

Jani Laitinen

TIEDON LIKKUMINEN JA
ORGANISAATION OPPI-
MINEN KÄYTÄNTÖJEN
YHTEISÖISSÄ – YRITYS
A:N MYYNTIORGANISAA-
TIO

Pro gradu -tutkielma

Yhteiskuntatieteiden maisterin
tutkinto / Johtaminen

Syksy 2011

**TIEDON LIKKUMINEN JA ORGANISAATION OPPIMINEN
KÄYTÄNTÖJEN YHTEISÖISSÄ - YRITYS A:N MYYNTIOR-
GANISAATIO**

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Tiedon liikkuminen ja organisaation oppiminen käytäntöjen yhteisöissä – Yritys A:n myyntiorganisaatio

Tekijä: Jani Laitinen

Koulutusohjelma/oppiaine: Yhteiskuntatieteiden maisteri / Johtaminen

Työn laji: Pro gradu -työ_x_ Sivulaudaturtyö__ Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 89+1 Liite

Vuosi: Syksy 2011

Tiivistelmä: Tutkimukseni aihealue on organisaation oppiminen Yritys A Oy:ssä. Tarkasteluni kohdentuu yrityksen myyntifunktioon. Tutkimuskysymykseni on, että miten organisaation myyntifunktiossa jaetaan ja luodaan tärkeää tietoa? Mikä on organisaation ja toimitusjohtajan rooli oppimisessa? Tutkimukseni tavoitteena on ymmärtää oppimisen vaikutusta asiakkuuspäälliköiden arkiseen työhön. Tarkastelen myyntifunktion oppimista oppiminen käytäntöjen yhteisöissä -teorian avulla

Tutkimusmenetelmäksi valitsin laadullisen tutkimuksen ja aineiston keruu menetelmänä käytin haastatteluja ja ei- osallistuvaa havainnointia. Suoritin yhteensä kymmenen haastattelua.

Tutkimukseni perusteella asiakkuuspäälliköt ovat jäsenenä neljässä eri käytännön yhteisössä päivittäisessä työssään. Näitä ovat tuotantoyhteisö, myyntitiimi, asiakasyhteisö ja johtoryhmä. Asiakkuuspäällikköjen rooli yhteisössä riippuu heidän kokemuksestaan ja siitä, että mistä yhteisöstä on kysymys. Merkittävimmät yhteisöt asiakkuuspäälliköiden oppimiselle ovat tuotantoyhteisö sekä asiakasyhteisö. Asiakkuuspäällikkö vie asiakkaan vaatimukset tuotantoyhteisöön, joissa näihin haasteisiin vastataan yhdessä. Asiakkuuspäällikkö toimii välittäjänä näiden kahden yhteisön rajoilla ja jossa oppiminen tapahtuu sosiaalisesti.

Toimitusjohtajan rooli on lähinnä tukea alaisiaan oppimaan. Organisaatio ei tietoisesti edistä käytännön yhteisöjen syntyä, mutta organisaatio kuitenkin tarjoaa resurssit näiden yhteisöjen synnylle. Osaltaan asiakkuuspäälliköiden rooli on rakentaa silta ohjeellisen ja todellisen käytännön välille vastatakseen asiakkaan tarpeisiin.

Avainsanat: organisaatio, oppiminen, käytäntö, yhteisö

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi_x_

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi__

(vain Lappia koskevat)

Sisällysluettelo

1 Johdanto	5
1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	5
1.2 Tutkimusongelma, näkökulma ja rajaukset	6
1.3 Tutkimuksen rakenne.....	7
2 Organisaation oppiminen käytäntöjen yhteisöissä.....	7
2.1 Mitä on tieto, data ja informaatio?.....	8
2.2 Organisaation oppiminen ja oppiva organisaatio.....	11
2.3 Käytäntöteoreettinen lähestymistapa organisaation oppimiseen	13
2.4 Käytäntöjen yhteisöt ja oppiminen	15
2.4.1 Käytäntöjen yhteisöt oppimisen mahdollistajana	15
2.4.2 Jäsenenä käytäntöjen yhteisössä ja identiteetti	19
2.4.3 Käytäntöjen yhteisöt ja niiden rajat	23
2.4.4 Sosiaalinen oppiminen käytäntöjen yhteisöissä.....	28
2.4.5 Käytäntöjen yhteisöjen merkitys ja haasteet organisaatioille	31
3 Tutkimusmenetelmät	36
3.1 Laadullinen tutkimus	36
3.2 Tapaustutkimus.....	38
3.3 Tutkimukseni aineisto ja aineistonkeruumenetelmät.....	40
3.3.1 Havainnointi.....	40
3.3.2 Haastattelut	44
3.4 Aineiston analyysimenetelmät.....	46
3.5 Tutkimuksen eettisyys	48
4 Tutkimuskohteen esittely	50
4.1 Yritys A Oy.....	50
4.2 Asiakkuuspäälliköiden rooli organisaatiossa.....	52

5 Organisaation oppiminen kohdeyrityksen myyntiorganisaatiossa	53
5.1 Asiakkuuspäälliköiden osaaminen ja vuorovaikutus päivittäisessä työssä.....	54
5.2 Käytäntöjen yhteisöjen rakentuminen Yritys A:n myyntifunktiossa.....	58
5.3 Tiedon jakaminen ja oppiminen yrityksen käytäntöjen yhteisöissä	66
5.4 Organisaation rooli käytännöissä oppimisessa	75
6 Johtopäätökset.....	80
Lähteet	84
LIITTEET	90

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tutkimani yritys on iso kansainvälinen sopimusvalmistaja. Tutkimassani Yritys A Oy:ssä vietiin läpi myyntiorganisaation muutos, joka tapahtui vuosina 2009–2010. Tällöin myynti uudelleen organisoitiin yrityksessä. Aikaisemmin yrityksessä toimi myyntijohtaja, jonka alaisuudessa kaikki asiakkuuspäälliköt eli Account Managerit olivat, mutta nykyisin asiakkuuspäälliköt toimivat kunkin alueen toimitusjohtajan alaisuudessa. Asiakkuuspäälliköt raportoivat toimitusjohtajalle. Yrityksen vastuualueet on jaettu Pohjois-Eurooppaan, Keski-Eurooppaan, Pohjois- ja Etelä-Amerikan vastuualueisiin. Tutkimukseni kohteena on yrityksen myyntifunktio, joka koostuu asiakkuuspäälliköistä ja myyntiassistentteista sekä toimitusjohtajasta, joka on vastuussa myynnistä. Asiakkuuspäälliköistä kolme ja myyntiassistentteista yksi työskentelee Suomessa. Toimitusjohtaja ja kolme asiakkuuspäällikköä sekä kaksi myyntiassistenttia työskentelee ulkomaisessa toimipisteessä.

Tutkimukseni aihealue on organisaation oppiminen Yritys A Oy:ssä. Tarkoitukseni on kuvata organisaation oppimista ja tämän vaikutuksia muun muassa asiakkuuspäälliköiden työhön ja toimintaan. Organisaation oppiminen on ollut vilkas keskustelun aihe tieteellisessä kirjallisuudessa 1990-luvulta lähtien (Mills et al. 2009, 80). Organisaation oppiminen voidaan määritellä niin, että se on organisaation tapa hankkia, jakaa ja käyttää tietoa, jotta organisaatio voisi selvitä ja menestyä (kts. McShane 2001). Organisaatio tarjoaa fyysisen, sosiaalisen ja kulttuurisen ympäristön, jossa tiedon kehittäminen ja lisääminen saavat merkityksen ja tarkoituksen (Choo 2006, 127). Wengerin (2000, 225) mukaan organisaation on menestyäkseen osattava suunnitella sosiaalisen oppimisen systeemejä ja osallistuttava laajempiin oppimisen sosiaalisen oppimisen systeemeihin, jopa organisaation ulkopuolelta.

1.2 Tutkimusongelma, näkökulma ja rajaukset

Pyrin tutkimuksessani kuvaamaan asiakkuuspäälliköiden ja myyntiassistenttien oppimista käytäntöjen yhteisöissä. Tutkimuskysymyksenä onkin, että miten organisaation myyntifunktiossa jaetaan ja luodaan tärkeää tietoa? Tarkastelun kohteena on myös organisaation ja toimitusjohtajan rooli asiakkuuspäälliköiden oppimisessa ja tiedon siirrossa.

Nykyisen toimintatavan tarkastelu on osaltaan osa tutkimuksen kohdetta. Miten organisaation toimintatavat ja rutiinit ovat edistämässä tiedon siirtymistä ja oppimista? Onko kaikilla asiakkuuspäälliköillä yhteneväiset tavat hoitaa työnsä? Osaltaan yhtenevät työkäytännöt olisivat suotava asia, jotta asiakas saisi aina saman palvelun huolimatta siitä, että miltä alueelta hän palvelua saa.

Näkökulmana aiheeseen on käytäntöteoreettinen. Tarkastelen aiheeni oppiminen käytäntöjen yhteisöissä -teorian avulla, jonka tunnetuimpia kirjoittajia ovat Lave & Wenger vuonna 1991 julkaisemallaan kirjalla: *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Organisaation oppimisen prosessia käytäntöjen yhteisöissä kutsutaan sosiaalisesti oppimiseksi kompleksisissa sosiaalisen oppimisen systeemeissä (Wenger 1998; Wenger 2003, 76). Sitä on kutsuttu myös paikassa tapahtuvaksi oppimiseksi (eng. *situated learning*) (Lave & Wenger 1991) tai sosiaalisesti paikantuvaksi toiminnaksi (eng. *socially situated activity*) (Lave 2009). Brown ja Duguid (1991) kutsuvat sitä paikassa tapahtuvaksi oppimiseksi (*situated learning*). Gherardi (2000) taas kutsuu sitä käytäntö perusteiseksi oppimiseksi (*practice-based learning*).

Sosiaalisen oppimisen systeemeissä oppiminen määrittyy historian ja kompetenssin mukaan ja tämä kompetenssi on muokkautunut yhteisön avulla (Wenger 2003, 77). Toisin sanoen kokemukset ja kompetenssit ovat koko ajan vuorovaikutuksessa toisiinsa yhteisöissä ja oppiminen tapahtuu tämän seurauksena. Laven ja Wengerin (1991, 35) mukaan oppimista ei tapahdu pelkästään yksittäisenä prosessina käytännöissä vaan oppiminen on olennainen osa uudentuvaa sosiaalista käytäntöä.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta, ensimmäisessä luvussa tutkimukselle asetetaan tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Toisessa luvussa tarkastellaan aiempaa tutkimusta ja teoreettisia lähtökohtia sekä niiden sitoutumista tutkimuskysymykseeni. Toisessa luvussa esittelen myös näkökulmani tutkimukseen, joka on käytäntöteoreettinen.

Kolmannessa luvussa esittelen tutkimusmenetelmäni, joka sisältää niin aineiston keruun tavat kuten myös aineiston analyysin tavat. Tässä luvussa otan kantaa myös tutkimukseni validiteettiin ja reliabiliteettiin sekä eettisiin kysymyksiin, joita kohtasin mielenkiintoisella matkalla tutkimusprosessin läpi. Neljännessä luvussa esittelen tutkimuskohdettani ja pyrin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti kuinka tarkastelemani yrityksen myyntitiimi toimii ja millainen rooli asiakkuuspäälliköillä on organisaatiossa, sekä tuon esiin sen miljöön, jossa tutkimus suoritettiin. Viidennessä luvussa analysoin haastatteluja ja havaintoja tutkimuskysymyksen kannalta. Kuudennessa ja viimeisessä luvussa esittelen johtopäätökset sekä esitän jatkotutkimusehdotuksia.

2 Organisaation oppiminen käytäntöjen yhteisöissä

Kappaleen on tarkoitus esitellä mitä oppiminen on käytäntöjen yhteisöissä. Toisekseen kappaleen tarkoitus on selventää sitä, että mitä tiedolla tarkoitetaan oppimisessa tässä tutkimuksessa. Pyrin käymään teoriaa oppimisesta käytäntöjen yhteisöissä läpi kattavasti. Esittelen tässä luvussa myös aiempaa tieteellistä tutkimusta ja teoriaa organisaation oppimisesta ja oppivasta organisaatiosta. Tämä esitys ei kuitenkaan ole kattava esitys. Aiheesta on kirjoitettu niin laajasti, että tässä sitä on mahdotonta käydä läpi kokonaan ja kattavasti. Aloitan tarkastelemalla mitä tieto, informaatio ja data ovat?

2.1 Mitä on tieto, data ja informaatio?

Jos ajattelemme, että oppiminen organisaatiossa on tiedon tuottamista yhdessä, niin miten tieto sitten määritellään? Tiedon tarkka määrittely on todella vaikeaa johtuen siitä, että kirjallisuudessa sille on melkein yhtä monta määritelmää kuin kirjoittajaa. Perinteisesti tieto on jaettu hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon. Toisaalta tieto voidaan myös jakaa informaation ja tietoon, jotka nekin tarkoittavat eri asiaa. Lisäksi tieto voidaan ajatella vielä myös datana. Usein onkin niin, että tietoa ja informaatiota käytetään rinnakkain (Lämsä 2008, 25).

Data on Lämsän (2008, 25) mukaan arvotonta itsessään, mutta se on arvokasta jos se analysoidaan. Informaatio voidaan taas nähdä olevan ikään kuin viesti, millä on vaikutusta sen saajan tietoon. Tiedolla (knowledge) voidaan nähdä olevan enemmän arvoa ja sitä voidaan heti käyttää päätösten tukena ja tiedon nähdään tarvitsevan enemmän yksilön osallistumista. (Lämsä 2008, 25–26.) Nonakan ja Takeuchin (1995, 57–58) mukaan tietoa on käytettävä jossakin määrin sen ollakseen tietoa. Asia ei ole näin esimerkiksi datan kanssa.

Saman asian kuin Lämsä (2008) on tuonut esiin Sydänmaalakka (2000). Hänen mukaan data voidaan määritellä raaka-aineeksi, josta syntyy informaatiota. Data voi esimerkiksi olla numeroita, tekstiä, kuvia tai näiden yhdistelmiä. Data sisältää irrallista tietoa, mutta se ei usein sisällä merkityksiä tai suhteita. Informaatio taas on dataa, joka on muunnettu merkitykselliseksi kokonaisuudeksi. Informaatio sisältää usein viestin ja sen tarkoitus on informoida jotain. Informaatio muuntuu tiedoksi, kun joku henkilö vastaanottaa sen. (Sydänmaalakka 2000, 176.) Toisaalta Sydänmaalakan määritelmä on jossain mielessä perinteinen tiedon määritelmä, jossa tieto on vain yksilön päässä määritetty tiedoksi ja se voidaan suoraan antaa ja varastoida. Sydänmaalakan (2000, 178–179) mukaan tieto syntyy ja sen käsittely tapahtuu yksilön päässä.

Tietojohtamisen kirjallisuudessa käsitellään usein miten tietoa voidaan hallita ja käsitellä. Tiedon johtamisella tarkoitetaan prosessia, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, sovelletaan ja jaetaan tietoa. Tiedosta on tullut entistä tärkeämpi kilpailutekijä organisaatioille. Tämä on johtanut siihen, että organisaatiot käyvät yhä tiukempaa kilpailua osaavista työntekijöistä. Esimerkiksi korkean teknologian yrityksille osaaminen ja tieto ovat erityisen tärkeitä menestystekijöitä, joita ilman organisaatiot eivät voi pärjätä kilpailussa. Tieto on nykyään tärkeää pääomaa yrityksille, mutta myös työntekijöille. Tiedon merkityksen kasvaessa, on 90-luvulla noussut esiin niin sanottu knowledge managementin- käsite. (Sydänmaanlakka 2007, 175–176.)

Tietoa on pyrkinyt määrittelemään Nonaka, joka on tiedon johtamisen alalla yksi viita- tuimmista akateemikoista. Nonaka on artikkeleissaan pyrkinyt määrittelemään tietoa ja sen siirtoa yksityiskohtaisesti. Nonaka jakaa artikkelissaan tiedon kahteen erilliseen tietoon, joita ovat hiljainen ja eksplisiittinen tieto. Tiedon Nonaka määrittelee sillä tavalla, että tieto on oikeutettu tosiuskomus. Artikkelissa kirjoittaja kuitenkin mainitsee, että hän ei väitä, että tieto olisi oikeaa, vaan ihminen oikeuttaa tiedon itselleen ja tämä tieto on henkilökohtaista. (Nonaka 1994, 15.) Eksplisiittinen tieto on taas sellaista, jota voidaan ilmaista sanoin ja kuvin tai ohjein (Nonaka&von Krogh 2009, 635).

Toisin sanoen tieto on tietoa, kun yksilöt oikeuttavat sen vuorovaikutuksessa maailman- sa kanssa, eli tietoa luodaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Nonaka&von Krogh 2009, 636). Tosin tiedon ei väitetä Nonakan mallissa olevan tieteellistä tietoa, eikä sen nähdä olevan absoluuttista tietoa, mutta tieto voi silti olla tarpeellista organisaatiolle (Nonaka&Takeuchi 1995, 86).

Hiljainen tieto on henkilökohtaista tietoa, jota ei voi ilmaista kirjoituksen ja perinteisten kielellisten menetelmien avulla, vaan sitä voidaan siirtää sosiaalisessa vuorovaikutuk- sessa (Perraton & Tarantat 2007, 355). Hiljainen tieto on henkilökohtaista, mitä on vai- kea formalisoida ja ilmaista toisille (Goh 2002, 27). Hiljaisen tiedon juuret ovat syvällä toiminnassa ja sitoutuneisuudessa johonkin tiettyyn kontekstiin. Hiljainen tieto on sitä,

mikä auttaa meitä ymmärtämään ympäröivää maailmaa. Gherardin (2000, 215) mukaan hiljainen tieto on sellaista, jota ei reflektoida yleensä kuin vasta silloin kun jokin ei organisaatiossa toimi ja vasta sitten etsitään ratkaisuja mahdollisiin ongelmiin ja ajatellaan taustalla olevia oletuksia. Eksplisiittinen tieto on sellaista tietoa, jota voidaan ilmaista sanoin ja numeroin, eli sitä voidaan kommunikoida helposti yksilöltä toiselle. (Nonaka 1994, 16.).

Nonakan spiraalimallissa eksplisiittinen ja hiljainen tieto ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa neljällä eri tavalla ja nämä neljä tapaa mahdollistavat uuden tiedon luomisen (Nonaka 1994, 18). Tietoa luodaan ja siirretään siis neljällä eri tavalla, joita ovat: 1) hiljaisesta tiedosta hiljaiseksi tiedoksi (sosialisaatio), 2) hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseksi (ulkoistaminen) 3) eksplisiittisestä tiedosta eksplisiittiseksi (yhdisteleminen) ja 4) eksplisiittisestä hiljaiseksi tiedoksi (sisäistäminen) (Nonaka 1994, 18–19; Nonaka & Takeuchi 1995, 62–70). Spiraalimallissa hiljainen ja eksplisiittinen tieto ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja yllä mainitut neljä tapaa ovat myös vuorovaikutuksessa keskenään (Nonaka 1994, 20). Toisin sanoen hiljainen ja eksplisiittinen tieto ovat samalla jatkumolla (Nonaka & von Krogh 2009, 636).

Tietoa luodaan ja laajennetaan sosiaalisessa kanssakäymisessä (Nonaka & Takeuchi 1995, 61). Tiedon taso voi kasvaa spiraalimallin mukaan edettäessä organisaatiotasolla eteenpäin yksilöstä ryhmätasolle ja tästä edelleen aina organisaatorajat ylittävälle tasolle (Nonaka 1994, 20; Nonaka & Takeuchi 1995, 72).

Ensimmäisessä vaiheessa hiljaista tietoa siirretään, mikä ei ole Nonakan ja Takeuchin mukaan helppoa, koska hiljaista tietoa saadaan kokemuksen kautta, mitä ei ole helppo ilmaista sanoin. Kirjoittajat tuovat esiin yhden tavan miten hiljaista tietoa olisi hyvä siirtää ja tämä tapa on heidän mukaansa perustaa itseohjautuva ryhmä tai tiimi, mikä on muodostettu organisaation eri osastojen jäsenistä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 85.) Tällaisten organisaatorajat ylittävien ryhmien perustaminen on Gohinkin (2002, 26) mu-

kaan yksi edellytys tiedon jakamiselle. Käytäntöjen yhteisön voidaan katsoa olevan juurikin tällaisia itsestään muodostuvia ryhmiä. (kts. Lave & Wenger 1991; Wenger 1998)

2.2 Organisaation oppiminen ja oppiva organisaatio

Organisaation oppimisen eri teoriat ja tutkimukset ovat olleet valtavan kiinnostuksen kohteena akateemisessa kirjallisuudessa viimeisten kahden vuosikymmenen aikana. Organisaation oppimisen kirjallisuus on monnimuotoistunut ja erikoistunut hyvin pitkälle vuosien kuluessa (Easterby-Smith & Lyles 2003). Tämän vuoksi on mahdotonta käydä läpi kaikkia organisaation oppimisen teorioita tai niiden kirjoittajia. Esittelen tässä luvussa osan merkittävimmistä teorioista ja niiden tekijöistä.

Oppiva organisaatio ja organisaation oppiminen -käsitteet tarkoittavat hieman eri asiaa. Yleensä kun tutkimuksessa käsitellään oppivaa organisaatiota (learning organization) tutkimuksen fokus on yleensä organisaatorakenteen tarkastelussa, millä pyritään tutkimaan ja rakentamaan ideaalia kuvaa organisaatiosta oppimisen kannalta. Toisaalta kun kirjallisuudessa puhutaan organisaation oppimisesta, niin fokus on silloin niissä oppimisen prosesseissa, joita tapahtuu organisaatiossa. (Easterby-Smith & Lyles 2003, 2.) Toisin sanoen oppiva organisaatio on metafora sellaiselle organisaatiolle, joka implementoi organisaation oppimisen tekniikoita (Mills et. al.2009, 75,78). Voidaan myös nähdä, että ne jotka kirjoittavat oppivasta organisaatiosta ovat johdon konsultteja, jotka pyrkivät antamaan ohjeita kuinka tällainen organisaatio tulisi rakentaa (Mills et. al. 2009, 78). Tutkimukseni kohdentuukin tutkimaan oppimisen prosesseja organisaatiossa, eikä niinkään ota laajasti kantaa siihen, että millainen organisaation tulisi olla.

Organisaation oppimisen ja oppivan organisaation kirjallisuutta voi jaotella vielä jakamalla se yksilön oppimiseen ja yhteiseen oppimiseen. Aikaisempi tutkimus ja kirjallisuus painottuivatkin tutkimaan yksilöä psykologian keinoin. Kun yksilö oppii organi-

saatiossa, niin voitiin katsoa, että yksilön oppiminen voitiin viedä organisaation rutiineihin ja arvoihin ja näin ollen siitä tuli organisaation oppimista. Näitä yksilön oppimisen teorioita kutsutaan yleisesti kognitiivisiksi oppimisen teorioiksi. (Elkjaer 2003, 40–41.)

Yksi keskeisimmistä organisaation oppimisen akateemikoista on Chris Argyris, joka toi keskusteluun yksi- ja kaksi silmukkaisen oppimisen. Hänen (1999, 68) mukaansa yksi silmukkaista oppimista tapahtuu silloin kun ongelmia korjataan, kun taas kaksi silmukkaista oppimista tapahtuu silloin kun käytäntöjä ja hallitsevia muuttujia kuten esimerkiksi rakenteita analysoidaan ja muutetaan. Argyriksen (1999, 69) mukaan yksi silmukkainen oppiminen on sopiva rutiinien ja toistuvien asioiden oppimiselle, koska se saa päivittäisen työn tehdyksi, mutta kaksi silmukkainen oppiminen olisi suotavaa monimutkaisille ja ei-toistuville tapahtumille organisaatiossa. Se takaisi sen, että organisaation menestyy.

Oppiva organisaatio- ajattelun isänä voidaan pitää MIT:n professoria Peter Sengeä, joka julkaisi kirjan *the Fifth Discipline*. Sengen menestys johtuu siitä, että hän loi selvät ja konkreettiset ohjeet siitä, että kuinka luoda oppiva organisaatio. Hän loi viisi tekijää, joita ovat jaetut visiot, jaetut mentaaliset mallit, tiimioppiminen, henkilökohtainen jatkuva oppiminen ja systeemiajattelu, jolla pyritään siihen, että organisaatiota ajateltaisiin ikään kuin systeeminä. Toisin sanoen Sengen voidaan laskea kuuluvan niihin, jotka katsovat oppivaa organisaatiota teknisestä näkökulmasta, jossa erilaisilla säännöillä oppimisen suhteen on suuri rooli. Sitä onkin kritisoitu siitä, että yksilöiden vastustusta oppimiselle ei juuri ole huomioitu. (Senge 1990, 5-10; Mills et. al. 2009, 77–80.) Sengen (1990, 42) mukaan ihmiset, jotka ovat erilaisia, tuottavat samanlaisia tuloksia jos rakennetun organisaatiossa on sama.

Sosiaalisesta- ja sosiokulttuurisesta organisaation oppimisen näkökulmasta ovat kirjoittaneet useat kirjoittajat. Muun muassa Brown & Duguid 1991, Gherardi 2000, Yanow 2000, Lave & Wenger 1991, Wenger 1998. Sosiaalisella oppimisella tarkoitetaan Mills

et al. (2009, 80) mukaan sitä, että oppiminen tapahtuu yksilöiden toiminnan kautta ja nämä toiminnat ovat yhteydessä toisiinsa luoden yhteisen mielen, jossa jaetut merkitykset ajavat oppimisen prosessia. Toisin sanoen oppiminen on osallistumista sosiaalisiin prosesseihin, jotka painottavat tietämistä, olemista ja tulemista (Elkjaer 2003, 39).

Sosiokulttuurisesta näkökulmasta tarkasteltuna oppiminen tarkoittaa sitä, että organisaatiota ajatellaan kulttuurisena metaforana, mikä keskittyy siihen, että mitä merkityksiä toiminnalle annetaan, jotta toiminnan tulokset olisivat selvät (Mills et. al. 2009, 80). Tässä suuntauksessa organisaatio on kulttuuri eikä niinkään kulttuuri ole jotakin mitä organisaatiolla on. Oppimisen avain on oppia menneisyydestä. (Mills et. al. 2009, 81.)

Sosiokulttuurisesta näkökulmasta organisaation oppimista on tarkastellut muun muassa Yanow (2000). Artikkelissaan Yanow (2000, 247) pyrkii pääsemään eroon ajattelutavasta, jossa yksilön oppiminen voitaisiin institutionalisoida organisaation rutiineihin ja käytäntöihin. Sosiaalisen ja sosiokulttuurisen oppimisen teorit pyrkivätkin pääsemään ajattelussa pitemmälle ja eroon ajattelutavasta, jossa oppiminen katsotaan tapahtuvan vain yksilön päässä kognitiivisena prosessina. Yanown (2000) mukaan päästäksemme eroon tästä ajattelusta, täytyy luoda jokin tapa puhua organisaation oppimisesta sillä tavalla, että oppiminen ei ole vain yksilön oppimista. Hän tuokin esiin kulttuurin tarkastelemisen tapana tutkia ja käsitellä organisaation oppimista (Yanow 2000).

2.3 Käytäntöteoreettinen lähestymistapa organisaation oppimiseen

Käytäntöteoreettisesta lähestymistavasta käsin organisaation oppimista ovat tutkineet ja teoretisoineet useat kirjoittajat kuten muun muassa Wenger (1998; 2000), Lave & Wenger (1991), Yanow (2000), Gherardi 2000 ja Brown & Duguid (1991). He tutkivat organisaatiota ja sen oppimista käytäntöjen-käsitteen avulla päästäkseen eroon ajattelusta, että organisaation tietoa pidettäisiin hyödykkeenä (Gherardi 2000, 211). Gherardi

(2000, 212) pyrkii artikkelissaan yhdistämään aktiviteetti- teorian, toimija-verkosto- teorian, paikassa tapahtuvan oppimisen- teorian ja kulttuuriset teorian organisaation oppimisessa saman otsikon alle käytäntöteoreettisiin teorioihin. Toisaalta Gherardi (2000) ei pyri artikkelissaan kuitenkaan yhdistämään eri ontologisista ja epistemologioista lähtökohdista lähtevistä teorioista ja tutkimuksista yhtä yhtenäistä teoriaa vaan hän käsittelee artikkelissaan organisaation oppimista käytäntöjen kannalta. Saka-Helmhout on julkaissut kaksi artikkelia oppimisesta käytännöissä ja kansainvälisyyden merkitystä tälle organisaation oppimiselle (kts. Saka-Helmhout 2009a, 2009b). Käytäntöteoreettiset teorian ovat niin moninaisia, että niitä ei edes pysty yhdistämään yhdeksi teoriaksi (Nicolini et. al. 2003, 21).

Käytäntöteoreettisissa oppimisen teorioissa tiedon ei nähdä olevan vain jotain, jota organisaatiolla tai yksilöllä on hallussaan tai, että se on vain yksi omaisuuden laji kuten esimerkiksi muut tuotantotekijät (Gherardi 2000, 213; Nicolini et. al. 2003, 3). Toiseen tietä nähdään perinteisesti sellaisena, että sitä pystyy siirtämään sellaisenaan ilman, että se muuttuu ollenkaan siirtyessään (Gherardi 2000, 213). Kuitenkin kun ajatellaan oppimista käytännöissä, niin se tarkoittaa sitä, että oppiminen tapahtuu koko ajan keraantuvien kokemusten kautta, jossa kaikki kokemuksen osa-alueet ovat koko ajan vuorovaikutuksessa keskenään kuten esimerkiksi innovaatiot, kommunikaatio, neuvottelut ja niin edelleen. Toisin sanoen käytäntö on molempia: meidän maailman rakentamista että sen prosessin seuraus. Käytännöissä toimintaa ja tietämistä ei siis eroteta toisistaan. (Gherardi 2000, 214–215.)

Käytäntöteoreettisessa organisaation oppimisen tarkastelussa maailman ja todellisuuden nähdään koko ajan rakentuvan ja olevan liikkeessä. Käytännöissä oppiminen painottaa juurikin sitä, mitä oikeasti tehdään ja miksi. Oppiminen ja tietäminen eivät ole vain yksilön päässä vaan oppiminen on prosessi, jossa osallistutaan kulttuuriin, yhteisöön tai aktiviteettisysteemiin riippuen siitä, että mistä näkökulmasta asiaa tarkastellaan. (Nicolini et. al. 2003, 21–22.)

Tämä tutkimus tarkastelee oppimista käytännöissä ja tarkemmin organisaation oppimista käytännön yhteisöissä. Tästä ovat kirjoittaneet muun muassa Lave & Wenger (1991), Wenger (1998), Brown & Duguid (1991) vain muutaman mainitakseni. Seuraavissa kappaleissa tarkastelen käytännön yhteisössä oppimista tarkemmin.

2.4 Käytäntöjen yhteisöt ja oppiminen

2.4.1 Käytäntöjen yhteisöt oppimisen mahdollistajana

Yhteisöjä on muodostettu ja on muodostunut aina. Osallistuminen näihin käytäntöjen yhteisöihin on olennaista oppimiselle. (Wenger 2003, 80; Wenger 2000, 229.) Wengerin (2003, 80; Wenger 2000, 229) mukaan käytäntöjen yhteisöt ovat ikään kuin sosiaalisia kompetenssien säiliöitä. Osallistumalla näihin käytäntöjen yhteisöihin organisaation jäsenet yhdessä määrittelevät sen, että mitkä kompetenssit ovat tärkeitä tietyssä kontekstissa. Toisin sanoen organisaation jäsenet, jotka ovat muodostaneet käytäntöjen yhteisön, yhdessä rakentavat sen todellisuuden, joka määrittää ne kompetenssit, jotka ovat työn tekemiselle ja oppimiselle tärkeitä. (Wenger 2003, 80.) Käytäntöjen yhteisöjä luodaan organisaatiossa sen jäsenten kesken sen vuoksi, että työ saataisiin tehtyä ja asiakkaan tarpeet tyydytettyä huolimatta formaalista rakenteesta (Wenger 2009, 212).

Käytäntö sisältää molemmat tiedon osat, hiljaisen tiedon sekä eksplisiittisen tiedon. Se sisältää myös sen mitä esitetään ja oletetaan. Sosiaalinen käytäntö pitää sisällään käytetyn kielen, työkalut, symbolit, roolit, määritellyt prosessit ja säännöt ja kaikki ne asiat, jotka tehdään jostakin syystä eksplisiittiseksi eli tuodaan sanoin julki. Toisaalta käytäntö sisältää myös ne hiljaisen tiedon osat, joita ei usein osata pukea sanoiksi. Näitä ovat muun muassa yhdessä jaetut oletukset, jaetut maailmankatsomukset, ymmärrykset ja taustalla olevat periaatteet. Kaikki tämä hiljainen tieto osaltaan kertoo osallistumisesta käytäntöjen yhteisöihin. Usein kaikki tämä hiljainen tieto jää taustalle sen vuoksi, että se painuu alitajuntaan ja ikään kuin tulee itsestään esille toiminnassa. Käytäntöjen yh-

teisöön osallistumisen prosessi käsittää aina koko yksilön, joka toimii ja tietää samanlaisesti. (Wenger 1998, 47–48.)

Yhteisöjä ja tiimejä tai yleensäkin organisaatiokaavion mukaisia ryhmiä ei tule sekoittaa käytäntöjen yhteisöiksi (Lämsä 2008, 56; Brown & Duguid 1991, 49). ”Käytäntöjen yhteisöt ovat ryhmiä, jotka jakavat huolen tai intohimon jollekin asialle, mitä he tekevät ja he ovat vuorovaikutuksessa jatkuvasti tehdäkseen sen paremmin” (Lämsä 2008, 52). Saman tuo esiin Wenger (1998, 74), joka kirjoittaa, että yhteisö ei ole vain jonkin kriteerin perusteella määritetty ryhmä, tiimi tai joukko. Toisekseen yhteisön erottaa tiimisistä sen, että yhteisön jäsenet pysyvät yhdessä sen vuoksi, että he ovat kiinnostuneita toiminnastaan ja jäsenet oppivat yhdessä (Lämsä 2008, 57). Kolmanneksi Lämsän (2008, 57) mukaan yhteisöt määrittyvät tiedon eikä tehtävän mukaan ja se on olemassa sen vuoksi, että jäsenet näkevät saavansa hyötyä osallistumisestaan. Käytännön yhteisö on siis informaali joukko, jonka jäsenet ovat sidoksissa toisiinsa jaetun kompetenssin ja intohimon kautta jotakin toimintaa kohden ja nämä yhteisöt ovat organisaation tapaa jakaa tietoa (Mills et. al. 2009, 76–77).

Wenger (1998, 74) määrittelee yhteisöä seuraavalla tavalla:

- Jäsenyys ei ole vain kuulumista johonkin sosiaaliseen kategoriaan, kuulumista organisaatioon. Se ei myöskään ole pelkkä titteli eikä jäsenyys rakennu pelkästään sen vuoksi, että yksilöllä on henkilökohtaisia suhteita muihin ihmisiin.
- Käytäntöjen yhteisöä ei määritellä pelkästään sen perusteella, että kuka tuntee kenet ja kuka puhuu kenelle henkilökohtaisissa suhteissa, joissa informaatio liikkuu
- Maantieteellinen läheisyys ei myöskään ole riittävä peruste luodakseen käytännön. Se voi toki auttaa. Käytäntöjen yhteisö ei muodostu sen perusteella, että työskennellään esimerkiksi samassa huoneessa, vaan se perustuu toimintaan sitoutumiseen.

Brown ja Duguid (1991, 41) puhuvat samasta asiasta kun he kirjoittavat tarkoitetusta käytännöstä (canonical) ja todellisesta käytännöstä (uncanonical). Heidän mukaansa todelliset käytännöt yrityksessä usein poikkeavat siitä, että mitkä ovat tarkoituksellisia organisaation määrittelemiä käytäntöjä. Usein organisaatiossa tarvitaan sellaisia työkäytäntöjä, joita ei ole manuaaleissa tai ohjeistuksissa. (Brown & Duguid 1991, 41.)

Usein organisaatiossa tällaisia käytäntöjä ei katsota hyvällä, koska ne poikkeavat tarkoitetusta, vaikkakin usein tällaiset ei tarkoitetut käytännöt ja käytännön yhteisöt ovat yleisiä organisaatioissa. Organisaatioissa pyritään usein hallitsemaan päivittäistä työtä tarkasti, jotta se olisi johdon silmissä enemmän hallittavissa. Usein arkinen työ pyritään dokumentoimaan organisaatioissa. (Brown & Duguid 1991, 42.) Missä menee sitten raja sellaisten käytäntöjen, jotka eivät hyödytä organisaatiota ja sellaisten käytäntöjen kanssa, jotka ovat hyödyllisiä organisaation oppimiselle, mitkä eivät kuitenkaan ole työnkuvauksen mukaisia? Voidaanko sellaisia pitää turhina kuitenkin? Jos hyväksytään se ajatus, että käytännön yhteisöjen muodostumisesta tulisi edistää, niin myös tällaisille niin sanotuille ei-toivotuille työkäytäntöjen muodostumiselle tulisi antaa sijaa organisaatiossa. Brownin ja Duguidin (1991, 45) mukaan organisaation tulisi antaa tukea tällaisille improvisoiduille ratkaisuille.

Brownin ja Duguidin (1991, 42) kirjoittavat, että organisaatiot pyrkivät hallitsemaan muun muassa dokumentaation avulla työn tekemistä, mutta usein organisaation jäsenet rakentavat ikään kuin sillan ohjeistetun tavan ja oman käytäntönsä välille, koska ohjeistetut tavat tehdä työtä ei useinkaan ole riittäviä. Toisin sanoen työntekijät organisaatioissa ikään kuin suojelevat organisaatiota sen omalta lyhytnäköisyydeltä (Brown & Duguid 1991, 42). Tällä tavalla organisaation jäsenet yhdessä ratkaisevat ongelmia, joita ei löydy organisaation ohjeistuksista ja täten he muodostavat yhteisen ymmärryksen ongelmasta ja sen ratkaisusta. Organisaatiossa muodostuu siten käytännön yhteisö sen jäsenten halusta ratkaista ongelma kun dokumenteista ja muista ohjeistuksista ei enää ole apua. Jäsenet yhdessä muodostavat ikään kuin tarinan ongelmasta ja ratkaisusta. (Brown & Duguid 1991, 45–46.)

Wenger (2003, 80) tuo esiin sen, että yhteisöt rakentuvat kolmesta elementistä, joita ovat seuraavat: Yhteisön jäsenet yhdessä rakentavat yhteisen ymmärryksen ja merkityksen (meaning) siitä, että mistä yhteisössä on kyse ja yhteisön jäsenet pitävät jäseniään vastuussa yhteisölle. Toisekseen yhteisön jäsenet rakentavat yhteisön yhteisen osallistumisen kautta. Kolmanneksi yhteisön jäsenet yhdessä muodostavat yhteisölle erilaisia resursseja kuten esimerkiksi yhteisen tavan puhua asioista, yhteiset rutiinit, työkalut, tarinat ja niin edelleen. (Wenger 2003, 80.)

Käytännöissä toiminnan merkitys rakentuu siis kokemuksesta, joka tulee päivittäisestä toiminnasta. Merkitys rakentuu siinä neuvotteluprosessissa, jossa käytäntöjen yhteisöjen jäsenet ovat mukana. Merkityksen neuvottelun prosessi pitää sisällään kaksi samanaikaista prosessia, jotka ovat osallistumisen- ja konkretisoinnin prosessit, jotka ovat ominaisia ihmisen kokemuksen muodostumiselle. Merkityksen kokeminen ei ole vain mekaaninen realisaatio rutiinista tai toimintatavasta. Toisaalta kuitenkin rutiinit mahdollistavat merkityksen kokemisen ja merkitys koetaan yhä uudelleen ja uudelleen. Merkitystä rakennetaan jatkuvasti uusintain käytäntöjen yhteisössä sen jäsenten kesken. Ihmisen osallistuminen maailmaan onkin juuri merkityksien rakentamista asioille, olkoon merkitys se, että se paljastuu merkityksettömäksi. (Wenger 1998, 52–54.)

Osallistumisen prosessilla tarkoitetaan sitä, että yksilö kokee sen kautta, että hän on jäsenenä sosiaalisissa yhteisöissä ja on jatkuvasti mukana yhteisön toiminnassa. Tämä pitää sisällään niin yksilöllisen kuin myös sosiaalisen puolen. Toisin sanoen osallistuminen rakentuu sekä sosiaalisesta osallistumisesta että meidän omista ajatuksista, puheista ja tekemisistä. Merkitystä rakennetaan siis osallistumalla yhdessä yhteisön toimintaan. (Wenger 1998, 55–56.)

Toiminnan ja tietämisen merkitystä usein konkretisoidaan jollakin tavalla. Luodaan uusi toimintatapa, prosessi tai työkalu yhteisölle. Jokainen yhteisö tuottaa omia symboleja, työkaluja tai toimintatapoja (Wenger 1998, 58–59). Toisin sanoen merkitys voi saada jonkin konkreettisen muodon. Konkretisoimisen prosessi voi myös muokata sitä, että

miten ymmärrämme ja koemme maailman merkitykselliseksi. Uusi työkalu voi muuttaa miten teemme jonkin asian, joten se muuttaa myös kokemusta siitä (Wenger 1998, 59.)

Vaikkakin Wenger (2003, 80–81) mainitsee, että käytäntöjen yhteisöt ovat olennaista oppimiselle, niin hän kuitenkin tuo esiin sen, että yhteisöt eivät automaattiset johda oppimiseen. Hän tuokin esiin kolme yhteenkuulumisen tapaa, joita ovat: osallistuminen, mielikuvitus ja sopivuus kontekstiin. Osallistumisella tässä tarkoitetaan niitä tapoja, joilla toimitaan yhdessä, osallistutaan ongelmanratkaisuun yhdessä. Edellä mainitulla asialla on merkitystä sille, että kuinka koemme sen, että ketä olemme. Mielikuvituksella tarkoitetaan sitä, että millaisen kuvan yhteisöön osallistujat luovat itsestään, yhteisöstään ja maailmasta. Mielikuvitus rakentaa kuvan siitä, että millaista organisaation jäsenen osallistuminen on yhteisöön. (Wenger 2003, 78–79.) Ilman näitä tekijöitä yhteisö ei voi toimia ja se hajoaa (Wenger 2003, 81).

Nämä yhteenkuulumisen tavat muodostavat ikään kuin typologian yhteisöistä, jotka kaikki eivät ole samankaltaisia. Mielikuvituksella voi olla sijaa esimerkiksi ajateltuna valtiota tai kansallisuutta yhteisönä. Toisaalta, jos ajatellaan organisaatiota yhteisönä, enemmänkin yhteenkuulumisen tapa perustuu osallistumiseen. Kuitenkin nämä tavat voivat olla myös toisiaan täydentäviä. Mielikuvitus voi esimerkiksi auttaa ymmärtämään jonkin teon seuraukset ja sen syyn, mikä taas selventää sitä, että miksi jokin teko sopii tähän kontekstiin. (Wenger 2003, 79.)

2.4.2 Jäsenenä käytäntöjen yhteisössä ja identiteetti

Yksilön identiteetillä ja käytännön yhteisöillä on selvä yhteys. Käytännön muodostuminen vaatii yhteisön, jonka jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja tunnustavat toisensa yhteisön jäseniksi. Jäsenyys perustuu yhteiselle neuvottelulle, joka voi olla hiljaista ja tiedostamatonta. Toisin sanoen yhteisön muodostuminen on myös identiteetin yhdessä rakentamista. Kuka minä olen tässä yhteisössä ja mikä on minun roolini? (Wenger 1998, 149.)

Identiteetillä käytäntöjen yhteisöissä on merkitystä muun muassa siksi, että se auttaa yksilöä tietämään kuka on kuka ja mikä on hyvää ja mitä kenenkin kompetenssit ovat. Vuorovaikutus käytäntöjen yhteisössä antaa meille kokemuksen osallistumisesta ja siitä, että mikä on yhteisön mielenkiinnon kohde. Identiteetti rakentuu käytäntöjen yhteisöissä sosiaalisesti. Samalla tavoin kuin tekemisen tarkoitus tai osallistumisen tarkoitus rakennetaan käytännön yhteisöissä yhdessä, niin myös sen jäsenten identiteetti rakennetaan yhdessä vuorovaikutuksen kautta. (Wenger 1998, 150–151.)

Jäsenyys käytännön yhteisössä rakentaa sitä identiteettiä, joka jäsenellä on ja tämä identiteetti rakentuu niiden kompetenssien kautta, jota yksilöllä on. Toisin sanoen kompetenssit ovat ikään kuin kuva yksilön identiteetistä. Yksilön ollessa yhteisön täysi jäsen hän tietää omat sekä muiden jäsenten kompetenssit sekä ne tavat, joilla yhteisössä toimitaan. Tapoihin kommunikoida kuuluu muun muassa kieli ja muut resurssit, joita yhteisöllä on, kuten muun muassa dokumentit ja erilaiset artefaktit. (Wenger 1998, 152.)

Wenger (1998, 152–153) tuo esiin kompetenssien kautta määrittyneen identiteetin seuraavalla tavalla:

- Vuorovaikutuksen yhteneväisyys: Yhteisön jaettu tapa toimia, puhua ja olla vuorovaikutuksessa keskenään.
- Vastuu yhteisölle: Koska yksilö antaa oman panoksensa yhteisöön niin samaan aikaan yhteisössä rakennetaan sosiaalisesti kuvaa siitä, että millainen minä itse olen sekä yhteisö määrittelee sen kuinka näemme ja koemme maailman. Tosin yhteisössä kaikki eivät kuitenkaan näe maailmaa samalla tavalla.
- Repertuaarin neuvottelu: Vuorovaikutus yhteisössä mahdollistaa sen jäsenen ymmärtää niitä resursseja, mitä yhteisö käyttää kuten esimerkiksi artefakteja, toimintaa ja kieltä.

Identiteetin rakentuminen yhteisössä on tärkeää siinä mielessä, jos ajattelemme, että olemme uusia jossakin käytännön yhteisössä tai sen ulkopuolisia toimijoita. Emme

useinkaan voi ymmärtää pelkästään katsomalla, että miksi jokin yhteisö toimii sillä tavalla kuin se toimii. Toisin sanoen yksilön identiteetti ei ole rakentunut suhteessa yhteisöön kun tulemme johonkin käytännön yhteisöön uutena jäsenenä. (Wenger 1998, 153.)

Yksilön identiteetti on jatkuvassa muutoksessa ja se rakentuu jatkuvasti uudelleen yhteisössä. Se ei ole valmiiksi yksi osa ihmistä eikä se ole jotain sellaista, mikä rakentuu jonakin tiettyä hetkenä vaan se on jatkuvasti kehittyvä. Wenger mainitsee neljä eri väittämää identiteetistä ja sen olemuksesta. Näitä ovat ensinnäkin se, että identiteetti on väliaikainen, toisekseen identiteetin muodostus jatkuu koko ajan. Kolmanneksi, koska identiteetti on rakentunut sosiaalisissa konteksteissa, niin sen vuoksi identiteetin väliaikaisuus on paljon monimutkaisempi käsite kuin esimerkiksi lineaarisen ajan käsite. Neljänneksi identiteetti muodostuu suhteessa useaan erilaiseen jäsenyyteen. (Wenger 1998, 154.)

Wengerin (1998, 154–155) mukaan tällaisia jäsenyyksien muotoja voi olla useanlaisia, missä identiteetti muodostuu:

- Perifeerinen jäsenyys: Kaikki jäsenyydet eivät koskaan muodostu täysiksi jäsenyyksiksi, mutta silti tällaiset jäsenyydet voivat mahdollistaa pääsyn johonkin yhteisöön siinä määrin, että tällä jäsenyydellä on rooli identiteetin muodostuksessa.
- Noviisin tuleminen yhteisöön: Tällainen jäsenyys investoi identiteetin tulevaisuuden osallistumiseen, vaikkakin nykyinen jäsenyys voi olla vain perifeeristä.
- Sisäpiirin jäsenyys: Identiteetin muodostus ei lopu kun yksilö on täysi jäsen yhteisössä. Yhteisön evoluutio, uudet tapahtumat ja vaatimukset vaikuttavat identiteetin yhteiseen neuvottelemiseen.
- Rajalla oleva jäsenyys: Jotkut jäsenyydet ovat yhteisöjen rajoilla ja identiteetti rakentuu suhteessa useampaan yhteisöön samanaikaisesti. Tällaiset välittäjät linkittävät eri käytännön yhteisöjä toisiinsa.
- Ulospäin suuntautunut jäsenyys: Jotkin jäsenyydet ovat matkalla ulos yhteisöstä.

Identiteetin väliaikainen olemus on kriittistä. Me neuvottelemme omasta identiteetistä, mutta samalla se myös tekee osallistumisestamme yhteisöön väliaikaista. Olemme tekemisissä useiden eri asioiden kanssa yhtä aikaa, meillä on historia, missä olemme toimineet ja neuvottelemme nykyisen todellisuuden suhteessa omaan identiteettiin ja historiaan. Historia ja identiteetin rakentaminen määrittelee sen mikä on tärkeää ja samalla sen, että mitä opimme. (Wenger 1998, 154; Lave & Wenger 1991, 53–54.)

Noviisin tullessa yhteisöön, yhteisö tarjoaa noviisille tulevaisuuden, johon jo kokeneemmat jäsenet vaikuttavat tarinoiden ja osallistumisen avulla. Toisaalta jokaisen identiteetti on uniikki ja se muodostuu jollakin tapaa aina erilaiseksi. Noviisin on aina päästävä jäseneksi siihen historiaan, jota hän ei ole edes ollut rakentamassa, jotta noviisi voi olla luomassa jatkuvuutta yhteisölle. Samaan tapaan kokeneemmat eivät välttämättä hae jatkuvuutta yhteisössä vaan osallistumisen tuoma luottamus antaa heille varmuutta kehittää yhteisöä eteenpäin, eikä vain jatkaa samaan tapaan. Kokeneemmat jäsenet voivat myös antaa noviisille tilaa, koska he eivät ole menneisyyden vankeja. (Wenger 1998, 157–158.)

Yksilö kuuluu useampaan yhteisöön elämänsä aikana ja yhtä aikaa. Organisaation työntekijä kuuluu yleensä samalla perheeseen, harrastusryhmään ja niin edelleen. Kaikki nämä yhteisöt rakentavat yksilön identiteettiä, mutta kuitenkin niitä ei voi pitää hajanaisina sillä tavalla, että toinen yhteisö esimerkiksi perhe jäisi taka-alalle työpäivän aikana. Toisin sanoen identiteetin muodostumiseen vaikuttavat useat eri yhteisöt yhtä aikaa. Tämä luo haasteita sille, että kuinka vastaamme kunkin yhteisön haasteisiin, jotka voivat olla todella kaukana toisistaan. Jäsenenä useammassa yhteisössä oleminen voi aiheuttaa jännitteitä, jotka eivät laukea ikinä (Wenger 1998, 158–160.)

2.4.3 Käytäntöjen yhteisöt ja niiden rajat

Ihminen voi kuulua useisiin käytäntöjen yhteisöihin yhtä aikaa. Käytäntöjen yhteisöillä voi olla yhteisiä dokumentteja, ehtoja, konsepteja, joilla voidaan luoda silta toiseen käytännön yhteisöön. Toisaalta yksilö voi olla välittäjä kahden eri käytännön yhteisön välillä. Tämä yksilö voi tuoda toisesta yhteisöstä uusia käytäntöjä toiseen yhteisöön, eli toisin sanoen yhteisöjen tavat toimia sekoittuvat ja toisen yhteisön tapa konkretisoida omaa toimintaansa levittyy toiseen yhteisöön. Tätä Wenger kutsuu välittämiseksi (broker-ing) (Wenger 1998, 105–106.) Tämä voi edesauttaa oppimista yhteisöissä ja se voi antaa kipinän innovaatioille varsinkin silloin kun kahden eri yhteisön näkemykset kohtaavat ja tästä yhteisöt saavat lisää ideoita ja ajatuksia siitä, että miten toimia (Brown & Duguid 1991, 54).

Yrityksissä usein johtoasemassa tai asiantuntija-asemassa olevat henkilöt ovat välttäjiä eri käytäntöjen yhteisöjen välillä. Välittäjät voivat vaikuttaa siihen tarkoitukseen, joka on yhdessä luotu kullekin yhteisölle. Se vaatii välittäjältä riittävästi valtaa vaikuttaa kunkin yhteisöön. Toisin sanoen kuuluminen useampaan yhteisöön välittäjänä vaatii neuvottelutaitoja eikä se useinkaan ole ollenkaan helppoa. Toisaalta tämä valta, mitä välittäjältä vaaditaan voi jo itsessään aiheuttaa etäännyntä yhteisön keskiöstä. Välittäjällä voi olla huonompi näkemys siitä kompetenssista, joka on yhteisössä yhdessä neuvoteltu. Välittäjä on ikään kuin sisällä yhteisöissä, mutta ei kuitenkaan täysin jäsenenä missään yhteisössä. (Wenger 1998, 108–110.)

Wengerin (1998, 111) mukaan välittäjät eivät voi koskaan olla täysin yhden yhteisön jäsen:

- Yksikään yhteisön jäsen ei ole täysin sen edustaja kokonaisuudessaan
- Mitä ihmiset muistavat riippuu siitä, että mitä he kokevat siinä hetkessä
- Käytännön ja lopun yhteisön puuttuessa välittäjät eivät pysty täysin toimimaan kuin silloin kun he ovat toimimassa käytännössä

Yksilön ja jonkun yhteisön artefaktin esimerkiksi dokumentin olisikin hyvä olla aina yhdessä kun jotakin käytännön yhteisön tapaa yritetään viedä toiseen käytännön yhteisöön. Välittäjä voi näin ollen toimia apuna esimerkiksi dokumenttia tulkittaessa. (Wenger 1998, 112.)

Eri käytäntöjen yhteisöjen välisiä siltoja voi muodostua monella tavalla. Ne voivat perustua muun muassa kahden henkilön välisiin keskusteluihin, vierailuun toisessa käytännön yhteisössä tai ryhmätapaamisiin käytäntöjen yhteisöjen välillä. Kahden eri käytäntöjen yhteisön jäsenten väliset tapaamiset ja keskustelut voivat olla hyvä tapa siirtää tietoa, koska he ovat keskenään tasa-arvoisessa asemassa. Toisaalta välittäjät ovat aina jollakin tapaa omien käytäntöjen yhteisöjen vankeja. Toinen tapa edistää käytäntöjen rajoilla oppimista, on vierailla toisessa käytäntöjen yhteisössä. Tämä tapa antaa laajemman kuvan yhteisöstä, johon tutustutaan ja niistä tavoista miten yhteisössä kommunikoidaan. Toisaalta kuitenkin suhde on yksisuuntainen, koska se yhteisö, jossa vierailaan tuskin saa vierailijalta suurtakaan panosta vierailijan yhteisön käytännöistä. Kun useampi jäsen kustakin yhteisöstä tapaa ja kommunikoivat keskenään, niin tarkoitusta rakennetaan yhdessä samaan aikaan. Merkitystä rakennetaan sekä yhteisön rajalla olemisen näkökulmasta, että myös niiden osallistujien yhteisöjen näkökulmasta. (Wenger 1998, 112–113.)

Näistä rajoilla tapahtuvista kohtaamisista voi itse asiassa tulla osa yhteisön käytäntöä ja käytäntö itsessään luo rajat ympärilleen. Käytännön yhteisöön osallistujat luovat läheiset suhteet keskenään ja ulkopuolisen on vaikea päästä yhteisöön sisään. Osallistujat ovat yhdessä määrittäneet oman yhteisönsä, sen säännöt ja mikä on missäkin tilanteessa merkityksellistä yhteisölle. Ulkopuoliset eivät usein jaa sitä ymmärrystä yhteisöstä. Usein onkin niin, että ulkopuolinen ei ymmärrä eikä puhu samoilla tavoilla asioista kuin käytännön yhteisön jäsenten kesken kommunikoidaan. (Wenger 1998, 113.)

Käytännön yhteisöt voivat rakentaa yhteyksiä yhteisön ulkopuolelle. Wengerin (1998) mukaan näitä yhteyksiä muihin ulkopuolisiin voi rakentua kolmella eri tavalla. Näitä tapoja ovat: käytäntöjen yhteisöjen rajoilla tapahtuvat kohtaamiset, toisena tapana ovat kaksi osittain päällekkäin olevaa käytäntöjen yhteisöä ja kolmantena yhteytenä ulkopuolisiin tahoihin tai yhteisöihin ovat periferiat.

Käytäntöjen rajoilla tapahtuvat kohtaamiset ovat tehokkaita tapoja selvittää konflikteja, jakaa näkökantoja ja ratkaista ongelmia. Se on erittäin tehokas jos siitä tulee jatkuva tapa olla vuorovaikutuksessa eri yhteisöjen kesken. Käytäntöjen yhteisöjen rajoille muodostuu ikään kuin uusi käytäntöjen yhteisö ja toimintatavasta tulee yksi uusi työikäntö kullekin yhteisölle. Hyvä esimerkki näistä on työryhmät organisaatioissa, missä on jäseniä useasta toiminnosta. Toisaalta nämä rajoille muodostuvat yhteisöt voivat olla myös vähemmän virallisia. Käytäntöjen yhteisö voi muodostua itsestään jonkin organisaation tarpeen tyydyttämiseksi. Kuitenkin vaarana on, että kun yhteisö muodostuu rajalle, niin se etäännyy liikaa niistä yhteisöistä, joiden sen olisi tullut yhdistää. (Wenger 1998, 114–115.)

Käytäntöjen yhteisöt voivat olla myös päällekkäisiä. Esimerkiksi organisaation jäsen voi olla jäsen yhdessä yhteisössä ja samaan aikaan olla jäsen myös toisessa yhteisössä. (Wenger 1998, 115–116.) Tutkiessani ja havainnoidessani yrityksessä myyntitiimin ja asiakkuuspäälliköiden toimintaa, huomasin, että he ovat jäseninä useissa käytäntöjen yhteisöissä yhtä aikaa. He voivat muodostaa yhdessä muiden asiakkuuspäälliköiden kanssa yhteisön ja samaan aikaan he ovat myös mukana tuotannon päivittäisessä työssä ratkaisten heidän kanssa yhdessä eteen tulevia ongelmia.

Periferian avaaminen on yksi tapa yhdistää eri yhteisöjä keskenään. Wengerin (1998, 117) mukaan tämä tapa on hyvä esimerkiksi silloin kun uutta jäsentä, noviisia ollaan tuomassa yhteisön jäseneksi. Tämä tulokas voi rauhassa tarkkailla yhteisön toimintaa, mutta häneltä ei vielä vaadita täyttä jäsenyyttä yhteisössä. Periferian voidaan ajatella olevan ikään kuin alue yhteisön ympärillä, jossa on vuorovaikutusta yhteisön kanssa,

mutta tässä vaiheessa tulokas ei ole yhteisön täysi jäsen, eikä häneltä vaadita kaikkea, mitä esimerkiksi muilta yhteisön täysiltä jäseniltä vaaditaan. (Wenger 1998, 117–118.)

Esimerkiksi Bogenriederin ja van Baalenin vuonna 2007 julkaisema tutkimus tutkii sitä, että miten tietoa jaetaan käytäntöjen yhteisöissä ja niiden rajoilla. Käytännön yhteisöjen katsotaan olevan sellaisia verkostoja, joiden avulla voidaan päästä hierarkkisten organisaatorakenteiden yli organisaation oppimisen ja innovaatioiden avulla. Kuitenkin käytännön yhteisöjä ei tule eristää muusta organisaatiosta ja oppimisella näissä verkostoissa on järkeä vain jos tietoa liikutetaan myös toisiin käytäntöjen yhteisöihin. Tämä tuokin organisaatorakenteelle haasteita. Miten rakentaa sellainen organisaatio, jossa käytäntöjen yhteisöt voivat toimia vuorovaikutuksessa ja näin ollen tukea organisaation oppimisen prosesseja. (Bogenrieder & van Baalen 2007, 579–580.)

Tutkimuksessa tarkastellaan sitä, että miten nämä käytännön yhteisöt ja tiimit ovat vuorovaikutuksessa ja sidoksissa keskenään. Itse käytännön yhteisöt eivät ole tutkimuksen lähtökohta vaan se yksilö, joka on sekä käytännön yhteisön että tiimin jäsen ja miten tämä jäsenyys vaikuttaa organisaation oppimisen prosesseihin. Yksilö on mukana usein useissa ryhmissä ja niiden prosesseissa, jotka usein voivat olla ristiriitaisia keskenään. (Bogenrieder & van Baalen 2007, 580, 583.) Toisin sanoen tutkimuksessa on juurikin tutkittu sitä, että miten käytännön yhteisön rajoilla toimiminen vaikuttaa organisaatioon.

Tutkimuksen lähtökohtana on se, että yksilö on jäsen useissa käytännön yhteisöissä. Tämä voi aiheuttaa ongelmia, koska jokaisella ryhmällä on erilainen tapa toimia eli erilaiset käytännöt ja nämä erilaiset käytännöt voivat olla ristiriidassa keskenään. Yksilö ei panostakaan vain yhteen yhteisöön vaan jakaa osallistumistaan usean eri yhteisön kesken ja osallistuminen yhteen ryhmään tai yhteisöön vaikuttaa osallistumiseen toiseen yhteisöön. (Bogenrieder & van Baalen 2007, 583–584.)

Tutkimuksessa siis tarkastellaan kahta käytännön yhteisöä, joita olivat PDG (professional development group) ja PI (project improvement group). Molempien yhteisöjen työ käsitteli samaa asiaa. Näiden ryhmien tavoitteena oli parantaa projektityötä. Kuitenkin käytännöt näiden kahden yhteisön välillä vaihteli merkittävästi. PDG:n jäsenet ottivat työkäytäntökseen oman työn parantamisen konsulttina ja tarkastelun kohteena olivat heidän omat taitonsa tapana parantaa projektityötä. PI-yhteisössä tarkastelun kohteena olivat projektit, joissa konsultit olivat mukana. (Bogenrieder & van Baalen 2007, 586–587.)

Ajan saatossa PDG-ryhmä muodosti omat sääntönsä toiminnalleen. Jäsenet pitivät osallistumisestaan ryhmään mielekkäänä. Ryhmän vuorovaikutus oli intensiivistä ja kriittisiä kommentteja ja palautteita arvostettiin. Ryhmä koettiin tavaksi jakaa ideoita ja rikastaa jäsenien tietoja ja näkökulmia. Ryhmässä käytettiin työkäytäntönä erilaisia tarinoita, olivat ne sitten totta tai ei. Toisin sanoen ryhmässä keskusteltiin omista kokemuksista. (Bogenrieder & van Baalen 2007, 587–588.)

PI-ryhmän toiminta poikkesi PDG-ryhmän toiminnasta. Toiminnan ja työkäytäntöjen lähtökohtana pidettiin meneillään olevia projekteja. Ryhmässä pyrittiin antamaan neuvoja toisille jäsenille. PI-ryhmässä oli vallalla ajattelu, että oppimisryhmä auttaa suoraan heidän nykyisissä projekteissa. Toisekseen ideoiden ja neuvojen jako ryhmässä perustui oletukseen vastavuoroisuudesta, eli jos konsultti antaa neuvoja niin hänen täytyy saada myös jotakin. Kuitenkin ryhmässä vältettiin kiusallisten ja arkaluonteisten asioiden esille tuomista, koska sen pelättiin vaarantavan osallistujan aseman organisaatiossa. Tämän ryhmän jäsenet eivät tahtoisi olla ryhmässä, vaan jos mahdollisuus olisi, he lähtisivät ryhmästä. (Bogenrieder & van Baalen 2007, 588–589.)

Analyysin tuloksena oli muun muassa se, että yksilö ei anna kaikkeaan ryhmään jos hän pelkää sillä olevan vaikutusta omaan asemaansa. Toisin sanoen yksilö on rajoitettu toimimaan, koska hänen täytyy noudattaa useita eri normeja, jotka tulevat eri ryhmistä. Työkäytännöt siis voivat vaikeuttaa oppimista omalla tavallaan. Tämä tuli esiin PI ja

PDG- ryhmien asetetuissa työkäytännöissä, jotka erosivat toisistaan. PI-ryhmän jäsenet haluaisivat oppia, mutta eivät uskalla tuoda esiin meneillään olevista projekteista tietoja, koska jäsenet pelkäävät oman asemansa puolesta. Tietojen paljastaminen voisi tuoda esiin sen, että he ovat jollain tapaa huonoja projektityöntekijöitä. Toisin sanoen valittu työkäytäntö vaikuttaa heidän jäsenyyteensä meneillään olevassa projektissa. (Bogenrieder & van Baalen 2007, 589–590.)

Vastakohtana tälle voidaan pitää PDG-ryhmän toimintaa, jossa työkäytäntö on jaettu jäsenten kesken. Kuitenkaan meneillään olevia tai menneitä projekteja ei yksilöidä. Näin ollen jäsenyys useissa eri ryhmissä ei rajoita PDG-ryhmän jäsenten toimintaa. Juurikin nykyisen työn erillään pitäminen auttaa tässä asiassa. Toisin sanoen molempien tapausten kannalta olennaista on se, että yhteisöjen toiminta ei kuitenkaan ole erossa organisaation muusta toiminnasta. Yhteisöön osallistumiseen vaikuttaa myös meneillään oleva projektityö ja niiden ryhmien normit. Näyttää siltä, että etäisyys arjen työhön auttaa tiedon liikkumisessa ja vaihtamisessa. (Bogenrieder & van Baalen 2007, 590–591.)

2.4.4 Sosiaalinen oppiminen käytäntöjen yhteisöissä

Useissa organisaatioissa oppiminen nähdään vain koulutusosaston tehtäväksi, mikä usein on organisaation ulkopuolisen tahon järjestämää. Usein kuitenkin tällainen koulutus riisutaan siitä kontekstista, jossa se olisi tärkeää ja merkityksellistä. Käytännöistä pyritään usein tekemään manuaaleja, ohjeita ja oppaita miten toimia, mutta samalla ikään kuin unohdetaan se mikä on tärkeää eli itse käytäntö, jota voidaan pitää yhtenä yrityksen tärkeimpänä oppimisen resurssina. (Wenger 1998, 249.)

Oppimista ei ajatella vain kognitiiviseksi toiminnaksi sosiaalisen oppimisen käytännön yhteisöissä -teoriassa, vaan se on enemmänkin kuin asioiden sisäistämistä oppijan

omassa päässä (Lave & Wenger 1991, 49; Lave 2009, 202; Gherardi 2000, 212). Oppiminen on sosiaalista osallistumista käytännön yhteisöihin (Wenger 2009, 210). Perinteiset oppimisen teorit katsovat oppimisen olevan prosessi, jossa tieto, joka joko löydetään tai lähetetään ihmiseltä toiselle (Lave & Wenger 1991, 47; Brown & Duguid 1991, 47). Toisekseen perinteisesti oppiminen käsitetään yksilölliseksi prosessiksi, jossa on selvä alku aja loppu ja joka on erossa meidän joka päiväisestä toiminnasta (Wenger 1998, 3). Kuitenkin sosiaalisen oppimisen teoriassa keskitytään enemmän myös siihen kontekstiin, jossa oppiminen tapahtuu (Lave 2009, 202). Laven ja Wengerin (1991, 47) mukaan aiemmat oppimisen teorit ymmärtävät yksilön yksinkertaiseksi ja ongelmattomaksi tiedon suhteen.

Sosiaalisessa oppimisessa niin oppiminen, ajattelu kuin myös tietäminen ovat ihmisten välisiä suhteita meneillään olevassa toiminnassa. (Lave & Wenger 1991, 51). Oppiminen, ajattelu ja tietäminen nousevat sosiaalisesti ja kulttuurisesti rakentuneesta maailmasta. (Lave & Wenger 1991, 51). Tieto sosiaalisesti rakentuneesta maailmasta välittyy kollektiivisesti kaikille ja tieto on avonaista (Lave & Wenger 1991, 51). Tietoa uusinnetaan jatkuvasti eli se on jatkuvassa liikkeessä toiminnan keskellä (Lave & Wenger 1991, 51; Brown & Duguid 1991, 52). Tiedon ja oppimisen ei nähdä olevan objektiivista eikä oppiminen tapahdu vain yksilön päässä vaan se on rakennettu yhdessä. Sosiaalisessa oppimisessa yhteisöissä opitaan sen yhteisön tavat puhua ja toimia. Sosiaalisessa oppimisessa taitoja ja tietoja ei välttämättä opita suoranaisesti vaan opitaan toimimaan yhteisössä. (Brown & Duguid 1991, 48.)

Organisaatiota ajatellen sosiaalisesti määrittäneet kompetenssit ovat koko ajan vuorovaikutuksessa yksilön kokemuksen kanssa (Wenger 2003, 77). Toisaalta myös se merkitys, joka annetaan yhteisölle, on koko ajan vuorovaikutuksessa yksilön kokemuksen kanssa (Lave & Wenger 1991, 52). Sosiaalisesti määritetyllä kompetenssilla tarkoitetaan sitä, että käytäntöjen yhteisöjen jäsenet yhdessä määrittävät sen, että mikä on tärkeä kompetenssi missäkin tilanteessa (Wenger 2003, 80). Kokemuksen ja kompetenssin vuorovaikutuksessa oppiminen juurikin tapahtuu niissä sosiaalisissa systeemeissä, joissa yksilöt ovat mukana. (Wenger 2003, 77; Wenger 2009, 210; Lave & Wenger

1991, 49–50). Toisin sanoen merkityksiä ja kompetensseja luodaan yhdessä ja ne rakentuvat sellaiseksi kuin yhteisössä katsotaan arvokkaaksi. Toinen tapa ajatella oppimista on ajatella se ihmisten jatkuvaksi historialliseksi tuotannoksi ja muutokseksi (Lave & Wenger 1991, 51). Toisin sanoen ihmisen identiteetti muuttuu ja rakentuu suhteiden kanssa vuorovaikutuksessa siinä yhteisössä, jossa toimitaan. (Lave & Wenger 1991, 53).

Wenger (2009, 210) tuo esiin neljä ehtoa, jotka vaikuttavat oppimiseen, tietoon, tietämiseen ja tietäjiin. Ihmiset ovat sosiaalisia olentoja, jotka oppivat toisilta. Tieto on kompetensseja suhteessa niihin arvostettuihin asioihin, jotka kussakin kontekstissa nähdään tärkeäksi. Kolmanneksi tietäminen tai tietämys on juurikin osallistumista sellaisiin ryhmiin ja toimintaan, jossa tavoitellaan tärkeiden kompetenssien saavuttamista. Toisin sanoen osallistutaan maailmaan aktiivisesti. Neljänneksi yksilön tulee antaa toiminnalleen ja osallistumiselleen tarkoitus kokemuksen kautta. (Wenger 2009, 210.)

Wengerin (1998, 5; Wenger 2009, 211) mukaan sosiaalinen osallistuminen sosiaalisena oppimisen prosessina tulee sisältää neljä komponenttia:

- Merkitys: tapa puhua meidän omasta muuttuvasta kyvystä yksilöllisesti ja kollektiivisesti sekä se tapa, jolla koemme elämämme ja maailmamme merkitykselliseksi.
- Käytäntö: tapa puhua jaetuista historiallisista ja sosiaalisista resursseista, näkökulmista ja viitekehyksistä, mikä auttaa säilyttämään yhteisen osallistumisen toimintaan.
- Yhteisö: tapa puhua niistä sosiaalisista rakennelmista, jossa yhteinen toiminta on määritelty ja jossa toiminta nähdään kompetenssina
- Identiteetti: tapa puhua siitä, että miten oppiminen muuttaa sitä, että mitä olemme ja kuinka tulimme siksi mitä olemme kyseessä olevassa yhteisössä

Nämä neljä komponenttia ovat yhteydessä toisiinsa ja ne ovat määrittäneet toistensa kautta (Wenger 2009, 211–212). Tiivistäen voi sanoa, että oppiminen on siis osallistumista ja panostamista yhteisön käytäntöihin joka päivässä työssä ja toiminnassa.

Yhteisölle osallistuminen merkitsee sitä, että oppiminen on käytäntöjen muokkaamista ja kehittämistä sekä uusien jäsenien saamista yhteisöön. Organisaation kannalta tämä tarkoittaa sitä, että sen tulisi oppiakseen ja säilyttääkseen sen mitä se tietää, mahdollistaa ja säilyttää nämä käytäntöjen yhteisöt, jossa oppiminen juurikin tapahtuu. (Wenger 1998, 7-8; 2009, 213.) Yksilölle oppiminen käytäntöjen yhteisöissä merkitsee sitä, että yksilö osallistuu ja panostaa aktiivisesti yhteisön toimintaan (Wenger 1998, 7).

Oppimisen kokemukset eivät aina ole niin selviä ja usein opimmekin sellaista, jota ei ollut tarkoitus oppia. Emme usein ole edes tietoisia siitä, että opimme jotakin (Lave 2009, 201). Ongelma ei olekaan se, että emme tiedä, että opimme työkäytäntöjen kautta. Ongelmana enemmänkin on se, että emme osaa puhua oppimisestamme, toisin sanoen reflektoinnille ei jää sijaa. Teoria sosiaalisesta oppimisesta käytäntöjen yhteisöissä käsittelee niitä asioita, joista useimmat meistä ovat jollakin tavalla tietoisia, mutta meillä ei ole yhteistä kieltä puhua siitä. (Wenger 2009, 214.) Toisaalta johtuen suhteellisesta ymmärryksestä ihmisestä, maailmasta ja toiminnasta, oppimista ei pysty täysin sisäistämään tietorakenteiksi eikä ulkoistamaan kopioitaviksi toimintarakenteiksi. Osaltaan siksi, että osallistuminen käytäntöjen yhteisöihin perustuu koko ajan uudelleen neuvoteltuun ymmärrykseen maailmasta. (Lave & Wenger 1991, 51.)

2.4.5 Käytäntöjen yhteisöjen merkitys ja haasteet organisaatioille

Organisaatio voi sokaista itsensä jos se sulkee silmänsä käytäntöjen yhteisöiltä, koska usein juuri näissä käytäntöjen yhteisöissä työ saadaan tehdyksi ja ongelmat ratkaistuiksi. Usein kaikkiin ongelmiin työnkuvauksen mukaiset ratkaisut eivät toimi. Käytännön

yhteisöille tulisikin antaa mahdollisuus ja tilaa toimia. (Brown & Duguid 1991, 50.) Wengerin (1998, 243) mukaan institutionalisoinnin tulisi olla ikään kuin käytännön palveluksessa, koska käytännöt ovat juurikin sitä varten olemassa, että institutionaaliset rakenteet toimivat, ohjeelliset työkäytännöt olisivat tehokkaita ja auktoriteettien voimat toimisivat. Toisin sanoen käytännöt ovat todellisen työn tekemisen keskiössä (Wenger 1998, 243).

Organisaatio kohtaa monia haasteita, jos se pyrkii vaikuttamaan käytäntöjen yhteisöjen syntyyn. Kuitenkin on muistettava, että käytäntöjen yhteisöt eivät ole kontrolloitavissa täysin, eikä kontrollointi myöskään kannata, koska käytäntöjen yhteisöissä oppiminen perustuu juurikin siihen, että ne syntyvät omalla painollaan (Wenger 2009, 215; Lämsä 2008, 56). Toisaalta Wengerin (2003, 81) mukaan käytäntöjen yhteisöjen muodostumista voi edesauttaa. Jäsenille tulee taata kaikki tarvittavat resurssit, jotta he voivat oppia sen, minkä heidän täytyy ja tällä tavoin organisaatio pääsee hyödyntämään koko potentiaaliaan. Olemme usein instituutioidemme työkäytäntöjen vankeja. Kuitenkin organisaatiomallin- ja suunnitelman pitäisi kyetä vastaamaan henkilöstön oppimisen tarpeisiin. Liian usein kuitenkin käytäntöjen yhteisöt nähdään ei-toivottavina asioina. (Wenger 2009, 215–216.)

Brown ja Duguid (1991, 50) tuovat esiin sen, että sääntöjen mukaisia käytäntöjä on usein vaikea muuttaa sekä itsestään syntyvät käytäntöjen yhteisöt ovat jatkuvassa muutoksessa niiden luonteesta johtuen. Juuri tästä syystä tällaisilla työnkuvausten ulkopuolisilla käytännön yhteisöillä voi olla suuri merkitys organisaation kyvyille innovoida, koska käytännön yhteisön jäsenet koko ajan kokeilevat uusia tapoja tehdä työ paremmin pohjautuen aiempaan kokemukseen (Brown & Duguid 1991, 50; Wenger 1998, 245). Tällaiset käytännön yhteisöt voivat päästä irti organisaation ehkä jäykistä tavoista tehdä työtä. Brownin ja Duguidin mainitsemat todelliset käytännöt ja niiden yhteisöt voivat heidän mielestään olla juurikin innovaatioiden lähteitä organisaatiossa. Nämä ryhmät rakentavat yhdessä uusia konsepteja, joita he testaavat muuttuvassa toimintaympäristössä. (Brown & Duguid 1991, 50–51.)

Juurikin työtehtävien liiallinen yksinkertaistaminen ja ohjeistaminen voi saada aikaa niin kutsuttuja todellisia käytännön yhteisöjä, koska ohjeet ja dokumentit eivät aina anna ratkaisua käsillä olevaan ongelmaan. Toisin sanoen ohjeelliset työkäytännöt antavat joskus syyn todellisten ja epäformaalien käytännön yhteisöjen synnylle ja sitä ei tulisi estää. Toisaalta liiallinen työn kontrollointi ja standardisointi vie nämä todelliset työkäytännöt syvemmälle piiloon organisaatiolta jos organisaatiossa ei hyväksytä tällaisia tapoja tehdä työtä. Vaarana on, että todelliset ja informaalit käytännöt eivät enää onnistu rakentamaan siltaa ohjeellisen työkäytännön ja ympäristön vaatimusten välille, jos organisaatio on sokea näille syntyville käytännöille ja jatkaa organisaation uudelleenorganisointia sillä tavalla, että työtehtävät pyritään yksinkertaistamaan ja tekemään täysin dokumentoiduiksi. (Brown & Duguid 1991, 53.) Wengerkin (1998, 245) mainitsee, että instituutioiden ja käytäntöjen välillä pitää olla jonkin verran niin kutsuttua vapaata tilaa, eikä kaikkea voi jättää määriteltyjen ohjeiden ja instituutioiden varaan, eikä toisaalta kaikkea voi jättää pelkkien itsestään muodostuvien käytäntöjen yhteisöjen varaan.

Wenger kirjoittaa tavoista, joita voi käyttää, jotta käytännön yhteisöjä voisi syntyä ja ne voisi toimia. Yhteinen sitoutuminen toimintaan tulisi tehdä mahdolliseksi, mikä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Käytännön yhteisön muodostuminen vie aikaa, jotta se saavuttaisi koherentin ja yhtenäisen tilan ja toiminnan. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että yhteisön tulisi olla homogeeninen. Päinvastoin monimuotoiset yhteisöt ovat mahdollisia ja myös tuottavia. Vaikkakin yhteisön jäsenet olisivat aivan eri taustoista, niin yhteinen sitoutuminen toimintaan tekevät suhtautumisesta mahdollisiin ongelmiin uniikkia. Jokainen jäsen tuo oman panoksensa toimintaan ja jokainen identifioi itsensä yhteisössä omalla tavallaan, mutta samaan aikaan kehitetään myös yhteisiä tapoja tehdä asioita. Toisaalta jokaisen jäsenen on hyvä tietää, että kaikkea ei tarvitse tietää itse, vaan yhteisö voi auttaa ongelmatilanteissa. (Wenger 1998, 74–76.)

Käytäntöjen yhteisöt ovat tärkeitä niille organisaatioille, jotka ymmärtävät tiedon ja oppimisen yhdeksi tärkeimmistä resursseistaan (Lämsä 2008, 58; Wenger 2009, 215).

Lämsän (2008, 58) mukaan organisaation ollakseen tehokas, koostuu se useista eri käytäntöjen yhteisöistä, jotka kukin toimivat oman kompetenssinsa alueella. Wenger (1998, 246) mainitsee, että organisaatio ei ole yhtä kuin johdon alla olevia käytäntöjen yhteisöjä, vaan usein ne voivat toimia irrallaan itse johdosta. Johdon tulisi varmistaa, että ihmiset pystyvät osallistumaan niihin yhteisöihin, jotka ovat tärkeitä heille. Tieto tulisi nähdä muunakin kuin laskettavana pääomana. Se tulisi nähdä siinä koko kokonaisuudessaan, jossa tieto luodaan sosiaalisesti. Koko ekologia, jossa tietoa luodaan ja siirretään, tulisi ottaa huomioon. (Lämsä 2008, 59.)

Wenger tuo esiin tapahtumien, johtajuuden, yhteyden luomisen, jäsenyyden, oppimisprojektien ja artefaktien merkityksen oppimiselle käytäntöjen yhteisöissä (Wenger 2003, 81–83). Tapahtumilla voidaan varmistaa, että yhteisöjen jäsenet pääsevät vuorovaikutukseen keskenään. Yhteiset tapahtumat auttavat yhteisöjen jäseniä luomaan yhteisen identiteetin, mikä on tärkeää käytäntöjen yhteisöille. Tällaiset tapahtumat voivat olla muun muassa formaaleja tai ei niin formaaleja ongelmanratkaisutapahtumia. Tapahtumia ei saisi kuitenkaan olla liikaa, jotta niihin osallistuttaisiin. (Wenger 2003, 81.)

Yhteyden luomisella ei tarkoiteta ainoastaan sitä, että ihmiset pääsevät tekemisiin toistensa kanssa tapahtumien muodossa. Sillä voidaan tarkoittaa myös sitä, että joskus voi olla tärkeää, että yksilöt pääsevät vuorovaikutukseen keskenään jonkin tahon kautta. Yhteyksiä tulisi luoda useiden kanavien kautta eikä yhteyden luominen välttämättä tarkoita kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. (Wenger 2003, 83.) Formaalilla organisaatiolla voi olla myös rooli yhteyden mahdollistajana. Organisaatio voi mahdollistaa linkin organisaation sisällä toimivien käytännön yhteisöjen kesken. (Wenger 1998, 247.)

Yhteisön jäseniä täytyisi olla kriittinen määrä, mikä tarkoittaa sitä, että jäseniä täytyy olla riittävästi, mutta ei liikaa, jotta yhteinen identiteetti voisi rakentua jäsenten kesken. Yhteinen tavoite tulisi olla selkeä eikä tämänkään vuoksi jäseniä saa olla liikaa. Uusille jäsenille tulisi taata mahdollisuus päästä yhteisön jäseniksi. Toisin sanoen noviisien

tulisi päästä yhteisöihin oppimaan kokeneemmilta. Toisaalta tulokkaiden ei tulisi saada hämärtää yhteisön tavoitetta. (Wenger 2003, 83.)

Oppimisprojekteilla on suuri merkitys yhteiselle sitoutuneisuudelle yhteisössä. Oppimisprojektit voivat sitouttaa jäsenet yhteisöön tiukemmin vastuunkannon kautta. Tällaiset projektit syventävät tietämystä yhteisön omasta kompetenssin kohteesta. Oppimisprojektit voivat auttaa sulkemaan käytännön ja tiedon tarpeen kuiluja. (Wenger 2003, 83). Wenger (1998, 249) on luonut pääperiaatteet siitä, että miten organisaatio voi käytäntöjen yhteisöjen avulla saavuttaa niin sanottua organisaation oppimista:

- Rakenna oppimisen prosessi, joka perustuu käytäntöihin osallistumiseen
- Pääpaino tulee olla oppimisessa, ei opettamisessa ja oppimismahdollisuuksia, joita käytäntö tarjoaa, tulee hyödyntää
- Osallista yhteisöjen jäseniä suunnittelemaan omaa käytäntönsä, mistä siitäkin voi oppia
- Anna yhteisöille pääsy niihin resursseihin, joilla nämä yhteisöt voivat olla vuorovaikutuksessa muiden yhteisöjen kanssa

Useiden toimipaikkojen työntekijöistä käytännön yhteisön muodostamisen mahdollistaminen voi opettaa sen jäseniä enemmän kuin mikään formaali koulutus. Näiden yksilöiden tapaamisen mahdollistaminen auttaa kokemusten jaossa ja siitä voi tulla hyvin arvokas resurssi organisaatiolle. Tosin tämä ei takaa, että oppimista saati yhteisöä syntyisi, mutta mahdollisuus on hyvä taata. Usein onkin niin, että organisaation oppiminen riippuu hyvin pitkälti sen kyvystä rakentaa tällaisia yhteisöjä. (Wenger 1998, 250.)

Tosin käytännön yhteisöjä voidaan pitää organisaatiolle etuna, mutta samaan aikaan ne myös voivat olla myös haaste. Ne luovat sitoutumista organisaatioon ja oppimiseen, mutta osallistumisen paikkaan sidonnaisuus aiheuttaa sen, että yhteisöt eivät etsi sidok-

sia oman käytännön yhteisön ulkopuolelta. Toisaalta jos organisaatio panostaa käytännön yhteisöjen rajoilla tapahtuviin kohtaamisiin niin organisaatio voi välttää organisaation sirpaloitumisen. (Wenger 1998, 256.)

3 Tutkimusmenetelmät

Tässä kappaleessa esittelen tutkimuksen metodologiset lähtökohdat. Aloitan tarkasteluni käsittelemällä laadullista ja tapaustutkimusta. Esittelen tässä luvussa aineistonkeruu tapani sekä tutkimuksen etiikkaan liittyviä asioita.

3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus on hyvä tapa tutkia kun halutaan selvittää tutkittavien kokemuksia heidän omasta näkökulmastaan. Laadullinen tutkimus pyrkii myös tutkimaan kontekstin vaikutusta tutkittavaan asiaan. Laadullinen tutkimus sopii monimutkaisten asioiden tutkimiseen kuten esimerkiksi kulttuurin tai yhteiskunnan tutkimiseen. (Hennink et. al. 2011, 9-10.) Mielestäni organisaation oppimisen tutkiminen määrällisiä menetelmiä käyttämällä, ei voida päästä syvälle itse oppimisprosessin ymmärtämisessä. Oppiminen onkin monimutkainen asia, jota voi olla hankalaa suoranaisesti laskea.

Mitä ovat sitten laadullisen tutkimuksen lähtökohdat? Miten tutkimuksessani maailmaa käsitellään ja tulkitaan? Tutkimukseni lähtökohta on tulkinnallisen paradigman mukainen, eikä niinkään positivistinen (kts. Hennink et. al. 2011, 11). Toisin sanoen tulkinnallisen paradigman mukaan tutkittaessa pyrimme ymmärtämään ihmisten omaa kokemusta maailmasta, jota kutsutaan myös emic-lähtökohdaksi. Tässä lähtökohdassa ei niinkään keskitytä faktoihin vaan niihin merkityksiin, joita ihmiset itse antavat omille kokemuksilleen heidän omassa elämässään. (Hennink et. al. 2011, 14.)

Positivismia on kritisoitu siitä, että sen lähtökohtana on objektiivinen mittaaminen, mikä erottaa tutkijan tutkittavista, eikä ota huomioon sitä interaktiivista datan keräämisen prosessia. Kun taas tulkinnallisessa näkökulmassa painotetaan tulkinnan ja havainnoinnin merkitystä yrityksessä ymmärtää sosiaalista maailmaa. Tulkinnallisen näkökulman mukaan maailma on rakentunut sosiaalisesti. Laadullinen tutkimus niin kuin tutkimuskin tulkinnallisesta näkökulmasta kyseenalaistaa arvoista irtaantuneisuuden tai sen, että tutkijalla ei olisi vaikutusta tulkintaan tai datan keräämiseen. (Hennink et. al. 2011, 14–15.)

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää ja selittää toimintaa tai uskomuksia siinä kontekstissa, jossa toiminta on. Tutkija pyrkii laadullisessa tutkimuksessa antamaan tulkintoja, joita tutkittavat itse antavat kokemuksistaan heidän omin sanoin ja käsitejärjestelmineen. Toisin sanoen tutkija ei pyri ymmärtämään tutkimuskohdetta vain omalta kannaltaan tutkijana, omine viitekehysineen vaan tutkittavan kannalta. (Hennink et. al. 2011, 17–18.)

Ymmärrystä tutkimuskohteesta jaotellaan usein emic- ja etic-käsitteiden avulla. Emic-näkökulmalla tarkoitetaan sitä, että miten tutkittavat itse yhteisön sisällä kokevat asiat eli toisin sanoen sillä tarkoitetaan sisäpiirin kokemaa todellisuutta. Kun taas etic-näkökulmalla tarkoitetaan ulkopuolisen muodostamia mielipiteitä ja näkökantoja. Tuloksena voi olla usein hyvinkin erilaisia vastauksia ja tulkintoja riippuen siitä, että mistä näkökulmasta asiaa tarkastellaan. (Hennink et. al. 2011, 18–19.)

Laadulliselle tutkimukselle on tärkeää se seikka, että tutkijan oma subjektiivisuus hyväksytään. Tutkija vaikuttaa tutkimukseen omalla subjektiivisuudella sekä tutkittavat rakentavat itse oman subjektiivisen käsityksen omasta maailmastaan. Tutkijan oma tausta ja positio tieteen kentällä vaikuttavat myös datan keräämiseen ja sen tuottamiseen. Tämän vuoksi tutkijalle on tärkeää laadullisessa tutkimuksessa, että hän reflektoi oman tutkimuksen vaiheita. Tällä tavoin tutkija legimitoi omaa tutkimustaan. (Hennink et. al. 2011, 19–20.)

Itse huomasin sen, kun olin havainnoimassa, niin osa tutkittavista oli hyvinkin kiinnostuneita siitä, että miksi olen siellä ja osa saattoi olla myös hieman epäluuloinen tutkimuksen tarkoituksesta. Haastattelujen jälkeen usea haastateltavista kysyi tarkemmin tutkimuksesta. Pyrin aina selventämään tutkittaville, että tarkoitukseni ei ole löytää heikointa lenkkiä myyntiorganisaatiosta vaan tarkoitukseni on tutkia siellä oppimista sekä tiedonkulkua ja sitä kuinka sitä voisi kehittää. Osa tutkittavista koki haastattelun jollakin tapaa pelottavaksi ja osa epäröi vastata haastattelussa, mutta mitenkään merkittävällä tavalla se ei hankaloittanut aineiston keräämistä.

Toisaalta vaikutukseni tutkimukseen näkyy myös siinä, että olin jo aiempaan tutkimukseen tutustunut ja se vaikuttaa siihen, että mihin minä tutkijana kiinnitän huomiota. Olin tutustunut muun muassa tämänkin tutkimuksen teoreettisena pohjana olevaan sosiaalioppimiseen käytäntöjen yhteisöissä, joten aihe oli jo valmiiksi minulle tuttu. Pyrin kuitenkin haastateltaessa ja havainnoitaessa olemaan neutraali sen suhteen, mitä aineistosta nousee esille.

Tulen saamaan pienen korvauksen tutkimuksen teosta, mutta kuitenkin en sinänsä ole tutkittavan yrityksen palkkalistoilla, mikä auttaa minua irtautumaan itsenäiseksi tutkimuksen tekijäksi irti organisaatiosta. En työskennellyt yrityksessä tutkimuksen teon aikana. Koulutukseni vaikuttaa myös jonkin verran tutkimukseen. Olen opiskellut noin viisi vuotta yliopistossa liiketaloustieteitä niin on varmaankin turha väittää, että se ei ohjaisi omaa päättelyäni ja tulkintaani. Itse tutkimuksen fokus onkin liiketaloustieteellinen.

3.2 Tapaustutkimus

Tutkimukseni keskittyy yhteen tapaukseen, eli tutkimassani yrityksessä myyntitiimin oppimiseen ja tiedon liikkumiseen. Tutkimukseni pyrkii selvittämään niitä oppimisen prosesseja, joita yrityksessä on ja kuinka niitä voisi mahdollisesti kehittää. Tapaustutkimus on hyvin yleisesti käytössä liiketoiminnan tutkimuksessa, koska sillä saadaan

rikasta tietoa itse yrityksestä ja tutkimuksesta tuleekin silloin helpommin lähestyttävää (Eriksson & Kovalainen 2008, 115). Koskinen et. al. (2005, 156) mukaan tapaustutkimus tuo monimutkaisuuden tajua liiketaloustieteisiin, jossa ei aina ole varaa puhtasopiseen teoretisointiin. Toisaalta tapaustutkimusta on usein tieteellisessä keskustelussa kritisoitu ja kerrottu tapaustutkimuksen olevan vain ankedoottinen kuvaus, josta puuttuu tieteellisyys (Eriksson & Kovalainen 2008, 116). Kuitenkin tapaustutkimuksella on usein päämääränä pystyä sanomaan jotakin kyseessä olevasta tapauksesta ja siitä kuinka välttää mahdollisia virheitä (Eriksson & Kovalainen 2008, 116). Tavoitteenani onkin antaa jotakin ehdotuksia, miten tutkimassani yrityksessä oppimista voisi kehittää eli tavoitteeni on käytännönläheinen.

Tapaustutkimuksessa on Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 117) mukaan tärkeää, että tapaus rajataan riittävästi tutkimuskysymyksen avulla. Toisin sanoen, mikä liittyy tapaukseen ja mikä ei. Itse olen tutkimuksessani rajannut oppimisen käsittelemään myyntiorganisaation oppimista ja tarkemmin asiakkuuspäälliköiden oppimista. Eriksson ja Kovalainen (2008, 119) jaottelevat tapaustutkimukset intensiivisiin ja laajoihin tapaustutkimuksiin, missä intensiivinen tarkoittaa sitä, että tutkitaan esimerkiksi yhtä henkilöä organisaatiossa sen vuoksi, että hänellä on jotenkin uniikki rooli. Laajoissa tapaustutkimuksissa taas tutkimuksen keskiössä on jokin asia, jota tutkitaan usean yksilön avulla (Eriksson & Kovalainen 2008, 122). Minunkin tutkimukseni voidaan sanoa olevan laajaa tapaustutkimusta, koska tutkin myyntiorganisaation oppimista tarkkailemalla ja haastatteleamalla kymmentä asiakkuuspäällikköä, myyntijohtajaa ja myyntiassistenttia.

Usein laajoissa ja usean tapauksen tapaustutkimuksissa aineiston ja tutkimuskohteen kuvaus ei ole niin kattavaa kuin intensiivisissä tapaustutkimuksissa, koska tutkijaa ohjaa ennalta tutkijan päättämät teoreettiset viitekehykset, jotka ohjaavat tutkijan mielenkiintoa tutkimusprosessin aikana. (Eriksson & Kovalainen 2008, 123.) Omassa tapauksessani ja tutkimuksessani pyrin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti tutkimaani kohdetta, mutta myös minua tutkijana ajoi aiempi tutkimus tutkimaan ja joitakin ennakkoodotuksia minulla tutkijana oli ennen kentälle menoa.

Keräsin tutkimukseni aineiston haastattelemalla ja havainnoimalla. Havainnointi auttaa varmistamaan haastattelun tuloksia, sekä ne auttoivat minua tutustumaan itse organisaatioon. Havainnointi antoi minulle myös sellaista tietoa, mitä ei pelkällä haastattelemalla olisi voinut saada. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 125) mukaan usein muulla tavalla kuin haastattelemalla saadaan parempia todisteita tutkittavasta asiasta. Kuitenkin jokaisella empiirisen datan lähteellä on omat heikkoutensa ja vahvuudet (Eriksson & Kovalainen 2008, 126).

3.3 Tutkimukseni aineisto ja aineistonkeruumenetelmät

Keräsin tutkimukseni aineiston haastattelemalla ja havainnoimalla. Havainnoin kolmen päivän ajan asiakkuuspäällikköjen toimintaa sekä Suomessa että ulkomailla yhdessä toimipisteessä. Yrityksellä on toimipaikkoja ulkomailla ja pääkonttori sijaitsee Suomessa. Suoritin yhteensä kymmenen haastattelua Suomessa ja yhdessä ulkomaan toimipisteessä. Haastattelin yrityksen myyntiorganisaatioon kuuluvia henkilöitä kuten esimerkiksi asiakkuuspäälliköitä, myyntiassistentteja sekä myynnistä vastaavaa henkilöä, toimitusjohtajaa.

3.3.1 Havainnointi

Etnografia on Fettermanin (1998, 1) mukaan juurikin arkisten asioiden ja rutiinien havainnointia. Toisaalta tutkimustani ei voi kutsua etnografiaksi, koska etnografia vaatii todella pitkän kenttätöön. Suoritan tutkimukseni havainnoimalla kolmen päivän ajan Suomessa ja toisen kolmen päivän jakson ulkomailla yrityksessä asiakkuuspäälliköiden ja myynnin esimiehen, toimitusjohtajan toimintaa. Havainnoin asiakkuuspäälliköiden työtä jokaisella heidän työnsä alueella, kuten esimerkiksi tapaamisissa, palavereissa ja jopa myös lounastapaamisilla, mikäli se oli vain mahdollista. Tosin aina se ei ollut

mahdollista. Ulkomaan toimipisteessä ollessani pääsin pariin otteeseen mukaan lounaalle, sekä Suomessa pääsin seuraamaan yhtä palaveria, jossa oli mukana henkilöitä useista eri toiminnoista yrityksen sisältä.

Tilanteilla, missä havainnointia tehdään, on vaikutusta havaintojen luonteeseen. Koskinen ym. (2005, 92) puhuu taka -ja etualueista eli tilanteiden erosta jos havainnoidaan esimerkiksi lounastapaamisia tai itse työpisteessä tapahtuvia tilanteita. Jos keskityttäisiin vain virallisiin tilanteisiin, niin kuva työyhteisön toiminnasta voisi jäädä kapealaiseksi ja näin ollen havainnoimalla kaikkia tilanteita, joita työpäivän aikana tulee vastaan, voidaan saada rikkaampi aineisto (Koskinen ym. 2005, 92). Tutkimukseen osallistuminen oli tutkittavien omaan vapaehtoisuuteen perustuvaa.

Tarkemmin aineistonkeruumenetelmänäni oli ei-osallistuva havainnointi. Havainnoinnilla ilman osallistumista tarkoitan Grönforsin (2008, 49) mainitsemaa havainnoinnin muotoa, jossa itse työhön ei osallistuta tai ei ainakaan aluksi osallistuta. Hän kuitenkin tuo esiin sen, että tutkija ei voi mennä havainnoimaan ilman, että osallistuu ainakin jollakin tavalla organisaation arkeen (Grönfors 2008, 49, Crang & Cook 2007). Davies (2008, 82) puhuu osallistumisen tason vaihtelevan tutkimuksen mittaan. Osallistumiseni toki tiedettiin yrityksessä enkä näin ollen voi olettaa, että osallistumisellani ei olisi mitään vaikutusta ja voi olla, että osallistumiseni taso vaihteli havainnoinnin aikana. Pyrin kuitenkin olemaan kentällä Daviesin (2008, 82) mainitsema participant-as-observer, eli osallistun vain sitä kautta, että havainnoin. Erona osallistuvaan havainnointiin on Koskisen ym.(2005, 77) mainitsema osallistuva havainnointi, joka tarkoittaa sellaista tutkimusotetta, jossa tutkija viettää aikaansa kohteen parissa ikään kuin organisaation yhtenä jäsenenä ja osallistuu itse organisaation työhön.

Havainnoinnin aikana usein ajauduin pitkiinkin keskusteluihin asiakkuuspäälliköiden kanssa. Keskustelujen aiheet vaihtelivat niin päivittäisistä asioista maailman taloustilanteeseen sekä Suomen hallitusneuvottelujen etenemiseen. Toki tekemästani tutkimuksesta puhuttiin myös. Toisin sanoen Daviesin (2008, 82) mainitsema participant-as-observer tapa havainnoida ei ehkä ole paras termi ilmaisemaan omaa osallistumistani havainnoinnin aikana.

Tutkija tutkii kohdettaan havainnoinnissa kohteen luonnollisissa tilanteissa. (Koskinen ym. 2005, 77). Luonnollisella tilalla Koskinen ym. (2005, 77) tarkoittaa tilannetta, jossa tutkimuskohde tai tutkittava tekee asioitaan ilman tutkijan vaikutusta. Luonnollisena tilanteena tässä on myyntihenkilöstön jokapäiväinen työ ja erityisen tarkkailun kohteena myynnissä tulevan tärkeän tiedon liikkuminen ja oppiminen myyntiorganisaation sisällä.

Grönforsin (2008, 49) mukaan tutkijan sosiaalistumisprosessi on vaiheittainen. Näitä vaiheita ovat siirtymävaihe, jossa tutkija sosiaalistuu tutkimaansa ympäristöön ja luo suhteita, jotta itse havainnointi olisi edes mahdollista. Itsekin huomasin, että aloin pääsemään sisään siihen ympäristöön, missä olin havainnoimassa. Tosin tämä tarkoitti usein sitä, että asiakkuuspäälliköt alkoivat opettaa minulle heidän omaan työhön liittyvää teknistä tietämystä, toki vain pintaa raapaisten. Huomasin jossain vaiheessa havainnoinnin aikana, että tämä häiritsi hieman puhtaiden havaintojen tekoa ja sorruin usein havaintomuistiinpanoissani tulkintaan puhtaiden havaintojen sijasta. Seuraavassa sosiaalistumisprosessin vaiheessa keskitytään itse havainnointiin ja kolmannessa vaiheessa tutkija valmistaa raporttinsa, jolloin hän rakentaa siteen uudelleen omaan maailmaansa ja yrittää saada etäisyyttä aineistoon (Grönfors 2008, 49–50.)

Kokonaan vaikuttamatta oleminen havainnoinnin aikana on jokseenkin mahdotonta (Eskola & Suoranta 1998, 102). Crangin ja Cookin (2007, 13) mukaan onkin tärkeää tunnustaa se seikka, että tutkijan subjektiivisuus vaikuttaa itse havaintoihin ja analyysiin jonkin verran ja tämän asian tunnustaminen on keskeistä. Kuitenkin tarkoitukseni oli, että vaikuttaisin mahdollisimman vähän tutkittavien arkeen. Joka tapauksessa kentällä olemassa oloni tiedostetaan ja se saattaa jonkin verran vaikuttaa tutkittaviin. Tämän vaikutuksen vähentämiseksi on olemassa keinoja, esimerkiksi kentällä oleminen riittävän kauan (Alasuutari 1998, 64). Toisaalta ajatellen oman tutkimukseni havainnoinnin pituutta, niin se olisi voinut olla pitempikin. Kuitenkaan Pro gradu- työssä liian pitkään havainnointi jaksoon ei ole resursseja ja toisaalta tutkimalleni organisaatiolla tämä aika oli sopivampi. Toisin sanoen käytännön asiat sanelivat hyvin pitkälle sen, että kuinka kauan vietin kentällä aikaa.

Havainnointikin on itsessään subjektiivista toimintaa eli se on voi olla hyvin valikoivaa, koska tutkijan ennakko-odotukset ohjaavat havainnointia (Eskola & Suoranta 1998, 103). Havaintoja tehdään yleensäkin Eskolan & Suorannan (1998, 103) mukaan tutkijalle tutuista asioista. Ennen kentälle menoa tutustuin jonkin verran aiempaan tutkimukseen organisaation oppimisesta, joten tämä jo pakostakin hieman ohjasi havaintojani. Toisaalta aiempaan tutkimukseen tutustuminen auttoi minua kohdentamaan havaintojeni tekemistä relevantteihin asioihin.

Eskola & Suoranta (1998, 106) ja Grönfors (2008, 50) erottavat havainnoinnin ja etnografian toisistaan, tosin nämä erot ovat hyvin ohuet ja heidän mukaansa erot ovat todella pienet käytännössä. Eskolan & Suorannan (1998, 106) mukaan etnografia on kokemalla oppimista ja tutkija elää tutkimassaan ympäristössä tietyn ajan sen arkipäivää kuunnelen ympäristöään. Etnografisen tutkimuksen on tarkoitus kuvata yhteisön toiminnallisia käytäntöjä kokonaisvaltaisesti, eikä eri osioita hajoteta osiin ja jokaista tutkita yksittäisinä asioina (Eskola & Suoranta 1998, 106).

Voidaan siis sanoa, että tutkimukseni aineistonkeruussa käytin ei-osallistuvaa havainnointia. Osallistumattomassa havainnoinnissa kohteen ja tutkijan välinen vuorovaikutus ei ole tiedonhankinnalle merkittävää (Grönfors 2008, 50). Toisin sanoen tutkija on vain tutkijan roolissa kyseisessä organisaatiossa ja yrityksessä (Grönfors 2008, 50). Itse olin tutkijan roolissa, mutta osallistumisen taso kuitenkin vaihteli havainnoinnin mittaan, vaikka kyseessä olikin niin lyhyt aika.

Etnografisella tutkimuksella on ongelmana se, että kokonaisvaltaisuus voi kääntyä vaikutelmanvaraisuudeksi ja liialliseksi subjektiivisuudeksi, mutta tähän on keksitty keino vähentää sitä niin sanottujen tiheiden kuvausten avulla, millä pyritään antaa lukijalle mahdollisimman tarkkoja ja eläviä kuvauksia tutkitusta kohteesta (Eskola & Suoranta 1998, 106–107).

Havainnoinnille on tyypillistä, että tutkimuskysymykset tarkentuvat havainnoinnin edessä kentällä ja sen jälkeen (Koskinen ym. 2005, 80). Tutkimukseni tutkimuskysymys tarkentui havainnoin aikana sekä sen jälkeen. Ongelmana on, että kerrotaanko tarkat

tutkimuskysymykset tutkimuskohteelle. Koskinen ym. (2005, 89) tuo esiin esimerkin, että tarkemmat tutkimuskysymykset kerrotaan tutkittaville niiden tarkentuessa. Tällä tavoin voidaan rakentaa luottamusta minuun tutkijana ja tutkittavan tai tutkittavien välille. Toisaalta tutkimuskysymys ei omassa tutkimuksessani ole niin radikaalisti muuttunut, että se olisi kovinkaan oleellista. Lähinnä tutkimuskysymys on tarkentunut.

Tutkimuksen aineistonkeruuajana eli havainnoinnin aikana pidin kenttätyöpäiväkirjaa ja kirjoitin muistiinpanoja havainnoista. Koskinen ym. (2005, 93) painottaa tarpeeksi tarkkojen muistiinpanojen laatimisen tärkeyttä, koska niistä tulee ottaa selvää pitemmän ajan jälkeen. Tarkoitukseni oli kirjoittaa muistiinpanoja havainnoinnin aikana sekä kirjoittaa niitä auki päivän päätteeksi tarkemmin. Tämä toteutuikin yhtä havainnointi päivää lukuun ottamatta. Tästä huomasinkin, että havainnointimuistiinpanot kannattaa kirjoittaa puhtaaksi mahdollisimman nopeasti, jotta ne olisivat tuoreessa muistissa. Havainnoista muistiinpanojen tekemisessä ei ole oleellista se, että kirjoitetaan kaikki ylös vaan oleellinen. (Koskinen ym. 2005, 94).

3.3.2 Haastattelut

Suoritan haastatteluni puoli-strukturoitujen haastattelujen avulla eli toisin sanoen niitä voisi kutsua teemahaastatteluiksi (Koskinen et al. 2005, 104; Metsämuuronen 2006, 114). Teemahaastattelurunko löytyy liitteistä (Liite 1). Valintaani perustelen sillä, että verrattuna esimerkiksi strukturoituun haastatteluun niin teemahaastattelulla voidaan saada syvempää tietoa asiasta ja haastattelu ei rajoitu valmiiksi tarkasti määriteltyjen kysymysten kysymiseen. Haastattelujen aikana kysyinkin hyvin usein lisäkysymyksiä, joita ei ollut teemahaastattelurungossa alun perin. Toisekseen teemahaastattelu sopii tutkimukseeni sen vuoksi, että minä tutkijana voin ohjata haastattelua kuitenkin kontrolloimalla sitä täysin (Koskinen et al. 2005, 105). Kolmanneksi kahden ensimmäisen haastattelun jälkeen pystyin hieman vielä arvioimaan kysymysten laatua sekä sitä, että puuttuuko siitä jotakin. Lisäsin haastatteluihin muutaman tarkentavan kysymyksen ensimmäisten haastattelujen jälkeen. Teemahaastattelulle ominaista on se, että kysymyksi-en muotoa ei ole tarkasti määritelty eikä myöskään esittämisjärjestystä (Metsämuuronen

2006, 115). Teemahaastattelu suo tutkijalle mahdollisuuden esittää jatkokysymyksiä toisin kuin strukturoitu haastattelu (Koskinen et al. 2005, 108).

Haastattelin ulkomailla toimipaikan toimitusjohtajaa, joka on vastuussa myynnistä alueellansa ja hän vastaa niin Suomen kuin yhden kyseessä olevan toimipaikan asiakkuuspäälliköiden toiminnasta. Lisäksi haastattelin ulkomaan toimipaikan kolmea myyntifunktiossa toimivaa business-to-business asiakkuuspäällikköä sekä kahta myyntiassistenttia. Suomessa haastattelin kolmea asiakkuuspäällikköä, sekä yhtä myyntiassistenttia. Haastatteluista kaksi tehtiin englannin kielellä ja loput suomeksi. Haastatteluja varten kirjoitin haastattelurungon itselleni tutkijana avuksi haastatteluihin, jotta kaikki oleellinen tulisi käytyä läpi haastattelussa. Saman asian tärkeyden on tuonut esiin myös Koskinen et al. (2005, 108–109). Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan.

Mitä minun tulee ottaa huomioon haastateltaessa myyjiä ja myyntijohtajaa? Haastateltavat yleensä tulkitsevat kysymykset jollakin tavalla ja nämä tulkinnat vaikuttavat vastauksiin (Alasuutari 1999, 150). Alasuutari (1999, 150) puhuu jopa vastausten kaunistelemisesta. Samasta asiasta varoittaa Koskinen et al. (2005, 107), missä hän varoittaa siitä, että usein haastatteluilla saamme selville haastateltavan rakentaman todellisuuden asioista. Toisena asiana mikä tulisi ottaa huomioon, on oma rooli haastattelussa. Usein kirjallisuudessa on vaatimus siitä, että haastattelija ottaa neutraalin roolin haastattelutilanteessa, eikä ala kyseenalaistamaan haastateltavan vastauksia. Tosin joskus tämä voi johtaa siihen, että haastattelijasta tulee haastateltava. Siksi joskus tilanteesta riippuen haastattelijan täytyy hieman kyseenalaistaa haastateltavan vastauksia. Varsinkin silloin kun haastateltavana on jokin johtavassa roolissa oleva henkilö. (Koskinen et al. 2005, 111.)

Joissain tapauksissa haastateltaessa minulta kysyttiin heti ensimmäiseksi näiden haastattelujen tarkoitusta. Pyrin tässä tilanteessa aina selvittämään haastateltavalle tutkimuksen tarkoitusta. Osa haastateltavista koki asian tutkimukseni aiheen mielenkiintoiseksi.

3.4 Aineiston analyysimenetelmät

Oman aineiston tunteminen on tärkeää ja aikaa vievää. Havainnointi- ja haastatteluaineiston analyysissä tarkastelen sen sisältämiä merkityksiä sekä ihmisen toiminnan tavoitteita ja niiden mieltä (Eskola & Suoranta 1998, 107). Kielellä on suuri vaikutus siihen, miten aineistoa lähdetään analysoimaan. Itse ajattelen kielellä itsellään olevan jo todellisuutta rakentava ominaisuus ja totuutta ei voi ikään kuin saada selville, koska kieli ohjaa tulkintaamme ja ajattelemisen prosessia (kts. Eskola & Suoranta 1998, 139). Toisin sanoen kieli on sosiaalisen todellisuuden tuote että sen rakentaja. Näin ollen tekstit ja puheet ovat aina jokin näkökulma aiheeseen. (Eskola & Suoranta 1998, 141–143.)

Analysoin aineistoa aineistolähtöisesti aiempaan tutkimukseen peilaten ja myös kuvaamalla tutkimuksen kohteen yksityiskohtaisesti. Eskolan ja Suorannan (1998, 153) mukaan puhdasta aineistolähtöisyyttä ei ole olemassakaan, koska sen periaatteena on, että analysoisin aineistoa, kuin olisin tyhjätaulu ilman, että mikään ei ohjaisi ajattelua ja analysointiprosessiani. Koskisen et al. (2005, 230) mukaan kuitenkin pelkkä kuvaus ei ole riittävä, vaan se pitää liittää johonkin tieteelliseen keskusteluun. Tosin laadullisessa tutkimuksessa kuvaus on hyvin tärkeä myös.

Voidaan kysyä, että onko tutkimus aineistolähtöistä jos on esimerkiksi tässä tapauksessa jo jonkin verran tutustunut aiempaan tutkimukseen ja akateemiseen keskusteluun aiheesta. Mielestäni tutustuminen tieteelliseen keskusteluun ohjaa jonkin verran myös aineiston keräämistä. Eskola ja Suoranta (1998, 154) mainitsevatkin sen, että tutkimuskysymystä miettiessään usein tutkija joutuu tutustumaan aiempaan tutkimukseen.

Järjestän aineistoni teemojen mukaan, mitä aineistosta nousee esille (kts. Koskinen et al. 2005, 232). Teemojen avulla aineistoa on helpompi käsitellä, koska aineisto on luokiteltu teemoittain. Teemat voivat kuvastaa erilaisia tutkimusongelmaan liittyviä asioita. Toisin sanoen teemoittelu vaatii empirian ja aineiston vuoropuhelua. (Eskola & Suoranta 1998, 175–176.) Aineisto tulee todennäköisesti määräämään sen, että miten aineisto teemoitetaan. Saman tuovat esiin Eskola & Suoranta (1998, 157) kirjassaan. Aineistoa on vaikea teemoitella tai koodata kattavasti, koska aina on löydettäviä uusia näkökulmia aineistoon (Eskola & Suoranta 1998, 158).

Teemoittelun jälkeen voin edetä tyypittelemään jos se on tarpeellista. Tyypittelykin kuitenkin vaatii teemoittelun ainakin jossakin määrin. Voin etsiä aineistosta erilaisia tyypillisiä tarinoita tai tapahtumien kulkua. (kts. Eskola & Suoranta 1998, 182.) Tyypittelyllä on se etu, että se auttaa huomaamaan epätavallisen tavallisen joukosta ja useinkaan ei ole mielekästä keskittyä tyypilliseen tapahtumaan tai tarinaan vaan epätyypilliseen ja poikkeavaan (Eskola & Suoranta 1998, 182).

Koskisen et al. (2005, 245) mukaan laadullisen tutkimuksen tulkinnalle ja analyysille on ominaislaatuista se, että sille ei ole annettu selkeitä ohjeita miten tulkinnat tulee tehdä ja siksi on tärkeää kuvata itse ilmiö tarkasti ja kysyä aineistolta kysymyksiä, että miksi jokin on kuvatus kaltaisen. Pysin omassa analyysissäni antamaan useita tulkintoja sekä kuvaamaan aineistoa ja tutkimuskohdetta tarkasti ja mahdollisimman laajasti eri näkökulmista. Koskinen tuo esiin myös vertailun (kts. Koskinen et al. 2005, 245). Voin vertailla tapaustani muuhun tutkimukseen tai muihin yrityksiin.

Tutkimuksen validiteetilla mukailen Koskisen et al. (2005, 254) tulkintaa, jossa validiteetilla tarkoitetaan sitä, että miten jokin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, johon sen on tarkoitus viitata. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoisella validiteetilla taas tarkoitetaan sitä, että onko tulkinta yleistettävissä muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. Validiteetin tarkoitus on siis varmistua siitä, että tulkinta ei perustu väärin havaintoihin. Toisin sanoen laadullisessa tutkimuksessa on vaatimus loogisuudesta. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimus tulisi olla toistettavissa samanlaisena, mikä tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa ja omassa tapauksessani sitä, että havainnointi- ja haastattelutilanteet avataan lukijalle riittävästi, jotta samankaltainen haastattelu- ja havainnointitilanne olisi tehtävissä uudestaan. (Koskinen et al. 2005, 254–258.)

3.5 Tutkimuksen eettisyys

Koskisen et al. (2005, 278–279) mukaan jo ennen tutkimuksen suorittamista tutkijan tulee miettiä sitä, että voiko tutkimus vahingoittaa kohdetta jollakin tavalla. Tapauksesani tämä voi olla mahdollista esimerkiksi jos tieto päättyy kilpailijoiden käsiin tai jos tutkittava jollakin tapaa loukkaantuu tutkimuksen tuloksista (kts. Koskinen et al. 2005, 279). Vaikutusten miettimistä Koskinen et al. (2005, 279) kutsuu eettisysharkinnaksi. Tutkimuksen mittaan eettisyyttä tulee noudattaa ja tutkimuksen eri vaiheissa se on hieman erilaista (Koskinen et al. 2005, 282). Tutkimuksen alussa suostumuksen kysyminen ja eri asioiden kuten mahdollisten haittojen esille tuominen on tärkeää. Toisaalta Koskinen et al. (2005, 282) tuo esiin sen, että havainnointitutkimuksessa useinkaan tutkimuskysymyksen muuttumisesta ei kerrota tutkittaville, koska sen kertominen voisi aiheuttaa tutkittavien käyttäytymisen muutosta. Tosin Koskisen et al. (2005, 282) mukaan suurista muutoksista tulisi kertoa. Itse aionkin olla avoin ja tutkimuskysymyksistä pystyttiin keskustelemaan tarkastelemani yrityksen kanssa, jotta se palvelisi yritystä myös mahdollisimman hyvin. Havainnointi ja haastattelut perustuivat vapaaehtoisuuteen.

Tutkijan tulisi ottaa huomioon seuraavia asioita, jotka ovat eettisyyden kannalta tärkeitä: tutkijan tulee kertoa aikomuksistaan tutkimuskohteille, koska se luo luottamusta tutkijan ja tutkittavien välille. Tutkijan tulisi myös aidosti osoittaa kiinnostuksensa tutkittavana olevia kohteita kohtaan. Kolmanneksi tutkijan tulee pitää lupauksensa ja osoittaa, että häneen luotetaan. Neljänneksi tutkimusongelma tulisi osoittaa mahdollisimman myönteisesti tutkittaville. (Grönfors 2008, 33–33.) Tutkimuksessani koen, että yllä mainitut asiat ovat tärkeitä, jotta tutkittavat toimisivat ja vastaisivat haastatteluihin mahdollisimman normaaliin tapaan, jotta saisin kerättyä mahdollisimman monipuolisen aineiston. Haastattelujen ja havainnoinnin mittaan en kokenut, että tutkittavat olisivat kovinkaan muuttaneet käyttäytymistään. Tosin alussa huomasin hieman epävarmuutta ja epäilyä tutkimuksen tarkoituksesta.

Tutkimus suoritetaan anonyymisti. Anonymiteetin lupaaminen auttaa tutkittavia olemaan välittämättä tutkijasta tai ainakaan he eivät välttämättä muunna käyttäytymistään niin paljoa. Anonymiteetti voi kuitenkin haitata tutkimuksen vertailua toisiin tutkimuksiin (Koskinen et al. 2005, 284, 286). Toisaalta jo luvan pyytäminen on yksi kei-

no varmistaa, että tutkimus olisi eettisesti tarkasteltuna pätevää eikä tutkijan tulisi salata tutkittavilta, että hän tutkii heitä. (kts. Grönfors 2008, 35; Koskinen et al. 2005, 280). Tutkittavalla tulee olla oikeus kieltäytyä tutkimuksesta oman yksityisyytensä vuoksi (Grönfors 2008, 35). Kukaan ei kuitenkaan kieltäytynyt haastatteluista tai havainnoinnista. Koko raportista tehdään anonyymi sillä tavalla, että raportista ei voi tunnistaa yritystä eikä tiettyjä ihmisiä, jotka ovat olleet tutkimuksen kohteena. Jos raportissa on mainittu jonkin henkilön nimi, niin se on muutettu, jottei raportista voi tunnistaa ketään henkilöä, eikä yksilöidä esimerkiksi sitä, että keneen haastatteluotteessa viitataan.

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 66) mukaan tutkijan tulee kertoa, mikäli hän saa korvauksen tutkimuksen tekemisestä. Itse saan yritykseltä pienen korvauksen tutkimuksen suorittamisesta ja raportoinnista. En kuitenkaan koe, että se juuri vaikuttaa tulkintoihini ja analyysiini. Tein yrityksen kanssa myös vaitiolovelvollisuuspauksen eli en voi keskustella mistään yritykseen ja sen henkilöstöön liittyvästä asiasta kenenkään ulkopuolisen kanssa.

Entä jos tutkimani kohde ei tiedä, mitä haittaa tutkimuksestani on hänelle? Koskisen et al. (2005, 281) mukaan tutkijan on silloin kerrottava mahdollisista haittavaikutuksista tutkittaville. Tätä kirjoittajat kutsuvat informoiduksi suostumukseksi (Koskinen et al. 2005, 281; Eriksson & Kovalainen 2008, 71). Tämäkin liittyy edelleen suostumuksen saamiseen ja siihen liittyvään riittävään selostukseen siitä, että mitä tutkitaan. Tutkimuksella ei haeta syyllisiä, eikä varsinaisesti sitä oikeaa toimintatapaa yrityksessä. Tutkimuksella selvitetään millaisia työkäytäntöjä yrityksessä on ja mikään niistä ei ole toistaan huonompi. Tämä asia tuodaan esiin haastattelua aloitettaessa.

Millerin ja Bellin (2002, 53) mukaan informoitu suostumus täytyy saada ja varmistaa koko tutkimusprosessin ajan eli toisin sanoen tutkimuksen eri vaiheissa asioista tulee keskustella tutkittavan yrityksen kanssa. Itse tutkijana olen yhteydessä tutkimuksen eri vaiheissa yrityksessä toimivan, minun tutkimukseni valvojan kanssa ja keskustelen mahdollisista esiin nousevista ongelmista. Valvojani voi kommentoida tutkimustani. Hän oli mukana tutkimussuunnitelman hyväksymispalaverissa, jossa tutkimus suunnitelmani käytiin läpi.

Avoim suostumus avaa myös tutkijalle mahdollisuuksia kuten esimerkiksi sen, että hän voi irrottautua siitä yhteisöstä, missä on havainnoimassa ja tutkija voi keskittyä havainnointiin paremmin (Koskinen et al. 2005, 281). Toisin sanoen tapauksessani en joudu elämään sen yhteisön ehdoilla, jota tutkin. Tosin tapauksessani ja tutkimusasettelussani kyseessä on kuitenkin suhteellisen pieni yhteisö ja pieni osa yrityksestä ja aion tuoda esiin avoimesti sen, että olen havainnoimassa siellä.

On kuitenkin muistettava, että etiikka ei ole aina hyve varsinkaan silloin jos se johtaa itsesensuuriin (Koskinen et al. 2005, 288). Toisin sanoen etiikka tulee pitää mielessä tutkimusta tehdessä, mutta liiallinen salailu ja muuntelu syövät pohjan itse tutkimukselta.

4 Tutkimuskohteen esittely

Tässä luvussa esittelen yritystä ja asiakkuuspäälliköiden arkista työtä. Kerron asiakkuuspäälliköiden roolista organisaatiossa ongelmanratkaisijoina, sekä esittelen tapaus-tutkimukseni organisaatiota.

4.1 Yritys A Oy

Tutkimani yritys on globaali konserni, joka on jaettu kahteen erilliseen yritykseen tai segmenttiin. Tutkin vain toisen yrityksen myyntifunktion oppimista. Koko konserni työllisti vuoden 2010 lopulla maailmanlaajuisesti keskimäärin noin 6000 henkilöä. Suomessa näistä henkilöistä työskenteli noin 400 ja muualla Euroopassa 3800 henkilöä. Tutkimukseni asiakkuuspäälliköt vastasivat pääasiassa Euroopan myynnistä. Euroopan myynti oli vuona 2010 arvoltaan noin 200 miljoonaa euroa kun yrityksen kokonaisnettomyynti oli vuonna 2010 noin 300 miljoonaa euroa. Eurooppa onkin myynnissä mitatuna merkittävin alue. (Annual Report 2010, 70–71.)

Yritys A on kansainvälinen teollisuusyritys, joka tuottaa suunnittelu- ja sopimusvalmistuspalveluita. Asiakaskunta muodostuu suurista kansainvälisistä yrityksistä. Uusien asiakkaiden saamiseksi yrityksen prosessien on oltava sekä tehokkaita että kilpailukykyisiä. Yrityksessä laadukkaan tuotteen lisäksi asiakassuhteiden hoito on ensiarvoisen tärkeää ja siellä kiinnitetään erityistä huomiota toiminnan organisointiin siten, että asiakkaiden saama kokonaispalvelu paranee jatkuvasti.

Työ yrityksessä vaatii vahvaa teknistä osaamista ja yritys pyrkiikin olemaan asiakasorientoitunut sopimusvalmistaja, joka tarjoaa laadukkaita tuotteita kilpailukykyiseen hintaan. Yritys pyrkii hyvin vahvasti korkeaan tuottavuuteen ja kustannustehokkuuteen sen kaikissa toiminnoissa. Läheiset asiakassuhteet ovat yritykselle tärkeitä ja ne ovatkin selkeänä tavoitteena. Yritys pyrkii viemään osaamistaan vahvasti strategiansa mukaisesti ulkomaisiin toimipaikkoihinsa. (Annual Report 2010, 10.)

Yrityksen myyntiä uudelleen organisoitiin vuosien 2009 ja 2010 aikana, jolloin yrityksestä lähti myyntijohtaja pois, millä oli aiemmin kokonaisvastuu myynnistä. Nykyisin myynti on organisoitu sillä tavalla, että jokaisen alueen johtaja on vastuussa myös myynnistä ja asiakkuuspäälliköt ovat heidän alaisuudessaan. Organisaatiosta pyrittiin tällöin tekemään ketterämpää ja joustavampaa, jotta se voisi vastata tulevaisuuden haasteisiin. Suomessa ei yrityksessä ole enää juurikaan varsinaista tuotantoa, joten ulkomailta toimiva toimitusjohtaja vastaa myös Suomessa toimivien asiakkuuspäälliköiden toiminnasta ja myynnistä. Suomessa niin kuin ulkomaan toimipaikassakin työskentelee kolme asiakkuuspäällikköä. Näiden lisäksi Suomessa on yksi myyntiassistentti ja ulkomaan toimipaikassa kaksi, jotka avustavat myyntityössä. Asiakuuspäälliköt on jaettu asiakkaiden perusteella, eli yksi asiakkuuspäällikkö vastaa pääsääntöisesti yhdestä asiakkuudesta. Asiakkuudella voi kuitenkin olla useampi asiakkuuspäällikkö. Osa tutkimukseni asiakkuuspäälliköistä olivat ottaneet nykyiset tehtävänsä vasta jokin aikaa sitten, joten heillä ei välttämättä vielä tässä vaiheessa ollut niin paljon kokemusta asiakkuuspäällikön työstä Yritys A:ssa.

Ulkomaan toimipaikassa toimiva toimitusjohtaja vastaa Pohjois-Euroopan myynnistä. Suomessakin on R&D-osasto sekä esivalmistelun työntekijöitä, jotka ovat hyvin oleellinen osa myös asiakkuuspäälliköiden työssä.

4.2 Asiakkuuspäälliköiden rooli organisaatiossa

Asiakkuuspäällikkö on yrityksessä se henkilö, jonka työ koostuu hyvin pitkälti asiakkaan ongelmien ratkaisemisesta ja tarjouspyyntöjen laskemisesta. Ongelmien ratkaisu nousee todella suureen rooliin päivittäisessä työssä. Havainnoinnin aikana tuli selväksi se, että asiakkuuspäälliköt ratkaisevat päivittäin useita asiakkaan ongelmia, sekä varmistavat kaikki toimitusketjuun liittyvät asiat kuten esimerkiksi toimitusajat, tuotantopaikat ja niin edelleen. Asiakkuuspäällikkö yrittää etsiä ratkaisuja ongelmiin yhdessä muiden yrityksen työntekijöiden kanssa. Työssään asiakkuuspäälliköt tapaavat ja soittavat sekä lähettävät sähköpostia muun muassa esivalmistelijoille, tuotannonsuunnittelijoille, tuotekehitykselle ja tuotantopäälliköille. Haastatteluissa juuri ongelmanratkaisu yrityksen sisäisten toimijoiden kesken nousi yhdeksi tärkeimmäksi tavaksi ratkaista ongelmia ja oppia.

Organisaatiossa on pyrkimys, että asiakkuuspäälliköt olisivat se ainoa kontakti asiakkaaseen päin, mutta usein myös tuotannosta ja esivalmistelusta ollaan yhteydessä asiakkaaseen. Ulkomaan toimipaikan asiakkuuspäälliköistä suurin osa on suhteellisen uusia henkilöitä työssään ja tietoa vaihdetaan tiheästi niin muiden asiakkuuspäälliköiden kanssa kuin myös muiden organisaation toimintojen kanssa. Toisaalta myös Suomen asiakkuuspäälliköt ratkovat asiakkaan ongelmia yhdessä muun henkilöstön kanssa.

Asiakkuuspäälliköiden arkinen työ on hyvin intensiivistä sähköpostiin vastaamista ja kirjoittamista sekä puhelimella tapahtuvaa kommunikointia. Oppimista tapahtuu juuri-kin näissä tapaamisissa ja keskusteluissa. Asiakkuuspäälliköt ovat muodostaneet käy-

tännön yhteisöjä, jossa ongelmia ratkaistaan ja opitaan yhdessä toiminnan keskellä. Havaintojeni ja haastattelujeni perusteella näyttää siltä, että asiakkuuspäälliköt ovat jäsenenä useassa eri käytännön yhteisössä ja joskus myös näiden jäsenyyksien asettamat paineet ja vastuut ovat ristiriidassa keskenään. Asiakkuuspäälliköt kohtaavat haasteita arkisessa työssään niin johdolta, tuotannon puolelta, että asiakkaalta päin.

Havainnoinnin aikana en voinut kuin ihmetellä sitä kieltä, jota yrityksessä käytetään. Kieli on hyvin teknistä ja spesifiä. Kieli on sama riippumatta siitä, että mistä funktiosta henkilö on. Asiakkuuspäälliköiden odotetaan hallitsevan ja tuntevan omat tuotteensa ja niistä pitää kyetä puhumaan. Osaltaan kieli myös rakentaa sen yhteisön identiteettiä organisaatiossa, missä asiakkuuspäälliköt toimivat. Aineiston perusteella nousee esiin ainakin neljä eri yhteisöä, jossa asiakkuuspäälliköt ovat mukana jollakin tavalla. Jäsenyys ei aina ole täyttä jäsenyyttä, mutta silti oppimista tapahtuu yrityksessä näissä käytännön yhteisöissä ja niiden rajoilla. Osa näistä käytännön yhteisöistä ei noudata organisaation formaaleja rajoja ja ne ovat muodostuneet, jotta asiakkaan tarpeet saataisiin tyydytettyä mahdollisimman tehokkaasti.

5 Organisaation oppiminen kohdeyrityksen myyntiorganisaatiossa

Viidennessä luvussa käsittelen tutkimukseni tuloksia. Aluksi tuon esiin sen, että millaiset taidot ovat asiakkuuspäälliköille merkityksellisiä ja sen, että mitä he kaipaisivat lisää. Kerron miten yrityksen myyntifunktiossa käytännön yhteisöt ovat rakentuneet sekä sen, että miten oppiminen tapahtuu näissä yhteisöissä. Pyrin kuvaamaan oppimisen prosessia mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja ymmärrettävästi.

5.1 Asiakkuuspäälliköiden osaaminen ja vuorovaikutus päivittäisessä työssä

Asiakkuuspäälliköt ja myyntiassistentit tarvitsevat monenlaisia taitoja ja osaamista työssään. Heillä täytyy olla koko ajan kokonaiskäsitys siitä, että miten asiakkaan tarjouspyyntö etenee sekä heillä täytyy olla koko ajan mielessä tietoa asiakkaan tuotteen tuotannon tilasta, esivalmistelusta ja tuotekehityksestä. Suurimmaksi ja tärkeimmäksi taidoksi useissa haastatteluissa nousivat ihmissuhdetaidot ja kommunikaatiotaidot. Tärkeitä olivat myös kaupallinen ja tekninen osaaminen sekä kielitaito. Seuraava ilmenee kolmesta otteesta haastatteluista

Noh ainaki ihmissuhdetaitoja, se on niinku, niinku semmonen, etkö meillähän ei oo suoria alaisia ollenkaan niin, et me..mut me työskennellään varmaan sanosinko parin kymmenen ihmisen kans tai sun pitää saaha ne ihmiset työskentelemään sun asiakkuuden hyväksi niin niin sitä. Sitten tietenkin kaupallinen taito ja tekninen taito myös sillä tavalla, että sä tiität, että mitä sä myyt, että sekä että molempia taitoja.

Jaha, no...varmasti hmm...kommunikaatio osaamiset, että niinku pystyt keskusteluihin asiakkaitten, sisäisten henkilöitten kanssa täällä firmassa. Varmasti analyytiset taidot, että...ymmärrät numeroita ja niitten takana olevia juttuja, että ymmärrät, että mistä mikin johtuu...ööö...sitten varmasti niinkun on hyvä...tuntea ihmisiä tai ihmishenkeä, semmosta niinko psykologiaa niinko jonkin verran varmaan avoin pitäis olla ja öö...mites sen sanois, että....palveluhalukas ja halua palvella tai niinko auttaa öö...varmasti analyyttinen on yks asia, mutta toinen asia on ymmärrä miten...miten talouspuoli tai talousasiat niinku pyörii tai käy, että että...mistä muodostuu tulos, voitto, tappio tämmöset jutut. Ymmärtää varmaan koko ketjua, niinkö...toimitusketjua, että kyllä tässä niinkö, että kyllä tässä aika laajat tiedot ja taidot pitää olla tai ymmärtämiset.

No tuota...ulospäinsuuntaunu, että pystyy erilaisten asiakkaitten kanssa ollee tekemisissä ja no..englannin kielen taito alkaa olee välttämätön ku alkaa olee kaikki

kontaktit oikeestaan tuota muualla ku Suomessa...että ruotsi nyt ois kans iha hyvä taikka monet asiakkaat on Ruottissa tällä hetkellä ja että se on plussaa tässä hommassa että...Ja et sit jos aatellaan taas sitte uusasiakas puolta jos pyritään hankkimaan tuolta Keski-Euroopasta uusia asiakkuuksia niin varmaa saksan kielen taito ois kanssa hyvä olla. Ja teknistä puolta ois hyvä tietää näistä tuotteista ja niihin menevistä materiaaleista ja mitä on sitte mahdollisia vaihtoehtoja, että on jonkunlainen käsitys siitä, että mitä tuota..että mistä tuotteesta on nyt kysymys

Asiakkuuspäälliköiden työn luonteesta johtuu juurikin se, että kommunikaatio ja ihmishuhdetaidot nousevat niin suureen rooliin. Työssä vaaditaan laajojen kokonaisuuksien ja koko toimitusketjun hallintaa. Työn päivittäisessä tekemisessä näkyy vahvasti se tahto ja halu ratkaista asiakkaan ongelmia yhteisesti organisaatiossa. Asiakkuuspäällikön täytyy olla tekemisissä useiden organisaation toimijoiden kanssa kuten esimerkiksi tuotannon suunnittelun, esivalmistelun, tuotekehityksen sekä talouspuolen kanssa.

Usein asiakkuuspäällikkö onkin ristiriitaisessa asemassa, koska heillä on vastuu niin yritykselle kuin asiakkaalle. Voidaan ajatella, että yrityksen johdolle on tulostavastuu ja tuotantoon sellainen suhde, että heidän täytyy tietää, mitä tuotannossa tapahtuu ja tuotannon täytyy tietää, mitä asiakkaan puolella on tapahtumassa. Toisin sanoen asiakkuuspäällikön voisi sanoa olevan organisaatiossa välittäjä usean eri yhteisön kesken sekä samalla myös jäsen useassa käytännön yhteisössä (kts. Wenger 1998, 105–106). Toisaalta asiakkuuspäälliköt oppivat näissä yhteisöjen rajoilla uusia tietoja ja taitoja. Asiakkuuspäällikön täytyy saada koko toimitusketju toimimaan asiakkaan parhaaksi.

Yksi esimerkki tästä yhteisöjen rajoilla tapahtuvasta toiminnasta on havainnoinnin aikana tapahtunut esivalmistelijan ja asiakkuuspäällikön tapaaminen. Minun oli tutkijana mielenkiintoista havaita kuinka näillä toimijoilla on hyvin uniikki ja tekninen kieli. Tapaamisessa puhuttiin uuden tuotannon aloittamisesta ulkomailla. Tapaamisessa, jopa yhden kyseessä olevan maan valuutta oli saanut oman nimityksensä ja minulla kesti hetki ymmärtää, että mistä oli kyse. Asiakkuuspäällikköä kiinnosti tietää, että milloin

tuotannon aloittaminen on mahdollista. Esivalmistelija vastasi asiakkuuspäällikön kysymyksiin ja asetti ehtoja muun muassa riippuen työkalujen saamisesta kyseiseen kohteeseen. Koko tämän tapaamisen ajan kieli kuvasti minulle tutkijana sitä, että näillä kahdella toimijalla on yhteinen tavoite. Tämän vuoksi kommunikaatiotaidot ovat tärkeitä.

Kommunikaatiotaidot ja vuorovaikutuksen merkitys yhteisöjen rajoilla tulevat esiin myös seuraavassa katkelmassa. Usein ongelmiin ja haasteisiin saadaan ratkaisu sillä tavalla, että kaikki yhteisön jäsenet panostavat yhteisön toimintaan vaikka tätä ei ole kirjoitettu mihinkään manuaaliin tai työnkuvaukseen.

No se oli varmaan eilen tai toissapäivänä kun joku toimitus niinku vaikutti siltä, että me halutaan myöhästyttää toimitusta, koska vaikutti siltä, että me ei pystytä tekemään pois näitä asioita niin niin mulle vaikutti se vähän liian helpolta niinko antautumiselta ja ja annoin...niinkun tuolle öö tuotannonsuunnittelijoille joitakin ajatuksia, mitä tässä vois ratkaista ja hyvin äkkiä se ratkaistui sillä, että mä tavallaan otin vähän jäykemmän asenteen ja ja annoin niinku omaltakin puolelta jotakin, että auttaa häntä.

Toisaalta kun kysyin haastateltavilta, että millaista uutta osaamista he tarvitsevat, niin vastauksissa nousi usein esiin teknisten asioiden hallitseminen ja kielitaito. Toiminnanohjausjärjestelmien osaamisen kehittäminen katsottiin myös tärkeäksi muiden taitojen kuten finanssikoulutuksen rinnalla. Kuitenkin asiakkaat vaikuttavat siihen, että millaista osaamista asiakkuuspäälliköiltä vaaditaan. Toisin sanoen usein asiakkaiden kanssa toimiessa uusia vaatimuksia nousee esiin asiakkaan puolelta.

No tavallaan se tulee sieltä asiakkaan kautta ja se uuden oppiminen, että sun pitää niinkö oppia tuntee se asiakas ja heidän tavat toimia ja enemmän se on on niin-

ku, että se ei oo mittää ydinfysiikkaa, mutta se pittää tavallaan se polku käyä läpi, jotta sä voit siihen päästä sisälle.

Joka tapauksessa asiakkuuspäälliköt olisivat halukkaita myös jatkuvaan kehitykseen. Haastatteluissa kuitenkin nousi esiin se, että asiakkaan vaatimuksista johtuen uutta osaamista tarvitaan. Tutkimuksessa ilmeni, että juurikin näihin asiakkaan ongelmiin vastaaminen laukaisee kimmokkeen oppimiseen ja toimimiseen käytännön yhteisöissä. Se on ikään kuin motivoiva tekijä ja luo yhteisen tavoitteen toiminnalle.

Se on se, että asiakas vaatii meiltä...tomittajalla olis sellanen continous improvement ja sama, että miten nyt sanonta meni, että jos sä huomaat, että sä tarvitset jotain uutta osaamista niin se on jo liian myöhäistä. Että sen takia se ois tärkeää, että se kehitys ois jatkuvaa. Usein se voi olla rasittavaa, mutta se on erittäin tärkeää, että se olis jatkuvaa ja ja kovasti mä haluan ja itse olen sen jatkuvan kehityksen kannalla, että että...se on pakollista meillä.

Neuvottelutaidot ja myyntiin liittyvät taidot nähtiin sellaiseksi, että niitä tulisi kehittää eteenpäin. Myyntiin liittyviksi taidoiksi ja osaamiseksi luettiin myös esiintymisen opettaminen kommunikaatiotaitojen ohella.

Hmm...one good pack what I recall from direct experience is this agreement negotiations which we had last year and in the beginning of this year...so...during the negotiations period I felt that okay I'm not able to do it by myself and I got really good support from General Manager so maybe this...negotiation thing is one thing even if I have had one training last year in Finland but still it is something which comes with experience. Hmm...then maybe some financial specific issues...how to...numbers are related to each other...that's one thing. You can go more deep and deep on that. And maybe some international law issues.

Se varmaan liittyy sellaseen mistä on vuosikausia suomalaisten osalta puhuttu. Mutta, että esiintyminen ja tämmönen niinkun...asioitten selkeästi ulostuominen on varmaan semmonen missä pitää...pitää...pitäs kehittyä.

5.2 Käytäntöjen yhteisöjen rakentuminen Yritys A:n myyntifunktiossa

Kuten jo aiemmin kirjoitin, niin asiakkuuspäälliköt ovat jäsenenä useassa eri käytännön yhteisössä sekä he usein toimivat myös välittäjinä eri käytäntöjen yhteisöjen välillä (kts. Wenger 1998, 105–106). Havainnoinnin ja haastattelujen aikana ilmeni ainakin neljä erillistä käytännön yhteisöjä, joissa asiakkuuspäälliköt ovat mukana. Heidän roolinsa kussakin yhteisössä on hieman erilainen. Kahta näistä käytännön yhteisöstä voidaan sanoa Brownin ja Duguidin (1991, 41) mukaan todellisiksi käytännöiksi. Toisin sanoen nämä käytännöt ovat syntyneet sen jäsenten yhteisestä halusta, eikä niillä varsinaisesti ole yrityksessä formaalia statusta.

Näitä todellisia yhteisöjä nimitän Yritys A:ssa tuotantoyhteisöksi ja asiakasyhteisöksi. Asiakkuuspäällikkö on asiakkaan kanssa samassa yhteisössä, koska siellä on nähtävissä todellista kiinnostusta asiakkaan kanssa yhdessä ratkaista ongelmia. Organisaatiossa on myös myyntitiimi, joka sekin toimii kuin yhteisö sekä johtoryhmä. Johtoryhmällä ja myyntitiimillä on formaali status organisaatiossa. Johtoryhmän kokouksissa ovat mukana toimitusjohtaja, Pohjois-Euroopan asiakkuuspäälliköt sekä jokaisesta funktiosta edustaja, eli tuotannosta, henkilöstöpuolelta ja niin edelleen. Johtoryhmässä asiakkuuksia käsitellään laajasti ja näissä tapaamisissa toimitusjohtaja saa tietoa siitä, että miten yrityksellä ja sen myynnillä menee.

Mielenkiintoista on se, kuinka asiakkuuspäällikön rooli kussakin yhteisössä vaihtelee sen mukaan kuinka kokenut kyseinen asiakkuuspäällikkö. Rooli myös vaihtelee siitä syystä, että mistä yhteisöstä on kysymys. Asiakkuuspäällikön rooli ja identiteetin raken-

tuminen vaihtelee juuri riippuen siitä, että onko kyse tuotantoyhteisön tai asiakasyhteisön toiminnasta. Asiakkuuspäällikön kokemus on oleellista silloin kun kyseessä on myyntitiimin toiminta yhteisönä. Toisin sanoen jäsenyyksiä on erilaisia, jossa kunkin jäsenen identiteetti rakentuu (kts. Wenger 1998, 154–155).

Havainnoinnin ja haastattelujen aikana oli mielenkiintoista huomata kuinka asiakkuuspäälliköt puhuvat oman tiimensä työstä ja siitä yhteistyöstä, mitä heillä on. Nämä yhteisöt rakentavat mielikuvaa itsestään yhteisönä asiakkaan kautta (kts. Wenger 2003, 80). Yksilön identiteetillä ja käytännön yhteisöllä on selvä yhteys. Käytännön muodostuminen vaatii yhteisön, jonka jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja tunnustavat toisensa yhteisön jäseniksi. Jäsenyys perustuu yhteiselle neuvottelulle, joka voi olla hiljaista ja tiedostamatonta. Toisin sanoen yhteisön muodostuminen on myös identiteetin yhdessä rakentamista. Kuka minä olen tässä yhteisössä ja mikä on minun roolini? (Wenger 1998, 149.) Identiteetillä käytäntöjen yhteisöissä on merkitystä muun muassa siksi, että se auttaa yksilöä tietämään kuka on kuka ja mikä on hyvää ja mitä kenenkin kompetenssit ovat (Wenger 1998, 150–151). Asiakkaan nimi tulee hyvin usein esiin ja jollakin tavalla tunsin, että asiakkaasta ollaan ylpeitä ja että tämä asiakkuus määrittää sitä yhteisöä, missä kukin asiakkuuspäällikkö on jäsenenä.

Eii, ei meidän Asiakas 1:n alalla on kaikki niinku hyvässä kunnossa, että mä en osaa niinku sanoa mitä voisi vielä tehdä paremmin, mut mä uskon, että se tulee niinkun ajan mittaan.

Identiteetillä käytäntöjen yhteisöissä on merkitystä muun muassa siksi, että se auttaa yksilöä tietämään kuka on kuka ja mikä on hyvää ja mitä kenenkin kompetenssit ovat (Wenger 1998, 150–151). Asiakkuuspäälliköt ovat haastatteluiden perusteella hyvin tietoisia omasta ja muiden roolistaan yhteisössä ja omasta tehtävästään kysyttäessä sitä, että mitä he tekevät ratkaistakseen jonkin työssä eteen tulleen ongelman:

The best way is to look around the people who have been involved with that problem. If it is a production, quality or invoices or whatever...you collect the responsible people...have a short half an hour meeting and that's how is the best.

Mut sehän liittyy jokapäiväisessä työssä just noiden vastausten...jos mulla on joku dokumentti, esimerkiksi tuo mitä on tänään katottu. Eli logistiikkaan liittyvä dokumentti, jote en oo ikinä nähnykkään, niin sit mä huutelen tuoho viereiseen huoneeseen, josko sieltä löytyis apua tai sitten etin semmosen henkilön, joka mulle pystyy sitä auttamaan, että...et kyllä se aina kyselemällä löytyy, mutta että kyllä niitä yleensä tuommosia dokumentointiin liittyviä asioita, mitkä ei oo niin myyntiin koskevia.

Tässä katkelmassa asiakkuuspäällikkö puhuu luottohenkilöistä ja henkilöstön vaihtumisesta. Näyttää siltä, että yhteisöt eivät aina ehdi muodostua ja yhteinen päämäärä voi puuttua yhteisöltä. Tässäkin katkelmassa kuvastuu hyvin asiakkaan merkitys yhteisön identiteetin rakentajana. Jotkut asiakkaat voivat olla tärkeämpiä ja se tärkeä asiakas määrittää kunkin yhteisön identiteettiä.

Ongelmiahan on aina aika ajoin, mutta...tuota...välillä jos on...tulee joku tämmönen uuelta asiakkaalta tai nykyeltä asiakkaalta, että vähän semmosia sävyjä että tulee tarjouspyyntö, misä on aika paljon uutta materiaalia ja ehkä sitte se tuotantoteknologia millä se sitte pitäs tehdä niin meillä ei välttämättä sitä ei ole olemassa sitte, niin niin...siinä on välillä ollut tuota...ongelmia sitten koska niitten tarjouksien pitää aika nopeasti sitte saaha että sen saa siihen määrättyyn aikarajaan mennessä tehtyä ja...siellä on, ainaki ulkomailla ollu aika palijon vaihtuvuutta niin siellä ko mennee nii semmoset hyvät kontaktit niinkö johon voi ja on pystyny aina sillai luottamaan, että ne tekkee ne hommat ja tietää että se asia aina menee etiäpäin nii, nytkö siellä on vaihtunu sitte henkilöt nii sitä ei aina...ei ei oo sillai saanu luottamusta sinne suuntaan niille henkilöille. Voi sanoa, että jos niillä on joku kii-reempi projekti taikka tärkeämpi projekti sitte joillekki näille asiakkaille, että se on

sen takia sitte vähän niinkö jääny se oma homma siihe taka-alalle nii sitte on välillä sitte joutunu turvautuu näihin omiin vanahoihin luotto miehiin siellä, että voisko he niinkö vähän niinkö auttaa ja potkia niitä eteenpäin niitä omia asioita, että sais läpi sieltä, että se, tukeutumalla käytännössä niihin vanahoihin hyviin kontakteihin ja sitä kautta mä olen niinko saanu ylleensä ne onglemat ratkaistua. Toki siinä sitten...ei ei sillai oo ennää niitä niin sanottuja vanahoja hyviä henkilöitä siellä nii, sillon siihe panna sitte sähköpostia ku yleensä laitetaa kyselyä, pannaan kopio sitte sinne esimiehille nii saa niinko niitä asioita paremmin läpi sieltä, että sillaihan se on...

Haastateltava jatkaa vielä ja pyrkii miettimään parannusta tähän:

ois helepompi jos sitä fyysisesti ois siellä samassa paikassa ja pystyis kokoamaan kaikki siihen palaveriin ja käymään läpi niitä asioita, mutta...sillai ko ite välillä käy siellä toisessa toimipaikassa niin sillo pitää mahdollisimman paljo niitä uusia henkilöitä tavata siellä ja käyä läpi sitte näitä asioita, että onko sillai omassa toiminnassa parantamisen varraa vai onko siinä...ku mä oon niinko laittanu sinne, että eikö ne oo ymmärtäny vai miksi ne ei sitte oo siitä laittanu niinkö takasi feedbackia, että tarvii jonku lisätiedon siihen, että ne saa vietyä läpi sen, että

Organisaatiomuutokset, joita organisaatiossa on tapahtunut vaikuttavat hieman huolestuttavan osaa asiakkuuspäälliköistä ja osaltaan samassa paikassa fyysisesti oleminen auttaisi ainakin yhden asiakkuuspäällikön mukaan päivittäisiin haasteisiin vastaamista. Haastateltavan mukaan tiedon liikkumisen yhtenä parantavana tekijänä on, että kukin tuntisi toisensa paremmin. Wenger (2003, 81) mainitsee myös, että yhteisön jäsenille tulisi mahdollistaa se, että sen jäsenet tai saman työtehtävän parissa työskenteleville mahdollistettaisiin se, että he voisivat tavata toisiansa. Tällaista tapaamista voitaisiin pitää yhteisöjen rajoilla tapahtuvana kohtaamisena. Toisaalta jos edelleen näitä toimintatapoja viedään myyntitiimin käyttöön niin tällöin oppiminen ja tiedon liikkuminen

tapautuisi kolmen tai neljän eri yhteisön välillä, jossa asiakkuuspäälliköllä on välittäjän rooli.

Päivittäisessä työssä esiin tulevat haasteet asiakkaan puolelta motivoi asiakkuuspäälliköitä ja muuta tuotannon henkilökuntaa kuten esimerkiksi tuotannosuunnittelijoita, esivalmistelua ja tuotekehitystä työskentelemään yhdessä, jotta asiakkaan ongelmaan saataisiin ratkaisu. Yritys A:ssa muodostuu siten käytännön yhteisö sen jäsenten halusta ratkaista ongelma kun dokumenteista ja muista ohjeistuksista ei enää ole apua asiakkaan ongelman ratkaisussa (kts. Brown & Duguid 1991, 45–46). Tämän voidaan katsoa olevan juurikin sellainen todellinen käytäntö ja käytännön yhteisö, joka on rakentunut yhteisen tavoitteen perusteella, eikä sillä niin sanotusti ole tarkkaan määriteltyä roolia organisaatiossa. Tuotantoyhteisöissä siis rakennetaan yhteinen merkitys ongelmalle ja sen ratkaisulle. Asiakkuuspäälliköt saavat asiakkaalta kyselyitä ja he joutuvat vastauksen hakemaan organisaation sisältä. Toisin sanoen he toimivat kahden yhteisön rajalla, tuotantoyhteisön ja asiakasyhteisön rajoilla. Asiakkuuspäälliköiden identiteetti rakentuu näissä kahdessa yhteisössä yhtä aikaa ja rinnakkain, koska asiakkuuspäällikkö on jäsen molemmissa yhteisössä samaan aikaan. Yhteisöjen rajoilla tapahtuvaa toimintaa kuvaavat useat eri haastatteluotteet:

No tiimityöllä on merkittävä rooli siinä mielessä, että...että että niitä...koska mun pitää olla asiakkaan suuntaan niinkun semmonen yksi ainut kontaktipiste niin niin mä kovasti niinku rely...niinku luotan noihin tietoihin, mitä organisaatiosta tulee jos jotain kysytään niin siinä on useasti mun pitää tätä tietoa hankkia monelta puolelta ja samoten jos jotakin projekteja viedään läpi niin...niin niin aina niissä projekteissa on monta osapuolta.

Mm...today its it's a...as I have been working in many positions in Company A and I have had different size teams. Today...under me there is only working my assistant but the teamwork is as I am an account manager for Customer 1 I may say that my team is all people related with...with the Customer 1 production. Production

managers, production planners, quality engineers and...and to be honest I would say that this teamwork is quite good. We know each other quite long period for the main persons for example. Of course there is some new people...some newcomers.

Hmm...aika iso, mä uskon. Mulla tuntuu vähän siltä, että että tuotantopuoli ja se, että kun mä lasken sen hintatarjouksen, että se riippuu niinkö paljjo muista ihmisistä, että se ei ole vaan se ei ole, että itse hoitaa sen jutun.

Asiakkuuspäälliköt ovatkin välittäjän asemassa kahden eri yhteisön välillä ja näillä rajoilla asiakkuuspäällikkö oppii asiakkaalta ja hän oppii kun hän vie näitä asiakkaan vaatimuksia eteenpäin tuotannon puolelle, eli asiakkuuspäällikön voidaan nähdä toimivan välittäjänä näiden kahden yhteisön välillä. Asiakkuuspäällikön vastuulla on, että tuotanto sujuu, joten hänen täytyy olla näiden kahden yhteisön välissä välittäjänä:

Aika tärkeä rooli, aika tärkeä rooli kuten sanoinkin, että aika usein se projektimanagerin tehtävä..ööö...sun työn tulos riippuu juurikin sun tiimin tuloksesta ja se voi olla useinkin, että olen vastuussa tästä kysymyksestä, mut mä en saa tulosta aikaan jos se tiimi ei siellä toisella puolella toimi oikein ja se voi olla sitte asiakkaan puolella joku kysymys me halutaan vastaus tai sit sisäisesti...hmm...tai asiakkaan mielessä samalla tavalla, esimerkiksi meillä on nyt jotain, jonkinlaisen tavoitteen, niin mä pysty vahvistamaan asiakkaalle ilman sitä, että se tiimi siel lattialla tai mein talon sisällä olis hoitanut jokainen omat hommat loppuun saakka, että sen takia se tiimi on, jos puhutaan nyt Asiakas 2 accountista, niin erittäin tärkeä ja toinen ulottuvuus on sit se laajempi tiimi täällä, mä olen johtoryhmän jäsen nii siellä on sitte vähä toinen ulottuvuus. Asiakas 2 account tiimissä niin...se tärkeää.

Toisaalta Suomessa työskentely tuotantoyhteisön ja myyntitiimin on kahden haastateltavan mukaan vähentynyt johtuen siitä, ettei Suomessa ole juurikaan tuotantoa tällä het-

kellä. Tosin myyntitiimin yhdessä oppiminen voi olla kuitenkin vähentynyt. Kuitenkin myyntitiimin sisällä edelleen rakennetaan merkityksiä ja opitaan yhdessä toiminnassa:

No...meillähän Suomessa muutama myyntihenkilö ja sourcing tässä, että kyllähän sitä niinkö ollaan tuota...jos ei päivittäin nii viikottain noita projekteja noita projekteja, misä ollaan sitte tekemisissä toistemme kanssa, mut on se...jollaki lailla pienentyny siitä, sillenko oli vielä kaikki toiminta täällä Suomessa ja nyt on aika paljon toimintoja sitte siirtyny ja suurin osa toiminnoista jo sitte siirtyny tuonne ulkomaille sitte niin se on jollaki lailla...enempi tehhään niinkö tässä yksin töitä ja vähempi on sitte semmosia, että tiimin kansa käytäs läpi näitä.

No tällä hetkellä aika vähänen elikkä tuota aika yksinään mennää ja ei meillä tässä tuota enää varsinaisesti tiimiä Suomessa oo, että tuota. Lähinnä joitaki yhteisiä juttuja, mutta hyvin vähänen sillai, että tuota, jos yleisesti aattelee niin ne...

Joka tapauksessa havainnoinnin aikana ja kahdessa haastattelussa kuitenkin tuli esille se, että tietoa vaihdetaan ja asiakkaan ongelmia ratkotaan Suomessakin yhdessä muun tuotantoyhteisön kanssa. Käytännön yhteisöjen muodostuminen ei olekaan kiinni välttämättä siitä kuinka lähellä sen jäsenet ovat fyysisesti toisiaan (Wenger 1998, 74). Palaverieita pidetään tuotantoyhteisön kesken niin puhelinpalaverieina tai videoneuvottelujen avulla. Olin mukana yhdessä palaverissa, jossa käsiteltiin yhtä projektia, eli asiakkaalle tuotteen valmistamista. Tässä tapaamisessa tuli esiin se, että joskus asiakkuuspäällikön voi olla vaikea toimia samaan aikaan kahdessa yhteisössä eli asiakasyhteisössä ja tuotantoyhteisössä (kts. Wenger 1998, 108–110.) Asiakkuuspäällikkö, joka oli tässä palaverissa mukana, joutui patistamaan ja saamaan tarkkaa tietoa tuotantopäälliköltä valmistusaikataulusta. Asiakkuuspäällikkö on vastuussa asiakkaalle, mutta myös hän kantaa vastuuta oman tuotantoyhteisönsä toiminnasta. Asiakkuuspäälliköt ottivat usein yhteyttä havainnoinnin aikana muun muassa esivalmisteluun ja tuotekehitykseen:

No kyllä se mulle ainakin on iso rooli, että mulla on erilaisia projekteja nii, mä en niitä yksin pysty tekemään. Että sen tarjouksen loppu...loppuvaiheet voin ite tehdä mutta, tai esimieheni kanssa yhdessä, mutta että kyllä mä siihen joka vaiheeseen sitte...en pysty ite tekemään koko prosessia.

Asiakkuuspäälliköiden rooli kussakin yhteisössä on siis hyvin moninainen. Osa asiakkuuspäälliköistä oli suhteellisen uusia omassa työssään. Heidän roolinsa yhteisössä voitiin nähdä noviisina, joka on tulossa täydeksi jäseneksi käytännön yhteisöön, niin asiakasyhteisöön kuin myös myyntitiimin jäseniksi. Uusien asiakkuuspäälliköiden koulutus tapahtui kokeneemman asiakkuuspäällikön avulla. Oppimista voisi kuvastaa hyvin tekemällä oppimiseksi. Koulutuksen aikana noviisi oppii kokeneemmalta. Uusi asiakkuuspäällikkö oppii toimimaan siinä yhteisössä, johon hän on tulemassa täydeksi jäseneksi (kts. Brown & Duguid 1991, 48). Tutkimuksessani oli nähtävissä se, että asiakkuuspäällikkö todellakin oppii yhteisössä ne tavat miten toimia yhteisössä ja asiakkaan kanssa:

Kyllä ää mulla oli siinä mielessä hyvä tilanne, että henkilö kuka antoi minulle tehtävät hän on kuitenkin talossa niin me päästiin käymään asioita hänen kanssa läpi ja ja...ja ja semmonen niinku oppimisaika oli siten niinku aika aika riittävät, että tuli käytyä nämä jutut läpi ja opittua ja kokeiltu yhdessä ja ja semmosta learning by doing ja ja tekemisen aikana ja ja niinku tulevat kysymykset tuli heti vastattua.

Koulutuksessa olikin parasta juuri yhdessä tekeminen ja asioiden läpi käyminen:

Se, että me pystyttiin yhdessä tekemään ja ja käymään läpi, että se ei ollut vaan joku kuiva listausta, että tätä tätä tätä vaan, että pääsin harjoittelemaan ja sitte niinku myös tarkistamaan, että mä olen tehnyt oikein.

Hmm...se oli...öö...kyl se...periaatteessa se oli riittävää ja siinä onkin se, että...hmm..tiedon virta ja tiedon osuus oli aika iso, että kun sä siin koulutushetkellä ymmärrät sen kaiken niin myöhemmin kun sä tulet itse käyttämään järjestelmiä niin sillan tulee sitte lisäkysymyksiä, mutta sen jälkeen meidän yhteistyö Asiakkuuspäällikkö A:n kans toimi hyvin, että periaatteessa, että me otettiin sellasia palaute sessioita hänen kanssaan ja ja katsottiin sitä viel tarvittaessa kerran tai pari kertaa, että asia on ymmärretty.

Yrityksessä on kuitenkin edelleen tavoitteena yhtenäistää työskentelytapoja myyntitiimin kesken. Usein asiakkuuspäälliköiden mukaan heillä on liikaa erilaisia tapoja hoitaa tarjousprosessia. Tosin usein tämä johtuu asiakkaasta, eikä niinkään itse asiakkuuspäälliköistä. Toisaalta voidaan nähdä, että uusi työkäytäntö on muodostunut asiakasyhteisön ja tuotantoyhteisön rajoille. Tämä uusi käytäntö ja käytännön yhteisö on muodostunut sen vuoksi, jotta asiakkaan tarpeet saataisiin tyydytettyä ja asiakkaan vaatimuksiin ja tarpeisiin saataisiin vastattua. Osaltaan asiakkaan vaatimukset vaihtelevat melko paljon joten siitä johtuu se, että täysin standardisoiduksi asiakkuuspäällikön työtä ei voida saada. Kuitenkin asiakkuuspäällikön jäsenyys eri yhteisöissä on todella merkittävää oppimiselle ja tiedon liikkumiselle. Asiakkuuspäälliköiden voidaan nähdä rakentavan uuden käytännön asiakasyhteisön ja tuotantoyhteisön rajalle. Asiakkuuspäällikön rooli onkin olla välittäjänä yhteisöjen rajoilla.

5.3 Tiedon jakaminen ja oppiminen yrityksen käytäntöjen yhteisöissä

Tietoa jaetaan ja opitaan Yritys A:n eri käytännön yhteisöissä. Asiakasyhteisössä, tuotantoyhteisössä, johtoryhmässä sekä myyntitiimissä tietoa vaihdetaan eri toimijoiden kesken. Usein oppiminen tapahtuukin näiden yhteisöjen rajoilla toimiessa. Asiakkuuspäälliköillä on asiakasyhteisöön niin sanottu perifeerinen jäsenyys, eli käytäntöjen yhteisöjen rajoilla on tilaa toimia, mutta kuitenkin ei olla yhteisön sisällä täydellisesti

mukana (kts. Wenger 1998, 117–118). Samalla tavalla uudet asiakkuuspäälliköt ovat tulemassa perifeerisen jäsenyyden avulla käytännön yhteisöön täydeksi jäseneksi.

Käytännöistä pyritään usein tekemään manuaaleja, ohjeita ja oppaita miten toimia, mutta samalla ikään kuin unohdetaan se mikä on tärkeää eli itse käytäntö, jota voidaan pitää yhtenä yrityksen tärkeimpänä oppimisen resurssina (Wenger 1998, 249). Sosiaalisessa oppimisessa yhteisöissä opitaan sen yhteisön tavat puhua ja toimia. Sosiaalisessa oppimisessa taitoja ja tietoja ei välttämättä opita suoranaisesti vaan opitaan toimimaan yhteisössä. (Brown & Duguid 1991, 48.) Asiakkuuspäällikötkin joutuvat toimimaan työssään useassa eri yhteisössä, on se sitten tiedostettua tai ei. Usein opitaan juuri tavat miten toimia. Juurikin ongelmatilanteiden ja asiakkaiden vaatimukset ovat alullepaneva voima, joka ohjaa asiakkuuspäälliköiden oppimista. Näissä yhteisöissä määritellään ne kompetenssit, jotka ovat asiakkuuspäälliköille tärkeitä.

Asiakkuuspäälliköillä on omanlainen tapa puhua työstään niin myyntitiimin kesken kuin tuotantoyhteisössäkin. Työlle ja niille kompetensseille, joita työssä tarvitaan, on omanlainen kieli, jonka kautta merkityksiä rakennetaan yhdessä. Kieltä voi luonnehtia hyvin tekniseksi. Havainnoinnin ja haastattelujen perusteella kävi selväksi se, että asiakkuuspäälliköt ovat hyvin tiukasti sidoksissa toisiinsa asiakkuuspäällikköihin eli myyntitiimiin sekä tuotantoyhteisöön. Asiakkuuspäälliköt ovat myös sidoksissa hyvin tiiviisti asiakasyhteisöön ja johtoryhmään. Asiakkuuspäällikkö joutuu työssään olemaan yhteydessä koko ajan tuotantoyhteisön kanssa. Myyntitiimin keskinäistä vuorovaikutusta ja sen oppimista kuvastaa seuraava ote hyvin:

henkilöt ovat hyviä ja yks Asiakkuuspäällikkö 1 kenet varmaan jo haastattelit niin hän on ollut pitkään aikaan täällä ja hyvin mielellään hän opettaa ja kertoo asioita ja ja kuuntelee myös ja minun ja Asiakkuuspäällikkö 3:n ajatuksia öö...jos on jotain semmosta niinkun josta on vaikea niinkun...ymmärtää tai tai saada jotain tehdyksi niin kysytään ja ja yritetään niinkun näitä asioita...löytää ratkaisuja niinkun yhdessäkin, että...mutta semmosta yhteistä oppimista.

Toisin sanoen myyntitiimissä pyritään aktiivisesti jakamaan parhaita käytäntöjä muiden asiakkuuspäälliköiden kesken. Havainnoinnin perusteella tuli ilmi, että asiakkaan puolelta tuleviin haasteisiin suhtauduttiin vakavasti ja usein asiakkuuspäälliköt olivat innoissaan kun he onnistuivat ja tämän he myös jakoivat muun myyntitiimin kesken. Osaltaan myös tässä tulee esiin myyntitiimin yhteisön asema. Yhteisöllä on tavoite, joka pyritään saavuttamaan. Myyntitiimin kesken tietoa ja osaamista pyritään jakamaan muun muassa ulkomaan toimipisteessä erilaisten työpajojen avulla:

Osittain se on, koska siinä me katsotaan, että miten Asiakas 1 esittää omia tarjouksiaan ja me esitettiin sit Asiakas 2 tarjoukset...Asiakkuuspäällikkö 2 esitti sitten öö...asiakkaan osaston tarjoukset kaikki...joo että se on osittain koulutusta myös kyllä ja siinä jos pystyy katsomaan niitä omia vähä sivusta niin se helpottaa ja siinä sitte aina vähä arvoi, että onko se nyt oikein se miten me toimitaan.

Kokemukset ja yhteisössä merkityksen rakentaminen ovat vuorovaikutuksessa keskenään koko ajan. Asiakkuuspäälliköt uskovatkin, että he voivat vaikuttaa tiiminsä työhön ja oma kokemus nähdään tässä tärkeänä:

Uskon, että pystyn ja ja samalla lailla tiimi pystyy vaikuttamaan mun työhön. Mä kyllä uskon, että pystyn ja...ja sama juttu, että koska mulla on, on nyt jonkinlainen historia tässä account managerin hommassa ja juuri se, että pystyn nyt ku mä ymmärrän miten Yritys A toimii ja pystyn ottamaan historiasta sellasia lessons learnt ja best practices:ja ja esittämään ne tiimille ja pystyn varmasti vaikuttamaan sen kautta, että jos tästä on nyt yhteinen hyöty niin, niin menetelmiä voi muuttaa tilanteen mukaan.

Yeah little bit. So in workshops we got to say our opinions how we think those should work because we are the main people who does this job so we can suggest that which way is a faster or less hardwork.

Hmm...for example I have tried to impelement all the good issues what I have learnt during my...work experience here in Yritys A...how to...how to keep team motivated..how to be..lets say good supervisor so that you are not pushing too much or and...and also some good things related to customers because I have seen how they are working and tried to implement that but really specific it is hard to say.

Toisaalta tällaisten työpajoja ja kokouksia tulisi olla enemmänkin, ainakin silloin kun kyseessä on toiminnan kehittäminen:

Noh aikaahan aina löytyy jos halua on ja kyllä mää oon pyrkiny järjestämään niinku noita kehitysjuuttuja on ollu niin, että meillä taitaa olla ensi viikollakohan meillä on vai seuraavalla viikolla on semmonen, mut ei oo mitään säännömukaista. Ois-han se varmasti vaikka kerran kvartaalissa tai jotenki et se ei oo mikään niin kuin kuitenkaan, ko eihän meillä joka viikko...jokainenhan meillä elää omaa elämääsä asiakkaan kanssa, mutta, että lähinnä varmaan tuohon kehityspuoleen sitten jatkosakin nii on sitten..olis tarkoitus, että käyään niitä asioita sitte läpi, mutta en nää mittää semmosta tarvetta, että meidän kannattais ees joka kuukausi istua alas ja alkaa, mutta että välillä ehkä pitää miettiäkin.

Kuitenkin oppimista tapahtuu myös muuten kuin tällaisissa työpajoissa ja oppimista tapahtuukin usein niin, ettei sitä tiedosteta. Haasteet työssä ovat tavallaan niin pieniä asiakkuuspäälliköille päivittäisessä työssä, että he oppivat huomaamattaan, mutta haastatteluista ja havainnoinnista tuli kuitenkin ilmi, että yhteisöt ovat tärkeitä tiedon liikumiselle ja oppimiselle.

Voi sanoa, että tuotantoyhteisön ja asiakasyhteisön rajalla tapahtuva oppiminen on asiakkuuspäällikön kannalta kaikista merkittävintä oppimisen kannalta. Asiakkuuspäällikkö oppii näissä kahdessa yhteisössä ja niiden rajalla. Oikeastaan asiakkaan haasteisiin vastaamisesta on tullut eräänlainen käytäntö yrityksessä ja tähän on syntynyt uusi yhteisö. Toisaalta tämä kuitenkin johtaa siihen, että asiakkuuspäällikkö ei ole missään näistä yhteisöistä täydellinen jäsen. Seuraavasta asiakkuuspäällikön vastauksesta huomaa sen moninaisen roolin, joka asiakkuuspäälliköllä on esimerkiksi johtoryhmässä, asiakasyhteisössä ja tuotantoyhteisössä:

aika usein se projektimanagerin tehtävä..ööö...sun työn tulos riippuu juurikin sun tiimin tuloksesta ja se voi olla useinkin, että olen vastuussa tästä kysymyksestä, mut mä en saa tulosta aikaan jos se tiimi ei siellä toisella puolella toimi oikein ja se voi olla sitte asiakkaan puolella joku kysymys me halutaan vastaus tai sit sisäsesiti...hmm...tai asiakkaan mielessä samalla tavalla, esimerkiksi meillä on nyt jotain, jonkinlaisen tavoitteen, niin mä pysty vahvistamaan asiakkaalle ilman sitä, että se tiimi siel lattialla tai mein talon sisällä olis hoitanut jokainen omat hommat loppuun saakka, että sen takia se tiimi on,, niin erittäin tärkeä ja toinen ulottuvuus on sit se laajempi tiimi täällä, mä olen johtoryhmän jäsen nii siellä on sitte vähä toinen ulottuvuus.

Edellisestä katkelmasta tulee myös hyvin esiin sosiaalisen oppimisen yhden reunaehdon täyttyminen. Asiakkuuspäällikkö pitää tuotantoyhteisöä tiiminään, vaikka varsinaisesti sillä ei sellaista statusta ole virallisesti. Toisin sanoen se kuvastaa tapaa puhua niistä sosiaalisista rakennelmista, jossa asiakkuuspäälliköt ovat mukana (kts. Wenger 1998, 5; Wenger 2009, 211).

Usein asiakkuuspäälliköt eivät edes tiedosta oppineensa. Tämän asian on tuonut esiin myös (Lave 2009, 201). Haastatteluissa vastaajat usein joutuivat pinnistelemaan kysyttäessä muun muassa heidän parhaasta oppimiskokemuksesta. Kuitenkin vastauksessa näkyy se kuinka toiminnan keskellä opitaan ja koetaan asioita.

No siis jos hiffaa jotain, mut musta ainakin tuolla RND:ssä ku käväsee aina pyörähtämässä välillä ja sinne menee aivan tuota niin niin noviisina ja ollu yksi projekti, mikä on...se on kyllä..ei oo enää mun vastuulla, mutta sitte tietenki hirveen mielenkiintosia joitaki uusia tekniikoita tai uusia keksintöjä kun tuolla nuo meidän nuo rupelipäät keksii niin niin ne on semmosia, mitkä menee asiakkaalle asti sitten, niin niin niinku hiffaa ja mitä siinä tapahtuu ja miten se prosessi toimii ja niin niin mun mielestä semmoset on aika...tai ollut tässä muutama semmonen projekti, niin ne on ollu tosi mielenkiintosia.

Merkityksellisintä onkin usein toimintatapojen oppiminen ja yhteisössä toimimaan oppiminen. Tutkimukseni tapauksessa asiakkuuspäälliköt ovat oppineet toimimaan yhteisöjen rajoilla johon on jo muodostunut omanlainen yhteisö ja käytäntö. Tämä tulee mielenkiintoisesti esiin seuraavasta katkelmasta.

Heheheh...luulen niinkun..ehkä se on myöskin täällä...äää...on se että jos niinku haluaa tai mä olen niinkun kokenut, että tämmönen viestintä tai tai tai asenne ja kommunikaatio niin sitä ei niin kuin melkein koskaan pysty tekemään liikaa, että että aika useasti täytyy kertoa asioita niinku omasta mielestä liian monta kertaa ja ja mutta sitä on pakko tehdä, koska ainoastaan sillä saat niinku koko tiimin ymmärtämään tai olemaan niinku samaan..hengittämään samaan henkilöstöä, että...se on kans virheistä oppiminen, että tämmösiä asioita niinku itsestäänselviä juttuja ei niinku kannata hyväksyä itselle, että jokainen asia on ihan varmuuden vuoksikin käyvä läpi. Se voi mennä nopeastikin jos se onkin selvä ja käytävä läpi ja ok, mutta mutta öö...jos tiimissä on eriä...eri osapuolilta ihmisiä tai eri aloilta, että joku on asentaja ja toinen on ostaja ja heillä on kaikilla omat näkökannat ja he...heijän niinkun kielikin on toisenlainen, työkieli öö heillä on eri ongelmat eri murheet, fokus, pointit, niin sun pitää niinku ymmärtää, että jos joku työntekijä näkee asioita sillä tavalla niin se onki hänen kannalta niinku hänen osaltaan ok ja ihan ymmärrettävää ja ja hän ei ehkä niinkun ajattelekkaa miten tuo joku...seuraava tai siitä

seuraava prosessi niinku menee ja miten hän niinku vois siihe vaikuttaa niin nämä sidokset ois hyvä tehdä niinku selväksi varmasti.

Toisin sanoen asiakkuuspäällikkö on joutunut oppimaan tavan, jolla saada tuotantoyhteisö toimimaan tavallaan sillä tavalla, että se olisi kiinnostunut asiakkaasta ja että heillä olisi yhteinen tavoite. Osaltaan se kuvastaa sitä, että asiakkuuspäällikkö ei ole täysin jäsen tuotantoyhteisössä, mutta kuitenkin hän on tuotantoyhteisön ja asiakasyhteisön rajalla, jossa hän rakentaa omaa identiteettiään ja oppimistaan molempien yhteisöjen avulla. Usein asiakkuuspäällikkö onkin se toimija, joka vie tuotantoyhteisöön asiakkaan vaatimukset ja samalla näihin vaatimuksiin rakennetaan yhdessä vastaus ja jossa samalla oppimista tapahtuu. Asiakkuuspäälliköt ovat kuitenkin käsittäneet sen, että asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen on hyvin eri asia tuotantoyhteisölle verrattuna asiakkuuspäälliköihin eli myyntitiimiin. Edellisessä haastatteluvastauksessa tulee hyvin esiin se, että asiakkuuspäällikkö hyväksyy sen tosiasian, että tuotannolla voi olla erilaisia intressejä asioiden hoitamisessa. Kuitenkin arkisessa työnteossa näkyi se, että yhdessä ongelmiin etsitään ratkaisuja ja se oli niin tuotantoyhteisön kuin myös asiakkuuspäälliköiden tavoite.

Johtoryhmää voidaan pitää myös yhtenä tiiminä, se ei välttämättä ole niinkään yhteisö, mutta näissä tapaamisissa käydään läpi asiakkaiden tilanteita yleisesti. Näissä johtoryhmän kokouksissa on mukana toimitusjohtaja, Pohjois-Euroopan asiakkuuspäälliköt sekä kaikista muista funktioista edustaja kuten esimerkiksi henkilöstöhallinnosta ja tuotannonsuunnittelusta ja niin edelleen. Toimitusjohtajan rooli asiakkuuspäälliköiden työssä on jokseenkin selkeä. Esimiehen tässä tapauksessa katsotaan antavan tukea päätöksille ja joissakin epäselvissä asioissa toimitusjohtaja auttaa asiakkuuspäälliköitä työssään. Tietoa siis vaihdetaan myös tässä suhteessa ja sen nähdään toimivan erinomaisesti:

Hmm...mä uskon, että...uskon et se toimii aika hyvin, että siinä mielessä, että General Managerilla on sellanen luonne, että jos hänellä on jotain asiaa niin hän kyl ilmoittaa ja soittaa sulle heti, että se on tärkeä juttu hänelle, että se on sit vaan

varmistettava jokaisella tasolla, että siinä tulee sitte heti koko fokus. Ja sit toinen, että nytkin aamulla General Managerin ovi on auki ja ja jos hänellä on ovi auki niin niin sinne voi kävellä ihan rauhassa ja jutella sitten, että siinä mielessä kaikki hyvin.

Hyvin. Me kyllä soitellaan tarvittaessa, saattaa olla päiviä, että ei soitella ollenkaan tai jopa viikkoja, mutta nyt tässä on vähän hektistä niin silloin soitellaan vaikka kolme kertaa päivässä, jos se on siitä kiinni. Kyllä me pyritään, että me ollaan molemmat ajan tasalla siitä, että mitä tapahtuu.

Hmm...I believe that all information which which...or what I need in my job I will get quite easily and that information flow is working very well. I wouldn't say that I have missed some information or that I'm not informing him.

Tiedon vaihtaminen ei kuitenkaan toimitusjohtajan kanssa ole sellaista, että jokaisesta pienestä asiasta keskusteltaisiin eikä tälle nähdä edes tarvetta organisaatiossa:

No sama, et hänelle varmaan kysymys siitä, että miten talolla menee nyt tällä hetkellä. Sellasta vähän niinkö high level juttuja ja toinen sitte mejän tasolta, että account teamin tasolta, että mitä nyt on työn alla, mitä hänellä olis hyvä tietää, että ei tulis yllätyksiä, että jos jotain menee erityisen hyvin, et se on hyvä tietää tai sitte jos menee huonosti, niin niin sekin ois hyvä tietää, että se puoli varmaan.

Ei...emmä nyt käy niinku jokaisesta tarjouksesta raportoimassa tai jokaisesta asiasta, mut jos jotain tämmöstä isompaa tai poikkevaa niin kyllä me sitten keskustellaan.

Toimitusjohtajan rooli onkin antaa päätöksillään tukea alaisilleen ja tarvittaessa neuvoa ja ohjata. Esimiehen rooli nähdään enemmänkin valmentajana, joka on tukena:

Tärkein häneltä on kaikki nopeat päätökset, että jos me tarvitaan päätöstä niin...et se ei olis pending, että se tulis nopeasti ja sen mä uskon, että me saadaan se aika nopeasti ja ja ja toinen on sit tuki, että jos meillä on esimerkiksi kaks vaihtoehtoa että miten vois asian hoitaa, niin se. että hänellä ois riittävästi aikaa tarkistaa se se kysymys sun kanssa, että sitte ohjeistetaan, että toimitaan sit näin, et se, että hänellä tarvittaessa olis aikaa niihin kysymyksiin ja kyl se perustehtävä ja sellasta coaching niin enemmän siinä varmaan uskotaan, että we know what we are doing, että siihen ei nyt tarvita esimiehen aikaa nyt kovin paljon.

Esimiehenkin mielestä tärkeintä on, että asiakkuuspäälliköt oppivat talon tavat, eli toisin sanoen voidaan ajatella näin, että he oppivat toimimaan työyhteisöissä ja myös niissä muodostuneissa käytännön yhteisöissä:

Meillä täällä nämä asiakkuuspäälliköt, mitkä näitä uusia on nii heille isoin haaste on siinä, että oppivat nämä Yritys A:n talon tavat ja oppivat sen asiakkuuden, tuntemaan sen asiakkaan ja oppivat...niinku ongelmien kautta löytämään ne ratkaisut niihin asiakkaan kysymyksiin tai osaavat löytää ne oikeat ratkasut ja sitä kautta siihen niinkö tulee semmonen tietty rutiini.

Edelleenkin asiakas on keskiössä. Toisin sanoen asiakkuuspäällikön odotetaan muodostavan läheisiä suhteita asiakkaaseen. Asiakkuuspäällikkö oppiikin ratkaisemalla asiakkaan ongelmia ja vastaamalla asiakkaan asettamiin vaatimuksiin. Asiakasyhteisön ja tuotantoyhteisön rajalle on muodostunut työkäytäntö, joissa asiakkuuspäällikön rooli on koota kaikki osaaminen yhteen ja toimia välittäjänä. Toisaalta myös kokeneemmat asiakkuuspäälliköt toimivat uusien asiakkuuspäälliköiden opastajina ja juuri näissä vapaa-

muotoisissa koulutuksissa noviisit oppivat toimimaan niissä kaikissa yhteisöissä, joissa heidän on tarpeen osata toimia.

5.4 Organisaation rooli käytännöissä oppimisessa

Miten organisaatio oppii käytännöissä? Oppiminen käytännön yhteisöissä on sosiaalista oppimista, jossa opitaan yhdessä toiminnan keskellä. Organisaation rooli oppimisessa onkin olla tukena ja nimenomaan tukea käytännön yhteisöjen muodostumista. Osaltaan organisaatiossa tuetaan tiedon kulkua ja oppimista sekä käytännön yhteisöjen syntyä, mutta se ei niinkään ole tietoista. Eräs asiakkuuspäällikkö ehdottaakin hyväksi havaittujen käytäntöjen dokumentointia:

Joo se on vähän vaikea. Tässä on tärkeää se, että...hmmm...isossa talossa se yksityisen ihmisen tieto, niin se usein kyl uppoo siihen tiedon virtaan ja siinä ehkä tärkeää on varmistaa se, että jo siel on hyvä yksilön tieto ja että se on päässyt esiin jossain projektissa usein sitä kautta se pääsee, niin siinä on tärkeää se yrityksen varmistaa, että ne lessons learnt, ne...se lessons learnt prosessi toimii et siinä kirjataan se prosessi, että mitä oli ongelma ja ja sit siellä ois palaveri ja siitä ehkä jonkinlainen sellanen best practice database tai että sitte siinä pystyis kommunikoimaan ja oppimaan niin niistä tehtävistä koska usein ne toistuu...aika usein ne toistuu tai yleensä toistuu, ettei sitte aloteta taas ihan alusta, että sen kautta siinä ois mahdollisuus. Toinen on sitte...siellä nytte yksilön tiedon...osalta kuitenkin ne sisäiset tiimipalaverit siinä yritetään nytte että esimerkiksi Asiakas 1 account tiimin kanssa kuukauspalaveri, siinä jokainen, joka on vastuussa tästä omasta vastuualueestaan esittäis siellä työalueen, että jonkunlainen esitys, että mitä...mikä siellä ja että mitä haasteita on nyt ja sitte siinäkihan pystyy kommunikoimaan niitä omia kysymyksiä.

...for example when we started these internal sales meetings here in Estonia then we discovered quite soon that...even if in basic way we are calculating the prices

on same way we are using different tools so... so now it's under work to standardize that so they would be clear for everybody and so called best practice from sales.

Edellä kuitenkin tarkoituksena olisi, että käytännöistä tehtäisiin sellaisia, että jokainen jäsen yhteisössä todella tekisi perusasioita samalla ja tehokkaalla tavalla. Toisaalta voidaan ajatella, että dokumentoinnilla ei välttämättä saavuteta niin suurta hyötyä. Kuitenkin ratkaisujen jakaminen ja sellaisten etsiminen yhdessä on paras tapa oppia. Toisaalta myynnissä pyritään myös ohjeistamaan enemmän:

...jatkoissa toivottavasti saahaan sitte vähä enemmän jaettua nuita asioita, kun saadaan ehkä enemmän ohjeistusta tiettyihin asioihin, mitä nyt on tarkoitus tehdä, että sillä tavalla tiettyjä asioita hoidetaan niin nille ollaan tuossa Henkilö A:n kanssa rakentamassa ohjeistuksia, joka sitte viedään jokaiselle account managerille.

Yksi asiakkuuspäälliköistä kertookin miten hän oppisi parhaiten:

Hmm...no helpoin vastaus ois, että dokumentoimalla, mutta se...se ei ole. No se on välttämätöntä toisaalta, mutta se ei ole taas paras koska...koska koska sillon jonkun pitää löytää se tieto ja julkistaa, mutta...kaikista tehokkain se ois varmaan niinku työskennellä yhdessä ja kertoa tilanteista, ratkaisuista, oppimisesta toisille...ööö...että sillä tavalla, että voi ehkä noihin prosesseihin ää jos jotain olet oppinut ja tiität miten ne asiat kulkee niin nin ehkä noita asioita voi sitte niinku prosesseihin tai joihinki öö niinku dokumenttipohjiin laatimaan tai laittamaan, että se tavallaan se tulis niinku automaattisesti seuraavissakin tilanteissa esille, mutta se vaatii enemmän panostusta.

Asiakkuuspäällikkö tuo esiin juuri yhdessä työskentelyn, mikä on tälläkin hetkellä käytäntönä yrityksessä, että tuotannon ja muun myyntitiimin kesken jaetaan tietoa ja aute-

taan toisia. Hän kertoo vielä myös dokumentoinnin haasteista, dokumentti ei hyödytä ketään jos se ei ole saatavilla ja siksi hän ehdottaakin, että se olisi jollakin tavalla automaattisesti saatavilla. Usein kaikkiin ongelmiin työnkuvauksen mukaiset ratkaisut eivät toimi. Käytännön yhteisöille tulisikin antaa mahdollisuus ja tilaa toimia. (Brown & Duguid 1991, 50.)

Wengerin (1998, 243) mukaan institutionalisoinnin tulisi olla ikään kuin käytännön palveluksessa, koska käytännöt ovat juurikin sitä varten olemassa, että institutionaaliset rakenteet toimivat, ohjeelliset työkäytännöt olisivat tehokkaita ja auktoriteettien voimat toimisivat. Toisin sanoen käytännöt ovat todellisen työn tekemisen keskiössä (Wenger 1998, 243). Asiakkuuspäällikön työn luonteesta johtuen kokonaisvaltainen työn ohjeistaminen olisi mahdotonta, kuitenkin osia prosessista olisi hyvä standardisoida. Kuitenkin ratkaisujen etsiminen käytännön yhteisössä luo organisaation sellaista joustavuutta, joka sopimusvalmistamisessa on tarpeen. Esimiehenkin mielestä asiakkaan kanssa yhdessä työskenteleminen on paras tapa oppia:

No se on varmaan niinkö tuossa sanoin, että työssäoppiminen iso osa, iso osa on sitä...että ihan vaan niitä yksittäisiä ongelmatapauksia, haasteita ratkomalla, uusia tarjouksia tekemällä, asiakkaan, asiakkaan kanssa, asiakasta tapaamalla niin siellä sitä oppii. Toinen asia ois tietysti jonkun verran niinkö tuommosella niinkö koulutuksella pystytään valmistamaan niinkö esimerkiksi neuvottelutaitokoulutuksella siihen, siihen työtehtävään, mutta enimmäkseen kuitenkin mä näkisin sillä, sillä, että se kokemus tulee sieltä tekemisen kautta.

Tutkimuksessa tulikin ilmi, että organisaatiossa on syntynyt uusi käytäntö asiakasyhteisön ja tuotantoyhteisön välille. Yrityksessä ei varsinaisesti organisaation tasolla pyritä takaamaan käytännön yhteisöjen syntyä, mutta kuitenkin yrityksessä pyritään mahdollistamaan se, että muun muassa asiakkuuspäälliköt tapaavat toisiaan sekä johtoryhmän avulla muita organisaation toimijoita tuotannosta, esivalmistelusta ja henkilöstöhallinnosta. Työnkuvausten ulkopuolisilla käytännön yhteisöillä voi olla suuri merkitys orga-

nisaation kyvyille innovoida, koska käytännön yhteisön jäsenet koko ajan kokeilevat uusia tapoja tehdä työ paremmin pohjautuen aiempaan kokemukseen (Brown & Duguid 1991, 50; Wenger 1998, 245).

Juurikin työtehtävien liiallinen yksinkertaistaminen ja ohjeistaminen voi saada aikaa niin kutsuttuja todellisia käytännön yhteisöjä, koska ohjeet ja dokumentit eivät aina anna ratkaisua käsillä olevaan ongelmaan. Toisin sanoen ohjeelliset työkäytännöt antavat joskus syyn todellisten ja epäformaalien käytännön yhteisöjen synnylle ja sitä ei tulisi estää. Toisaalta liiallinen työn kontrollointi ja standardisointi vie nämä todelliset työkäytännöt syvemmälle piiloon organisaatiolta kokonaisuudessaan jos organisaatiossa ei hyväksytä tällaisia tapoja tehdä työtä. Vaarana on, että todelliset ja informaaliset käytännöt eivät enää onnistu rakentamaan siltaa ohjeellisen työkäytännön ja ympäristön vaatimusten välille, jos organisaatio on sokea näille syntyville käytännöille ja jatkaa organisaation uudelleen organisointia sillä tavalla, että työtehtävät pyritään yksinkertaistamaan ja tekemään täysin dokumentoiduiksi. (Brown & Duguid 1991, 53.)

Toisaalta tutkimassani organisaatiossa tällaisia organisaation itse luomia käytäntöjä ei pyritä estämään, mutta tässäkin organisaatiossa niiden hallitsemiseksi pyritään tekemään melko paljon. Yksinkertaistamisessa ja joidenkin tarjousprosessin osa-alueiden yhtenäistäminen ei olekaan huono idea. Turhaa ja manuaalista työtä tulisi välttää jos se on vain mahdollista. Kuitenkin dokumentoinnilla ja valmiiden ohjeistuksien tarjoamisella ei kuitenkaan voida saavuttaa sellaista tilannetta, että asiakkuuspäälliköiden ei tarvitsisi turvautua itsestään muodostuneiden käytännön yhteisöjen apuun ongelmia ratkoessaan. Juurikin nämä itsestään muodostuneet käytännöt ovat ne organisaation arvokas resurssi, missä oppiminen tapahtuu ja tieto leviää organisaation funktiosta toiseen. Organisaatio kuitenkin nykyisellään laajentaa omaa tietopääomaa. Asiakkaan vaatimukset ikään kuin pakottavat organisaation etsimään luovia ratkaisuja asiakkaan ongelmiin. Asiakkuuspäälliköt ovat luoneet sillan todellisen käytännön ja ohjeellisen käytännön yli. Omalta osaltaan asiakkuuspäälliköt ovat tiedostaneet sen, että se kaikki yksilön tieto ei välttämättä parhaalla mahdollisella tavalla siirry organisaation yhteiseksi tiedoksi. Kui-

tenkin vuorovaikutus on asiakkuuspäälliköiden mielestä se tapa, jolla hyviä käytäntöjä voidaan jakaa ja oppia yhteisössä ja organisaatiossa:

siellä nytte yksilön tiedon...osalta kuitenkin ne sisäset tiimipalaverit siinä yritetään nytte että esimerkiksi Asiakas 1 account tiimin kanssa kuukauspalaveri, siinä jokainen, joka on vastuussa tästä omasta vastuualueestaan esittäis siellä työalueen, että jonkunlainen esitys, että mitä...mikä siellä ja että mitä haasteita on nyt ja sitte siinä näkihän pystyy kommunikoimaan niitä omia kysymyksiä.

Erään asiakkuuspäällikön mielestä yhteistyö ja tiedon liikkuminen on organisaatiossa kuitenkin melko kitkatonta ja helppoa:

...kyllä se ihan kitkattomasti se niinkö tässä pyörii välillä sillai. Siellä kerrotaan, että millasia asiakkuuksia ite kelläkin ollu ja miten nitte kans toimitaan ja..että ei siinä niinkö oo mittää.

Organisaatio oppii kun tietoa jaetaan avoimesti ja silloin kun yhteisöt oppivat ratkomaan organisaatiossa erilaisia haasteita. Työtä, toimintaa, arkea ja oppimista ei tulisi-kaan erottaa toisistaan vaan ne tulisi nähdä samanaikaisena prosessina.

6 Johtopäätökset

Tutkimuskysymyksenäni oli se, että miten organisaation myyntifunktiossa jaetaan ja luodaan tärkeää tietoa? Oppiminen Yritys A Oy:ssä perustuu hyvin vahvasti käytännön yhteisöjen varaan arkisessa työssä. Organisaatiossa ei varsinaisesti kannusteta tietoisesti yhteisöissä toimimiseen, mutta oppimista tapahtuu erilaisissa yhteisöissä. Asiakkuuspäälliköiden voidaan nähdä olevan jollakin tapaa jäsenenä neljässä erilaisessa oppimisen yhteisössä. Näitä ovat asiakasyhteisö, tuotantoyhteisö, myyntitiimi ja johtoryhmä. Asiakkuuspäällikön rooli näissä yhteisöissä riippuukin juuri yhteisöstä ja osaltaan myös siitä kuinka kokenut asiakkuuspäällikkö on työssään. Osaa asiakkuuspäälliköitä voisi luonnehtia noviiseiksi asiakkuuspäällikön työssä Yritys A:ssa. Kuitenkin he ovat kovaa vauhtia tulossa käytäntöjen yhteisöjen jäseniksi ikään kuin Lave & Wengerin (1991) mainitseman kisälli-oppipoika tavan avulla.

Tärkein tutkimukseni havainto on se, että asiakkuuspäälliköt oppivat eri yhteisöjen rajoilla. Asiakkuuspäälliköt joutuvat työssään etsimään ratkaisuja sellaisiin ongelmiin, joita ei löydy yrityksen virallisista ohjeistuksista. Tämä johtuu pääasiassa asiakkaiden tarkoista vaatimuksista, jotka vaihtelevat asiakkaasta riippuen ja nämä ongelmat ja haasteet ovat usein hyvin omalaatuisia. Tutkimuksessani siis tuli sama asia esiin kuin Brownin ja Duguidin (1991, 42) tutkimuksessa, että yhteisöissä etsitään ongelmiin ratkaisuja yhdessä silloin kun organisaation dokumenteista ja virallisista ohjeista ei enää ole apua. Kuitenkaan asiakkuuspäälliköt eivät ole yksin ratkaisemassa ongelmia, vaan näihin etsitään ratkaisua yhdessä eri yhteisöissä, eivätkä asiakkuuspäälliköt voisikaan ratkaista kaikkia ongelmia itsenäisesti.

Kaiken kaikkiaan asiakkuuspäällikön rooli organisaatiossa on moninainen. Asiakkuuspäällikkö on työssään ikään kuin asiakkaan edustaja ja ongelmanratkoja, mutta samalla myös yrityksen edustaja asiakkaaseen päin. Asiakkuuspäälliköt toimivatkin asiakasyhteisön ja tuotantoyhteisön rajalla välittäjänä (kts. Wenger 1998, 105–106.) Välittäjänä asiakkuuspäällikkö vie asiakkaan vaatimuksia tuotantoyhteisöön, jossa yhdessä etsitään

ratkaisua asiakkaan ongelmiin. Tosin aina asiakkuuspäällikkö ei voi samaistua tuotantoyhteisöön täysin, vaan asiakkuuspäällikkö on usean eri yhteisön jäsen yhtä aikaa. Osaltaan tämä joskus koetaan asiakkuuspäällikön mielessä ongelmaksi. Toisin sanoen asiakkuuspäällikön roolin moninaisuus saatetaan joskus kokea vaikeaksi. Kuitenkin asiakkuuspäällikön työlle ja oppimiselle juurikin nämä kohtaamiset yhteisöjen rajoille on kaikista merkityksellisimpiä ja tärkeimpiä oppimisen kannalta. Tutkimuksen perusteella voi sanoa, että asiakasyhteisön ja tuotantoyhteisön rajalle on muodostumassa uusi käytännön yhteisö. Asiakkuuspäällikkö käyttää suuren osan työajastaan yhdessä asiakkaan haasteisiin vastaamiseen tässä uudessa muodostuneessa yhteisössä.

Tutkimukseni ei kuitenkaan tue Bogenriederin ja van Baalenin päätelmiä siitä, että etäisyys arjen työhön auttaisi käytännön yhteisössä oppimiseen (kts. Bogenrieder & van Baalen 2007, 590–591). Tutkimukseni perusteella juurikin arjen työ auttaa ja sysää asiakkuuspäälliköt oppimaan uutta ja aktiivisesti etsimään uutta tietoa ja osaamista. Toisaalta kuitenkin se tuli ilmi, että asiakkuuspäällikön rooli kussakin yhteisössä on erilainen ja usein kunkin yhteisön normit voivat olla tavallaan vastakkaisia. Asiakas odottaa parasta palvelua mahdollisimman kustannustehokkaasti, mutta asiakkuuspäälliköllä on vastuu tehdä tulosta. Aiemmassa tutkimuksessa Bogenrieder ja van Baalen (2007, 589–590) ovat maininneet sen, että juurikin eri yhteisöjen normit ja tavat voivat erota toisistaan ja se voi aiheuttaa ristiriitoja

Organisaatiossa tulisikin tukea yhteisöjen muodostumista, koska yhteisöt voidaan nähdä yhtenä organisaation tärkeimpänä resurssina oppimisen kannalta. Aineistossani tuli vahvasti esiin se, että asiakkaan ongelmat saattavat vaikuttaa useasti hyvinkin pieniltä asiakkuuspäälliköiden kannalta, mutta silti näissä yhteisöissä niihin etsittiin yhdessä ratkaisu innokkaasti ja jokaisen ratkaistun haasteen jäljiltä asiakkuuspäälliköt oppivat yhdessä tuotantoyhteisön kanssa. Kuitenkaan organisaatiossa ei estetäkään tällaista toimintaa vaan organisaatio olettaakin, että asiakkaan ongelmiin vastataan ja ratkaisu etsitään talon sisältä.

Yritys A:n myyntifunktiossa on vahva tahto kehittää sen toimintaa ja työkäytäntöjä. Wengerin (1998, 249) mukaan yhteisöjen jäseniä tuleekin päästää suunnittelemaan omia käytäntöjensä. Tällöin voi nousta esiin uusia innovatiivisia tapoja tehdä työtä ja oppia. Tiedon liikkumista pyritäänkin parantamaan erilaisten työpajojen avulla sekä johtoryhmän kokoukset ovat yksi tapa jakaa tietoa asiakkuuksista. Tosin käsitykseni mukaan näissä kokouksissa käydään läpi yleisluontoisia asioita, eikä välttämättä mennä yksityiskohtiin. Organisaation on myös pääpiirteissään mahdollistanut sen, että asiakkuuspäälliköt pääsevät käsiksi niihin resursseihin, joita he tarvitsevat ollakseen yhteyksissä useiden käytännön yhteisöjen kanssa. Toisaalta organisaatio ei välttämättä ole tehnyt tietoista valintaa, että asiakkuuspäällikön tulisi olla näiden yhteisöjen jäsen, ainakaan tuotantoyhteisön ja asiakasyhteisön kannalta.

Käytännön yhteisöjä voidaan pitää organisaatiolle etuna, mutta samaan aikaan ne myös voivat olla myös haaste. Ne luovat sitoutumista organisaatioon ja oppimiseen, mutta osallistumisen paikkaan sidonnaisuus aiheuttaa sen, että yhteisöt eivät etsi sidoksia oman käytännön yhteisön ulkopuolelle. Toisaalta jos organisaatio panostaa käytännön yhteisöjen rajoilla tapahtuviin kohtaamisiin niin organisaatio voi välttää organisaation sirpaloitumisen. (Wenger 1998, 256.) Olennaista onkin se, että Yritys A Oy:ssä sidoksia rakennetaan eri yhteisöjen välillä ja olennaista siinä on asiakkuuspäällikön toiminta välittäjänä eri yhteisöjen kesken.

Näiden yhteyksien luomisella ei tarkoiteta ainoastaan sitä, että ihmiset pääsevät tekemisiin toistensa kanssa tapahtumien muodossa. Sillä voidaan tarkoittaa myös sitä, että joskus voi olla tärkeää, että yksilöt pääsevät vuorovaikutukseen keskenään jonkin tahon kautta. Yhteyksiä tulisi luoda useiden kanavien kautta eikä yhteyden luominen välttämättä tarkoita kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. (Wenger 2003, 83.) Formaalisella organisaatiolla voi olla myös rooli yhteyden mahdollistajana. Organisaatio voi mahdollistaa linkin organisaation sisällä toimivien käytännön yhteisöjen kesken. (Wenger 1998, 247.) Yritys A:n organisaatiolla tulisikin olla vahva rooli näiden yhteyksien luomisessa, mikäli se katsoo käytäntöjen yhteisöjen olevan se oppimisen resurssi, missä organisaation jäsenten tietopohja ja tietopääoma kasvaa.

Tutkimuksen tekeminen oli minulle todella mielenkiintoista ja pääsin mielestäni hyvin kiinni tutkimuskysymyksen aihealueeseen. Toisaalta lisää tutkimusta tarvitaan oppimisesta käytäntöjen yhteisöissä. Mielestäni myös liiketaloudelliseen tutkimukseen oppiminen käytäntöjen yhteisössä-teoria on relevantti ja se antaa oivan viitekehyksen tutkia organisaatioita ja niiden oppimista kaupallisella puolella. Teoria oppimisesta käytäntöjen yhteisössä antaa uusia tapoja tarkastella organisaation ja sen jäsenten oppimista. Oppimisen prosessin tarkempi määrittely olisi tarpeen myös käytäntöjen yhteisöjen kohdalla. Tosin en tiedä kuinka syvälle voidaan päästä sisälle siihen, että miten oppiminen tapahtuu yhdessä ja oppijan omassa päässä. Oppiminen käytäntöjen yhteisöissä-teoria haastaa perinteisen tavan ajatella oppimista vain yksilön päässä tapahtuvana asiana.

Mielestäni Yritys A:ssa käytäntöjen yhteisöt tulisi osaltaan ottaa huomioon ja reflektoinnille tulisi antaa sijaa joka päivässä työssä ja toiminnassa. Aineiston perusteella näyttääkin juuri siltä, että asiakkuuspäälliköt eivät varsinaisesti tiedosta oppivansa tai ainakaan sitä ei tule mainittua kysyttäessä. Osaltaan asiakkuuspäälliköiden joskus ongelmallinenkin rooli tulisi myöntää organisaatiossa. He pitävät asiakkaan ja organisaation yhdessä omalla tavallaan, joka on hyvin oleellista organisaation menestymiselle.

Lähteet

Alasuutari, Pertti (1996) Erinomaista rakas Watson, *Tammer-Paino Oy, Tampere*

Alasuutari, Pertti (1999) Laadullinen tutkimus, *Vastapaino Tampere*

Argyris, Chris (1999) On Organizational learning. Second Edition. *Blackwell Business*

Bogenrieder, Irma & van Baalen, Peter (2007) Contested practice: multiple inclusion in double-knit organizations. *Journal of Organizational Change Management Vol. 20 No. 4: 579-595.*

Brown John Seely & Duguid Paul (1991) Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science Vol. 2 No. 1*

Choo, C. W. 2006. The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions. *Oxford University Press. 2nd edition.*

Company A`s Annual Report 2010. *Viitattu: 3.8.2011*

Crang Mike & Cook Ian (2007) Doing Ethnographies, *SAGE Publications*

Davies, Charlotte Aull (2008) *Reflexive Ethnography, A Guide to research selves and others*, *Routledge*

Easterby-Smith Mark & Lyles Marjorie A. (2003) *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge and Management*. *Blackwell Publishing Ltd.*

Elkjaer, Bente (2003) *Social Learning Theory: Learning as Participation in Social Processes*. *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge and Management*. Easterby-Smith Mark & Lyles A. Marjorie (toim.) *Blackwell Publishing Ltd.*

Eriksson, Päivi & Kovalainen Anne (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. *SAGE Publications. London*

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, *Vastapaino, Tampere*

Fetterman, David M. (1998) *Ethnography Step by Step*, *Applied Social Research Methods Series*, *SAGE Publications*

Gherardi Silvia (2000) *Practice-Based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations*. *Organization (7)*; 211

Goh, Swee C. (2002). *Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework*

and Some Practice Implications. *Journal of Knowledge Management* 6:1,23–30.

Grönfors, Martti (2008) Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät, *Sofia (Viitattu 1.12.2010)*

Hennink, Monique, Hutter, Inge & Bailey Ayjay (2011) *Qualitative Research Methods. SAGE Publications. London*

Hislop, D. (2003) The complex relations between communities of practice and the implementation of technological innovations. *International Journal of Innovation Management, Vol. 7 No. 2, pp. 163-88.*

Koskinen Ilpo, Alasuutari Pertti, Peltonen Tuomo (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä, *Vastapaino, Tampere*

Lave Jean (2009) The practice of learning. *Contemporary Theories of Learning. Learning Theorists in Their Own Words. Illeris Knud (toim.) Routledge, London and New York*

Lave Jean & Wenger Etienne (1991) Situated learning: legitimate peripheral participation. *Cambridge University Press, Cambridge*

Lämsä Tuija (2008) Knowledge Creation and Organizational Learning in Communities of Practice: An Empirical Analysis of Healthcare Organization. *Oulu University Press, Oulu*

MacShane S. (2001) *Canadian Organizational Behaviour*. Toronto: McGraw-Hill Ryerson

Metsämuuronen Jari (toim.) (2006) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. *International Methelp Ky*

Miller, Tina & Bell, Linda (2002) Consenting to What? Issues of Access, Gate-Keeping and “Informed” Consent. *Ethics in Qualitative Research*. Mauthner, Melanie, Birch, Maxine, Jessop Julie & Miller Tina (toim.) Sage Publications, London.

Mills, Jean Helms, Dye, Kelly & Mills J. Mills (2009) *Understanding Organizational Change*. Routledge, London and New York

Nicolini, Davide, Gherardi, Silvia & Yanow, Dvora (2003) *Knowing in Organizations; A Practice-Based Approach*. M.E. Sharpe. Armonk New York. London England

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.

Nonaka, I. (1995.). In Takeuchi H. (Ed.), *The knowledge-creating company : : How japanese companies create the dynamics of innovation /*. Oxford University Press, New York :.

Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635-652.

Perraton, J., & Tarant, I. (2007). What does tacit knowledge actually explain? *Journal Of Economic Methodology* 14(3), 353-370.

Senge M. Peter (1990) *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Century Business.

Saka-Helmhout, Ayse (2009a) Agency-Based View of Learning within the Multinational Corporation. *Management Learning Vol. 40(3): 259-274*

Saka-Helmhout, Ayse (2009b) Organizational learning as a situated routine-based activity in international settings. *Journal of World Business* 45(2010): 41-48

Sydänmaanlakka, Pentti. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. *Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.*

Wenger Etienne (1998) *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge University Press.

Wenger, Etienne (2000) Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization Vol. 7(2), 225-246*

Wenger, Etienne (2003) *Communities of Practice and Social Learning Systems. Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach*. Nicolini Davide, Gherardi Silvia, Yanow Dvora (toim.) M.E. Sharpe. Armonk New York. London England

Wenger, Etienne (2009) A Social theory of learning. *Contemporary Theories of Learning. Learning theorists in their own words. Illeris Knud (toim.)* Routledge, London and New York

Yanow, Dvora (2000) Seeing Organizational Learning: A 'Cultural' View. *Organization* Vol. 7(2), 247-268

LIITTEET

Liite 1

Teemahaastattelurunko Asiakkuuspäälliköille ja myyntiassistenteille

Taustatiedot:

Voisitko kertoa työhistoriastasi tässä yrityksessä?

Ikä, asema yrityksessä, koulutustausta ja kuinka kauan toiminut tehtävissään ja millainen työhistoria yrityksessä?

Millaisia taitoja ja tietoja tarvitaan työssäsi?

Työskentelytavat

Millainen rooli tiimityöllä on arjen työssäsi?

Millaisia vapausasteita koet itselläsi olevan oman työsi/työaikasi suunnittelun suhteen? Kuinka vapaasti voit päättää sen, että miten työn teet? Kuinka se ilmenee?

Millaisia asioita koet oppineesi tiimissä?

Ovatko mielestäsi työkäytännöt yhtenäiset myyntitiimin kesken? Millaisia yhtenäisiä työkäytäntöjä tiimissänne on?

Tunnetko, että pystyt vaikuttamaan omaan tai tiimisi työhön? Millaisia parannusehdotuksia sinulla olisi jokapäiväiseen työhön

Uuden oppiminen

Koetko tarvitsevasi uutta osaamista? Millaista ja minkä vuoksi? Millainen rooli uuden oppimisella työssäsi on?

Kun työssäsi tulee vastaan jokin asia, jota et hallitse, miten opit parhaiten. Mieti jotakin työssäsi eteen tullutta ongelmatilannetta. Millainen ongelma oli kyseessä ja kuinka sen ratkaisit?

Miten työyhteisössäsi suhtaudutaan virheiden tekemiseen? Oletko oppinut jotain virheiden kautta? Mitä olet oppinut virheiden tekemisen kautta?

Tuleeko mieleesi tilannetta/tilanteita, joissa olet joutunut muuttamaan omia työskentelytapojasi?

Millaisia ovat parhaimmat oppimiskokemuksesi? Millaisista elementeistä ne muodostuvat? Mitä konkreettisemmin voit kuvailla jotakin yksittäistä oppimiskokemusta, sitä parempi.

Oppimista tukeva ilmapiiri/tiedonsiirto/organisaation oppiminen

Voiko yritys mielestäsi kannustaa oppimaan? Millaista tietoa yritys ja esimiehesi mielestäsi tahtoo sinun oppivan?

Miten työyhteisö voisi mielestäsi edesauttaa oppimista? Millainen on toisaalta yrityksen ja toisaalta esimiehen rooli myönteisen oppimisilmapiirin luomisessa?

Kannustetaanko yrityksessä/tiimissäsi mielestäsi oppimaan uutta? Millä tavalla? Miten oppimista edistetään yrityksessä, jonka palveluksessa olet? Entä tiimissäsi?

Voisitko kertoa jonkun konkreettisen esimerkin tilanteesta, jossa sinä tai joku toinen henkilö on tehnyt parannusehdotuksia päivittäisiin työkäytäntöihinne?

Millaiset tavat olisivat mielestäsi hyviä myyntitiimin osaamisen kehittämiseksi?

Millaista tukea koet saavasi työhösi esimieheltäsi?

Miten koet sinun ja General Managerin välisen tiedonkulun toimivan? Millaisista asioista vaihdatte tietoa keskenänne?

Miten tietoa ja osaamista vaihdetaan yrityksessänne/tiimissäänne. Mitä konkreettisemmin voit tiedon ja osaamisen vaihtoa kuvata, sen parempi. Miten yksittäisten ihmisten osaamista ja tietoa hyödynnetään niin, että se muuttuu yhteiseksi tiedoksi?

Organisaatiomuutos

Miten organisaatiomuutos on vaikuttanut työhösi?

Onko muutos ollut onnistunut mielestäsi?

Miksi organisaatiomuutos vietiin mielestäsi läpi?

Onko muutos tuonut mukanaan ongelmia? Entäs hyviä puolia?

Verrattuna edelliseen organisaatioon, mikä nykyisessä organisaatiossa on parempaa tai huonompaa kuin edellisessä?

Olisiko sinulla vielä jotain, mitä tahdot tuoda esiin?