

Asiantuntijuuden käsite ja osa-alueet



Pia Heilmann

ABSTRACT

Concept and components of expertise

Defining expertise is challenging because the concept of expertise seems to be fuzzy and inaccurate. The aim of this study is to define expertise more precisely and find the related themes around it. The study focuses on different concepts and relations around expertise. The following questions are asked: Who is an expert, what kind is expert work and expert organization? What kind is the interaction and cooperation of expert organization? How experts can be led?

The qualitative data of this study was gathered in four *Leadership and expertise work*-courses (2014–2017) from 158 adult university students. The students were asked to give their reasons to different questions related to expertise. According to the findings, expertise includes nine key components: competence, skills, teaching, self-leadership, learning, networking, innovation, problem solving and understanding the big picture.

Keywords: Expertise, expert, specialist, leadership, knowledge, competence

JOHDANTO

Työelämä on täynnä asiantuntijoita, asiantuntijatyötä ja asiantuntijaorganisaatioita. Meistä jokaisen on suhteellisen helppo nimetä joku asiantuntija ja asiantuntija-termiin liittyy tietynlaista arvostusta ja kunnioitusta. Mutta mistä itse asiassa puhumme, kun puhumme asiantuntemuksesta ja asiantuntijoista? Tässä tutkimuksessa tarkastellaan asiantuntijuuden ilmiötä, asiantuntijaa yksilönä, asiantuntijatyötä eli yksilön suhdetta työhön, asiantuntijaorganisaation luonnetta, asiantuntijaorganisaatiossa tapahtuvaa vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa

sekä asiantuntijaorganisaation johtamista. Tarkoituksena on selvittää asiantuntijuuteen liittyviä käsitteitä ja näkökulmia sekä määrittää, mistä komponenteista asiantuntijuus rakentuu. Tutkimuksen tutkimuskysymys on: ”Miten asiantuntijuuden käsite määrittyy ja mistä osa-alueista asiantuntijuus muodostuu?” Aiempaan asiantuntijuuden tutkimukseen perustuen ilmiötä on haluttu tarkastella laajasti ja tutkia mitä ovat asiantuntijuus, asiantuntija, asiantuntijatyö, asiantuntijaorganisaatio, asiantuntijaorganisaation vuorovaikutus ja yhteistoiminta sekä asiantuntijan johtaminen. Edellä mainitun lähestymistavan vuoksi tutkimuksen tieteellinen uutuusarvo liittyy asiantuntijuuden kokonaisuuden ja siihen liittyvien osa-alueiden esittämiseen. Tutkimuksen tulokset palvelevat myös käytännön työelämää edistämällä asiantuntijatyön ymmärtämistä. Tulokset auttavat ymmärtämään myös asiantuntijan ja johtajan rooleja asiantuntijaorganisaatiossa. Laadullinen tutkimusaineisto kerättiin neljällä *Johtajuus ja asiantuntijatyö*-kurssilla 2014–2017, joihin osallistui yhteensä 158 yliopisto-opiskelijaa. Aineistonkeruumetodina oli ns. Learning Café eli World Café-metodi (Löhr ym. 2020; Fouché & Light 2011; Aldred 2011).

Asiantuntijuuden ilmiön ensimmäisiä tutkijoita olivat De Groot (1965) sekä Chase & Simon (1973) ja Simon & Chase (1973), jotka tutkivat shakkipeliä asiantuntemuksen ilmenemisen kenttänä. Heidän mukaansa mestarin, ekspertin ja aloittelijan ero oli yhteydessä yksilön kykyyn hakea muistista ja käyttää tilanteeseen liittyvää relevanttia tietoa sekä omaa tietovarantoansa suhteessa pelitilanteesta tuleviin vihjeisiin (Ericsson & Smith 1991, 26). Asiantuntijuuteen sisältyy taitoa ja tietoa, mutta myös kokemusta ja hiljaista tietoa. Dreyfus & Dreyfusin (2005) mukaan asiantuntijuus kehittyy viiden tason kautta: noviisi, edistynyt aloittelija, osaja, pätevä ja asiantuntija. Myös Chin (2006) on määritellyt asiantuntijuuden kehittymisen maallikkotasolta

mestariarasolle polkumallin kautta: maallikko, noviisi, tulokas, harjoittelija (oppipoika), kisälli, asiantuntija ja mestari.

Asiantuntija on henkilö, joka on laajasti tunnustettu tiedon, taidon tai tekniikan lähde ja jonka arviointikyky ja asema on tunnustettu julkisesti tai vertaisten keskuudessa (Ericsson 2006). Asiantuntijoilla on jotakin tietämystä ja/tai taitoa enemmän kuin muilla ja se on laadukkaampaa tai syvempää kuin muilla samalla alalla työskentelevillä tai vastaavaa tehtävää suorittavilla henkilöillä (Hotulainen 2010). Aloittelijan tukeutuessa sääntöihin, tosiseikkoihin ja tarkastuslistoihin, näkee asiantuntija tilanteen intuitiivisesti heti ja pystyy määrittelemään sopivimman toimintatavan. Asiantuntija pystyy myös erottelemaan omaan alansa liittyvien asioiden hiuksenhienoja eroja (Dreyfus & Dreyfus 2005). Asiantuntijat voivat olla vaativia, älykkäitä, itsekeskeisiä ja itsenäisiä henkilöitä, jotka tiedostavat oman tietämyksensä arvon.

Asiantuntijatyö on tietotyötä, johon sisältyy jokin muodollinen koulutus, pätevyys ja useimmiten myös aiempaa työkokemusta. Siinä keskeistä on pohdinta ja harkinta (Dreyfus & Dreyfus 2005). Scarboroughin (1996) mukaan asiantuntijuus on tietotyön malli, jossa asiantuntijuus kumpuaa tiedollisista yhteisöistä, sosiaalisesta rakenteesta, markkinoista ja työmarkkinoista. Asiantuntijatyö voi tuottaa erinomaisia tuloksia (Alvesson 2001), mutta sille on valitettavan yleistä kiire, yllätykset ja aikatauluttamisen ongelmat. Digitalisaatio ja etätyön yleistymisen ovat tehneet työskentelystä joustavampaa, mutta samalla ne ovat lisänneet oletusta siitä, että työntekijän tulisi olla jatkuvasti tavoitettavissa (Toivanen ym. 2016).

Billet & Choyne (2013, 269) mukaan asiantuntijaorganisaatiota voidaan tutkia johtajuuden ja oppimisen ympäristönä, missä autenttiset tilanteet, muutokset ja kokeilut haastavat sekä esimiehet sekä alaiset. Muutokset haastavat osaamisen ja asiantuntijaorganisaatioon liittykin jatkuva kehittäminen ja kehittyminen. Tällaisilla tietointensiivisillä organisaatioilla sanotaan olevan kyky ratkaista kompleksisia ongelmia luovien ja innovatiivisten ratkaisujen kautta (Sveiby & Risling 1986).

Asiantuntijaorganisaatioissa vaaditaan hyvää johtamista. Yrityshierarkia ja kontrolloiva johtaminen eivät viehätä asiantuntijoita (Evetts ym.

2006). Kleinin (1989) mukaan tieto muuttuu nopeasti ja siksi tehokas toiminta vaatii hyvää johtamista ja johtajalta toiminta-alueen tunteesta. Usein asiantuntijat ymmärtävät organisaatioissa vallitsevan vuorovaikutuksen sekä siihen liittyvän sisäisen pelin ja politikoinnin. Asiantuntijoista voi löytyä myös henkilöitä, jotka pelaavat itse näitä organisaatiopelejä ja tavoittelevat omaa etua. Mutta asiantuntijoiden välinen vuorovaikutus on usein myös positiivista ja edistää organisaation kehittymistä. Kehittyminen liittyy yksilön omaan tiedonhankintaan (koulutukset, kirjallisuus) tai yhdessä tekemiseen ja osallistumiseen (toisten auttaminen, keskustelu) sekä tiedonluomiseen (uudet toimintatavat) (Hörkkö ym. 2019).

Asiantuntijat eivät välttämättä motivoitu rahasta tai vallasta (Gagne & Deci 2005), vaan heille merkityksellisiä ovat ennemminkin organisaation sisä- ja ulkopuolelta tuleva hyväksyntä ja tunnustus. Lisäksi individualismi, vapaus, riippumattomuus, itsemääräämisoikeus, rehellisyys ja luovuus ovat tärkeitä (Holtskog 2017). Asiantuntijaorganisaation johtajan tuleekin huomioida asiantuntijoiden sisäiset motivaattorit sekä edistää avoimen vuorovaikutuksen ja luottamuksen ilmapiiriä. Asiantuntijan johtajan tulee kuunnella alaisia ja olla heidän tavoitettavissaan. Toisaalta johtajan pitää luottaa asiantuntijan osaamiseen, tarjota hänelle itsenäinen toimintakenttä ja samalla pysytellä johtajana tarpeeksi kaukana alaisensa asiantuntijuudesta.

TUTKIMUSKOHTENA ASIANTUNTIJUUS

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kokonaisuuden muodostavat asiantuntijuuteen liittyvien teemojen aiempi tutkimus. Asiantuntija-tutkimukseen perustuen keskeisiksi aiheiksi nousivat asiantuntijuus, asiantuntija, asiantuntijatyö, asiantuntijaorganisaatio, asiantuntijaorganisaation vuorovaikutus ja yhteistoiminta sekä asiantuntijan johtaminen.

Asiantuntijuus

Asiantuntijuutta esiintyy kaikilla yhteiskunnan hallinnon aloilla, sektoreilla ja organisaatioissa. Yksilöiden ja organisaatioiden lisäksi asiantuntijuus kiinnittyy myös eri toimijoiden verkostoihin (Lehto ym., 2019). Hallinnollisen tutkimuk-

sen näkökulmasta asiantuntijuus liittyy organisaatiotutkimukseen työelämän, johtamisen, osaamisen kehittämiseen mm. henkilöstövoimavarojen hallinnoinnin kautta (Hörkkö ym. 2019). Englanninkielisenä terminä hallintoon ja johtamiseen viitataan termeillä management ja leadership (Tengblad 2006; Kurke & Aldrich 1983; Mintzberg 1973). Hallintoon liittyvässä terminologiassa painottuu usein asiantuntijuuden ala, esimerkiksi henkilöstöhallinto, taloushallinto, tietohallinto tai hallinnon konteksti esimerkiksi aluehallinto, kunnallishallinto ja yrityshallinto.

Yleisellä tasolla asiantuntijat ovat mielestämme esimerkiksi fyysikkoja, kosmologeja, jääkiekkovalmentajia, automekaanikkoja, puuseppiä tai mikrotukihenkilöitä. Maine ei kuitenkaan välttämättä kerro korkeatasoisesta asiantuntijasta. Ericssonin (2006) mukaan pelkän sosiaalisen tunnustuksen (esimerkiksi eri alojen professorit) ja laskettavissa olevien kokemusten (esimerkiksi vuosia työskennelleet pörssiexpertit) perusteella ei välttämättä pysty tunnistamaan asiantuntijaa, vaan vaaditaan kontrolloituja olosuhteita (esimerkiksi kokeet, testit, kilpailut), joissa asiantuntijuustasoinen huippusuoritus tuotetaan. Asiantuntijoiden osaamisen laadukkuus liittyy yksilön kognitiivisiin prosesseihin, kuten muistiin, oppimiseen ja älykkyyteen. Asiantuntijuuden taso on relatiivinen, se vaihtelee riippuen tehtävästä ja kontekstista. Baberin (2020) mukaan asiantuntija pystyy toimimaan tehokkaasti suhteessa ympäristöstä tullessiin haasteisiin. Tieteellisenä käsitteenä asiantuntijuus ymmärretään yksilön sosiaaliseen toimintapiiriin liittyvänä tietona tai suorituksena, johon kytkeytyvät toimintapiiriin liittyvät tehtävät (Lidskog & Sundqvist 2018; Haas & Stevens 2011; Collins & Evans 2007; Eriksson & Smith 1991) tai välilliset mittarit (esimerkiksi suoritukseen perustuvat luokitukset) (Hambrick ym. 2020). Asiantuntijuus voi liittyä jonkin yksityiskohdan tai ison kuvan ymmärtämiseen (Dörfler & Eden 2019), mutta asiantuntijuus voi liittyä myös toimintojen organisoimiseen ja siihen, miten asiantuntijuuteen liittyvää osaamista voidaan hankkia eri organisaatioasioilla. Barley ym. (2020, 62) mukaan eri asiantuntijoiden toimintojen koordinointi on oma asiantuntijuuden alansa ja he kutsuvat tätä asiantuntijuutta prosessiasiantuntijuudeksi.

Asiantuntijuutena voidaan pitää pätevyyttä, johon sisältyy kongnitiivisia ja/tai psykomoottorisia taitoja, jotka ovat keskeisiä tehtävän suorittamiseksi ja päämäärän saavuttamiseksi (Matthews ym. 2020). Asiantuntijuuden tutkimuksen juuret sijoittuvat De Grootin (1965), Chase & Simonin (1973) and Simon & Chasen (1973) tutkimuksiin shakkipelissä esiintyvistä asiantuntijoiden suoritusajasta. Erikssonin ja Smithin (1991) mukaan asiantuntijuus on jotain ylivoimaista johonkin suoritukseen liittyvää osaamista (Morrow & Azevedo 2020). Asiantuntijuus työelämässä kehittyi oppimisen ja työnteon kautta (Jakku-Sihvonen 2005) ja se edustaa tärkeää osaa organisaation osaamisesta (Kong & Thomson 2009). Asiantuntijuus on kilpailuvälillä niin yksilölle kuin organisaatiollekin. Helakorpi (2006) on erotellut neljä asiantuntijuuden osaamisaluetta: substanssiosaaminen (yksilöllinen ydinosaaminen), prosessiosaaminen (tuotanto- ja asiakaspalveluosaaminen), kehittämisosaaminen (metakompetenssit) ja työyhteisöosaaminen (organisaation ydinosaaminen). Abbottin (1988) mukaan asiantuntijuus on institutionalisoitunut ihmisiin, hyödykkeisiin ja organisaatioihin. Scarborough (1996) puolestaan näkee asiantuntijuuden tietotyön mallina, jossa asiantuntijuus kumpuaa tiedollisista yhteisöistä, sosiaalisesta rakenteesta, markkinoista ja työmarkkinoista. Druckerin (2000) mukaan tietotyöntekijän tuottavuutta selvittäessä pitää esittää kysymys ”Mikä on tehtävä?”. Tietotyöntekijän tehtäviin liittyy ajatus jatkuvasta innovoinnista, oppimisesta ja opettamisesta. Tietotyöntekijät haluavat toimia itsenäisesti, mutta kantavat itse myös vastuun oman työnsä tuottavuudesta. Tietotyössä työn laatu ja oma motivaatio tekemiseen on vähintään yhtä tärkeää kuin aikaansaatu työn määrä.

Organisaatioissa on tärkeää ymmärtää asiantuntijuuden eri tasoja. Collins & Evans (2007) kuvaavat asiantuntijaksi kehittymisen polkua triviaalilta ”hauska tietää”-osaamistasolta korkeimmalle mahdolliselle osaamistasolle. Asiantuntijuuteen sisältyy taitoa ja tietoa, mutta myös kokemusta ja hiljaista tietoa. Chin (2006) mukaan asiantuntijoiden luokittelu muodostuu maallikkotasolta mestaritasolle seuraavasti: maallikko, noviisi, tulokas, harjoittelija (oppipoika), kisälli, asiantuntija ja mestari. Dreyfus & Dreyfusin (2005) mukaan asiantuntijuus ke-

hittyy seuraavien viiden tason kautta: noviisi, edistynyt aloittelija, osaaja, etevä toimija ja asiantuntija. Heidän mukaansa kyse on siitä, miten asiantuntija pystyy vastaamaan välittömästi esitettyyn kysymykseen tilanteeseen liittyvät seikat huomioiden. Intuiitiivinen arviointikyky on asiantuntijuuden tunnusmerkki (Dörfler & Ackermann 2012; Dreyfus & Dreyfus 2000; Simon 1996).

Asiantuntijuus liittyy muutokseen sekä jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. Asiantuntijuus vanhenee nopeasti, jos siitä ei pidetä huolta. Zack (1999, 129) ja Argyris & Schön (1989, 157) ovat puhuneet osaamisen muutosalltiudesta ja osaamisen arvon muutoksesta. Heidän mukaansa tämän päivän huippuosaaminen vakiintuu vähitellen perusosaamiseksi ja lopulta tulevaisuuden arkikäytännöiksi. Tällainen kehityskulku on selvästi nähtävissä esimerkiksi tietotekniikan, internetin ja mobiililaitteiden kehittymisen ajanjaksolla 1990-luvulta alkaen. Suomessa Rasku-Puttonen ym. (2004) tutkimuskohteena on ollut opettajien asiantuntijuuden kehitys suomalaisessa, innovatiivisessa oppimisympäristössä. Eteläpelto ym. (2015) ovat tutkineet aloittavien opettajien ammatillista kehittymistä ja ammatillisen identiteetin rakentumista ja Ahonen (2018) on tutkinut väitöskirjassaan opettajaa oppijana.

Asiantuntija

Asiantuntijan käsite - ekspertti-termi - on lähtöisin latinan sanasta *expertus* ja verbistä *experiri*: yrittää, kokea (Partridge 2006, 1025). Ericssonin (2006) mukaan ekspertti on henkilö, joka on laajasti tunnustettu tiedon, taidon tai tekniikan lähde ja jonka arviointikyky ja asema on tunnustettu julkisesti tai kollegojen eli vertaisten, keskuudessa. Goldman (1991) on määritellyt ekspertin henkilöksi, jolla on joko todellinen vastaus käsiteltävään asiaan, tai kapasiteetti löytää todellinen vastaus siihen. Asiantuntemuksen taso punnitaan taidolla, jolla asiantuntija vastaa esitettyyn kysymykseen tai virheelliseen näkemykseen (Goldman 1991, 129). Asiantuntija on henkilö, joka on saavuttanut mestaritason tietämyksen tai taidot verrattuna toisiin samalla alalla suorituksia tuottaviin tai työskenteleviin henkilöihin. Asiantuntijoilla on siis jotakin määrällisesti enemmän, laadukkaampaa ja syvempää

tietämystä ja/tai taitoa kuin muilla samalla alalla työskentelevillä tai ko. tehtävää suorittavilla henkilöillä (Hotulainen 2010). Ihmisinä asiantuntijat ovat lahjakkaita ja luoviakin henkilöitä, joilla on potentiaalia tuottaa suuri määrä lisäarvoa organisaation heille antamalla resursseilla (Goffee & Jones 2009). Raasumaa (2010) on todennut, että asiantuntijan osaaminen sisältää systemaattista ajattelu- ja päättelykykyä sekä ongelmanratkaisua ja luovaa ajattelua. Monista saman tyyllisistä tilanteista asiantuntija on oppinut erottamaan tilanteet, jotka vaativat tietynlaista toimintaa.

Asiantuntija ei ainoastaan havaitse sitä, mitä täytyy saada aikaiseksi vaan hän ymmärtää välittömästi, miten asiaan voi toteuttaa. Asiantuntija mallintaa ongelmia noviisiin nähdessä mielikuvituksellisemmin ja useampia mahdollisuuksia käyttäen (Hackley 1999, 723). Aloittelijan tuetuessa sääntöihin, tosiseikkoihin ja tarkastuslistoihin, näkee asiantuntija tilanteen intuitiivisesti heti ja pystyy määrittelemään tilanteeseen sopivimman toimintatavan. Asiantuntijuuden kasvamisen myötä asiantuntijan intuitio tulee yhä merkityksellisemmäksi (Dörfler & Ackermann 2012; Dreyfus & Dreyfus 2000; Simon 1996). Asiantuntija pystyy myös erottelemaan asioissa hiuksenhienoja eroja (Dreyfus & Dreyfus 2005). Asiantuntijan identiteetille on keskeistä älykyys (Goffee & Jones 2009). Asiantuntijalla on kyky ymmärtää tilanteiden muutoksia ja huolimatta siitä, että tilanne on uusi, hänellä on joustavuutta soveltaa osaamistaan ja aiempaa kokemustaan (Ross & Phillips 2020). Asiantuntijat pystyvät sujuvasti ja joustavasti hankkimaan saavutettavissa olevan tiedon, reflektoimaan ja yhdistämään siihen oikeat taidot ja asenteet ja näiden mukaan päättelemään asiasta jotakin (Resnick ym. 2020).

Hiilamo (2021) on tutkinut tutkijoiden käytämistä asiantuntijoina mediassa sekä pohjustamassa päätöksentekoa asiantuntemuksellaan. Hän analysoi tutkimustietoon perustuvan asiantuntijatiedon ja akateemisten asiantuntijoiden roolia sote-uudistukseen liittyvässä päätöksenteossa. Asiantuntijuuden tarkka määrittely on haasteellista, sillä esimerkiksi poliitikoilla, virkamiehillä, median edustajilla ja tiedeyhteisön jäsenillä – on oma tapansa määrittellä asiantuntijuus. Lisäksi eri asiantuntijaroolien määrittely on hankalaa. Hiilamon tutkimuksen mukaan so-

te-uudistuksessa ei ole käytetty systemaattisesti hyväksi tutkimustietoa. Tutkijan esiintymistä julkisena asiantuntijana on tutkinut myös Väli-
verronen (2015). Esimerkiksi toimittajat käyttä-
vät rutiinomaisesti tutkijoita asiantuntijaläh-
teinä kommentoimaan erilaisia yhteiskunnalli-
sia, työelämään tai ihmisten arkipäivään liittyviä
ajankohtaisia ilmiöitä. Asiantuntijoiden käyttö
journalismissa onkin yleistynyt, kun journa-
lismien lähdekäytännöt suosivat asiantuntijoita
julkisuudessa olevien aiheiden taustoittajina ja
kommentoijina.

Asiantuntijatyö

Olenainen osa asiantuntijatyötä liittyy tietoon. Asiantuntijatyö muodostuu tietotyöstä, joka kytkeytyy teollistuneen maailman kehittämi-
seen. Asiantuntijatehtävät sisältävät tyypillisesti
laaja-alaista asiantuntijuutta, joka on saavutettu
koulutuksen, kokemuksen tai johtamistehtävien
kautta. Asiantuntijatyö vaatii jonkin muodollisen
koulutuksen, pätevyuden ja myös aiempaa
työkokemusta. Asiantuntijatyöt ja -tehtävät ovat
yhä enemmän hybridejä ja vaativat erilaisten
osaamisten ja lahjakkuuksien yhdistämistä
(Jännäri ym. 2018). Kuitenkin rajanveto asian-
tuntijatyön ja ei-asiantuntijatyön välille on vai-
keaa. Voimme helposti ajatella, että kaikki työ
on jossain määrin asiantuntijatyötä. Mutta jos
otetaan esimerkki vaikkapa makeistehtaasta,
jossa valmistetaan marmeladia, niin marmela-
dit pakataan laatikoihin käsin kokoonpanolin-
jalla. Marmeladeja on viittä eri väriä ja jokainen
pakkaaja pakkaa yhtä väriä. Näitä pakkaajia on
vaikea nähdä asiantuntijoina. Kuten ei myös-
kään laaduntarkkailijoita liukuhihnan vieressä
samassa tehtaassa. Mutta tilanne muuttuu, jos
analysoimme makeistehtaan tuotannonsuunnit-
telijan työtä: hän innovoi, suunnittelee ja koe-
keittää uusia karamelleja. Vaikka tarkastelemme
samaa toimialaa ja tehdastakin, voimme nähdä
selkeästi eron tehtävien laajuudessa, työn sisäl-
löissä ja työn osaamisvaatimuksissa (Heilmann
2018). Vaikka suurin osa asiantuntijatyötä on
jatkuvaa ja automaattista, parhaat asiantuntijat
ajattelevat ja harkitsevat ennen kuin toimivat.
Pohdinta ja harkinta ovat tärkeitä asiantuntija-
työssä (Dreyfus & Dreyfus 2005). Wickens &
Dehais (2020) ovat erotelleet rutiineihin liitty-
vän asiantuntijuuden todellisista asiantuntijois-

ta, Suomessa on perinteisesti puhuttu kislleistä
ja mestareista. Mestarit pystyvät onnistumaan
työssään ja selviytymään siitä nopeasti, luotet-
tavasti, virheettömästi. He pystyvät myös ratkai-
semaan nopeasti eteen tulevia odottamattomia
ongelmia.

Digitalisaatio on tehnyt asiantuntijatyöstä
yleistä (Ojala ym. 2015). Digitalisaatio ja säh-
köisten järjestelmien kehitys muuttaa ja tehos-
taa asiantuntijatyötä sekä tekee siitä joustavam-
paa. Toisaalta uudet työntekoa helpottavat väli-
neet voivat tuoda työhön ajankäytön ongelmia.
Tietotekniikan yhä laajempi käyttö voidaan
nähdä työelämän tahtia ja tiivistymistä kiihdyt-
tävänä sekä fragmentoitumista aiheuttavana
tekijänä (Toivanen ym. 2016). Vaikka asiantun-
tijatyö onkin usein autonomista, se saattaa olla
työtovereiden, eri yhteistyötahojen, verkostojen,
asiakaskontaktien ja niihin liittyvien aikataulu-
jen takia hyvinkin sidottua (Toivanen ym. 2016).
Asiantuntijatyöryhmissä asiantuntijuus syntyy
kollektiivisesti, ihmisten välisissä suhteissa
(Hakkarainen ym. 2012).

Suomalainen asiantuntijatyö on Toivasen ym.
(2016) mukaan säädeltyä, mutta ennakoima-
tonta. Työ sisältää yllätyksiä ja sen aikataulutta-
miseen voi liittyä haasteita. Lisäksi työ pirستا-
loituu ja keskeytyy helposti. Usein asiantuntija
ajautuuuikin 'multitaskaamaan', hoitamaan useita,
tärkeitä ja vähemmän tärkeitä, asioita saman-
aikaisesti. Digitalisaatio ja etätöyön yleistyminen
ovat tehneet työskentelystä joustavampaa, mut-
ta samalla se on lisännyt oletusta siitä, että
työntekijän tulisi olla jatkuvasti tavoitettavissa.
Asiantuntijatyölle valitettavan yleistä on kiire.
Työtä voi olla liikaa suhteessa resursseihin tai
töiden aikautus saattaa olla hankalaa, jonka
vuoksi työt jakautuvat epätasaisesti ja ruuhkau-
tuvat. Työn ja vapaa-ajan erottaminen on aikai-
sempaa haasteellisempaa ja vastuun kantaminen
voi tuntua raskaalta. Asiantuntija voi kokea riit-
tämättömyyden tunnetta sekä hallinnan tunteen
menetystä. Näiden tekijöiden on todettu vaikut-
tavan negatiivisesti asiantuntijoiden työhyvin-
vointiin ja jaksamiseen (Toivanen ym. 2016).

Asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntijaorganisaatiota voidaan tutkia johta-
juuden ja oppimisen ympäristönä, missä autent-
tiset tilanteet haastavat sekä esimiehet että alai-

set jatkuvien muutosten ja kokeilujen keskellä (Billet & Choy 2013, 269). Tietointensiivisillä organisaatioilla sanotaan olevan kyky ratkaista kompleksisia ongelmia luovien ja innovatiivisten ratkaisujen kautta (Sveiby & Risling 1986). Asiantuntijaorganisaation tietotyötä tulisi pystyä tukemaan organisaatiokulttuurin keinoin, hyvällä johtamisella ja oppimista ja uudistumista edistävillä toimintaprosesseilla. Asiantuntijaorganisaatioita ovat esimerkiksi: yliopistot, koulut, sairaalat, tutkimus- ja kehitysorganisaatiot, lakitoimistot, tietotekniikkaorganisaatiot, tilintarkastustoimistot, pankit, rahoitus- ja vakuutusorganisaatiot, teatterit, kirkot, orkesterit, urheilujoukkueet, markkinointitoimistot, arkkitehtitoimistot, teknisen tuen toimistot, konsultti- ja koulutusorganisaatiot, lehtitalot, high-tech-yritykset ja julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatiot (Heilmann 2018). Sveiby (1990) on jakanut asiantuntijaorganisaatiot neljään päätyyppiin: kanslia, toimisto, tehdas ja ammattioorganisaatio. Kansliassa osaamisen taso on alhainen ja työ rutiinivä. Toimistossa taas tehdään korkeatasoista ammatillista työtä. Siellä ympäristö on luova, jännittävä ja tuottelias. Organisaation johtaja on ammattilaisten johtaja, mutta usein myös asiantuntija itsekin. Toimisto on elitistinen organisaatio, jossa on tarkat aikataulut, suunnitelmat ja papereita kaikkialla. Tällainen paikka on hauska ja tehokas työpaikka parhaille ammattilaisille, jossa hallinnolliset tehtävät on ulkoistettu. Tehdas on vastakohta toimistolle. Siellä vallitsee tarkka liukuhihnamainen järjestys, jossa talous, markkinointi ja ongelmanratkaisu ovat hyvin organisoituja prosesseja. Tuotteet suunnitellaan asiakaslähtöisesti ja aikataulujen mukaisesti. Tehtaassa on koko-aikainen toimitusjohtaja. Työtä tehdään luottamuksen ilmapiirissä, mutta työ on harvoin korkealuokkaista tai luovaa. Parhaat ammattilaiset eivät hakeudu tehdasorganisaatioihin, jos heillä vain on muita vaihtoehtoja. Sveibyn (1990) mukaan optimaalisin työyhteisö on ammattilaisorganisaatio, johon sisältyy korkeatasoista ongelmanratkaisua, organisaationaalista hyvinvointia ja tiedon kasvua. Voimme kutsua sitä asiantuntijaorganisaatioksi.

Asiantuntijaorganisaation vuorovaikutus ja yhteistoiminta

Asiantuntijolla on korkeatasoista osaamista, mutta samanaikaisesti he voivat olla hyvin vaativia, älykkäitä ja itsenäisiä henkilöitä, joilla voi olla jopa narsistisia piirteitä. Usein asiantuntijat ymmärtävät työyhteisössään vallitsevan dynamiikan sekä siihen liittyvän sisäisen pelin ja politikoinnin. Jotkut asiantuntijat osallistuvat peleihin ja tavoittelevat omaa etua. Usein he pyrkivät saamaan tukea, rahaa ja mainetta omille intresseilleen tai projekteilleen (Holtskog 2017). Asiantuntijat motivoituvat sisäisistä lähtökohdista lähtien ja haluavat olla itseohjautuvia (Heilmann 2018; Drucker 2000). Yrityshierarkia ja kontrolloiva johtaminen eivät viehätä heitä (Evetts ym. 2006). Kleinin (1989) mukaan on tutkinut asiantuntemusta dynaamisilla alueilla, joilla tieto muuttuu nopeasti ja missä tehokas toiminta vaatii hyvää johtamista ja toiminta-alueen dynamiikan tuntemusta.

Asiantuntijan kehittyminen voi liittyä tiedonhankintaan (koulutukset, kirjallisuus), osallistumiseen (toisten auttaminen, keskustelu) ja tiedonluomiseen (uusien toimintatapojen luominen) (Hörkkö ym. 2019). Asiantuntijuus kehittyy vuorovaikutussuhteessa ympäristöön ja yhteisöön (Pyöriä 2006, 55). Ympäristöön liittyvät tietyt materiaaliset, sosiaaliset ja kulttuuriset olot – fyysiset tilat, esineet, välineet, laitteet, tavat, tottumukset, muut ihmiset ja sosiaaliset suhteet (Lehto ym. 2019; Fenwick 2010; Hakkarainen & Paavola 2008; Hakkarainen 2000). Asiantuntijuuteen liittyvät sosiaaliset taidot, vuorovaikutus ja kontaktit vallitsevaan kulttuuriin ja toimintaympäristöön. Koivunen (2005) puhuukin kollektiivisesta asiantuntemuksesta. Asiantuntemus kehittyy vuorovaikutuksessa toisiin ihmisiin, esimiehiin, alaisiin, kollegoihin ja asiakkaisiin. Asiantuntijuuden kehittymistä edistää utelias mieli ja uskallus ajatella asioita uudesta näkökulmasta. Suurin osa asiantuntijoista harjoittelee säännöllisesti kokeneiden opettajien, ohjaajien, treenaajien, coachien tai mentoreiden johdolla, jotka tukevat asiantuntijan tiedon hankkimista ja asiantuntemuksen kehitystä (Hoffman & Ward 2015; Hoffman ym. 2014). Asiantuntijuuden kehittymisen kannalta ratkaisevaa on minkälaisissa yhteisöissä asiantuntijat toimivat ja pystyvätkö he kehittymään

siellä. Toisaalta kyse voi olla myös yksittäisen henkilön uskalluksesta irrottautua vanhoista ympäristöistä, ylittää raja-aitoja ja siirtyä uusiin työyhteisöihin ja verkostoihin. Tällaiset siirtymät voivat vaatia yksilöltä rohkeutta, mutta samalla edistävät asiantuntijuuden, osaamisen ja uusien yhteistyömuotojen kehittymistä (Hakkarainen ym. 2004, 78-80).

Asiantuntijan johtaminen

Asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntemus ja johtajuus kietoutuvat yhteen. Molemmilla osapuolilla on omat kokonaisuutensa, joissa vastuu ja johtajuus jakautuvat ihmisten ja yksiköiden välillä. Kuitenkin tuloksen kannalta tärkeintä on asiantuntijoiden itsenäinen oman työnsä johtaminen, vastuu työnsä tuloksista ja sitoutuminen niihin (ks. Eriksson 2006). Druckerin (2008) mukaan tietotyöntekijä haluaa itse kantaa vastuun tuottavuudestaan.

Asiantuntijan johtaminen kohti organisaation tavoitteita voi olla haasteellista. Asiantuntijat voivat olla hyvin itsevarmoja, arrogantteja, herkkänahkaisia ja jopa aggressivisia, mikäli johtaja tulee liian lähelle asiantuntijan osaamisaluetta (Holtskog 2017). Oman haasteensa tilanteeseen tuo työmarkkinoiden osaajapula ja ongelmat asiantuntijoiden rekrytoinnissa ja sitouttamisessa. Tärkeää on siis paitsi organisaation vetovoima niin myös pitovoima.

Asiantuntijaorganisaatiossa on tärkeää pyrkiä luomaan luottamuksen ilmapiiri ja edistämään hyvää ja läpinäkyvää johtamista, mm. määrittelemällä yhteiset päämäärät, palkitsemisjärjestelmät ja kokouskäytännöt (Heilmann 2018). Asiantuntija ei välttämättä motivoidu rahasta tai virallisesta vallasta (Gagne & Deci 2005), vaan asiantuntijoille tärkeitä ovat organisaation sisä- ja ulkopuolelta tuleva hyväksyntä ja tunnustus. Lisäksi arvot, individualismi, vapaus, riippumattomuus, itsemääräämisoikeus, rehellisyys ja luovuus on tunnistettu asiantuntijoille tärkeiksi asioiksi (Holtskog 2017). Asiantuntijan johtamisessa on kyse hienovaraisesta ohjauksesta haluttuun suuntaan ja tiedon luomisen tukemisesta (Ichijo 2007). Kyse on myös asiantuntijuuden kehittymistä tukevan johtamis- ja innovaatiojärjestelmän organisoinnista työyhteisössä. Vaikka johtaja yrittäisi olla hyvä johtaja asiantuntijoille, eivät asiantuntijat silti välttämättä noteeraa,

saati arvosta, johtajansa johtamistyötä (Goffee & Jones 2009). Asiantuntijan ja esimiehen yhteinen ajan käytön suunnittelu sekä säännöllinen yhteinen aika johtavat asiantuntijan parempaan ajan hallintaan, suunnitelmallisempaan ja ennakoidumpaan työn tekemiseen sekä hyvään työn imuun. Esimiehen tulisi pystyä tukemaan asiantuntijan työtä siten, että hänellä on käytävissä riittävästi työhönsä liittyvää tietoa. Hänellä tulisi olla myös ajallista ja toiminnallista väljyyttä työskentelyyn sekä mahdollisuus saada tarvittaessa tukea, apua ja ohjausta (Toivanen ym. 2016).

Viime aikoina johtamisen keskusteluun ovat nousseet itseohjautuvat tai yhdessä ohjautuvat asiantuntijaryhmät. Ts. organisaatiot, joihin ei ole määritelty formaalia johtamisrakennetta, jossa perinteisesti jokaisella on johtaja, esimies ja tarkkarajainen tehtävä. Itseohjautuvissa organisaatioissa johtaminen on jaettu asiantuntijoiden kesken. Johtaminen itseohjautuvassa työryhmässä on osallistavaa, mahdollistavaa ja valmentavaa. Esimerkkeinä tällaisesta asiantuntijaorganisaation johtamisjärjestelmästä ovat mm. yhdysvaltalainen tomaatintuottajayritys Morning Star ja hollantilainen hoivapalveluyritys Buurtzorg, joissa hierarkkiset johtamisjärjestelmät on poistettu. Ideana on, että esimerkiksi sairaanhoitajat hoitotyön asiantuntijoina ottavat itse vastuun toiminnan suunnittelusta ja toteuttamisesta. Tätä kautta sitoutuminen ja toiminnan laatu ja tuloksellisuus paranevat (Varma & Iltla 2020).

AINEISTO JA MENETelmä

Tämän laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumetodina oli ns. Learning Café eli World Café-metodi. Aineistona käytettiin *Johtajuus ja asiantuntijatyö*-kurssien 2014-2017 tuntiharjoituksia. World Café on yksi osallistuvan toimintatutkimuksen menetelmä (Löhr ym. 2020; Fouché & Light, 2011; Aldred 2011) ja sitä on käytetty esimerkiksi tutkija-ammattinharjoittaja-dialogissa (Ruppert-Winkel ym. 2014; Fouché & Light 2011; Aldred 2011). World Café on tutkimusmenetelmä, jossa suuri joukko henkilöitä pyrkii yhdessä samanaikaisesti saamaan esiin näkemyksiä, jakamaan tietoa ja löytämään ratkaisuja. Metodi perustuu ajatukseen, että suuri joukko ihmisiä pystyy löytämään paremman

ja kokonaisvaltaisemman ymmärryksen asiaan kuin mihin yksittäinen yksilö pystyisi yksinään (Lagrosen 2019; Brown & Isaacs 2005). World Café-menetelmällä saadaan kerättyä useiden ihmisten näkökulmat ja se mahdollistaa merkittävän tutkimuksellisen arvonluonnin. Pienryhmäkeskustelut ja niiden jälkeinen tiedon välittäminen suuremmalle ryhmälle luo itseään parantavan ja merkitystä luovan verkoston (Brown & Isaacs 2005). Perusajatus World Café:ssa on, että ihmiset ovat luovia ja viisaita, mitä ominaisuuksia tarvitaan erilaisten, myös vaikeiden, ongelmien ratkaisuun. Esille tulevien asioiden yhdistäminen ja kollektiivinen reflektointi auttaa osallistujia näkemään laajempia malleja, kokonaisuuksia ja rakenteita, esittämään syvällisempiä kysymyksiä ja oivaltamaan mistä asiassa itse asiassa on kyse (Lagrosen 2019).

Johtajuus ja asiantuntijatyö-kurssille osallistui 210 ilmoittautunutta aikuisopiskelijaa luvu vuosien 2014–2017 aikana. Vuonna 2014 osallistui 44 opiskelijaa, vuonna 2015 57 opiskelijaa, vuonna 2016 55 opiskelijaa ja vuonna 2017 54 opiskelijaa, mutta arviolta vain noin 75% ilmoittautuneista opiskelijoista osallistui luokkaharjoituksiin. Tarkkaa lukumäärää luokassa oleista opiskelijoista ei ole saatavilla. Näin ollen tutkimuksen kokonaisaineisto käsittää noin 158 aikuisopiskelijan mielipiteet. Opiskelijoilta kysyttiin heidän näkemyksiään ja määritelmiään liittyen erilaisiin asiantuntijuutta käsitteleviin teemoihin. Suurin osa opiskelijoista oli työssäkäyviä maisteriopiskelijoita, joten voi olettaa heillä olevan hyvä ymmärrys ja tieto, mitä asiantuntijuus työelämässä on. Ensimmäiset opiskelijat jaettiin yhtä suuriin ryhmiin ja seinälle kiinnitettiin viisi lehtiötaulun paperia. Jokainen ryhmä keskusteli jokaisesta paperista esitetystä kysymyksestä ja kirjasi ajatuksensa papereille. Sen jälkeen ryhmä siirtyi toisen paperin äärelle ja jälleen ryhmän ideat kirjattiin ylös. Jokainen ryhmä siis kirjoitti näkemyksensä viidelle lehtiötaulun paperille. Kurssilla käytetyssä World Café:ssa esitettiin seuraavat kysymykset:

Kuka on asiantuntija?

Mitä on asiantuntijatyö?

Millainen on asiantuntijaorganisaatio?

Mitä dynamiikkaa sisältyy asiantuntijaorganisaatioon?

Miten johtaa asiantuntijaa?

Kerätty laadullinen tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen (Cho & Lee 2014; Vaismoradi ym. 2013; Elo & Kyngäs 2008; Hsieh & Shannon 2005; Tuomi & Sarajarvi 2002). Aluksi aineistoa tiivistettiin ja ryhmiteltiin, sen jälkeen käsitteellistettiin (Miles ym. 2014). Jokaisella paperilla oli yksi kysymys, johon merkityt vastaukset kirjoitettiin Word-dokumentiksi. Tämän jälkeen data ryhmiteltiin ja koodattiin eri väreillä. Koodausprosessi toi esiin yhdeksän eri pääkäsitettä ja tutkimusaineistosta nousevaa teemaa. Lopuksi teemat hahmoteltiin kuvaksi, joka kiteytti asiantuntijuuteen liittyvän kokonaisuuden yhdeksän osa-aluetta.

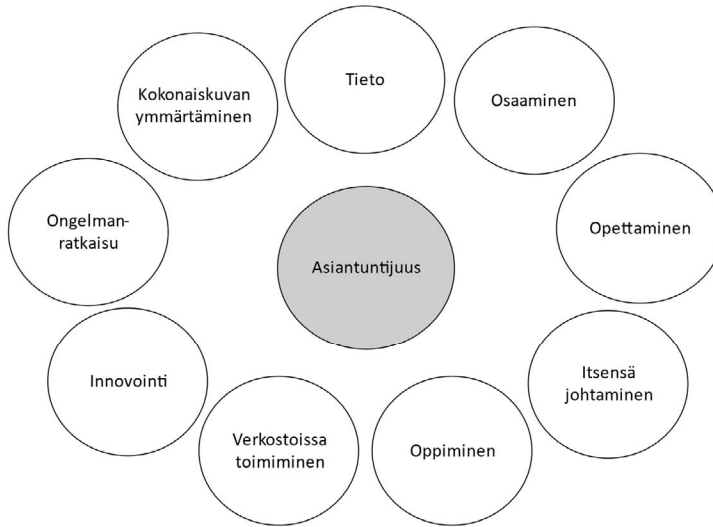
ASiantuntijuuden YHDEKSÄN OSA-ALUETTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää asiantuntijuuteen liittyviä käsitteitä ja näkökulmia sekä määrittää, mistä komponenteista asiantuntijuus rakentuu. Tutkimusaineiston perusteella asiantuntijuus voidaan määritellä seuraavien yhdeksän osa-alueen kautta:

- 1) Tieto (31 mainintaa)
- 2) Osaaminen, taidot (16 mainintaa)
- 3) Opettaminen (11 mainintaa)
- 4) Itsensä johtaminen (10 mainintaa)
- 5) Oppiminen (8 mainintaa)
- 6) Verkostoissa toimiminen (8 mainintaa)
- 7) Innovointi (6 mainintaa)
- 8) Ongelmanratkaisu (5 mainintaa)
- 9) Kokonaiskuvan ymmärtäminen (5 mainintaa)

Tieto

Asiantuntijaorganisaatioissa keskeistä on tietotyö (Alvesson 2001). Asiantuntijan tietoon liittyvät prosessit ovat: tiedon hankkiminen, arviointi, soveltaminen, harkinta, jalostaminen ja välittäminen (Dreyfus & Dreyfus 2005). Tutkimustulosten perusteella asiantuntijuudessa keskeistä on tiedon tuottaminen ymmärrettävässä muodossa ja olennaisen tiedon erottaminen epäolennaisesta. Asiantuntija kasvattaa asiantuntijuuttaan omaksumalla uutta tietoa opiskelun ja kokemuksen kautta. Tämä tuottaa lisäarvoa organisaatiolle. Myös jotkut professiot rakentuvat selkeästi oman erikoisalansa tiedon



Kuvio 1. Asiantuntijuuden yhdeksän osa-aluetta

perustalle, esimerkiksi lääkärit, opettajat, IT-tuki, papit, lakimiehet.

Osaaminen, taidot

Asiantuntijuus on tärkeä osa organisaation osaamis-pääomaa (Kong & Thomson 2009), se on kilpailuvaltti yksilölle ja organisaatiolle. Asiantuntijuus voi olla tarkkarajaista erityisosaamista tai liittyä laajempien kokonaisuuksien, kontekstien tai verkostojen hallintaan. Asiantuntijan erityisosaaminen voi liittyä substanssiin, prosesseihin, kehittämiseen, työyhteisöön tai verkostoon (ks. Helakorpi 2006). Asiantuntijan tieto syvenee ja kehittyy kokemuksen ja osaamisen kehittämisen kautta. Asiantuntijuudessa voidaan erottaa eri osaamistasoja (Dreyfus & Dreyfus 2005). Asiantuntijuuteen liittyy laaja ja syvällinen osaaminen, jota tulee kehittää ja jakaa. Asiantuntemuksen pohja on rakennettu koulutuksen kautta tai siihen voi liittyä jokin muodollinen pätevyys. Usein asiantuntijan osaaminen on erityisosaamista, joka on vaikeasti korvattavissa. Johtajan rooli osaamisen kehittäjänä on olla suunnannäyttävä ja kannustaa asiantuntijaa kehittämään ja kehittämään.

Opettaminen

Asiantuntijuuteen liittyy myös toisten opettaminen. Opettaminen ei välttämättä aina ole luennointia tai asiantuntijapuheenvuoroja vaan opettaminen voi sisältyä asiantuntijan päivittäiseen työhön. Tietoa välitetään toisille projekteissa, kehitysryhmissä tai henkilökohtaisesti toisia neuvomalla, sparraamalla, konsultoimalla, fasilitoimalla ja mentoroinnilla. Opettamista tapahtuu myös verkostojen, konsulttiyritysten, yhdistysten ja seurojen avulla. Opettamiseen liittyy tiedon jako, eräänlainen ristiinpölytyys, jossa sekä oppija että opettaja oppivat. Keskeistä on uudistava ja kehittämismyönteinen proaktiivinen ote. Cangelosi ym. (2009) ovat tutkineet sairaanhoitajien kehittymistä kouluttajiksi, kun he työssään jakavat asiantuntemustaan kollegoilleen.

Itsensä johtaminen

Asiantuntijatyöhön liittyy paljon itseohjautuvuutta ja autonomiaa. Tietotyöntekijät joutuvat johtamaan itse itseään (Drucker 2000). Asiantuntijalla on vastuu omaan työhön liittyvistä resursseista, organisoinnista ja aikatauluista. Asiantuntijan tulee siksi pystyä johtamaan omaa työtään ja huolehtimaan tehtäviensä suju-

vuudesta asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. Asiantuntijan työ voi olla yksinäistäkin, mutta tehtävät liittyvät usein organisaation muiden toimijoiden tehtäviin.

Oppiminen

Billet & Choy (2013, 269) mukaan asiantuntijaorganisaatiota voidaan ymmärtää oppimisen ympäristönä. Oppimiseen liittyy uteliaisuus, halu ottaa asioista selvää. Asiantuntijat haluavat kehittyä ja olla kehittämässä omaa alaansa. Collinsin & Evansin (2007) mukaan asiantuntijuus syvenee kehittämisen ja kokemuksen kautta triviaalilta ”hauska tietää”-osaamistasolta korkeimmalle mahdolliselle osaamistasolle. Tutkimusaineistossa nousi tärkeänä esiin uuden tiedon omaksuminen ja oman asiantuntijuuden kasvattaminen. Asiantuntijuus syvenee ja asiantuntijuuden taso nousee noviisista, edistyneeksi aloittelijaksi, osaajaksi, päteväksi ja lopulta asiantuntijaksi (Dreyfus & Dreyfus, 2005). Tämä polku edellyttää asiantuntijalta motivaatiota jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen.

Verkostoissa toimiminen

Asiantuntijuus kiinnittyy yksilöiden ja organisaatioiden muodostamiin verkostoihin (Lehto ym. 2019). Tieto jalostuu verkostoissa, joissa asiantuntijoilla on erilaista osaamista ja missä he jakavat toisille omaa osaamistaan. Yhteistyössä saavutetaan parempi tulos ja päästään korkeammalle osaamistasolle kuin mihin yksittäiset henkilöt pystyisivät yksin. Tutkimusaineistossa näkyi selkeästi, että asiantuntijatyöhön liittyy verkostoja, jotka ulottuvat yli muodollisten organisaatorajojen. Asiantuntijaorganisaatio onkin vahvasti verkostoitunut, aktiivisesti tietoa jakava ja vastaanottava organisaatio.

Innovointi

Asiantuntijatyöhön sisältyy luovuus (Sveiby & Risling 1986) ja asiantuntijuus suuntautuu vahvasti tulevaisuuteen. Työ edellyttää uudella tavalla ajattelua, uuden tiedon tai toimintamallien kehittämistä ja vanhojen mallien hylkäämistä. Innovointi ja uuden tiedon luominen ovat keskeistä asiantuntijaorganisaation toiminnan kehittämiselle.

Ongelmanratkaisu

Asiantuntijuudessa yhdistyvät ongelma ja ratkaisu, siksi asioiden pohtiminen useasta näkökulmasta sekä ongelmanratkaisukyky ovat tärkeitä (Raasumaa 2010; Ericsson 2006). Ongelmanratkaisussa on hedelmällistä koota ongelman ympärille ryhmä erilaisia asiantuntijoita, joilla on erityyppistä tietotaitoa. Työelämän muutokset haastavat asiantuntijoiden osaamista. Uusia tulevaisuuden suuntia voidaan ennakoida, mutta uudet tilanteet voivat tulla ratkottaviksi myös hyvin yllättäen. Muutosten tuomia ongelmia ratkaistaan ja ongelmanratkaisukeinoja arvioidaan yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasoilla ja ongelmanratkaisuissa voidaan oppia myös muilta. Tässä on tärkeää uskallus uudelleen ajattelemiseen ja usein myös pyrkimys pois vanhoista toimintamalleista.

Kokonaiskuvan ymmärtäminen

Asiantuntija pystyy erottamaan oman alansa olennaisen tiedon epäolennaisesta (Dreyfus & Dreyfus 2005) ja hän ymmärtää käsiteltävän asian kokonaiskuvan usein intuitiivisesti (Dörfler & Eden 2019; Dörfler & Ackermann 2012; Dreyfus & Dreyfus 2000; Simon 1996) Asiantuntijalla on nopeasti selvä näkemys siitä, miten asiat toimivat tai miten tulee toimia uudessa tilanteessa. On kuitenkin vaarana, että asiantuntija syvenyy pelkästään omaan alaansa. Tärkeää on siis ymmärtää oman työn kiinnittyminen toisten työtehtäviin ja sen sijoittuminen suhteessa oman organisaation päämääriin ja ympäröivään toimintakenttään. Asiantuntijatyö voi olla yhteiskunnallisesti ja globaalistikin merkityksellistä ja vaikuttavaa. Tämä näkyy mm. siinä, että asiantuntijoilta pyydetään lausuntoja erilaisiin yhteiskunnallisiin asioihin (Goldman 1991).

JOHTOPÄÄTÖKSET

Asiantuntijuudessa pystytään havaitsemaan yhdeksän eri osa-aluetta. *Asiantuntijuus* sisältää: 1) tietoa, 2) osaamista/taitoja, 3) opettamista, 4) itsensä johtamista, 5) oppimista, 6) verkostoitumista, 7) innovaatioita, 8) ongelmanratkaisua ja 9) ison kuvan ymmärtämistä. Usein on kyse kyvystä ratkaista työhön liittyviä ongelmia no-

peasti, luotettavasti ja täsmällisesti (Wickens & Dehais 2020).

Aiemman asiantuntijatutkimuksen perusteella termi *asiantuntija* liittyy tietoon, osaamiseen, oppimiseen, ongelmanratkaisuun ja itsensä johtamiseen (Ericsson 2006). Asiantuntijalla on näkemys ao. asiaan, hän pystyy hahmottamaan kokonaisuuksia ja myös erottamaan olennaisen epäolennaisesta (Dreyfus & Dreyfus 2005). Usein asiantuntijalta kysytään näkemystä ja mielipidettä asioihin (Goldman 1991). Asiantuntija haluaa kehittyä ja kehittää, yksin ja yhdessä. Osaamisen, luovuuden ja innovatiivisuuden kehittäminen (Raasumaa 2010) ovat vahvasti läsnä asiantuntijan työssä.

Asiantuntija on innokas oppimaan, hän haluaa kehittyä asiantuntijatyössään, jopa kilvoitella asiantuntemuksesta kollegojen ja kilpailijoiden kanssa. Asiantuntijuuteen liittyy luovuus, innovatiivisuus, uudelleen ajattelu ja nykyisen tilanteen kyseenalaistaminen. Asiantuntijuus on dynaamista, se syntyy vuorovaikutuksessa toisten asiantuntijoiden, esimiesten, asiakkaiden ja mentoreiden kanssa. Asiantuntija saattaa olla hankala kollega ja johdettava, joskus hyvinkin oman arvonsa tunteva. Siksi luottamus ja vuorovaikutus asiantuntijan johtamisessa on tärkeää.

Asiantuntijatyö sisältää tietoa, erityisosaamista, itsenäisyyttä ja se vaatii oma-aloitteisuutta, ongelmanratkaisua, itsensä kehittämistä ja se voi olla joskus hyvinkin yksinäistä. Asiantuntijan tehtävät ovat hyvin moninaisia ja vaativat erilaisia taitoja ja osaamista (Jännäri ym., 2018). Asiantuntijan työ voi liittyä jonkin yksityiskohdan, toisaalta ison kuvan ymmärtämiseen (Dörfler & Eden 2019) tai verkoston asiantuntijuiden koordinointiin.

Asiantuntijaorganisaatio on aineettoman arvonluonnin tietointensiivinen ja vahvasti verkostoitunut organisaatio. Tällaisessa organisaatiossa on ongelmanratkaisuun liittyvää erityisosaamista. Asiantuntijaorganisaatio pitää sisällään eri alojen asiantuntijoita, jotka verkostoituvat työssään muiden organisaation sisäisten ja ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa. Asiantuntijaorganisaatiolla on näin ollen kapasiteetti ratkaista monimutkaisia ongelmia luovan ajattelun ja innovoinnin keinoin (Sveiby & Risling 1986).

Asiantuntijaorganisaatiossa on erityisosaamista, jonka perusteella ratkotaan esiin tulevia haasteita ja kehitetään toimintoja. Asiantunti-

joiden osaamiseen perustuva erityisosaaminen on organisaation tärkeä kilpailuvaltti. Asiantuntijaorganisaation ongelmat liittyvät herkästi tiedon panttaamiseen, jakamiseen, kriittisyyteen ja kilpailuun. Kisaa käydään siitä, kuka tietää parhaimmin, osaa ja omaksuu nopeimmin.

Asiantuntijaorganisaation vuorovaikutus ja yhteistyö perustuu asiantuntijoiden autonomiaan ja itseohjautuvuuteen (Drucker 2000). Keskeistä on tiedonluonti, tieto ja sen jakaminen verkostoissa. Asiantuntijat kehittävät osaamistaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa paitsi kollegojensa kanssa, myös kokeneiden kouluttajien, ohjaajien, opastajien, coachien tai mentorien avulla (Hoffman & Ward 2015; Hoffman ym. 2014). Yhteistyö kollegojen, yhteistyökumppaneiden, asiakkaiden ja kilpailijoiden kanssa kehittää asiantuntijan asiantuntemusta. Vuorovaikutus ja yhteistyö rakentuu usein asiantuntijoiden itseohjautuvuudelle.

Myös *asiantuntijan johtaminen* liittyy tietoon. Asiantuntijaorganisaatiossa tieto voi muuttua myös vallan välineeksi. Asiantuntija voi päättää olla jakamatta tietoaan tai jakaa sitä vain omien tarkoitusperiensä mukaisesti. Myös asiantuntijoiden välillä voi esiintyä kilpailua siitä, kuka tietää parhaiten tai kenellä on mahdollisuus esiintyä julkisesti asiantuntijana antamassa asiantuntijalausuntoja. Organisaatorakenne, -kulttuuri ja organisaation osaamisen kehittäminen tukeva innovaatiojärjestelmä sekä läpinäkyvät johtamiskäytännöt määrittävät miten avoin ja nopea tai hidas organisaatio on asiantuntijuuden kehittämisessä.

Johtajan tehtävät liittyvät ihmissuhde-, tiedonkulku- ja päätöksentekorooleihin (Mintzberg 1973; 1971). Lähijohtajan tehtävänä on mahdollistaa asiantuntijaorganisaation toiminta, poistaa asiantuntijoilta onnistumisen esteet, edistää tiedonkulkua ja verkostoitumista. Johtajan ja asiantuntijan vuorovaikutuksen tulisi olla perustua avoimeen vuorovaikutukseen ja luottamukseen. Asiantuntijaorganisaatiossa johdettava tietää usein enemmän substanssi-asiasta kuin johtaja ja voi häiriintyä, jos johtaja tulee liian lähelle asiantuntijan toiminta-aluetta (Holtskog 2017). Tilanne saattaa olla johtajalle haasteellinen, jos hän on aiemmin ollut itse saman alan asiantuntija. Nyt kuitenkin johtajan tulee toimia yleisellä tasolla, ymmärtää iso kuva ja antaa asiantuntijalle nopeita vastauksia.

Johtajalle haasteita voivat aiheuttaa asiantuntijoiden motivoiminen ja sitouttaminen (Eriksson 2006; Gagne & Deci 2005). Asiantuntijan motivaatio on usein sisäsyntyistä (Heilmann 2018), se liittyy enemmän työn sisältöön, ei välttämättä niinkään rahallisiin palkkioihin. Lisäksi asiantuntijan työmotivaatio voi vaihdella riippuen asiantuntijan elämäntilanteesta.

POHDINTAA

Tässä tutkimuksessa keskeisiksi aiheiksi nousivat asiantuntijuus, asiantuntija, asiantuntijatyö, asiantuntijaorganisaatio, asiantuntijaorganisaation vuorovaikutus ja yhteistoiminta sekä asiantuntijan johtaminen.

Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio liittyy asiantuntijuuden aiempaan tutkimukseen ja asiantuntijuuden osa-alueiden määrittelyyn. Asiantuntijuuden kokonaiskuvan ymmärrys voi helpottaa asiantuntijoiden johtamista käytännön työelämässä. Monet tutkimukseen osallis-

tuneista aikuisopiskelijoista työskentelivät samanaikaisesti opintojensa kanssa. Työssään he olivat asiantuntijoita tai johtivat asiantuntijoita, joten voi olettaa, että heillä oli vahva näkemys organisaatioiden toiminnasta, asiantuntijoiden roolista työyhteisössä ja yleensä asiantuntijudesta organisaatiossa.

Jokaiseen tutkimukseen liittyy vajavuuksia, niin myös tähän. Tutkimus tehtiin Suomessa ja osallistajat olivat yliopiston aikuisopiskelijoita. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän aineisto on aina verraten pieni, mutta toisaalta sillä ei ole tarkoituskaan pyrkiä yleistyksiin tai kausaaliteettiin. Laadullisella menetelmällä pystytään tutkimaan ja ymmärtämään ilmiöitä syvällisesti. Tulevaisuudessa asiantuntijuutta voisi tutkia myös kvantitatiivisillä menetelmillä ja selvittää esimerkiksi missä suhteessa tässä tutkimuksessa eritelty yhdeksän asiantuntijuuden osa-alueita ovat toisiinsa. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista lähestyä asiantuntijuuden osa-alueita tarkemmin eri toimialoilla.

LÄHTEET

- Abbott, Andrew (1988). *The System of Professions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ahonen, Elsi (2018). *Miten ja mitä opettaja oppii? Aktiivinen oppiminen opettajan pedagogisen ajattelun osana ja rakentajana*. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto, Kasvatustieteellinen tiedekunta Kasvatustieteellisiä tutkimuksia, numero 25.
- Aldred, Rachel (2011). From community participation to organizational therapy? World cafe and appreciative inquiry as research methods. *Community Development Journal*, 46(1), 57–71. doi: <https://doi.org/10.1093/cdj/bsp039>
- Alvesson, Mats (2001). Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human Relations*, 54(7), 863–886. doi: <https://doi.org/10.1177/00187267011547004>
- Argyris, Chris & Schön, Donald A. (1989). *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey – Bass Publishers.
- Baber, Chris (2020). Is expertise all in the mind? How embodied, embedded, enacted, extended, situated, and distributed theories of cognition account for expert performance. Teoksessa Ward, Paul, Schraagen, Jan M., Gore, Julie & Roth, Emilie (Eds.) *The Oxford Handbook of Expertise* (s. 243–261). Oxford University Press.
- Barley, William C., Treem, Jeffrey W. & Leonardi, Paul M. (2020). Experts at coordination: examining the performance, production and value of process expertise. *Journal of Communication*, 70, 60–89. doi: <https://doi.org/10.1093/joc/jqz041>
- Billet, Stephen & Choy, Sarojni (2013). Learning through work: Emerging perspectives and new challenges. *Journal of Workplace Learning* 25(4), 264–276. doi: <https://doi.org/10.1108/13665621311316447>
- Brown, Juanita & Isaacs, David (2005). *The world café – Shaping our futures through conversations that matter*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Cangelosi, Pamela R., Crocker, Susan & Sorrell, Jeanne M. (2009). Expert to novice: clinicians learning new roles as clinical nurse educators. *Nursing Education*, 30(6), 367–371.
- Chase, William G. & Simon, Herbert A. (1973). The mind's eye on chess. Teoksessa Chase William G. (Ed.), *Visual information processing* (s. 215–281) New York: Academic Press.
- Chi, Michelene T. H. (2006). Two Approaches to the Study of Experts' Characteristics. Teoksessa Ericsson K. Anders, Charness Neil, Feltovich Paul J. & Hoffman Robert R. (Eds.), *The*

- Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance* (s. 21–30). New York: Cambridge University Press.
- Cho, Ji Y. & Lee, Eun-Hee. (2014). Reducing confusion about grounded theory and qualitative content analysis: Similarities and differences. *The Qualitative Report*, 19(64), 1–20. doi: <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol19/iss32/2>
- Collins, Harry & Evans, Robert (2007). *Rethinking expertise*. The University of Chicago Press.
- De Groot, Adriaan D. (1965). *Thought and Choice in Chess*. The Hague: Mouton Publishers.
- Dreyfus, Hubert L. & Dreyfus, Stuart E. (1986/2000) *Mind Over Machine*. New York: The Free Press.
- Dreyfus, Hubert L. & Dreyfus, Stuart E. (2005). Peripheral vision: Expertise in real world contexts. *Organization Studies*, 26(5), 779–792. doi: <https://doi.org/10.1177%2F0170840605053102>
- Drucker, Peter F. (2000). Johtamisen haasteet. WSOY.
- Drucker, Peter F. (2008). *Management*. New York: Harper Collins.
- Dörfler, Viktor & Ackermann, Fran (2012). Understanding intuition: The case for two forms of intuition. *Management Learning*, 43(5), 545–564. doi: [10.1177/1350507611434686](https://doi.org/10.1177/1350507611434686)
- Dörfler, Viktor & Eden. Colin (2019). Understanding "expert" scientists: Implications for management and organization research. *Management Learning* 50(5), 534–555. doi: [10.1177/1350507619866652](https://doi.org/10.1177/1350507619866652)
- Elo, Satu & Kyngäs, Helvi (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62, 107–115. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Ericsson K. Anders (2006). An introduction to Cambridge handbook of expertise and expert performance: its development, organization, and content. Teoksessa Ericsson K. Anders, Charness Neil, Feltovich Paul J. & Hoffman Robert R. (Eds.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*. New York: Cambridge University Press.
- Ericsson, K. Anders & Smith Gerald. (1991). Prospects and limits of the empirical study of expertise: an introduction. Teoksessa K. A. Ericsson & Jacqui Smith (Eds.), *Toward a general theory of expertise: Prospects and limits* (s. 1–38). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Eriksson, Marja (2006). Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. Teoksessa Parviainen, Jaana (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere University Press.
- Eteläpelto Anneli, Vähäsantanen Katja & Hökkä Päivi (2015). How do novice teachers in Finland perceive their professional agency? *Teachers and Teaching*, 21(6), 660–680, doi: [10.1080/13540602.2015.1044327](https://doi.org/10.1080/13540602.2015.1044327)
- Evetts, Julia, Mieg, Harald A. & Felt, Ulrike (2006). Professionalization, scientific expertise, and elitism: a sociological perspective. Teoksessa Ericsson K. Anders, Charness Neil, Feltovich Paul J. & Hoffman Robert R. (Eds.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*. New York: Cambridge University Press.
- Fenwick, Tara (2010). *Trends in workplace learning research. Adult education – as a field of study*. International Encyclopedia of Education (3rd ed.), 83–88. Elsevier.
- Fouché, Christa & Light, Glenda (2011). An invitation to dialogue 'the world café' in social work research. *Qualitative Social Work: Research and Practice*, 10(1), 28–48. doi: <https://doi.org/10.1177/1473325010376016>
- Gagné, Marylène & Deci, Edward L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362. doi: [10.1002/job.322](https://doi.org/10.1002/job.322)
- Goffee, Rob & Jones, Gareth (2009). *Clever: leading your smartest, most creative people*. Boston: Harvard Business Press.
- Goldman, Alvin (1991). Epistemic paternalism: Communication control in law and society. *The Journal of Philosophy*, 88(3), 113–131. doi: <https://doi.org/10.2307/2026984>
- Haas Peter M., Stevens Casey (2011). Organized science, usable knowledge and multilateral environmental governance. Teoksessa Lidskog R, Sundqvist G. (Eds.) *Governing the Air*. (s. 125–161). Cambridge (MA): MIT Press.
- Hackley, Christopher E. (1999). Tacit knowledge and the epistemology of expertise in strategic marketing management. *European Journal of Marketing*, 33(7/8), 720–734. doi: [10.1108/03090569910274348](https://doi.org/10.1108/03090569910274348)
- Hakkarainen, Kai (2000). Oppiminen osallistumisen prosessina. *Aikuiskasvatus*, 20(2), 84–98.
- Hakkarainen, Kai & Paavola, Sami (2008). Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt. Teoksessa Toom, Auli, Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli (toim.) *Hiljainen tieto, tietämistä, toimimista, taitavuutta*, 59–82. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Gummerus.
- Hakkarainen, Kai, Palonen, Tuire, Paavola Sami. & Lehtinen, Erno (2004). Communities of Networked Expertise. Professional and Educational Perspectives. Amsterdam. Elsevier.
- Hakkarainen, Kai, Lallimo, Jiri & Toikka, Seppo (2012). Asiantuntijuus, kollektiivinen luovuus

- ja jaetut tietokäytännöt. *Aikuiskasvatus*, 32(4), 246–256.
- Hambrick, David Z., Burgoyne, Alexander P. & Oswald Frederik L. (2020). Domain-general models of expertise. The role of cognitive ability. Teoksessa Ward, Paul, Schraagen, Jan M., Gore, Julie & Roth, Emilie (Eds.) *The Oxford Handbook of Expertise* (s. 56–84). Oxford University Press.
- Heilmann, Pia (2018). Leading a specialist. Teoksessa Eskola, Anne (Ed.) *Navigating through changing times Knowledge work in complex environments* (s. 19–35). Routledge.
- Helakorpi, Seppo (2006). Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna.
- Hiilamo, Heikki (2021). Tutkimukseen perustuvan asiantuntijatiedon käyttö päätöksenteossa: esimerkkinä sote-uudistus. *Hallinnon Tutkimus* 2, 111–128.
- Hoffman, Robert R. & Ward, Paul (2015). Mentoring: A leverage point for intelligent systems? *IEEE Intelligent Systems* 30(5), 78–84. doi: <https://doi.org/10.1109/MIS.2015.86>
- Hoffman, Robert R., Ward, Paul, Feltovich, Paul J., DiBello, Lia, Fiore, Stephen M. & Andrews, Dee H. (2014). *Accelerated expertise: Training for high proficiency in a complex world*. New York: Psychology Press.
- Holtskog, Halvor (2017). Defining the characteristics of an expert in a social context through subjective evaluation. *Journal of Knowledge Economy*, 8, 1014–1031. doi: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-015-0312-1>
- Hotulainen, Risto (2010). Asiantuntijuuden ja huipputuotosten kehittymisestä. Opetushallitus.
- Hörkkö, Eeva, Silvennoinen Heikki & Järvinen Tero (2019). Henkilöstön suosimat työssä oppimisen muodot. *Hallinnon tutkimus*, 38(2), 73–88.
- Hsieh, Hsiu-Fang & Shannon, Sarah E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.
- Ichijo, Kazuo (2007). *Knowledge creation and management*. Oxford: Oxford University Press.
- Jakku-Sihvonen Ritva (2005). Kasvatustieteiden opetus ja asiantuntijan arkipätevyys. Teoksessa: Jakku-Sihvonen Ritva (toim.) *Uudenlaisia maittereita. Kasvatusalan koulutuksen kehittämislinjauja* (s. 125–150). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jännäri, Jatta, Poutanen, Seppo & Kovalainen, Anne (2018). Gendering expert work and ideal candidacy in Finnish and Estonian job advertisements. *Gender in Management: An International Journal*, 33(7), 544–560. doi: 10.1108/GM-10-2017-0132
- Klein, Gary (1989). Recognition-primed decision making. Teoksessa Rouse William B. (Ed.), *Advances in man-machine system research* 5, (s. 47–92). Greenwich, CT: JAI Press.
- Koivunen Niina (2005). Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu? *Hallinnon tutkimus*, 3, 32–45.
- Kong, Erik & Thomson, S. Bruce (2009). An intellectual capital perspective of human resource strategies and practices. *Knowledge Management Research & Practice*, 7(4), 356–364. doi: <https://doi.org/10.1057/kmrp.2009.27>
- Kurke, Lance B. & Aldrich, Howard E. (1983). 'Mintzberg was right! A replication and extension of The Nature of Managerial Work'. *Management Science*, 29(8), 975–83.
- Lagrosen, Yvonne (2019). The quality café: developing the World Café method for organisational learning by including quality management tools, *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(13–14), 1515–1527. doi: <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1377606>
- Lehto Kirsi, Pitkänen Lotta & Autioniemi Jari (2019). Verkostojohtajan roolit ja kompetenssit kolmannen sektorin johtajien näkökulmasta. *Hallinnon tutkimus*, 38(4), 257–270.
- Lidskog Rolf & Sundqvist Göran (2018). Environmental Expertise. Teoksessa Boström Magnus, Davidson Debra J. (Eds.). *Environment and Society* (s. 167–186). London: Palgrave Macmillan.
- Löhr, Katharina, Weinhard, Michael & Sieber, Stefan (2020). The “World Café” as a participatory method for collecting qualitative data. *International Journal for Qualitative Methods*, 19, 1–15. doi: <https://doi.org/10.1177%2F1609406920916976>
- Matthews, Gerald, Wohleber Ryan W. & Lin Jinchao (2020). Stress, skilled performance, and expertise. Teoksessa Ward, Paul, Schraagen, Jan M., Gore, Julie & Roth, Emilie (Eds.) *The Oxford Handbook of Expertise* (s. 490–524). Oxford University Press.
- Miles, Matthew B., Huberman, A. Michael & Saldana, Johnny (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Source Book*. (3rd ed.) Sage Publications.
- Mintzberg, Henry (1971). Managerial Work: Analysis from Observation. *Management Science*, 18(2), B97–B110.
- Mintzberg Henry (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Morrow Dan & Azevedo Renato F. L. (2020). Acquiring and maintaining expertise in aging populations. Teoksessa Ward, Paul, Schraagen, Jan M., Gore, Julie & Roth, Emilie (Eds.) *The Oxford Handbook of Expertise* (s. 1058–1084). Oxford University Press.

- Ojala, Satu & Pyöriä, Pasi (2015). Working around the clock? The time and location of paid work in Finland, 1979–2010. *Electronic International Journal of Time Use Research* 12, 73–96. doi: <https://doi.org/10.13085/eijtur.10.1.73-96>
- Partridge, Eric (2006). *Origins: A Short Etymological Dictionary of Modern English* (s. 992). London: Routledge.
- Pyöriä, Pasi (2006). Tietoyhteiskunta, tietotyö ja asiantuntijuus. Teoksessa: Parviainen J. (toim.) 2006. *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Raasumaa, Vesa (2010). *Perusopetuksen rehtori opettajien osaamisen johtajana (Elementary school rector as a leader of teachers' competence)*. Väitöskirja (Dissertation). Jyväskylän yliopisto, Kasvatustieteellinen tiedekunta. Jyväskylä University 383.
- Rasku-Puttonen Helena, Eteläpelto Anneli, Lehtonen Olli, Nummila Leena & Häkkinen Päivi (2004). Developing teachers' professional expertise through collaboration in an innovative ICT-based learning environment, *European Journal of Teacher Education*, 27(1), 47–60, doi: 10.1080/0261976042000211829
- Resnick, Lauren B., Russel, Jennifer. L. & Schantz, Faith (2020). Expertise for the future: A new challenge for education. Teoksessa Ward, Paul, Schraagen, Jan M., Gore, Julie & Roth, Emilie (Eds.) *The Oxford Handbook of Expertise* (s. 903–926). Oxford University Press.
- Ross, Karol. G. & Phillips, Jennifer K. (2020). Developing mastery models to support the acquisition and assessment of expertise. Teoksessa Ward, Paul, Schraagen, Jan M., Gore, Julie & Roth, Emilie (Eds.) *The Oxford Handbook of Expertise* (s. 312–332). Oxford University Press.
- Ruppert-Winkel, Chantal, Hauber, Jürgen, Stablo, Järmo & Kress, Michael (2014). The world café as an instrument for integration in transdisciplinary sustainability research, *GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society*, 23(3), 243–252. doi: <https://doi.org/10.14512/gaia.23.3.8>
- Scarborough, Harry (1996). Understanding and managing expertise. Teoksessa Scarborough Harry (Ed.). *The Management of Expertise* (s. 23–47). Basingstoke: Macmillan.
- Simon, Herbert A. (1996). *The Sciences of the Artificial*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Simon, Herbert A. & Chase, William G. (1973). Skill in chess. *American Scientist*, 61, 393–403.
- Sveiby, Karl-Erik (1990). *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa*. Jyväskylä, Finland: Weilin+Göös.
- Sveiby, Karl-Erik & Risling Anders (1986). *Kunskapsföretaget* Malmö: Liber.
- Tengblad Stefan (2006). Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1437–1461.
- Toivanen, Minna, Yli-Kaitala, Kirsi, Viljanen, Olli, Väänänen, Ari, Turpeinen, Merja, Janhonen, Minna & Koskinen, Aki (2016). AikaJärjestys asiantuntijatyyössä. Työterveyslaitos.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002). *Laa-dullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Vaismoradi, Mojtaba, Turunen, Hannele & Bondas, Terese (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing and Health Sciences*, 3(15), 398–405. doi: 10.1111/nhs.12048
- Varma & Imla (2020). Itseohjautuva tiimi saa aikaan enemmän. Buurtzorg-organisaation Jos de Blok Varman ja Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiö Imlan webinaarissa. 11.09.2020.
- Väliveronon Esa (2015). Tiedeviestintä ja asiantuntijuus – tutkijoiden muuttuva suhde julkisuuteen. *Yhteiskuntapolitiikka*, 80(3), 221–232.
- Wickens, Christopher D. & Dehais, Frederic (2020). Expertise in Aviation. Teoksessa Ward, Paul, Schraagen, Jan M., Gore, Julie & Roth, Emilie (Eds.) *The Oxford Handbook of Expertise* (s. 662–689). Oxford University Press.
- Zack, Michael H. (1999). Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, 41(3), 125–145.