

# Tiedon johtaminen asiantuntija- työssä

---

Riitta Rissanen

Yliopettaja, tutkimuspäällikkö, KT, KTM  
Savonia-ammattikorkeakoulu/Savonia-Business  
riitta.rissanen@savonia-amk.fi

*Tässä artikkelissa tarkastellaan asiantuntijaosaamisen oppimiseen sekä työyhteisöjen asiantuntijatiedon oppimisprosessien johtamiseen liittyvää tiedon johtamisen keskustelua. Asiantuntijan työssä uuden oppimisen merkitys on osaamisen keskeisin elementti. Oppiminen ilmenee asiantuntijatyössä mm. uusina kokemuksina, tietoina, taitoina, asenteina tai uusina kontakteina. Työyhteisöille ja asiantuntijaorganisaatioille oppiminen on elinehto. Vain oppimisen avulla organisaatiot kykenevät kehittämään prosessejaan, toimintatapojaan sekä organisaatiokulttuurin sidottuja työn ja toiminnan arvoja (ks. Ojala, 1999; Senge, 1990; 1994; Thompson, Levine & Messick, 1999).*

## Johdanto

**T**iedon johtaminen (knowledge management) on moniulotteinen ilmiö, jota voidaan tarkastella eri näkökulmista. Tiedon johtaminen voidaan nähdä prosessina, jolloin tarkastelun kohteena on asiantuntijatiedon ja -osaamisen kehittäminen, hyödyntäminen ja siirtäminen organisaatiossa. Teknologinen näkökulma korostaa informaatioteknologian mahdollisuuksia osaamisen ja tiedon johtamisessa. Organisaation näkökulmasta tiedon johtaminen kiinnittyy organisaation ominaisuuksiin, sen rakenteisiin, kulttuuriin ja rooleihin. Osaamisen johtamisen kontekstissa tiedon johtaminen (knowledge leadership) kiinnittyy esimiestyön johtamiskäytäntöihin, inhimillisen eli aineettoman pääoman johtamiseen, motivointiin ja oppimiseen. Tiedon johtamisen perustana on kuitenkin aina tietopääoma, joka muodostuu ihmisten osaamisesta ja oppimisesta, työyhteisön olemassa olevista rakenteista ja niihin kertyneestä tiedosta sekä ihmisten ja organisaatioiden kyvystä tuottaa uutta tietoa ja osaamista (ks. Beckman, 1999; Fuller, 2002; Viitala, 2003).

Tiedon johtamisen perusteet asiantuntijatyössä liittyvät vähintäänkin kolmeen eri kysymykseen; *mitä asiantuntija tietää, mitä asiantuntijatyössä tulisi tietää ja kuinka asiantuntija kehittää tietämystään*. Vuosikymmeniä työssään ja ammatissaan ansioituneet asiantuntijat, mestarit, ovat jalostaneet kokemuksiaan ja taitojaan sekä kehittäneet tietämystään siitä, mikä työssä on oleellista ja miten työhön liittyvää tietoa hallitaan. Nykyisin asiantuntijatiedosta ja sen siirtämisestä on tullut organisaatioiden keskeisin kilpailutekijä ja muutosvoima (ks. Steward, 1998; Ståhle & Grönroos, 1999; Ståhle & La-

ento, 2000; Tynjälä, 1999; Hansen, Nohria, & Tierney, 2001). Tietoyhteiskunnassa tiedon, osaamisen ja aineettoman pääoman merkitystä korostuu kaikessa toiminnassa. Tästä johtuen tieto ja osaamisen johtaminen on kiinnostava puheenaihe niin yrityksissä kuin tiede- ja korkeakoulumaailmassakin. Asiantuntijaorganisaatioille tieto ja osaaminen ovat toiminnan perusta. Erityisenä haasteena asiantuntijaorganisaatioissa on tiedon prosessointi, organisointi ja osaamisen johtaminen. Ammattikorkeakoulujen toimintaa leimaa työelämän ammatteihin liittyvä tieto ja osaaminen sekä asiantuntijuus. Useimmat asiantuntijaorganisaatiot, kuten ammattikorkeakoulu, haluavat verkostoitua lisäarvoa ja tietämystä tuottavien kumppaneiden ja asiantuntijoiden kanssa. Ammattikorkeakoulun toiminnassa asiantuntijatiedon kehittyminen ja osaamisen jakaminen ovat ydinkysymyksiä. Osaamisesta ja uuden tiedon tuottamisesta on tullut keskeisin kilpailutekijä muuttuvissa asiantuntijaorganisaatioissa.

### Asiantuntijatyön tietorakenteet

Asiantuntijan tietorakenteilla on merkitystä asiantuntijatyön hallinnassa (ks. Glaser, 1999). Asiantuntijalla on tyypillisesti korkeasti organisoidut ja integroidut tietorakenteet. Tämä ilmenee asiantuntijatyössä muun muassa siinä, että asiantuntijat pyrkivät rakentamaan kokonaiskuvan tiedosta tai asiantuntijatyöstä. Tämä kokonaiskuva ohjaa käytännön ongelmanratkaisua. Asiantuntija on myös kykenevä käyttämään nopeasti uutta tietoa konstruktioina. Hän kykenee yhdistämään ja organisoimaan tietoa uudelleen merkitykselliseksi toimintamalleiksi. Asiantuntijat ovat kykeneviä sitomaan pintatietoon liittyvät näkökul-

---

# *Asiantuntijoille kehitty opportunistinen suunnittelukyky.*

---

mat työssä esiintyvien ongelmien syväliemmiksi periaatteiksi tai ongelmanratkaisuksi. Usein asiantuntijoille on tyyppilistä työssä esiintyvien ongelmien laadullinen käsittely ennen yksittäisiä kvantitatiivisia mittauksia.

Glaser (1999, 91) erittelee asiantuntijan tietorakenteiden ominaisuuksia ja niiden kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä. Yhteistä näkemyksille on se, että asiantuntijan tietorakenteet ovat usein sidottuja johonkin kontekstiin eli asiantuntijan omaan ammattialueeseen (vrt. Nijhof, 1998). Asiantuntijan tietämys on erikoista, tietylle ammattialalla erikoistunutta. Toisaalta asiantuntijan tietorakenteet mahdollistavat itseohjautuvien ongelmaratkaisuprosessien taitavan käytön, joka ilmenee muun muassa intuitiivisena ajatteluna. Asiantuntijat tarkkailevat omaa työtään ja ajatteluaan, joka ilmenee muun muassa kyvykkyytenä ratkaista uusia työhön liittyviä ongelmia. Voidaan sanoa, että asiantuntijoille kehittyy opportunistinen suunnittelukyky, mikä on mahdollista valmiiden ongelmaratkaisumallien ja syvälisten tietorakenteiden vuoksi. Näin ollen asiantuntijatyö voi muodostua sekä erittäin pätevistä rutiinikäyttäytymisestä että adaptiivisesta eli sopeutuvasta asiantuntijuudesta.

Yksinomaan asiantuntijuuden tieto-

rakenteiden määrittely ei vastaa kuitenkaan siihen kysymykseen, mitä asiantuntija tietää ja kuinka tätä tietoa voidaan johtaa. On selvää, että tiedon johtamisen resurssi on tieto. Lähtökohtaisesti tiedon käsitteen määrittely on monitasoinen ja käsitteen sisältö vaihtelee asiantuntijatyön käytännöllisestä tiedosta teoreettis-filosofisiin tiedonkäsitteisiin (ks. Eraut, 1994; Habermas, 1976). Beckman (1999) erittelee tiedon ominaispiirteinä erityisesti tietojohtamisen näkökulmasta seuraavasti:

1. Tieto on informaatiota, jota on organisoitu ja analysoitu niin, että se on ymmärrettävissä ja sovellettavissa ongelmanratkaisussa.
2. Tieto osoittaa toiminnan näkyvät ja näkymättömät yhteydet.
3. Tieto muodostuu uskomuksista, näkemyksistä ja käsitteistä, arvioista ja odotuksista, metodologiasta ja tietotaidosta.
4. Tieto on edellisten osien kokonaisuus, jota pidetään totuutena ja, joka tätä kautta ohjaa ihmisten ajatuksia, käyttäytymistä ja kommunikointia.
5. Tieto on informaation ja datan perustelua, joka aktiivisesti mahdollistaa toiminnan, ongelmanratkaisun, päätöksenteon ja oppimisen.

Tiedon ominaispiirteiden erittely osoittaa sen, että asiantuntijatyöhön liittyvän tiedon johtamisen haaste on moniulotteinen. On selvää, että pelkkien informaatioprosessien johtaminen on pelkistetympää, kun taas asiantuntijatyöhön liittyvien uskomusten, arvojen sekä työhön liittyvän osaamisen ja ymmärryksen siirtäminen on haasteellinen tehtävä kenelle tahansa asiantuntijaorganisaatiolle. Asiantuntijaorganisaation tietorakenteiden merkitys on kuitenkin siinä, että asiantuntijat kykenevät siirtämään

itselleen tutuksi tulleita ongelmanratkaisuprosesseja myös uusiin tilanteisiin. Asiantuntijat etsivät uuteen ongelmanratkaisutilanteeseen liittyviä samantyyppisiä tilanteita ja käyttävät ongelmanratkaisussa hyväksi hyvin hallitsemiaan malleja. Analogian avulla pyritään määrittämään sekä uuden ongelman osatekijät että mallintamaan ratkaisua. Asiantuntijatyön kompetenssit ovat niitä tekijöitä, joihin vaikuttamalla voidaan tukea asiantuntijatiedon siirtymisen ja johtamisen edellytyksiä.

### **Asiantuntijaosaamisen moniulotteisuus ja asiantuntijatyön vaatimukset**

**A**siantuntijatyön vaatimukset ja asiantuntijatyöhön liittyvät osaamistarpeet ovat muuttuvia. Myös ammattien asema on jatkuvassa yhteiskunnallisessa muutoksessa. Tässä muutoksessa on selvää, että asiantuntijatietoa ei voida pitää vain valta-asemana, vaan muuttuva tieto ja asiantuntijuus korostavat jatkuvaa osaamisen arviointia sekä asiantuntijuuskompetenssien määrittelyä. Kompetensseja, kvalifikaatioita ja asiantuntijutta erittelevissä näkökulmissa korostuu yhteisenä piirteenä se, kuinka työelämässä osaamista ja työssä kehittymistä johdetaan tunnistamalla yksilöön tai työyhteisöön liittyviä taitoja ja tietämystä (ks. Ellström, 1998; Tynjälä, 1999a; Eteläpelto & Tynjälä, 1999; Ruohotie, 2000a; Järvinen, Koivisto & Poikela, 2000; Ruoholinna, 2000).

Mitä asiantuntijan tulisi työssään tietää? Asiantuntijakompetenssien ja -kvalifikaatioiden vaatimukset ja eroavuudet tulevat parhaiten esiin asiantuntijatyön tarkastelussa. Kompetenssi merkitsee ensisijaisesti yksilön tai työyhteisön pätevyyttä suhteessa asiantuntijatyön vaati-

muksiin. Asiantuntijajaksilöllä voi olla osaamista, joka ei edusta niitä pätevyyskäsitteitä (kvalifikaatioita), joita esimerkiksi kyseisessä työssä tarvitaan. Edelleen asiantuntijatyössä voidaan vaatia kvalifikaatioita, jotka eivät vastaa yksilön osaamista. Pelkistäen kompetenssin merkitys asiantuntijatyössä on siinä, että asiantuntijaosaamisen sisältö ja vaihtoarvo määrittellään asiantuntijatyön kontekstissa. Kvalifikaation käsite voidaan näin ollen ymmärtää suppeampana yksilön pätevyytenä tai työn vaatimuksiin liittyvänä yksittäisenä ominaisuutena (Ellström, 1998; Hövels, 1998).

Asiantuntijatyön osaamisalueisiin kuuluvat luonnollisesti asiantuntijan ammattispesifit taidot ja tiedot, jotka muodostuvat asiantuntijatyön tieto- ja taitoperustasta. Asiantuntijakompetenssiin liittyvät myös yleiset työelämävalmiudet, kuten sosiaaliset taidot, luovuus ja innovatiivisuus, ihmisten ja tehtävien johtamisen taidot sekä sähköisen viestinnän valmiudet. Asiantuntijaosaamisen moniulotteisuus merkitsee käytännössä sitä, että asiantuntijatiedon johtamisen haasteet ovat erityisesti oppimisen haasteita. Asiantuntijaosaamisen keskeisin pätevyysalue liittyy nimenomaan siirrettäviin taitoihin ja muutoksen hallintaan ja oppimiseen. Nämä avainpätevyudet ovat uudenlaisia tietoja ja taitoja, jotka auttavat kohtaamaan asiantuntijatyön vaatimuksia ja muutosta. Voidaan sanoa, että asiantuntijakompetenssin tärkeimpiin osa-alueisiin kuuluvat asiantuntija kehittymistä edistävät itsesäätelyvalmiudet, jotka ilmenevät oppimaan oppimisen taitoina sekä ammatillisena joustavuutena ja työelämän muutoksen hallintana (Zimmerman & Paulsen, 1995; Nijhof, 1998; Ruohotie, 2002a).

Asiantuntijatyön ja –osaamisen johtamisessa korostuvat näin ollen tiedon

vuorovaikutteisuus ja oppimista tukevien työympäristöjen rakentaminen. Asiantuntijatyö muodostuu yhä enemmän integroiduista holistisista taidoista, joita opitaan työkontekstissa eikä niinkään yksittäisinä taitoina. Näin ollen asiantuntijaosaamisen kehittymisen ja johtamisen kannalta on oleellista luoda sellaisia oppimis- ja työympäristöjä, jotka mahdollistavat asiantuntijataitojen ja -tietojen rakentumisen (Rissanen, 2003).

Tiedon johtamisen kannalta keskeistä asiantuntijatyössä on havaita se, että asiantuntijuus kehittyy sosiaalisissa konteksteissa, esimerkiksi työelämän aidoissa oppimisympäristöissä. Noviisi-yksilöt oppivat tiedollisia rakenteita ja käytännön taitoja enemmän kollektiivisissa toiminnissa, kuin pelkästään tietoa omaksumalla (ks. Säljö, 1996; Roth 1999). Usein juuri noviisi-asiantuntijat kehittävät taitojaan osallistumalla yhteiseen toimintaan kokeneimpien asiantuntijoiden kanssa. Asiantuntijatyölle on ominaista se, että asiantuntija ei vain jaa työyhteisössä tiedollisia rakenteitaan, vaan myös kykenee osallistumaan työyhteisön asiantuntijatoimintaan. Oppivassa ja uudistuvassa työyhteisössä asiantuntijat eivät vain puhu, vaan myös toimivat yhdessä. Oleellista asiantuntijaorganisaation tiedon johtamisessa on asiantuntijoiden sosiaalinen vuorovaikutus, jolloin asiantuntijatyön ongelmista oppiminen perustuu työyhteisön sosiaaliseen toimintaan ja kommunikaatioon.

### **Asiantuntijatyö kehittyy tietoa ja osaamista johtamalla**

**A**siantuntijaorganisaation tietämys ja osaaminen jalostuu tietoa jakamalla. Asiantuntijaorganisaation johtamisen peruslähtökohtana on asian-

tuntijaosaamisen kehittäminen sekä tieto- ja osaamisprosessien johtaminen asiakkaiden tarpeita ennakoiden. Asiantuntijatyön muutoksessa on lohdullista huomata se, että organisaatiolla ja sen verkostoilla on olemassa kaikki se tieto mitä työssä tarvitaan. Hyvin toimiessaan asiantuntijaorganisaatiot ja asiantuntijoiden muodostamat verkostot ovatkin mitä parhaimpia oppimisympäristöjä. Monentyyppistä tietoa ja osaamista syntyy niin yrityksissä, työyhteisöissä kuin korkeakouluissa tai tutkimuslaitoksissa (ks. Senge, 1994; Argote, 1999; Argyris, 1999; Tynjälä, 1999).

Erityisesti asiantuntijatyön hiljaisen tiedon johtaminen vaatii autenttisia oppimisympäristöjä eli työtilanteita tai -paikkoja, joissa tietoa opitaan ja kommunikoidaan. Vapaamuotoisissa verkostoissa organisaatioiden rajat hämärtyvät ja uudentyyppistä ammattitaitoa ja osaamista luodaan nimenomaan tiedon jakamisen kautta. Asiantuntijatyön ja -ammatin oppimisen kannalta on tärkeää havaita, että hiljaisen ammattitiedon oppiminen ei onnistu ”luokkahuoneissa”. Sveibyn (1997) mukaan esimerkiksi tacit-tiedon jakaminen ja siirtäminen ekspertiltä noviisille ei ole mahdollista ilman tietoista tiedonsiirron organisointia. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen vaatii ammatti-kielen käyttämistä sekä keskusteluja. Asiantuntijatyön oppimiseen ja kehittämiseen tarvitaan siis useita tiedonmuodostusprosesseja (ks. Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka & Konno, 1998). Socialisaatio mahdollistaa ammattikäytännön tacit-tiedon siirtymisen, vaikkakaan täysin se ei sitä takaa. Asiantuntijaorganisaation tieto perustuu pitkälti kieleen ja organisaation jäsenten sekä asiantuntijaorganisaatioiden väliseen keskusteluun. Tällöin tieto ei myöskään ole täysin siirrettävissä, vaan osa tiedosta jää luon-

nollisesti piileväksi (Aadne, Von Krogh & Roos, 1996).

Kuinka sitten asiantuntijatyön yksilöllisiä ja yhteisöllisiä oppimisprosesseja voidaan johtaa? Tiedon johtamisen näkökulmasta tavoitteena on löytää ne keinot, joilla tuetaan organisaation asiantuntijatyön ja -toiminnan arviointia ja yksilöiden oppimista. Strategisesti ajatellen organisaation osaamisen ulottuvuudet muodostavat tiedon johtamisen kontekstin (Lehtonen, 2001, 191).

Asiantuntijatyön oppimisprosessien johtamisessa huomio kiinnittyy erityisesti tiedon jakamiseen, dialogiin ja verkostoitumiseen. Yksinkertaistaen tiedon johtaminen on asiantuntijaosaamisen yhteen saattamista ja vuorovaikutuksen varmistamista. Asiantuntijaorganisaation sisäinen ja asiantuntijaorganisaatioiden välinen kriittinen tiedon arviointi sekä tiedonsiirto ja verkottuminen, ovat hyviä keinoja muuttuvan tiedon oppimiseen ja johtamiseen. Yhteistyössä toimivien partnereiden tai yksilöiden väliseen oppimiseen ja tiedonsiirtoon liittyy kuitenkin tiettyjä edellytyksiä (ks. von Krogh & Roos, 1996; Rissanen, 2003). Perustavana lähtökohtia oppimisprosesseissa on ensinnäkin avoimuus ja halu jakaa tietoa sekä toimia yhteistyössä. Avoimuus merkitsee ennen kaikkea keskustelua ja avoimuutta yhteistyösuhteissa. Yhteydenpitokanavalla on myös merkitystä yksilöiden tai organisaatioiden välisen tiedonsiirron kannalta. Mitä rikkaampaa kommunikoinnin aste on, sitä tehokkaampaa tiedonsiirto on.

Luottamus on myös yksi tärkeimmistä tekijöistä partnereiden tai yksilöiden tiedonsiirrossa. Luottamus voi olla organisaation yksilöiden välillä olevaa luottamusta, joka liittyy muun muassa yh-

teistyön motiiveihin ja käyttäytymiseen. Edelleen asiantuntijoiden tai yhteistyökumppaneiden kyky sisäistää tietoa määrittää myös yhteistyösuhteiden laatua ja sisältöä. Asiantuntijaorganisaation aikaisemmat kokemukset ja organisaation kyvykyys tunnistaa ulkopuolisen tiedon merkityksiä määrittävät sen, kuinka uutta tietoa opitaan soveltamaan ja siirtämään organisaatiossa. Tämä merkitsee käytännössä sitä, että mitä syvällisempi organisaation nykyinen tietorakenne on, sitä paremmin se kykenee hyödyntämään ja hankkimaan uutta tietoa myös yhteistyösuhteissa. Asiantuntijaorganisaatiolle tämä on selkeä tiedon johtamisen haaste. Asiantuntijatietaa tulee jalostaa ja kehittää jatkuvasti, koska se on tiedonprosessoinnin ja uuden oppimisen kannalta organisaation elinehto. Kriittinen reflektio on asiantuntijaorganisaation ja asiantuntijatyön kehittymisen ja oppimisen peruslähtökohta. Reflektiivisyyttä edistää asiantuntijatyössä tapahtuva ohjaus ja omaa työtä koskevien ongelmien yhteinen pohdinta työyhteisössä (ks. Argyris, 1999; 2000; Eteläpelto 1992a; Schön, 1987).

Asiantuntijatyön tietämyksen johtaminen vaatii merkityksellisiä oppimisprosesseja sekä organisaatioiden välillä että yksilöiden tasolla. Yksilöiden oppimisprosessit vaikuttavat myös aina koko organisaation kontekstiin. Käytännössä yksilöt muuttavat asiantuntijaorganisaation käsitystä tiedosta ja osaamisesta. Organisaation näkökulmasta asiantuntijatieta voidaankin nähdä ihmismielen kollektiivisena varallisuutena (ks. Beckman, 1999). Tunnettua on myös se, että asiantuntijatietämystä opitaan ja kehitetään käytännön epävirallisissa yhteyksissä, jotka muodostuvat jäsenten keskinäisen sitoutumisen ja asiantuntemuksen perusteella (ks. Lave & Wenger, 1999; Wenger

& Snyder, 2000). Asiantuntijatyössä tämäntyyppiset yhteisöt ovat merkityksellisiä ammatillisen taitojen ja kyvykkyyksien kehittämisessä. Tiedon johtamisen tavoitteena on tällöin edesauttaa asiantuntijatyön keskusteluja, mentorointia ja ongelmanratkaisua yhdessä.

Asiantuntijaorganisaatioissa tiedonjohtamisen haaste liittyy oleellisesti oppimisprosessin johtamiseen. Organisaation esimiestyö on keskeisessä roolissa työyhteisön oppimiskulttuurin edistäjinä tai esteenä (ks. Viitala, 2002). Sveiby (1997) erittelee asiantuntijaorganisaation persoonallisuustyyppjä sekä tyyppien kompetenssialueita. Asiantuntijat ovat tässä tarkastelussa tietointensiivisen organisaation keskeisin uudistumisen ja kehittymisen voimanlähde. Leader-tyyppisen asiantuntijan rooli nousee tärkeäksi asiantuntijaorganisaatioissa, nimenomaan johtajuuden näkökulmasta. Leaderit ovat tyyppjä, jotka ovat päteviä sekä henkilökohtaisessa asiantuntijakompetenssissa että asiantuntijaorganisaatioon liittyvissä kompetensseissa. Leaderit ovat usein asiantuntijoita tai he kuuluvat samaan asiantuntijuusosaamisen ryhmään kuin huippuammattilaiset tai ekspertit. Leaderit ovat kuitenkin harvoin itse huippuasiantuntijoita.

Sveibyn (1997) mukaan leader-tyyppisellä asiantuntijalla on organisaatioissa yleensä kaksi tehtävää; leaderit tietävät mihin halutaan mennä ja he saavat toiset mukaan tähän haluttuun suuntaan. Leader-tyyppisen asiantuntijan pätevyysalueita ovat muun muassa vahvat kommunikointitaidot, empaattisuus ja energisyys. Leadereissa korostuu myös muutostyö sekä halu johtaa asiantuntijatyötä ja -organisaatiota kohti parasta tulevaisuutta. Leadereiden asema asiantuntijaorganisaatioissa ei kuitenkaan ole helppo, erityi-

sesti huippuasiantuntijoiden johtaminen on haasteellista. Asiantuntijaorganisaation johtajuudessa on keskeistä oivaltaa vapaus. Vapaus merkitsee asiantuntijoille annettua mahdollisuutta toteuttaa omaa luovuuttaan ja käyttää osaamistaan asiakkaiden hyödyksi kuitenkin niin, että huippuasiantuntijat eivät tule täysin riippumattomiksi asiantuntijaorganisaatioistaan.

## Tutkimustuloksia

**A**siantuntijaksi oppiminen ja asiantuntijaosaamisen kehittäminen ovat elinikäinen oppimisprosessi. Tässä oppimisprosessissa pelkkä tieto ei riitä osaamisen rakennusainekseksi, vaan asiantuntijatyön kehittymisessä tarvitaan myös käytäntöön soveltamista, jotta ammatilliset oppimistavoitteet saavutetaan. Ammattikorkeakoulujen on erityisen tärkeää tunnistaa asiantuntijatyöhön liittyvät kompetenssit ja osaamisen kehittymiseen liittyvät oppimistavoitteet. Fenomenografiseen tutkimusotteeseen perustuvassa väitöskirjatyössäni (Rissanen, 2003) hain vastausta muun muassa siihen, millaista osaamista ammattikorkeakoulun työelämälähtöinen opinnäytetyö kehittää työelämäkontekstissa. Tuloksista kävi ilmi muun muassa se, että opiskelijat suhtautuivat asiantuntijuuden kehittymiseen varsin kriittisesti. Opiskelijoiden käsityksissä ilmeni, että asiantuntijaosaamiseen liitetään vahvasti työelämän kokemustieto ja asiantuntijatyöyhteisön kulttuurin hallinta. Käsityksissä ilmeni myös se, että työelämälähtöinen opinnäytetyö kehittää opiskelijan ymmärrystä asiantuntijatyön ja -kontekstin ominaisuuksista. Työyhteisöjen käsityksissä ilmeni jaetun asiantuntijaosaamisen kehittyminen erityisesti silloin, kun opinnäytetyötä suunnitellaan ja toteutetaan yhteistyössä, niin sanotussa kehittä-

misen ja tutkimisen kumppanuussuhteessa.

Tulokset vahvistavat näkemystä siitä, että asiantuntijuus kehittyy osittain sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Asiantuntijaosaamisen kehittyminen on oppimisprosessi. Tämä oppimisprosessi on ammatikorkeakoulututkintojen ydin. Asiantuntijatyön kehittyminen vaatii oppimismahdollisuuksia työssä ja asiantuntijatehtävissä. Tiedon ja aineettoman pääoman kehittyminen osaamiseksi edellyttää siis yksilöltä ja oppimisympäristöiltä työkontekstin hallintaa. Asiantuntijaosaaminen määrittellään usein kontekstiin sidonnaisena. Näin ollen myös organisaatioiden toimintakulttuurit määrittävät vaadittavien kompetenssien sisältöä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kyetäkseen käyttämään omaa osaamistaan ja tietämystään tiedon johtamisen välineenä, asiantuntijoiden tulee oppia käyttämään kykyjään erilaisissa sosiaalisissa konteksteissa.

Tiedon johtaminen kuuluu osaksi ammattikorkeakoulujen kehittymistä. Jatkuva tiedon uudistaminen ja osaamisen soveltaminen sekä uuden oppiminen ovat asiantuntijuuden kehittymisen edellytyksiä. Muun muassa ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehittämistoiminta ilmentää korkeakoulun kyvykkyyttä johtaa ammattialansa tutkimiseen ja kehittymiseen liittyviä tieto- ja osaamisprosesseja. Yksinkertaisesti tiedon johtamisen tavoitteena on tällöin löytää, ymmärtää ja käyttää tietoa niin, että se tuottaa lisäarvoa organisaatiolle, sen jäsenille ja organisaation kumppaneille.

### Lopuksi

**M**ielenkiinto asiantuntijatyötä ja -osaamista kohtaan on ymmärrettävää. Työn sisällöt uudistuvat ja

tietotyötä tekevien ihmisten osuus on jatkuvasti lisääntynyt. Asiantuntijat joutuvat työssään etsimään jatkuvasti uutta tietoa ja hakemaan ratkaisuja ennakoimattomiin tilanteisiin ja ongelmiin. Tiedon ja osaamisen hallitsemisesta ja johtamisesta on tullut asiantuntijaorganisaatioiden arkipäivää.

Tiedon johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa edellyttää pohdintaa siitä, millaista tietoa ja osaamista organisaatio tarvitsee, mistä sitä löytyy ja kuinka organisaation inhimillistä kyvykkyyttä voidaan kehittää. Asiantuntijatyön kehittäminen edellyttää erityisesti tiedon johtamista ja osaamisen johtajuutta. Monet nykyisistä tuotteista, palveluista tai toimintamalleista vaativat yhä enemmän asiantuntijaintoa- ja osaamista. Asiantuntijatyön johtajuuden haaste liittyy myös työyhteisön jäsenten itseohjautuvuuden kehittymiseen. Onnistuessaan itseohjautuvuuteen kannustaminen ja valtuuttaminen (empowerment) tukevat tietämyksen johtamisprosesseja. Tärkeää on huomata se, että itseohjautuvuus edellyttää tiedon lisäksi tarvittavia työvälineitä sekä halua oppimiseen ja kehittymiseen.

### Lähteet:

- Aadne, J. H., von Krogh, G., & Roos J.* 1996. Representationism: The Traditional Approach to Cooperative Strategies. Teoksessa von Krogh G., & Roos J., (toim.) *Managing Knowledge. Perspectives on cooperation and competition.* Sage Publications. London, s. 9-31.
- Argote, L.* 1999. *Organizational Learning. Creating, Retaining and Transferring Knowledge.* Kluwer Academic Publishers. London.
- Argyris, C.* 1999. *On Organizational Learning.* Second edition. Blackwell Publisher. Oxford



- Argyris, C. 2000. Teachning Smart People how to learn. Teoksessa Cross, R. & Israelit, S. (toim.) Strategic Learning in a Knowledge Economy. Individual, Collective and Organizational Learning Process. Butterworth-Heinemann. Boston, 279-295.
- Beckman, T. J. 1999. The current state of knowledge management. Teoksessa Liebowitz J. (ed.) Knowledge management handbook. CRC Press. New York, 1-22.
- Glaser, R. 1999. Expert Knowledge and Processes of Thinking. Teoksessa (toim.) McCormick, R. & Paechter, C. Learning & Knowledge. Paul Chapman Publishing. London, 88-102.
- Ellström, P-E. 1998. The many meanings of occupational competence and qualifications. Teoksessa Nijhof, W. J. & Streumer, J. N. (toim.) Key Qualifications in Work and Education.. Kluwer Academic Publisher. Dordrecht, 39-50.
- Eraut, M. 1994. Developing professional knowledge and competence. Falmer Press. London.
- Eteläpelto, A. (1992) Tulevaisuuden asiantuntijuuden kehittämiseen. Teoksessa Ekola, J. (toim.) Johdatusta ammattikorkeakoulupedagogiikkaan. WSOY. Helsinki, s. 19-41.
- Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (1999) Oppiminen ja asiantuntijuus: työelämän ja koulutuksen näkökulmia. WSOY. Juva.
- Fuller, S. (2002) Knowledge Management Foundations. Butterworth - Heinemann. Boston.
- Habermas., J. (1976) Tieto ja intressi. Teoksessa Tuomela, R. & Paloluoto. I. (toim.) Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet. Gaudeamus. Helsinki, 118-141.
- Hansen, M. T., Nohria, N. & Tierney, T. (2001) What's your Strategy for Managing Knowledge. Harvard Business Review on Organizational Learning, s. 61 - 86.
- Hövels, B. (1998) Qualifications and labour markets: institutionalisation and individualisation. Teoksessa Nijhof, W.J. & Streumer, J. N. (toim.) Key Qualifications in Work and Education.. Kluwer Academic Publisher. Dordrecht, 51 - 62.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. (2000) Oppiminen työssä ja työyhteisössä. WS Bookwell Oy. Juva.
- Krog von G. & Roos, J. (1996) Arguments on Knowledge and Competence. Teoksessa von Krogh, G. & Roos, J. (toim.) Managing Knowledge. Perspectives on cooperation and competition. Sage Publications. London, 100-115.
- Lave, J. & Wenger, E. (1999) Legitimate Peripheral Participation in Communities of Practice. Teoksessa McCormick, R. & Paechter, C. (toim.) Learning & Knowledge. Paul Chapman Publishing. London, 21 - 35.
- Lehtonen, T., J. (2002) Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen tiedekunta. Ammattikasvatus. Acta Universitatis Tampensis 867. Tampereen yliopistopaino. Tampere.
- Nonaka I. & Takeuchi H. (1995) The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press. New York.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998) The concept of "Ba". Building a foundation for Knowledge Creation. California Management Review 40 (3), 40 - 53.
- Nijhof, W.J. (1998) Qualifying for the future. Teoksessa Nijhof, W. & Streumer, J. N. (toim.) Key Qualifications in Work and Education. Kluwer Academic Press. Dordrecht, 19-38.
- Otala, L-M. (1999) Oppimisen etu- kilpailukyky muutoksessa. WSOY. Juva.
- Rissanen, R. (2003) Työelämälähtöinen opin- näytetyö oppimisen kontekstina. Fenomenografisia näkökulmia tradenomien oppinnäytetyöhön. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

- Kasvatustieteen tiedekunta. Ammattikasvat-  
tus. Acta Universitatis Tampereensis 970.  
Tampereen yliopistopaino. Tampere.
- Roth, W.-M. (1999) *Authentic School  
Science: Intellectual Traditions*. Teoksessa  
McCormick, R. & Paechter, C. (toim.)  
*Learning & Knowledge*. Paul Chapman  
Publishing. London, 6 - 20.
- Ruoholinna, T. (2000) *Koulutus vai kokemus?  
Työtaitojen oppiminen opetuksen- ja kau-  
pan aloilla*. Turun yliopiston kasvatustietei-  
den tiedekunnan julkaisuja A:192. Turun  
yliopiston kasvatustieteiden laitos. Turku.
- Ruohotie, P. (2000) *Oppiminen ja ammatillinen  
kasvu*. WS Bookwell Oy. Juva.
- Ruohotie, P. (2002) *Kvalifikaatioiden ja kompe-  
tenssien kehittämisen ammattikorkeakou-  
lun tavoitteena*. Teoksessa (toim.) Liljander  
Juha-Pekka. *Omalla tiellä*. Ammattikorkea-  
koulut kymmenen vuotta. Edita Prima Oy.  
Helsinki, s. 108-127.
- Schön, D. A. (1987) *Educating the Reflective  
Practitioner. Toward a New Design for  
Teaching and learning in the Professions*.  
Jossey-Bass Publisher. San Francisco.
- Senge, P. (1990) *The fifth discipline. The art  
and practice of the learning organization*.  
Doubleday. New York.
- Senge, P. (1994) *The fifth discipline fieldbook.  
Strategies and tools for building a learning  
organization*. Nicholas Brealey Publishing.  
London.
- Steward, T. A. (1998) *Intellectual Capital.  
The new wealth of organizations*. Nicholas  
Brealey Publishing. London.
- Stähle, P. & Grönroos M. (1999) *Knowledge  
management – tietopääoma yrityksen kil-  
pailutekijänä*. WSOY. Porvoo.
- Stähle, P. & Laento K. (2000) *Strateginen  
kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja  
ylivoimaan*. WSOY. Porvoo.
- Sveiby, C. E. (1997) *The new organizational  
wealth. Managing & measuring knowledge-  
based assets*. Berrett-Koehler Publishers.  
San Francisco.
- Säljö, R. (1996) *Mental and Physical Artifacts  
in Cognitive Practices*. Teoksessa Reimann,  
P. & Spada, H. (toim.) *Learning in humans  
and Machines. Towards an Interdisciplinary  
Learning Science*. Elsevier Science.  
Oxford, 83 - 96.
- Thompson, L.L., Levine, J.M. & Messick, D.M.  
(1999) *Shared Cognition in Organizations.  
The Management of Knowledge*. Lawrence  
Erlbaum Associates Publishers. London.
- Tynjälä, P. (1999) *Towards expert knowledge?  
A Comparison between a Constructivist  
and a Traditional Learning Environment  
in University*. University of Jyväskylä.  
Jyväskylä.
- Viitala, R. (2003). *Osaamisen johtaminen  
esimiestyössä*. Väitöskirja. Liiketaloustiede  
44. *Johtaminen ja organisaatiot*. Universitas  
Wasaensis 109. Vaasan yliopistopaino.  
Vaasa.
- Wenger, E. C. & Snyder, W. R. (2001) *Com-  
munities of Practice. The Organizational  
Frontier*. Harvard Business Review on  
*Organizational Learning* (79), 1 - 20.
- Zimmerman, B. J. & Paulsen, A. S. (1995)  
*Self-Monitoring During Collegiate  
Studying: an Individual Tool for Academic  
Self-regulation*. Teoksessa Pintrich, P. R  
(toim.) *Understanding self-regulated  
Learning. New Direction for Teaching and  
Learning*. No. 63.. Jossey-Bass Publishers.  
San Fransisco, 13 - 27.