



Asiantuntijuudesta

1.3.2010

yliopettaja, FT Leena Rekola

Taustaa:

1. Toimintaympäristön muutos – Työn murros

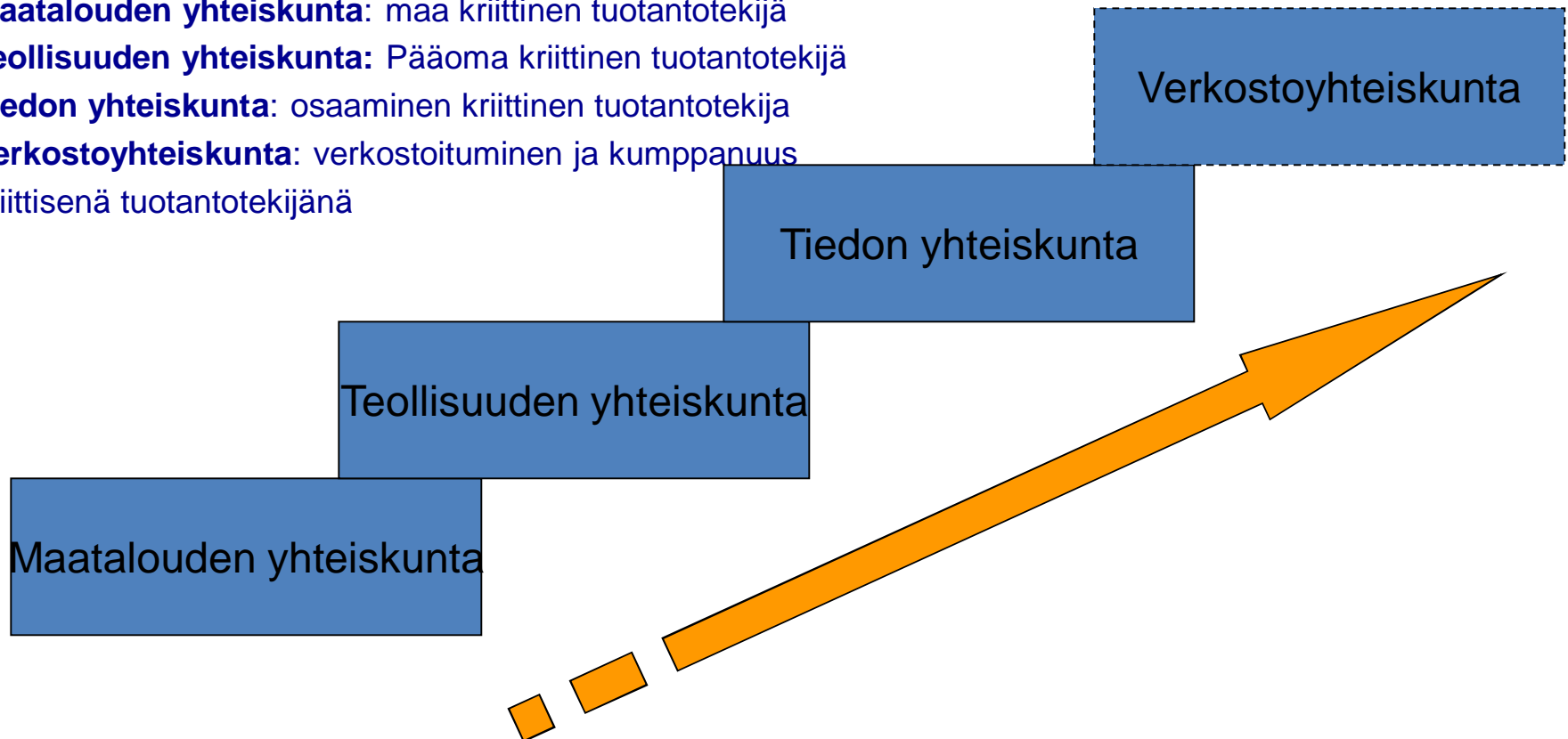
(vrt. Helakorpi 2009)

Maatalouden yhteiskunta: maa kriittinen tuotantotekijä

Teollisuuden yhteiskunta: Pääoma kriittinen tuotantotekijä

Tiedon yhteiskunta: osaaminen kriittinen tuotantotekijä

Verkostoyhteiskunta: verkostoituminen ja kumppanuus
kriittisenä tuotantotekijänä



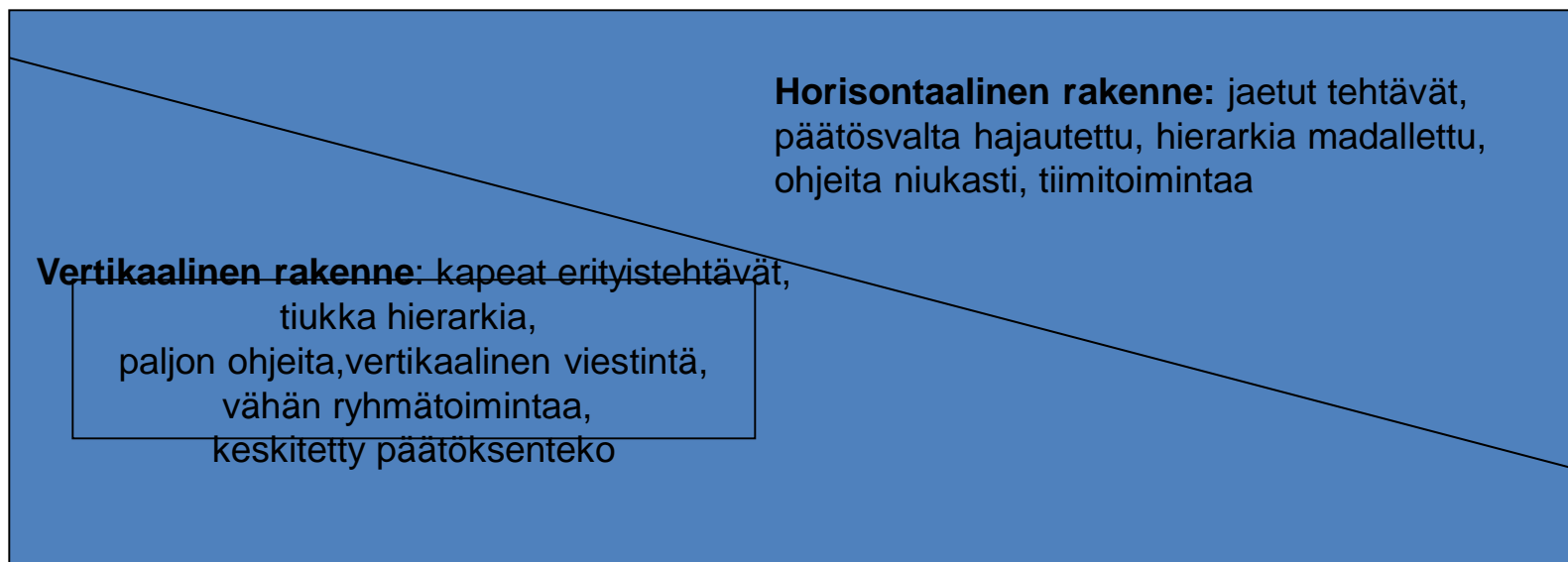
Työn muutos

(Yhteistyössä työn uudelleenorganisointiin EU 1997)

- Muutos uuteen tietoon ja osaamiseen perustuvaan asiantuntijuuteen
- Organisaatiot perustuvat joustavuuteen, asiakaskeskeisyyteen ja korkeatasoiseen laatuun sekä verkostoitumiseen
- Organisaatiot ovat matalia, kevyitä, monitaitoisuudelle, tiimeille ja verkostoille perusruvia joustavia rakenteita
- Johtaminen on valtuuttamista ja ihmisten valmentamista
- Työntekijöillä enemmän vastuutaongelmien ratkaisemisesta ja jatkuvasta kehittämisestä
- Työtehtävät ovat aikaisempaa laaja-alaisempaa, itsenäisempää ja vastuullisempaa
- Tiedon ja osaamisen hallinta on keskeinen kysymys

Organisaatiot ovat muuttuneet tehokkuutta korostavista kohti oppimista korostaviin (Moisio 2004)

Tehokkuutta korostava organisaatio → Oppimista korostava organisaatio



Terveydenhuollon ”uudet” vaateet asiantuntijuudelle

(STM 2009)

A. Asiakaslähtöiset verkostoituvat toimintatavat:

1. Potilaan mahdollisuus vaikuttaa kaikkiin hoitoprosessin vaiheisiin
2. Hoidon ja palvelun kokonaisuus toimii potilaan ja asiakkaan kannalta tarkoituksenmukaisesti
3. Hoito- ja palveluketju muodostavat toimiala- ja organisaatiosta riippumattoman saumattoman kokonaisuuden

B. Näyttöön perustuva toiminta

Asiantuntijuuden määrittelyä

- Yksilöasiantuntijuus:
 - korkeatasoinen, perusteellinen koulutus
 - pitkä työkokemus; asiantuntijaksi kasvetaan itsensä kehittämisen kautta
 - muita paremmat tiedot tietystä spesifistä alasta tai alueesta
 - asiantuntijuus perustuu vahvaan
 1. *teoreettiseen tietämykseen* : julkista, näkyvää, helposti kommunikoitavaa
 2. *praktiseen tietoon*: kokemuspohjaista, henkilökohtaista, usein äänetöntä hiljaista tietoa, jota on vaikea selittää muille
 3. *metkognitiiviseen tietoon*: osaamista, joka liittyy siihen miten hallita ja organisoida itseään

Asiantuntijuuden määrittelyä

- Asiantuntijuutta ei rajaa vakanssi tai asema organisaatiossa vaan asia, tehtävä tai ongelma-alue
- asiantuntija on myös käytännön toteutuksen ammattilainen ja sitoutunut jatkuvaan omakohtaiseen kasvu- ja oppimisprosessiin
- asiantuntija osaa hyödyntää myös muiden osaamista sekä tarjota omaa asiantuntijuuttaan



Asiantuntijuuden määrittelyä

- Asiantuntija pystyy siirtämään tietoa toisesta toimintaympäristöstä toiseen
- Kyky ymmärtää kokonaisuuksia ja kyky tarkastella asioita laajemmin kuin oman työnsä näkökulmasta
- Asiantuntija oppii jatkuvasti uutta eikä tieto jää irralliseksi käytännöstä
- Asiantuntija kykenee irraottautumaan vakiintuneista tavoista ja kehittämään uusia vaihtoehtoisia toimintatapoja

Asiantuntijuuden määrittelyä

- riittävä ammattitaito, luovuus, innovatiivisuus, kyky reflektoida omaa toimintaansa, kriittinen ajattelu päätöksenteossa, luottamus omiin kykyihin, oman osaamisen arvostus ja ammattilypeys, vaikutusvaltaa työyhteisössä, hyvät vuorovaikutustaidot, taito tuoda esille oma osaamisensa ja asiantuntijuutensa, muut kuuntelevat asiantuntijaa ja hänellä on päätösvaltaa ja osallistuu aktiivisesti päätöksentekoon, kokee työnsä haasteellisena, työ on monipuolista ja vaativaa, usein työhön liitetään T&K&I- tehtäviä, arvostaa omaa koulutustaan, hankkii aktiivisesti tietoa, hyvät kommunikaatiotaidot, kykenee palautteen vastaanottamiseen, ennakoimisen taidot, tietotekniikan hallinta, mentorointi



Asiantuntijuuden määrittelyä

Uusi asiantuntijuus korostaa ”rajojen ylityksiä” niin organisaation sisällä kuin ulospäinkin

Asiantuntija urakehitys on enemmän horisontaalista laajenemista kuin vertikaalista etenemistä johtotehtäviin

Asiantuntijuus on dynaaminen koko uran jatkuva muutosprosessi, jossa opitaan työssä ja koulutuksessa

Dynaamisessa asiantuntijuudessa korostuvat innovatiivisuus ja henkilökohtaiset ominaisuudet

(vrt. Helakorpi 2009)

Dynaamisen asiantuntijuuden määrittelyä

- kokonaisuuksien hahmottaminen
- muutoksen ja erilaisuuden sietokyky
- analyyttistä ja loogista päättelyä
- yhteistyö ja verkostotaitoja
- käytännön ongelmaratkaisukyky
- graafisesti kuvattujen tietojen ja järjestelmien lukutaito
- tutkiva, kehittävä ja kokeileva työote
- globaalia, ekologista ja eettistä ajattelua



(Vrt. Isoherranen ym. 2008, Helakorpi 2009)

Jaettu ja ositettu asiantuntijuus

Asiantuntijuus ei ole pelkästään yksilön ominaisuus, vaan se syntyy yhdessä toimimalla moniammatillisissa työryhmissä ja se on osa asiantuntijaorganisaatiota (Isoherranen ym. 2008)

Yhdessä toimiminen edellyttää sellaisten toimintatapojen, rakeneteiden ja mekanismien luomista, jotka edistävät siirtymistä yksilöasiantuntijuudesta synergiseen asiantuntijuuteen

Vanha vs. uusi asiantuntijuus

Vanha

Ammattikuntakohtainen asiantuntijuus
Ammattikunnan yksinoikeus
työtehtäviin
Asiantuntijan autonomisuus työssään
Asiantuntijuuden nojaaminen
objektiiviseen tieteen ihanteeseen
Asiantuntijoiden hierarkisuus
Asiantuntijuuden stabilisuus
Kaavamaiset ratkaisumallit ongelmiin
Asiantuntijan työn kohteena asiakas

Uusi

Ammattikuntien ja ammattialojen rajat
ylittävä laaja-alainen asiantuntijuus
Useita asiantuntijuuksia samalle
ongelma-alueelle
Asiantuntijoiden tiimityö ja
verkostoituminen
Asiantuntija asioiden tulkitsijana
koulutukseen ja kokemukseen
nojaten
Tasavertaiset suhteet asiantuntijoiden
ja ei asiantuntijoiden välillä
Dynaaminen asiantuntijuus,
jatkuva uusiutuminen ja
osaamisen kehittäminen
Tilannekohtainen analyysi ja
luovat ratkaisut, tutkiva
ja kehittävä ote
Asiakas kumppanina, yhteistyö,
asiakkuus laajempänä
käsitteenä

Haasteita asiantuntijaorganisaatioille terveydenhuollossa

Terveydenhuollon organisaatiot ovat tyypillisesti
asiantuntijaorganisaatioita:

Asiantuntijat työskentelevät melko itsenäisesti

Asiantuntijuus määritellään tietoon perustuvaksi

Toiminnan perustana ovat pitkälle koulutetut ja erikoistuneet
ammattilaiset

Tiedon ja osaamisen kautta asiantuntijoilla on runsaasti valtaa sekä
asiakkaisiin että organisaation toimintaan

Valta on pitkälti työtä suorittavilla asiantuntijoilla etenkin työn
toteuttamiseen liittyen

Asiantuntijaorganisaation haasteita

Terveystieteidenhuollossa asiantuntijaorganisaatioiden piirteet perustuvat vahvasti yksilöasiantuntijuuden lähtökohtiin ja professioajatteluun

Näkemyks asiantuntijuudesta on vanhanaikainen

Tarvitaan muutos kollektiivisempaan suuntaan, jossa korostuu yksilöiden ammattitaidon lisäksi heidän taitonsa toimia yhteistyössä muiden kanssa

(Kivinen T. 2008)

Asiantuntijaorganisaation haasteita

Terveysthuollon organisaatiot esitetään yleensä esimerkkinä mekanistisesta organisaatiosta:

- ihmisten väliset tarkasti määrätyt suhteet, rooli- ja tehtäväkuvat
- tietovirrat kulkevat hierarkisesti raportointi- ja alaisuus-suhteiden mukaisesti
- tieto on tarkkaan määriteltyä ja sitä ilmaistaan täsmällisesti, yksiselitteisesti ja kirjallisessa muodossa
- yksilön vaikutusvalta määräytyy hänen asemansa mukaan

Asiantuntijaorganisaation haasteita

Terveydenhuollon organisaatioiden kulttuuria leimaa vahvojen alakulttuureiden olemassaolo differentaatio- ja osittain myös fragmentaatio näkökulman mukaisesti. Alakulttuurit ovat usein ammattikohtaisia

Terveydenhuollon organisaatioiden johtamisjärjestelmä on monimutkainen ja sekava esim. useat sekavat johtamislinjat, erilaiset sisällölliset painotukset

Sairaaloissa korostuvat terveydenhuollon funktionaalinen organisointitapa (erikoisalajat) aiheuttaa ongelmia erityisesti yksiköiden rajapinnoilla tiedon siirtoon ja valtaan liittyvissä kysymyksissä esim. kehittämishankkeet, asiakkaiden sijoittuminen eri yksiköiden alueille

Uuden tiedon, osaamisen ja asiantuntijuuden muodostamista edistävät tekijät

Tiedon ja osaamisen muodostumista organisaatiossa edistäviä tekijöitä ovat:

Tavoitteellisuus, itsenäisyys, luovuus, tiedon runsaus ja riittävä monipuolisuus

Tiedon, osaamisen ja asiantuntijuuden jakamista suosiva kulttuuri:
luottamus, sitoutuminen, motivaatio, yhteistyö ja luova kaaos

Kulttuurin syntymistä edistää ja vahvistaa henkilöstövoimavarojen johtaminen
"ihmiskeskeinen kumppanuus" (people-centric partnership) (Thite 2004)

Myös palkitsemiseen ja rekrytointiin kiinnitettävä huomiota

Luottamus

luottamus edistää tiedon, osaamisen ja asiantuntijuuden jakamista

ilman luottamusta ei tapahdu hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamista eikä yksilöiden tiedon ja osaamisen muuttumista organisatoriseksi

myös hyvä yhteistyö tarvitsee luottamusta ja yhteistyötä tekemällä voi kehittää ja oppia luottamusta

luottamus sisältää kaksi osatekijää:

Usko toisen luotettavuuteen

Kognitiivinen ja rationaalinen näkemys toisen pätevyydestä ja luotettavuudesta

Sitoutuminen

- sitoutumisessa on kyse siitä, että hyväksytään organisaation tavoitteet
- sitoutumisella on myös suora vaikutus niiden saavuttamiseen
- heikko sitoutuminen saattaa olla este tiedon ja osaamisen jakamiselle
- asiantuntijaorganisaatioissa sitoutuminen voi kohdistua myös profession, omaan työyksikköön tai työhön; johtaa tiedon jakamiseen vain oman työyksikön tai ammattiryhmän sisällä

Luova kaaos

- luova kaaos edistää totuttujen toimintatapojen pohtimista ja vuorovaikutusta organisaation ulkoisen ympäristön kanssa
- voi aiheuttaa esim. organisaation muutos tai tavallista haastavimmat tavoitteet
- tällöin organisaation työntekijät ylittävät raja-aitoja hakiessaan ratkaisua ongelmaan, murtavat rutiineja, tapojaan ja kognitiivisia malleja
- jotta tilanteessa syntyisi uusia luovia ratkaisuja, organisaation jäsenillä on oltava mahdollisuus dialogiin ja oman toimintansa reflektointiin
- luova kaaos edistää sitoutumista ja sen kautta yhteisen uuden tiedon ja osaamisen muodostumista (Nonaka & Takeuchi 1995)

Palkitseminen

palkitseminen motivoi ja edistää tiedon ja osaamisen jakamisen kulttuuria,

koska työntekijä punnitsee yleensä tiedon jakamisen etuja (palkkio) ja haittoja ja yrittää maksimoida etuja (Cabera & Cabera 2002), organisaation tulisi rakentaa palkitsemisjärjestelmä ja palkitsemisen tulisi perustua nimenomaan ryhmän tiedon ja osaamisen jakamiseen ja vasta sen jälkeen yksilöiden palkitsemiseen

aineeton ja aineellinen palkitseminen

Asiantuntijuuksien johtaminen

1. Tiedolla johtaminen:
 - organisaation henkisen pääoman, aineettomien voimavarojen ja tiedon tuottamisen johtaminen (vrt. oppiva organisaatio, knowledge management, competence management)
2. Osallistava johtaminen (shared governance)
 - yhteistyöhön perustuva johtamistapa
 - edistää työntekijöiden osallistumista päätöksentekoon ja ammatillisuutta
 - yhteistyön merkitys myös yhteisen päämäärän saavuttamisessa
 - pohdon ja henkilöstön rooleja ei määritellä virallisen aseman vaan esim. projektin mukaan ja työntekijöille delegoidaan valtaa tietyissä tehtävissä

Asiantuntijuuksien johtaminen

- vuorovaikutus oleellista ja siinä jaetaan ja vaihdetaan tietoa, asiantuntemusta ja osaamista
- henkilöstön ja johdon osaaminen yhdistyvät tuloksissa uudella tavalla
- perustuu luottamukselliseen ilmapiiriin ja edellyttää johtamiskulttuurin muutosta kaikilla johtamisen tasoilla
- korostuu erityisesti muutostilanteissa
- johtaja: kertoo selvästi päämäärän, luo toimintaperiaatteet ja jakaa vastuut tehtävistä
- esimiehen läsnäoleva johtaminen, kyky laittaa itsensä likoon ja rekentaa luottamusta, rohkeus tarttua ongelmiin sekä valmentava johtajuus

Matka uuteen asiantuntijuuteen

”Muutoksessa on aina kyse uuden ja vanhan rajapinnalle uskaltumisesta, rajojen ylityksestä sekä uusien ennakkoluuloista vapaiden yhteistyömuotojen ja aidon dialogin löytymisestä eri toimijoiden kesken”

(Huuhtanen & Punnonen 2008)

Organisaatioissa, joissa on osaamista ja oppimista vaaliva kulttuuri:

Työntekijät jakavat samat arvot ja yhteisesti hyväksytyt säännöt

Auttavat toisiaan

Ovat toistensa saavutettavissa

Jakavat omaa hiljaista tietoaan ja osaamistaan sosiaalisissa verkostoissa (Kivinen 2008)



Lopuksi

Luottamuksell**inen**,
avoin,
moniääninen ilmapiiri,
tavoitteisiin ja toimintakäytänt**eihin sitoutuminen**
sekä runsas tiedon jakaminen
edistävät uuden tiedon, ja osaa**misen muodostumista**
sekä asiantuntijuuden **kehittymistä**



Liittyvä Voima -hanke 2008 – 2011

Espoo-Metropolia
-pilotti

Toimintatutkimus -
Kumppanuuden
mallintaminen

Hankkeen lopputulos –
Kumppanuusmalli

osaprojekti 1

osaprojekti 2

osaprojekti 3

Tutkimuskysymykset:

1. Millainen kumppanuusyhteistyö on toimivaa ja miksi?
2. Mitkä tekijät edistävät ja estävät yhteistyötä?
3. Miten yhteistä asiantuntijuutta ja osaamista tunnistetaan, käytetään ja kehitetään?
4. Millaisia vaikutuksia yhteistoiminnalla on?

1. Periaatetekijät

2. Rakennetekijät

3. Prosessitekijät

Tuloksellisuus

Reflektio-, levitys- ja juurrutus rakenne.
Opettajien valtakunnallinen täydennyskoulutus:
Sisältäen 8 paikkakuntaa eri puolilla Suomea

Kumppanuusmallin
valtakunnallinen
levitys, käyttöönotto
ja juurruttaminen