

Asiantuntijuuden johtaminen

17.6.2024

Asiantuntijuudesta ja asiantuntijuuden johtamisesta puhutaan paljon. Eikä syyttä, sillä nykypäivän työelämä perustuu työtehtäviin, jotka edellyttävät asiantuntijuutta. Asian yhteydessä puhutaan niin asiantuntijoista, asiantuntijatyöstä kuin asiantuntijaorganisaatioista. (Heilmann, 2022, s. 278.)

Heilmannin (2022, s. 278) mukaan asiantuntijuuteen sisältyy tietoa ja taitoa sekä sen lisäksi kokemusta ja hiljaista tietoa. Asiantuntijuuden alkutaso on noviisin taso. Sen jälkeen voidaan puhua edistyneestä aloittelijasta. Osaajan taso on kolmantena ja neljättä tasoa kutsutaan pätevyydeksi. Viides taso on sitten se, jolla olevaa voidaan kutsua asiantuntijaksi. Toinen vastaavanlainen määritelmä, joka on yleisesti tunnettu, huomauttaa Heilmann (2022, s. 278–279), on polkumalli, jonka kautta edetään mestariksi. Tämä malli noudattaa vaiheita maallikko, noviisi, tulokas, harjoittelija (oppipoika), kisälli, asiantuntija ja mestari.

Asiantuntijaksi on kutsuttu myös sellaista henkilöä, toteaa Heilmann (2022, s. 279), joka on laajasti tunnustettu tiedon, taidon tai tekniikan lähde. Tällaisen henkilön arviointikyky ja asema on tunnustettu julkisesti tai vertaisten keskuudessa. Hän jatkaa, että asiantuntijoilla on jotakin tietämystä tai taitoa enemmän kuin muilla. Se on laadukkaampaa ja syvempää kuin muilla saman alan toimijoilla tai vastaavaa tehtävää tekevällä.

Heilmann (2022, s. 281) kirjoittaa, että asiantuntija ei ainoastaan havaitse asioita, joita täytyy saada aikaiseksi, vaan hän myös käsittää yleensä välittömästi, miten asioita voi toteuttaa. Yleensä asiantuntijalla on kykyä mallintaa ongelmia noviisiin verrattuna mielikuvituksellisemmin. Kun asiantuntijuus syvenee, tulee intuitio, vai pitäisikö sanoa, hiljainen tieto, yhä merkityksellisemmäksi.

Kuinka asiantuntijaksi tullaan?

Oikeastaan kaikki lähtee itsensä johtamisesta. Itsensä johtamisen on sidoksissa ymmärrykseen oman elämän vastuusta ja vallasta. Omien valintojen vaikutus omaan tulevaisuuteen ja kuinka käytännössä asioita toteuttaa ovat jokaisen omissa käsissä. Voimme muuttaa suhtautumistamme ja käyttäytymistämme, sen sijaan olosuhteita ja luonnettamme emme voi muuttaa. (Mannila, 2022a)

Asiantuntijuus syntyy vähitellen. Työelämä edellyttää käytännössä jatkuvaa kehittymistä ja oppimista, huomauttaa Saari (2013, s. 96). Hän (mts.) jatkaa, että työssä kehittyminen ja oppiminen käsittävät työtaitojen kehittämisen epämuodollisesti työn myötä. Sitten erikseen on varsinainen työpaikkakoulutus, jolla tarkoitetaan työelämän instituutioiden järjestämää koulutusta.

Jatkuvan kouluttautumisen merkitys korostuu, sillä oppilaitokset eivät tuota valmiita työntekijöitä nopeasti muuttuviin työtehtäviin, huomauttaa Saari (2013, s. 96–97). Ammattitaidon kehittämisestä jää vastuu toisaalta työntekijälle itselleen kuin myös organisaatiolle, jossa työntekijä tekee töitä.

Osaamisen johtamisessa on Saaren (2013, s. 97) mukaan keskeistä se diskurssi, joka työpaikoilla on osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Tietointensiiviset organisaatiot ovat riippuvaisia työntekijöiden kehittymisestä ja tietopääomasta. Tämä on keskeinen osa organisaation aineetonta pääomaa, huomauttaa Saari (2013, s. 97). Kuten Heilmann (2022, s. 280) kirjoituksessaan toteaa, on organisaatiossa tärkeää ymmärtää asiantuntijuuden eri tasoja. Asiantuntijaksi kehittymisen polku alkaa triviaalilta ”hauska tietää” -osaamistasolta korkeimmalle mahdolliselle osaamistasolle. Asiantuntijuuteen sisältyy niin tietoa kuin taitoa kokemuksen ja hiljaisen tiedon lisäksi. Ehkä voisi ajatella, että kokemus muuttuu hiljaiseksi tiedoksi ja sitä kautta taidoksi ja tiedoksi yhdessä formaalisen tiedon kanssa.

Aineettoman pääoman tunnistaminen ja johtaminen tulee tunnistaa organisaatiossa, ja sitä tulee johtaa. Mannila (2022b) huomauttaa, että aineettomalla pääomalla ei ole merkitystä, ellei sitä kyetä yrityksissä tunnistamaan ja hyödyntämään. Aineettomaan pääomaan sisältyvät sellaiset asiat kuten henkilöstön osaaminen, asiakassuhteet, liiketoimintaprosessit, immateriaalioikeudet, taidot, tiedot ja motivaatio (Mannila 2022b). Nämä asiat tulisi organisaation johtotasolla tiedostaa. Asiantuntijaorganisaation johtaminen on haasteellista työtä.

Asiantuntijuuden johtaminen on myös osa yrityksen riskienhallintaa, huomauttaa Mannila (2022b). Hänen mukaansa taloudellisen ja aineellisen puolen riskeihin on yleensä varauduttu, mutta aineettoman pääomaan liittyviä riskejä ei välttämättä ole yrityksissä, suurissakaan, tunnistettu. Tietointensiivisissä yrityksissä aineettomaan pääomaan liittyvien riskien tunnistamista voidaan pitää keskeisenä osana johtamisen kokonaisuutta.

Asiantuntijaorganisaatio on jatkuvassa

muutoksessa

Asiantuntijaorganisaatiossa muutos on jatkuvasti läsnä. On muututtava ennen kuin on liian myöhäistä. Ehkä asiantuntijaorganisaation johtajuudessa tarvitaankin juuri eniten kykyä tunnistaa muutoksen tarve oikea-aikaisesti ja sitten muutosta tulee johtaa, koska aika ei hoida asioita itsekseen. (Mannila, 2023a) Tämä lieneekin yksi asiantuntijaorganisaatiossa toimivien johtajien haaste.

Saaren (2013, s. 96) mukaan työn tietoistuminen on muuttanut työn osaamisvaatimuksia. Tietotyö on työtä, jossa on tiedon käsittelyä, välittämistä ja tuottamista. Tällaiset työtehtävät ovat itsenäisiä ja luovia osia sisältäviä ja näihin tehtäviin vaaditaan yleensä korkea koulutus. Saari (2013, s. 96) jatkaa, että usein tällaisissa töissä tarvitaan tietotekniikkaa.

Kuinka johtaa asiantuntijoita ja asiantuntijuutta?

Chamorro-Premuzic (2021) huomauttaa, että huonolle johtajuudelle ei ole kehitetty rokotetta ja siksi johtajien valinnassa tulisi kiinnittää huomiota oikeisiin asioihin. Behavioristinen johtaja joutuu todennäköisesti konfliktiin konstruktiivista johtamistyyliä arvostavien asiantuntijoiden kanssa. Siksi johtajaksi ei välttämättä sovi se, jolla on siihen tehtävään suurin hinku ja joka on ylemmän johdon suosikki. Tehtävään valitun tulisi olla pätevin. Ehkä tässä yhteydessä on hyvä muistaa, että asiantuntijoiden johtamista on verrattu kissojen paimentamiseen.

Asiantuntijaorganisaatiossa menestys perustuu koulutukseen, kokemukseen ja motivaatioon, huomauttaa Mannila (2023b). Aivan kuten kissat, asiantuntijat tarvitsevat työnsä tueksi vain oikean suunnan, mitä kohden mennä. Lopun he hoitavat itse.

Asiantuntijoiden johtamisessa avainsana on luottamus. Työntekijät odottavat luottamusta vastineeksi suorituksestaan. Blau (1964) puhuu psykologisesta sopimuksesta. Johtaja, joka ei luota omiin asiantuntijoihinsa, ei saa asiantuntijoista irti sitä mitä heistä olisi mahdollista saada irti. Asiantuntijat saattavat nimittäin luontaisesti muodostaa niin sanotun kuuman ryhmän. Kuumalla ryhmällä tarkoitetaan työpaikolla tuottavia, tehtävään sitoutuneita ja valtavirta-ajattelusta poikkeavia yksilöitä, kirjoittaa Mannila (2024). Kuumien ryhmien olemassaolo haastaa organisaatioita. Johtajan tulee olla valppaana, että hän ei omalla toiminnallaan tuhoa tällaista kuumaa ryhmää.

Kuten Blau (1964, s. 19) huomauttaa, ne sosiaaliset prosessit, jotka ohjaavat ihmisten välistä kanssakäymistä, perustuvat primitiivisiin psykologisiin prosesseihin. Taustalla on ihmisten välisiä tunteita ja toiveita siitä, miten asiat sujuvat, kun he ovat itse ensin toimineet tietyllä tavalla. Välttämättä asiat eivät mene niin kuin on olettanut ja mitä siitä sitten seuraa, on arvoitus. Johtajan tai johtajaksi haluavan olisi hyvä olla tietoinen motiiveistaan ja reaktioistaan erilaisissa tilanteissa.

Prosessi on todennäköisesti monimuotoinen ja mielenkiintoinen oppimismatka. Asiantuntija saattaa olla herkkä asiantuntijuudestaan. Siksi sensitiivisyys lienee paikoillaan. Se, mikä on lohduttavaa, asiantuntijaksi,

johtajaksi tai asiantuntijoiden johtajaksi ei synnytä. Siihen kasvetaan vähitellen.

Margit Mannila
Lehtori, KTT
SeAMK

Margit Mannila on lehtori, KTT SeAMKissa, joka innostuu erityisesti yrittäjyydestä ja ympäristöoikeudesta. Mannilan intohimona on uusien asioiden oppiminen ja hän jäsentää asioita mielellään kirjoittamalla. https://orcid.org/0000-0002-1515-9802 .

Lähteet

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. John Wiley & Sons.

Chamorro-Premuzic, T. (2021). How leadership needs to change after Covid-19. *Forbes*. https://www.forbes.com/sites/tomaspremuzic/2021/02/11/how-leadership-needs-to-change-after-covid-19/

Heilmann, P. (2022). Asiantuntijuuden käsite ja osa-alueet. *Hallinnon tutkimus, 41(4), 278–292.* https://doi.org/10.37450/ht.111274

Mannila, M. (2022b). Aineettoman pääoman tunnistaminen ja johtaminen pk-yrityksissä. *Energiaa: Vaasan ammattikorkeakoulun verkkolehti.*http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022051034208

Mannila, M. (2022a). Itsensä johtaminen. *@SeAMK-verkkolehti.* https://lehti.app-staging.seamk.hion.dev/yrittajyys-ja-kasvu/itsensa-johtaminen/

Mannila, M. (2023b). Kissaorganisaatio vai koiraorganisaatio? *@SeAMK-verkkolehti*. https://lehti.app-staging.seamk.hion.dev/yrittajyys-ja-kasvu/kissaorganisaatio-vai-koiraorganisaatio/

Mannila, M. (2023a). Yksilön ja tiiminen suorituskyvyn johtaminen. *@SeAMK-verkkolehti*. https://lehti.app-staging.seamk.hion.dev/yrittajyys-ja-kasvu/yksilon-ja-tiimien-suorituskyvyn-johtaminen/

Mannila, M. (2024). Työntekijän valitseminen kuumaan ryhmään. *@SeAMK-verkkolehti*. https://lehti.app-staging.seamk.hion.dev/verkkolehti/tyontekijan-valitseminen-kuumaan-ryhmaan/

Saari, T. (2013). Työssä kehittyminen tietotyöntekijän oikeutena ja velvollisuutena. *Aikuiskasvatus, 33*(2), 95–106. https://doi.org/10.33336/aik.94031