

Ydinosaaminen asiantuntijan organisaatiokäyttämisen johtajana

Antti Syväjärvi & Jari Stenvall

ABSTRACT

Core competence leads the organizational behavior of an expert

Introduction. The administrative science is usually by some means focused on organizational structure, process or behavior. Human activity and behavior are guided in many ways. Usually an expert has the vital position in organization. Hence, in order to boost the efficiency of an organization the basics of organizational behavior should not be ignored. The purpose of this study is fundamentally to describe and characterize the organizational behavior of an expert.

Methodology. Several methods were used to maximize the reliability of research. The data were collected using individual and group interviews, interpersonal communication and the method of content analysis. The phenomenon of human organizational behavior is scrutinized from the viewpoint of the Finnish health care professionals.

Results. According to the present results, organizational behavior of an expert can be described by four major factors. Thus, core competence, organizational competence, behavioral self-management and goal setting were found crucial elements to explain organizational behavior of an expert. An expert operates different ways by using these main factors while giving work contribution for the use of organization.

Conclusions. Each factor has its own significance, but it seems that core competence of a certain expertise field plays the major role in organizational behavior. Organizational behavior seems to have a cognitive background which can be well controlled by organizational trust, leadership and knowledge management.

The factors are well known, but not sufficiently executed in organizations.

Key Words: organizational behavior, core competence, organizational trust, leadership

JOHDANTO

Julkisessa hallinnossa keskeisenä toiminnan perustana on asiantuntemus. Taustalla on oletamus, että asiantuntemus eli henkilön korkeasteiset tiedot ja taidot ohjaavat toimintaa ja tekemistä. Asiantuntija osaa muita paremmin ratkaista monimutkaisia ongelmia ja vaikutukset näkyvät korkeana toiminnan laatuna. Lopputuloksena on ideaalisti julkisten organisaation menestyminen ja oikeutus.

Yksilötasolla asiantuntemuksen vaikutukset syntyvät siitä, että asiantuntemus heijastuu henkilön tapaan tarkastella, analysoida ja tulkita todellisuutta. Tämä vaikuttaa käyttäytymiseen eli siihen, millä tavoin henkilö tekee työssään ja toiminnassaan valintoja. Gibsonin ym. (2002, 10-12) mukaan yksilön suoriutuminen onkin organisaation suoriutumisen perusta. Tästä näkökulmasta yksilön käyttäytymisen tunteminen on keskeistä mm. tehokkaalle johtamiselle.

Yleiseen organisaatiokäyttämiseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu suhteellisen paljon ja eri painotuksin. Eräänä käyttäytymisen selittäjänä on pidetty ihmisen odotuksiin perustuvia malleja (Vroom 1964; Robbins 1986). Tällöin ihmisen käyttäytymistä ohjaavat preferenssien mukaiset valinnat eri käyttäytymisvaihtoehtojen väliltä, ts. odotus on tavallaan valinnan todennäköisyys. Schein (1988) puolestaan on esittänyt, että organisaatiolla ja yksilöllä on keskenään ns. psykologisia sopimuksia joiden varaan rakennetaan odotukset ja toiveet yhteisestä toiminnasta. Organisaatiokäyttämistä voidaan kuvata myös

ihmisen sisäisenä/ulkoisena voimana tai motivaationa, jolloin yksilön käyttäytymistä säätelee tasapaino sisäisen ja ulkoisen palautteen välillä (Deci 1980). Locke (1982) puolestaan on esittänyt, että ihmisen päämäärät ohjaavat käyttäytymistä. Tällöin ihminen tekee ja valitsee itselleen sopivia päämääriä käyttäytymisen ollessa palaute tuotetusta tavoiteasettelusta. Päämäärät voidaan siten nähdä motivoivina tekijöinä, jolloin käyttäytymisheijaste syntyy mm. päämääriin sitoutumalla ja niitä selkiyttämällä (Lee ym. 2000).

Käyttäytymisessä huomiota onkin kiitettävä yksilöihin ja heitä ohjaaviin periaatteisiin. Asiantuntemus, vaikkapa tietoteknologinen tai lääketieteellinen osaaminen, luo osaltaan yksilölle sääntöjä. Ne ovat yleisiä ohjeita siitä, kuinka toimijoiden tulee menetellä erilaisissa tilanteissa (Harisalo ja Stenvall 2002, 30). Psykologisesta näkökulmasta käyttäytymistä ohjaavat säännöt ovat luonteeltaan ennen kaikkea yksilöllisiä ja henkilökohtaisia. Perinteisesti ihmisen käyttäytymistä on ymmärretty persoonallisena ja sisäisesti ihmiseen liittyvänä, eräänlaisena luonnollisena toimintakoodina tai kehittymisen tuloksena (mm. Freud 1927; Maslow 1970; Winnicott 1992). Henkilökohtaiset säännöt ovat ratkaisuja yksilön kohtaamiin, kokemuksiin ja ratkaisemiin ongelmiin. Yksilön käyttäytymiseen vaikuttavat luonnollisesti myös sosiaaliset säännöt. Niissä on kysymys siitä, että ihmiset omaksuvat tietyt säännöt heitä koskevin ratkaisuin. (Vanberg 1994, 19.) Kysymys voi olla esimerkiksi ammattikuntaehtaisista periaatteista tai käyttäytymistä ohjaavista yhteisöllisistä periaatteista. Usein voi olla käytännössä vaikea erottaa sitä, ovatko säännöt ja niiden taustalla olevat periaatteet yksilöllisiä tai sosiaalisia. Oleellisempaa on, että sääntöjen hallinta ja niiden noudattaminen toiminnassa eli käyttäytymisessä on ihmisille osa heidän identiteettiään ja siksi säännöt ovat myös merkittävä osa ihmisten ammattitaitoa ja osaamista.

Tässä artikkelissa olemme kiinnostuneita säännöistä, jotka ohjaavat asiantuntijaa tulkitsemaan todellisuutta ja sitä koskevia merkityksiä. Tällaisista tekijöistä muodostuu asiantuntijan yksilökohtainen ydinosoaminen, joka vaikuttaa käyttäytymiseen. Ydinosoamista (core competence) on usein esitetty ja analysoitu organisaation kilpailukykyä sekä samalla koko organisaatiota kuvaavana tekijänä (Hamel ja Prahalad 1994). Sen sijaan vähemmälle huomiolle on jäänyt tässä artikkelissa kohteena oleva henkilö-

kohtainen yksilökompetenssi. Yksilösidonnainen kompetenssi viittaa asiantuntijan keskeisimpään osaamiseen ja osaamisvaatimukseen tietyissä työtehtävissä (Marshall 1992). Kompetenssilla on ydinosoamisen luonne eli se osoittaa, mitä henkilö voi tehdä. Kompetenssi voidaan lisäksi nähdä myös yksilöllisenä ihmisen esim. asiantuntijan käyttäytymiseen liittyvänä ominaisuutena. Klemp (1980) muotoilee henkilökohtaiset kompetenssit henkilölle ominaisena piirteinä, jotka välittyvät mm. tehokkaina ja ylivertaisina työsuorituksina. Piirteet edustavat motiveja, luonnetta, taitoja tai esim. sosiaalisia rooleja. Kompetenssi on siten lähes rinnasteinen käsite ydinosoamiselle. Kompetenssi on lisäksi myös sarja tai kuvaus ominaisuuksia ja piirteitä, kun taas ydinosoaminen viittaa paremminkin syvälliseen tietoon, todelliseen taitoon, substanssin hallintaan ja aitoon pätevyYTEEN.

Tässä tutkimuksessa keskitytään asiantuntijan organisaatiokäyttäytymiseen ja hänen organisaatiotoimintaa ohjaaviin keskeisimpiin osatekijöihin. Asiantuntijan organisaatiokäyttäytymistä selvitetään toimintamallilla, joka huomio yksilön konkreettiset osaamisalueet, toimintaa ohjaavat organisaatiolliset perustekijät sekä muut ehkä epäsuoremmat tekijät. Substanssin mukainen ydinosoaminen organisaatiokäyttäytymiseen vaikuttavana osatekijänä on erityisen mielenkiinnon kohteena. Johtopäätöksissä esitetään toimintamallin tarkempaa analyysia sekä joitakin varteenotettavia keinoja tai osaratkaisuja, joita tulisi hyödyntää mm. henkilöjohtamisessa tehokkaamman ja organisaatiota paremmin palvelevan asiantuntijajoukon varmistamiseksi.

TUTKIMUKSEN TAUSTA

Tutkimuksessamme keskitymme sosiaali- ja terveyssektorin asiantuntijoihin. Sektorin toimialue on laaja ja sen ammatillinen toiminta edellyttää monenlaista asiantuntijapalvelua, jota asiantuntijat toteuttavat yksin ja yhdessä toimialansa puitteissa. Asiantuntijatoimintaa ohjataan erilaisten lakien ja asetusten (mm. L 559/1994; A 564/1994; L 5785/1992; L 85/1996) sekä eritasoisin suosituksien avulla (Sosiaali- ja terveysministeriön ohjauksesta Oulasvirta, Ohtonen ja Stenvall 2002). Kunnat puolestaan huolehtivat toimialan lakisääteisten palvelujen järjestämisestä apunaan yksityinen terveydenhuolto (L

152/1990, A 744/1990).

Tutkimuksemme aineisto perustuu opetusministeriö vuonna 2000 käynnistämään hankkeeseen, jonka tarkoituksena oli terveysalan koulutuksen yhdenmukaistaminen ja eheyttäminen valtakunnallisella tasolla. Tavoitteeksi asetettiin myös mm. terveysalalla toimivien asiantuntijoiden osaamisen (kompetenssiherkkyyden) analysointi ja määrittäminen. Suomalaisen terveysalan koulutuksen yhteiskunnallisena päätehtävänä on tuottaa osaavia asiantuntijoita, jotka turvaavat väestölle valtakunnallisesti yhdenvertaiset ja potilasturvallisuuden takaavat laadukkaat terveyspalvelut (Opetusministeriön julkaisu 2001). Terveysalan asiantuntijoiden yksilöllinen laatuosaaminen voidaan nähdä em. laatupalveluidean toteutumisen pääehtona. Asiantuntijaosaamisen analysointi ja laadinta oli varsin mittava prosessi, joka edellytti eri alojen toimijoiden pitkäjänteistä yhteistyötä. Hankkeen takana olivat opetusministeriön lisäksi mm. sosiaali- ja terveysministeriö, Terveydenhuollon oikeusturvakeskus ja Suomen kuntaliitto.

Hankkeessa terveysalan eri alojen edustajat ja työelämän asiantuntijat laativat terveysalalle yhteistyössä asiantuntijoiden tutkintomikekohtaiset osaamiskuvaukset. Hankkeessa toimivat johtoryhmä, terveysalan tutkintomikekohtaiset työryhmät ja etenkin näiden keskuudesta nimettyjen asiantuntijapuheenjohtajien ydintyöryhmä. Korkeakoulut nimesivät edustajia tutkintokohtaisiin työryhmiin ja terveysalan verkosto nimesi ryhmien puheenjohtajat. Johtoryhmän tehtäväksi annettiin projektiryhmän ohjaaminen, koko hankkeen etenemisestä huolehtiminen ja laadittujen osaamiskuvausten hyväksyminen. Työryhmien tehtävänä oli työelämän asiantuntijoiden, opiskelijoiden ja muiden tahojen asiantuntemuksen hyödyntäminen asiantuntijaosaamisen määrittelyssä (Opetusministeriön julkaisu 2001, 5).

Opetusministeriön hankkeen varsinaisina vetäjinä olivat työryhmien puheenjohtajat, jotka vetivät toimialakohtaisia osaprojekteja. Suomalaisen sosiaali- ja terveydenhuollon julkisen palvelujärjestelmä, yksityisen sektorin palvelutuottajat ja muiden sidosryhmien asiantuntijat osallistuivat myös tiiviisti prosessiin. Asiantuntijan organisaatiokäyttämisen kuvaus, toiminta- ja vastuualuekartoitukset sekä mm. asiantuntijoiden ydinosaamisprofiilit syntyivät erilaisten analyysien, paneelikeskustelujen, kyselyjen, haastattelujen ja asiantuntijaseminaarien avulla. Tämän

tutkimuksen menetelmällisessä toteutuksessa ja tulosten analyysissä on systemaattisesti hyödynnetty tieteellisiä metodeja sekä em. osatekijöiden summauksia. Niistä enemmän seuraavaksi.

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää ja analysoida tekijöitä, jotka vaikuttavat keskeisimmin asiantuntijan organisaatiokäyttämiseen. Lisäksi tutkitaan asiantuntijan osaamisen jakautumista ja etenkin ydinosaamisen (core competence) merkitystä yksilön organisaatiokäyttämässä. Analysoimme artikkelissa erityisesti terveydenhuollon ammattiharjoittajien monikerroksista osaamista asiantuntijan organisaatiokäyttämistä ohjaavina tekijöinä. Monikerroksisuus viittaa oman erityisalan laaja-alaiseen asiantuntemukseen sekä toiminnan yhteisten lähtökohtien tunnistamiseen.

Tutkimuksen pää- ja alaongelma voidaan muotoilla seuraavasti:

1. Mitkä tekijät ensisijaisesti johtavat ja ohjaavat asiantuntijan organisaatiokäyttämistä?

1.1 Mikä on ydinosaamisen merkitys asiantuntijan toiminnassa?

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettävä empiirinen osa on rakentunut monitahoisena ja -tasoisena yhteistyöprosessina kouluttajien, työelämän, opiskelijoiden, alan ammattilaisten ja ammattijärjestöjen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon viranomaisten kesken. Nämä terveysalan eri ammattialojen edustajat (n1=211) kartoittivat terveysalan yhteistä asiantuntijaosaamista ja olivat myös rakentamassa mm. oman asiantuntija-alansa ydinosaamisprofiileja ja toimintamalleja. Kohdennetussa empiriassa osaamisen selvityksen tutkimusjoukkona olivat optometrian alan asiantuntijat, jotka johtavat ja edustavat suomalaisia näönhuollon ja optiikan asiantuntijapalveluja. Tutkimuksessa organisaatiokäyttämistä ja ydinosaamista tutkittiin lisäksi teemahaastatteluin (n2=8) ja ryhmähaastattelulla (n3=6). Teemahaastattelu (Eskola ja Suoranta 1996, 65) tehtiin alan kansallisille huippuosaajille, joilla oli monipuolinen näkemys tämän päivän ja tulevaisuuden asiantuntijatyöstä sekä osaamishaasteista. Teemahaastattelujen lisäksi tehtiin myös ryhmähaastattelu (Grönfors 1992, 109; Sulkunen 1992, 264), jolloin tutkimusjoukolla oli

edelleen mahdollisuus paitsi analysoida ydinosaamista niin myös määrittellä laajasti asiantuntijakäyttäytymistä. Saatuihin tutkimusaineistoihin tehtiin sisällön analyysi (Chi 1997; Neuendorf 2002) kuvaamaan organisaatiokäyttäytymistä ja asiantuntijan osaamista. Sisältöä kuvaava luokitus laadittiin sekä tutkimusaineiston että teoreettisen käsitteellistämisen fuusiona hyödyntäen lähinnä induktiivista tutkimusotetta. Tutkimustulokset ja johtopäätökset keskittyvät asiantuntijan organisaatiokäyttäytymisen hahmottamiseen ja ammatillisen ydinosaamisen huomiointiin ko. kontekstissa. Varsinaisen tutkimusintressin ja empirian oheistuotteena syntyi lisäksi ydinosaamisprofiili ko. asiantuntijaalalle (Syväjärvi 2001).

TUTKIMUSTULOKSET

Asiantuntijan organisaatiokäyttäytymistä ohjaavat tekijät voidaan purkaa tulosten muodossa neljään pääryhmään, joista ensimmäisenä ja samalla keskeisimpänä asiantuntijan organisaatiokäyttäytymistä selittävänä pääryhmänä tuli esiin asiantuntijan sisällöllinen eli substanssin ydinosaaminen. Tutkimushaastattelujen tulokset osoittivat selvästi, että asiantuntija nähdään ensisijaisesti oman substanssinsa ja oman ydinosaamisensa hallitsija. Jäljempänä esitettävät muut organisaatiokäyttäytymistä ohjaavat pääryhmät nähtiin toki merkityksellisinä, mutta ei niinkään ensisijaisina asiantuntijan toiminnalle. Tästä oli osoituksena mm. se, että ammattialakohtaisessa osaamisprofiilimäärittelyssä koko tutkimusjoukon (n2=8) lähtökohdaksi ja pääkriteeriksi muotoutui-kin asiantuntijan ammatin harjoittamisen kannalta keskeisten, jopa yksittäisten ydinosaamistehtävien määrittely. Tätä ilmiötä edelleen kuvaavasti sekä teemahaastattelussa että ryhmähaastattelussa tuli esille mm. kuinka:

"Todellista osaamista on se, että asiantuntija osaa tehdä kunnolla omia varsinaisia töitään."

"Ydinosaaminen on vastuuta tehdystä asiantuntijatyöstä, vastuuta tekijälle itselleen ja myös osaamisen hyödyntäjälle."

"On osattava vastata ratkaisuihista itsenäisesti ja tarvittaessa delegoida tehtäviä muille työntekijöille toimittaessa ryhmän jäsenenä tai vastuullisena esimiehenä."

Induktiivisen tutkimusotteen ja kvalitatiivisen sisällön analyysin mukaisesti teemahaastattelusta rakennettiin ko. ammattialalle asiantuntijan ydinosaamisprofiili, jossa asiantuntijan ydinosaaminen rakentuu eri pääkategorioihin erilaisten osaamistehtävien pohjalta. Tutkimusjoukko määritteli mm. optometrian asiantuntijan toiminta- ja vastuu alueen sekä erilaisesta ammatillisesta ydinosaamisesta (kolme osaamisaluetta) koostuvan ammatillisen osaamisen. Tutkimusjoukon jäsenet korostivat asiantuntijan toiminnan ja täten käyttäytymisen autonomisuutta. Asiantuntijavalta professionaalisenä toimintavaltana nähtiin keskeisenä työtä ja asiantuntijan toimintaa ohjaavana elementtinä. Erityisesti korostui asiantuntijan mahdollisuus paitsi itse tehdä ja vastata niin myös delegoida työtehtäviä muille.

Teemahaastattelut siis toivat esille asiantuntijan substanssiorientoituneisuuden, jolloin hänen keskeisintä osaamista ovat lähimpänä asiakoh- taista sisältöä olevat tiedot ja taidot. Täten korostui, kuinka sisällöllinen ydinosaaminen nähtiin asiantuntijan toiminnassa muita pääryhmäteki- jöitä keskeisempänä. Täydentävä ryhmähaas- tattelu (n3=6) osoitti kuitenkin myös laajemman näkemyksen asiantuntijan toimintaan. Pelkästä substanssisidonnaisuudesta laajentui siten näkö- kulma, jolloin substanssisidonnaisen ydinosaami- sen pieniksi osa-alueiksi muodostuivat myös varsinaisesti myöhemmin toisena pääryhmänä esitettävät asiantuntijan yhteisölliselle osaami- selle tyypilliset piirteet. Esille nousivat yhteisöl- listä osaamista keskeisesti ohanneet arvot ja etiikka, joiden mukaan substanssiorientoitunut asiantuntija myös

"...toimil substanssityössään alan eettisten sää- n- töjen ja terveydenhuollon yleisten eettisten periaat- teiden mukaisesti ja edistää tekemillään ratkaisuilla potilaan terveydellistä hyvinvointia..."

Täten tutkimusjoukko todennäköisesti hahmotti kokonaisvaltaisemmin ja vähemmän substanssiorientoituneena ammattialansa asiantuntijan osaamista. Yhteisölliselle osaamiselle ominaisten piirteiden osittainen tunnistaminen ydinosaami- senä osoitti, että asiantuntijan eri osaamisalueet ovat keskenään paitsi synergisiä niin myös aina- kin jonkin verran päällekkäisiä. Tutkimusjoukon jäsenet voimakkaasti korostivat ydinosaamistai- toja mutta samanaikaisesti kaipasivat mahdol- lisuuksia jaettuun asiantuntijuuteen sekä tätä tukevia yhteistoiminnallisia pelisääntöjä.

Toisena pääryhmänä käsitellään yhteisöllinen asiantuntijaosaaminen (organizational competence). Tällä tarkoitamme ydinosaamista, joka liittyy toimintaan toisten toimijoiden kanssa eli yhteistoiminnallista ydinosaamista. Tulosten mukaan (n1=211) terveysalan asiantuntijoiden keskeisimmäksi yhteisölliseksi osaamiseksi kohoavat monipuolinen asiantuntijaosaaminen, johtamistaidot, suunnittelutaidot, kehittämistaidot ja kansainvälisyystaidot. Monipuolinen asiantuntijaosaaminen viittaa asiantuntijan kriittiseen ajatteluun, ammatilliseen vastuuseen ja itsenäiseen päätöksentekoon. Asiantuntijat ovat autonomisia ammatinharjoittajia, joilla usein on vastuu ja valta läpi koko asiantuntijuutta edellyttävän työprosessin. Johtamisosaaminen keskittyy työn, tiimin ja työyhteisön strategiseen hallintaan. Suunnittelutaidoilla tarkoitetaan paitsi toimintamallien rakentamista niin myös kykyä ennakoita ja analysoida tulevaisuutta siinä tapahtuvien muutosten suhteen. Kehittämisessä tarvitaan asiantuntijan innovatiivista työtettä, tietämystä toimintaa ohjaavista arvoista ja normeista sekä ihmis-suuhde- ja yhteistyötaitoja. Yhteisöllistä osaamista on myös kyky verkostoitua organisaation tasolla sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla synergian tuottamiseksi jaetulla asiantuntijuu-della. Tällöin mm. tietoteknologiset osaamisvalmiudet ja -toimintamallit korostuvat yhteisöllisenä osaamisena. Yhteisöllistä asiantuntijatoimintaa kuvaavat mm. seuraavat esille tulleet näkökohdat, joiden mukaan asiantuntija:

"Osaa vastuullisesti luoda ja ylläpitää luottamuksellisia ja pitkäjänteisiä palvelusuhteita."

"Omaa hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot ja hallitsee asiakkaidensa ohjaamisen lisäksi asiakasyhteisöjen jäsenten, henkilöstön ja opiskelijoiden opettamisen ja ohjaamisen."

"Osaa luoda verkostosuhteita ja toimia aktiivisessa yhteistyössä toisten ihmisten ja organisaatioiden kanssa."

"Osaa arvioida ja kehittää työyhteisön toimintatapoja ja henkilöstösuhteita sekä johtaa organisaation toimintaa kokonaisvaltaisesti."

"Hallitsee valmiudet kansainväliseen ja monikulttuuriseen toimintaan."

Yhteisöllinen asiantuntijaosaaminen edellyttää jatkuvaa kykyä toimia, motivoitua ja sitoutua omaan yhteisölliseen asiantuntijuuteen, joka puolestaan heijastuu työhön omistautuneisuutena yleisenä asiantuntijakäyttäytymisenä. Tulosten taustalla vaikuttavat myös potilasturvallisuus ja terveysalan saumattomat palveluketjut, jotka edellyttävät toiminnan yleistä laadunhallintaa, jatkuvaa uuden tiedon hankintaa sekä ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen liittyvää yhteisöllistä osaamista. Asiantuntijan yhteisöllistä käyttäytymistä ohjaavat myös konkreettisten yleisten asiantuntijataitojen taustalla olevat organisaatiota ja työtä ohjaavat arvot, normit sekä etiikka. Eettisyys, arvot ja normit ovat rinnasteisia minkä tahansa organisaation vastaaville julkilausumille. Laadukas yhteisöllinen osaaminen viittaakin koko toimintajärjestelmän hyvään tuntemukseen, jolloin mm. synergisten lähiammattien tunnistaminen ja niiden osaamisen hyödyntäminen korostuu. Yhteisöllinen osaaminen voidaan nähdä kollektivistisena käyttäytymisenä, osaamisena ja suhtautumisena organisaatioon.

Kolmantena organisaatiokäyttäytymistä ohjaavana pääryhmänä korostui asiantuntijan itsehallinta (behavioral self-management, BSM). Itsehallinta viittaa organisaation asiantuntijan omaan kognitiiviseen kykyyn suhtautua, kohdata ja kokonaisvaltaisesti käsitellä asiantuntijatyössä ilmeneviä momenteja. Itsehallinta on varsin piilevää, mutta heijastuu toiminnassa kontrollivälineenä. Kysymys on siten psykologisen itsekontrollin osaamisesta ja itsensä hallitsemisesta siten, että asiantuntijatyössä tehdyt valinnat tuottaisivat asetettujen lähtökohtien mukaisia onnistumisia. Tulokset sekä yhteisöllisen osaamisen (n1=211) että substanssin ydinosaamisen (n2=8, n3=6) näkökulmista osoittivat asiantuntijan itsehallinnan toimivan etenkin omien tavoitteidensa ja mieltymystensä mukaisesti eli eritoten varsin itsekokeskeisesti. Asiantuntija voidaan edelleen nähdä käyttäytyjänä, jolla on primaari asiantuntijavalta ja -oikeus tehdä valintoja lähtien pääasiassa omista perspektiiveistä. Itsehallinta on siten sitä nimenomaista kontrollia ja automaatiopalvelua ensisijaisesti asiantuntijaa varten. Tässä yhteydessä viitataan asiantuntijan aitoon ja syvälliseen itsehallintaan suhteessa ympärillä oleviin organisaatioasetelmiin ja työssä odotettaviin muutoksiin. Itsehallintaa osoittavat vahvasti esille tulleet tulokset:

"Asiantuntija toimii ja tekee päätöksensä itsenäisesti, luottaen omaan ammattitaitoonsa."

"...tunnistetaan omat kyvyt ja valmiudet tuottaa asiantuntijapalveluja muuttuvissa toimintaympäristöissä."

"...tunnistaa itsessään työskentelyä estävät tekijät ja pyrkii rakentamaan vuorovaikutukseen..."

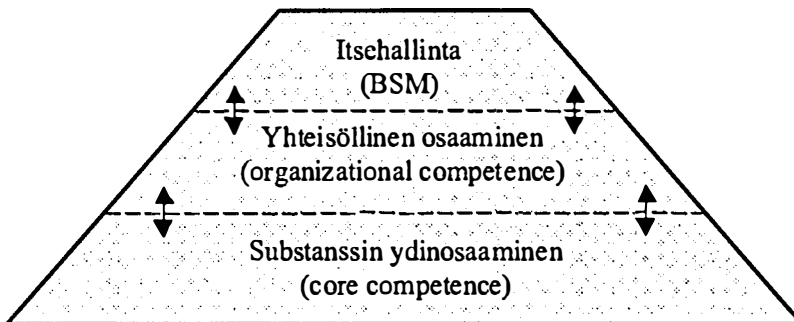
Tutkimuksessa korostunut itsehallinta osoittaa lisäksi sen, että asiantuntijan organisaatiokäyttäytyminen on tietoisia strategisia valintoja sisältävää ja laskelmoivaa toimintaa suhteessa ympäröivään organisaatioon. Itsehallintaa voidaan pitää asiantuntijan individualistisena osaamisalueena, joka toimii psyykkisenä kontrollina asiantuntijatyössä. Siten käyttäytymistä ohjaa konkreettisten osaamisten lisäksi vahvasti asiantuntijan itselleen rakentamat suunnitelmat, psyykkisperusteiset arvojärjestelmät ja niiden hyödyntämisen sisäinen valmius. Tutkimuksen mukaan itsehallinnalla voidaan nähdä selvä yhteys yhteisölliseen osaamiseen, koska niitä yhdistävät kognitiiviset rajapintataidot kuten ihmissuhdetaidot, viestintätaidot ja vuorovaikutusosaaminen. Itsehallinta osaamisen ja käyttäytymisen yhtenä elementtinä edellyttää myös asiantuntijaan vaikuttavien organisaation ulkopuolisten tekijöiden huomioimista. Tässä tutkimuksessa organisaation ulkopuoliset käyttäytymistä ja toimintaa ohjaavat tekijät on tietoisesti rajattu tarkastelun ulkopuolella.

Ensimmäiset kolme pääryhmää muodostavat rungon asiantuntijan kokonaisosaamiselle, joka voidaan summata kuvion 1 mukaisesti. Täten substanssin ydinosaaminen tarkoittaa asiantun-

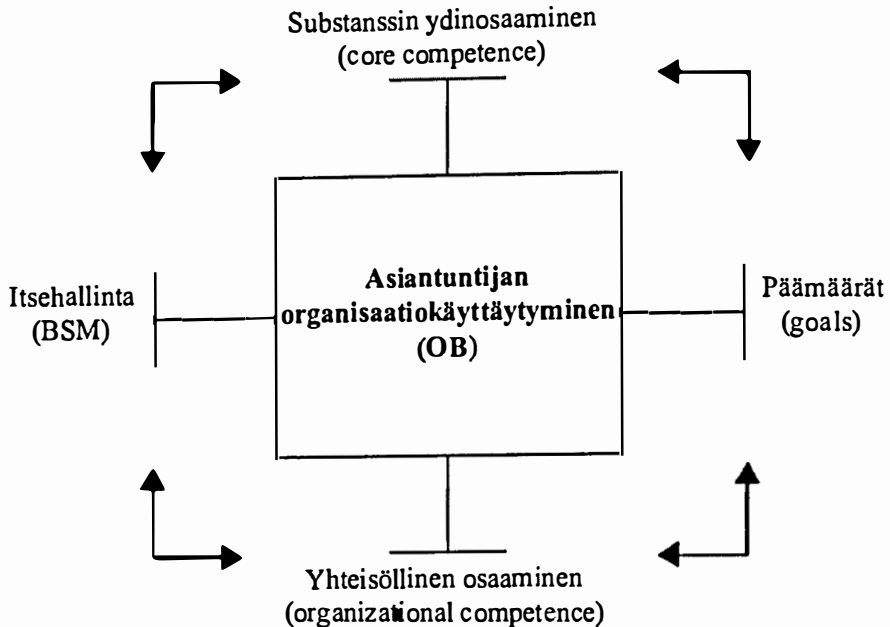
tijan keskeisintä substanssisidonnaista ammatiosaamista ja osaamisvaatimusta organisaation työtehtävissä. Yhteisöllinen osaaminen puolestaan viittaa niihin osaamistaitoihin, joita asiantuntijalla on keinoina organisaatiossa toimimiseen. Itsehallinta viittaa asiantuntijan enimmäkseen itsensä kontrolloimaan kognitiiviseen käyttäytymiseen ja osittain myös ammatilliseen autonomiaan, jotka molemmat ohjaavat ja antavat itsesääntelyyn perustuvan oikeuden tehdä tapauskohtaisia menettelyvalintoja.

Kuvion 1 mukaan merkityksellisin tekijä asiantuntijan osaamisessa on varsinaisen substanssin ydinosaaminen. Substanssin ydinosaaminen muodostaa asiantuntijan osaamiselle perustan, jota potensoi sekä asiantuntijan yhteisöllinen osaaminen että hänen itsehallinta- ja kontrolli. Osatekijät voidaan tulosten perusteella erotella, mutta ne ovat todellisuudessa toisiaan täydentäviä kuten nuolet osoittavat. Tutkimuksen mukaan nämä kolme osatekijää eivät pysty kuitenkaan riittävän kokonaisvaltaisesti kuvaamaan asiantuntijan organisaatiokäyttäytymistä eli varsinaisia työ- ja organisaatiotoiminnan tuottamia heijasteita.

Haastatteluilla saadut tulokset ($n_2=8$, $n_3=6$) asiantuntijan organisaatiokäyttäytymisestä etenkin itsehallinnan osalta sekä vertailut yhteisölliseen käyttäytymiseen ($n_1=211$) johtivatkin tarkempaan toiminnan analyysiin. Asiantuntijan käyttäytyminen nähtiin varsin tavoiterationaalisenä, jolloin neljänneksi organisaatiokäyttäytymistä ohjaavaksi pääryhmäksi nousi päämäärä (goal). Päämäärällä viitataan tässä yhteydessä sekä ihmisen tapaan oman todellisuuskäsityksensä pohjalta että organisaation tapaan omien toiminta-ajatustensa pohjalta asettaa tavoitteita.



Kuvio 1. Asiantuntijan toimintaa määrittelevät keskeiset osatekijät. ($n_1=211$, $n_2=8$, $n_3=6$)



Kuvio 2. Asiantuntijan organisaatiokäyttäytymistä johtavat tekijät. (n1=211, n2=8, n3=6)

Ydinosaamista ohjaa ja toisaalta se tuottaa konkreettisia tavoitteita, ohjeistuksia ja suosituksia. Lähtökohtaisesti asiantuntijatoiminnan taustalla on varsin voimakas rationaalinen ajattelu. Rationaalisuutta vaati toki voimassa olevat lait ja asetukset, vaikkakin säädösten merkitys ydinosaamisen kokonaisuudessa on todellisuudessa suhteellisen marginaalinen. Vastaavasti toiminnan taustalla yhteisöllisessä osaamisessa ovat organisaation asettamat tavoitteet, arvot ja normit. Itsehallinnan puolella omien tavoitteiden lisäksi kysymys on lähinnä eettis-moraalinen eli asiantuntijan käsitystä hyvästä ja pahasta tai oikeasta ja väärästä toiminnasta. Tutkimustulokset ja käyttäytymisen lainalaisuudet huomioiden asiantuntijatyössä korostuivat tavoiterationaalit menettelyt. Täten päädyttiin asiantuntijan organisaatiokäyttäytymistä (organizational behavior, OB) selittävään toimintamalliin:

Kuvion 2 mukaisesti asiantuntijan organisaatiokäyttäytyminen on riippuvainen ammatillisesta ydinosaamisesta, yhteisöllisestä osaamisesta, itsehallinnasta ja päämääristä. Substanssin ydinosaaminen on todennäköisesti keskeisin yksittäinen osatekijä ja täten organisaatiokäyttäytymisen hallitseva elementti. Sisällöllinen ydinosaaminen

ja yhteisöllinen osaaminen ovat kompetensseja, jotka kuvaavat asiantuntijan käyttäytymiseen vaikuttavia konkreettisia osaamisalueita. Sen sijaan itsehallinta ja päämäärä ohjaavat ja välittyvät epäsuorina, usein piilevinä tekijöinä linjaten vahvasti asiantuntijan toimintaa. Päämäärät ja mielekkäät tehtävät (i. lähinnä kulloisenkin substanssin ydinosaamisen mukaiset tehtävät) ovatkin asiantuntijatoiminnan ehkä keskeisin motiivilähde. Peruselementit organisaatiokäyttäytymisen takana ovat esitetyn kaltaisia, mutta vaikuttavat tapauskohtaisesti eri suuruisina. Organisaation näkökulmasta tutkimustulokset edellyttäväkin keinoja, joilla voidaan ymmärtää ja tukea asiantuntijan toimintaa sekä etenkin konkreettisesti johtaa ja hallita ko. organisaatiokäyttäytymisen neikenttää. Asiantuntijan organisaatiokäyttäytymistä, hänen osaamisensa rakenteita sekä organisaatiokäyttäytymisen hallintakeinoja on seuraavaksi käsitelty tutkimuksen johtopäätöksissä.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Organisaatiokäyttäjyksen tunnistaminen ja huomiointi on keskeistä organisaation asiantuntijatoimintaa analysoitaessa, kehitettäessä ja johdettaessa. Organisaatioiden muuttuvat toimintaympäristöt edellyttävät asiantuntijalta monenlaisia valmiuksia, jotka suoraan tai epäsuorasti näkyvät hänen toiminnassaan. Organisaatiokäyttäjyksessä korostuvat oman ammattialueensa tuntemiseen, organisaatiossa toimimiseen, itsensä hallintaan sekä selkeisiin toiminnallisiin päämääriin liittyvät tekijät. Nämä neljä osatekijää siten vaikuttavat sääntöinä asiantuntijan organisaatiokäyttäjyksessä. Asiantuntijoilta edellytetään eritoten tietyn ammattitoiminnan syvällistä asiantuntijaosaamista eli substanssin ydinosaamista, johon kuuluvat keskeiset konkreettiset ammatti- ja tehtäväsidonnaiset osaamiset. Substanssin ydinosaaminen heijastuu eniten asiantuntijan organisaatiokäyttäjyksessä.

Tutkimustuloksemme osoittavat myös yhteisöllisten ammatillisten valmiuksien hallinnan tärkeyden. Yhteistoiminnalliset vuorovaikutussuhteet ja yhteisöllisyys kuuluvat siis merkittävästi asiantuntijoiden käyttäjyksiä ohjaaviin ydinosaamisen sääntöihin. Onkin oletettavaa, että yhteisöllisellä osaamisella asiantuntijaorganisaation kiinteys kasvaa, substanssisosiaalisuus vähenee, organisaation työilmapiiri ja läpinäkyvyys paranevat, vaikuttavammalle toiminnalle luodaan paremmat edellytykset, jne. Epäsuorempia vaikuttamia asiantuntijan organisaatiokäyttäjyksessä ovat itsehallinta ja päämäärät. Näiden osalta kysymys on enemmän siitä, että luodaan toimintamalleja monipuolisen kehittymisen tueksi ja tehdään tavoitteista yhteisiä ja tavoiteltavia. Nämä monitahoiset kehittämistarpeet edellyttävät toki oman ammatin jatkuvaa erityisasiantuntemusta ja sen kehittämistä, mutta organisaatioissa tulisi aikaisempaa enemmän luoda mahdollisuuksia siirtyä puhtaasta yksilöasiantuntijuudesta lähemmäksi synergistä yhteisöasiantuntijuutta. Lisäksi organisaatiolta edellytetään yksinkertaisesti osaamista itse asiantuntijuuden ymmärtämiseen.

Ydinosaaminen on useimmiten keskittynyt organisaation kompetenssien selvittämiseen. Ydinosaaminen on nähty organisaation osaamisena, jolloin kysymys on ollut etenkin teknologioiden ja taitojen mutta osittain myös viestinnän ja kilpailukykyyn kuvaamisesta (Hamel & Prahalad, 1994). Tässä tutkimuksessa oli kuitenkin

kysymys asiantuntijan henkilökohtaisesta ydinosaamisesta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että substanssiosaamista asiantuntijan pääomana arvostetaan eniten vaikkakin yhteisölliset taidot nähdään myös keskeisinä. Asiantuntijan organisaatiokäyttäjyksen mallia, jossa sisällöllinen ydinosaaminen ja yhteisöllinen osaaminen huomioidaan samanarvoisina tukee vastaavanlaisia vaikutuksia ydinosaamisesta saaneiden Kelley'n ja Caplanin (1993) tulokset. He tutkivat tehokkaiden huippuinsinöörien toimintaa ja päätyivät kognitiivisiin taitoihin ja työskentelystrategioihin. Tulosten mukaan kognitiivinen osaaminen (vrt. ydinosaaminen) ei tee eroa keskitason ja huippuinsinöörin välillä. Sen sijaan työskentelystrategiat (vrt. yhteisöllinen osaaminen) ovat niitä, joissa huippuosaajilla on selvä etulyöntiasema. Näin ollen vaikka substanssin ydinosaaminen nähdään keskeisenä vaikuttimena organisaatiokäyttäjyksessä, niin mm. organisaatiohallinnon tulisi keskittyä aikaisempaa enemmän henkilöistön yhteisöllisten taitojen tukemiseen ja kehittämiseen. Substanssisosiaalisuutta eli sitä, että keskitytään omien intressien ja arvojen toteuttamiseen ajattelemalla vain omaa toimintakokonaisuutta, tulisi voida vähentää tai jopa päästä siitä kokonaan irti. Kelley'n ja Caplanin (1993) löydökset ovat siten yhtenevät myös yhteisöllisen osaamisen (mm. johtamistaito, suunnittelutaito) suhteen, vaikkakin tässä tutkimuksessa tehtiin ero substanssin mukaisen ydinosaamisen ja yhteisöllisen osaamisen välillä. Esimerkiksi tietoteknologinen osaaminen eräänä ydintoimintona voi edustaa substanssitaitoa, strategista yhteisöllistä toimintaa tai molempia.

On huomattava, että ydinosaamisen määrittelyyn vaikuttivat terveydenhuollon ammattihenkilöistä annetun lain ja asetuksen (L 559/1994; A 564/1994) asettamat puitteet. Kuitenkin lain ja asetuksen merkitys koko organisaatiokäyttäjyksen heijasteena on minimaalinen. Ydinosaaminen voidaan määrittelynsä vuoksi rinnastaa mihin tahansa ammatilliseen ydinosaamiseen, kun ydinosaamista tarkastellaan asiantuntijan organisaatiokäyttäjyksen kannalta eikä vain puhtaasti sen kognitiivisen merkityksen näkökulmasta. Tätä väitettä tukee myös Marshallin (1992) selvityshenkilökohtaisesta kompetenssista. Näin ollen vaikka terveysalan ydinosaaminen onkin omaleimaista niin silti vastaavanlaisia yhtymäkohtia (vrt. Kelley & Caplan, 1993) on vaivatonta löytää mihin tahansa asiantuntijatyö-

hön. Substanssin vaihtuvuudella ei siten ole kovin merkittävää vaikutusta ydinosaamisen muotoutumiseen. Empiirissä osassa hyödynnetty asiantuntija-ala on myös monessa mielessä poikkeuksellinen, sillä terveysalan lisäksi ydinosaamisissa korostuu teknisen työn ydinosaaminen ja kaupalliselle alalle tyypillinen talous- ja yrittäjyysosaaminen. Lisäksi ko. asiantuntijat sijoittuvat sekä yksityiselle että julkiselle organisaatiokentälle. Tekemäämme organisaatiokäyttämisen mallia tukee myös Klempin (1980) toteamukset henkilökohtaisesta kompetenssista, jolloin ydinosaaminen on tietynlaisena toimintana välittyvä piirre, mm. taito, motiivi, luonne tai sosiaalinen rooli.

Tutkimustuloksemme viittaavat Gibsonin ym (2002, 65) esiin nostamaan vastakkainasetteluun. Organisaatiokäyttämisen ja sitä ohjaavien sääntöjen voidaan tulkita olevan yksilöllisen ja kollegiaalisen toiminnan summan, joissa heijastuu sekä yksilölliset että yhteisölliset pyrkimykset. Taustalla on vahvasti ajatus sitoutumisesta, jonka voidaan nähdä olevan keskeinen mm. organisaation tehokkuuden kannalta (Lee ym. 2000). Sitoutuneet asiantuntijat saadaan parhaiten toimimaan organisaation tavoitteiden eteen. Yhteisöllinen osaaminen edellyttää siten aikaisempaa enemmän kollektivistista toimintaa ja vastuuta organisaatiosta sitoutumisen kautta, jota keskeisesti tukee mm. keskinäinen luottamus. Substanssin ydinosaaminen ja itsehallinta edustavat varsin yksilölähtöistä näkemystä asiantuntijan toimintaan ja vastapainona on em. yhteisöllinen osaaminen.

Itsehallinta taitoja on kehitettävä rationaalisen ajattelun vastapainona. Kysymys on osittain mahdollistavasta organisaatiokulttuurista (vrt. empowerment). Substanssisosiaalisuus kahlitsee ja johtaa helposti rationaalisuuden ongelmaan. Asiantuntijan käyttäytyminen on varsin rationaalista ja tämä näkyy tutkimustuloksissa paitsi substanssin ydinosaamisen korostumisena niin myös vahvana itsehallintana. Asiantuntijan rationaalisen organisaatiokäyttämisen takana on todennäköisesti käyttäytymismalli, jossa uskotaan vahvasti ihmisen omaan kykyyn kontrolloida ja hallita toimintaansa. Itsehallinta edustaa siten käsitystä, jossa asiantuntijan organisaatiokäyttämisen on kognitiivisten prosessien hallintaa ja niiden mukaisten seurausten ymmärtämistä. Tätä tulosta tukevat väitteet, joiden mukaan itsehallintaa (behavioral self-management) harjoitetaan

työorganisaatioissa (Manz 1986) ja että itsehallinnalla on keskeinen vaikutus ihmisen toimintaan esim. ryhmissä (Fraune & Geringer 1994).

Edelleen tutkimustulosten mukaan organisaatiokäyttämisen näkyä asiantuntijan hyvin itsenäinen toimiminen, jonka mukaan asiantuntija itsehallinnan kautta tekee valintoja nojautuen ensisijaisesti henkilökohtaisiin lähtökohtiin. Itsehallinnan tuloksissa voidaan nähdä yhtäläisyyksiä myös Banduran (1989) "itse-riittoisa" (self-efficacy) tuloksien kanssa, jonka mukaan ihminen voi toimia riittävällä kyvyllä eri tilanteissa. Asiantuntijan organisaatiokäyttämisen takana on osittain ajatus korkeasta organisaatiokyvykkydestä, jolloin asiantuntija itse tietää suoriutuvansa eri tehtävistä ajallaan ja laadukkaasti. Vaikka tutkimuksessa ei käsitelty organisaation ulkopuolisia tekijöitä (esim. ympäristö, kilpailu, kotiolot) todettakoon, että nekin toki vaikuttavat lähinnä itsehallinnan kautta asiantuntijan käyttäytymiseen. Itsehallinnassa organisaatiokäyttämisen yhtenä osatekijänä saattaakin olla lopulta kysymys siitä, että "henkiselle" asiantuntijuudelle annettaisiin enemmän laatutilaa. Jatkuva ylirationaalinen organisaatioajattelu kahlitsee asiantuntijan osaamisen hyödynnettävyyttä, jolloin uusien ja luovien toimintamallien käyttäminen voisi saada hyvää aikaan asiantuntijaorganisaatiossa.

Asiantuntijan organisaatiokäyttämistä voidaan todennäköisesti parhaiten selittää päämääräteorioiden avulla (esim. Locke 1982). Päämäärät näkyvät tavoiterationaalisen asiantuntijatoiminnan linjaajina niin ydin- kuin yhteisöllisessä osaamisessa ja kuin myös itsehallinnassa. Decin (1980) mukaan ihminen valitsee päämääriä, joiden hän uskoo tyydyttävän motiivin. Tätä valintaprosessia Deci kutsuu itsenäiseksi käyttäytymiseksi. Tutkimuksen mukaan asiantuntijat ovat työnsä itsenäisiä hallitsijoita, jolloin sisäiset valinnat johtavat helposti päämäärähakuisen käyttäytymiseen ja aikaisemmin mainittuun substanssisosiaalisuuteen. Organisaatiokäyttämisen korostuu siten asiantuntijoiden sisäiset valinnat lähtien asiantuntijan omista päämääristä. Ongelmaksi tällöin muodostuu jo entuudestaan tuttu ongelma eli miten saada yksilön ja organisaation päämäärät yhtenäisiksi siten, että saadaan asiantuntijat tekemään organisaation kannalta oikeita asioita. Knight, Durham ja Locke (2001) toteavat, kuinka tukemalla päämäärien yhtenäisyyttä, selkeyttä ja haasteellisuutta voi-

daan organisaatioissa saada aikaan tehokkaiden toimijoiden suorituksia. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua päämäärien rakentaminen, sillä ovathan asiantuntijatehtävät usein varsin monisyisiä. Päämäärät asetetaan myöhemmin käsiteltävän luottamuksen ja osaamisen johtamisen näkökulmasta, jolloin organisaatiokäyttämisen kannalta saavutetaan motivoitunutta asiantuntija toimintaa.

Mikä olisi sitten ratkaisu organisaatiokäyttämisen nelikentän hallintaan? Organisaatiokäyttämisen keskeisinä ongelmina ovat aineistomme perusteella liiallinen substanssisosiaalisuus ja päämäärien ristiriitaisuus asiantuntijan ja organisaation välillä. Vaihtoehtoja näiden ratkaisemiseen on varmasti erilaisia. Nähdäksemme jokaisen organisaatiokäyttämisen osatekijän huomiointi johtaa kuitenkin luottamuksen ja asiantuntijuuden johtamisen analysointiin. Tässä yhteydessä luottamus organisaatiossa viittaa etenkin henkilösuhteisiin ja asiantuntijuuden johtaminen puolestaan osaamisen johtamiseen.

Luottamus voidaan määritellä yleisesti inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntyväksi vakaumukseksi, joka vaikuttaa käyttäytymiseen, kuten ihmisten keskinäiseen vuorovaikutukseen ja yhteistyön todennäköisyyteen. Luottamus syntyy ja kehittyy, kun ihmiset kohtaavat toisensa, toimivat ja tekevät yhteistyötä. On myös huomattava, ettei inhimillinen vuorovaikutus ole pelkästään henkilöiden välistä, se voi olla myös ihmisten ja fyysisten objektien välistä (Harisalo ja Stenvall 2002). Luottamus onkin syvästi itsehallintaan vaikuttavaa ja päämääriä sitovaa toimintaa, joka heijastuu asiantuntijan organisaatiokäyttämiseen. Oikein rakennettu luottamus vaikuttaa siten kokonaisvaltaisesti ja palvelee organisaation ja asiantuntijan yhteisiä etuja (Harisalo ja Stenvall 2001). Asiantuntijoille luottamus toimiikin esimerkiksi parempana hallintakeinona kuin kontrolloivat mekanismit.

Luottamuksen rakentaminen on siis työväline asiantuntijoiden organisaatiokäyttämiseen. Esimerkiksi McAllister (1995) korostaa, että affektiperustaiselle luottamukselle on ominaista enneminkin henkilökohtaisesti valittu kuin roolin perusteella tapahtuva käyttäytyminen. Tämä tarkoittaa tutkimustuloksimmme yhdistettynä, että luottamuksen kehittämisen pitäisi palvella mm. yhteisöllisen osaamisen kautta organisaation tarpeita eikä itsekeskeisiä tai substanssisosiaalisia yksilötarpeita. Organisaatiokäyttämisen kan-

nalta kysymys on osittain kognitioon pohjautuvasta organisaatiotaidosta rakentaa sitoutumista lisäävää luottamusta toimijoiden välille ja täten edistää mm. yhteisöllisen osaamisen kautta organisaation toimintakykyä. Luottamuksen merkitystä korostaa myös Scheinin (1988) organisaatiopsykologinen näkemys eli yksilöillä ja organisaatioilla on keskenään ns. psykologisia sopimuksia, jotka edellyttävät toiminnallista "vaihtokauppaa" osapuolten välille.

Asiantuntijan organisaatiokäyttämisen hallinnon näkökulmasta edellyttää myös osaamisen johtamista (knowledge management). Organisaatiokäyttämisen kannalta osaamisen johtamisessa on kysymys etenkin yksilöiden ja tiimien kompetenssin hallinnasta. Organisaatiokäyttämisen ongelmat osaamisen johtamisen kannalta ovat lähinnä dynaamisen tietopääoman hallintaan liittyviä (Stähle & Gröönroos 1999, 75). Asiantuntijat niinkin pitävät huolen yksilöllisten työtehtävien hallinnasta, mutta osaamisen johtamisella tulisi mahdollistaa jaetun asiantuntijuuden hyödyntäminen ja kehittäminen sekä etenkin todellinen tekeminen. Henkilöstön osaamisen johtamisen ongelmaksi voi ensisijaisesti muodostua osaamisen löytämisen vaikeus, jolloin hallinto ei tunne henkilökuntaansa. Tällöin mm. asiantuntijan organisaatiokäyttämisen kyllä huomioidaan mutta syyt sen takana jäävät huomiotta.

Toisaalta pelkkä osaamisen johtamisen sisäistäminen ei riitä muuttuvissa toimintaympäristössä. Edelleen organisaatiokäyttämiseenkin liittyvät hallintakeinot ovat kohtuudella tiedossa ongelman ollessa enemmänkin toteutuksesta ja arvioinnista eli siitä kuinka osaaminen ja sen johtaminen käännetään todelliseksi tekemiseksi. Pfeffer & Sutton (2000) puhuvat varsin perustellusti kuilusta tietämisen ja todellisen tekemisen välillä (knowing-doing gap) organisaatioissa. Konkreettisine välineinä em. kuilun pienentämiseen voisivat olla esim. rekrytoinnin kehittäminen, asiantuntijoiden osaamisprofiilien laadinta, luottamusta tukevat kehittämisseskustelut ja aito johtamisosaaminen, jotka kaikki edesauttavat asiantuntijan organisaatiokäyttämisen hallinnan lisäksi myös muutoksen hallintaa ja osaamisen kohdennettua johtamista eli eräänlaista osaamisen "täsmäjohtamista".

YHTEENVETO

Tietoteknologiset innovaatiot, uudet johtamismallit, kansainvälistyminen ja muut yhteiskuntakehityksen elementit ovat eritoten viime vuosina heijastuneet organisaatioiden rakenteisiin, prosesseihin ja henkilöstöön. Asiantuntijoilta henkilöstöryhmänä ja organisaation kantavana resurssina edellytetään monenlaista osaamista, jotta työssä tapahtuvien muutosten intensiivisyys, nopeus ja ennustamattomuus saataisiin hallintaan. Asiantuntijan organisaatiokäyttäytyminen tuleekin nähdä kokonaisuutena, jossa korostuvat eri osatekijät. Vaikka organisaatiokäyttäytymistä on hahmotettu nelikenttänä niin tämä ei kuitenkaan tarkoita asiantuntijuuden stereotypiaa. Substanssin mukainen ammattitaito on toki tärkeää, mutta keskeiseksi haasteeksi asiantuntijatyössä nousee yhä enemmän mm. yhteisöllinen osaaminen. Näiden haasteiden edessä asiantuntijaorganisaation tulisi tuntea paremmin työntekijänsä ja kehittää toimintamalleja asiantuntijuuden paremmaksi hyödyntämiseksi. Osatekijöiden tunnistamisesta asiantuntijan organisaatiokäyttäytymisen selittäjänä ja tiedossa olevien käyttäytymisen hallintakeinojen todellisesta hyödyntämisestä on etua mm. työyhteisön riskitilanteissa, henkilöstön osaaminen johtamisessa ja laajemmin organisaation muutosten hallinnassa.

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää tämän päivän ja tulevaisuuden asiantuntijan organisaatiokäyttäytymistä. Todettiin, että organisaatiokäyttäytymistä ohjaa pääasiallisesti neljä tekijää. Tutkimuksen mukaan asiantuntijan organisaatiokäyttäytymistä siten ensisijaisesti selittää hänen substanssiin liittyvä ydinosaaminen, joka noudattelee hallittua päämääräorientoitunutta käyttäytymismallia. Liiallisesta substanssisosiaalisuudesta tulisi kuitenkin päästä irti, jolloin korostuu vaatimus siirtyä substanssin asiantuntijuudesta yhteisöasiantuntijuuteen. Itsehallinnan sekä selkeiden ja realististen päämäärien tulisi pitää huoli siitä, ettei yhteisöllinen asiantuntijuus heikennä tai ole uhka varsinaiselle substanssiosaamiselle. Yhtenä ratkaisuna organisaatiokäyttäytymisen nelikentän hallintaan on esitetty mm. luottamuksen lisäämistä organisaatiossa. Luottamus viittaa sekä henkilöiden väliseen että yksilön ja organisaation väliseen pääomaan ja yhteistyöpotentiaaliin.

LÄHTEET

- Asetus terveydenhuollon ammattihenkilöistä 564/1994.
 Asetus yksityisestä terveydenhuollosta (muutos 1994) 744/1990.
 Bandura, A. (1989). Regulation of Cognitive Processes through Perceived Self-Efficacy. *Developmental Psychology*, September, pp. 729-735.
 Chi, M. (1997). Quantifying qualitative analyses of verbal data: A practical Guide. *The Journal of Learning Sciences*, 6, 271-313.
 Deci, E. (1980). *Psychology of self-determination*. Lexington Books, Lexington.
 Eskola, J. ja Suoranta, J. (1996). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Lapin yliopistopaino, Rovaniemi.
 Fraune, C. A. & Geringer, J. M. (1994). A Social Cognitive Approach to Examining Joint Venture General Manager Performance. *Group and Organization Management*, June, pp. 240-262.
 Freud, S. (1927). *The Ego and the Id*. Hogarth Press, London.
 Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. Jr., Kono-paske, R. (2002). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 11th ed., McGraw-Hill, New York.
 Grönfors, M. (1992). *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Porvoo, WSOY.
 Hamel, Gary, Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School press, Boston, Massachusetts.
 Harisalo, R. ja Stenvall, J. (2001). Luottamus johtamiseen ministeriöissä. Valtiovarainministeriö, Helsinki.
 Harisalo, R. ja Stenvall, J. (2002). Luottamus ja epäluottamus kunnanhallituksen päätöksenteossa. Suomen kuntaliitto. Helsinki.
 Kelley, R., Caplan, J. (1993). How Bell Labs creates star performers. *Harvard Business Review*, July-August, 128-139.
 Klemp, G. O., Jr. (1980). The assessment of occupational competence. Report to the National Institute of Education, Washington.
 Knight, D, Durham, C. C. & Locke, E. (2001). The Relationship of Team Goals, Incentives and Efficacy to Strategic Risk, Tactical Implementation and Performance. *Academy of Management Journal* 44, 2, pp. 326-338.
 Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994
 Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 85/1996
 Laki yksityisestä terveydenhuollosta 152/1990.
 Lee, K., Carswell, J. J., & Allen, N. J. (2000). "A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations with Person and Work-Related Variables. *Journal of Applied Psychology*, October, pp. 799-811.
 Locke, E. (1982) Relation of Goal Performance with a short work and multiple goal levels. Vol. 67, *Journal of Applied Psychology*.
 Manz, C. C. (1986). *Self- Leadership: Toward an*

- Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, July, pp. 585-600.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. 2nd ed. Harper & Row, New York.
- Marshall, P. (1992) *Why are Some People More Successful than Others?* Teoksessa Boulter, N. & Dalziel, M. & Hill, J. (1992) *People and Competencies* (2nd ed.). Kogan Page Limited, London.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition -Based Trust as Foundation for Inter-Personal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- Neuendorf, K. A. (2002). *The Content Analysis Guidebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Opetusministeriön julkaisu (2001). *Ammattikorkeakoulusta terveydenhuoltoon. Koulutuksesta valmistuvien ammatillinen osaaminen, opintojen keskeiset sisällöt ja vähimmäisopintoviikkomäärät*. Opetusministeriö, Helsinki.
- Oulasvirta, L; Ohtonen, J. ja Stenvall, J. (2002). *Kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon tehtäväkohtainen ohjaus. Tasapainoista ratkaisua etsimässä*. Sosiaali- ja terveysministeriö, julkaisuja 2002:19. Helsinki.
- Pfeffer, J. and Sutton, R. (2000). *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge Into Action*. Harvard Business School Press.
- Potilasvahinkolaki 5785/1992
- Robbins, S. (1986). *Organizational behaviour*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Schein, E. (1988). *Organizational Psychology*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Stähle, P. ja Grönroos, M. (1999). *Knowledge Management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. WSOY, Porvoo.
- Sulkunen, P. (1992). Ryhmähaastattelujen analyysi, s. 264-285. Mäkelä, K. (toim.). *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Gaudeamus, Helsinki.
- Syväjärvi, A. (2001). *Optometristi*. Opetusministeriö (toim.) *Ammattikorkeakoulusta terveydenhuoltoon. Koulutuksesta valmistuvien ammatillinen osaaminen, opintojen keskeiset sisällöt ja vähimmäisopintoviikkomäärät*. Opetusministeriö, s. 51-53, Helsinki.
- Vanberg, V. J. (1994). *Rules and Choice in Economics*. Routledge. London.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley and Sons, New York.
- Winnicott, D. W. (1992). *Through Paediatrics to Psychoanalysis*. Karnac Books, London.