

VAASAN YLIOPISTO

JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Riikka Palomäki

KOHTI JAETTUA ASiantuntijuutta ja yhdessä tekemistä

Kelan Keskisen vakuutuspiirin asiantuntijoiden ja esimiesten sekä Kelan johdon näkemyksiä tulevaisuuden asiantuntijuudesta ja jaetusta johtamisesta

Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2018

SISÄLLYSLUETTELO

| | sivu |
|---|-------------|
| KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO | 3 |
| TIIVISTELMÄ | 5 |
| 1. JOHDANTO | 7 |
| 1.1. Tutkimuksen taustaa | 7 |
| 1.2. Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja keskeiset käsitteet | 10 |
| 2. ASiantuntijuuden ulottuvuuksia | 12 |
| 2.1. Monimuotoistuva asiantuntijuus | 12 |
| 2.1.1. Asiantuntijuuden tarkastelua ja määrittelyä | 12 |
| 2.1.2. Asiantuntijuustiedon lajit | 18 |
| 2.1.3. Asiantuntijuuden moninaistuvat muodot | 21 |
| 2.2. Asiantuntijan muuttuvat kompetenssit | 28 |
| 2.2.1. Kompetenssi käsitteenä | 28 |
| 2.2.2. Asiantuntijan kompetenssien tunnistaminen | 31 |
| 2.2.3. Tulevaisuuden asiantuntijan kompetensseja | 34 |
| 2.3. Jaettu johtaminen asiantuntijatyössä | 38 |
| 2.3.1. Jaetun johtamisen määritelmiä | 38 |
| 2.3.2. Jaettu johtaminen asiantuntijoiden ja tiimien johtamisessa | 41 |
| 3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN | 45 |
| 3.1. Tutkimusmenetelmän valinta | 45 |
| 3.2. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä | 46 |
| 3.3. Haastattelujen toteutus | 47 |
| 3.4. Aineiston analyysi | 49 |
| 4. TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU JA ANALYYSI | 52 |
| 4.1 Tutkimuskohteena Kela | 52 |
| 4.2 Kelan etuuden asiantuntijuus ja asiantuntijan kompetenssit | 55 |
| 4.3 Etuuden asiantuntijuus tulevaisuuden Kelassa | 64 |
| 4.4 Jaetun johtamisen ilmeneminen esimiehen ja asiantuntijan yhteistyössä | 75 |

| | |
|---|-----|
| 5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA | 82 |
| 5.1 Asiantuntijan osaaminen ja kompetenssit | 83 |
| 5.2 Asiantuntijuus tulevaisuudessa | 86 |
| 5.3 Esimiehen ja asiantuntijan yhteistyö jaetun johtamisen näkökulmasta | 93 |
| 5.4 Lopuksi | 97 |
| 5.5 Tutkimuksen arviointia | 100 |
| | |
| LÄHDELUETTELO | 103 |
| | |
| LIITTEET | |
| | |
| LIITE 1. Haastattelupyyntö | 114 |
| LIITE 2. Haastatteluteemat ja -kysymykset Kelan johdon edustajille | 115 |
| LIITE 3. Haastatteluteemat ja -kysymykset esimiehille | 118 |
| LIITE 4. Haastatteluteemat ja -kysymykset asiantuntijoille | 121 |
| LIITE 5. Haastattelujen toteutus | 125 |

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. Asiantuntijuustiedon elementit | 19 |
| Kuvio 2. Asiantuntijan kompetenssit | 32 |
| Kuvio 3. Jaetun johtamisen edellytyksiä ja ominaispiirteitä | 44 |
| Kuvio 4. Kelan vakuutuspiirit ja maakunnat | 53 |
| Kuvio 5. Tulevaisuuden asiantuntijatyön elementit Kelassa | 98 |
| | |
| Taulukko 1. Perinteinen ja uusi asiantuntijuus | 27 |

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

| | |
|------------------------------|--|
| Tekijä: | Riikka Palomäki |
| Pro gradu -tutkielma: | Kohti jaettua asiantuntijuutta ja yhdessä tekemistä: Kelan Keskisen vakuutuspiirin asiantuntijoiden ja esimiesten sekä Kelan johdon näkemyksiä tulevaisuuden asiantuntijuudesta ja jaetusta johtamisesta |
| Tutkinto: | Hallintotieteiden maisteri |
| Oppiaine: | Julkisjohtaminen |
| Työn ohjaaja: | Kirsi Lehto |
| Valmistumisvuosi: | 2018 |

Sivumäärä: 125

TIIVISTELMÄ:

Yhteiskunnalliset muutokset vaikuttavat myös julkisiin organisaatioihin sekä niiden työkuultuuriin. Muutosten myötä organisaatioiden tarvitsema osaaminen ja asiantuntijuuskin muuttavat muotoaan. Koska asiantuntijatyötä tekevien määrä on kasvava, julkisissa organisaatioissakin on tärkeä tunnistaa, millaista asiantuntijuutta ja osaamista asiantuntijoilta edellytetään. Asiantuntijuus on muuttunut moninaisemmaksi, monialaisemmaksi, yhteisöllisemmäksi ja joustavammaksi. Osa perinteisesti asiantuntijalle kuuluvista tehtävistä on kadonnut tai muuttunut digitalisaation ja teknologian myötä.

Työelämän asiantuntijavaltaistuminen tuo paineita myös uudelle yhdessä tehtävälle, jaetulle johtamiselle. Työtä ja sen perustehtävää toteuttamaan tarvitaan esimiehen lisäksi myös asiantuntijoita ja heidän osaamistaan aiempaa enemmän. Meneillään oleva muutos on nähtävissä Kelassakin, jossa on viimeisten vuosien aikana uudistettu organisaatorakennetta ja kevennetty hallintoa. Samalla on alettu pohtia asiantuntijoiden roolia ja merkitystä tulevaisuuden Kelassa.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaista asiantuntijuutta Kelassa tulevaisuudessa tarvitaan, ja millaisia kompetensseja etuuden asiantuntijoilta edellytetään. Tarkoitus oli myös selvittää, ollaanko Kelassa menossa kohti jaetun johtamisen kulttuuria. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin asiantuntijuuteen ja sen muutokseen sekä kompetenssin ja jaetun johtamisen käsitteisiin. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla ja analysoitiin sisällönanalyysia käyttäen. Haastatteluun osallistujaksi valittiin kolme Kelan johdon edustajaa, ja Kelan Keskisestä vakuutuspiiristä kuusi etuuden asiantuntijaa sekä neljä esimiestä. Haastatteluun osallistui kaikkiaan 13 henkilöä.

Tämän tutkimuksen perusteella tulevaisuuden asiantuntijuus Kelassa on moninaista. Siinä korostuu verkostoituneisuus, yhteistyön tekeminen, kollektiivisuus, tietointensiivisyys ja asiakaskeskeisyys. Tutkimuksessa korostui erityisesti yhteistyön tekeminen sekä Kelan sisällä että Kelasta ulospäin. Tulevaisuuden Kela ja tulevaisuuden asiantuntija tarvitsee yhteistyökumppaneita ja verkostoja pystyäkseen vastaamaan asiakkaan ja yhteiskunnan odotuksiin. Tulevaisuuden asiantuntijan tärkeimmiksi kompetensseiksi osoittautuivat erilaiset tiedonhallintataidot, kehitymis- ja uudistumiskyky, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, resilienssi, joustavuus ja itseohjautuvuus. Näkemys asiantuntijuudesta ja sen kehittämisestä oli tutkimuksen perusteella lähes yhteneväinen riippumatta haastateltavan roolista.

Jaettu johtaminen nähdään Kelassa tavoiteltavana toimintana tulevaisuudessa, ja sen uskottiin sopivan asiantuntijan rooliin hyvin. Jo tällä hetkellä esimiesten ja asiantuntijoiden yhteistyössä on nähtävissä jaetun johtamisen elementtejä. Asiantuntijat ovat osittain mukana toiminnan suunnittelussa, asioiden valmistelussa ja osaamisen kehittämisessä, mutta nähtiin tarvetta monipuolistaa asiantuntijoiden roolia ja osaamisen hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä ja työn organisoinnissa. Tutkimuksen perusteella jaetun johtamisen kehittämistä vaikeuttaa Kelassa hierarkkiset rakenteet ja totut käytännöt johtamiseen liittyen.

AVAINSANAT: asiantuntijuus, kompetenssi, jaettu johtaminen

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen taustaa

Julkiset organisaatiot muuttuvat yhteiskunnan muuttuessa, yleensä hitaasti, mutta väistämättömästi. Julkista hallintoa koskettavat mm. talouteen, palveluihin, elinvoimaisuuteen ja toiminnan linjaamiseen liittyvät kysymykset. (Virtanen & Stenvall 2014: 33.) Organisaatioiden muuttuminen ja vanhojen hierarkkisten ja byrokraattisten rakenteiden purkaminen luo samalla tarvetta pohtia tarvittavan ja oikeanlaisen osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämistä ja sisältöä (emt. 193). Työssä käytettävän tiedon määrän kasvaessa ja tuotteiden ja palveluiden tietointensiivisyyden lisääntyessä on osaamisesta tullut yritysten ja organisaatioiden keskeinen menestystekijä. Sanotaankin, että organisaation menestys riippuu organisaatiossa olevasta osaamisesta, ja kyvystä muuttaa tämä osaaminen menestyviksi palveluiksi, tuotteiksi tai toiminnaksi. Osaamisen merkityksen kasvamisen johdosta on asiantuntijatyötä tekevien määrä organisaatioissa lisääntynyt. (Iire 2016: 8.)

Työn ja työelämän ennakoitaan muuttuvan lähivuosina merkittävästi monien samanaikaisten vaikutusten seurauksena. Teknologinen kehitys, tieto- ja palveluvaltaistuminen, väestön ikääntyminen ja muutokset ihmisten arvoissa muokkaavat väistämättä työn tekemistä. Työelämän murros koskettaa myös ns. asiantuntijatyötä. (Alasoini 2016: 4.) Asiantuntijatyö muuttuu asiakaslähtöisemmäksi ja yhteisöllisemmäksi asiantuntijoiden ja asiantuntijatiimien kehittyessä joustavammiksi, monialaisemmiksi ja ympäristön muuttuviin tarpeisiin reagoivaksi (Isoherranen 2012: 5; 12).

Asiantuntijatyö on tietotyötä, johon kuuluu työskentelyä abstraktien ja moniulotteisten asioiden parissa. Asiantuntijana menestyminen edellyttää yleensä korkeaa koulutusta, pitkää työkokemusta, jatkuvaa itsensä kehittämistä ja mahdollisuutta itsenäiseen työskentelyyn. Rutiinimaisinta asiantuntijatyötä voidaan tulevaisuudessa korvata digitalisaation ja teknologian avulla, mutta luovaa älykkyyttä, asiantuntijatyön ydinaluetta, vaativat osat ovat jatkossakin teknologialla vaikeasti korvatavissa. On nähtävissä, että työelämän mur-

rosten myötä asiantuntijoiden asema, työn luonne ja arvostus tulee kuitenkin muuttumaan, ja asiantuntijoiden ennustetaan joutuvan jopa kamppailemaan oman asemansa säilyttämiseksi. (Alasoini, 2016: 4—5.)

On jopa sanottu asiantuntijuuden olevan kriisissä. Asiantuntijuuden perinteiset, usein hierarkkiset rakenteet ovat murtumassa, ja asiantuntijan arvostettu ja korkea asema yhteiskunnassa on muuttumassa. Samalla kun asiantuntijoiden määrä kasvaa, asiantuntijat erikoistuvat yhä enemmän, ja perinteisten akateemisten asiantuntijoiden ja asiantuntija-ammatin rinnalle syntyy uudenlaisia asiantuntija-nimikettä käyttäviä toimijoita, kuten esimerkiksi itseoppineita asiantuntijoita, kokemus- ja näkemysasiantuntijoita. (Evetts 2011: 415; Pfister 2011: 217—218; Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 2017: 12—17.) Asiantuntijuudesta on tulossa yhä monimutkaisempi ilmiö.

Organisaatioiden toiminnan ja toimintaympäristön muutokset sekä toimialojen asiantuntijavaltaistuminen ja asiantuntijuuden painottuminen tuovat paineita myös uudelle johtamiselle. Työelämässä tarvitaan yhä enemmän sosiaalista kyvykkyyttä, yhdessä tekemistä, kommunikaatiota ja tekemällä oppimista (Burke, Fiore & Wilkerson 2003: 135; Ahmas 2014: 35). Yhteistyön ja yhteisöllisyyden merkitys kasvaa, ja organisaatio nähdään elävänä vuorovaikutukseen perustuvana verkostona, jossa johtamiskäytännöt ovat sisäänrakennettuja erilaisiin ja eritasoisiin vuorovaikutussysteemeihin. Yhdellä yksilöllä ei enää ole kaikkea tarvittavaa tietoa, taitoa ja suhteita, joita uudelle johtamisessa tarvitaan. (Fletcher & Käufer 2003: 21—22; Pearce & Conger 2003: 1; Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005: 19—20; Koivunen 2007: 289.) Perinteisen yksilökeskeisen ja hierarkkisen johtamisen tilalle on noussut jaetun johtamisen käsite.

Jaetussa johtamisessa johtaminen nähdään sosiaalisena prosessina, jossa keskiössä on esimiehen sijaan työ ja työn perustehtävä. Jokaisen työyhteisöön kuuluvan haasteena ja tavoitteena on tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja sitoutuneesti, reflektoida tekemistään yhdessä muiden kanssa sekä jakaa tietoa ja osaamistaan myös muille työntekijöille, jotta työn tekemisestä kokonaisuutena tulisi onnistunutta. Näin ollen jokaisesta tulee samalla sekä tekijä että johtaja. (Barry 1991: 31; Barnett & Weidenfeller 2016: 2016; Juuti 2013:

50.) Johtaminen on alettu nähdä suhteellisena, hajautettuna ja jaettuna ilmiönä, jossa korostuu sosiaalinen vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen. (Flethcer & Käufer 2003: 21; Ropo ym. 2005: 19). Jaetun johtamisen syntymisen myötä esimiesten ja työyhteisön jäsenten suhteet muuttuvat, erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, ja organisaatioissa joudutaan pohtimaan myös sitä, miten asiantuntijoita ja organisaatioissa olevaa asiantuntijuutta pystytään hyödyntämään parhaiten (Barry 1991: 34; Ahmas 2014: 35).

Työelämässä ja työssä tapahtuneiden muutosten ohella ja seurauksena on myös julkinen sektori viimeisten vuosien aikana kohdannut laajasti erilaisia uudistuksia, vanhoja rakenteita on purettu, toimintaa on jatkuvasti tehostettu, automatisoitu sekä pyritty mittaamaan. Näin on tapahtunut Kelassakin, kun vuoden 2016 alussa toteutettiin Kelan historian massiivisin uudistus. Uudistuksen myötä vähennettiin vakuutuspiirien (hallinnollinen yksikkö Kelassa) viiteen; Pohjoinen, Läntinen, Itäinen, Keskinen ja Eteläinen vakuutuspiiri. (Kela 2015a; Kela 2017a.) Vakuutuspiirit ovat nyt isoja, samaa etuutta ja työtä tekeviä on paljon, etuusryhmät ja tiimit ovat isoja. Keskinen vakuutuspiiri johon tutkimus kohdistuu, ulottuu Hämeenlinnan seudulta Seinäjoen pohjoispuolelle. (Kela 2017b.) Tällä hetkellä Keskisessä vakuutuspiirissä työskentelee noin 660 toimihenkilöä (Kela 2017c).

Organisaatiouudistuksen yhteydessä uudistettiin samanaikaisesti Kelassa pitkään jatkunut piirien etuuksien tekemisen tukityö, entinen etuusvastaavatoiminta. Uudistuksen myötä etuuden tukityötä, eli asiantuntijatasoista osaamista vaativaa työtä tekeviä henkilöitä alettiin kutsua Kelan sisäisesti etuuden asiantuntijoiksi. Kelassa tehtiin samanaikaisesti muutoksia myös toimihenkiköiden nimikkeisiin. Aiemmat asiakasneuvojan, asiakkassihteerin ja vakuutussihteerin nimikkeet poistuivat, ja vuoden 2016 alusta lukien kaikkien Kelan etuuksia ratkaisevien henkiköiden nimikkeenä on ratkaisuasiantuntija. Näin ollen perinteistä asiantuntijatyötä tekevät eivät nimikkeen puolesta erotu muista etuuden käsittelijöistä; erot tulevat esiin henkilöiden toimenkuvauksissa. (Kela 2015b.)

Vuoden 2016 alussa alkaneet Kelan työn tekemistä ja toimintakulttuuria koskevat muutokset jatkuvat edelleen, ja Kelan strategioissa ja henkilöstöä koskevissa suunnitelmissa on asiantuntijatyöhön ja asiantuntijuuteen otettu enenevässä määrin kantaa. Esimerkiksi

Henkilöstövoimavarojen kehittämissuunnitelmassa otetaan esille asiantuntijoiden merkitys substanssiosaamisen määrittelyssä ja tulevaisuuden osaamisalueiden ennakoinnissa, sekä puhutaan asiantuntijatyön mittaamisesta ja arvioinnista (Kela 2017d). Kelan strategiassa korostetaan erinomaista, kokonaisvaltaista asiakaskokemusta, uudistumista, innovatiivisuutta ja kumppanuutta (Kela 2017e). Esimiesten lisäksi asiantuntijoita halutaan kouluttaa aktiivisesti uudenlaisen valmentavan otteen käyttöön työssään (Kela 2017f). Kelan etuuden asiantuntijoiden kannalta tulevat ja jo toteutuneetkin muutokset tuovat mukanaan uudenlaisia odotuksia ja osaamisvaatimuksia, sekä odotuksen kokonaan uudeltaisesta toimintatavastakin. Kelan tekemien suunnitelmien perusteella asiantuntijoiden odotetaan tulevaisuudessa osallistuvan enenevässä määrin tähän saakka perinteisesti esimiehille kuuluviin tehtäviin, kuten osaamisen ja toiminnan kehittämiseen.

1.2. Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaista asiantuntijatyö on tulevaisuudessa julkisissa palveluissa ja millaisia kompetensseja asiantuntija työssään tulee tarvitsemaan. Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena on Kela, tarkemmin Kelan Keskinen vakuutuspiiri. Tutkimuksessa halutaan saada selville, millaista Kelan etuuskien asiantuntijatyö on lähitulevaisuudessa; millaisista elementeistä ja kompetensseista se rakentuu, ja mitkä ovat asiantuntijoiden tärkeimmät työtehtävät. Asiantuntijoiden muuttuneiden ja muuttuvien tehtävien ja uudenlaisen roolin voi olettaa merkitsevän tiiviimpää ja monimuotoisempaa yhteistyötä asiantuntijoiden ja esimiesten kesken ja samalla siirtymistä kohti jaetun johtamisen mallia. Yhtenä tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää, millaista esimiehen ja asiantuntijan yhteistyö tällä hetkellä on, ja millaisia jaetun johtamisen elementtejä siitä on löydettävissä. Tavoitteena on lisäksi hahmottaa, millä tavalla esimiehen ja asiantuntijoiden välillä tapahtuvaa jaettua johtamista voisi ja tulisi tulevaisuudessa kehittää ja mitä haasteita siihen liittyy. Tutkimuksessa pyritään myös saamaan selville, vastaavatko asiantuntijoiden, esimiesten ja johdon odotukset ja näkemykset toisiaan tulevaisuuden asiantuntijuuteen ja jaettuun johtamiseen liittyen.

Tutkimuksen pääkysymykseksi muotoutui:

- *Millaista asiantuntijuutta Kelassa tulevaisuudessa tarvitaan?*

Tutkimuksen alakysymyksiksi valikoituivat:

- *Millaisena asiantuntijuus näyttäytyy Kelan johdon, lähiesimiesten ja asiantuntijoiden itsensä tulkitsemana?*
- *Millaisia kompetensseja Kelan etuuden asiantuntijoilta edellytetään?*
- *Millä tavalla jaettua johtamista toteutetaan esimiehen ja asiantuntijan yhteistyössä, ja miten sitä voitaisiin ja tulisi kehittää?*

Keskeisiä käsitteitä tutkimuksessa ovat asiantuntijuus, kompetenssi ja jaettu johtaminen.

2. ASIANTUNTIJUUDEN ULOTTUVUUKSIA

Tässä luvussa esitellään ensin asiantuntijuutta käsitteenä ja pyritään vastaamaan kysymykseen mitä asiantuntijuus on ja kuka luokitellaan asiantuntijaksi. Tämän jälkeen tarkastellaan asiantuntijuuden erilaisia elementtejä ja hahmotetaan kuvaa tulevaisuuden asiantuntijuudesta. Seuraavaksi kuvataan kompetenssin käsitettä, asiantuntijan kompetensseja ja kompetenssien muuttumista. Luvun lopussa tarkastellaan jaettua johtamista ja sen ilmenemistä asiantuntijoiden ja tiimien johtamisessa.

2.1. Monimuotoistuva asiantuntijuus

2.1.1. Asiantuntijuuden tarkastelua ja määrittelyä

Asiantuntijuutta ja asiantuntijuuden roolia yhteiskunnassa on pohdittu kautta historian. Nykyaikaisen asiantuntijuuden perustan loi ajatuksillaan Adam Smith (1723 – 1790). Smithin mukaan kehittyneessä työnjaossa asiantuntijoilla on paikka yhteiskunnallisen hierarkian huipulla. Smithin mukaan yhteiskunta tarvitsee asiantuntijoita kyetäkseen kehittymään. (Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta 2017: 31.) Asiantuntijuutta on sittemmin määritelty lukemattomin eri tavoin. Asiantuntijuuden ja asiantuntijan käsite vaikuttaa olevan monitahoinen ja monimerkityksellinen, eikä yhden ainoa määrittelyn löytäminen ole helppoa. Eri tieteenaloilla ja eri lähteissä asiantuntijuutta on lähestytty monesta eri näkökulmasta. Isoherranen (2012: 58) toteaa, että se mitä kulloinkin käsitetään asiantuntijuu-tena, pätee vain tiettyinä aikoina ja tietyssä kontekstissa. MOT-sanakirjan mukaan asiantuntija on henkilö, jolla on asiantuntemusta. Asiantuntijan synonyymejä ovat erikoistuntija, ekspertti tai spesialisti. (MOT 2017.)

Perinteisesti asiantuntija on nähty henkilönä, jolla on tietyltä alalta muita ihmisiä paremmat tiedot ja taidot, joiden pohjalta pystyy antamaan vastauksia ja ratkomaan ongelmia (Isoherranen 2012: 58; Grundmann 2017: 26). Asiantuntijuus-sanalla viitataankin suomen kielessä usein tietämiseen, arviointiin tai ennakkointiin liittyviin asioihin, kun taas

sanan englanninkielinen vastike ”expertise” viittaa varsinaiseen tekemiseen tai suorittamiseen (Palonen & Gruber 2010: 41). Collin (2007: 127) sanoo asiantuntijuuden olevan professionaalista toimintaa, johon liittyy oman alan huippuosaamista ja käytännön kokemuksen tuomaa tietoa. Tietyissä työssä tarvittavan ammattitaidon ja vahvan teoreettisen osaamisen avulla asiantuntija kykenee kehittämään työtään ja työyhteisöään innovatiivisesti ja uudistavasti (Helakorpi 2006: 64—65; 2010: 75—78). Bereiter ja Scardamalia (1993: 81—82) korostavat asiantuntijan roolia jatkuvasti kehittyvänä ongelmien ratkaisijana. He nostavat esiin progressiivisen eli asteittain syvenevän ongelmanratkaisukyvyyn käsitteen, jolla tarkoitavat asiantuntijan kykyä ymmärtää ja ratkaista yhä haastavampia ongelmia. Siirtyessään rutiinitasoisista ongelmista kohti monimutkaisempia ongelmia asiantuntija oppii samalla keinoja määrittellä ja hallita eteen tulevia ongelmia käyttämällä hyödykseen aiempia kokemuksiaan ja ratkaisumalleja. Asiantuntija pyrkii siten osaamisensa ylärajoilla toimiessaan oppimaan uutta, ja ylittämään oman osaamisensa rajoja (Tynjälä 2011: 84).

Palonen ja Gruber (2010: 41—45) näkevät asiantuntijuuden koostuvan monesta eri osa-alueesta; työssä tarvittavista tiedoista ja taidoista, kokemuksesta, asenteista sekä työympäristön vaikutuksista. Helakorpi (2010: 66) toteaa asiantuntijuuden perustuvan tietoihin, taitoihin, osaamiseen ja kokemukseen, ja näkee asiantuntijan pystyvän suhteuttamaan tietämystään joustavasti kulloisenkin tehtävän edellyttämiin vaatimuksiin. Asiantuntijan työhön kuuluu reflektiivisyys, eli oman toiminnan, tietämyksen ja toimintaympäristön muutosten jatkuva kriittisen ja arvoperustainen tarkastelu ja arviointi (emt. 27). Reflektiivisesti toimiessaan asiantuntija kykenee huomioimaan erilaisia näkökulmia ja perustelemaan uudenlaisia ongelmanratkaisumalleja monimutkaisissa ja ristiriitaisissakin tilanteissa. Reflektiivinen asiantuntija tunnistaa oman osaamisensa ja oman arvopohjansa sekä niiden vaikutukset omaan toimintaansa ja ajatteluunsa. Tämän tietoisuuden avulla asiantuntija kykenee ymmärtämään ja ottamaan huomioon myös muiden toimijoiden ja asiantuntijoiden päätöksentekotapoja, tietopohjaa ja arvoja. (Isoherranen 2012: 61—63.)

Hakkarainen, Palonen ja Paavola (2002: 448) jäsentävät asiantuntijuutta kolmen toisiaan täydentävien näkökulmien; tiedonhankinnan, osallistumisen ja tiedon luomisen näkökulmien avulla. Tiedonhankintanäkökulmassa painottuu asiantuntijuuden tiedollinen luonne.

Asiantuntijuus nähdään tiedonhankintanäkökulmassa yksilötason ilmiönä, jota voidaan ymmärtää tutkimalla yksilön mielensisäisiä älyllisiä toimintoja, tiedonkäsittelyprosesseja ja tapoja hahmottaa ongelmia. (Emt. 453—455.) Osallistumisnäkökulma tuo esiin asiantuntijuutta sosiaalisesti rakentuvana ilmiönä, missä asiantuntijuus kehittyy osallistumalla ja kasvamalla tiettyyn kulttuuriin ja kulttuurisiin käytäntöihin. Osallistumisnäkökulmassa korostuu kontekstisidonnaisuus; asiantuntijuutta ja asiantuntijan tietoa ei voida erottaa niistä tilanteista ja konteksteista joissa sitä käytetään. (Emt. 457.)

Osallistumisnäkökulma viittaa Laven ja Wengerin (1991: 29) esiin nostamaan käytäntöyhteisöjen (communities of practice) käsitteeseen. Käytäntöyhteisöillä Lave ja Wenger tarkoittavat yhteisöjä ja suhteita, joiden kautta yksilön oppiminen ja tietämys rakentuu. Käytäntöyhteisöt ovat kulttuurisen oppimisen yksiköitä, joissa oppiminen perustuu yksilöllisen kokemuksen ohella myös yhteisölliseen kokemukseen (Hakkarainen ym. 2002: 459). Eteläpellon ja Vähäsantasen (2006: 39) mukaan käytäntöyhteisöt voidaan ymmärtää myös asiantuntija- ja työyhteisöiksi. Asiantuntijuuden tulkitaan osallistumisnäkökulman mukaan tarkoittavan täysivaltaista osallistumista yhteisön toimintakulttuuriin (Tynjälä 2004: 175). Asiantuntijuus kehittyy Laven ja Wengerin (1991: 29) mukaan prosessina, missä aloittelija työskentelee aluksi yhteisön reuna-alueilla, mutta taitojen kasvaessa ja asiantuntijan identiteetin kehittyessä osallistuminen muuttuu lopulta täydeksi osallistumiseksi. Olennaista tässä prosessissa on se, että aloittelija, ”oppipoika”, saa kehittyäkseen koko ajan omaan taitotasoonsa sopivaa tukea kokeneemmalta asiantuntijalta (Hakkarainen ym. 2002: 458).

Tiedon luomisen näkökulma asiantuntijuuteen yhdistää kognitiivisen tiedonhankinnan ja osallistumisnäkökulman ominaisuuksia. Siinä asiantuntijuutta käsitellään sekä perinteisenä yksilöllisenä että uudenlaisena yhteisöllisenä, kollektiivisena ilmiönä ja tiedon luomisen prosessina. (Tynjälä 2004: 184.) Hakkarainen ym. (2002: 460—462) tuovat esiin, että tiedon luomisen näkökulmasta asiantuntijuuden kehittymiselle luovat hyvät edellytykset innovatiiviset tietoyhteisöt, jotka tähtäävät tietoisesti uuden tiedon luomiseen ja vallitsevien käytäntöjen murtamiseen. Asiantuntijuuden kehityksen nähdään tiedon luomisen näkökulmassa tapahtuvan yksilöiden ja yhteisöjen kohtaamien suoriutumisvaati-

musten välittämänä. Sekä yksilön että yhteisön näkökulmasta asiantuntijuuden kehittymisen kannalta on tärkeää toimia suorituskyvyn ylärajoilla, hakea haasteellisia ongelmia ja pyrkiä ylittämään aikaisemman osaamisen ja suorituskyvyn rajoja. Pelkkä yksilöllinen kehityshalu tai – tarve ei riitä, vaan asiantuntijuuden kehitystä tukevat myös yhteisön yksittäiselle asiantuntijalle asettamat kehityshaasteet. Näin toimien mahdollistuu yhteisöllisen prosessin avulla sekä yhteisön tiedon edistyminen ja uuden tiedon tuottaminen, että yksittäisten asiantuntijoiden pätevyyden ja älyllisten voimavarojen kasvu.

Asiantuntijuus ei ole pysyvä tila, se muuttuu ja kehittyy jatkuvasti yksilön elämän ja kokemusten kautta (Sydänmaanlakka 2004: 150). Esimerkiksi Dreyfus ja Dreyfus (1986: 21—32) kuvaavat asiantuntijaksi kasvua viisiportaisella mallilla, jossa asiantuntijaksi kasvaminen tapahtuu asteittaisena ajatteluprosessin muutoksena sekä kokemusperäisenä oppimisena noviisista asiantuntijaksi. Alimmalla portaalla olevan aloittelijan, *noviisin*, toiminta on kaavamaista ja sääntöihin nojaavaa, kun seuraavalla portaalla olevalla *kehittyneellä aloittelijalla* on jo käytännön kokemusta, hän osaa tunnistaa tyypillisiä työssään kohdattavia tilanteita, ja pystyy luomaan ratkaisumalleja ja sääntöjä niiden hallitsemiseksi. *Pätevän* kehitysvaiheen saavuttanut omaa Dreyfusin ja Dreyfusin mukaan jo suuren joukon erilaisia ratkaisumalleja ja kykenee tekemään niistä suunnitelman, ”hierarkian” päätöksenteko- tai ongelmanratkaisutilanteessa käytettäväksi. *Taitajan* tasolla toimiva pystyy nopeaan ja joustavaan toimintaan, hyödyntämään aiempia kokemuksiaan ja käyttämään niitä apunaan hallitakseen työtään ja ympäristöään. Korkeimmalla eli *asiantuntijan* tasolla toimiva yksilö löytää oikeat ratkaisumallit ja osaa toimia vaistomaisesti ja ilman ponnisteluja. Dreyfus ja Dreyfus toteavat, että ”asioiden edetessä normaalilla tavalla, eivät asiantuntijat ratkaise ongelmia ja tee päätöksiä; he vain tekevät sitä mikä toimii”. Eli asiantuntijan ei tarvitse erikseen pohtia erilaisia ongelmanratkaisumalleja tai punnita vaihtoehtoja, he osaavat toimia kussakin eteen tulevassa tilanteessa ikään kuin automaattisesti oikein. Asiantuntijat osaavat myös tarvittaessa harkita ja arvioida omaa toimintaansa kriittisesti.

Asiantuntijuus on alakohtaista ja kontekstisidonnaista. Se, mikä on asiantuntijuutta yhdellä alalla, ei välttämättä ole sitä lainkaan jollain toisella. Asiantuntijan tulee kyetä soveltamaan tietoaan ja tunnistamaan kulloiseenkin tilanteeseen sopivan toimintatavan tai

ongelmanratkaisumallin. (Palonen & Gruber 2010: 42; Grundmann 2017: 26—27.) Isoherranen (2012: 59) näkee kuitenkin, että asiantuntijat joutuvat usein tilanteisiin, joissa tehdään päätöksiä ja toimitaan epävarmoissa ja ristiriitaisissa tilanteissa, jolloin aikaan saatu ratkaisukin voi olla kyseenalainen. Palonen ja Gruber (2010: 44—45) kuitenkin toteavat, että sellaiset tilanteet, joissa olisi mahdollista arvioida kaikkia ratkaisuvaihtoehtoja, ovat työelämässä harvinaisia. Asiantuntijan tuleekin heidän mukaansa kyetä monimutkaisissa ja haastavissa tilanteissa valitsemaan ”riittävän hyvän” ratkaisun, eikä pyrkiä saamaan aikaan yhden näkökulman kannalta ylivertaista lopputulosta. Isoherranen (2012: 115; 120) tuo esiin asiantuntijuuteen liittyvän myös vastuuta, joka voidaan nähdä sekä asiantuntijan ammatillisena vastuuna, että kollektiivisena yhteisvastuuna. Yksilöasiantuntijuutta korostava ammatillinen vastuu tarkoittaa asiantuntijan omaan rooliin kuuluvien lain tai työyhteisön määrittävien tehtävien hoitamista. Kollektiivinen vastuu puolestaan tarkoittaa sitä, että kaikki toimijat ottavat vastuuta paitsi omasta osuudestaan myös yhteisesti, yhdessä suunnitellen ja oman osaamisensa jakaen siten, että työtehtävien kokonaisuus toimii.

Asiantuntijuus on yhteydessä myös valtaan, johon asiantuntija pääsee käsiksi tietojensa, taitojensa ja joissakin ammateissa yhteiskunnan antaman valtuutuksen kautta (Isoherranen 2012: 58). Bereiter ja Scardamalia (1993: 239—240) näkevät asiantuntijuuden ja vallan yhteyden asiantuntijoiden ja asiakkaiden välisissä suhteissa. Asiantuntijoiden ja asiakkaiden yhteistyö ja tietojen jakaminen tuovat molemmille osapuolille valtaa päättää asioista. Mintzberg (1990: 108—109) puolestaan toteaa, että koska organisaatio on riippuvainen asiantuntijoistaan, merkitsee se samalla vallan siirtymistä asiantuntijoille. Sen sijaan että asiantuntijat vain antaisivat osaamistaan ja neuvojaan organisaation käyttöön, syntyy heille samalla mahdollisuus osallistua omaa erityisosaamistaan koskevien asioiden valmisteluun ja niistä päättämiseen. Asiantuntijat voivat omaa osaamistaan ja tietämystään esiin tuoden vaikuttaa asioiden etenemiseen organisaatiossa. Isopahkala-Bouret (2008: 91—92) toteaa asiantuntijaan kohdistuvan valtaa myös organisaation suunnasta. Tämä ilmenee esimerkiksi siten, että organisaatio määrittelee osaamiskartoituksissaan tai strategisissa tavoitteissaan sen, millainen tietämys on oikeanlaista ja arvokasta, jolloin vain tällainen tietämys saa sosiaalisen tunnustuksen asiantuntijuudesta. Asiantuntijuutta

horjuttavat myös organisaation uudistukset, toimenkuvan muutokset ja huonosti organisoidut työolot. Organisaatiossa ei myöskään ole aina itsestään selvää, kuka voi osallistua asioista päättämiseen tai keskustelemiseen. Asiantuntijoita ei välttämättä oteta mukaan päätöksentekoon, vaikka heillä voisi olla asiaan liittyvää oleellista tietoa.

Isopahkala-Bouret (2008: 84) nostaa esiin asiantuntijuuden kokemuksellisuuden, eli sen miten asiantuntijat ja asiantuntijayhteisöihin kuuluvat jäsentävät asiantuntijuuttaan ja millä perusteella kokevat oman toimintansa asiantuntijuudeksi. Asiantuntijuuden kokemus edellyttää jonkin tiedollisen tai taidollisen kokonaisuuden hallintaa ja hyvää käsitystä omasta osaamisesta (emt. 86). Asiantuntijuuden kokemus edellyttää myös mahdollisuutta käyttää omaa osaamista ja tietämystä (ks. Koivunen 2009: 273) ja vaikuttaa asioiden etenemiseen kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla. Asiantuntijuuden kokemukseen kuuluu myös emotionaalinen puoli; asiantuntijan on voitava kokea olonsa varmaksi ja luottaa omaan asiantuntemukseensa. Luottamuksen ja varmuuden tunne on asiantuntijuuden kokemuksessa todettu ensiarvoisen tärkeäksi. Asiantuntijuuden kokemuksessa tarvittavassa luottamuksessa on kyse vakuuttuneisuudesta, siitä että tekee oikeita asioita ja omat ratkaisut ovat päteviä ja toimivia. Sillä tarkoitetaan myös kokemuksen mukanaan tuomaa kokonaisuuden ja kokonaisnäkemysten hallintaa; asiantuntija osaa määritellä miksi asioita tehdään tietyllä tavalla. Kokemus asiantuntijuudesta voi murentua esimerkiksi kyseenalaistamalla asiantuntijan tietämyksen merkitys käsiteltävän asian suhteen tai murentamalla asiantuntijan luottamuksen ja varmuuden tunne (Emt. 88—91).

Tynjälä (2011: 84—85) tiivistää asiantuntijuuden määrittelyn seuraavasti:

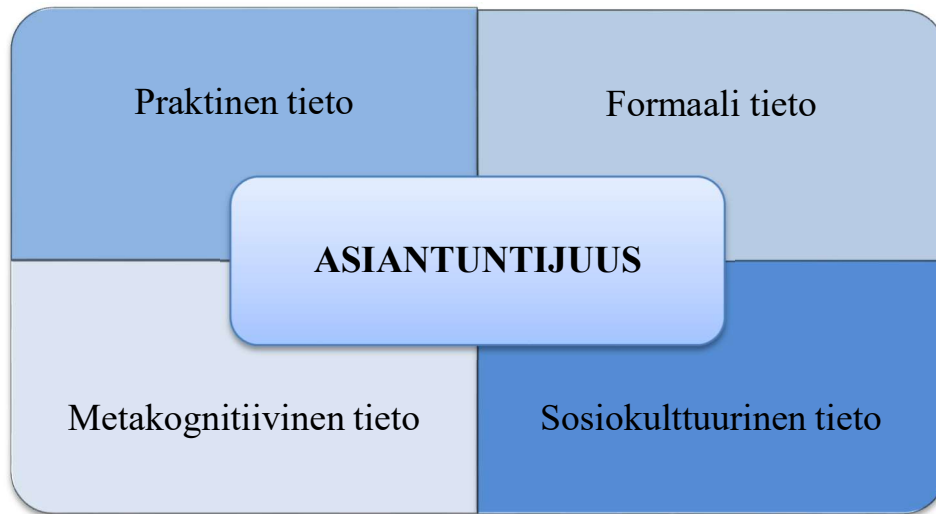
1. Asiantuntijuus on teoreettisesta, käytännöllisestä, itsesääteley- ja sosiokulttuurisesta tiedosta koostuva ja integroitunut kokonaisuus
2. Asiantuntijuuden keskeinen piirre on asteittain etenevä ongelmanratkaisu
3. Asiantuntijuus on luonteeltaan uutta luovaa ja kollektiivista
4. Asiantuntijuuden kehittyminen edellyttää osallistumista asiantuntijuuden sosiaalisiin käytäntöihin

Aiemmin yksilön ominaisuudeksi ja yksilön työtehtäväksi nähty asiantuntijuus on muuttumassa yhä enemmän tiimeissä ja verkostoissa toteutuvaksi asiantuntijuudeksi. Asiantuntijan työtehtävät ovat muuttumassa laaja-alaisemmiksi, itsenäisemmiksi ja vastuullisemmiksi. Samalla aiemmin yksilön ominaisuudeksi ja yksilön työtehtäväksi nähty asiantuntijuus on muuttumassa yhä enemmän tiimeissä ja verkostoissa toteutuvaksi asiantuntijuudeksi. (Helakorpi 2006: 64; Isopahkala-Bouret: 84; 87; Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta 2017: 71.)

2.1.2. Asiantuntijuustiedon lajit

Asiantuntijuus rakentuu keskeisesti tiedon ja osaamisen varaan, ja asiantuntijoilla on taitoa käsitellä ja hahmottaa tietoa ja muodostaa siitä tarkoituksenmukaisia kokonaisuuksia (Puusa & Eerikäinen 2011: 44). Informaatio ja tieto ovat asiantuntijatyön raaka-aineita, joita asiantuntija tulkitsee, työstää ja kehittää. Asiantuntijat tarvitsevat organisaationsa sisäistä ja sen ulkopuolista tietoa oman työnsä tueksi ja samalla asiantuntijoiden tehtävänä on tuottaa ja jakaa tietoa sekä organisaation sisällä, että myös organisaation ulkopuolelle asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. (Mäki & Kuronen-Mattila 2014: 261.)

Asiantuntijuudessa tarvittavaa tietoa on tutkittu ja määritelty monin eri tavoin, ja asiantuntijuutta on perinteisesti tarkasteltu kognitiivisina tiedon- ja ongelmanratkaisuprosesseina. Helakorpi (2010: 64—67) määrittelee asiantuntijan tietopohjan koostuvan teoreettisesta tieteenalan tiedosta, eli kirjatiedosta, käytännön kautta saadusta osaamisesta ja tiedosta sekä kokemuksellisesta tiedosta. Tynjälä ja Nuutinen (1997: 184) puolestaan jakavat asiantuntijatiedon kuuteen eri lajiin: deklaratiivinen tieto (faktatieto ja kirjatieto), käsitteellinen tieto ja käsitteelliset mallit, metodiset tiedot ja taidot, proseduraalinen tieto eli taidot, metakognitiiviset ja reflektiiviset tiedot ja taidot sekä intuitiivinen tieto. Tässä tutkimuksessa esitellään asiantuntijuustiedon eri elementtejä Tynjälän (2011: 83) asiantuntijuustiedon elementeistä tekemän jaottelun avulla. Tynjälän jaottelu perustuu useaan eri asiantuntijatiedon analyysiin (esim. Bereiter & Scardamalia 1993: 43—75; Eteläpelto & Light 1999: 155—164). Tynjälän mukaan asiantuntijuustiedon elementit ovat formaali tieto, praktinen tieto, metakognitiivinen tieto sekä sosiokulttuurinen tieto (Tynjälä 2011: 83).



Kuvio 1. Asiantuntijuustiedon elementit (Tynjälä 2011: 83).

Asiantuntijuuden pohjalla on kaikilla aloilla formaali eli teoreettinen tai käsitteellinen tieto, joka koostuu ammattiin liittyvästä alan perustiedosta. Formaali tieto on yleispätevä, rationaalista, näkyvää, universaalia ja muodollista, siitä voidaan keskustella ja sitä voidaan opettaa. Formaali tieto on luonteeltaan eksplisiittistä, eli sitä voidaan ilmaista sanallisesti esimerkiksi kirjoissa ja luennoilla. (Tynjälä 2011: 83; Bereiter & Scardamalia 1993: 62.) Eksplisiittinen tieto on luonteeltaan muodollista ja systemaattista, sitä voidaan käsitellä, välittää ja tallentaa sanallisessa tai numeraalisessa muodossa erilaisten tiedon-siirtovälineiden avulla (Puusa & Eerikäinen 2011: 46).

Praktinen, eli käytännöllinen tai kokemuksellinen tieto opitaan käytännön kokemuksen, tekemisen ja toiminnan kautta, minkä vuoksi tätä proseduraalista tietoa kutsutaan usein tietotaidoksi tai englanninkielisellä termillä know-how (Tynjälä 2011: 83). Praktinen tieto on usein kontekstisidonnaista liittyen tiettyyn ympäristöön, työhön tai tilanteeseen. Tämä tiedon tyyppi on usein ainakin osittain automatisoitunutta, mikä mahdollistaa asiantuntijan toimimisen ikään kuin intuitiivisesti pohtimatta sääntöjä tai ohjeita. (Eteläpelto 1997: 98.) Tällaista implisiittistä tietoa kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi, koska sitä on usein vaikea

ilmaista ja pukea sanoiksi. Hiljainen tieto (tacit knowledge) esitetään usein omaksi erilliseksi asiantuntijatiedon elementiksi, koska nähdään olevan merkittävä ja keskeinen rooli asiantuntijan suorituksessa. (Tynjälä 2004: 177.) Hiljaisen tiedon käsitettä on määritelty usealla eri tavalla, mutta tunnetuimmat määrittelyt ovat tehneet Polanyi sekä Nonaka ja Takeuchi. Polanyn määritelmän perusajatus on, että hiljainen tieto on henkilökohtaista, tiedostamatonta ja vaikeasti ilmaistavissa toisille. Polanyn mukaan ”tiedämme enemmän kuin voimme kertoa”. (Virtainlahti 2011: 31). Myös Nonaka ja Takeuchi (1995: 8) sanovat hiljaisen tiedon olevan henkilökohtaista ja samalla subjektiivista. Hiljainen tieto sisältää käytäntöön liittyviä intuitioita, kokemuksia, arvoja ja tuntemuksia. Hiljainen tieto liittyy yksilöiden toimintaan ja kokemuksiin, ja sen nähdään olevan sidoksissa kulttuuriin ja kontekstiin (Virtainlahti 2011: 33). Pusa ja Eerikäinen (2011: 49—50) näkevät hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen ja jakamisen olevan tulevaisuuden haaste organisaatioissa. Hiljaisen tiedon jakaminen ja siirtäminen on haasteellista, koska jokainen muodostaa kokemuksensa ja osaamisensa kehittymisen kautta oman hiljaisen tietonsa. Näin ollen asiantuntijan tulee tunnistaa hallussaan oleva hiljainen tieto, ja hänellä tulisi olla kyky oman hiljaisen tietonsa avulla auttaa muiden hiljaisen tiedon kehittymistä. Tällaisessa tiedon siirtymisessä korostuu asiantuntijan ja aloittelijan henkilön välinen yhteistyön, yhteisen kielen, käsitteistön ja vuorovaikutuksen merkitys.

Kolmas asiantuntijuustiedon elementti, metakognitiivinen eli oman toiminnan säätelyä koskeva tieto, liittyy yksikön kykyyn tarkastella, ohjata ja arvioida omaa tai työyhteisön toimintaansa kriittisesti ja reflektiivisesti (Eteläpelto 1997: 99; Tynjälä 2011: 83). Metakognitiivisista tiedoista ja taidoista on hyötyä erityisesti uudenaikaisia ongelmia kohdatessa, oman toiminnan arvioinnissa ja suunnittelussa sekä uusien toimintatapojen oppimisessa (Schraw & Moshman 1995: 354—355). Metakognitiivisten taitojen ja tietojen avulla yksilö osaa esimerkiksi ongelmanratkaisutilanteessa hahmottamaan ja arvioimaan omaa osaamistaan ja sen hyödynnettävyyttä kyseisen tilanteen ratkaisemiseksi. Näiden tietojen ja taitojen avulla yksilö myös osaa tilanteen jälkeen arvioida suoriutumistaan ja hahmottamaan, millä tavalla pystyy paremmin selviämään jatkossa eteen tulevista saman tyyppisistä tilanteista. (Winne & Azevedo 2014: 63.) Tällöin yksilö kykenee siis hyödyntämään jo olemassa olevia tietoja ja niiden pohjalta selviämään uusia toimintatapoja edel-

lyttävistä tilanteista. Metakognitiivisten tietojen ja taitojen avulla yksilö pystyy tiedostamaan omat vahvuutensa, puutteensa ja rajoitteensa, ja tätä kautta lähteä kehittämään itseään. (Schraw & Moshman 1995: 354—355).

Edellä esitetyt kolme asiantuntijuustiedon lajia ovat esiintyneet perinteisesti asiantuntijuuden tietoperustan määrittelyssä. Tynjälä (2011: 83—84) on lisännyt näiden ohelle vielä neljännen tiedon lajin, sosiokulttuurisen tiedon. Edellä esitelty kolme tiedon lajia ovat persoonallisen, yksilökohtaisen tiedon muotoja. Sosiokulttuurinen tieto sen sijaan tarkoittaa sosiaaliin ja kulttuuriin käytäntöihin ja käytettäviin työvälineisiin ja laitteisiin kuuluvaa tietoa, joka Tynjälän mukaan muodostaa asiantuntijatiedolle kehyksen. Sosiokulttuuriseen tietoon pääsee osalliseksi vain kuulumalla tiettyyn yhteisöön ja osallistamalla sen käytännön toimintaan.

Vaikka asiantuntijuustiedon elementit on tässä eroteltu toisistaan, korostaa Tynjälä sitä, että ne ovat käytännössä vahvasti toisiinsa yhdistyneitä. Asiantuntija toimii työssään intuition kaltaisen tietämyksen pohjalta, jossa erilaiset tiedon muodot ovat toisiinsa sulautuneina muodostaen toimivan kokonaisuuden. Tasokas asiantuntijaosaaminen perustuu teoreettisen tiedon, käytännöllisen tiedon ja kokemuksen, itsesäätelytiedon ja sosiokulttuurisen tiedon integroitumiseen. (Emt. 84.)

2.1.3. Asiantuntijuuden moninaistuvat muodot

Koska tutkimukseni tavoitteena on hahmottaa kuvaa tulevaisuuden asiantuntijuudesta ja sen elementeistä, pyritään seuraavaksi hahmottamaan asiantuntijuuden ja asiantuntijatyön tulevaisuuden näkymiä.

Asiantuntijuuden rooli ja olemus on 2000-luvulla muuttunut nopeasti. Perinteisen akateemisen asiantuntijuuden rinnalle on noussut uusia asiantuntijoita, joiden asiantuntijuus perustuu muuhun kuin perinteiseen hankittuun koulutukseen tai ammattipätevyyteen. Asiantuntijuutta syntyy esimerkiksi harrastuksissa, yhteisöissä, työssä ja erilaisissa kokemusperäisissä tilanteissa. Akateemisen asiantuntijuuden ohella uusia asiantuntijuuden

muotoja ovat *näköalapaikan asiantuntijuus, kokemusasiantuntijuus ja näkemysasiantuntijuus*. Näköalapaikan asiantuntijoita ovat henkilöitä, jotka tuottavat työssään tietoa, tutkimusta ja ymmärrystä erilaisista asioista. Tällaisia henkilöitä ovat esimerkiksi toimittajat, median edustajat tai kolmannen sektorin toimijat. Kokemusasiantuntijuus on henkilöön tai organisaatioon liittyvää pitkäaikaisen kokemuksen myötä kehittynettä asiantuntijuutta. Esimerkkinä kokemusasiantuntijuudesta ovat päihde- tai mielenterveysongelmista tai vakavasta sairaudesta selvinneet, jotka kykenevät hyödyntämään omia kokemuksiaan muiden vastaavissa tilanteissa olevien auttamiseksi. Näkemysasiantuntijat ovat yhteiskunnan toimintaa aktiivisesti seuraavia henkilöitä, joilla on vahva näkemys siitä, miten asioiden tulisi kehittyä erityisesti heidän omalla alallaan. Näkemysasiantuntijoita voivat olla esimerkiksi kansalaisjärjestöjen tai ympäristöjärjestöjen toimijoita, taiteilijoita, kirjailijoita, ohjaajia ja yrittäjiä. Asiantuntijuudesta on tullut entistäkin hankalamminkin määriteltävä ja ristiriitainen käsite. Asiantuntijoita on enemmän kuin koskaan, ja erilaisten asiantuntijoiden tietoa näytetään tarvitsevan asiaan kuin asiaan. (Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta 2017: 15—18; 79.)

Asiantuntijan apua tarvitsevien ihmisten ongelmat ja tilanteet ovat myös yhä monimuotoisempia ja monimutkaisempia, ja usein monen alan asiantuntijuutta koskevia, joten tarvitaan uudenlaista kollektiivista ja samalla jopa poikkitieteellistä lähestymistapaa, jotta kyetään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Asiantuntijapalvelua tarjotaan usein eri paikoissa ja pieninä palasina, ja olennaista on saada tuotettua ja koottua asiakkaalle sopiva tuote tai asiantuntijan palvelu. (Emt. 2017: 71.)

Asiantuntijuus onkin yhä enemmän *kollektiivista, jaettua asiantuntijuutta*. Kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen nojaava kollektiivinen asiantuntijuus tarkoittaa kykyä toimia tiimissä, tehdä yhteistyötä, yhdistää tietämistä ja hankkia sosiaalista pääomaa (Parviainen 2006: 156; Koivunen 2009: 258; Ahmas 2014: 74). Kollektiivisessa asiantuntijuudessa asiantuntijat pyrkivät ratkaisemaan ongelmia ja tuottamaan uutta tai täsmennettyä tietoa tavoitteellisesti ja tietoisesti. Asiantuntijat toimivat yhteistyössä keskenään, mutta tarvittaessa myös yhdessä sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa. Taustalla on ajatus, että yhteisesti, kollektiivisesti, tuotettu tieto on enemmän kuin yksittäisen asiantuntijan tieto. (Lave & Wenger 1991: 19; Ahmas 2014: 74—75.) Myös Hakkarainen, Lallimo ja Toikka (2012:

254) toteavat, että asiantuntijuuden näkeminen pelkästään yksilöllisenä ominaisuutena on epätydyttävää. Hakkaraisen ym. (2012: 246—247) mukaan asiantuntijuus tulee nähdä yksilölliset, yhteisölliset ja verkostoituneet ulottuvuudet sisältävänä kollektiivisena asiantuntijuutena. Sekä Laven ja Wengerin (1991: 29) että Isopahkala-Bouretin (2008: 84; 87) näkemysten mukaan asiantuntijuus ei ole vain yksilön ominaisuus tai yksilön toimintaa, vaan rakentuu myös kollektiivisesti sosiaalisissa tilanteissa. Tämä korostuu erityisesti tilanteissa, joissa ”neuvotellaan” asiantuntijan tietämyksen tai toiminnan oikeutuksesta. Tässä ei välttämättä ole kyse asiantuntijan tiedon oikeellisuudesta, vaan siitä millainen ja kenen asiantuntijuus saa osakseen yhteisössä jaettua sosiaalista tunnustusta. Niille, joiden tietämys tai toiminta saa osakseen jaettua sosiaalista tunnustusta ja hyväksyntää, mahdollistuu asiantuntijuuden kokeminen kyseisessä yhteisössä.

Kollektiivisen asiantuntijuuden taustalla on oletus kollektiivisesta tiedonmuodostuksesta ja osaamisen jakamisesta. Kollektiivinen tiedonmuodostuminen tarkoittaa, että yksilön ei tarvitse hallita kaikkea tietoa, vaan hänen käytössään on muiden asiantuntijoiden kanssa jaettu yhteinen tieto- ja taitovaranto. Onnistuneen kollektiivisen tiedonmuodostuksen kautta syntyy edellytykset kollektiivisen asiantuntijuuden kehittymiselle. (Parviainen 2006: 181; Koivunen 2009: 271.) Kollektiivinen tiedonmuodostus ja sen myötä kollektiivinen asiantuntijuus on sekä asiantuntijan että organisaation edun mukaista. Kollektiivinen asiantuntijuus mahdollistaa asiantuntijan osaamisen laajentumisen, uusien näkökulmien saamisen käsiteltäviin asioihin sekä vastuun jakamisen oman alan tietojen ja taitojen hallintaan liittyen (Parviainen 2006: 156; 182.) Koivunen (2009: 273) nostaa esiin kuitenkin, että asiantuntijuuteen kuuluu tietty itsenäisyys. Kollektiiviseen asiantuntijuuteen kuuluu hänen mukaansa jatkuva tasapainoilu yhteisen ja yksilön välillä.

Kollektiivisena ilmiönä asiantuntijuutta ja osaamista jaetaan sekä organisaation sisällä, että sieltä ulospäin, tavoitteena luoda uutta osaamista ja käytäntöjä verkostoituneesti ja osaamisrajojen välisesti. Kollektiivinen asiantuntijuus on yhteisen tiedon hallinnan ja jakamisen ohella pyrkimystä vallitsevan tietämyksen ja jaetun yhteisen kohteen muuttamiseen ja kehittämiseen. Tämä ulottuvuus korostuu tietointensiivisessä työssä ja jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä toimiessa, joissa asiantuntijoilta edellytetään muka-

naoloa innovaatioissa ja kehittämis- ja muutosprosesseissa. Ammatillinen pätevyys ja asiantuntijuus rakentuvat näissä henkilökohtaisia, sosiaalisia ja materiaalisia tekijöitä sisältävissä jaetuissa käytännöissä. (Hakkarainen ym. 2012: 246—247.) Organisaation kannalta kollektiivinen asiantuntijuus auttaa organisaatiota tehostamaan toimintaa ja saamaan työntekijöistään ja asiantuntijoistaan enemmän hyötyä pienemmillä panoksilla mahdollistamalla yksilöiden pääsyn kollektiiviseen tietoon (Parviainen 2006: 156). Ahmas (2014: 77) näkee kollektiivisen asiantuntijuuden niin merkittävänä asiana, että asiantuntijaorganisaatioissa jopa johtaminen voitaisiin korvata kollektiivisella asiantuntijuidella.

Kollektiivisen asiantuntijuuden kehittymistä motivoi ja edistää yhteinen ongelma tai huoli tietyn asian hoidosta (Parviainen 2006: 180—181). Kollektiivisen asiantuntijuuden kehittymistä edistää muun muassa yksilöiden mahdollisuus tuoda omaa yksilöllisyyttään ja osaamistaan esiin, toimiva ja luottamuksellinen vuorovaikutus organisaatioissa, yksilöiden kyvykyys toimia erilaisissa tilanteissa sekä löyhä organisaatorakenne. Kollektiivisen asiantuntijuuden kehittymisen esteitä puolestaan ovat esimerkiksi luottamuksen puute, organisaation hierarkiat ja valtarakenteet, organisaatiokulttuuri, kilpailu tai yksilöiden kielteiset asenteet, pelot tai kateus yhteistyöhön liittyen. (Ahmas 2014: 76—77.)

Asiantuntijuuden kehittymisen kannalta olennaisen tärkeässä roolissa ovat erilaiset verkostot; uusi asiantuntijuus syntyy tulevaisuudessa yhä enemmän työyhteisön jaetuissa käytännöissä ja asiantuntijakulttuureihin osallistumalla (Onnismaa 2013: 28—30). Myös Iire (2016: 11—12) tuo esiin erilaisten organisaation sisällä ja sen ulkopuolella olevien verkostojen hyödyntämisen asiantuntijan työssä omien ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Hakkarainen ym. (2012: 247) korostavat Laven ja Wengerin (1991: 29) mukaisesti asiantuntijuuden osallistumisnäkökulmaa, ja näkevät asiantuntijuuden kehittyvän sosiaalisiin yhteisöihin ja oman työyhteisön kulttuuriin kasvamisena ja yhteisöjen toiminnassa mukana olemisena. Hakkaraisen ym. näkemys pohjautuu aiemmin esiteltyyn Laven & Wengerin käytäntöyhteisön käsitteeseen, josta Hakkarainen ym. käyttävät nimitystä osaamisoyhteisö. Kollektiivisissa ja verkostoituneissa asiantuntijayhteisöissä määri-

tellään pitkälti myös toiminnan laadun kriteerit, joten asiantuntijuuden kehittymisen kannalta on sosiaalisten käytäntöjen hallitseminen senkin vuoksi tärkeää (Palonen ym. 2013: 26).

Onnismaa (2013: 28—30) puhuu *dialogisesta asiantuntijuudesta*, jonka näkee liittyvän yhteiskunnan monimuotoistumiseen ja fragmentoitumiseen. Näiden muutosten myötä syntyy tarve ammattirajat ylittävään, yhdessä toteutuvaan asiantuntijuuteen. Dialoginen asiantuntijuus on neuvottelevaa, luovaa ja kehittäväää, ja se edellyttää tiimityöskentelyä, verkostoitumista sekä dynaamisuutta. Dialoginen asiantuntija sietää epävarmuutta, tietää omat rajansa ja kykenee refleктоimaan ja muuttamaan tarvittaessa omaa toimintaansa. Vankan todellisuuden tajun ohella dialogiselta asiantuntijalta tarvitaan tulevaisuudessa mahdollisuuden tajua. Asiantuntija pyrkii vuoropuheluun ja kuuntelemiseen, muodostamaan käsitystä tilanteesta yhdessä neuvotellen. Tulevaisuudessa korostuukin ainutkertaisen, vuorovaikutustilanteesta nousevan tiedon (knowing from within) merkitys teoreettisen ja käytännöllisen tiedon rinnalla. (Emt. 33—24.) Sarja (2011: 91—94) liittää dialogiseen asiantuntijuuteen myös asiantuntijan ja asiakkaan välisen suhteen. Hänen mukaansa dialoginen vuorovaikutussuhde asiantuntijan ja asiakkaan välillä ei perustu auktoriteettiin, vaan vastavuoroisuuteen ja yhteiseen neuvotteluun. Tällaisen vuorovaikutuksen edellytyksenä Sarja mainitsee luottamuksen, osallistumisen yhteisiin toimintoihin sekä yhteisen kiinnostuksen kohteen. Asiantuntijan tehtävänä on tuoda dialogiseen vuorovaikutukseen vaihtoehtoisia näkemyksiä, haasteita, yhteenvetoja tai kannanottoja.

Tulevaisuudessa perinteisten asiantuntijoiden työtä haastavat muun muassa asiantuntijoiden sekä maallikoiden mediassa ja verkossa jakama tieto, uudet tietotekniset sovellukset sekä virtuaalisuuden ja automaation lisääntyminen (Pfister 2011: 217—218; Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta 2017: 69; 71; Grundmann 2017: 27). Sekä media että internet ovat kuitenkin mahdollistaneet sen, että asiantuntijan tietona jaetaan tietoa, joka ei aina täytä perustellun asiantuntijatiedon määritelmää. Asiantuntija saattaa tulevaisuudessa joutua kyseenalaistamaan ja oikomaan tällaista tietoa ja perustelemaan omaa asiantuntemustaan suhteessa uudella tavalla. (Evetts 2011: 415; Setälä & Väliaverronen 2014: 520; 534; Susskind & Susskind 2015: 145—187; Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta 2017: 54.)

Tulevaisuudessa osa asiantuntijan töistä poistuu tai muuttuu tietokonesovellusten ja koneiden hoitamaksi rutiinityöksi (Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta 2017: 69). Asiantuntijan asema tiedon ja palvelujen välittäjänä horjuu asiakkaiden ja palveluja tarvitsevien kyetessä itse hankkimaan tiedon ja asiantuntemuksen internetin kautta (Grundmann 2017: 31). Lisäksi verkossa saatavissa olevat online-palvelut esimerkiksi terveystarkastuksissa lisääntyvät, joten asiakkaille on tarjolla aiempaa enemmän jopa ilmaista itseapua ja tietoa erilaisiin ongelmiin liittyen. Verkosta saatavien nopeiden ja helppokäyttöisten palveluiden myötä asiantuntijatietoa haetaan herkemmin kuin jos olisi mentävä kasvatustien asiantuntijan vastaanotolle tai oltava henkilökohtaisesti yhteydessä tarvittavaan asiantuntijaan. (Susskind & Susskind 2015: 109—113; Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta 2017: 69—70; 72.)

Erilaiset verkkopalvelut kuten ranking-listat, hakupalvelut ja hintavertailut tarjoavat asiakkaille entistä paremmat ja laajemmat mahdollisuudet asiantuntijan valintaan. Asiantuntijan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus ja yhteistyö ovat siten muuttuneet ja muuttumassa merkittävästi. (Pfister 2011: 217—218; 229; Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta 2017: 72.) Noordegraaf (2007: 771; 773—779) ja Isoherranen (2012: 60—61) nostavat esiin käsitteen *hybridi asiantuntijuus*, jossa työn ja organisaation kontekstin lisäksi korostetaan asiakkaan ja muiden kumppanuuksien kanssa tehtävää yhteistyötä. Hybridissä asiantuntijuudessa perinteinen asiantuntijuus ja ammatillinen kontrolli puuttuvat, ja niiden tilalla on tarve luoda toimivaa kommunikaatiota ja merkityksellisiä suhteita organisaation asiakkaisiin, työhön ja yhteistoimintaan. Asiakkaat pystyvät saamaan käyttöönsä aikaisemmin vain asiantuntijalle kuulunutta tietoa, joten samalla asiantuntijan ja ns. maallikon välinen suhde on kaventunut. Asiakkaiden vaatimustaso on noussut, ja usein asiakkaat haluavat ja voivat osallistua itseään koskevaan päätöksentekoon. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa (2017: 73) todetaan, että muutosten myötä asiantuntijuiden ympärillä aiemmin ollut mystiikka ja asiantuntijan hierarkia purkautuvat, kun aiemmin vain asiantuntijan hallitsema ollut tieto tulee myös maallikoiden saataville (ks. myös Evetts 2011: 415).

Asiantuntijuus on tekniikan ja digitalisaation myötä muuttumassa *reaktiivisesta proaktiiviseksi*. Aiemmin tarve asiantuntijan tuelle tai avulle syntyi reaktiivisesti asiakkaasta

päin; asiantuntija reagoi asiakkaan ilmoittamaan asiantuntija-avun tarpeeseen. (Susskind & Susskind 2015: 101—142; Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta: 69). Proaktiivinen asiantuntijuus tarkoittaa asiantuntija-avun ennakoimista tai jopa ennaltaehkäisemistä. Asiakkaan tulevia mahdollisia ongelmia pyritään tunnistamaan ja estämään etukäteen esimerkiksi koneiden tai ohjelmien avulla asiantuntijoiden toimesta, jolloin varsinaista asiantuntija-apua ei tarvittaisikaan. (Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta 2017: 69.)

Helakorven (2010: 26) tekemässä taulukossa (ks. taulukko 1.) on vertailtu hyvin kiteytetysti perinteisen ja uuden asiantuntijuuden eroja:

Taulukko 1. Perinteinen ja uusi asiantuntijuus (Helakorpi 2010: 26).

| Perinteinen asiantuntijuus | Uusi asiantuntijuus |
|--|--|
| Ammattikuntakohtainen asiantuntijuus | Ammattikuntien ja ammattialojen rajat ylittävä asiantuntijuus |
| Ammattikunnan yksinoikeus työtehtäviin ja asiantuntijuuksien kilpailu | Useita asiantuntijuuksia samalle ongelma-alueelle |
| Asiantuntijan autonomia työssään | Asiantuntijoiden tiimityö ja verkostoituminen |
| Asiantuntija asian legitimoijana | Asiantuntija asioiden tulkitsijana koulutukseen ja kokemukseen nojaten |
| Asiantuntijuuden nojaaminen objektiiviseen tieteen ihanteeseen: universaali totuus | Asiantuntijuus sisältää relatiivista tietoa ja sisältää myös tietoista arvopohdintaa |
| Asiantuntijoiden hierarkisuus | Tasavertaiset suhteet asiantuntijoiden ja ei-asiantuntijoiden välillä |
| Asiantuntijuuden stabiilisuus | Dynaaminen asiantuntijuus, jatkuva uusiutuminen, osaamisen kehittäminen |
| Kaavamaiset ratkaisumallit ongelmiin | Tilannekohtainen analyysi ja luovat ratkaisut, tutkiva ja kehittävä ote |
| Asiantuntijan työn kohteena asiakas | Asiakas kumppanina, yhteistyö, asiakkuus laajempaan käsitteeseen (myös yhteisöt) |

Edellä kuvatun perusteella näyttää, että tulevaisuuden asiantuntijuudessa korostuu jatkuva itsensä kehittäminen, uudistuminen, uuden oppimisen tarve sekä omien rajojen ylittäminen. Asiantuntijuus vaikuttaa tulevaisuudessa olevan entistä vähemmän yksilön ominaisuus ja yksilön ”omaisuutta”. Sen sijaan asiantuntijuuden sosiaalinen ulottuvuus, dialogisuus ja verkostoituneisuus nousevat esiin. Tulevaisuuden asiantuntijuus on samalla hajautunutta, moninaista ja kontekstisidonnaista. Perinteisen asiantuntijan rinnalle nousee uusia asiantuntijoita, jotka kokemustensa, näkemystensä tai asemansa vuoksi kutsuvat itseään asiantuntijan nimikkeellä. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa (2017: 95) todetaan, että muutoksista huolimatta on oletettavaa, että asiantuntijuuden asema säilyy myös tulevaisuudessa vahvana. Yhteiskunnan ja yhteiskunnan ongelmien muuttuessa yhä monimutkaisemmiksi tarvitaan tulevaisuudessakin korkeatasoista asiantuntijuutta niitä tunnistamaan ja hallitsemaan. Luovuutta ja älykkyyttä vaativat asiantuntijatehtävät eivät ole teknologialla tai digitalisaatiolla korvattavissa tulevaisuudessakaan (Alasoini, 2016: 4–5).

2.2. Asiantuntijan muuttuvat kompetenssit

Kuten tässä tutkimuksessa on jo aiemmin tuotu esiin, osaaminen ja asiantuntijuus liittyvät kiinteästi toisiinsa. Edellisessä luvussa todettiin, että osaaminen on merkittävä organisaation menestystekijä ja tärkeä osa myös organisaation strategiaa, erityisesti se korostuu henkilöstöstrategiassa. Asiantuntijuuden muuttuneet muodot vaikuttavat myös asiantuntijan tarvitsemaan osaamiseen eli kompetensseihin. Kompetenssiin liittyy läheisesti myös osaamisen kehittämisen ulottuvuus ja kokonaisuus. Tässä tutkimuksessa ei ole tarpeen paneutua osaamisen kehittämiseen tarkemmin, joten se jätetään tarkastelun ulkopuolelle. Tässä tutkimuksessa osaamisesta ja kyvykkyydestä käytetään rinnakkaista termiä kompetenssi.

2.2.1. Kompetenssi käsitteenä

MOT-sanakirjassa kompetenssi määritellään pätevyudeksi, kelpoisuudeksi tai viranomaisentoimintavallaksi (MOT 2017). Englanninkielinen termi *competence* tarkoittaa jonkin

tehtävän suorittamisessa tarvittavaa pätevyyttä. Ammatilliseen pätevyyteen liitettynä kompetenssit merkitsevät työhön tai tehtävärooliin liittyviä standardeja. (Heikka 2008: 47.) Kompetenssiin liittyviä lähikäsitteitä ovat kvalifikaatiot, taidot ja valmiudet. Näistä kvalifikaatiota pidetään kompetenssin käsitteen ohella osaamistutkimuksessa peruskäsitteenä. Kvalifikaatio tarkoittaa tiettyyn ammattiin liitettyjä ammattitaitovaatimuksia, kun taas kompetenssin käsite on tätä laajempi tarkoittaen yksilön kykyä aktiivisena toimijana kehittää tietämystään ja taitojaan ja ratkaista ongelmia osana tiettyä työyhteisöä ja toimintaympäristöä. (Pietiläinen 2010: 59—60.)

Kompetenssin käsitteestä löytyy kirjallisuudesta useita erilaisia määritelmiä. Kompetenssin on yleisesti määritelty tarkoittavan yksilön ominaisuuksia tai kykyjä, joiden avulla hän suoriutuu työssään. Kompetenssi merkitsee enemmän kuin pelkkää tietämistä; siihen liittyy olennaisesti *taito tehdä* käytännössä jotain, esimerkiksi suorittaa tiettyä työtehtävää. (Sanchez 2004: 518—519; Helakorpi (2010: 65; Johnson, Barnett, Elman, Forrest & Kaslow 2013: 343—344.) Kompetenssiajattelun uranuurtajana pidetty David McClelland (1973: 3) on tutkinut älykkyyden ja kompetenssien yhteyttä. McClellandin mukaan älykkyys ja älykkyystesteissä menestyminen ei yksin takaa tai kerro yksilön menestymisestä työssä. Työssä menestymisen takaa älykkyyden ohella yksilön persoonalliset ominaisuudet; oikeanlainen kyvykkyys. Siikaniemi (2012: 49—50) tuo esiin kompetenssien kontekstisidonnaisuuden, eli kompetenssit ovat yleensä sidottuja ja sovellettavissa tiettyyn organisaatioon, kulttuuriin, työtehtävään ja tilanteeseen. Hän korostaa myös kompetenssien dynaamista ja muuttuvaa luonnetta; niillä on oma elinkaarensa, ja niitä tulisi säännöllisesti arvioida ja määritellä uudelleen. Käyttäytymislähtöistä näkökulmaa kognitiiviseen, emotionaaliseen ja sosiaaliseen älykkyyteen.

Heikka (2008: 50—51) näkee kompetenssin yksilöön liittyvänä kontekstisidonnaisena käsitteenä, joka sisältää tiedot ja taidot joita tietyissä työtehtävissä suoriutumisen vaatii. Kompetenssi on muutakin kuin tietyn ammattinimikkeen tai koulutuksen tuoma pätevyys, muodollinen kompetenssi. Kompetenssi rakentuu toisiinsa sidoksissa olevista osa-alueista; yksilön persoonaan ja persoonallisuuteen liittyvät tekijöistä, tilannetekijöistä ja työtehtäviin liittyvistä vaatimuksista. Yksilön persoonallisuuteen liittyvät tekijät, kuten arvot, motivaatio, asenteet, aiemmat kokemukset ja koulutus ovat tärkeä osa kompetenssia,

koska ne vaikuttavat siihen, miten yksilö kykenee kehittämään osaamistaan ja taitojaan. Tilannetekijät ja työympäristöön liittyvät tekijät puolestaan vaikuttavat siihen, miten yksilö kykenee suoriutumaan työssään ja kehittämään omassa työtehtävässä tarvittavaa osaamista persoonallisuuttaan ja yksilöllisiä ominaisuuksiaan hyödyntäen. Koska kompetenssiin kuuluu vahvasti tilannesidonnaisuus, tulee se nähdä jatkuvasti ajan myötä muuttavana ja kehittyvänä käsitteenä.

Boyatzisin (2007: 7) määritelmä kompetenssista on samansuuntainen Heikan tekemän määrittelyn kanssa. Boyatzisin mukaan kompetenssi tarkoittaa sellaisia kykyjä ja taitoja, joiden avulla yksilö kykenee tehokkaaseen ja onnistuneeseen työsuoritukseen. Tietystä työstä ylipäättään suoriutumiseen tarvitaan välttämättömiä kompetensseja kuten ammattitaitoa ja kokemusta, toiminnallista, metakognitiivista ja menettelytapoihin liittyvää tietoa sekä tiedollisia kompetensseja kuten muisti ja päättelykyky. Jotta työstä voisi suoriutua tehokkaasti ja tuloksellisesti, tarvitaan edellä mainittujen lisäksi myös muunlaisia kompetensseja. Näitä ovat Boyatzisin mukaan yksilön kognitiiviset tiedot ja taidot, emotionaalinen älykkyys kuten itsetietoisuus ja itsekontrolli sekä sosiaalinen älykkyys, jolla Boyatzis tarkoittaa sosiaalista tietoisuutta, vuorovaikutustaitoja ja tiimityötaitoja. Näin ollen tällaiset kompetenssit tarkoittavat käyttäytymislähtöistä näkökulmaa kognitiiviseen, emotionaaliseen ja sosiaaliseen älykkyteen. Tässä tutkimuksessa kompetenssilla tarkoitetaan yksilön tietyissä tehtävissä suoriutumiseen tarvitsemaa kontekstisidonnaista osaamista ja valmiuksia, joten Boyatzisin ja Heikan tekemät kompetenssin määritelmät sopivat sovellettavaksi tämän tutkimuksen yhteydessä.

Yksilönäkökulman lisäksi kompetenssit voidaan määritellä myös organisaation näkökulmasta. Organisaatioon liitettyinä kompetenssit nähdään sellaisena organisaation osaamisena ja valmiuksina, joihin organisaation menestys perustuu. Organisaation yhteydessä puhutaan ydinkompetenssin käsitteestä (core-competence). Ydinkompetenssit liittyvät organisaation strategiaan tavoitteisiin, ne ovat sellaista osaamista, kokemusta, tietoa ja taitoa, joita hyödyntämällä organisaation strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa. (Heikka 2008: 48.) Organisaation kompetenssien tunnistaminen edellyttää kompetenssianalyysiä, eli organisaation osaamistarpeen ja henkilöstön osaamisen nykytilan selvittämistä. Kompetenssianalyysin perusteella pystytään näkemään organisaation vahvuudet, haasteet ja

menestystekijät ja määrittelemään miten strategisiin tavoitteisiin päästään. Jos organisaatiossa löytyy osaamisvajetta, laaditaan henkilöstön osaamisen vahvistamiseksi ja kehittämiseksi henkilöstön kehittämissuunnitelma. (Emt. 53.)

Tutkimusten perusteella kompetensseja ei läheskään aina tunnisteta eikä siten pystytä hyödyntämään. Tämän vuoksi henkilöstön osaamisen hyödyntäminen voi olla merkittävältä osin vajaakäytössä. Kuitenkin henkilöstön osaamista pidetään keskeisenä elementtinä organisaation toiminnalle ja sopeutumiselle mahdollisiin muutoksiin. Syynä siihen, ettei kompetensseja tunnisteta ja kyetä hyödyntämään on se, että niitä on vaikea määrittellä ja mitata. (Räsänen, Stenvall & Heikkinen 2016: 275—276.) Yksilön kompetensseja on pyritty tunnistamaan erilaisilla testeillä, esimerkiksi älykkyystesteillä (ks. McClelland 1973), sekä mittaamalla erilaisia tietoja ja taitoja, mutta näissä yksilön persoonallisuus ja käyttäytyminen ja huomioimatta. Monilla aloilla, kuten esimerkiksi hoitoalalla, työssä tarvittavien kompetenssien on katsottu muodostuvan tietyn ammatillisen tutkinnon suorittamisen kautta, jolloin korostuu substanssiosaamisen merkitys. Joillakin aloilla ammatissa vaadittavaa osaamista säädetään myös laissa. (Emt. 274—275.)

2.2.2. Asiantuntijan kompetenssien tunnistaminen

Riittävän tietopohjan lisäksi asiantuntijuus edellyttää muutakin osaamista eli kompetensseja. Räsänen ym. (2016: 274—283) ovat tutkineet asiantuntijan kompetensseja ja asiantuntijuuden rakentumista hoitoalalla, ja esittelevät tutkimuksensa pohjalta näkemyksen asiantuntijan kompetenssiin ja sen tunnistamiseen. Räsänen ym. tekemä määritelmä asiantuntijan kompetensseista tukee aiemmin esiteltyjä Heikan ja Boyatzisin määritelmiä kompetenssin käsitteestä, joten sopii sen vuoksi käytettäväksi tässä tutkimuksessa. Heidän mukaansa kompetensseja määritellessä ja tunnistaessa tulee ottaa huomioon toimintaympäristö, työn luonne, työssä vaadittava osaaminen sekä yksilön persoonalliset ja käyttäytymiseen liittyvät ominaisuudet kuten arvot, asenteet, motiivit ja persoonallisuuspiirteet. Asiantuntijan kompetenssit kehittyvät asteittain etenevänä prosessina eri osa-alueiden vuorovaikutuksessa ja suhteessa kulloiseenkin toimintaympäristöön. Asiantuntijuus ei ole pysyvä tila, vaan sitä määritellään prosessin aikana reflektoiden koko ajan uudelleen. Asiantuntijan kompetenssien muodostumista kuvataan kuviossa 2.

| Asiantuntijan kompetenssit | | | | | |
|---|---|--|--|--|---|
| Substanssin asiantuntija | Potilaan(Asiakkaan asianajaja) | Kollegoiden mentori | Valmentaja | Innovatiivinen kehittäjä | Vaikuttaja |
| <ul style="list-style-type: none"> - Laaja-alaiset tiedot ja taidot - Koulutus - Kokemus - Ongelmanratkaisukyky - Kehittämiskyky | <ul style="list-style-type: none"> - Asiakaslähettäisyys - Asiakkaan hyväksi toimiminen | <ul style="list-style-type: none"> - Tiedon hankkiminen ja jakaminen - Ammatti-identiteetin vahvistaminen - Arkityön organisointi | <ul style="list-style-type: none"> - Opettaja ja kouluttaja - Sovellusten ja laitteiden käytön hallitseminen - Työyhteisötaitojen osaaminen | <ul style="list-style-type: none"> - Tulevaisuusorientoituneisuus - Uuden innovoiminen - Kehittävän ilmapiirin luominen | <ul style="list-style-type: none"> - Verkostoitumis- ja sidosryhmätyötaito - Asennevaikuttaminen - Arviointi - Prosessien osaaminen |
| Sosiaalinen minuus | | | | | |
| Persoonalliset ominaisuudet Arvot, asenteet | | Sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot | | Esiintymistaidot | |

Kuvio 2. Asiantuntijan kompetenssit (Räsänen, Stenvall & Heikkinen 2016: 288).

Kuvion alareunassa on kaikkien osa-alueiden perustana oleva ”*sosiaalinen minuus*, eli yksilön persoonalliset ominaisuudet, käyttäytymismallit, arvot, elämäntilanne ja sosiaaliset taidot. Nämä taidot muodostavat pohjan, jolle asiantuntijan kompetenssi rakentuu, ja joka on jatkuvassa vuorovaikutuksessa kaikkiin muihin kompetenssin osa-alueisiin. Sosiaaliseen minuuteen kuuluu hyvä esiintymiskyky, hyvät keskustelu-, vuorovaikutus- ja ryhmätyötaidot. Omien persoonallisten kykyjen ja piirteiden kautta asiantuntijalle rakentuu oma persoonallinen tapa toimia ja tehdä työtä.

Työn *substanssiasiantuntijuus* ja substanssiosaaminen syntyvät koulutusten, työssä saatujen kokemusten ja työn tekemisen kautta (Räsänen ym. 2016: 280). Substanssiosaami-

nen tarkoittaa työssä tarvittavaa ammatillista ydinosaamista, ammatin tiedollisia ja taidollisia vaatimuksia. Hanhinen (2010: 63) ja Helakorpi (2010: 64) nostavat esiin taidon merkityksen asiantuntijan substanssiosaamisessa. He toteavat asiantuntijan tarvitsevan tiedon lisäksi toiminnallisia ja kognitiivisia taitoja, joiden avulla kykenevät muuttamaan teoreettisen tiedon ja osaamisen toiminnaksi ja tekemiseksi. Grundmannin (2017: 27) mukaan tieto mahdollistaa asiantuntijan toiminnan, ja korostaa samalla, että asiantuntijalla täytyy olla taitoja paitsi käyttää tietoaan, myös jakaa sitä muille. Helakorven (2010: 76—77) mukaan asiantuntijan substanssiosaaminen sisältää myös kykyä ja taitoa toimia vaihtelevissa tilanteissa sekä työyhteisön ja työelämän pelisääntöjen hallitsemista. Asiantuntijan on kyettävä tunnistamaan työssä esiintyviä ongelmia, pystyttävä luovaan ongelmanratkaisuun ja pidettävä asiantuntemustaan ajan tasalla perehtymällä oman alan tuoreimpaan tieteelliseen tietoon ja kehittymiseen, osallistumalla koulutuksiin, kehittämissuhteisiin ja muihin yhteisiin hankkeisiin. Myös yhteiskunnallinen kehityksen seuraaminen, oman arvopohjan tunnistaminen ja eettisten asioiden pohtiminen kuuluvat kehittämisaosaamisen hallintaan. Kyky jatkuvaan oppimiseen ja itsensä sekä työnsä kehittämiseen edellyttää kehittämiskykyä ja *kehittämisosaamista*.

Potilaan (asiakkaan) *asianajajana* toimiessa keskiössä on asiakaslähtöisyys. Asiantuntija ymmärtää asiakkaan aseman, toimii asiakkaan edun mukaisesti ja ohjaa samanlaiseen toimintatapaan muitakin. (Räsänen ym. 2016: 281.) Asiantuntijan tulisi pyrkiä hankkimaan luottamusta ja uskottavuutta riittävän asiakaspalveluosaamisen avulla voidakseen toimia onnistuneessa vuorovaikutuksessa asiakkaiden sekä erilaisten organisaation sidosryhmien (Helakorpi 2010: 21; 77). Asiakkaiden ja asiantuntijan sekä organisaation muiden yhteistyökumppanien kautta asiantuntijaan kohdistuu myös osaamis- ja kehittämisaatimuksia, jotka asiantuntijan tulisi pystyä huomioimaan ja täyttämään (emt. 75). Asiakaslähtöisyyden ja asiakaspalveluosaamisen merkitys korostuu erityisesti tulevaisuuden asiantuntijuudessa, kuten todettiin tässä tutkimuksessa jo aiemmin.

Kollegoiden mentorina asiantuntijuus on jaettua ja yhteistä, eli kollektiivista asiantuntijuutta, jota esiteltiin jo aiemmin tässä tutkimuksessa. Mentorina asiantuntija auttaa kollegoitaan (ja muita työntekijöitä) kannustaen, keskustellen ja esimerkkinä toimien kehitty-

mään ja tunnistamaan omat mahdollisuutensa ja kehittymistarpeensa, ja sitä kautta saamaan esiin kollegoidensa parhaan osaamisen. Kollegoiden mentorina asiantuntija voi toimia myös eräänlaisena arjen työn organisoijana omalla vastuualueellaan sekä tarjoaa ohjausta ja vertaistukea työhön liittyvissä kysymyksissä ja ongelmatilanteissa. *Valmentajana* asiantuntijalla on kouluttajan rooli omassa yksikössä ja tarvittaessa yli yksikkö- ja organisaatorajojen. Kouluttajana toimiminen merkitsee paitsi substanssiosaamisen kouluttamista, myös työtapojen kehittämistä. (Räsänen ym. 2016: 278; 280—281.) Valmentajana ja mentorina toimimiseen sopii liitettäväksi Helakorven (2010: 76—77) esiin nostama *työyhteisöosaaminen*. Työyhteisöosaaminen liittyy työyhteisön sosiaaliseen luonteeseen ja asiantuntijan taitoon toimia vuorovaikutuksessa erilaisissa sosiaalisissa verkostoissa, niin työelämän verkostoissa kuin asiakkaidenkin verkostoissa. Tähän osaamisalueeseen kuuluu myös johtamiseen liittyviä taitoja, koska tiimien ja työn muuttuessa itseohjautuvammaksi kasvaa autonomian, vallan ja vastuun käsitteiden ymmärtämisen ja osaamisen merkitys asiantuntijan työssä.

Innovaatioiden kehittäjänä toimiessaan asiantuntija on kiinnostunut erilaisista tutkimus- ja kehittämistoimista, hän on tulevaisuuteen orientoitunut ja innovatiivinen ongelmanratkaisija. Innovatiivinen kehittäjä pyrkii etsimään työssään uusia näkökulmia ja vaikutteita ja luomaan kehittävää ilmapiiriä työyhteisöön. *Vaikuttajana* toimiminen merkitsee halua ja kykyä verkostoitumiseen. Verkostoituminen mahdollistaa asioiden eteenpäin viemisen ja asiantuntijan osaamisen hyödyntämisen erilaisissa toimijaverkostoissa. Asiantuntijan rooliin kuuluu myös toimiminen työyksikön asennevaikuttajana ja sen kautta positiivisen, kollegiaalisen ja aktiivisen ilmapiirin luojana. (Räsänen ym. 2016: 278; 281—283.) Sekä vaikuttajan että innovaatioiden kehittäjänä toimiminen edellyttää organisaation prosesseihin ja kehittämiseen liittyviä taitoja, kuten organisaation toimintatapojen, toimintakulttuurin ja toiminnan kokonaisuuden tuntemusta sekä valmiutta organisaation osaamisen ja toiminnan kehittämiseen. Prosesseihin liittyvä osaaminen on myös strategista osaamista, millä tarkoitetaan esimerkiksi kykyä toimia muuttuvissa olosuhteissa, suunnitella työtä sekä kykyä hahmottaa oma osaaminen ja työ osana isompaa kokonaisuutta. (Helakorpi 2010: 77.)

2.2.3. Tulevaisuuden asiantuntijan kompetensseja

Asiantuntijan osaamista on perinteisesti määritelty substanssiosaamisen perusteella, eli kuinka hyvin asiantuntija hallitsee työssään tarvittavan tiedon. Tulevaisuudessa, eikä enää nykyisinkään, tämä ei riitä, vaan tarvitaan muunlaistakin osaamista ja kompetensseja. Asiantuntijaorganisaatioissa korostuu tietointensiivisyyden lisäksi innovatiivisuus, jatkuva muutos ja uudistuminen. Tämän myötä asiantuntijan työ on muuttumassa yhä kompleksisemmaksi ja vakioimattommaksi. (Medvedeva, Kazantseva, Mineeva, Karpukova & Daricheva 2015: 226—227; Ire 2016: 9; Grundmann 2017: 25—27; 31; 45.) Onnismaa (2013: 54) näkee asiantuntijuuden muotoutuvan yhä enemmän verkostojen ominaisuudeksi, jossa kompleksisessa toimintaympäristössä toimivat asiantuntijat saavat erilaisia rooleja tiedon tuottamisessa, käsittelyssä ja jakamisessa. Onnismaa määrittelee uuden ajan asiantuntijuudessa oleellisiksi osaamisalueiksi oman osaamisen soveltamisen, oman työn reflektoinnin, taidon siirtyä joustavasti työtehtävästä ja työympäristöstä toiseen sekä kokonaisuuksien hahmottamisen. Uuden ajan asiantuntijuudessa tärkeää on Onnismaan mukaan myös yhteistyötaidot, laaja-alainen kiinnostus eri asioista ja aihepiireistä sekä halu jakaa omaa osaamista ja asiantuntijuutta.

Tietotekniikan, digitalisaation, mobiiliteknologian sekä internetin nopea kehittyminen on muuttanut asiantuntijan työtä ja tuonut uusia osaamisvaatimuksia. Asiantuntijan on *hallittava teknologiaa*, osattava käyttää ja toimia erilaisten koneiden kanssa, hallittava tietokoneen käyttö ja mahdollisuudet. Asiantuntijatyö muuttuu virtuaalisemmaksi ja yhä enemmän online-palveluksi. Tämän myötä asiantuntijan työympäristön laajentuminen omasta työpisteestä verkkoon edellyttää asiantuntijalta *uudenlaisia vuorovaikutus- ja kommunikointitaitoja* ja erilaisten *tieto- ja osaamislähteiden hyödyntämistä*. Kasvokkain tapahtuvan kommunikation lisäksi asiantuntijan tulee osata kommunikoida internetin ja mobiiliteknologian kautta, ja opeteltava samalla uudenlaisia läsnäolon muotoja asiakkaitaan ja työyhteisöään koskien. (Susskind & Susskind 2015: 101—144; Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta 2017: 69—70).

Isoherrasen (2012: 67) mukaan asiantuntijan työssä tulee tulevaisuudessa korostumaan sosiaalisesti hajautetun tiedon merkitys. Tällaisella tiedolla hän tarkoittaa toisten asiantuntijoiden tai toisten toimijoiden hallussa olevaa tietoa, jota asiantuntijan tulisi kyetä yli

organisaatio- ja asiantuntijuusrajojen toimivien sähköisten tietojärjestelmien avulla tarvittaessa hyödyntämään. Susskind ja Susskind (2015: 101—144) näkevät teknisen kehityksen tekevän asiantuntijan työstä samalla joustavaa. Työtä voidaan tehdä perinteisen oman työhuoneen lisäksi muuallakin, esimerkiksi kotoa käsin, ja teknologia tarjoaa asiantuntijoille työn avuksi erilaisia tietoteknisiä ja mobiiliteknologisia apuvälineitä. Asiantuntijan toiminta- ja työympäristön muutokset ovat jatkuvia, joten asiantuntijan on kouluttauduttava ja päivitettävä osaamistaan koko työuran ajan kyetäkseen hallitsemaan ja analysoimaan uudenlaisia tietoja, muuttuvaa tekniikkaa ja teknologiaa (Medvedeva ym. 2015. 226—227).

Niin Mercier ja Higgins (2013: 13—14; 22—23) kuin Palonen, Boshuizen, Hytönen, Hakkarainen ja Lehtinenkin (2013: 19) nostavat esiin tulevaisuuden asiantuntijan ominaisuutena *adaptiivisuuden* eli joustavuuden. Adaptiivisuutta tarvitaan tulevaisuuden muuttuvissa ja epävarmoissa oloissa, jotta asiantuntija kykenee sopeutumaan uusiin tilanteisiin ja myös kehittämään innovatiivisesti taitojaan ja tietojaan (Mercier & Higgins 2013: 13—14; Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta 2017: 70). Korkeatasoisen suorituksen lisäksi asiantuntijan tulee hallita nopeasti muuttuvia tilanteita ja osata liikkua joustavasti asiantuntijuuden eri osa-alueiden välillä. Asiantuntijoilta edellytetään samanaikaisesti sekä syvällistä erikoistumista omaan alaan, että asiantuntijuuden rajojen ylittämistä monialaisen toiminnan muodossa. (Palonen ym. 2013: 19.) Adaptiivinen asiantuntija pystyy ratkaisemaan uudenlaisia ongelmia muuttuvissa tilanteissa ja toimintaympäristöissä aikaisempia kokemuksiaan hyödyntämällä (Tynjälä 2004: 184; Mercier & Higgins 2013: 13—14). Yhä useammin asiantuntijat ovatkin mukana myös oman organisaationsa muutostilanteissa kehittämässä toimintaa ja luomassa uusia käytäntöjä (Palonen ym. 2013: 19).

Kelliherin ja Andersonin (2010: 85) mukaan asiantuntijoiden työhön kohdistuu suuria aikatauluihin, ajankäyttöön ja jatkuviin muutoksiin liittyviä paineita. Asiantuntijoiden työpäivät venyvät, työ on intensiivistä, eikä työaika riitä kaikkien asiantuntijoiden vastuulla olevien tehtävien hoitamiseen. Saari (2016: 233—234) toteaa asiantuntijoiden työajan kuluvan rutiinitehtävien hoitamiseen, ja suunnittelu- ja kehitystyöhön liittyvät tehtä-

vät hoidetaan usein vapaa-ajalla ns. harmaana ylityönä, josta ei makseta korvauksia. Asiantuntijatehtävissä olevilla on usein muita työntekijöitä laajemmat mahdollisuudet käyttää erilaisia työaikajoustoja, mutta samaan aikaan myös työnantajan tarpeista tulevaa painetta tehdä ylityötä ja joustaa työajoissa.

Selvitäkseen ajankäyttöön ja kiireeseen liittyvistä paineista asiantuntijat tarvitsevat *resilienssiä* ja resilenttejä toimintatapoja. Youssef ja Luthans (2007: 778) määrittelevät resilienssin liittyvän sopeutumiskykyyn ja joustavuuteen, eli yksilön kykyyn toimia sujuvasti ja joustavasti haastavissa ja yllättävissä tilanteissa, jollaisia asiantuntijankin kiireinen ja intensiivinen työ sisältää. Kunnari (2016: 16) lisää resilienssin tarkoittavan yksilön, yhteisön tai organisaation sinnikkyyttä ja sisukkuutta, joiden avulla pystyy toimimaan tehokkaasti, sujuvasti ja joustavasti muuttuvissa olosuhteissa. Resilientillä henkilöllä on hyvä itseluottamus, ja hän pysyy toiveikkaana ja optimistisena mahdollisten vastoinkäymistenkin kohdatessa. Youssef ja Luthans (2007: 779—780) korostavat, että resilienssissä yhdistyy reaktiivisuus ja proaktiivisuus. Reaktiivisena resilienssi tarkoittaa henkilön kykyä tunnistaa stressaavat tilanteet sekä tarpeen reagoida tällaisiin tilanteisiin siten, että selviää niistä esimerkiksi positiivisia tunteita käyttämällä. Proaktiivisena resilienssi merkitsee henkilön kykyä sopeutua ja oppia uusista tai haastavista tilanteista, ja hyödyntää tilanteista saatuja kokemuksia pystyäkseen jatkossa joko välttämään vastaavia tilanteita tai olemaan niissä joustavampi tai sopeutuvampi. Resilienssi on prosessi, jossa henkilö haasteita kohdatessaan pyrkii selviämään ja samalla kehittämään taitojaan ja oppimaan tulevien haasteiden kohtaamista varten. Resilienssin avulla haasteellisen tilanteen, kuten esimerkiksi kiireen, voi nähdä omalla osaamisella sekä omien työskentelytapojen tunnistamisen avulla hallittavana, organisoitavissa olevana ja jopa positiivisena asiana (Saari 2016: 237—238).

Kuten aiemmin on jo todettu, asiantuntijuuteen kuuluu *reflektiivisyys* eli jatkuva oman toiminnan ja toimintaympäristön havainnointi ja arviointi. Tulevaisuudessa asiantuntijan kyky reflektiivisyyteen tulee korostumaan entisestään (Helakorpi 2010: 75; Isoherranen (2012: 63). Isoherranen (2012: 63) tuo esiin, että reflektiivisen asiantuntijuuden tarve kasvaa tilanteissa, joissa asiantuntija joutuu huomioimaan analyttisen ajattelun lisäksi tunteita, tai pohtimaan päätöksissään moraalisia tai eettisiä ongelmia. Helakorpi (2010: 75)

näkee tulevaisuuden reflektiivisen asiantuntijan olevan entistä enemmän sidoksissa toimintaympäristönsä ihmisiin ja organisaation verkostoihin, jonka vuoksi on tärkeää osata arvioida ja pohtia omia ja organisaation arvoja, käytettävissä olevaa tietoa ja tiedon merkityksiä omassa ja muiden toiminnassa. Reflektiivinen asiantuntijuus merkitsee myös uudenlaista vuorovaikutteista ja keskustelevaa suhdetta asiakkaaseen. Reflektiivisyyttä tarvitaan kaikilla asiantuntijuuden osa-alueilla; substanssiosaamisessa, työyhteisöosaamisessa, organisaation kehittämisessä ja kehittämisosaamisessa. Kaikkiin näihin osa-alueisiin liittyen asiantuntijaan kohdistuu yhä laajempia osaamisvaatimuksia, minkä vuoksi tarvitaan reflektiivistä pohdintaa ja näkemyksellisyyttä, jotta asiantuntijat pystyvät kehittämään innovatiivisesti ja luovasti sekä omaa osaamistaan että organisaatiotaan.

Räsänen ym. (2016: 269—270) toteavat, että organisaation muutostilanteissa ja työnkuvien sekä tehtäväalueiden muuttuessa myös työtehtävissä tarvittavat kompetenssit muuttuvat. Tämä koskee myös asiantuntijoiden kompetensseja. Olisi tärkeä tunnistaa muutosten vaikutukset työtehtäviin ja kompetensseihin, jotta asiantuntijoiden kehittymistä ja osaamista osattaisiin tukea oikein. Jotta osaamista ja kompetensseja voisi kehittää, täytyy kyetä tunnistamaan mitä vaadittavat kompetenssit kulloinkin ovat ja millaisista asioista ne koostuvat.

2.3. Jaettu johtaminen asiantuntijatyössä

Asiantuntijuutta esittelevässä luvussa tuli esiin, että asiantuntijuus on nykyisin yhä enemmän verkostoitunutta, dialogista ja jaettua. Myös johtamiseen liitetään nykyään samoja adjektiiveja ja odotuksia. Yksilökeskeisen johtamisen rinnalla on alettu puhua jaetusta johtamisesta.

2.3.1. Jaetun johtamisen määritelmiä

Johtaminen on perinteisesti nähty yhden henkilön, johtajaksi (the leader) valitun henkilön rooliin kuuluvaksi tehtäväksi, toiminnaksi ja käyttäytymiseen suhteessa alaisiinsa (Pearce & Conger 2003: 1; Koivunen 2007: 289). Nykyisin johtajuus on alettu nähdä laajemmin. Organisaatiot on alettu nähdä muuttuvina ja yhä moninaistuvimpina vuorovaikutuksen

verkostoina, joissa yhden ihmisen kyvyt ja taidot eivät enää riitä johtamistyössä onnistumiseen. (Burke ym. 2003: 135; Ropo ym. 2005: 18; Koivunen 2007: 289.) Isoherranen (2012: 48) tuo esiin, että vertikaalinen ylhäältä alaspäin toteutuva johtaminen ei verkostoituneissa ja tiimipohjaisissa organisaatioissa enää yksin riitä; sen lisäksi tarvitaan tiimitasolla jaettua johtajuutta (ks. Cox, Pearce & Perry 2003: 60). Asiantuntijoiden ja asiantuntijuuden rooli on kasvanut, mikä myös on tuonut tarvetta uudelleenlaajalle yhteistyölle ja verkostoitumiselle myös johtamisen näkökulmasta (Ropo ym. 2005: 18).

Johtaminen ja johtajuus nähdäänkin yhä enemmän sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja verkostoitumiseen liittyvänä toimintana, joka on mahdollista jakaa tai hajauttaa organisaatiossa tai työyhteisössä useammalle henkilölle. Tällaisesta johtamisesta käytetään nimitystä jaettu johtaminen. (Fletcher & Käufer 2003: 21—22.) Englanninkielisestä kirjallisuudesta on jaetulle johtamiselle löydettävissä useita synonyymejä ja lähikäsitteitä. Useimmiten jaetusta johtamisesta käytetään nimitystä *shared leadership* tai *distributed leadership*. Muita lähes samaa tarkoittavia käsitteitä ovat esimerkiksi *collaborative leadership* ja *collective leadership*. (Koccolowski 2010: 2; Bolden 2011: 251.)

Pearce ja Conger (2003:1) määrittelevät jaettua johtamista seuraavasti:

”Shared leadership is a dynamic, interactive influence process among individuals in groups for which the objective is to lead one another to the achievement of group or organizational goals or both.”

Eli jaettu johtaminen on dynaaminen ja vuorovaikutteinen vaikuttamisprosessi niiden ryhmän jäsenten kesken, joiden tehtävänä on johtaa toisiaan saavuttaakseen ryhmän tai organisaation tavoitteet tai molemmat. Johtajuus on tässä vaikuttamisprosessissa jakautunut useammalle henkilölle kuin yhdelle nimetylle johtajalle. Myös Juuti (2016: 145) näkee jaetun johtajuuden prosessina, jossa työyhteisö yhdessä päämäärähakuisesti ja keskustellen toimii kohti yhteisiä tavoitteita kaikkien työyhteisön jäsenten osaamista ja taitoja hyödyntäen. Jaetussa johtajuudessa toiminnan keskiössä on esimiehen sijaan organisaation tai ryhmän perustehtävä (emt. 83).

Jaetussa johtamisessa korostuu kollektiivisuus; johtajat eivät toimi yksin, vaan yhteistyössä muiden ryhmän tai organisaation jäsenten kanssa (Koivunen 2007: 296; vrt. jaettu asiantuntijuus s. 22). Yksilökeskeisen johtamisen sijaan johtajien ja seuraajien, eli työyhteisön jäsenten, nähdään sitoutuvan toisiinsa tiiviimmin, jolloin johtamisen toimijasubjektina on yksilön sijaan ryhmä. Tällaisessa asetelmassa tärkeään osaan nousee tasa-arvoinen vuorovaikutus, kollektiiviset saavutukset, tiimityö ja jaettu vastuullisuus, joiden kautta johtajuus muotoutuu. (Ahmas 2014: 35—36.) Johtajuuden saa tällaisessa ryhmätason prosessissa henkilö, jolla on käsittelyssä olevaan tilanteeseen paras osaaminen (Isoherranen 2012: 48). Jaettu johtaminen näyttäytyy kontekstuaalisena sosiaalisena prosessina, missä johtajuus vaihtelee ja muotoutuu tilanteittain. (Fletcher & Käufer 2003: 21).

Ropo ym. (2005: 33) tiivistävät jaettua johtamista seuraavalla tavalla:

- Johtaminen ei ole ennalta tietämistä vaan neuvottelua
- Johtaminen antaa tilaa yhdessä tekemiselle
- Kontrolli perustuu luottamukseen
- Johtamistyö on itsensä likoon laittamista
- Johtaminen on moniäänisen tiedon arvostamista, kuuntelevaa visiointia sekä vallan ja vastuun jakamista.

Jaettua johtamista voi tarkastella kahdesta näkökulmasta käsin. Jaetun johtamisen voidaan nähdä liittyvän johtajuusprosesseihin ja johtamisen käytäntöihin, eli siihen, miten johtaminen ja johtajuus rakentuvat ja miten ne on organisoitu. Tällöin jaettu johtaminen ilmenee esimerkiksi verkostoitumisena, hierarkian madaltumisena ja tehtävien delegointina tai uudelleenorganisointina. (Parry & Bryman 2006: 454; Ropo ym. 2005: 19.) Jaettu johtaminen voidaan nähdä myös valtaistamisena. Valtaistaminen merkitsee työntekijöiden saamista osallistumaan päätöksentekoon, toimimaan itsenäisesti ja ottamaan vastuuta toiminnan sujuvuudesta. (Ahmas 2014: 37.) Ropo ym. (2005: 100) käyttävät termiä yhteiseksi tekemisen prosessi, johon näkevät kuuluvan kokemusten, tiedon, arvostuksen ja luottamuksen jakamista ja yhteiseksi tekemistä. Eli sen sijaan että pelkästään jaettaisiin

tehtäviä ja vastuita, vahvistetaan työntekijöiden kapasiteettia, jotta he voivat johtaa itseään ja muita, ja samalla tehdään asioita yhteisiksi (Ahmas 2014: 37). Yhteistä näille näkökulmille on yhteinen neuvottelu ja mukana olo, jolloin hyvään johtajuuteen ei tarvita yhtä paremmin tai enemmän tietävää johtajaa (Ropo ym. 2005: 20; Koivunen 2007: 296; 302).

2.3.2. Jaettu johtaminen asiantuntijoiden ja tiimien johtamisessa

Jaetun johtajuuden on todettu jo pitkään olevan erityisesti tiimitason työskentelyyn toimiva johtamistapa. (Barry 1991: 31; 46; Ahmas 2014: 38) David Barryn (1991: 34) mukaan tiimityössä ei yksilökeskeinen johtaminen ole välttämättä toimiva tapa, vaan johtamiseen kuuluvia rooleja ja tehtäviä voidaan ja kannattaa jakaa tiimissä. Barry tuo esiin oletuksen, että kaikilla tiimin jäsenillä on johtamisominaisuuksia, joita tulisi voida hyödyntää sopivissa tilanteissa. Jaetun johtamisen menetelmää on otettu käytäntöön esimerkiksi terveydenhuoltoalalla ja erilaisissa tuotekehitys- ja tietotyötiimeissä (Konu & Viitanen 2008: 30). Ahmas (2014: 37) toteaa jaetun johtajuuden soveltuvan myös tilanteisiin, joissa tiimi tai työyhteisö toimii eri paikoissa, eikä johtaja ei ole fyysisesti läsnä kaikille.

Tiimityö on nykyään pääosin asiantuntijoiden tekemää tietotyötä, jossa korostuu korkeatasoinen osaaminen (Carson, Tesluk & Marrone 2007: 1217). Organisaatioiden menestyminen perustuukin yhä useammin asiantuntijuuteen ja kykyyn hyödyntää asiantuntijoiden osaamista ja innovatiivisuutta. Asiantuntijoiden johtamisessa tarvitaan uudenlaista, vuorovaikutteista jaettua johtajuutta. Asiantuntijoiden kyetessä olemaan tasavertaisemmin mukana oman toimintansa kehittämisessä saadaan heidät sitoutuman organisaation toimintaan ja tavoitteisiin ja tuomaan oma osaamisensa organisaation toiminnan kehittämiseen. (Ropo ym. 2005: 22—23.) Cawthorne (2010: 152) toteaa, että yhteisen vastuun kantaminen tiimin toiminnan sujumisesta mahdollistaa myös jaetun johtamisen kehittämisen. Tällaisissa tiimeissä päätöksentekoon ja suunnitteluun osallistuminen mahdollistaa tiimin jäsenten tietojen ja taitojen tehokkaan käytön ja kehittämisen (Carson ym. 2007: 1217). Kaikkia tiimin jäseniä pidetään yhdenvertaisina ja heidän suhteensa perustuvan keskinäiseen riippuvuuteen, vastavuoroisuuteen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Johtajuus on tällaisessa tiimissä yhteinen status, joka ilmenee keskinäisissä suhteissa tai

käytännöissä usein spontaanisti ja intuitiivisesti. (Fletcher & Käufer 2003: 21—23; Ahmas 2014: 38.) Jaettua johtamista toteuttavissa tiimeissä johtajuus vaihtelee erilaisissa päätöksentekotilanteissa. Johtajuuden saa esimerkiksi sen mukaan, kenellä on käsittelyssä olevasta asiasta parhaat tiedot. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että tiimin jäsenillä olisi hyvä käsitys toistensa osaamis- ja vahvuusalueista. (Isoherranen 2012: 49.)

Jaetun johtamisen avulla pystytään parantamaan työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia ja tyytyväisyyttä työhönsä sekä saamaan tiimissä olevaa tietoa ja taitoa tehokkaammin koko tiimin käyttöön (Cox ym. 2003: 54). Jaetun johtamisen avulla pystytään vaikuttamaan positiivisesti tiimin suorituskykyyn, tehokkuuteen, innovatiivisuuteen ja oppimiseen. Mikäli tiimissä vallitsee yhteinen ymmärrys tiimin tavoitteista, tehtävästä ja tilanteesta, mahdollistuu myös tiimin jäsenten avoimuus ja tahto jakaa johtajuutta. (Barry 1991: 31; Barnett & Weidenfeller 2016: 347.) Locke (2003: 284) ja Carson ym. (2007: 1228—1229) korostavat, että jaettu johtaminen ei sulje pois perinteistä vertikaalista johtamista. Locken (2003: 284) mukaan johtajaa tarvitaan ohjaamaan toimintaa ikään kuin jaetun johtamisen yläpuolelta (ks. myös Isoherranen 2012: 48). Sekä Spillane (2006: 6) että Konu ja Viitanen (2008: 30) näkevät tärkeänä, että tulisi osata tiedostaa milloin ja missä tilanteissa jaettu johtaminen on paras vaihtoehto, eikä nähdä johtajuutta valintakysymyksenä perinteisen ja jaetun johtajuuden välillä. Samoin asian kokevat Barnett ja Weidenfeller (2016: 347), ja toteavat, että tulisi tilannekohtaisesti arvioida, milloin jaettu johtaminen on tehokasta ja toimivaa.

Tiimin työssä johtamisen jakaminen tiimissä merkitsee samalla vastuun jakamista, eli tiimi ottaa yhteisesti vastuuta toiminnan onnistumisesta ja tuloksista. Kollektiivisessa vastuunkantamisessa oman osuuden ja oman vastuun kantamisen lisäksi jokainen huolehtii ja auttaa myös muita suoriutumaan omasta tehtävästään. Yhteisvastuu saattaa samalla hämärtää vastuun ymmärtämistä, koska vastuunkantajia on useita. Yksittäinen työntekijä ei välttämättä näe oman vastuunsa merkitystä, koska mieltää vastuun kuuluvan yhtä lailla muillekin työntekijöille. Tämän vuoksi vastuiden selkiyttäminen ja konkreettinen sopiminen on tärkeää kollektiivisen vastuun toteutumisen kannalta. (Koivunen 2007: 296; Isoherranen 2012: 52—54.)

Fletcher ja Käufer (2003: 35—37) korostavat jaetun johtamisen edellyttävien olosuhteita, jotka mahdollistavat kollektiivisen oppimisen ja yhteisen vastuun kehittymisen sekä dialogin käymisen. Juuti (2016: 86) toteaa, että jaetun johtamisen saavuttaminen edellyttää kaikkien työyhteisöön kuuluvien mukaan ottamista toimintaan ja työyhteisön kehittämiseen. Zhoun (2016: 155) mukaan jaetun johtamisen syntyminen edellyttää myös sitä, että tiimin jäsenet näkevät jaetun johtamisen mallin toteuttamisen olevan tiimin tavoitteiden ja toiminnan onnistumisen kannalta merkityksellistä. Jaetun johtamisen kehittymisen prosessiin vaikuttaa paitsi johtajan yksilölliset ominaisuudet, kuten johtamistaidolliset kyvyt, myös tiimin jäsenten valmiudet, kyvyt ja asenteet jaettua johtamista kohtaan. (Isoherranen 2012: 48; Zhou 2016: 155—156). Isoherranen (2012: 48) näkee myös työpaikan ryhmädynamiikan, yhteisöllisyyden ja vuorovaikutussuhteiden merkityksen suhtautumisessa jaettuun johtamiseen. Kocolowski (2010: 27) toteaa, että jaetun johtamisen toteutumisen haasteeksi voi muodostua myös perinteinen johtamiskulttuuri, ja siihen sisältyvä ajatus johtajuuden kuulumisesta yksittäiselle henkilölle.

Sekä Barry (1991: 32—37; 46) että Juuti (2013: 145—146) toteavat jaetun johtamisen olevan seurausta prosessista, jossa hyödynnetään kaikkien työyhteisöön kuuluvien osaamista ja taitoa yhteisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Jaetun johtamisen syntymiseksi tarvitaan keskenään sopusuhtaisessa suhteessa päämäärähakuisuutta, symbolisuutta ja keskusteleavuutta. Jonkin osatekijän korostuminen estää jaetun johtamisen toteutumisen. Juuti (2013: 145—146) korostaa, että liika päämäärähakuisuus näkyy johtajakeskeisenä toimintana, symbolisuuden ylikorostuminen voi vääristää toimintaa kielteisten tunteiden kuten itsekkyyden, kateuden tai ahneuden vuoksi, ja liiallisen vuorovaikutteisuuden myötä työpaikan epävirallisten ihmissuhteiden korostunut esilläolo laskee työskentelyn tasoa. Eri osa-alueiden esiintyessä työyhteisössä tasapainoisesti mahdollistuu jaetun johtamisen syntyminen.

Jaetun johtamisen kehittymistä edistäviä tekijöitä ja samalla jaetun johtamisen ominaispiirteitä on koottu kuvioon 3.



Kuvio 3. Jaetun johtamisen edellytyksiä ja ominaispiirteitä.

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1. Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata Kelan johdon, lähiesimiesten ja etuusasiantuntijoiden näkemyksiä ja kokemuksia asiantuntijuudesta. Koska tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää ja kuvata tutkittavien käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä, valikoitui tutkimuksen menetelmäksi laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on todellisuuden, todellisen elämän, kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016: 161.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa tarkastellaan monimuotoisesti ja kokonaisvaltaisesti sekä monesta eri näkökulmasta, minkä vuoksi laadullisen tutkimuksen aineiston tulisi olla moniulotteista ja ilmaisullisesti rikkasta. (Hirsjärvi ym. 2016: 161; Alasuutari 1999: 84). Laadullinen tutkimusaineisto on näyte tutkittavana olevasta ilmiöstä; pala tutkittavaa maailmaa, ja tutkijan on määriteltävä, mistä näkökulmasta ja millä tavalla tätä palaa tarkastellaan (Alasuutari 1999: 87—88).

Teoreettisen viitekehyksen tärkeys laadullisessa tutkimuksessa ja tutkimuksen kokonaisuuden mieltämisessä tulee tässä esiin. Teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan tutkimuksen keskeiset käsitteet, niiden välisiä suhteita sekä tutkimuksen kannalta oleellisimmat lähestymistavat tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2003: 17—18.) Tässä tutkimuksessa perehdyttiin ennen aineiston keruuta asiantuntijuuden, strategian, kompetenssin sekä jaetun johtajuuden käsitteisiin. Käsitteiden teoreettisen tarkastelun jälkeen laadittiin tutkimuskysymykset, joihin haettiin vastauksia haastatteluiden kautta.

Perusteena laadullisen menetelmän käytölle tässä tutkimuksessa oli se, että tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaisia näkemyksiä Kelan etuuden asiantuntijoilla, lähiesimiehillä ja johdolla oli asiantuntijuudesta Kelassa. Tutkittaessa ilmiöiden merkitysrakenteita, kuten tässä tapauksessa asiantuntijoiden, esimiesten ja johdon näkemyksiä asiantuntijuudesta, on aineiston oltava tutkittavien itse kuvaamaa ja jäsentämää tekstiä (Alasuutari 1999: 83). Tutkittavien näkökulmat ja oma ”ääni” on saatava aineistossa esiin (Hirsjärvi

ym. 2016: 164). Esimerkiksi strukturoidun, valmiita vastausvaihtoehtoja sisältävän kyse-lylomakkeen käyttö ei sovellu tämän tyyppiseen tutkimukseen (Alasuutari 1999: 83).

3.2. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimuksessa käytetyn tiedonkeruumenetelmän käytön tulee olla perusteltua, ja sen tulee sopia tutkimuksen luonteeseen ja tavoitteisiin (Hirsjärvi ym. 2016: 205). Haastattelua pidetään perusmenetelmänä, jota kannattaa sen työläydestä huolimatta käyttää, koska se soveltuu aineistonkeruumenetelmäksi moneen erilaiseen tilanteeseen, kuten esimerkiksi silloin, kun aineistoksi halutaan kuvaavia esimerkkejä, kartoitetaan tutkittavaa aluetta tai kun tutkitaan aihetta, josta ei ole olemassa objektiivisia testejä. Haastattelu voidaan toteuttaa eri tavoin: strukturoituna lomakehaastatteluna, puolistrukturoituna teemahaastatteluna tai avoimena eli syvähaastatteluna. (Metsämuuronen 2003: 187—189.) Hirsjärvi ym. (2016: 204—207) mukaan haastattelun etuna on mm. joustavuus, mahdollisuus tutkia laajoja ja vaikeita aiheita sekä selventää ja syventää saatuja vastauksia. Haastattelun käytön haasteena on sen aikaa vievyys, järjestelyjen ja valmistautumisen työläys, tilannesidonaisuus sekä vastausten tulkitsemisen haasteet. Hirsjärven ja Hurmeen (1991: 27) mukaan tutkimushaastattelu on ennalta suunniteltu, haastattelijan alullepanema ja ohjaama vuorovaikutustilanne. Keskeistä on, että haastattelija tuntee oman roolinsa sekä tutkimuksen kohteen, ja saa haastattelusta luotettavaa tietoa tutkimusongelmansa kannalta. Haastateltavan on puolestaan voitava luottaa, että haastattelussa esiin tuotuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti.

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelu sopii tilanteisiin, joissa halutaan selvittää haastateltavan emotionaalisia tai heikosti tiedostettuja asioita, kuten arvostuksia, näkökulmia, kokemuksia, ihanteita tai perusteluja, tai kun tulkitaan ilmiöitä, joista haastateltavat eivät ole tottuneet päivittäin keskustelemaan (Hirsjärvi & Hurme 1991: 35—36; Metsämuuronen 2006: 115). Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten asioista tekemiä tulkintoja ja asioille antamia merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2003: 77). Teemahaastat-

telu rakentuu ennalta valittujen aihepiirien eli teemojen pohjalle, mutta haastattelussa esittävien kysymysten esittämisjärjestys ja muoto ei ole tarkkaan määritelty (Metsämuuronen 2006: 115). Teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen, ja niiden avulla pyritään saamaan vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti. Teemahaastattelussa on mahdollisuus myös saatujen vastausten täsmentämiseen tarkentavien kysymysten avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2003: 77—78.) Teemahaastattelu sopi tähän tutkimukseen sovellettavaksi, koska tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää johdon, esimiesten ja asiantuntijoiden näkemyksiä ja käsityksiä asiantuntijuuteen liittyen. Teemahaastattelun käyttöä puolsi myös se, että tutkittava aihe on laaja, eikä siitä ole olemassa selkeitä määrittelyjä, ja oli etukäteen oletettavaa, että haastateltaville täytyy haastattelun aikana esittää erilaisia tarkentavia kysymyksiä tai kommentteja.

3.3. Haastattelujen toteutus

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan, tulkitsemaan tai ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, joten tiedon antajien, tutkittavien valinta täytyy suorittaa siten, että heillä olisi tutkimukseen sopivaa tietoa tai kokemusta. Tutkimukseen osallistujien valinta täytyy tehdä harkitusti ja tarkoituksenmukaisesti. Tutkittavien määrän eli aineiston koon määrittelee tutkimukseen käytettävissä olevat resurssit. (Tuomi & Sarajärvi 2003: 87—88.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli siis selvittää Kelan johdon, lähiesimiesten ja asiantuntijoiden näkemyksiä asiantuntijuudesta Kelalla. Kohdejoukkona oli Kelan Keskisen vakuutuspiirin asiantuntijat ja lähiesimiehet sekä Kelan ylemmän johdon edustajat. Tutkimuskohteeksi valikoitui tehtäväroolin perusteella kolme ylemmän johdon edustajaa. Näihin henkilöihin päädyttiin, koska heidän toimenkuvaansa ja vastuualueelleen kuuluu tämän tutkimuksen kannalta keskeisten osa-alueiden hoitaminen. Keskisessä vakuutuspiirissä toimii lähiesimiehen roolissa 32 henkilöä. Haastateltaviksi valittiin 2 ryhmäpäällikköä ja 2 tiimipäällikköä, jotka kaikki ovat toimineet esimiehenä useamman vuoden, ja toimivat tai ovat toimineet lähiesimiehenä yhdelle tai useammalle asiantuntijalle. Näin

ollen katsottiin, että heillä olevan riittävää ja monipuolista näkemystä tutkimuksen aihepiiristä.

Keskisessä vakuutuspiirissä toimii etuuden asiantuntijana jokaisessa vakuutuspiirin vas-
tuulle kuuluvassa Kelan etuudessa keskimäärin 3-4 henkilöä/ etuus. Kaikkien etuuskien
ryhmäpäälliköitä lähestyttiin sähköpostitiedustelulla, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja
pyydettiin asiantuntijoiden nimiä haastatteluun valitsemista varten. Sähköposti lähetettiin
12.11.2017 ja vastausaikaa annettiin 17.11.2017 saakka. Määräaikaan mennessä vastaus
ja asiantuntijoiden nimet saatiin kaikilta ryhmäpäälliköiltä. Tutkimukseen ja tuleviin
haastatteluihin suhtauduttiin siten myönteisesti, ja tutkijalle jätettiin vapaat kädet valita
tarkoituksenmukaisimmat haastateltavat ja sopia haastattelujen käytännön toteutuksesta.
Tutkimukseen haluttiin mukaan asiantuntijoita eri Kelan etuuksista, joten haastateltavat
asiantuntijat valittiin tällä perusteella.

Haastattelupyynnöt lähetettiin Kelan johdon edustajille 12.11.2017, ja annettiin vastausai-
kaa 17.11.2017 saakka. Määräaikaan mennessä kaikki haastatteluun valitut olivat lähet-
täneet suostumuksensa haastatteluun. Tutkimukseen valituille lähiesimiehille ja asiantun-
tijoille lähetettiin sähköpostiviesti, jossa kerrottiin tutkimuksesta, ja kysyttiin halukkuutta
osallistua haastatteluun. Sähköpostit lähetettiin 20.11.2017 ja vastausaikaa annettiin
25.11.2017 saakka. Kaikki haastatteluun valitut esimiehet suostuivat haastatteluun. Vali-
tuista kuudesta asiantuntijasta kaksi kieltäytyi, joten haastattelupyyntö lähetettiin uudel-
leen kahdelle muulle asiantuntijalle. Nämä suostuivat haastatteluun.

Vastausten saavuttua haastattelupyyntöä koskien sovittiin haastatteluajat suoraan haasta-
teltavien kanssa. Haastattelut toteutettiin pääosin Skypeen videopuhelun välityksellä lu-
kuun ottamatta Kelan pääjohtajan haastattelua, joka toteutettiin kasvotusten. Haastatelta-
vat olivat ympäri Keskistä vakuutuspiiriä, ja johdon osalta Helsingissä, joten lopulta kat-
sottiin tämä järjestely kustannustehokkuuden ja ajankäytön kannalta järkeväksi. Lisäksi
Skypeä käytetään Kelassa laajasti päivittäisessä työssä, joten katsottiin, että se soveltuu
haastattelussakin hyödynnettäväksi työvälineeksi. Haastattelut toteutettiin ajalla 28.11. –
15.12.2017.

Haastattelujen kesto vaihteli 43 minuutista 94 minuuttiin, keskimäärin haastattelu kesti noin tunnin ajan. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, ja saatu aineisto purettiin jälkikäteen sanasta sanaan kirjalliseen muotoon. Haastattelujen aikana tehtiin jonkin verran muistiinpanoja, jotka myös kirjoitettiin puhtaaksi. Haastattelut jakautuivat kolmen teeman ympärille:

- Osaaminen ja kompetenssit
- Tulevaisuuden asiantuntijuus Kelassa
- Esimiehen ja asiantuntijan yhteistyö jaetun johtamisen näkökulmasta

Haastattelun teemat oli muotoiltu tutkimuskysymysten pohjalta, ja jokaiseen teemaan liittyi useita avoimia kysymyksiä. Koska haastateltavana oli edustajia kolmesta erilaisesta ryhmästä; asiantuntijoita, esimiehiä ja johdon edustajia, oli kaikille ryhmille laadittu omat haastattelukysymykset. Kaikkien osalta kysymykset kohdistuivat samoihin teemoihin, mutta kysymyksissä oli huomioitu asema ja rooli organisaatiossa. Haastattelujen aikana vastauksia tarkennettiin tarvittaessa avoimilla kysymyksillä ja varmennettiin vastauksia vahvistavilla kysymyksillä. Haastattelut noudattivat melko tarkkaan etukäteen hahmoteltua kysymysrunkoa ja –järjestystä. Joidenkin kysymysten osalta saatiin muutamassa haastattelussa vastaus jo aiempaan kysymykseen liittyen, joten näitä kysymyksiä ei kysytty haastattelussa enää erikseen.

Tutkimuksen luotettavuuden ja haastateltavan ja haastattelijan luottamuksellisen suhteen syntymisen kannalta pidettiin tärkeänä, että vastaukset käsitellään nimettömänä, ja haastateltaville kerrottiin etukäteen, että nimeä tai etuutta ei käytetä suorissa aineistolainauksissa eikä mainita tutkimuksessa muutoinkaan. Kelan pääjohtajan Elli Aaltosen suostumuksella hänen vastauksiaan siteerataan ja käytetään tutkimuksessa nimellä.

3.4. Aineiston analyysi

Tutkimusaineiston analyysi tarkoittaa aineiston lukemista, yhdistelyä, luokittelua, järjestelyä ja rajaamista. Aineistosta tulisi keskittyä etsimään vastauksia tutkimusongelmiin, ja

rajata muu tarkemman tarkastelun ulkopuolelle. Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset siis määrittävät, mihin asioihin aineistoa analysoitaessa tulee kiinnittää huomiota. (Tuomi & Sarajärvi 2003: 94.) Analysoinnissa tutkimusaineistosta tehtyjä havaintoja tarkastellaan siis tutkimuksen viitekehystä ja tutkimusongelmista käsin, jolloin aineistosta saadaan hallittavampi ja pystytään keskittymään tiettyyn näkökulmaan tutkittavaan asiaan nähden (Alasuutari 1999: 40).

Laadullisen aineiston analysoinnissa käytetään yleensä apuna sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin avulla tutkimusaineisto saadaan järjestettyä systemaattisesti ja objektiivisesti tiiviiseen muotoon. Sisällönanalyysin kautta aineisto saadaan muokattua ja tiivistettyä koottua siten, että sen sisältämä tieto säilyy ja johtopäätösten teko sekä tutkimuskysymyksiin vastaaminen onnistuu. (Tuomi & Sarajärvi 2003: 105; 110.) Metsämuuronen (2003: 198) korostaa, että ennen analyysiin ryhtymistä tulee tutkijan perehtyä ja sisäistää aineistonsa hyvin ja ottaa tutkimuksen keskeiset käsitteet haltuun teoreettisen kirjallisuuden avulla.

Sisällönanalyysi etenee vaiheittain, alkaen siitä, että keskitytään tarkastelemaan saatua aineistoa tutkimusongelmissa määrittelystä näkökulmasta tutkittavaan ilmiöön nähden. Saatu aineisto litteroidaan aluksi kirjalliseen muotoon. Tämän jälkeen aineistoa pyritään selkeyttämään koodaamalla sitä muistiinpanojen, jäsentelyjen ja muiden tarpeellisiksi katsottujen merkintöjen avulla, jotta aineistosta saataisiin alustavasti esiin tutkimuksen kannalta tärkeitä ja kiinnostavia kohtia. Seuraavassa vaiheessa aineistoa luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään, eli pyritään järjestelemään ja ryhmittelemään aineistoa ja hakemaan siitä samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Aineiston määrittely ja järjestäminen luokkiin, ja luokkien esiintymisen määrällinen tarkastelu on yksinkertaisin aineiston järjestämisen muoto. Teemoittelussa on kyse aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten teemojen mukaisesti, ja sen kautta etsiä ja vertailla teemojen esiintymistä aineistossa. Käytettäessä aineiston hankinnassa teemahaastattelua, muodostavat haastattelun teemat jäsenyyksen aineiston ryhmittelyyn ja järjestämiseen. Tyypittely tarkoittaa aineiston ryhmittelyä tietyiksi tyypeiksi; tyyppiesimerkeiksi tai yleistyksiksi, etsimällä tiettyjen teemojen sisältä aineistosta esiin nouseville näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja piirteitä. (Tuomi ja Sarajärvi 2009: 92—93.)

Tutkimuksen aineiston analyysi toteutettiin sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti. Aineisto koostui 13 haastattelusta, jotka litteroitiin sanasta sanaan, sekä haastattelujen aikana tehdyistä haastattelijan muistiinpanoista. Litteroitu kirjallinen aineisto numeroitiin, mikä helpotti analysointia ja muistiinpanojen tekemistä. Aineistoa luettiin useampaan kertaan, ja koodattiin lukuvaiheessa muistiinpanoja, värikoodeja ja muita tekstitehosteita apuna käyttäen haastatteluteemojen sekä tutkimuskysymysten mukaisesti. Tämän jälkeen aineistoa lähdettiin jäsentämään ja ryhmittelemään käyttämällä apuna pääosin teemoittelua. Se katsottiin sopivimmaksi toteutustavaksi, koska tutkimuksen aineiston keruu oli tapahtunut teemahaastattelua käyttäen. Lisäksi jonkin verran hyödynnettiin myös luokittelua ja tyypittelyä joidenkin haastattelukysymysten vastausten käsittelyssä. Litteroituun aineistoon palattiin toistuvasti tulosten analysointivaiheessa, jotta voitiin tarkistaa, että vastaus oli ymmärretty oikein, ja alkuperäinen merkitys oli säilynyt.

Aineiston analysointia ohjasivat siten tutkimuskysymykset ja taustalla oleva teoria, joiden pohjalta oli laadittu myös haastattelun teemat. Tällä tavalla saatiin aineistoa käsitellessä suoraan luokiteltua vastauksia ja esiin nousevia asioita vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja samalla peilattua niitä tutkimuksen teoriaan.

4. TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU JA ANALYYSI

Tässä luvussa esitellään ensin lyhyesti Kelaa ja Kelan etuuden asiantuntijuutta. Tämän jälkeen tarkastellaan ja analysoidaan tutkimuksen keskeisiä tuloksia. Haastateltavien vastauksia ei ole yksilöity, jotta haastateltavan ja tutkijan välinen luottamus säilyisi. Ainoastaan Kelan pääjohtajan Elli Aaltosen haastattelusta on lainattu sitaatteja suostumuksella suoraan nimellä. Kursiivilla kirjoitetut kohdat ovat suoria lainauksia haastatteluista. Tutkimustulokset on tässä esitelty haastatteluteemojen ja kysymysten mukaisesti jaoteltuna.

4.1 Tutkimuskohteena Kela

Kela ja Keskinen vakuutuspiiri lyhyesti

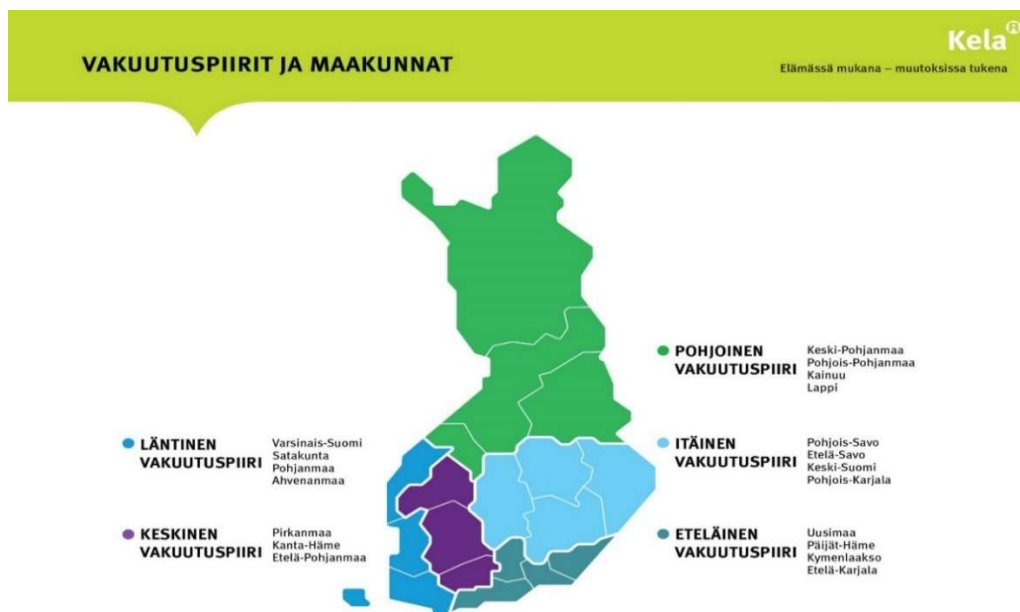
Kela on itsenäinen julkisoikeudellinen sosiaaliturvalaitos, jonka tehtävänä on hoitaa Suomen sosiaaliturvan piiriin kuuluvien henkilöiden perusturvaa eri elämäntilanteissa. Kelan toimintaa valvovat eduskunnan valitsemat 12 valtuutettua. Kelan toimintaa johtaa ja kehittää valtuutettujen valitsema hallitus. Kelan pääjohtaja vastaa strategian valmistelusta ja toimeenpanosta sekä operatiivisesta johtamisesta ja kehittämisestä, asioiden esittelystä hallitukselle ja hallituksen päätösten toimeenpanosta. Kelan pääjohtajana toimii tällä hetkellä Elli Aaltonen. (Kela 2017a.)

Kelan toiminta-ajatus Elämässä mukana – muutoksissa tukena kuvaa hyvin Kelan toiminnan tavoitteita; toimeentulon turvaamista, terveyden edistämistä ja itsenäisen selviytymisen tukemista. Kelan toiminnan perustana olevat arvot ovat ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. (Emt.) Kelan tulevaisuuden visioksi 2021 on määritelty ”Palvelujen edelläkävijänä luomme hyvinvointia ja oman elämän hallintakykyä.” Kohti visiota Kela pyrkii neljän strategisen tavoitteen avulla:

- Asiakkaamme saavat erinomaisen asiakaskokemuksen yhdenvertaisesti.
- Palvelemme ajantasaisella luotettavalla tiedolla.
- Vaikutamme vastuullisesti yhteiskunnassa.

- Uudistamme työn muotoja ja vahvistamme palvelukulttuuriamme. (Kela 2017e.)

Kelassa toteutettiin vuoden 2016 alussa historiallinen organisaatiouudistus, jonka myötä koko Kelan hallinto ja organisaatorakenne uudistettiin. Uudistuksen tavoitteena oli keventää hallintoa madaltaa yksiköiden rajoja, lisätä yhteistyötä ja helpottaa toiminnan prosesseja. Uudistuksen myötä Kelaan muodostettiin kuusi tulosityksikköä: Asiakkuuspalvelut, Etuuspalvelut, Kehittämispalvelut, ICT-palvelut, Yhteiset palvelut ja Esikuntapalvelut. (Kela 2015a.) Kelan palvelu- ja ratkaisutoiminta on organisoitu alueellisiin yksiköihin: Asiakkuuspalvelut kuuteen asiakapalveluyksikköön sekä yhteen puhelinpalvelusta vastaavaan Yhteyskeskukseen ja etuuspalvelut viiteen vakuutuspiiriin: Eteläinen, Itäinen, Keskinen, Läntinen ja Pohjoinen vakuutuspiiri (ks. kuvio 4). Vakuutuspiirit vastaavat Kelan ratkaisutoiminnasta eli Kelaan tulevien hakemusten käsittelystä. (Kela 2017a.) Kelan vakuutuspiirien ratkaisutoiminnan tukena toimivat Etuuspalveluiden tulosityksikköön, Etuuspalvelujen lakiyksikön alaisuuteen kuuluvat etuusryhmittäin muodostetut osaamiskeskukset. Osaamiskeskukset mm. ylläpitävät etuusohjeita, kehittävät ja johtavat etuusprosesseja, järjestävät valtakunnallisia koulutuksia ja vastaavat valtakunnallisesta sidosryhmäyhteistyöstä. (Kela 2017b.)



Kuvio 4. Kelan vakuutuspiirit ja maakunnat (Kela 2017b).

Kelan Keskinen vakuutuspiiriin ulottuu Kanta-Hämeestä Etelä-Pohjanmaalle, suurimmat kaupungit vakuutuspiirin alueella ovat Tampere, Seinäjoki ja Hämeenlinna (Kela 2017b). Vakuutuspiirin henkilöstömäärä on vuonna 2017 noin 660 jakautuneena 31 toimistoon (Kela 2017c).

Etuuden asiantuntijat Kelassa

Kelassa työskennellään nykyään laajasti erilaisissa asiantuntijatehtävissä; esimerkiksi erilaisissa suunnittelutehtävissä, ICT-toiminnoissa, osaamisen tukitoiminnoissa, rekrytoinnissa ja palkkahallinnossa. Tässä tutkimuksessa keskitytään Kelan etuuden asiantuntijuteen, eli vakuutuspiireissä etuuskäsittelyn parissa työskentelevien asiantuntijoiden työhön ja sen sisältöön.

Keskisessä vakuutuspiirissä on nimetty keskimäärin 3-4 asiantuntijaa kaikkiin vakuutuspiirin vastuulla oleviin etuuksiin (Kela 2017g). Kelan etuuden asiantuntijan tyypillisiin tehtäviin kuuluu tällä hetkellä:

- Etuusneuvonta
- Pehdyttäminen
- Sisäinen valvonta
- Oman etuuden työn kehittäminen yhdessä esimiesten kanssa
- Osaamisen kehittäminen omassa etuudessa yhdessä esimiehen kanssa
- Etuuspalaverien pitäminen ryhmälle, tiedottaminen, kouluttaminen
- Sidosryhmäasiat
- (Sopimusasiat)
- Muutoksenhaku- ja poistoasiat, liikamaksuasiat
- Ratkaisutyö

(Kela 2015b.)

Kelan etuuden asiantuntijat ovat oman etuutensa (kuten esimerkiksi sairaanhoitokorvaukset, yleinen asumistuki, työttömyysturva) vahvoja osajia, usein pitkään etuutta tehneitä henkilöitä. Ennen vuoden 2016 organisaatiouudistusta asiantuntijoiden nimikkeenä oli

etuusvastaava. Aiemmin vakuutuspiireissä oli yleensä yksi etuusvastaava jokaisessa etuudessa, nyt etuuden asiantuntijat toimivat etuuden asiantuntijana koko ison vakuutuspiirin alueella, ja jokaisessa etuudessa on useampi asiantuntija. Etuuden asiantuntijoilla on siten samassa roolissa olevia kollegoja omassa etuudessa; he voivat keskenään selvittää asioita, tehdä yhteistyötä ja jakaa tehtäviä keskenään jonkin verran esimiehen valtuuttamina. Etuuden asiantuntijan tehtävä sisältää tällä hetkellä monilta osin samanlaisia tehtäviä kuin aiempi etuusvastaavan tehtävä. Etuusvastaavan roolin poistumisella haettiin muun muassa yksittäisen henkilön toimenkuvan keventämistä ja asiantuntijatoimien jakamista uudella tavalla henkilöiden vahvuuksiin ja osaamiseen perustuen. Varsinainen vastuu oman etuuden osaamisen kehittämisestä, perehdyttämisestä, sisäisestä valvonnasta jne. on määriteltävä kuitenkin aiempaa selkeämmin esimiehelle. (Kela 2015b.) Kelan tulevaisuuden suunnitelmissa asiantuntijan rooliin ja tehtäviin on otettu enenevässä määrin kantaa. Asiantuntijoiden merkitystä esimerkiksi substanssiosaamisen määrittelyssä ja tulevaisuuden osaamisalueiden määrittelyssä on tuotu esiin Kelan Henkilöstövoimavarojen kehittämissuunnitelmassa (Kela 2017d). Asiantuntijoita koulutetaan valmentavan otteen käyttöön työssään, ja myös asiantuntijatyön mittaaminen ja arviointi on nostettu esiin. (Kela 2017d, 2017g).

4.2 Kelan etuuden asiantuntijuus ja asiantuntijan kompetenssit

Haastattelujen aluksi kaikille haastateltaville esitettiin asiantuntijuuteen johdatteleva kysymys. Esimiehiä ja Kelan johdon edustajia pyydettiin haastattelun aluksi kuvaamaan, millaista henkilöä he yleisellä tasolla pitävät asiantuntijana. Kaikki vastaajat korostivat asiantuntijan tehtävän edellyttämän tiedon syvää hallintaa ja sen kautta syntyvää osaamista. Useimmat vastaajista toivat esiin asiantuntijan ominaisuuksina myös ongelmanratkaisutaitoa sekä päätöksentekokykyä. Lisäksi vastauksissa toistui kyky uudistua ja kehittää osaamistaan; ajan hermolla pysyminen omalla alalla.

Asiantuntijoiden haastattelu aloitettiin pyytämällä asiantuntijoita kuvaamaan, mistä oma kokemus asiantuntijuudesta syntyy, ja millainen asiantuntija hän kokee olevansa. Vastauksissa toistui työkokemuksen ja oman etuuden tuntemuksen merkitys voimakkaasti;

nähdään, että asiantuntijaksi kasvetaan työssä ja työn tekemisen kautta. Asiantuntijat kokivat, että pitkä kokemus Kelan työstä tuo heille luotettavuutta ja uskottavuutta ja sitä kautta muodostuu kokemus asiantuntijuudesta. Asiantuntijoina haastatellut etuuden asiantuntijat kokevat olevansa helposti lähestyttäviä ja asioihin tarttuvia; halutaan selvittää tehokkaasti ja nopeasti eteen tulevat asiat. Myös kuuntelemisen taito, uuden oppimisen halu ja motivaatio nousivat vastauksissa esiin.

”No se tulee niinkun työkavereiden ja esimiesten luottamuksesta mun osaamiseen. Ja sitte tietysti pitkän työkokemuksen johdosta, et kyllähän siintäkin jonkinlainen asiantuntijuus jo 25 vuodesta tulee. Mä oon sellainen aika sitkee ja sillai luotettava, että mä kyllä selvitän asiat, mitä otan selvitettäväks, ja asiat eteenpäin niinku nopeesti, ettei niitä kauaa vetkutellessa sitte.” Haastateltava 5, asiantuntija

Kaikilta haastateltavilta tiedusteltiin, millaisia kompetensseja Kelan etuuden asiantuntija tarvitsee, ja mitä kompetensseja he pitävät tärkeimpinä. Vastauksissa nousi esiin selkeästi tärkeimmäksi kompetenssiksi tehtävässä tarvittavan tiedon hallitseminen, eli oman etuuden tunteminen ja osaaminen syvällisesti. Ilman riittävää osaamista omassa etuudessa ei katsota voitavan toimia asiantuntijan roolissa. Syvällinen tieto ja osaaminen omasta etuudesta tuo samalla kokemuksen työn hallinnasta ja synnyttää luottamusta asiantuntijoiden kesken ja asiantuntijoiden, esimiesten ja muiden työntekijöiden välillä. Asiantuntijat pitivät tärkeänä, että voivat tehdä oman etuuden ratkaisutyötä laaja-alaisesti. Katsottiin, että asioiden hallitseminen pelkästään teoriatasolla ei riitä, vaan tarvitaan myös ymmärrystä ja osaamista etuustyöstä käytännössä. Haastateltavan roolista riippumatta tuotiin kuitenkin yleisesti esiin, että työn substanssin ja työssä tarvittavan tiedon hallitseminen ei yksistään riitä, vaan asiantuntijana toimimisessa tarvitaan paljon muitakin kompetensseja.

”No toki meiltä tietysti odotetaan, et me ollaan tavallaan syväosaajia siinä asiakasakin, mut olettaisinkin, ettei se oo pelkästään sitä että mä tiedän heti vastauksen, vaan että mä osaisin olla sellainen persoonakin... Et mä osaisin tukea toisia ja kannustaa ja neuvoo niitä. Että vähä semmost niinku työkaverin sparrausta ja tukee.” Haastateltava 8, asiantuntija

Sekä asiantuntijat että esimiehet viittasivat toistuvasti tiedon jakamisen taitoon sekä kykyyn ohjata ja opastaa muita. Tärkeäksi nähtiin myös kyky hahmottaa laajempia kokonaisuuksia ja yhdistellä asioita pikkutarkan nippelitiedon sijaan. Nämä koettiin olevan

substanssiosaamisen ohella merkittävimpiä asiantuntijan kompetensseja. Asiantuntijat pitivät etuuspalavereita omassa etuudessaan koko tekijäryhmälle, hoitavat usein perhdytyksen uusiin asioihin yksittäisille henkilöille ja auttavat haastavissa tapauksissa tekijöitä eteenpäin työssään. Koetaan, että asiantuntijoiden tulee osata sekä itse löytää ja käyttää tietoa, mutta myös ohjata muita tässä, ja mahdollistaa samalla myös muiden tekijöiden oman osaamisen kehittyminen.

”Ei enää se malli toimi, et asiantuntija on se joka opettaa ja kaataa tietoo, vaan se on se jonka pitäis tarjota tukea ja auttaa ihmistä oppimaan ja kehittymään. Haastateltava 3, esimies

”Se semmonen ohjaaminen ja neuvominen. Että ohjataan ihmisiä tiedon äärelle, eikä niinkään anneta valmiita vastauksia. Ettei nää asiantuntijat enää oo apteekin hyllyjä, joilt niitä valmiita vastauksia tulee. Et hänellä on ehdotuksia ja ideoita, ja pystyy sitte ohjaamaan tarvittaes muita ihmisiä”. Haastateltava 1, esimies

Useissa vastauksissa korostui myös se, että vaikka asiantuntija on etuuden vahva osaaja ja hänellä on usein pitkä työkokemus, ei hänen oleteta tietävän kaikesta kaikkea. Pelkkää vastausten antamista kysymyksiin tai yksityiskohtaisen nippelitiedon hallintaa ja ulkoa muistamista ei nähty toimivaksi tavaksi. Tarkoituksenmukaisemmaksi nähtiin yhdessä tekijöiden kanssa vastausten ja tiedon etsiminen ja ratkaisujen löytyminen.

”On hyvä, jos ei oo sillä mielellä, että mun täytyy kaikki tietää, ja että minä tiedän kaiken. Vaan että sit yhdessä etsitään niitä ratkasuja. Selvittelee asioita, ja selvittelee niitä yhdessä toisten kanssa.” Haastateltava 10, asiantuntija

Niin asiantuntijat ja esimiehet kuin johdon edustajatkin toivat esiin sosiaalisten taitojen sekä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitojen tärkeyden asiantuntijan työssä. Asiantuntijatyössä ollaan päivittäin tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa, ja tarvitaan hyvää ihmistuntemusta sekä hyviä kommunikaatio- ja vuorovaikutustaitoja, jotta työ sujuu, ja asiat tulevat hoidetuksi. Kelan etuuden asiantuntijatyöhön kuuluu haastateltavien mukaan olennaisesti vuorovaikutus ja asioiden yhdessä miettiminen muiden työntekijöiden, asiantuntijoiden ja esimiesten kanssa Palautteen antamisen taito nousi vastauksissa myös esiin. Asiantuntijat kertoivat, että palautteen antaminen, erityisesti kehittävän palautteen, vaatii paitsi luottamusta eri osapuolten välillä, mutta myös hyviä vuorovaikutustaitoja ja ihmisen kohtaamisen taitoa, jotta palautteenantotilanne sujuu hyvin ja rakentavasti.

”Kun tässä ollaan tekemisissä paitsi niiden henkilöasiakkaiden kanssa, niin tietenkin olennaisesti myös näiden omien ryhmäläisten kanssa, niin tietysti myös sellainen asennoituminen, että sietää niitä kysymyksiä, koska sitähan tää työ just on. Että tää ei oo sellanen asiantuntijatyö, jossa vois niinku yksinänsä keskittyä selvittelemään jotakin, vaan tässä on niinku koko ajan tekemisissä ihmisten kanssa. Siitä täytyy tykätä, että on ihmisten kanssa tekemisissä.” Haastateltava 10, asiantuntija

”Ja kun tää työelämä on sellaista, että kukaan ei enää yksin pärjää, niin sit tää vuorovaikutus ja yhteistyötaidot korostuu.” Haastateltava 12, johdon edustaja

Myös yhteistyötaidot ja yhdessä tekemisen taito nousi kaikkien ryhmien vastauksissa vahvasti esiin. Kaikki asiantuntijat korostivat oman etuuden asiantuntijoiden yhteistyön ja siinä tapahtuvaa tiedon ja osaamisen jakamisen tärkeyttä. Asiantuntijat toivat esiin, että heillä on laajasta osaamisesta huolimatta jonkin verran eroja osaamisalueissaan, ja kokevat saavansa tärkeää tukea työhönsä etuuden muilta asiantuntijoilta. Asiantuntijat kertovat olevansa toisiinsa yhteydessä Skypen välityksellä käytännössä päivittäin, ja keskustellevansa ajankohtaisista omassa työssä esiin tulleista epäselvistä tai muuten haasteellisista tapauksista tai kysymyksistä. Asiantuntijat kertovat tuntevansa hyvin toistensa vahvuusalueet, ja osaavat se perusteella ottaa yhteyttä henkilöön, kuka parhaiten tietää käsillä olevasta tapauksesta. Oman etuuden asiantuntijat toimivat myös tärkeänä vertaistukena arjessa.

”...yhteisillä Skype-mietintähetkillä, niitä me pidetään paljon, päivittäin. Että päähkäillään yhdessä asioita, et mitä joku tietää tästä enemmän, ja kaikkien vastaukset niinku tulee. Se on semmosta yhdessä tekemistä.” Haastateltava 5, asiantuntija

”Monta kertaa viikossa jotain tiettyä substanssiasiaa on siinä selvitelty, niin siinä samas voidaan puhua muutakin,. Koska se vertaistukikin tulee siinä. Jotenkin en tiedä, et jos sitä ei olisi, sitä sellaista tiimiä siinä, niin en mä tiedä kuinka mä siten... Aika yksinäistä olis.” Haastateltava 7, asiantuntija

Useimmat asiantuntijat kertoivat, että tämän tyyppinen yhteydenpito on yleensä vapaa-
muotoista ja ennalta sopimatonta, tilanteista nousevaa. Tarvetta myös suunnitelluille ja sovituille palavereille olisi; osa asiantuntijoista koki, että heillä tulisi olla aikaa varattuna säännöllisesti asiantuntijoiden keskinäiseen yhteistyöhön, tiedon jakamiseen ja etuuden ajankohtaisten asioiden käsittelyyn.

Osa asiantuntijoista nosti esiin itsenäisen työskentelyn mahdollisuuden merkityksen. Asiantuntijat kokevat, että oman motivaation, työn mielekkyyden ja myös työn sujumuuden ja tehokkuuden kannalta olisi tärkeää voida työskennellä itsenäisemmin ja vapaammin. Tällä tarkoitettiin esimerkiksi sitä, että asiantuntijoilla olisi mahdollisuus enemmän valmistella asioita keskenään, käydä keskustelua ja tehdä yhteistyötä oman etuusryhmän sekä myös sidosryhmien kanssa. Muutamat asiantuntijat kertoivat, että asioita kierrätetään välillä liikaa esimiesten kautta ja usein tarvitaan esimiehen hyväksyntä, ennen kuin voidaan esimerkiksi tiedottaa etuuden tekemiseen liittyvistä asioista muille tekijöille.

Kaikkien ryhmien haastatteluissa tuli esiin vahvasti oman motivaation sekä oikeanlaisen persoonan ja asenteen merkitystä työn sujumisessa. Näillä tarkoitettiin esimerkiksi halua toimia asiantuntijan roolissa, taitoa auttaa muita ja kykyä tarttua ongelmiin, joihin ei ole valmista tai selkeää vastausta.

”Kyllä se täytyy hyvä motivaatio olla ja positiivinen asenne. Et uskoa siihen et asiati kehitty ja menee eteenpäin” Haastateltava 7, asiantuntija

”Tärkeätä on myös sellanen oma asenne, että haluaa selvittää asioita. On jotenki innostunu, ja kokee mielenkiintosena sen, että eipä oo tämmöstäkää tullu ennen vastaan”. Haastateltava 10, asiantuntija

Kaikki esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että asiantuntijaksi päätyvällä tulee kokemuksen ja muiden tehtävään sopivien ominaisuuksien lisäksi olla selkeä halu ja motivaatio toimia asiantuntijana. Esimiehet myöskin näkivät, että uusia asiantuntijatehtäviä täytettäessä olisi tärkeää kartoittaa esimerkiksi avoimen hakumenettelyn kautta halukkuutta ja kiinnostusta asiantuntijan rooliin. Asiantuntijarooli nähtiin samalla mahdollisuutena uralla kehittymiseen.

Asiantuntijat itse näkivät kompetenssit enemmän tietoon, taitoihin ja persoonaan liittyvinä ominaisuuksina, kun taas esimiehet nostivat näiden lisäksi esiin myös yhteisten tavoitteiden ymmärtämisen tärkeyden. Esimiehet kokevat, että asiantuntijan roolissa olevan täytyy ymmärtää myös Kelan laajemmat strategiset tavoitteet ja suunta, mihin toimintaa ja työtä ollaan kehittämässä.

”Ettei katella sinne peruutuspeiliin vaan mukaan siihen kun suunnitellaan tulevaa. Pysy ajan tasalla näistä mitä Kelalla on, ei pelkästään strategisesta suunnittelusta, vaan niinku kaikkee täällä, et minkälaiseks maailma on muuttumassa. Et sieltä kautta niinku tulis näkemystä siihen.” Haastateltava 3, esimies

Asiantuntijan muodollisen pätevyyden vaatimuksia selvitettiin kaikilta haastateltavilta, mutta tähän kysymykseen ei saatu yksiselitteistä vastausta. Kaikki haastateltavat toivat esiin, että Kelan etuuden asiantuntijan työssä tiettyä muodollista pätevyyttä tai koulutusta tärkeämpää on kokemus ja osaaminen omasta etuudesta ja sen substanssista. Pelkkä muodollinen koulutus ei haastateltavien mielestä riitä pätevöittämään asiantuntijaksi. Kuitenkin haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että jonkinlainen pohjakoulutus tulisi kaikilla asiantuntijoilla olla, koska koulutuksen kautta on opittu asiantuntijatyössä tarvittavia ongelmanratkaisutaitoja, tiedonhankintataitoja ja teknisiä taitoja. Koulutustason suhteen haastateltavat toivat esiin vähintään AMK-tasoista koulutusta, mutta mitään tiettyä yhtä koulutusta tai ammattia ei osattu nostaa selkeästi esiin. Etuuden asiantuntijan muodollinen koulutus voi haastateltavien mielestä siis olla lähes mikä tahansa. Katsottiin, että asiantuntijoiden erilaiset koulutustaustat ovat rikkaus ja koko ryhmää tukeva asia. Haastateltavat pohtivat kuitenkin, että tietyissä Kelan etuuksissa voi olla hyötyä tietyn ammatin hallinnasta tai tietystä koulutuksesta. Esimerkiksi terveystieteisissä etuuksissa nähtiin terveydenhoitoalan koulutus tarpeelliseksi.

Sekä asiantuntijat itse että myös esimiehet ja johdon edustajat kokivat, että asiantuntijan on tärkeää pyrkiä pitämään aktiivisesti osaamistaan ajan tasalla. Asiantuntijan tulee olla ikään kuin askel muita edellä, jotta pystyy tarttumaan oikeisiin asioihin ja jotta hänellä olisi valmius viedä uutta tietoa eteenpäin. Vastaajat näkivät asiantuntijan pystyvän parhaiten kehittämään omaa osaamistaan osallistumalla erilaisiin koulutuksiin. Asiantuntijat kertoivat suhtautuvansa kaikkeen koulutukseen hyvin myönteisesti, ja osa näki tarpeellisenä myös Kelan ulkopuoliseen koulutukseen osallistumisen. Kaksi asiantuntijaa toi esiin mukana olon ulkopuolisessa koulutuksessa tärkeänä myös Kelan imagon ja verkostoyhteistyön kannalta. Esiin tuli kuitenkin, että Kelan ulkopuoliseen koulutukseen osallistuminen on vaikeaa ja harvinaista tällä hetkellä. Toisena tärkeänä oman osaamisen kehittämisen tapana asiantuntijat näkevät omatoimisen opiskelun, jolla tarkoitettiin sekä Kelan sisäisessä verkossa saatavilla olevaa materiaalia että myös muuta ajankohtaista oman alan

tietoa. Kaikki asiantuntijat olivat sitä mieltä, että on aktiivisesti seurattava omaan etuuteen liittyvää uusinta tietoa Kelan sisällä, lehdissä, verkossa ja muissa kanavissa.

”Tietysti ihan seuraamalla näitä yhteiskunnallisia asioita. Ne on tosi tärkeitä, et tietää vähän, mitä tapahtuu yleensä yhteiskunnassa. Ja sitte tietenki pyrkii opeteleeseen uutta, yrittää olla avoin kaikelle tiedolle mitä tulee.” Haastateltava 5, asiantuntija

Asiantuntijat itse, samoin kuin esimiehet, olivat sitä mieltä, että asiantuntijan osaaminen, kyvyt ja taidot ovat esimiehellä hyvin tiedossa. Näin koettiin niissäkin tilanteissa, joissa asiantuntijan esimies oli lähiaikoina vaihtunut. Osaamiseen liittyviä asioita käydään läpi säännöllisesti kelpo-keskusteluissa (Kelan kehitys- ja palkkauskeskustelu) sekä palautekeskusteluissa. Asiantuntijoiden vahvuusalueita pyritään myös hyödyntämään esimerkiksi painottamalla niitä työvuorosuunnittelussa, ottamalla huomioon etuusryhmän palaverien toteuttamisessa sekä muussa kouluttamisessa ja perehdyttämisessä. Muutama asiantuntija toi silti esiin, että toivoisi voivansa enemmän hyödyntää esiintymis- ja koulutamistaitojaan erityisesti sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden suuntaan.

Asiantuntijoilta ja esimiehiltä tiedusteltiin, millaiset asiat koetaan haasteellisiksi asiantuntijatyössä, tai mitkä asiat ehkä jopa voivat estää asiantuntijaa suoriutumaan työstään ja tehtävistään. Kaikki asiantuntijat ottivat puheeksi tiedon määrään, tiedon hallintaan ja löytämiseen sekä tiedon välittämiseen liittyvät ongelmat. Uutta tietoa tulee koko ajan lisää, tarvittava tieto on hajautuneena moneen eri paikkaan, ja usein on vaikea tietää, mistä alkaa sitä etsiä tai mikä on uusin voimassa oleva ja oleellinen tieto, ohje tai sääntö.

”Joskus tulee mieleen, että onko se siellä nyt varmasti one drivella, et tuleeko sinne varmasti kaikki vietyä, että ei unohda viedä sinne jotain selvitettyä asiaa. Tietysti kaiken kaikkiaan se tiedon löytäminen ja sen hakeminen on mun mielestä kaikkein suurin ongelma.” Haastateltava 7, asiantuntija

Yhtenä haasteena tuli esiin erityisesti asiantuntijoiden mielipiteistä tiimien ja etuusryhmän monipaikkaisuus ja iso koko. Asiantuntijat eivät läheskään aina ole tavanneet kaikkia ryhmään kuuluvia kasvotusten, ja joidenkin ihmisten kanssa ollaan oltu tekemisissä hyvin harvakseltaan. Tällaisessa tilanteessa vuorovaikutuksen onnistuminen ja keskinäisen

luottamuksellisen suhteen syntyminen koetaan työlääksi ja jopa vaikeaksi. Asiat hoidetaan usein sähköpostin tai Skypen välityksellä kirjallisesti, jolloin täytyy asiantuntijoiden mukaan kiinnittää erityistä huomiota kirjallisen ilmaisun selkeyteen, jotta yhteinen ymmärrys käsittelyssä tai selvittelyssä olevasta asiasta saataisiin aikaan.

”On aika erilaisii ihmisii, tiimi on niin eri taustoista. Sit tollases kahdenkeskises vuorovaikutteises keskustelussa, niin kyl siinä vaatii ikäänku ihmistuntemusta, et miten lähestyy. Nyt ollaan kaks vuotta oltu tässä, ja esimerkiks kaikkia en oo ees koskaan nähny livenä. Monen kans ei oo vielä montaakaan kertaa kahen keskisesi jutellu.” Haastateltava 8, asiantuntija

Etuusryhmän palaverit ja koulutukset hoidetaan käytännössä kokonaan Skypen välityksellä, ja tässä haasteeksi nähtiin puhujan ja kuuntelijoiden välisen vuorovaikutuksen syntyminen. Skype-palavereissa, joissa on mukana kymmeniä henkilöitä samanaikaisesti, koetaan vaikeaksi saada aikaan avointa keskustelua, näkemyksiä ja mielipiteitä. Työn sujumisen kannalta nähdään kuitenkin tärkeäksi, että vuorovaikutusta ja keskustelua saataisiin aikaan asiantuntijoiden ja muun ryhmän välillä, koska sekä asiantuntijat että esimiehetkin olivat sitä mieltä, että akuutteja, epäselviä tai kertausta vaativia asioita tulee esiin parhaiten juuri käsittelijöiden kautta. Tällaisen vuorovaikutuksen avulla asiantuntijat pystyisivät ohjaamaan ja muokkaamaan myös omaa toimintaansa vastaamaan vielä paremmin tekijöiden tarpeita.

”Se vuorovaikutuksellisuus, miten sitä niinku lisäis. Musta olis hienompaa, jos ihmiset rohkaistuis yhdessä keskusteleen jostakin asioista. Että se on musta edelleen vaikeeta. Miten sais rohkastua siihen, että tässä voi nyt sanoa ihan mitä ajattelee.” Haastateltava 10, asiantuntija

Asiantuntijat nostivat esiin erilaisia ajankäyttöön liittyviä haasteita. Asiantuntijat kokivat, että asiantuntijatyön osuus työssä on lisääntynyt viimeisten kahden vuoden aikana, ja tämän vuoksi aikaa perusratkaisutyöhön ei aina ole riittävästi. Tämä koetaan ongelmallisena, koska ratkaisutyön tekeminen ja osaaminen nähdään pohjana varsinaisen asiantuntijatyön onnistumisen kannalta. Toisaalta osa oli sitä mieltä, että varsinaiseen asiantuntijatyöhön ei varata heille riittävästi aikaa; ei ole aikaa perehtyä vaativiin asioihin tai omaa etuutta koskevaan uuteen tietoon tarpeeksi, koska työ on kiireistä ja työpäivät usein rikkonaisia.

”Semmonen jatkuva kiire, ettei tuu keskittymisaikaa siihen varsinaiseen asiantuntijatyöhön. Tuntuu välillä, että sitä aikaa ei anneta tarpeeks perehtyä niihin asioihin mihin pitäis perehtyä oikeesti hyvin.” Haastateltava 5, asiantuntija

Kaikki asiantuntijat totesivat, että asiantuntijatyöhön liittyvät työtehtävät ovat heillä kiertäviä oman etuuden asiantuntijoiden kesken, mutta joskus asiantuntijatyötä tehdään muulloinkin kuin varsinaisella asiantuntijavuorolla. Asiantuntijoille välitetään lisäksi esimiesten toimesta erilaisia kyselyitä ja kannanottopyyntöjä, joihin vastaaminen vie aikaa. Usein työpäivää rikkovat lisäksi palaverien valmistelu ja pitäminen sekä erilaiset kokoukset. Osa esimiehistäkin toi esiin asiantuntijoiden ajankäytön haasteet. Eräs esimiehistä totesi, että asiantuntijat tarvitsivat jonkinlaisia apuvälineitä ja tukea saadakseen asian paremmin hallintaan.

Kaksi vuotta sitten tapahtunut etuusvastaavan roolin poistuminen näkyy asiantuntijoiden ja esimiesten mielestä vielä Kelassa. Sekä asiantuntijoista että esimiehistä muutama toi esiin, että etuuden asiantuntijan rooli vaatisi selkeyttämistä ja nykyistä tarkempaa määrittelyä. Ne haastateltavista, jotka kokivat etuuden asiantuntijan roolin olevan vielä epäselvä, näkivät tämän tuovan haasteita sekä asiantuntijan työhön, että myös esimiehen ja asiantuntijan yhteistyöhön. Haastateltavat totesivat, että aina ei ole esimerkiksi selvää, mikä asia kuuluu asiantuntijoiden tehtäviin ja mikä esimiehen tehtäviin, eikä aina ole myöskään selvää se, minkälaista asiantuntijuutta ja osaamista Kelan etuuden asiantuntijoilta edellytetään. Muutamat haastateltavat näkivät haasteena myös sen, että asiantuntijoita ja heidän osaamistaan ei tällä hetkellä kyetä riittävästi huomioimaan esimerkiksi osaamisen kehittämisessä tai työtä suunnitellessa.

” No varmaan pitää ääneen puhua ja tavallaan määritellä se, että minkälaista asiantuntijuutta Kelassa haetaan. Minkälainen on nykypäivän asiantuntija Kelassa. Et tosissaan päästäis niistä etuusvastaava-ajosta irti. Et kyl tää vaatis semmosta tarkennusta.” Haastateltava 1, esimies

”Asiantuntijan rooli ei oo mun mielestä niin selkeä kun oli etuusvastaavan rooli. Eli sillä lailla kun oli määritelty ettei oo sitä koulutusvastuuta, niinku etuusvastavalla oli tavallaan. Niin meillä ei oo sitä vastuuta enää. Niin siinä on kyllä hyvin hämärä kohta, että kuka sitten ohjaa sitä käsittelijää esimerkiksi kertaamaan asioita. Se vastuukysymys on kyllä hankala. Et jos sitä vastuuta on enemmän, niin silloin musta se motivoikin enemmän” Haastateltava 7, asiantuntija

Nimenomaan yllä olevassa sitaatissakin mainittuun vastuuseen ja siihen liittyviin kysymyksiin viitattiin usein haastatteluissa. Vastuuseen, vastuullisuuteen ja oman työn itsenäisyyteen liittyvät asiat herättivät ristiriitaisia mielipiteitä. Asiantuntijoista enin osa näki ongelmallisena sen, että heihin kohdistuu erilaisia odotuksia ja heiltä odotetaan tietynlaista toimintaa, mutta heitä ei silti virallisesti ole nimetty vastuuseen esimerkiksi perehdyttämisestä, tiedottamisesta tai sidosryhmäyhteistyöstä, vaan asiat nykyisin useimmiten hoidetaan esimiesten toimesta tai esimiesten kautta kierrättämällä; esimiehen ”luvalla”. Osa asiantuntijoista, mutta myös osa esimiehistä tosin totesi, että omassa etuudessa vastuuta erilaisista tehtävistä on pyritty jakamaan asiantuntijoille, koska sen nähtiin luovan motivaatiota, kannustavan asiantuntijoita työssään ja synnyttävän edellytyksiä hyvälle yhteistyölle esimiesten ja asiantuntijoiden välillä.

”Ja se auttaa mun mielestä esimiestäkin, kun voi vastuuttaa tukiryhmäläisille (asiantuntijoille) tietyt asiat, ettei tarvi olla lusikka joka sopassa” Haastateltava 3, esimies

Johdon edustajien näkemys asiantuntijoiden vastuusta ja oman työn itsenäisyydestä oli yksimielinen. He näkivät, että asiantuntijan rooliin kuuluu tietynlainen itsenäisyys ja myös vastuun ottaminen ja kantaminen.

”Ja se että se työn mielekkyys ja muu ainoastaan voi säilyä, jos sillä ihmisellä, asiantuntijalla, on riittävästi autonomiaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa siihen omaan tekemiseensä. Se toki edellyttää sitä, että myös asiantuntijan roolissa otetaan oma rooli ja vastuu tekemisistä. Mutta toisaalta meillä on paljon sellaista vanhakantaista johtamistakin varmasti, joka ei ihan parhaalla mahdollisella tavalla tue tätä ajatusta.” Haastateltava 12, johdon edustaja.

”Ja sit kun puhuit tästä verkostotyöstä, niin jos me siitäkin joudutaan johtajalta kysymään, niin silloin ei ole hyvä, koska sen verkoston tarve pitää syntyä siitä asiakkuuden asian hoitamisesta sinulta itseltäsi.” Elli Aaltosen haastattelu

4.3 Etuuden asiantuntijuus tulevaisuuden Kelassa

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää, millaista on tulevaisuuden asiantuntijuus Kelassa etuuden asiantuntijan roolissa. Teemaa lähestyttiin kysymällä kaikilta haastatel-

tavilta, millaisten kompetenssien näkevät tulevaisuudessa korostuvan etuuden asiantuntijan työssä ja millaisena vastaajat näkevät Kelan etuuden asiantuntijuuden 5 vuoden päästä.

Lähes kaikki haastateltavat kertoivat, että uskovat etuuden asiantuntijatyön muuttuvan tulevaisuudessa monella tavalla. Haastateltavat näkevät myös, että asiantuntijan rooliin kohdistuu tulevaisuudessa uudenlaisia odotuksia ja vaatimuksia, joihin on tärkeää kyetä reagoimaan ja vastaamaan. Substanssiosaaminen nähdään edelleen olevan keskeisessä roolissa myös tulevaisuudessa, mutta sen rinnalle nousee kaikkien vastaajaryhmien mielestä vahvasti se, että asiantuntijalla täytyy olla kykyä sietää muutoksia ja epävarmuutta, ja samalla kykyä kehittyä ja muuttaa omaa toimintaansa.

”Että se asiantuntija on entistä enemmän ajan hermolla, siinä on tietysti haaste, että miten se toteutetaan. Että pysyy itte sitte, koska kehitys kehittyy koko ajan vauhdilla. Ja miten sitte asiantuntija pysyy siinä kyydis, että pystyy sitte viemään asian myös käsittelijöille.” Haastateltava 7, asiantuntija

Samoin Kelan pääjohtaja Elli Aaltonen toi esiin, että sekä Kelassa että myös muualla yhteiskunnassa asiantuntijuus on koko ajan muutoksessa, joten mitään pysyvää asiantuntijuuden määritelmää on sen vuoksi vaikea asettaakaan. Pääjohtaja totesi, että Kelallakin täytyy tunnistaa asiantuntijuuden muutostarpeet ja siihen kohdistuvat uudenlaiset odotukset ja vaatimukset, ja asiantuntijoiden tulisi oppia sietämään oman roolinsa muuttumista ja jonkinlaista epäselvyyttäkin.

”Se asiantuntijuuden roolihan on koko ajan muuttuva. Tää on just ehkä se Kelan haaste. Et meidän ei pidä pitäytyä siinä osaamisympäristössä, johon me on vaikka 5 tai 10 vuotta sitten tultu. Vaan meillä pitäis sen asiantuntijuuden roolin reagoida siihen toimintaympäristön muutokseen, koska sieltähän ne vaateet tulee. Siinä pitää työntekijöinä entistä enemmän sietää sitä, et se työnkuva ei oo muodollisesti selkeä.” Elli Aaltonen

Jatkuva muutos ja kehitys nähtiin asiantuntijan työssä tulevaisuuden haasteena, mutta silti sitä ei esitetty yleisesti negatiiviseen sävyyn. Ennemminkin osa asiantuntijoista toi esiin, että muutokset tuovat työhön mielenkiintoa ja vaihtelua, ja koettiin tärkeäksi seurata ja saada olla mukana tavallaan koko yhteiskuntaakin koskevissa uudistuksissa.

”Että mielenkiintoohan se vaan tuo, että vähä muuttuu. Ihan ratkasijoille kuin meille asiantuntijoillekin, et vähä tulee jotain uutta tatsia. Kyllähän se pitää mielenkiintoo yllä.” Haastateltava 8, asiantuntija

Useat haastatelluista mainitsivat tärkeänä tulevaisuuden kompetenssina itsenäisen työskentelyotteen. Nähdään, että asiantuntijoiden tulee itse hallita entistä vahvemmin itsäinen ja vastuullinen työskentelytapa, mutta kyetä ohjaamaan nykyistä vahvemmin myös muita tekijöitä samanlaiseen toimintaan. Kuten aiemmin jo todettiin, asiantuntijoiden ei oleteta enää olevan vastausautomaatteja, jotka tietävät kaikesta kaiken, vaan heidän roolinsa on ennemminkin ohjata ja opastaa muita tekijöitä tiedon äärelle ja auttaa muita löytämään ratkaisuja, käyttämään vahvuuksiaan ja kehittämään osaamistaan. Tämän toimintamallin nähdään tulevaisuudessa tulevan vielä merkityksellisemmäksi.

”Et tärkein tehtävä on, et saatte innostettua ja saatte ihmisten osaamiset ja vahvuudet liikkeelle. Meidän asiantuntijoidenkin pitäisi ymmärtää juuri tämä lähtökohta, että heiltä odotetaan sitten paljon enemmän, yhä vastuullisempaa ja itsenäisempää otetta.” Haastateltava 11, johdon edustaja

Esimiehet ja johdon edustajat näkivät asiantuntijoiden roolin tulevaisuudessa vielä nykyistä selvemmin edelläkävijänä ja esimerkkinä toimimisena. Tätä tuotiin esiin jo kuvattaessa asiantuntijoiden nykyisiä kompetensseja, mutta asia nousi esiin myös keskusteltaessa tulevaisuuden asiantuntijuudesta. Painotettiin, että koska moni asia on Kelassa viime aikoina alkanut muuttua ja tulee tulevaisuudessa edelleen muuttumaan, tulee asiantuntijoiden kyetä sitoutumaan muutoksiin ja uudenlaisiin toimintatapoihin, ja viedä niitä eteenpäin oman toimintansa kautta muille työntekijöille. Tämä edellyttää esimiesten ja johdon edustajien mielestä strategian ja strategisten tavoitteiden nykyistä parempaa tiedostamista ja ymmärtämistä. Lisäksi kyky hahmottaa tulevaisuutta ja katsoa asioita pidemmälle mainittiin vastauksissa.

”Heillä pitää olla selvänä se strateginen suunta mihinkä ollaan menossa, ja mitä tavoitellaan. Kyllähän se pitäis olla koko ryhmällä, mutta jos se välillä siltä tekijältä katoaa, niin näiltä asiantuntijoilta se ei sais kadota. Ja heidän pitää pystyä sit niitä tekijöitä luotsaamaan sitä kohti. Ja se vaatii tietysi asiantuntijalta sitä, et hän on ite sisäistänyt ja sitoutunut niihin tavoitteisiin mitä kohti mennään.” Haastateltava 4, esimies

”Et heillä olis ainaki se asenne siihen suuntaan, hehän hoitaa arjessa sitä yhteistyötä, neuvontaa sinne meidän etuuskäsittelijöihin päin. Et se on ihan sama sitte, et mitä mä paasaan viis kertaa vuodessa ryhmäpalaverissa, jos se arki ei mee samalla moodilla.” Haastateltava 1, esimies

Hyvä paineen- ja stressinsietokyky nousivat esiin tulevaisuuden kompetensseina. Näitä tarvitaan vastaajien mielestä paitsi jatkuvien etuuteen, sääntöihin ja ohjeisiin kohdistuvien muutosten vuoksi, mutta myös siksi, että työn nähdään muuttuvan kokonaisuutena nykyistä vaativammaksi digitalisaation ja automaation myötä. Tulevaisuudessa saattaa iso osa asiantuntijoille perinteisesti kuuluneista tehtävistä poistua jopa kokonaan. Helpoimpia töitä on siirtymässä automaattiratkaisuuksi, joten niin asiantuntijoiden kuin muidenkin tekijöiden osaamista tarvitaan yhä haasteellisempien töiden tekemiseen. Työn muuttuessa haasteellisemmaksi neuvonnan ja ohjauksen merkityksen oletetaan kasvavan edelleen, ja tiedon hallinnan sekä ongelmanratkaisutaidot korostuvat asiantuntijan työssä entisestään.

”Ainakin mä kuvittelen, että työ muuttuu haastavammaksi. Ja sellaseks ettei oo enää missään niitä valmiita vastauksia, et tehdään tämän kaavan mukaan. Et pitää osata soveltaa ja pitää osata ja olla rohkeutta päättää.” Haastateltava 3, esimies

”Että mitä sitte oikeesti tehään koneella jo viiden vuoden päästä. Et onko se sit ihan vaan tälläst harkintaa vaativia ja tämmösiä. Et tokihan siellä se asiantuntijuuden kuvakin muuttuu, jos se on ihan jo tämmöst vaan spesiaalityötä. Ikään ku kaikki käsittelijätki tekee vaan semmost asiantuntevampaa työtä, jos ihan perusratkasutyö saadaan automatisoitua.” Haastateltava 8, asiantuntija.

Vaikka osan nykyisestä asiantuntijatyöstä nähtiin katoavan tulevaisuudessa automaation ja digitalisaation myötä, nähtiin silti, että asiantuntijatyön määrä tulee tulevaisuudessa edelleen lisääntymään. Tämän arveltiin joidenkin vastaajien mukaan lisäävän asiantuntijoiden ajankäytön haasteita, ja nähtiin tärkeänä, että asiantuntijat osaavat ja pystyvät hallitsemaan työaikaansa ja ajankäyttöään hyvin.

”Paineet varmasti lisäänty tulevaisuudessa myös asiantuntijoilla. Et stressin ja ajan hallinta pitää olla kunnossa. Että sä oikeasti hallitset sen tiedon, mutta hallitset myös sen ajan, miten sä sitä työtä teet.” Haastateltava 2, esimies

Yhteistyökykyisyys ja erilaiset yhdessä tekemisen taidot mainittiin tulevaisuuden asiantuntijan tärkeimpinä kompetensseina lähes kaikkien haastateltavien vastauksissa. Kaikki

vastaajaryhmät nostivat esiin, että tulevaisuudessa etuuden asiantuntijan työssä korostuvat entisestään vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot ja kyky verkostoitua sekä Kelan sisällä, että yhä enemmän myös Kelasta ulospäin. Haastatelluista lähes kaikki asiantuntijat, ja myös osa esimiehistä ja johdon edustajista mainitsivat tulevaisuudessa olevan tarpeen nykyistä laajemmalle yhteistyölle ja keskustelulle Kelan sisällä yli etuusrajojen. Kelan etuudet sivuavat osin läheisesti toisiaan, ja koettiin, että olisi tärkeää käydä vuoropuhelua ja jakaa tietoa lähietuuksia tekevien asiantuntijoiden kanssa. Siten varmistettaisiin yhteinen ymmärrys tehtävästä työstä sekä asiakkaan asian hoitumisesta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Lisäksi tällaisessa keskustelussa olisi mahdollisuus oppia uusia toimintatapoja ja saada tukea sekä rohkaisua toinen toisiltaan.

”Ja se olis etuusriippumatonta. Että siihen yhteiseen tekemiseen löytyy vähän uudenlaisiakin ajatuksia niiltä toisen etuuden tekijöiltä. Ite kaipaam välillä sitä, että voi hypätä ulos siitä omasta ympyrästä missä sitä työtä tekee. Kun se tuppaa pieneneen koko ajan. Jos siitä ei välillä hyppää ulos, niin se rupee oleen jo vähän ahdasta.” Haastateltava 10, asiantuntija

”Elikkä nythän me ollaan hyvin vahvasti siinä omassa etuudessa sisällä., mut jotenki toivois, että et asiantuntijat yli etuusrajojen tekis jollakin tavalla yhteistyötä. Et meidän asiantuntijoilla olis ainaki vähintään se näkemys, et mitä tää vaikuttaa myöski tonne kumppanietuuteen tai sisaretuuteen, ja pitäskö täs jotenkin huomioida.” Haastateltava 1, esimies

Melkein kaikki haastateltavat korostivat Kelasta ulospäin tehtävän yhteistyön ja verkostoitumisen tärkeyttä tulevaisuudessa. Kelaa ei mielletä enää yksinäiseksi ja muista organisaatioista riippumattomaksi toimijaksi, vaan osaksi muuta sosiaaliturvaa ja hyvinvointia tuottavaa verkostoa. Nähtiin tärkeänä, että laajennetaan yhteistyötä oman organisaation ulkopuolelle muihinkin toimijoihin, kuten esimerkiksi terveydenhuoltoon, työvoimahallintoon, oppilaitoksiin ja vuokranantajiin. Muutaman vastaajat käyttivät termiä ”ovien avaamista ympäröivään maailmaan”, mikä kuvaa hyvin uutta tilannetta ja tulevaisuuden tarpeita. Vastaajan roolista riippumatta oltiin sitä mieltä, että vaikka tämä muutos koskee tavallaan kaikkia Kelan työntekijöitä, nähdään asiantuntijat tässä avainasemassa. Asiantuntijat ovat haastateltavien mukaan useimmiten niitä, jotka ovat yhteydessä erilaisiin sidosryhmiin ja yhteistyökumppaneihin, osallistuvat sidosryhmille ja kumppaneille pidettäviin tilaisuuksiin ja viestivät asioista sidosryhmien ja yhteistyökumppanien suuntaan.

”Asiantuntijuuteen kuuluu äärimmäisen vahva kyky integroitumiseen eri toimijoiden kanssa. Sillon tavallaan tullaan siihen, et me ei tulla niihin yhteenliittymiin suhteessa asiakkaaseen millään muotoa Kelana. Vaan me ollaan yhteenliittymiä, jotka tuottaa sitä julkista palvelua.” Haastateltava 11, johdon edustaja

”Yksikään työntekijä ei pärjää ilman verkostotyöntekijöitä, ja se tarkoittaa myös niitä yhteistyökumppaneita organisaation ulkopuolelta. Et ei mitään muuta vaihtoa kun et verkostoitukaa. Ykskään organisaatio ei tulevaisuudessa pärjää yksin. Ja se on mun mielestä oikeastiaan Kelallekin se ohje.” Elli Aaltosen haastattelu

Samassa yhteydessä nostettiin esiin tarve hallita jollakin tasolla myös oman etuuden lähietuksia, jotta pystyttäisiin toimimaan kokonaisvaltaisemmin sekä asiakkaan että yhteistyökumppanien suuntaan. Kelassa on viimeisten vuosien aikana erikoistuttu pitkälti vain yhteen etuuteen, mutta tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että pelkkä yhden etuuden syväkään osaaminen ei enää riitä, vaan ainakin asiantuntijoilta tarvittaisiin kokonaisvaltaisempaa ja laaja-alaisempaa osaamista.

”Et saatais Kelakin näyttämään sellaselta yhtenäiseltä talolta, ettei niin et meillä on aina eri ihminen puhumassa eri etuudesta, ja jos joku kysyy jotain, niin joka etuudesta tulee eri vastaukset. Et jotenki semmosta laajempaa näkemystä mä toivoisin.” Haastateltava 1, esimies

”Kyllä sit vähän pitäis tietää muista etuuksista. Että vaikka sanotaa, et sit voi tehdä toimeksiantoo niihin etuuksiin. Mut enhän mä pysty edes tehdä toimeksiantoo, jos mä en hahmota, et mihin tällä asiakkaalla nyt saatais olla oikeus. Että kyllä jonkin verran täytyy tietää asioista, että pystyy viemään sitä eteenpäin, niinku muidenkin kuin omien etuuksien osalta.” Haastateltava 10, asiantuntija

Kelassa asiakas on toiminnan keskiössä, ja Kelan strategisissa tavoitteissa tuleville vuosille korostuu erinomainen asiakaskokemus (Kela 2017e). Tämän vuoksi haastateltavilta haluttiin kysyä, miten asiantuntijat omalla toiminnallaan pystyvät tukemaan tämän tavoitteen toteutumista. Haastatteluja tehdessä ja analysoitaessa havaittiin, että haastateltavat nostivat asiakasnäkökulmaa ja asiakaslähtöisyyttä esiin useassa muussakin yhteydessä ja kysymyksessä. Vaikka asiantuntijatyössä ei pääsääntöisesti kohdata asiakasta fyysisesti lainkaan, koetaan silti tärkeäksi asiakkaan huomioiminen, hyvä asiakaskokemus ja asiakkaan asian tehokas hoitaminen. Yksi haastatelluista johdon edustajista ja yksi esimies näkivät tärkeänä, että Kelassa tiedostetaan tulevaisuudessa vielä selkeämmin myös sisäinen

asiakkuus ulkoisten asiakkaiden lisäksi. Molemmat kuvasivat lähes samaan tapaan asiakkuuden ja palveluosaamisen ketjua läpi koko organisaation, ja näkivät asiantuntijat tärkeänä osana tätä ketjua.

”Et tavallansa jos asiantuntija antaa omille asiakkaillensa, elikkä sinne ruohonjuuritasolle sen erinomaisen asiakaskokemuksen, niin tavallansa se menee eteenpäinkin sellaisena. Aina sinne asiakkaalle asti, ulkoiselle asiakkaalle asti.” Haastateltava 2, esimies

”Pitäis muistaa aina, että minkä takia me tätä työtä tehdään, ja ne meidän ihmiset, jotka tekee tätä ratkaisutyötä, niin ne ovat näitten asiantuntijoiden asiakkaita. Jotta he voivat sitten vuorostaan palvella sitä asiakasta. Ja sen takia mä nään siinä asiantuntijuudessa äärimmäisen tärkeenä asiana sen, et me nähdään se palvelukeskeisyys, asiakaskeskeisyys siinä omassa työssä, jotta minä voin auttaa sinua auttamaan sitä asiakasta.” Haastateltava 11, johdon edustaja

Haastattelujen perusteella asiakkaan kohtaamisen ja asiakkaan asian, esimerkiksi etuushakemuksen, hoitamisen tapa on koko Kelassa muuttumassa, ja osin jo muuttunutkin. Asiakasta lähestytään tulevaisuudessa kokonaisvaltaisemmin, ja asiakkaan asiat pyritään hoitamaan Kelan tavoitteen mukaan hoitamaan kerralla kuntoon. Myös tässä toiminnassa nähtiin asiantuntijoiden olevan tulevaisuudessa avainasemassa haastateltavan roolista riippumatta.

”Heidän pitää pystyä mieltämään se asiakkaan kokonaistilanteen hahmottamisen tärkeys. Ja se asiakkaan tilanteen jotenkin kerralla kuntoon saattaminen, jotta he voi sitten asiantuntijana toimiessaan muita myöski ohjata siihen suuntaan. Et heiltä ainaki tulis se semmonen näkemys ja ajatus, ja heillä pysyis se asiakas keskiössä.” Haastateltava 1, esimies

Kelan asiakkaan aseman nähdään tulevaisuudessa muuttuvan. Asiakas tullaan kohtaamaan enemmän yksilönä, ja asiakkaan palvelutarve tullaan muodostamaan aiempaa yksilöllisemmin. Haastateltavista muutama puhui asiakkaan kohtaamisesta ihmisenä, eikä laitoksena nimeltä Kela. Haastateltavat nostivat keskusteluun myös asiakkaan kanssa käytävän keskustelun ja vuorovaikutuksen retoriikan. Heidän mielestään tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten asiakasta puhutellaan ja mihin sävyyn asiakkaan asioista käydään keskustelua, niin sisäisesti kuin talosta ulospäinkin sekä suoraan asiakkaan kanssa, että myös välillisesti. Näihin asioihin viitattiin toistuvasti kaikkien haastateltujen ryhmien

vastauksissa, mutta erityisesti ne painottuivat johdon vastauksissa. Tässä ajattelutavan ja toimintamallin muutoksessa nähtiin jälleen asiantuntijoilla tärkeä rooli toimia tekemisen mallina, muiden tekijöiden tukena ja asioiden eteenpäin viejänä.

Myös asiantuntijalta vaaditaan enemmän näkökulmaa siihen asiakaslähtöisyyden ratkasuihin. Niin että me oikeasti pyritään auttamaan sitä asiakasta huonovointisuudesta siihen hyvinvointisuuteen. Ja asiantuntijan retoriikka, puhuminen, neuvon antaminen, niin lähtis siitä positiivisesta ratkasukeskeisyydestä. Ja hyvin yksinkertasilla sanoilla, teoilla, ratkasuilla meillä on mahdollisuus voimaannuttaa sitä sisäistä asiakasta, joka sit vuorostaan pystyy paremmin palvelemaan ja kohtaamaan sen ulkoisen asiakkaan. Ja asiantuntijatyö tässä on oikeastaan hirveen tärkeä. Heillä on valtava voima, ja valta tässä muuttaa tätä ajattelumaailmaa.” Haastateltava 11, johdon edustaja.

Asiantuntijat itsekin tunnistivat oman roolinsa merkityksen uudenlaisen asiakaskokemuksen rakentamisessa, mutta näkivät tässä haasteena asiakkaiden elämäntilanteiden moninaisuuden, minkä vuoksi asioiden puheeksi ottaminen itselle vieraammista etuuksista tai aiheista koettiin vielä vaikeaksi.

”Mä luulen, et tässä pitää vaan luoda rohkeutta ja uskallusta puhua sen asiakkaan kanssa vaikeistakin asioista silleen helposti, ettei mennä siihen mihinkään syyllistävään, vaan se on semmosta niinku normaalia, et tässä ny vaan kysellään ja etitään oikeita etuuksia.” Haastateltava 6, asiantuntija

Kelan Henkilöstövoimavarojen kehittämissuunnitelmassa asiantuntijat nähdään tulevaisuudessa mukana osaamisen kehittämisessä ja substanssiosaamisen määrittelyssä. Haastatteluissa kysyttiin esimiehiltä ja johdon edustajilta, mitä tämä etuuden asiantuntijan työssä voisi heidän mielestään tarkoittaa. Tähän kysymykseen saatiin erilaisia ja osin ristiriitaisiakin vastauksia. Osa esimiehistä esimerkiksi näki, että asiantuntijat eivät ainakaan yksin pysty tällaista tehtävää hoitamaan, vaan heidän mielestään tarvitaan myös esimies mukaan määrittelemään tulevaisuuden osaamistarpeita etuuden substanssia. Asiantuntijoiden arveltiin olevan ehkä liikaa kiinni yksityiskohdissa tai muuten katsovan asioita liian kapea-alaisesti.

”Asiantuntijoilla on kyllä se tietämys, minkälaista osaamista esimerkiksi puuttuu, mitä asioita kysytään, missä he joutuu neuvomaan. Kun mä nään tässä nimenomaan ehkä sellasta skaalaeroa esimiesten ja asiantuntijoiden ajatuksissa. Et kun esimiehenä oon jo vuosikausia toittanu sitä semmosta reipasta tekemistä. Ja sit ehkä

asiantuntijoista osa vetää vielä sitä semmosta hiukan vanhempaa linjaa, et kaikki pitää olla ensin eksaktisti selvitetty, ennen kun voidaan päätös sitte vasta tehdä. Et mulla tietysti herää pelko, meniskö liian tarkalle tasolle.” Haastateltava 1, esimies

Toisaalta osa esimiehistä ja kaikki johdon edustajat kuitenkin sanoivat, että nimenomaan asiantuntijat ovat niitä, jotka pystyvät kertomaan, millaista osaamista tarvitaan, ja mihin suuntaan etuutta ja sen substanssia tulee kehittää.

”No noin sen minusta pitäis juuri mennä, et siis bottom up-tyyppinen tekeminen. Tää on just se meidän yks akilleen kantapää, et kehittämistyö yleensä menee silleen, et nähdään ne ihmiset objekteina, et ylhäältä kaadetaan jotakin. Et kyllähän se parempi olis juuri, et tämäkin asia lähtisi sieltä alhaalta ylös.” Haastateltava 12, johdon edustaja

Kaikki esimiehet ja johdon edustajat olivat kuitenkin samaa mieltä siitä, että asiantuntijoita voisi, ja tulisi ottaa jollain tavalla enemmän mukaan työn, osaamisen ja oman etuuden kehittämiseen. Oltiin yksimielisiä siitä, että ruohonjuuritasolla, eli asiantuntijan roolissa oman etuuden vahvana osaajana, on hyvä, osan mielestä jopa paras, näkemys käytännön työstä ja sen osaamis- ja kehittämistarpeista. Asiantuntijoilta tätä asiaa ei suoraan kysytty, mutta useat asiantuntijat toivat muiden kysymysten yhteydessä esiin tarvetta saada enemmän tuoda ääntään esiin esimerkiksi etuuden tulevia muutoksia tai esiin tulleita ongelmakohtia mietittäessä tai etuusjärjestelmiä kehitettäessä.

Monet haastateltavista mainitsivat jollakin tavalla, osa useaan kertaankin, Kelassa alkanen valmentava ote asiantuntijatyössä-koulutuksen tai muiden tekijöiden ohjaamisen valmentavalla otteella. Vastaajat ovat sitä mieltä, että kyseinen koulutus ja uudenlainen työskentelyote tukevat asiantuntijoiden kehittymistä kohti uudenlaista toimintatapaa ja työkuultuuria. Useat haastateltavat korostivat, että koulutus antaa asiantuntijoille uudenlaisia valmiuksia ohjata, opastaa ja tukea muita työntekijöitä, ja uskottiin, että koulutus auttaa asiantuntijoita kannustamaan ryhmää itsenäisempään toimintatapaan ja ongelmanratkaisuun. Myös yhteistyön ja yhdessä tekemisen uskoi osa vahvistuvan valmentavan otteen käyttämisen myötä. Yksi asiantuntijoista totesi, että valmentavan otteen koulutus sai miettimään omaa asiantuntijuuttaan ja osaamistaan laajemmin. Aiemmin asiantunti-

jatyössä on keskitytty lähes pelkästään etuuden substanssin osaamiseen, mutta koulutuksen kautta alkoi ymmärtää, että asiantuntijana toimiminen vaatii paljon muutakin taitoa, kykyä ja osaamista.

”Nyt pitkään aikaan tää oli tietysti hyvä tää valmentava ote, muuta osaamistahan ei oo tullu pitkään aikaan ees mietittyä. Tässä sitä tuli mietittyä muutakin osaamista. Niin täällähän sitä tuli ravisteltua sitä tekotapaa, tai tavallaan sitä toimintatapaa, miten toimii asiantuntijana.” Haastateltava 8, asiantuntija

Eräs haastatelluista esimiehistä toi esiin, että valmentavan otteen eteenpäin vieminen vaatii tukea asiantuntijoille esimerkiksi työtuntien tai muiden keskustelujen muodossa. Koska kyseessä on kokonaan uusi asia, ei yksistään koulutuksen läpikäyminen vielä tuo valmiuksia uudella otteella työskentelyyn. Eräs johdon edustajista näki asiantuntijoiden valmentavan otteen käyttämisen liittyvän vahvasti myös työn merkityksellisyyteen, innostukseen ja luottamuksen rakentumiseen työntekijöiden välillä.

”Elikkä valmennetaan vahvasti sen asiantuntijaroolin kautta meidän osajia entistä vahvemmiksi tekijöiksi. Ja minä annan mahdollisuuksia, löydän tapoja avata sitä tietä, innostaa ihmisiä löytämään niitä ratkasuja. Se valmennuksellinen ote tulee olemaan entistä vahvempi, koska sillä rakennetaan myös tämmösessä organisaatiossa kun Kela, sitä työn merkityksellisyyttä. Elikkä tuon etuuden asiantuntijan pitää olla työssään luottamusta rakentava suhteessa niihin asiakkuuksiin, eli toimihenkilöihin ja niihin palveluihmissiin.” Haastateltava 11, johdon edustaja

Kaikkien haastateltavien vastauksissa mainittiin Kelan toimintaympäristön ja oman toimintakulttuurin muutostilanne. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että jo meneillään tai vasta tulossa olevat muutokset sekä koko Kelan toiminnassa ja toimintakulttuurissa että asiantuntijoiden työssä vaativat aikaa, ja niiden eteneminen on työlästäkin. Erityisesti johto ja esimiehet, mutta myös osa asiantuntijoista näkivät haasteena Kelan tyyppisen ison julkisen organisaation byrokratian ja pitkät perinteet.

”Et yritetään päästä pois niistä vanhoista käytännöistä, mitkä ei välttämättä oo niitä parhaita. Aina välillä tulee jotain semmosia juttuja mieleen, et tämmösestä pitäis päästä... Että päästä semmoseen laajempaan ajatteluun.” Haastateltava 5, asiantuntija

”Varmaan tällaiset erilaiset kokeilut tulee lisääntyyn, ja tosiaan toimintatapojen muutoksia tulee. Ja se vaatii sen semmosen, niinku oikeen asenteen siihen... Että

semmonen asenne siihen kaikkeen uuden kokeiluun ja niistä oppimiseen. Että kyllä ei varmaan paikalleen nyt jäädä, sellainen draivi tässä tuntuu nyt olevan menossa.”
Haastateltava 9, asiantuntija

Johdon ja osin esimiestenkin näkemys oli, että asiantuntijuus ja asiantuntijatyö muuttuvat tulevaisuudessa monimuotoisemmiksi ja yksilöllisemmiksi. Oltiin sitä mieltä, tulevaisuudessa ei ole olemassa yhtä tietynlaista etuuden asiantuntijaroolia ja asiantuntijatyötä, vaan se rakentuu ja muokkautuu tilannekohtaisesti ja kulloistenkin tarpeiden mukaan.

”Hirveän monenlaista (asiantuntijuutta). Kelan vaara on paketoita liian yksinkertaisesti elämää. Ja kun me ollaan sosiaaliturvan iso laitos, jonka äärellä on kaikki suomalaiset, niin osa menee pakettiin, ja ne on juuri niitä, jossa sitä asiantuntijahabitusta ei välttämättä tarvita. Mutta sitte missä se tarvitaan, niin se on hyvin monenlaista.” Elli Aaltosen haastattelu

Asiantuntijatkin näkivät oman roolinsa olevan muutoksessa. Usea asiantuntija toi esiin, että asiat muuttuvat nyt niin vauhdilla, että tulevaisuuden ennustaminen oman työn suhteenkin tuntuu vaikealta. Asiantuntijatkin kuitenkin olettivat, että ohjauksen ja neuvonnan määrä ja muoto tulee muuttumaan, sisäisen ja ulkoisen yhteistyön määrä lisääntyy ja moninaistuu, asiakkaan kohtaamiseen ja asemaan tulee muutoksia ja työ muuttuu haastavammaksi.

Haastateltavat pohtivat myös asiantuntijoiden tukemista työssään ja tulevien muutosten yhteydessä. Tärkeiksi asioiksi nousivat avoimen keskustelun mahdollistaminen, kuuluksi tuleminen ja riittävän ajan järjestäminen asiantuntijan ja esimiehen väliseen vuorovaikutukseen. Esimiehen ja asiantuntijan välisen avoimen vuorovaikutuksen merkitys asiantuntijan työn sujumisessa ja asiantuntijana toimimisen onnistumisessa mainittiin kaikkien haastateltujen ryhmien vastauksissa. Lisäksi kaikki ryhmät nostivat esiin riittävän ja ajantasaisen substanssiosaamisen turvaamisen tärkeyden. Kiinnostava kommentti tulevaisuuden asiantuntijaa koskien tuli yhdeltä johdon edustajalta, joka kertoi pitävänsä tärkeänä sen huolehtimisesta, että asiantuntijat ovat työstään innostuneita ja voivat hyvin.

”Näinhän se on tässäkin se ahaa-elämys juuri, että jos ja kun meillä asiantuntijat voivat hyvin, ja he ovat innostuneita työstään, niin kyllähän se on ehdoton edellytys sille, et se erinomainen asiakaskokemukskin syntyy. Se ei voi olla näkymättä ja tuntumatta myös siellä asiakasrajapinnassa.” Haastateltava 12, johdon edustaja

Kelassa suunnitteilla olevaan asiantuntijatyön mittaamiseen ja arviointiin kaikki haastateltavat suhtautuivat periaatteessa varovaisen myönteisesti. Haastateltavat kokivat, että etenkin mittaaminen olisi haasteellista, koska suurin osa asiantuntijan työstä on sentyyppistä, ettei sitä voida määrällisillä mittareilla mitata, ja laadullisten mittareiden tekemisen arveltiin olevan vaikeaa. Arvioinnin sen sijaan ajateltiin olevan mittaamista helpompi toteuttaa, ja arviointimenetelmiksi mietittiin sopiviksi esimerkiksi havainnoinnin ja esimiehen tai ryhmäläisten tekemän arvioinnin. Jollakin tavalla toteutettu asiantuntijan työn tarkastelu, arviointi tai mittaaminen kuitenkin nähtiin olevan tarpeen, mikäli mittarit ja menetelmät saadaan laadittua asiantuntijatyöhön sopiviksi.

Kelan pääjohtajan näkemys tulevaisuuden etuuden asiantuntijuudesta kiteyttää hyvin kaikeksi sen, mihin tulevaisuuden asiantuntijuus on Kelalla kehittymässä edellä kuvattujen tulosten perusteella. Pääjohtaja totesi haastattelussa, että tulevaisuuden Kelassa tarvitaan monenlaista asiantuntijuutta ja monenlaista asiantuntijaosaamista. Tulevaisuuden asiantuntijan tärkeimpinä kompetensseina pääjohtaja näki asiantuntijan oman osaamisen, yhteistyökyvykkyyden ja vahvan asiakaslähtöisyyden.

”Mä näen niin, et siinä on ensin se ihmisen itteensä kohdistuva pääoma, se osaamisen pääoma. Toinen sitten se yhteistyökyvykyys siihen työyhteisöön ja esimieheen ja siihen verkostoon. Ja kolmas määre, se lähtee sitten asiantuntijuudesta sinne ulospäin, eli asiantuntijuus ja asiakkuus, se on äärimmäisen tärkeä.” Elli Aaltosen haastattelu

Kaikkia näitä ominaisuuksia ja kompetensseja tarvitaan, jotta voidaan hänen mukaansa puhua hyvästä asiantuntijuudesta. Pääjohtaja kuvasti, että näiden kompetenssien suhde ei tule olla pysyvä, vaan se elää tilanteen ja tarpeen mukaan. Kuitenkin asiakkuus ja asiakkaan kohtaaminen tulisi pääjohtajan mukaan olla asiantuntijoidenkin toiminnassa keskiössä.

4.4 Jaetun johtamisen ilmeneminen esimiehen ja asiantuntijan yhteistyössä

Kolmantena teemana haastatteluissa oli jaetun johtamisen tarkastelu asiantuntijan ja esimiehen yhteistyössä. Jaettua johtamista koskevat kysymykset osoittautuivat haasteelli-

simmiksi kaikille haastateltaville. Kelassa ei jaettu johtaminen-käsite ole laajasti tunnettu eikä käytetty, joten haastateltaville selitettiin ja avattiin asiaa useissa haastatteluissa tätä aihepiiriä käsiteltäessä. Lisäksi haastateltavilla oli apuna haastattelulomakkeella lyhyt esittely jaetun johtamisen käsitteestä. Jaettua johtamista käsittelevät kysymykset olivat muita teemoja jonkin verran laajempia, minkä vuoksi niihin saatiin pidempiä ja laajempia vastauksiakin.

Tätä teemaa lähestyttiin kysymällä asiantuntijoilta ja esimiehiltä, millä tavalla asiantuntijan rooli ja osaaminen otetaan huomioon oman etuuden työtä suunnitellessa ja kehitettäessä. Vastausten perusteella näyttää siltä, että asiantuntijoita otetaan eri tavalla eri etuuksissa mukaan työn ja oman etuuden tekemisen suunnitteluun ja etuusryhmän työn tekemisen kehittämiseen. Osa vastaajista kertoi yhteistyön ja asiantuntijoiden ja esimiesten yhdessä tekemisen olevan tiivistä, säännöllistä, monipuolista sekä molemmin puolin aloitteellista. Joidenkin mielestä tämän tyyppistä yhdessä työskentelyä tarvittaisiin selvästi nykyistä enemmän ja laajemmin. Osa myös kertoi yhteistyön olevan lähes kokonaan esimieslähtöistä, eli esimies lähettää tai muutoin pyytää asiantuntijoita pohtimaan ja valmistelemaan asioita, jotka on esimiehelle joko jostain välitetty tai joihin esimies kokee tarvitsevansa etuuden vahvan osaajan näkemystä. Kokemus ja näkemys yhdessä tekemisestä ja vaikuttamismahdollisuuksista oman etuuden ja oman työn kehittämiseen oli siten hyvin erilainen vastaajien kesken.

”No kyllä mulla ainaki on sellane kokemus, et meiät asiantuntijat otetaan tämmöseen tulevien muutosten ja asioiden suunnitteluun aika usein mukaan. Ja sit pyydetään ideoita, että miten homma hoidetaan, ja joskus sitten sanotaan, et asiantuntijat kokoontukaapas nyt sitten ennen seuraavaa sovittua tapaamista, ja miettikää tätä, ja sit katotaan mitä keksitte.” Haastateltava 9, asiantuntija

Lähes kaikki asiantuntijat ja esimiehet olivat sitä mieltä, että asiantuntijoita voisi hyödyntää nykyistä enemmän oman etuuden ja ryhmän työn suunnittelemisessa ja kehittämisessä riippumatta siitä, millaiseksi asiantuntijoiden ja esimiesten yhteistyö tällä hetkellä koettiin. Tuotiin esiin, että esimiehillä ei ole riittävää etuusaamista eikä ruohonjuuritason tietoa tekemisestä, joten asiantuntijoiden näkemystä tarvittaisiin erityisesti näihin asioihin liittyen enemmänkin.

”Vois viikottainki kattoo niitä töitäki, et mihinkä kannattais keskittyä. Että siinä vois tietysti kattoo näitä kohtia, kun tiedetään että meillä on jotkut tietyt ruuhkat tulossa, niin osataan sitä kautta sitte niitä töitä priorisoida. Et nyt se on vaan esimiesten tehtävä.” Haastateltava 6, asiantuntija

Kaikilta haastateltavilta kysyttiin, näkevätkö he esimiehen ja asiantuntijan yhteistyössä jaetun johtamisen elementtejä nyt tai tulevaisuudessa. Tähän kysymykseen vastaaminen oli osalle haastateltavista ensin vaikeahkoa, ja osalle avattiin jaetun johtamisen käsitettä haastattelussa lisää. Kaikki haastateltavat löysivät lopulta Kelan ja oman etuusryhmän nykyisessä toiminnassa jaetun johtamisen elementtejä. Sellaisia olivat haastateltavien mielestä esimerkiksi esimiesten ja asiantuntijoiden yhteiset palaverit, joissa etuuteen ja omaan ryhmään liittyvistä asioista keskustellaan. Lisäksi asiantuntijat nähtiin esimiehen ”evästäjinä”, eli heiltä esimies saa tietoa etuuden työn sujumisesta, tekijöiden osaamisesta ja kehittämistarpeista. Esimiehet myös konsultoivat asiantuntijoita esimerkiksi etuutta koskeviin muutoksiin liittyvistä asioista ja asioista joihin heiltä on pyydetty kannanottoa. Haastatteluissa nousikin vahvasti esiin, että työn sujumiseksi tarvitaan sekä esimiehiä että asiantuntijan roolissa toimivia.

”Kyllä mä näen nyt jo. Että hehän toimii niinku siinä, jos aatellaan tuki-tiimin palavereitaki, niin siinä me ollaan mukana erilaisessa roolissa. Me esimiehet ja sitte taas he omalla asiantuntemuksellaan. Ja siitä keskustelusta ja yhteisestä tekemisestä syntyy se ryhmän työn eteenpäin luotsaaminen, ja niinku kehittäminen.” Haastateltava 4, esimies

”Varmaan just siinä työkuulttuurin kehittämisessä. Et niinku just et vaikka et se esimies meille kuinka jotakin uutta, niin meillä asiantuntijoilla on hyvä rooli olla tukemassa siinä sitä, et siihen päästään, ja jalkauttaa sitä. Ihan ensimmäiseks meiltä toivottiinkin sitä, et me ollaan esimiehen evästäjiä, kun ollaan semmosis kaikis etuuden asiantuntijuutta vaativissa asioissa, niin miksi ei sit siin kaikis mussakin.” Haastateltava 8, asiantuntija

Kaikkien johdon edustajien mielestä jaetun johtamisen periaatteet sopivat hyvin Kelan tulevaisuuden visioihin ja strategisiin tavoitteisiin. Jaettu johtaminen ja sen rinnalla Kelalle jo tutumpi valmentava johtaminen nähdään Kelan tulevaisuuden toimintana, jota kohti olisi pyrittävä. Johdon edustajat kuitenkin totesivat, että jaetun johtamisen toteuttaminen vaatii aikaa ja totuttelua sekä vanhojen toimintamallien ja rakenteiden purkamista.

”Minusta se sopii oikein hyvin, ja minä itse rinnastaisin sitä tähän meiän valmentavan johtamisen kokonaisuuteen, ja siihen miten me ollaan sitä nyt edistetty. Kyllähän se samaa asiaa on, et siinä esimiestyössä ei oo koskaan yksin eikä tarvitse olla yksin. Et se keskeinen tuki ja onnistumisen edellytys tulee siltä omalta porukalta ja sen osaamisen kautta. Kyllä tää on, puhutaan sitten jaetusta johtamisesta tai valmentavasta esimiestyöstä, niin sitä meiän tulevaisuutta.” Haastateltava 12, johdon edustaja.

Jaettuun johtamiseen ja sen toteutumiseen liittyen löydettiin sekä hyötyjä että haasteita. Jaetun johtamisen hyödyiksi mainittiin useassa haastattelussa yhteisen ymmärryksen lisääntyminen tekemisen suunnasta ja työn tavoitteista. Ihanteellisimmillaan tämä merkitsi haastateltavien mukaan kahdensuuntaista vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet toisivat asioita valmisteltavaksi, tarttuisivat epäkohtiin ja ottaisivat vastuuta. Asioista yhteisesti keskustelemalla koetaan saavutettavan avoimuutta ja sitoutumista työhön ja myös yhteisiin tavoitteisiin. Tärkeänä hyötynä mainittiin toistuvasti myös luottamuksen vahvistuminen esimiehen ja asiantuntijan välillä. Luottamuksen myötä voidaan haastateltavien myötä laajentaa ja syventää yhteistyötä ja yhdessä tekemistä edelleen. Toisaalta muutama haastateltava toi esiin, että riittävä molemminpuolinen luottamus tulee olla jo valmiina, ennen kuin jaettu johtaminen voi alkaa kehittyä. Esimiehet totesivat tärkeänä, että jaetun johtamisen mallissa työtä ja tehtäviä voitaisiin jakaa useammalle, jolloin vastuu kaikista asioista ei olisi yhden ihmisen harteilla, ja henkilöiden vahvuuksia voitaisiin myös hyödyntää paremmin.

”Ajattelin, et kyllähän se työskentely on niinkun rennompaa. Elikkä tulee semmonen tietty luottamus esimiehen ja asiantuntijan välille. Että kumpikin luottaa toiseensa, ja tietää että mitä odotetaan.” Haastateltava 5, asiantuntija

”Siis ihannehan se olis, koska kukaan ei oo kaikessa hyvä eikä kaikesta selvillä. Se vaatii sitä luottamusta, et mihin hyvä yhteistyö perustuukin. Et on sellaset asiantuntijat et kun sovitaan niin ne hoitaa, ettei sitä tarvi vahtia tai muistutella tai muuta. Ja se mitä mä ajattelen ylipäänsä tiimityöstä, niin vastuuta vois jakaa laajemminkin, ettei se oo vaan esimies ja asiantuntija, vaan joku muukin vois olla ehkä vastuussa jostakin osa-alueesta.” Haastateltava 3, esimies

Esimiesten ja johdon edustajien näkemyksen mukaan jaettu johtaminen kasvattaisi myös asiantuntijoiden itseohjautuvuutta ja lisäisi työn mielekkyyttä. Nähtiin, että jaetun johtamisen myötä organisaatio ikään kuin madaltuisi, ja asiantuntijoille tulisi kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhön ja työn tekemisen tapaan. Muutama haastateltava

näki jopa niin, että jaetun johtamisen toteutuessa työvuorosuunnittelua tai muuta töiden ohjausta ei ainakaan asiantuntijoita koskien enää tarvitsisi tehdä, vaan he voisivat sopia keskenään, miten heille kuuluvat työt tehdään.

”Jos tää toimis hyvin tämmönen itseohjautuvuus tai jaettu johtaminen, niin voisin kuvitell, että se siellä asiantuntijan puolella lisäis työn mielekkyyttä ja semmosta kokemusta, et voi ite vaikuttaa omaan työhönsä. Elikkä voisivat ite mieltää enemmän, miten niitä töitä tekevät, missä järjestyksessä ja kuka tekis mitäkin.” Haastateltava 1, esimies

Jaettuun johtamiseen liittyvinä haasteina tuotiin esiin ajan riittämättömyys, oman organisaation byrokraattisuus, ryhmän monipaikkaisuus sekä pelko työn sujumattomuudesta ja vastuun katoamisesta. Yhteisiä palavereita, yhteistä, avointa keskustelua ja tiiviimpää yhteydenpitoa kaivataan sekä esimiesten että asiantuntijoiden keskuudessa enemmän, mutta aikaa tällaiseen koetaan olevan liian vähän sekä esimiehillä että asiantuntijoilla. Ryhmän monipaikkaisuus ja erityisesti esimiesten ja asiantuntijoiden työskenteleminen eri paikakunnilla oli joidenkin haastateltavien mielestä haaste jaetun johtamisen toteutumiselle, koska Skypen välityksellä tapahtuvan yhteydenpidon ja vuorovaikutuksen ei nähdä tukevan riittävästi tiiviin yhteistyön ja tarvittavan luottamuksen rakentumista.

Eryteisesti esimiesten ja asiantuntijoiden vastauksissa esiin nousi selkeästi epäily siitä, toimisiko jaettu johtaminen Kelan kaltaisessa byrokraattisessa ja jäykähkössä organisaatiossa, missä esimiehen rooli on edelleen vahva. Nähtiin, että Kelassa on vielä paljon rakenteita, jotka eivät tue jaetun johtamisen tyyppistä toimintaa, joten toimintakulttuurin muuttamisen toiseen suuntaan todettiin tapahtuvan hitaasti ja työläästi. Johdon edustajat näkivät jaetun johtamisen muita ryhmiä selkeämmin Kelan tulevaisuuden toimintana, kuten jo aiemmin todettiin, mutta samalla hekin totesivat nykyisten rakenteiden ja toimintamallien olevan haasteena uudenlaisen johtamisen kehittymiselle. Sekä asiantuntijoiden että esimiesten vastauksissa tuli esiin myös tarve esimiehen ja asiantuntijan roolien säilyttämisestä. Koettiin, että roolit eivät saisi sekoittua liikaa, ja että tarvitaan myös selkeästi esimiesroolissa oleva henkilö. Esimiesten vastauksissa on nähtävissä lisäksi epäilystä siitä, pystyisivätkö asiantuntijat riittävän kokonaisvaltaisesti hallitsemaan tai ymmärtämään esimerkiksi toiminnan kehittämiseen tai muuttamiseen liittyviä asioita.

”Sitte toisaalta kyl mä jotenki koen, et eikös se jollain lailla se esimies kuitenkin voi olla se esimies. Asiantuntija on asiantuntija, ja esimies on kuitenkin se joka sit ylempää varmaan ohjeita et miten tehään ja miten paljon tarttis tehdä”. Haastateltava 8, asiantuntija

”Kun mä nään tässä nimenomaan ehkä sellasta, tää nyt juontaa sieltä vanhasta Kelasta enemmän, sellasta tiettyä, ei nyt ristiriitaa, mut semmosta skaalaeroo esimiesten ja asiantuntijoiden ajatuksissa.” Haastateltava 1, esimies

Kaikkien vastaajaryhmien mielestä yksi suurimmista haasteista jaetussa johtamisessa olisi kuitenkin se, että työt eivät sujuisi. Haastateltavat pohtivat, että jos vastuu on hajautettu ja ei olisi selkeää yhtä esimiestä, saattaisi syntyä tilanne, että vastuuta työn tekemisestä, tavoitteista tai epäkohtiin puuttumisesta ei ole enää kenelläkään. Vaikka kaikki haastateltavat olivat lähtökohtaisesti sitä mieltä, että oman ryhmänkin toimintaa voisi kehittää jaetun johtamisen suuntaan, toi kaksi asiantuntijoista esiin, että toimintaa ohjaamaan tarvitaan kuitenkin esimies.

”No varmasti se, että kyllä ihminen haluaa, että joku on ihan selkeesti johtaja. Muutenhan se leviää käsiin se homma aivan. Että täytyy olla kuitenkin määritelty johtaja. Mutta kyllä mä aattelen, että se kokeilemisen arvosta olis se, että olis niinkun tämmöstä yhteistäkin.” Haastateltava 7, asiantuntija

Vaikka asiaa ei erikseen kysytty, muutama asiantuntija kertoi toivovansa, että esimiehen osaaminen ja tietämys etuuden substanssista olisi laajempi ja syvällisempi. Etuuden syvällisempi osaaminen tai etuuden tekeminen käytännössä toisi näiden vastaajien mukaan esimiehelle parempaa ymmärrystä käytännön työstä, ja sen nähtiin myös auttavan asiantuntijoiden ja esimiesten keskinäisen yhteisymmärryksen ja luottamuksen rakentumisessa sekä sujuvoittaisi keskustelua yhteisistä asioista. Toisaalta kuitenkin tuotiin esiin, että esimies pärjää hyvin ilman syvällistä etuustuntemustakin, mikäli osaa hyödyntää riittävästi asiantuntijoiden ja muiden tekijöiden osaamista. Nähtiin, että esimiehen muilla ominaisuuksilla kuten esimiestaidoilla, oikeanlaisella asenteella ja persoonalla on tällöin suuri merkitys.

”Kyllä mun mielestä se olis ihan ihanteellisinta, et esimies olis sellanen, joka myös olis niinkun asiantuntija tavallaan. Et hänellä olis siihen etuuteen osaamista, ja hän sen pohjalta pystys sitten tekeen sitä suunnittelutyötä. Ja tietää niinkun etuuden sisällä mistä puhutaan. Et oikeesti on semmonen kokemus siitä, että se ei oo ihan pelkkää teoriaa. Eikä meidän etuudessakaan...tänhetkisistä esimiehistä yhdellä on

etuuskokemusta. Enkä mä missään nimessä koe sitä tällä hetkellä mitenkään haittana. Et heil on taas hirveen hyvä ote siihen hommaan, mihin heiät on nimetty. Et nimenomaan se persoona painaa ja asenne tässä kohtaa.” Haastateltava 9, asiantuntija

Myös Kelan pääjohtaja nosti haastattelussa esiin oman näkemyksensä esimiehen substanssiosaamisesta. Hän kertoi, että on itsekin pohtinut tätä asiaa työuransa varrella, ja suhtautuminen siihen on vaihdellut ajan myötä. Kelan työssä pääjohtaja kuitenkin näkee tärkeäksi johtamisen kokonaisuuden kannalta, että esimies hallitsisi myös substanssia ainakin jollakin tasolla.

”Mä oon koko elämäni oikeastaan, kun mä oon tätä johtamista tutkinu, niin kulkenu tällä janalla, että onko johtaja hyvä, jos sillä ei oo asiantuntijuutta, mut sillä on johtamisen taito. Jos mun pitäs nyt sanoo, niin mä kyllä tykkäisin, et mun on parempi tiedostaa johtamisen suunta, kun mä tiedän sen substanssin edes jotenkuten.” Elli Aaltosen haastattelu

Lähes kaikissa haastatteluissa mainittiin sanat kokeilukulttuuri ja kokeileminen. Haastateltavat kertoivat, että Kelassa on alettu kannustaa ja rohkaista kokeilemaan uusia ja erilaisia asioita, ja näkivät myös jaetun johtamisen olevan kokeilemisen arvoinen asia. Muutamassa haastattelussa tuotiin painokkaasti esiin, että Kelassa tulisi kokeilla uutta, esimerkiksi juuri jaettua johtamista, vaikka riskinä olisikin epäonnistuminen. Haastateltavista osa totesi lisäksi, että uskovat Kelassa laajenemassa olevan valmentavan johtamisen tukevan myös jaetun johtamisen syntymistä.

”Meidän pitää lähteä kokeilemaan asioita. Ja niinku lähtee siitä, et tavallaan täs ei oo oikeita ja vääriä ratkasuja asialle. Vaan se, et kokeillaan erilaisia vaihtoehtoja. Meillä on Kelassa semmonen kulttuuri, et me ajatellaan, et jos jotain ruvetaan tekemään, niin se pitää mennä just presiis. Ja kokeilukulttuuri nyt lähetään edistämään vahvasti tässä organisaatiossa. Että no hei, lähetääs kokeilemaan tämmöstä. Et sä oot esimies ja mä oon asiantuntija, et jos me kokeiltaski jaettua vastuullisuutta. Kokeiluluontosesti vähä fiksailtas niitä hommia, ja katotaan mikä on loppu-tulema.” Haastateltava 11, johdon edustaja

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada kuvaa asiantuntijuudesta julkisella sektorilla nykyään ja lähitulevaisuudessa. Tutkimuskohteena tässä tutkimuksessa oli Kela, tarkemmin Kelan Keskisen vakuutuspiirin asiantuntijat ja esimiehet sekä lisäksi kolme Kelan ylemmän johdon edustajaa. Kelassa on viimeisten vuosien aikana tehty isoja uudistuksia, ja työn ja toimintamallien uudistaminen jatkuu Kelassa myös tulevaisuudessa. Uudistuksilla on ollut ja tulee olemaan vaikutuksia myös Kelan etuuden asiantuntijoiden työhön ja rooliin, joten haluttiin tarkastella, millaista etuuden asiantuntijuus on, millaiseksi se on tulevaisuudessa kehittymässä, ja millaisia kompetensseja etuuden asiantuntijalta edellytetään. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin tarkastella esimiesten ja etuuden asiantuntijoiden yhdessä tekemistä jaetun johtamisen näkökulmasta ja selvittää, millä tavalla jaettua johtamista Kelassa toteutetaan, ja miten sitä voitaisiin kehittää.

Tutkimus toteutettiin teemahaastattelujen avulla. Haastattelut oli jaettu tutkimuskysymysten pohjalta luotuihin kolmeen eri teemaan, jotka olivat etuuden asiantuntijan osaaminen ja kompetenssit, tulevaisuuden asiantuntijuus Kelassa sekä esimiehen ja asiantuntijan yhteistyö jaetun johtamisen näkökulmasta. Kaikkiin haastattelun teemoihin liittyi useampia kysymyksiä, joiden avulla teemaa pyrittiin lähestymään eri näkökulmista käsin. Aineiston analyysi ja käsittely sekä tulosten esittäminen toteutettiin haastattelun teemojen mukaisesti, joten myös johtopäätökset esitellään samalla tavalla. Johtopäätökset käsitellään yleisluontoisesti, nostamatta esiin eri vastaajaryhmiltä saatuja tuloksia. Tutkimuksen tuloksissa ei katsottu tulleen esiin niin merkittäviä eroja eri vastaajaryhmien kesken, jotta niitä olisi ollut tarpeen tuoda esiin johtopäätösluvussa.

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia suhteessa viitekehykseen ja tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen arvioidaan tutkimuksen toteuttamista ja onnistumista sekä tutkimuksen luotettavuutta.

5.1 Asiantuntijan osaaminen ja kompetenssit

Asiantuntijuus nähdään tämän tutkimuksen perusteella perustuvan vahvaan tietoon ja osaamiseen omalla alalla, hyviin ongelmanratkaisutaitoihin sekä uudistumiskykyyn. Asiantuntijan osaaminen syntyy tutkimuksen mukaan yleensä pitkän oman alan työkokemuksen kautta. Tämä tulos vastaa pitkälti teoriaosuudessa kuvattua asiantuntijan määritelmää, jossa asiantuntija nähdään henkilönä, jolla on omalla alalla muita paremmat tiedot ja taidot, käytännön kokemuksen tuomaa osaamista, hyvät ongelmanratkaisutaidot sekä kyky kehittää työtään (Puusa & Eerikäinen 2011: 44; Isoherranen 2012: 58).

Asiantuntijuus ja tieto

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää, millaisia kompetensseja Kelan etuuden asiantuntijalta edellytetään. Tulosten perusteella voi todeta, että Kelan etuuden asiantuntijan kompetenssit sopivat lähes täysin Räsänen ym. (2016: 288) esittelemään asiantuntijan kompetenssien kuvaukseen. Sekä tämän tutkimuksen tulosten että Räsänen ym. tekemän tutkimuksen perusteella asiantuntijan kompetenssit koostuvat useasta erilaisesta osa-alueesta, jotka täydentävät toisiaan, ja ovat toisiinsa kytköksissä.

Tulosten perusteella asiantuntijan tärkeimmäksi kompetenssiksi nousi jo edellä mainittu oman alan tiedon hallitseminen ja soveltaminen, eli oman etuuden syvälinen osaaminen. Tutkimuksen tuloksissa korostui, että asiantuntijan tarvitsema tieto rakentuu pitkän oman alan työkokemuksen myötä. Ilman riittävää kokemusta ja osaamista omasta etuudesta nähtiin asiantuntijana toimiminen vaikeaksi, jopa mahdottomaksi. Tulos tukee aiempia tutkimuksia, joiden perusteella asiantuntijuuden pohjalla on kaikilla aloilla formaali, eli teoreettinen tai käsitteellinen alan perustieto ja sen käsittelyn taito sekä työn tekemisen kautta saatu kokemus. (Puusa & Eerikäinen 2011: 44; Tynjälä 2011: 83). Tässä tutkimuksessa korostui, että asiantuntijan täytyy myös itse tehdä käytännön etuustyötä monipuolisesti, jotta voi ymmärtää oman etuuden kokonaisuuden hyvin. Ei riitä, että hallitsee asian teoriatasolla, vaan täytyy osata itse tehdä etuustyötä laaja-alaisesti.

Erona aiempiin tutkimuksiin voidaan nähdä se, että Kelan etuuden asiantuntijalta ei edellytetä minkään tietyn alan koulutuksen tai ammattinimikkeen tuomaa muodollista pätevyyttä. Aiemmissa tutkimuksissa sen sijaan korostettiin oman alan teoreettisen tiedon, ammattiosaamisen ja ammattitutkinnon merkitystä asiantuntijuudessa. (Collin 2007: 127; Räsänen ym. 2016: 274—275). Tosin tämänkin tutkimuksen mukaan asiantuntijalla olisi hyvä olla vähintään ammattikorkeakoulutasoinen tutkinto, mutta koulutusala ei nähty tarpeelliseksi rajata liikaa. Koulutuksen nähtiin kuitenkin rakentavan asiantuntijan työsään tarvitsemia ongelmanratkaisukykyä ja tiedonhallintataitoja.

Toisena tärkeänä kompetenssina nousi tutkimustuloksista esiin tiedon jakamisen sekä toisten ohjauksen ja opastamisen taidot. Asiantuntijoiden tulee kyetä paitsi hallitsemaan tarvittavaa tietoa, osattava myös jakaa tietoa, osaamista ja neuvoja muille tekijöille heidän omaa kehittymistään tukien. Tämä tulos tukee esimerkiksi Helakorven (2010: 64) näkemystä siitä, että asiantuntija tarvitsee tiedon lisäksi myös taitoa muuttaa teoreettinen tieto tekemiseksi. Samoin myös Räsänen ym. (2016: 278; 280—281) näkevät asiantuntijan mentorina ja valmentajana, joka ohjaa substanssiosaamisen kysymyksissä sekä tarjoaa erilaista tukea muille työntekijöille.

Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot asiantuntijan työssä

Erilaisten tietoon ja tiedonhallintaan liittyvien kompetenssien ohella korostui tutkimuksen tuloksissa asiantuntijoiden persoonaan ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät ominaisuudet ja osaaminen. Asiantuntijana toimimiseen tarvitaan tulosten perusteella myönteinen asenne ja innostus sekä vahva motivaatio asiantuntijatyötä kohtaan. Asiantuntijan tulee asennoitua myönteisesti esimerkiksi muutoksiin ja olla valmis selvittelemään eteen tulevia haasteellisiakin asioita. Asiantuntijat ovat päivittäin vuorovaikutuksessa sekä toisiin asiantuntijoihin että muihin työntekijöihin, esimiehiin ja sidosryhmiin päin. Lisäksi etuusryhmät ovat isoja ja kommunikaatio tapahtuu pääosin virtuaalisesti Skypen välityksellä, joten ilman hyviä vuorovaikutustaitoja ja sosiaalisia kykyjä työ ei onnistuisi. Asiantuntijuus näyttää tutkimuksen perusteella tavallaan rakentuvan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, yhdessä tekemisessä ja molemminpuolisen luottamuksen kautta. Myös aiemmissa tutkimuksissa on todettu persoonan, asenteiden ja sosiaalisten

taitojen kuuluvan asiantuntijan olennaisiin kompetensseihin. Esimerkiksi Räsänen ym. (2016: 288) mukaan nämä taidot muodostavat asiantuntijan kompetenssien pohjan, ja myös Helakorven (2010: 76—77) näkemys sosiaalisesta ja vuorovaikutuksellisesta työyhteisöosaamisesta on samansuuntainen tämän tutkimuksen kanssa. Lisäksi McClelland (1973: 3) on korostanut, että työssä menestymiseen vaikuttavat myös yksilön persoonalliset ominaisuudet.

Tutkimuksen perusteella myös erilaiset yhteistyö- ja verkostoitumistaidot nousivat merkittäväksi asiantuntijan kompetenssiksi. Näitä taitoja korostettiin monen eri kysymyksen yhteydessä, ja tuli vahvasti esiin, että ilman tällaisia taitoja asiantuntija ei pärjää, eikä pysty toimimaan sujuvasti asiantuntijan roolissaan. Yhdessä tekemällä ja verkostojen avulla pystytään lisäämään ja vahvistamaan omaa asiantuntijuutta muiden osaamista hyödyntämällä. Asiantuntijat tekevät tutkimuksen mukaan runsaasti yhteistyötä keskenään oman etuuden sisällä toistensa osaamista ja vahvuusalueita hyödyntäen. Asiantuntijoiden keskinäinen yhteistyö on tällä hetkellä enimmäkseen vapaamuotoista ja tilannekohtaista, joskin hyvin säännöllistä ja jopa päivittäistä.

Tutkimuksessa nousi esiin kuitenkin järjestelmällisemmän ja etukäteen suunnitellun yhteistyön tarve. Oman etuuden asiantuntijoiden yhteistyön lisäksi yhteistyötaitoja ja -osaamista tarvitaan myös Kelan ulkopuolelle suuntautuvassa sidosryhmäyhteistyössä. Tutkimuksen mukaan kaivataan laajempaa, monipuolisempaa ja säännöllisempää yhteistyötä muiden viranomaisten ja kumppanien kanssa. Lisäksi yhteistyötaitoja kerrottiin tarvittavan myös asiakkaan kanssa käytävässä vuorovaikutuksessa. Yhteistyötaitojen ja verkostoitumisen tärkeys on nähtävissä myös aiemmissa tutkimuksissa. Räsänen ym. (2016: 278, 281—283) näkevät verkostoitumisen mahdollistavan asiantuntijan osaamisen hyödyntämisen laajemmin. Lave & Wenger (1991: 29) sekä Hakkarainen ym. (2002: 457) puolestaan tuo esiin asiantuntijuutta sosiaalisesti rakentuvana ilmiönä, jolloin yksilön oppimisen ja asiantuntijuuden nähdään kehittyvän vuorovaikutuksessa ja osallisena erilaisissa yhteisöissä ja niiden käytännöissä.

Osaamisen jatkuva kehittäminen ja kyky uudistua

Asiantuntijat työskentelevät tutkimuksen mukaan kiireisissä ja alati muuttuvissa olosuhteissa, joten ajan tasalla pysymistä uusissa asioissa pidettiin tulosten perusteella tärkeänä. Asiantuntijat haluavat aktiivisesti kehittää omaa osaamistaan ja toimintaansa, osallistuvat tarjolla oleviin koulutuksiin ja hankkivat myös omatoimisesti omaan alaansa liittyvää tietoa myös Kelan ulkopuolelta. Tutkimuksen perusteella pelkkä Kelan sisältä saatava tieto ja koulutus ei välttämättä riitä asiantuntijan työssä, vaan on seurattava myös laajemmin yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia ja uudistuksia. Kelan ulkopuoliseen koulutukseen osallistumisen todettiin olevan harvinaista, mutta osallistumista pidettiin kuitenkin verkostoitumisen sekä Kelan imagon kannalta tärkeänä. Koska laajemman yhteistyön tekeminen ja kumppanuuksien rakentaminen koettiin tutkimuksessa tavoittelemisen arvoiseksi ja Kelan toiminnan kannalta merkitykselliseksi asiaksi, olisi Kelassa syytä ehkä pohtia linjausta ulkopuolisiin koulutustilaisuuksiin osallistumisesta uudelleen. Myös aiemmassa tutkimustiedossa on todettu asiantuntijuuden muuttuvan jatkuvasti ja sen vuoksi asiantuntijoilta vaaditaan kykyä uudistua ja kehittää osaamistaan. Asiantuntijoilta edellytetään aiemman tutkimuksen perusteella myös kykyä hallita muuttuvia ja epävarmoja tilanteita ja oman toiminnan jatkuvaa arviointia. (Esim. Palonen & Gruber 2010: 42 & Helakorpi 2010: 66; 27.)

5.2 Asiantuntijuus tulevaisuudessa

Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää, millaista asiantuntijuus on tulevaisuuden Kelassa. Tuloksien perusteella osattiin hahmotella hyvin tulevaisuuden asiantuntijuutta ja sen vaatimuksia. Tämä kertonee siitä, että uudistuksista ja muutoksista keskustellaan Kelassa avoimesti koko organisaatiossa, joten kaikilla tasoilla pystyttiin näkemään, millaista asiantuntijan työ tulevaisuuden Kelassa voisi, ja minkälaista sen tulisi olla.

Asiantuntijuuden elementit

Tämän tutkimuksen perusteella Kelan etuuden asiantuntijatyö tulee tulevaisuudessa muuttumaan selkeästi nykyistä kollektiivisemmaksi. Asiantuntijoiden tulisi tutkimuksen mukaan tehdä tulevaisuudessa laajempaa ja monipuolisempaa yhteistyötä oman etuuden asiantuntijoiden lisäksi muiden etuuskien asiantuntijoiden kanssa. Osaamisen, kokemusten ja näkemysten jakamisen tarve muiden asiantuntijoiden ja tekijöiden kanssa tulee tutkimuksen mukaan lisääntymään. Tutkimuksessa tuli esiin, että asiantuntijan ei yksin odoteta tietävän kaikesta kaikkea, vaan sen sijaan asioista keskustellaan ja ongelmatilanteita pohditaan yhteisesti toisten asiantuntijoiden kanssa. Tällöin saadaan hyödynnettyä muiden osaamista ja vahvuusalueita kollektiivisesti, ja samalla varmasti kehitettyä omaakin osaamista. Jotta kyettäisiin hallitsemaan asiakkaiden yhä monimutkaisempia asioita ja elämäntilanteita, tarvitaan vuoropuhelua, tiedon jakamista ja yhdessä tekemistä muiden osaajien ja muiden etuuskien kanssa. Tutkimuksen perusteella asiantuntijatyö onkin yhä enemmän ”joukkuepeliä”. Myös aiemmissa tutkimuksissa on todettu kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollistavan osaamisen laajenemisen tietoa ja tietämystä yhdistämällä. Tämä on todettu tärkeäksi ja tarpeelliseksi erityisesti muuttuvissa olosuhteissa ja tietoinensiiivisessä työssä, jollaista Kelankin etuuden asiantuntijuus tänä päivänä ja tulevaisuudessa on. (esim. Hakkarainen 2012: 246—247; Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta 2017: 71.)

Kelan sisäisen verkostoitumisen lisäksi nousi tutkimuksessa esiin vahvasti tarve verkostoitua ja lisätä yhteistyötä Kelan ulkopuolelle muiden viranomaisten, toimijoiden ja yhteistyökumppanien suuntaan. Asiantuntijoiden ja koko Kelan integroituminen muuhun yhteiskuntaan nähtiin Kelalle elintärkeänä tulevaisuuden toiminnan kannalta. Verkostoitumisen merkitys organisaatiolle on todettu myös aiemmissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Noordegraaf (2007: 771; 773—779) ja Ahmas (2014: 77) painottavat kumppanuuksiin yli organisaatorajojen tehtävän yhteistyön merkitystä organisaation toiminnan onnistumisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Koska asiantuntijat ovat usein niitä, jotka ovat mukana tai joiden tehtäviin sidosryhmä- ja kumppanuusyhteistyö kuuluu, nähtiin heidät tässä tutkimuksessa avainroolissa tiiviimmän ja nykyistä monipuolisemman yhteistyön rakentamisessa. Tällä hetkellä verkostoituminen Kelan ulkopuolelle näyttää olevan vielä

melko kankeaa, rajoitettua ja esimieskeskeistä. Verkostoitumisen ja kumppanuuksien rakentamisen Kelan ulkopuolelle tulisi tämän tutkimuksen perusteella olla enemmän asiantuntijalähtöistä, eli asiantuntijoiden tulisi voida itsenäisesti olla yhteydessä ja rakentaa yhteistyötä kumppanuuksien ja sidosryhmien suuntaan.

Tässä tutkimuksessa ilmeni, että osa perinteisesti asiantuntijoille kuuluvista tehtävistä tulee katoamaan digitalisaation ja automatiikan myötä esimerkiksi helpompien hakemusten muuttuessa automaattiratkaisuiksi. Samoin on ennustettu tapahtuvan aiempien tutkimusten perusteella (esim. Susskind & Susskind 2015: 109—113). Kelan etuuden asiantuntijatyön määrän ei tämän tutkimuksen mukaan nähdä kuitenkaan vähentyvän. Päinvastoin asiantuntijatyöhön käytettävän ajan uskotaan lisääntyvän töiden muuttuessa haastavammiksi ja asiantuntijan ratkaistavaksi tulevien ongelmien monimutkaistuessa. Asiantuntijan ajankäytön hallinta nähtiinkin tutkimuksessa tärkeänä osana työtä. Asiantuntijoiden ajankäytön haasteita ovat esitelleet mm. Kelliher ja Anderson (2010: 85), jotka ovat todenneet asiantuntijatyön olevan intensiivistä, ja siihen kohdistuvan monenlaisia aikatauluihin ja ajan riittämiseen kohdistuvia paineita.

Tämän tutkimuksen perusteella nähtiin Kelan asiakkaan aseman muuttuvan tulevaisuudessa merkittävästi. Asiakasta ei nähdä tulevaisuudessa enää toiminnan kohteena, objektina, vaan yksilönä, jonka kanssa yhdessä aktiivisesti toimien rakennetaan Kelan tavoittelemaan erinomaista asiakaskokemusta. Asiakas kohdataan tasa-arvoisesti ja kokonaisvaltaisesti, jolloin tavoitteena on hoitaa asiakkaan kaikki asiat kerralla kuntoon. Myös Isoherranen (2012: 60—61) toteaa asiakkaan ja asiantuntijan välisen kuilun kaventuvan, asiantuntijan ja asiakkaan vuorovaikutuksen lisääntyvän ja asiakkaan subjektiivisuuden korostuvan tulevaisuudessa. Mielenkiintoista tässä tutkimuksessa oli se, että esiin nostettiin myös asiakkaan kanssa käytävän keskustelun retoriikka. Tulosten perusteella erityisesti johdon edustajat pitivät tärkeänä huomion kiinnittämistä asiakkaan kanssa käytävään keskusteluun ja vuorovaikutukseen.

Tutkimuksen perusteella asiantuntijoilla nähtiin merkittävä rooli tavoiteltavan kokonaisvaltaisemman asiakaskokemuksen toteutumisessa muutoksen eteenpäin viejinä, muiden työntekijöiden tukena ja esimerkkinä toimijoina. Tuloksissa oli nähtävissä myös Kelan

sisäisen asiakkuuden tunnistamisen merkitys, joskin suoraan siihen otettiin kantaa vain kahdessa haastattelussa. Sisäiseen asiakkuuteen kuitenkin viitattiin tutkimuksessa toistuvasti esimerkiksi kommentoimalla ohjaamisen ja tukemisen tärkeyttä ja sisäisen yhteistyön merkitystä. Tutkimuksen perusteella sisäisen asiakkuuden tunnistamiseen ja sen tarkasteluun olisi ehkä kiinnitettävä Kelassa vielä enemmän huomiota.

Tulevaisuuden asiantuntijan kompetenssit

Tämän tutkimuksen mukaan substanssiosaaminen säilyy asiantuntijan tärkeimpänä kompetenssina tulevaisuudessakin. Tulosten perusteella sen rinnalle kuitenkin nousee nykyistä vahvemmin adaptiivisuus eli joustavuus sekä kyky sietää muutosta ja epävarmuutta työssä. Muuttuvien ja epävarmojen olosuhteiden sekä asiantuntijatyön vaativuuden kasvamisen vuoksi asiantuntijalta edellytetään tutkimuksen mukaan hyvää paineen- ja stressinsietokykyä. Tämän tutkimuksen perusteella näyttää, että Kelan etuuden asiantuntijalta vaaditaan siten tulevaisuudessa resilienssiä selvitäkseen työn mukanaan tuomista haasteista. Adaptiivisuuden ja resilienssin tarve asiantuntijan työssä on noussut esiin myös aiemmissa tutkimuksissa. Asiantuntijan on myös aiemmissa tutkimuksissa todettu työskentelevän yhä epävarmemmissa ja stressaavammassa olosuhteissa, joissa adaptiivisuuden ja resilienssin merkitys korostuvat. (mm. Mercier & Higgins 2013: 13—14; 22—23; Saari 2016: 235; 235—238)

Tulosten perusteella asiantuntijoiden osaamisen laajentaminen tulevaisuudessa oman etuuden ulkopuolelle olisi tärkeää asiakkaan asian kokonaisvaltaisen hoitamisen kannalta. Erityisesti asiantuntijat itse pitivät osaamisen laajentamista vähintään oman etuuden lähietuuksiin tärkeänä yhteisen ymmärryksen ja onnistuneen asiakaskokemuksen kannalta. Tutkimuksen perusteella tämä eroaa Kelan yleisestä toimintatavasta, jonka mukaisesti viimeisten vuosien aikana on pääsääntöisesti erikoistuttu vain yhden etuuden osaamiseen ja tekemiseen. Aiemman tutkimuksen mukaan olisi tärkeä kyetä tunnistamaan asiantuntijan työssä tarvittavien kompetenssien muuttuminen, jotta asiantuntijan osaamista osattaisiin tukea oikein (Räsänen 2016: 272). Tämän tutkimuksen perusteella näyttää, että Kelassa ei ole tässä kohtaa onnistuttu ainakaan vielä vastaamaan asiantuntijoiden osaamiseen liittyviin muuttuneisiin tarpeisiin.

Tiedon määrän jatkuva kasvu, tiedon etsimisen ja hallinnan taidot ja oman osaamisen kehittäminen olivat tämän tutkimuksen mukaan oleellisia taitoja jo tällä hetkellä, mutta niiden uskottiin korostuvan edelleen tulevaisuudessa. Työn muuttuessa monitahoisemmaksi ja vaativammaksi, tarvitaan asiantuntijoilta tutkimuksen mukaan yhä parempaa ongelmanratkaisutaitoa ja tiedonhallintakykyä. Tutkimuksen tuloksien perustella nähtiin, että tulevaisuudessa uutta tietoa tulee yhä nopeammin, ja oikean ja ajantasaisen tiedon löytäminen vaikeutuu. Kelan etuuden asiantuntijan työ on hyvin tietointensiivistä jo tällä hetkellä; työtä ohjaavat ohjeet, säännöt ja lait. Kelan toiminnan verkostoituessa tulevaisuudessa yhä enemmän oman organisaation ulkopuolelle, vaaditaan asiantuntijalta valmiuksia etsiä, löytää ja hallita tietoa yhä laajemmalta alueelta ja yhä hajautuneimmista lähteistä. Tiedon siirrettyä käytännössä kokonaan verkkoon on tiedon etsiminen ja käyttäminen toisaalta helpompaa, mutta verkossa saatavilla olevan tiedon valtavan määrän vuoksi työlästä. Tämän tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia aiempien tutkimusten kanssa. Esimerkiksi Iire (2016: 9) on todennut, että tulevaisuudessa asiantuntijan työssä korostuu tietointensiivisyys sekä oman osaamisen ja tiedon soveltaminen ja jatkuva kehittäminen.

Kuten jo aiemmin johtopäätöksissä todettiin, tulevaisuudessa asiantuntijuus on sekä aiempien tutkimusten että tämän tutkimuksen perusteella verkostoitunutta ja yhteistyöhön perustuvaa. Sen vuoksi asiantuntijan monipuoliset yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot nousevat tulevaisuudessa entistä tärkeämmiksi kompetensseiksi. Yhteistyö-, vuorovaikutus- ja verkostoitumistaitoja tarvitaan Kelan sisällä ja yhä enemmän Kelasta ulospäin suuntautuvassa toiminnassa asiakkaan, yhteistyökumppanien ja muiden viranomaisten kanssa. Aiemman tutkimustiedon mukaan asiantuntijoiden täytyy tulevaisuudessa kyetä toimimaan virtuaalisesti ja hallita uudenlaista teknologiaa ja kommunikaatiomenetelmiä työympäristön laajenemisen myötä (Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta 2017: 69—71) Tässäkin tutkimuksessa tuli lisäksi esiin työn monipaikkaisuus ja sen myötä haasteet yhteydenpidon, kokousten ja koulutusten vuorovaikutuksellisuudessa. Asiantuntijat eivät tutkimuksen mukaan koe nykyistä osaamistaan virtuaalisesti toteutettavaan vuorovaikutukseen ja kanssakäymiseen vielä riittävänä. Tutkimuksen perusteella näyttäisi olevan tarvetta järjestää asiantuntijoille tähän liittyvää koulutusta tai muuta tukea.

Vaikka tutkimuksessa painottui vahvasti kollektiivisuus ja yhdessä tekeminen, korostettiin toisaalta myös itsenäisen ja vastuullisen työskentelyotteen hallintaa tulevaisuuden asiantuntijatyössä. Aiemmassa tutkimustiedossa asiantuntijatyön itsenäisyyden on ottanut esiin esimerkiksi Koivunen (2009: 273). Tutkimustulosten perusteella asiantuntijoiden tulee paitsi itse kyettävä itsenäiseen ja omatoimiseen työskentelyyn, myös pystyttävä ohjaamaan muita työntekijöitä samanlaiseen toimintaan. Asiantuntijoiden rooliin nähtiin kuuluvan tulevaisuudessa muiden innostaminen ja kannustaminen omien vahvuuksiensa käyttämiseen. Asiantuntijan ohjaus- ja neuvontataitojen osaaminen näyttää tutkimuksen perusteella korostuvan Kelan siirtyessä valmentavan otteen käyttämiseen asiantuntijatyössä. Valmentavaa otetta kommentoitiin tutkimuksessa toistuvasti myönteiseen ja odotettavaan sävyyn, ja tutkimuksen perusteella sen käyttöön ottamisen voidaan tulkita olevan askel kohti uudenlaista toimintakulttuuria Kelan sisällä ja Kelasta ulospäinkin.

Kelan asiantuntijalta edellytetään tämän tutkimuksen perusteella reflektiivisyyttä ja taitoa arvioida ja tarkastella kriittisestikin tarjolla olevaa tietoa, omaa toimintaansa sekä toimintaympäristöään. Kelan etuuden asiantuntija joutuu arvioimaan erilaisen tiedon tarpeellisuutta, käytettävyyttä ja sovellettavuutta päivittäin, pohtimaan tiedon merkitystä ja soveltamista niin Kelan sisäisiä asiakkaita kuin ulkoisia asiakkaitakin koskien. Reflektiivisyyttä ja uudenlaista näkemyksellisyyttä tarvitaan myös kohdatessa yhteistyökumppaneita ja erilaisia toimintaympäristöjä, jotta asiantuntija osaisi ottaa itselleen oikeanlaisen roolin ”uudenlaisen” Kelan edustajana. Asiantuntijan oman toiminnan reflektointikyvyn tärkeyttä ovat korostaneet myös Helakorpi (2010: 75) ja Isoherranen (2012: 63).

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että Kelassa tapahtuneiden ja tulossa olevien uudistusten myötä asiantuntijuus tulee tulevaisuudessa muuttumaan. Asiantuntijoilta odotetaan ja edellytetään uudenlaisia taitoja, kykyjä ja kompetensseja; vanhojen totuttujen toimintatapojen ja käytäntöjen ei nähty tulevaisuudessa enää olevan toimivia. Teoriaosuudessa esiteltyjen tutkimusten perusteella asiantuntijuus tulee tulevaisuudessa olemaan nykyistä monimuotoisempaa (Isoherranen 2012: 67; Susskind & Susskind 2015: 101—144) Kelassakin asiantuntijatyö tulee tutkimuksen mukaan muuttumaan monimuotoisemmaksi ja yksilöllisemmäksi. Asiantuntijoilta odotetaan ja edellytetään

uudenlaisia taitoja, kykyjä ja kompetensseja; vanhojen totuttujen toimintatapojen ja käytäntöjen ei nähty tulevaisuudessa enää olevan toimivia.

Asiantuntijuuden muuttuessa on ehkä syytä pohtia myös asiantuntijaa itseään. Asiantuntijat ovat tulleet usein asiantuntijatasoisiin tehtäviin jo vuosia sitten, jolloin työn sisältö ja odotukset heitä kohtaan ovat olleet aivan toisenlaisia kuin nykyisin ja erityisesti tulevaisuudessa. Tutkimustuloksissa korostui asiantuntijoiden oman motivaation tärkeys asiantuntijana toimimiseen, ja esiin nostettiin myös oikeanlaisen persoonan merkitys. Pahimmillaan voi käydä niin, että muuttuneiden odotusten ja vaatimusten myötä asiantuntijana toimiminen ei enää ole mielekästä eikä motivoi, tai asiantuntija ei enää kykenekään vastaamaan häneen kohdistuneisiin uudenlaisiin odotuksiin. Tällöin voi tulla pohdittavaksi, onko asiantuntijalla kykyä ja halua muuttaa toimintaansa tai asenteitaan, vai onko syytä miettiä siirtymistä toisenlaiseen työtehtävään, esimerkiksi tavalliseksi etuuskäsitteelijäksi.

Kelan asiantuntijan roolin ja asiantuntijuuden nähdään tutkimuksen mukaan elävän omassa organisaatiossa ja muussa yhteiskunnassakin tapahtuvien muutosten mukana ja vaihtelevan tilannekohtaisesti ja kulloistenkin tarpeiden mukaan. Etuuden asiantuntijan rooli ei tämän tutkimuksen perusteella ole Kelassa täysin selkeä, ja esiin nousi selkeyttämisen ja tarkemman määrittelyn tarve. Aiemman tutkimustiedon mukaan tulevaisuuden asiantuntijuus on moninaisempaa, yksilöllisempää ja jatkuvasti muuttuvaa. (esim. Pfister 2011: 217—218; Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta 2017: 71; 73; 79). Näin ollen asiantuntijuuden tarkka määrittely voi olla turhaa tai jopa mahdotonta. Ehkä Kelassakin täytyy oppia hyväksymään asiantuntijuuden pirstaleisuus, tilannekohtaisuus ja moninaisuus, ja unohtaa tässäkin asiassa liika byrokratia ja vanhat käytännöt. Kuten Kelan pääjohtaja Elli Aaltonenkin haastattelussa totesi, tarvitaan Kelassa tulevaisuudessa ”hirveän monenlaista asiantuntijuutta”.

Etuuden asiantuntijan roolin tämänhetkiseen epäselvyyteen saattaa vaikuttaa myös Kelan nykyinen tehtävänimikkeistö. Kaikki ratkaisutyötä tekevät henkilöt työskentelevät ratkaisuasiantuntijan tehtävänimikkeellä, ja varsinainen etuustyön asiantuntijuus tulee esiin ainoastaan henkilön toimenkuvan kautta. Virallisesti etuuden asiantuntija-nimikettä ei siis

ole Kelassa käytössä. Tästä seuraa se, että varsinaiset asiantuntijat voivat kokea oman roolinsa sekavana, tai kokevat, että heidän asiantuntijuuttaan ei arvosteta riittävästi, koska heille ei ole löydetty omaa, asiantuntijatyötä enemmän kuvaavaa nimikettä. Lisäksi koko organisaation tasolla tällaisesta yhtenäisnimikkeestä on seurauksena se, että ratkaisuasiantuntijan tehtävässä toimivat eivät välttämättä ole lainkaan ”oikeita” asiantuntijoita teoriaperusteisen asiantuntijuuden määritelmän mukaan. Tilanne saattaa aiheuttaa epäselvyyksiä ja sekaannuksia paitsi talon sisällä, niin erityisesti Kelasta ulospäin toimiessa. Asiantuntija-nimikkeen käyttö on yleistynyt vastaavalla tavalla myös monissa muissa organisaatioissa, joten Kela ei ole ainoa paikka, missä vastaaviin haasteisiin törmätään. Nimikkeistön uudelleenpohdinta saattaisi silti olla tarpeen.

Muuttuvia ja epävarmoja olosuhteita ei tutkimuksen mukaan kuitenkaan koettu negatiivisena asiana. Asiantuntijoiden vastausten perusteella voi tulkita, että heiltä löytyy muutoshalukkuutta ja –valmiutta, ja omaa toimintaa halutaan kehittää paremmin tulevaisuuden Kelaan sopivaksi. Asiantuntijat nähdäänkin tulevaisuudessa entistä enemmän toiminnan muutosten ja uudistusten edelläkävijöinä ja esimerkkeinä muille työntekijöille. Heidän tulee kyetä muita työntekijöitä selkeämmin näkemään tulevaisuuteen, ja ymmärtää organisaation tavoitteet ja organisaation sekä oman yksikön toiminnan strateginen suunta. Tämän tutkimuksen ja aiempien tutkimusten perusteella uusi, avoin, kollektiivinen, yhdessä rakentuva ja dialoginen asiantuntijuus tulee tukemaan tätä tavoitetta.

5.3 Esimiehen ja asiantuntijan yhteistyö jaetun johtamisen näkökulmasta

Jaetun johtamisen teeman käsitteleminen osoittautui haastatteluissa vaikeimmaksi, ja käsitettä jaettu johtaminen jouduttiin usealle haastateltavalle avaamaan laajemmin. Aiheen vieraudesta huolimatta jaettua johtamista koskevat kysymykset herättivät haastateltavissa innon hahmotella tulevaisuutta innovatiivisesti, ja haastatteluissa nousi esiin erilaisia kehittämiskohteita esimiehen ja asiantuntijan tulevaa yhteistyötä ja jaettua johtamista ajatellen.

Jaettu johtaminen Kelan tavoitetilana

Jaettu johtaminen nähdään tutkimuksen perusteella Kelassa tulevaisuutena ja tavoiteltavana tilana. Tutkimuksessa nostettiin esiin Kelan tavoittelema kokeilukulttuuri, ja nähtiin jaettu johtaminen myös yhtenä kokeilemisen arvoisena toimintatapana. Tutkimuksen tulosten perusteella jaetussa johtamisessa nähdään paljon sellaista, mitä halutaan sovellettavaksi ja käytännön toimintatavoiksi. Tarve johtamisen ja työn ohjaamisen ja kehittämisen mallin muuttamiselle näkyy selkeästi olevan Kelassakin. Tutkimuksessa tuotiin esiin myös, että jaetussa johtamisessa on samoja elementtejä mitä jo Kelassa käytettävässä ja asiantuntijoillekin jatkossa yhä enemmän koulutettavassa valmentavassa johtamisessa on.

Tulosten mukaan Kelassa on jonkin verran nähtävissä merkkejä jaetun johtamisen tyypisestä toiminnasta. Tällaisiksi nähtiin esimerkiksi esimiesten ja asiantuntijoiden yhteiset palaverit sekä asiantuntijoiden konsultoiminen ajankohtaisista asioista. Tutkimuksen perusteella yhteistyö asiantuntijoiden ja esimiesten on säännöllistä ja osan mielestä monipuolistakin. Asiantuntijoilla on mahdollisuus osallistua oman työn suunnitteluun ja kehittämiseen, ja heidän mielipiteitään kuullaan ajankohtaisista asioista. Yhteistyötä ja yhdessä tekemistä toivottiin kuitenkin lisää, ja nähtiin tarpeen laajentaa ja syventää sitä edelleen. Tutkimuksen perusteella näyttää, että yhteistyö on vielä melko esimieslähtöistä ja esimiesvetoista, eikä asiantuntijoiden osaamista tai näkemyksiä ainakaan kaikilta osin vielä hyödynnetä ihanteellisesti. Asiantuntijoita voitaisiin tutkimustulosten perusteella käyttää laajemmin esimerkiksi työvuorosunnittelussa, osaamisen kehittämisessä ja määrittelyssä, sidosryhmäyhteistyössä sekä toiminnan kehittämisessä pidemmällä tähtäyksellä.

Tässä tutkimuksessa nähtiin jaetun johtamisen kautta syntyvän monia hyötyjä. Tutkimuksen mukaan jaetun johtamisen käyttäminen lisäisi yhteistä ymmärrystä työstä, tavoitteista ja toimintatavoista, mahdollistaisi kahdensuuntaisen vuorovaikutuksen kasvamisen ja luottamuksen vahvistumisen esimiehen ja asiantuntijan välillä. Jaetun johtamisen myötä tehtäviä voisi enemmän delegoida esimieheltä asiantuntijalle, ja samalla hyödyntää asi-

antuntijoiden osaamista enemmän. Tulosten perusteella jaettu johtaminen madaltaisi organisaatiota ja kasvattaisi samalla asiantuntijoiden itseohjautuvuutta. Myös työn mielekkyyden nähtiin tulosten perusteella lisääntyvän. Sen sijaan aiemmissa tutkimuksissa mainittuun suorituskyvyn ja tehokkuuden kasvuun ei tämän tutkimuksen tuloksissa viitattu lainkaan. Tämä johtunee siitä, että jaettu johtaminen ei ole Kelassa vielä tunnettu käsite, eikä tätä asiaa osattu arvioida eikä nostaa esiin. Aikaisemman tutkimustiedon mukaan jaetun johtamisen hyötyinä on nähty saman tyyppisiä asioita mitä tässäkin tutkimuksessa nousi esiin, kuten esimerkiksi työntekijöiden osaamisen laajempi hyödyntäminen, tyytyväisyyden lisääntyminen ja vaikutusmahdollisuuksien kasvaminen sekä tiimin suorituskyvyn ja tehokkuuden lisääntyminen (Ahmas 2014: 38; Barnett & Weidenfeller 2016: 347).

Jaetun johtamisen kehittymisen haasteita ja edellytyksiä Kelassa

Tässä tutkimuksessa merkittävimmi haasteiksi esimiesten ja asiantuntijoiden yhteistyön laajenemiselle ja jaetun johtamisen toteutumiseksi nousivat hierarkkiset rakenteet sekä vanhojen ja totuttujen toimintatapojen ja johtamisen olemassaolo. Esimiesten ja asiantuntijoiden yhteistyö vaikuttaa pääosin avoimelta ja toimivalta, mutta sitä näyttävät rajoittavan perinteiset esimiehen ja asiantuntijan roolit sekä tahto säilyttää tietyt esimiehen tehtävinä ja esimiehen vastuulla. Aiemmissä tutkimuksissa kuitenkin korostetaan, että jaettuun johtamiseen kuuluu nimenomaan vastuun ja vallan jakaminen ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen. (esim. Cox ym. 2003: 54; Ahmas 2014: 35—36.)

Sekä esimiehet että asiantuntijat näkevät esimiesten ja asiantuntijoiden laajemman yhteistyön ja myös siirtymisen kohti jaettua johtamista olevan tarpeen, mutta toimintatapojen muuttamista näitä kohti ei kyetä todellisuudessa tekemään riittävän avoimesti. Esimerkiksi kokemus siitä, että vastuu asioiden hoitamisesta ja suorittamisesta on enemmän esimiehellä, ja että asiantuntijoilla ei ole riittävästi itsenäisyyttä ja virallista vastuuta rajoittaa tai jopa estää asiantuntijoiden osaamisen ja asiantuntemuksen täysipainoista hyödyntämistä ja myös sitoutumista työn kehittämiseen. Lisäksi esimiehillä vaikuttaa olevan epäilyjä ja jopa pelkoa, että asiantuntijat eivät kykenisi tai osaisi riittävän laaja-alaisesti tai kokonaisvaltaisesti käsitellä johtamista vaativia asioita, kuten esimerkiksi osaamisen

ja toiminnan kehittämistä tai työn ohjaamista. Toisaalta myös asiantuntijat itse toivat esiin, että toimintaa ohjaamaan ja johtamaan tarvitaan esimiestä.

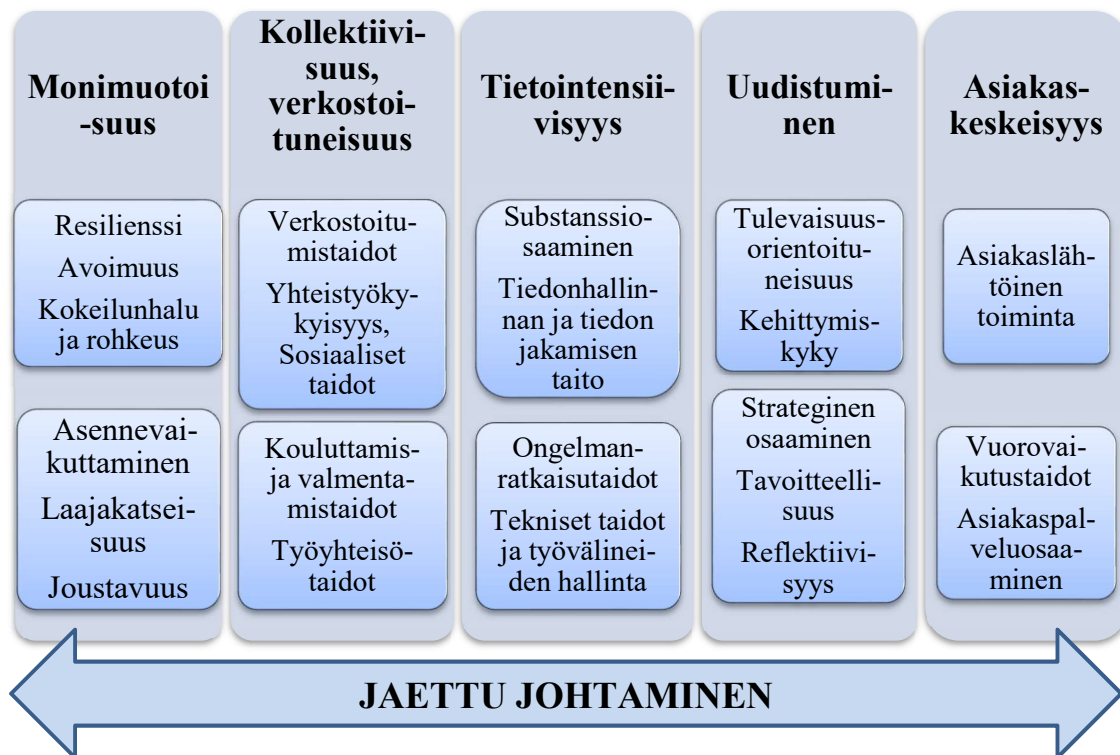
Teoriaosuudesta ja tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että Kelassa on toteutettu ja edelleen menossa uudistuksia liittyen esimerkiksi asiakkaan asemaan, asiantuntijan rooliin ja koko organisaation työskentelyyn liittyen. Tutkimustulosten perusteella voi tulkita, että näillä uudistuksilla halutaan kehittää Kelaa vastaamaan tulevaisuuden yhteiskunnan, työntekijöiden ja asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Mielenkiintoista on se, että Kelassa tehtyjen suunnitelmien ja uudistusten perusteella asiantuntijan roolia halutaan kasvattaa kohti jaettua johtamista, ja Kelan johto näyttää tutkimuksen perusteella suhtautuvan avoimesti ja esimiehiä ja asiantuntijoita ennakkoluulottomammin jaetun johtamisen malliin sekä asiantuntijan itsenäisyyden ja laajemman vastuunkantamisen lisäämiseen. Jaetun johtamisen kehittämistä näyttävätkin tämän tutkimuksen pohjalta hidastavan organisaation alemmat tasot, eli esimiehet ja osaltaan kenties asiantuntijatkin. Selkeiden askelten ottaminen jaetun johtamisen suuntaan merkitsisi perinteisten roolien purkamista ja sekoittumista sekä edellyttäisi uudenlaisen ajattelutavan omaksumista organisaation joka tasolla ylhäältä alas asti. Joten vaikka tässä tutkimuksessa suhtauduttiin jaettuun johtamiseen myönteisesti, voidaan päätellä sen olevan Kelassa laajemmin vasta tulevaisuuden visiona ja toimintatapana.

Tässä tutkimuksessa ilmeni haasteena jaetun johtamisen kehittämiseen liittyen myös, että yhteisten organisaatiotasoisten tavoitteiden siirtyminen ruohonjuuritasolle on haastavaa. Esimiesten näkemyksen mukaan Kelan strategisten tavoitteiden sisäistäminen ja käytäntöön vieminen on työlästä, ja arjen työssä niiden mielessä pitäminen vaikeaa. Tutkimuksen mukaan asiantuntijoiden olisi kuitenkin tärkeää tunkea ja sisäistää tavoitteet ja toiminnan strateginen suunta, jotta pystyisivät ohjaamaan myös muita työntekijöitä kohti tavoitteiden saavuttamista. Tutkimuksen mukaan kuitenkin asiakkaaseen liittyvät tavoitteet, kuten asiakkaan asian kokonaisvaltainen hoitaminen, olivat selkeitä ja sisäistettyjä Kelassa. Aiempien tutkimusten perusteella jaetun johtamisen onnistumiseksi on tärkeää, että organisaation perustehtävä ja tiimin tai organisaation tavoitteet ovat kaikilla toimijoilla tiedossa, ja kaikki ovat sitoutuneet toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi (Pearce & Conger 2003: 1; Barnett & Weidenfeller 2016: 347).

5.4 Lopuksi

Lopuksi hahmotellaan vielä tiivistetysti Kelan tulevaisuuden asiantuntijuutta. Tutkimuksen perusteella tulevaisuuden asiantuntijuus on Kelassa monimuotoista ja muutoksessa olevaa. Asiantuntijuudessa korostuu kollektiivisuus, vuorovaikutuksellisuus, jatkuva kehittyminen, tietointensiivisyys ja asiakkaan kokonaisvaltainen huomioiminen. Tulevaisuuden asiantuntijalla tulee olla kyky hallita ja käyttää yhä laajenevaa tietoa, toimia itseohjautuvasti ja vastuullisesti sekä vahva halu ja taito verkostoitua ja tehdä yhteistyötä. Asiantuntijan tulee olla joustava, ja hänellä tulee olla resilienssiä, eli kykyä sietää jatkuvaa muutosta ja epävarmuutta. Samalla asiantuntijan tulee pystyä refleктоimaan omaa toimintaansa kriittisestikin, ja olla valmius kehittymään ja uudistumaan. Asiantuntijan toimintaa ohjaa asiakaslähtöisyys ja dialoginen vuorovaikutus sekä Kelan sisäisten että ulkoisten asiakkaiden kanssa. Asiantuntijoiden keskinäisen yhteistyön ja kollektiivisuuden lisäksi tulee tulevaisuudessa nousemaan merkittävämpään osaan esimiesten ja asiantuntijoiden yhdessä tekeminen, ihanteellisimmillaan jopa jaettu johtaminen. Jaettuun johtamiseen liittyviä elementtejä on jo nyt nähtävissä jonkin verran, mutta vielä ei Kelassa voida puhua jaetun johtamisen toteutumisesta sen varsinaisessa merkityksessä. Asiantuntijuuden muuttuminen kollektiivisemmaksi voinee parhaimmillaan tukea myös jaetun johtamisen ideologian omaksumista ja uudenlaisen johtamisen mallin syntymistä.

Kelan etuuden asiantuntijan työn elementtejä tulevaisuudessa on esitelty tarkemmin kuviossa 5.



Kuvio 5. Tulevaisuuden asiantuntijatyön elementit Kelassa.

Tulevaisuuden asiantuntijuus rakentuu tilannekohtaisesti, ja asiantuntijan tulee kyetä tunnistamaan, millaista asiantuntijuutta kulloinkin asiakas ja konteksti vaativat. Asiantuntijan tarvitsemat kompetenssit muotoutuvat myös tilannekohtaisesti. Kompetenssit ovat toisiinsa sidoksissa ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Asiantuntijuus ja kompetenssit elävät koko ajan, joten organisaation ja sen tarpeiden sekä yhteiskunnan ja asiakkaiden tarpeiden muuttuessa myös ne muuttuvat. Asiantuntijuuden taustalla vaikuttaa jaettu johtaminen, joka toteutuessaan mahdollistaa tiedon, taidon ja osaamisen käyttämisen ja hyödyntämisen yhteisesti ja joustavasti myös asiantuntijoiden ja esimiesten välillä. Asiantuntijuus ei ole enää yksilön ominaisuus eikä pelkästään asiantuntijoille kuuluvaa; jaetun asiantuntijuuden ja jaetun johtamisen myötä se laajenee tehokkaammin sekä esimiesten että myös koko tiimin ja työyhteisön käyttöön.

Vaikuttaa siltä, ettei asiantuntijoiden osaamisen, tietojen ja taitojen hyödyntäminen ei ole Kelassa ole vielä optimaalisella tasolla. Tavoiteltavaan tulevaisuuden asiantuntijuuteen pääsemiseksi täytyy Kelassa panostaa tähän laajemmin. Esimiehen ja asiantuntijan tiiviimmälle yhteistyölle on tarvetta, ja jaetun johtamisen avulla yhdessä tekeminen olisi tiiviimpää, tavoitteellisempaa ja dialogisempaa. Kelassa tulisikin pohtia, miten asiantuntijoita voitaisiin käyttää enemmän mukana toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. Asiantuntijan rooli esimerkiksi työn organisoinnissa, työvuorosunnittelussa, muiden työntekijöiden osaamisen varmistamisessa ja kehittämisessä sekä tulevien muutostarpeiden ennakoinnissa tulisi olla suurempi.

Asiantuntijoita tulisi tukea virtuaaliseen vuorovaikutukseen, ajanhallintaan, verkostoitumiseen ja tiedon jakamiseen liittyvissä asioissa. Olisi tärkeää huolehtia myös, että asiantuntijoilla on riittävä ymmärrys organisaation tavoitteista ja visioista, jotta he pystyvät toimimaan omassa edelläkävijän roolissaan muiden työntekijöiden suuntaan. Lisäksi olisi varmistettava, että asiantuntijalla on hyvät ohjaus- ja neuvonta- sekä jatkossa myös valmentajan taidot. Pohdittavaksi kannattaisi ottaa myös asiantuntijoiden osaamisen laajentaminen oman etuuden ulkopuolelle jollakin tavalla.

Monimuotoisempaan ja kollektiivisempaan asiantuntijuuteen suhtaudutaan Kelassa innostuneesti, odottavasti ja avoimestikin kaikilla tasoilla. On myös hienoa, että asiantuntijuus on Kelassa nostettu esiin organisaatiotason suunnitelmissa ja strategioissa. Asiantuntijan roolin tärkeys on selkeästi tunnistettu. On hyvä, että Kelassa on tiedostettu asiantuntijuuden muutostarpeet organisaation ja yhteiskunnan muuttuessa ympärillä. Tutkimuksen perusteella tulevaisuuden asiantuntijuutta on alettu hahmotella, mutta sitä kohti ei olla ehkä vielä valmiita astumaan, ja toisaalta ei olla ehkä riittävän selkeästi tiedostettu millaista tukea asiantuntijat tarvitsevat, jotta voisivat kehittyä tulevaisuuden asiantuntijoiksi.

Jaetun johtamisen edistäminen tietoisemmin voisi olla Kelalle mahdollisuus purkaa jäykkää hierarkiaa ja vanhoja johtamismalleja ja siirtyä kohti uudenlaista toimintakulttuuria. Tämän tutkimuksen perusteella Kelassa ei ole kuitenkaan riittävästi mietitty, mitä askel kohti uutta johtamistapaa merkitsisi esimiehille, johtamiselle ja koko organisaatiolle.

Näyttää, että organisaatio ei vielä ole valmis luopumaan perinteisestä enemmän yksilöä korostavasta johtamistavasta. Jaettuun johtamiseen suhtaudutaan kuitenkin Kelassa uteliaasti ja myönteisestikin, ja esimerkiksi asiantuntijan ja esimiehen yhteistyössä on jo nyt nähtävissä elementtejä, joissa jaettua johtamista on pienimuotoisesti haluttu kokeilla. Kela on iso julkinen linjaorganisaatio, joten siirtyminen pitkälle vietyyn jaettuun johtamismalliin saattaisi vaikuttaa sen toimintaan sekä positiivisesti että negatiivisesti. Jos jaettu johtaminen halutaan Kelan tulevaisuuden tilaksi, tuleekin pohtia, millaisia vaikutuksia uudella johtamistavalla voi olla, ja miten sitä pystytään tämän tyyppisissä organisaatioissa toteuttamaan. Voi olla, että jaettu johtaminen ei täysin sellaisenaan sovi Kelaan, mutta koska jaettuun johtamiseen suhtaudutaan Kelassa myönteisesti, olisi sen edistäminen ainakin joiltakin osin Kelassakin kokeilemisen arvoinen asia.

5.5 Tutkimuksen arviointia

Tutkimus toteutettiin laadullisena, ja aineisto kerättiin Skype videopuhelun kautta tehtyinä yksilöhaastatteluina lukuun ottamatta Kelan pääjohtajan haastattelua, joka toteutettiin kasvotusten. Aineisto litteroitiin, ja analysoitiin sisällönanalyysia apuna käyttäen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys laadittiin lähes valmiiksi ennen haastatteluja, ja haastattelukysymyksiä laatiessa käytettiin apuna aiempaa tutkimustietoa. Lisäksi haastattelukysymyksiin saatiin taustatietoa Kelan strategioista ja suunnitelmista, sekä muista Kelan sisäisistä materiaaleista, jotta kysymykset pystyttiin muotoilemaan vastaamaan mahdollisimman hyvin Kelan organisaatiota ja Kelan etuuden asiantuntijuuden lähtökohtia. Haastattelu jaettiin kolmeen teemaan, joihin kaikkiin valmisteltiin kysymykset haastattelua varten. Kaikki haastattelukysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Analyysivaiheessa todettiin, että haastattelussa käytettyjen kysymysten kautta löydettiin onnistuneesti vastauksia ennalta asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimusaineiston kerääminen Skype-videopuheluiden kautta oli tässä tutkimuksessa sekä kustannustehokasta että aikaa säästävää. Tutkijan ei tarvinnut käyttää aikaa eikä rahaa matkustamiseen, ja saman päivän aikana pystyi toteuttamaan useamman haastattelun. Hirsjärven ja Hurmeen (1991: 96—97) mukaan haastattelutilanteessa on huomioitava

myös ei-kielelliset sanomat; eleet, ilmeet, asennot ja kehon liikkeet. Skypeen videon käytämisen mahdollisuus teki haastattelutilanteesta fyysisestä etäisyydestä huolimatta sopivan intiimin, ja haastattelun aikana pystyi tarkkailemaan haastateltavan ilmeitä ja eleitä ja reagoimaan sen perusteella helpommin esimerkiksi kysymystä tarkentamalla haastateltavan jäädessä esimerkiksi pohtimaan kauaksi aikaa jonkin kysymyksen kohdalla. Haastattelutilanne oli lähes kasvotusten tapahtuvan haastattelun kaltainen. Skypeen käyttö on Kelassa päivittäistä, ja sitä hyödynnetään monipuolisesti niin koulutuksissa kuin esimiesalaiseskusteluissakin, joten katsottiin, että se sopii luontevasti myös tutkimushaastatteluun.

Sähköisiä välineitä hyödynnettäessä haastattelussa on tärkeää, että tekniikka ja yhteydet toimivat. Ennen jokaista haastattelutilannetta tarkistettiin huolella, että nettiyhteys toimii, ja että nauhuri on toimintavalmiina. Haastattelun aikana pyrittiin tekemään varalta jonkin verran muistiinpanoja, jotta tärkeimmät asiat saataisiin talteen, mikäli nauhoite ei toimisi. Nettiyhteys ja muu tekniikka toimivat haastattelujen aikana lähes moitteettomasti. Kahden haastattelun aikana jouduttiin sulkemaan Skypeen kamerayhteys, koska ääni alkoi katkeilla. Tämän jälkeen haastattelua päästiin jatkamaan ilman videokuvaa normaalisti. Haastattelujen jälkeen todettiin, että Skypea kautta toteutetuissa haastatteluissa häiriöäänien määrä oli hyvin minimaalinen, ja puheesta sai käytännössä aukottomasti selvää. Kasvokkain toteutetussa Kelan pääjohtajan haastattelussa tausta- ja häiriöääniä oli jonkin verran, mikä hidasti ja vaikeutti myös litterointia. Haastattelutilanteen tueksi avattiin tietokoneen näytölle haastattelukysymykset, ja jaettiin näyttö haastateltavalle. Heti haastattelun jälkeen siirrettiin nauhoite tietokoneelle, ja tarkistettiin, että äänen laatu oli selkeä. Haastattelujen litterointi tehtiin parin päivän sisällä haastattelusta, ja litteroinnin aikana tarkistettiin kunkin haastattelun aikana tehdyt muistiinpanot, ja lisättiin tarvittaessa niistä lisähuomioita litteroituun tekstiin.

Tutkittavat teemat olivat laajoja ja monisyisiä, ja niistä tuli saada esiin henkilöiden oma kokemus ja näkemys mahdollisimman kattavasti. Aineiston keruun jälkeen todettiin, että haastattelu oli tässä tutkimuksessa oikea menetelmä tiedon keruuseen. Haastattelu-teemoista jaettu johtaminen osoittautui vaikeimmaksi, ja siitä esitetyt kysymykset vaativat haastateltavilta eniten miettimistä ja myös tarkennusta. Jaettu johtaminen on Kelan

näkökulmasta uusi käsite, joten luultavasti sen vuoksi sitä oli vaikea hahmottaa ja ottaa kantaa aiheeseen. Tosin todettiin haastattelumateriaaleja luettaessa, että tätä teemaa sivuttiin useissa tapauksissa jo aiempia teemoja käsittelevien kysymystenkin vastauksissa, mutta suoraan aiheesta kysyttäessä haastateltavilla oli pääosin haasteellista ottaa tähän aiheeseen kantaa. Todettiin, että haastatteluun tehdyistä käsitteistä avoavista määrittelyistä oli kuitenkin apua kysymysten ymmärtämisessä ja niihin vastaamisessa. Tämä korostui erityisesti jaettua johtamista koskevien kysymysten yhteydessä.

Tämän tutkimuksen rajoitteena on tutkittavien pieni määrä. Lisäksi haastateltavia oli kolmesta eri toimijaryhmästä, joten kustakin ryhmästä pystyttiin ottamaan mukaan tutkimukseen vain muutama henkilö. Tämän vuoksi tutkimuksen tuloksia ei voida pitää yleistettävänä, vaikkakin suuntaa antavina. Tutkimuksen aineiston keruun aikana pohdittiin mahdollisuutta kasvattaa haastateltavien määrää muutamalla jokaisesta ryhmästä, mutta tämä olisi osoittanut liian työlääksi. Lopulta päädyttiin siihen, että koska tutkimuksessa on mukana tutkittavia eri puolilta vakuutuspiiriä ja eri etuuksista sekä erilaisista tehtävistä, saatiin tätä tutkimusta varten riittävän kattava otos.

Tutkimuksen aihe ja käsitellyt teemat osoittautuivat vielä odotettuakin ajankohtaisemmiksi ja kiinnostusta herättäviksi Kelassa. Sekä tutkijan näkökulmasta että haastateltujen mielestä etuuden asiantuntijuus ja asiantuntijatyö sekä jaettuun johtamiseen liittyvät kysymykset kaipaavat tulevaisuuden Kelassa vielä selvittämistä ja määrittelyä.

LÄHDELUETTELO

- Ahmas, Kristina (2014). Norsunluutornin purkajat – jaettu johtajuus ja kollektiivinen asiantuntijuus museossa. *Acta Wasaensia* 318. *Liiketaloustiede* 130.
- Alasoini, Tuomo (2016). Esipuhe. Teoksessa: *Asiantuntijatyön johtaminen ja työelämän muutos*, 4–5. Toim. Laura Vainio. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Alasuutari, Pertti (1999). *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Barnett, Robert C. & Nancy K. Weidenfeller (2016). Shared Leadership and Team Performance. *Advances in Developing Human Resources* 18: 3, 334–351.
- Barry, David (1991). Managing the Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership. *Organizational Dynamics* 20: 1, 31–47.
- Bereiter, Carl & Marlene Scardamalia (1993). *Surpassing Ourselves: An inquiry into the nature and implications of expertise*. Illinois: Open Court Publishing Company.
- Bolden, Richard (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*. 13: 3, 251–269.
- Boyatzis, Richard (2007). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development* 27: 1, 5–12.
- Burke C. Shawn, Stephen M. Fiore & Eduardo Salas (2003). The role of Shared Cognition in Enabling Shared Leadership and Team Adaptability. Teoksessa: *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, 115–134. Toim. Craig L. Pearce & Jay A. Conger. Thousand Oaks: SAGE Publications.

- Carson, Jay B., Paul E. Tesluk & Jennifer A. Marrone (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Engineering Management Review* 44: 3, 86—103.
- Cawthorne, Jon E. (2010). Leading From the Middle of the Organization: An Examination of Shared Leadership in Academic Libraries. *The Journal of Academic Librarianship* 36: 2, 151—157.
- Collin, Kaija (2007). Työssä oppiminen. Teoksessa: Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä, 123—154. Toim. Kaija Collin & Susanna Paloniemi. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Cox, Jonathan F., Craig L. Pearce & Monica L. Perry (2003). Toward a Model of Shared Leadership and Distributed Influence in the Innovation Process. Teoksessa: *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, 48—76. Toim. Craig L. Pearce & Jay A. Conger. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Dreyfus, H & S. Dreyfus (1986) *Mind over machine: The power of Human Intuition and Expertise in Era of the Computer*. Oxford: Basil Blackwell Ltd.
- Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta (2017). *Vastatieto – Tulevaisuuden asiantuntijuutta etsimässä*. Helsinki.
- Eteläpelto, Anneli (1997). Asiantuntijuuden muuttuvat määritykset. Teoksessa: *Muuttuva asiantuntijuus*, 86—102. Toim. Juhani Kirjonen, Pirkko Remes & Anneli Eteläpelto. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos.
- Eteläpelto, Anneli & Paul Light (1999). Contextual Knowledge in the development of Design Expertise. Teoksessa: *Learning Sites: Social and Technological Resources of Learning*, 155—164. Toim. Joan Bliss, Roger Saljö & Paul Light. Amsterdam: Pergamon.

- Fletcher, Joyce K. & Karin Käufer (2003). Shared leadership: Paradox and possibility. Teoksessa: *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, 21—47. Toim. Craig L. Pearce & Jay A. Conger. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Grundmann, Reiner (2017). The Problem of Expertise in Knowledge Societies. *Minerva: A Review of Science, Learning and Policy* 55: 1, 25—48.
- Hakkarainen, Kari, Jiri Lallimo & Seppo Toikka (2012). Kollektiivinen asiantuntijuus ja jaetut tietokäytännöt. *Aikuiskasvatus* 4, 246—256.
- Hakkarainen, Kari, Tuire Palonen & Sami Paavola (2002). Kolme näkökulmaa asiantuntijuuden tutkimiseen. *Psykologia* 37: 6, 448—464.
- Hanhinen, Taina (2010). Työelämäosaaminen: Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. *Acta Universitatis Tamperensis* 1571.
- Heikka, Helena (2008). Sosiaali- ja terveystoiminnan työn sisältö ja kompetenssit. *Acta Universitatis Ouluensis D Medica*: 968.
- Helakorpi, Seppo (2006). Koulutuksen kehittävä arviointi: Työkaluja osaamisen johtamiseen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Helakorpi, Seppo (2010). Työ ja ammattitaito. Teoksessa: *Ammattipedagogiikkaa uuteen oppimiskulttuuriin*, 55—80. Toim. Seppo Helakorpi, Helena Aarnio & Martti Majuri. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Helakorpi, Seppo (2010). Yhteiskunta ja työ. Teoksessa: *Ammattipedagogiikkaa uuteen oppimiskulttuuriin*, 19—29. Toim. Seppo Helakorpi, Helena Aarnio & Martti Majuri. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (1991). Teemahaastattelu. 21. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2016). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Iire, Antti (2016). Kumppanuudet ja verkostot ammattikorkeakoulussa työskentelevän asiantuntijan työssä. Teoksessa: Asiantuntijatyön johtaminen ja työelämän muutos, 8—14. Toim. Laura Vainio. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Isoherranen, Kaarina (2012). Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012: 18.
- Isopahkala-Bouret, Ulpukka (2008). Asiantuntijuus kokemuksena. *Aikuiskasvatus* 28: 2, 84—92.
- Johnson, W. Brad, Jeffrey E. Barnett, Nancy S. Elman, Linda Forrest & Nadine J. Kaslow (2013). The Competence Constellation Model: A Communitarian Approach to Support Professional Competence. *Professional Psychology: Research and Practice* 44: 5, 343—354.
- Juuti, Pauli (2013). Jaetun johtajuuden taito. Juva: PS-kustannus.
- Juuti, Pauli (2016). Johtamisen kehittäminen. Juva: PS-kustannus.
- Kela (2015a). Kela uudistaa organisaationsa palvelujen turvaamiseksi. Saatavissa 25.11.2017: <http://www.kela.fi/-/kela-uudistaa-organisaationsa-palvelujen-turvaamiseksi>.
- Kela (2015b). Etuusvastaava tiedotus ja yt. Kelan sisäinen materiaali. Saatavissa 9.12.2017 Kelan sisäisesti.

- Kela (2017d). Henkilöstövoimavarojen kehittämissuunnitelma 2018 —2021. Saatavissa 10.12.2017 Kelan sisäisesti.
- Kela (2017b). Kelan etuuspalvelut 2017. Esittelyaineisto. Saatavissa 9.12.2017 Kelan sisäisesti.
- Kela (2017e). Kelan strategia 2018-2021. Saatavissa 9.12.2017 Kelan sisäisesti.
- Kela (2017c). Keskisen vakuutuspiirin henkilöstömäärä 11/2017. Tahti-henkilöstöraportti. Saatavissa 13.12.2017 Kelan sisäisesti.
- Kela (2017g). Keskisen vakuutuspiirin ryhmäpäälliköiltä saatu tieto asiantuntijoiden määristä.
- Kela (2017a). Tietoa Kelasta. Saatavissa 25.11.2017: <http://www.kela.fi/tietoa-kelasta>.
- Kela (2017g). Valmentava ote asiantuntijatyössä. Saatavissa 13.12.2017 Kelan sisäisesti.
- Kelliher, Clare & Deidre Anderson (2010). Doing more with Less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations* 63: 1, 83—106.
- Kocolowski, Michael D. (2010). Shared leadership: Is it Time for a Change? *Emerging Leadership Journey* 3: 1, 22—32.
- Koivunen, Niina (2007). The processual nature of leadership discourses. *Scandinavian Journal of Management* 23: 3, 285—305.
- Koivunen, Niina (2009). Collective expertise: Ways of organizing expert work in collective settings. *Journal of Management and Organization* 15: 2, 258—276.
- Konu, Anne & Elina Viitanen (2008). Shared leadership in Finnish social and health care. *Leadership in Health Services* 21: 1, 28—40.

- Kunnari, Irma (2016) Ammattikorkeakouluopettajan resilienssi – muutoskyvykkyyden haasteita ja edellytyksiä. Asiantuntijatyön johtaminen ja työelämän muutos, 15—20. Toim. Laura Vainio. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Lave, Jean & Etienne Wenger (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Locke, Edvin (2003). Leadership: Starting at the Top. Teoksessa *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, 282—296. Toim. Craig L. Pearce & Jay A. Conger. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- McClelland, David C. (1973). Testing for Competence Rather than Intelligence. *American Psychologist* 28: 1, 1—14.
- Medvedeva, T.Y., G.A. Kazantseva, O.A. Mineeva, A.A. Karpukova & M.V. Daricheva (2015). Design of professional career by future experts in the sphere of art and culture. *European Research Studies Journal* 18: 4, 223—230.
- Mercier, Emma M. & Steven E. Higgins (2013). Collaborative learning with Multi-Touch Technology: Developing Adaptive Expertise. *Learning and Instruction* 25, 13—23.
- Metsämuuronen, Jari (2006). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*, 81—147. Toim. Jari Metsämuuronen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, Jari (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mintzberg, Henry (1990). *Organisaatiosuunnittelu: Structure in fives*. Helsinki: Rastorjulkaisut.

- MOT Kielitoimiston sanakirja (2017). Saatavissa 1.11.2017: <https://mot-kielikone-fi.proxy.uwasa.fi/mot/vaasayo/netmot.exe>.
- Mäki, Eerikki & Tanja Kuronen-Mattila (2014). Organisatorisen osaamisen turvaaminen asiantuntijoiden eläköityessä. Teoksessa: Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärräen: Uudistumisen sykettä palveluihin: 258—266. Toim. Terttu Pakarinen & Tiina Mäki. Helsinki: Edita.
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (1995). The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Noordegraaf, Mirko (2007). From "Pure" to "Hybrid" Professionalism: Present-Day Professionalism in Ambiguous Public Domains. *Administration & Society* 39: 6, 761—785.
- Onnismaa, Jussi (2013). Ohjausdialogin laatu korkeakoulujen työelämälähtöisessä täydennyskoulutuksessa. Teoksessa: Tulevaisuuden asiantuntijuutta rakentamassa: 28—44. Toim. Anna Rouhelo & Heli Trapp. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahean julkaisuja B:1.
- Palonen, Tuire & Hans Gruber (2010). Satunnainen, rutiininomainen ja tietoinen osaaminen. Teoksessa: Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus: Asiantuntijuus koulutuksessa ja työelämässä, 41—55. Toim. Kaija Collin, Susanna Paloniemi, Helena Rasku-Puttonen & Päivi Tynjälä. Helsinki: WSOYpro.
- Palonen, Tuire, Henny Boshuizen, Kaisa Hytönen, Kai Hakkarainen & Erno Lehtinen (2013). Nousevat ja nopeasti muuttuvat asiantuntijuuskäytännöt ja niihin koulutautuminen. Teoksessa: Tulevaisuuden asiantuntijuutta rakentamassa, 16—27. Toim. Anna Rouhelo & Heli Trapp. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahean julkaisuja B:1.

- Parry, Ken & Alan Bryman (2006). *Leadership in Organizations*. Teoksessa: *The Sage Handbook of Organization Studies*, 447—468. Toim. Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy & Walter R. Nord. London: Sage Publications.
- Parviainen, Jaana (2006). Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa: *Kollektiivinen asiantuntijuus*, 155—187. Toim. Jaana Parviainen. Tampere: Tampere University Press.
- Pearce, Craig L. & Jay A. Conger (2003). All Those Years Ago: The Historical Underpinnings of Shared Leadership. Teoksessa: *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, 1—18. Toim. Craig L. Pearce & Jay A. Conger. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Pfister, Damien Smith (2011). Networked Expertise in the Era of Many-to-many Communication: On Wikipedia and Invention. *Social Epistemology* 25:3, 217—231.
- Pietiläinen, Ville (2010). Johtajan ammatillisten kompetenssien profiloituminen kompleksisessa toimintaympäristössä. Tapausesimerkkinä opetustoimen alaiset opetusorganisaatiot. *Acta Electronica Universitatis Lapponiensis* 62.
- Puusa, Anu & Mari Eerikäinen (2011). Onko hiljainen tieto todella hiljaista? Teoksessa: *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*, 43—62. Toim. Anu Puusa, & Helen Reijonen. Kuopio: UNIpress.
- Ropo, Arja, Marja Eriksson, Erika Sauer, Hanna Lehtimäki, Heidi Keso, Tarja Pietiläinen & Niina Koivunen (2005). *Jaetun johtajuuden särvät*. Helsinki: Talentum.
- Räsänen, Marjo, Jari Stenvall & Katja Heikkinen (2016). Kompetenssit palveluiden kehittämisessä –esimerkkinä hoitotyön kliininen asiantuntijuus. Teoksessa: *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*, 269—296. Toim. Antti Syväjärvi & Ville Pietiläinen. Tampere: Tampere University Press.

- Saari, Tiina (2016). Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. *Hallinnon tutkimus* 35: 3, 232–243.
- Sanchez, Ron (2004). Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research* 57: 5, 518—532.
- Sarja, Anneli (2011). Jaettu asiantuntijuus vuorovaikutustyössä. Teoksessa: Tutkimuskohteina hoitaminen ja hoitamaan oppiminen: Professori Sirpa Janhosen juhla-kirja, 91—98. Toim. Kaisa Koivisto, Eila Latvala, Liisa Vanhanen-Nuutinen & Päivi Vuokila-Oikkonen. Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisu. Saatavissa 14.11.2017: <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-597-070-1>.
- Schraw, G & D. Moshman (1995). Metacognitive theories. *Educational Psychology Review* 7, 351—371.
- Setälä, Vienna & Esa Väliverronen (2014). Fighting Fat: The Role of Field Experts in Mediating Science and Biological Citizenship. *Science as Culture* 23: 4, 517—536.
- Spillane, James (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum* 69: 2, 143—150.
- Siikaniemi, Lena (2012). Information pathways for the competence foresight mechanism in talent management framework. *European Journal of Training and Development* 36: 1, 46—65.
- Susskind, Richard & Daniel Susskind (2015). *The Future of the Professions: How technology will transform the work of human experts*. Oxford: Oxford University Press.

- Sydänmaanlakka, Pentti (2004). Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2003). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1—2 painos. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Tynjälä, Päivi (2004). Asiantuntijuus ja työkuulttuurit opettajan ammatissa. *Kasvatus* 35: 2, 174—190.
- Tynjälä, Päivi (2011). Asiantuntijuuden kehittämisen pedagogiikkaa. Teoksessa: Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus: Asiantuntijuus koulutuksessa ja työelämässä, 79—95. Toim. Kaija Collin, Susanna Paloniemi, Helena Rasku-Puttonen & Päivi Tynjälä. Helsinki: WSOYpro OY.
- Tynjälä, Päivi & Anita Nuutinen (1997). Muuttuva asiantuntijuus ja oppiminen korkeakoulutuksessa. Teoksessa: Muuttuva asiantuntijuus, 182—195. Toim. Juhani Kirjonen, Pirkko Remes & Anneli Eteläpelto. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos.
- Virtainlahti, Sanna (2011). Hiljainen tietämys ja aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa: Aineeton pääoma organisaation voimavarana, 30—42. Toim. Puusa, Anu & Helen Reijonen. Kuopio: UNIPress.
- Virtanen, Petri & Jari Stenvall (2014). Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanomaa.
- Winne, Philip H. & Roger Azevedo (2014). Metacognition. Teoksessa: *The Cambridge Handbook of the Learning Sciences*. 2. painos. Toim. R. Keith Sawyer. New York: Cambridge University Press.

Youssef, Carolyn & Fred Luthans (2007). Positive Organizational Behavior in Workplace. The impact of hope, optimism and resilience. *Journal of Management* 33: 5, 774—800.

Zhou, Wencang (2016). When does shared leadership matter in entrepreneurial teams: the role of personality composition. *International Entrepreneurship and Management* 12: 1, 153—169.

LIITE 1. Haastattelupyynnö

Hei!

Opiskelen Vaasan yliopistossa julkisjohtamista, ja teen parhaillaan pro gradu –tutkielmaani julkisjohtamisen oppiaineeseen aiheesta *Asiantuntijuus Kelassa*. Tutkielmani ohjaajana toimii dosentti, yliopistonlehtori Kirsi Lehto (kirsi.lehto@uva.fi tai p. 029 449 8378).

Tarkoitukseni on haastatella tutkimustani varten Keski-Keski-Suomen vakuutuspiirin lähiesimiehiä ja asiantuntijoita sekä lisäksi Kelan johdon edustajia. Tavoitteenani on haastattelujen avulla saada selville asiantuntijoiden ja esimiesten ajatuksia asiantuntijuudesta Kelassa, asiantuntijoiden kompetensseista eli osaamisesta sekä esimiesten ja asiantuntijoiden yhteistyöstä. Asiantuntijan rooli ja työnkuva on muuttunut lähivuosien aikana nopeasti, joten on tärkeää selvittää mitä asiantuntijan työ tällä hetkellä Kelassa on ja millaista osaamista se vaatii. Pyytäisinkin sinua osallistumaan tutkimukseeni ja suostumaan haastateltavaksi.

Haastattelut toteutetaan joko kasvotusten tai Skypen videopuhelun välityksellä marras-joulukuun 2017 aikana sinulle sopivana ajankohtana. Haastattelun kesto on noin 30-50 minuuttia. Haastattelut nauhoitetaan ja puretaan jälkikäteen kirjalliseen muotoon. Voit osallistua haastatteluun nimettömänä, haastattelujen aineistoa käytetään vain tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Haastattelut käsitellään luottamuksellisesti, eikä tutkimuksen raportissa ilmene vastaajien henkilöllisyys.

Ystävällisin terveisin,

Riikka Palomäki

riikka.l.palomaki@kela.fi

040 – 960 1900

LIITE 2. Haastatteluteemat ja -kysymykset johdolle

ETUUDEN ASiantuntijuus Kelassa

Haastattelun teemat ja kysymykset

ETUUDEN ASiantuntijan Tyypillisiä Tehtäviä Kelassa

- Etuusneuvonta
- Pehdyttäminen
- Sisäinen valvonta
- Oman etuuden työn kehittäminen yhdessä esimiesten kanssa
- Osaamisen kehittämiseen liittyvien huomioiden ja tarpeiden esiin tuominen esimiehelle; parhaiden käytäntöjen esiin tuominen
- Etuuspalaverien pitäminen ryhmälle, tiedottaminen, kouluttaminen
- Sidosryhmäasiat
- (Sopimusasiat)
- Muutoksenhaku- ja poistoasiat, liikamaksuasiat
- Ratkaisutyö

OSAAMINEN JA KOMPETENSSIT

Kompetenssi: Tässä tutkimuksessa kompetenssilla tarkoitetaan yksilön osaamista ja valmiuksia, joiden avulla hän kykenee suoriutumaan työtehtävästään onnistuneesti ja tehokkaasti. Kompetenssi rakentuu toisiinsa sidoksissa olevista yksilön persoonaan ja persoonallisuuteen liittyvät tekijöistä, tilannetekijöistä ja työtehtäviin liittyvistä pätevyys- tai koulutusvaatimuksista. Yksilön persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä ovat mm. arvot, motivaatio, asenteet, aiemmat kokemukset ja koulutus. Tilannetekijät ja työympäristöön liittyvät tekijät vaikuttavat siihen, miten yksilö kykenee kehittämään ja hyödyntämään omassa työtehtävässä tarvittavaa osaamistaan. Tilannesidonnaisuuden vuoksi kompetenssi tulee se nähdä jatkuvasti ajan myötä muuttuvana ja kehittyvänä käsitteenä.

- Millainen henkilö on mielestänne asiantuntija?
- Mitkä ovat mielestänne Kelan etuuden asiantuntijan tärkeimmät ja keskeisimmät taidot? (vrt. asiantuntijan tehtävän sisältö ja kompetenssin määritelmä)
- Millaiset kompetenssit tulevat mielestänne korostumaan tulevaisuuden asiantuntijan työssä?
- Miten Kelassa tulisi varmistaa, että etuuden asiantuntijoilla on riittävät ja strategisesti oikeanlaiset kompetenssit?

- Miten asiantuntijan osaamista ja tehtävässä suoriutumista (jokapäiväisessä työssä) tulisi tukea?
- Millaista muodollista pätevyyttä etuuden asiantuntijalta tulisi mielestänne vaatia?
- Onko etuuden asiantuntijan rooli mielestänne Kelassa selkeä? → Millä toimenpiteillä/ asioilla siitä saataisiin vielä selkeämpi? (taustalla organisaatiomuutos, etuusvastaavan roolin poistuminen, nimikemuutokset, käytetään rinnakkain etuuskäsittelijän & ratkaisuasiantuntijan nimikettä, asiantuntijalla ei omaa nimeä jne.?)

TULEVAISUUDEN ASIANTUNTIJUUS KELASSA

Asiantuntijuuteen vaikuttavia muutoksia ja suunnitelmia Kelassa:

Etuusvastaavan tehtävä muuttunut etuuden asiantuntijaksi 2016.

Kelan strategiassa ja Kelan henkilöstöstrategiassa puhutaan monialaisuudesta, uudeltaisesta osaamisesta ja tiedon jakamisesta. Lisäksi tuodaan esiin tarvetta innovatiivisuuteen, työyhteisöjen uudistumiseen, kumppanuuteen sekä yksikkörajojen yli tehtävään yhteistyöhön.

Kela haluaa tarjota asiakkaille erinomaisen asiakaskokemuksen. Asiantuntijoille suunnattu ”Kela Star expert” –ohjelma kehitteillä.

Henkilöstövoimavarojen kehittämissuunnitelmassa esillä asiantuntijatyön mittaaminen ja arviointi sekä asiantuntijoiden merkitys substanssiosaamisen määrittelyssä ja tulevaisuuden osaamisalueiden hahmottamisessa.

Valmentava ote asiantuntijatyössä-koulutuksia menossa.

- Millaista asiantuntijuutta Kelassa tarvitaan 5 vuoden päästä?
- Tulevaisuuden Kelassa halutaan toimia innovatiivisesti, uudistavasti ja monialaisesti kumppanuuteen ja yhteistyöhön panostaen. Mitä tämä merkitsee asiantuntijan työn kannalta?
- Henkilöstövoimavarojen kehittämissuunnitelmassa tuodaan esiin asiantuntijatyön mittaamisen ja arvioinnin tarve. Mihin näillä pyritään, ja millainen asiantuntijuus halutaan asettaa tavoitteeksi?
- Kela haluaa tulevaisuudessakin tarjota asiakkailleen (niin sisäisille kuin ulkoisille) erinomaisen asiakaskokemuksen. Puhutaan asiakkaan valtaistamisesta, asiakkaan hyvinvoinnin tukemisesta ja kokonaisvaltaisesta tarkastelusta. Mitä tällainen näkökulma asiakkaaseen merkitsee asiantuntijan työn kannalta? Mitä se asiantuntijalta vaatii?

- Henkilöstövoimavarojen kehittämissuunnitelmassa mainitaan myös asiantuntijoiden merkitys substanssiosaamisen määrittelyssä ja tulevaisuuden osaamisalueiden ennakoinnissa. Mitä tämä käytännössä tarkoittaa asiantuntijan kannalta?
- Kelan henkilöstöstrategiassa mainitaan asiantuntijoille mahdollisesti tulossa oleva ”Kela Star expert” –ohjelma, jonka avulla asiantuntijoille tarjotaan mahdollisuus kehittyä ”guruiksi”. Mitä tämä ohjelma käytännössä tarkoittaa, ja millaisia vaikutuksia sillä on asiantuntijuuteen ja asiantuntijan työhön?

ESIMIEHEN JA ASIANTUNTIJAN YHTEISTYÖ JAETUN JOHTAJUUDEN NÄKÖKULMASTA

Jaettu johtaminen: Tässä tutkimuksessa jaettu johtaminen nähdään dynaamisena ja vuorovaikutteisena vaikuttamisprosessina, jossa työyhteisö päämäärähakuisesti toimii kohti yhteisiä tavoitteita kaikkien työyhteisön jäsenten osaamista ja taitoja hyödyntäen. Jaetussa johtajuudessa toiminnan keskiössä on organisaation, ryhmän tai tiimin perustehtävä ja sen yhdessä hoitaminen kokemuksia, tietoa, vastuuta ja osaamista jakaen. Jaetussa johtamisessa korostuu luottamus ja kollektiivisuus; johtajat eivät toimi yksin, vaan yhteistyössä muiden ryhmän tai organisaation jäsenten kanssa.

- Miten ajatus jaetusta johtamisesta sopii mielestänne Kelan tulevaisuuden visioihin ja strategisiin tavoitteisiin?
- Näettekö esimiehen ja asiantuntijan yhteistyössä tulevaisuudessa jaetun johtamisen elementtejä?
- Millaisia haasteita yhteistyöhön ja yhdessä tekemiseen jaetun johtamisen näkökulmasta mielestänne liittyy?
- Miten esimiehen ja asiantuntijan yhdessä yhteistyötä, yhdessä johtamista tulisi tukea?

LIITE 3. Haastatteluteemat ja -kysymykset esimiehille

ETUUDEN ASiantuntijuus Kelassa

Haastattelussa käytetyt teemat ja kysymykset

ETUUDEN ASiantuntijan Tyypillisiä Tehtäviä Kelassa

- Etuusneuvonta
- Perehdyttäminen
- Sisäinen valvonta
- Oman etuuden työn kehittäminen yhdessä esimiesten kanssa
- Osaamisen kehittämiseen liittyvien huomioiden ja tarpeiden esiin tuominen esimiehelle; parhaiden käytäntöjen esiin tuominen
- Etuuspalaverien pitäminen ryhmälle, tiedottaminen, kouluttaminen
- Sidosryhmäasiat
- (Sopimusasiat)
- Muutoksenhaku- ja poistoasiat, liikamaksuasiat
- Ratkaisutyö

OSAAMINEN JA KOMPETENSSIT

Kompetenssi: Tässä tutkimuksessa kompetenssilla tarkoitetaan yksilön osaamista ja valmiuksia, joiden avulla hän kykenee suoriutumaan työtehtävästään onnistuneesti ja tehokkaasti. Kompetenssi rakentuu toisiinsa sidoksissa olevista yksilön persoonaan ja persoonallisuuteen liittyvistä tekijöistä, tilannetekijöistä ja työtehtäviin liittyvistä pätevyys- tai koulutusvaatimuksista. Yksilön persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä ovat mm. arvot, motivaatio, asenteet, aiemmat kokemukset ja koulutus. Tilannetekijät ja työympäristöön liittyvät tekijät vaikuttavat siihen, miten yksilö kykenee kehittämään ja hyödyntämään omassa työtehtävässä tarvittavaa osaamistaan. Tilannesidonnaisuuden vuoksi kompetenssi tulee se nähdä jatkuvasti ajan myötä muuttuvana ja kehittyvänä käsitteenä.

- Millainen henkilö on mielestäsi asiantuntija?
- Mitkä ovat mielestäsi Kelan etuuden asiantuntijan tärkeimmät ja keskeisimmät kompetenssit?
- Millaiset kompetenssit tulevat mielestäsi korostumaan tulevaisuuden asiantuntijan työssä?
- Miten Kelassa tulisi varmistaa, että asiantuntijoilla on riittävät ja strategisesti oikeanlaiset kompetenssit?

- Millaista muodollista pätevyyttä etuuden asiantuntijalta tulisi mielestäsi vaatia?
- Miten etuuden asiantuntijaksi tulisi päätyä/valikoitua?
- Tiedätkö, millaista osaamista omilla asiantuntijoillasi on, ja jos tiedät, miten tätä tietoa hyödynnetään?
- Miten tietoa ja osaamista jaetaan asiantuntijoiden kesken? Entä asiantuntijoiden ja tiimin kesken? Mitä kehittämiskohteita näet tässä?
- Mitkä tekijät voivat estää asiantuntijan suoriutumista työssään?
- Miten asiantuntijan osaamisen kehittymistä ja tehtävässä suoriutumista (jokapäiväisessä työssä) tuetaan/tulisi tukea?
- Onko etuuden asiantuntijan rooli mielestäsi Kelassa selkeä? → Millä toimenpiteillä/ asioilla siitä saataisiin vielä selkeämpi? (taustalla organisaatiomuutos, etuusvastaavan roolin poistuminen, nimikemuutokset, käytetään rinnakkain etuuskäsittelijän & ratkaisuasiantuntijan nimikettä, asiantuntijalla ei omaa nimeä jne.?)

TULEVAISUUDEN ASIANTUNTIJUUS KELASSA

Asiantuntijuuteen vaikuttavia muutoksia ja suunnitelmia Kelassa:

Etuusvastaavan tehtävä muuttunut etuuden asiantuntijaksi 2016.

Kelan strategiassa ja Kelan henkilöstöstrategiassa puhutaan monialaisuudesta, uudeltaisesta osaamisesta ja tiedon jakamisesta. Lisäksi tuodaan esiin tarvetta innovatiivisuuteen, työyhteisöjen uudistumiseen, kumppanuuteen sekä yksikkörajojen yli tehtävään yhteistyöhön.

Kela haluaa tarjota asiakkaille erinomaisen asiakaskokemuksen. Asiantuntijoille suunnattu ”Kela Star expert” –ohjelma kehitteillä.

Henkilöstövoimavarojen kehittämissuunnitelmassa esillä asiantuntijatyön mittaaminen ja arviointi sekä asiantuntijoiden merkitys substanssiosaamisen määrittelyssä ja tulevaisuuden osaamisalueiden hahmottamisessa.

Valmentava ote asiantuntijatyössä-koulutuksia menossa.

- Millaista asiantuntijuutta Kelassa tarvitaan 5 vuoden päästä? Millaiset kompetenssit tulevat mielestäsi korostumaan tulevaisuuden asiantuntijan työssä?
- Millä tavalla asiantuntijoista ja heidän osaamisestaan voitaisiin hyötyä tulevaisuudessa enemmän?
- Kela haluaa tulevaisuudessakin tarjota asiakkailleen (niin sisäisille kuin ulkoisille) erinomaisen asiakaskokemuksen. Puhutaan asiakkaan valtaistamisesta, asi-

akkaan hyvinvoinnin tukemisesta ja kokonaisvaltaisesta tarkastelusta. Mitä tällainen näkökulma asiakkaaseen merkitsee asiantuntijan työssä? Mitä se asiantuntijalta vaatii?

- Tulevaisuuden Kelassa halutaan toimia innovatiivisesti, uudistavasti ja monialaisesti kumppanuuteen ja yhteistyöhön panostaen. Mikä on mielestäsi asiantuntijan rooli tässä?
- Henkilöstövoimavarojen kehittämissuunnitelmassa mainitaan asiantuntijoiden merkitys substanssiosaamisen määrittelyssä ja tulevaisuuden osaamisalueiden ennakoinnissa. Mitä tämä mielestäsi tarkoittaa asiantuntijan kannalta?
- Miten varmistetaan tai voitaisiin varmistaa, että Kelan asiantuntijoilla on strategisesti oikeanlaista osaamista?
- Mitä ajatuksia herättää Henkilöstövoimavarojen kehittämissuunnitelmassa mainittu asiantuntijatyön mittaaminen ja arviointi? Näetkö arvioinnin tarpeellisena?

ASiantuntijan, esimiehen ja tiimin yhteistyö jaetun johtajuuden näkökulmasta

Jaettu johtaminen: Tässä tutkimuksessa jaettu johtaminen nähdään dynaamisena ja vuorovaikutteisena vaikuttamisprosessina, jossa työyhteisö päämäärähakuisesti toimii kohti yhteisiä tavoitteita kaikkien työyhteisön jäsenten osaamista ja taitoja hyödyntäen. Jaetussa johtajuudessa toiminnan keskiössä on organisaation, ryhmän tai tiimin perustehtävä ja sen yhdessä hoitaminen kokemuksista, tietoa, vastuuta ja osaamista jakaen. Jaetussa johtamisessa korostuu luottamus ja kollektiivisuus; johtajat eivät toimi yksin, vaan yhteistyössä muiden ryhmän tai organisaation jäsenten kanssa.

- Näetkö esimiehen ja asiantuntijan yhteistyössä jaetun johtamisen elementtejä nyt tai mahdollisesti tulevaisuudessa?
- Mitä hyötyjä näet esimiehen ja asiantuntijan yhteistyössä ja yhdessä tekemisessä jaetun johtamisen näkökulmasta?
- Millaisia haasteita yhteistyöhön jaetun johtamisen näkökulmasta mielestäsi liittyy?
- Millä tavalla asiantuntijoita ja heidän osaamistaan otetaan mukaan omassa etuudessa asioita valmisteltaessa, päätettäessä tai kehitettäessä työtä?
- Millaista olisi ihanteellisimmillaan asiantuntijan ja esimiehen yhdessä tekeminen? Entä asiantuntijan ja tiimin yhdessä tekeminen?

LIITE 4. Haastatteluteemat ja -kysymykset asiantuntijoille

ETUUDEN ASIANTUNTIJUUS KELASSA**Haastattelussa käytetyt teemat ja kysymykset****ETUUDEN ASIANTUNTIJAN TYYPILLISIÄ TEHTÄVIÄ KELASSA**

- Etuusneuvonta
- Perehdyttäminen
- Sisäinen valvonta tarvittaessa
- Oman etuuden työn kehittäminen yhdessä esimiesten kanssa
- Osaamisen kehittämiseen liittyvien huomioiden ja tarpeiden esiin tuominen esimiehelle; parhaiden käytäntöjen esiin tuominen
- Etuuspalaverien pitäminen ryhmälle, tiedottaminen, kouluttaminen
- Sidosryhmäasiat
- (Sopimusasiat)
- Muutoksenhaku- ja poistoasiat, liikamaksuasiat
- Ratkaisutyö

OSAAMINEN JA KOMPETENSSIT

Kompetenssi: Tässä tutkimuksessa kompetenssilla tarkoitetaan yksilön osaamista ja valmiuksia, joiden avulla hän kykenee suoriutumaan työtehtävästään onnistuneesti ja tehokkaasti. Kompetenssi rakentuu toisiinsa sidoksissa olevista yksilön persoonaan ja persoonallisuuteen liittyvistä tekijöistä, tilannetekijöistä ja työtehtäviin liittyvistä pätevyys- tai koulutusvaatimuksista. Yksilön persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä ovat mm. arvot, motivaatio, asenteet, aiemmat kokemukset ja koulutus. Tilannetekijät ja työympäristöön liittyvät tekijät vaikuttavat siihen, miten yksilö kykenee kehittämään ja hyödyntämään omassa työtehtävässä tarvittavaa osaamistaan. Tilannesidonaisuuden vuoksi kompetenssi tulee se nähdä jatkuvasti ajan myötä muuttuvana ja kehittyvänä käsitteenä.

- Mistä tiedät olevasi asiantuntija? Mistä sinulle syntyy kokemus omasta asiantuntijuudestasi?
- Millainen asiantuntija koet olevasi?
- Millaista osaamista eli kompetenssia etuuden asiantuntijuus edellyttää?

- Millainen osaaminen on mielestäsi tärkeintä asiantuntijan työssä? (vrt. asiantuntijan tehtävän sisältö ja kompetenssin määritelmä)
- Miten varmistetaan tai voitaisiin varmistaa, että Kelan etuuden asiantuntijoilla on oikeanlaista osaamista, tietoa ja taitoa?
- Millaiset kompetenssit tulevat mielestäsi korostumaan tulevaisuuden asiantuntijan työssä?
- Onko etuuden asiantuntijan rooli mielestäsi Kelassa selkeä? → Millä toimenpiteillä/ asioilla siitä saataisiin vielä selkeämpi? (taustalla organisaatiomuutos, etuusvastaavan roolin poistuminen, nimikemuutokset, käytetään rinnakkain etuskäsittelijän & ratkaisuasiantuntijan nimikettä, asiantuntijalla ei omaa nimekettä jne.?)
- Millä tavalla kehität omaa osaamistasi ja asiantuntijuuttasi?
- Miten asiantuntijan osaamista ja tehtävässä suoriutumista (jokapäiväisessä työssä) tulisi tukea?
- Mitkä asiat omassa työssäsi koet haasteellisina tai vaikeina? Mihin asioihin eniten koet tarvitsevasi tukea?
- Tiedätkö, millaista osaamista oman etuutesi muilla asiantuntijoilla on? Miten voit hyödyntää muiden osaamista?
- Onko sinulla jotain sellaista osaamista, kykyä tai taitoa, mitä et voi tällä hetkellä hyödyntää työssäsi, tai josta esimiehesi ei ole tietoinen?
- Miten tietoa ja osaamista jaetaan asiantuntijoiden kesken ja asiantuntijoiden ja tiimin kesken? Mitä kehittämiskohteita tai haasteita näet tässä?
- Millaista muodollista pätevyyttä etuuden asiantuntijalta tulisi mielestäsi vaatia?
- Mitkä asiat voivat estää tai vaikeuttaa asiantuntijana toimimistasi?

TULEVAISUUDEN ASiantuntijuus Kelassa

Asiantuntijuuteen vaikuttavia muutoksia ja suunnitelmia Kelassa:

Etuusvastaavan tehtävä muuttunut etuuden asiantuntijaksi 2016.

Kelan strategiassa ja Kelan henkilöstöstrategiassa puhutaan monialaisuudesta, uudenlaisesta osaamisesta ja tiedon jakamisesta. Lisäksi tuodaan esiin tarvetta innovatiivisuuteen, työyhteisöjen uudistumiseen, kumppanuuteen sekä yksikkörajojen yli tehtävään yhteistyöhön.

Kela haluaa tarjota asiakkaille erinomaisen asiakaskokemuksen. Asiantuntijoille suunnattu ”Kela Star expert” –ohjelma kehitteillä.

Henkilöstövoimavarojen kehittämissuunnitelmassa esillä asiantuntijatyön mittaaminen ja arviointi sekä asiantuntijoiden merkitys substanssiosaamisen määrittelyssä ja tulevaisuuden osaamisalueiden hahmottamisessa.

Valmentava ote asiantuntijatyössä-koulutuksia menossa.

- Millaista asiantuntijuutta mielestäsi Kelassa tarvitaan 5 vuoden päästä?
- Mitä ajatuksia herättää Henkilöstövoimavarojen kehittämissuunnitelmassa määritetty asiantuntijatyön mittaaminen ja arviointi?
- Miten asiantuntijatyötä voidaan mielestäsi arvioida ja mitata?
- Kela haluaa tulevaisuudessakin tarjota asiakkailleen (niin sisäisille kuin ulkoisille) erinomaisen asiakaskokemuksen. Puhutaan asiakkaan valtaistamisesta, asiakkaan hyvinvoinnin tukemisesta ja kokonaisvaltaisesta tarkastelusta. Mitä tällainen näkökulma asiakkaaseen merkitsee oman työsi kannalta? Mitä se sinulta asiantuntijana vaatii?
- Tulevaisuuden Kelassa halutaan toimia innovatiivisesti, uudistavasti ja monialaisesti kumppanuuteen ja yhteistyöhön panostaen. Mitä tämä merkitsee mielestäsi oman työsi kannalta?

ASiantuntijan, esimiehen ja tiimin yhteistyö jaetun johtamisen näkökulmasta:

Jaettu johtaminen: Tässä tutkimuksessa jaettu johtaminen nähdään dynaamisena ja vuorovaikutteisena vaikuttamisprosessina, jossa työyhteisö päämäärähakuisesti toimii kohti yhteisiä tavoitteita kaikkien työyhteisön jäsenten osaamista ja taitoja hyödyntäen. Jaetussa johtajuudessa toiminnan keskiössä on organisaation, ryhmän tai tiimin perustehtävä ja sen yhdessä hoitaminen kokemuksista, tietoa, vastuuta ja osaamista jakaen. Jaetussa johtamisessa korostuu luottamus ja kollektiivisuus; johtajat eivät toimi yksin, vaan yhteistyössä muiden ryhmän tai organisaation jäsenten kanssa.

- Millä tavalla asiantuntijan roolisi ja osaamisesi otetaan huomioon omassa etuudessaasi tiimin tai ryhmän työtä suunniteltaessa, kehitettäessä tms.?
- Millä tavalla asiantuntijoista ja heidän osaamisestaan voitaisiin hyötyä tulevaisuudessa enemmän?
- Millaista on oman ryhmäsi ja etuutesi asiantuntijoiden yhteistyö? → Millaista toivot yhteistyön olevan tulevaisuudessa?
- Millaista olisi ihanteellisimmillaan asiantuntijan ja esimiehen yhdessä tekeminen?
- Entä asiantuntijan ja tiimin yhdessä tekeminen?
- Näetkö esimiehen ja asiantuntijan yhteistyössä jaetun johtamisen elementtejä nyt tai mahdollisesti tulevaisuudessa?
- Mitä hyötyjä näet esimiehen ja asiantuntijan yhteistyössä ja yhdessä tekemisessä jaetun johtamisen näkökulmasta?
- Millaisia haasteita esimiehen ja asiantuntijan yhteistyöhön jaetun johtamisen näkökulmasta mielestäsi liittyy?

LIITE 5. Haastattelujen toteutus

Haastattelupäivä, haastateltavan rooli Kelassa, haastattelun kesto minuutteina

28.11.2017, johdon edustaja, 63 min
28.11.2017, esimies, 74. min
29.11.2017, esimies, 59 min
29.11.2017, asiantuntija, 73 min
30.11.2017, asiantuntija, 70 min
30.11.2017, johdon edustaja, 73 min
30.11.2017, asiantuntija, 69 min
01.12.2017, asiantuntija, 94 min
01.12.2017, asiantuntija, 49 min
07.12.2017, asiantuntija, 43 min
11.12.2017, esimies, 48 min
12.12.2017, esimies, 53 min
15.12.2017, Kelan pääjohtaja, 45 min