksen alussa avasin selkeästi tutkimuksen tarkoitusperät enkä palaa niihin enää. Osallisten osallisuutta prosessissa ja roolia tutkijapartnereina sekä tutkijan roolia muutosagenttina kuvaan luvussa 5.2.2. Luvussa 5.2.3. osoitan tutkimuksen tuloksena syntyvät uudet käytännön tarpeeseen sovellettavat ajatukset ja niiden arvon kohteina olevien ihmisten kukoistukselle sekä toiminnan kehittymiselle.

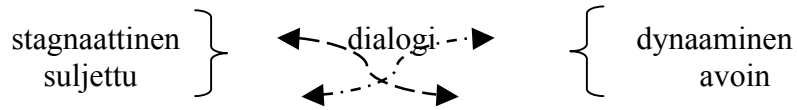
5.2.1. Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio

Tutkimus tuottaa ymmärrystä johtajuuden ja asiantuntijuuden akateemisissa tutkimuksissa esiintyviin tarkastelutapoihin kummankin ilmiön pääasiassa kaksina-
paisesta olemuksesta. Kontribuutio näyttäytyy työssäni neljän ilmiön kautta aset-
tuen kaksinapaisesti siten, että syntyy ymmärrys johtajuudesta stagnaattisena ja
dynaamisena ilmiönä, kun taas asiantuntijuus näyttäytyy luonteeltaan suljettuna
tai avoimena järjestelmänä (mm. Eräsaari 2002; 2006).

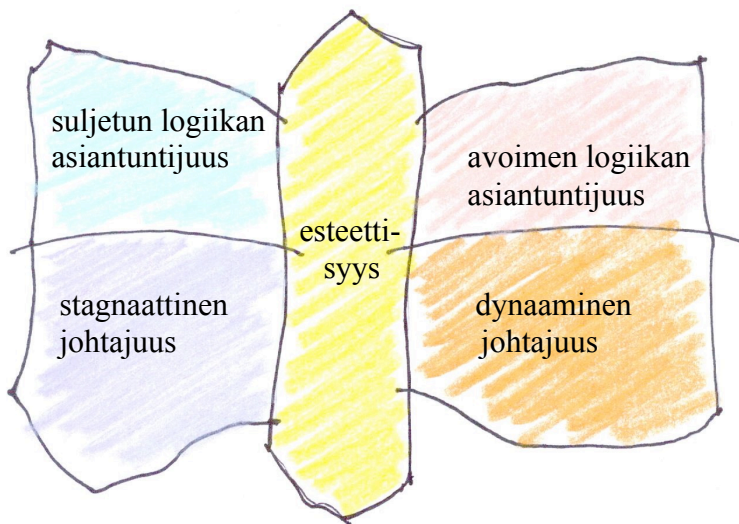
johtajuus:	stagnaattinen	vs.	dynaaminen
asiantuntijuus:	suljettu	vs.	avoin

Tutkimukseni tulokset rikastuttavat näitä näkökulmia ja täydentävät ymmärrystä esteettisellä komponentilla. Tunnistamani dualismit eivät tavoitteiltaan asetu vastakkaisiksi vaan tuottavat tahollaan keskinäisen dialogin, jossa ne täydentävät toisiaan. Kuten jo edellä totesin, tutkimukseni perusteella johtajuutta ja asiantuntijuutta näyttää olevan mahdotonta asiantuntijaorganisaatiossa erottaa toisistaan. Siitä seuraa, että kaksinapaisuus perustuu tutkimissani ilmiöissä havaitsemiini olomuotoihin tai toiminnan logiikkaan, mutta sen sijaan ei ilmiöiden erillisyyteen. Koen samankaltaisten dynamiikkojen ilmiöissä asettuvan toinen toisensa rinnalle

siten, että vastakkaisina napoina näyttäytyvät vakiintunut toimintatapa vastakohdittana edistykselliselle toimintavalle (vrt. Weber 1968).



Toisin sanoen johtajuuden stagnaattinen ja asiantuntijuuden suljettu logiikka edustavat dualismin toista puolta, kun toisen muodostavat dynaaminen johtajuus ja avoimen logiikan asiantuntijuus. Tämän perusteella esitän tutkimukseni teoreettisen kontribuution dualismipohjaisesti variaationa perhosteemasta, jossa sijoitan ilmiöt olomuotojen perusteella perhosen vastakkaisten siipien varaan. Syntyy kuvio, jossa vasen puoli edustaa johtajuuden suhteen stagnaattista ja asiantuntijuuden osalta suljettua lähestymistapaa. Oikealle siivelle asettuvat puolestaan johtajuuden dynaaminen ja avoin näkökulma. Asetelman keskelle niitä yhdistämään sijoitan esteettisen komponentin, sillä olen havainnut esteettisten tekijöiden olevan läsnä ja yhdistyvän tavalla tai toisella molempiin ilmiöihin ja niissä tunnistamiini olomuotoihin. (Kuvio 21.).



Kuvio 21. Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio.

Johtajuuden stagnaattinen ja dynaaminen kapasiteetti

Johtajuusilmion kaksinapaisuus näyttäytyy sekä *stagnaattisena* että *dynaamisena* kapasiteettina, mutta johtajuus vaikuttaa olevan liukuvaa siten, että näkökulmat pikemminkin täydentävät toisiaan johtajuuden näyttäytyessä vaihtelevissa muodoissa eri yhteyksissä ja toimissa. Aineiston perusteella odotuksia kohdistuu ko. osa-alueiden yhdistämiseen. *Stagnaattisuutta* edustavat toimintaa ohjaavat pelisäännöt, jotka voivat vaikuttaa itsestään selviltä, mutta joille tutkimus osoittaa olevan selkeän tarpeen. Tämä ymmärrys johtajuudesta näyttää perustuvan annettujen sääntöjen tuottamaan byrokraatiaan ja asemavaltaan, jotka yhdistyvät vakiintuneisuuden ja pysyvyyden mielikuviin tavoitellen ennakoitavuutta, tehokkuutta, laskettavuutta ja kontrollia (Weber 1968; Ritzer 2013). Wetterström (2007) nimeää ilmiön regressioksi, jonka hän pelkää normalisaatiotavoitteessaan jopa tukahduttavan uutta luovaa toimintaa. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että ulkoa annetut pelisäännöt eivät sellaisenaan kykene palvelemaan organisaatiota sen arjessa, vaan luovat pelkän ulkokehysten. Toisin sanoen työyhteisö on oman tekemisensä osaa- ja, joka määrittää itse sen tavoitteita parhaiten palvelevan toimintatavan. Työyhteisö ja yksilöt tuottavat siksi keskuudessaan ja omien tarpeidensa pohjalta myös operatiivisen tason keskinäisiä pelisääntöjä, joiden rooliksi muodostuvat yhtä lailla weberiläiset ennakoitavuus, tehokkuus, laskettavuus ja kontrolli. Syntyy ymmärrys siitä, että sosiaalinen organisoituminen ja tavoitteellinen toiminta vaikuttavat hyötyvän pelisäännöistä ja niihin nojautumisesta. Vaikka osa pelisäännöistä kirjataan esim. työyhteisön toimintaohjelmiksi, näyttää niiden soveltamisessa olevan sijaa relationaaliselle tilannekohtaiselle tulkinnalle, joka tarkoittaa niiden soveltamisen perustuvan keskinäisvaltaan.

Dynaaminen johtajuus näyttää rakentuvan organisaation sisäisistä vastakohtaisista voimista, joita ohjaavat toisaalta rakentava ja toisaalta hajottava johtoajatus. Se tarkoittaa johtajuuden muotoutumista relationaalisesti osallisten vuorovaikutuksen varassa, jota näkökulmaa ovat tuoneet esiin useat tutkijat (mm. Koivunen 2003; Ladkin 2010; Cunliffe & Eriksen 2011). Kun rakentava voima asettuu tukemaan lausuttuja tavoitteita, hajottava voima näyttää etsiytyvän toiseuden kautta vastarintaan. Jos lähtökohdaksi valitaan tavoitetta kohden etenevä (ei kontrol-

loiva) näkökulma, voidaan voimissa havaita toisiaan täydentävää potentiaalia. Ne synnyttävät yhdessä dialogisen tilan, joka avaa mahdollisuuksia kyseenalaistamiseen, uudistumiseen ja luovuuteen kuten Bateson (1979) ja Gustafsson (2006) toteavat. Wetterström (2007) tunnistaa sen progressioksi, regression vastavoimaksi, joka perustuu esteettisesti syntyvään arviointiin ja tiedostamiseen. Ladkin (2010) kuvaa dialogista tilaa (johtajuusmomentum), joka tekee tilaa situationaalisuudelle ja kontekstin huomioimiselle sekä niihin nojaaville ratkaisuille, joista syntyy johtajuutta ja alaisuutta sosiaalisten suhteiden nojalla. Toisin sanoen dynaaminen johtajuus tekee tilaa jaetulle johtajuudelle, jossa asemavalta vaihtuu keskinäisvalaksi eli postheroiseksi johtajuudeksi (Fletcher 1999; Fletcher & Käufer 2003). Tällainen johtajuus piiloutuu tekoihin (esim. työyhteisökohtaiset pelisäännöt) ja voi jäädä tunnistamatta tai nimeämättä johtajuudeksi, jolloin se voidaan ymmärtää organisoitumiseksi (Koivunen 2005; 2009), sillä käytännön tilanteissa saattaa olla mahdotonta sanoa missä johtajuus alkaa ja missä asiantuntijuus päättyy. Kyse on silloin subjektin havainnointitavasta ja sanavalinnasta kummaksi hän teon tunnistaa ja haluaa nimetä, toisin sanoen esteettisestä arvioinnista.

Johtajuus ja asiantuntijuus sulautuvat yhteen

Hyödyntämässäni teoriakirjallisuudessa johtajuutta ja asiantuntijuutta käsitellään erillisinä ilmiöinä, mutta sekä omani että mm. Fletcherin (1999) ja Koivusen (2005; 2007) tutkimusten perusteella ne näyttävät asiantuntijaorganisaatiossa sulautuvan toisiinsa. Se tapahtuu asiantuntijuuden johtaessa toimintaa eli johtajuuden toteutuessa asiantuntijuuden kautta ja on erityisesti tunnistettavissa jaetun johtajuuden ja kollektiivisen asiantuntijuuden parissa. Jaettu johtajuus toteutuu keskinäisvallan ja riippuvuuden kautta, jolloin esimerkiksi yhteiset tavoitteet ja sisältöä tuottavat operaatiot motivoivat toimintaa. Sulautumisesta seuraa, että johtajuudessa tunnistamani *stagnaattinen* ja *dynaaminen* kapasiteetti näyttävät määrittävän myös asiantuntijuutta, jolloin dualismin tarkastelukulmaksi muodostuu institutionaalisuus ja siitä irtautuminen. Tältä kannalta tarkasteltuna asiantuntijuutta esiintyy *suljetun* tai *avoimen logiikan* perusteella. Tämänkaltaista johtajuus- ja asiantuntijuusilmiöiden toimintadynamiikan rinnakkaista tarkastelua, jos-

sa avoin asiantuntijuus nivoutuu dynaamiseen johtajuuteen ja suljettu asiantuntijuus stagnaattiseen johtajuuteen (Kuvio 21.), en ole tavannut aiemmissä tutkimuksissa.

Suljetun ja avoimen logiikan asiantuntijuus

Suljetun logiikan näkökulmasta sekä weberiläinen byrokratia että alan professionalismi asettavat pelisääntöjensä kautta asiantuntijuudelle rajoja esim. organisatorisilla valta-asemilla eli toimenkuvilla tai profession sulkeutuneisuudella. Se tarkoittaa tietämisen rajaamista tehtävän tai aseman perusteella, toisin sanoen tukeutumista suljettuun institutionaaliseen asiantuntijuuteen. Näin suljetun logiikan asiantuntijuus pyrkii hallintaa tavoitellen tekemään todellisuutta näkyväksi yhtäläistäen sitä yleispäteviksi standardeiksi asiantuntijuuden kontrolloimisen keinoin (Eräsaari 2002, 24). Asiantuntijuuden käytännöissä se voi näyttäytyä mm. ammatillisena tiedollisena eriytymisenä tai etäännyttämisenä, tiedon kokemisenä valta- ja ennustettavuuden ja kontrollin vaalimisena.

Vuorovaikutuksen myötä heräävä asiantuntijuuden uutta luova kapasiteetti vaikuttaa synnyttävän *avoimeen logiikkaan* pohjautuvaa asiantuntijuutta. Vuorovaikutuksen varassa rakentuva avoin asiantuntijuus perustuu esteettömään pääsyyn tietämisiin ja Koivusen (2005; 2009) kuvaamaan osallisten tilkkutäkkimäiseen tietämisten täydentämiseen sekä tuottaa sosiaalistamisen välineen. Kollektiivinen asiantuntijuus, jolla on potentiaalia tuottaa uusia ratkaisumalleja, nojautuu vuorovaikutukselliseen jakamiseen ja relationaaliseen osallistamiseen (Kuvio 19.). Se merkitsee dynaamisen eli postheroisen johtajuuden soluttautumista uutta luovaan asiantuntijuuteen relationaalisen tehokkuuslogiikan (Fletcher 1999) käytäntöjen kautta. Relationaalisuus tarkoittaa esteettisen komponentin läsnäoloa avoimen logiikan asiantuntijuudessa, jonka puolestaan suljetun logiikan asiantuntijuus rajaa ulkopuolelleen. Avoimen logiikan asiantuntijuudella näyttää olevan potentiaalia avata ja purkaa institutionaalisia asiantuntijusrakenteita.

Kuitenkin tutkimuksen aineisto antaa aiheen pohtia sitä, onko institutionaalinen asiantuntijuus (Berger & Luckmann 1966) siinä määrin vakiintunut sosiaalinen

toimintamalli, että myös avoimen logiikan asiantuntijuus ajan myötä reifikoituisi institutionaaliseksi vaikkakin eri premisseistä. Vastaukseksi aineisto tuottaa viitteitä siitä, että yhteiskunnallisen tietämisen rakenteet olisivat kulttuurissa vahvasti sisäistetyt. Tämä herättää kysymyksen siitä, voisiko avoimen logiikan asiantuntijuus jäädä välivaiheeksi, eikä niinkään pysyväksi toimintamalliksi, siirryttäessä institutionaaliseen vaiheeseen. Tutkimus nostaa esiin ajatuksen asiantuntijuuden olemuksen syklisyydestä siten, että avoimen asiantuntijuuden käytäntöihin näyttäisi sen kypsyessä liittyvän viitteitä paluusta suljettuun malliin, vaikkakin erilaiseen suhteeseen lähtötilanteeseen. Tutkimuksen aineistossa syklisyydessä on ensin kyse suljetun ammattilaisasiantuntijuuden avautumisesta amatööriasiantuntijuudeksi. Harrastajaryhmän uuden oman statuksen vahvistamiseksi näyttäisi syntyvän viitteitä reifikoitumisesta keskinäiseksi suljetuksi asiantuntijuudeksi.

Organisatorisen toiminnan esteettinen ulottuvuus

Tutkimukseni paljastama kehollisen ja aistipohjaisen vuorovaikutuksen keskeisyys ja monitahoisuus tarkoittaa esteettisyyden nousua merkittäväksi organisatorista toimintaa määrittäväksi tekijäksi. Sen ilmentymiä on tunnistettavissa niin johtajuuden kuin asiantuntijuuden rakentumisen sekä ylläpitävissä että uutta luovissa prosesseissa. Löydökseni on samansuuntainen mm. Ladkinin (2008; 2010), Fletcherin (1999; 2004), Fletcher & Käuferin (2003), Koivusen (2003; 2005; 2009) ja Cunliffe & Erikseenin (2011) tutkimusten kanssa. He korostavat johtajuuden rakentumista merkityksellisyyden ja aistikokemusten perusteella, joka tarkoittaa esteettisyyden vaikutusta niin stagnaattisessa kuin dynaamisessa johtajuudessa. Tämä ohjaa ymmärtämään sekä uutta luovan johtajuuden että avoimen logiikan asiantuntijuuden perustuvan suurelta osin esteettiseen ymmärrykseen, joka on luonteeltaan fenomenaalista. Se muistuttaa myös esteettisyyden olevan stagnaattisen johtajuuden osatekijä, joka kuitenkin ei näytä olevan suljetun logiikan asiantuntijuuden komponentti. Tutkimukseni tukee Kantin (1790/ 2009) ja Ramirezin (1991) havaintoja siitä, että kokemiseen yhdistyneellä tekemisellä tai toimijoita palkitsevalla tietämisellä näyttää olevan kapasiteettia yhdistää yksilöitä toisiinsa sosiaalisesti yhteisöksi, jolloin organisoituminen perustuu *sensus communis*

periaatteisiin. Osoitan tämän tutkimuksessani todellisissa tilanteissa kokoamani aineiston kautta. Organisatorisesti suotuisan toimintakehyksen tuottaa adaptiivinen organisaatorakenne, Hämähäkinseitti, joka kykenee ottamaan vastaan keskinäisvallasta rakentuvaa uutta luovaa potentiaalia ja hyväksyy avoimen logiikan asiantuntijuuden. Esteettinen organisaationäkökulma vaikuttaa yhdistyvän relationaalisen organisaatioteorian alateoriaksi; tämä ymmärrykseni on yhdenmukainen Cunliffe & Eriksenin (2011) näkemyksen kanssa.

Anti museoiden tutkimukseen

Tutkimukseni avaa organisaatiotutkimuksen kentällä museoiden johtajuuden tutkimuksen ihmisten johtamisen näkökulmasta. Itse koen asetelman jo sinänsä ravistavan museoinstituutiota, kun sen toimintatapoja ja alalla vakiintuneita asenteita tarkastellaan liiketaloustieteen kannalta. Näkökulmani käsittelee henkilökuntaa museon keskeisenä voimavarana perinteisestä kokoelmanäkökulmasta poiketen. Nostan tutkimuksen keskiöön museon asiantuntijaorganisaationa, sillä koen ihmisten ja asiantuntijuuden tuottavan museon keskeisen tuloksen: tiedon, joka voi tuottaa merkityksellisyyden kokemuksia. Tällainen museo näyttäytyy enemmän prosessina (Smeds 2004) kuin staattisena laitoksena.

Osoitan tutkimuksessani miten museoalalla vakiintuneita käytäntöjä, yksilöasiantuntijuuden toimintamallia ja tietämisen valtarakenteita, norsunluutornia voi haastaa ja murtaa. Rakenteisiin kajoaminen edellyttää käynnistyäkseen johtajuustoimia. Osoitan ratkaisun avaimien löytyvän jaetun johtajuuden valikosta, sen sijaan en näe sille osaa valtarakenteisiin sitoutuvassa institutionaalisessa johtajuuspuheessa. Museokontekstissa institutionaalisen asiantuntijuuden purkamiselle näyttää syntyvän sijaa ainoastaan avoimen ja kollektiivisen asiantuntijuuden saadessa mahdollisuuden. Kuvaan miten avaamalla avoimen pääsyn museon asiantuntijuuteen voidaan organisaation osaamispääomaa kasvattaa ja monipuolistaa ulkopuolisen yhteisön amatööripääomalla ja kuinka museon henkilökunnan keskuudessa rakentuva kollektiivinen asiantuntijuus sallii asiantuntijuudelle sen todellisen johtoaseman asiantuntijaorganisaatiossa.

Tunnistan tutkimukseni tuloksena kosketuspintoja Stapletonin (2007) ja Gallan (2002) kuvaamiin moniäänisiin yhteisöllisiin inklusiivisyyttä tavoitteleviin kokeiluihin, joissa museoyhteistyön tuloksena yhteisöjen itsetunto nousi ja merkityksellisyiden kokemukset vahvistuivat. Tuotan käytännön esimerkin myös Janesin (1996, 2007) peräänkuuluuttamiin sekä osaamisen kehittämiseen että ylipäänsä johtajuuden ja nimenomaisesti kollektiivisen johtajuuden tarpeeseen. Osoitan lisäksi tavan toimia ja tehdä museossa päätöksiä yhdessä, jota Griffin (2003) ja Griffin & Abraham (2007) peräänkuuluttavat. Näiden ohella kiinnitän erityistä huomiota esteettisen elementin keskeisyyteen sekä museotyössä itsessään, asiakkaalle näyttäytyvässä tarjonnassa että organisatorisen toiminnan merkittävänä ja monipuolisena komponenttina.

Koen tutkimukseni tuottavan selkeästi sekä uusia näkökulmia että uutta ymmärrystä museokenttää koskevaan tutkimukseen, josta toistaiseksi sekä kysymyksenasetteluni että lähestymistapani ovat puuttuneet. Jo aihevalintani osoittaa, että pidän tärkeänä museon tutkimista organisaationa, jossa ihmiset työskentelevät. Koen, että museo voi suorittaa laadukasti sille yhteiskunnan asettamaa tehtävää ainoastaan silloin, kun sekä siellä toimivat työntekijät että asiakaskunta kokevat toiminnan merkitykselliseksi. Tämän perusteella koen museoalan hyötyvän sen tarkastelusta myös muiden alojen kysymyksenasettelujen kautta.

5.2.2. Tutkimusmetodologian arviointi ja rajoitteet

Tutkimukseni osoittaa metodologisesti esimerkin siitä, miten tutkimusta on mahdollista tehdä omasta organisaatiosta siten, että se tavoittelee reflektiivisyyttä ja tutkimusprosessia on pyritty tekemään näkyväksi. Tutkimuksen tekemiseen liittyy lukuisia epävarmuustekijöitä, joista itseäni eniten haastoi roolini sekä tutkijana että osallisena. Siksi olen pyrkinyt raportoimaan yksityiskohtaisesti tutkimuksen kulun, aineiston keruun ja johtopäätökset siten, että lukija voi osaltaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. Esittelen seuraavassa sekä roolini muutosagenttina että kuvaan moniäänisyyden rakentumista eli osallisten osallisuutta tutkimuksessa.

Tutkijan rooli muutosagenttina

Organisaation esimies tutkimassa oman organisaationsa toimintaa ja erityisesti johtajuutta on haastava asetelma. Tunnistin prosessissa rooleikseni esimiehen, organisaation jäsenen ja tutkijan roolit, joita pyrin eriyttämään tilannekohtaisesti. Tutkijana pyrin etäännyttämään itseäni aktuaaleista tilanteista ja vetäydyin takalalle havainnoimaan ja seuraamaan tutkimukseni kohteita. Koin olevani tutkimuksen instrumentti, joka kommunikoi tutkimuksen kanssa. Tutkimus ohjaa tutkijaa, joka vastaavasti antaa ymmärryksen tuottamiseen havaintonsa, mielikuvituksensa ja kekseliäisyytensä. Se tarkoittaa, että tutkija lisää oman tulkintansa prosessiin, jolle tutkimuksen ennakko-oletukset antavat suuntaa. Toiseksi työyhteisön jäsenenä pidin tärkeänä antaa oma panokseni yhteisen todellisuuden rakentumiseen, kun taas kolmannessa roolissani työyhteisön esimiehenä vastasin virkaroolistani hoitaen työnantajan minulle osoittamaa tehtävää. Asetelmat vaihtelivat arjen tilanteissa keskinäisissä prosesseissa ja tuottivat yhteisöön esim. johtajuutta, alaisuutta, sankaruutta tai muita asemia. Oman roolini valinta perustui hetkessä syntyvään arvioon, joka nojautui sekä aistiperäisiin havaintoihin että kokonaistilanteen tunnistamiseen. Omaksuin refleктоivan asenteen ja pyrin rooleissani mahdollisimman suureen rehellisyyteen ja avoimuuteen sekä itseäni että tutkimuskohteita kohtaan.

Neljäs näkökulma muodostui suhteesta työnantajaan. Vaikka esimies on työyhteisön kannalta työyhteisön jäsen, on hän samalla myös organisaatiota ylläpitävän järjestelmän (työnantajan) edustaja ja sen puitteissa alainen suhteessa esimieheensä. Johtaja joutuu roolissaan väistämättä sisäistämään vahvasti myös järjestelmän näkökulmia ja asenteita, jolloin järjestelmä uhkaa hivuttautua yksilölliseen elämismailmaan. Se tekee esimiehen roolista oman organisaationsa tutkijana moniulotteisen. Samalla tutkijan asema saa uuden merkityksen osana kokonaisu-hierarkiaa ja myös ulkoa annettujen prosessien toteuttajana, joista osa saa organisaatiossa sijaa, kun taas jotkut muut joutuvat väistymään.

Tutkijan persoonallisuus ja kokemukset ovat aina läsnä, samoin motivaatio ja ennakkokäsitykset, joilla on oleellinen asema lopputuloksen ja siten myös arvioinnin kannalta. Toinen tutkija, jonka kokemusmaailma on eri ja joka elää toisessa tilanteessa saattaisi tehdä erilaisia teoriavalintoja ja koota erilaista aineistoa toisin keinoin. Hänen suhteensa tutkimuskohteeseen ja etäisyys siihen olisi erilainen, hän määritteli kysymykset toisin, tulkitsisi aineiston eri lähtökohdista ja tekisi siitä erilaiset johtopäätökset. Siksi tutkijan persoonallisuuden ohella hänen kykynsä ja kiinnostuksen kohteet ovat sekä prosessin, tulkinnan että lopputuloksen kannalta keskeiset. Näistä lähtökohdista tämä tutkimus kaikkine rajoitteineen on koulutukseni ja osaamistani, kokemukseni ja ymmärrykseni sekä tekemieni valintojen tulos.

Osallisten osallisuus

Tutkimukseen osallistuneille toimintatutkimus tarkoitti tutkimuksen aikaisen todellisuuden rakentamista, mutta se tuotti myös praktisia tuloksia yhteisön kehittämiseksi. Tutkimusprosessista kokonaisuutena ja sen puitteissa toteutetuista interventiosta kirjautui osa tuloksia, joissa osalliset muokkasivat omaa todellisuuttaan omista lähtökohdistaan, sillä tutkimuksen voi tulkita todellisuuden hyödyntämiseksi (Reason 2006, 191). Tavoitteena oli prosessin aikainen tasavertainen osallisuus ja yhteisön voimaantuminen, toisin sanoen tutkimuskohteen kannalta merkityksellinen tulos, jonka perusteella yhteisö voi edetä toivottuun suuntaan ja auttaa yksilöitä kukoistamaan. Peilattessani tutkimuksen lähtötavoitetta, edistää osaamisten jakamista ja tarkastella johtajuuden vaihtoehtoja, tutkimuksen tuloksiin koen tulosten vastaavan voimaannuttamisen ajatukseen. Interventioista ensimmäisiä AI-sessioita luonnehti osallistujien innostus ja odotus tulevan yhteistyön annista. Vaikka sanojen tasolla luvattiin paljon, antoi toteutuminen odottaa itseään pitemmälle kohden prosessin etenemistä. TALO- prosesseissa työyhteisö paneutui syvällisesti oman toimintansa kehittämiseen, tunnisti oleellisia kehittämiskohteita ja loi tiimit oman työnsä tueksi. Sosiaalisen hienosäädön problematiikka ja valta aistitilaan nousivat esiin yksilöllisen ahdistuksen purkautumisen kautta, josta prosessin edetessä heräsi yhteisössä rakentava keskustelu. Näyttää siltä, että interven-

tioiden välillä rakentui luottamusta, jonka turvin kipeää asia voitiin käsitellä avoimemmin.

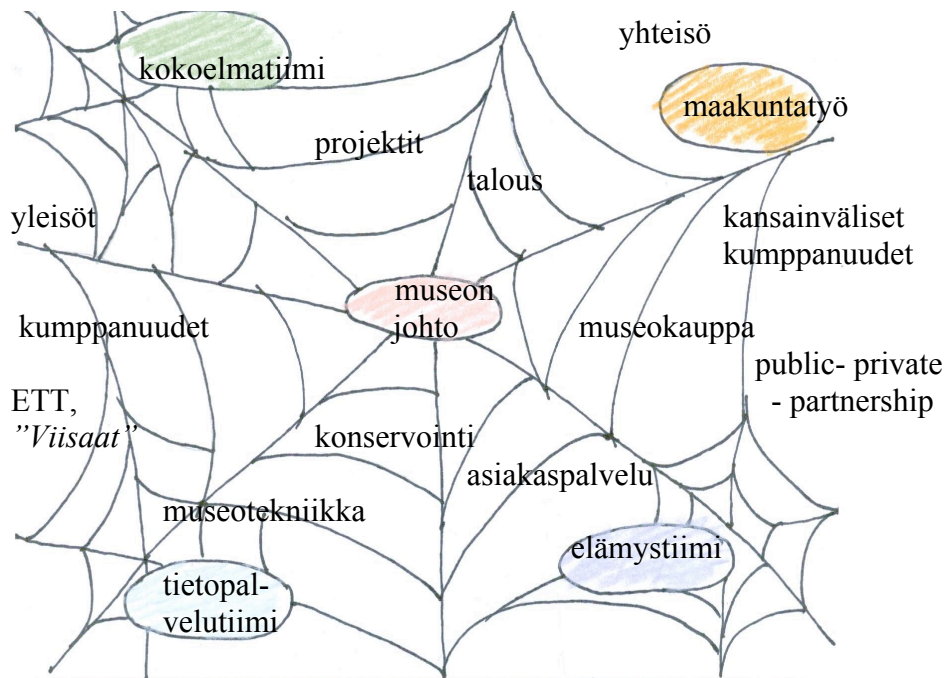
Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti tein koko prosessin ajan osallistuvaa havainnointia, jonka kirjasin muistiinpanoiksi journaaleihin. On kuitenkin muistettava, että osallistuvassa otteessa on läsnä reaktiivisuus, jossa tutkija ja kohde väistämättä vaikuttavat toinen toisiinsa (Koskinen ym. 2005). Oma roolini tutkimuskohteen jäsenenä teki siitä vaativan, mutta pyrin eriyttämään roolejani edellä kuvaamallani tavalla. Koen lisäksi, että kohteelle raportoiminen on osa tutkimuksen eettisyyttä, joka rakentaa uskottavuutta, avaa aineiston yhteisen tarkasteluun ja vähentää pelkästään tutkijan näkökulman vaikutusta. Tutkimuksen interventioiden osalta kävimme palautekeskustelut heti tapahtumien päätteeksi ja esittelin osallisille rakentamani ymmärryksen useissa teemakeskusteluissa heti, kun olin sen tutkijana koonnut. Pääosin sain ymmärrystäni vahvistavaa palautetta. Haastatteluista keräämäni aineistojen luotettavuutta varmistin tarkastuttaen sekä muistiinpanot että niistä tutkimuksessa hyödyntämäni otteet osallisilla, lisäksi varmistin heiltä kirjallisesti oikeuteni hyödyntää aineistoja. Tein sekä työyhteisössä että harrastajayhteisössä väliraportointia, joissa kerroin tekemistäni johtopäätöksistä ja sain sekä palautetta että kommentteja käsillä olleeseen vaiheeseen. Aineistoluvun jätin yhteisön luettavaksi sen valmistuttua. Osa kommenteista ja keskusteluista yllätti minut tutkijana ja avasi uusia tutkimustani täydentäviä tai oletuksiani vahvistavia näkymiä. Käytännön implikaatiot otettiin prosessin aikana käyttöön heti, kun niiden todettiin palvelevan yhteisöä ja tämä tapahtui usein lähes välittömästi. Johtopäätösten vetäminen ja lopullisten tulosten raportointi tapahtui samanaikaisesti tutkimuksen valmistumisen kanssa. Ymmärrän tutkimuksen tuottaman palautteen yhteisölle olevan tutkijan vastapalvelus tutkimuskohteelle, mutta myös päinvastoin.

5.2.3. Käytännön johtopäätökset

Käytännön johtopäätöksinä tutkimukseni tuottaa organisaation arjessa hyödynnettäviä ratkaisumalleja, jotka yhdistyvät toiminnan sekä ylläpitävään että uutta luovaan ulottuvuuteen. Ne tarjoavat sekä organisaatiolle että osallisille uudistumisen

näkökulmia ja toiminnallisia kehittymismahdollisuuksia. Taiteen keinoja sovellettiin johtajuustoimintaan, organisatorista ja yksilöllistä uudistumista tapahtui kielien ja sanaston kautta, organisaation saavutettavuus parani ja toimijoiden toiminnasta syntyvä merkityksellisyyden kokemus vahvistui. Suhteutettuna lähtötilanteeseen toimintatapa uudistui prosessin aikana merkittävästi avautuen yleisön suuntaan jopa tarjoten mahdollisuuden asiantuntijuuden yhdessätuottamiseen.

Osoitan käytännössä kuinka asiantuntijaorganisaation institutionaalisen roolin vaihtoehdoksi rakentuu käytännössä toimiva ja museoinstituution perinteen kannalta kerettiläinen toimintatapa, jossa instituution ulkopuolisten amatöörien asiantuntijuus tunnustetaan asiantuntijuudeksi. Tutkimuksen tuloksena rakentui avoin amatööriasiantuntijuus, jota sovelletaan osaksi tutkimuskohteen asiantuntijuustoimintaa. Avoin asiantuntijuus muodostuu esteettisen tietämisen, sosiaalisen kyvykkyyden, tekemällä osaamisen ja yhteisöön sosiaalistumisen keinoin, jolloin myös käytetty kieli avautuu yhteiseksi. Toimijaminä rakentuu relationaaliseksi ja asiantuntijuus syntyy täydentäen. Sen johdosta institutionaalisen tietämisen legitimaatio purkautuu ja roolitus hajoaa, mutta rakentuu uudeksi. Malli syntyy ympäristöön adaptoituvan hämähäkinseinin kaltaisen (Kuvio 22.) avoimen logiikan asiantuntijuuteen pohjautuvan tietovirtarakenteen tuella, joka toimivana käytäntönä vahvistuu myös viralliseksi organisaatiomalliksi.



Kuvio 22. ”Museon” hämähäkiseittiorganisaatio.

Siinä ulkoisilta näyttäneet suhteet muuttuvat sisäisiksi tuottaen kokemusta yhteisestä toimivallasta (Morgan 1997). Tietämisen hyväksyntä organisoitumisen perusteeksi tukee yllä esittämääni ymmärrystä asiantuntijuuden ja johtajuuden yhteensulautumisesta ja osoittaa käytännön esimerkin mm. Gronnin (2002; 2006) kuvaamasta jaetusta johtajuudesta, itse asiassa Koivusen (2005) käyttämästä kollektiivisesta asiantuntijuudesta, joka rikkoo yksilöasiantuntijuuden ylivallan. Museoinstituution suhteen amatööriasiantuntijuuskäytäntö merkitsee oleellista eron tekoa alan professionaaliin perinteeseen ja institutionaaliseen asemaan, toisin sanoen suljetun logiikan asiantuntijuuteen. ”Museon” tapauksessa sekä organisaation toimintatapa että rakenne uudistuivat sille ominaisten historiallisesti ja kulttuurisesti rakentuneiden toimintatapojen kautta peilaten sekä museolaitoksen että organisaation omaan historiaan.

Kielellä on todettu (mm. Reason 2006) olevan potentiaalia luoda uutta ajattelua ja siitä kertovat tutkimuksen aikana käyttöön otetut termit kuten Hämähäkinseittiorganisaatio, Erikoistietotoimisto ja ”Viisaat”, jotka osoittautuivat arjessa muutosta tukeviksi välineiksi. Termien käyttöönoton tavoite oli edistää mielikuvallista irtautumista olevista rakenteista, jotta vaihtoehtoisten ratkaisujen esiintulo käynnis-

tyisi. Toiminnallisten esikuvien puuttuessa valitsin tarjolle arjesta poikkeavia metaforia, joilla halusin herättää osallisten aistiherkkyden, sillä odotetusta toiminnasta oli olemassa vain ohimeneviin keskusteluihin perustuvia subjektiivisia käsityksiä. Käytetty kieli onnistui tukemaan luovaa uudistumisen prosessia ruokkien mielikuvitusta ja herättäen esteettisen kuvittelukyvyyn sekä uudistaen toimijoiden identiteettejä. Kielikuvat otettiin käyttöön ja ne vakiintuivat toimintaa kuvaaviksi käsitteiksi.

Jaetun johtajuuden osalta väitöskirjani tarjoaa harvinaisen praktisen tutkimusmerkkin. Jaetun johtajuuden synty edellytti keskinäisen riippuvuuden muotoutumista, joka tarkoitti johtaja – alainen - rajanvedon hämärtymistä. Sen tilalle rakentui neuvotteluja valtuutuksista, joiden perusteella muotoutui käytäntöjä sisältöä tuottavien operaatioiden varaan. Jaetun johtajuuden toimet näyttävät kuitenkin jäävän pääosin johtajuutena hahmottamatta, sillä osallisten ymmärrys sitoutuu vahvasti käytettyyn kieleen ja totuttuihin institutionalisoituneisiin käsitteisiin (Berger & Luckmann 1966), joka löydös tukee mm. Ladkinin (2010) ja Alvesson & Sveningssonin (2003) havaintoja. Tilanteissa, joissa johtajuus vaikuttaa häviävän, tapahtuu organisoitumista tai koetaan keskinäisvaltaa eli jaettua johtajuutta esim. tiimeissä, joissa organisoitumista ohjaa tietäminen. Toisin sanoen organisoitumisen edetessä pitkälle asiantuntijuuden varassa, ei tarvetta johtajuusilmiölle sinänsä näytä olevan. Näissä tilanteissa toteutuu todellisissa tilanteissa, relationaalisen osallistamisen (mm. Fletcher 1999) kautta, kollektiivinen asiantuntijuus (Koivunen 2005).

Tutkimus osoittaa käytännössä kuinka taiteen prosessia voi soveltaa johtajuuden ja organisoitumisen välineeksi. Neulehanke herätti osallisten aistit ja synnytti dialogisen tilan, jossa ratkaisevaksi nousi esteettinen päätöksenteko. Nämä havainnot tukevat mm. Darsön (2004), Barry & Meisiekin (2006) ja Schiuman (2009) tekemiä johtopäätöksiä. Prosessissa sovellettiin mm. Gladwellin (2005) ja Austin & Darsön (2009) tunnistamaa intuitiivista päätöksentekoa, jonka varassa toteutui myös päätös neulehankkeeseen ryhtymisestä kuin ”heittäen maalia kankaalle”.

Tutkimuskontekstin eli kulttuurilaitosten ja erityisesti museoinstituution osalta katson tutkimuksellani olevan antia niissä tehtävän työn olemassaolon ja merkityksellisyyden perusteiksi, joka keskustelu on jäänyt vähemmälle huomiolle. de Varine (1996) näkee museon olemassaolon ainoana perusteluna museon yhteisöleen tarjoaman palvelun, josta seuraa, että yhteisö on myös se, jonka odotuksia ja tarpeita museon tulisi kuulla. Institutionaalisen asiantuntijuuden purkaminen voi nähdäkseni edistää inklusiivisuuden toteutumista ja sitä kautta saavutettavuutta. Tutkimukseen osallistuneiden kannalta se tarkoittaa työn merkityksellisyyden vahvistumista. Kiinnittämällä huomiota museotyön arjessa sovellettaviin jaetun johtajuuden mahdollisuuksiin ja avoimen asiantuntijuuden käytäntöihin, tutkimukseni voi tarjota mahdollisia uusia näkökulmia alan ammattilaisten toimintatapojen uudistamiseen ja sitä kautta museon yleisösuhteen kehittämiseen. Käytännössä se voi tarkoittaa mahdollisuutta norsunluutornin purkamiseen.

Tutkimukseni tuottaa museokontekstissa rakentuneen institutionaalisen asiantuntijuuden purkamisen toimintamallin, jota näen olevan mahdollista soveltaa myös muilla toimialoilla. Suljetun asiantuntijuuden perinne elää vahvana useilla asiantuntijatoiminnan alueilla, erityisesti muissa kulttuurilaitoksissa, terveyden- ja sairanhoidossa tai useissa julkisissa organisaatioissa, jotka voisivat hyötyä mallin soveltamisesta. Tutkimukseni perusteella norsunluutornin purkaminen lisäsi keskinäistä avoimuutta, tuotti voimaantumisen yksilöllisiä kokemuksia ja tehosti organisaation toimintaa vahvistaen tuloksellisuutta.

5.3. Jatkotutkimusehdotuksia

Väitöskirjani on avannut organisaatiotutkimuksen puitteissa sekä johtajuuden että asiantuntijuuden tutkimuksen museokontekstissa. Kulttuurilaitosten tutkiminen organisaationa on kohtalaisen uutta, mutta kohdistaa mielestäni merkittäväällä tavalla huomiota näiden laitosten toimintakykyyn, prosesseihin ja käytäntöihin, sillä niiden kautta syntyvät laitosten tuottamat tulokset, kulttuurinautinnot tai mestarilliset suoritukset. Olen avannut kriittisen näkymän museoinstituutioon asiantunti-

jatoimijana, mutta näkisin kiinnostavaksi soveltaa kriittistä lähestymistapaa myös muihin kulttuuri-instituutioihin ja myös muilta kannoilta, jolloin tarkasteluun voisivat tulla esimerkiksi laitosten tuotantoprosessit, ammatti-identiteetit tai yleisösuhte. Useimmat kulttuurilaitokset kuten yksittäinen museo edustavat alansa perinteisiin pohjautuvaa globaalia instituutiota, jonka puitteissa ne ovat toimivia tuotanto-organisaatioita, joissa työskentelee alansa ammattiperinteeseen sosiaalis-tuneita ammattilaisia.

Tutkimukseni tulosten perusteella nonverbaali vuorovaikutus nousi keskeiseksi johtajuuden ja asiantuntijuuden rakentumista selittäväksi tekijäksi. Johtopäätökseni herättää lisäkysymyksiä ja ohjaa mm. pohtimaan syvemmin nonverbaalin vuorovaikutuksen osaa asiantuntijuuden ja johtajuuden rakentumisessa. Erityisesti nonverbaalin vuorovaikutuksen laajakirjoisuus herättää kiinnostuksen sen suhteesta verbaaliin vuorovaikutukseen. Siksi ehdotan tarkasteltavaksi, muokkaako nonverbaali verbaalia kommunikaatiota kyseisissä konteksteissa ja jos niin miten.

Osoitan tutkimuksessani miten institutionaalista tietämistä voi murtaa, miten avoimen logiikan asiantuntijuus voi rakentua ja miten sitä on käytännössä mahdollista soveltaa asiantuntijaorganisaatioon. En kuitenkaan analysoi sitä, miten se muokkaa asiantuntijaorganisaation asiantuntijuusroolia ja instituutiota yhteiskunnassa. Olisi kiinnostavaa seurata pitkittäistutkimuksella, palveleeko avoimen logiikan asiantuntijuus asiantuntijuuden avautumista pitkällä aikajänteellä ja jos niin miten asiantuntijuus muotoutuu ja minkälaiseksi se rakentuu. Tutkimukseni antaa viitteitä siitä, että institutionaalinen tiedonmuodostus olisi vahvasti vakiintunut inhimillisen toiminnan perusratkaisu. Silloin myös avoimen logiikan asiantuntijuusmalli vakiintuisi ihmisten ymmärryksessä vähitellen inhimillisen toiminnan ulkopuoliseksi tosiasiaksi, toisin sanoen uudeksi institutionaaliseksi asiantuntijuudeksi. Koska tutkimukseni ei anna suoraa vastausta kysymykseen ehdotan tutkittavaksi sitä, voisiko avoimen logiikan tiedonmuodostustapa säilyä edelleenkin avoimena, ja jos niin millä edellytyksillä.

Lisäksi tutkimukseni nostaa valokeilaan pelisääntöjen merkityksen organisaation toiminnalle ja osoittaa toiminnan hyötyvän pelisääntöjen tuottamisesta ja soveltamisesta. Kiinnostavaa olisi tarkastella syvemmin pelisääntöjen muodostumisen prosessia ja ymmärtää siihen vaikuttavia tekijöitä.

EPILOGI

”Museon” public –private –yhteistyön takia osallistuin muutama vuosi sitten Pariisiin suuntautuneelle outsider taiteen työmatkalle, jonka tarkoituksena oli valmistella ITE -taiteen näyttelyä kaupungissa. Seurueeseen kuului neljä taidealan ammattilaisnaista ja miestaiteilija. Työtehtävä sisälsi sekä käsiteperustaista että esteettistä ymmärrystä edellyttävää panostusta. Pidimme mielemme ja järkemme kirkkaina sekä aistimme avoimina. HavaitSIMME pian työryhmänä muodostavamme Charlien enkelit -tyyppisen kokoonpanon 1980-luvun tv-sarjan hengessä. Oivallus villitsi mielemme ja työstimme siitä oman versiomme. Charlie korvautui X-mies Leonardolla, Leonardo da Vincin Vitruviuksen miehen mukaan, joka edusti meille taiteilijan arkkityyppiä. Me muut loimme kukin itsellemme pseudonyymit omista lähtökohdistamme. Koin olevani Fleur, koska kuljin syysateessa äidiltäni lähtiessä lainaaman heleäkukkaisen sateenvarjon alla. Tunnusvärikse- ni kristallisoitui keltainen, lapsuuteni ehdoton lempiväri.

Työnteon ohessa keräsimme vaikutelmia, aistimme Pariisia ja päätimme käydä tutustumassa Sorbonnen yliopiston akateemiseen ilmapiiriin. Siitä elähtyneinä kävimme pseudoakateemista keskustelua, joka johdatti tieteenalojen pohdintaan: mikä tieteenala olisi meistä kullekin luontainen? Yliopiston portilla ryhmä osoitti osakseni insektologian. Olin hämilläni. Ryhmä perusteli valintaa vastikään vahvasti kokemallani taideteoksella, joka esitti hyönteisiä. Myönnän, että hyönteistiede puistatti taiteentutkijaa, mutta jätti jäljen, joka jäi mielen pohjalle hiipumaan.

Nyt vuosia jälkeenpäin huomaan, kuinka pseudonyymini kokonaisuudessaan osui oikeaan. Tunnistan insektologian, kehitin sekä hämähäkinseittiorganisaation että paketoin tutkimukseni kontribuution perhosen muotoon. Hyönteiset liittyvät oleellisesti kukkiin, nimeeni Fleur. Perhoskaavioissa käytin keltaista väriä kuvaamaan aistiherkkyyttä ja mieltäni erityisesti lumoavaa esteettistä ulottuvuutta. Päädyin ratkaisuihin intuitiivisesti ilman tietoista muistoa Pariisin matkasta, jonka kuitenkin tutkimukseen syventyminen palautti elävänä mieleeni.

Muistikuva syksyisestä Pariisista kertoo esteettisestä kuvittelukyvyistä ja taiteen voimasta. Se kertoo rohkeudesta katsoa asioita uudesta näkökulmasta ja tarttua alitajuiseen tai sattumanvaraiseen. Heittäydyimme ryhmänä matkalla tuntemattomaan, taiteen vietäviksi, jolloin meitä ohjasi intuitio. Toimimme toinen toistemme innoittajina, ruokimme mielikuvituksemme lentoon vapautuen virkarooleista. Kuitenkin matkan tuloksena asiamme edistyivät erinomaisesti ja hoidimme työtehtävät jopa odotettua tehokkaammin. Matkan tulokset johtivat toivottuun näyttelyvaihtoon ja taiteilijavierailuun ARS11 -näyttelyssä.

Asetimme matkalla asiantuntemuksemme yhteiseen käyttöön, täydensimme toisiamme ja jaoinme vastuita. Mielissämme työasiat saivat luovan kuorrutuksen, joka rakensi kohtaamisissa koettuja merkityksiä. Edistimme tavoitteitamme luontevasti ja mutkattomasti, sillä kokemuksemme palkitsivat meitä peräjälkeen. Sen lisäksi ryhmän ilmapiirin esteettinen lataus ja taidelähtöinen prosessi rakensivat keskuuteemme vahvaa luottamusta hitsaten meidät tiiviiksi ryhmäksi, ”Leonardon enkeleiksi”. Taide sekä työsisältönä että toimintatapana tuotti meille ikimuistoisen matkan, johon yhä assosioituvat ainutlaatuiset tarinalliset pseudonyymit. Fleur, insektologi, keltaisen ystävä.

KIRJALLISUUS

Ahmas Kristina, 2012. Guerilla Knitting - A Way to Manage a Museum Project. Conference paper presented at The Sixth Art of Management and Organization Conference, University of York Management School.

Ahmas Kristina, 2005. Strategiset kumppanuudet museon palvelutuotannossa. MBA – tutkielma. Vaasan yliopisto.

Ahokas Minna, 2010. Kokemuksia moniammatillisesta ryhmästä Jyväskylän ammattiopistossa. Heikkinen Hannu L.T. & Jokinen Hannu & Tynjälä Päivi 2010. Verme Vertaismentorointi työssä oppimisen tukena Helsinki. (125- 135)

Ahponen Pirkkoliisa, 2001. Kulttuurin pesäpaikka Yhteiskunnallisia lähestymistapoja kulttuuriteoriaan. Helsinki.

Altrichter, H., S. Kemmis. & R. McTaggart & Ortrun, S., Z. (2002) The Concept of Action Research, *The Learning Organisation*, Vol 9, No 3 (125- 131).

Alvesson Mats & Deetz Stanley, 2000. *Doing Critical Management Research*. Sage.

Alvesson Mats & Sveningsson Stefan, 2003. The great disappearing act: difficulties in doing “leadership”. *The Leadership Quarterly* 14 (2003), 359-381.

Argyris, C., & Schön, D., 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.

Arnheim Rudolf, 1969. *Visual Thinking*. London.

Atalay Mehmet, 2007. Kant’s Aesthetic Theory: Subjectivity vs. Universal Validity. *Percipi* 1 (2007): 44 -52.

Aurasmaa Anne, 2002. *Salomon talo. Museon idea renessanssiajattelun valossa*. Helsinki.

Austin Rob & Darsö Lotte, 2009. *Innovation Processes and Closure*. Koivunen Niina & Rehn Alf 2009 (toim.) *Creativity and the Contemporary Economy*. Liber.

Austin Rob & Devin Lee, 2003. *Artful Making What Managers Need to know About How Artists Work*. Prentice Hall.

Bagdadli Silvia & Paolino Chiara, 2006. Institutional Change in Italian Museums: Does the Director Have a Role to Play? *International Journal of Arts Management*, Spring 2006. Vol. 8, Iss. 3 (4- 18).

Balan Sergiu, 2010. M. Foucault's view on power relations. *Cogito volumul II*, issue 2, Iunie 2010. www.cogito.ucdr.ro.

Ballé Catherine, 2004. *Museums: Change, Organization and Society*. www.collectandshare.eu

Barker Richard A., 1997. How Can We Train Leaders if We Do Not Know What Leadership Is? *Human Relations*, Vol. 50, No.4, 1997. (343-362)

Barratt Edward, 2003. Foucault, HRM and the Ethos of the Critical Management Scholar. *Journal of Management Studies* 40:5 July 2003. (1069-1087).

Barry David, 1991. Managing the bossless team: lessons in distributed leadership. *Organizational Dynamics* 1991, V21 no. 1: 31-47.

Barry Daved & Meisiek Stefan, 2006. The art of leadership and its fine art shadow. *Leadership* 2010 6: 331 (331- 349).

Barry Ken W. & Bryman Alan, 2006. *Leadership in Organizations*. Clegg Stewart R. & Hardy Cynthia & Lawrence Thomas B. & Nord Walter R. 2006. *The Sage Handbook of Organization Studies*. Sage.

Bateson Gregory, 1979. *Mind and Nature A Necessary Unit*. E.P. Dutton New York.

Beardsley Monroe C. 1982. *The Aesthetic Point of View; Selected Essays*. Wren Michael J. & Callen Donald M. (toim.). Ithaca and London.

Beckman Svante & Hillström Magdalena, 2003. Palmqvist Lennart – Beckman Svante, 2003. *Museets självbilder. Museer och framtidstro*. Stockholm.

Bell Clive, 1958. *Art 8th impression*. New York.

Bennett Tony, 1988. The Exhibitionary Complex. *New Formations* no. 4 Spring. (73-102).

Bennett Tony, 1995. *The Birth of the Museum History, Theory, Politics*. New York.

Bennett Tony, 1990. *The Political Rationality of the Museum*. *The Australian Journal of Media & Culture* vol. 3 no 1 (1990).

Berger Peter L. & Luckmann Thomas, 1966. *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Penguin Books.

Beyes Timon, 2008. *Reframing the Possible Rancierian Aesthetics and the Study of Organization*. *Aesthesis: International Journal of Art and Aesthetics in Management and Organizational Life*. Vol 2// one:2008. (32 -41)

Boniface Priscilla, 1998. *Are Museums Putting Heritage Under the Domination of The Tourism Industry*. *Nordisk museologi* 1998: 1.

Bourdieu Pierre, 1984. *Distinction: A social critique of the judgment of taste*. London: Routledge & Kegan Paul.

Bradburne James M., 1998. *Turning Visitors into Users*. *Nordisk museologi* 1998:1.

Bradbury Huang Hilary, 2010. *What is good action research? Why the resurgent interest?* *Action Research* 2010; 8; 93-109.

Brown John Seely & Duguid Paul, 1991. *Organizational Learning and Communities of Practice: Towards a Unified View of Working, learning and Innovation*. *Organization Science* 2(1): 40-57.

Burgess Judy, 2006. *Participatory Action Research First Person Perspectives of a Graduate Student*. *Action Research* 2006 vol. 4(4): 419-437.

Burns James M., 1978. *Leadership*. New York HarperCollins.

Burrell Gibson & Morgan Gareth, 1979. *Sociological paradigms and organizational analysis Elements of the Sociology of Corporate Life*. London.

Burton Christine & Scott Carol, 2003. *Museums Challenges for the 21th Century*. *International Journal of Arts Management: Winter 2003*. Vol. 5, Iss. 2 (56-68).

Castells Manuel, 2001. Museums in the Information Era. ICOM news 2001.

Collin-Lachaud Isabelle & Passebois Juliette, 2008. Do Immersive Technologies Add Value to the Museumgoing Experience? An Explanatory Study Conducted at France's Paleosite. *International Journal of Arts Management*, Fall 2008; 11,1 (60- 71).

Cooperrider David L. & Barrett Frank & Srivastva Suresh, 1995. *Social Construction and Appreciative Inquiry: A Journey in Organizational Theory*. Hosking Dian, Dachler Peter H., Gergen Kenneth (toim.) 1995. *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*. Ashgate Publishing.

Cossons Neil, 1985. *Making Museums Market Oriented. Museums are for the people*. Scottish Museum Council. Edinburgh. *Museums are for people*. Scottish Museums Council. Edinburgh.

Courvoisier Francois H. & Courvoisier Fabienne –A., 2008. Management of the Client Relationship in Museums: Development of a Mobile Telephone Application. *International Journal of Arts Management*, Fall 2008; 11,1 (72-75).

Crevani Lucia & Lindgren Monica & Packendorff Johann, 2010. Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management* (2010) 26, 77 -86.

Cunliffe Ann L. & Eriksen Matthew, 2011. Relational Leadership. *Human Relations* November 2011 vol. 64 no. 11 (1425-1449).

Czarniawska Barbara & Joerges Bernward, 1996. *Travels of Ideas*. Czarniawska B. & Sevón G. (toim.) *Translating Organizational Change*. Berlin, NY: Walter de Gruyter.

Dachler Peter H. & Hosking Dian Marie, 1995. The Primacy of Relations in Socially Constructing Organizational Realities in Hosking Dian-Marie & Dachler Peter H. & Gergen Kenneth J. (eds) 2002. *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*. Avebury.

Danto Arthur, 1964. The Artworld. *Journal of Philosophy* 1964 LXI. (571-584).

Darsö Lotte, 2004. *Artful Creation Learning Tales of Arts-in Business*. Samfundslitteratur.

Davies Stuart W., 2007. *Visionary Leadership and Missionary Zeal*. Sandell Richard & Janes Robert R. (toim.) *Museum Management and Marketing*. Routledge. (253-271).

Derrida Jacques & Prenowitz Eric, 1995. *Archive Fever: A Freudian Impression*. *Diacritics*, Vol. 25, No. 2 (Summer, 1995). The Johns Hopkins University Press (9-63). <http://www.jstor.org/stable/465144>

Derrida Jacques, 2003. *Différance*. Jaques Derrida, (toim. Teemu Ikonen & Janne Porttikivi) *Platonin apteekki ja muita kirjoituksia*. Tampere.

Dewey John, 1958. *Art as Experience*. 14 impression. New York.

Dezeuze Anna, 2008. *Assemblage, Bricolage, and the Practice of Everyday Life*. *Art Journal*, Spring 2008: 31-37.

Dickie George, 1984. *The Art Circle*. New York.

Dickens Charles, 1990. *A Tale of Two Cities*. Penguin Books.

Duncan Carol, 1995. *Civilizing Rituals Inside Public Art Museums*. Routledge.

Duncan Carol & Wallach Alan, 2012. *The Universal Survey Museum*. Carbonell Bettina M., 2012. *An Anthology of Contexts Second Edition*. Blackwell. (46- 61)

Eco Umberto 1995. *Oppineisuuden osoittaminen eli miten tutkimusta tehdään*. Tampere.

Eklund Kari, 1992. *Asiantuntija – yksilönä ja organisaation jäsenenä*. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 12. Jyväskylä.

Encyclopaedia Britannica Macropaedia 12.

Engeström Yrjö 1992. *Interactive Expertise*. *Studies in Distributed Working Intelligence*. Research Bulletin 83. University of Helsinki, Department of Education. Helsinki.

Eriksson Olof, 1996. Museerna och kunskapssamhället. Nordisk museologi 1996:1.

Eriksson Päivi & Kovalainen Anne, 2008. Qualitative Methods in Business Research. Sage.

Erkkilä Paula, 2012. Hetki lyö Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmän kokoustyöskentelyssä. Acta Wasaensia No 274. Vaasa.

Eräsaari Risto, 2002. Avoimen asiantuntijuuden analytiikka. Pirttilä Ilkka – Eriksson Susan (toim.) 2002. Asiantuntijoiden areenat. SoPhi Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Eräsaari Risto, 2006. Objektiivisuus, asiantuntijat ja instituutiot. Parviainen Jaana 2006 (toim.). Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere University Press. (19 -54).

Fleming David, 2001. Leading the Modern Museum. ICOM conference Barcelona 2001. Keynote speech.

Fleming Peter & Spicer André, 2007. Contesting the Corporation: Struggle, Power and Resistance in Organizations. Cambridge University Press.

Fletcher Joyce, 1999. Dissappearing Acts Gender, Power and Relational Practice at Work. MIT.

Fletcher Joyce K. & Käufer Katrin, 2003. Shared Leadership in Pearce Craig G. & Conger Jay A. 2003. Shared Leadership Reframing the Hows and Whys of Leadership. Sage. (21-47).

Fletcher Joyce K., 2004. The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. The Leadership Quarterly 15 (2004), (647-661).

Florida Richard, 2005. Luovan luokan esiinmarssi. Helsinki.

Foucault Michel, 1980a. Power/ Knowledge. Selected Interviews & other writings. <http://www.ualberta.ca/~rmorrow/Resources/F-power%202%20lectures-power.pdf>.

Foucault Michel 2008. Diskursernas kamp. Stockholm.

Foucault Michel, 1980b. Tarkkailla ja rangaista. Helsinki.

Gagliardi Pasquale, 2006. Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life. Clegg Stewart R. & Hardy Cynthia & Lawrence Thomas B. & Nord Walter R. 2006. The Sage Handbook of Organization Studies. Sage. (701-724)

Galla Amareswar, 2002. Culture and Heritage in Development Ha Long Eco-museum, a Case Study from Vietnam. Humanities Research vol. DX, No.1. 2002 (63-76)

Gergen, Mary M. & Gergen, Kenneth J. 2011. Performative Social Science and Psychology. Forum: Qualitative Social Research, 12(1), Art. 11, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1101119>.

Gherardi Silvia, 2001. From Organizational Learning to Practice-based Knowing. Human Relations vol 54(1): 131-139.

Gill John & Johnson Phil, 2010. Research Methods for Managers 4th Edition. Sage.

Gladwell M., 2005. Blink: The Power of Thinking without Thinking. Boston, New York USA.

Goleman Daniel, 1999. Tunneäly työelämässä. Keuruu.

Gorbey Ken 2002. Organizing For Success in the 21th Century: A Challenge for Museum Leadership. Keynote Address at the INTERCOM Conference Leadership in Museums: Are Core Values Shifting, Dublin Ireland Oct. 16-19, 2002.

Grenfell Michael & Hardy Cheryl, 2007. Art Rules Pierre Bourdieu and the Visual Arts. Berg.

Griffin Des, 2003. Leaders in Museums: Entrepreneurs or Role Models? International Journal of Management, Winter 2003. Vol. 5, Iss.2 (4-14).

Griffin Des & Morris Abraham, 2007. The Effective Management of Museums Cohesive leadership and visitor-focused public programming. Sandell Richard & Janes Robert R. (toim.) Museum Management and Marketing. Routledge. (104-141).

Griffin D.J.G., 1987. Managing the museum Organization I. Leadership and Communication. The International Journal of Museum Management and Curatorship 6, 1987 (387-398).

Gronn Peter, 2002. Distributed Leadership as a Unit of Analysis. *The Leadership Quarterly* 13 (2002) 423-451.

Gronn Peter, 2000. Distributed Properties: A New Architecture for Leadership. *Educational Management Administration & Leadership* 28: 317. (317 -338).

Grönfors Terttu, 2001. Suorituskyvyn johtaminen. Miten paradigmat, vallitsevat teorit ja sisäiset ajatusprosessimme vaikuttavat. Espoo.

Guillet de Monthoux Pierre & Gustafsson Claes & Sjöstrand Sven-Erik, 2007. Aesthetic leadership and its triadic philosophy. Guillet de Monthoux Pierre & Gustafsson Claes & Sjöstrand Sven-Erik (toim.) 2007. *Aesthetic Leadership Managing Fields of Flow in Arts and Business*. Palgrave. (251 -278)

Gustafsson Claes, 2006. Idiergy and the Second Law. *Homo Oeconomicus* 23(3/4): 381-404.

Haapakoski Arja, 2002. Suuren ja pienen tarinan välissä – uusien asiantuntijaryhmien ammatillisen tiedon rakentuminen. Pirttilä Ilkka – Eriksson Susan (toim.) 2002. *Asiantuntijoiden areenat*. SoPhi Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Hakkarainen Kai & Lallimo Jiri & Toikka Seppo, 2012. Asiantuntijuus, kollektiivinen luovuus ja jaetut tietokäytännöt. *Aikuiskasvatus* 32, 246 -256.

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

Hansen Hans & Ropo Arja & Sauer Erika, 2007. Aesthetic Leadership *The Leadership Quarterly* 18 (2007) 544 -560.

Hannus Jouko & Lindroos Jan-Erik & Seppänen Tapani, 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Helsinki.

Harrison Paul & Shaw Robin, 2004. Consumer Satisfaction and Post-Purchase Intentions: An Exploratory Study of Museum Visitors. Vol. 6, No. 2 V 624

Haslam Alexander S. & Reicher Stephen D. & Platow Michael J., 2011. *The New Psychology of Leadership Identity, Influence and Power*. Psychology Press.

Hatch Mary Jo & Kostera Monika & Kozminski Andrzej K. 2006. The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest. *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No. 1 (49-68).

Hatch Mary Jo & Schultz Majken 2002. The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations* 2002; 55 (989-1018).

Heikkinen Hannu L.T. & Jyrkämä Jyrki, 1999. Mitä on toimintatutkimus? Heikkinen, Hannu L. T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Jyväskylä. (25–62).

Heron John 1996. *Co-operative Inquiry Research into the Human Condition*. Sage.

Hill Kate, 2005. *Culture and Class in English Public Museum 1850-1914*. Ashgate.

Hiltula Anu & Isosomppi Leena & Jokinen Hannu & Oksakari Anu, 2010. Mentoroinnin merkitys yksilölle ja yhteisölle. Heikkinen Hannu L.T. & Jokinen Hannu & Tynjälä Päivi 2010. *Verme Vertaismentorointi työssä oppimisen tukena* Helsinki. (84-98)

Hjort Daniel & Kostera, 2007a (toim.). *Entrepreneurship & The Experience Economy*. Copenhagen Business Scholl Press.

Hjort Daniel & Kostera, 2007b. Introduction The Rise of the Experience Economy. Hjort Daniel & Kostera, 2007a (toim.). *Entrepreneurship & The Experience Economy*. Copenhagen Business Scholl Press. (19 -23).

Hosking Dian Marie, 2011. Telling Tales of Relations: Appreciating Reational Constructionism. *Organizational Studies* 2011 32:47 (47-65)

Hosking Dian Marie, 2006. Not Leaders, Not Followers: A Post-Modern Discourse of Leadership Processes. In Shamir B. & Pillai R. & Bligh M. & Uhl-Bien M. (toim.) 2006. *Follower-Centred perspectives on Leadership: A Tribute to the Memory of James R. Meindl*. Greenwich CT.

Hudson Kenneth, 1975. *A Social History of Museums. What the Visitors Thought*. London.

Hudson Kenneth, 1985. *Museums and their customers. Museums are for the people*. Scottish Museum Council. Edinburgh.

Hujala Anneli, 2008. Johtamisen moniäänisyys Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Kuopion yliopisto. Kuopio.

Huttunen Rauno & Heikkinen Hannu L.T., 1999. Kriittinen teoria ja toimintatutkimus. Heikkinen Hannu L.T. & Huttunen Rauno & Moilanen Pentti (toim.) 1999. Siinä tutkija, missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva. (155-186).

Illeris Helene, 2006. Museums and galleries as performative sites for lifelong learning: constructions, deconstructions and reconstructions of audience positions in museum and gallery education. *Museum and society*, March 2006. 4 (1) 15-26.

Janes Robert R., 2007. Embracing Organizational Change in Museums A Work in progress in Sandell Richard & Janes Robert R. (toim.) *Museums management and marketing*. Trowbridge. (67 - 81).

Janes Robert R. - Conaty Gerald T., 2005. Introduction. Janes Robert R. & Conaty Gerald T. (toim.) *Looking Reality in the Eye*. Saskatoon. (1- 18).

Janes Robert R., 1996. *Museums for the New Millennium: Proceedings: Don't Lose Your Nerve: Museums and organizational change*. Symposium *Museums for the New Millennium*. Washington.

Jensen Rolf, 1999. *The Dream Society How the Coming Shift from Information to Imagination Will Transform Your Business*. New York.

Johnson Esko, 2011. Kielenopettajaksi tuleminen ammattikorkeakoulun muutosmaisemassa. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu A: tutkimusraportteja – forskningsrapporter. Tampere.

Johnson Peter, 2006. Rakenteissa kiinni? Perusopetuksen yhtenäistämisen prosessi kunnan kouluorganisaation muutoshaasteena. Jyväskylän yliopisto.

Jones C. & ten Bos R. 2007. Introduction in ten Bos R. (toim.) *Philosophy and Organization*. Routledge London. (1 -17).

Kaarre Samuli, 1994. Foucault: historian totuuden ja vallan filosofi. Filosofinen aikakauslehti n&n 2/94.

Kaitavuori Kaija, 2007. Museo ja yleisö. Kinan Pauliina (toim.) 2007. Museologia tänään. Jyväskylä.

Kaitavuori Kaija, 2011. Puun ja kuoren, yleisön ja intelligentsian, palvelun ja bisneksen välissä. mustekala.info. <http://www.mustekala.info/node/2451>.

Kallio Kalle, 2011. Ainutlaatuinen museomaailma. Museo 2/2011. (40 -43).

Kallio Kalle, 2007. Museon yhteiskunnalliset tavoitteet. Kinanen Pauliina (toim.) Museologia tänään. Jyväskylä.

Kant Immanuel, 1790/2009. Arvostelukyvyn kritiikki, I osa. Kritik der Urteilkraft. Reiners Ilona & Seppä Anita & Vuorinen Jyri (toim.) 2009. Estetiikan klassikot Platonista Tolstoihin. Helsinki.

Karkulehto Sanna & Virta Ann-Mari 2006. Johtamisesta mahdollistamiseen Muuttunut yhteiskunta, luovat toimialat ja uudet johtamismallit. Inkinen Sam & Karkulehto Sanna & Mäenpää Marjo & Timonen Eija 2006. Minne matka luova talous? Jyväskylä. (139 -164).

Karp Ivan, 1992. On Civil Society and Social Identity. Karp Ivan & Mullen Kramer Christine & Lavine Steven D. (toim.), 1992. Museums and Communities The Politics of Public Culture. Smithsonian Institution Press Washington and London. (19- 33)

K.H.Renlundin museon blogi. <http://khrenlunds.blogspot.fi/2014/01/mirka-johanssonin-grafiikka-roosin.html>

Kinard John, 2004. To Meet the Needs of Today's Audience. Nordisk museologi 2004:1.

King Nigel & Horrocks Christine, 2010. Interviews in Qualitative Research. Sage.

Kinnunen Aarne, 2000. Estetiikka. Juva.

Kinnunen Aarne 1990. Esteettisestä elämyksestä. Porvoo.

Kiviniemi K 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Heikkilä H.L.T. & Huttunen R. & Moilanen P. (toim.) 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Jyväskylä. (63 -84).

Koivunen Niina, 2009a. Collective Expertise: Ways of Organizing Expert Work in Collective Settings. *Journal of Management and Organization*. May 2009. Vol.15, Iss 2. (258-276).

Koivunen Niina, 2007. Kohti kuuntelevaa johtajuuskulttuuria: Johtajuustutkimuksen ja estetiikan yhtymäkohtia. *Hallinnon tutkimus* 2, 2007.

Koivunen Niina, 2003. Leadership in Symphony Orchestras Discursive and Aesthetic Practices. University of Tampere. Tampere.

Koivunen Niina, 2009b. On Creativity, Art and Economy. Koivunen Niina & Rehn Alf (toim.) 2009. Creativity and the Contemporary Economy. Liber.

Koivunen Niina, 2005. Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu? *Hallinnon tutkimus* 3 2005. (32 -45)

Koivunen Niina, 2002. Organizational Music the Role of Listening in Interaction Processes. *Consumption, Markets and Culture*, 2002 Vol. 5 (1), (99-106).

Koivunen Niina, 2011. Taiteelliset menetelmät johtajuuskoulutuksessa. 8. Työelämän tutkimuspäivät, Tampereen yliopisto, 3.- 3.11.2011. Kriittisiä näkökulmia työelämäntutkimukseen Suomessa ja Euroopassa – työryhmä.

Koivunen Niina, 2007. The Processual Nature of Leadership Discourses. *Scandinavian Journal of Management* 23 (2007) 285 -305.

Koivunen Niina, 2008. The Recording of Contemporary Classical Music. Relational Aesthetics, and some Management too. *Aesthesis* vol. 2/one: 2008.

Koivunen Niina & Wennes Grete, 2011. Show us the sound! Aesthetic leadership of symphony orchestra conductors. *Leadership* 7 (1) 2011 (51-71).

Kokkolan kaupunki. Kulttuurilautakunnan pöytäkirjat. Kulttuuri- ja nuorisotoimen lautakunnan pöytäkirjat. Kaupunginhallituksen pöytäkirjat. K.H.Renlundin museon asiakirja-aineisto.

Kontulainen Kaija, kuvanveistäjä, haastattelu 25.3.2011.

Koskinen Ilpo & Alasuutari Pertti & Peltonen Tuomo, 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino. Tampere.

Kostet Juhani, 2000. Mikä museo? Muutamia ajatuksia museo- käsitteen sisällöstä ja sen ongelmista. Vilkuna, Janne (toim.) Näkökulmia museoihin ja museologiaan. Saarijärvi. Ethnos toimite 10. Ethnos ry. Helsinki (13 -25).

Kotler Neil & Kotler Philip, 1998. Museum Strategy and Marketing. Designing missions Building audiences Generating revenue and resources. Jossey -Bass.

Kronqvist Juha, 2006. Creative Campus? Näkökulmia yliopistojen luovuuskeskusteluun. Inkinen Sam & Karkulehto Sanna & Mäenpää Marjo & Timonen Eija, 2006. Minne matka luova talous? Jyväskylä. (131 -138).

Köping Ann-Sofie, 2003. Den bundna friheten: om kreativitet och relationer i ett konserthus. School of Business research reports, 2003:7. Stockholm.

Ladkin Donna, 2008. Leading beautifully: How mastery, congruence and purpose create the aesthetic of embodied leadership practice. The Leadership Quarterly 2008, doi:10.1016/j.leaqua.2007.12.003. (31-41).

Ladkin Donna, 2012. Luento Rethinking Leadership kurssilla 29.- 31.5.2012. Vaasan yliopisto. Vaasa.

Ladkin Donna, 2010. Rethinking Leadership A New Look at old Leadership Questions. Edward Elgar.

Latour Bruno 1999. Pandora's hope. Cambridge, MA. The MIT Press.

Launis Kirsti, 1994. Asiantuntijoiden yhteistyö perusterveydenhuollossa. Käsitteitä ja arkikäytäntöjä. STAKES tutkimuksia 50. Helsinki.

Lave Jean & Wenger Etienne, 1991. Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation. Cambridge: Cambridge University Press.

Lavine Steven D., 1992. Audience, Ownership, and Authority: Designing Relations between Museums and Communities. Karp Ivan – Christine Mullen Creamer – Steven D. Lavine, 1992. Museums and Communities The Politics of Public Culture. Smithsonian Institution Press Washington and London. (137 -157).

Lehtonen M., 2004. Merkitysten maailma. Tampere.

Lévi-Strauss Claude, 1966. *The Savage Mind*. Chicago.

Lindqvist Katja 2007. *Blood Transfusions and Constant Critique The Artist Entrepreneur in the Experience Economy*. Hjort Daniel & Kostera Monika (toim.) 2007. *Entrepreneurship and the Experience Economy*. Copenhagen Business School Press.

Lindqvist Katja, 2003. *Exhibition Enterprising Six Cases of Realisation from Idea to Institution*. Stockholm.

Macdonald George F., 1992. *Change and Challenge in the Information Society*. Karp Ivan & Mullen Kreamer Christine & Lavine Steven D., 1992. *Museums and Communities The Politics of Public Culture*. Smithsonian Institution Press Washington and London. (158 -181).

Marshall Judi, 2004. *Living Systemic Thinking: Exploring Quality in First-Person Action Research*. *Action Research* 2004 2 :305. (305 -325).

McKie David & Byrnes Vanessa, 2012. *Performing emotion by finding voice*. Conference paper at the Sixth Art of Management Conference York 4.-7.9.2012.

McTavish Lianne, 2003. *The Decline of the Modernist Museum*. *Acadiensis* XXXIII, 1 Fall 2003 (97- 107).

Mejón Jaume C. & Fransi Eduard C. & Johansson Ann T., 2004. *Marketing Management in Cultural Organizations: A Case Study of Catalan Museums*. *International Journal of Arts Management*. Vol. 6, No. 2 (winter 2004), (11 -22).

Van Mensch Peter, 2004. *Museology and management: enemies or friends? Current tendencies in theoretical museology and museum management in Europe*, in E.Mizushima (ed.), *Museum management in the 21th century* (Japanese Museum Managent Academy, Tokyo. (3- 19).

Van Mensch Peter, 1992. *Towards a Methodology of Museology*. PhD thesis, University of Zagreb. Tulostettu 22.3.2006.

Merleau-Ponty Maurice, 1962. *Phenomenology of Perception*. London.

Metsämuuronen Jari, 2000. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Metodologiasarja. Viro.

Meyer, J. W., & Rowan, B., 1977. *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. *American Journal of Sociology*, 83 (340 –363).

Miles Roger, 1985. Exhibitions: Management, for a Change. Cossons Neil (ed.) The management of change in museums. London.

Moilanen Raili, 2001. A Learning Organization: Machine or Human? Jyväskylä.

Monreal Luis, 2001. Museums in the 21th century. ICOM news special issue 2001.

Morgan Gareth, 1997. Images of Organization. Sage.

Museo 2000 - museopoliittinen ohjelma (komiteamietintö 8:1999). Opetusministeriö.

Museoiden arviointimalli. Museovirasto. Arviointiraportti K.H.Renlundin museo – Keski-Pohjanmaan maakuntamuseo. 16.6.2008.

Nonaka Ikujiro, 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science vol. 5, no. 1, February 1994. (14 -37)

Nonaka Ikujiro & Takeuchi Hirotaka, 1995. The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

Northouse Peter G., 2010. Leadership Theory and Practice. Sage.

Nurmi Mikko & Alanen Jani, 2010. eLearningCafe -eOpen verkkotyökalu. Tampereen ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010052410285>

Oittinen Vesa, 1997. Kant ja filosofian ”kopernikaaninen käänne”. Kant Immanuel 1997. Prolegomenia (toim. Oittinen Vesa). Helsinki Gaudeamus.

Packer Jan, 2006. Learning for Fun: The Unique Contribution of Educational Leisure Experiences. Curator 2006 vol 49 Issue 3. (329 -342).

Palmqvist Lennart, 2003. Utställningskonst – science eller fiction? Palmqvist Lennart & Backman Svante (toim.), 2003. Museets självbilder. Museer och framtidstro. Stockholm.

Parry Ken W. & Bryman Alan, 2006. Leadership in Organizations. Clegg Stewart R. & Hardy Cynthia & Lawrence Thomas B. & Nord Walter R. (toim.), 2006. The Sage Handbook of Organization Studies. Sage. (447 – 468).

Parviainen Jaana, 2006. Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Parviainen Jaana 2006 (toim.). Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere University Press. (155 -187).

Patterson Sarah & Cooperrider David, 2001. Green Mountain Coffee Roasters Growth Journey Summit Workbook 2004.
<http://appreciativeinquiry.case.edu/practice/ppGreenMountain.cfm>

Paulus Odile, 2003. A Study of Museums in France and the United States. International Journal of Arts Management, Fall 2003. Vol. 6, Iss. 1 (50 -63).

Perin Constance, 1992. The Communicative Circle: Museums as Communities. Karp Ivan & Mullen Kreamer Christine & Lavine Steven D. (toim.), 1992. Museums and Communities The Politics of Public Culture. Smithsonian Institution Press Washington and London.(182- 220).

Pergam Elizabeth A., 2011. The Manchester Art Treasures Exhibition of 1857 Entrepreneurs, Connoisseurs and the Public. Sotheby's Institute of Art. New York.

Pernicka Susanne & Lucking Stefan, 2012. How Knowledge Shapes Collective Action: Professionalism, Market Closure and Bureaucracy in the Fields of University AND Non-university Research. Journal of Industrial Relations 54(5): 579-595.

Pine Joseph & Gilmore James, 1999. The Experience Economy, Harvard Business School Press, Boston.

Prasad Anshuman & Prasad Pushkala, 2002. Otherness at large: Identity and Difference in the New Globalized Organizational Landscape. Mills A. & Aaltio I. (toim.), 2003. Gender, Identity and the Culture of Organizations. London. (57 - 71).

Radwan Jon, 2001. Mediated Rhetoric: Presentational Symbolism and Non-Negotiation. American Communication Journal vol.5, Issue 1, Fall 2001.

Ramirez Rafael, 2005. The Aesthetics of Cooperation. *European Management Review* (2005) 2 (28 -35).

Ramirez Rafael, 1991. *The Beauty of Social Organization*. Munich.

Reason Peter & Riley Sarah, 2007. *Co-operative Inquiry: An Action Research Practice*. *Qualitative Psychology: A Practical guide to Research Methods*, 2nd edition. Sage.

Reason Peter, 2006. Choice and Quality in Action Research Practice. *Journal of Management Inquiry* vol. 15 No. 2, June 2006. (187- 203)

Rehn Alf & Koivunen Niina, (toim.), 2009. *Creativity and the Comtemporary Economy*. Liber.

Rentschler Ruth & Gilmore Audrey, 2002. Museums: Discovering Services Marketing. *International Journal of Arts Management*. Fall 2002. Vol. 5, Iss. 1 (62-72).

Rentschler Ruth & Shilbury David, 2008. Academic Assesment of Arts Management Journals: A Multidimensional Rating Survey. *International Journal of Management*, Spring 2008; 10, 3. (60 -91).

Ritzer George, 2013. *The McDonaldization of Society*. Sage.

Ropo Arja & Parviainen Jaana & Koivunen Niina, 2002. *Aesthetics in Leadership From Absent Bodies to Social Bodily Presence*. Meindl J. & Parry K. (toim.) *Grounding Leadership Theory and Research: Issues and Perspectives*. Greenwich CT.

Ropo Arja & Eriksson Marja & Sauer Erica & Lehtimäki Hanna & Keso Heidi & Pietiläinen Tarja & Koivunen Niina, 2005. *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki.

Rönkkö Marja Liisa, 2009a. Jokainen aika luo oman museonsa. Pettersson Susanna (toim.) 2009. *Tulevaisuuden taidemuseo*. Valtion taidemuseo *Museologia* 3. Vammala. (119- 150).

Rönkkö Marja-Liisa, 2009b. *Museon idea ja historia*. Kinanen Pauliina (toim.) 2009. *Museologia tänään*. Jyväskylä. (70 -92)

Saaren-Seppälä Tarja, 2006. Kollektiivinen tietovaranto potilastyössä. Parviainen Jaana 2006. (toim.). Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere University Press. (309- 340).

Salomaa J.E., 1999. Immanuel Kant. Kampus kustannus Jyväskylän yliopiston ylioppilaskunnan julkaisuja 49. Jyväskylä.

Salovaara Perttu, 2011. From Leader Centricity toward Leadership – a Hermeneutic Narrative Approach. Academic Dissertation. University of Tampere. Tampere.

Sandahl Jette, 2002. Fluid boundaries and False Dichotomies – Scholarship, Partnership and Representation in Museums? Keynote paper. INTERCOM Conference Leadership in Museums. Dublin, Ireland, October 16 – 19, 2002.

Sauer Erika, 2005. Emotions in Leadership: Leading a Dramatic Ensemble. Tampere University Press, Tampere 2005

Sauer Erika & Ropo Arja, 2007. Aesthetic Leadership Knowledge Production and Consumption Organization Studies The Third Organization Studies Summer Workshop 7-9 June 2007, Crete, Greece.

Schiller Friedrich, 1795/2009. Esteettisestä kasvatuksesta Über die Ästhetische Erziehung die Menschen in einer Reihe von Briefen, 26. ja 27. kirje. Reiners Ilona & Seppä Anita & Vuorinen Jyri (toim.) 2009. Estetiikan klassikot Platonista Tolstoihin. Helsinki. (349 -359).

Schiama Giovanni, 2009. The Value of Arts-Based Initiatives. Mapping Arts-Based Initiatives. <http://www.artsandbusinessni.org.uk/documents/2012-05-15-13-32-43-36-Mapping%20ABIs%20in%20a%20recessionFINALv3.pdf>

Scott Carol, 2008. Using “Values” to Position and Promote Museums. *International Journal of Arts Management*, Fall 2008; 11, 1 (28- 41).

Scott Richard W., 1992. Organizations Rational, Natural, and Open Systems. New Jersey.

Senge Peter M., 2006. The Fifth Discipline. The Art and Practice of Learning Organization. Random House.

Silverman David, 2010. Doing Qualitative Research. Sage.

Skantsi Lauri, 2010. K.H.Renlundin museon – Keski-Pohjanmaan maakuntamuseo museopedagoginen kehittämissuunnitelma. Kokkolan kaupunki.

Smeds Kerstin, 2004. Danse macabre i museernas hus – om museernas roll och villkor idag. *Nordisk museologi* 2004:1.(3- 10).

Soila-Wadman Marja, 2007. Can art be a leader? Beyond heroic film directing. Guillet de Monthoux Pierre & Gustafsson Claes & Sjöstrand Sven-Erik (toim.) 2007. *Aesthetic Leadership Managing Fields of Flow in Arts and Business*. Palgrave.(72 - 86).

Soila-Wadman Marja, 2003. Kapitulationens estetik. Organisering och ledarskap i filmprojekt. Doctoral Thesis. Stockholm: Arvinius förlag. School of Business Research Reports No. 2003:4.

Spratt Christine & Walker Rob & Robinson Bernadette, 2004. *Mixed Research Methods*. The PREST training resources. Commonwealth of Learning.

Springborg Claus, 2010. Leadership as Art- Leaders Comig to Their Senses. *Leadership* 2010:6 243 (243- 258).

Springborg Claus, 2012. Perceptual Refinement: Arts-Based Methods in Managerial Education. *Organizational Aesthetics* 1(1): 116- 137.
www.organizationalaesthetics.org.

Staelens Yvette, 2006. The cultural crucible - A management and policy direction for regional and local museums? Conference paper. INTERCOM Annual Meeting 2006 – Taipei, Taiwan, 3 November 2006.

Stapleton Maisy, 2007. Leading Creativity – A Shared Leadership Model. ICOM Intercom Vienna 20.- 22.8.2007. Conference paper.

Stenström Emma, 2000. *Konstiga företag Doktorsavhandling*, Stockholm: EFI.

Stewen Riikka, 2009. Horisontissa museo. Pettersson Susanna (toim.) 2009. *Tulevaisuuden taidemuseo*. Valtion taidemuseo *Museologia* 3. Vammala. (151- 156)

Stid Daniel & Bradach Jeffrey, 2009. How visionary nonprofits leaders are learning to enhance management capabilities. *Strategy & Leadership* vol.37 no. 1 2009. (35- 40).

Strati Antonio, 1992. Aesthetic Understanding of organizational life *Academy of Management Review* 1992, vol. 17, No. 3, (568 -581).

Strati Antonio, 1999. *Organization and Aesthetics*. Sage.

Strati Antonio, 1996. Organizations Viewed through the Lens of Aesthetics. *Organization* vol. 3(2): 209 -218. Sage.

Strati Antonio, 2000. *The Aesthetic Approach in Organization Studies*. Linstead Stephen & Höpfl Heather (toim.), 2000. *The Aesthetics of Organization*. Sage Publications. (13- 34).

Strati Antonio, 2007. Sensible Knowledge and Practice-based learning *Management Learning*, Feb. 2007; 38 (1). Sage Publications. (61 -77).

Strati Antonio, 2010. Aesthetic Understanding of Work and Organizational Life: Approaches and Research Developments *Sociology Compass* 4/10 2010: 880-893.

Stringer Ernest T., 1996. *Action Research. A Handbook for Prcationers*. Sage Publications.

Stähle Pirjo & Laento Kari, 2000. *Strateginen kumppanuus – avain uudistumiseen ja ylivoimaan*. Porvoo.

Suchy Sherene, 1998. *An International Study on the Director's Role in Art Museum Leadership*. University of Western Sydney. Doctoral thesis.

Suchy Sherene, 2007. *Emotional Intelligence, Passion and Museum Leadership*. Sandell Richard & Janes Robert R. (toim.) *Museum Management and Marketing*. Routledge. (236- 252).

Summerson John, 1986. *Arkitekturens klassiska språk*.

Suomen säädöskokoelma. Valtioneuvoston asetus museoista n:o 1192 (MuA) 2005. *Museolaki 3.8.1992/729 (MuL)*, osin muutettu 11.11.2005/ 877.

Swantz Marja-Liisa, 2011. *Participatory Action Research as Practice*. Reason Peter & Bradbury Hilary (toim.), 2011. *The SAGE handbook of action research : participative inquiry and practice*. (31- 48).

Takala Tuomo, 2004. Liikkeenjohdon kehityshistoria. Saarijärvi.

Taylor Steven S., 2003. Overcoming aesthetic muteness: Researching organizational members' aesthetic experience. *Human Relations* 2002; 55; (821 -840).

Taylor Steven S., 2004. Presentational Form in First Person Research: Off-Line Collaborative Reflection Using Art. *Action Research* 2004 2 :71 (71 -88).

Taylor Steven S. & Hansen Hans, 2005. Finding Form: Looking at the Field of Organizational Aesthetics *Journal of Management Studies* 42:6 September 2005 (1211- 1231).

Taylor Steven S. & Fisher Dalmar & Dufresne Ronald L., 2002. The Aesthetics of Management Storytelling. *Management Learning* 2002 33: 313- 330. Sage.

Taylor Steven S. & Ladkin Donna, 2009. Understanding Arts-Based Methods in Managerial Development. *Academy of Managerial Learning & Education* 2009, Vol. 8, No. 1, 55- 69.

Tengblad Stefan & Hällsten Freddy & Ackerman Christer & Velten Johan, 2007. *Medarbetarskap Från ord till handling!* Kristianstad, Liber.

Turner Thomas W., 2013. Searching for Relevance: Survival Strategies of Museums during Times of Political Uncertainty in South Africa. *International Journal of Arts Management* Volume 15 n° 3 — V1531.

Tornberg L. & Venäläinen P., 2008. Museopedagogiikka. Venäläinen P. 2008 (toim.) *Kulttuuriperintö ja oppiminen*. Suomen museoliiton julkaisuja 58. Jyväskylä. (104- 108).

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli, 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Turpeinen Outi, 2005. Merkityksellinen museoesine Kriittinen visuaalisuus kulttuurihistoriallisen museon näyttelysuunnittelussa. Tampere.

Uhl-Bien Mary, 2006. Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654 -676.

Urry John, 2001. Globalizing the Tourist Gaze. Department of Sociology, Lancaster University, Lancaster LA1 4YN, UK at <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Urry-Globalizing-the-Tourist-Gaze.pdf>

de Varine Hugues, 1996. The Museum in the Fourth Dimension. *Nordisk museologi* 1996/2.

Vesalainen Jukka, 2004. Katetta kumppanuudelle. Hyöty ja sen jakaminen asiakas- toimittaja suhteissa. Tampere.

Vilén Tanja 2010. Being in between : An Ethnographic Study of Opera and Dialogical Identity Construction. Hanken School of Economics. Helsinki.

Vilkuna Janne, 2003. Täytetyn tiikerin äärellä – museologia, mitä se on? Suomalainen tiedeakatemia vuosikirja 2003.

Vilkuna Janne, 2000. Menneisyyden tulevaisuus. Vilkuna Janne (toim.), 2000. Näkökulmia museoihin ja museologiaan. Saarijärvi.

Vuorinen Jyri, 2001. Aitoja asioita Kirjoituksia estetiikasta. SKS Tietolipas 171. Helsinki.

Vuorinen Jyri, 1993. Estetiikan klassikoita. SKS Tietolipas 126. Helsinki.

Vähämäki Jussi, 2006. Älyn kollektiivisuus ja sen hallinta. Parviainen Jaana, 2006 (toim.). Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere University Press. (82 -114).

Vähämäki Maija, 2010. Hierarkiasta jaettuun johtajuuteen: vuorovaikutuksen haasteet vertikaalisissa ja horisontaalisissa työpaikan suhteissa. Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2010 (34– 46).

Vähämäki Maija, 2008. Dialogi organisaation oppimisessa Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Tutun kauppakorkeakoulu sarja A-2: 2008.

Weber Max, 1968. Basic Sociological Terms. Roth G. & Wittich C. 1968. *Economy and Society*. University of California Press. (3- 62).

Weil Stephen A., 2002. Making Museums Matter. Washington: Smithsonian Institution.

Weil Stephen A., 1990. *Rethinking the Museum and other Meditations*. Washington: Smithsonian Institution.

Wetterström Jeannette 2007. *Aesthetic Institutions: three centuries of judgement and management in the Royal Swedish Opera*. Guillet de Monthoux Pierre & Gustafsson Claes & Sjöstrand Sven-Erik (toim.) 2007. *Aesthetic Leadership Managing Field of Flow in Arts and Business*. Palgrave.

Wetterström Jeannette 2001. *Stor opera: små pengar. Ett operativt företag och dess ledningshistoria*. Doktorsavhandling. Stockholm.

Wicks Gaya Patricia & Reason Peter, 2009. Special Issue: Opening Communicative Space. *Action Research* 7(3) 2009.

Wilenius Markku, 2004. *Luovaan talouteen Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana*. Helsinki.

Wintzerith Stephanie, 2010. Inclusive without Knowing It. *New Thinking Rules for the (R)evolution of Museums A Collection of Essays MuseumsEtc.*(366 -379).

Woodward Brian J. & Funk Colin, 2010. *Developing the Artist Leader*. *Leadership* August 2010 vol. 6 no. 3 295-309.

Worts Douglas, 2006. *Transformational Encounters: Reflections on Cultural Participation and Ecomuseology*. *Canadian Journal of Communication*, vol. 31, No. 1 (2006).

Yukl Gary, 2013. *Leadership in Organizations*. Pearson Education Ltd.

Zolberg Vera L., 1981. *Conflicting Visions in American Art Museums*. *Theory and Society*, January 1981 vol. 10 issue 1. (103 -125).

LIITTEET

Liite 1. K.H.Renlundin museo – Keski-Pohjanmaan maakuntamuseo

- perustettu 1909 Karl Herman Renlundin testamentin perusteella
- Kokkolan kaupunginmuseo 1909 – 2007, Keski-Pohjanmaan maakuntamuseo 2008 alkaen, ITE –museo 2009 alkaen
- käyttäjämäärä 35.000 – 40.000 henkilöä
- museotoimen kokonaisbudjetti (2014) vajaat 1 miljoona euroa, josta palkat n. 60%, vuokrat n. 30%, toimintamenot 5-10%
- henkilökunta v. 2014 15 museoammattilaista, yhteensä noin 20 henkilöä.
- museokauppa ja yrittäjävetoinen museokahvila- taiteilijamyymälä
- toimitilat: toimintaa yhteensä 12 erillisessä kohteessa, museorakennuksia 52
- K.H.Renlundin museon kokoelmat:
 - K.H.Renlundin taidekokoelma
 - Kokkolan kaupungin taidekokoelma
 - Veikko Vionojan kokoelma
 - Teuvo-Pentti Pakkalan taidekokoelma
 - kulttuurihistorian esinekokoelma (1700- 2000 – luvuilta)
 - Kokkolan kaupunkiarkeologian esinekokoelma
 - Leo Torpan Kamerakokoelma
 - Anna ja Helmer Draken kotimuseo
 - Hakalaxin kotimuseo
 - Tankarin kalastaja- ja hyljemuseo
 - Öjan kalastajamuseo
 - Kaarlelan ja Lohtajan kotiseutumuseot
 - Kokkolan kotiseutuarkisto

Liite 2. Aineiston keruun aikataulu

A. Haastattelut

X ”Museon” ammattilaiset

- X1 4.6.2010 (nainen)
- X2 14.12.2011(nainen)
- X3 19.12.2011(nainen)
- X4 22.12.2011 (nainen)
- X5 18.1.2012 (mies)
- X6 14.7.2012 (nainen)
- X7 20.11.2012
(16 hlöä, miehiä ja naisia)
- X8 20.3.2013 (6 hlöä, miehiä
ja naisia)
- X9 19.3.2013 (18 hlöä, miehiä ja)

Z toimijakumppanit

- Z1 10.3.2009, 19.11.2009 (”Viisas”, mies)
- Z2 21.5.2010, 20.12.2011 (”Viisas”, mies)
- Z3 25.3.2011 (2 ”Viisasta”,
miehiä)
- Z4 4.1.2011 (9 ”Viisasta”, mie-
hiä ja naisia)
- Z5 1.11.2011(14 ”Viisasta”,
miehiä ja naisia)
- Z6 22.11.2011(”Viisas”, mies)
- Z7 10.11.2012 (kutoja, nainen)
- Z8 18.1.2013 (kutoja nainen)
- Z9 4.1.2013 (kuntapoliitikko)
kuvanveistäjä Kontulainen
- Z11 2.4.2013 (”Viisas”, mies)
- Z12 2.4.2013 (”Viisas”, mies)
- Z13 24.4.2013 (”Viisas”, mes)

Y muut museoammattilaiset

- Y1 5.4.2012 (mies, toiminut vuosia museonjohtajana)
- Y2 19.4.2012 (mies, toiminut pitkään museonjohtajana)
- Y3 29.11.2012 (nainen, toimii museonjohtajana)
- Y4 7.12.2012 (mies, toiminut vuosia museonjohtajana)
- Y5 18.1.2013 (mies, toimii museonjohtajana)

B. Toimintatutkimukselliset interventiot

AI sessio 1. 14.12.2009 (12 henkilöä)

AI sessio 2. 8.1.2010 (17 henkilöä)

TALO sessio 1 29.11.2010 (16 henkilöä)

TALO sessio 2 24.9.2012 (13 henkilöä)

Guerilla knitting talvi-kevät (kesä) 2011

”Viisaiden” Erikoistietoimiston (ETT) toiminta käynnistyi 29.11.2009

Liite 3. Appreciative Inquiry – työkirja, hyvien asioiden tunnistamisen toimintamalli, sovellettu 14.12.2009 ja 18.1.2010

Tarkoitus:

- tunnistetaan asioita, onnistumisen kokemuksia ja käytäntöjä, mahdollistavia tekijöitä, parhaita ilmiöitä, löydetään vastauksia
- kerrotaan ja jaetaan tarinoita, keskustellaan ideoista, mielikuvista, arvoista, toiveista
- tunnistetaan teemoja keskustelusta

Keskustelu ryhmässä:

- jokainen vastaa ääneen kysymyksiin, muut tekevät täydentäviä tai rikastuttavia kysymyksiä
- annetaan toiselle tilaa, kuunnellaan toista - yhtä oikeaa vastausta ei ole, kaikki ovat oikeassa
- jokainen kirjaa itse oman ajatuksensa, sihteeri kirjaa ryhmäraportin

(AI1) 14.12.2009 Appreciative Inquiry –kehittämispäivä KHRM ja ”3 viisasta miestä”

Teemana yhteistyö KHRM museon ja ”viisaiden miesten” kesken

1. Kerro paras kokemuksesi yhteistyöstä missä tahansa ja kuvaile osapuolten rooleja siinä, mikä siinä oli tärkeää, mitä arvostat eniten yhteistyön sujumiseksi omassa panoksessasi – yhteisessä panoksessa

2. Kerro kokemuksesta, jolloin sinä olet kokenut saavasi arvostusta asiantuntijana, millainen tilanne oli, erittele mikä siinä oli erityisen palkitsevaa. Kerro miten kokemuksesi on tukenut sinua myöhemmin omassa toiminnassasi?

3. Kumppanuus ja yhteistyö edellyttävät luottamusta ja läpinäkyvyyttä. Millainen kumppanuus ja yhteistoiminta on sinusta onnistunutta? Mitkä ovat tärkeimmät nykyiset vahvuudet ja osaamiset, jotka tukevat kumppanuutta ja yhteistoimintaa? Mieti jotain tapahtumaa, jossa niitä on tarvittu ja kerro muille siitä.

4. Kuvaa vaihetta, joka sinusta on tuonut museon ja asiantuntijakumppaneiden yhteistyöhön ratkaisevan positiivisen käänteen

5. Millä alueilla sinusta tarvitaan kehittämistä ja selkiinnyttämistä, millaista, mitä mahdollisuuksia museon ja ”3 viisaan miehen” asiantuntijayhteistyössä ei vielä ole hyödynnetty. Jos voisit vapaasti esittää toiveita sen suhteen, mitä toivoisit?

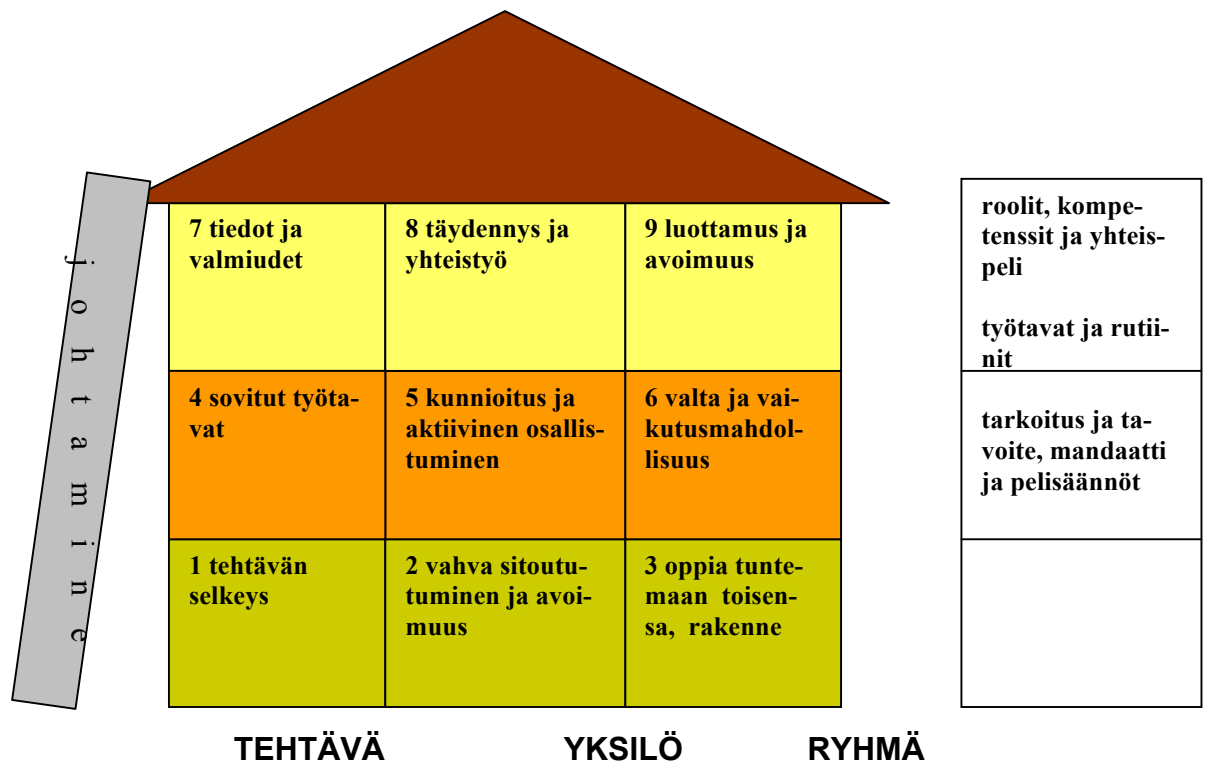
6. Mitkä teemat tai ydinasiat nousevat sinusta esiin keskustelussa?

(AI2) 18.1.2010 Appreciative inquiry -sessio: KHRM ja viisaat miehet
- teemana asiantuntijuus

1. Mitä asiantuntijuus tarkoittaa sinun kohdallasi ja miten kuvaat itseäsi asiantuntijana. Kerro omasta osaamisestasi, mikä on osasi yhteisessä palapelissä? Minkälainen tehtävä yhteistyössä on mielestäsi a. museolla, b. ”viisailla”?
2. Minkälainen on identiteettisi asiantuntijana - kun olet oman alasi asiantuntija, kuka olet? Miten asiantuntijuutesi otetaan vastaan ja miten koet siitä puhuttavan?
3. Kun erilaisia asiantuntijuuksia jaetaan, syntyy jotakin. Mitä syntyy ja miten tuotos syntyy (esim. suoraviivaisesti vai aiempaan uudestaan palaten), kerro. Minkälaisia ammatillisia tai muita taitoja, osaamisia tai käytäntöjä siihen tarvitaan?
4. Miten kuvaisit yhteisen asiantuntijatyön ilmapiiriä? Millaista kohtelua koet saavasi, miten muut suhtautuvat panokseesi?
5. Minkälaiset vaikutusmahdollisuudet sinulla on? Millä perusteella aiheita valitaan? Kenen näkökulma valitaan, kenen ääni kuuluu?
6. Miten ratkaistaan milloin asiantuntijuutta, osaamista tai tietoa on riittävästi eli tuotos on kypsä/ valmis? Miten päätöksenteko tapahtuu, kuka ratkaisee? Mikä paikallisen tai perinnetiedon arvo siinä on?
7. Miten johtaminen suhtautuu toimintaan? Miten se mielestäsi parhaiten tukisi asiantuntijatyöskentelyä?

Liite 4. ”Talo on kuin toimiva työryhmä”, KHRM kehittämispäivä

(T1) 29.11.2010, (T2) 24.9.2012



huone 1: ryhmän tarkoituksen ja tavoitteen kirkastuminen, ryhmän toimintaman-daatti ja ryhmän suhde organisaation muihin ryhmiin

huone 2: oma sitoutuminen tavoitteisiin, oman panoksen määrä kokonaisuudessa, oma usko ryhmään, oman mandaatin selkeys, oma energisoituminen ryhmään kuulumisesta

huone 3: ryhmän sosiaaliset pelisäännöt, ryhmään kohdistuvat odotukset, muiden jäsenten vahvuuksien/ heikkouksien tuntemus, avoimuuden lisäämisen mahdolli-suus ja mielipide-erojen käsittely ryhmässä

huone 4: työritiinit tehtävän toteuttamiseksi, rutiinit kokouksissa, päätöksenteon tavat – milloin ryhmä, milloin esimies, päätösten noudattaminen

huone 5: *suhtautuminen sovittuihin työtapoihin ja rutiineihin, suhde työpäivän yhteisiin työtehtäviin, rohkeus lausua oma kantansa työn tekemisen tavasta*

huone 6: *ketkä ovat johtajia, käytetäänkö virallista vai epävirallista valtaa, oma tarpeeni vaikuttaa, muiden kompetenssin arvostamisen kyky, konfliktien käsittelemisen säännöt*

huone 7: *työtehtävien jakautuminen osaamisten mukaisesti, ryhmän sisältämät taidot ja valmiudet, uuden kompetenssin vaaliminen ja kehittäminen*

huone 8: *oman osaamisen suhde ryhmän muiden kompetensseihin, nousevatko omat vahvat puoleni esiin, hyväksynkö muiden täydentävän puutteitani, otanko vastuuta yli omien tehtävieni, olenko aloitteellinen toimissa, jotka vahvistavat yhteistyötä*

huone 9: *voinko vapaasti ilmaista tunteitani ja ajatuksiani, osoitamme kunnioitusta toisiamme kohtaan, olemmeko toistemme tuki, noudatammeko kaikki sovittuja pelisääntöjä, tuntuuko, että kuulumme samaan jengiin*

Liite 5. Haastattelu- ja keskusteluteemat

1. Haastatteluteemat, harrastajat, kumppanit (Z)

- a. Motivaatiosta: mikä sai innostumaan aineiston keräämisestä ja miten se lähti liikkeelle? Onko oma motivaatio muuttunut ajan myötä? Mitä toiminta antaa sinulle, entä annatko itsestäsi?
- b. Identiteetistä: miten koet itsesi tietojen kerääjänä ja miten sinut koetaan toimissasi?
- c. Yhteistyöstä: mihin yhteistyö sinusta pohjautuu? Miten sinun mielestäsi museo suhtautuu toimintaasi, miten koet itsesi suhteessa museoon, onko tilanne muuttunut siitä kun yhteistyö museon kanssa alkoi?
- d. Asiantuntijuudesta: millainen on asiantuntija tai ei-asiantuntija missäkin asiassa?

2. Haastatteluteemat, ”Museon” henkilökunta (X)

- a. Asiantuntijuuden käytännöistä museon henkilökunnan keskuudessa
 - kuka on asiantuntija, mikä tekee asiantuntijan?
- b. Asiantuntijuudesta museon henkilökunnan keskuudessa
 - miten se toimii, mitä toimivuus edellyttää?
- c. Yhteistyöstä museon henkilökunnan ja ETT:n kanssa
 - ETT - yhteistyön haasteet?
 - ETT – toiminnan merkitys museossa?

3. Haastattelukysymykset, museoalan asiantuntijat (Y)

- a. Millaista on mielestäsi museon johtaminen?
- b. Onko johtamisessa museokentällä mielestäsi jotain erityisesti huomioitavaa, jos niin millaisista seikoista on kyse?
- c. Minkälaista on mielestäsi asiantuntijatoiminta museossa?
- d. Miten asiantuntijuus sinusta muodostuu ja miten se toimii museossa?

4. Palautekeskustelu museon henkilökunnan keskuudessa

- a. Miten olet kokenut tutkimushankkeen aikana tapahtuneet muutokset suhteessa museon aiempaan tapaan toimia. Onko saavutettu havaittavia hyötyjä tai haittoja, mitä?
- b. Oletko kokenut muutoksia työyhteisössä, sen toimivuudessa tai yhteisyydessä?
- c. Miten olet henkilökohtaisesti kokenut prosessissa mukana olemisen ja tavat käsitellä asioita?
- d. Mikä on ollut vaikeaa/ huonoa ja mikä taas on palkinnut teitä? Mikä ei ole onnistunut?
- e. Koetko tullee kuulluksi, siten että ehdotuksesi on otettu vastaan, olet voinut vaikuttaa asiantuntijatoiminnan ja yhteistyömuotojen kehitykseen, jos niin miten?

- f.** Onko yhteisössä syntynyt mahdollisuuksia jatkuvalla muutokselle, ihmisten asennetasolla ja valmiudessa?
- g.** Onko kehittämistyö muokannut museotoiminnan maaperää "yhteisen hyvän toteutumiselle"?
- h.** Mikä vaikutus itselläni tutkijana ja osallisena on ollut prosessiin, sinuun, tapahtuneisiin muutoksiin ja aikaansaannoksiin?
- i.** Onko tapahtunut tai saavutettu jotain merkityksellistä?

LIITE 6. Teema-analyysin toteutustapa.

<i>tunniste</i>	<i>alkuperäinen ilmaus</i>	<i>teema-aihio/ teema</i>
X3- 7	itse olen innostunut ETTstä ja tuntuu, että sen kautta voin vaikuttaa ja tuoda historiaa lähelle ihmisiä	palkitsevuus/ palkitsevuus
X3-7	on antoisaa olla töissä ETTn kanssa, saa kokea, että työ tuottaa tulosta kun veetään kaupunkilaisia mukaan	
X3- 8	julkisuus ja nettisivut on tukeneet ETTlaisten identiteettiä, ne näyttää tuntuvan niistä niin hyvältä että väki voi kulkea rinta pyöreänä, tykkäävät kovasti omasta roolistaan	identiteetti/ palkitsevuus
Z2-3	saan henkistä palkintoa ja voin hyvin kun saan työskennellä aiheen parissa	hyvinvointi/ palkitsevuus
Z2-3	annan (harrastukselle) aikaa, olen saanut rajattua oman kiinnostuksen uittoon, rahtaukseen, Himankaan, Ykspihlajaan, mutta sukellukseen ei enää ole paluuta	
Z2-3	oma tiedon taso on ruvennut poikimaan museoyhteistyön ja näyttelyn jälkeen	
Z2-3	mä oon pyyteettömästi liikkeellä, kyse harrastuksesta, jonka kautta voi osallistua keskusteluun <u>asiantuntijana</u>	
Z6-5	itsekin olen kerääjä: AW aineiston kimppuun pääsy aikanaan avasi keräysinnon ja toimi katalysaattorina, siitä alkoi kerääminen ja talteenotto	intohimoinen tietoon/ palkitsevuus
Z6-6	vaikka meitä PP:n kanssa ohjasi pelkkä tiedonhalu ja se oli kova, me oltiin tosissamme PP:n kanssa	
Z6-6	vaikka me tehtiin vaan listauksia ja yhteenvetoja aineistoista, mööpeleistä, meriaiheista, arkistomateriaaleista, kartoista, valokuvista ...	
Z6-6	vaikka me ei oltu museon henkilökuntaa mutta haluttiin tietää asioista...	
Z6-1-	itse olen kerännyt yli 200 mappia tietoa, ne on kotona ja mietin aina miten sitä tietoa voi jakaa eteenpäin	
X2-3	musta on oleellista laatia työvaiheiden prosessikuvaukset esim. miten esineet ja valokuvat luetteloidaan, tarkat prosessien kuvaukset on vietävä loppuun saakka	prosessikuvausten merkitys/ pelisäännöt
X2-3	nyt tarkat kuvaukset puuttuu ja siitä seuraa, että joudutaan aina uudestaan ja uudestaan pohtimaan miten asiat tehdään ja ehkä unohdetaan jotain aiemmista toimintamalleista	
X2-4	muistiossa sovitut asiat muuttuu käytännöksi prosessikuvausten kautta	

