

Matti Vuori

Mistä tunnistat asiantuntijan?

Nyky maailmassa tarvitaan päätösten ja suunnittelun tueksi tai ihmisiä kouluttamaan mielellään henkiöitä, jotka ovat asiansa parhaita asiantuntijoita. Parhaus tarkoittaa tässä sitä, että asiantuntijan antiin voidaan eniten luottaa ja siitä on tarpeiden kontekstissa eniten hyötyä. Mutta mitä tehdä, kun jokainen asiaansa edistävä on mielestään juuri sellainen? Paperi esittelee joitakin näkökulmia asiantuntijoiden epäformaaliin arviointiin.

Sisällysluettelo

Johdannoksi.....	1
Konteksti: neuvoja soveltamiseen – ”mikään asia ei ole saari”	2
Huomioon otettavia seikkoja	3
Kokemus ja ajallinen perspektiivi	3
Käsitteelliset mallit ja monitotuudellisuus	3
Profiloituminen toimintatyyliin ja käsityksiin	3
Kontekstin tunteminen	4
Väitteiden perustelu	4
Asian X rajoitusten esittäminen	4
Mystifiointi ja faktojen piilottaminen	4
Profiloituminen jollekin osaamis- tai kypsyystasolle	4
Ammattilaisuuden eheys	5
Osaamisen siirto toisesta kontekstista	5
Onko kaikki kerrottu?	5
Maine.....	5
Kenen leipää syöt	5
Asiakaslähtöisyys	5
Lopuksi	5

Johdannoksi

Kun toimintaympäristöömme tulee uudenlaisia paradigmoja ja ideoita, niiden oikea toteutustapa ei ole aina selvää. Esimerkiksi ketterään ohjelmistokehitykseen ja testaukseen liittyy monenlaisia ristiriitaisia näkemyksiä. 1990-luvulla jouduttiin pohtimaan käytettävyyden varmistamisen parhaita tapoja. Ja jatkuva tilanne on seminaareissa tapahtuva uusien ratkaisujen myyminen kuulijakunnalle. Käytännön kysymys kuuluu tällöin: **keneen voi luottaa, kun asioiden tueksi ei ole vaikkapa suoraan sovellettavaa tutkimustietoa? Ketä on varaa uskoa?**

Olen itse joutunut mm. näissä tilanteissa pohtimaan eri asiantuntijoiden luotettavuutta ja konsulttina pohtinut omaa luotettavuuttani ja sen rajoituksia. Uskon, että useimmat joutuvat vastaaviin tilanteisiin ja silloin, on kiva, jos on pohtinut asiaa ja osaa argumentoida siitä edes itselleen.

Seuraavissa luvuissa esittelenkin joitakin asioita, joita pohtimalla voi ”asiantuntija-prospektin” kenties sovittaa oikealle paikalleen asiantuntijuuden kentässä ja siten paremmin hyödyntää hänen antiaan.

Tekstiin kannattaa suhtautua epätäydellisenä tarkistuslistana. Samoin se vetää paikoin hieman mutkia suoraksi erittelemättä enemmän erilaisia asiantuntijarooleja, joissa asetelmat ja kriteerit voivat olla erilaisia.

Konteksti: neuvoja soveltamiseen – ”mikään asia ei ole saari”

Haasteita:

- 1) Miten sovelletaan asiaa X todelliseen, tavoitteelliseen toimintaan ”teollisessa” kontekstissa?
- 2) Miten ratkaistaan jokin ongelma todellisessa, tavoitteellisessa toiminnassa ”teollisessa” kontekstissa?

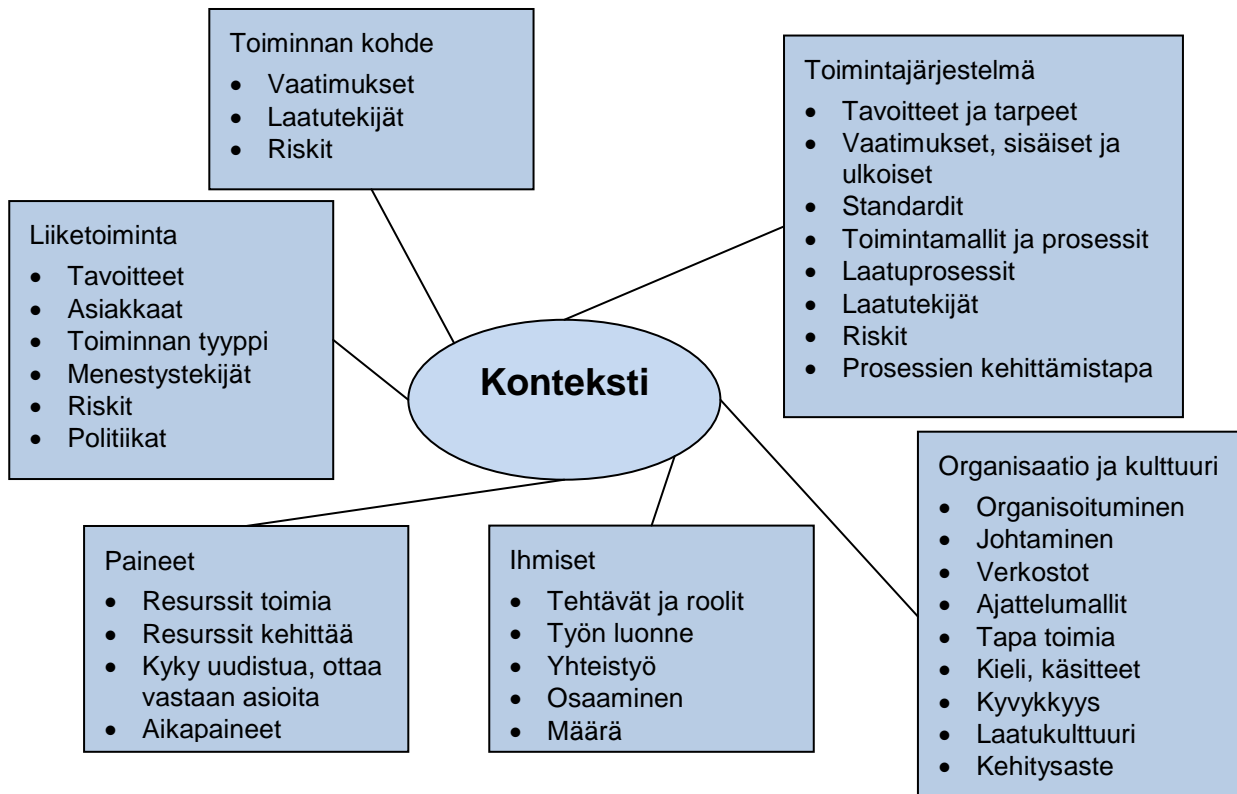
Tilanne on usein se, että jokin uusi asia pitäisi hoitaa ja siihen etsitään tapoja. Olennaista on tunnistaa vaatimukset sovellettavalle tavalle, jotta voidaan löytää paras tapa eikä pakottaa epäoptimaalista tapaa.

Esimerkiksi koulutuksen kautta saatu oppi asioista on useimmiten kokoelma raakileitä eikä sovellu laadukkaaseen todellisuuteen ilman sovittamista. Sama pätee mihin tahansa esimerkiksi maailmalta tuotuihin uusiin hype-ajatuksiin, joita tehdään jonkin tahon liiketoiminnan parantamiseksi (kirjailijan, konsultin, tutkijan, kouluttajan...).

Voi olla, että asiat eivät sovellu lainkaan, tai niissä on heikkouksia tai rajoituksia. Yleensä pitää osata tuoda uudet asiat osaksi jotain yläprosessia toimintajärjestelmässä. Samoin ne pitää liittää osaksi kulttuuria, ajattelumalleja, kieltä. Niihin pitää lisätä hallinta- ja laatuprosesseja. Niiden syötteitä ja tuotoksia pitää räätälöidä.

Ongelma tulee siitä, että nykyaikainen toiminta on useimmiten varsin kompleksista. Mitä kehittyneempää toiminta on, sitä kompleksimpaa se yleensä on. Mutta se kompleksisuus ei näy yksinkertaisissa prosessikaavioissa, jolloin voidaan kuvitella, ettei sitä olekaan. Mutta kyllä se on – kulttuurissa ajattelumalleissa, piilotiedossa, historian luomassa sujuvassa toiminnassa.

Tämä kaikki on ihmisten työtä ja tapatuu toisten ihmisten neuvojen perusteella. Tässä tekstissä etsitään perusteita sille, keitä kannattaa kuunnella eniten.



Uusia asioita sovelletaan ja tarpeita täytetään jonkinlaisessa kontekstissa (huom: tällaisia kaavioita voidaan laatia hyvin eri tavoilla tilanteesta riippuen; tätä ei pidä pitää kattavana yleiskäyttöisenä kaaviona)

Huomioon otettavia seikkoja

Seuraavissa kappaleissa on ”asiantuntijan”, konsultin tms. toimintatyylin ja muiden ominaisuuksien arvioitavia piirteitä. Listaa ei pidä kuvitella kattavaksi.

Kokemus ja ajallinen perspektiivi

- Kokemus asiasta ja asian vierestä. On yllättävää, miten voi olla ihmisiä, joilla on parinkymmenen vuoden kokemus asiantuntijatyöstä ilman kunnollista työn ymmärrystä.
- Tuntee historian ja kehityskaaret. Jotta voi ohjata toisia eteenpäin, täytyy olla kuvaa siitä, mistä ollaan tulossa.
- Asiantuntijalla on ollut elämää myös ennen viimeistä villitystä. Hypen kelkkaan hyppäämällä syntyy vain kauppamiehiä.
- Johtamiskokemus sen sijaan ei tietenkään tuo substanssiosaamista, vaikka johtajat ovatkin ”luonnostaan” aina uuden johdettavan asian osaajia...

Käsitteelliset mallit ja monitotuudellisuus

- Useita erilaisia selitysmalleja – ”selitysmallien sanavarasto” on merkki hyvästä osaamisesta.
- Tuntee teorian – jo aihepiiriin alkumetreiltä. Expertin maailma ei saa olla syntynyt viisi vuotta sitten.
- Edustaako hän jotain ”koulukuntaa”? Osaako hän itse positioida ajattelunsa? Koulukunnat ovat aina jossain ”oikeassa” ja jossain ”väärässä”. Mitä koulukuntaa itse edustat?
- Kuka on asiantuntijan guru? Jos asiantuntija toistaa vain yhden ”mestarin” ajatuksia, kokonaisuus ei koskaan ole riittävän eheä tai näkemykset neutraaleja.
- Osaako asiantuntija ylipäättään tunnistaa muita ajattelumalleja? Huomaa: tutkijoiden on ”pakko” sulkea silmiään asioilta, jotka eivät tieteellisellä tasolla mahdu rajauksiin... todellisuutesi ei toimi niin.
- Ymmärtääkö hän muiden asiantuntemus-alueiden olemassaolon? Järkevät asiantuntijat ymmärtävät nykyisin, että maailman asiat ovat niin monimutkaisia, että yhdestä näkövinkkelistä niitä ei voi ymmärtää. Ja jokainen näkökulma kehittyy koko ajan! Se aika on ohi, kun ”ohjelmistokehittäjän” perspektiivistä saattoi laatia eheitä ohjelmistokehityksen prosessimalleja.



Moninäkökulmaisuus on pakollista 2000-luvun maailmassa

Profiloituminen toimintatyyliin ja käsityksiin

On syytä pohtia, miten asiantuntija positioituu esimerkiksi näillä akseleilla, jotka vaikuttavat vahvasti kaikkien ehdotusten taustalla oleviin asioihin, käsityksiin, tietoihin ja ehdotusten sovellettavuuteen:

- Teoreetikko <> pragmaatikko
- Tutkija <> kauppias
- Painotus tekniikkaan <> painotus ihmisiin
- Substanssikonsultointi <> prosessikonsultointi
- Kokonaisvaltaisuus <> yhden asian kehittäminen
- Uudistaja <> hyvien piirteiden stabiloija
- Universaalien parhaiden käytäntöjen kannattaja <> kontekstin tarpeista ja mahdollisuuksista lähtevä
- Systemaattikko <> ketterästi ja intuitiivisesti toimiva
- Varman päälle pelaaja <> riskinottaja (ja se on *sinun* riskisi...)
- Aallonharjalla <> vanhoillinen
- Monimutkaistaja <> yksinkertaistaja

- Avoin <> salaileva
- Uusi expertti <> konkari
- Roolissa <> oma itsensä
- Varma <> epävarma

Kontekstin tunteminen

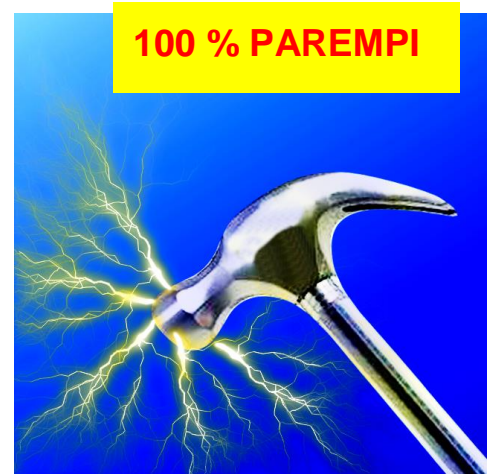
- Mikä on asiantuntijan konteksti? Toimintajärjestelmät ovat aina monitotuudellisia ja moninäkökulmaisia. Mistä näkövinkkelistä expertti tarkastelee asioita? Tunnustaako hän muiden näkökulmien olemassalon?
- Toimintaympäristön, liiketoiminnan ja sen tavoitteiden tunteminen. Tunteeko asiantuntija sitä ympäristöä, jota on konsultoimassa? Esimerkiksi ohjelmistokehityksen vaihteiden uudistaminen on ongelmallista, ellei tunne nykytapoja tehdä asioita.
- Kieli on tärkeää: jos termistö on kovin erilaista, puhutaan aidasta ja aidanseipästä tai luullaan omenoita ja appelsiineja samaksi asiaksi. Asiantuntijan on osattava puhua neuvottavan organisaation kieltä.

Väitteiden perustelu

- Löytyykö väitteiden tueksi edes jotain perusteluja? Myyntilauseet eivät ole perusteluja.
- Tunnistaako hän näkökulmissaan avoimia kysymyksiä ja haasteita?
- Jos perusteluna on "name dropping" ilman faktoja ("keskustelin tästä professori NN:n kanssa") tai viittaus seminaariesitysten määrään mieluummin kuin sisältöön, hälytyskellojen pitää soida.

Asian X rajoitusten esittäminen

- Mihin kohteisiin ja tarpeisiin asia X sopii? Ehdottaako asiantuntija asiaansa jokaiseen paikkaan? Mikään ratkaisu ei ole koskaan paras kaikkialle. Hyvä asiantuntija osaa sanoa riittävän usein EI – tämä juttu ei ole paras siihen paikkaan.
- Ottaako hän huomioon toiminnan kypsyytason, olemassaolevan toiminnan.
- Täydennystarve. Joissakin menetelmäkuvauksissa kuvataan niiden täydennystarve todellisessa elämässä – mutta tietenkin niitä ollaan soveltamassa sellaisenaan...
- Riskit ja niiden hallinta. Kaikissa asioissa, menetelmissä ja toimintamalleissa on riskejä. Asiantuntijan pitää tuntea nekin.
- Tarvittavat laadunvarmistustoimet. Perusmenetelmät ovat yleensä "puhtaita" ja niitä pitää täydentää monilla asioilla, kuten yleensä laadunvarmistuksella – vähintään katselmoinneilla.
- Samalla asia pitää sovittaa yleisimpiin laadun ja kehittämisen kehikoihin. Miten esimerkiksi tuotekehitysasiasia sopii ISO 9001:n ja CMMI:n ajatuksiin?



Kun ainoa työkalu on vasara, kaikki ongelmat näyttävät nauloilta

Mystifiointi ja faktojen piilottaminen

- Sikaa ei pidä ostaa säkissä, vaikka sitä myyvä sika-asiantuntija väittäisi sitä miten hyväksi tahansa.
- Ehdotettavien menettelyjen substanssia pitää voida avata tarkastelulle. Liian usein jopa tieteellisen tutkimuksen tulokset piilotetaan mustaan laatikkoon ja ne pitäisi ostaa kolmikirjaimisen nimen perusteella.

"Menetelmäni XYZ on vertaansa vailla. Se on kyllä kuvattu julkisessa väitöskirjassani, jota en anna teille luettavaksi (voit löytää yhden kopion yliopiston X kirjastosta). Kerron sitten tarkemmin, kun tilaatte kurssini."

Profiloituminen jollekin osaamis- tai kypsyytasolle

- Asiantuntijoiden rooli vaihtelee kehittämiskonsultista paketoitun asian tuntijaan. Varsinkin jälkimmäiset sopivat aina parhaiten tietyn kypsyytason kohdeorganisaatioihin ja muut tasot vaativat enemmän sovittamista. Mikä on se implisiittinen taso, jolla tämä asiantuntija operoi?

Ammattilaisuuden eheys

- Ammattilaisuus on kokonaisvaltaista ja sen muidenkin osa-alueiden on oltava kunnossa. Ydintaitojen ja tietojen lisäksi olennaisia ovat mm.: asenne, suhde neuvottavaan, luotettavuus, etiikka.

Osaamisen siirto toisesta kontekstista

- Esimerkiksi erilaiset suunnitteluammattit voivat näyttää analogisilta toisiinsa nähden ja joskus ne sitä ovatkin. Kuitenkin, joskus niiden lähestymistapa asiaan voi olla kriittisellä tavalla erilainen.

Onko kaikki kerrottu?

- Tietämiseen liittyvä yleinen ongelma on, että kuvitellaan muidenkin tietävän samat perusasiat. Ja siksi niitä ei huomata kertoa.
- ”Epäkonsultatiivisilla” asiantuntijoilla on joskus vaarana pudota tähän sudenkuoppaan. Silloin on myös kuulijan vastuulla kysellä, mihin asia oikein perustuu ja mitä muita asioita siihen liittyy – mm. riskialttiit oletukset.

Kai nyt kuuluisan arkkitehdin luulisi tietävän, miten tehdään jakkara, joka ei heti kaadu?



Maine

- Mitä muut ihmiset ajattelevat asiantuntijasta?
- Mitä itse arvostamasi henkilöt ajattelevat hänestä?

Kenen leipää syöt

- Onko suoria kaupallisia kytköksiä? Silloin myydään sitä, mistä saadaan rahaa
- Asiantuntijalla on syytä olla omaa tekstiä, omaa dokumentoitua ajattelua, eikä hän vain toista muiden mielipiteitä. Sitä paitsi kirjoittamalla kuulemma oppii parhaiten.

Asiakaslähtöisyys

- *Kun kaikki on sanottu...* ajaako asiantuntija neuvottavan asiaa, vai selkeästi vain omaansa?



Hyvillä ja huonoilla neuvoilla on vaikutuksensa

Lopuksi

Yllä on vasta alustusta asiaan. Tämäkin teema konkretisoituu, kun asioita pohtii jossakin kontekstissa asioita käytännöllistäen – ja sitä varten olette te, lukijat! Pohdipa sinä, mitä asiantuntemus merkitsee sinun kontekstissasi ja millaisia asioita liittyy hyvään ja huonoon asiantuntemukseen – ja mitä asioita pitää varoa.