

**ASiantuntijatyön merkitys
Oikeusrekisterikeskuksen toiminnassa**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Visamäki 16.11.2012

Jarkko Hyytiäinen

VISAMÄKI

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä	Jarkko Hyytiäinen	Vuosi 2012
Työn nimi	Asiantuntijatyön merkitys Oikeusrekisterikeskuksen toiminnassa	

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan asiantuntijuuden ja asiantuntijatyön merkitystä Oikeusrekisterikeskuksen toiminnan kannalta. Teemoja käsitellään asiantuntija-ammattiryhmän ja – tehtäväalueiden näkökulmista. Tästä ammattiryhmästä käytetään käsillä olevassa työssä myös nimitystä erityisasiantuntijat. Työn toimeksiantajana toimii Oikeusrekisterikeskus. Oikeusrekisterikeskus on oikeusministeriön hallinnonalaan kuuluva valtion virasto.

Asiantuntijuuden ja asiantuntijatyön merkityksen tutkimisen ohella, opinnäytetyö pyrkii vastaamaan kysymykseen, millä keinoin erityisasiantuntijuutta voidaan vahvistaa kohdeorganisaatiossa. Erityisasiantuntijuuden ilmenemistä käsitellään suhteessa viraston lisääntyviin ja muuttuviin työtehtäviin oikeushallinnon alalla sekä viraston erityisasiantuntijoiden osaamisen kehittämisen kannalta. Opinnäytetyö rakentuu teoreettisesta viitekehyksestä ja empiirisestä tutkimustehtävästä. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muotoilemisessa on hyödynnetty monipuolisesti aiheeseen liittyvää lähdekirjallisuutta ja aiempia tutkimustuloksia.

Tutkimustehtävässä on hyödynnetty laadullista tutkimusmenetelmää, joka on sijoittunut sekä tapaus- että toimintatutkimuksen strategioiden varaan. Tutkimustehtävän aineistonkeruumenetelmänä on käytetty henkilökohtaisia haastatteluja.

Tutkimustulosten mukaan, erityisasiantuntijoiden rooli ja tehtäväkuva kaipaavat selkeytystä viraston sisällä. Erityisasiantuntijoille tulisi antaa enemmän mahdollisuuksia ja resursseja vaativien asiantuntijatehtävien toteuttamiseen. Tähän liittyen, erityisasiantuntijoiden työnjohdollista roolia ryhmien sisällä tulisi tarkastella uudelleen. Kehittämiskeinoina tutkija näkee työn ja työtapojen kehittämisen, erityisasiantuntijan oma-aloitteisuuden ja oma-vastuun kehittymisessä sekä opiskelun, kouluttautumisen ja muun itsensä kehittämisen. Myös erityisasiantuntijoiden henkisten taitojen ja ominaisuuksien kehittämiseen tulisi jatkossa kiinnittää erityistä huomiota.

Avainsanat Asiantuntijuus, erityisasiantuntija, kehittäminen, Oikeusrekisterikeskus

Sivut 142 s. + liitteet 4 s.

VISAMÄKI

Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship

Author

Jarkko Hyytiäinen

Year 2012

Subject of Master's thesis
The importance of expert work in the Legal Register Centre's operations

The importance of expert work in the Legal Register Centre's operations

ABSTRACT

In this thesis examines the expertise and the expert work in terms of Legal Register Centre's operations. Themes dealt with expert professional groups and task areas angles. The profession group for the thesis at hand also referred to as special experts. The thesis is assigned by the Legal Register Centre. The Legal Register Centre is a government agency, which includes in the sector of administration of the Ministry of Justice.

In addition to, that the thesis explores the expertise and expert work in terms of, the thesis seeks to answer the question of the means by which special expertise may be established in the organization. Special expertise is discussed in relation to the office's growing and changing tasks in the administration of justice, as well as experts the office's specific skills development point of view. This thesis consists of theoretical and empirical research. Theoretical framework for the formulation of the thesis has been used in a wide range of topics related to the source literature and previous research results.

The research task has been used qualitative research methods, which are located in both the case and the action research strategies upon. In the study, the data collection method has been used in personal interviews.

According to the results, the specific role of experts and the job requires clarification within the office. Special experts should be given more opportunities and resources to implement demanding expertise tasks. In this context, special expert role as a job supervisor within the groups should be re-evaluated. Researcher sees that developing methods consist of work and working procedures, special expert on their own initiative and responsibility for their own development, learning, and other self-development. Also, a special expert mental skills and qualities development should be paid special attention in the future.

Keywords Expertise, special expert, development, Legal Register Centre.

Pages 142 p. + appendices 4 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TEOREETTINEN VIIITEKEHYS	3
2.1	Asiantuntijuuden tieteellisen tutkimuksen historia.....	3
2.2	Asiantuntijuuden määrittely ja suhde osaamiseen.....	4
2.2.1	Asiantuntijuuden pääelementit.....	12
2.2.2	Asiantuntijuus ja osaaminen organisaatiossa	14
2.2.3	Asiantuntijuuden alakohtaisuus ja yhteys toimintaympäristöön.....	19
2.3	Tulevaisuuden haasteet asiantuntijuuden näkökulmasta	23
2.3.1	Työn ja osaamisen kohtaaminen	23
2.3.2	Asiantuntijuuteen liittyvät riskit ja harhat.....	26
2.4	Asiantuntijuuden kehittyminen ja urapolku.....	28
2.5	Asiantuntijaan kohdistuvat odotukset eri tahoilta.....	32
2.5.1	Toimintaan ja päätöksiin vaikuttavat yksilölliset motivaatiotekijät....	33
2.6	Oikeusrekisterikeskuksen nykyisen organisaatorakenteen muotoutuminen ja merkitys asiantuntijatyön kannalta.....	34
2.6.1	Oikeusrekisterikeskuksen strategiset päämäärät vuodelle 2016.....	38
2.6.2	Erytisiantuntijuus Oikeusrekisterikeskuksessa.....	39
2.7	Valtion viraston toiminnan kriittiset menestystekijät v.2012.....	41
2.7.1	Johtamisen ja yhteistyön korostuminen kriittisenä menestystekijänä..	41
2.7.2	Työn sisällön ja vaatimusten muuttuminen	42
2.7.3	Muutoksenhallinta kriittisenä menestystekijänä.....	43
2.8	Valtionhallinnossa työskentelevien asiantuntijoiden toimintaympäristön, työnkuvan ja kehitys- ja urapolkujen tarkastelu.....	44
2.8.1	Asiantuntijoiden työn tulosten ja vaativuuden arviointi.....	45
2.8.2	Asiantuntijoiden kehitys- ja urapolut valtionhallinnossa.....	46
2.8.3	Yhteenvedo HEKUMA-työryhmän johtopäätöksistä ja kehittämis ehdotuksista.....	47
3	TUTKIMUSKYSYMYKSET, RAJAUKSET JA KOHDERYHMÄ.....	49
4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON HANKINTA.....	52
4.1	Tutkimusstrategia.....	53
4.2	Tutkimustehtävän tieteenfilosofiset perusteet ja lähtökohdat.....	56
4.3	Haastattelu tutkimustehtävän tiedonlähteenä.....	58
4.3.1	Haastattelumenetelmän valinta.....	60
4.4	Haastattelututkimuksen lähtökohdat, kulku ja aineistonkeruu.....	61
4.5	Haastatteluaineiston purku.....	64
4.6	Tutkimuksen analyysimenetelmät.....	65
4.7	Sisällönanalyysi laadullisen aineiston analyysimenetelmänä.....	68
4.8	Sisällönanalyysin eri muodot ja vaihtoehdot.....	69

5	TUTKIMUSTULOKSET.....	71
	Teemahaastattelun aihe 1. Asiantuntijuuden ja asiantuntijatyön määrittely.....	71
	Teemahaastattelun aihe 2. Asiantuntijatyön merkitys Ork:n toiminnan kannalta.....	77
	Teemahaastattelun aihe 3. Erityisasiantuntijoihin kohdistuvat odotukset.....	83
	Teemahaastattelun aihe 4. Erityisasiantuntijoiden motivaation tarkastelu.....	86
	Teemahaastattelun aihe 5. Vuorovaikutus ja yhteistyö viraston sisällä.....	88
	Teemahaastattelun aihe 6. Asiantuntijuuden kehittämistarpeet ja – keinot.....	92
6	TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	101
	6.1 Opinnäytetyön tärkeimmät ja keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset	113
7	POHDINTA.....	116
8	KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET.....	119
	LÄHTEET.....	122

Liite 1	Kutsu haastateltaville tutkimukseen osallistumisesta (10.4.2012)
Liite 2	Teemahaastattelulomake
Liite 3	Tutkimustulosten yksityiskohtaisempi purku ja analysointi kysymyksittäin

1 JOHDANTO

Useat ammatit ovat muuttuneet näinä päivinä niin sanotuiksi tietoammateiksi, joissa tiedonmuodostus ja lisääntynyt tietämys ovat työnteon kannalta keskeisessä asemassa. Toisaalta perinteisten teknisten työtehtävien tilalle tai rinnalle on tullut erilaisia palvelutehtäviä. Osaamisesta ja asiantuntijuudesta on tullut tärkeä yrityksen menestystekijä. Työelämän ammattitaitovaatimuksissa korostuvat täten kokonaisuuden hallintaan, asiakaspalveluun, yhteistyötaitoihin, jatkuvaan uudistumishaluun ja – kykyyn, verkostoitumisvalmiuksiin sekä tietotekniikan monipuoliseen hallintaan liittyvät ominaisuudet. Uudenlainen asiantuntijuus painottaa rajojen ylittämistä niin organisaation sisällä kuin sieltä ulospäin. Asiantuntijan urakehitys on enemmänkin horisontaalista laajenemista kuin vertikaalista kehitystä johtaviin tehtäviin (Helakorpi 2006, 226.)

Asiantuntijan osaaminen voi ilmetä henkisenä tai fyysisenä suorituksena. Se voi kohdistua teknologiaan tai sosiaalisiin suhteisiin. Asiantuntija kykenee analysoimaan tilanteen, osaa tehdä analyysistä johtopäätökset ja kehittää suunnitelman, jolla tilanne tai ongelma voidaan ratkaista. Asiantuntijuudessa korostuu myös yhteistyö sosiaalisen ympäristön kanssa, johon asiantuntijalla on valmiudet (Helakorpi 2006, 226.)

Tasokas osaaminen ei ole pelkästään yksilön ominaisuus, vaan sillä on merkittävät sosiaaliset ja kollektiiviset ulottuvuutensa. Yksilöllinen osaaminen nojaa muiden asiantuntijoiden tietoihin ja taitoihin sekä inhimilliseen osaamiseen ja teknisten laitteiden hallintaan. Asiantuntijuus jakaantuu usean toimijan kesken ja pohjautuu aina johonkin määrättyyn ympäristöön, jossa asiantuntijuus on kehittynyt ja jossa se määrittellään. Näin ollen asiantuntijuus ja osaaminen voidaan nähdä pikemmin ryhmän tai ympäristön kuin yhden henkilön ominaisuutena (Collin ym. 2010, 55.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena on kuvata asiantuntijatyön merkitystä Oikeusrekisterikeskuksen toiminnan kannalta nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi pyritään hahmottamaan, millä keinoin asiantuntijutta voidaan vahvistaa ja laajentaa Oikeusrekisterikeskuksessa, virastossa asiantuntijatehtävänkuvilla työskentelevien henkilöiden näkökulmista.

Oikeusrekisterikeskus on tämän tutkimustyön kohde-organisaatio, jossa myös tutkimuksen tekijä itse työskentelee. Asiantuntijatyön ja asiantuntijuuden ilmenemistä tutkitaan tässä opinnäytetyössä asiantuntija-tehtäväalueen ja -ammattiroolin näkökulmista. Tästä ammattiryhmästä käytetään tässä opinnäytetyössä myös nimitystä erityisasiantuntijat. Asiantuntijatyön ja asiantuntijuuden ilmenemistä tutkitaan suhteessa viraston lisääntyviin ja muuttuviin työtehtäviin oikeushallinnon alalla. Lisäksi tässä opinnäytetyössä tarkastellaan asiantuntijatyön yhteyttä ja merkitystä Oikeusrekisterikeskuksen henkilöstön osaamisen kehittämisen kannalta.

Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä määritellään asiantuntijuuden käsitettä, sisältöjä ja merkityksiä, tutkitaan sen eri ulottuvuuksia ja muodostumista sekä asiantuntijuuden kehittymistä. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä paneudutaan asiantuntijuustutkimukseen, tarkastellaan asiantuntijuuden yhteyttä yksilön osaamiseen, arvoihin, identiteettiin ja motivaatioon sekä asiantuntijuudelta vaadittaviin ominaisuuksiin tulevaisuutta silmälläpitäen. Niin ikään hahmotetaan onnistuvan organisaation ja asiantuntijuuden ja johtajuuden suhdetta, asiantuntijuuteen liittyviä riskejä ja harhakäsityksiä sekä asiantuntijuuteen liittyviä odotuksia. Edellä mainittuja teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltuja asioita ja tekijöitä pyritään tutkimaan ja peilaamaan opinnäytetyön kohde-organisaation eli Oikeusrekisterikeskuksen toiminnan kontekstista ja lähtökohdista käsin.

Teoreettisen viitekehyksen yhteydessä ja siihen peilaten, Oikeusrekisterikeskuksessa ilmenevää asiantuntijuutta ja asiantuntijatyötä opinnäytetyön tekijä tarkastelee omana kokonaisuutenaan. Tässä yhteydessä tutkija käsittelee vuosien 2007–2009 aikana toteutetun Oikeusrekisterikeskuksen uuden organisaattiorakenteen vaikutuksia viraston asiantuntijatyön näkökulmasta. Lisäksi tutkija tarkastelee viraston nykyistä toimintaympäristöä ja lähitulevaisuuden tehtäväalueiden muutosta ja vaatimuksia suhteessa asiantuntijuuteen ja asiantuntijatyöhön. Niin ikään teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään yleisesti valtionhallinnossa työskentelevien asiantuntijoiden toimintaympäristöä ja työnkuvaa niin nykyhetken kuin myös tulevaisuuden näkökulmista.

Käsillä olevan opinnäytetyön empiirisen osan muodostaman tutkimustehtävän tavoitteena on tutkia asiantuntijuutta viraston erityisasiantuntijoiden roolin ja tehtäväalueiden kontekstissa. Tämä on se näkökulma, joka myös tutkijaa henkilökohtaisesti tässä tutkimustyössä erityisesti kiinnostaa. Myös aineistonhankinnan näkökulmasta tutkimustehtävän kohderyhmä on viraston erityisasiantuntijoiden ammattiryhmä. Opinnäytetyön empiirisen osan muodostaman tutkimustehtävän aineistonkeruu toteutetaan tässä opinnäytetyössä haastattelumenetelmän avulla yksilöhaastatteluin.

Tutkimuksen aihe on merkittävä ja mielenkiintoinen Oikeusrekisterikeskuksen kannalta. Viraston asema on muuttunut ja vahvistunut oikeushallinnon hallinnonalan keskeisten rekisterien ja tietojärjestelmien rekisterinpitäjänä sekä sakkujen, korvausten ja maksujen täytäntöönpanijana. Lainmuutosten voimaantulojen ja toiminnan voimakkaasti kasvavan kansainvälistymisen myötä tämä kehitys jatkuu tulevaisuudessa. Toimintaympäristön muutoksen ja tehtävien lisääntymisen ja laajenemisen myötä myös Oikeusrekisterikeskuksessa tehtävän työn sisältö ja luonne muuttuu ja kehittyy. Samalla myös Oikeusrekisterikeskuksen organisaattiorakenne elää ja sen rajapinnat muotoutuvat uudelleen.

Asiantuntijatyön määrä on virastossa lisääntynyt suhteessa rutiiniluonteisiin tehtäviin. Asioiden ratkaiseminen ja tiettyjen työtehtävien hoitaminen edellyttää yhä useammin asiantuntemusta, monesti uudentyyppistä sellaista. Oikeusrekisterikeskuksessa tapahtuva työtehtävien tehokas ja laadukas hoitaminen

nyt ja tulevaisuudessa edellyttää asiantuntijatyön ja asiantuntijuuden lisäämistä ja kehittämistä, erityisesti erityisasiantuntijuuteen kohdentuen.

2 TEOREETTINEN VIIITEKEHYS

2.1 Asiantuntijuuden tieteellisen tutkimuksen historia

Asiantuntijuuden tieteellisen tutkimuksen voidaan sanoa alkaneen 1960-luvulla kognitiivisen eli tiedolliseen toimintaan liittyvän psykologian tutkimusalueella. Tätä tutkimusta vauhdittivat tekoälytutkimusten havainnot siitä, että edes sen aikaiset kehittyneet tietokoneet eivät pystyneet kukistamaan inhimillistä huippuosaamista esimerkiksi shakinpeluussa. Ensimmäisissä asiantuntijuutta luotaavissa tutkimuksissa tutkimuksen kohteina ja koehenkilöinä olivatkin muun muassa shakinpelaajat tai konekirjoittajat. Tämän jälkeen asiantuntijuutta koskeva tutkimus alkoi kohdistua vähitellen työyhteisöihin – ja ympäristöön, korkeasti koulutettuihin asiantuntijatehtäviin ja työssä tapahtuvaan oppimiseen. Tämä tutkimussuuntaus on liittännyt asiantuntijuuden ja oppimisen tutkimuksen kognitiiviseksi eli tiedollisiin toimintoihin rakentuvaksi ominaisuudeksi. Kiinnostavia tutkimuskohteita kognitiivisessa asiantuntijuuden tutkimuksessa ovat olleet vertailu asiantuntijoiden ja aloittelijoiden ominaisuuksien välillä sekä asiantuntijuuden vaiheittaisen kehittymisen tutkimukset (Collin ym. 2010, 13; Dreyfus & Dreyfus 1986.)

Carl Bereiter (2002; Bereiter & Scardamalia 1993) toi tutkimuksissaan uudenlaisen ja aikaisemmasta poikkeavan näkökulman asiantuntijuuden määrittelyyn. Bereiter ei keskittynyt tutkimuksissaan asiantuntijoiden ja aloittelijoiden välisiin eroihin tai asiantuntijuuden kehittymisen vaiheisiin. Hän haki vastauksia kysymykseen, minkä vuoksi tietyistä henkilöistä tulee huippuosaajia, mutta toisista ei, vaikka vain keskinkertaisiin suorituksiin yltyvillä olisi runsaasti kokemustaustaa. Hän korostaa, että huippuasiantuntijat pystyvät käyttämään tyypillisesti toiminnassaan asteittain etenevää ongelmanratkaisutapaa. Asteittain eteneväksi ongelmanratkaisutavaksi Bereiter nimittää toimintatavan, jossa yksilö asettaa itselleen koko ajan haasteellisempia ongelmia ja tehtäviä. Toisin sanoen huippuasiantuntija työskentelee miltei jatkuvasti osaamisensa ylärajoilla, myös nämä rajat ylittäen. Samalla hän oppii jatkuvasti uutta.

Huolimatta siitä, että asiantuntijuustutkimuksen alkuaikoina kiinnitettiin laajaa huomiota asiantuntijuuden kehittymisen vaiheisiin, ei tuolloin huomioitu juurikaan sitä, millaisten opetuksellisten järjestelyjen avulla asiantuntijuutta voitaisiin kehittää. Nykyajan asiantuntijuustutkimuksessa tällainen pedagoginen näkökulma on kuitenkin korostunut. Tämän mukaan olennaisinta syvällisen osaamisen kehittämisessä on asiantuntijuuden keskeisten elementtien eli teoreettisen tiedon, kokemuseräisen tiedon sekä itsesäätelytiedon yhteensovittaminen toisiinsa. Erilaisten opetuksellisten ratkaisujen tulisi näin ollen

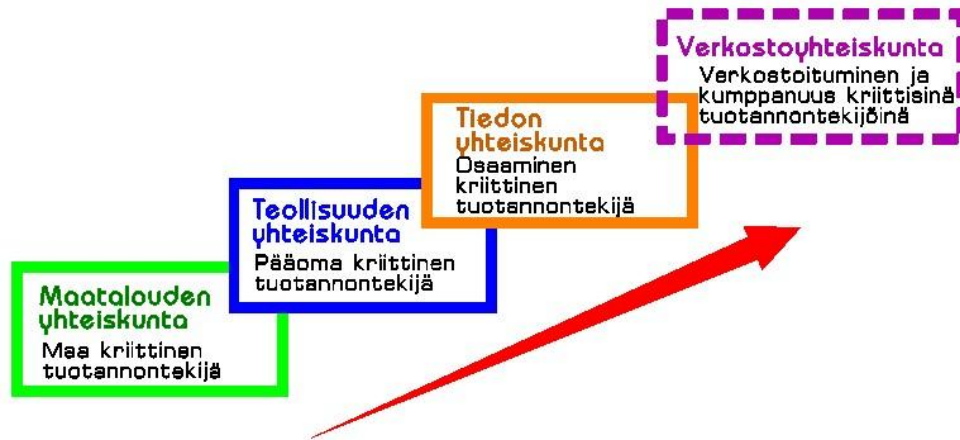
pyrkii mahdollisimman paljon näiden tiedon osa-alueiden yhdistämiseen (Collin ym. 2010, 15.)

Collinin ym. (2010, 41) mielestä käsitettä ”asiantuntijuus” on hyvin haastavaa kuvata ainoastaan yhdellä suomenkielisellä käsitteellä. Sana ”asiantuntijuus” liitetään suomen kielessä useimmiten tietämiseen, arviointiin tai ennakointiin. Sanan englanninkielinen vastine ”expertise” hahmotetaan myös varsinaisena tekemisenä tai suorittamisena. Käsitteen ymmärtämisen ongelmallisuutta, ainakin näin suomalaisten kannalta, lisää se seikka, että kansainvälisesti asiantuntijuus mielletään monesti juuri tekemisen ja kyvykkyyden eikä vain tietämisen kautta. Vanhemmat asiantuntijuuden ja osaamisen tutkimukset ovat tarkastelleet aihetta usein erilaisten vertailuasetelmien tai etenevien kehitysvaiheiden kuvauksilla. Tuoreimmat tutkimukset esittävät tähän näkökulmaan sen kriittisen huomautuksen, että onko ylipäätään tarpeen miettiä ikää, urakehitystä tai osaamisen kaarta, kun määritellään tasokasta osaamista. Tietyn suorituksen hyvyys tai paremmuus pitäisi osaamisen ja asiantuntijuuden näkökulmasta aina pystyä mittaamaan, jollakin selkeällä mittarilla. Ellei tällaista mittaria ole, voi olla haastavaa päätellä suoritusten paremmuusjärjestys.

Tarkastellessa asiantuntijuuden määrittelyä historian saatossa, voidaan sanoa, että 1900-luvulla asiantuntijuus oli yleispäteväksi uskottujen, eikonkontekstisidonnaisten teorioiden taitava sovellus. Modernin teollistumisajanjakson myötä asiantuntijuus muuttui käsityömäisestä ja viisauteen perustuvasta paikallisesta määrittelystä kohti yleispätevää ja luokittelevaa asiantuntijuuden määrittelyä. Asiantuntijuuden katsotaan saaneen uusia merkityksiä 1980-luvulta lähtien, jolloin kulttuurinen kommunikointi sekä paikallinen ja jaettu viisaus näyttivät nousseen uudelleen pinnalle. Samalla asiantuntijuutta alettiin tutkia ja puitteistaa yhä ponnekkaammin (Toom ym. 2008, 12). Eräsaaren (2000) näkemyksen mukaan mikäli asiantuntijalle riitti aikaisemmin vankka todellisuuden taju, vaaditaan asiantuntijalta nykyisin myös mahdollisuuden taju ja ihmettelyä eli kommunikointia. Hänen mukaansa pyrkimys tarkkojen faktojen ihanteesta on muuttumassa omakohtaisten merkitysten etsintään. Ammatillisuuden rakentuessa kulttuurisesti herkkään kommunikointiin, voidaan tätä toimintaa Eräsaaren mukaan kuvata viisaaksi käytännöksi (Eräsaari 2000, 76–77.)

2.2 Asiantuntijuuden määrittely ja suhde osaamiseen

Nopeiden muutosten jälkeen 2000-luvulla muotoutunutta postmodernia yhteiskuntaa on nimitetty tietoyhteiskunnaksi tai osaamisyhteiskunnaksi. On puhuttu myös verkostoyhteiskunnasta, johon liittyvää käsitettä tunnettu sosiologi Manuel Castells (2000) käyttää suurteoksessaan ”The information age”. Erittäin Suomi on ollut yksi nopeasti kehittyvistä yhteiskunnista. Muutoksia ja yhteiskunnallista kehittymistä on usein jaksotettu ja hahmotettu alla olevan kuvion mukaisesti:



Kuvio 1. Yhteiskunnallinen kehittyminen (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, täydennetty)

Kuten edellä oleva kuvio havainnollistaa, jokaisella ajanjaksolla on jokin tuotannontekijä noussut keskeiseksi, mikä on heijastunut työelämään ja sen toimintatapoihin, kuten esimerkiksi arvoihin. Muun muassa Ahlqvistin (2003, 8-15) näkemyksen mukaan tietoyhteiskuntaa seuraavaksi vaiheeksi muotoutuu bioyhteiskunta. Seuraava yhteiskunnallinen kehitysvaihe voisi olla myös verkostoyhteiskunta, jonka rakentuminen on jo alkanut. Tällaisen kehityssuunta merkitsee tuotannon ja palvelujen organisoinnin muuttumista verkostotyyppiseksi, jonka lisäksi organisaatioiden hierarkkiset rakenteet madaltuvat ja johtaminen muuttuu osallistuvaksi. Yksittäisen työntekijän vapaus ja vastuu työyhteisössä kasvaa. Tämä edellyttää työntekijältä tiedon ja näkemyksen omaksumista koko yrityksen toiminnasta. Uusi toimintakulttuuri pohjautuu tiimiorganisaatioon. Tiimimäisesti muotoutuneessa organisaatiossa korostuu jokaisen työntekijän rooli asiantuntijana. Organisaatioiden kehitys on nähtävä olevan sidoksissa muuhun yhteiskunnassa tapahtuvaan kehitykseen. Toiminnan pohjana on vallitseva ihmis- ja tietokäsitys. Postmoderniin aikaan kytkeytyy relativistisen tiedekäsityksen korostuminen. Tämä tarkoittaa, että maailman nopeasti muuttuessa joudutaan kohtaamaan monien erilaisten arvojen, uskomusten ja kokonaisten kulttuurien törmäämisestä johtuvia ongelmia. Baumain (1998) näkemysten mukaan meitä ei voida pitää enää moderneina yksilöinä sikäli, että emme usko vain yhteen ongelmaan, jonka ratkaiseminen poistaisi myös kaikki muut ongelmat (Helakorpi 2006, 13–14.)

Seppo Helakorven (2006) mukaan työelämän organisaatioiden ja toimintakulttuurien muutoksen taustalla ovat sekä tietokäsityksen muutokset että muutokset työyhteisöjä koskevissa käytänteissä. Esimerkkeinä muutoksista Helakorpi mainitsee muun muassa oppivan organisaation ja kehittävä työotteen käsitteet. Kun tarkastellaan tieto- ja organisaatiokäsitysten muutosten aiheuttamia paineita työyhteisöjen ja koulutuksen toimintakulttuurin uudistamiselle, voidaan eritellä kolme suurta ajanjaksoa ja kolme koko ajan laajenevaa sekto-

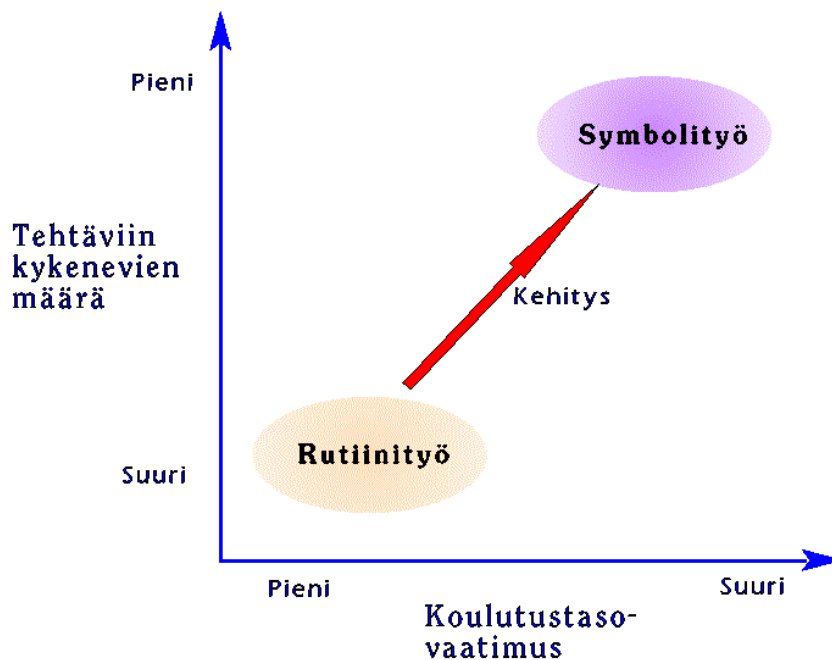
ria. Kolme suurta ajanjaksoa ovat aikajärjestyksessä ensinnäkin premoderni aika, joka päättyy niin sanotun mystisen keskiajan loppumiseen (Helakorpi 2006, 15–16). Premodernille ajalle leimallista oli voimakas kytkeytyminen ensin uskomuksiin ja sitten uskontoon, jossa kirkolla oli toiminnan, arvojen ja asenteiden säätelijänä suuri merkitys. Työnteko perustui tuolloin käsityöläisytyteen ja ammattiin kehittyminen tapahtui mestari-oppipoikamenetelmällä (Helakorpi 2005, 9). Toisena suurena ajanjaksona voidaan määritellä moderni aika, joka tarkoittaa pääasiassa teollistumisen aikaa aina 1900-luvun lopulle asti. Tälle ajanjaksolle tyypillistä oli tieteen ja tekniikan aloilla tapahtuneet edistysaskeleet. Tiede perustui luonnontieteellisiin näkemyksiin, joissa tavoitteena ja ihanteena olivat universaalinen totuuden etsintä ja objektiivisuus. Tutkimusmenetelmänä nojaututtiin positivismiin eli toisin sanoen tehtiin havainnot todellisuudesta eri menetelmin mittaamalla ja aistein havainnoimalla. Kolmantena ajanjaksona Helakorpi kuvaa postmodernia aikaa, jolla tarkoitetaan aikaa, joka juuri nyt 2000-luvun alkuaikoina on muotoutumassa. Tiedemaailmassa on postmodernina ajanjaksona alkanut vaikuttaa relativismin käsite. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että ei ole vain yhtä universaalista totuutta, vaan monenlaisia selitys- ja ymmärtämistapoja, jotka jokainen kokee yksilöllisesti. Tutkimusmenetelmänä laadulliset lähestymistavat ovat lisääntyneet varsinkin käyttäytymistieteissä. Laadullisissa tutkimuksissa hermeneuttisella tieteellä ja hermeneutiikalla on vahva merkitys. Tällöin puhutaan ymmärtämistieteestä, jossa omakohtaiset ja –ehtoiset kokemukset ja niiden tutkiminen ovat tärkeitä. Postmodernina ajanjaksona organisaatioita kuvataan ohuiksi, oppiviksi ja tiimi- ja verkostotyön ideoihin nojaaviksi. Myös kokonaisuuden ymmärtävä asiantuntijuus, yhteistyö ja kumppanuus niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolella sekä valtuuttava ja kommunikoiava johtajuus voidaan nähdä postmodernille organisaatiolle tyypillisinä piirteinä. Tietoteknisellä kehityksellä on ollut edellisiin muutoksiin valtava merkitys (Helakorpi 2005, 9-11).

Tarkasteltaessa tieto- ja organisaatiokäsitysten muutosten aiheuttamia paineita työyhteisöjen ja koulutuksen toimintakulttuurin uudistamiselle, Helakorpi nimittää kolme jatkuvasti laajenevaa sektoria. Näitä sektoreita ovat tieto- ja tiedekäsitys, organisaatiokäsitys sekä koulutuskäsitys. Kullakin aikakaudella on jokin tuotannontekijä painottunut, mikä heijastuu työelämään ja sen toimintatapoihin, muun muassa arvoihin (Helakorpi 2006, 15–16.)

Helakorpi korostaa, kuinka yhteiskunnallisilla muutoksilla on yhteydet globaalin maailman tapahtumiin. Näistä yhteyksistä käytetään usein nimitystä megatrendit. Megatrendeiksi kuvataan usein esimerkiksi verkostoituvaa maailmantaloutta, hajautettuja ja oppivia organisaatioita sekä asiakaslähtöisyyttä. Suomalainen yhteiskuntakehitys voidaan nähdä olleen ripeää. Uudenlaiset tavat organisoida työtä ovat vastaus umpikujaan ajautuneelle byrokraattiselle organisaatiolle. Oppivan organisaation idea on nähty organisaation mahdollisuudeksi selvittää nyt käynnissä olevasta valtavasta muutoksesta. Oppivan organisaation idea on painottanut työyhteisön jatkuvuutta, asteittaista oppimista ja muutosta. Perinteisten yksilötyön, ulkomuistitiedon ja suorituspainotteisuuden tilalle ovat muodostuneet oppivan organisaation tärkeimmät tekijät. Näitä

tekijöitä ovat Helakorven mukaan kokonaisuuksien ja systeemien ymmärtäminen, asiakaslähtöisyys sekä arviointi- ja kehittämispainotteisuus (Helakorpi 2006, 16.)

Laajasti ymmärretty tietoyhteiskuntakehitys on nopeasti uudistanut työelämää. Tästä on ollut seurauksena, että hajautuneet tuotanto- ja palvelutoiminnot ovat muuttaneet organisaatioiden toimintaa ja vaikuttaneet työelämän laadullisiin ja määrällisiin tekijöihin. EU:n vihreässä kirjassa ”Yhteistyössä työn uudelleenorganisointiin” (EU 1997) on kuvattu muutosten trendejä työn ja ammattien näkökulmasta. EU:n vihreässä kirjassa mainitaan, kuinka työnteon organisointimalli, joka on perustunut teollisen massatuotannon ihanteelle, on asetettu kyseenalaiseksi. Moninaisten organisaatiomuutosten, esimerkiksi laatuoppien, tuotannollisten prosessien kehittämisjärjestelmien sekä tiimityön kautta on lähdetty tavoittelemaan tuottavuuden, laadun ja työolojen parantamista organisaatioissa. Uusien työskentelytapojen olisi syytä tarjota työntekijälle mahdollisuuksia kehittämiseen ja innovaatioon. Jatkuva kehittyminen vaatii työntekijöiltä heidän omaa panosta. Tämä taas edellyttää mahdollisuuksia tehdä arvioita, solmia sosiaalisia kontakteja ja oppia. EU:n vihreä kirja painottaa, kuinka työyhteisöt olisi avattava uusille ajatuksille, oppimiselle ja uudistuksille. Uudenlaista, alati tapahtuvan muutoksen ajattelutapaa nimitetään joustavaksi yritykseksi ja tähän liittyvää työkuiltuuria luottamuksen ja ammattitaidon työkuiltuuriksi. Helakorpi (2006) muistuttaa, kuinka uusi työkuiltuuri on haasteellinen sekä työnantajalle että työntekijöille ja tämän lisäksi myös työlaainsäädännölle ja työmarkkinasuhteille. Hajautetuissa ja verkostuneissa organisaatioissa työntekijät suorittavat monia työtehtäviä sen sijaan, että suoritus etenisi tekijältä toiselle. Ammattitaitovaatimukset muuttuvat entistä laaja-alaisimmiksi. Vaatimukset edellyttävät jatkuvaa oppimista, ammattitaidon ja pätevyuden ylläpitämistä ja kehittämistä. Tässä yhteydessä on puhuttu polarisaatio-ilmioistä ja töiden polarisoitumisesta. Tämä tarkoittaa, että on rutiinomaisia töitä, joihin tarvitaan suhteellisen lyhyt koulutus ja taas vaativia symbolitöitä, jotka edellyttävät laajaa koulutusta ja kyvykkyyttä käsitellä abstrakteja kysymyksiä (Helakorpi 2006, 16–17.) Alla olevassa kuviossa havainnollistetaan polarisaatio-käsitettä:



Kuvio 2. Töiden polarisoituminen tietoyhteiskunnassa (Reich 1995)

Helakorven (2006) mukaan yhteiskunnan ja työelämän kehittyessä asiantuntija-ammateissa on yhä enemmän symbolityön piirteitä. Monet ammatit ovat muuttuneet tietoammateiksi ja toisaalta perinteisten teknisten tehtävien tilalle tai lisäksi on tullut palvelutehtäviä. Osaamisesta on muodostunut yksi organisaatioiden kriittinen menestystekijä. Tämän seurauksena esimerkiksi osaamisen johtaminen on koettu erääksi merkittäväksi johtamisen tehtäväksi. Helakorven mukaan oppivan organisaation ideaa on sovellettu kaikilla aloilla ja esimerkiksi siihen liittyvä tiimimäistä toimintatapaa on ollut nähtävissä kaikilla ammattialoilla. Samalla myös verkostoituminen ulospäin on voimakkaasti kasvanut. Monimutkaisten ja asiantuntijuutta vaativien tehtävien tekemisessä tarvitaan kumppanuusverkostoa, joka kokonaisuudessaan tai osittain vastaa tuotanto- tai palvelukokonaisuudesta. Alati muuttuva, jopa kaaosmainen toimintaympäristö on myös johtanut projektimaiseen toimintaan. Projektimainen toimintaympäristö ja -tavat ovat aiheuttaneet työtehtävien nopean vaihtumisen sekä niiden lyhytkestoisuuden organisaatioissa (Helakorpi 2006, 16–17.)

Työvoiman rakenteellisten muutosten ohella Helakorpi (2006) kiinnittää teoksessaan huomiota laadullisiin muutoksiin. Hän painottaa, että ammattitaidot eivät ole pysyviä vaan niissä tapahtuu monenlaista muutosta. Kun puhutaan asiantuntijan työstä, usein muut kuin työprosessin teknisiin vaatimuksiin kohdistuvat taidot nousevat tärkeämmiksi. Yleensä kun määritellään ammattitaitoa, tarkoitetaan vain kapea-alaisesti tuotannollisessa työssä tarvittavia ja vaadittavia tietoja ja taitoja. Tuotannolliset tiedot ja taidot tulee välttämättä hallita jokapäiväisessä työssä. ”Asiantuntijan työssä korostuvat innovatiivisuus ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Tällöin normatiiviset ja innovatiiviset kvaali-kaatiot ovat tärkeitä”. Helakorpi listaa ominaisuuksia, joita jokainen työntekijä tarvitsee yhä enemmän. Näitä ovat kokonaisuuksien hahmottaminen, muu-

toksen ja erilaisuuden sietokyky, analyyttinen ja looginen päättelykyky, yhteistyö- ja verkostotaidot, käytännön ongelmanratkaisukyky, graafisesti kuvattujen tietojen ja järjestelmien lukutaito, tutkiva, kokeileva ja kehittävä työote sekä globaalinen, ekologinen ja eettinen ajattelu (Helakorpi 2006, 19.)

Tässä tarkastelussa Helakorpi (2006, 20) määrittelee seuraavia perusolettamuksia työn ja osaamisen arvioinnin kehittämisen perustaksi:

- Osaaminen on sekä yksilöllistä että yhteisöllistä
- Osaaminen on sekä formaalin koulutuksen että informaalin kokemisen ja kehityksen tulosta
- Osaaminen ei ole vain tietämistä, vaan laajempaa tekemisen hallintaa, jossa sosiaalinen vuorovaikutus painottuu aiempaa enemmän
- Osaaminen on joustavuutta, epävarmuuden sietoa ja muutoshalukkuutta
- Osaaminen on jatkuvaa arviointia ja kehittämistä ja sitä sekä itsearvioidaan että arvioidaan ulkoisesti
- Osaaminen on kontekstisidonnaista ja sen arviointi on arvosidonnaista ol-
len yhteydessä toimintakulttuuriin

Asiantuntijan osaaminen voi ilmetä henkisenä tai fyysisenä suorituksena. Asiantuntijuus voi liittyä teknologiaan tai sosiaalisiin suhteisiin. Asiantuntija kykenee analysoimaan tilanteen, osaa tehdä analyysistä johtopäätökset ja kehittää suunnitelman, jolla tilanne voidaan ratkaista. Asiantuntijuuteen liittyy olennaisena osana myös yhteistyö, johon asiantuntijalla on valmiudet. Tietoyhteiskunnassa asiantuntijat muodostavat asiantuntijatiedon verkostoja (Helakorpi 2006, 21). Kaivo-oja ym. (1997) tähdentävät tieteellisessä artikkelissaan, että asiantuntijaverkosto on aina myös vallan keskittymä ja vallankäytön väline. Asiantuntijaverkoston syntyminen vaatii tämän vuoksi jäseniltään jonkinlaista eettistä itsereflektiota ja yhteensopivan eettisen pohjan tietoista rakentamista. Lehtisen & Palosen (1997) mukaan, kun tarkastellaan verkostoasiantuntijuutta, puhutaan tässä yhteydessä usein myös jaetusta ja ositetusta asiantuntijuudesta. Tällöin synerginen asiantuntijuus kattaa kokonaisen järjestelmän hallinnan, jolloin asiantuntijuus ei ole enää yksilön ominaisuus, vaan yhdistelmä usean henkilön ja ympäristön muodostamasta osaamisesta. Kaivo-oja ym. korostavat sitä, että sekä yksityisellä että julkisella sektorilla työskentelevät asiantuntijat olisi aktiivisesti saatava tietoiseksi siitä, että vain laaja luottamus ja uskottavuus asiakkaiden ja laajempien sidosryhmien kannalta katsottuna luovat kestävästi edellytykset toimia asiantuntijatyössä.

Ristikangas ym. (2008) määrittelevät asiantuntijan henkilöksi, joka omaa tietyn alan syvällistä osaamista, tietoa tai taitoa. Asiantuntijan osaamista tarvitaan silloin kun muiden yleistiedot tai yleinen osaaminen eivät riitä ratkaisemaan käsiteltävää ongelmaa. Näyttää hyvin pitkälti siltä, että asiantuntijuuden ja erikoistuneen tiedon osaajien merkitys on näinä päivinä entisestään korostunut yhteiskunnassamme, yleisosaajien kustannuksella tai sijasta. Samalla näiden kyseisten asiantuntijoiden erikoisosaaminen on syventynyt ja tullut kapea-alaisemmaksi. Organisaatioiden toiminnassa tarvitaan ja hyödynnetään entistä enemmän laaja-alaista kokonaisnäkemystä ja eri osaamisalueiden ko-

konaisosaamista. Ristikangas ym. esittävät väitteen, että kyky tehokkaaseen osaamisen yhdistämiseen ja näin uuden osaamisen synnyttämiseen kuuluu monen tämän päivän onnistuvan vaikuttajan avainosaamisalueeseen. Asiantuntijan käsitteenä Ristikangas ym. purkavat sanan kahteen merkityssisältöön, asian tuntija. On olemassa asia, jonka joku yksilö on omaksunut niin syvästi, että tämän henkilön voidaan katsoa tietävän ja tuntevan asian liki täydellisesti tai ainakin selvästi paremmin kuin asiaa pelkän yleistiedon varassa lähestyvän (Ristikangas ym. 2008, 85–86.)

Asiantuntijuuden käsitteeseen liitetään arvostusta ja mahdollisesti myös arvostuksen etsimistä. Asiantuntija arvostaa saamaansa tunnustusta. Asiantuntijuus on tulosta ponnistuksista ja ajan kuluessa saavutetusta kokemuksesta. Sen syntymiseen liittyy myös yleensä enemmän tai vähemmän yrityksiä ja erehdyksiä. Asiantuntijuuden vahvistumiseen edellytetään teoreettisten tietojen omaksumista sekä kokemuksen karttumista. Ristikangas ym. (2008) mieltävät asiantuntijan omasta erityisalueestaan innostuneeksi osaajaksi, joka on ammatillisesti kunnianhimoinen ja joka haluaa myös syventää tietämystään ja kokemustaan. Asiantuntijalla on aito halu päteä alallaan, erikoistua ja useimmiten tavoitella itsenäistä työroolia (Ristikangas ym. 2008, 86.)

Aaltonen, Heiskanen ja Innanen (2003, 185–191) käsittelevät ja luokittelevat teoksessaan erilaisia asiantuntijatyyppejä. Heidän mukaansa olisi tärkeää oivaltaa, että aivan kuten ihmisetkin niin yhtäläillä asiantuntijat ovat erilaisia. Kuten ihmiset yleensä niin myös asiantuntijat lähestyvät asioita ja toisiaan eri tavoilla. Asiantuntijuuden erilaisuutta Aaltonen ym. kuvaavat kärjistäen neljän eri ulottuvuuden tasolla. Ensimmäinen ulottuvuus kuvaa asiantuntijaa, jonka toiminta ja ratkaisut pohjautuvat rationaalisuuteen ja järjen käyttöön. Tällainen asiantuntija on yleensä henkilö, joka työssään tarkastelee asian tai ongelman yksityiskohtia tarkasti ja jonka työn tulokset arvioidaan ennen kaikkea faktojen perusteella. Esimerkkeinä ensimmäisen ulottuvuuden asiantuntijoista Aaltonen ym. mainitsevat yhteen asiaan erikoistuneen tutkijan, analyttikon tai tilintarkastajan. Toinen asiantuntijuuden ulottuvuus kuvaa asiantuntijoita, jotka työskentelevät ihmisten tunteiden parissa. Tämän alueen asiantuntijoilta vaaditaan erityisen paljon tunneälyä sekä eläytymis- ja empatiakykyä. Toisen ulottuvuuden asiantuntijoina voidaan pitää muun muassa terapeutteja, myyntimiehiä sekä sairaanhoitajia. Kolmantena asiantuntijuuden ulottuvuutena Aaltonen ym. esittävät tekijä-asiantuntijan. Tekijä-asiantuntija on alansa ammattilainen, jonka tietotaidot ja energia on suunnattu käsillä olevien tehtävien toteuttamiseen ja valmistamiseen. Tekijä-asiantuntijoita voidaan sanoa toimivan käsityötaitoja vaativissa ammateissa, kuten kampaamoissa, rakennusalalla tai tietotekniikan ylläpitotehtävissä. Neljännessä ulottuvuudessa tarkastellaan asiantuntijoita, joiden kiinnostuksen kohteena ja pyrkimyksenä on enemmän ideoiden luominen kuin niiden toteuttaminen. Tämän alueen asiantuntijat näkevät ympäröivän maailman mahdollisuutena ja yrittävät hahmottaa asioita, joita muut ihmiset eivät ehkä havaitse. Neljännen ulottuvuuden asiantuntijoina voidaan Aaltosen ym. mielestä pitää esimerkiksi eri tieteiden ja taiteiden alojen ammattilaisia, mainosalan osaajia, suunnittelijoita sekä tulevaisuuden tutkijoita.

Ristikangas ym. (2008, 91) korostavat, että vaikka asiantuntijoita ei luonnollisestikaan voida jaotella vain edellä mainittuihin neljään ulottuvuuteen, mainitun tarkastelun kautta havaitsemme, kuinka valtavan kirjon erilaista osaamista ja näkökulmia asiantuntija-käsite pitää sisällään.

Helakorpi (2006, 22) näkee, että asiantuntijuus tulisi käsittää monipuolisemmin kuin vain ammattitaidon kautta. Asiantuntijalla on käytännöllisen osaamisen lisäksi vahva teoreettinen tausta. Näiden yhteisvaikutuksesta asiantuntija pystyy kehittämään työtään ja työyhteisöään sekä ammattialaansa laajemminkin. Kasvu asiantuntijuuteen on kehitymisprosessi, jossa ammattilainen reflektoi osaamistaan suhteessa työorganisaatioon, taustatietämykseen sekä asiakkaisiin ja yhteistyöverkostoihin. Yhä useammin asiantuntija on yhteydessä toimintakontekstin eri tekijöihin; ihmisiin, asioihin ja organisaation verkostoihin, johon kuuluu myös arvoperusteista harkintakykyä ja tiedon merkityksien pohdintaa.

Pentti Sydänmaanlakka (2006) toteaa kirjassaan, että tietämisen, ymmärtämisen ja soveltamisen välillä on suuri ero. Hänen mukaansa, vasta silloin kun sovelletaan jotain käytäntöön, voidaan puhua todellisesta osaamisesta. Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista, ja kontakteista, jotka mahdollistavat parhaan lopputuloksen kussakin tilanteessa. Sydänmaanlakka korostaa, että osaaminen on paljon muutakin kuin tietoa ja taitoa. Myös asenne on keskeinen osa-alue käsiteltäessä yksilön osaamista. Asenteeseen liittyy motivaatio käyttää omia osaamisvahvuuksiaan. Itsensä motivointi ja positiivinen asenne ovat tärkeitä asioita oman jaksamisenkin kannalta. Sydänmaanlakka haluaa liittää osaamiseen oleellisena myös kokemukset. Hänen mukaansa on paljon sellaista osaamista, joka edellyttää laajaa kokemustaustaa, ennen kuin siitä voi kehittyä aitoa ja todellista osaamista. Samoin kontaktit ovat Sydänmaanlakan mukaan tärkeä osaamisen osa-alue. Henkilökohtaisen kasvun ja asiantuntijaksi kasvun tiellä tarvitsemme monenlaisia esikuvia, sparraajia ja tukijoita (Sydänmaanlakka 2006, 86–87.)

Jorma Sipilä (2006) korostaa teoksessaan osaamisen ja asiantuntijuuden käsitelyn yhteydessä nöyryyden merkitystä. Sipilän mukaan nöyryys ei ole itsetunnon vastakohta, vaan sen tukipilari. Ihminen, joka osaa paljon, oppii myös, että mitä enemmän hän tietää, sitä vähemmän hän oikeastaan tietää tai hallitsee siitä aiheesta, mihin hän on perehtynyt. Todelliselta asiantuntijalta löytyy samanaikaisesti nöyryyttä, mutta hänellä on tämän lisäksi myös hyvä itsetunto. Nöyryys muodostuu aidosta halusta kuunnella ja oppia muilta ihmisiltä ja on siten myös viisauden kehittymisen edellytys (Sipilä 2006, 73.)

Helakorven (2006, 22) näkemyksen mukaan tilanteessa, jossa organisaation toimintaympäristö elää voimakkaassa muutoksessa, organisaation tulisi luoda itselleen toimintatapaa, joka olisi samalla innovatiivinen ja kehittävä. Työelämän ammattitaitovaatimukseen liittyy tätä nykyä monenlaisia uusia tekijöitä ja vaateita. Kun keskustellaan organisaatiossa ilmenevästä asiantuntijuudesta, uudet keskustelunavaukset painottavat uudenlaista asiantuntijuutta. Tämä ko-

rosta rajojen ylitystä niin organisaation sisällä kuin organisaation sisältä sen ulkopuolelle. Asiantuntijan urakehitys on enemmänkin horisontaalista laajenemista kuin vertikaalista kehitystä johtaviin tehtäviin. Tämän lisäksi asiantuntija joutuu vastaamaan yhä useammin eettisiin kysymyksiin työyhteisössä ja toimimaan sekä omaan työhönsä että työyhteisöönsä liittyvien asioiden analyysoijana ja kehittäjänä. Helakorven mukaan aiemmin asiantuntijuudessa riitti monipuolinen ja vankka todellisuudentaju, mutta nyt vaaditaan myös mahdollisuudentajua. Tämä mahdollisuuden taju syntyy työkontekstissa ja sen eri tilanteissa. Kai Hakkarainen (2003) puhuu teoksessaan ”Kollektiivinen älykkyys” hybridisestä asiantuntijuudesta. Hybridinen asiantuntijuus syntyy, kun yksilöt intensiivisessä vuorovaikutuksessa ylittävät osaamistensa rajoja ja tämän vaikutuksesta syntyy sosiokulttuurinen järjestelmä. Hakkaraisen mukaan transaktiivisen tiedon pohjalta tiimissä koordinoidaan tehtäviä sen mukaan, millaista on kunkin työntekijän henkilökohtainen osaaminen. Asiakkuus ja asiakasyhteistyö ovat tärkeitä palasia asiantuntijan työssä. Asiantuntijan osaaminen tulisi nähdä dynaamisena koko uran jatkuvana muutosprosessina. Tässä muutosprosessissa oppiminen tapahtuu työtä tekemällä ja koulutuksen kautta. Asiantuntijuuteen liittyy läheisesti ja korostuu myös muiden työyhteisön jäsenten opastus ja mentorointi (Hakkarainen 2003, 384–401.)

2.2.1 Asiantuntijuuden pääelementit

Collin ym. (2010, 83) määrittelevät asiantuntijuuden neljään pääelementtiin. He jakavat asiantuntijuuden: 1. teoreettiseen tai käsitteelliseen tietoon, 2. käytännölliseen tai kokemukselliseen tietoon, 3. toiminnan säätelyä koskevaan tietoon tai itsesäätelytietoon sekä 4. sosiokulttuuriseen tietoon.

Teoreettinen tieto muodostuu yleispätevästä, universaalista ja muodollisesta tiedosta. Tätä tietoa voidaan havainnollistaa muun muassa kirjoissa. Teoreettisesta tiedosta poiketen käytännöllinen tieto ei ole opittavissa kirjoista vaan se hankitaan käytännön kokemuksen ja tekemisen avulla. Käytännöllinen tieto muodostuu usein sanattomaksi, hiljaiseksi tiedoksi. Hiljaista tietoa on mahdollista, muun muassa ongelmatilanteissa, tehdä ymmärrettäväksi ja kielellisesti kuvattavaksi reflektion eli omaan toimintaan kohdistuvan kriittisen tarkastelun ja pohdinnan kautta. Tilanteissa, joissa reflektiivinen arviointi kohdistuu yhteyksiin, jotka vaikuttavat laajemmalla kuin vain oman toiminnan alueella, on syytä puhua toiminnan säätelyyn liittyvästä tiedosta. Tällaisia oman toiminnan ulkopuolella olevia alueita ovat esimerkiksi oma työyhteisö tai koko ammattiala, jossa henkilö työskentelee.

Collinin ym. (2010) esittämistä neljästä asiantuntijatiedon pääelementistä teoreettis-käsitteellinen, käytännöllis-kokemuksellinen ja itsesäätelytieto ovat henkilökohtaisen tiedon rakenteita. Neljäs asiantuntijatiedon elementti, sosiokulttuurinen tieto, ei sen sijaan ole yksilötason tietämystä. Sosiokulttuurinen tieto on sosiaaliin ja kulttuuriin käytäntöihin sekä erilaisiin työväliseisiin sitoutunutta, joka tiivistää omalla tavallaan asiantuntijatiedon perustan. Työpaikoilla voi olla esimerkiksi erilaisia epävirallisia, ei-julkilausuttuja sääntöjä

siitä, miten tietyssä tilanteessa toimitaan. Tietokone edustaa esimerkkiä työvälineestä, johon on muodostunut runsaasti sosiokulttuurista tietoa. Sosiokulttuurista tietoa voi hyödyntää vain osallistumalla käytännön toimintoihin sosiaalisissa ympäristöissä ja käyttämällä näiden yhteisöjen tarjoamia työvälineitä (Collin ym. 2010, 83–84.)

Collin ym. (2010, 84) korostavat, että edellä mainittuja osaamisen ja asiantuntijuuden pääelementtejä ei tulisi nähdä itsenäisinä ja irrallisina osaamisen alueina. Ne ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Taidokas osaaminen perustuu teoreettisen tiedon, käytännöllisen tiedon, itsesätelytiedon sekä sosiokulttuurisen tiedon yhdistymiseen. Kun asiantuntijuutta halutaan kehittää paremmaksi, tulisi näiden asiantuntijuuden elementtien yhteensovittamista tukea mahdollisimman paljon. Yrjö Engeström (2004, 145–165) on tuonut tutkimuksillaan oman panoksensa asiantuntijuuden kuvaukseen. Hän painottaa, kuinka nykyisin asiantuntijatyölle on ominaista toiminta organisaatioiden välisissä solmukohtissa ja verkostoissa. Tyypillistä tälle työlle on myös muutoksen ja uudellaisten käytäntöjen ja tuotteiden luominen. Myös Hakkaraisen ym. (2004, 13) päätelmät verkostoasiantuntijuudesta ja tiedon luomisen näkökulma asiantuntijuudessa hahmottavat samaa ilmiötä. Sekä Collinin ym., Engeströmin ja Hakkaraisen ym. kuvauksista voidaan yhteisesti vetää tiivistetyt johtopäätökset, kun tarkastellaan nykyajan asiantuntijuuden keskeisimpiä piirteitä. Näihin johtopäätöksiin kuuluu, että asiantuntijuus ja osaaminen ovat teoreettisesta tiedosta, käytännöllisestä tiedosta, itsesätelytiedosta ja sosiokulttuurisesta tiedosta muodostunut yhdistynyt kokonaisuus. Asiantuntijuuteen sidoksissa oleva olennainen piirre on asteittain etenevä ongelmanratkaisu. Asiantuntijatyötä tehdään yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa ja työ on luonteeltaan uutta luovaa. Kehittyminen asiantuntijana ja asiantuntijuudessa edellyttää yksilöltä osallistumista asiantuntijatyöhön liittyviin sosiaalisiin käytäntöihin.

Helakorven (2005, 38, 46) mukaan nouseva osa-alue asiantuntijuudesta keskusteltaessa liittyy eettiseen osaamiseen ja arvoihin. Työskentely valtuuttavasti, vastuuttavasti ja itsenäisesti tiimissä edellyttää valintoja, joihin liittyy usein myös arvolatauksia. Ammattietiikasta on monenlaisia tulkintoja ja se ymmärretään monin eri tavoin. Helakorven mielestä ammatit ovat osa ihmisen keinokehoista sosiaalista ympäristöä, joka rakentuu solmituista sopimuksista ja niiden noudattamisesta työyhteisön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ongelmallista tässä on se, että ihminen ei toimi ainoastaan yksilönä, eivätkä hänen arvonsa, hyveensä ja vastuunsa määräydy pelkästään hänen omasta toiminnastaan. Näihin kaikkiin tekijöihin vaikuttaa myös se yhteisö tai organisaatio, jossa yksilö toimii. Ammattietiikka on sidoksissa ammatteihin ja ammattikuntiin, jotka omaksuvat ammattiin liittyvät vastuut, velvollisuudet ja oikeudet.

Mervi Friman (2004, 43–45) on väitöskirjassaan tulkinnut eettisyyden ihmisen henkilökohtaiseksi moraalitajunnaksi. Tämä moraalitajunta edellyttää henkilökohtaisia ominaisuuksia kohdata ja tulkita muuttuvia sosiaalisia ja kulttuurisia tilanteita sekä toimia näissä tilanteissa moraalitajunsa mukaisesti. Frimanin mukaan etiikka on yksilön omaksuma ja jatkuvasti uudelleen syn-

nyttämä arvoihin, moraaliseen toimintaan ja hyveisiin liittyvä järjestelmä, jolla yksilö perustelee valintojaan. Eettisyys on jokaisen ihmisen itse itselleen luotava. Täten sitä ei voida siirtää pelkän tiedon avulla henkilöltä toiselle, koska eettisyys on ihmisen omista arvoista muodostunutta mielenlaatua. Friman painottaa, kuinka eettisyys kuuluu olennaisena osana asiantuntijan kompetenssiin, eli taitojen, kykyjen ja tietojen muodostamaan kokonaisuuteen.

Pekka Himanen (2004) on pohtinut työyhteisön ja sen johtamisen merkitystä asiantuntijuudelle. Tässä yhteydessä Himanen on tuonut esiin näkökulmia, joissa hän on kiinnittänyt huomiota uudenlaiseen työyhteisöjen kehittämiseen erityisesti niiden arvopohjaa uudistamalla. Hän painottaa, kuinka arvot voidaan nähdä myös elämänsisältönä, jotka tekevät elämästä nautittavan ja tyydyttävän. Himanen mielestä hyvinvointivaltion ja tietoyhteiskunnan yhdistämiseen perustuva arvomalli on tulevaisuudessa mahdollinen, mikäli uskallamme lähteä uudistamaan sitä päättäväisesti. Työelämän ja asiantuntijuuden näkökulmista Himanen kehittämästä arvomallista on syytä nostaa esiin kolme arvo-ominaisuutta. Nämä ovat välittäminen, luottamus sekä yhteisöllisyys. Välittäminen on tasa-arvon periaate. Sitä voidaan luonnehtia myös reiluuden ja tasapuolisuuden arvoksi, jonka ytimenä ovat yhtäläiset mahdollisuudet. Välittämällä pyritään luomaan kaikille yhteisön jäsenille tasapuoliset mahdollisuudet pärjätä. Luottamus luo ihmisille turvallisen perustan, jossa toimia. Se mahdollistaa Himanen tulkinnan mukaan hedelmällisen yhteisöllisyyden. Mikäli välittäminen ja luottamus eivät toteudu, johtaa tämä yhteisössä pelon ilmapiiriin. Yhteisöllisyyden arvon Himanen määrittelee avoimuutena ottaa mukaan ja tahtona tehdä yhdessä. Kyse on kokemuksesta olla jäsenenä isomassa yhteisössä, jossa yhteisö jakaa yksilön kanssa saman kiinnostuksen kohteen. Kyse on yhdessä elämisestä, yhdessä kokemisesta ja yhdessä tunteemisesta.

Himanen (2004) kuvaama arvomalli painottaa välittämistä ja luottamusta ihmellisinä perustarpeina. Näiden perustarpeiden päälle kytkeytyvät sosiaaliset yhteisöllisyyden ja kannustuksen tarpeet sekä itsensä toteuttamiseen kuuluvat vapauden ja luovuuden tarpeet. Rohkeus ja visionaarisuus koordinoivat suuntaa eteenpäin ja tasapaino ja mielekkyys puolestaan pitävät huolta toiminnan sisällöllisyydestä. Välittäminen, luottamus sekä yhteisöllisyys ovat Himanen mukaan hänen arvomallistaan ilmenevät arvot, jotka luovat tukevan perustan työyhteisön asiantuntijuudelle, luovuudelle ja visionaarisuudelle. Näiden arvojen puuttuminen tai hylkääminen johtaa hänen mielestään työelämässä muun muassa holhousmentaliteettiin, kateuteen, pelkoon ja viime kädessä uupumukseen.

2.2.2 Asiantuntijuus ja osaaminen organisaatiossa

Ristikankaan ym. (2008, 19 -20) mielestä organisaatiolla on menestymismahdollisuuksia vain kun sillä on käytössään sekä päteviä asiantuntijoita, että päteviä esimiehiä ja johtajia. Molemmat ovat ensisijaisen tärkeitä. Asiantuntijuutta ja johtajuutta ei voida Ristikankaan ym. mukaan arvottaa tärkeysjärjes-

tykseen, vaan ne ovat yhdessä onnistumisen ja menestymisen edellytyksiä, eivät vaihtoehtoja. Niin esimiestyö kuin asiantuntijatyö ovat vaativaa työtä. Joidenkin henkilöiden kohdalla uravalinnat asiantuntija- ja esimiestyön välillä tapahtuvat kuin itsestään, esimerkiksi ajautumalla tehtävästä toiseen. Joskus uravalinta etenee tietoisien ja tavoitteellisen toiminnan tuloksena, jonka päämääränä on eteneminen. Työyhteisöistä löytyy huippuasiantuntijoita, jotka kokevat saavansa tyydyttävän arvostuksen vasta kun pääsevät esimies- tai johtotehtäviin. Toisaalta taas on olemassa esimiehiä, jotka tosiasiallisesti eivät nauti esimiestyöstään tai arvosta esimiesasemaansa vaan saavat nautintoa päästessään työskentelemään, ehkä vanhoissa tutuissa asiantuntijatehtävissä. Näin ollen valintoja asiantuntijuuden ja esimiestehtävän välillä ei joissain tilanteissa tehdä aitoina valintoina. Esimerkiksi johtamisesta on voinut muodostua henkilölle pakkomielle, ei valinta. Ristikankaan ym. näkemyksen mukaan valinta asiantuntijuuden ja esimiestyön välillä ei koskaan saisi olla arvostus- tai arvovalinta. Heidän mielestään olisi syytä luoda työkuulttuuri, jossa työntekijää arvostetaan enemmän tekojensa ja pätevyytensä kautta, kuin asemansa ja tittelinsä kautta.

Ristikangas ym. (2008, 27) korostavat, kuinka jokaisella asiantuntijalla ja esimiehellä on edessään valtava mahdollisuuksien maailma. Valittavanamme ei ole ainoastaan yhtä tai kahta vaihtoehtoa, siis ollako asiantuntija vai esimies. Tämä kysymys on tärkeä, mutta kysymyksen olennainen merkitys on siinä, millä tavoin se auttaa meitä tunnistamaan mahdollisuuksiamme, identiteettiämme ja kutsumustasoamme. Tärkeämpää henkilön olisi kysyä itseltään, mitä ylipäätään haluaa elämältään ja kuinka tahtoo toteuttaa itseään. Asiantuntija tai esimies voin olla monella tavalla ja lisäksi tai vaihtoehtoisesti minulla on mahdollisuus määritellä itseni vielä useilla muilla tavoilla.

Seppo Helakorpi (2006, 64) määrittelee teoksessaan asiantuntijuuden eli eksperttisiin perustuvan tietoihin, taitoihin, osaamiseen ja kokemuksiin. Asiantuntijuuteen liittyy myös tietämys, jonka asiantuntijan pitäisi osata suhteuttaa kunkin tehtävän kulloisiinkin vaatimuksiin. Ammatillinen asiantuntija työskentelee näinä päivinä yhä useammin erilaisissa tiimeissä ja verkostoissa. Tämä edellyttää Helakorven mukaan asiantuntijoilta dialogimaista kehittävää työtettä ja tietotaitoja organisaation yhteisistä kysymyksistä ja tavoitteista. Hän nostaa asiantuntijuudesta puhuttaessa esiin käsitteen reflektiivisyys, jolla tarkoitetaan jatkuvaa kriittistä ja arvoperustaista oman toiminnan ja toimintaympäristön muutosten havainnointia ja arviointia. Helakorpi löytää neljä reflektiivistä osa-aluetta, joiden avulla asiantuntijuutta voidaan eritellä tarkemmin. Näitä ovat ammatillinen reflektio suhteessa työn maailmaan, tutkiva ja kehittävä reflektio tieteiden maailmaan, yritysstrateginen reflektio suhteessa asiakkaisiin ja yhteistyöverkostoihin sekä viimeisenä työyhteisöllinen reflektio suhteessa omaan työorganisaatioon ja sen sosiaalisiin suhteisiin ja työtapoihin.

Edellisen pohjalta Helakorpi (2006, 65–67) määrittelee asiantuntijuuden neljään osaamisalueeseen, joita ovat substanssiosaaminen, työyhteisö-osaaminen, kehittämisosaaminen sekä kehittämisosaaminen:

Asiantuntijan substanssiosaamisen eli yksilöllisen ydinosaamisen Helakorpi jakaa ammatillisiin perustaitoihin, ammatillisiin toimintataitoihin sekä persoonallisiin kykyihin. Ammatilliset perustaidot ovat koulutuksen ja työkokemuksen kautta hankittua osaamista, jota tarvitaan omassa ammatissa. Tämä tarkoittaa valmiutta suunnitella, toteuttaa ja kehittää oman ammattialansa työtehtäviä. Asiantuntija hallitsee esimerkiksi keskeiset ammattialaansa kuuluvat työtehtävät sekä omaa valmiuden arvioida ja kehittää työtehtäviä ja niiden suunnittelua. Edelliseen liittyy myös työelämän pelisääntöjen tuntemus ja toiminta niiden oikeuksien ja velvollisuuksien edellyttämällä tavalla, jotka työyhteisö on jäsenilleen asettanut. Ammatillisilla toimintataidoilla Helakorpi tarkoittaa työyhteisöissä tarvittavaa käytännöllistä osaamista. Käytännöllinen osaamisen muodostuu hänen mukaansa yhteistyö- ja tiimityötaitoista, oman ammattialan järjestelmien ja tietolähteiden tuntemuksesta sekä kyvykkyydestä käyttää monipuolisesti tietotekniikkaa ja asiantuntijaverkostoja hyödyksi työssään. Niin ikään asiantuntija hallitsee ammattialansa tavat ja perinteet, on vastuuntuntoinen, omaa kielitaitoa ja kykyä itsenäiseen vastuulliseen työhön. Asiantuntijan persoonallisiin kykyihin liittyvät sellaiset henkilökohtaiset ominaisuudet, joita työssä tarvitaan. Näihin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat muun muassa palveluhalu, joustavuus, lojaalius, vastuullisuus, työmoraali ja –etiikka sekä arvotuntemus.

Asiantuntijan työyhteisö-osaamisen eli organisaation ydinosaamisen Helakorpi jaottelee asiakas- ja verkostoyhteistyöosaamiseen sekä sisäisiin yhteistyötaitoihin. Nykyään asiantuntijuuteen liitetään yhä enemmän myös osaamista, mikä yhdistetään yhteistoimintaan ja taloushallintoon. Asiantuntijan yhteistoimintaosaaminen liittyy Helakorven mukaan toimintaan erilaisissa sosiaalisissa verkostoissa. Asiantuntijalla tulee olla taitoja, jotka liittyvät tiimityöhön, vuorovaikutukseen sekä myös johtamiseen. Entistä tärkeämmäksi asiantuntijan työssä menestymisessä on yhteistyö hänen ympärilleen muodostuneen laajan työelämän henkilöstöverkon kanssa. Yhä enemmän asiantuntijalta vaaditaan myös asiakaspalveluun liittyviä taitoja. Yhteistyöosaamisen Helakorpi liittyy työyhteisön sosiaaliseen luonteeseen. Asiantuntijan pitäisi osata laatia ja seurata talousraportteja, joiden perustella tehdään erilaisia suunnitelmia. Hänen tulee olla yhteydessä asiakas- ja yhteistyöryhmiin ja osallistua yrityksen markkinointiin. Asiantuntijalta edellytetään taitoa opastaa muita työntekijöitä ja siirtää niin sanottua hiljaista tietoa organisaation sisällä. Tietotekniset verkostovalmiudet ovat muodostuneet asiantuntijalle jo tärkeäksi osaksi arkipäivän työtä.

Asiantuntijan kehittämisosaamisen eli strategisen osaamisen Helakorpi määrittelee organisaation toimintakulttuurin omaksumiseksi ja toiminnan kokonaisuuden hahmottamiseksi. Organisaation toimintakulttuurin omaksuminen edellyttää asiantuntijalta toimintatapojen tuntemusta organisaation sisällä sekä lojaalisuutta ja valmiutta työyhteisön kehittämiseen. Edellä mainittu on Helakorven mukaan luonteeltaan sellaista erityisosaamista ja toimintatapaa, joka tekee yrityksestä omaleimaisen ja jonka pohjalle henkilökohtaiset osaamisvaatimukset nojautuvat. Toisin sanoen, edellä kuvattu on organisaation ydin-

osaamisen sisäistämistä. Useissa yhteyksissä keskustellaan myös kollektiivisesta osaamisesta, jolla tarkoitetaan kokonaisuutta organisaation yhteisestä tietämyksestä ja erityistaidoista. Kollektiivinen osaaminen on monesti niin sanottua hiljaista tietoa ja tämän vuoksi vaikeammin koulutettavissa ja opittavissa. Organisaation toiminnan kokonaisuuteen liittyvällä osaamisella tarkoitetaan organisaation ydinosaamista, toisin sanoen sellaista osaamiskokonaisuutta, jonka turvin yritys on saavuttanut asemiaan markkinoilla ja jonka turvin yritys on olemassa. Asiantuntijan on kyettävä näkemään oman alansa kehitystä ja visioida organisaation erilaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia, uhkia ja suuntaviivoja. Tämä sisältää myös strategisia taitoja, alan kehitystrendien tuntemusta ja kykyä toimia muuttuvissa olosuhteissa.

Asiantuntijan kehittymisosaamisen Helakorpi jakaa innovaatiovalmiuksiin ja itsensä kehittämiseen. Asiantuntijan innovaatiovalmiudet liittyvät kehittävään työotteeseen, mikä edellyttää itsensä kehittämistä. Kehittävä työote tarkoittaa Helakorven mukaan sellaista kehittämisosaamista ja ajattelun taitoa, mitä jatkuva oman työn ja työyhteisön kehittäminen edellyttää. Asiantuntijalla tulisi siis olla ainakin jonkinasteinen tuntemus oman ammattialansa tieteellisen tutkimuksen ja kehittämisen sovelluksista. Asiantuntijan on tunnistettava työssä esiintyvät ongelmat ja kyettävä luovaan ongelmanratkaisuun. Pystyäkseen tähän, asiantuntijan tulisi pitää jatkuvasti yllä tietoisuuttaan alan kehityksestä. Asiantuntijan itsensä kehittäminen on jatkuvaa oppimisen omaksumista. Oman työn ja työyhteisön kehittäminen edellyttää myös näkemyksellisyyttä yhteiskunnallisesta kehityksestä ja muun muassa oman henkilökohtaisen arvopohjan pohdintaa ja eettisen toimintaperustan luomista ja uudistamista. Asiantuntija toimii entistä enemmän oman työnsä johtajana ja kehittäjänä. Tämä edellyttää henkilökohtaisen työpanoksen lisäksi osallistumista koulutukseen, itsearviointitaitoja, itsensä kehittämistä sekä osallistumista kehittämisprojekteihin, visiointeihin, innovointiin ja muihin hankkeisiin.

Kaarina Isoherranen (2005) selvittää teoksessaan, kuinka työelämän vanhat hierarkkiset rakenteet ovat osoittautuneet tehottomiksi muun muassa tiedon lisääntymisen, tietotekniikan kehittymisen ja asiakaslähtöisen työotteen merkityksen kasvun myötä. Vanhat, yleensä ylhäältä alas organisoidut tavat organisoida työtä eivät ole hyödyntäneet eri asiantuntijoiden osaamista riittävän hyvin ja ovat varsin joustamattomia asiakkaan näkökulmasta. Näin ollen Isoherrasen mukaan on tullut tarve etsiä uudenlaisia ja innovatiivisia tapoja organisoida asiantuntijatyötä. Organisaation tavoitellessa entistä laadukkaampaa ja asiakaslähtöisempää työotetta, tärkeänä tekijänä hän näkee työn organisoinnin tiimeihin ja verkostoihin. Nykyään työyhteisöissä vaikuttavat uudet tiimi- ja verkosto-organisaatiot ovat itseohjautuvampia sekä vastuullisempia kuin aikaisemmat tiimityön mallit. Tiimi- ja verkosto-organisaatiot mahdollistavat vallan ja vastuun siirtämisen organisaation ylimmältä johdolta organisaation alemmille tasoille. Tällä estetään muun muassa päätöksenteon etäännyttämisen sekä työskentelyn joustamattomuuden sudenkuopat organisaation sisällä. Tämä koskee varsinkin kooltaan suuria organisaatioita. Lisäksi nykyaikaisessa tiimi- ja verkosto-organisaatiossa tiedon siirtäminen ja integrointi haitallisten tietokatkosten välttämiseksi on ensiarvoisen tärkeää. Isoherrasen mie-

lestä tiimit tarjoavat tällaiseen työskentelyyn hyvän organisointitavan (Isoherranen 2005, 68–69.)

Isoherrasen (2005, 76) esittämissä nykyaikaisissa tiimi- ja verkostoorganisaatioissa uudenlaisen työn organisoinnissa edellytetään uusia ammattitaitovaatimuksia. Asiantuntijoiden tulisi oivaltaa, että heidän ei oikeastaan tulisikaan olla asiantuntijoita tiimissään joka ikisessä asiassa vaan he saisivat olla aidosti tietämättömiä ja ihmetellä yhdessä asioita, joita saatetaan pitää jopa itsestään selvinä. Tällä tavoin muodostuu Isoherrasen mielestä rakentavia keskusteluja ratkaisuisista tiimin sisällä ja löydetään uudenlaisia, laajempia ratkaisumalleja. Kirsti Launis (1994) on tutkinut väitöskirjassaan asiantuntijoiden yhteistyötä perusterveydenhuollossa. Käsitellessään asiantuntijuutta hän on erottanut yksilöllisen erityisosaamisen ja valtasuhteet, reviirien rajaamisen sekä kolmantena yhteisöllisyyteen liittyvän, jaetun asiantuntijuuden. Launin mukaan jaettu asiantuntijuus voidaan ymmärtää esimerkiksi prosessina, jonka kuluessa useat ihmiset jakavat tietoon, suunnitelmiin ja tavoitteisiin liittyviä älyllisiä voimavaroja keskenään saavuttaakseen jotakin erityistä, jota yksittäinen henkilö ei pystyisi yksin saavuttamaan. Prosessin tavoitteena on rakentaa jaettu sosiaalinen tietämys ja yhteinen käsitys työn kohteesta sekä mahdollisesta ongelman ratkaisusta.

Asiantuntijuuden määrittelyä on haluttu monipuolistaa ja laajentaa aikaisempaan verrattuna. Klassisesti asiantuntijuus on määritelty ainoastaan yksilön taitoina hankkia ja käsitellä tietoa, toisin sanoen yksilön ominaisuutena, joka perustuu koulutukseen ja joissain tapauksissa pitkään kokemukseen. Pitkän kokemuksen myötä asiantuntijalle on kehittynyt vuosien saatossa niin sanottua hiljaista tietoa tai tuntumatietoa. Yksilönäkökulmaa asiantuntijuudessa on tutkittu eräänlaisena kehityskaarena aloittelijasta eli noviisista asiantuntijaksi eli ekspertiksi tai juniorista senioriksi. Isoherranen (2005) pitää yksilönäkökulmaa tärkeänä tutkimuskohteena, mutta hänen mukaansa se on nykyajan haasteisiin monesti yksin liian kapea näköala. Hän korostaa, että näinä päivinä yksilön työtehtävät usein täydentävät muiden osaamista ja työtä pikemmin kuin yksilö työskentelisi vain määrätyn kokonaisuuden saavuttamiseksi yksin työskennellen. Kokonaistavoite on täydentävässä työssä yhteinen (Isoherranen 2005, 77.)

Myös Hakkaraisen ym. (2002) mielestä asiantuntijuutta on alettu kehittämään ja hahmottamaan käsitteellisesti laajemmassa merkityksessä. He jakavat teoksessaan asiantuntijuuden kolmeen osa-alueeseen, eli asiantuntijuuteen tiedonhankinnan näkökulmasta, asiantuntijuuteen kulttuurisen osallistumisen näkökulmasta sekä asiantuntijuuden tiedon luomisen näkökulmasta. Asiantuntijuuden tutkiminen tiedonhankinnan eli toisin sanoen mielensisäisten prosessien kautta on Hakkaraisen ym. mukaan antanut paljon ymmärrystä asiantuntijuuteen liittyvistä yksilöprosesseista. He korostavat, että yksilön osaaminen on tärkeää, mutta jos asiantuntijakoulutuksessa paneudutaan vain tähän perinteiseen malliin, voi tästä aiheutua tiedon ja osaamisen pirstaloitumista. Välttääkseen tällaista kehitystä, koulutuksessa tulisi heidän mukaansa vuorotella käytännön yleisten teoreettisten rakenteiden opiskelu, tiedon kokemuksellinen

oppiminen ja oppimisen soveltaminen uusiin toimintaympäristöihin. Näiden lisäksi olisi tärkeää osallistua tiedon soveltamiseen ja uuden tiedon luomiseen vaihtelevien moniammatillisten ryhmien jäsenenä (Hakkarainen ym. 2002, 448–452.)

Isoherrasen mukaan (2005) vaikka tietoa on nykyisin helposti saatavilla ja nykyaikainen koulutus antaa yleensä tarvittavat välineet tiedon hankkimiseen, asiantuntijuutta ei mielletä nykyisin ainoastaan tiedonhankintana ja prosessointina. Asiantuntijuuteen kuuluu hänen mukaansa myös aktiivinen osallistuminen työyhteisön kulttuuriin. Isoherranen kuvaa tätä osallistumista prosessina, jossa aloitteleva asiantuntija ohjatusti kehittyy täysivaltaiseksi osallistujaksi. Kun aloittelija käy läpi yhdessä kokeneempien asiantuntijoiden kanssa käytännön ongelmanratkaisutilanteita, hän oppii heidän hiljaista tietoaan ja soveltaa uutta teoreettista tietoaan muuttuviin ja ennakoimattomiinkin ongelmanratkaisutilanteisiin. On huomattava, että edellä mainittu tapahtuu määrättyssä asiantuntijakulttuurissa ja toimintaympäristössä. Isoherranenkin mainitsee tässä yhteydessä jaetun asiantuntijuuden käsitteen. Jaettu asiantuntijuus kuvaa asiantuntijuutta, jota ei käsitellä ainoastaan yksilön ominaisuutena ja osaamisena vaan kokonaisuuteen liitetään mukaan myös muiden henkilöiden ja ympäristön osaaminen. Isoherranen muistuttaa, että monesti aloittelija-asiantuntijalla voi olla itselläänkin jo kättelyssä annettavaa työyhteisön käytäntöihin ja ongelmatilanteisiin. Tämä tulisi työyhteisössä huomioida. Aloittelija voi tuoda heti uutta tietoa ja osaamista työyhteisöön sisälle ja saa vastavasti itselleen takaisin yhteisön kokemuksellista tietoa (Isoherranen 2005, 77–78.)

Kaiken kaikkiaan asiantuntijuutta hahmottaessa ja määriteltäessä voidaan huomata, että näkemykset siitä ovat siis laajentuneet. Asiantuntijuuteen kuuluu myös osaamista, jossa luodaan uusia asioita ja merkityksiä yhdessä toisten asiantuntijoiden kanssa. Kun moniammatillinen tiimi muodostaa ratkaisumallin yksittäisen asiakkaan monimutkaiseen ongelmaan, synnytetään tällaisessa ympäristössä aina ainutlaatuinen ratkaisu. Kuvatunkaltainen ratkaisu muodostuu täydentäen ja hyödyntäen erilaista osaamista, jopa yli organisaatorajojen (Isoherranen 2005, 78–79.)

2.2.3 Asiantuntijuuden alakohtaisuus ja tietämyksen yhteys toimintaympäristöön

Taidokas toiminta on alakohtaista eli se, mikä toimii ja on faktaa tietyllä alalla, ei välttämättä ole näitä toisella alalla. Yhden ammattialan asiantuntija on toisella alalla maallikko. Yleisesti ollaan kuitenkin tietoisia siitä, että aloittelijoiden kehittymisessä on eri aloilla myös samankaltaisia piirteitä. Ensi alkuun osaaminen on vaihtelevaa, mutta osaaminen vakiintuu sitä mukaa kun taidot vahvistuvat. Samassa yhteydessä lujittuu osaajan kyky määritellä henkilökohtaista suoritustaan ja tehdä havaintoja siinä olevista epäkohdista tai puutteista. Näin ollen taidokas toiminta olisikin tietoa ja tietoisuus siitä, mitä ja miten jatkossa tulisi asiat tehdä. On kuitenkin syytä muistaa, että taitoa ei kyetä aina ilmaisemaan sanallisessa muodossa. Taito on aina myös kokemuksen synnytt-

tämää ja siihen vaikuttaa myös niin sanottu hiljainen tieto. Osaamista ja asiantuntijuutta ilmentää laadullinen, monipuolinen ja motivaatioon perustuva toiminta pikemmin kuin lahjakkuus, älykkyys tai kokemustausta (Collin ym. 2010, 42.)

Huippuosaajuutta on hyvin hankalaa tai melkein mahdotonta saavuttaa ilman muiden ihmisten apua. Nykyaikaisissa toimintakulttuureissa ja organisaatioympäristöissä sen voidaan katsoa muodostuvan yhteistyössä ryhmien ja asiantuntijakulttuurien kesken, eikä vain yhden henkilön laadukkaan toiminnan tuotoksena. Näin ollen asiantuntijuutta ei voida nähdä niinkään yksilöllisenä ominaisuutena vaan sitä on pidettävä kollektiivisena ominaisuutena. Yksilöiden hallitsevat ja tunnistamat rutiinit, substanssiosaaminen ja – tieto sekä käytännön pohjalta rakentunut ymmärrys asioiden problematiikasta ja verkottumisesta toisiinsa käsittävät asiantuntijoiden tietorakenteen perustan. Kun asiantuntijat luovuttavat yhteistä tietopohjaa muille alan osaajille, yhdistää se asiantuntijat jäseniksi määrättyyn kulttuuriin. Tämän kulttuurin sisällä määritellään, mihin tavoitteisiin pyritään, mikä on korkeatasoista ja mikä taas ei. Seikat, mitkä kuvaavat asiantuntijuutta, siihen kuuluvia ratkaisuja ja niiden arvoa ovat ensinnäkin kulttuuriset toimintamallit sekä toiseksi myös yksittäisten asiantuntijoiden mielen sisäiset tietorakenteet (Collin ym. 2010, 43.)

Collinin ym. (2010, 43) mukaan on tyypillistä että aloittelijat saavat aikaan satunnaisia onnistumisia eri tehtävissä, joskus toistuvastikin. Silti yksittäiset onnistumiset eivät vielä osoita tasokasta osaamista tai asiantuntijuutta. On mahdollista, että henkilö oppii ympäristössään ilmeneviä asioita ilman, että hänellä olisi varsinaista pyrkimystä tähän oppimiseen. Se, että selvittää jonkin ongelman tai asian, voi olla tietynlainen reaktio tai vaste ilman, että onnistuminen pohjautuisi tietoon taikka tietoiseen harkintaan.

Vain osa erilaisten osaamiskulttuurien tietämyksestä on tunnistettavissa tai nähtävissä sanojen, kuvien tai muiden merkkien avulla. Tietämys saavutetaan osallistumalla kulttuurin ylläpitämään toimintaan ja käytäntöihin. Monet sosiaaliseen kulttuuriin liittyvät välineet, käytännöt, ohjeistukset ja materiaalit sisältävät huomattavan määrän näkymätöntä, hiljaista tietoa, joka ei ole helposti löydettävissä ja käytettävissä. On hyvä muistaa, että toimintaympäristössä ei vallitse aina vain hyviä käytäntöjä. Ympäristö voi olla myös köyhä ja sekava. Huonotkin käytännöt välittyvät ympäristöön yhtä lailla kuin hyvät. Lisäksi kaikki toimintaympäristön jäsenet eivät välttämättä halua jakaa tietämystään ja osaamistaan muille. Voidaan siis sanoa, että osaaminen jakaantuu monenlaisiin toimintaympäristöihin ja eri henkilöiden kesken. Tieto, joka on hankittu yksilöiden osaamisesta, on saatu lähinnä tekemällä havaintoja ja analysoimalla yksilön toimintaa. Yksilön tietämys suuntautuu paljolti sen toimintaympäristön tai alan käytäntöihin, jossa sitä on harjoitettu (Collin ym. 2010, 44.)

Collinin ym. (2010, 44–45) mielestä asiantuntijat valitsevat nykyajan monimutkaisissa ja haasteellisissa työelämän ongelmatilanteissa monesti tyydyttävän ratkaisun, eivätkä tavoittelekaan yhden näkökulman kannalta erinomaista

tai ”huippuratkaisua”. Eri kysymyksissä toiminta ja päätöksenteko valautuvat toinen toisiinsa, eikä yhtä tiettyä asiaa ole mahdollista irrottaa kokonaisuudestaan. Collin ym. kiinnittävät huomion siihen, että monisäikeiset työelämässä esiintyvät ongelmat ratkaistaan näin päivinä yhä enemmän vaihteittain. Toiminta käynnistyy pohdintavaiheella, jonka jälkeen toimitaan konkreettisesti ja tarkastellaan tilannetta. Seuraavassa vaiheessa pohditaan jälleen, miten toimitaan seuraavaksi. Ympäristö, jossa päätöksentekoa arvioitaisiin kussakin tilanteessa monipuolisesti kaikkia mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja silmälläpitäen, voi olla monille työyhteisöille vieras.

Asiantuntijat tekevät onnistuneita ratkaisuja oikea-aikaisesti, tehokkaasti ja ilman virheitä. Asiantuntijan toiminta perustuu pitkäaikaisen harjoituksen avulla omaksuttuihin rutiineihin, jotka ovat automatisoituneita ja joista on tullut osa arkisia tai ammatillisia käytäntöjä. Lähes virheetön ja tehokas toiminta voi saada suorituksen näyttämään ulkopuolisen silmissä nerouden, lahjakkuuden tai synnynnäisen kyvyn aikaansaamalta. Erilaiset pitkäkestoiset ja luotettaviksi esitetyt eri alojen tutkimukset ovat korostaneet, kuinka taidokkuus on syntynyt valtavan harjoituksen ja samankaltaisten tilanteiden tuoman kokemuksen tuloksena. Kuitenkin asiantuntijoidenkin toiminta häiriintyy poikkeavissa ja odottamattomissa tilanteissa, huolimatta siitä, että toiminta on yleensä tasapainoista ja tehokasta. Asiantuntijan tulisi harjoittaa osaamistaan ja pyrkiä kehittämään itseään yhä parempiin suorituksiin. Ilman harjoittelua osaaminen ei pysy ennallaan, saati lisääntynyt. Tässä yhteydessä voitaisiin puhua elinikäisestä harjoittelusta ja elinikäisestä oppimisesta (Collin ym. 2010, 45.)

Taidokas asiantuntija tekee jatkuvasti havaintoja omasta toiminnastaan, mikä on toiminnan kontrollointia. Tämä havainnointi on valtaosin, ainakin huippuosaajien osalta automatisoitunutta, ei niinkään tietoista huomiointia. Taidokas asiantuntija huomioi nopeasti, milloin yksinkertaisesta rutiininomaisesta toiminnasta on siirryttävä toimintaan, johon rutiineja ei voida tai kannata soveltaa. Tällainen toimintaa vaatii usein normaalista poikkeavaa, yksityiskohteisempaa ja tarkkaavaisempaa työskentelyä, asioiden tiedostamista ja tutkimista (Collin ym. 2010, 45). Kolodnerin (1983, 497–518) teorian mukaan on olemassa kaksi toimintamallia liittyen kokemukselliseen oppimiseen. Ensimmäisessä mallissa painotetaan, kuinka rutiinotoimintoja tulisi vahvistaa yleistämällä asioita, jolloin käsittelyssä olevat asiat ovat samanlaisia kuin aikaisemmat tapaukset ja vahvistavat näin ollen rutiineja. Toisessa mallissa korostetaan virheistä ja poikkeuksista oppimista. Tällöin jokin signaali varoittaa henkilöä siitä, että hänen ei pitäisi tukeutua tässä kysymyksessä rutiininomaiseen ratkaisuun. Nämä toimintamallit ovat yksilön mielessä säätelössä, millä tavoin yksilön tulisi kussakin tilanteessa toimia.

Asiantuntijuus on sitoutunut moninaisesti käytäntöihin. Asiantuntijuuteen liittyvä osaaminen nähdään usein esillä olevien ongelmien ratkaisemisena. Mikäli tekeminen koostuu ainoastaan rutiiniluonteisista toiminnoista eikä sillä ole yhteyttä rutiinien taustalla vallitsevaan tietoon, on haastavaa tiedostaa, mitä tulisi jatkossa muuttaa. Näin tilanteissa, joissa aikaisempi tapa toimia on osoittautunut myöhemmin epäkelvoksi. Tilanteissa, joissa tarvitaan tietoa sii-

tä, kuinka erilaisia käytäntöjä tulisi muuttaa, olisi todellinen tarve tunnistaa, miksi ja miten erilaiset rutiinit ovat syntyneet. Rutiinien alkuperää olisi syytä tunnistaa myös kun tarvitaan tietoa siitä, pitäisikö käytäntöä ylipäätään muuttaa tai onko rutiinista muodostunut tehotonta tai tarpeetonta toimintaa, josta tulisi osittain tai kokonaan luopua. Rutiinien kriittistä tarkastelua kannattaa tehdä myös tilanteessa, jossa toimintaa yritetään saada näkyväksi (Collin ym. 2010, 49.)

Rutiinien tietämystä ja tunnistamista hankaloittaa reaali maailman ja nykyisen työskentely-ympäristön monimutkaiset ja epätarkat ongelmat. Näistä ongelmista on monesti saatavilla vain hyvin rajallisesti sellaista informaatiota, joka olisi täydellistä, stabiilia ja ymmärrettävää. Lisäksi erilaiset pyrkimykset saattavat kilpailla keskenään, aikataulut ovat tiukkoja, päätöksillä on merkittävä taloudellinen merkitys ja niitä on pakko tehdä monien eri henkilöiden välillä. Ne odotukset eri tilanteissa, jotka ovat muodostuneet aikaisemman kokemuksen, harjoituksen tai tietämyksen pohjalta, hahmottavat hyvin sitä, mikä säätelee taidokkaiden osaajien ja asiantuntijoiden toimintaa. Vaikka odotukset rutiinien toimivuudesta olisivat tiedostamattomia, ovat ne asiantuntijalla kuitenkin olemassa. Kun jokin asia toimii huonosti, eikä suju tavalla, joka on asetettu tavoitteeksi, olemassa oleva rutiini katkeaa ja asiantuntija käyttää tietoista päättelyä ratkaistakseen käsillä olevan ongelman muulla tavalla (Collin ym. 2010, 49.)

Taidokasta osaamista ja asiantuntijuutta havainnollistetaan erilaisin säännöin siitä, kuinka tulisi toimia ongelmatilanteissa. Asiaa voidaan Collinin ym. (2010, 52–53) mukaan tarkastella myös päinvastaisesta näkökulmasta, joka edustaa eri linjaa, kuin totutut osaamisen ulottuvuuksien määrittelyt. Tässä näkökulmassa otetaan esille ne seikat, miten ei pitäisi toimia ja mitä asiantuntijan ei pitäisi tehdä. Eli käytännössä, minkälaisia sääntöjä, rajoituksia ja kieltoja osaaminen pitää sisällään. Asiantuntijan toimintaa rajoittavia sääntöjä, ohjeita ja näihin sisältyvää tietämystä kutsutaan tutkimuskirjallisuudessa (mm. Parviainen & Eriksson 2006, 140–153) negatiiviseksi tiedoksi. Sen sijaan, että arvioidaan onnistumisia, voidaan toimintaa arvioida myös sen kautta, kuinka hyvin vältetään tehottomuutta, tuloksetonta työtä ja ennen muuta virheitä. Virheiden merkittävyys ja seurausten laatu tietysti vaihtelee sen mukaan, mistä alasta kulloinkin puhutaan. Jollain ammattialalla vähäiselläkin virheellä voi olla kauaskantoisia ja erittäin vahingollisia seurauksia. Toisella alalla virhe voi tuoda uusia ja positiivisia, jopa innovatiivisia näkökulmia toimintaan. Negatiivista tietoa tarkastellessa mm. Parviainen & Eriksson (2006) kiinnittävät huomion siihen, että virheitä esiintyy kaikenlaisissa toimintaympäristöissä ja virheitä voi välttää toimimalla tietyllä tavalla. Heidän näkemyksensä mukaan asiantuntijan toimintaa ja käyttäytymistä säätelevät negatiiviseen tietoon liittyvät signaalit, jotka hälyttävät siitä, että kaikki ei ole kunnossa. Asiantuntijan taidokas toiminta on tässä yhteydessä tunnistettavissa siitä, että se on sujuvaa, optimaalista sekä kyvykästä reagoimaan nopeasti odotusten vastaisiin tilanteisiin.

2.3 Tulevaisuuden haasteet asiantuntijuuden näkökulmasta

Työn tekemisessä tarvittavat taidot ovat tulevaisuudessa riippuvaista siitä, mihin suuntaan työelämä kehittyy. Työn ja laajemmin työelämän sekä organisaatioiden muutoksista on hahmoteltu ja löytyy runsaasti erilaisia ennakoiteja ja selvityksiä niin kansallisella kuin myös esimerkiksi Euroopan Unionin tasolla (Helakorpi 2005, 159.)

Tulevaisuuden ennakoinneissa ja selvityksissä on käytetty apuna monesti niin sanottuja megatrendejä. Keijo Mäkelä (2003) näkee megatrendit työn muutoksen näkökulmasta suuriksi kehitysaalloiksi. Hän määrittää useita eri megatrendejä, joilla kaikilla on vaikutusta työn muutokseen ja tätä kautta ammattitaitovaatimusten kehittymiseen. Merkittävinä megatrendeinä Mäkelä pitää toimintojen verkottumisen kehitystä, tietoteknologian käytön laajentumista, globalisoitumista, työorganisaatioiden muutosta sekä palveluammattien osuuden kasvua työmarkkinoilla. Tietotekniikka ja verkottuminen ohjaavat ja muuttavat toimintaa yhä enemmän reaaliaikaiseksi ja nopeatempoiseksi. Tulevaisuuden avainteknologioita ovat informaatio- ja kommunikaatioteknologia, bioteknologia sekä materiaali- ja nanoteknologia. Verkottumisprosessi on meneillään niin julkisella, kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla. Globalisaatiosta Mäkelä tuo esiin valmistavan, teollisen tuotantotyön siirtymisen Suomesta yhä enemmän niin sanottuihin halpatyön maihin. Työorganisaatioiden muutoksella hän tarkoittaa työn ja työmarkkinoiden pirstoutumista, jossa työn muotojen väliset rajat hämärtyvät. Palveluammattien osuuden kasvu tapahtuu ensinnäkin niin sanotun ulkoistamisen seurauksena, mutta myös väestön ikärakenteen muutoksen aiheuttamana, jossa eläkeikäisten ja vanhusten suhteellinen osuus väestöstä kasvaa. Palveluammatit ovat vastaus vanhenevan väestön mitä erilaisimpiin tuki- ja hoivapalvelujen lisääntyneisiin tarpeisiin (Mäkelä 2003, 7-8, 14). Väestön ikääntyminen tarkoittanee myös työvoiman ikääntymistä, jolloin iältään vanhempi työvoima voi muodostua merkittäväksi työvoimapotentialiksi yhteiskunnassa.

Työn muutokseen ja ammattitaitovaatimusten kehittymiseen tulevaisuudessa Mäkelä (2003) pitää merkityksellisinä tekijöinä edellä kuvattujen megatrendien lisäksi syrjäytymisen lisääntymistä ja julkisen sektorin rakenteellista muutosta. Kun muutokset yhteiskunnassa ja tuotannossa ovat merkittäviä ja nopeita, kasvaa Mäkelän mielestä syrjäytymisen riski huomattavasti. Kolmannen sektorin, toisin sanoen vapaaehtoispalvelujen rooli on syrjäytymisen ehkäisemisessä merkittävä. Julkisen sektorin rooli palvelujen tuottajana vähenee ja julkisen sektorin organisatorisia rakenteita kevennetään (Mäkelä 2003, 8, 14.) Osa julkisen sektorin aiemmin tuottamista palveluista siirtyy yksityisten organisaatioiden ja yrittäjien palvelutarjontaan. Julkisen sektorin kevenemiseen vaikuttaa voimakkaasti valtion poliittiset päätökset tuottavuus- ja tehostamisohjelman keinoin.

2.3.1 Työn ja osaamisen kohtaaminen

Helakorven (2005, 161–162) näkemyksen mukaan työn ja osaaminen kohtaaminen ja yhteensovittaminen on aina ollut ongelmallista. Tämä johtuu muun muassa siitä, että koulutusta ei ole kyetty uudistamaan riipeästi vastaamaan muuttunutta toimintaympäristöä. Ihanteellisin tilanne työyhteisöissä olisi se, että jokainen työntekijä tekisi täsmälleen ydinosaamistaan vastaavia työtehtäviä. Työntekijän ydinosaaminen vastaa kuitenkin tavallisimmin vain osin työn vaatimuksia ja joissain tilanteissa työntekijä toimii täysin ydinosaamista vastaamattomissa työtehtävissä. Helakorven mielestä olisi panostettava enemmän yhteiskunnan ja työn muutosten ennakointiin sekä tämän lisäksi ammattien ja taitojen tutkimiseen muuttuvissa työympäristöissä. Koulutus olisi nopeasti liitettävä mukaan tähän muutosprosessiin. On samalla muistettava, että myös työelämän organisaatioita ja toimintatapoja tulisi kehittää.

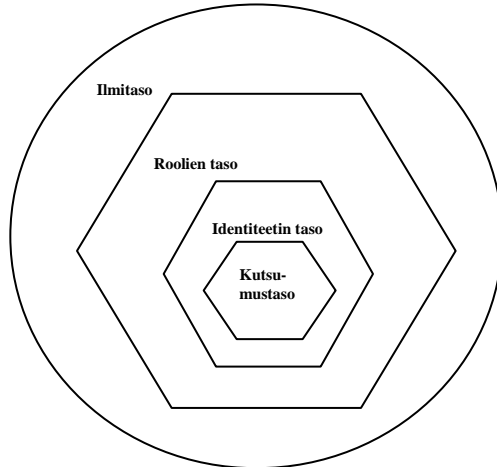
Jotta kyettäisiin arvioimaan organisaatiossa olemassa olevaa ja tarvittavaa osaamista ja asiantuntijuutta, pitäisi olla käsitys toimialan ja kyseessä olevan organisaation kehityslinjasta. Isot ja globaalit kehitysaallot, megatrendit ja suomalaisen yhteiskunnan kehitys luovat yhteisesti perustan ammatti- ja organisaatiokohtaiselle tarkastelulle. Nämä taas muodostavat kehyksen yksityisen työntekijän ammattitaitovaateille ja niiden arvioinneille. Jotta osaaminen säilyy ja kehittyy työyhteisössä, vaatii tämä jatkuvaa osaamisen arviointia ja kehittämistä. Osaamisen ennakointia voidaan pitää merkittävänä osana nykyaikaisen kehittyvän organisaation toimintaa. Toimintaympäristö ei koskaan säily stabiilina. Tätä taustaa vasten ydinosaaminen on tärkeä kilpailutekijä organisaatiolle muuttuvien tilanteiden vuoksi (Helakorpi 2005, 166 – 167.)

Teemu J. Lehtonen (2002, 58–59) hahmottelee väitöskirjassaan kolme osaamisen tasoa, jotka ovat metaosaaminen, ydinosaaminen ja perustaidot. Ydinosaaminen on Lehtosen mukaan pitkän ajanjakson kuluessa kehittyntä tasokasta, asiantuntijatason osaamista. Metaosaamisella tarkoitetaan yrityksen tuotetta tai palvelua kokonaisuudessaan ja se muodostuu eri ydinosaamisista sekä muista osaamisalueista.

Prahalad & Hamel (1990, 79 – 91) tiivistävät ydinosaamisen seuraaviin määreisiin: 1. Ydinosaaminen on tuotettava huomattavaa lisäarvoa asiakkaalle, 2. Ydinosaaminen mahdollistaa uusien tuotteiden tai palveluiden ja niihin liittyvän osaamisen tuottamisen, uudella luovalla tavalla, 3. Ydinosaaminen on juuri kyseessä olevalle organisaatiolle merkityksellinen ja juuri tätä osaamista on kilpailijoiden vaikeaa jäljitellä. Boisot ym. (1997, 65 – 82) korostavat teoksessaan, että ydinosaaminen ei ole aina nähtävissä, vaan usein rakentuu hiljaisen tiedon alueelle. Kirjallinen tieto on ydinosaamisen elementti. Heidän näkemyksensä mukaan ydinosaaminen on sitoutunut enemmän prosesseihin kuin tuotoksiin. Organisaatiokohtaista ydinosaamista luodaan, kun henkilökohtaista hiljaista tietoa soosialistetaan ja koostetaan sekä levitetään organisaation sisällä esimerkiksi tiimioppimisen välityksellä. Boisot ym. tähdentävät, kuinka nykyaikainen organisaatioajattelu tukeutuu yhteiseen tietämiseen ja piilevään, hiljaiseen tietoon. Heidän arvionsa mukaan hiljaisen tiedon osuus työssä tarvittavasta osaamisesta saattaa olla suuruudeltaan jopa 80 %. Muun

muassa tämän vuoksi osaamisen arvioinnin ja kehittämisen tulisi liittyä arkipäiväisenä ja tärkeänä osana työyhteisön toimintaan.

Ristikangas ym. (2008, 17) lähestyvät teoksessaan ”Asiantuntijasta esimies” sekä asiantuntijuutta että esimiestyötä neljästä eri tasosta. Tutkija tarkastelee tätä jaottelua tässä yhteydessä asiantuntijuuden näkökulmasta. Nämä neljä tasoa ovat ilmitaso, roolien taso, identiteetin taso ja kutsumustaso. Ristikangas ym. kutsuvat ja havainnollistavat tasojen muodostamaa kokonaisuutta käyttäytymisen sipulimallina (alla).



Kuvio 3. Käyttäytymisen sipulimalli (Ristikangas ym. 2008, 17)

Ilmitason Ristikangas ym. määrittelevät tekemisen ja toiminnan tasoksi. Valtaosa asiantuntijuuden kehittämisestä keskittyy tähän tärkeään tasoon. Asiantuntijan on oltava tietoinen, mitä tehtäviä hänen tulee tehdä, kenelle hän on vastuussa ja mitä hän edustaa. Lisäksi hänen tulee tietää, mitä juridisia vastuita hänellä on, kuinka hän jakaa ajankäyttönsä ja mitä hänen pitää osata. Roolien tasoa Ristikangas ym. kutsuvat avaintasoksi. Heidän mukaan käsittelemme rooleja avaimina, joissa yhdistyvät niin ilmitaso kuin myös roolien sisällä olevat syvemmät tasot. Identiteetin tasolla hahmotetaan asiantuntijaidentiteetin löytymistä. Asiantuntija onnistuu tehtävässään parhaiten vasta, kun hän sisäistänyt itsensä asiantuntijana ja löytänyt asiantuntijaidentiteettinsä. Tämä merkitsee muun muassa, että asiantuntija alkaa nähdä itsensä yhä vähemmän suorittavana työntekijänä ja samalla yhä enemmän asiantuntijana. Asiantuntijaidentiteetin löytyminen ei usein tapahdu hetkessä vaan puhutaan syvästä muutoksesta, joka vie ajallisesti vuosia. Kutsumustason Ristikangas ym. näkevät esimerkiksi arvojen, sosiaalisten suhteiden, kasvatuksen, kulttuurin, moraalin ja itsetunnon muodostamana kokonaisuutena. Valitsee ihminen sitten asiantuntija- tai esimiesurapolun, saa hän energiansa ja suunnan valintoihinsa arjen toiminnassaan tästä kokonaisuudestaan. On syytä pitää mielessä, että henkilön perusarvot ovat pysyviä, tai ainakin hitaasti muuttuvia, vaikka tehtävät muuttuisivat (Ristikangas ym. 2008, 18.)

Ristikangas ym. (2008, 22) määrittelevät osaamisen ehkä kaikkein kriittisimmäksi menestystekijäksi organisaation kannalta. He sanovat, että organisaatiolla on menestysmahdollisuuksia vain, mikäli sillä on käytössään riittävästi osaamista ja tietoa. Tilanteissa, joissa osaaminen vähenee tai lakkaa, organisaatio menettää vähitellen oikeutuksensa olla olemassa. Jos määritellään osaamista käsitteenä vielä tarkemmin, yhdistetään se yleisesti yksilöiden asiantuntijuuteen ja oppimiseen. Puhutaan kyvykkyydestä, pätevyydestä, valmiuksista, kyvyistä ja näytöistä. Parhaiten toimivimmassakaan yhteistyössä ei voida sivuuttaa yksilöiden olennaista panosta ja tahtoa kehittyä. Tarvitaan yksilöllisiä osajia, mutta ne eivät pelkästään riitä. Osaamiseen liittyy paljolti myös kollektiivisuus. Kaikki organisaation menestykseen tarvittavat tiedot ja taidot eivät ole vain johtajilla ja asiantuntijoilla. Työyhteisöllä on mahdollisuus synnyttää ympärillään oppimisen kulttuuria, oppivaa tapaa toimia ja yhteisöllistä oppimista. Tähän näkökulmaan yhteydessä olevan oppivan organisaation-käsitteestä on keskusteltu jo kolmenkymmenen vuoden ajan. Osaamista on hahmoteltu myös erilaisten pääomien kautta. Pääoma-käsitteeseen on yhdistetty määreiksi esimerkiksi äly, luottamus, tieto, tietämys ja inhimillinen tai henkinen.

Ristikangas ym. (2008, 23) haluavat muistuttaa, kuinka osaamisessa on kyse hyvinkin paljon poikkitieteellisestä ilmiöstä. Kun osaamista arvioidaan käsitteenä organisaation näkökulmasta, liittyy se, ainakin suurelta osin strategisen johtamisen kontekstiin. Osaamista voidaan arvioida kuitenkin myös esimerkiksi kasvatustieteen, psykologian, neurologian, arvofilosofian, viestinnän ja sosiaalitieteiden näkökulmista. Käsite osaamisesta on Ristikankaan ym. mukaan paljon laajempi kuin määrittely yksilön tiedoista ja taidoista. Osaamisella on yhteyksiä erityisesti henkilön motivaatioon, sosiaalisiin kykyihin, arvoihin sekä henkiseen itsensä ja tunteiden tiedostamiseen. Huolimatta siitä, että henkilöllä olisi korkea ja monipuolinen tiedollinen ja taidollinen osaamisen taso jossain työtehtävässä tai ammatissa, hänen on vaikea onnistua työssään, mikäli hän tietoisesti tuntee olevansa ”väärällä alalla”. Sama pätee, jos esimerkiksi työntekijä kokee saavansa liian vähän arvostusta työstään, tai jos hän kokee riittämättömyyden tunteita työtään tai osaamistaan kohtaan. Osaamisen kehittyminen on sidoksissa siihen, kuinka henkilö kokee itse itsensä ja kokee suhteensa sosiaaliseen ympäristöönsä. Tällä tavoin sisäistettynä osaamisen kehittäminen on Ristikankaan ym. mielestä oiva lähtötilanne asiantuntijana kehittymiselle. Ajatellen hyötynäkökohtia, yksilön kannalta katsottuna on tässä yhteydessä mahdollisuus puhua identiteetin vahvistumisesta tai muutoksesta. Organisaation näkökulmasta on puolestaan kyse asiantuntijaosaamisen vahvistavasta vaikutuksesta organisaation strategisen osaamispääoman kannalta.

2.3.2 Asiantuntijuuteen liittyvät riskit ja harhat

Ristikankaan ym. (2008) näkemysten mukaan asiantuntijuus on ilmiö, mikä liittyy laajaan ja kokonaisvaltaiseen tiedon hallintaan ja muodostumiseen. He haluavat painottaa, kuinka asiantuntijuudessa kehittyminen ei ole pelkästään

tiedon sisäistämistä ja kokemusten välittämistä tai yksilöllistä omaksumista. Asiantuntijuuteen kuuluu olennaisena osana toimintatapojen merkittävä muutos, jonka henkilö luo tutkimalla jo omaksuttuja toimintatapoja sekä kehittämällä ja kokeilemalla uusia. Ristikangas ym. näkevät, että asiantuntijuuden merkitys on erityisesti viimeisen sadan vuoden aikana korostunut valtavasti. Tästä on heidän mielestään ollut se seuraus, että tiedon lisääntymisen myötä eri ammattialojen yleisosaajia tarvitaan nykyään yhä vähemmän kuin omaan alaansa erikoistuneita yksilöitä. Mikäli kehityskulku etenee samansuuntaisena, osaamisemme pirstaloituu yhä kapeammille alueille. Ristikankaan ym. sanoin: ”Yhä useammat tietävät yhä enemmän yhä pienemmiltä alueilta”. Tämänkaltainen kehitysvisio hyödyttäisi ja tukisi esimerkiksi eri tieteen alojen innovaatioissa, jollaisia ei olisi mahdollista synnyttää ilman pitkälle erikoistuneita asiantuntijoita (Ristikangas ym. 2008, 97–99).

On kuitenkin syytä huomioida, että erilaiset asiantuntijarakenteet voivat muodostua myös suunnattomiksi riskikertymiksi. Erikoistuminen ei aina ole vaaratonta. Kun toimintaympäristö ja tieto kehittyvät jatkuvasti monimutkaisemmaksi, syntyy se vaaramomentti, että merkittäviin ilmiöihin ja merkityssuhteisiin ei löydykään vastauksia ja selityksiä oman alan asiantuntemuksen avulla. Voi olla, että asiantuntija ei tiedosta oman asiantuntemuksensa ulkopuolisia ilmiöitä. Juuri näillä kyseisillä ilmiöillä saattaa olla valtava vaikutus kyseisen asiantuntijan toimintaympäristöön. Asiantuntija saattaa tiedostaa perusteellisesti vain omaan asiantuntemukseen liittyviä syy-seuraussuhteita ja hahmottaa tulevaisuuden vaihtoehdot vain omaan erityisalueeseensa tukeutuen. Tällöin hän ei kovin helposti havaitse vakiintuneiden käsitysten ulkopuolelta saapuvia signaaleja ja muutostekijöitä. Ristikangas ym. (2008) määrittelevät tämän näköalan kapeuden riskiksi (Ristikangas ym. 2008, 99–100.)

Toisenlaiseksi asiantuntijuuteen liittyväksi riskiksi, jota näköalan kapeuden riski korostaa, Ristikangas ym. (2008, 100) mainitsevat vauhtisokeuden. Vauhtisokeus tarkoittaa, että asiantuntija ei mahdollisesti ole avoin kriittiselle palautteelle, joka kohdistuu hänen asiantuntemustaan kohtaan. Erityisesti kriitikki kuohuttaa mieltä, mikäli sen antaa asiantuntijan itsensä mielestä asiaa tietämätön taho. Ammatilainen, joka on ajan mittaan vastaanottanut runsain määrin kiitosta ja arvostusta, ja joka on alkanut pitämään osaamistaan ja tietämystään täydellisenä ja virheettömänä, voi muodostua todelliseksi uhkatekijäksi toimintaympäristölleen. Ristikankaan ym. mielestä useiden asiantuntijalojen todellinen haaste on, että niihin yhteyksissä oleva tieto vanhenee nopeasti. Esimerkkinä he mainitsevat muun muassa lääketieteen sekä tietoteknologian.

Tiivistäen Ristikangas ym. korostavat, että omaan asiantuntemukseensa on syytä suhtautua oikealla tavalla. Oikea tapa tarkoittaa realistisuutta ja nöyryyttä. He näkevät asiantuntijan toimintaedellytykset ja -mahdollisuudet jo varsinkin hyviksi tilanteessa, jossa hän kykenee aidosti keskittymään johonkin kapeaan osaamisalueeseen. Olisi kuitenkin suositeltavaa, että asiantuntija hahmottaisi elämää laajemminkin kuin vain oman osaamisensa kokonaisuudesta käsin. Tästä tarkastelusta voisi olla hyötyä asiantuntijalle esimerkiksi jos tai kun hän

etsii tai tavoittelee työyhteisössä itselleen uusia rooleja tai siirtyy esimiestehtäviin (Ristikangas ym. 2008, 101.)

2.4 Asiantuntijuuden kehittyminen ja urapolku

Toom ym. (2008, 11) kuvaavat teoksessaan, kuinka ammattitaidon kehittyminen ja asiantuntijuus-aseman saavuttaminen on mielletty yksilölliseksi, hierarkkiseksi ja rajatuksi tiedollis- taidolliseksi ja lineaariseksi kehitysprosessiksi. Asiantuntijan käytännön toimintatapoja ja ratkaisumalleja on pyritty hahmottamaan yksityiskohtaisena tiedonkäsittelyprosessina. Pyrkimyksenä on ollut jäljitellä ja hyväksikäyttää opetustarkoituksessa asiantuntijan toiminnasta kertynyttä tietoa. Joidenkin kriittisten näkemysten mukaan tällainen lähestymistapa on kuitenkin puutteellinen, koska asiantuntijan toimintaa voidaan korostuneesti pitää jäljittelemättömänä, kokemuksellisenä, intuitiivisena sekä myös sanatonta eli hiljaista tietoa sisältävänä, joka kehittyy ajan saatossa. Edelleen toisten tutkijoiden mukaan (mm. Launis 1997, 122–133) kumpikin edellä mainittu tapa kuvata asiantuntijuutta on puutteellinen, koska molemmat korostavat yksilöllistä ja lineaarista kehitystä aloittelijasta asiantuntijaksi. Lähestymistavat eivät Launin mukaan auta ymmärtämään asiantuntijuutta paikallisesti, sisällöllisesti, historiallisesti eikä vuorovaikutuksessa kehittyvänä toimintana. Muun muassa innovaatiot syntyvät erilaisten verkostojen ja vuorovaikutuksen tuloksena. Tämän lisäksi yhä enemmän uusia ratkaisuja muodostuu organisaatioiden ja ammattialojen rajapinnoille.

Tämän päivän työyhteisöissä asiantuntijoiden toiminnan keskeisiksi kohteiksi ovat osallistuvan oppimisen lisäksi muodostuneet uuden tiedon luominen ja olemassa olevien käytäntöjen muuttaminen. Koska toimintaympäristöt muuttuvat ja kehittyvät nopeasti, tulisi asiantuntijoiden pystyä reagoimaan näihin muutoksiin. ”Pelkästään vanhan opitun toistaminen ei enää riitä, vaan uuden tiedon yhdessä tuottaminen ja toimintatapojen muuttaminen nähdään osana asiantuntijuutta” (Hakkarainen ym. 2002, 452). Olennainen merkitys asiantuntijuuden kehittämisessä ja innovaatioissa on organisaation rajat ylittävillä verkostoilla. Kun tarkastellaan yksilön asiantuntijuuden kehittymistä aloittelijasta edelleen asiantuntijaksi, on syytä huomioda, että se ei kehity vain vertikaalisesti edellä mainitulla tavalla. Kehittymiseen voidaan liittää myös eri alojen ammattilaisten horisontaalista kehittymistä, joka on toinen toisiltaan oppimista ja yhteisöllisen ajattelun kehittymistä (Hakkarainen ym. 2002, 452.)

Myös Toom ym. (2008, 60) tarkastelevat teoksessaan oppimisen ja asiantuntijuuden kehittymistä tiedonhankinta-, osallistumis- sekä tiedon luomisen näkökulmista. Tiedonhankintanäkökulma korostaa ihmisen subjektiivisuutta ja yksilöllistä toimintaa, osallistumisnäkökulma vuorovaikutuksellista toimintaa ja tiedonluomisnäkökulma oppimisen ja asiantuntijuuden kohteellisuutta korostavaa lähestymistapaa.

Tiedonhankintanäkökulma perustuu klassiseen psykologiseen tapaan hahmottaa asiantuntijuutta yksilön mielensisäisenä mentaalisenä prosessina. Tässä

määrittelyssä katsotaan, että ihmisen mieli on rakentunut ja toimii käsitteellisten rakenteiden perusteella tai jonkinlaisena varastona, joka asiantuntijuuden myötä kehittyy tai varastoituu tietorakenteilla ja toimintamalleilla. Tiedonhankintanäkökulmassa painotetaan niitä yksilöllisiä tietorakenteita, joita oppiminen ja asiantuntijuuden kehittyminen edellyttävät. On syytä muistaa, että vain osa asiantuntijan toimintaa ohjaavista tietorakenteista on kielellisessä muodossa ja näin ollen yksilön tietoisien kontrollin piirissä. Hiljainen tieto, joka on vaikeasti kielellisesti kuvattavissa ja esitettävissä, voidaan ymmärtää sellaiseksi tiedoksi, joka sijaitsee asiantuntijan toimintaa ohjaavien tietorakenteiden reunamilla. Tämän hiljaisen tiedon pitäisi auttaa osaltaan asiantuntijaa tietorakenteiden käsittelyssä (Toom ym. 2008, 60.)

Hiljainen tieto on nykyajan muotitermi. Harvemmin siihen liittyvä keskustelu perustuu kuitenkaan aihealueen analyyttisempaan tutkimukseen tai teoreettiseen kehittämistyöhön vaan keskustelu jää arkikielen pinnalliseksi kommunikoinniksi. Toom ym. (2008, 59) määrittelyjen mukaan hiljaisella tiedolla voidaan tarkoittaa yksilön tai yhteisön toiminnassa ilmenevää merkityksellistä tietoa, jota on monimutkaista ja vaikeaa kielellisesti kuvata ja esittää. Tällainen tieto on piilevää tai vaikeasti havaittavaa siten, että vaikka se jossakin taustalla ohjailee ja säätelee ihmisen toimintaa, sitä on kuitenkin hankala määrittellä kokonaisvaltaisesti. Hiljaisella tietämyksellä tarkoitetaan niitä tietämyksen ulottuvuuksia, jotka jäävät käsitteellisen ja kielellisen tiedon ulkopuolelle ja esiintyvät useimmiten erilaisiin sosiaalisiin käytäntöihin sitoutuneina. Leif Åberg (2006, 24) kuvaa teoksessaan hiljaista tietoa yksilön kokemuksen pohjalta syntyväksi, henkilökohtaiseksi tiedoksi, jota on vaikea välittää ja viestiä. Esimerkkeinä tästä Åberg käyttää muun muassa elämäkokemusta, kykyä suhteuttaa asioita, aikaisemmasta kokemuksesta oppimista sekä intuitiota.

Tarkasteltaessa osallistumisnäkökulmaa oppimisessa ja asiantuntijuudessa, pitäisi ottaa huomioon myös muita seikkoja kuin vain tiedon välittyminen. Näihin kuuluu esimerkiksi yhteisön käytäntöjen, arvojen ja normien sisäistäminen erilaisten noviisi-eksperti-oppimisen prosessien kautta sekä uusien verkostosuhteiden muodostuminen. Teoreettinen koulutus antaa eväät vain asiantuntijuuden kehityksen perusvalmiuksia varten. Vaativammat taidot, kunkin ammattialan osaamisesta riippumatta, kyetään oppimaan osallistumalla käytännössä ongelmienratkaisuun kokeneempien työyhteisön jäsenten kanssa. Tässä yhteydessä on jälleen syytä muistaa, että merkittävä osa oppimiseen ja asiantuntijuuteen liittyvästä tiedosta on niin sanottua hiljaista tietoa, joka on työyhteisön toimintaympäristöön, työvälineisiin sekä käytäntöihin sitoutunutta. Lisäksi tämä tieto on tiiviisti sitoutunut ja muotoutunut organisaation kulttuuriin (Toom ym. 2008, 60–61.)

Tiedonhankinta- ja osallistumisnäkökulma eivät Toomin ym. (2008, 61, 63) mielestä riitä kaksinkin kuvaamaan oppimisen ja asiantuntijuuden kehittymistä, koska kehittyvä tietoyhteiskunta edellyttää jatkuvaa muutosta toimintaympäristöissä ja innovaatioiden synnyttämistä. Tarkasteluun on syytä ottaa mukaan myös tiedonluomisnäkökulma. Tässä näkökulmassa tietoa ja käytäntöjä on

luotu ja kehitetty yhteisöllisesti tilanteissa, joissa pitkien aikaperiodien kuluessa on kehitetty jaettuina kohteita. Tällaisiksi jaetuiksi kohteiksi Toom ym. nimeävät esimerkiksi tutkimusraportit ja -aineistot, muistiot, kirjalliset suunnitelmat ja ohjelmat, kaavakuvat ja videot. Oppiminen saattaa kohdistua esimerkiksi kysymyksiin, teorioihin tai suunnitelmiin, jolloin se on luonteeltaan käsitteellistä. Oppimisen kohteet voivat olla myös materiaalisia, kuten prototyyppit tai konkreettiset tuotteet taikka ne voivat olla myös yhteisöllisiä kehittämisen käytäntöjä. Tiedonluomisen prosessi muodostaa vaiheittain lisääntyvän kollektiivisen tietämysverkoston, joka edelleen muodostaa pohjan ja edellytykset myöhemmälle kehittymiselle. Vaikka yksittäisillä toimijoilla on usein tärkeä ja kriittinenkin rooli tiedonluomisessa, eivät he toimi tässä prosessissa erillisinä, vaan toimivat osana yhteisön muodostamaa kasvualustaa. Näin ollen korostuu yksilöllisen ja sosiaalisen tason välinen vuorovaikutus tiedonluomisessa. Uuden luominen ja innovatiivisuus on Toomin ym. mukaan mahdollista nähdä erityisinä tietoyhteisöjen jalostamina sosiaalisina käytäntöinä.

Teorioita, joihin tiedonluomisnäkökulma läheisesti kytkeytyy ovat esimerkiksi Bereiterin (2002) määrittelemä tiedonrakentamisteoria, Nonakan & Takeuchin (1995) hahmottama teoria tietoa luovasta organisaatiosta sekä Engeströmin (1987, 1999) kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan pohjautuva laajenevan oppimisen malli. Paavola ym. (2004, 557–576) ovat tuoneet Bereiterin, Nonakan & Takeuchin ja Engeströmin teorioista tiivistetysti esille seuraavia keskeisimpiä yhteisiä piirteitä: 1. Asiantuntijuuden tavoitteena tulisi olla uuden tiedon ja uudenlaisten käytäntöjen ja toimintojen tuottaminen, 2. Asiantuntijuudessa pitäisi tiedon luomisen olla yhteydessä sosiaalisiin prosesseihin, 3. Asiantuntijuuden ilmentämisessä tulisi korostaa yksilöllisen toiminnan tärkeyttä osana sosiaalista toimintaa, 4. Moninaisia tiedon muotoja, esimerkiksi hiljaista tietoa ja käytännöllistä tietoa olisi syytä huomioida korostetusti fakta- ja käsitteellisen tiedon rinnalla.

Mikäli tiedonhankintänäkökulma määritellään mielensisäiseksi monologiksi ja osallistumisnäkökulma sosiaalseksi dialogiksi, niin tiedonluomisnäkökulma voidaan hahmottaa dialogiseksi, koska se käsittelee pitkäaikaisia prosesseja. Näiden prosessien välityksellä yhteisön jäsenet antavat työpanoksensa tiedon kohteiden kehittämiseksi, joka on luonteeltaan järjestelmällistä ja tavoitteellista. Näitä kolmea oppimisen ja asiantuntijuuden lähestymistapaa voidaan havainnollistaa käytännössä muun muassa kolmiomalleilla, jotka ilmentävät tiedonluomisen näkökulmaa suhteessa tiedonhankinta- ja osallistumisnäkökulmiin (Toom ym. 2008, 62.)

Ristikangas ym. (2008) esittelevät teoksessaan ”Asiantuntijasta esimies” oman näkemyksensä asiantuntijuuden ja esimiesidentiteetin vahvistumisesta identiteettimatriisin avulla. Matriisissa hahmotetaan pystyakselilla asiantuntijuuden vahvistumista asteittain ja vaakakselilla esimiesidentiteetin vahvistumista asteittain. Tämän opinnäytetyön tekijä käsittelee identiteettimatriisia tässä yhteydessä asiantuntijuuden näkökulmasta. Matriisi auttaa henkilöä pysähtymään ja miettimään urakehitystään, sen historiaa, nykytilaa ja tulevaisuutta. Lisäksi identiteettimatriisi kuvailee sitä, millaisena henkilö kokee

oman identiteettinsä eli miten hän luontevimmin määrittelee itsensä suhteessaan asiantuntijuuteen tai johtajuuteen. Ristikangas ym. muistuttavat että urakehitys ei aina etene yhtä ja samaa rataa. Variaatiot ovat mahdollisia eikä yhtä ainoaa standardipolkua urakehitykselle ole olemassa. Yksilön kohdalla urapolku ei etene kaikissa tapauksissa esimerkiksi työntekijästä asiantuntijaksi, tämän jälkeen huippuasiantuntijaksi ja tästä edelleen esimiestehtäviin. Seuraavassa tämän opinnäytetyön tekijä käsittelee identiteettimatriisia asiantuntijuuden näkökulmasta (Ristikangas ym. 2008, 31–32.)

Identiteettimatriisin ensimmäinen vaihe asiantuntijuuden kehittämisessä määritellään noviisivaiheeksi. Noviisivaihe on tyypillisimmin juuri opiskeluistaan valmistuneen ja työuraansa aloittelevaa henkilöä koskeva vaihe. Työkoke-
musta noviisilla saattaa jo jonkin verran olla, mutta pääasiallisesti hänen tietonsa ja osaamisensa on opiskeluista omaksuttua. Henkilöllä ei juuri ole asiantuntijuuteen liittyvää tietoa, osaamista tai kokemusta, esimiestyöstä puhumattakaan. Vaikka määrittely noviisista mielletään joskus aliarvostavassa mielessä, Ristikangas ym. painottavat, että noviisien myötä työyhteisöön saadaan uutta ajattelua, uusia näkökulmia ja energiaa (Ristikangas ym. 2008, 32.)

Seuraava ja toinen vaihe identiteettimatriisissa kuvataan vahvistuvaksi asiantuntijuudeksi. Tässä vaiheessa työntekijälle on jo kertynyt työkokemusta. Lisäksi hänen asiantuntijuutensa on huomattavasti vahvistunut. Työntekijä vastaanottaa palautetta työstään ja samalla hän kykenee jo tunnistamaan alueita osaamisistaan ja kehittymistarpeistaan. Vahvistuvan asiantuntijuuden vaiheessa voi olla mahdollisuus saada jo esimakua johtajuudesta. Kunnostautuneelle asiantuntijalle voidaan esimerkiksi osoittaa tiimi tai yksittäinen projekti ohjattavakseen. Samalla osaamistaidot mahdollisia esimiestehtäviä silmälläpitäen alkavat karttua (Ristikangas ym. 2008, 32.)

Kolmannen vaiheen asiantuntijuuden kehittämisessä Ristikangas ym. (2008, 33) määrittelevät kokeneen asiantuntijan vaiheeksi. Kokenut asiantuntija on sisäistänyt itsensä juurikin asiantuntijaksi. Oman tehtävä- tai ammattinimikkeen käyttö ja hyödyntäminen muodostuu tärkeäksi. Kokenutta asiantuntijaa arvostetaan työyhteisössä ja hän saa hyvää palautetta työstään. Häntä pidetään oman ammattialansa vahvana osaajana. Vaativat työtehtävät vievät hänen aikaansa ja edellyttävät vahvaa ajankäytön hallintaa. Toisaalta työtehtävät täyttävät hänen kaiken ajatuksensa ja yleensä sen vuoksi, että kokenut asiantuntija kokee vaativat työtehtävät mielenkiintoisiksi.

Identiteettimatriisin neljäs ja viimeinen vaihe asiantuntijuuden näkökulmasta sen kehittämisessä on vaihe, jossa asiantuntijalla on esimiesvastuu sivuroolina. Tässä tilanteessa esimiestehtävät voivat tulla henkilölle vastaan positiivisesta näkökulmasta katsottuna luonnostaan, luonnollisena jatkumona. Tällainen kehitys on ilmeistä muun muassa tilanteissa, joissa esimiestehtäviä kohtaan ei ole suuria odotuksia. Tyypillisesti Ristikankaan ym. mielestä asiantuntija saa sivutyökseen ja – vastuulleen itseohjautuvan tiimin tai kokeneista työntekijöistä koostuvan yhteistyökykyisen ryhmän. Henkilön pää- ja varsinaisen työ on tässä vaiheessa edelleen asiantuntijatehtävien hoitaminen.

Ristikangas ym. (2008, 101- 102) selittävät, että asiantuntijuuteen saattaa hyvinkin liittyä monissa tapauksissa erikoistunut osaaminen. Yksilö voi yltää rajattomiin saavutuksiin omalla erityisosaamisalueellaan, vaikka hänellä olisi hyvin hatarat tiedot ja taidot muista osaamisalueista. Tarkasteltaessa erikoistunutta osaamista, asiantuntijalle on rakentunut syvälinen tuntemus omalta alaltaan, jossa hän on lisäksi kehittynyt merkittävän pitkälle. Ristikankaan ym. tarkastelun mukaan pitkälle erikoistuneen asiantuntijuuden ohessa on olemassa moninaisia asiantuntijuuden yhdistelmiä. Asiantuntijan osaamisen taustalla voi olla yksi lahjakkuuden osa-alue, jota hän ilmaisee monilla eri tavoilla. On myös mahdollista, että asiantuntija hallitsee kahta tai useampaa lahjakkuuden eri lajia samanaikaisesti. Eri alojen taiteilijat ovat mainioita esimerkkejä tästä. Lahjakas ja palkittu muusikko voi olla muusikon uran ohella erinomainen ja tunnustettu näyttelijä.

Erityisesti Ristikangas ym. haluavat tässä yhteydessä nostaa esiin kysymyksen asiantuntijan identiteetistä. Kun tarkastellaan yhdessä kaikkia erilaisia asiantuntijuuksia ja niiden yhdistelmiä, voidaan huomata, että näitä kaikkia yhdistävä tekijä on, että niissä henkilöllä on halutessaan mahdollisuus erikoistua joko yhteen tai useampaan osaamisalueeseen. Tämän lisäksi henkilö voi rakentaa niistä erilaisia asiantuntijaosaamisen yhdistelmiä. Näissä kaikissa tapauksissa Ristikangas ym. haluavat korostaa asiantuntijan roolia ja asiantuntijaidentiteettiä (Ristikangas ym. 2008, 102.)

2.5 Asiantuntijaan kohdistuvat odotukset eri tahoilta

Niin työ- kuin arkielämässä ihmiset kohdistavat toisiinsa erilaisia odotuksia. Odotukset ovat useissa tilanteissa tiedostamattomia. Joskus ne ovat selkeästi ääneen esitettyjä ja helposti ymmärrettäviä, joskus taas vihjailevasti ilmaistuja tai pelkkiä kuvitelmia. Asiantuntija työskentelee työyhteisössään erilaisten odotusten paineiden alla. Tekemäämme työhön kohdistuvat odotukset eroavat toisistaan joskus melkoisesti. Lisäksi eri odottajatahot odottavat meiltä eri asioita tapahtuvaksi. Jos tarkastellaan esimerkiksi asiantuntija-asemassa organisaatiossa työskentelevää henkilöä, jolla on myös jonkin verran esimiesvastuuta, ylemmällä johdolla voi olla asiantuntijaa kohtaan tuloksellisuuteen ja kustannusten karsimiseen liittyviä odotuksia. Asiantuntijan alaisilla voi puolestaan olla häntä kohtaan työhyvinvointiin liittyviä odotuksia ja toiveita. Asiantuntijan kanssa samassa asemassa ja samalla nimikkeellä toimivilla kollegoilla saattaa olla asiantuntijaa kohtaan demokraattisuuteen ja lojaalisuuteen liittyviä odotuksia. Asiantuntijan kannalta eri odottajatahojen odotusten kirjon määrä voi muodostua huomattavaksi riippuen toimialasta, tehtävien luonteesta, vastuu- ja valtasuhteista sekä yhteistyösuhteen laadusta. Ristikankaan ym. (2008) näkemysten mukaan näiden odotusten tarkastelu, hahmottaminen ja erilaisuuden tunnistaminen ovat avainasemassa, kun asiantuntija haluaa vahvistaa omaa asiantuntijuuttaan ja rooliaan asiantuntijana (Ristikangas ym. 2008, 167–168.)

Sen lisäksi, että asiantuntijan tulisi pyrkiä tunnistamaan häneen kohdistuneita odotuksia, on myös syytä panna merkeille odotuksiin liittyvät ristiriidat. Asiantuntija tuskin koskaan voi vastata kaikkiin häntä koskeviin odotuksiin. Samanaikaisesti voidaan kuitenkin kysyä, onko välttämätöntä edes yrittää vastata kaikkiin niihin? Jo pelkästään oman fyysisen ja henkisen jaksamisen kannalta asiantuntijan tulisi kyetä myös rajoittamaan ja priorisoimaan häneen kohdistuneita odotuksia. Suurin osa odotuksista saattaa olla realistisia ja kohtuullisia, mutta joukossa voi olla myös kohtuuttomia ja epärealistisia odotuksia. Kuten aikaisemmin todettua, odotukset voivat olla ääneen lausuttuja ja ymmärrettäviä. Jotkut odotukset taas ovat epämääräisesti ilmaistuja, jolloin tiedon vastaanottaja voi joutua muodostamaan käsityksen, ainakin osin, olettamusten varaan. Silti valtaosa asiantuntijan kokemista odotuksista voi muodostua hänen oman mielikuvituksensa synnyttämänä. Ristikangas ym. (2008) korostavat, kuinka asiantuntijalla voi olla enemmän tai vähemmän virheellinen käsitys häneen kohdistuneista odotuksista. Odotusten ollessa selkeitä, on niihin myös helpompi selkeästi vastata. Kun tavoitteena on, että odotuksiin kyettäisiin vastaamaan mahdollisimman hyvin, tulisi ne esittää ja ilmaista ääneen. Tämän lisäksi odotusten perusteleva odotusten kohteena olevalle, miksi jotain halutaan tapahtuvaksi, on ensiarvoisen tärkeää. Asiantuntija tekee valinnat tehtävien ja tekemättömien toimien välillä kokemuksiinsa, tavoitteisiinsa sekä arvoihinsa ja arvostuksiinsa peilaten. Olisi suotavaa, että myös asiantuntija pystyisi perustelevaan valintansa odotuksiin nähden, ainakin itselleen, mutta mahdollisuuksien mukaan ja tilanteesta riippuen myös muille (Ristikangas ym. 2008, 168–170.)

Ristikangas ym. (2008, 171) muistuttavat, kuinka eri odottajatahojen asiantuntijaan kohdistamat odotukset vaikuttavat suoraan asiantuntijan tekemisiin valintoihin ja ajankäytön suunnitteluun. Esimerkiksi aikaisin työaamuna tehty aikataulu tai suunnitelma ei välttämättä toteudu, kun huomio täytyy kohdistaa ympäristön kautta välittyviin yllättäviin tilanteisiin tai äkillisiin odotuksiin. Ristikangas ym. painottavat, kuinka myös asiantuntijan itse itselleen asettamat, mahdollisesti ankaratkin odotukset ja vaatimukset korostavat odotusten käsittelyn monimutkaisuutta. Heidän mielestään asiantuntijan pitäisi hyväksyä itsensä, niin hyvine kuin vähemmän hyvine ominaisuuksineen. Asiantuntijan henkilökohtaisesti asettamien tavoitteiden ja vaatimusten tunnistaminen, tukee hänen työssään tekemiään valintojaan ja kehittymistään. Ristikangas ym. suosittelevat asiantuntijan tekemään itselleen konkreettisia kysymyksiä odotuksistaan. Asiantuntija voisi muun muassa kysyä, mitä odottaa itseltään asiantuntijana, mitkä itselle asetetuista vaatimuksista ovat realistisia ja kohtuullisia tai missä odotuksissa on itseään kohtaan ehkä liian ankara ja onko odotuksissa jouston varaa? Avoin kommunikointi on olennainen keino odotusten tunnistamisessa. Vuorovaikutteiset keskustelut työyhteisön sisällä työtovereiden kesken auttaa odotusten hahmottamisessa. Tällainen keskustelu on asiantuntijan hyvä käydä myös oman esimiehen kanssa.

2.5.1 Toimintaan ja päätöksiin vaikuttavat yksilölliset motivaatiotekijät

Asiantuntija ei tee työssään valintoja pelkästään muiden odotusten pohjalta. Ristikangas ym. (2008) painottavat, että asiantuntijan toimintaan ja päätöksiin vaikuttavat myös sisäiset tekijät. Yleisesti motivaatiotutkimuksissa käytettyyn teoriaan ja erotteluihin nojautuen he käsittelevät teoksessaan motivaatiotekijöitä kahtena eri kokonaisuutena, ulkoisina ja sisäisinä. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat sidoksissa muun muassa aineelliseen palkitsemiseen, kuten palkkaan tai työehtojen joustoihin, kuten joustavaan työaikaan. Sisäisen motivaation Ristikangas ym. liittävät työn tai yksittäisen projektin sisällön haastavuuteen ja mielekkyyteen. Työhön uppoutuminen ja haasteisiin vastaaminen tuottavat asiantuntijalle uusia tietoja ja taitoja sekä osaamisen jalostumista. Työtehtävä tai projekti itsessään on asiantuntijalle motivaation lähde. Joka tapauksessa asiantuntija työskentelee ja tekee valintojaan motiivien välityksellä. Yleisellä tasolla voidaan todeta, että liittyen erilaisiin työ- tai elämäntilanteisiin, joskus sisäiset motivaatiotekijät korostuvat kun taas joissain toisissa tilanteissa ulkoiset motiivit muodostuvat asiantuntijalle tärkeämmiksi (Ristikangas ym. 2008, 172–173.)

Salmela-Aro ja Nurmi (2002, 28–39) lähestyvät teoksessaan motivaatiotutkimusta painottaen yksilön aktiivisen vuorovaikutuksen merkitystä sosiaalisen ympäristön kanssa. Salmelan ja Nurmen näkemysten mukaan yksilö motivoituu erityisesti olemalla tekemisissä toisten ihmisten kanssa. Yksilö ei niinkään motivoitu oman tietoisuutensa varassa. Tämä tarkoittaa, että kun ympäristömme pystyy reagoimaan yksilön haluihin ja odotuksiin, yksilön motivaatio lisääntyy. Mikäli ympäristö taas on negatiivinen tai ei ota vastaan yksilön kohdistamia haluja ja odotuksia, yksilön motivaatio vähenee. Mitä voimakkaampi on henkilön tahtotila jotakin asiaa kohtaan, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hän kykenee toteuttamaan kyseisen asian. Tällöin puhutaan Salmela-Aron ja Nurmen käsitysten mukaan yksilön tietoisesta aikomuksesta. Tietoinen aikomus pohjautuu yksilön mielenkiinnon kohteisiin, arvoihin ja asenteisiin. On kuitenkin syytä huomioida, että tietoista aikomusta voivat rajoittaa erilaiset tekijät, kuten esimerkiksi osaaminen, kyvyt sekä käytettävissä olevat resurssit. Halusimme tai emme, ympäristö vaikuttaa aikeisiimme ja tekemisiimme. Tilanteissa, kuten esimerkiksi henkilöstövähennyksiä suunniteltaessa, resurssikysymykset ja moninaiset tunteet ohjaavat käyttäytymistämme enemmän kuin muut tekijät. Pelkkä yksilöllinen motivaatio ei ole riittävä tekijä haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Siksi toimintaympäristön tilasta tehtävät havainnot ovat yksilön kannalta erittäin tärkeitä.

2.6 Oikeusrekisterikeskuksen nykyisen organisaatorakenteen muotoutuminen ja merkitys asiantuntijatyön kannalta

Oikeusrekisterikeskus on Hämeenlinnassa toimiva valtakunnallinen virasto, joka toimii sakkujen, valtiolle tulevien korvausten ja maksujen täytäntöpanijana sekä oikeushallinnon alaan kuuluvien tietojärjestelmien ja oikeudellisten rekisterien rekisterinpitäjänä. Oikeusrekisterikeskus välittää oikeushallinnon viranomaisten ilmoittamia tietoja muille viranomaisille. Virasto on oikeusministeriön oikeushallinto-osaston ohjauksessa (Oikeusrekisterikeskus

2011, 3.)

9.3.2009 Oikeusrekisterikeskuksessa otettiin käyttöön uusi ydinprosessien osalta prosessiperusteisesti järjestetty organisaatio, jossa viraston ydintehtäviä ryhdyttiin hoitamaan kahdessa yksikössä, jotka ovat nimeltään täytäntöönpano ja rekisterit. Organisaatiouudistuksen yhteydessä virastoon perustettiin ydintehtäviä hoitavia yksiköitä tukemaan kehittämisspalvelut-yksikkö. Kehittämisspalvelut-yksikön tehtäviin kuuluvat tietojärjestelmien kehittämistehtävät, tietopalvelu- ja tietoturva-asioiden hoitaminen sekä tietojärjestelmien käytön laillisuuden valvonta. Hallintopalvelut-yksikkö tuottaa viraston yleis-, talous- ja henkilöstöhallintopalvelut, sisäiset palvelut sekä tiedotukseen liittyvät palvelut (Oikeusrekisterikeskus 2009, 3, 5.)

Oikeusrekisterikeskuksen toiminnan uudelleen organisointi ja uusi organisaatorakenne toteutettiin erillisenä kehittämishankkeena. Hanke käynnistettiin alkaen loppuvuodesta 2007 kestäen uuden ydinprosessien osalta prosessiperusteisesti järjestetyn organisaation käynnistämiseen maaliskuussa 2009. Tarkasteltaessa kehittämishankkeen lähtökohtia ja tavoitteita, prosessien määrittelyn ja kuvaamisen tavoitteena oli ensinnäkin tarkastella Oikeusrekisterikeskuksen toiminnan organisointia ja tapoja tehdä työtä. Prosessimäärittelyn ja –kuvaamisen tuloksia hyödynnettiin viraston toiminnan organisoinnissa siten, että toiminnan ja tehtävien organisointi tukisi mahdollisimman hyvin tehokasta työtappaa. Prosessihankkeen yhteydessä otettiin tarkoituksenmukaisella tavalla huomioon viraston muuttuvat työtehtävät. Prosessien määrittelyn ja kuvaamisen tavoitteena oli myös tukea Oikeusrekisterikeskuksen toiminnan laaja-alaista tuntemusta henkilöstön keskuudessa ja vahvistaa tältä osin henkilöstön osaamista. Edelleen hankkeen tavoitteena oli luoda edellytyksiä tarvittaessa toimenkuvien uudelleenmäärittelyille, kohtuullisten ja oikeudenmukaisten tehtäväkokonaisuuksien aikaansaamiselle ja työtehtävien kierrolle. Töiden selkeän järjestämisen sekä viraston perustehtävien hyvän organisoinnin katsottiin tukevan myös henkilöstön työhyvinvointia ja työssä jaksamista Oikeusrekisterikeskuksessa.

Oikeusrekisterikeskuksen toiminnan uudelleen organisointia ja uuden organisaatorakenteen kehittämishanketta varten perustettiin ohjaus-/projektiryhmä, jonka tehtävänä oli viraston prosessikartan määrittely ydintehtävien osalta. Tukiprosessit jätettiin tarkastelun ulkopuolelle. Määriteltyjen kolmen ydinprosessin tunnistamista ja kuvaamista varten perustettiin kolme kuvaustöryhmää, jotka työskentelivät loppuvuonna 2007 ja alkuvuodesta 2008. Määritellyt kolme ydinprosessia olivat: 1. Sakkojen ja maksujen täytäntöönpano, 2. Oikeushallinnon keskeisten rekistereiden ylläpito ja kehittäminen sekä 3. Rekisteritietojen luovuttaminen oikeushallinnon rekistereistä. Prosessimäärittelytyön pohjalta Oikeusrekisterikeskuksen olemassa olevaan organisaatio- ja toimenkuvarakenteeseen liittyen laadittiin yhteenvetoraportti, jossa esiteltiin erilaisia vaihtoehtoja toiminnan organisoinnin ja toimenkuvarakenteen kehittämiseksi (Marja-Liisa Niinikoski & Janne Marniemi 2008, 4). Yhteenvetoraportin laativat organisaation ulkopuoliset konsultit Net Effect Oy:sta, jotka

toimivat asiantuntijoina ja yhteistyössä Oikeusrekisterikeskuksen kanssa koko kehittämishankkeen ajan.

Prosessimäärittelytyön tuloksena tuotetussa yhteenvetoraportissa tehtiin seuraavanlaisia keskeisiä havaintoja Oikeusrekisterikeskuksen organisaatorakenteesta. Viraston ydintoimintojen ja sen hetkisen organisaatorakenteen välillä ilmeni pirstoutuneisuutta, mikä aiheutti monenlaisia ongelmia. Ydintoimintojen johtaminen oli haasteellista, koska vain ylimmällä johdolla, käytännössä viraston johtajalla, oli mahdollisuus tosiasiallisesti vaikuttaa yksittäisiä tehtäviä suurempiin kokonaisuuksiin. Organisaatiossa vaikutti lukemattomia rajapintoja, joita oli mahdotonta hallita olemassa olevien yksiköiden ja tiimien välillä. Toiminnan laaja-alainen kehittäminen sirpaloitui yksittäisten tehtävien kehittämiseksi. Osa virastolle kuuluvista tehtävistä jäi hoitamatta ja henkilöstövoimavarojen kohdentaminen ja joustava käyttö oli puutteellista (Marja-Liisa Niinikoski & Janne Marniemi 2008, 9.)

Prosessimäärittelytyön pohjalta tehtiin seuraavanlaisia keskeisiä havaintoja toimenkuvarakenteesta ja osaamisesta Oikeusrekisterikeskuksessa. Toimenkuvarakenne ei ollut kehittynyt virastossa riittävällä tavalla työtehtävien uudistumisen ja sisällön kehittymisen myötä. Esimerkkinä tästä olivat muun muassa järjestelmäinvestoinnit, työprosessien automatisoituminen sekä tehtävälueajennukset. Asiantuntijatyön määrä oli virastossa lisääntynyt suhteessa rutiiniluonteisiin kirjaamis- ja toimistotehtäviin. Asioiden ratkaiseminen ja tiettyjen työtehtävien hoitaminen edellyttää yhä useammassa tapauksessa asiantuntemusta, monesti uudenlaista asiantuntemusta. Paineet toimenkuvarakenteen kehittämättömyydestä sekä tehtävien uudistumisesta kohdistuivat toimintayksiköiden päälliköihin. Päälliköiden roolin korostuminen asiantuntijana prosessien eri vaiheissa toi tehottomuutta töiden sujuvaan hoitamiseen, mikä edelleen heijastui päälliköiden mahdollisuuksiin hoitaa johtamistehtäviään. Viraston työtehtävien tehokas ja laadukas hoitaminen edellyttää jatkossa asiantuntijatyön lisäämistä. Tämä tarkoittaa käytännössä sihteeripainotteisen toimenkuvarakenteen kehittämistä. Toimenkuvarakenteen kehittämisen arvioitiin olevan erittäin haasteellista, ottaen huomioon muun muassa valtionhallinnon tuottavuusohjelma (Marja-Liisa Niinikoski & Janne Marniemi 2008, 10.)

Organisaatorakenteen kehittämisvaihtoehtoja punnittaessa ja mietittäessä mahdollisiksi vaihtoehtoiksi muodostuivat olemassa olevan sen hetkisen rakenteen säilyttäminen ja parantaminen tai toiminnan uudelleen organisointi eli organisaatorakenteen uudistaminen kokonaan ydinprosessien pohjalta. Kehittämishanketta päädyttiin organisaatorakenteen osalta lähteä Oikeusrekisterikeskuksessa viemään eteenpäin jälkimmäisen vaihtoehdon pohjalta. Toimenkuvarakenteen ja osaamisen kehittämisen lähtökohdaksi otettiin ensinnäkin osaamisvaatimusten määrittely perustuen viraston strategiaan ja prosesseihin. Viraston toimenkuvarakennetta tuli monipuolistaa asiantuntijatyötyypeillä, aikaisempaa laaja-alaisimmilla tehtäväkokonaisuuksilla. Käytännössä tämä tarkoitti uudenlaisia toimenkuvia. Lisäksi tavoitteena oli luoda Oikeusrekisterikeskuksen urakehitysmalli ja tehtäväkiertojärjestelmä sekä täsmentää osaa-

misen kehittämismuotoja koulutuksen, perehdyttämisen, vertaisoppimisen sekä rekrytoinnin keinovalikoimalla.

Oikeusrekisterikeskuksen organisaatorakennetta päätettiin siis lähteä kehittämään prosessiperusteisesti. Samalla virastoon muotoutunutta toimenkuvarakennetta päätettiin lähteä kehittämään. Toimenkuvarakenteen kehittämiseen kuuluivat uusien tehtäväkokonaisuuksien muodostaminen sekä uudet virkanimikkeet, johon liittyivät erikseen määritellyt osaamisvaatimukset ja kelpoisuusehdot. Omaksi tavoitteeksi muodostui osaamisen kehittäminen läpi koko organisaation. Kaikki uudistamistoimenpiteet koottiin yhteen yhdeksi ”viraston muutoshankkeeksi”.

Muutoshankkeeseen liitettiin viraston uudistumisen visio, tavoitteet ja vaikutukset. Visiona oli saada kohdennettua henkilöstön osaamis pääoma oikeaan käyttöön organisaatiossa. Tavoitteina lausuttiin julki organisaatorakenteen, nimikkeiden ja tehtäväkokonaisuuksien uudistaminen vastaamaan viraston asiantuntijaroolia. Lisäksi henkilöstön osaamista haluttiin lähteä kehittämään yksilöllisesti ja monipuolisia keinoja käyttäen enemmän asiantuntijatyön suuntaan. Ne keskeiset vaikutukset, joita kehittämishankkeen tuotoksena tavoiteltiin, olivat ensinnäkin henkilöstön jaksamisen ja työhyvinvoinnin parantaminen. Lisäksi tavoiteltiin viraston tuottavuuden ja tehokkuuden kehittymistä myönteisesti (Marja-Liisa Niinikoski & Janne Marniemi 2008, 14.)

9.3.2009 Oikeusrekisterikeskuksessa otettiin käyttöön uusi ydinprosessien osalta prosessiperusteisesti järjestetty organisaatio. Viraston uudelleen organisoinnin yhteydessä yksiköiden tehtäväkokonaisuuksissa ja henkilöiden tehtäväkuivissa varauduttiin tuleviin muutoksiin ja muihin toiminnan haasteisiin. Osaamisen mahdollisimman tehokas käyttö ja sen laajentaminen olivat sisäisenä hakuna toteutettujen nimittämisten perusteena. Asiantuntijoiden roolia vahvistettiin muun muassa siirtämällä heille osa esimiesten aiemmin hoitamista tehtävistä, jotta yksiköiden johtamiseen ja esimiestyöhön voitiin panostaa aiempaa enemmän (Oikeusrekisterikeskus 2009, 3.) Esimerkiksi töiden käytännön järjestelyt tulivat yksiköiden asiantuntijoiden vastuulle.

Virastossa tehtävän työn luonne täytäntöönpanotehtävien hoitamisessa on muuttunut merkittävästi. Rutiiniluonteiset, sakkoihin, maksuihin ja korvauksiin liittyvät tehtävät hoidetaan valtaosin tietojärjestelmien avulla niin, että täytäntöönpanon asiantuntijat voivat keskittyä hoitamaan asioita, jotka vaativat osaamista, harkintaa ja erilaisten päätösten tekemistä. Oikeusrekisterikeskuksen toimintaympäristö on kansainvälistynyt. Täytäntöönpanoasioissa pohjoismaisten viranomaisten kanssa tehtävän vakiintuneen ja hyvin sujuvan yhteistyön rinnalle on nousemassa yhteistyö Euroopan unionin sisällä. Oikeusrekisterikeskus on määritelty toimivaltaiseksi viranomaiseksi maaliskuussa 2007 voimaan tullessa kansallisessa lainsäädännössä, jolla pantiin täytäntöön EU:ssa hyväksytty sakkopuitepäätös (Oikeusrekisterikeskus 2011, 4.)

Rekisterinpitotehtävien osalta viraston toimintaympäristö on muuttunut vaativaksi. Julkisuus- ja henkilötietojen suoja koskeva lainsäädäntö asettaa vir-

kamiehille korkeat osaamisvaatimukset. Tietopyynnöt eri rekistereistä ovat lisääntyneet ja monipuolistuneet. Tietojen luovutus päätöksiä tekevien virkamiesten on oltava asiantuntijoita sekä julkisuusperiaatteen että yksityisyyden suojan toteuttamisessa (Oikeusrekisterikeskus 2011, 4). EU-maiden välisen rikosrekisteri-tietojen vaihdon on määrä käynnistyä 27.4.2012. Tämä kansainvälistymiskehitys lisää ja edellyttää Oikeusrekisterikeskuksen virkamiehiltä uudenlaista ja kehittyvää osaamista, muun muassa vieraiden maiden lainsäädännön huomioimista ja kielitaitoa.

Oikeusrekisterikeskuksen asiantuntija-asemaa täytäntöönpano- ja rekisterinpi-toasioissa pyritään tekemään tunnetuksi esittelemällä viraston toimintaa ja vaikuttamalla oikeusministeriön lainvalmisteluryhmien kokoonpanoon ja muuhun lainvalmistelutyöhön, silloin kun niillä on vaikutusta Oikeusrekisterikeskuksen tehtäviin. Lisäksi järjestetään tarvittaessa yhteistyökokouksia, esitetään viraston edustajaa työryhmiin ja huolehditaan siitä, että Oikeusrekisterikeskus saa tarvittavat tiedot vireille tulevista toimintaansa vaikuttavista hankkeista (Oikeusrekisterikeskus 2011, 10.)

2.6.1 Oikeusrekisterikeskuksen strategiset päämäärät vuodelle 2016

Oikeusrekisterikeskuksen strategiset päämäärät on määritelty ja päivitetty vuoden 2011 lopulla viraston strategian päivityksen yhteydessä. Oikeusrekisterikeskuksen strategiset päämäärät vuodelle 2016 on määritelty seuraavanlaisiksi: 1. Vaivaton asiointi ja laadukas palvelu, 2. Onnistunut viranomais- ja sidosryhmäyhteistyö, 3. Selkeät roolit ja vastuut oikeushallinnon rekisterinpidossa, 4. Oikeusrekisterikeskuksen roolin ja aseman vahvistuminen sekä 5. Kehittyvä osaaminen ja rakenteet, korkea motivaatio ja hyvä johtaminen (Oikeusrekisterikeskus, 2011, 6.)

Viimeksi mainittu strateginen päämäärä (nro 5.) voidaan liittää läheisimmin tämän opinnäytetyön aiheeseen, eli asiantuntijuustyön merkityksen tutkimiseen Oikeusrekisterikeskuksen toiminnassa. Tähän strategiseen päämäärään yhdistetyksi ensisijaiseksi tavoitteeksi on asetettu henkilöstön osaamisen käyttäminen ja kehittäminen organisaatiossa erityisesti asiantuntijatyöhön kohdistuvaksi. Tavoitteena on, että virastossa ilmenevät toimintatavat ja prosessit mahdollistavat osaamisen laajentamisen ja organisaation joustavan muuttamisen. Toimenpiteitä, joita strategisen päämäärän saavuttamiseksi on hahmotettu organisaation sisällä ovat ensinnäkin uusien työntekijöiden sisään-tulon yksityiskohtainen suunnittelu, tehtäväkierron menetelmien kehittäminen sekä sisäiseen koulutukseen ja vuorovaikutteiseen tiedon jakamiseen ja tiedot-tamiseen panostaminen. Lisäksi toimenpiteinä on julkilausuttu viraston pro-cessikartan mukaisten työnkulkukaavioiden kriittinen tarkastelu, asiakaspalve-lukoulutuksen lisääminen ja kehittäminen sekä henkilöstön rohkaiseminen ja valtuuttaminen mukaan Oikeusrekisterikeskuksen omiin erilaisiin kehitys-hankkeisiin. Organisaation prosesseja pyritään kehittämään tehtäväkokonai-suuksien tarkemmalla analysoinnilla, vaihtoehtojen määrittämisellä tehtävä-kokonaisuuksissa ja uusien käytäntöjen ennakkoluulottomalla käyttöönotolla

ja tulosten läpikäynnillä koko organisaation tasolla (Oikeusrekisterikeskus, 2011, 12.)

Asiantuntijuuden kasvattamista ja monipuolistamista tukee edelleen strategiseen päämäärään sidoksissa oleva tavoite esimiestyön ja avoimen vuorovaikutuksen parantamisesta. Esimiestyöllä ja avoimella vuorovaikutuksella luodaan edellytykset taitavaan työyhteisöön. Niitä toimenpiteitä, joita esimiestyön ja avoimen vuorovaikutuksen parantamiseksi tehdään, ovat johdon ja esimiesten säännöllinen ja systemaattinen arviointi erillisen arviointimenetelmän avulla, säännöllisten yksikkö- ja ryhmäkokousten tukeminen ja merkityksen korostaminen organisaation eri yksiköissä, henkilökohtaisen asenteen, vastuun, osallistumisen ja palautteen antamisen sisäistäminen henkilöstön keskuudessa sekä työntekijätaitojen kehittäminen. Työntekijätaitojen kehittämiseen kuuluu Oikeusrekisterikeskuksessa motivaatio-, oma-aloitteisuus-, yhteisvastuullisuus-, avoimuus- ja luotettavuustaitojen kehittäminen (Oikeusrekisterikeskus, 2011, 13).

2.6.2 Erityisasiantuntijuus Oikeusrekisterikeskuksessa

Oikeusrekisterikeskuksen ydintehtävät hoidetaan kahdessa yksikössä, jotka ovat nimeltään Täytäntöönpano ja Rekisterit. Kehittämispalvelut-yksikön vastuulla on tuottaa virastossa järjestelmänhoito- ja tietopalveluasiantuntijoiden palveluja. Hallintopalvelut tuottavat viraston yleis-, talous- ja henkilöstöhallintoon, sisäisiin palveluihin sekä tiedotukseen liittyviä palveluja. Virastossa työskentelee keväällä 2012 63 virkamiestä.

Oikeusrekisterikeskuksen henkilöstön virkanimikkeet on jaettu neljään eri kategoriaan: johtajiin, päälliköihin, asiantuntijoihin sekä sihteeristöhenkilöstöön. Koko viraston päällikkönä toimii Oikeusrekisterikeskuksen johtaja. Kunkin yksikön päällikkönä toimii yksiköstä riippuen apulaisjohtaja, toimialajohtajat tai toimisto- tai rekisteripäällikkö. Asiantuntijat toimivat kunkin yksikkönsä ja toimialansa erityisasiantuntijoina. Asiantuntijoilla ei ole virastossa esimiesroolia. Oikeusrekisterikeskuksen sihteeristöhenkilöstö toimii määrätyn tehtäväkokonaisuuden asiantuntijoina tietyssä yksikössä.

Oikeusrekisterikeskuksessa kuhunkin toimen-/tehtävänkuvaan vaaditut osaamisvaatimukset on määritelty toimenkuvittain. Osaamisvaatimukset on määritelty kunkin toimenkuvan osalta tavoitetiloina. Jokainen Oikeusrekisterikeskuksen työntekijä on laatinut yhteistyössä oman esimiehensä kanssa henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman. Näissä kehittämissuunnitelmissa luodetaan ja yksilöidään kehittämistoimenpiteet, jotta toimenkuvan edellyttämä osaaminen on erikseen määritellyssä aikataulussa mahdollista saavuttaa.

Viraston toiminnan kannalta olennaiset osaamisalueet on jaettu neljään osaamistasoon, tarkemmin määriteltynä osaamiskoriin. Osaamisvaatimusten taso on luokiteltu asteikolla 0-3. Osaamiskori 0 on määritelty tasoksi, jossa henkilön kannalta osaamiseen ei ole tarvetta, toisin sanoen osaamisalue ei ole tar-

peellinen. 0-tasoa ei olla, ainakaan toistaiseksi, määritelty ainoallekaan tehtävänkuvulle. Osaamiskori 1 on määritelty tietyn osaamisalueen perusteiden tuntemukseksi ja hallinnaksi. Osaamiskoriin 1 liittyviä osaamisalueita ei vaadita kaikilta Oikeusrekisterikeskuksen työntekijöiltä, vaan yksiköittäin ja toimenkuvittain on eroja osaamisvaatimusten suhteen. Osaamiskori 2 on määritelty tietyn osaamisalueen perusteiden tuntemukseksi ja hallinnaksi sekä lisäksi tietojen ja taitojen soveltamiskyvyksi tyyppitilanteissa. Osaamiskoriin 2 liittyvää osaamisalueiden hallintaa edellytetään koko viraston henkilöstöltä. Osaamiskoriin 3 liittyvät osaamisalueet on määritelty tietyn osaamisalueen perusteiden tuntemukseksi ja hallinnaksi, osaamisen soveltamiseksi sekä valmiuksiksi kehittämiseen ja osaamisen levittämiseen (Oikeusrekisterikeskus 2009.)

Tarkasteltaessa osaamistasojen yhteyttä virkanimikkeisiin, voidaan havaita, että esimiestehtävissä työskenteleviltä edellytetään suuressa määrin osaamiskoreihin 3 ja 2 liittyviä osaamisalueiden tuntemusta ja hallintaa. Osaamiskoriin 2 liittyvää osaamisen hallintaa on määritelty kokonaisuutena hieman enemmän kuin osaamiskoriin 3. Osaamiskoriin 1 liittyvää osaamisen hallintaa on määritelty esimiestehtävissä toimiville vähäisessä määrin. Asiantuntijoina työskenteleviltä henkilöiltä edellytetään niin ikään osaamiskoreihin 3 ja 2 liittyviä osaamisalueiden tuntemusta ja hallintaa. Osaamiskoriin 2 liittyvää osaamisen hallintaa on määritelty kuitenkin selvästi enemmän osaamiskoriin 3 verrattuna, ja vastaavaan ero esimiestehtävissä toimiviin verrattuna on suurempi. Asiantuntija-nimikkeellä toimivilta henkilöiltä edellytetään osaamiskoriin 1 liittyvää osaamisen hallintaa jonkin verran. Sihteeristöhenkilöstölle ei ole määritelty osaamiskoriin 3 liittyviä osaamisalueiden tuntemusta ja hallintaa lainkaan. Sihteeristöhenkilöstöltä edellytetään suurin piirtein yhtä paljon osaamiskoreihin 2 ja 1 liittyviä osaamisalueiden tuntemusta ja hallintaa (Oikeusrekisterikeskus 2009.)

Tarkasteltaessa määriteltyjen osaamisvaatimusten yhteyttä toimenkuviin ja virkanimikkeisiin, on syytä edelleen painottaa, että osaamisvaatimukset ja -tasot on Oikeusrekisterikeskuksessa määritelty kunkin toimenkuvan osalta *ta-voitetiloina*. Käytännössä esimerkiksi sihteerihenkilöstöön kuuluva voi osallistua ja olla vastuutettu tilapäisesti organisaation sisällä yksittäisiin vaativiin ja asiantuntemusta edellyttäviin kehitys- ja suunnitteluhankkeisiin. Tällaisten projektitehtävien voidaan monesti arvioida vastaavan osaamistasoltaan osaamiskoria 3.

Asiantuntija-virkanimikkeellä toimiva henkilöstö työskentelee Oikeusrekisterikeskuksessa kunkin yksikkönsä ja toimialansa erityisasiantuntijoina. Toimenkuvan sisältö on asiantuntijoilla laaja. Yksikön asiantuntija on omaan toimialaan kuuluvien prosessien vastuuhenkilö, eli vastaa oman tehtäväalueensa ja yksikkönsä osalta prosessien etenemisestä, kehittämisestä ja töiden yleisestä järjestelystä. Hän osallistuu viraston yleisen asiakaspalvelun käytännön järjestelyyn, ohjeistamiseen ja perehdyttämiseen yhdessä muiden asiantuntijoiden kanssa sekä osallistuu yleiseen asiakaspalveluun oman tehtäväalueensa erityiskysymyksissä ja ongelmatilanteissa. Asiantuntija osallistuu aktii-

visesti tietojärjestelmien kehittämiseen ja hankkeisiin toiminnan asiantuntijana sekä vastaa työohjeista ja tiedottamisesta. Asiantuntija valvoo tietojärjestelmien tuottamien selvityspyyntöjen ja työpinojen käsittelyn etenemisestä sekä vastaa siitä, että antaa oikeita tietoja ja neuvoja oman tehtäväalueensa erityiskysymyksissä, eli harkintaa tai päätöstä vaativien selvityspyyntöjen käsittelyssä. Asiantuntijan tulee vaikuttaa oman työnsä ja työyksikkönsä tuottavuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen kehittämällä työmenetelmiä ja – tapoja, liittyen ohjeistuksiin, aloitteisiin, työpalaveriin, palautteisiin sekä yhteistyön tapoihin ja muotoihin. Asiantuntija vastaa tietojärjestelmiin, niiden toimivuuteen ja kehitystarpeisiin liittyvästä analysoinnista ja priorisoinnista sekä toimii ulkoisten sidosryhmien suuntaan yhteyshenkilönä tietojärjestelmäasioissa.

2.7 Valtion viraston toiminnan kriittiset menestystekijät v. 2012

2.7.1 Johtamisen ja yhteistyön korostuminen kriittisenä menestystekijänä

Johtaminen on nyt ja tulevaisuudessa yksi valtion virastojen kriittinen menestystekijä, joka vaikuttaa koko työyhteisöön, sen jokaiseen jäseneseen. Johtajien ja esimiesten työssä pääpaino on henkilöstöjohtamisessa, asioiden johtamista kuitenkin unohtamatta. Tulevaisuudessa johtaminen on valtiolla nykyistä vuorovaikutteisempaa yhteistyötä. Tämä tarkoittaa osallistuvaa johtamista, jossa työtä tehdään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi monipuolisissa ja tarpeen mukaan muuttuvissa asiantuntijaryhmissä. Näin varmistetaan osaaminen ja monitahoisen tehtäväkentän hallitseminen. Valtion organisaatio on asiantuntijaorganisaatio, jonka johtamisessa korostuu osaamisen johtaminen. Kyse on viraston työyksikön tehtävään ja tavoitteisiin liittyvän kokonaisprosessin läpiviemisestä ja toiminnan tehokkaasta tukemisesta. Tehtävässä onnistuminen edellyttää sitä, että henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan (Oikeusministeriö 2007, 13.)

Hyvä johtaminen ja hyvä yhteistyö luovat sekä edellyttävät luottamusta työyhteisön jäsenten välillä ja molemminpuolista luottamusta henkilöstön ja johdon kesken. Esimiesten tulisi olla valtion virastoissa motivoituneita työntekijöitä. Heillä tulisi olla riittävästi aikaa itse esimiestyölle. Käytännössä esimiehet ovat töiden ja vastuiden koordinoijia pikemmin kuin töiden jakajia. Yhä enenevässä määrin esimiehet joutuvat priorisoimaan työtehtäviä, siltä osin kuin töiden määrä ylittää henkilöstövoimavarat. Esimiesten tärkeimmät tehtävät ovat ensinnäkin ihmisten osaamisen ja luovuuden hyödyntämisessä. Toisaalta kysymys on pitkän tähtäimen henkilöstösuunnittelusta ja riittävän joustavasta henkilöstösuunnitelmasta, joka voidaan tilanteen edellyttäessä mukauttaa vastaamaan uusiin ja muuttuviin vaatimuksiin (Oikeusministeriö 2007, 19–20.)

Esimiehet osaavat valtion organisaatioissa suunnitella, valmistella, johtaa ja tiedottaa henkilöstöä muutostilanteissa. Esimiehillä on vastuu viraston perus-

tehtävän hoitamisesta ja henkilöstön työhyvinvoinnin säilymisestä muutostilanteissa. Henkilöstöjohtamisen apuvälineinä esimiehillä ovat henkilökohtaiset koulutus- ja kehityssuunnitelmat, jotka perustuvat yhteiseen henkilöstösuunnitelmaan. Henkilöstön koulutus- ja kehityssuunnitelmia arvioidaan ja päivitetään yhä nopeammalla aikataululla ja esimerkiksi suoritusarviointia voidaan käyttää jo päivittäisenä johtamisen apuvälineenä. Myös itse johtamista tulisi arvioida valtionhallinnon virastoissa jatkuvasti ja systemaattisesti. Tätä varten on perustettu erillinen arviointimenetelmä tai useita erilaisia menetelmiä.

2.7.2 Työn sisällön ja vaatimusten muuttuminen

Valtion organisaatioissa tehdyn työn sisältöön vaikuttavat tällä hetkellä yhä kovenevat työelämän vaatimukset. Näitä ovat jatkuva ja kiihtyvä muutos, tulos- ja laatuvaatimukset, tehokkuus, nopeus ja kiire, vuorovaikutus- ja yhteistyötaivaatimukset sekä yhä moninaisemmat osaamisvaatimukset. Vähentyneiden henkilöstöresurssien seurauksena tulevaisuudessa valtion työyhteisöissä työskentelee yhä enemmän eri työtehtävien huippuasiantuntijoita ja tulevia huippuosajia. Asiantuntijuus on muodostunut yhä monialaisemmaksi ja jokainen työntekijä hallitsee nykyistä monitahoisemman tehtäväkentän. Tämä edellyttää yksilötasolla jatkuvaa oppimista ja nykyistä laajempaa ongelmanratkaisukykyä. Vaatimusten kasvu edellyttää henkilöstöltä epävarmuuden sietoa, itseluottamusta ja vastuunottoa, joustavuutta, yhteistyökykyä, halua oppia uutta ja kehittyä sekä yhä useammin myös stressin- ja elämäntilannetta (Pekka Järvinen 2009.)

Työn määrä on sopeutettu yhä enemmän käytettävissä olevaan työaikaan yksilötasolla. Valtion kovenevat tuottavuusvaatimukset ovat aiheuttaneet sen, että vähentyneiden henkilöresurssien tilanteessa erittäin tarkalla työtehtävien analyysillä pyritään keskittymään viraston ydintehtävien hoitoon. Virkamiehet huolehtivat työajanhallinnasta nykyistä itsenäisemmin ja työajan joustoja toteutetaan nykyistä laajemmin. Työn tehokkuutta ja tuottavuutta seurataan pääosin työn tulosten avulla. Tulohajauksen apuna käytetään yhä enemmän erilaisia henkilö- ja ryhmäkohtaisia kannustinjärjestelmiä, kuten toimenkuvien ja palvelussuhteen ehtojen joustavuutta sekä kannustavaa palkkauspolitiikkaa (Oikeusministeriö 2007, 12.)

Käytännössä töiden teko tapahtuu tiimeissä, projekteissa, prosesseissa, verkostoissa ja matriiseissa (Pekka Järvinen 2009). Niin sanottuja tuotannollisia, rutiiniluonteisia työtehtäviä on valtion virastoissa enää vähäisessä määrin. Tuotannolliset työtehtävät on hoidettu IT-järjestelmien, yleisesti automaatiotekniikan avulla. Työtehtävät ovat prosessien valvontapainotteisia ja asiakaspalvelupainotteisia. Kansainvälisyys on vaikuttanut valtion työntekijöiden tehtäviin ja tiedonvaihtoa ja yhteistyötä tehdään varsinkin EU:n alueella tiiviisti. Töitä joudutaan tekemään enemmän kansainvälisten verkostojen ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Hyvä kielitaito korostuu työntekijöiden osaamisvaatimuksena ja tämän seurauksena jatkossa valtionhallinnossa työskente-

leekin nykyistä monikulttuurisempia työyhteisöjä. Teknologia, tietojärjestelmät ja niiden hyväksikäyttö työssä ovat kasvaneet yhä merkittävämmäksi työnteon välineeksi. Tietojärjestelmät olisi pyrittävä rakentamaan helppokäyttöisiksi ja luotettaviksi edesauttamaan tehtävien laadukasta, järkevää ja tehokasta suorittamista. Toimivien tietojärjestelmien ja työnsuunnittelun avulla kyetään kehittämään työprosessit viraston ja virkamiehen ydintehtäviin keskittyviksi (Oikeusministeriö 2007, 10.)

2.7.3 Muutoksenhallinta kriittisenä menestystekijänä

Kolmas kriittinen menestystekijä valtion organisaatioiden toiminnassa on muutoksenhallinta. Koko valtionhallinnossa sen eri hallinnonaloilla, toteutetut ja ennakoitavissa olevat muutokset ovat edellyttäneet henkilöstöhallinnollisten painotusten tarkastelua ja osin suuntaamista uudelleen. Tällaisia yleisiä seikkoja ovat muun muassa väestön ikääntyminen, väestön alueellinen keskittyminen, kansainvälistyminen ja tietoyhteiskunnan kehitys. Lisäksi valtionhallinnon toiminnalta edellytetään aikaisempaa suurempaa tuottavuutta eli palveluiden tuottamista tehokkaasti. Nämä seikat edellyttävät muun muassa hyvää henkilöstösuunnittelua, henkilöstön osaamisen ja valmiuksien kehittämistä, rekrytointiosaamista, toimenkuvien joustavuutta, työhyvinvoinnin edistämistä sekä palvelussuhteen ehtojen ja kannustinjärjestelmän oikeudenmukaisuutta (Oikeusministeriö 2007, 9-10.)

Lähivuosina osaamisen poistuminen koettelee koko yhteiskuntaa, joten kilpailu uudesta työvoimasta on tuolloin kovaa. Julkisella sektorilla on panostettava siihen, että valtion työnantajakuva olisi hyvä, työn olisi oltava riittävän haastavaa ja kiinnostavaa sekä henkilöstölle tarjottavien etujen ja palkkauksen tulisi olla riittävän kilpailukykyistä yksityiseen sektoriin verrattuna. Näin pidetään huolta siitä, että valtionhallinnon toimintojen turvaamiseksi on käytettävissä osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä ja heidät myös kyetään pitämään palveluksessa. Muutos tulisi nähdä valtionhallinnon organisaatioissa mahdollisuutena, ei uhkana. Muutosta suunnitellaan, valmistellaan ja toteutetaan tiiviissä yhteistyössä henkilöstön kanssa ja suunnitteluun pyritään varaamaan riittävästi aikaa. Muutoksen perusteista, tavoitteista ja toteuttamistavoista tiedotetaan ymmärrettävästi. Muutostilanteisiin varautuminen ja niiden hallinta edellyttävät, etenkin esimiehiltä ja asiantuntijoilta hyviä valmiuksia - erityisesti vaikeiden asioiden esiin ottamista, johdonmukaisuutta päätöksissä sekä henkilöstön tasa-arvoista ja yhdenvertaista kohtelua. Jos muutosta ei johdeta johdonmukaisesti, muutosta ei myöskään hallita. Muutostilanteet edellyttävät henkilöstöltä merkittävää työpanosta ja usein myös muuttuneisiin työtehtäviin sopeutumista ja uuden omaksumista. Näin ollen työhyvinvoinnista huolehtimiseen on muutostilanteissa tärkeää kiinnittää huomiota (Oikeusministeriö 2007, 14–15.)

Konkreettisia toimenpiteitä, joita valtionhallinnon organisaatioissa yleisesti on tehty muutoksenhallinnan onnistumiseksi, ovat muutoksenhallintakäsikirjan laatiminen ja käyttöönotto, muutoksenhallintaa edistävän koulutuksen ja

kokemustenvaihdon järjestäminen sekä yhtenäisen työtyytyväisyystutkimuksen käyttöönotto hallinnonaloilla. Viime kädessä työtyytyväisyyden tuloksista kerätään tietoa työyhteisön kehittämiseksi.

2.8 Valtionhallinnossa työskentelevien asiantuntijoiden toimintaympäristön, työnkuvan ja kehitys- ja urapolkujen tarkastelu

Tekniikan akateemisten TEK:n tutkija Jarna Savolainen on Asiantuntijuus valtiolla-hankkeen loppuraportissa (9.12.2003) pureutunut asiantuntijatyön käsitteistämiseen ja asiantuntijauran luomisen kysymyksiin valtionhallinnon tekniikan alan asiantuntijoiden näkökulmasta.

Savolaisen raportista voidaan ensinnäkin todeta asiantuntijuuden hahmottamisen eroavaisuudet julkisen ja yksityisen sektorin työntekijöiden välillä. Toimintaympäristön julkisella ja yksityisellä sektorilla voidaan nähdä eroavan toisistaan jossain määrin. Yksityisellä sektorilla toimintaa ohjaa voitontavoittelu, julkisella ainakin viime kädessä kansalaisten hyvinvoinnin turvaaminen. Julkisella sektorilla toimijat ovat usein monopoli-asemassa aloillaan ja heidän toimintaansa ja tehtäviensä ohjaavat lakiin perustuvat valvonta- ja sääntelyvelvoitteet. Kuitenkaan suoraviivaisesta kahtiajaosta ei nykypäivänä voida enää puhua, johtuen muun muassa julkisten toimien jatkuvasta yksityistämisestä (Savolainen 2003.)

Jo aikaisemmissa TEK:n tutkimuksissa (mm. 2002) on tullut ilmi, kuinka valtion ja yksityisen sektorin työntekijöiden osaamisprofiilit eroavat toisistaan. Valtionhallinnossa tekniikan ja tekninen tietämys sekä kirjallinen esittäminen on yleistä, kun taas yksityisellä sektorilla painottuvat ihmissuhdetaitojen, liiketoimintaosaamisen sekä ihmisten ja asioiden johtamiseen liittyvät osaamisprofiilit. TEK:n tutkija Jarna Savolainen haastatteli 15 valtion valiokunnan jäsentä loka-marraskuussa 2002. Haastatteluiden kautta pystyttiin hahmottamaan, minkälaisissa toimintaympäristöissä asiantuntijat toimivat ja lisäksi mitä heidän työtehtäviensä sisältö on. Savolaisen tutkimuksessa työtehtävät jaoteltiin viiteen eri ryhmään soveltaen Tekniikan akateemisten työmarkkinatutkimuksen luokitteluja (Savolainen, 2003). Työtehtävät vaihtelivat sen mukaan, kohdistuiko varsinainen työ organisaation sisälle vai ulkopuolelle. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) havainnollistetaan työtehtävien sisältöä ryhmittelyn ja tyyppikuvausten keinoin.

Taulukko 1. Työtehtävien sisältö (TEK:n 15 valtiolla työskentelevän haastattelu 2002)

Työtehtävä	Tyyppikuvaus
Laatu- ja auditointitehtävät	Organisaation sisälle suuntautuva, itsenäinen tilanteen tai ongelman arviointi, esityksen teko ja seuranta.
Tutkimustehtävät	Itsenäiset tutkimustyöt, syvällistä tietämystä, projektityö yleistä.

Konsultointi	Itsenäinen tietyn hallinnon alan edustaja, laaja-alainen tekniikan ymmärrys ja hallintokulttuurin tietämys
Käyttö- ja ylläpitotehtävät	Organisaation sisälle suuntautuva, itsenäisesti laitteista huolehtiminen.
Opetus ja koulutus	Itsenäisesti koulutussisältöjen suunnittelu, asiakkaina tietyn alan toimijat

Savolaisen loppuraportissa todetaan, että jokaiselle haastateltavalle tekninen tietämys on välttämätöntä tehtävässä onnistumiseksi. Tekninen tietämys ei yksin riitä, vaan työtehtävästä riippuen tarvitaan myös erityisalan tietämystä. Erityisalan tietämys voi koskea hallinnon, budjetoinnin, henkilöstöhallinnon, tai projektityön osaamista. Lisäksi työtehtävässä onnistuminen edellyttää tiedonvälittämistä ja – prosessointia eri näkökulmista. Tilannetaju, reagoitakyky ja kunkin tilanteen edellyttämät ja siihen soveltuvat neuvottelutaidot kuuluvat niin ikään tärkeisiin osaamisalueisiin. Henkilökohtaisen asiantuntemuksen hyödyntäminen on sidoksissa paljolti myös töiden organisointiin valtionhallinnossa. Valtio-organisaatioiden hallinnointi johtaa tietynlaisen hierarkkisuuden muodostumiseen, jossa oma asema on riippuvainen myös omasta esimiehestä (Savolainen 2003.)

2.8.1 Asiantuntijoiden työn tulosten ja vaativuuden arviointi

Jarna Savolaisen (2003) Asiantuntijuus valtiolla-hankkeen loppuraportissa korostetaan, että asiantuntijan suorittaman työn tulokset on vaikeasti mitattavissa, koska työn tuloksellisuus saattaa konkretisoitua vasta vuosien kuluttua. Asiantuntijan vastuullinen vaikuttavuus on laadullinen mittari, jonka konkretisoiminen on vaikeaa. Arvioitaessa asiantuntijan suorittaman työn vaativuutta, ei välttämättä huomioida vastuuta, joka on yhteydessä prosessien tai asioiden johtamiseen. Prosessien tai asioiden johtaminen liittyy pitkälti vuorovaikutustaitoihin, tiedonhallintaan ja johtamistaitoihin. Näitä kaikkia tekijöitä tarvitaan eri sidosryhmien kanssa toimimisessa. Savolaisen näkemyksen mukaan julkisen sektorin asiantuntijan tuloksellisuutta on hankalaa palauttaa esimerkiksi asiakassuhteeseen ja sen hoitamiseen, koska asiakkaan määrittäminen on haastavampi tehtävä yksityiseen yritykseen verrattuna.

Mikäli asiantuntijatyön vaikuttavuutta lähdetään purkamaan asiakkaiden kautta, julkisen ja yksityisen sektorin asiakassuhteet poikkeavat toisistaan huomattavasti. Yksityisellä sektorilla asiantuntija voi peilata omaa työtään taloudellisesta näkökulmasta helposti asiakassuhteiden kautta. Valtiolla asiakassuhde on erilainen. Keitä valtionhallinnon asiakkaat viime kädessä ovat? Viime kädessä tietysti kansalaiset, mutta harvoin tämä suhde on suora (Savolainen 2003.)

Työn vaativuuden arvioinnilla arvioidaan työn tekijälleen asettamien vaatimusten summaa. Työn vaativuuden arvioinnissa ei siis arvioida henkilöä, vaan sitä työtä, jota henkilö suorittaa. Tähän on kehitelty useita eri arviointi-

järjestelmiä, kuten Palkkavaaka, Columbus, Weigh and See ja HAY. Itse työn tekemisessä eri tilanteet edellyttävät yhtä aikaa sekä riipeitä päätöksiä että moninaisten tekijöiden huomioimista. Asiantuntijalta vaaditaan sekä oman työalueen käsitteiden ja faktatiedon hallintaa että kokonaisuuksien hahmottamista ja eri asioiden merkitysten ymmärtämistä. Vastuu ei muodostu vain muodollisesta vastuusta vaan myös vastuusta, joka yhdistyy työn tekemiseen ja liittyy tiiviisti työn sisältöön. Mitä laaja-alaisemmin erilaisia asioita on ymmärrettävä ja huomioitava, sitä laaja-alaisemmaksi vastuun ala kasvaa (Savolainen 2003.)

Arviointijärjestelmät ovat perustana työntekijöiden palkkaukselle. Kokonaispalkkaan vaikuttavat sekä työn määritelty vaatavuustaso että henkilön pätevyys ja suoriutuminen. Arviointijärjestelmät mahdollistavat samalla nimikkeellä työskenteleville yksilöllisen kokonaispalkan. Järjestelmien eräänä haasteena nähdään se, että ne suosivat esimiestyötä ja taloudellista vastuuta. Arviointijärjestelmiin ei ole kehitetty asiantuntijauran näkökulmasta porrastuksia. Tämän vuoksi järjestelmät jättävät vähälle huomiolle asiantuntijatyön laajuuden ja tiedon kumuloitumisen (Savolainen 2003.)

Savolaisen (2003) loppuraportissa painotetaan sitä, kuinka viime kädessä työn vaatavuuden arviointi tapahtuu aina yksilötasolla. Yksilön käsitys siitä, mitä hän osaa ja mikä on hänen työnsä asema työyhteisössä, neuvotellaan aina esimiehen ja alaisen välisissä keskusteluissa. Kunkin yksilön tulisi siis itse kyetä tunnistamaan ja konkretisoimaan oma osaamisensa.

2.8.2 Asiantuntijoiden kehitys- ja urapolut valtionhallinnossa

Valtionvarainministeriön henkilöstöosaston asettama työryhmä (HEKUMA) perehtyi vuonna 2007 valtionhallinnossa työskentelevien asiantuntijoiden asemaan, merkitykseen sekä asiantuntijoiden kehitys- ja urapolkujen mahdollisuuksiin. Työryhmän perustamisen tarkoituksena oli edistää asiantuntijoiden kehittymistä, urapolkuja ja sitoutumista valtionhallinnossa. Pontimina erillisen työryhmän perustamiselle olivat huomiot valtionhallinnon rakenteiden, tehtävien ja johtamiskulttuurin voimakkaasta muuttumisesta. Nimenomaan asiantuntijoiden ja asiantuntijatyön kehittämisen teki ajankohtaiseksi myös arvioitu tiukkeneva kilpailu osaavasta työvoimasta ja valtionhallinnon pitkäaikainen panostus pelkästään johdon kehittämiseen. HEKUMA-työryhmän jäsenet koostuivat kahdeksasta valtionhallinnon johto- ja asiantuntijataso virkamiehestä valtiovarain-, sosiaali- ja terveys-, sisäasiain- ja kauppa- ja teollisuusministeriöistä sekä Geologian tutkimuskeskuksesta, Tiehallinnosta ja Palkansaajajärjestö Pardiasta (Valtiovarainministeriö 2007, 4, 6.)

Työryhmän tekemän määritelmän mukaan, valtionhallinnossa asiantuntija voidaan määritellä henkilöksi, jolla on korkeatasoisia tietoja ja taitoja, joita hyödynnetään valtionhallinnon toiminnoissa. Tärkeää on huomata nimenomaisesti se vaatimus, että korkeatasoista tietoa ja taitoa on kyettävä hyödyntämään organisaatioiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Valtionhallinnossa asi-

antuntijuus ei ole riippuvaista virka-asemasta tai koulutuksesta. Tämä merkitsee muun muassa sitä, että asiantuntijana voi toimia muukin henkilö kuin korkeakoulututkinnon suorittanut. On syytä painottaa, että toisaalta muodollinen koulutus tai toisaalta työkokemus eivät itsestään selvästi takaa yksilön asiantuntijuutta, em. määrittelyyn viitaten (Valtiovarainministeriö 2007, 15).

Työryhmän tuotoksena laadittiin malli asiantuntijoiden kehitys- ja urapoluiksi valtionhallinnossa, joka toivottiin otettavan suunnitelmallisesti käyttöön yleisesti valtionhallinnossa. HEKUMA-työryhmän keskeiset johtopäätökset liittyvät niin sanottuun kolmiuramalliin eli projektijohtamistehtävien merkityksen korostamiseen esimiestehtävien ja asiantuntijatehtävien välissä, asiantuntijoiden ja asiantuntijatehtävien kehittämiseen, asiantuntijatehtävien arvostuksen nostamiseen sekä periaatteisiin siitä, millaisena hyvä asiantuntija valtionhallinnossa määritellään (Valtiovarainministeriö 2007, 4.)

2.8.3 Yhteenveto HEKUMA-työryhmän johtopäätöksistä ja kehittämisehdotuksista

- Valtionhallinnossa tulee yleisesti ottaa käyttöön niin sanottu kolmiuramalli, jossa asiantuntijatehtävien ja johtamistehtävien väliin muodostetaan erilaisia projektijohtamis- ja kehittämistehtäviä. Projektijohtamistehtäviä, joissa tarvitaan sekä asiantuntijuutta että johtamistaitoja, on hyödynnettävä suunnitelmallisesti asiantuntijoiden kehittämisessä.
- Asiantuntijuuden kehittäminen tulee rakentua valtionhallinnossa sekä asiantuntijatyön että asiantuntijoiden kehittämiseksi. Asiantuntijatehtävät on nähtävä elävinä ja muuntuvina kokonaisuuksina osana organisaatioita ja työyhteisöjä. Asiantuntijatehtävät koostuvat parhaimmillaan soveltuvista tehtäväkokonaisuuksista, joissa on perustehtävän lisäksi erilaisia kehittämis- ja palautumistehtäviä.
- Työnantajan kannalta, hyvältä asiantuntijalta edellytetään asiantuntijuuden lisäksi aikaansaavuutta, työnhallintaa, vuorovaikutuksellisia taitoja ja jatkuvaa kehittymistä.
- Asiantuntijana kehittämisessä huomioidaan olennaisena tekijänä asteittain syvenevä ongelmanratkaisu, jossa asiantuntemus syvenee ja laajenee asteittain. Keskeistä kehityksessä aloittelevasta asiantuntijasta senioriasiantuntijaksi on kasvaminen ja vaikuttaminen asiantuntijayhteisöön ja – kulttuuriin. Kutakin vaihetta kuvaa erilainen suhde työhön ja asiantuntijayhteisöön.
- Valtionhallinnossa työskentelevän asiantuntijan urapolku on osa henkilön elämänkaarta. Tarkasteltaessa kunkin yksilön kehittymistä, tulee kiinnittää huomiota henkilön elämänvaiheisiin ja – tilanteisiin sekä eri elämän osa-alueiden yhteensovittamiseen työelämän kanssa.

- Valtionhallinnon eri organisaatioiden pitää tarjota asiantuntijoilleen konkreettisia mahdollisuuksia kehittymiseen ja tukea heitä urillaan. Ensisijainen vastuu kehittämisestään on kuitenkin kullakin yksilöllä itsellään.
- Valtion on työnantajana pystyttävä houkuttelemaan asiantuntijatehtäviin päteviä ja kehittymiskykyisiä ja -haluisia henkilöitä. Kehittymis- ja uramahdollisuuksia on tuettava lisäämällä vaativien asiantuntijatehtävien arvostusta. Asiantuntijatehtävien vaativuuden lisääntymisen ja tehtävien merkityksen kasvun koko organisaation kannalta on huomioitava myös asiantuntijatehtävien arvostuksessa. Valtion tulee työnantajana lisätä vaativien asiantuntijatehtävien arvostusta ja palkitsevuutta myös palkkauksellisesti, vaikka ne eivät rinnastuisikaan ylimmän johdon tehtäviin organisaatiohierarkioissa.
- Asiantuntijoiden kehittymistä voidaan tukea myös erilaisilla palkitsemismuodoilla, kuten esimerkiksi kehittämällä ryhmäkohtaisia tulospalkitsemisen muotoja. Näillä on mahdollista vahvistaa asiantuntijoiden yhteisöllisyyttä, mikä on asiantuntijoiden kehittymisen kannalta olennaisen tärkeää.
- Asiantuntijoiden kehittämisen periaatteiden ja käytäntöjen sekä kehitys- ja urapolkujen on oltava avoimesti työyhteisössä esillä ja työyhteisöjen hyväksymiä (Valtiovarainministeriö 2007, 13, 17, 20, 21, 24, 25, 29.)

3 TUTKIMUSKYSYMYKSET, RAJAUKSET JA KOHDERYHMÄ

Tässä opinnäytetyössä etsitään vastausta kysymykseen, mikä on asiantuntijatyön merkitys Oikeusrekisterikeskuksen toiminnan kannalta nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi pyritään hahmottamaan, millä keinoin asiantuntijuutta voidaan vahvistaa ja laajentaa Oikeusrekisterikeskuksessa. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia asiantuntijuutta virastossa asiantuntija-virkanimikkeellä ja tehtävänkuvilla työskentelevän ammattiryhmän roolin ja tehtävälalueiden kontekstissa ja näkökulmasta. Tästä ammattiryhmästä käytetään tässä opinnäytetyössä myös nimitystä erityisasiantuntijat.

Tutkija lähtee liikkeelle siitä olettamuksesta ja lähtökohdista, että asiantuntijatyön ja osaamisen merkitys on lisääntynyt ja tulee jatkossakin kasvamaan Oikeusrekisterikeskuksen toiminnassa. Perusteluna tälle olettamukselle ovat viraston aseman vahvistuminen oikeudellisten tietovirtojen välittäjänä ja lisääntyneet ja lisääntyvät sekä muuttuneet ja muuttuvat työtehtävät oikeushallinnon alalla niin kansallisesti ja kansainvälisesti. Niin ikään tutkija lähtee siitä olettamuksesta, että asiantuntijatyön merkityksen tutkiminen ja korostaminen on olennaista viraston asettamiin visioon, tavoitteisiin ja arvoihin nähden. Toisin sanoen asiantuntijatyön kehittäminen on tiiviisti yhteydessä Oikeusrekisterikeskuksen strategiaan päämääriin ja tavoitteisiin ja sitä kautta viraston menestymiseen. Tutkija myös olettaa, että ne keinot, joilla asiantuntijatyötä voidaan kehittää ja parantaa ovat tiiviisti yhteydessä henkilöstön osaamisen kehittämiseen, selkeisiin rooleihin ja rakenteisiin organisaation sisällä, korkeaan motivaation ja työhyvinvoinnin tasoon sekä onnistuneeseen esimiestyöhön.

Tutkimuksen rajausta perustuu tässä tutkimustehtävässä käytettyihin aineistonhankintamenetelmiin ja tutkimuksen näkökulmavalintaan. Tämän opinnäytetyön empiirisen osan muodostamassa tutkimustehtävässä halutaan selvittää ja luoda ymmärrys Oikeusrekisterikeskuksessa asiantuntija-virkanimikkeellä ja tehtävänkuvilla työskentelevän ammattiryhmän asiantuntijuuden merkityksestä, roolista ja kehittämistarpeista viraston toiminnan kannalta. Tutkimustehtävän tavoitteena ei ole tutkia asiantuntijuutta sihteeritoimenkuvilla ja esimiesasemassa virastossa työskentelevien työntekijöiden tehtävälalueiden näkökulmista.

Tutkimuksen rajausta aineistonhankinnan ja tiedonhaun näkökulmasta toteutetaan niin, että aineistonkeruu kohdistetaan haastattelumenetelmällä osalle Oikeusrekisterikeskuksessa erityisasiantuntijoina työskenteleviä henkilöitä. Näin ollen tutkimuksen kohderyhmänä on aineistonhankinnan näkökulmasta Oikeusrekisterikeskuksen erityisasiantuntijoiden ammattiryhmä. Tältä ammattiryhmältä tutkija haluaa kerätä tutkimusaineistoa liittyen heidän rooliinsa ja merkitykseensä viraston toiminnan kannalta. Myös tarkastellessa ja liittyen käsillä olevan tutkimustehtävän perusvalintoihin, joihin Pitkärannan (2010, 51) mukaan kuuluvat tutkimustehtävän asettaminen, tutkimuksen luonne, tutkimuksen näkökulma ja tutkimuksen tavoitteet, tutkimustehtävän kohderyhmänä voidaan pitää Oikeusrekisterikeskuksen erityisasiantuntijoina työskente-

leviä henkilöitä. Tutkimustehtävän tavoitteena on tutkia asiantuntijuutta viraston erityisasiantuntijoiden roolin ja tehtäväalueiden kontekstissa. Tämä on se näkökulma, joka myös tutkijaa itseään henkilökohtaisesti tässä tutkimustyössä erityisesti kiinnostaa.

Keräämällä tutkimuksen kohderyhmältä tutkimusaineistoa ja analysoimalla ja vertailemalla saatuja tuloksia, tutkija pyrkii muodostamaan kokonaiskäsityksen ja vastaamaan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin ja – tavoitteisiin.

Asiantuntija-virkanimikkeellä toimivia työntekijöitä työskentelee Oikeusrekisterikeskuksessa tällä hetkellä 11, sihteeritoimenkuvalla työskentelevien määrä on 46 ja esimiestehtävissä 6 henkilöä, koko viraston henkilöstömäärän ollessa 63 henkilöä. Asiantuntija-nimikkeellä ja -tehtävänkuvalla työskentelevillä työntekijöillä ei ole esimiesroolia virastossa.

Laajasti ymmärrettynä ja Oikeusrekisterikeskuksen sisällä lausuttuna ja painotettuna, jokainen viraston työntekijä, nimikkeestä riippumatta, on oman tehtäväalueensa osalta asiantuntija. Toisaalta, olisikin perusteltua kohdistaa tutkimustehtävä koko viraston henkilöstöä koskeväksi muun muassa seuraavista syistä. Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä (mm. Collin ym. 2010, Helakorpi 2006) on tuotu voimakkaasti ja useassa eri yhteydessä esille sitä näkemystä, kuinka asiantuntijuus ja osaaminen eivät ole pelkästään yksilön ominaisuus, vaan sillä on merkittävät sosiaaliset ja kollektiiviset ulottuvuutensa. Yksilöllinen osaaminen nojaa muiden asiantuntijoiden tietoihin ja taitoihin sekä inhimilliseen osaamiseen ja teknisten laitteiden hallintaan. Asiantuntijuus jakaantuu usean toimijan kesken ja pohjautuu aina johonkin määrättyyn ympäristöön, jossa asiantuntijuus on kehittynyt ja jossa se määritellään. Näin ollen asiantuntijuus ja osaaminen voidaan nähdä pikemminkin ryhmän tai ympäristön kuin yhden henkilön ominaisuutena. Asiantuntijuuden ja asiantuntijatyön voimakkaan kontekstisidonnaisuutensa vuoksi voisi toisaalta olla perusteltua pyrkiä ottamaan tähän tutkimustehtävään mukaan näkökulmia koko viraston henkilöstöltä.

Seuraavaksi tutkija perustelee, miksi tutkimustehtävä rajataan koskemaan Oikeusrekisterikeskuksen erityisasiantuntijoiden tehtäväalueiden kontekstiin ja näkökulmaan eikä esimerkiksi sihteerihenkilöstön tai johdon vastaaviin. Tämä johtuu ensinnäkin tutkijan tulkinnoista ja ymmärryksestä tämän opinnäytetyön teoreettisesta viitekehyksestä nousevista tulkinnoista ja painotuksista liittyen asiantuntijuuden ja asiantuntijatyön määrittelyihin. Näitä tulkintoja hahmotetaan teoreettisessa viitekehyksessä muun muassa luvuissa 2.1 (Helakorpi 2006), 2.2 (Helakorpi 2006, Isoherranen 2005), 2.5 (Collin 2010), 2.7 (Collin 2010), 3.4 (Hakkarainen 2002) ja 3.5 (Ristikangas 2008). Toiseksi tutkimustehtävän rajaaminen erityisasiantuntijoiden tehtäväalueiden kontekstiin johtuu tutkimuskysymysten voimakkaasta kontekstisidonnaisuudesta tutkittavaan organisaatioon nähden. Tämä kontekstisidonnaisuus ilmenee tutkimuskysymysten näkökulmasta ennen kaikkea tutkimustehtävän kohderyhmänä olevan Oikeusrekisterikeskuksen henkilöstön tehtäväalueiden, sekä vaatimus- ja vastualueiden poikkeavuuksista johdon, asiantuntijahenkilöstön sekä sihteerin-

henkilöstön välillä. Näitä tutkimuskysymysten kontekstisidonnaisuuksia tutkittavaan organisaatioon nähden selvitetään teoreettisen viitekehyksen luvuissa 5 ja 6. Tutkimustehtävän empiirisessä osassa tavoitteena on tutkia asiantuntijuutta viraston erityisasiantuntijoiden roolin ja tehtävälueiden kontekstissa. Tämä on se näkökulma, joka myös tutkijaa itseään henkilökohtaisesti tässä tutkimustyössä erityisesti kiinnostaa. Tutkimustehtävän tavoitteet ovat tiiviisti sidoksissa myös tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin.

Perustelut sille, miksi tutkimustehtävän aineistonhankinta rajataan koskemaan vain osaa viraston erityisasiantuntijoina työskenteleviä, johtuu tutkimusresursseista, valitusta aineistonkeruumenetelmästä sekä tutkimusstrategiasta, joilla tutkija pyrkii saavuttamaan tälle opinnäytetyölle asetetut tavoitteet.

Tutkimustehtävän aineistonkeruu toteutetaan tässä opinnäytetyössä haastattelumenetelmän avulla henkilökohtaisin haastatteluin. Tutkimuksen kohderyhmänä on Oikeusrekisterikeskuksen erityisasiantuntijoiden ammattiryhmä, jonka yhdestätoista jäsenestä tutkija haastattelee tutkimustehtävää varten ryhmän kuutta jäsentä. Tutkimusresurssista syistä, haastattelua ei ole mahdollista suunnata koko erityisasiantuntijaryhmälle. Resurssipaineet johtuvat tässä tutkimustehtävässä ensisijaisesti tutkimuksen suorittamisen kireästä aikataulusta sekä toissijaisesti tutkijan itsensä tunnistamasta henkilökohtaisesta kyvykkyydestä tutkimustehtävän toteuttamisessa.

Viitaten tämän opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen ja tavoitteisiin, tutkija uskoo tutkimustehtävän rajauksen ja näkökulmavalinnan tuovan esille vaikuttavasti ne tulokset, joita tässä tutkimustehtävässä tavoitellaan. Huolimatta edellä mainituista tutkimustehtävän rajauksesta ja näkökulmavalinnasta, tutkija uskoo saavansa tutkimustehtävän tuloksena arvokasta ja käyttökelpoista tietoa, jota voidaan hyödyntää asiantuntijuuden ilmentämisessä ja kehittämisessä myös koko organisaation tasolla, nimikkeistä, rooleista ja tehtävistä riippumatta.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON HANKINTA

Tämän opinnäytetyön tekijä käyttää tässä tutkimustehtävässä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Tutkimusmenetelmien valintaa ja tutkimuksen lähestymistapaa määrittävät tutkittava ilmiö ja tutkimusongelma.

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen ja tilastolliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tämä jaottelu ilmentää, että olisi ikään kuin kaksi erillistä tapaa tehdä tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen voidaan nähdä aina kytkeytyvän ihmisten maailman tutkimukseen sosiaalisessa ympäristössä. Laadullinen tutkimus on aina ihmistieteellistä tutkimusta. Kvantitatiivista tutkimusta on mahdollista tehdä sekä ihmisten maailmassa että luonnontieteellisessä ympäristössä. Tilastollinen tutkimusmenetelmä sopii kaikkeen, mitä on mahdollista määrällisesti mitata (Pitkäranta 2010, 8.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa löytyy lukuisa määrä erilaisia lähestymistapoja. Kun tutkija valitsee tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimuksen, on hänen valittava lähestymistavoista tutkimustehtävän ja – kysymyksen kannalta soveliaita. Laadullista ja tilastollista lähestymistapaa voidaan käyttää myös yhdessä ja samassa tutkimuksessa. Laadullinen tutkimus voidaan nähdä kokonaisuutena, jonka työstämisessä ja hahmottamisessa on syytä pitää mielessä se, että samalla kun pohditaan aineiston keräämistä, on mietittävä myös tapaa, jolla aineisto analysoidaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen synonyymina käytetään nimitystä case- eli tapaustutkimus. Tapaustutkimus voi pitää sisällään joko yhden tai muutaman tapauksen (Pitkäranta 2010, 9, 159.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteinä voidaan nähdä tulkitseva tai ymmärtävä tiedekäsitys. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaus. Lisäksi tutkimuskohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Todellisuus koetetaan saavuttamaan kokemuksen välityksellä. Toisin sanoen halutaan ymmärtää ja tulkita ihmisen kokemuksia ja todellisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan asioita ja ilmiöitä niiden luonnollisessa ympäristössä. Tutkimuksen aihe nousee usein käytännöstä, mikä on enemmän tai vähemmän jäsentymätön. Kvalitatiivisen tutkimusotteen tavoitteena on monesti löytää tai paljastaa tosiasioita eikä niinkään todistaa jo olemassa olevia väittämiä. Laadullinen tutkimusmenetelmä on tarkoituksenmukainen silloin, kun halutaan saada puutteellisesti tunnetusta asiasta tai ilmiöstä uutta informaatiota (Hirsjärvi ym. 1997, 161).

Laadullisessa tutkimuksessa määrällisten tekijöiden sijaan tutkijaa kiinnostavat laadulliset tekijät. Tutkija pyrkii tutkimaan asioita, joita ei kyetä tutkimaan määrällisesti ja laadullisessa tutkimuksessa ei edes pyritä tilastollisiin yleistyksiin, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 1997, 161). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan henkilökohtainen osuus aineiston keruussa on ensiarvoisen tärkeä. Täten tutkija on itse tärkein tutkimusväline ja hänen on itsensä tuotettava tekemänsä analyysin viisaus. Laadullisen tutkimuksen taustalla oleva tieteenkäsitys on avoin. Tästä seuraa, että tutkimuksen

suunnittelu ja toteutus on luonteeltaan dynaaminen prosessi. Selvää eroa tutkimustehtävän muotoilun, aineiston keruun ja analysoinnin välillä ei voida tehdä. Nämä kaikki tapahtuvat osittain samanaikaisesti ja vuorotellen tutkimuksen kulun edetessä (Tuomi & Sarajärvi 2004, 102.) Tuomi ja Sarajärvi toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa on olennaista, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai että heillä on kokemusta asiasta.

Tarkasteltaessa laadullista tutkimusotetta, keskustellaan yleensä joko induktiivisesta tai deduktiivisesta lähestymistavasta. Induktiivisella tulkinnalla tarkoitetaan päättelyn logiikkaa, joka etenee yksittäisestä yleiseen. Deduktiivisessä tulkinnassa päättely etenee yleisestä yksittäiseen. Induktiivista lähestymistapaa kutsutaan yleensä aineistolähtöiseksi ja deduktiivista teorialähtöiseksi. Edellä mainittujen perinteisesti määriteltyjen lähestymistapojen lisäksi on esitetty kolmatta tieteellisen päättelyn logiikkaa. Tämän logiikan mukaan teorianmuodostuksessa on teoreettisia kytkentöjä, mutta tästä huolimatta se ei suoraan pohjaudu teoriaan. Tällaista lähestymistapaa nimitetään teoriasidonnaiseksi tai teoriaohjaavaksi eli abduktiiviseksi analyysiksi. Teoria toimii analyysin etenemisen apuna ja aikaisempi tieto ohjailee analyysia valikoivasti (Tuomi & Sarajärvi 2004, 95–99.)

Tämän opinnäytetyön tekijä on valinnut tutkimustehtävän tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimusotteen. Asiantuntijatyötä tai asiantuntijuutta ei ole aikaisemmin Oikeusrekisterikeskuksen kohdalla *tieteellisesti* tutkittu kollektiivisesta eikä muistakaan tarkastelukulmista käsin. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on hahmottaa asiantuntijatyön merkitystä Oikeusrekisterikeskuksen toiminnassa. Monessa tapauksessa laadullisen tutkimuksen aihe nousee jäsentymättömästä käytännöstä. Tavoitteena on paljastaa olemassa olevia, tiedostamattomia tosiasioita (Hirsjärvi ym. 1997, 161). Tämä kuvaus sopii myös käsillä olevan opinnäytetyön teemaan. Kollektiivista asiantuntijuutta Oikeusrekisterikeskuksesta löytyy ja on aina löytynyt, mutta onko sitä aikaisemmin tunnistettu, onko tunnistamisessa voinut olla puutteita ja onko asiantuntijatyöhön ja asiantuntijuuteen kiinnitetty erityistä huomiota? Kvalitatiivisten metodien avulla tutkija uskoo löytävänsä aiheesta kokonaisvaltaista tietoa viraston erityisasiantuntijoiden näkökulmista käsin. Laadullisen tutkimuksen lähestymistapa on tässä opinnäytetyössä abduktiivinen eli teorialähtöinen ohjaa analyysia, mutta tutkija suhtautuu avoimesti aineistosta nouseville asioille.

4.1 Tutkimusstrategia

Pitkärannan (2010, 73) mukaan tutkijan näkökulmasta tutkimuksen onnistumisen kannalta ei vielä riitä vaikka tutkijalla olisi valmiina hyvä tutkimuskysymys ja sitä kuvaavat käsitteet. Tutkijan olisi löydettävä vielä sopivimmat ja käyttökelpoisimmat työkalut vastausten etsimiseksi. Nämä työkalut tutkija voi saada metodologian työkalupakista. Pitkäranta korostaa, että on ensiarvoisen tärkeää, että tutkija valitsee sellaiset menetelmät, jotka ovat yhteensopivia tutkimuskysymyksien ja teoreettisissa perusteissa tehtyjen valintojen kanssa.

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan niitä periaatteellisia valintoja, joilla tutkimus on tarkoitus toteuttaa. Tutkimusstrategia käsittää tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen muodostaman kokonaisuuden, joka ohjaa tutkimuksen menetelmien valintaa ja käyttöä sekä teoreettisella että käytännöllisellä tasolla. Tutkimusstrategian käsite on huomattavan laaja ja sitä määritellään menetelmäkirjallisuudessa eri tavoin. Tässä yhteydessä tutkimusstrategian käsitteet ymmärretään tutkimuksen toteutusta ohjaavina periaatteina (Jyväskylän yliopiston humanistinen tiedekunta 2009.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, joka ottaen huomioon tutkimuksen aihe, tausta ja tavoitteet sijoittuu vahvasti kvalitatiivisten tapaustutkimuksen sekä toimintatutkimuksen strategioiden varaan. Tutkimustehtävä tullaan ratkaisemaan siis käyttäen apuna näitä molempia laadullisen tutkimuksen menetelmällisiä ulottuvuuksia.

Tapaustutkimukseksi nimitetään tutkimusstrategiaa, jossa tavoitteena on tutkia syvällisesti vain yhtä tai muutamaa kohdetta tai ilmiökokonaisuutta. Tutkittava tapaus voi tapaustutkimuksessa olla hyvin monenlainen. Useimmiten tapaus kuitenkin ymmärretään jollain tavoin rajautuneeksi omaksi kokonaisuudekseen tai yksikökseen. Tapaustutkimuksessa yritetään tuottaa valitusta tapauksesta yksityiskohtaista tietoa. Tapaustutkimusanalyysi pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan syvällisesti yksittäisiä tapauksia niiden erityisessä ympäristössä. Lisäksi tapaustutkimuksella pyritään hankkimaan tietoa ilmiöön liittyvän toiminnan dynamiikasta, mekanismeista, prosesseista ja lainalaisuuksista tavalla, jonka kautta tutkimuksen tuloksilla voidaan osoittaa olevan laajempaa sosiokulttuurista merkitystä ja tätä kautta yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä. Tutkimusstrategian näkökulmasta tapaustutkimus ei ole tiukkoihin raameihin sidottu vaan se voidaan toteuttaa monen eri analyysimenetelmän avulla (Jyväskylän yliopiston humanistinen tiedekunta 2009.)

Pitkärannan (2010, 129) mukaan tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, joka käyttää monipuolista ja monin eri tavoin hankittua tietoa analysoimaan tiettyä käsillä olevaa tapahtumaa tai toimintaa tietyssä rajatussa ympäristössä. Pyrkimyksenä on siis tarkastella intensiivisesti tiettyä, tavallisimmin jotain sosiaalista kohdetta, kuten esimerkiksi yksilöitä, ryhmiä, laitoksia tai yhteisöjä. Tarkemmin määriteltynä tutkimuskohteena voivat olla muun muassa kohteiden taustatekijät, ajankohtainen asema ja tilanne, ympäristötekijät tai sisäiset tai ulkoiset tekijät. Tapaustutkimukset ovat luonteeltaan syvätutkimuksia jostain sosiaalisesta yksiköstä ja siinä pyritään muodostamaan tutkimuskohteesta mahdollisimman täydellinen, hyvin organisoitu käsitys. Tutkimuksen johtoajatus voi olla kokonaisuudessa tai osa-alueilla tai johtoajatus voi kohdistua joihinkin osatekijöihin tai käsitellä kaikkia tekijöitä samanaikaisesti.

Tapaustutkimuksella pyritään löytämään oleellisia tekijöitä, prosesseja ja vuorovaikutussuhteita. Tapaustutkimus tuottaa tutkittavasta kohteesta yksityiskohtaista tietoa ja se on enemmän kohdistunut selitykseen kuin tilastollisissa tutkimusmenetelmissä korostuvaan tutkintaan. Laadullisessa tapaustutkimuk-

nessa tutkija ja tutkimuksen kohde ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja tutkija voi pelkällä läsnäolollaan vaikuttaa tapahtumien kulkuun (Pitkäranta 2010, 130).

Edellä kuvattujen luonnehdintojen pohjalta ja niihin nojaten, tutkija pitää taustatutkimusta sopivana ja käyttökelpoisena tutkimusstrategisena menetelmänä tämän tutkimustehtävän toteuttamisessa.

Toimintatutkimukseksi nimitetään tutkimusstrategiaa, jonka tavoitteena on vaikuttaa tutkimuskohteeseen, sen toimintaan tai ympäristöön niitä kehittävasti tai parantavasti. Toimintatutkimuksen strategiassa tutkija osallistuu tutkimuskohteen toimintaan ja vaikuttaminen tapahtuu tätä kautta. Vaikuttamisen ja kehittämisen pohjana on tutkimus, jota tutkija tekee tutkimuskohteen ympäristössä. Täten strategian lähtökohtana on tieteellisyyden ja käytännöllisyyden yhteensovittaminen. Tutkimusstrategiana toimintatutkimus pitää sisällään laajasti moninaisia näkökulmia ja toimintatutkimusta voidaan toteuttaa erilaisten analyysimenetelmien avulla (Jyväskylän yliopiston humanistinen tiedekunta 2009.)

Toimintatutkimus on luonteeltaan syklinen prosessi, jossa tutkittavat ovat aktiivisia osallistujia muutos- ja tutkimusprosesseissa. Perustana toimintatutkimuksessa on tutkijan ja tutkittavien yhteistyö ja yhteinen osallistuminen ja se kohdistuu käytäntöön ollen tehtävä- tai tarvekeskeistä. Toimintatutkimusta voidaan jäsentää ryhmien ja yksilöiden omana systemaattisena tutkimuksena, joka kohdistuu niihin tarpeisiin ja toimenpiteisiin, joilla he muuttavat ja kehittävät kohteena olevaa käytäntöä sekä keinoista, joilla he reagoivat toimenpiteiden vaikutuksiin. Toimintatutkimuksen voidaan nähdä olevan käytännöllisesti ja suoraan yhteydessä työ- tai toimintatilanteeseen. Koehenkilöiksi toimintatutkimuksessa voidaan määritellä kaikki ne yksilöt, joihin tutkijalla on tutkimustilanteessa toiminnallinen yhteys. Toimintatutkimus mahdollistaa parhaimmillaan järjestelmällisen kehyksen ongelmanratkaisutilanteisiin ja moninaisiin kehittämishankkeisiin (Pitkäranta 2010, 143).

Laadullisen tutkimuksen menetelmällisten ulottuvuuksien näkökulmasta toimintatutkimus on laskettavissa empiirisiin menetelmiin ja kohdistuu osallistujien nykytilanteen ja – hetken kokemuksiin. Koska tutkijan on kyettävä tulkitsemaan tutkimustilannetta ja siihen vaikuttavia tekijöitä, voidaan toimintatutkimus laskea kuuluvaksi myös tulkitseviin, hermeneuttisiin menetelmiin (Pitkäranta 2010, 144). Joidenkin teoreettisten tulkintojen mukaan (mm. Kananen 2008, 83 ja Tuomi & Sarajärvi 2006, 40) toimintatutkimuksessa ei ole kyse luonteeltaan varsinaisesta tutkimusmetodista vaan enemmänkin väljästä tutkimusstrategisesta lähestymistavasta. Toimintatutkimuksessa toteutetaan yhtäaikaaisesti niin tutkimus kuin myös käytännön tilanteen tai tutkittavan ilmiön muutos. Tutkimustekniikoina aineistonkeruun suhteen voidaan käyttää kyseilyä, haastattelua tai vaikkapa havainnointia. Toimintatutkimuksen keskeinen menetelmä on yhteisesti hyväksytyihin näkemyksiin pohjautuva keskustelu, josta käytetään nimitystä diskurssi.

Edellä kuvattujen luonnehdintojen pohjalta ja niihin nojaten, tutkija pitää toimintatutkimusta, tapaustutkimuksen ohella, sopivana ja käyttökelpoisena tutkimusstrategisena menetelmänä tämän tutkimustehtävän toteuttamisessa.

Yleisimmät laadullisissa tutkimuksissa käytettävät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisiin dokumentteihin pohjautuva tieto. Näitä kaikkia aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisina, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltynä tutkimustehtävän tarpeiden ja myös tutkimusresurssien mukaan (Pitkäranta 2010, 103).

Käsillä olevassa tutkimustehtävässä käytetään aineistonkeruumenetelmänä henkilökohtaisia haastatteluja. Tutkimusaineistoa kerätään kuudelta erityisasiantuntijana Oikeusrekisterikeskuksessa työskentelevältä henkilöltä. Haastattelumenetelmänä tässä tutkimustehtävässä käytetään teemahaastattelua.

Haastattelun ja myös kyselyn ideaa voidaan pitää hyvin yksinkertaisena. Kun tutkija haluaa tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on tarkoituksenmukaista ja järkevää kysyä asiaa häneltä itseltään. Kyselyn ja haastattelun jyrkkä erottelu ei Pitkärannan (2010, 104) näkemyksen mukaan ole kovin järkevää. Kuitenkaan ne eivät käsitteinä ole täysin synonyymisiä. Syvähaastatteluja tehdään laadullisissa tutkimuksissa usein, syväkyselyjä harvemmin, jos ollenkaan. Kysely voidaan määritellä sellaiseksi, menettelytavaksi, jossa tiedonantajat henkilökohtaisesti täyttävät heille luovutetun kyselylomakkeen joko valvotussa ryhmätilanteessa, työpaikalla tai kotona. Haastattelu voidaan määrittää tapahtumaksi tai tilanteeksi, jossa haastattelijat esittää kysymykset suullisesti ja merkitsee tiedonantajan vastaukset muistiin. Kyselyssä tiedonantaja vastaa kirjallisesti, haastattelussa suullisesti. Kyselyn ja haastattelun ero liittyy siis tiedonantajan toimintaan tiedonkeruuvaiheessa (Pitkäranta 2010, 104.)

Luvussa 9 esitettyjen tutkimusresurssisten syiden lisäksi, tutkimuksen tarkoituksena on tutkia asiantuntijuutta virastossa asiantuntija-virkanimikkeellä ja tehtäväkuvilla työskentelevän ammattiryhmän roolin ja tehtäväalueiden kontekstissa ja näkökulmasta. Eli tutkimustehtävä on rajattu koskemaan Oikeusrekisterikeskuksen erityisasiantuntijoiden tehtäväalueiden kontekstiin ja näkökulmaan eikä esimerkiksi sihteerihenkilöstön tai johdon vastaaviin. Näin ollen aineistonhankintamenetelmien valinnat tässä tutkimustehtävässä tutkimusresurssisiin, tutkimuksen tarkoitukseen ja näkökulmaan.

4.2 Tutkimustehtävän tieteenfilosofiset perusteet ja lähtökohdat

Pitkärannan (2010, 16, 17, 86) näkemyksen mukaan tutkijan on syytä olla tietoinen tutkimuksensa filosofisista perusteista suorittaessaan tutkimustehtävänsä. Pitkäranta korostaa, että tiedettä on mahdollista tehdä usealla eri filosofisella otteella tai taustaoletuksella. Hän painottaa, että on oleellista ymmärtää, että esimerkiksi fysiikan alueen tutkimuksessa tutkitaan erilaista maailmaa kuin mitä tehdään esimerkiksi psykologian, historian, yhteiskunnan, or-

ganisaatioiden tai tuotekehityksen tasolla. Jokaiseen edellä mainituista voidaan löytää oma, niin sanottu *metateoriansa*, joka avaa tutkijalle näkymiä tutkimusotteeseen, metodologiaan, tiedonhankinnan tekniikkaan, aineiston analysointiin ja päätelmien tekemiseen. Metateoriat määrittävät, mitkä ovat kunkin erityistieteen filosofian analysoitavia ongelmia ja milloin ratkaisut ovat sopivia.

Tässä tutkimustehtävässä tutkimusotteena käytetään fenomenologista lähestymistapaa. Gröhnin (1993, 5, 17) tulkinnan mukaan fenomenologisessa tutkimusotteessa ollaan kiinnostuneita siitä, mitä ihmiset oppivat ja millä tavoin he ymmärtävät tutkittavan ilmiön. Fenomenologinen tutkimusote kuuluu laadullisiin lähestymistapoihin, joissa tavoitteena on kuvata, analysoida ja ymmärtää todellisuuden, tässä tapauksessa asiantuntijatyön ja asiantuntijuuden merkityksen, ilmenemisen ja kehittymisen erilaisia käsityksiä. Fenomenologiassa tuotetut kuvauskategoriat ovat yhteydessä kuvattavan ainutlaatuiseseen sisältöön. Gröhn painottaa, että fenomenologinen näkemys tiedosta, ajattelusta sekä oppimisesta korostaa kuvauksien sisältöön sidoksissa olevia spesifisiä piirteitä ja laadullisia eroja. Fenomenologisella lähestymistavalla halutaan selvittää, miten maailma ilmenee ja rakentuu ihmisten tietoisuudessa. Tutkimuksen perustana on valittu ilmiö, johon liittyviä ihmisten käsityksiä tutkitaan. Muodostuvat käsitykset ovat laadullisesti erilaisia ja riippuvat esimerkiksi ihmisten iästä, koulutuksesta, kokemuksesta ja sukupuolesta.

Fenomenologiassa ollaan kiinnostuneita siitä, miten maailma ilmenee, miten ihmiset ymmärtävät ja tulkitsevat tapahtumia sekä miten he muodostavat niistä käsityksiä. Eli halutaan selvittää, millaisia kuvia ihmiset muodostavat todellisuudesta omassa tietoisuudessaan ja miten ihmiset ymmärtävät asioita. Tutkimuksen kohteena ovat siis ihmisten erilaiset käsitykset samasta ilmiöstä ja niiden vaihtelu. Tutkimuksen pyrkimyksenä on selvittää ilmiötä määrittävät termit, termien hierarkkiset ja loogiset suhteet sekä niiden vaihtelut (Metsämuuronen 2003, 174–175.)

Metsämuurosen (2003, 175) tulkinnan mukaan tarkasteltaessa fenomenologisen tutkimuksen kulkua, toteuttamistapa on jokseenkin seuraavanlainen. Tutkimusote on laadullinen eli kvalitatiivinen. Aluksi tutkija valitsee tutkimuksen kohteen. Kohteen valinnassa tutkija kiinnittää huomiota asiaan tai käsitteeseen, josta voidaan tunnistaa olevan moninaisia käsityksiä ja tulkintoja. Esimerkkinä tässä yhteydessä voidaan käyttää käsityksiä ja tulkintoja asiantuntijatyön ja asiantuntijuuden merkityksestä, ilmenemisestä ja kehittymisestä. Seuraavaksi tutkija keskittyy asiaan tai käsitteeseen teoreettisella tasolla ja jäsentää asiaan liittyvät näkökulmat. Kolmannessa vaiheessa tutkimusaineisto kerätään ja kootaan. Tutkija kerää tutkimusaineistoa sellaisilta henkilöiltä, jotka ilmaisevat erilaisia käsityksiä tutkittavasta asiasta. Viimeisenä vaiheena luokitellaan saatu tutkimusaineisto. Tämä tapahtuu litteroimalla aineisto ja analysoimalla kirjoitettu teksti. Aineistosta etsitään laadullisesti erilaisia käsityksiä, joista rakennetaan kuvauskategorioita.

Metsämuurosen (2003, 175) mukaan tutkimusaineiston kokoamisessa yleisin aineistonhankintamenetelmä on yksilön haastattelu. Hän kuitenkin painottaa, että myös ryhmähaastattelut, havainnointi ja kirjoitusten tai historiallisten dokumenttien hyödyntäminen ovat sopivia aineistonhankintamenetelmiä fenomenologisessa tutkimuksessa. Aineiston analysointiyksikkönä ovat siis käsitykset, eivät ihmiset. Analysointi ei pohjaudu valmiiseen luokittelurunkoon tai teoriaan, vaan saatuun aineistoon. Metsämuuronen kuitenkin korostaa, että teoreettinen viitekehys on silti erottamaton osa luokittelua, jossa tutkija luokittelee käsitykset niiden merkityksen perusteella. Merkityksistä yritetään rakentaa abstraktimpia kategorioita eli merkitysluokkia, joiden välityksellä erilaisia merkityksiä pyritään selvittämään. Kaiken tämän tuloksena syntyy tutkijan rakentama kuvaus merkitysluokista ja niiden välisistä loogisista yhteyksistä.

Viitaten edellä käsiteltyihin ja kuvattuihin teoreettisiin tieteenfilosofisiin perusteisiin ja näkökulmiin, voidaan käsillä oleva tutkimustehtävä tutkijan tulokinnan mukaan liittää fenomenologiseen lähestymistapaan ja tutkimusperinteeseen. Tätä päätelmää tukee tutkijan arvion mukaan tässä tutkimustehtävässä käytetyt aineistonhankintamenetelmät, tutkimuskysymykset ja – tavoitteet, tutkimuksen kohderyhmä, tutkittava ilmiö ja edellä Metsämuurosenkin (2003) käsittelemä kuvaus fenomenologisen tutkimuksen kulusta.

4.3 Haastattelu tutkimustehtävän tiedonlähteenä

Haastattelu on kvalitatiivisessa tutkimuksessa paljon käytetty aineistonhankintamenetelmä. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa (Hirsjärvi ym. 1997, 200-201). Haastattelun etuna esimerkiksi kyselytutkimukseen verrattuna on, että haastattelussa voidaan säädellä aineistonkeruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja tutkittavat huomioon ottaen. Tutkija kykenee välittömästi tutkimustilanteessa tarkentamaan vastaanottamaansa tietoa, kysyä selventäviä ja syventäviä lisäkysymyksiä ja estämään väärinkäsityksiä. Haastatteluun liittyvät kysymykset on yleensä mahdollista esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija haluaa. Useissa tapauksissa haastattelun avulla saadaan tietoa alueesta tai ilmiöstä, joka on ennestään vain vähän tunnettu (Hirsjärvi ym. 1997, 201-203; Järvinen & Järvinen 2004, 146; Tuomi & Sarajärvi 2004, 75.)

Hirsjärven & Hurmeen (2004, 34–35) näkemysten mukaan haastattelu on hyvin käyttökelpoinen ja joustava menetelmä, joka sopii moniin eri tutkimustarkeoituksiin. Koska haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, tämä antaa tutkijalle mahdollisuuden saada esiin vastausten taustalla olevat motiivit. Tällaiset ei-kielelliset vihjeet auttavat tutkijaa ymmärtämään vastauksia ja joissain tilanteissa jopa ymmärtämään merkityksiä eri tavalla kuin tutkimuksen lähtötilanteessa ajateltiin.

Haastattelumenetelmän hyvä puoli esimerkiksi kyselytutkimukseen verrattuna on joustavuus. Haastattelussa haastattelijalla on mahdollisuus toistaa tutki-

muskysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Tällaista mahdollisuutta ei ole esimerkiksi sähköpostilla lähetetyssä kyselytutkimuksessa, jossa kaikki vastaajat saavat samanlaisen lomakkeen.

Toisaalta haastattelu on usein hidas, herkkä ja vaativa menetelmä. Tutkijan rooli haastattelijana edellyttää huolellista suunnittelua. Haastatteluun sisältyy myös paljon virhelähteitä, liittyen haastattelijaan, haastateltavaan ja tutkimus-tilanteeseen. On mahdollista, että haastattelijat tulkitsee haastateltavaa väärin tai ”tulkitsee” vain haluamansa tiedot, jotka sopivat käsillä olevaan tutkimus-asetelmaan. Lisäksi haastateltava saattaa syystä tai toisesta kokea haastattelu-tilanteen uhkaavaksi eikä täten vapaudu keskustelemaan avoimesti ja luonnollisesti. On myös mahdollista, että haastateltava ei halua kertoa tutkijalle kaikkia seikkoja tai hän voi puhua muunneltua totuutta, esimerkiksi miellyttääkseen tutkijaa (Hirsjärvi ym. 1997, 201-203; Järvinen & Järvinen 2004, 146; Tuomi & Sarajärvi 2004, 75.)

Myös Hirsjärvi & Hurme (2004, 35) toteavat haastattelulla olevan myös haittapuolia. Heidän näkemystensä mukaan haastattelu vaatii suorittajaltaan taitoa ja koulutusta. Haastattelu aineistonhankintamenetelmänä vaatii paljon aikaa ja sen katsotaan sisältävän runsaasti virhelähteitä, jotka voivat johtua niin haastattelijasta kuin myös haastateltavista. Haastatteluista voi aiheutua tutkijalle kustannuksia ja tutkimusaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi voi muodostua tutkijalle ongelmalliseksi, koska valmiita malleja näille ei ole tarjolla.

Esimerkiksi tarkasteltaessa kyselytutkimusta aineistonkeruumenetelmänä, kyselyaineiston siirtäminen analysoitavaksi käy yleensä näppärästi ja kokonaisuudessaan tutkimusaineiston tekninen käsittely ja analysointi on helpompaa esimerkiksi haastattelutekniikkaan verrattuna (Pitkäranta 2010, 104.)

Pitkärannan (2010, 80) mukaan haastattelu antaa tutkijalle mahdollisuuden selvittää henkilöiden ajattelua, kokemuksia ja motivaatiota tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelu voi olla muodoltaan ja järjestykseltään strukturoitu, puolistrukturoitu tai teemahaastattelu tai avoin eli syvähaastattelu. Strukturoidussa haastattelussa tutkija esittää suullisesti kysymykset, joiden muotoilu ja järjestys ovat kaikille tutkimukseen osallistuville samanlainen. Tutkija voi esittää haastateltavalle vastausvaihtoehdot esimerkiksi erillisten korttien avulla, joista vastaaja valitsee mielestään sopivimmat vastaukset. Lomakehaastattelu on strukturoituun haastatteluun liitettävä haastattelutekniikka ja se on tyypillinen kvantitatiiviseen tutkimukseen liitettävä haastattelumenetelmä. Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkimuskysymykset ovat kaikille tutkimukseen osallistuville samat. Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija ei käytä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava voi vastata kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelu on haastattelutekniikka, jossa tutkija määrää haastattelun aihepiirit ja teemat. Nämä käydään läpi eri sanamuodoin ja joustavasti haastateltavien kanssa. Teemahaastattelussa, jota kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi, tutkija etenee haastateltavan paljastaman tiedon avulla tekemällä lisäkysymyksiä ja pyytämällä tarkennuksia vastauksiin. Syvähaas-

tattelu, josta voidaan käyttää myös nimitystä avoin haastattelu, voidaan pitää ääripäässään täysin strukturoimattomana. Syvähaastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä ja vain ilmiö, josta keskustellaan, on määritelty. Avoimet kysymykset itsessään eivät vielä automaattisesti ilmennä syvähaastattelua. Haastattelijan tehtävänä on syventää haastateltavien vastauksia muodostamalla haastattelun jatko saatujen vastausten varaan (Pitkäranta 2010, 80, 107.)

Haastateltaviksi valitaan henkilöt tutkimuskysymysten ja tutkimuksen tavoitteiden perusteella. Ne määrittävät, tuleeko haastateltavien tai haastatteluryhmän jäsenten olla toisilleen tuntemattomia vai esimerkiksi samasta työyhteisöstä. Mikäli haastateltavat muodostavat suhteellisen homogeenisen ryhmän, voidaan olettaa, että esitetyt kysymykset ja käytetyt käsitteet ymmärretään jotakuinkin samalla tavalla (Valtonen 2005, 228–229.)

4.3.1 Haastattelumenetelmän valinta

Tämän tutkimustehtävän haastattelumenetelmäksi tutkija valitsee teemahaastattelun, joka toteutetaan yksilöhaastatteluin. Yksilöhaastatteluin haastatellaan Oikeusrekisterikeskuksessa asiantuntija-virkanimikkeellä ja tehtävänkuvalla työskentelevästä yhdentoista työntekijän käsittämästä ammattiryhmästä sen kuusi jäsentä. Tutkija toimii itse haastattelijan roolissa.

Tutkija valitsee teemahaastattelun aineistonhankintamenetelmäksi, koska tutkittaessa ihmisiä ja heidän mielipiteitään, on tutkijan mielestä ihmisten parasta kertoa henkilökohtaisesti, suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa heitä koskevista asioista. Lisäksi tarkoituksena on tutkia työyhteisön ja tutkimuksen kohderyhmän näkökulmasta uutta ja tutkimatonta ilmiötä, jonka voidaan ajatella olevan terminä tiedonantajille vieras. Syvähaastattelut eivät sovellu tämän tutkimustehtävän suorittamiseen tässä opinnäytetyössä aiemmin esitettyjen tutkimusresurssisten syiden vuoksi. Strukturoitu lomakehaastattelu ei taas tule kyseeseen, koska tutkija ei halua antaa haastateltaville valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan tutkija haluaa saada haastateltavilta esiin myös heidän mielipiteidensä perusteluja ja ottaa huomioon ne uudet asiat, jotka haastateltujen mielestä liittyvät kysytyihin teemoihin. Näiden tulkintojen pohjalta teemahaastattelu on tähän tutkimustyöhön sopivin ja käyttökelpoisin haastattelumenetelmä.

Toteutettavassa teemahaastattelussa on olennaista, että haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, jotka taas johdetaan tutkimustehtävän tavoitteista ja tutkimuskysymyksistä. Teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten tulee ohjata haastattelutilannetta, joiden varassa haastattelu etenee. Teemahaastattelun keinolla tutkija uskoo saavansa ja löytävänsä merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin liittyen. Teemahaastatteluihin on valittu asiantuntija-virkanimikkeellä ja tehtävänkuvalla työskentelevä ammattiryhmä, joka on tehtävälueidensa, statuksensa, roolien ja vastuidensa näkökulmasta suurelta osin identtinen. Näin ollen teema-

haastattelun tutkimuskysymykset ymmärrettäneen haastateltavien erityisasiantuntijoiden keskuudessa samalla tavoin.

Mahdollisena, mutta ei kovin todennäköisenä ongelmana, tutkija näkee haastattelujen toteuttamisessa eräänlaisen työyhteisölliseen statukseen tai rooliin liittyvän probleeman. Haastateltavat eli teemahaastattelun kohderyhmä ovat asiantuntijoita, eli tehtävälueidensa, statuksensa, rooliensa ja vastuidensa näkökulmasta ”korkeammassa” asemassa organisaatiossa haastattelijaan eli tutkijaan nähden, vaikkakaan heillä ei ole esimerkiksi esimiesroolia tutkijaan nähden. Tutkija työskentelee Oikeusrekisterikeskuksessa sihteeritoimenkuvalla ja – virkanimikkeellä. Haastattelutilanteessa asiantuntija voi ottaa dominoivan tai kapellimestarin roolin, koska hän on ekspertti ja haastattelija noviisi. Olennainen tai tärkein kysymys onkin se, kenen ehdoilla haastattelu tehdään.

Kaikkiin edellä käsiteltyihin haastatteluun kohdistuviin mahdollisiin ongelmatekijöihin, tutkija ei omasta mielestään voi varautua muuten kuin ennakoivalmisteluilla ja teemoittelemalla aiheet ja kysymykset niin hyvin kuin mahdollista. Tällöin haastattelija kykenee pitämään ohjaket käsisään ja tilanteen hallinnassaan. Yksityiskohtaisilla kysymyksillä tutkija voi pyrkiä viemään tilannetta toivottuun suuntaan. Tutkijan päämääränä haastattelutilanteessa ei ole merkitä muistiin haastattelun tapoja tai haastattelukäyttäytymistä, vaan asiasältöä. Näin ollen tutkijan tulee ohjata keskustelua siten, että asiassa ja teemassa pysytään sekä huolehtia siitä, että kaikkien haastateltavien mielipiteet tulevat huomioiduksi. Tutkimustehtävän ennakoivalmisteluihin kuuluu myös aineistonhankintamenetelmiin liittyvät eettiset näkökohdat, jotka käsitellään tässä opinnäytetyössä jäljempänä.

4.4 Haastattelututkimuksen lähtökohdat, kulku ja aineistonkeruu

Opinnäytetyösopimus allekirjoitettiin ja lupa haastattelututkimuksen tekemiselle Oikeusrekisterikeskuksessa allekirjoitettiin ja hyväksyttiin tutkijan ja viraston johtajan kesken huhtikuun alussa 2012. Tutkija lähetti haastatteluiden kohderyhmänä oleville erityisasiantuntijoille kirjallisen pyynnön tutkimukseen osallistumisesta (Liite 1) sähköpostilla 10.4.2012. Pyyntöä tutkija selvitti lyhyesti opinnäytetyön aihetta, tutkimuksen tarkoitusta, mihin tutkimusaineistoa käytetään, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta, haastattelujen ja tutkimusaineiston käsittelyn luottamuksellisuutta sekä alustavaa hahmotelmaa haastattelujen toteutuksen ajankohdasta.

10.4.2012 lähettämässään osallistumispyynnössä tutkija pyysi yhdentoista henkilön käsittämän erityisasiantuntijoiden ryhmän valitsemaan, esimerkiksi yhteisessä palaverissaan, keskuudestaan kuusi osallistumaan haastattelututkimukseen. Tutkija ei halunnut vaikuttaa itse siihen, ketkä yksittäiset henkilöt asiantuntijaryhmästä valikoituisivat tutkimukseen osallistuviksi. Pyyntöä tutkija toivoi asiantuntijoiden ilmoittavan tutkijalle haastattelututkimukseen osallistuvat henkilöt. Asiantuntijoiden edustaja lähetti tutkijalle myönteisen vastauksen haastatteluihin osallistumisesta ja tiedot tutkimukseen osallistuviksi-

ta henkilöistä huhtikuun lopulla 2012. Tämän jälkeen tutkija kävi vielä tarkemmin lyhyessä tapaamisessa 4.5.2012 osallistuvien kanssa läpi yhteisesti muun muassa haastattelujen luonteeseen ja käytännön järjestelyihin liittyviä kysymyksiä. Tarkoituksena oli sopia jokaisen tutkimukseen osallistuvan erityisasiantuntijan kanssa henkilökohtaisesti sopivin haastatteluajankohta. Lisäksi tutkija pyysi ja sai asiantuntijoilta luvan haastattelutilanteiden nauhoittamiseen sanelukoneella. Ennen varsinaisia temahaastattelutilaisuuksia, tutkija lähetti osallistujille henkilökohtaisesti etukäteen tiedoksi ja nähtäväksi tutkimuskysymykset ja haastattelun aihepiirit ja teemat. Tällä tavoin tutkija antoi haastatteluihin osallistuville mahdollisuuden prosessoida mielessään tutkimuksen teemoja jo etukäteen ja ”virittäytyä” keskusteluun. Tällä tavoin tutkija myös oletti saavansa halutuista asioista mahdollisimman paljon tietoa.

Haastattelussa kuten muussakin tutkimuksessa kaikki tutkimukseen liittyvät ja sen vaatimat järjestelyt saattavat vaikuttaa enemmän tai vähemmän haastattelun tuloksiin. Tällaisen vaikutuksen minimoimiseksi tutkijan olisi hyvä valita haastateltavalle tuttu ympäristö, esimerkiksi neuvotteluhuone tai muu vastaava rauhallinen paikka, jossa on mahdollista keskustella ilman ulkoisia häiriötekijöitä (Routio 2007). Tutkija valitsi temahaastatteluiden pitopaikaksi Oikeusrekisterikeskuksen toimitiloissa sijaitsevan neuvotteluhuoneen, joka on haastattelututkimustilanne huomioiden käyttökelpoisin ja paras vaihtoehto.

Routio (2007) ja Kananen (2008, 135) muistuttavat, että jo tutkimusta suunniteltaessa tutkijan on otettava huomioon eräitä eettisiä näkökohtia. Nämä näkökohdat koskevat niin kyselyitä, haastatteluita kuin myös kokeellisiin tutkimusmetodeihin pohjautuvia tutkimuksia, etenkin jos vastauksia antaneet henkilöt voidaan tutkimusaineiston perusteella tunnistaa. Tutkimuksen kohde-ryhmälle on kerrottava kysymysten tarkoitus, tutkijan nimi ja se, että kysymyksiin vastaaminen on vapaaehtoista. Laadulliseen aineistoon liittyy monesti luottamuksellisenä pidettävää tietoa, joka kohdistuu organisaatioihin ja haastateltaviin. Tutkimusmateriaalin käyttö vaatii aina luvan. Haastattelututkimuksen ollessa kyseessä, on lisäksi yleistä, että haastateltaville annetaan myöhemmin mahdollisuus nähdä ja tarkistaa tutkijan tekemät tulkinnot, jotta he voivat varmistua asioiden oikeellisuudesta. Kananen (2008, 135) mukaan haastateltavien tulkinnan hyväksyminen on eräs tutkimuksen luotettavuusmitareista.

Kaikki edellä mainitut tutkimustehtävän aineistonhankintamenetelmiin liittyvät eettiset näkökohdat tutkija pyrki ottamaan huomioon tässä opinnäytetyössä. Jo 10.4.2012 lähettämässään osallistumispyynnössä haastateltaville, tutkija ilmoitti, että tutkimusaineisto käsitellään luottamuksellisenä ja tutkija huolehtii erityisellä huolellisuudella siitä, että yksittäisen vastaajan henkilöllisyyttä ei käsitellä eikä voida todentaa kerätystä materiaalista. Lisäksi tutkija tähden si, että haastatteluista saatavaa tutkimusmateriaalia ei tulla suoraan eikä epäsuorasti käyttämään mihinkään muuhun tarkoitukseen kuin tutkijan opinnäytetyön toteutukseen. Tutkijan ja tutkimukseen osallistuvien asiantuntijoiden kanssa sovittiin jo ennen haastattelututkimusten suorittamista, että tutkija toi-

mittaa haastatteluista tekemät tulkintansa jälkikäteen osallistujille luettaviksi. Tutkija lähetti 6.7.2012 tutkijan tekemät tulkinnat haastatteluista sähköpostilla henkilökohtaisesti jokaiselle osallistuneelle asiantuntijalle nähtäväksi ja arviotavaksi.

Haastattelututkimukset, joita oli yhteensä kuusi kappaletta, suoritettiin Oikeusrekisterikeskuksessa toukokuun 2012 aikana. Tutkimuskysymykset (Liite 2) olivat kaikille tutkimukseen osallistuville samat. Haastatteluissa tutkija ei käyttänyt valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavalla oli mahdollisuus vastata kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelu on haastatteluteknikka, jossa tutkija määrää haastattelun aihepiirit ja teemat. Nämä aihepiirit ja teemat tutkija kävi läpi eri sanamuodoin ja joustavasti haastateltavien kanssa. Haastatteluissa tutkija eteni haastateltavan paljastaman tiedon avulla tekemällä lisäkysymyksiä ja pyytämällä tarkennuksia vastauksiin. Haastattelutilanteissa haastattelijat toisti tutkimuskysymykset, tarkensi vastaanottamaansa tietoa, oikaisi mahdollisia väärinkäsityksiä, selvensi ilmausten sanamuotoja ja kävi kaikkienensa vilkasta keskustelua tiedonantajien kanssa. Tutkija nauhoitti haastattelut sanelukoneen avulla haastattelujen myöhempää purkoa ja analysointia varten.

Teemahaastattelu kohdennettiin tässä tutkimustehtävässä tiettyihin teemoihin, joista keskusteltiin ja haastattelu eteni määrättyjen keskeisten teemojen varassa. Nämä teemat tässä teemahaastattelussa liittyivät viraston erityisasiantuntijoiden ymmärrykseen, tulkintoihin ja mielipiteisiin asiantuntijatyön merkityksestä Oikeusrekisterikeskuksen toiminnan kannalta, kysymykseen siitä, millä keinoin asiantuntijuutta voidaan vahvistaa ja laajentaa sekä asiantuntijoiden roolista ja kehittymistarpeista Oikeusrekisterikeskuksessa. Käsillä olevassa teemahaastattelussa kysymysalue oli pääpiirteissään määritelty ennakoon, mutta koska tutkija ei osannut etukäteen arvata kaikkia mahdollisia vastauksia, halusi tutkija säilyttää mahdollisuuden esittää saatujen vastausten johdosta lisä- tai täydentäviä kysymyksiä.

Kaikki teemahaastattelut onnistuivat tutkijan mielestä hyvin, ellei jopa erinomaisesti. Myös kaikki haastateltavat asiantuntijat antoivat tutkijalle itse haastattelutilanteiden jälkeen palautetta, joissa haastatteluja pidettiin onnistuneina ja myönteisinä kokemuksina. Tutkijan kannalta oli positiivinen seikka, että tiedonantajat olivat valmistautuneet haastatteluihin erinomaisella tavalla, muun muassa perehtymällä kysymyksiin huolellisesti, kirjoittamalla muistiinpanoja ja prosessoimalla tutkimuskysymyksiä vähintäänkin alustavalla tasolla. Tutkija sai vastaanottaa haastateltavilta tutkimuksen teema-alueiden kysymyksiin pääosin runsaasti ja monipuolisesti tietoa. Haastattelijana toimivan tutkijan vastuulle jäi pyrkimys viedä haastattelutilannetta tutkimuskysymysten suuntaan ja ohjaamaan keskustelua siten, että kussakin käsiteltävässä asiassa ja teemassa pysyttiin. Tässä tutkija onnistui omasta mielestään varsin hyvin, ottaen huomioon, että tutkijalla ei ollut aikaisempaa kokemusta haastattelututkimusten tekemisestä. Yhteen teemahaastattelutilaisuuteen tutkija oli varannut haastattelu-aikaa yhden tunnin ja viisitoista minuuttia. Haastattelut kestivät keskimäärin noin viisikymmentä minuuttia.

4.5 Haastatteluaineiston purku

Haastattelututkimusten suorittamisen jälkeen tutkija lähti perehtymään saatua tutkimusaineistoon. Ensin tutkija lähti purkamaan eli litteroimaan tutkimusaineistoa kuuntelemalla haastatteluiden äänitallenteita ja merkitsemällä saatua aineistoa kirjalliseen muotoon. Äänitallenteiden kuuntelu suoritettiin ja siihen liittyvää haastattelujen puhtaaksikirjoitusta tehtiin huolellisesti ja useaan kertaan monessa eri vaiheessa, tulkintojen oikeellisuuden ja luotettavuuden varmistamiseksi. Kanasen (2008, 80) mukaan litterointi tarkoittaa tallenteiden, tässä tapauksessa, äänen purkamista kirjalliseen muotoon, jonka jälkeen tallenteita on mahdollista käsitellä manuaalisesti tai ohjelmallisesti. Haastatteluaineisto tulisi kirjoittaa tekstimuotoiseksi tiedostoksi mahdollisimman tarkalla tasolla. Kananen muistuttaa, että litterointia tehdessään tutkijan on tehtävä päätös, mitä kaikkea hän litteroi. Litterointi on yleensä hidaskäyttötyövaihe ja tutkijan on tehtävä erilaisia valintoja jo tässä työskentelyvaiheessa. Tallenteiden hyvä puoli on, että niihin voidaan palata myöhemmin ja aina tarpeen niin vaatiessa.

Litteroinnissa voidaan erottaa eri tasoja sen mukaan, kuinka tarkasti litteroidaan. Tarkin litteroinnin taso huomioi puheen lisäksi eleet ja äänenpainot niihin liittyvine taukoineen. Monesti melko karkea litteroinnin taso on tutkimuksen kannalta riittävä. Tällöin merkitään muistiin lauseen ydin tiivistetyssä muodossaan, jolloin ei tuoda esille vastaajan koko ilmaisua. Sanatarkkaa ilmausta tutkija voi käyttää sellaisenaan sitaattina lopullisessa raportissaan. Litteroinnin haastavuutta lisää se seikka, että monesti ei voida tietää etukäteen, mitä tietoja tutkimusaineistosta lopulta halutaan. On syytä muistaa, että laadullisen analyysin tekeminen ja siihen kuuluva tiedonkeruu on syklinen prosessi, joka elää koko tutkimusprosessin ajan. Voi olla, että vasta tutkimusprosessin loppuvaiheessa on mahdollista sanoa, mistä osista tutkimusosa koostuu ja mitä osia tutkimukseen otetaan mukaan (Kananen 2008, 80.)

Kananen (2008, 80–81) jakaa litteroinnin kolmeen eri tasoon. Sanatarkka litterointi tarkoittaa tarkinta tasoa, jossa haastateltavan jokainen äännähdyksen kirjataan muistiin. Yleiskielinen litterointi tarkoittaa tekstin muuntamista kirjakiellelle, poistaen murre- ja puhekielen ilmaisut. Proposiotason litteroinnissa tutkija kirjaa vain sanoman tai havainnon ydinsisällön muistiin. Kananen tähdentää, että varsinaisia litterointitekniikoita on useita. Kuitenkin lopullisessa tutkimusraportissa tutkijan on syytä kertoa litteroinnin tarkkuustaso sekä tämän lisäksi myös haastateltavien esittely ja heistä käytetyt koodit.

Tutkija käytti tämän opinnäytetyön tutkimusaineiston purkamisessa ja analysoinnissa sanatarkan litteroinnin ja proposiotason litteroinnin yhdistelmää. Alkuvaiheessa tutkija kirjasi haastatteluaineiston sanatarkasti ylös, lukuun ottamatta äännähdyksiä, eleitä tai äänenpainoja. Tutkijan päämääränä haastattelutilanteessa ei ollut merkitä muistiin haastattelun tapoja tai haastattelukäyttäytymistä, vaan asiasisältöä. Tutkija piti alkuvaiheen sanatarkkaa litterointia

tärkeänä, jotta aineistosta saatiin mahdollisimman monipuolisesti ja luotettavasti kerättyä tietoa ja muodostettua kokonaiskuvaa tulkintaa varten sekä selvittää ilmausten ja lauseiden välisiä merkityssuhteita. Loppuvaiheessa tutkimusaineiston tarkemman analysoinnin, johtopäätösten ja kokonaisnäkemysten yhteydessä tutkija käytti proposiotason litterointia, eli ainoastaan sanoman tai havainnon ydinsisältö kirjattiin ylös. Loppuvaiheen proposiotason litteroinnin avulla, ennen analyysia, aineisto tuli selkeyttää ja tiivistää, jotta aineistosta oli mahdollista nostaa esille tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. Lopullisessa tutkimusraportissa tutkija käyttää sanatarkkoja sitaatteja havainnollistamaan ja tukemaan kustakin teema-alueesta tehtyjä tulkintoja. Sanatarkkaa litteroitua tutkimusaineistoa tutkijalle kertyi yhteensä 41 sivua. Proposiotason litteroitua tutkimusaineistoa tutkijalle kertyi yhteensä 61 sivua, sisältäen tutkimusmateriaalin ydinsisältöjen kuvaukset ja analysoinnin tukena esitettävät teemoittelu-
taulukot.

Haastatteluaineiston tallentamisessa ja raportoinnissa tutkija käyttää haastatelluista asiantuntijoista kirjaintunnisteita A-F. Haastateltavia asiantuntijoita on tässä tutkimuksessa yhteensä kuusi kappaletta. Eli asiantuntija A, asiantuntija B, asiantuntija C jne. Kirjainkoodien käyttöä tutkija perustelee ensinnäkin luvussa 11.3 käsitellyn haastateltavien anonymiteetin ja eettisten näkökohtien toteutumisten turvaamiseksi. Toiseksi kirjainkoodit ovat perustana ja tutkijan apuna tutkimusaineiston analysoinnin, koodauksen ja luokittelun yhteydessä.

Tutkittavista eli haastateltavista ei kerätty minkäänlaisia taustamuuttujatietoja, kuten esimerkiksi sukupuolta, ikää tai työssäoloaika Oikeusrekisterikeskuksen palveluksessa. Syy tähän liittyy ensinnäkin edellä kuvattuun vastaajien anonymiteetin säilyttämiseen. Toiseksi tutkija katsoo, että niin sanotuilla taustamuuttujilla ei olisi tässä tutkimustehtävässä ainakaan kovin merkittävää painoarvoa hyödynnettävyyden tai tutkimuksen luotettavuuden näkökulmista. Kaikki haastatellut erityisasiantuntijat, yhtä lukuun ottamatta, olivat työskennelleet tehtävissään ja ammattinimikkeidensä alla erityisasiantuntijoina ajallisesti yhtä kauan. Tämä aika oli kestänyt hieman yli 3 vuotta, viimeisimmän 9.3.2009 tapahtuneen organisaatiouudistuksen perustamisesta lähtien. Toki haastatelluiden työuran kestolla yleisesti Oikeusrekisterikeskuksessa oli eroavaisuuksia.

4.6 Tutkimuksen analyysimenetelmät

Tutkimuksen analyysi voi tarkoittaa tutkimusaineiston koodausta, indeksointia, lajittelua tai muunlaista tiedon muokkaamista. Toimenpiteiden tarkoituksena on järjestää tietoa uudelleen, jotta tietomassasta olisi mahdollista nähdä sen takana oleva arvoitus tai ilmiö ja tämän rakenne. Varsinainen analyysi seuraa vastaa näiden edellä mainittujen toimenpiteiden jälkeen (Kananen 2008, 88.)

Kananen (2008, 88) muistuttaa, kuinka laadulliseen tutkimukseen liittyvät aineistot ovat monesti niin laajoja, että niiden käsittely sellaisenaan on työlästä.

Litteroitu aineisto vaatii ennen analysointia työstämistä sellaiseen muotoon, joka mahdollistaa itse analyysin tekemisen. Aineistosta olisi kyettävä nostamaan esille tutkimuksen kannalta ne oleelliset asiat. Tutkijan tulisi luonnollisesti tietää tai aavistella oleelliset asiat, joita hän tutkimusaineistosta etsii. Toisaalta, jos tutkijalla on liiallisia ennako-odotuksia aineistosta, ohjaavat nämä odotukset helposti tulkintaa nimenomaan odotusten suuntaisesti.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 91–92) mukaan, kun laadullista aineistoa ryhtyy analysoimaan, olisi tutkijalla hyvä olla etukäteen tarkasti selvillä, mitä aineistosta etsii. He tähdentävät, että laadullisesta aineistosta löytää runsaasti kiinnostavia asioita, joka voi johtaa siihen, että itse pääasia saattaa hukkuu muiden kiinnostavien huomioiden joukkoon. Tuomen ja Sarajärven näkevät, että alla esitettävä tutkija Timo Laineen (2001) vuonna 2001 laatima runko laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisestä on edelleen toimiva:

1. Tee vahva päätös, mikä aineistossa kiinnostaa
2. Käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka liittyvät kiinnostukseen
3. Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta tutkimusaineistosta
4. Luokittele, teemoita tai tyypittele aineisto
5. Kirjoita yhteenveto

Tuomi ja Sarajärvi painottavat, kuinka edellä kuvattu analyysirunko paljastaa laadullisen analyysin merkittävimmät sudenkuopat. On huomioitava, että laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy paljon kiinnostavia asioita, joita tutkija ei ole ehkä ennakkoon osannut edes ajatella. Kaikkia näitä asioita voisi olla kiehtovaa tutkia ja raportoida juuri omassa tutkimuksessa. Tässä yhteydessä Tuomi ja Sarajärvi korostavat tutkimusaineiston rajaamisen tärkeyttä. Kaikkia mahdollisia asioita ei voida tutkia yhden tutkimuksen puitteissa vaan on valittava yksittäinen tarkkaan rajattu ilmiö, josta on kerrottava kaikki, mitä irti saa. Muu mielenkiintoinen aineisto tulee siirtää seuraaviin tutkimuksiin. Se, mistä juuri käsillä olevassa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, pitäisi ilmetä tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimusongelmasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.)

Tutkija pyrkii noudattelemaan tämän opinnäytetyön empiirisen osan muodostaman tutkimustehtävän toteutuksessa edellä kuvattua Timo Laineen esittämää runkoa laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisestä.

Haastattelujen puhtaaksikirjoittamisen tekstimuotoon eli litteroinnin jälkeen tutkijalla oli edessään tutkimusaineiston selkeyttäminen ja tiivistäminen. Tämä oli tärkeää, jotta aineistosta oli mahdollista löytää oleelliset ja tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimusongelmaan liittyvät merkitykselliset asiat. Kuten Kananen (2008, 89) asian ilmaisee, monimuotoiset ja runsaat tekstit kätkevät sisälleen paljastettavan salaisuuden. Tutkimusaineisto tulisi tiivistää ymmärrettävään ja käsiteltävään muotoon. Tuomen ja Sarajärven (2009, 93) mukaan luokittelu, teemoitus tai tyypittely käsitetään usein varsinaiseksi analyysiksi tekniikkana. He kuitenkin muistuttavat, että tämä kohta ei ole mahdollinen ilman kolmen edeltävän vaiheen toteutumista, viitaten edellä kuvat-

tuun Timo Laineen analyysirunkoon laadullisen tutkimuksen analyysin eteenemisestä. Lisäksi aineiston luokittelu, teemoitus tai tyypittely ei ole analyysin kannalta mielekäästä ilman raportoitua yhteenvetoa.

Luokittelua, josta jotkut käyttävät myös nimitystä koodaus, pidetään yksinkertaisimpana aineiston järjestämisen muotona. Oikeastaan sitä pidetään kvantitatiivisena analyysinä, johon on sidoksissa tutkimuksen sisällön teemat. Yksinkertaisimmillaan luokittelua käytettäessä, tutkimusaineistosta määritellään luokkia ja lasketaan, kuinka monta kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa. Luokiteltu aineisto esitetään ja havainnollistetaan tutkimuksessa usein taulukkona (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Teemoittelu voidaan nähdä pitkälti luokittelun kaltaisena aineiston järjestämisen muotona. Teemoittelussa kuitenkin painottuvat ne seikat, mitä kustakin teemasta on sanottu. Lukumäärillä voi olla tai ei ole teemoittelussa merkitystä, mikä taas riippuu laadullisen tutkimuksen perinteestä. Kokonaisvaltaisesti teemoittelussa on kysymys laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. Tämä antaa tutkijalle mahdollisuuden vertailuun tiettyjen teemojen esiintymisestä aineistossa. Ideana on etsiä aineistosta määrättyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Mikäli aineiston keruu on tapahtunut teemahaastattelulla, aineiston pilkkominen pitäisi olla suhteellisen vaivatonta, koska haastattelussa esiintyvät teemat muodostavat jo itsessään jäsenyyksen aineistoon. Teemoittelu onkin muun muassa teemahaastatteluaineiston eräs analyysitapa ja – vaihtoehto. Tutkijan on kuitenkin syytä muistaa, että vaikka teemahaastattelussa haastattelut toteutetaan teemoittain, aineistosta voi nousta esiin tutkimuksen kannalta aivan uusiakin teemoja (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93; Kananen 2008, 91.)

Tyypittelyä voidaan pitää menetelmänä, jossa aineisto ryhmitetään tietyiksi tyypeiksi. Tiettyjen teemojen sisältä voidaan etsiä näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia, jonka jälkeen muodostetaan näistä yhteisistä näkemyksistä eräänlainen yleistys, toisin sanoen tyyppiesimerkki. Eli tyypittelyn ideana tiivistetään joukko tiettyä teemaa koskevia näkemyksiä yleistykseksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Jorma Kananen (2008, 89) korostaa, että järjestetään tutkimusaineisto sitten edellä mainituilla tavoilla tai jollain muulla menetelmällä, tutkijan on syytä pitää mielessä, että aineiston tiivistämisellä, pilkkomisella, ryhmittelyllä tai luokittelulla ei saisi vähentää aineiston tiedon laadullista sisältöä. Luokittelu, teemoittelu tai tyypittely ei ole vielä varsinainen analyysi, vaan välivaihe, joka mahdollistaa analyysin tekemisen. Yleistä tutkimusaineiston järjestämismetodia ei ole olemassa, sillä se riippuu jokaisesta tutkijasta itsestään. Tutkimusaineiston järjestämistapa on jokaisen tutkijan oma luomus. Se menetelmä, jonka tutkija valitsee, on eräänlainen kehikko, joka yhdistetään aineistoon ja joka auttaa tutkijaa näkemään aineiston sisälle. On olemassa erilaisia menetelmiä, jotka kukin synnyttävät omanlaisensa kehikon. Tutkimusaineiston järjestämisen, esimerkiksi luokittelun taso vaikuttaa analyysiin. Liian yleisluon-

teinen luokittelu kadottaa osan tiedoista, kun taas liian yksityiskohtainen luokittelu tuottaa rakenteen, jota voi olla hankalaa tulkita.

Tähän opinnäytetyöhön liittyvän laadullisen tutkimuksen aineiston järjestämissuotona käytettiin pääosin teemoittelua. Teemoittelu suoritettiin Wordtekstinkäsittelyohjelmalla. Teemoittelun avulla tutkija kokosi muistiin kunkin teeman alle haastatteluista teemaan liittyvät kohdat ja niiden ydinsisällön eli tiivistelmät haastateltavien sanomista, havainnoista tai mielipiteistä. Myöhemmän analysoinnin tueksi ja havainnollistamisen helpottamiseksi tiettyä teemaa koskevat näkemykset järjestettiin erillisiin teemoittelutaulukoihin, jotka myös esitetään tutkimusraportissa. Tämän lisäksi tutkimusraportissa esitellään teemojen yhteydessä näytepaloina aitoja haastateltavien tekstisitaatteja. Tutkija piti teemoittelua luonnollisena valintana tutkimusaineiston järjestämisessä, koska aineiston kerääminen oli tapahtunut teemahaastatteluilla ja haastattelun teemat muodostivat jo valmiiksi jäsennyksen aineistoon. Tämä helpotti tutkijaa aineiston käsittelyssä.

Tarkasteltaessa käsillä olevan tutkimusaineiston järjestämistapoja, voidaan siinä nähdä vaikutteita jossain määrin myös luokittelusta ja tyypittelystä. Tutkija yhdisti tietoja siten, että samaa tarkoittavat asiat yhdistettiin samaan luokkaan ja samoin sellaiset asiat, joilla on yhteinen elementti tai tekijä. Tietty luokka sulautettiin edelleen tietyn teeman alle. Tutkija voi myös tiettyjen teemojen sisältä etsiä näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia, jonka jälkeen voitiin muodostaa näistä yhteisistä näkemyksistä eräänlainen yleistys, toisin sanoen tyyppiesimerkki. Tutkija kuitenkin tähdentää, että tämän tutkimustehtävän tarkoituksena ei ole pelkästään etsiä yleistyksiä tai tyyppiesimerkkejä. Tutkija halusi, että haastateltavien jokaisen yksittäisen mielipiteen tai havainnon oli mahdollista tulla huomioduksi, analysoitavaksi ja tutkimusraporttiin kirjatuksi, sikäli kun sillä oli tutkijan mielestä merkitystä tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen tavoitteisiin nähden.

Aineiston teemoittelun yhteydessä tutkijan on viimeistään päätettävä, hakeeko aineistosta samanlaisuutta vai erilaisuutta. Aineistosta voidaan lisäksi hakea esimerkiksi toiminnan logiikkaa, tyypillistä kertomusta tai kirjoittaa kaikista vastauksista yksi tyypillinen kertomus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Tässä tutkimustehtävässä tutkija hakee aineistosta selityksiä ilmiölle eli vastauksia opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen tavoitteisiin nähden. Opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena on kuvata asiantuntijatyön merkitystä Oikeusrekisterikeskuksen toiminnan kannalta nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi pyritään hahmottamaan, millä keinoin asiantuntijuutta voidaan vahvistaa ja laajentaa Oikeusrekisterikeskuksessa, viraston erityisasiantuntijoiden näkökulmasta.

4.7 Sisällönanalyysi laadullisen aineiston analyysimenetelmänä

Tuomen ja Sarajärven (2009, 91) mukaan sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan hyödyntää kaikissa laadullisen tutkimuksen perin-

teissä. Sisällönanalyysia voidaan käyttää paitsi yksittäisenä analyysimetodina niin myös väljänä teoreettisena kehyksenä. Tämä teoreettinen kehys on mahdollista liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sisällönanalyysin avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta ja voidaankin esittää, että useimmat eri nimillä kulkevat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät pohjautuvat periaatteessa jollain tavalla sisällönanalyysiin. Näin voi tulkita ainakin kaikissa niissä tapauksissa, joissa sisällönanalyysilla tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena kehyksenä. Näin ollen sisällönanalyysia ei voida pitää vain laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmänä vaan sitä voidaan käyttää menetelmänä myös määrällisissä tutkimuksissa.

Tässä tutkimustehtävässä tutkija käyttää laadullisen aineiston analyysimenetelmänä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysia ei käytetä yksittäisenä metodina vaan väljänä teoreettisena kehyksenä aineiston analyysin tukena.

4.8 Sisällönanalyysin eri muodot ja vaihtoehdot

Tarkasteltaessa laadullista analyysia, keskustellaan yleensä joko induktiivisesta tai deduktiivisesta lähestymistavasta. Induktiivisella tulkinnalla tarkoitetaan päättelyn logiikkaa, joka etenee yksittäisestä yleiseen. Deduktiivisessa tulkinnassa päättely etenee yleisestä yksittäiseen. Edellä mainittujen perinteisesti määriteltyjen lähestymistapojen lisäksi on esitetty kolmatta tieteellisen päättelyn logiikkaa. Tämän logiikan mukaan teorianmuodostuksessa on teoreettisia kytkentöjä, mutta tästä huolimatta se ei suoraan pohjaudu teoriaan. Tällaista lähestymistapaa nimitetään abduktiiviseksi analyysiksi. Abduktiivisessa analyysissa teoria toimii analyysin etenemisen apuna ja aikaisempi tieto ohjailee analyysia valikoivasti (Tuomi & Sarajarvi 2009, 95.)

Eskola (2001, 133–157) jaottelee laadullisen analyysin muodot aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teoriasidonnaiseen analyysiin. Tämänkaltaisessa jaottelussa voidaan ottaa analyysin tekoa ohjaavat tekijät paremmin huomioon verrattuna jaotteluun induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin. Eskolan esittämässä jaottelussa painottuu teorian tai teoreettisen merkitys laadullisessa tutkimuksessa.

Aineistolähtöisessä analyysissa edetään yksittäisestä yleiseen eli teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Avainajatus aineistolähtöisessä analyysissä on, että analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja. Aikaisemmilla teorioilla ja tiedoilla tutkittavasta ilmiöstä ei pitäisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa, koska analyysin oletetaan olevan aineistolähtöistä. Teoria, joka yhdistyy tutkimuksessa analyysiin ja sen lopputulokseen, koskee ainoastaan analyysin toteuttamista. Aineistolähtöinen tutkimus on hyvin hankalaa toteuttaa jo sen takia, että ajatus havaintojen teoriasidonnaisuudesta on yleisesti hyväksytty periaate. Ajatellaan, että ei ole olemassa objektiivisiä, omalaatuisia havaintoja sinällään, vaan esimerkiksi jo käytetyt

käsitteet, tutkimusasetelma ja metodit ovat tutkijan itsensä asettamia ja vaikuttavat aina tuloksiin. Voidaan esittää kysymys, onko tutkijan mahdollista kontrolloida, että analyysi tapahtuu aineiston tiedonantajien ehdoilla eikä tutkijan ennakkoluulojen perusteella (Eskola 2001; Kananen 2008, 90–91; Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–96)?

Teoriaohjaavan analyysin kautta voidaan yrittää ratkaista edellä mainitun aineistolähtöisen analyysin toteuttamiseen liittyviä ongelmia. Teoriaohjaavassa analyysissä ilmenee teoreettisia kytkentöjä, mutta nämä eivät perustu suoraan teoriaan tai teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä. Teoriaohjaavaa analyysia voidaan pitää eräänlaisena aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin sekoituksena tai välimuotona. Analyysi käynnistyy ja analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta teoriaa käytetään apuna analyysissä. Kokonaisuudessaan analyysistä on havaittavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta sen merkitys ei ole varsinaisesti teoriaa testaava, vaan ennemminkin uusia ajatuspolkuja aukova. Tarkasteltaessa teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikkaa, on useimmiten kyse abduktiivisesta päättelystä. Tutkija prosessoi ajatuksissaan vuoronperään niin aineistolähtöisyyttä kuin myös valmiita teoreettisia malleja. Tutkijan tarkoituksena on yhdistellä näitä toisiinsa pakolla, puolipakolla ja välillä luovastikin. Yhdistelyn lopputuloksena voi ehkä syntyä jotain aivan uuttakin (Eskola 2001; Kananen 2008, 91; Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97.)

Teorialähtöinen analyysi käynnistyy yleisestä ja päättyy yksittäiseen. Se perustuu johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin julkilausumaan ajatteluun. Tutkimuksessa havainnollistetaan tämä malli ja sen mukaan luokitellaan muun muassa tutkimuksessa kiinnostavat käsitteet. Eli tutkittava ilmiö määritellään jonkin jo tunnetun mukaisesti ja aineiston analyysia ohjaa valmis jo tunnetun tiedon perusteella luotu kehys. Teorialähtöisen analyysin taustalla on monesti aikaisemman tiedon testaaminen uudessa tutkimuskontekstissa (Kananen 2008, 91; Tuomi & Sarajärvi 2009, 97.)

Käsillä olevassa opinnäytetyössä tutkija käyttää laadullisen tutkimusaineiston analyysimenetelmänä sisällönanalyysia, jonka muodoksi tutkija valitsee *teoriaohjaavan lähestymistavan*. Pelkästään teorialähtöinen analyysi ei ole tässä tutkimustehtävässä mahdollinen, koska tutkija haluaa suhtautua avoimesti analyysia tehdessään aineistosta nouseville havainnoille ja näkemyksille. Teoriatieto ohjaa kyllä analyysia, mutta tutkija suhtautuu analyysissä avoimesti myös aineistosta nouseville asioille. Toisin sanoen teoria toimii tutkijan apuna analyysin etenemisessä. Analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta sen merkitys ei ole teoriaa testaava vaan pikemminkin uusia ajatusuria muodostava. Aineistolähtöinen analyysi ei taas sellaisenaan tule tässä tutkimustehtävässä kyseeseen, koska tutkija käyttää analyysissaan teoriasta poimittuja käsitteitä. Tämän lisäksi tutkimusasetelma sekä menetelmät ovat teoreettisesta viitekehyksestä johdettuja ja näin ollen vaikuttavat väistämättä tutkimustuloksiin. Lisäksi osa teemahaastattelulomakkeen (Liite 2) kysymyksistä on johdettu opinnäytetyön teoreettisesta viitekehyksestä.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Teemahaastattelun aihe 1. Asiantuntijuuden ja asiantuntijatyön määrittely

Kysymys nro 1. Mitä asiantuntijuus mielestäsi on ja mistä se muodostuu oman työsi kannalta? Asiantuntijuuden määrite sinun näkemyksesi mukaan?

Taulukko 2. Vastaukset kysymykseen nro 1.

Omien töiden ja asioiden paras tuntija ja osaaja tässä virastossa. Oman toimialaan kuuluvien prosessien vastuhenkilö (5)	Substanssiosaaminen tulee olla vahvaa (5)	Vaikeammat/vaativammat tehtävät, jotka vaativat pohdintaa ja selvittelyä, kuuluvat asiantuntijan vastuulle (4)	Nykyisten menetelytapojen kyseenalaistaminen ja mahdollisesti parempien uusien käytäntöjen etsiminen ja työn ja työtapojen kehittäminen (4)
Kyky suunnitella ja ennakoita tulevia muutoksia, nähdä tulevaisuuteen (4)	Kokemukseen perustuvaa osaamista vaaditaan. Asiantuntijuuteen kasvetaan oppimalla (2)	Tietoon tulevien asioiden ja ongelmien eteenpäinvieminen. Tiedon välittäminen. Kyky ja ymmärrys välittää tietoa ymmärrettävästi (2)	Kokonaisuuksien hallinta (2).
Tiedollinen osaaminen ja tietoperusta pitää olla kunnossa (1)	Tiedon etsiminen (1)	Erlaisissa kehittämistehtävissä ja -projekteissa mukanaolo ja vaikuttaminen (1)	Asiantuntija on vastuhenkilö asiakaspalveluun liittyen ja asiakaspalvelun koordinointi (1)
Yhteistyö ja vastuhenkilönä toimiminen ulkoisten sidosryhmien kanssa (1)	Työssä tukeminen (1)	Asiantuntija on vastuussa työhön perehdyttämisen koordinoinnista ja töiden yleisestä järjestelystä (1)	

Yllä olevassa taulukossa on kuvattu Oikeusrekisterikeskuksen erityisasiantuntijoiden sanomat teemahaastattelun kysymykseen nro 1. Vastaukset on loke-roitu ja eritelty omiin soluihinsa vastausten sisällön tai teeman mukaan. Esimerkiksi solu, jossa mainitaan lause, ”substanssiosaaminen tulee olla vahvaa”, kuvaa erityisasiantuntijoiden näkemyksiä siitä, mitä asiantuntijuus heidän mielestään on ja mistä se muodostuu nimenomaan heidän työnsä kannalta. Suluissa oleva numero vastausten perässä tarkoittaa, kuinka monen erityisasiantuntijan vastauksista kyseinen teema tai sisältö löytyy. Solu, jossa mainitaan lause, ”substanssiosaaminen tulee olla vahvaa”, mainitaan lukumääräisesti viiden asiantuntijan vastauksista. Kun haastateltavia on yhteensä kuusi kappaletta, niin yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta, muut viisi erityisasiantuntijaa mainitsee substanssiosaamisen merkittäväksi tekijäksi asiantuntijuiden ja asiantuntijatyön määrittelyssä.

Alla on havainnollistettu näytepaloina aitoja haastateltavien vastauksia tekstisitaatein kysymykseen numero 1. Ne on kursivoitu ja merkitty lainausmerkein. Jäljempänä teemahaastattelun muiden kysymysten vastaukset on taulukoitu ja esitetty samalla tavalla, edellä kuvatunkaltaisesti. Toiston välttämiseksi tekstisitaatein esitetyjä haastateltavien vastauksia ei ole merkitty enää erikseen teemoittelutaulukoiden soluihin.

”Asiantuntijan pitää olla ihminen, joka tuntee omat tehtävänsä ja vastuualueensa joka kantilta. Tulee olla oman tehtäväalueensa hallitsija, joka pystyy vastaamaan sen aihealueen erityiskysymyksiin”. (Asiantuntija D)

”Asiantuntija on oman toimialaan kuuluvien prosessien vastuuhenkilö”. (Asiantuntija E)

”Asiantuntijan pitäisi olla omien töiden ja asioiden paras tuntija tässä virastossa” (Asiantuntija A)

”Substanssiosaaminen pitäisi olla hallussa eli lainsäädäntö, säädökset ja niiden soveltaminen” (Asiantuntija A)

”Asiantuntija on omalla vastuualueellaan se henkilö, johon sen yksikön esimies voi tukeutua asiantuntijuutta vaativissa kysymyksissä. Esimies voi käyttää hyväkseen asiantuntijan mielipiteitä ja kokemusta, tehdessään päätöksiä eri asioissa”. (Asiantuntija D)

”Vaativimmat tehtävät, jotka vaativat pohdintaa ja selvittelyä, kuuluvat asiantuntijan vastuulle”. (Asiantuntija E)

”Tuoda esiin haasteisiin vastaavia vaihtoehtoja ja olla kehittäjänä”. (Asiantuntija C)

”Asiantuntijalla pitäisi olla kyky omaksua uusia asioita, ennakoida muutoksia ja kehittää olemassa olevaa järjestelmää ja/tai työtapoja”. (Asiantuntija F)

”Kokonaisuuksien hallinta, eli missä mennään nyt, miten tähän on tultu ja mihin ollaan menossa”? (Asiantuntija B)

”Asiantuntijuus on kykyä suunnitella, kyky nähdä tulevaisuuteen, kyky kehittää asioita”. (Asiantuntija C)

Kysymys nro 2. Asiantuntijuuteen liittyvä rajattu ja laaja osaaminen

- Mistä Ork:n erityisasiantuntijan osaaminen muodostuu? Tulisiko osaamisen painottua mielestäsi enemmän erikoistumiseen, ”oman tehtäväalueen” asiantuntijuuteen vai laajaan osaamiseen monelta eri osaamisalueelta? Yleisosaaja/asiantuntija monella eri osaamisalueella vs. oman tehtäväalueensa syväosaaja/-asiantuntija?

Taulukko 3. Vastaukset kysymykseen nro 2.

Substanssiosaaminen tulee olla erityisen vahva (ml. lainsäädäntö). (6)	Henkiset taidot, kuten oma motivaatio (2), motivoitukyky, ihmistuntemus, neutraalius, henkinen vahvuus ja määrätietoisuus, paineensietokyky, kommunikointikyky, tunneäly ja tilannetaju täytyy olla asiantuntijalla kunnossa. (6)	Olen ehdottomasti tai enemmän sitä mieltä, että osaamisen pitäisi painottua ns. yleisosaamiseen eri tehtävä-/vastuualueilta (3)	Olen ehdottomasti tai enemmän sitä mieltä, että osaamisen pitäisi painottua erikoistumiseen, eli jonkin tehtävä-/vastuualueen syväosaamiseen (2)
Osaamisen tulisi painottua jollain tavalla molempiin, sekä syväosaamiseen että myös yleisosaamiseen (1)	ORK:ssa kaikki työtehtävät liittyvät enemmän tai vähemmän erilaisten tietojärjestelmien kanssa työskentelyyn. Mielestäni se osaaminen on nimenomaan näiden omien järjestelmien tai rekisterien hallitsemista (2)	Olisi hyvä, jos asiantuntija pystyisi ja osasi käyttää työssään sitä hiljaista tietoa, joka on muodostunut organisaatiossa vuosikymmenten saatossa. Eli se tieto, miten tähän nykyiseen tilanteeseen on oikein tultu, olisi hyvä olla olemassa (2)	ORK:n organisaatiossa on jo tiimijaot (organisaatorakenne) tehty niin, että tehtävälueet eri tietojärjestelmien tuntemuksesta ja hallitsemisesta on jo jaettu niiden yksikköjakojen mukaan. Esim. rekisteriasiantuntijat tuntevat oman, täytäntöönpanoasiantuntijat oman ja järjestelmäasiantuntijat oman tehtävälueensa (2)
Osaaminen tietenkin muodostuu aina henkilön koulutuksesta, koska sehän on kaiken pohja (1)	Meidän työ vaatii sen työn kautta oppimista ja osaamista. Se on se pohja sille asiantuntijuudelle, että pystyy noukkimaan vuosien varrelta sieltä täältä hankkimiaan tiedon murusia ja käyttämään niitä hyväkseen tässä nykyisessä tehtävässä ja osaamisessa (1)	Järjestelmien kehittäminen on sellainen osa-alue käytännön työn tekemisessä, joka on mielestäni avainasemassa osaamisen kannalta (1)	Kaikki käsikirjat, kaikki ohjeet ja kaikki, mitä meidän talossa on tehty, niin nehan on tehty itse. Ei ole ollut mitään kursseja, jossa kurssitettaisiin tai kouluja, jossa koulutettaisiin meidät tähän tehtävään (1)

”Jos ajatellaan substanssiosaamisen kannalta, niin asiantuntijan pitää tuntea ja osata tehdä se työ, josta on vastuussa. Muuten ei voi olla erityisasiantuntija. Substanssiosaamisen tulee olla erityisen vahva”. (Asiantuntija B)

”Asiantuntijan tulisi osata ja hallita se oma tehtäväalue, mikä hänelle on tehtävänkuvassa merkitty. Nämä asiat tulisi osata mahdollisimman tyhjentävästi”. (Asiantuntija D)

”Ork:n erityisasiantuntijan osaaminen muodostuu työssä tarvittavan lainsäädännön osaamisesta ja soveltamisesta, mikä on taustalla”. (Asiantuntija A)

”Tarvitaan paljon henkisiä taitoja, jotta pystyisi jotenkin virittämään ne työ-kaverit siihen oikeaan fiilikseen. Ja kannustaa ryhmää oman työnsä merkityksen ymmärtämiseen. Ja saada esille ne jokaisen vahvuudet”. (Asiantuntija F)

”Asiantuntijan osaaminen meillä vaatii myös tietynlaista kykyä erottaa ne asiat, mitkä pitää kertoa eteenpäin ja mitkä sellaisia, mistä nyt ei omalle ryhmälle ole välttämättä mitään hyötyä. Eli kommunikointitaitoja, tunneälyä ja

tilannetajua”. (Asiantuntija E)

”Jos ajatellaan asiantuntijalta vaadittavia henkisiä ominaisuuksia, niin täytyisi osata lukea ihmisiä, toimia neutraalisti ja yleisluonteisesti, olla neutraali ihminen. Mutta samalla asiantuntijan täytyisi kyetä olemaan myös vahva ihminen, jotta pystyy viemään määrätyt asiat läpi ja valmiiksi”. (Asiantuntija B)

”Minulle sopii aika hyvin tämä nykyinen malli. Tykkään olla tällainen yleisosaaja. Se pääpaino on tietenkin siinä omassa tehtävänkuvassa, mutta koska tehtävänkuvassani on paljon muutakin kuin se, niin se vaatii laajempaakin osaamista” (Asiantuntija E)

”Ork:n työt hyppivät usein niin kuin laidan yli. Eli pitää tietää, mistä se asia tai tehtävä tulee. Mitä sille on tapahtunut, ennen kuin se asia on tullut omalle saralle. Ja mihin se jatkuu, koska monet asiat ja työtehtävät nivoutuvat keskenään”. (Asiantuntija F)

”Eli toki sen oman tehtäväalueen hallitseminen on tärkeää, mutta kyllä sitten pitäisi nähdä myös rajojen ulkopuolellekin ja tunnistaa muutkin järjestelmät, jotka liittyvät siihen omaan, ehkä pääjärjestelmän käyttämiseen. Juuri asiantuntijan pitäisi kyllä nähdä nämä yhteydet”. (Asiantuntija F)

”Olen ehdottomasti sitä mieltä, että osaamisen pitäisi painottua erikoistumiseen. Järjestelmiä on paljon ja niitä kaikkia on vaikea hallita. Joten vaatisi ehdottomasti sitä, että on joku tietty henkilö, joka osaa ne tietyt ohjelmat tai järjestelmät erittäin hyvin. Muuten voi tulla eteen tilanteita, joissa kukaan ei kunnolla hallitse oikein mitään. En ole nk. yleisosaajan kannalla” (Asiantuntija C)

”Mielestäni keneltäkään ei voida vaatia, että osaisi kaiken. Mielestäni on parempi, että asiantuntijalla on rajatut työtehtävät, joista hän on vastuussa. On riskitekijä, jos osaaminen pirstaloituu ympäriinsä ja tulisi olla ns. yleisosaaja. Virastossamme on todella paljon erilaisia osa-alueita ja tehtäviä, mitä yleisosaajan tulisi hallita. Eri työntekijät ovat oman osa-alueensa osaajia ja asiantuntijoita ja siitä kokonaisuudesta muodostuu se onnistuva organisaatio”. (Asiantuntija D)

”Osaamisen tulisi painottua jollain tavalla molempiin, sekä syväosaamiseen että myös yleisosaamiseen. Yksiselitteistä vastausta ei voi antaa. Molemmissa on hyvät ja huonot puolensa. Oman yksikön kannalta olisi tietyn oman osa-alueen syväosaaminen ehkä parempi. Kun taas itseni kannalta henkilökohtaisesti olisi useamman eri osa-alueen tietotaito ehkä tärkeämpää”. (Asiantuntija B)

Kysymys nro 3. Erityisasiantuntijoiden nykyinen toimenkuva Oikeusrekisterikeskuksessa. Mitä mieltä olet tehtäväkokonaisuuksista ja roolista viraston sisällä? Mitä positiivisia ja/tai negatiivisia ajatuksia herää?

Taulukko 4. Vastaukset kysymykseen nro 3.

<p>Asiantuntijoiden rooli ja tehtäväkuva ei ole selkeä nykyisellään (5). ”Ork:ssa ei ehkä ole oivallettu sitä, että tässä nykyisessä organisaatiossa piti jokaisen olla se oman työnsä asiantuntija”.</p>	<p>Tehtäväkokonaisuudet tunnuttavat laajenevan asiantuntijoiden osalta koko ajan (5). ”Välillä tuntuu, se että minulla muutamia tehtäväkokonaisuuksia, joita joudun opettelemaan alusta saakka. Ja tuntuu ainakin vielä tässä vaiheessa, että ne ovat vielä liian laajoja”.</p>	<p>Asiantuntijoilla ei tule olla virastossamme esimiesroolia (6). ”Asiantuntijoilla ei tule missään tapauksessa olla virastossamme esimiesroolia. Ehdottomasti niin”.</p>	<p>Tehtäväkokonaisuudet ovat mielestäni pääosin järkevasti ja tarkoitukseenmukaisesti osoitettu (2).”Mielestäni nyt meillä on niin, että asiantuntija on kyllä innostunut, käsittelee sen oman roolinsa ja haluaa kehittää ja tutkia sitä tehtävänsä”.</p>
<p>”Joillakin saattaa olla vääränlainen käsitys siitä, että asiantuntijoilla olisi virastossamme jokin esimiesroolikin olemassa” (3). ”Olen kuullut muilta, että sellaista valtaistelua on täällä käyty, että on ollut epäselvää joskus, mikä asiantuntijan todellinen rooli oikein on. Ja mitä se saa tehdä ja mitä ei saa tehdä”.</p>	<p>”Ehkä viraston henkilöstö ei ole kaikilta osin tietoinen asiantuntijoiden tehtäväkuvista, mutta heillä on kuitenkin tiettyjä odotuksia asiantuntijoita kohtaan” (2).”Työtyytyväisyyskyselyjen vastauksissa oli mm. sellainen kohta, että asiantuntijat ovat ottaneet valtaa esimiehiltä. Ja olen aika monelta kysynyt, että mitä se tarkoittaa? Ja oikeastaan en ole saanut siihen vastausta”.</p>	<p>”Tehtäväkuva/rooli ei ole ollut meillä kovin pitkään, joten sinänsä tämä on aika uusi rooli Ork:ssa. Lähtötilanteessa tarkoitushan oli, että tehtäväkuvaa ja roolia organisaatiossa muokattiin ajan kuluessa ja tarpeen mukaan siten, että se tulisi toimivaksi. En tiedä, onko siinä onnistuttu” (1)</p>	<p>”Jos se asiantuntijuus jakaantuu vain harvoille henkilöille, niin se aiheuttaa haavoittuvuutta. Jos henkilöitä on esim. pitkällä sairauslomalla tai muuten pitkään pois, niin se on yksi riskitekijä. Tämä asia on viraston johdonkin tiedossa ja se on Ork:n riskikarttaankin kirjattu asia. Että siinä olisi sellainen korjattava asia. En tiedä sitten, miten. Jokaisella pitäisi kuitenkin olla pätevä sijainen” (1)</p>
<p>”Ehkä nimike-asiantuntija johtaa hieman harhaan, koska jokainenhan on oman asiansa asiantuntija. Ehkä nimike-asiantuntija pitäisi olla jokin muu” (1)</p>	<p>”Positiivisena asiana näen, että asiantuntijan työssä on mahdollisuus kehittää ehkä tämän viraston toimintatapojakin, ja tulee kuulluksi, jos on jotain, jota omasta mielestään voisi tehdä toisellakin tavalla” (1)</p>		

”Mielestäni asiantuntijoiden pitäisi enimmäkseen keskittyä asiantuntijan tehtäviin niin, ettei aika ja työpanos kulu ryhmän perustehtävien tekemiseen. Tästä on mun mielestä aika paljonkin epäselvyyttä asiantuntijoiden ja esimiesten kesken. Ei varmaan koskaan ollut asiantuntijaorganisaation perustamisen tarkoituksena se, että asiantuntija tekee tiimin perustehtävien lisäksi kaikki asiantuntijalle kuuluvat koordinoititehtävät. Ja että asiantuntijuus tarkoittaa käytännössä vaan lisää työtä. Siinä menee tärkeä resurssi pahimassa tapauksessa täysin hukkaan. En sitten tiedä, johtuuko viraston johdosta, esimiehestä, asiantuntijasta, vai vaan pahasta työtilanteesta, että joissakin yksiköissä asiantuntijuuden tarkoitus on kokonaan tai ainakin osittain

hämärtynyt. Roolit täytyisi yhtenäistää ainakin niin, että ne olisivat asiantuntijoilla samalla tavalla jokaisella” (Asiantuntija D)

”On vähän sellainen olo, että rooli asiantuntijana ei ole oikein toteutunut. Eli se, mikä on se oma tehtävänkuva, niin siihen ei jää riittävästi aikaa. Siihen keskittymiseen”. Työajasta menee ihan liikaa kaikenlaiseen säätämiseen, esim. päivystysten järjestelemiseen. Se ei ole pelkästään se, että tekee päivystyslistat, vaan heti kun tulee jotain poissaoloja, niin joutuu säätämään niitä. Asiantuntijat ovat pitkälti niin kuin entisessä organisaatiossa oli tiiminvetäjät. Välillä tuntuu, että kaikkien muiden asiat menevät ohi sen oman tehtävänkuvan, vaikka olisi mikä asia kesken. Itse asiantuntijatyöhön jää liian vähän aikaa”. (Asiantuntija E)

”Mielestäni tällä hetkellä esim. rekisteriasiantuntijoiden ja täytäntöönpano-asiantuntijoiden toimenkuva on enimmäkseen tällainen työnjohdollinen. Mielestäni hieman ongelmallinen rooli. Eli asiantuntijan pitäisi näissä ryhmissä vastata siitä, että työt tulee tehtyä, mutta kuitenkin ei olla vastuussa resursseista, ei olla esimiesasemassa. Siinä mielessä toimenkuva on mielestäni erittäin ongelmallinen. Pitäisi niin kuin määrätä ihmisiä tekemään töitä. Tämä ei mielestäni ole ihan asiantuntijan asiantuntija – tehtävä. Liikaa painottuu tähän työnjohdolliseen rooliin”. (Asiantuntija C)

”Onhan se sinänsä ihan ok, jos niitä tehtäviä tulee muualtakin, kuin omalta vastuualueeltaan. Tietysti jossain tulee sitten se raja vastaan, että mihin kaikkien pystyy sekaantumaan ja ehtii tehdä”. (Asiantuntija A)

”Kehittämistehtäviä on tullut viime aikoina todella paljon ja sitten ei aina reagoida tähän resurssikysymykseen tarpeeksi nopeasti. Annetaan vaan lisää tehtäviä ja pitäisi kaikki tehdä siinä oman työn ohessa. Niin, se ei ihan näin toimi”. (Asiantuntija C)

”Oma tehtäväni omalta kannaltani toimenkuva on hyvä kokonaisuus” (Asiantuntija D)

”Omien tehtävien kannalta tehtävänkuva on ihan OK. Vaihtelua tässä tehtävässä ainakin on. Tehtäväkokonaisuudet ovat mielestäni pääosin järkevästi ja tarkoituksenmukaisesti osoitettu (Asiantuntija A)

”Mielestäni erityisasiantuntijoilla ei tule olla esimiesroolia Oikeusrekisterikeskuksessa. Pomottaminen kuuluu jollekin muulle kuin asiantuntijalle. On ihan hyvä, että johtaja päättää viimekädessä asiat. Asiantuntijoilla on riittävästi omaa päätäntävaltaa ja osa esimiesten entisistä tehtävistä on siirrettykin asiantuntijoille”. (Asiantuntija A)

”Itse en haluaisi missään nimessä minkäänlaista esimiesroolia, että kyllä mieluummin ehkä kehittäisin sitä ryhmää jotenkin sellaiseksi yhteistyökykyisemmäksi”. (Asiantuntija F)

”Ork:n asiantuntijoilla ei välttämättä tulisi olla esimiesroolia. Sitten sen teh-

tävänkuvan pitäisi olla erilainen, mikäli esimiesrooli olisi. Selkeästi nyt ei ole annettu sitä esimiestehtävää. Se ei kuulu mielestäni minulle.” (Asiantuntija C)

”Joillakin saattaa olla vääränlainen käsitys siitä, että asiantuntijoilla olisi jokin esimiesroolikin olemassa. Että meillä olisi esim. mahdollisuus vaikuttaa johonkin henkilöstön valintatilanteissa. Että asiantuntija muka olisi jotenkin mukana tai asiantuntijalta kyseltäisiin jotain mielipidettä, että kuka valitaan johonkin ryhmään”. (Asiantuntija E)

”Toisaalta osa on nähnyt asemani ja tehtäväni olla siinä asiantuntijoiden ja esimiesten välissä, vaikka kukaan ei ole niin sanonut. En ole itse kuitenkaan kokenut olevani jollain tavalla siinä asiantuntijoiden ja esimiesten välissä”. (Asiantuntija A)

Teemahaastattelun aihe 2. Asiantuntijatyön merkitys Ork:n toiminnan kannalta

Kysymys nro 4. Erityisasiantuntijoiden tehtäväalueen ja roolin näkökulmasta, mikä on mielestäsi asiantuntijatyön merkitys Oikeusrekisterikeskuksen toiminnan kannalta tällä hetkellä?

Taulukko 5. Vastaukset kysymykseen nro 4.

<p>Erityisasiantuntijan substanssiosaamisella on korostunut merkitys (6).</p>	<p>Erityisasiantuntija on merkittävässä roolissa organisaation sisällä (6). <i>”Kyllähän siinä on merkitystä tällaisen yleisen järjestäytymisen kannalta, että miten se työ sitten yleensä sujuu. Se käytännön työ. Esimerkiksi asiakaspalvelun järjestäminen ja vuorolistojen teko”.</i> <i>”Talon sisällä asiantuntija koordinoi sellaista ryhmien välistä keskustelua”.</i> <i>”Jos ajatellaan merkitystä organisaation sisällä, niin ihmiset tietävät, missä yksikössä mikäkin asia hoidetaan ja kuka on vastuussa siitä”. Jos kysyn jotain asiaa, niin kysyn sen yksikön asiantuntijalta, mihin se asia kuuluu”.</i>Asiantuntijan ja asiantuntijatyön merkitys tässä asiantuntijaorganisaatiossa on suuri. Vastuu näistä tehtävistä ja kehittämisestä on laajennettu näille tietyille asiantunti-</p>	<p>Erityisasiantuntijoiden rooli on merkittävä ulkoisten sidosryhmien kannalta (5). <i>”Mielestäni, kun puhutaan esimerkiksi ulkoisista sidosryhmistä, niin yhteyshenkilönä talon ulkopuolelle toimiminen esimerkiksi käräjäoikeuksien suuntaan meillä. Erityisasiantuntijan yksi tärkeä tehtävä on luoda kontakteja maakuntaan”.</i> <i>”Kyllähän asiantuntijoiden merkitys on suuri myös ulkopuolisiin asiakkaisiin. Jos puhutaan niistä asiakkaista, joiden tietoja täällä käsitellään. Kyllähän asiantuntijuus sinne suuntaan heijastaa todella positiivisesti”.</i></p>	<p>Tietojärjestelmien kehittäminen(2). <i>”Lakimuutokset ovat tuoneet ja tuovat edelleen mukanaan tosi paljon uusia tehtäviä Ork:lle ja meillä on kehitteillä monia uusia järjestelmiä. Asiantuntijoita tarvitaan niiden järjestelmien rakentamisessa ja jo olemassa olevien järjestelmien kehitystyössä”. ”Esim. tämä kehittäminen, jossa itse olen mukana, niin ajattelen niin, että sitä kehittämistähän osaa parhaiten se, joka on lähinnä sitä tehtävää. Eli juuri sen tehtävän asiantuntija”.</i></p>
--	--	--	---

	joille. Mikä on mielestäni todella hyvä asia”.		
”Asiantuntijan täytyy ottaa asiat hoidettavakseen. Että se vastuu on asiantuntijalla, että asia tulee hoidetuksi. Ellei sitten delegoi. Mutta delegoiminenkin on asian hoitamista. Silloinkin asia hoidetaan eteenpäin” (1).	”Ehkä asiantuntijan tulisi pystyä myös luomaan ryhmälle se tahtotila, ihmisten tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla” (1).	”Nythän on hirveästi painotettu uusimman organisaation aikana sitä, että kaikki ovat oman työnsä asiantuntijoita. Joka totta kai se pitää paikkansa ja jokainen tietää mitä tekee ja on siinä tehtävässä hyvä mitä tekee. Mutta mielestäni organisaatio voisi myös olla moniportaisempikin. Kyllä asiantuntijarooleja tarvitaan ja kaikkien ei tarvitse mielestäni tehdä samoja tehtäviä” (1).	”Koen asiantuntijatehtäväkuvan vieläkin hyväksi tavaksi kehittää tätä virastoa. Se antaa uloskinpään positiivisemmän kuvan siitä että, verrattuna siihen, miten asiat hoidettiin aikaisemmin. Aikaisemmin esimiesten vastuulla oli kaikkia sellaisia asioita, joita nykyiset asiantuntijatkin olisivat voineet hyvin tehdä” (1).
”Asiantuntijalle kuuluu nykyisten menettelytapojen kyseenalaistaminen ja mahdollisesti parempien uusien käytäntöjen etsiminen ja työn kehittäminen. Jossain tapauksissa herää kysymyksiä, onko nämä asiat järkevää tehdä tällä tavalla” (1).			

”Jos kysyn jotain asiaa, niin kysyn sen yksikön asiantuntijalta, mihin se asia kuuluu. Ja se asiantuntija vastaa siitä, että minulle vastataan siihen kysymykseen. Ja että vastaus on asiantunteva ja siihen voi luottaa”. (Asiantuntija D)

”Olen asiantuntijana se henkilö, johon otetaan yhteyttä ongelmatilanteissa päivittäin” (Asiantuntija E)

”Asiantuntijan ja asiantuntijatyön merkitys tässä asiantuntijaorganisaatiossa on suuri. Vastuu näistä tehtävistä ja kehittämisestä on laajennettu näille tietyille asiantuntijoille. Mikä on mielestäni todella hyvä asia. Kun esim. tämä kehittäminen, jossa itse olen mukana, niin ajattelen niin, että sitä kehittämistähän osaa parhaiten se, joka on lähinnä sitä tehtävää. Eli juuri sen tehtävän asiantuntija”. (Asiantuntija F)

”Kyllähän sillä merkitystä on, jos lähdetään siitä, että asiantuntija pitäisi olla se henkilö joka tuntee asian tai alueen parhaiten. Koska johtaja ei välttämättä tunne aluetta niin hyvin tai pysty jos ei ihan kokoaikaan työskentele asian parissa. Onhan sillä merkitystä, että tehdään täällä lainmukaisia ratkaisuja ja oikeita päätöksiä. Johtajat eivät joka asiaan voi ottaa kantaa. Asiantuntijaryhmä on siinä välissä” (Asiantuntija A)

”Sisäisesti ainakin, että ihmiset pystyvät kysymään ja tietää keneltä tulla kysymään. Kun tietää, että on erityisasiantuntijaroolissa. Ensiksi voi ainakin tulla lähestymään asiantuntijaa ja siinä mielessä olisi se rooli yhtenä” (Asi-

antuntija B)

”Näen, että sisäisesti organisaatiossa ehkä asiantuntija toimii jonkinlaisena välihenkilönä ryhmän henkilöstön ja esimiehen välillä. Tämä helpottaa varmasti esimiehen työtä keskustella jostain töihin liittyvistä asioista asiantuntijan kanssa, joka jakaa tietoa ryhmälle. Asiantuntija on sen oman yksikkönsä yhdyshenkilö muihin viraston yksiköihin ja ryhmiin” (Asiantuntija E)

”Mielestäni asiantuntija on merkittävässä roolissa organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. Niin yhteyden pitäjänä ulkoisiin sidosryhmiin ja luoda kontakteja tavallaan sinne meidän asiakkaisiin”. (Asiantuntija C)

”Kyllähän asiantuntijoiden merkitys on suuri myös ulkopuolisiin asiakkaisiin. Jos puhutaan niistä asiakkaista, joiden tietoja täällä käsitellään. Kyllähän asiantuntijuus sinne suuntaan heijastaa todella positiivisesti. Esim. jos ihminen soittaa tänne jostain tietystä sakkoasiasta tai mistä tahansa, niin onhan se hänen kannaltaan valtavan hyvä asia, että juuri sen alan asiantuntija vastaa hänelle asiantuntevasti, ihan oikeasti tietäen, mitä asialle oikeasti tapahtuu” (Asiantuntija F)

”Jos ajatellaan niitä projekteja, joissa erityisasiantuntijat ovat yleensä mukana, niin onhan se helpottavaa niille palvelutoimittajille ja muille asiakkaille, se että henkilö on Ork:n puolelta aina sama, kenen kanssa asiasta voi keskustella tai kuka osallistuu siihen projektiin. Eli se tietty erityisasiantuntija”. (Asiantuntija D)

Kysymys nro 5. Työn vaatavuuden arviointi. Arvostetaanko erityisasiantuntijoiden tekemää työtä mielestäsi riittävällä tasolla Ork:n sisällä? Ovatko asiantuntijan suorittaman työn vaatimukset ja vastuut sopusoinnussa? Ovatko työn vaatavuuteen liittyvät arviointijärjestelmät mielestäsi ajan tasalla ja oikeudenmukaisia? Kykenetkö itse tunnistamaan ja konkretisoimaan oman asiantuntijaosaamisesi helposti?

Taulukko 6. Vastaukset kysymykseen nro 5.

<p>Asiantuntijoiden tekemää työtä arvostetaan mielestäni Ork:n sisällä (4). ”En mä ainakaan koe, että minua olisi mitenkään aliarvioitu. Kyllä työtäni arvostetaan”.</p>	<p>Asiantuntijoiden tekemää työtä ei arvosteta mielestäni riittävästi Ork:n sisällä (2). ”Se työ on paljon semmoista, että työstä ei usein jää mitään konkreettista tulosta. Että kun se on sitä, että hyppäät sinne ja tänne ja opastat sekä otat niitä vaikeampia puheluita. Joskus saattaa mennä päiviäkin, että ajattelee itsekin, että mitähän mä olen tänäänkin tehnyt”.</p>	<p>Asiantuntijan suorittaman työn vaatimukset ja vastuut ovat mielestäni sopusoinnussa tällä hetkellä (4). ”Asiantuntijan suorittaman työn vaatimukset ja vastuut ovat mielestäni sopusoinnussa. Vastuuta on ihan hyvin. Saa tehdä ihan itsenäisiä päätöksiä. Ei tarvitse ihan joka asiaa kysellä ylempää. Mielellään on sitten kysynytkin ylempää. Tietysti</p>	<p>Asiantuntijan suorittaman työn vaatimukset ja vastuut eivät ole mielestäni sopusoinnussa tällä hetkellä (2).</p>
---	---	---	--

		<p>myös ilmeisesti pitäisi vastatakin niistä päätöksistä, jota on tehnyt. Siinä sitten ehkä odottaisi, jos ja kun niitä päätöksiä sitten tekee, ettei yksi henkilö joutuisi vastaamaan siitä. Jos on jonkin virheen tehnyt, että katsotaan pelkääntään sitä, kuka virkamies on virheen tehnyt. Viraston tuki pitäisi olla takana, ettei luisteltaisi siitä”.</p>	
<p>Työn vaatavuuteen liittyvät arviointijärjestelmät ovat mielestäni ajan tasalla ja oikeudenmukaisia (3).</p>	<p>Työn vaatavuuteen liittyvät arviointijärjestelmät eivät ole mielestäni ajan tasalla, eivätkä oikeudenmukaisia (3). ”No, tästä palkkausasiasta on jokaisessa työtyytyväisyyskyselyssäkin kysytty ja huonot vastaukset tullut aina. Että se koskee ihan jokaista. Mutta jotain kannustinta olisi tietysti ihan kiva saada. Ja kehityskeskusteluista. Olen huomannut, että ne käydään ihan eri tasolla sitten eri esimiesten kanssa. Toiset istuu vartin ja toiset istuu puolitoista tuntia. Jotain yhteneväisyyttä siihenkin kaipaisin kyllä”. ”Mielestäni työn vaatavuuteen liittyviä arviointijärjestelmiä ei ihan nähdä meillä sellaisina kuin ne todellisuudessa ovat. Kyllä mun mielestäni siinä on vähän sellainen katkos, että esimiehen ja asiantuntijan välillä ei ole ihan selvä se, että millä lailla se toinen tekee sitä työtä. Voi olla, että joissain tilanteissa esimies vastuuttaa sitä asiantuntijaa sellaisissakin asioissa, missä asiantuntija ei enää pystyisi tekemään niitä asioita. Mutta sitten niitä vaan yritetään tehdä”.</p>	<p>Kykenen itse tunnistamaan ja konkretisoimaan oman asiantuntijaosaamiseni helposti (4).</p>	<p>En pysty tunnistamaan ja konkretisoimaan omaa asiantuntijaosaamistani kovin helposti (2). ”En kykene tunnistamaan ja konkretisoimaan omaa asiantuntijaosaamistani helposti, koska en koe olevani täysi asiantuntija tässä tehtävässä vielä. Kyllä se siitä ajan myötä, ilman muuta. Olen nähnyt kuitenkin aika paljon vaivaa ja tehnyt työtä sen eteen, että mä olisin omasta mielestäniikin sillä tasolla kun kuuluu.”.</p>
<p>”En ole saanut kerättyä sitä ammattitaitoa vielä niin kuin muut. Mutta ehkä siitä syystä olen saanut esimieheltä enemmän ehkä tukea, tai ainakin sen verran kun olen tarvinnut. Ja olen ollut siihen ihan tyytyväinen, että mun esimies on tukenut siinä työn</p>	<p>”Mulla on ollut se esimies, johon mä olen sitten voinut turvautua, jos tulee liian vaikeita kysymyksiä. On joitain sellaisia ratkaisuja, mitä pitää tehdä, joihin mä koen, että mä en ole niin asiantunteva siinä asiassa. Se on sitten esimiehen ratkaistava ja se on kyllä toiminut ihan hyvin” (1).</p>	<p>”Sitten mä näen myös silläkin lailla, että tässä työssä pitää jotenkin olla koko ajan silmät auki, olla hereillä, pystyä ennakoimaan. Ja osata ihmetellä eri asioita, että mitä nyt on tapahtunut tai tapahtumassa. Että pitää olla ohjat käsissä koko ajan ja tavaltaan ennakoita tulevia ongelmia. Samalla pitää</p>	<p>”Saan tehdä ihan itsenäisiä päätöksiä eli esimies on antanut kyllä vapaat kädet. Eli luottaa siihen, että mä tunnen tämän maksuliikennepuolen paremmin asiantuntijana. Eli esimies saattaa sanoa, että sinä tiedät sen asian paremmin” (1).</p>

<p>suorittamisessa ja sen tehtävänkuvan luomisessa ja kehittämisessä” (1).</p>		<p>olla hereillä koko ajan kaikista muutoksista. Kaikki tieto ei tule välttämättä aina automaattisesti. Sen takia yritän paljon olla tekemisissä näiden muiden asiantuntijoiden kanssa, että keskusteluista saisi vähän kiinni” (1).</p>	
--	--	--	--

”Kyllä mun mielestä asiantuntijoiden työtä arvostetaan. Tässä on taas sitten eroja eri yksiköiden välillä. Voin puhua vaan omasta puolestani.” (Asiantuntija D)

”Arvostetaan, ehkä. Kyllä enemmän olen sitä mieltä, että arvostetaan, mutta en ihan varmaksi voi sanoa. Mahdollinen arvostuksen puute saattaa johtua siitä, että yleensäkin organisaatiossa voi olla tavallaan katkeria henkilöitä toisen tehtävistä tai asemasta. On vaikea arvioida, kun siitä ei palautettakaan saa tuollaisesta asiasta”. (Asiantuntija C)

”Kyllä mielestäni työtäni arvostetaan. Ei ole jäänyt tunnetta, että ei arvostettaisi. Johtajakin on sanonut, että sähän sen parhaiten tiedät kun olet asiantuntija. Sitäkin kautta tuntuisi, että on luottamusta”. (Asiantuntija A)

”Vastaisin tähän, että aina ei tunne mitenkään kovin suurta arvostusta. Tää on ehkä sellanen tehtävä, että tätä on aika helppo arvostella. Koska tämä on tällainen esimiesten ja henkilöstön välissä oleva tehtävä. Voidaan niin kuin kuvitella, että meillä on enemmän valtaa kuin todellisuudessa on. Oikeasti multakin on joku joskus kysynyt, että mitä sä niin kuin oikein teet” (Asiantuntija E)

”Tätä arvostusjuttua ei ole kyllä helppoa arvioida. Ainahan meistä tuntuu, että meitä ei kukaan arvosta. Mitä tahansa tekee, on sitten asiantuntija tai joku muu. Kyllähän se niinkin on, että arvostus pitäisi itse pystyä jollakin tavalla, ehkä sillä henkisellä puolella, nimenomaan pitäisi itse arvostaa sitä. Ja sillä lailla saada se arvostus muiltakin. Ensin pitää tavallaan kantaa itse se asiantuntijuus ja sitten ehkä se asiantuntijuus huokuu muillekin” (Asiantuntija F)

”Olen mielestäni pystynyt rajaamaan, että mihin pystyn vastaamaan ja mihin en. En ole kokenut ongelmana, että työn vaatimukset ja vastuut eivät olisi kohdallaan. Toki tässä saattaa olla aika pitkälle myös esimiehestä johtuvaa. Että miten esimies hoitaa oman hommansa. Että sitä saattaa joskus joutua menemään yli oman tontin. En ole kuitenkaan kokenut ongelmallisena” (Asiantuntija B)

”Mä tiedän aika hyvin, mitä multa vaaditaan. Kyllä ne tiedossa mulla on, että mitkä ne aihealueet ovat, mistä mä olen vastuussa”. (Asiantuntija D)

”Työn vaatimukset ja vastuut ovat sopusoinnussa. Joskus niiden yhteensovittaminen on haasteellista, mutta kyllä”. (Asiantuntija C)

”Asiantuntijan suorittaman työn vaatimukset ja vastuut eivät mielestäni ole kovin sopusoinnussa. Mielestäni asiantuntijoille on tällä hetkellä aika paljon vastuuta ja ehkä sellaista määrittelemätöntäkin vastuuta. Tässä on tosin myös eroavaisuuksia eri yksiköiden välillä. Ork:n asiantuntija joutuu vastaamaan niin paljon muustakin kuin siitä asiantuntijuudesta. Eli siitä, että työt sujuu ja väkeä sekä resursseja on riittävästi. Meillähän on esimiehet olemassa tätä varten, mutta aika paljon on tiputettu mielestäni näitä asioita asiantuntijoiden vastuulle. Vastuu on liian suuri resursseihin nähden”. (Asiantuntija F)

”Vaatimuksista ja vastuista sanoisin, välillä tuntuu että vaatimukset ovat aika kovia. Kysymyksiä satelee sieltä ja täältä. Kysymykset ovat senkaltaisia, että vastaus pitää olla ehdottoman oikein ja vastausaikaa vähän eli heti. Väärillä vastauksilla voi olla hyvin kauaskantoisia seurauksia. Tämä työ on aika yksinäistä sillä lailla, että joutuu aika paljon miettimään ihan itsensä kanssa ratkaisuja näihin asioihin”. (Asiantuntija E)

”Arviointijärjestelmät ovat ihan ok. En tiedä, miten muuten niitä voisi sitten seurata. Aika paljon se on johtajan harteilla, joka niistä päättää. En osaa oikein sanoa, uskoisin, että arviointi on ihan oikeudenmukaista, ettei ihan pärstäkertoimen mukaan niitä arvioida. Ei välttämättä ole hedelmällistä, jos täällä ruvetaan jotain lukumääriä laskemaan, että sä olet tehnyt näin ja näin paljon. Laadulliset kriteerit pitää olla”. (Asiantuntija A)

”Arviointijärjestelmistä sanoisin, että suoritusarvioinnit ja kehityskeskustelut olen kyllä kokenut ne ihan positiiviseksi keskusteluhetkiksi esimiehen kanssa. Mähän kyllä puhun paljon ja olen vähän puheliaampi persoona. Jos mulla on jotain kysyttävää, niin kyllä kysyn. Kaikki palaute ei aina ole positiivista ja olen joutunut sitten jälkepäinkin kyselemään ja pyytämään tarkennusta esimieheltä jostain asiasta, jonka olen itse kokenut negatiiviseksi asiaksi”. (Asiantuntija E)

”Mielestäni arviointijärjestelmät ovat aika yksioikoiset. Mennään aika pitkälle laput silmillä, ja vastaavatko ne oikeasti sitä mitä sen pitäisi olla. En kyllä tiedä, mikä olisi parempi järjestelmä. Sitten se, että jotkuthan väittää, että siinä käytetään pärstäkertoimia henkilökohtaisessa suoritusarvioinnissa, mutta en mä nyt sitä tiedä”. (Asiantuntija B)

”Arviointijärjestelmistä, no siis meillähän ei oikeastaan ole muuta kuin palkka, millä sitä mitata. Ja sen nyt tietää, kuinka kankea se järjestelmä on. Siinä täytyy ensinnäkin olla itse hirveän tarkka siinä, että se pysyy niin kuin sillä tasolla kuin sä oikeasti olet. Sitä ei kukaan muu pidä huolta siitä, että sä saat sen palkan, mikä sulle kuuluu. Nykyisissä suoritusarvioinneissa mua kiusaa eniten se, että ei ole ketään kehen verrata, kun ne on salaisia tietoja. Mä en osaa niin kuin verrata johonkin toiseen ihmiseen, että mä tietäisin, olenko

samalla tasolla tai parempi tai huonompi kuin se. Kun en mä osaa vaatia sitä”. (Asiantuntija D)

”Oman asiantuntijaosaamisen tunnistaminen ja konkretisoiminen ei ole mielestäni kauhean vaikeata. Pitää olla rehellinen itselleen, että ei väheksy itseään, mutta ei myöskään ylennä itseään aiheettomasti. Kaikilla meillä on ne vahvuudet ja heikkoudetkin, jotka pitää hyväksyä niin muissa kuin itsessäänkin”. (Asiantuntija E)

”Pystyn mielestäni kartoittamaan oman asiantuntijaosaamiseni ihan hyvin. Kirjallinen antini on toisinaan hyvinkin runsas. Tämä perustuu varmasti siihen hiljaiseen tietoon. Että kun on pitkään ollut jo mukana”. (Asiantuntija B)

”Teoriassa pystyn kyllä tunnistamaan oman asiantuntijaosaamiseni, mutta monesti tulee nopeita tilanteita ja ongelmia eteen. Sitten sitä rupee ratkomaan automaattisesti, kun se ongelma tulee itselle esim. puhelimella tai sähköpostilla. Sitten sitä asiaa on saattanut jo ratkoa puolet, ennen kuin huomaa, että tää ei kuulukaan mulle vaan on kollegan heiniä. Eli joskus nää ulkopuoliset tekijät saattaa harhauttaa tekemään asioita, jotka eivät ihan ole sen oman alueen sisällä” (Asiantuntija F)

Teemahaastattelun aihe 3. Erityisasiantuntijoihin kohdistuvat odotukset työyhteisön taholta

Kysymys nro 6. Ovatko odotukset selvästi ja ymmärrettävästi esitettyjä? Ovatko odotukset realistisia ja tarkoituksenmukaisesti kohdistettuja? Saatto palautetta tekemästäsi työstä riittävästi?

Taulukko 7. Vastaukset kysymyksen nro 6.

<p>Asiantuntijoihin kohdistuvat odotukset ovat mielestäni selvästi ja ymmärrettävästi esitettyjä (3). ”Kyllä ne odotukset aika hyvin ovat esitettyjä. Niin kuin aikaisemmin mainitsin, niin jos on sellaisia odotuksia, että oma tehtävänkuva olisi vielä nykyistäkin laajempi, niin ne eivät ole tulleet niin selkeästi esille. Jos jonkun asiantuntijan osalta on odotettu, että meikäläinen olisi siinä sitten välissä. Ne eivät ole sitten niin selkeästi</p>	<p>Asiantuntijoihin kohdistuvat odotukset ovat mielestäni realistisia ja tarkoituksenmukaisesti kohdistettuja (2).</p>	<p>Asiantuntijoihin kohdistuvat odotukset eivät mielestäni ole selvästi ja ymmärrettävästi esitettyjä (3).”Asiantuntijuuden odotukset eivät kyllä aina ole kovin selviä. Tuosta ymmärrettävyydestä, sanoisin, että ihminenhan rupee ainakin omassa yksikössäni ratkomaan sitä ongelmaa. Meidän tehtävähän on nimenomaan ratkoa niitä ongelmia, että kai sitä rupee vain ratkomaan niitä. Meillä ne ongelmat, jotka meille</p>	<p>Asiantuntijoihin kohdistuvat odotukset eivät mielestäni ole realistisia ja tarkoituksenmukaisesti kohdistettuja (4). ”Osa näistä tehtävistä on sellaisia, että on koko ajan ne aikarajat, milloin tehtävät tulee hoitaa. Sitten on aina se, että ne ajaa niiden joidenkin muiden tehtävien edelle. Jos edellytetään, että ne muutkin tehtävät pitää hoitaa, johonkin aikarajaan mennessä, niin saattaa tulla, että missä välissä nämä tehdään.</p>
---	--	---	---

<p>tulleet esille. Kyllä tämä muuten aika hyvin on odotukset tiedossa. Osa asiantuntijoista ehkä odottaa että osallistuisi enemmänkin yhteiseen kanssakäymiseen. Meikäläisen panos siinä ei ole varmaan ollut kovin mainittava, mikä on saattanut johtua tästä tehtävien määrästä, että ei ole ehtinyt ihan kaikkea”.</p>		<p>tulevat, ovat usein jos-sain syvemmillä. Eli ongelmat eivät monesti ole ratkaistavissa suoraan siitä asiakkaan viestistä tai yhteydenotosta. Meidän täytyy paljon suodattaa niitä asioita. Mutta toisaalta, se on meidän tehtäväkin selvittää niitä”.</p>	<p>Tietysti aikarajat ovat ihan hyviä, että työt tulee sitten joskus tehtyä. Ja pakkokin niitä on olla ainakin jossain määrin”. ”Se on nyt justiin tämä tilanne täällä virastossa, että tämä kiire ja liikaa töitä verrattuna siihen henkilöstömäärään, joka niitä töitä tekee. Ja asiantuntijahan on varmaan sitten se henkilö, jolle ensimmäisenä tullaan sanomaan, ja täytyykin tulla. Koska ryhmän töiden koordinointi kuuluu sille asiantuntijalle, jos asiat eivät hoidu. Niin asiantuntijalle tullaan sanomaan ja silloinhan asiantuntijan on mentävä siihen mukaan, siihen töiden tekemiseen, koska ihmisethän tekevät jo parhaansa. Niin sitten pitää itse miettiä, että mitkä tehtävät laitan syrjään. Vähän ristiriitaista. Välillä tuntuu siltä, että päivän työaika ei oikein riitä kaiken tekemiseen”. ”Kyllä välillä tuntuu, että sekopäiseksi tulee ja on liian isoissa kengissä, tai jotakin. Meidän ryhmästä puuttuu se, juuri tämä alan ammattilainen. Me olemme töiden substanssiosaajia. Kyllähän se helpottaisi ja auttaisi ihan hirveästi, jos olisi joku koulutettu ihminen mukana, jolla olisi se koulutus taustalla”.</p>
<p>Saan palautetta tekevästäni työstä mielestäni riittävästi (4). ”Palautetta saan mielestäni riittävästi. Niin ryhmältä kuin myös esimieheltä. Välillä ne ovat vähän ristiriidassa keskenään. Että ryhmältä saattaa tulla samasta asiasta positiivista palautetta ja esimieheltä vähän negatiivista. Että mä niin kuin hyysään liikaa ja toisaalta olen aina vähän niin kuin</p>	<p>En saa palautetta tekevästäni työstä mielestäni riittävästi (2). ”Ei ole tässä ollut kehityskeskustelujakaan, jos katsotaan että se sinne kuuluu sen palautteen antamiseen. En koe että tarvitsisin välttämättä kehuja tai varsinkaan moitteita työni tekemiseen”. ”Kai se palaute on sitä, että esimies sitten katsoo näissä pisteytyksissä vähän pisteitä ylöspäin. Ja haastatteluissa sanoo kerran vuodessa, että hy-</p>		

<p>askeleen edellä. Ryhmä koee tämän hyvänä, eivätkä loukkaannu, että muistuttelen asioista ryhmäläisiä, ja huolehdiin. Se vaan kuuluu mun persoonaan semmoinen huolehtiminen. Heitä se ei ärsytä, mutta esimiestä se saattaa vähän ärsyttää. Siinä on semmoinen ristiriita. Eli kyllä mä saan ihan kivaa palautetta aina ja itsekin pyrin palautetta antamaan työkavereille ja esimiehelle, jos on aihetta sanoa”.</p>	<p>vin menee”.</p>
---	--------------------

”Eivät ole aina ihan selkeitä nämä odotukset. Vähän niin kuin riippuu yksikön tai ryhmän työtilanteesta. Välillä odotetaan, että asiantuntija osallistuu enemmän ryhmän työtehtäviin, että ne ryhmän työt sujuisivat. Sitten seuraavassa käänneessä sitten sanotaan, että yritä keskittyä niihin asiantuntijatehtäviin. Välillä tulee sellainen ristiriita, että mihin mun täytyy nyt oikein keskittyä. Semmonen yhtälö on ihan mahdoton. Aika ei riitä siihen, että keskittyy kaikkeen”. (Asiantuntija E)

”Kuten aikaisemmin tuli sanottua niin tähän on uusi rooli. Joskus aina tulee mieleen, että onko tää todellakaan mun juttuni. Tai sitten vastaavasti, pitäisikö mun ottaa johonkin kantaa”. (Asiantuntija B)

”Asiantuntijoilta odotetaan kyllä mielestäni liikaa. Itse koen sen kyllä ongelmaksi, että tehtävät ovat kyllä tällä hetkellä aivan liian laajat näin pienelle porukalle. Että toivoisin tähänkin jotain muutosta ja helpotusta kun mennään kohta uuteen organisaatioon. Jo ihan tehtävien jakaminen ja se, että ihminen ylipäättään pystyisi muistamaan niitä asioita. Niin haastavaa kyllä on”. (Asiantuntija F)

”Kyllä mielestäni sanoisin, että odotukset ovat aika selkeät. Eli jos kysytään, että tiedätkö, mitä minulta odotetaan, niin sanoisin tietäväni. Ja ovat ymmärrettävästi esitettyjä. Luulisin, että asiantuntijalta odotetaan sitä venymistä ja joustoa vielä enemmän kuin esim. sihteereiltä. Että kyllä asiantuntija on se viimekädessä, joka paikkailee, jos hommat eivät toimi. Niin sitten tehdään kyllä itse”. (Asiantuntija C)

”Kyllä mä ainakin sen tiedän, että miksi mä teen. Että se on tärkeä tehtävä. Ja tunnen siitä jonkin tason ammattiympäryyttäkin, sitten kun tunnen onnistuvani siinä. Odotukset esimiehiltä ovat selkeitä. Meillä on sellaiset välit esimiehen kanssa, että mä kyllä uskallan kysyä, jos siltä tuntuu, että se ei olekaan selvä. Ja vaikka olen eri mieltäkin, niin senkin uskallan sanoa. Odotukset ovat realistisia ja tarkoituksenmukaisesti kohdistettuja” (Asiantuntija D)

”Palautetta saan ihan riittävästi. Ja välittömän palautteen oikeastaan. Mä saan kritiikkiä, mutta mä saan myös sitä palautetta siitä onnistumisesta. Mikä on ihan yhtä tärkeitä molemmat. Että pystyy jotenkin sitten taas luomaan itsellekin niitä odotuksia. Kasvattaa sitä motivaatiotakin. Ja se selventää sitten se sitä omaa tehtäväaluetta, se että esimies sanoo ihan reippaasti, että tämä ei ole ihan niin kuin mä ajattelin. Että tässä voisit tehdä vähän toisella tavalla. Mun mielestä se on ihan hyvä asia”. (Asiantuntija D)

”Palautetta saan mielestäni riittävästi. Niin ryhmältä kuin myös esimieheltä” (Asiantuntija E)

”Palautetta työstä ei kauheasti ole tullut. Tietysti itse mielelläni keskustelen sihteerien ja johtajan kanssa, että siinä tulee sitä vuoropuhelua. Omaehtoisesti. Sellaista ei ole hirveästi tullut, että olenko tehnyt jonkin työn hyvin tai huonosti”. (Asiantuntija A)

”Palautteen saaminenkin on aika vaikea kysymys. Palautteen saaminenhan voi olla sitä, että kaikki menee hyvin ja kukaan ei sano mulle mitään. Yleensä silloin olettaa kaiken menevän hyvin, jos ei tule palautetta. Ehkä meille suomalaisten luonteeseen ei niin kuulukaan juuri tuo palautteen antaminen. Oma yksikköni ei juuri koskaan saa muualta virastosta muilta ryhmiltä positiivista palautetta. Eli palautetta annetaan yksinomaan silloin, kun on jokin ongelma”. (Asiantuntija F)

Teemahaastattelun aihe 4. Erityisasiantuntijoiden motivaation tarkastelu

Kysymys nro 7. Mikä on mielestäsi erityisasiantuntijaryhmän sisäisen ja ulkoisen motivaation taso tällä hetkellä?

- ulkoiset motivaatiotekijät: aineellinen palkitseminen; palkkaus, työehtojen joustot (esim. joustava työaika)
- sisäiset motivaatiotekijät: työn tai yksittäisen projektin sisällön haastavuus ja mielekkäisyys (työhön uppoutuminen ja haasteisiin vastaaminen) = työn imu

Taulukko 8. Vastaukset kysymykseen nro 7.

<p>Ulkoisten motivaatiotekijöiden tarkastelu: <u>Motivaatiota parantavia seikkoja. Työehtojen joustot</u> ovat hyvä asia (6). ”Kyllä liukuva työaika on mielettömän hyvä etu”. ”Yleisesti ottaen ulkoisista motivaatiotekijöistä, niin kuin esim. työehtojen joustot ovat ihan hyviä. Olen niihin tyytyväinen”. ”Jotenkin tuntuu, että mun joustava työaika on vähän joustavampi</p>	<p>Ulkoisten motivaatiotekijöiden tarkastelu: <u>Motivaatiota heikentäviä seikkoja. Olen tyytymätön nykyiseen palkkaukseen</u> (2). ”Niin no. Eihän kukaan koskaan ole palkkaansa tyytyväinen. Sehän on nyt ihan selvä. Ainahan rahaa lisää ottaisi”. ”Tietysti se, että jos tunteja on kertynyt palkan, olisi hyvä jos niitä</p>	<p>Sisäisten motivaatiotekijöiden tarkastelu: <u>Motivaatiota parantavia seikkoja.</u> ”Kyllä välillä on sellaisiakin tehtäviä, että niissä on haastetta. Mutta ei tietenkään kaikki ole. Jos nyt omaa ryhmää ajattelee, niin varmasti on sellaisia tilanteita, että työn imua esiintyy. Itse en ole kokenut työtä liian raskaaksi ainakaan vielä”.</p>	<p>Sisäisten motivaatiotekijöiden tarkastelu: <u>Motivaatiota heikentäviä seikkoja.</u> ”Sellais-takin on, että tehtäviä on liikaa tai kokee esimerkiksi asiakaspalvelun raskaaksi, että ei ehdi tehdä tarpeeksi niitä muita tehtäviä”. ”Riittämättömyyden tunne ehkä monella, kun on poru-</p>
--	---	---	---

<p>kuin muilla. Olen siihen tilanteeseen hyvin tyytyväinen kyllä”. <u>Olen tyytyväinen nykyiseen palkkaukseeni</u> (4).”Palkkaus on, no, sitähan sais aina olla lisää rahaa. Olen siihenkin kyllä tyytyväinen”.</p>	<p>voisi käyttää joskus kopäivän poissaoloihin. Kun näyttää, että meikäläisen tehtäviä ei ole luokiteltu kuitenkaan siihen, että missä voisi tehdä ylitöitä tai ei pidetä niin kiireellisenä, niin niitä tunteja saattaa kertyä”. ”Meillä on liukuva työaika ja meillä saa olla miinusta kellokortilla tietty määrä ja plussaa tietty määrä. Mulla on ikuisuusongelma se, että mulla on aina liikaa plus-saa kellokortilla. Sitten ne leikataan ne tunnit. Mahdollisesti siitä huomaetaan niin kuin toimintasopimuksessa on sanottukin, että niistä kuuluu huomauttaa”.</p>	<p>”Loppupelissä kuitenkin on ihan hyvä. Tietenkin joskus kirotaan ja kovaa-kin, mutta ei se ole sel-laista kiroamista vaan hetkellistä paineen pur-kamista”. Kyllä tykkään työstäni. Asiantuntija-ryhmän kannalta voisin kuvitella samaa, koska kaikki kehittyy koko ajan niin valtavasti, niin tässä pysyy tatsi tallella. Ei sellaista ryytymistä pääse tapahtumaan”. ”Sisäisistä motivaatiotekijöistä erityisesti työn haastavuus ja mielekkyys ovat hyviä tällä hetkellä eli työn imu”. ”Olen edelleen useimmiten innostunut työstäni niin kuin olen aina ollut. Olen aina ty-kännyt käydä täällä töissä. Minulla on ollut tapana asettaa itselleni aikataulu-ja ja haasteita, joskus aikaisemmin vielä nuo-rempana vähän enem-mänkin. Sitten sellainen tapa, että otan hirveästi itse selvää asioista ja ke-rään tietoa. Ja kun olen seurannut läheltä asian-tuntijakollegaani, niin samalla innolla hän tekee näitä töitä. Ja kun saate-taan olla täällä ja jumiu-dutaan tänne klo 17–18 töihin, niin eiköhän se ole juuri myös sitä työn imua”.</p>	<p>koita, joita et saa imet-tyä kehiin, et millään. Ja sitten se, että aika on rajallinen”. ”Välillä haastavuutta on ollut kyllä liikaakin. On joutunut olemaan asi-antuntija kahdella eri alueella, niin jossain vaiheessa se alkoi mennä vähän yli. Mut-ta osaanpahan sen toisenkin tehtävälue-eenkin aika hyvin. Mitä nyt välillä olen kuullut valitusta siitä, että joku projekti on alusta saakka menossa pieleen. Että tietysti sellainen vähän hei-kentää motivaatiota, mutta uskon, että sii-näkin on ihan oikeat ihmiset oikeissa töissä. Kyllä sen näkee pääl-le”.</p>
---	---	---	--

”Katsoisin kuitenkin, että meillä nää työolosuhteet ovat ihan loistavat. Sitten me pystytään joustavasti käyttämään meidän työaika. Lomat pystymme jär-jestelemään kai pääosin mieleisemmeksemme. Isyys- ja äitiyslomat onnistuu jous-tavasti, vuorotteluvapaat onnistuvat, pääsee kouluttautumaan ja saa vapaata, tuetaan liikuntaharrastuksia jne. Että katsoisin, että nää asiat meillä on kun-nossa ja voidaan antaa kyllä kehuja. Jos verrataan tätä esim. johonkin yksi-tyisen puolen työnantajaan”. (Asiantuntija F)

”Yleisesti ottaen ulkoisista motivaatiotekijöistä, niin kuin esim. palkitseminen, palkkaus, työehtojen joustot ovat ihan hyviä. Olen niihin tyytyväinen”. (Asian-tuntija C)

”No meillähän tää palkkaus ei tietysti koskaan ole ihan kohdallaan, mutta olen kuitenkin sitä mieltä, että se on ihan jees ja siihen pystyy itsekin vähän

vaikuttamaan”. (Asiantuntija F)

”Ulkoisista motivaatiotekijöistä sanoisin, aineellisesta palkitsemisesta niin, omalla kohdalla se on ihan ok. Oma palkkaus on ihan ok”. (Asiantuntija E)

”Olen ajatellut niin, että työt ja projektit ovat olleet tarpeeksi haastavia ja sitä mun tehtävää on voinut kehittää loputtomiin oikeastaan. Ja se on sitten itsestä kiinni, että riittääkö se motivaatio. Mulla sitä motivaatiota ainakin tällä hetkellä riittää. Uusia tehtäviä on mielenkiintoista opetella. Uskon, että asiantuntijaryhmässä yleisesti ollaan ihan tyytyväisiä kyllä. Asiantuntijoilla riittää haastetta koko ajan. Meillä on projekteja koko ajan käynnissä”. (Asiantuntija D)

”Oikeasti tykkään käydä töissä. Työ on mulle tärkeä, eikä ole sellaista, että tulisin vastentahtoisesti töihin. Mun mielestä tää meidän asiantuntijajoukko on aika pitkälle samanlaista. Me ollaan aika innostuttu edelleen tästä työstä”. (Asiantuntija E)

” Sisäiset motivaatiotekijät ovat kyllä meillä kunnossa. Tehtävät ovat haastavia, eikä todella käy tylsäksi. Katson, että työmme on mielekästä. Saamme konkreettisesti olla kehittämässä meidän omia järjestelmiä, joiden toivotaan helpottavan virastomme työntekijöiden työtä Ork:ssa ja niistä olisi käyttäjille hyötyä. Lisäksi työ on luonteeltaan hyvin itsenäistä ja pystymme itsekin vaikuttamaan tähän”. (Asiantuntija F)

”Kyllähän tietysti palkkaus parempikin voisi olla. Jos vertaa johonkin liiton suosituspalkkaan esimerkiksi vastavalmistuneelle, niin eihän se ole lähelläkään sitä. Tosin valtiolla ei palkat ole muuallakaan varmaan mitään huipputasoa. Mutta en sitä lähde nyt sen kummemmin valittamaan” (Asiantuntija A)

”Tämä resurssien puute on se ongelma, kun ei itse voida siihen kauheasti vaikuttaa. Niin se on sitten hankaloittanut ja vaatinut sitä venymistä asiantuntijoilta”. (Asiantuntija C)

”Ongelma on se, että työt vaihtuvat liiankin usein. Joutuu olemaan erilaisissa projekteissa yhtä aikaa ja joutuu pitämään kymmeniä eri lankoja käsissään. Toisaalta negatiivisena puolena on resurssipula ja tavaton kiire, jotka kyllä rankalla kädellä syövät tätä työn imua. Ne ei ole ihan kohdallaan. Mutta tähänkin asiaan uskon ja toivon parannusta, kun siirrymme ensi vuonna siihen uuteen organisaatioon”. (Asiantuntija F)

Teemahaastattelun aihe 5. Vuorovaikutus ja yhteistyö viraston sisällä

Kysymys nro 8. Onnistuva organisaatio. Asiantuntijoiden ja esimiesten välinen vuorovaikutus ja yhteistyö sekä asiantuntijoiden ja sihteeristön välinen vuorovaikutus ja yhteistyö. Mikä toimii hyvin? Missä asioissa vuorovaikutus-

ta ja/tai toimintatapoja tulisi kehittää? Entä asiantuntijoiden keskinäinen vuorovaikutus ja yhteistyö? Mielipiteesi sen toimivuudesta ja kehittämistarpeista?

Taulukko 9. Vastaukset kysymykseen nro 8.

<p>Asiantuntijoiden ja esimiesten välinen vuorovaikutus ja yhteistyö. <u>Mitkä asiat toimivat hyvin?</u> Kyllä asiantuntijoiden tai ainakin minun ja esimieheni välinen vuorovaikutus toimii hyvin (5). ”Asiantuntijoiden ja esimiesten välinen vuorovaikutus toimii kokonaisvaltaisesti ihan hyvin. Aina voi mennä kysymään, moittimaan tai tekemään mitä vain. Esittämään toiveita”. ”Asiantuntijan ja esimiehen välinen vuorovaikutus ja yhteistyö toimii varsin hyvin. Mehän ollaan aika paljon tekemisissä. Meidän työ on senkaltaista, että istutaan samoissa palavereissa ja projekteissa eli ollaan paljon yhteydessä esimiehen kanssa. Eli kyllä se toimii”.</p>	<p>Asiantuntijoiden ja esimiesten välinen vuorovaikutus ja yhteistyö. <u>Missä asioissa vuorovaikutusta ja/tai toimintatapoja tulisi kehittää (3)?</u> ”Toki nyt täytyy sanoa, että on olemassa esimiehiä ja esimiehiä. Elikä toisten kanssa toimii paremmin ja toisten huonommin. Se johtuu ihan puhtaasti, ei henkilö- kemoista vaan ihmisten luonteista”.</p>	<p>Asiantuntijoiden ja sihteeristön välinen vuorovaikutus ja yhteistyö. <u>Mitkä asiat toimivat hyvin?</u> ”Kyllä meillä toimii asiantuntijan ja sihteerien välinen yhteistyö ihan hyvin mielestäni (2).</p>	<p>Asiantuntijoiden ja sihteeristön välinen vuorovaikutus ja yhteistyö. <u>Missä asioissa vuorovaikutusta ja/tai toimintatapoja tulisi kehittää (3)?</u> ”Asiantuntijan ja sihteeristön välisestä vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä sanoisin, että tuntuu vähän siltä, että mun pitäisi enemmän olla mukana siinä valvojankin ominaisuudessa, että mitä täällä henkilöstön keskuudessa tapahtuu. Mutta kun toisaalta on niitä töitäkin sen verran, että ei sieltä niin vain lähdetä. Ja mitä mä sitten toisaalta partioisin täällä pitkin käytäviä. Ei se toimi sellainen valvominen. Pitäisi oikeastaan kehittää jotain, että se vuorovaikutus jotenkin paranisi. Nykyiset toimenpiteeni ja kanssakäymiseni henkilöstön kanssa, esim. sähköpostiviestit eivät ole kyllä vuorovaikutusta”.</p>
<p>Asiantuntijoiden keskinäinen vuorovaikutus ja yhteistyö. <u>Mielipiteesi sen toimivuudesta ja kehittämistarpeista?</u> ”Asiantuntijoiden keskinäinen vuorovaikutus ja yhteistyö toimii mielestäni hyvin, yli tiimirajojen. Tiedän, että voin ketä tahansa asiantuntijaa häiritä, jos apua tarvitsen. Asiantuntijoiden välillä on kerran kuukaudessa palaveri, niin siellä tavataan”. ”Asiantuntijoiden keskinäinen vuorovaikutus ja yhteistyö toimii ihan hyvin. Meillä on palaveri kerran kuussa. Siellä pystyy aika hyvin puhumaan asioista. Oikeastaan vähän enemmänkin voisi puhua niistä ongelmatapauksista”. ”Koen, että asiantuntijoiden yhteistyö toimii ihan hyvin. Meillä on näitä palavereja ja muu-</p>	<p>Vuorovaikutus ja yhteistyö. Yleisiä huomioita: ”Oikeastaan, jos ajatellaan muita asiantuntijoita ja koko muuta henkilöstöä, niin täällä on nykyisellään alituinen kiire. Että joku asiantuntija voi olla kiinni esim. jossain projektissa niin pahasti, että se ei pysty venymään mihinkään muuhun. Kehittämistarpeista ajattelisin, että ehkä asiantuntijalta pitäisi enemmän karsia pois niitä perustyötehtäviä. Varsinkin täytännönpano- ja rekisteriyksiköissä. Että se aika riittäisi enemmän sen asiantuntijuuden kehittämiseen ja siitä saataisiin enemmän irti. Ainakin hetkittäin tuntuu siltä, että se asiantuntija tekee ympäröiväitä päiviä täällä, niin kuin ihan niitä samoja työtehtäviä kun kuka tahansa</p>		

<p>tenkin me jutellaan paljon keskenämme. Tiettyjen asiantuntijakollegoiden kanssa mulla on tiiviimätkin vuorovaikutus- ja yhteistyösuhteet. Eli mietitään ja puhutaan ihan kaikesta. Eikä pelkästään vaan työasioissa. Saadaan tukea toinen toisiltamme. Se on tosi tärkeätä, että voit sitten päästellä vähän joskus painokelvottomampaa tekstiä jonkun kanssa”. ”Niiltä ryhmiltä, joiden asiantuntija on ns. aktiivinen, niin näiltä asiantuntijoilta tulee paljonkin yhteydenottoja ja ollaan paljonkin tekemisissä. Joidenkin tiimien ja ryhmien kanssa on sitten vähemmän vuorovaikutusta. Ehkä kaikki sujuu muutenkin. Meillehän tulee vaan nämä ongelmatilanteet yleensä. Se on erittäin tarpeellinen, tällainen väylä, jossa kuullaan tästä tuotannon tilanteesta. Ja mikä tärkeintä, niin meidän pitäisi koko ajan muistaa ja pitää huolta siitä, että me pidetään ihan oikeasti kiinni niistä yhteisistä sovituista työnteon malleista. Että sehän on varmaan sellainen hyvä paikka tämä asiantuntijoiden palaveri kiinnittää tähän huomioita ja tarttua ongelmiin tarvittaessa. Että pidän asiantuntijoiden kokoontumisia erittäin tärkeinä”.</p>	<p>muikin. Ja se asiantuntijuus vähän niin kuin hämartyy siinä. Siitä ei oteta sitä hyötyä irti, mitä siitä voisi saada. Eli ihan työjärjestelyihin voisi kiinnittää enemmän huomiota. Eli asiantuntijoille jäisi aikaa nimenomaan asiantuntijatehtäviin”. ”Kyllä sille asiantuntijalle ainakin joissakin yksiköissä pitäisi antaa selvästi enemmän sananvaltaa asioihin. Ettei se menisi ihan kokonaan vaan niihin perustehtävien hoitamiseen. Toi on aika paha sana tuo vallankäyttö. Ja niin kuin sanottu, niin mielestäni en koe, että asiantuntija olisi minkäänlainen esimies. Eikä varmaan kuulu ollakaan. Eikä tee minkäänlaisia päätöksiä henkilöstöasioissa. Senkin taisin sanoa, että koen olevani tällainen välilinkki esimiehen ja ryhmän henkilöiden välillä. Mutta vaan työasioissa. Että en tosiaankaan missään sellaisissa, missä puhuttaisiin jonkin henkilön ominaisuuksista tai mitään tällaista. Se on kyllä ihan esimiehen asia selvittää sellaiset asiat. Saattaa olla, että joillakin saattaa olla tästä väärä käsitys. Että senkin takia ehkä tämä rooli olisi syytä avata paremmin”.</p>
---	--

”Sanoisin, että oman esimiehen ja muidenkin viraston esimiesten kanssa on erittäin helppo asioida. Voi häiritä ketä tahansa ja milloin ja missä asiassa tahansa. Ja he suhtautuvat aina asian vaatimalla tavalla”. (Asiantuntija C)

”Asiantuntijan ja esimiehen välinen vuorovaikutus ja yhteistyö toimii omalta kannaltani mielestäni todella hyvin. Olen hyvin tyytyväinen omaan esimieheeni ja siihen, miten hän hoitaa ne työt. Ja minkälainen vuorovaikutus meillä on. Meillä on ihan säännölliset yksikköpalaverit, joissa esimies on aina paikalla. Siltä voi aina kysyä. Siihen voi luottaa, että se hoitaa sen asian mitä siltä odotetaan” (Asiantuntija D)

”Kyllä asiantuntijoiden tai ainakin minun ja esimieheni välinen vuorovaikutus toimii hyvin. Sinne voi mennä keskustelemaan ja kyllä minä tukea olen

sieltä hakenutkin. Ehkä siinä lähinnä haetaan sitten tukea sille omalle päätökselle”. (Asiantuntija A)

”Näissä projekteissa voi joskus ilmetä ongelmia. Siellä kun projekteja asetetaan ja joutuu johonkin projektiin, niin siellä ei olekaan ne vastuut selvillä. Jotenkin se itse projekti ei olekaan ehkä kunnossa. Tämä projektityön kehittäminen olisi sellainen kehittämiskohde. Itsekin pitäisi osata jotenkin vaatia, että kun projekti alkaa, niin siellä ihan oikeasti selkeästi vastuutettaisiin tehtävät ja tekijät. Sitten kun se projekti on jo pyörähtänyt käyntiin, niin siihen on sitten enää erittäin vaikea saada jotain tolkkua”. (Asiantuntija F)

”Esimiehen rooli sellaisena näkyvänä henkilönä organisaatiossa on aika vähäinen. He ovat olemassa ja heitä saa häiritä, mutta se aktiivisuus on minusta lähtöisin enemmän. Toivoisin enemmän vähän toisinkin päin eli sitä aktiivisuutta myös esimiesten puolelta. Se on varmasti ollut aina täällä organisaatiokulttuurissa. Heillä ole aikaa. Töitä on liikaa. Ei ole sitten osattu siinä suhteessa organisoida tarpeeksi hyvin”. (Asiantuntija C)

”Kyllä meillä toimii asiantuntijan ja sihteerin välinen yhteistyö ihan hyvin mielestäni. Mielelläni juttelen heidän kanssaan myös. Ja siihen kuuluu sellaisetkin asiat, jotka kuuluu minun päätettäväksi, niin näistäkin asioita kuulen mielelläni muiden mielipiteitä. Ongelmien ja epäkohtien esiin nostaminen ja parempien työtapojen kehittäminen tulee aika paljon sieltä sihtereiltä. Asiantuntijoiden kuuluu viedä näitä sitten eteenpäin” (Asiantuntija A)

”Asiantuntijoiden ja sihteeristön välinen vuorovaikutus ja yhteistyö toimii mielestäni ihan hyvin, näin asiantuntijan näkökulmasta katsottuna. Palaveri ja pidetään, milloin pieniä milloin isoja. Ja sitten on tottakai tämä paperille vedettävä materiaali. Mun mielestä toimii. Tietysti sitten on osastoja ja osastoja. Jos ajattelen jotain muuta kuin omaani. Niissä on eroja. Olen omaani tyytyväinen” (Asiantuntija B)

”Asiantuntijoiden ja sihteerien välisestä vuorovaikutuksesta minulla on vähän se kuva, että sihteerit odottavat minulta enemmän aktiivisuutta, mutta aloitteellisuutta ei sieltä toisesta suunnasta oikein kauheasti tule. Tämä on vähän tällainen oravanpyörä. Ehkä ei kommunikoida tarpeeksi. Keskitytään vaan siihen työn tekemiseen. Yhteisiä palaveriita sihteerien kanssa on aika vähän. Sellainen keskusteluväylä ehkä puuttuu. Tässäkin asiassa ehkä esimieskin voisi olla mukana enempi. Mä en hirveästi saa palautetta sihtereiltä. Vaikea sanoa oikein, toimiiko yhteistyö hyvin vai ei. Jos minulta kysytään, niin odottaisin sihteerien puolelta enemmän informaatiota, miten työt sujuu ja missä tarvittaisiin apua enemmän tai vastaavaa. Ryhmän keskinäiset palaveritkin olisi hyödyllistä aina säännöllisin väliajoin pitää”. (Asiantuntija C)

”Tämä asiantuntijoiden rooli pitäisi määritellä vielä kertaalleen uudelleen. Ja

tässä mä vielä viittaas siihen, että tämä tehtävä ei pitänyt olla tiiminvetäjän tehtävä. Tämmöistä säätämistä koko ajan eri asioissa. Senkin takia tämä pitäisi ehkä avata, että siellä työtyytyväisyyskyselyssä tuli esiin tämä asiantuntijoiden vallankäyttö. Niissä avoimissa lauseissa. Sitten oli jotain sellaista, käsitin sen niin, että asiat pysähtyy, jos ryhmän jäsenet tuovat jotain asioita tai kehitysehdotuksia julki, niin asiantuntijat torppaa ne”. (Asiantuntija E)

”Asiantuntijoiden kesken on kerran kuukaudessa palaveri. Siellä voi kyllä tuoda kaikkia asioita esille ja miettiä, miten joku toinen on toiminut jonkin asian kanssa ja onko se pelittänyt. Ja siellä tulee kaikkea muutakin esille. Kyllä se on hyvä porukka ja kerran kuussa on ihan riittänyt hyvin keskinäiseen vuorovaikutukseen. Ja toki asioita käydään läpi myös käytäväpalaverissa, joita pidetään useammin tarvittaessa ajankohtaisista asioista”. (Asiantuntija B)

”Asiantuntijoiden välinen vuorovaikutus ja yhteistyö toimii ihan ok. Mun panos varmaan siinä on ollut vähän heikompi. Viraston toimintaan vaikuttavista asioissa, kuten asiakaspalveluun liittyvissä järjestelyissä, niin onhan se tärkeää että puhutaan niistä asioista asiantuntijoiden kesken. Kyllä asioita on voinut aina nostaa esille jos sellaisia on ollut. Asiantuntijapalaverien lisäksi ollaan käyty oman yksikön kanssa myös omia palavereita. Kyllähän siinä keskusteluja on käyty ja se on ihan ok. Asiantuntijoiden välinen yhteistyö on myös niiden töiden ja resurssien jakamisen kannalta tärkeää, jos talossa on jossain resurssipulaa. Ollaan vastuussa siitä resursoinnista”. (Asiantuntija A)

” Jotenkin sekin saisi olla vähän vapaampi tilaisuus. Voisi enemmänkin keskustella niistä jokaisen omista tuntemuksista. Meillä on kyllä sellainen ryhmä siinä, että siellä kyllä kyetään puhumaan asioista. Meillä on vaan tunti aikaa siinä ja sitten jos meillä on jotain muuta tärkeämpää, niin se leppoisa keskustelu jää sitten siinä”. (Asiantuntija D)

” Tää tiedonkulku asioissa, jotka koskee koko virastoa, esim. tiimien tai ryhmien yhdisteleminen ja uusi työnjako, niin sellaisista pitäisi tietoa kulkea paremmin, jotka koskevat koko virastoa. Nämä asiat eivät voi olla pelkästään jonkin ryhmän sisäisiä asioita. Niistä pitäisi kertoa. Ehkä nämäkin ovat kuitenkin sellaisia asioita, mistä esimiesten pitäisi tiedottaa, eikä asiantuntijoiden” (Asiantuntija E)

Teemahaastattelun aihe 6. Asiantuntijuuden kehittämistarpeet ja – keinot

Kysymys nro 9. Millä keinoin Ork:n erityisasiantuntijoiden asiantuntijuutta voitaisiin mielestäsi kehittää virastossa? Mikä on näkemyksesi, Ork:n asiantuntijajhenkilöstön asiantuntijuuden vahvistamisen ja laajentamisen tarpeesta ylipäätään?

Taulukko 10. Vastaukset kysymykseen nro 9.

<p>Opiskelu, koulutus, itsensä kehittäminen (4). ”Jos osaamista ajatellaan, niin olisihan se hyvä jos aikaa olisi järjestetty siihen itsensä kehittämiseen myös. Tietysti koulutus niin ulkoinen kuin sisäinenkin olisi paikallaan olla”. ”Mun näkemys on se, että se pysytään itse työasiassa eikä henkilöstöpuolella. Se kehittäminen on sitä, että mun pitää oppia järjestelmät paremmin ja paremmin tai kun tulee uusia järjestelmiä niin päästä kouluttautumaan niihin tehokkaammin. Mutta sehän koskee koko porukkaa eikä vaan asiantuntijoita. Voiko sitä koulutusta koskaan saada liikaa? Kun järjestelmät kehittyvät ja menee eteenpäin. Kyllähän sitä aina tarvitaan lisää. Toki ei tietysti mitään peruskauraa enää. Vaan kun asiat etenee niin sen myötä koulutustakin. Että tarvetta on aina”.</p>	<p>Asiantuntijan omaaloitteisuus ja omavastuu asiantuntijuuden kehittämisessä (4). ”Se, että asiantuntijat pystyisivät kehittämään sitä omaa vastuualuettaan ja tietämystä ja osaamistaan, niin sitä pitäisi olla itsekin hirveän aktiivinen, että löytää sellaisia kouluksia. Täytyy oikeastaan lähteä johonkin toiseen virastoon, että saisi jotain näkökulmaa”. ”Olen tässä virastossa työskennellyt jo pitkään, ja nythän tässä virastossa, niin kauan kuin muistan, niin meillä on aina ollut niitä ihmisiä tai ”asiantuntijoita”, joita sanottaisiin tänä päivänä asiantuntijoiksi. Niillähän ei silloin ollut mitään sellaista nimikettä. Ne olivat ryhmissä niitä ihmisiä, jotka pystyivät delegoimaan töitä, ottamaan vastuuta. Jos esimies ei ollut paikalla, niin heillä oli pokkaa sanoa jossain kriittisessä tilanteessa mitä tehdään. Eikä aina odotettu, että esimies tulee paikalle sanomaan sen viimeisen sanansa. Tällaisia ihmisiä on vain aina ollut. Ei tää mikään uusi juttu ole tämä asiantuntijuus. Ja ennen vanhaan ne vaan oli niitä yksilöitä ryhmissä, jotka oli omaksunut sellaisen roolin. Tällä hetkellä vaan puhutaan asiantuntijoista”.</p>	<p>Työn ja työtapojen kehittäminen (5). ”Minusta yksi juttu on se, että tilanne virastossa on jossain vaiheessa vakiinnuttava. Meidän pitäisi alkaa keskittymään tähän työntekoon. Tää voi olla jonkun mielestä hirveän vanhakantainen näkökanta, mutta mua joskus ihmetyttää, että joka asiaan perustetaan joku työryhmä. Miettimään, että miten työtä oikein tehdään. Sitten jotenkin niitä työryhmiä alkaa olla niin paljon. Varsinaiseen työn tekemiseen jää aina vähemmän aikaa. Kun meidän pitäisi tehdä laadukastakin työtä. Se ei varmaan niin kuin häiritseisi niin paljon, jos tää työtilanne ei olisi aina niin hektinen. Silloinhan sillä ei olisi niin suurta merkitystä. Silloin ihmiset saisi keskittyä siihen työntekoon ja ne, jotka toimii jossakin työryhmässä, saisivat keskittyä siihen. Sekin on tärkeitä, muttei työnteon kustannuksella”. ”Tällaisessa hyvässä toimistotyöryhmässä pitäisi olla juuri sellainen työnjako, että on sellainen, joka pystyy organisoimaan työtehtävät, sellainen joka pystyy suunnittelemaan sen organisoijan kanssa niitä uusia työmalleja. Ja sitten pitäisi olla niitä henkilöitä, jotka eivät hätkähä, vaikka tulisi rekka-autollinen paperia joka pitää selvittää. Ne vaan ottaa sen päällimmäisen nipun ja ryhtyvät selvittämään niitä töitä. Kaikkia tekijöitä tarvitaan”.</p>	<p>”Nää on paljolti henkisiä taitoja ja ominaisuuksia, jotka ovat hyvin pitkälle henkilökohtaisia. Kun lähdetään siitä, että se työ pitää osata. Kun monet ihmiset osaavat kyllä sen työnsä, mutta eivät osaa jakaa sitä tietoaan ympäristöönsä. Ihan sama, kun joku on voinut olla hyvä jalkapalloilija, mutta hänestä ei välttämättä tule ikinä hyvää valmentajaa, vaikka on pelaajana ollut ihan huippu. Tässä on sama juttu. Mutta ei me voida täällä valita, meillähän on vain määrätty joukko ihmisiä”.</p>
<p>”Yleisesti asiantuntijat Ork:ssa ovat mielestäni tehtäviensä tasalla ja ovat sen oman tehtäväalueensa asiantuntijoita kyllä. Asiantuntijuus on sillä tasolla kun kuuluu, ainakin pääosin. Voihan aina jotain tiettyä opetella ja kouluttautua, mutta ei mielestäni mitään akuuttia tarvetta</p>	<p>”Tässä kohdassa mä olen taas kertaalleen miettinyt sitä nimikeasiaa. Nimike - asiantuntija vastaan se asiantuntijuus omassa tehtävässä pitäisi selkeyttää. Ehkä se olisi selkeämpää, jos asiantuntijan nimike olisi se erityisasiantuntija. Niin se jotenkin erottuisi siitä, että jokainen on sen oman työnsä asiantuntija”.</p>	<p>”Omalta kantilta katsottuna, jos ajattelen ihan sitä omaa asiantuntijatyötä, niin mulla jo on aika pitkä kokemus ja osaaminen näissä asioissa. Että se ei enää ihan hirveästi tuo mitään uusia haasteita”.</p>	

ta”.	”Ehkä se ongelma onkin juuri tässä asiantuntijaorganisaatiossa se, että liikaa painotetaan tähän asiantuntijuuteen. Eikä ehkä arvostetakaan tarpeeksi niitä ryhmän muita osajia. Eli jotta sen työryhmän saisi tekemään töitä tehokkaasti ja yhteisvastuullisesti. Toivotaan, että se, jolla tällainen asiantuntijanimike nyt on, niin sillä olisi myös se vastuu siitä. Eikä vaan niin, että mä nyt olen tällainen asiantuntija, että jee jee”.	
------	--	--

”Asiantuntijan työyhteisötaitoihin eli ts. vuorovaikutustaitoihin pitäisi panostaa ja kehittää. Että asiantuntija saisi koko ryhmänsä mukaan toimimaan ryhmän tavoitteiden mukaisesti. Että asiantuntija ei jäisi yksikseen hartiat kumarassa kaiken taakan alle. Joku keino opettaa sille asiantuntijalle, että millä se saa sen ryhmän toimimaan yhteisvastuullisesti. En kyllä oikein tiedä, mikä se keino sitten olisi”. (Asiantuntija F)

” Mun mielestä omassa yksikössäni ollaan hyvin keskenään visioitu sitä, miten mahdollisesti saataisiin sitä koulutusta. Ja sitten talo on kyllä lähtenyt järjestämäänkin sitä. Esimerkkinä koulutus- ja tutustumisvierailut Ork:n sidosryhmien luona. Mielestäni tämä antaa meille paljon. Tämähän on meidänkin kouluttamista, myöskin. Mielenkiintoisella ja ehkä parhaalla tavalla”. (Asiantuntija B)

” Se, että asiantuntijat pystyisivät kehittämään sitä omaa vastuualuettaan ja tietämystä ja osaamistaan, niin pitäisi olla aikaa opiskeluun. Mutta kun sitä aikaa ei ole”. (Asiantuntija D)

”Kaipaisin enemmän sellaista oma-aloitteisuutta ja omavastuuta”. (Asiantuntija C)

”Jos todella hyvä haluaisi olla siinä mitä tekee, niin kyllähän se vaatii sitä omalla ajalla tekemistä. Pelkkä työajan käyttäminen ei siihen riitä. Kyllähän ne edesauttaisi työssä selviytymistä. Se, millä keinoin asiantuntijuuden vahvistamista ja laajentamista tehdään, niin sitä ei ehkä voida kaataa sitä tietoa kenenkään päälle vaan se vaatii oma-aloitteisuutta”. (Asiantuntija A)

” Sitä pitäisi olla itsekin hirveän aktiivinen, että löytää sellaisia koulutuksia. Ja onhan se nyt hirmu hankalaa. Täytyy oikeastaan lähteä johonkin toiseen virastoon, että saisi jotain näkökulmaa”. (Asiantuntija D)

”Mielestäni pitäisi enemmän painottaa keskittymiseen, että sellainen yli yksikkörajojen ja ryhmärajojen, sellainen asioiden liian laaja osaaminen ei ole mahdollista mielestäni, eikä tarpeellistakaan. Tietysti siinä on se vaara, että

*osaaminen jää sitten liaksi yhden ihmisen varaan. Mutta kuitenkin mielestäni erityisesti pitäisi tähän keskittymiseen panostaa. Olla hyvä niissä omissa asi-
oissa. Keinoista vielä se, että nythän ainakin oman työn kannalta on järjestet-
ty niin, että sitä ns. työnjohdollista tehtäväkenttää on nyt keskitetty eri ihmi-
selle, joka sekin voisi ihan kyllä toimia. Voisi eri ihmiset oikeasti olla asian-
tuntijatehtävissä ja sitten osa ihmisistä voisi olla työnjohdollisissa tehtävissä.
Jotenkin työnjohdollinen homma vie liikaa aikaa, ei kerkiä keskittymään asi-
antuntijan substanssitehtäviin. Siihen, joka vaatisi keskittymistä nimen-
omaan”. (Asiantuntija C)*

*”Se asiantuntijuus pitäisi jotenkin nostaa ylös sieltä perustehtävistä. Sillä siitä
saataisiin sitä hyötyä enemmän”. (Asiantuntija D)*

*”Asiantuntijan ajankäytön hallintaa pitäisi tähdentää. Kouluttaa tai jotakin.
Että oikeasti osaisi käyttää oman aikansa oikein. Ja laatia realistisia aikatau-
luja. Useimmathan Ork:n asiantuntijoista joutuu tekemään myös tuotannon
tehtäviä. Siis asiantuntijatehtävien ohella. Ja koko ajan esimies voi laittaa uu-
sia tehtäviä, palavereja ja projekteja asiantuntijalle. Jos oma esimies ei ym-
märrä, että asiantuntijaraukka ei voi revetä joka paikkaan kerralla, niin asi-
antuntijan itsensä pitäisi ymmärtää ja uskaltaa sanoa asiasta ja kieltäytyä.
Että tää on yksi sellanen asia, joka pitäisi mielestäni opetella ja kouluttaa”.
(Asiantuntija F)*

Kysymys nro 10. Työn ja osaamisen kohtaaminen. Kuinka hyvin nykyiset työtehtäväsi vastaavat tehtävissä vaadittavaa nykyistä osaamistasi?

Taulukko 11. Vastaukset kysymykseen nro 10.

<p><u>Nykyiset työtehtäväni</u> vastaavat hyvin tehtävissä vaadittavaa <u>nykyistä osaamistani (2)</u>.</p>	<p><u>Nykyiset työtehtäväni eivät</u> vastaa tehtävissä vaadittavaa <u>nykyistä osaamistani (2)</u>. ”Osa tehtävistä on sellaisia, että kun tehtäviä on paperin- kopioinnista alkaen, niin eihän se kaikilta osin vastaa. En tarkoita nyt rekisterisih- teereitä tai täytäntöön- panosihiteereitä vaan sellaisia sihteereitä, jotka huolehtisi- vat ”juoksevista asioista”.</p>	<p><u>Nykyiset työtehtäväni</u> vastaavat <u>osittain/eivät</u> vastaa <u>osittain tehtävissä</u> vaadittavaa <u>nykyistä osaamistani (2)</u>. ”Ehkä se työ ja osaaminen ei aina kohtaa. Mutta meidän tiimin tehtävä on ottaa selvää. Meillähän on yksi- kössämme niin valtavasti ja monialaisesti niitä työ- tehtäviä. Meidän pitää niin kuin tuntosarvet kohollaan koko ajan kuunnella ja katsella, mitä on tulossa. Milloin mikäkin uusi sana, onko sillä jokin merkitys meille. Mitä nää kaikki asiat on, mitä pukataan meille?”</p>
---	---	--

”Vastaavat erittäin hyvin. Mielestäni olen nimenomaan kasvanut tähän tehtävään vuosien aikana. Sanoisin siltikin, että nykyinen työni on joskus jopa haastavaa. Mutta positiivisessa mielessä haastavaa, että on se into tavallaan siihen tehtävään”. (Asiantuntija C)

”Osa ajasta menee todellakin sellaisiin tehtäviin, mitkä ei liity asiantuntijan tehtäviin. Mutta tämäkin varmaan on resurssikysymys. Toisenlaisessa tilanteessa aikaa jäisi enemmän niiden todellisten asiantuntijatehtävien pohtimiseen, mitkä kuuluvat varsinaisiin tehtäviin. Asiat nyt vain on näin”. (Asiantuntija A)

”No se on sitten jatkuvaa oppimista koko ajan. Jos ajattelen omia tehtäväkonaisuuksiani, niin paljon on joutunut opettelemaan ja itsekin kehrittelemään ja suunnittelemaan. Ja paljon on vielä kokonaan opeteltavaakin. Ja mietin niitä mittareita, joilla osaamistani mitataan, niin ne puuttuu täysin. En voi verrata mihinkään, että miten pitäisi osata jokin asia. Mä en voi verrata, että teenkö paremmin vai huonommin, tai mitä multa vaaditaan, kun se mittari puuttuu täysin”. (Asiantuntija D)

”Osittain vastaavat ihan hyvinkin. Mutta nyt nämä uudet työtehtävät eivät vastaa ollenkaan. Siellä on näitä uusia järjestelmiä tulossa, joihin meillä ei ole vielä edes käyttöoikeuksia. Sekä että”. (Asiantuntija B)

Kysymys nro 11. Mitkä ovat mielestäsi niitä taitoja ja ominaisuuksia, joita Ork:n erityisasiantuntijoilta vaaditaan tulevaisuutta silmälläpitäen?

Taulukko 12. Vastaukset kysymykseen nro 11.

<p><u>Asiantuntijan henkiset taidot ja ominaisuudet korostuvat ja ovat tärkeitä tekijöitä tulevaisuudessa (6).</u> ”Ihmiseen vaikuttavat sisäiset tekijät varmaan painottuvat enemmän. Koska ihminen on perusluonteeltaan, että se haraa vastaan tai sitten ei haraa”. ”Vahvaa henkistä kykyä ja osaamista myös ilman muuta vaaditaan. Se, että jaksaa pitkäjänteisesti tehdä näitä töitä. Niin totta kai sellaisia ominaisuuksia tarvitaan. Ja erityisesti juuri tämä pitkäjänteisyys on sellainen asia, että juuri tähän keskittymiseen, niin se ei ihan nopeasti tapahdu”. ”Ehkä se, että oman arvon</p>	<p><u>Uuden tiedon omaksuminen, sen ajan tasalla pitäminen ja itsensä kehittäminen (2).</u> ”Täytyy olla avarakatseinen ja ei saa olla kangistunut vanhoihin kaavoihin. Jos oot aina kääntänyt paperin oikealle puolelle niin kyllä sun täytyy oppia kääntämään se vasemmalleen puolelle. Uuteen mukautumista ja sen vastaanottavuutta, niin sitä odotan”.</p>	<p><u>Järjestelmien kehittäminen (2).</u> ”Täytyisi olla kaikkien, ei vaan erityisasiantuntijoiden, olla valmiita vastaanottavia näihin uusiin järjestelmiin, koska nämä tilanteet tulevat muuttumaan”.</p>
---	--	---

<p><i>tunne pitää säilyttää ja olla, ettei anna siinä tilanteessa itseään pompotella. Täytyy olla ylpeä omasta osaamisestaan ja asiantuntijuudesta, minkä alan asiantuntija sitten onkaan. ”Henkiset taidot ja ominaisuudet korostuvat mielestäni enemmän ja ovat isossa osassa. Jotta tätä työtä jaksaa tehdä, niin ei kannata liikaa pahoittaa mieltään arvostelusta, jota esim. työtyytyväisyyskyselyssä saattaa tulla. Joka kohdistuu asiantuntijoihin. Meitähän ei niin montaa ole, niin kyllähän se aina vähän kirpaisee. Sen niin kuin tietää, että tämä nyt koskee minuakin. Tämä on vain nieltävä. Niistä pitää ottaa opiksi, mutta jos on sellaista perusteetonta arvostelua, joka kohdistuu johonkin henkilöön ja henkilön persoonaan, niin pitäisi yrittää olla vaan välittämättä. Jos onnistuu. Henkiset taidot ja ominaisuudet painottuvat mielestäni tulevaisuudessa enemmän kuin fyysiset, työn tekemiseen liittyvät taidot. Välillä pitää osata nollata, ja etenkin juuri stressinsietokyky on tärkeää. Jos lähtee paniikin puolelle niin pitää osata laittaa peli poikki. Joka suuntaan kaikkeen ei voi aina revetä”. ”Ennakko-luulottomuutta, vastuunkantoa, yhteistyökykyä, tilannetajua, diplomatiaa, joustavuutta. Mielestäni nää henkiset tekijät ovat pääosissa tässä, jotka tässä luettelini”.</i></p>		
---	--	--

”Olen aina sanonut, että ei saa nöyristellä mihinkään suuntaan. Täytyisi luottaa omaan asiantuntijuuteen ja osaamiseen. Kyllä se vaatii henkistä puolta myös, sitä ammattilypeyttä. Sitten kun uutta organisaatiota rakennetaan, niin pitää sanoa mielipiteensä painokkaasti, että oma osaaminen ja asiantuntijuus tulee siinä huomioitua.” (Asiantuntija D)

”Ne ovat varmaan ne, joita oikeastaan tässä työssä tarvitaan nytkin. Eli yksi aika tärkeä tekijä on stressinsietokyky. Tässä tehtävässä vaaditaan sitä. Vaaditaan myös sitä, että edelleenkin on innostunut ja vastaanottavainen siinä työtehtävässä. Jos on vastaanottanut tällaisen työtehtävän, niin ei voi jäädä laakereilla lepäämään. Että antaisi vaan asioiden mennä omalla painollaan.

Tosiaan pitää olla hereillä koko ajan, olla innostunut ja hankkia sitä tietoa”.
(Asiantuntija E)

” Uuden tiedon omaksuminen, sen ajan tasalla pitäminen ja itsensä kehittäminen. Uusien käytäntöjen luominen ja vanhojen kyseenalaistaminen ovat tärkeitä ominaisuuksia. Hyvä ihmistuntija ” (Asiantuntija A)

”Mielestäni tässä muuttuvassa maailmassa, niin järjestelmien kehittäminen on sellainen alue, johon erityisasiantuntijat voisi enemmän painottua. Järjestelmien kehittäminen ei mielestäni kuulu esimiesten tehtäviin, koska he eivät tällä tasolla muutenkaan näitä järjestelmiä itse käytä. Se ei kuulu mielestäni esimiesten työhön. Järjestelmien kehittäminen olisi juuri asiantuntijoille sopiva tehtäväkokonaisuus ja niistä huolehtiminen”. (Asiantuntija C)

Kysymys nro 12. Asiantuntijuuden kehittyminen ja urapolku. Mitä mahdollisuuksia on ja miten tuetaan?

Taulukko 13. Vastaukset kysymykseen nro 12.

<p>Positiiviset ajatukset ja mielipiteet: ”Sitähän ei sitten tiedä, minkälaisia tehtäviä täällä tulee tulevaisuudessa olemaan. Hyviä mahdollisuuksia kehittymiseen voi tulla. Eihän sitä tiedä, mitä tuleva organisaatio tuo tullessaan”. ”Kyllähän täällä tuetaan esim. kouluttautumista. Ork on antanut mahdollisuuden kouluttaa itseään”.</p>	<p>Negatiiviset ajatukset ja mielipiteet: ”Onko ensinnäkin erityisasiantuntijalla mitään urapolkua? Siinä on melkein tehtävän vaihtaminen sitten. Ja oletko siinä sitten enää asiantuntija tai erityisasiantuntija? Vai muuttuuko rooli taas siinä vaiheessa”? ”Sitten aina ei muisteta huolehtia sen tilalle resursseja, että sitten se on vähän sitä, että siinä oman työn ohessa täytyisi sitten hoitaa se kouluttautuminen. Että siinä ei sitten paljon hommata sijaisia”. ”Urapolkua ei tueta oikeastaan mielestäni mitenkään tällä hetkellä. Kun palkkakin nyt taitaa olla kuopassa tässä vaiheessa. En näe minkäänlaisia uralla etenemisen mahdollisuuksia tässä organisaatiossa. Mutta sitten kun meillä taas muutoksia tulee, eli uusi organisaatio, niin saattaa tilanne muuttua. Valtiolla on aina ollut vaikeaa tämä kehittyminen ja urapolku. Ei mulla itselläni ole välttämättä haluakaan edetä tästä”.</p>	<p>Kehittämisen ja kehittämis-ehdotukset ja muita ajatuksia: ”Kyllähän kehittyminen oma-aloitteisuutta ja omaa tiedon hankkimista edellyttää. Kukaan ei tule tietoa päähän kaatamaan”. ” Tää työ on vain tehtävä sellaiseksi mieleiseksi. Eli teet mitä tahansa, niin se on revittävä itse se motivaatio ja innostus. Itse se on vaan kehitettävä. Paljon johtuu vaan omasta itsestään ja asennoitumisestaan. Jos istuu vaan mököttämässä ja miettii, että mun elämä on tylsää. Tai että työtehtävä on tylsä tai haasteita on liikaa. Niin silloin olisi ihan oikeasti hyvä miettii, niitä hyviä puolia. Eli kuinka hyvin meillä kuitenkin asiat ovat. Esim. kivat työolosuhteet, liukuva työaika jne”.” Talon tukeminen saattaa ehkä olla sitä, että sut siirretään talon sisällä toisiin tehtäviin, jossa on vaativampi palkkaluokka. Meinaan, millä muulla tavalla talo palkitsee kun rahalla? En näe todellakaan itsessäni mitään korkealentoista uraohjusta tässä”.” Ei se ole kuin se palkkaus, millä asiantuntijuutta voidaan kehit-</p>
---	--	--

		<p>tää”. ”Olen ajatellut tämänkin kysymyksen vain ja ainoastaan itseni kannalta. Niin ajattelen, että olen jo tän ikäinen ja tässä tehtävässä, että olen jo kyllä urani huipulla. Tästä ei ole enää tietä mihinkään vaativampiin tehtäviin.”</p>
--	--	--

”Meidän virastossa kyllä tuetaan oma-aloitteista kouluttautumista ihan hyvin. Annetaan mahdollisuuksia osallistua kaikennäköiseen koulutukseen ja tasa-arvoisesti kaikille. Kaikki halukkaat ovat näkemykseni mukaan pystyneet kouluttautumaan”. (Asiantuntija C)

”Kyllähän täällä on yleisesti suhtauduttu positiivisesti esimerkiksi koulutukseen ja itsensä kehittämiseen, niin sehän nyt sitten auttaa, mitä nyt tuohon tukemiseen tulee”. (Asiantuntija A)

” Uusien laajojen järjestelmä uudistusten myötä, kuten AIPA:n (Aineistopankin) myötä tulee väistämättä muutoksia ja myös mahdollisuuksia ihmisille kehittyä ja saada ehkä vaativampia tehtäviä”. (Asiantuntija B)

”Ehkä näen sen niin, että tällä kokemuksella mun tulevaisuus on ehkä opastaa ja tukea näitä nuorempia. Ajattelen urapolun jo vähän toisten päin. Olen tosi tyytyväinen, että olen saanut tämän tehtävän. Tän urapolun voi siis ajatella toisinkin päin. Mä näen tän sillä tavalla. Ei voi aina ajatella itsekkäästi vain minua ja omaa urapolkua. Koska täällä on takana muitakin, joille pitää antaa oikeasti mahdollisuus. Ei tämä ole mikään itsestänselvyyys, että jos on joskus saanut jonkin tehtävän, että se on mun paikka aina”. (Asiantuntija D)

”Kaikkienensa, onhan se mahdollisuus urakiertoon/uraputkeen täällä aika olematonta”. (Asiantuntija F)

” Urapolusta en nyt sitten tiedä tällä hetkellä. Hirveästi ei nykyisessä organisaatiossa ole enää etenemismahdollisuuksia. Että kyllä se niin kuin vähän tähän tyssää. Jos nykyisellä jatkettaisiin, niin sanoisin, että ei ihan hirveästi kehittyisi. Mahdollisesti uudessa organisaatiossa voi olla erityyppisiä tehtäviäkin.” (Asiantuntija C)

” Eihän tietysti täällä nykyisessä organisaatiossa jos haluaa jotain uraa tehdä niin anna oikein mahdollisuuksia. Eihän tuota johtajistoa nyt hirveästi ole jos nyt sinne haluaa”. (Asiantuntija A)

”Jos ajatellaan muuten, niin osallistuminen projekteihin. Koska niissähän saa näkemystä uusista asioista. Kannatan kuitenkin laaja-alaisempaa osaamista eli pitää tietää vähän muiltakin kuin omalta vastuualueeltaan niitä asioita. Eli sillä tavalla pystyy haalimaan sitä tietoa. Eihän täällä muuten oikein pysty haalimaan sitä tietoa. Sitä vaan pitää haalia jostakin. Paljon johtuu vaan

omasta itsestään ja asennoitumisestaan”. (Asiantuntija F)”

” Tästä asiantuntijasta olisi aika iso hyppy johonkin esimiestehtäviin. Siinä on aika iso kuilu siinä välissä. Siinä pitäisi olla enemmän askeleita välissä jotenkin. En sitten tiedä, miten se järjestettäisiin”. (Asiantuntija D)

”Eihän tässä oikein ole muuta mahdollisuutta, että kun tulee uusia järjestelmiä niin sen myötä jos tulisi arvostus ja rahallinen puoli. Eli kun laajenee osaaminen ja tällainen”. (Asiantuntija B)

” Mun mielestä kehittämisessä on aina oma vastuu ensisijainen. Jos ei ole halua kehittyä, niin ei varmasti kehity. Vaikka kuinka esimies sanoisi, että nyt menet kouluun, niin ei se ihan niin toimi. Kehittämisessä voi auttaa se, että esimiesten pitäisi ehkä nähdä ne kaikkien henkilöiden vahvuudet. Osata resursoida ne oikein, ne jokaisen ihmisen vahvuudet. Siinä mielessä sitä urakehitystä voisi tapahtua, että jos joku haluaa tehdä enemmän, tai haluaa tehdä jotain uutta, niin sellaiselle annettaisiin mahdollisuudet”. (Asiantuntija C)

6 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Luvussa 6 vedetään tiivistetysti yhteen empiirisen tutkimustehtävän keskeisimmät havainnot jokaisen *kuuden teeman* osalta sekä liitetään tarkastelu yhteen teoreettisen tutkimustehtävän näkökulmien kanssa. Tutkimustulosten vielä tarkemmalla tasolla suoritettu analysointi *kysymyksittäin* on sijoitettu tämän opinnäytetyön liiteosioon (liite 3).

Tämän opinnäytetyön empiirisen osan muodostaman tutkimustehtävän *teemahaastattelun aihe numero yksi* käsitteli asiantuntijuuden ja asiantuntijatyön määrittelyä ja hahmottamista Oikeusrekisterikeskuksessa. Oikeusrekisterikeskus oli tämän tutkimustehtävän kohdeorganisaatio. Asiantuntijuutta ja asiantuntijatyötä tutkittiin ja käsiteltiin viraston erityisasiantuntija-ammattiryhmän näkökulmista.

Tutkimustuloksista teemaan numero yksi liittyen voidaan erityisesti nostaa esille haastateltavien kokemukset substanssiosaamisen, eli yksilöllisen ydinosaamisen tärkeästä merkityksestä asiantuntijuuden ja asiantuntijatyön ilmentämisessä oman työn kannalta. Erityisasiantuntijan katsottiin olevan omien töiden ja vastualueidensa paras tuntija ja osaaja virastossa. Asiantuntijuuteen liitettiin vahvasti myös valmiudet ja taidot vastata omaan tehtäväalueeseensa kohdistuviin pohdintaa ja selvittelyä vaativiin erityiskysymyksiin ja ongelmiin. Käsillä olevan opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä, Seppo Helakorpi (2006, 65–67) määritteli asiantuntijuuden neljään osaamisalueeseen, joita hänen mukaansa ovat substanssiosaaminen, työyhteisö-osaaminen, kehittämisosaaminen sekä kehittymisosaaminen. Asiantuntijan substanssiosaamisen eli yksilöllisen ydinosaamisen Helakorpi jakaa ammatillisiin perustaitoihin, ammatillisiin toimintataitoihin ja persoonallisiin kykyihin. Tutkijan tulkinnan mukaan haastateltavien näkemykset substanssiosaamisesta mukailevat pitkälti edellä mainittua Helakorven jaottelua. Kaikki tutkimukseen osallistuneet näkivät myös erityisasiantuntijoiden henkiset taidot ja ominaisuudet erityisen tärkeiksi asioiksi osaamista arvioitaessa. Henkisistä taidoista mainittiin motivaatio, motivointikyky, ihmistuntemus, neutraalius, henkinen vahvuus, määrätietoisuus, paineensietokyky, kommunikointikyky, tunneäly sekä tilanetaju. Yksilöllisen ydinosaamisen lisäksi haastateltavat näkivät erityisasiantuntijalta vaadittavan taitoa ja uskallusta nykyisten menettelytapojen kyseenalaistamiseen, parempien uusien käytäntöjen etsimiseen sekä työn ja työtapojen kehittämiseen. Tutkimustuloksista ilmeni myös, että tutkimuksen kohde-ryhmä liitti asiantuntijuuden myös kykyyn suunnitella ja ennakoida tulevia muutoksia sekä nähdä tulevaisuuden haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä esiintyvät useat tulkinnat asiantuntijuuden ja asiantuntijatyön määrittelyistä mukailevat omalta osaltaan tutkijan teemasta saamia tutkimustuloksia. Muun muassa Ristikangas ym. (2008, 85) määrittelevät asiantuntijan henkilöksi, joka omaa tietyn alan syvällistä osaamista, tietoa tai taitoa. Asiantuntijan osaamista tarvitaan silloin kun muiden yleistiedot tai yleinen osaaminen eivät riitä ratkaisemaan käsiteltävää ongelmaa. Hakkaraisen ym. (2002, 452) mukaan tämän päivän työyhteisöissä

asiantuntijoiden toiminnan keskeisiksi kohteiksi ovat muodostuneet uuden tiedon luominen ja olemassa olevien käytäntöjen muuttaminen. Koska toimintaympäristöt muuttuvat ja kehittyvät nopeasti, tulisi asiantuntijoiden pystyä reagoimaan näihin muutoksiin. Myös Paavolan ym. (2004, 557) näkemysten mukaan yhtenä asiantuntijuuden tavoitteena tulisi olla uuden tiedon ja uudenlaisten käytäntöjen ja toimintojen tuottaminen organisaatiolle.

Haastatelluista erityisasiantuntijoista enemmistö oli sitä mieltä, että erityisasiantuntijoiden osaamisen ja asiantuntijuuden tulisi painottua virastossa enemmän niin sanottuun yleisosaamiseen eli laajempaan osaamisen tasoon eri tehtävä- ja vastuualueilta. He perustelivat kantojaan muun muassa sillä, että joidenkin erityisasiantuntijoiden tehtävänkuviin liittyy paljon muutakin kuin se, mitä omaan tehtävänkuvaan on merkitty. Näin ollen laajempaa osaamista edellytetään ylipäätään tehtävistä suoriutumiseksi. Lisäksi monet asiat, työtehtävät ja järjestelmät nivoutuvat virastossa keskenään, joten juurikin erityisasiantuntijan pitäisi vastaajien mielestä olla perillä näistä yhteyksistä. Näitä näkemyksiä tukien Ristikangas ym. (2008, 99–100) muistuttavat, että osaamisen erikoistuminen tai painottuminen syväosaamiseen ei aina ole vaaratonta. Kun toimintaympäristö ja tieto kehittyvät jatkuvasti monimutkaisemmaksi, syntyy se vaaramomentti, että merkittäviin ilmiöihin ja merkityssuhteisiin ei löydykään vastauksia ja selityksiä oman alan asiantuntemuksen avulla. Asiantuntija saattaa tiedostaa perusteellisesti vain omaan asiantuntemukseen liittyviä syy-seuraussuhteita ja hahmottaa tulevaisuuden vaihtoehdot vain omaan erityisalueeseensa tukeutuen. Tällöin hän ei kovin helposti havaitse vakiintuneiden käsitysten ulkopuolelta saapuvia signaaleja ja muutostekijöitä. Ristikangas ym. määrittelevät tämän näköalan kapeuden riskiksi.

Tutkimustuloksista teemaan numero yksi liittyen voidaan tehdä myös se johtopäätös, että erityisasiantuntijoiden rooli ja tehtävänkuva eivät ole selkeitä nykyisellään ja että rooli asiantuntijana ei ole toteutunut. Haastateltavista viisi kuudesta oli tällä kannalla. Toisin sanoen oman tehtävänkuvan toteuttamiseen ei jää nykyisellään riittävästi aikaa ja joissakin yksiköissä asiantuntijuuden tarkoitus on kokonaan tai ainakin osittain hämärtynyt. Vastaajat näkivät, että erityisasiantuntijoiden pitäisi saada enimmäkseen keskittyä harkintaa ja päätöksiä edellyttäviin erityisasiantuntijan tehtäviin, eikä ryhmän perustehtävien tekemiseen. Vastausten mukaan erityisasiantuntijat joutuvat osallistumaan näihin niin sanottuihin tuotannollisiin työtehtäviin melko runsaasti tällä hetkellä. Vastaajien mielestä edellä kuvatussa tilanteessa asiantuntijan tärkeä resurssi menee pahimmassa tapauksessa täysin hukkaan. Lisäksi jotkin haastateltavat kokivat erityisasiantuntijoiden työnjohdollisen roolin ja toimenkuvan ongelmalliseksi tällä hetkellä. Vastaajat eivät nähneet työnjohdollista roolia hyödyllisenä ja toimivana erityisasiantuntijoiden tehtävien kannalta. Valtaosa vastaajista näki, että erityisasiantuntijoiden tehtäväkokonaisuudet laajenevat vauhdikkaasti koko ajan. Muun muassa erilaisia tietojärjestelmien kehittämis-tehtäviä oli vastuutettu erityisasiantuntijoille todella paljon viime aikoina. Tehtäväkokonaisuuksien laajenemista ei sinänsä pidetty ongelmallisena tai negatiivisena seikkana. Kuitenkin työn resursointikysymykset nähtiin jälleen tässä yhteydessä ongelmallisina.

Puolet tutkimukseen osallistuneista antoi ymmärtää, että joillakin viraston henkilöillä saattaa olla virheellinen käsitys siitä, että erityisasiantuntijoilla olisi todellisuudessa jonkinlainen ”epävirallinen” vaikuttava esimiesrooli organisaatiossa, sihteeristön ja esimiesten välissä. Haastateltavat kiistivät yksimielisesti tämän väitteen. Kysymykseen mahdollisen esimiesaseman tarpeellisuudesta erityisasiantuntijoille, vastattiin kielteisesti kaikkien kuuden haastateltavan taholta. Vastajat kokivat olemassa olevan tilanteen toimivana, eli on hyvä, että esimies tai johtaja päättää viimekädessä asioista.

Teemahaastattelun aihe numero kaksi koostui kysymyksistä, joissa tutkija halusi luoda kuvan asiantuntijuuden ja erityisasiantuntijoiden tekemän työn merkityksestä Oikeusrekisterikeskukselle, työn arvostuksesta, vaativuuden arvioinnista ja arviointijärjestelmistä.

Tutkimustuloksista voidaan todeta erityisasiantuntijoiden roolin olevan nykyisellään merkittävä organisaation sisällä. Useissa tapauksissa asiaa tai ongelmaa lähdetään selvittämään yksikön erityisasiantuntijan kautta. Vastauksissa painotettiin, että erityisasiantuntija toimii organisaatiossa jonkinlaisena välihenkilönä ryhmän henkilöstön ja esimiehen välillä. Tämän arvioitiin helpottavan esimiesten työtä, koska esimiehet voivat keskustella työtehtäviin liittyvistä asioista erityisasiantuntijan kanssa, joka edelleen jakaa tietoa omalle ryhmälleen. Erityisasiantuntija toimii myös oman yksikkönsä yhdyshenkilönä muihin viraston yksiköihin ja ryhmiin. Tutkimustuloksista voidaan myös todeta erityisasiantuntijoiden merkittävä rooli ulkoisten sidosryhmien kannalta. Vastajat kokivat yleisesti, että eräs erityisasiantuntijan tärkeä tehtävä on ylläpitää yhteyksiä ulkoisiin sidosryhmiin ja luoda kontakteja asiakkaisiin. Erityisasiantuntijan välittämän onnistuneen vuorovaikutussuhteen voidaan arvioida saadun palautteen perusteella heijastavan asiakkaiden ja yhteistyökumppanien suuntaan todella positiivisesti.

Teemahaastattelun aiheen numero kaksi yhteydessä tuotiin jälleen kaikkien haastateltavien taholta esiin erityisasiantuntijan substanssiosaamisen korostunut merkitys viraston toiminnan kannalta. Yksilöllinen ydintehtävien vankka ja monipuolinen hallinta nähtiin tärkeänä. Haastateltavat kokivat olevansa juuri niitä henkilöitä organisaatiossa, joihin otetaan yhteyttä ongelmatilanteissa, niin organisaation sisältä kuin ulkopuoleltakin. Erityisasiantuntijoiden tekemän työn merkitys tässä asiantuntijaorganisaatiossa nähtiin merkittävänä myös sen takia, että vastuu tietyistä vaativista tehtävistä ja kehittämisestä on laajennettu tietoisesti juuri näille yksittäisille erityisasiantuntijoille. Erityisasiantuntijan tulisi tietyissä asioissa ja tietyillä alueilla olla se henkilö, joka tuntee asian tai alueen kaikkein parhaiten. Esimerkiksi esimies ei välttämättä tunne aihetta yhtä hyvin, jos hän ei kokoaikaisesti työskentele asian tai ongelman parissa. Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä mainitaan Valtiovarainministeriön asettama HEKUMA-työryhmä. Työryhmän esittämän määrittelyn mukaan valtionhallinnossa asiantuntija voidaan määrittellä henkilöksi, jolla on korkeatasoisia tietoja ja taitoja, joita hyödynnetään valtionhallinnon toiminnoissa. Tärkeää on huomata nimenomaisesti se vaatimus,

että korkeatasoista tietoa ja taitoa on kyettävä hyödyntämään organisaatioiden tavoitteiden saavuttamiseksi (Valtiovarainministeriö 2007, 15). Collin (2010, 45) korostaa, että asiantuntijat tekevät onnistuneita ratkaisuja oikea-aikaisesti, tehokkaasti ja ilman virheitä. Taidokas asiantuntija huomioi nopeasti, milloin yksinkertaisesta rutiininomaisesta toiminnasta on siirryttävä toimintaan, johon rutiineja ei voi tai kannata soveltaa. Tällainen toiminta vaatii usein normaalista poikkeavaa, yksityiskohtaisempaa ja tarkkaavaisempaa työskentelyä, asioiden tiedostamista ja tutkimista.

Tutkimustuloksista voitiin todeta, että tietojärjestelmien kehittäminen on olennainen ja tärkeä osa-alue keskusteltaessa erityisasiantuntijoiden merkityksestä Oikeusrekisterikeskukselle. Lakimuutokset ovat tuoneet ja tuovat edelleen lukuisia uusia tehtäviä viraston vastuulle ja monia uusia tietojärjestelmiä on jo kehitteillä. Haastateltavien mukaan erityisasiantuntijoita tarvitaan näiden uusien järjestelmien rakentamisessa ja jo olemassa olevien järjestelmien kehitystyössä.

Enemmistö tutkimukseen osallistuneista oli sitä mieltä, että erityisasiantuntijoiden tekemää työtä arvostetaan riittävällä tasolla tällä hetkellä viraston sisällä. Toisaalta tutkijan tekemän tulkinnan mukaan, arvostuksessa koettiin olevan ainakin jonkin verran eroja eri yksiköiden välillä. Arvostuksen ilmenemistä perusteltiin tekijöillä, jotka liittyivät esimiehiltä saatuun positiiviseen kannustukseen, motivointiin sekä luottamuksen osoittamiseen. Puheenvuoroissa, joissa arvostusta työsuorituksista ei koettu saadun riittävästi, pureuduttiin siihen, että erityisasiantuntijan tehtävä ja rooli organisaatiossa on sellainen, että sitä on helppo arvostella, tehtävän asettuessa henkilöstön ja esimiesten väliin. Henkilöstö voi kuvitella, että erityisasiantuntijalla on enemmän valtaa kuin todellisuudessa on. Lisäksi ehkä osa työyhteisön jäsenistä ei ole lainkaan tietoisia erityisasiantuntijoiden todellisista tehtävistä ja vastuista. Tähän kysymykseen saaduista vastauksista voitiin vetää yhteen myös se huomio, että erityisasiantuntijan tulisi ensin osata arvostaa itseään ja omaa ammattitaitoaan ja sitä kautta saada arvostusta myös muilta työntekijöiltä. Ristikankaan (2008, 86) mukaan asiantuntijuuden käsitteeseen liitetään arvostusta ja mahdollisesti myös arvostuksen etsimistä. Asiantuntija arvostaa saamaansa tunnustusta. Asiantuntijuus on tulosta ponnistuksista ja ajan kuluessa saavutetusta kokemuksesta. Sen syntymiseen liittyy myös yleensä enemmän tai vähemmän yrityksiä ja erehdyksiä. Valtiovarainministeriön asettama HEKUMAtyöryhmä toi kannanotossaan esille, että valtiolla asiantuntijatehtävien vaativuuden lisääntyminen ja tehtävien merkityksen kasvu koko organisaation kannalta on huomioitava myös asiantuntijatehtävien arvostuksessa (Valtiovarainministerio 2007, 29.)

Niin ikään enemmistöllä tutkimukseen osallistuneista oli se näkemys, että erityisasiantuntijan suorittamien töiden vaatimukset ja niihin liittyvät vastuut ovat hyvin tasapainossa tällä hetkellä. Erityisasiantuntijat katsoivat kykenevänsä rajaamaan, mitä asioita he voivat ottaa hoitaakseen ja mitä eivät. Lisäksi he ilmoittivat tiedostavansa melko hyvin sen, mitä heiltä kulloinkin vaaditaan ja mistä työkokonaisuuksista he ovat vastuussa. Ajoittain vaatimusten ja

vastuiden yhteensovittaminen koettiin haasteellisena, mutta pääsääntöisesti niiden välisen suhteen nähtiin olevan sopusoinnussa. Negatiivissävytteisissä puheenvuoroissa tähän kysymykseen liittyen painotettiin, että erityisasiantuntijoilla on kaikinensa tällä hetkellä liian paljon vastuuta ja ehkä määrittelemätöntäkin sellaista. Vastaajista osan mukaan vastuu on liian suuri resursseihin nähden. Erityisasiantuntija joutuu haastateltavien mielestä huolehtimaan paljon muustakin kuin asiantuntijuudesta, kun eritoten työnjohdolliset tehtävät ovat heidän vastuullaan.

Tutkimukseen osallistuneista puolet oli sitä mieltä, että työn vaatavuuteen liittyvät arviointijärjestelmät ovat toimivia ja oikeudenmukaisia. Vastaavasti puolet oli asiasta eri mieltä. Yleisesti vastaajilla ei ollut käsitystä tai tuntumaa siitä, minkälaiset järjestelmät olisivat parempia tai toimivampia nykyisiin verrattuna. Tutkimustuloksista ilmenee, että kerran vuodessa esimiehen kanssa erikseen käytävät suoritusarviointi ja kehityskeskustelu koettiin pääosin positiivisina keskusteluhetkinä. Niiden haastateltavien keskuudessa, jotka kokivat, että työn vaatavuuteen liittyvät arviointijärjestelmät eivät ole ajan tasalla, eivätkä oikeudenmukaisia, ne koettiin yksioikoisina ja kankeina. Palkkaus nähtiin nykyisessä toimintakulttuurissa ainoana konkreettisena kriteerinä, jolla työn vaatavuutta on mahdollista arvioida. Teoreettisessa viitekehyksessä esitetyssä Jarna Savolaisen (2003) Asiantuntijuus valtiolla-hankkeen loppuraportissa korostettiin, että asiantuntijan suorittaman työn tulokset ovat vaikeasti mitattavissa, koska työn tuloksellisuus saattaa konkretisoitua vasta vuosien kuluttua. Asiantuntijan vastuullinen vaikuttavuus on laadullinen mittari, jonka konkretisoiminen on vaikeaa. Arvioitaessa asiantuntijan suorittaman työn vaatavuutta, ei välttämättä huomioida vastuuta, joka on yhteydessä prosessien tai asioiden johtamiseen. Prosessien tai asioiden johtaminen liittyy pitkälti vuorovaikutustaitoihin, tiedonhallintaan ja johtamistaitoihin. Näitä kaikkia tekijöitä tarvitaan eri sidosryhmien kanssa toimimisessa. Savolaisen näkemyksen mukaan julkisen sektorin asiantuntijan tuloksellisuutta on hankalaa palauttaa esimerkiksi asiakassuhteeseen ja sen hoitamiseen, koska asiakkaan määrittäminen on haastavampi tehtävä yksityiseen yritykseen verrattuna.

Saaduista tutkimustuloksista on mahdollista tehdä johtopäätös, jonka mukaan Oikeusrekisterikeskuksen erityisasiantuntijat kykenevät itse tunnistamaan ja konkretisoimaan hyvin oman asiantuntijaosaamisensa. Erityisasiantuntijan tulee olla rehellinen itselleen niin, ettei väheksy itseään, mutta ei myöskään ylennä itseään aiheettomasti muiden yläpuolelle. Jokaisella yksilöllä nähtiin olevan tietyt omat vahvuudet ja heikkoudet, jotka pitää hyväksyä niin muissa kuin myös itsessäänkin. Oman asiantuntijaosaamisen tunnistamista ja konkretisoimista katsottiin helpottavan myös organisaatiossa piilevän, niin sanotun hiljaisen tiedon hyväksikäyttö. Toom ym. (2008, 59) määrittelyjen mukaan hiljaisella tiedolla tai tietämyksellä tarkoitetaan niitä tietämyksen ulottuvuuksia, jotka jäävät käsitteellisen ja kielellisen tiedon ulkopuolelle ja esiintyvät useimmiten erilaisiin sosiaalisiin käytäntöihin sitoutuneina.

Teemahaastattelun aiheen numero 3 teemana oli erityisasiantuntijoihin kohdistuvat odotukset työyhteisön taholta.

Tutkimustuloksista voidaan todeta, että erityisasiantuntijoista puolet näkee, että erityisasiantuntijoihin kohdistuvat odotukset ovat selvästi ja ymmärrettävästi esitettyjä. Vastaavasti toinen puolisko on asiasta eri mieltä. Myönteisesti aiheen nähneet tutkittavat ilmoittivat tietävänsä ja tuntevansa, mitä heiltä työnteon suhteen odotetaan. Erityisasiantuntija tiedostaa myös sen seikan, että häneltä odotetaan venymistä ja joustoa työn suorittamisessa. Lisäksi erityisasiantuntija on saatujen vastausten perusteella ryhmän sisällä viime kädessä se henkilö, joka paikkailee asioita, mikäli työt eivät suju tavoitteiden mukaisesti. Tutkimustulosten mukaan odotusten selkeyteen ja ymmärrettävyyteen vaikuttivat positiivisesti erityisasiantuntijoiden omaan esimieheen kohdistunut asiallinen, luottamuksellinen ja vuorovaikutteinen suhde. Negatiivisen arvion kysymyksestä antaneet haastateltavat näkivät odotusten esittämisen selkeydessä ja ymmärrettävyydessä runsaasti parantamisen varaa. Vastajat näkivät tässä ongelmana, että heiltä odotetaan samanaikaisesti aktiivista työpanosta ryhmän työtehtäviin kuin myös keskittymistä harkintaa ja päätöksiä vaativiin asiantuntijatehtäviin. Tällainen yhtälö nähtiin laadukkaan ja tehokkaan työnteon kannalta erittäin ongelmallisena. Ristikangas ym. (2008, 18) näkevät, että asiantuntijan on oltava tietoinen, mitä tehtäviä hänen tulee tehdä, kenelle hän on vastuussa ja mitä hän edustaa. Lisäksi hänen tulee tietää, mitä juridisia vastuita hänellä on, kuinka hän jakaa ajankäyttönsä ja mitä hänen pitää osata.

Enemmistö tutkimukseen osallistuneista näki, että heihin kohdistuvat odotukset eivät ole realistia eivätkä tarkoituksenmukaisesti kohdistettuja. Resurssien puute ja samalla tiukat aikarajat erityisasiantuntijoiden tehtävissä nähtiin tässä kysymyksessä ongelmallisina seikkoina. Kun erityisasiantuntija vastaa pitkälti tällä hetkellä resursoinnista ja työn sujuvuudesta yksiköissä, vie näiden työalueiden koordinointi aikaa pois harkintaa ja päätöksiä edellyttävistä erityisasiantuntijatehtävistä.

Enemmistö haastateltavista koki saaneensa riittävällä tasolla palautetta tekemästään työstä. Palautetta tehdystä työstä ja onnistumisesta on saatu riittävästi ja oikea-aikaisesti. Positiivisen, mutta myös negatiivisen palautteen vastaanottamista ja antamista pidettiin vastauksissa yhtä tärkeinä työn kehittämisen, motivaation ja odotusten asettamisen kannoilta. Haastateltavat, jotka eivät mielestään saaneet riittävästi palautetta tekemästään työstä, totesivat kuitenkin samaan hengenvetoon, että mielellään itse omaehtoisesti keskustelevat töihin liittyvistä kysymyksistä esimiesten ja sihteerien kanssa. Kuitenkaan palautetta siitä, onko jokin tietty työtehtävä suoritettu laadukkaasti ja tavoitteiden mukaisesti, ei näiden vastaajien mielestä ollut juurikaan saatu.

Teemahaastattelun aihe numero neljä tarkasteli Oikeusrekisterikeskuksen erityisasiantuntijoiden motivaation nykytilaa. Teema käsitteli sekä ulkoisia että sisäisiä motivaatiotekijöitä.

Tutkimustuloksista voidaan tehdä seuraavanlaisia johtopäätöksiä. Erityisasiantuntijoiden keskuudessa oltiin ulkoisiin motivaatiotekijöihin kokonaisvaltaisesti erittäin tyytyväisiä. Työehtojen joustot saivat eritoten runsaasti kiitos-

ta kaikilta haastateltavilta. Myös työolosuhteiden nähtiin kokonaisuutena olevan virastossa erinomaisella tasolla. Palkkaukseen oli enemmän tyytyväisiä neljä vastaajaa, kahden ollessa siihen tyytymättömiä. Tämä tulos hieman yllätti ainakin tutkijaa itseään. Tulos yllätti siksi, että Oikeusrekisterikeskuksen koko henkilöstöä koskevissa työtyytyväisyyskyselyissä, jotka nykyään järjestetään joka toinen vuosi, juurikin palkkauskysymykset on aina nähty viraston henkilöstön taholta hyvin negatiivisessa valossa. Toisaalta palkkaukseen liittyen tuotiin esille, että se harvoin on täysin kohdallaan kenenkään työntekijän kohdalla. Kuitenkin enemmistö vastaajista oli henkilökohtaisesti siihen tyytyväisiä ja ilmaisivat tyytyväisyytensä myös siihen, että palkkaukseen on mahdollista itse vaikuttaa työsuorituksillaan ja ansioillaan.

Tarkasteltaessa tutkimustuloksia liittyen erityisasiantuntijoiden kokemuksiin sisäisistä motivaatiotekijöistä, motivaatiota parantavina seikkoina nähtiin ensinnäkin se, että työtehtävät ja projektit ovat riittävän haastavia ja mielekkäitä. Tehtävänkuvia on mahdollista itsenäisesti kehittää, minkä lisäksi uusia tehtäviä on mielenkiintoista opetella. Yleisesti tähän kysymykseen liittyvistä vastauksista voidaan tehdä se päätelmä, että erityisasiantuntijaryhmän jäsenet ovat ainakin enemmän motivoituneita, innostuneita ja tyytyväisiä työhönsä, eli ovat niin sanotussa työn imussa. Erityisasiantuntijoiden tekemän työn voidaan katsoa olevan mielekästä heidän kannaltaan myös siksi, että erityisasiantuntijat saavat konkreettisesti olla kehittämässä viraston omia järjestelmiä. Näiden järjestelmien toivotaan helpottavan viraston työntekijöiden työtä ja olevan käyttäjille hyödyksi. Sisäisiä motivaatiotekijöitä tarkasteltaessa, motivaatiota heikentävinä seikkoina tutkimustuloksista nousivat esiin aikaisempienkin kysymysten yhteydessä julkituodut ongelmakohdat, eli resurssipula ja kova kiire. Näiden tekijöiden katsottiin nakertavan motivaatiota ja työn imua. Voidaan arvioida, että erityisasiantuntijat eivät voine itse juurikaan vaikuttaa resurssien puuttumiseen, mutta silti sen voidaan katsoa hankaloittaneen erityisasiantuntijoiden työntekoa ja vaatineen heiltä ajoittain kohtuutonta venymistä työtehtävien hoidossa.

Teemahaastattelun aiheen numero viisi tutkittavana teemana oli erityisasiantuntijoiden vuorovaikutuksen ja yhteistyön toimivuus eri henkilöstöryhmien kesken organisaation sisällä sekä näihin kohdistuvat mahdolliset kehittämistarpeet. Lisäksi tutkija halusi saada näkemyksen erityisasiantuntijoiden keskinäisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön toimivuuden nykytilasta. Collin (2010, 43) muistuttaa, että huippuosaavuutta on hyvin hankalaa tai melkein mahdotonta saavuttaa ilman muiden ihmisten apua. Nykyaikaisissa toimintakulttuureissa ja organisaatioympäristöissä sen voidaan katsoa muodostuvan yhteistyössä ryhmien ja asiantuntijakulttuurien kesken, eikä vain yhden henkilön laadukkaan toiminnan tuotoksena. Näin ollen Collinin mukaan asiantuntijuutta ei voida nähdä niinkään yksilöllisenä vaan pikemminkin kollektiivisena ominaisuutena.

Tähän teema-alueeseen liittyvistä tutkimustuloksista voidaan todeta, kuinka valtaosa tutkimukseen osallistuneista oli henkilökohtaisesti tyytyväisiä erityisasiantuntijan ja oman esimiehen välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön

toimivuuteen. Asiointi esimiehen kanssa nähtiin helppona ja luontevana. Tämän lisäksi katsottiin, että esimiehellä on aina tarvittaessa aikaa yhteisiin keskusteluihin, kun tarvitaan apua tai vahvistusta päätöksille. Haastateltavien keskuudessa oltiin myös tyytyväisiä siihen, miten oma lähiesimies hoitaa ne tehtävänsä ja vastuunsa, jotka ovat jollain tavalla yhteydessä myös erityisasiantuntijan tehtäviin. Tutkimustulosten perusteella voitiin löytää myös kehittämistarpeita erityisasiantuntijan ja esimiehen välisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa. Esimiesten projektijohtamisen taitoja, kuten tehtävien ja vastuiden koordinoimista projektien yhteydessä, tulisi saatujen vastausten perusteella kehittää. Lisäksi saadun tutkimusaineiston mukaan, esimiehen rooli näkyvänä henkilönä organisaatiossa on nykyisin melko vähäistä. Toisin sanoen he ovat olemassa ja heitä saa häiritä, mutta aktiivisuus yhteydenpitoon on pitkälti erityisasiantuntijalähtöistä. Näin ollen aktiivisuutta yhteydenpitoon toivottiin enemmän myös oman esimiehen puolelta.

Erityisasiantuntijan ja sihteeristön välisessä vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä voidaan saatujen tulosten johdosta nähdä olevan runsaastikin kehittämistarvetta. Puolet haastateltavista löysi selkeitä kehittämistarpeita tässä vuorovaikutus- ja yhteistyösuhteessa. Kriittisesti aiheeseen suhtautuneet vastaajat kokivat, että sihteerit odottavat erityisasiantuntijalta merkittävää aktiivisuutta, mutta toisaalta aloitteellisuutta sihteerien puolelta ei juuri esiinny. Mahdollisesti kumpikaan ammattiryhmä ei kommunikoi omalta osaltaan tarpeeksi ja keskitytään vaan itse työn tekemiseen. Tutkimusaineistosta ilmenee, että monin paikoin erityisasiantuntijat eivät saa riittävästi palautetta ja informaatiota sihtereiltä siitä, kuinka työt sujuvat ja missä asioissa he tarvitsisivat erityisasiantuntijoilta enemmän tukea. Sihtereiltä odotettaisiin näin ollen enemmän informaatiota erityisasiantuntijoiden suuntaan. Toisaalta tutkimustuloksista kävi ilmi, että joillakin erityisasiantuntijoilla saattaa olla vain harvakseltaan yhteisiä kokoontumisia sihteerien kanssa, jolloin yksi mahdollinen keskusteluväylä puuttuu. Haastateltavien vastauksista voi nähdä, että ryhmän keskinäiset palaverit olisi ensiarvoisen tärkeää toteuttaa aina säännöllisin väliajoin. Tyytyväiset vastaajat ilmoittivat kommunikoivansa runsaasti luonnollisesti oman ryhmänsä sihteeristön, mutta myös muiden yksiköiden sihteerien kanssa. Nähtiin, että päätöksistä, joista vastuu viimekädessä on erityisasiantuntijalla, tiedustellaan ja vastaanotetaan mielellään mielipiteitä myös sihtereiltä. Lisäksi tutkimustuloksista voidaan todeta, että ongelmiin ja epäkohtiin puuttumiseen ja parempien työtapojen kehittämiseen liittyvät kysymykset tulevat paljolti sihteerien esiin nostamina. Erityisasiantuntijoiden kuuluu välittää näitä kehitysehdotuksia ja kommentteja edelleen eteenpäin organisaatiossa. Erityisasiantuntijan ja sihteeristön välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön positiivisesti kokeneidenkin keskuudesta kuitenkin arvioitiin, että vuorovaikutuksen ja yhteistyön toimivuudessa on eroja viraston eri yksiköiden välillä. Joissain yksikössä tämän nähtiin toimivan paremmin, joissain taas huonommin.

Tutkimustulokset näyttävät, että erityisasiantuntijoiden keskinäinen vuorovaikutus ja yhteistyö toimivat tällä hetkellä erinomaisella tasolla. Asiantuntijoiden kesken on kerran kuukaudessa yhteinen palaveri, jossa heillä on mahdollista tuoda avoimesti esille kaikenlaisia näkemyksiä ja ongelmia. Palavereissa

voidaan yhdessä miettiä erilaisia ratkaisutapoja ja – vaihtoehtoja ongelmiin ja kysymyksiin. Asiantuntijapalaveri koettiin hengeltään avoimeksi, luottamukselliseksi ja vuorovaikutteiseksi, kaikkiaan positiiviseksi yhteistyö- ja kommunikointikanavaksi. Erityisasiantuntijoiden yhteinen kommunikointi nähtiin ensiarvoisen tärkeänä viraston toimintaan selkeästi vaikuttavista asioista, kuten asiakaspalveluun liittyvissä järjestelyissä ja resursointikysymyksissä. Erityisasiantuntijat ovat kuitenkin vastuussa tällä hetkellä resursoinnin riittävydestä ja kohdistamisesta virastossa. Kerran kuukaudessa pidettävä asiantuntijapalaveri katsottiin määrältäänkin riittäväksi haastatteluhetkellä. Lisäksi erityisasiantuntijat kommunikoivat keskenään epävirallisemmin aina tarpeen niin vaatiessa. Toomin ym. (2008, 63) näkemysten mukaan, vaikka yksittäisillä toimijoilla on usein tärkeä ja kriittinenkin rooli tiedonluomisessa, eivät he toimi tässä prosessissa erillisinä, vaan toimivat osana yhteisön muodostamaa kasvualustaa. Näin ollen korostuu yksilöllisen ja sosiaalisen tason välinen vuorovaikutus tiedonluomisessa. Uuden luominen ja innovatiivisuus on Toomin ym. mukaan mahdollista nähdä erityisinä tietoyhteisöjen jalostamina sosiaalisina käytäntöinä.

Teemahaastattelun aiheessa numero kuusi tutkija tarkasteli ensiksi lähemmin asiantuntijuuden kehittämistarpeita virastossa erityisasiantuntijoiden kannalta. Lisäksi tutkija pyrki löytämään niitä konkreettisia keinoja, joilla erityisasiantuntijoiden asiantuntijuutta voitaisiin edelleen kehittää. Tähän haastatteluteemaan liittyvistä vastauksista tutkija pystyi eriyttämään kolme selkeää teemaa. Nämä teemat olivat työn ja työtapojen kehittäminen, asiantuntijan omaaloitteisuus ja omavastuu kehittämisessä sekä opiskelu, koulutus ja muu itsensä kehittäminen.

Tarkasteltaessa työn ja työtapojen kehittämistä, tutkimustuloksista tuli jälleen esille se seikka, että erityisasiantuntijan tehtävä-alueet ja vastuut pitäisi jollain tavoin nostaa esiin ja eriyttää ryhmän perustehtävistä. Tällöin asiantuntijatyöstä saataisiin työyhteisölle enemmän hyötyä. Vaikka moniosaamiseen ja laajempaan osaamisen tasoon suhtauduttiinkin yleisellä tasolla enemmän myönteisesti, niin silti liian laajaa, yli yksikkö- ja ryhmärajojen keskittyvää osaamista ei nähty ainakaan nykyisessä työtilanteessa mahdollisena, eikä tarpeellisenä. Olennaisempaan pidettiin keskittymistä oman tehtäväkuvan ja vastuualueiden hallintaan ja kehittämiseen. Koska työnjohdollinen rooli vie tällä hetkellä runsaasti työaikaa erityisasiantuntijoilta, voisi työnjohdollista tehtäväkenttää keskittää eri ihmisille ryhmien sisällä. Tällöin eri ihmiset voisivat tosiasiallisesti työskennellä erityisasiantuntijatehtävissä ja osa ihmisistä työnjohdollisissa ja muissa tehtävissä. Työn ja työtapojen kehittämiseen liittyen, yksittäisenä kehittämistarpeena tutkimusaineistosta voi nostaa esille myös erityisasiantuntijan ajankäytön hallinnan. Ajankäytön hallintaa pitäisi mahdollisesti jollain tavoin tähdentää tai kouluttaa erityisasiantuntijoille, jotta he oikeasti osaisivat käyttää oman työaikansa järkevästi ja tarkoituksenmukaisesti sekä laatia työtehtäville realistisia aikatauluja. Tutkimustuloksien perusteella voidaan tehdä myös se johtopäätös, että erityisasiantuntijalla tulisi olla kyky, ymmärrys ja uskallus sanoa asioista ja kieltäytyä tarvittaessa, mikäli vaati-

mukset ja vastuut ylittävät oman henkisen ja ehkä fyysisenkin kestämyksen.

Tutkimukseen osallistuneiden vastausten perusteella, erityisasiantuntijoiden oma-aloitteisuutta ja omavastuuta voidaan pitää yleisesti kehittymisen ehdottomana edellytyksenä. Korkeatasoisen asiantuntijuuden saavuttaminen ja työssä ansioituminen vaatii myös omaehtoista ja omalla ajalla asioiden tekemistä. Pelkän työajan käyttämisen ei tähän katsota riittävän. Oma-aloitteisuuden ja omavastuun voidaan nähdä edesauttavan asiantuntijaa myös ylipäättään työssä selviytymisessä.

Opiskelu, koulutus ja muu itsensä kehittäminen nähtiin erityisasiantuntijoiden keskuudessa luonnollisena ja tärkeänä keinona asiantuntijuuden kehittämisessä. Erityisasiantuntijoiden työyhteisötaitoja, tarkemmin määriteltynä vuorovaikutustaitoja tulisi kommenttien perusteella kehittää. Erityisasiantuntijalla täytyisi olla kyky saada koko ryhmänsä mukaan toimimaan yhteisvastuullisesti ja ryhmän tavoitteiden mukaisesti. Joidenkin Oikeusrekisterikeskuksen yksiköiden ja ryhmien sisällä on oma-aloitteisesti lähdetty visioimaan, kuinka mahdollisesti saataisiin tarvittavaa koulutusta ja miten itsensä kehittämistä voitaisiin käytännössä toteuttaa. Näitä asioita virasto onkin lähtenyt tapauskohtaisesti järjestämään ja tukemaan. Yleisesti erityisasiantuntijaryhmässä oli sitä mieltä, että tietojen ja taitojen opiskeluun tulisi panostaa enemmän, jotta erityisasiantuntija kykenisi kehittämään omaa vastuualuettaan, tietämystään ja osaamistaan. Kiireen ja resurssien niukkuuden voidaan kuitenkin nähdä haittaavan opiskelujen ja itsensä kehittämisen käynnistämistä ja toteuttamista.

Teemahaastattelun aiheen numero kuusi loppuissa kolmessa kysymyksessä lähdettiin hakemaan vastauksia seuraaviin teema-aiheisiin. Kysymyksessä numero kymmenen tutkija pyrki selvittämään, kuinka hyvin erityisasiantuntijoiden nykyiset työtehtävät vastaavat tehtävissä vaadittavaa heidän nykyistä osaamistaan. Kysymyksessä numero yksitoista pureuduttiin teemaan, mitkä ovat haastateltavien mielestä niitä taitoja ja ominaisuuksia, joita viraston erityisasiantuntijoilta vaaditaan tulevaisuutta silmälläpitäen. Haastattelututkimuksen päättävässä, kysymyksessä numero kaksitoista tutkija halusi tehdä selkoa asiantuntijuuden kehittymisestä ja lähemmin urapolusta Oikeusrekisterikeskuksessa. Eli mitä mahdollisuuksia uralla etenemiseen on ja miten tätä tuetaan työnantajan taholta?

Teema-alueeseen, jossa selvitettiin erityisasiantuntijoiden työn ja osaamisen kohtaamista, tutkija pystyi tekemään aineistosta seuraavanlaista huomiota. Kolmasosa vastaajista koki, että työtehtävät vastaavat oikein hyvin heidän tämän hetkistä osaamistaan. Kolmasosa oli päinvastaista mieltä ja kolmanneksen mielestä nykyinen työ vastaa osittain tai ei vastaa osittain heidän nykyistä osaamistaan.

Erityisasiantuntijat, joiden mielestä työt ja osaaminen vastaavat hyvin toisiansa, näkivät, että he ovat vuosien aikana tavallaan kasvaneet kyseiseen tehtä-

vään. Osaaminen, tiedot ja kokemus on karttunut ajan saatossa ja helpottanut tehtävässä selviytymistä ja tuonut samalla onnistumisen tunteita työtehtävien hoidossa. Pentti Sydänmaanlakka (2006, 86) toteaa, että tietämisen, ymmärtämisen ja soveltamisen välillä on suuri ero. Hänen mukaansa, vasta silloin kun sovelletaan jotain käytäntöön, voidaan puhua todellisesta osaamisesta. Tutkimustuloksista on mahdollista todeta, että erityisasiantuntijat kokevat pääosin nykyiset tehtävänsä ja vastuunsa positiivisessa mielessä haastaviksi. Pitkälti tämän johdosta, into ja motivaatio itse työn tekemiseen ovat säilyneet korkealla. Haastateltavat, jotka katsoivat, että työtehtävät eivät vastaa tehtävissä vaadittavaa osaamista, näkivät, että työaika kuluu liian paljon tehtäviin, mitkä eivät liity tai joiden ei pitäisi liittyä erityisasiantuntijan tehtäviin. Tässä yhteydessä voi todeta, että tämä ongelma lienee pitkälti resurssikysymys ja että tilanne on osin pakon sanelema. Joka tapauksessa toisenlaisessa tilanteessa aikaa jäisi enemmän niiden todellisten asiantuntijatehtävien pohtimiseen, mitkä kuuluvat varsinaisiin tehtäviin. Haastatteluaineistosta kävi myös ilmi, että jotkut yksittäiset erityisasiantuntijat ovat joutuneet opettelemaan, kehittämään ja suunnittelemaan omat tehtäväkokonaisuutensa itsenäisesti. Näin ollen, tähän liittyen voidaan esittää se päätelmä, että varsinkin tällaisten henkilöiden kohdalla työn tekeminen on ollut ja on edelleen jatkuvaa oppimista ja opettelemista. Selkeät mittarit tai mittari, joilla yksittäisen erityisasiantuntijan osaamista mitattaisiin, puuttuvat tehdyn tutkimuksen perusteella virastosta täysin. Tämä tarkoittaa, että yksittäinen erityisasiantuntija ei voi verrata mihinkään tai keneenkään, millä tasolla jokin asia tai osa-alue pitäisi hallita. Collin (2010, 41) tähdentää, että tietyn suorituksen hyvyys tai paremmuus pitäisi osaamisen ja asiantuntijuuden näkökulmasta aina pystyä mittaamaan, jollakin selkeällä mittarilla. Ellei tällaista mittaria ole, voi olla haastavaa päätellä suoritusten paremmuusjärjestys.

Saadun tutkimusaineiston mukaan, erityisasiantuntijan henkiset taidot ja ominaisuudet korostuvat erityisesti ja ovat tärkeitä työssä onnistumisen edellytyksiä tulevaisuudessa. Erityisasiantuntijan tulisi olla ylpeä osaamisestaan sekä luottaa omaan asiantuntijuuteensa ja osaamiseensa. Tutkija muodosti sen johdopäätöksen, että ne henkiset taidot ja ominaisuudet, joiden hallintaa vaaditaan jo tällä hetkellä, ovat tärkeitä myös jatkossa. Vaatimusten kasvu, yhä moninaisemmat osaamisvaatimukset sekä jatkuva ja kiihtyvä muutos edellyttävät stressinsietokykyä, innostuneisuutta, pitkäjänteisyyttä, vastaanottavuutta ja aktiivisuutta kehittymisessä ja tiedonhankinnassa. Tutkijan mielestä erityisesti stressin- ja paineensietokyky voidaan yksittäisenä ominaisuutena nostaa esiin saadusta aineistosta. Haastateltavien vastauksista voitiin tulkita, että erityisasiantuntija on organisaatiossa roolinsa ja tehtäviensä perusteella oiva ja helppo arvostelun kohde, koska heidän asemansa organisaatiossa on sijoittunut esimiesten ja sihteeristön väliin. Ehkä negatiivista arvostelua ei pitäisi ottaa liiaksi henkilökohtaisena kritiikkinä, sillä kritiikki yleensä kumpuaa itse työtehtävistä ja hektisestä työtahdistista johtuvista tekijöistä. Yksittäisinä henkisinä taitoina ja ominaisuuksina erityisasiantuntijalta vaaditaan tulevaisuudessa myös ennakkoluulottomuutta, vastuunkantoa, yhteistyökykyä, tilanetajua, diplomatiataitoja sekä joustavuutta.

Henkisten taitojen lisäksi, erityisasiantuntijoiden kannalta merkittäviksi osaamisvaatimuksiksi voidaan tulevaisuudessa katsoa muodostuvan uuden tiedon omaksuminen, sen ajan tasalla pitäminen ja itsensä kehittäminen sekä osallistuminen erilaisten tietojärjestelmien kehittämiseen. Eräs erityisasiantuntijalta vaadittava tärkeä taito tai ominaisuus on valmius uusien käytäntöjen luomiseen ja vanhojen kyseenalaistamiseen. Ristikangas (2008, 97–98) painottaa, kuinka asiantuntijuudessa kehittyminen ei ole pelkästään tiedon sisäistämistä ja kokemusten välittämistä tai yksilöllistä omaksumista. Asiantuntijuuteen kuuluu olennaisena osana toimintatapojen merkittävä muutos, jonka henkilö luo tutkimalla jo omaksuttuja toimintatapoja sekä kehittämällä ja kokeilemalla uusia.

Tutkimustuloksista nähdään, kuinka Oikeusrekisterikeskuksen erityisasiantuntijat kokevat yleisesti erittäin positiivisena seikkana sen, että virastossa tuetaan oma-aloitteista kouluttautumista ja itsensä kehittämiseen todella hyvin. Kaikkiaan yleinen ilmapiiri ja suhtautuminen itsensä kehittämiseen on organisaatiossa avoimen myönteinen. Kaikilla halukkailla on mahdollisuudet kouluttautumiseen ja itsensä kehittämiseen. Lisäksi myönteisenä seikkana kehittymisen kannalta voidaan nähdä, että uusien laajojen järjestelmämuutosten myötä tulee niin erityisasiantuntijoiden kuin muidenkin henkilöstöryhmien tehtäviin väistämättä muutoksia ja samalla mahdollisuuksia kehittyä ja saada ehkä vaativampia tehtäviä.

Tarkasteltaessa erityisasiantuntijoiden mahdollisuuksia urapolun tai –putken luomiseen Oikeusrekisterikeskuksessa, voidaan tehdä se johtopäätös, että mahdollisuudet sen luomiseen nykyisessä organisaatiossa ovat melko olemattomat. Etenemismahdollisuuksia erityisasiantuntijoille ei nykyisessä organisaatiossa sen rakenteen takia voida nähdä juuri olevan. Tutkimukseen osallistuneiden keskuudesta todettiin, että tällä hetkellä siirtyminen erityisasiantuntijan tehtävistä suoraan esimiestehtäviin olisi vaatimustasoja tarkasteltaessa erittäin haasteellista. Erityisasiantuntijan ja esimiehen tehtävänkuvien välissä voisi mahdollisesti olla lisää urapolkuun liittyviä askelmia tai askelma, jotta näiden välinen kuilu ei olisi niin suuri. Tutkimusaineistosta nousi esiin näkemyksiä, joiden mukaan Oikeusrekisterikeskuksen laaja organisaatiouudistus, joka tapahtuu keväällä 2013, voi avata mahdollisesti myös erityisasiantuntijoille erityyppisiä tehtäviä ja uudenlaisia vastuita.

Yleisesti kehittämisestä ja kehittymisestä haastateltavat olivat sitä mieltä, että siinä ensisijaista ovat oma vastuu ja asennoituminen. Erilaisiin projekteihin osallistuminen ja niissä vaikuttaminen koettiin erityisasiantuntijalle eräänä kehittymisen kanavana. Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä esitetyn HEKUMA-työryhmän johtopäätöksissä ja kehittämis ehdotuksissa mainitaan, että valtionhallinnossa tulee yleisesti ottaa käyttöön niin sanottu kolmiuramalli, jossa asiantuntijatehtävien ja johtamistehtävien väliin muodostetaan erilaisia projektijohtamis- ja kehittämistehtäviä. Projektijohtamistehtäviä, joissa tarvitaan sekä asiantuntijuutta että johtamistaitoja, on hyödynnettävä suunnitelmallisesti asiantuntijoiden kehittämisessä (Valtiovarainministeriö 2007, 13). Myös esimiehillä voidaan tutkimustulosten perusteella nähdä ole-

van oma vastuunsa erityisasiantuntijoiden asiantuntijuuden kehittämisessä. Kehittämisessä voisi auttaa se, että esimiehet kykenisivät tunnistamaan yksittäisen henkilön vahvuudet ja osaisivat resursoida nämä vahvuudet oikein organisaatiossa.

6.1 Opinnäytetyön tärkeimmät ja keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena oli tutkia asiantuntijatyön merkitystä Oikeusrekisterikeskuksen toiminnan kannalta asiantuntijatehtävänkuvilla virastossa työskentelevien henkilöiden näkökulmista. Lisäksi opinnäytetyön kautta pyrittiin hahmottamaan ja kuvaamaan, millä keinoin erityisasiantuntijoiden asiantuntijuutta voidaan vahvistaa ja kehittää Oikeusrekisterikeskuksessa. Tutkijan tavoitteena oli löytää vastaukset näihin tutkimuskysymyksiin linkitettynä niin tämän hetkiseen toimintaympäristöön kuin myös tulevaisuuden haasteita silmälläpitäen.

Saaduista tutkimustuloksista voi tulkita, että Oikeusrekisterikeskuksen erityisasiantuntija on omien töiden ja vastuualueidensa paras tuntija ja osaaja virastossa. Erityisasiantuntijan substanssiosaaminen eli yksilöllinen ydinosaaminen sekä henkiset taidot ja ominaisuudet voidaan nähdä merkittävinä tekijöinä arvioitaessa erityisasiantuntijan asiantuntijuuden ilmentämistä työtehtävien kannalta. Asiantuntijuuteen voidaan liittää vahvasti myös valmiudet ja taidot vastata omaan tehtävälueeseen kohdistuviin pohdintaa ja selvittelyä vaativiin erityiskysymyksiin ja ongelmiin. Erityisasiantuntijalta vaaditaan taitoja ja uskallusta tarvittaessa olemassa olevien menettelytapojen kyseenalaistamiseen ja parempien uusien käytäntöjen etsimiseen sekä työn ja työtapojen kehittämiseen. Tutkimustulosten mukaan erityisasiantuntijuuteen liittyy myös kyky suunnitella ja ennakoida tulevia muutoksia sekä nähdä tulevaisuuden haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Koska toimintaympäristöt muuttuvat ja kehittyvät nopeasti, tulisi erityisasiantuntijalla olla valmiudet reagoida näihin muutoksiin. Erityisasiantuntijan rooli virastossa on nykyisellään merkittävä niin organisaation sisällä kuin myös sen ulkopuolella ulkoisten sidosryhmien ja asiakkaiden kannalta. Useissa tapauksissa yksittäistä asiaa tai ongelmaa lähdetään selvittämään yksikön erityisasiantuntijan kautta. Erityisasiantuntijat ovat juuri niitä henkilöitä virastossa, joihin otetaan yhteyttä ongelmatilanteissa, niin organisaation sisältä kuin sen ulkopuoleltakin. Erityisasiantuntija toimii organisaation sisällä yhdyshenkilönä ja tiedon välittäjänä ryhmän henkilöstön ja esimiehen välillä sekä oman yksikkönsä tai ryhmänsä yhdyshenkilönä muihin viraston yksiköihin ja ryhmiin. Eräs erityisasiantuntijan tärkeä tehtävä on ylläpitää yhteyksiä ulkoisiin sidosryhmiin ja luoda kontakteja asiakaisiin.

Keinot, joilla Oikeusrekisterikeskuksen erityisasiantuntijoiden asiantuntijuutta voidaan tutkijan mielestä edelleen kehittää, voidaan tutkimustulosten mukaan eriyttää kolmeen eri teemaan. Nämä teemat ovat työn ja työtapojen kehittäminen, asiantuntijan oma-aloitteisuus ja omavastuu kehittämisestä sekä opiskelu, koulutus ja muu itsensä kehittäminen.

Tutkimustuloksista voidaan tehdä johtopäätös, jonka mukaan erityisasiantuntijoiden rooli ja tehtäväkuva kaipaa selkeytystä Oikeusrekisterikeskuksen sisällä. Tutkijan muodostaman tulkinnan mukaan, erityisasiantuntijan rooli oman asiantuntijan tehtäväkuvansa toteuttajana ei ole nykyisellään kaikilta osin toteutunut. Erityisasiantuntijoiden tehtäväkokonaisuudet laajenevat vauhdikkaasti koko ajan ja vaatimukset ja vastuut kasvavat tämän mukana. Erityisasiantuntijoille tulisi antaa enemmän mahdollisuuksia ja resursseja varsinaisen oman tehtäväkuvansa, eli selvittelyä, harkintaa ja päätöksiä edellyttävien vaativien asiantuntijatehtävien toteuttamiseen. Tällä hetkellä useamman erityisasiantuntijan työajasta ja – panoksesta kuluu liian paljon ryhmän tai yksikön niin sanottujen perus- tai tuotannollisten työtehtävien suorittamiseen. Lisäksi erityisasiantuntijoiden työnjohdollista roolia virastossa ryhmien ja yksiköiden tehtäväkokonaisuuksien valvojana ja koordinoijana tulisi tutkijan mielestä tarkastella uudelleen. Tutkimustulokset kertovat myös sen, että ajankäytön hallinta ja omien voimavarojen tunnistaminen ja niistä kommunikointi ovat konkreettisia kehittämisen osa-alueita erityisasiantuntijoiden asiantuntijuuden kannalta. Näitä seikkoja tulisi jollain tavoin tähdentää tai kouluttaa erityisasiantuntijoille. Keinoina tutkija näkee erityisasiantuntijoiden keskinäiset ja esimiesten kanssa toteutettavat vuorovaikutteiset keskustelutilaisuudet sekä ulkopuolisten ”konsulttien” edellä mainituista teemoista järjestämät koulutukset.

Erityisasiantuntijoiden oma-aloitteisuutta ja omavastuuta voidaan pitää yleisesti kehittymisen ehdottomana edellytyksenä. Oma-aloitteisuuden ja omavastuun voidaan nähdä edesauttavan erityisasiantuntijaa myös ylipäättään työssä selviytymisessä. Tietojen ja taitojen opiskeluun tulisi panostaa enemmän, jotta erityisasiantuntija kykenisi kehittämään omaa vastuualuettaan, tietämystä ja osaamistaan. Positiivisina seikkoina erityisasiantuntijoiden asiantuntijuuden kehittymisen kannalta tutkija näkee viraston myönteisen suhtautumisen ja tuen oma-aloitteiseen kouluttautumiseen ja itsensä kehittämiseen. Lisäksi tutkijan tutkimustuloksista tekemän tulkinnan mukaan erityisasiantuntijoiden motivaation taso työtehtävien hoitamiseen on hyvällä tasolla tällä hetkellä. Näyttäisi siltä, että he viihtyvät aidosti työssään. Erityisasiantuntijat ovat pitkälti niin sanotussa työn imussa tällä hetkellä. Tosin jo aikaisemmissa yhteyksissä julkituodut ongelmakohdat, eli resurssipula ja kova kiire vaikuttavat ajoittain ja jonkin verran negatiivisesti työn imun kokemiseen. Erilaisiin projekteihin osallistuminen ja niissä vaikuttaminen voidaan nähdä eräänä kehittymisen kanavana erityisasiantuntijalle. Kehittämiprojekteissa on mahdollista saada näkemyksiä uusista asioista. Oppimista ja kehittymistä tapahtuu siis tätä kautta. Tutkijan havaintojen mukaan, erityisasiantuntijat osallistuvat toki jo nykyiselläänkin moninasiin projekteihin. Ehkä tämän vastualueen painotusta olisi mahdollista kuitenkin myös lisätä nykyisestä, vähentämällä vastuuta vastavasti joltain muulta tehtävältä.

Pohdittaessa keinoja erityisasiantuntijoiden asiantuntijuuden vahvistamiseksi Oikeusrekisterikeskuksessa, tulisi henkisten taitojen ja ominaisuuksien kehittäminen nähdä jatkossa yhtenä kehittämisen alueena. Vaatimusten kasvu, yhä

moninaisemmat osaamisvaatimukset sekä jatkuva ja kiihtyvä muutos edellyttävät stressinsietokykyä, motivoituneisuutta, pitkäjänteisyyttä, vastaanottavuutta ja aktiivisuutta kehittämisessä ja tiedonhankinnassa. Tutkijan mielestä myös esimiehillä on oma vastuunsa erityisasiantuntijoiden asiantuntijuuden kehittämisessä. Kehittämisessä voisi auttaa, että esimiehet kykenisivät tunnistamaan yksittäisen henkilön vahvuudet ja ehkä heikkoudetkin ja osaisivat resursoida vahvuudet oikein organisaation kannalta. Tätä tunnistamista esimiehen on mahdollista tehdä alaisen kanssa käytävissä henkilökohtaisissa keskusteluissa ja tekemällä havaintoja arjen työtilanteissa.

7 POHDINTA

Kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä. Näin ollen yksittäisessä tutkimuksessa on arvioitava suoritettujen tutkimusten luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen ei voida katsoa rakentuvan vain yhden yksittäisen tutkimusperinteen varaan, vaan siihen liittyy useita varsin erilaisiakin perinteitä. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, jonka mukaan laadullisen tutkimuksen piirissä esiintyy erilaisia tulkintoja tutkimuksen luotettavuuteen kohdistuvista kysymyksistä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134.) Varsinkin määrällisten tutkimusten yhteydessä keskustellaan tutkimuksen reliabiliteetista, eli miten tutkimustulos on toistettavissa ja validiteetista, eli onko tutkittu sitä, mitä on luvattu. Laadullisten tutkimusten yhteydessä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden käyttäminen ei ole yksiselitteistä. Näiden käsitteiden tunteminen ohjaa tutkijan ajattelua, joka johtaa tutkimuksen arviointiin ja näin ollen laadun parantumiseen. Tutkijan olisi syytä pohtia, miksi tutkimusta lopulta tehdään. Tutkimuksen ei tulisi tähdätä ainoastaan virheettömyyteen, vaan viime kädessä tutkimuksen perimmäinen oikeutus on uusi tieto. (Koskinen ym. 2005, 265–267.)

Käsillä olevan tutkimuksen validiteettia olisi kenties voitu parantaa testaamalla teemahaastattelurunko koehenkilöillä ennen haastattelujen toteuttamista. Näin tutkija olisi voinut varmistua siitä, ymmärtävätkö koehenkilöt haastattelukysymykset yhtenevästi tutkijan kanssa. Toisaalta, ennen varsinaisia teemahaastattelutilaisuuksia, tutkija lähetti osallistujille henkilökohtaisesti tiedoksi ja nähtäväksi tutkimuskysymykset ja teemahaastattelurungon. Tällä tavoin tutkija antoi haastatteluihin osallistuville mahdollisuuden prosessoida mielessään tutkimuksen teemoja jo etukäteen ja virittäytyä keskusteluun. Myöhemmin haastattelujen toteuttamisen jälkeen haastateltaville annettiin mahdollisuus nähdä ja tarkistaa tutkijan tekemät tulkinnat, jotta he voivat varmistua asioiden oikeellisuudesta. Tutkimukseen osallistuneet hyväksyivät sellaisenaan tutkijan tekemät tulkinnat. Haastateltavien tulkinnan hyväksymistä voidaan pitää eräänä tutkimuksen luotettavuusmittareista.

Tutkimuksen validiteettia parantaa onnistunut aineistonhankintamenetelmän valinta. Yksilöhaastatteluun toteutetuissa teemahaastatteluissa oltiin suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. Tämä antoi tutkijalle mahdollisuuden saada esiin vastausten taustalla olevat motiivit ja perustelut. Haastattelutilanteissa haastattelija toisti tutkimuskysymykset, tarkensi vastaanottamaansa tietoa, oikaisi mahdollisia väärinkäsityksiä, selvensi ilmausten sanamuotoja ja kävi kaikkienensa vilkasta keskustelua tiedonantajien kanssa. Toteutetussa teemahaastattelussa oli olennaista, että haastattelu kohdennettiin tiettyihin teemoihin, jotka taas johdettiin tutkimustehtävän tavoitteista ja tutkimuskysymyksistä. Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai että heillä on kokemusta asiasta. Arvioitaessa tutkimusaineiston luotettavuutta, tämä vaatimus tutkijan mielestä toteutui tässä tutkimustehtävässä. Haastateltavat muodostivat suhteellisen homogeenisen ryhmän, joten tutkijan tulkin-

ta oli, että esitetyt kysymykset ja käytetyt käsitteet ymmärrettiin jotakuinkin samalla tavalla. Lisäksi tutkija pyrki laatimaan haastattelukysymykset hyvin tarkoiksi, pyrkimyksenä vähentämään mahdollisuutta, että vastaajat olisivat ymmärtäneet kysymykset jo alun pitäen väärin. Haastattelukysymyksiä oli yhteensä kaksitoista. Jälkikäteen tutkija totesi, että ehkä kysymyspatteristoa olisi ollut mahdollista tiivistää noin kymmeneen kysymykseen. Muutama kysymys tai sen sisällä oleva osakysymys käsitteli tai sivusi samaa teemaa tai ilmiötä, jonka pystyi toteamaan viimeistään analysoitaessa tutkimustuloksia. Eli haastattelukysymyksissä oli jälkikäteen todettavissa päällekkäisyyttä, tosin vähäisesti.

Tutkimustehtävän reliabiliteettia olisi mahdollisesti kyetty lisäämään suurentamalla tutkimukseen osallistuneiden otoskokoja. Virastossa erityisasiantuntijatehtävissä työskentelee yhteensä yksitoista henkilöä, joista tutkimukseen osallistui kuusi. Toisaalta tutkimusresurssista syistä, haastattelua ei ollut mahdollista toteuttaa jokaista erityisasiantuntijaa koskevaksi. Tutkimusresurssiset syyt liittyivät tässä opinnäytetyössä tutkimuksen suorittamisen kireään aikatauluun sekä myös tutkijan itsensä tunnistamaan henkilökohtaiseen kyvykkyyteen tutkimustehtävän toteuttamisessa. Koskisen ym. (2005, 265–267) näkemysten mukaan tutkimuksen reliabiliteetin arviointiin kuuluu olennaisesti se, että tutkimus on dokumentoitu niin, että muut kykenevät arvioimaan sitä. Tämän tutkimustehtävän haastattelut nauhoitettiin kokonaisuudessaan, jonka jälkeen haastattelut litteroitiin tekstimuotoiseksi tiedostoiksi eri tarkkuustasoilla. Tulkintojen oikeellisuuden ja luotettavuuden varmistamiseksi äänitalenteiden kuuntelua ja siihen liittyvää haastattelujen puhtaaksikirjoitusta suoritettiin huolellisesti ja useaan kertaan monessa eri vaiheessa. Litteroitu tutkimusaineisto tarkastutettiin ja hyväksytettiin vastaajilla. Tutkijan tulkinnan mukaan tutkimuksen reliabiliteettia parantaa se, että tutkimusaineistoa analysoimalla ja vertailemalla saatuja tuloksia useassa eri vaiheessa, tutkija pyrki muodostamaan näistä kokonaiskäsityksen ja vastaamaan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin ja – tavoitteisiin. Lisäksi tutkimuksessa on kuvattu yksityiskohtaisesti tutkimuksen toteuttamistapa ja etenemisvaiheet, eli mitä toimenpiteitä on suoritettu ja tapahtunut ennen aineiston keräystä ja mitä sen jälkeen. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan arvioida parantavan myös sen empiiriseen osioon kuvatut aidot näytepalat haastateltavien vastauksista. Opinnäytetyön liiteosiosta on nähtävissä myös tutkijan haastatteluissa käyttämä teemahaastattelulomake.

Koskinen ym. (2005, 265–267) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa tutkittavat tapausmäärät ovat yleensä hyvin pieniä. Tästä johtuen, tulosten yleistäminen ja yleistettävyyys voi muodostua hieman kyseenalaiseksi. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on usein kerätä mahdollisimman paljon tietoa pienestä tapausjoukosta. Pienestä tapausjoukosta toteutetaan lukuisia yksinkertaistavia oletuksia. Näin ollen kyseessä olevat tapaukset ovat monesti ainutlaatuisia, jonka takia yleistettävyyden käsitteen ei voida välttämättä katsoa muodostuvan olennaisen tärkeäksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 136) muistuttavat, että tutkimuksen luotettavuuspohdinnoissa olisi syytä pyrkiä huomioimaan myös tutkijan puolueettomuusnäkökulma. Vaikka tutkija itse oli tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija, tutkija katsoo, että puolueettomuusnäkökulma toteutui tässä tutkimustehtävässä. Opinnäytetyön tekijä työskenteli tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa eri tehtävänkuvalla ja ammattinimikkeellä tutkimuksen kohteena oleviin henkilöihin nähden.

8 KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Erityisasiantuntijoille tulisi antaa enemmän mahdollisuuksia ja resursseja varsinaisen oman tehtävänkuvansa, eli selvittelyä, harkintaa ja päätöksiä edellyttävien vaativien asiantuntijatehtävien toteuttamiseen. Tutkijan muodostaman näkemyksen mukaan, niin sanotut ryhmän perustehtävät eivät voi olla erityisasiantuntijalle kohdistuva vastuualue, ainakaan pysyvästi. Muussa tapauksessa tutkija katsoo, että erityisasiantuntijan erittäin tärkeä resurssi menee laadukkaan, tehokkaan ja tuloksellisen työn kannalta virastossa pitkälti hukkaan. Lisäksi virasto ei edellä kuvatussa tilanteessa pysty saavuttamaan niitä tavoitteita, joita asiantuntija-tehtävänkuvulle on aikanaan asetettu ja jotka tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen lukujen 5 ja 6 yhteydessä tuotiin esiin. Tutkija ymmärtää, että erityisasiantuntijoiden vastuuttaminen tai ajautuminen ryhmän perus- tai tuotannollisten työtehtävien hoitamiseen on ollut organisaatiossa ainakin osin pakon sanelemaa, resurssien vähentyessä ja tehtävien lisääntyessä. Oikeusrekisterikeskuksen toiminta- ja tehtäväympäristö on muuttunut voimakkaasti viime aikoina ja muuttuu yhä edelleen. Virasto itse ei ole juuri voinut vaikuttaa näihin ulkoisista tekijöistä johtuviin muutoksiin. Edellä mainituista tekijöistä huolimatta erityisasiantuntijoiden rooli ja tehtäväkuva kaipaa tutkijan mielestä selkeytystä Oikeusrekisterikeskuksessa jatkoa ajatellen.

Erityisasiantuntijoiden työnjohdollinen rooli eli valvonta, että työt sujuvat ja että ne tulevat suoritettua ajallaan ja laadukkaasti ryhmissä, kuluttaa tutkimustulosten perusteella kohtuuttomasti erityisasiantuntijoiden resursseja. Yhtenä vaihtoehtona tilanteen korjaamiseksi tutkija näkee sen, että erityisasiantuntijan työnjohdollista tehtäväkenttää jaettaisiin tai keskitettäisiin eri ihmisille ryhmien tai yksiköiden sisällä. Tutkijan näkemyksen mukaan, joistain erikseen määritellyistä ja sovittavista työnjohdollisista tehtävistä tulisi myös viraston esimiesten ja yleisesti viraston johdon huolehtia, vaikka tämän vastuualueen ei ehkä pääasiallisesti katsottaisikaan kuuluvan esimiesten vastuulle tällä hetkellä.

Tutkimusaineistosta on mahdollista nostaa esille työn vaativuuteen liittyvien arviointijärjestelmien tarkastelu ja kehittäminen. Esimiehen kanssa käytävät suoritusarvioinnit ja kehityskeskustelut koettiin haastateltavien mielestä pääosin positiivisina vuorovaikutuksen ja kommunikaation kanavina. Kuitenkin ongelmana voidaan ehkä nähdä se, että palkkaus on nykyisessä toimintakulttuurissa ainoa konkreettinen kriteeri, jolla työn vaativuutta voidaan tosiasiallisesti arvioida. Selkeät mittarit tai mittari, joilla yksittäisen erityisasiantuntijan osaamista ja suoriutumista mitattaisiin, joko puuttuvat tehdyn tutkimuksen perusteella kokonaan tai niiden toteuttamisessa ja ilmentämisessä on jonkinasteisia ongelmia. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että yksittäinen erityisasiantuntija ei voi verrata mihinkään tai keneenkään, millä tasolla jokin asia tai osa-alue pitäisi hallita. Tämä hankaloittaa erityisasiantuntijan kohdalla esimerkiksi henkilökohtaisten kehittämistarpeiden ja –kohteiden hahmottamista.

Lisäksi tutkijan tulkin mukaan, tällä voi pidemmällä aikavälillä olla negatiivisia vaikutuksia yksilöiden työmotivaatioon.

Erityisasiantuntijoiden keskinäinen vuorovaikutus ja yhteistyö sekä vuorovaikutus ja yhteistyö esimiesten kanssa toimivat hyvällä tai jopa erinomaisella tasolla organisaation sisällä. Vastaavasti erityisasiantuntijoiden yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa sihteeristöhenkilöstön kanssa voidaan todeta olevan enemmän parannettavaa. Näyttää siltä, että ammattiryhmät eivät kommunikoi keskenään määrällisesti ja laadullisesti tyydyttävällä tasolla tällä hetkellä. Erityisasiantuntijat eivät saa riittävästi palautetta ja informaatiota sihteeriltä siitä, kuinka työt sujuvat ja missä asioissa he tarvitsisivat erityisasiantuntijoilta enemmän tukea töiden suorittamiseen. Tutkija näkee, että erityisasiantuntijoiden ja sihteeristön välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen parantamiseksi ainakin ryhmän keskinäiset palaverit olisi ensiarvoisen tärkeää toteuttaa jatkossa säännöllisesti. Mikäli kokoontumisia on nykyisin liian harvoin, tulisi niiden määrää tutkijan mielestä luonnollisesti lisätä. Näiden palaverien yhteydessä osapuolet voisivat miettiä keskenään myös muita mahdollisia keinoja kommunikaation tason parantamiseksi.

Erityisasiantuntijan ja esimiehen tehtäväkuvien välissä voisi tulevaisuudessa olla lisää urapolkuun liittyviä askelmia tai askelma, jotta näiden välinen kuilu ei olisi niin suuri. Mahdollinen siirtyminen erityisasiantuntijan tehtävistä, puhumattakaan sihteeristötehtäväkuvasta, suoraan esimiestehtäviin on vaatimustasoja tarkasteltaessa erittäin haasteellista tällä hetkellä. Tutkija näkee, että tämä pätee tarkasteltaessa niin erityisasiantuntijoiden kuin vastaavasti koko muunkin viraston henkilöstön mahdollisuuksia urapolun luomiseen ja kehittämiseen Oikeusrekisterikeskuksessa. Urapolkuun ja etenemismahdollisuuksiin liittyvät kysymykset voitaisiin ottaa lähempään tarkasteluun esimerkiksi laajan organisaatiouudistuksen yhteydessä, joka toteutetaan Oikeusrekisterikeskuksessa keväällä 2013. Erilaisiin kehittämisprojekteihin osallistuminen ja niissä vaikuttaminen koettiin tutkimukseen osallistuneiden asiantuntijoiden keskuudessa eräänä kehittymisen kanavana. Tutkija pohti mieleessään, olisiko asiantuntijatehtävien ja johtamistehtävien väliin muodostettava lisää erilaisia projektijohtamis- ja kehittämistehtäviä. Projektijohtamistehtävissä tarvitaan sekä erityisasiantuntijuutta että johtamistaitoja. Näitä taitoja hyödynnettäisiin suunnitelmallisesti asiantuntijoiden kehittymisessä. Erityisasiantuntijat kokivat yksikantaan, että heidän nykyiseen rooliinsa ja tehtäväkuvaansa ei ole syytä liittää esimiesroolia ja – vastuuta. Rooli ja vastuu tutkijan tarkoittamassa projektinjohtamistehtävissä tarkoittaisi kuitenkin nimensä mukaisesti johtamisvastuuta tietyssä yksittäisessä projektissa, ei yleisesti ryhmän työtehtävien koordinoinnissa eikä muutosta olemassa olevaan tilanteeseen. Ehkä kehittämistehtävien lisäys kuulostaa tässä yhteydessä paremmalta ja johtamistehtävät jätettäisiin sittenkin erityisasiantuntijoiden vastuiden ulkopuolelle. Näin ollen varmistettaisiin, että vastuu- ja valtakysymykset työtehtävien hoidossa eivät aiheuta hämmennystä ja ristiriitaa viraston sisällä.

Käsillä olevan opinnäytetyön aihe oli tutkijan mielestä melko haastava. Näin ollen sen toteuttaminenkin vaati kaikkinsa tutkijalta runsain mitoin henkisiä

ja fyysisiä voimavaroja. Asiantuntijuus ja asiantuntijatyö ovat ilmiöinä ja käsitteinä monisäikeisiä ja – merkityksellisiä. Tämän vuoksi aiheen ja eri teemojen rajaaminen tuntui tutkijan mielestä ajoittain haasteelliselta. Samanaikaisesti aihe oli kuitenkin erittäin mielenkiintoinen, motivoiva ja ajankohtainen. Tutkija huomasi myös ilokseen, että opinnäytetyöprosessin edetessä oma asiantuntijuus tai pikemminkin erityisasiantuntijuus tutkimustehtävän teossa karttui ja kehittyi ja sai monia uusia tiedollisia ja taidollisia ulottuvuuksia lisää. Tämä oli tutkijan mielestä erittäin palkitsevaa.

Tämän opinnäytetyön aihetta eli asiantuntijatyön merkityksen tutkimista Oikeusrekisterikeskuksen toiminnassa on mahdollista lähteä laajentamaan mo-
neen suuntaan. Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin asiantuntijatyötä viraston erityisasiantuntijoiden näkökulmasta. Olisi kiinnostavaa tutkia vastaavaa aihetta laajemminkin organisaation kannalta eli esimiesten ja sihteerihenkilöstön näkökulmista. Myös Oikeusrekisterikeskuksen ulkoisten sidosryhmien ja asiakkaiden näkemykset asiantuntijuuden ilmentymisessä olisi eräs mahdollinen näkökulma tutkittavaksi. Kiinnostavaa kysyttävää ja tutkittavaa olisi ollut paljon enemmänkin, mutta tutkija päätti rajata työnsä näin. Tutkija toivoo, että tästä opinnäytetyöstä olisi hyötyä tutkimuksen kohdeorganisaatiolle eli Oikeusrekisterikeskukselle erityisasiantuntijuuden, mutta ehkä myös asiantuntijuuden yleisemminkin ilmentämisessä ja kehittämisessä. Tutkijan näkemyksen mukaan, seuraava erinomainen mahdollisuus näiden asioiden huomioimiseksi ja esiin nostamiseksi virastossa olisi keväällä 2013 tapahtuvan laajan organisaatiomuutoksen yhteydessä.

Lopuksi tutkija haluaa esittää lämpimät kiitokset kaikille niille henkilöille, jotka ovat osallistuneet tutkimukseen ja myötävaikuttaneet tämän opinnäytetyön valmistumisessa.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. (2003). Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.
- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. (2004). Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekoa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ahlqvist, T. (2003). Avainteknologiat ja tulevaisuus. Yhteiskunnallisia tarkasteluja nousevien teknologioiden ja kvalifikaatioiden yhteyksistä. Opetusministeriön julkaisuja 2003:2.
- Bereiter, C. (2002). Education and mind in the knowledge age. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bereiter, C. & Scardamalia, M. (1993). Surpassing ourselves. An inquiry to the nature and implications of experience. Chicago, Ill: Open Court.
- Boisot, M., Griffiths, D. & Moles, V. 1997. The dilemma of competence: Differentiation versus integration in the pursuit of learning. Teoksessa Sanchez & Heene (eds.). Strategic Learning and Knowledge Management. Chichester: John Wiley & Sons.
- Castells, M. (2000). The information age: Economy, Society and Culture. Oxford: Blackwell.
- Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (2010). Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Dreyfus, H.L. & Dreyfus, S.E. (1986). Mind over machine. New York. Free Press.
- Eerola, P. (2011). Oikeusrekisterikeskuksen strategian päivitys. Yhteenveto. Talent Partners Public Consulting 18.11.2011.
- Engeström, Y. (2004). The new generation of expertise: seven theses. Teoksessa H. Rainbird, A. Fuller & A. Munro (toim.): Workplace learning in context. London: Routledge.
- Eräsaari, R. (2000). Elämänpolitiikan kontingenssi. Teoksessa Hoikkala, T. & Roos, J.-P. (toim.). 2000-luvun elämä. Sosiologisia teorioita vuosituhannen vaihteesta. Helsinki: Gaudeamus.
- Eskola, J. (2001). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutki-

muksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

EU. (1997). Vihreä kirja "Yhteistyössä työn uudelleenorganisointiin". Euroopan komissio. Bryssel.

Friman, M. (2004). Ammatillisen asiantuntijan etiikka ammattikorkeakoulutuksessa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto

Hakkarainen, K. (2003). Kollektiivinen älykkyys. *Psykologia* 38, 6/2003.

Hakkarainen, K., Palonen, T. & Paavola, S. (2002). Kolme näkökulmaa asiantuntijuuden tutkimiseen. *Psykologia* 37, 6/2002

Hakkarainen, K., Palonen, T., Paavola, S. & Lehtinen, E. (2004). Communities of Networked Expertise. Professional and Educational. Perspectives. Earli. Oxford: Elsevier.

Helakorpi, S. (2006). Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen. HAMK. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 4/2006. Hämeenlinna.

Helakorpi, S. (2005). Työn taidot. Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. HAMK. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2/2005. Hämeenlinna.

Himanen, P. (2004). Välittävä, kannustava ja luova Suomi. Katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin. Eduskunnan kanslian julkaisu 4/2004. Viitattu 08.01.2012.

http://www.eduskunta.fi/fakta/vk/tuv/Himanen_tietoyhteiskunta.pdf

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2004). Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). Tutki ja kirjoita. 1.-2. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.

Isoherranen, K. (2005). Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY.

Järvinen, J. & Järvinen, A. (2004). Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

Järvinen, P. (2009). Praxis Oy. Luentomateriaali. Oikeusrekisterikeskus: 9.9.2009.

Kaivo-Oja, J., Malaska, P. & Rubin, A. (1997). Asiantuntijuus on osaamista, eettisyyttä ja kriittisyyttä Tiedepolitiikka : Edistyksellinen tiedeliitto ry:n julkaisu. – Helsinki: Edistyksellinen tiedeliitto. 22 (1997): 2, 3. artikkeli.

Kananen, J. (2008). Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keski-Heikkilä, S. (2002). Osaamisen kehittäminen vaatii suunnittelua ja panostusta. Helsinki: Tekniikan akateemisten TEK:n tutkimusyksikkö.

Kolodner, J. (1983) Towards an understanding of the role of experience in the evolution from novice to expert. International Journal of Man-Machine Studies 19.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Laine, T. (2001). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Lait Oikeusrekisterikeskuksesta (22.11.1995/1287/1995, 21.5.2010/410/2010)

Laki oikeushallinnon valtakunnallisesta tietojärjestelmästä (1.12.2010/372/2010).

Launis, K. (1994). Asiantuntijoiden yhteistyö perusterveydenhuollossa. Käsi-tyksiä ja arkikäytäntöjä. Stakes, Tutkimuksia 50, Jyväskylä.

Launis, K. (1997). Moniammatillisuus ja rajojen ylityksen asiakastyössä. Teoksessa: Kirjonen, J., Remes, P. & Eteläpelto, A. (toim.). Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Koulutuksen tutkimuslaitos.

Lehtinen, E. & Palonen, T. (1997). Asiantuntijaverkosto oppimisympäristönä – projektin loppuraportti. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Turku: Painosalama Oy.

Lehtonen, T. J. (2002). Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Acta Universitatis Tamperensis 867. Tampere: Tampereen yliopisto.

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., Himberg, T., Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Viitattu 11.02.2012.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimustrategiat/tutkimustrategiat>

Mäkelä, K. (2003). Ennakoinnin parhaat käytännöt – Työelämän muutos ja koulutustarpeet. ESR-ennakoinnin koordinaatioprojekti. Loppuraportti. Helsinki: Työministeriö.

Niinikoski, M-L. & Marniemi, J. (2008). Net Effect Oy. Yhteenvetoraportti Oikeusrekisterikeskuksen toiminnan kehittämisestä 7.2.2008.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge – Creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation.* New York: Oxford University Press, Inc.

Oikeusministeriö. (2007). *Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategia 2008–2011. Strategia-asiakirja.*

Oikeusrekisterikeskus. (2009). *Toimintasuunnitelma.*

Oikeusrekisterikeskus. (2011). *Toimintasuunnitelma.*

Parviainen, J. & Eriksson, M. (2006). Negative knowledge, expertise and organisations. *International Journal of Management Concepts and Philosophy* 2.

Pitkäranta, A. (2010). *Työkirja laadullisen tutkimuksen tekijälle.* Pori: Satakunnan AMK.

Prahalad C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of Corporation. *Harvard Business Review*, May-June: 79–91.

Reich, R. B. (1995). *Rajaton maailma. Yritysten ja kansallisvaltioiden uudet pelisäännöt.* Sitra. Trantex-kustannus ja Elcoteq Oy.

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. (2008). *Asiantuntijasta esimies: Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön.* Helsinki: WSOYpro.

Routio, P. (2007). *Kyselevät tutkimustavat. Haastatellaanko yksi vai ryhmä?* Viitattu 13.3.2012. <http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/064.htm>

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. (2002). *Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet.* Jyväskylä: PS-Kustannus.

Savolainen, J. (2003). *Asiantuntijuus valtiolla-hanke. Loppuraportti.* Helsinki: Tekniikan akateemisten TEK:n tutkimusyksikkö.

Sipilä, J. (2006). *Osaajasta elämäntyyliyrittäjäksi.* Helsinki: WSOYpro.

Sydänmaanlakka, P. (2006). *Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun.* Helsinki: Talentum.

Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.). (2008). *Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja.* Kansanvalistusseura. Helsinki. Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2004). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Jyväskylä: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2006). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valtiovarainministeriö. (2007). Aloittelijasta senioriksi – asiantuntijoiden kehitys- ja urapolut valtionhallinnossa. Työryhmämuistioita 8a/2007. Helsinki: Edita Prima Oy.

Valtonen, A. (2005). Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? Teoksessa: Ruusuvoori, J. & Tiittula, L. (toim.). Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Åberg, L. (2006). Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Inforviestintä Oy.

Kutsu haastateltaville tutkimukseen osallistumisesta (10.4.2012).

Hyvät Oikeusrekisterikeskuksen asiantuntijat!

Opiskelen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Hämeen ammattikorkeakoulussa yrittäjyys ja liiketoimintaosaamisesta. Teen opintoni päättävän opinnäytetyöni Oikeusrekisterikeskukselle. Lopputyöni aihe käsittelee asiantuntijatyön merkitystä Ork:n toiminnan kannalta.

Osaamisesta ja asiantuntijuudesta on nykyisin muodostunut tärkeä, ehkä jopa tärkein yrityksen tai organisaation menestystekijä. Asiantuntijatyön määrä on virastossamme lisääntynyt suhteessa rutiiniluonteisiin tehtäviin. Asioiden ratkaiseminen ja työtehtävien hoitaminen edellyttää yhä useammin asiantuntemusta, monesti uudentyyppistä sellaista. Opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena on kuvata asiantuntijatyön merkitystä Ork:n toiminnan kannalta. Lisäksi pyritään hahmottamaan, millä keinoin asiantuntijuutta voidaan vahvistaa ja laajentaa. Työni ei sinänsä voi eikä ehdi ottaa huomioon ensi vuonna tulevaa isoa organisaatiomuutosta, vaan näkökulma on nykyisessä tilanteessa. Toivottavaa kuitenkin olisi, että opinnäytetyöstäni olisi jotain hyötyä työyhteisöllemme myös tulevaisuutta ajatellen.

Asiantuntijatyön ja asiantuntijuuden ilmenemistä tutkitaan opinnäytetyössäni **asiantuntija-tehtäväalueen ja -ammattiroolin näkökulmista**. Eli tässä tutkimuksessa ei tutkita esimiesten asiantuntijuutta, eikä sihteeristöhenkilöstön asiantuntijuutta. Perusteena kohderyhmän rajaukselle on tutkimusresurssiset syyt (opinnäytteen valmistumisaikataulu), valittu tiedonkeruumenetelmä, mutta eritoten se, että tämä on se näkökulma, joka minua henkilökohtaisesti tässä tutkimustyössä erityisesti kiinnostaa. **Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tutkia yksittäisen erityisasiantuntijan osaamista tai esim. tehdä yksittäisiä osaamiskartoituksia**. Tavoitteena on tutkia kokonaisvaltaisesti **teidän mielipiteidenne ja näkemystenne mukaan** Ork:n erityisasiantuntijuuden merkitystä, roolia ja mahdollisia kehittämistarpeita.

Tiedonkeruumenetelmänä olen suunnitellut käyttäväni henkilökohtaisia teemahaastatteluja. **Pyydän ja toivon saavani haastatella henkilökohtaisesti 6 henkilöä teistä**. Suostuisitteko em. haastatteluun? Eli tarvitsisin yhteensä 6 asiantuntijaa haastateltavaksi. Olisin todella kiitollinen, mikäli haastattelut olisivat mahdollisia. Mikäli haastattelut voidaan toteuttaa, ajattelin, että olisi ko mahdollista että esim. yhteisessä palaverissanne pohtisitte ja valitsisitte ne henkilöt, jotka voisivat ottaa osaa tutkimukseen. Tämän jälkeen pyytäisin (kun mahdollista), että osallistujat ilmoitettaisiin minulle esim. sähköpostilla tai henkilökohtaisesti.

Kun osallistujat ovat tiedossani, ilmoittelisin ja sovittaisiin tarkemmin heidän kanssaan haastattelujen käytänteistä, aikataulusta ym. Jo tässä vaiheessa voin

ilmoittaa, että tutkimusaineisto käsitellään luottamuksellisena ja tutkija huolehtii erityisellä huolellisuudella siitä, että yksittäisen vastaajan henkilöllisyyttä ei käsitellä eikä voida todentaa kerätystä materiaalista. Lisäksi haastatteluista saatavaa tutkimusmateriaalia ei tulla suoraan eikä epäsuorasti käyttämään mihinkään muuhun tarkoitukseen kuin opinnäytetyöni toteutukseen. Ajallisesti haastattelut ajoittuisivat toukokuulle, mahdollisesti myös kesäkuulle. Tavoitteenani ja toiveenani kuitenkin olisi kaikkien haastattelujen toteutus **viimeistään** ennen kesälomia. Ajallisesti yksi haastattelu kestäisi n. 45 min – 1 tunti (max.) ja ne toteutettaisiin työaikana.

Mikäli tutkimuksestani on jotain kysyttävää tai muuta mieltä askarruttavaa, vastailen mielelläni kaikkiin kysymyksiin. Suuret ja nöyrimmät kiitokset ajastanne!

Ystävällisesti ja aurinkoista kevättä toivottaen

Jarkko Hyytiäinen

Teemahaastattelulomake

OPINNÄYTETYÖHÖN LIITTYVÄ TUTKIMUSTEHTÄVÄ/TEEMAHAASTATTELU,
KEVÄT 2012/Jarkko Hyytiäinen

Teemahaastattelu opinnäytetyön aiheesta ”**Asiantuntijatyön merkitys Oikeusrekisterikeskuksen toiminnassa**”.

Tämän haastattelun tarkoituksena ja tavoitteena on kuvata *asiantuntijatyön merkitystä Oikeusrekisterikeskuksen toiminnan kannalta tällä hetkellä ja tulevaisuutta silmälläpitäen*. Lisäksi pyritään hahmottamaan, *millä keinoin asiantuntijuutta voitaisiin vahvistaa ja laajentaa* Oikeusrekisterikeskuksessa. Asiantuntijuutta ja asiantuntijatyötä tarkastellaan tässä haastattelussa Oikeusrekisterikeskuksen **erityisasiantuntijoiden tehtäväalueen ja roolin näkökulmasta**.

Kiitos osallistumisestasi tähän haastatteluun. Sinun kokemuksesi ja mielipiteesi ovat arvokkaita.

Teemahaastattelun aihe 1. Asiantuntijuuden ja asiantuntijatyön määrittely

1. Mitä asiantuntijuus mielestäsi on ja mistä se muodostuu oman työsi kannalta? Asiantuntijuuden määrite sinun näkemyksesi mukaan?
2. Asiantuntijuuteen liittyvä rajattu ja laaja osaaminen
Mistä Ork:n erityisasiantuntijan osaaminen muodostuu? Tulisiko osaamisen painottua mielestäsi enemmän erikoistumiseen, ”oman tehtäväalueen” asiantuntijuuteen vaiko laajaan osaamiseen monelta eri osaamisalueelta? Yleisosaaja/asiantuntija monella eri osaamisalueella vs. oman tehtäväalueensa syväosaaja/-asiantuntija?
3. Erityisasiantuntijoiden nykyinen toimenkuva Oikeusrekisterikeskuksessa. Mitä mieltä olet tehtäväkokonaisuuksista ja roolista viraston sisällä? Mitä positiivisia ja/tai negatiivisia ajatuksia herää?

Teemahaastattelun aihe 2. Asiantuntijatyön merkitys Ork:n toiminnan kannalta

4. Erityisasiantuntijoiden tehtäväalueen ja roolin näkökulmasta, mikä on mielestäsi asiantuntijatyön merkitys Oikeusrekisterikeskuksen toiminnan kannalta tällä hetkellä?
5. Työn vaativuuden arviointi. Arvostetaanko erityisasiantuntijoiden tekemää työtä mielestäsi riittävällä tasolla Ork:n sisällä? Ovatko asiantuntijan suorittaman työn vaatimukset ja vastuut sopusoinnussa? Ovatko työn vaativuuteen

liittyvät arviointijärjestelmät mielestäsi ajan tasalla ja oikeudenmukaisia? Kykenetkö itse tunnistamaan ja konkretisoimaan oman asiantuntijaosaamisesi helposti?

Teemahaastattelun aihe 3. Erityisasiantuntijoihin kohdistuvat odotukset työyhteisön taholta

6. Ovatko odotukset selvästi ja ymmärrettävästi esitettyjä? Ovatko odotukset realistisia ja tarkoituksenmukaisesti kohdistettuja? Saatko palautetta tekemästäsi työstä riittävästi?

Teemahaastattelun aihe 4. Erityisasiantuntijoiden motivaation tarkastelu

7. Mikä on mielestäsi erityisasiantuntijaryhmän sisäisen ja ulkoisen motivaation taso tällä hetkellä?

- ulkoiset motivaatiotekijät: aineellinen palkitseminen; palkkaus, työehtojen joustot (esim. joustava työaika)

- sisäiset motivaatiotekijät: työn tai yksittäisen projektin sisällön haastavuus ja mielekkäisyys (työhön uppoutuminen ja haasteisiin vastaaminen) = työn imu

Teemahaastattelun aihe 5. Vuorovaikutus ja yhteistyö viraston sisällä

8. Onnistuva organisaatio. Asiantuntijoiden ja esimiesten välinen vuorovaikutus ja yhteistyö sekä asiantuntijoiden ja sihteeristön välinen vuorovaikutus ja yhteistyö. Mikä toimii hyvin? Missä asioissa vuorovaikutusta ja/tai toimintatapoja tulisi kehittää? Entä asiantuntijoiden keskinäinen vuorovaikutus ja yhteistyö? Mielipiteesi sen toimivuudesta ja kehittämistarpeista?

Teemahaastattelun aihe 6. Asiantuntijuuden kehittämistarpeet ja – keinot

9. Millä keinoin Ork:n erityisasiantuntijoiden asiantuntijuutta voitaisiin mielestäsi kehittää virastossa? Mikä on näkemyksesi, Ork:n asiantuntijahenkilöstön asiantuntijuuden vahvistamisen ja laajentamisen tarpeesta ylipäätään?

10. Työn ja osaamisen kohtaaminen. Kuinka hyvin nykyiset työtehtäväsi vastaavat tehtävissä vaadittavaa nykyistä osaamistasi?

11. Mitkä ovat mielestäsi niitä taitoja ja ominaisuuksia, joita Ork:n erityisasiantuntijoilta vaaditaan tulevaisuutta silmälläpitäen?

12. Asiantuntijuuden kehittyminen ja urapolku. Mitä mahdollisuuksia on ja miten tuetaan?

Tutkimustulosten yksityiskohtaisempi purku ja analysointi kysymyksittäin

Teemahaastattelun aihe 1. Asiantuntijuuden ja asiantuntijatyön määrittely

Teemahaastattelun aihe numero yksi käsitteli Oikeusrekisterikeskuksen erityisasiantuntijoiden omakohtaisia näkemyksiä ja käsityksiä asiantuntijuudesta ja asiantuntijatyöstä.

Kysymyksessä numero yksi tutkija halusi selvittää, miten haastateltavat määrittelevät asiantuntijuuden ja mistä tekijöistä asiantuntijuus muodostuu heidän oman työnsä kannalta.

Viisi haastateltavaa kuudesta korosti substanssiosaamisen tärkeyttä asiantuntijuuden ilmentämisessä. Vastaajien mielestä erityisasiantuntijan tulisi olla omien töiden ja omien vastualueidensa paras tuntija ja osaaja virastossa, joka tuntee ja hallitsee oman tehtäväalueensa kaikilta osin, tai ainakin mahdollisimman täydellisesti. Erityisasiantuntijalla pitää näin ollen olla myös valmius ja taito vastata omaan tehtäväalueeseensa liittyviin erityiskysymyksiin ja –ongelmiin. Myös tähän liittyen, neljä vastaajaa kuudesta mainitsi, että yleisesti kaikki vaikeammat ja vaativammat tehtävät, jotka vaativat pohdintaa ja selvittelyä, kuuluvat erityisasiantuntijoiden vastuulle. Neljä haastateltavaa kuudesta korosti vastauksissaan, että erityisasiantuntijalla tulisi olla taitoa ja uskallusta tarvittaessa nykyisten menettelytapojen kyseenalaistamiseen ja mahdollisesti parempien uusien käytäntöjen etsimiseen sekä työn ja työtapojen kehittämiseen. Vastaajien mielestä erityisasiantuntijalta pitäisi löytyä myös kykyä suunnitella ja ennakoida tulevia muutoksia sekä nähdä tulevaisuuteen, että mihin olemme menossa.

Yksittäisissä vastauksissa asiantuntijuus ja asiantuntijatyö liitettiin kokemukseen perustuvaan osaamiseen, asiantuntijuuteen kasvamiseen oppimisen ja kokemuksen kautta, kykyyn tiedon välittämisestä ymmärrettävästi, kokonaisuuksien hallintaan sekä tiedon etsimiseen. Niin ikään yksittäisissä vastauksissa tuli esiin erityisasiantuntijan merkitys ja rooli erilaisissa kehittämistehtävissä ja –projekteissa, vastuu asiakaspalvelun järjestämisestä ja koordinoinnista, työhön perehdyttämisen koordinoinnista, töiden yleisestä järjestelystä, työssä tukemisesta sekä vastuuhenkilönä toimimisesta yhteistyössä ulkoisten sidosryhmien kanssa.

Teemahaastattelun *kysymyksessä numero kaksi* tutkija halusi vielä tarkentaa vastaajilta yksityiskohtaisemmin, mistä Oikeusrekisterikeskuksen erityisasiantuntijan osaaminen muodostuu. Lisäksi tiedusteltiin, tulisiko haastateltavien mielestä erityisasiantuntijoiden osaamisen painottua virastossa enemmän erikoistumiseen eli oman tehtäväalueen asiantuntijuuteen vai laajaan osaamiseen monelta eri osaamisalueelta.

Kysymyksen numero kaksi vastauksissa tuli jälleen voimakkaasti esiin erityisasiantuntijoiden mielipiteet substanssiosaamisen eli yksilöllisen ydinosaamisen tärkeydestä osaamisen kannalta. Kaikki kuusi haastateltavaa mainitsi substanssiosaamisen ja – tiedon hallitsemisen merkittäväksi tekijäksi osaamista tarkasteltaessa. Yksilöllisen ydinosaamisen alueista työssä tarvittavan lainsäädännön osaaminen ja soveltaminen nousi vastauksista erityisesti esiin. Niin ikään kaikki kuusi vastaajaa näkivät erityisasiantuntijoiden henkiset taidot ja ominaisuudet erityisen tärkeiksi asioiksi osaamista arvioitaessa. Henkisistä taidoista mainittiin motivaatio, motivointikyky, ihmistuntemus, neutraalius, henkinen vahvuus, määrätietoisuus, paineensietokyky, kommunikointikyky, tunneäly sekä tilannetaju. Vastaajista puolet eli kolme erityisasiantuntijaa oli sitä mieltä, että osaamisen tulisi painottua enemmän niin sanottuun yleisosaamiseen eli laajempaan osaamisen tasoon eri tehtävä- ja vastuualueilta. Kaksi vastaajaa kuudesta oli erikoistumisen painottamisen kannalla eli sitä mieltä, että osaamisen tulisi painottua jonkin määrätyn tehtävä- ja vastuualueen syväosaamiseen. Yhden vastaajan mielestä, jyrkkää rajanvetoa näiden vaihtoehtojen välillä ei voi eikä ole syytä tehdä, vaan osaamisen pitäisi jollain tavalla painottua molempiin. Yleisosaamisen kannalla olevat haastateltavat perustelivat näkemyksiään muun muassa sillä, että koska joidenkin erityisasiantuntijoiden tehtävänkuviiin liittyy paljon muutakin kuin se, mitä omaan tehtävänkuvaan on merkitty, niin laajempaa osaamista edellytetään ylipäättään tehtävistä suoriutumiseksi. Lisäksi monet asiat, työtehtävät ja järjestelmät nivoutuvat virastossa keskenään, joten juurikin erityisasiantuntijan pitäisi vastaajien mielestä olla perillä näistä yhteyksistä. Eli erityisasiantuntijan pitäisi olla tietoinen, mistä asia tai tehtävä itselle tulee, mitä asialle on tapahtunut ennen kuin se on tullut omalle saralle ja mihin ja miten asian tai tehtävän käsittely jatkuu. Erikoistumisen ja syväosaamisen kannattajat näkivät, että virastossa on erilaisia järjestelmiä ja niihin liittyviä työtehtäviä erittäin paljon ja niitä kaikkia on vaikeaa hallita samanaikaisesti. Heidän mielestään vaatisi ehdottomasti sitä, että on joku tietty henkilö, joka osaa tietyt ohjelmat tai järjestelmät erittäin hyvin. Keneltäkään ei voida vaatia, että osaisi kaiken. Osaamisen pirstaloituminen on vastaajien mielestä organisaation kannalta riskitekijä, joten he näkevät, että eri työntekijät ovat oman osa-alueensa osaajia ja asiantuntijoita ja siitä kokonaisuudesta muodostuu onnistuva organisaatio.

Yksittäisissä vastauksissa kysymykseen numero kaksi, erityisasiantuntijan osaamiseen liitettiin tietojärjestelmien ja rekisterien hallitseminen ja kehittäminen, hiljaisen tiedon ja kokemuksen hyväksikäyttö ja tunnistaminen sekä koulutuksen merkitys osaamisen muodostumisessa.

Kysymyksessä numero kolme pureuduttiin haastateltavien erityisasiantuntijoiden toimenkuvaan Oikeusrekisterikeskuksessa. Tutkija halusi selvittää, mitä tunteuksia nykyiset tehtäväkokonaisuudet ja rooli viraston sisällä vastaajissa herättää.

Viisi vastaajaa kuudesta oli sitä mieltä, että erityisasiantuntijoiden rooli ja tehtävänkuvat eivät ole selkeitä nykyisellään ja että rooli asiantuntijana ei ole toteutunut. Toisin sanoen oman tehtävänkuvan toteuttamiseen ei jää nykyisellään riittävästi aikaa ja joissakin yksiköissä asiantuntijuuden tarkoitus on kokonaan tai ainakin osittain hämärtynyt. Vastaajat näkivät, että asiantuntijoiden pitäisi saada enimmäkseen keskittyä asiantuntijan tehtäviin niin, ettei aika ja työpanos kulu ryhmän perustehtävien tekemiseen. Tästä aiheesta on haastateltavien mielestä melko paljonkin epäselvyyttä asiantuntijoiden ja esimiesten kesken. Jotkin erityisasiantuntijat joutuvat suorittamaan heille vastuutettujen kaikkien koordinoitavien lisäksi lukuisan määrän tiimin perustehtäviä. Vastaajien mielestä edellä kuvatussa tilanteessa asiantuntijan tärkeä resurssi menee pahimmassa tapauksessa täysin hukkaan. Lisäksi jotkin haastateltavat kokivat, että tällä hetkellä rekisteriasiantuntijoiden ja täytäntöönpanoasiantuntijoiden toimenkuva ja rooli on enimmäkseen työnjohdollinen ja sitä kautta enemmän tai vähemmän ongelmallinen. Eli erityisasiantuntijan pitäisi näissä ryhmissä vastata siitä, että työt tulee tehtyä, mutta kuitenkin he eivät ole vastuussa resursseista. Vastaajat eivät näe työnjohdollista roolia ainakaan suuressa määrin hyödylliseksi ja toimivaksi erityisasiantuntijoiden tehtävien kannalta. Viisi vastaajaa kuudesta näki, että erityisasiantuntijoiden tehtäväkokonaisuudet laajenevat ylipäätään koko ajan. Muun muassa erilaisia tietojärjestelmien kehittämistehtäviä oli vastuutettu erityisasiantuntijoille viime aikoina todella paljon. Tehtäväkokonaisuuksien laajenemista ei sinänsä vastaajien mielestä pidetty ongelmallisena tai negatiivisena seikkana. Kuitenkin resurssintikysymykset nähtiin tässä yhteydessä ongelmallisina. Uusien tehtävien takia keskeytyneet muut tehtävät tuli myös ehtiä suorittamaan uusien tehtävien ohessa, eikä näitä vanhempia tehtäviä ollut mahdollista esimerkiksi delegoida muille erityisasiantuntijoille tai oman työyksikön jäsenille.

Kaksi vastaajaa kuudesta koki nykyisen henkilökohtaisen tehtävänkuvansa ainakin pääosin tai osittain järkevästi ja tarkoituksenmukaisesti osoitetuksi. Puolet vastaajista eli kolme erityisasiantuntijaa antoi ymmärtää, että joillakin viraston henkilöillä saattaa olla virheellinen käsitys siitä, että erityisasiantuntijoilla olisi todellisuudessa jonkinlainen ”epävirallinen” esimiesrooli organisaatiossa, sihteeristön ja esimiesten välissä. Haastateltavien mukaan heidän tietoonsa on tullut epäilyjä, joiden mukaan erityisasiantuntijoilla olisi mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi henkilöstön rekrytointikysymyksissä tai työryhmävalinnoissa ja että esimiehet kyselisivät erityisasiantuntijoiden mielipiteitä edellä mainituissa asioissa. Haastateltavat kiistivät yksi kantaan nämä väitteet. Tutkijan tiedustelemaan kysymykseen mahdollisen esimiesaseman tarpeellisuudesta erityisasiantuntijoille, vastattiin kaikkien kuuden haastateltavan taholta kielteisesti. Vastaajat kokivat olemassa olevan tilanteen toimivana, eli on hyvä, että esimies tai johtaja päättää viimekädessä asioista.

Yksittäisissä vastauksissa kysymykseen numero kolme tuli esiin seuraavanlaisia teemoja. Kahden vastaajan mielestä viraston henkilöstö ei ole kaikilta osin tietoinen erityisasiantuntijoiden tehtävänkuvista, mutta heillä on kuitenkin

tiettyjä, joskus epärealistisiakin odotuksia erityisasiantuntijoita kohtaan. Haastateltavien keskuudesta myös muistutettiin, että erityisasiantuntijoiden tehtävänkuvaa ja roolia oli lähtötilanteesta eli vuodesta 2009 lähtien tarkoitus muokata ajan kuluessa ja tarpeen mukaan siten, että se tulisi toimivaksi. Lisäksi vastauksista tuli ilmi eräs mielipide liittyen asiantuntijan nimike-asiaan. Vastajaan mielestä nimike-asiantuntija voi johtaa hieman harhaan, koska jokainen viraston työntekijä on oman alansa ja asiansa asiantuntija. Haastateltavan mielestä nimike-asiantuntija pitäisi tosiasiallisesti olla jokin muu, kuten esimerkiksi erityisasiantuntija. Haastateltavien joukosta tuli esiin myös avoimen positiivinen mielipide erityisasiantuntijan tehtäväkokonaisuuteen ja rooliin liittyen. Vastaja koki positiivisena seikkana sen, että asiantuntijan työssä on mahdollisuus kehittää ehkä Oikeusrekisterikeskuksen organisaation toimintatapoja. Lisäksi vastaja koki tullessa kuulluksi tilanteissa, joissa on ollut jotakin sellaista rakentavaa kritiikkiä esitettävänä, jossa omasta mielestään jonkin asian olisi voinut tehdä myös toisella tavoin.

Teemahaastattelun aihe 2. Asiantuntijatyön merkitys Ork:n toiminnan kannalta

Teemahaastattelun aihe numero 2 käsitteli asiantuntijatyön merkityksen tunnistamista ja tarkastelua eri näkökulmista Oikeusrekisterikeskuksen organisaation toiminnan kannalta.

Kysymyksessä numero neljä erityisasiantuntijoilta pyydettiin mielipiteitä asiantuntijatyön merkityksestä virastolle haastatteluhetkellä heidän tehtäväalueidensa ja rooliensa näkökulmista.

Kaikki kuusi haastateltavaa näkivät, että erityisasiantuntijoiden rooli on nykyisellään merkittävä organisaation sisällä. Vastauksissa painotettiin, että erityisasiantuntija toimii organisaatiossa jonkinlaisena välihenkilönä ryhmän henkilöstön ja esimiehen välillä. Tämän arvioitiin helpottavan esimiesten työtä, koska esimiehet voivat keskustella työtehtäviin liittyvistä asioista erityisasiantuntijan kanssa, joka edelleen jakaa tietoa omalle ryhmälleen. Erityisasiantuntija toimii myös oman yksikkönsä yhdyshenkilönä muihin viraston yksiköihin ja ryhmiin. Lisäksi vastauksissa koskien merkitystä sisäisesti, tuotiin esille se seikka, että viraston henkilöstö on tai pitäisi olla tietoinen siitä, missä yksiköissä mikäkin asia hoidetaan ja kuka on vastuussa siitä. Useissa tapauksissa asiaa tai ongelmaa lähdetään selvittämään yksikön erityisasiantuntijan kautta. Viisi haastateltavaa kuudesta näki erityisasiantuntijoiden roolin merkittävänä myös ulkoisten sidosryhmien kannalta. Vastajat kokivat yleisesti, että eräs erityisasiantuntijan tärkeä tehtävä on ylläpitää yhteyksiä ulkoisiin sidosryhmiin ja luoda kontakteja asiakkaisiin. Erityisasiantuntijan välittämän onnistuneen vuorovaikutussuhteen katsottiin heijastavan asiakkaiden suuntaan todella positiivisesti. Lisäksi merkityksestä ulkoisten sidosryhmien kannalta tuotiin esille projektiyhteistyöhön liittyvät positiiviset tekijät. Palveluntoimitajien ja muiden asiakkaiden kannalta nähtiin helpottavana tekijänä, että yh-

teistyö ja keskustelut on mahdollista käydä Oikeusrekisterikeskuksen puolelta aina tai ainakin useimmiten saman henkilön kanssa. Eli usein viraston erityisasiantuntijan kanssa, joka on projektissa mukana ja vastuutettu projektiin.

Kaikki haastateltavat toivat kysymyksen neljä yhteydessä jälleen kerran esille erityisasiantuntijan substanssiosaamisen korostuneen merkityksen viraston toiminnan kannalta. Yksilöllinen ydintehtävien vankka ja monipuolinen hallinta nähtiin tärkeänä myös tämän kysymyksen yhteydessä. Haastateltavat kokivat olevansa juuri niitä henkilöitä organisaatiossa, joihin otetaan yhteyttä ongelmatilanteissa monesti päivässä, niin organisaation sisältä kuin ulkopuoleltakin. Erityisasiantuntijoiden tekemän työn merkitys tässä asiantuntijaorganisaatiossa nähtiin merkittävänä myös sen takia, että vastuu tietyistä vaativista tehtävistä ja kehittämisestä on laajennettu tietoisesti juuri näille yksittäisille erityisasiantuntijoille. Erityisasiantuntijan tulisi tietyissä asioissa ja tietyillä alueilla olla se henkilö, joka tuntee asian tai alueen kaikkein parhaiten. Esimerkiksi esimies ei välttämättä tunne aihetta yhtä hyvin, jos hän ei kokoaiskaisesti työskentele asian tai ongelman parissa.

Kaksi haastateltavaa kuudesta oli sitä mieltä, että tietojärjestelmien kehittäminen on erittäin tärkeä osa-alue keskusteltaessa erityisasiantuntijoiden merkityksestä Oikeusrekisterikeskukselle. Lakimuutokset ovat tuoneet ja tuovat edelleen lukuisia uusia tehtäviä viraston vastuulle ja monia uusia tietojärjestelmiä on jo kehitteillä. Haastateltavien mukaan erityisasiantuntijoita tarvitaan näiden uusien järjestelmien rakentamisessa ja jo olemassa olevien järjestelmien kehitystyössä. Kysymykseen neljä annetuissa yksittäisissä vastauksissa asiantuntijatyön merkityksestä, korostettiin muun muassa erityisasiantuntijalta edellytettäviä henkisiä taitoja, esimerkiksi motivointikykyä ja – taitoja ryhmän työnteon kannalta. Lisäksi yksittäisissä vastauksissa painotettiin sitä, että asiantuntijarooleja tarvitaan Oikeusrekisterikeskuksessa myös tulevaisuudessa ja mahdollisesti lisääkin. Asiantuntijatehtäväkuvan luominen ja kehittäminen koettiin yhä vieläkin hyväksi tavaksi kehittää koko organisaatiota. Kaikkien työntekijöiden ei tarvitse tehdä samoja tehtäviä, vaikka mielletäisiinkin niin, että kaikki työntekijät ovat omien työalueidensa asiantuntijoita. Yhden haastateltavan mielestä erityisasiantuntijan merkitys viraston toiminnan kannalta on myös siinä, että tälle kuuluu nykyisten menettelytapojen kyseenalaistaminen ja mahdollisesti parempien uusien käytäntöjen etsiminen ja luominen. Vastaa-ajan mielestä erityisasiantuntijan tulisi kysellä itseltään päivittäin, onko jokin tietty asia järkevää tehdä juurikin tällä tavalla.

Kysymyksessä numero viisi tutkija halusi selvittää erityisasiantuntijoiden suorittaman työn vaatavuuden arviointia. Kysymys numero viisi rakentui kaikkiin neljästä tarkentavasta osakysymyksestä. Haastateltavilta kysyttiin, arvostetaanko erityisasiantuntijoiden tekemää työtä heidän mielestään riittävällä tasolla viraston sisällä. Lisäksi tutkija halusi tietää, ovatko erityisasiantuntijan suorittaman työn vaatimukset ja vastuut sopusuhteissa. Niin ikään tiedusteltiin, ovatko työn vaatavuuteen liittyvät arviointijärjestelmät vastaajien mieles-

tä ajan tasalla ja oikeudenmukaisia. Lopuksi vastaajilta vielä kysyttiin, kykenivätkö he itse tunnistamaan ja konkretisoimaan oman asiantuntijaosaamisen sa helposti.

Neljä haastateltavaa kuudesta oli sitä mieltä, että erityisasiantuntijoiden tekemää työtä arvostetaan riittävällä tasolla tällä hetkellä viraston sisällä. Toisaalta arvostuksessa arvioitiin olevan ainakin jonkin verran eroja eri yksiköiden välillä eikä myönteisesti asiaan suhtautuneet vastaajat voineet tietysti olla täysin varmoja kollegoidensa arvostuksen tasosta. Arvostuksen ilmenemistä perusteltiin esimiehiltä saadusta positiivisesta kannustuksesta, motivoinnista sekä luottamuksen osoittamisesta. Kaksi haastateltavaa oli puolestaan sitä mieltä, että arvostusta työnteosta ei saada tällä hetkellä riittävästi. Vastaajat näkivät, että erityisasiantuntijan tehtävä ja rooli on sellainen, että sitä on helppo arvostella, koska tehtävä on asettunut henkilöstön ja esimiesten väliin. Henkilöstö voi kuvitella, että erityisasiantuntijalla on enemmän valtaa kuin todellisuudessa on ja ehkä jotkut työyhteisössä eivät ole lainkaan tietoisia erityisasiantuntijoiden todellisista tehtävistä ja vastuista. Toisaalta haastateltavien vastauksista ilmeni, että erityisasiantuntijan tulisi ensin osata arvostaa itseään ja omaa ammattitaitoaan ja sitä kautta saada arvostusta myös muilta työntekijöiltä. Ensin pitäisi tavallaan itse kantaa se erityisasiantuntijuus ja sitten ehkä sen jälkeen asiantuntijuus huokuu tätä kautta muillekin.

Neljällä vastaajalla kuudesta oli näkemys, jonka mukaan erityisasiantuntijan suorittamien töiden vaatimukset ja niihin liittyvät vastuut ovat tällä hetkellä hyvin tasapainossa. Erityisasiantuntijat katsoivat kykenevänsä rajaamaan, mitä asioita he voivat ottaa hoitaakseen ja mitä ei. Lisäksi he ilmoittivat tiedostavansa melko hyvin sen, mitä heiltä kulloinkin vaaditaan ja mistä työkokonaisuuksista ovat vastuussa. Ajoittain vaatimusten ja vastuiden yhteensovittaminen koettiin haasteellisena, mutta pääsääntöisesti niiden välinen suhde nähtiin olevan sopusoinnussa. Kaksi vastaajaa kuudesta oli puolestaan sitä mieltä, että työn vaatimukset ja vastuut eivät ole sopusoinnussa tällä hetkellä. He perustelivat kantaansa lähinnä sillä, että erityisasiantuntijoilla on kaikinensa tällä hetkellä paljon vastuuta ja ehkä määrittelemätöntäkin sellaista. Oikeusrekisterikeskuksen erityisasiantuntija joutuu haastateltavien mielestä vastaamaan paljon muustakin kuin asiantuntijuudesta. Eli siitä, että työt sujuvat ja että väkeä sekä resursseja on riittävästi. Virastossa on olemassa myös esimiehet näitä tehtäviä varten, mutta melko paljon on työnjohdollisia asioita siirretty erityisasiantuntijoiden vastuulle. Vastuu on haastateltavien mukaan liian suuri resursseihin nähden. Työtehtävien vaatimukset koettiin yleisestikin koviksi, minkä lisäksi työnteko itsessään koettiin yksinäiseksi siten, että paljolti joudutaan miettimään ratkaisuja erilaisiin ongelmiin yksin.

Haastateltavista puolet eli kolme henkilöä näki, että työn vaativuuteen liittyvät arviointijärjestelmät ovat toimivia ja oikeudenmukaisia. Vastaajilla ei ollut käsitystä tai tuntumaa siitä, millaiset järjestelmät olisivat parempia tai toimivampia nykyisiin verrattuna. Kerran vuodessa esimiehen kanssa erikseen

käytävät suoritusarviointi ja kehityskeskustelu koettiin positiivisina keskusteluhetkinä. Puolet vastaajista oli taas sitä mieltä, että työn vaativuuteen liittyvät arviointijärjestelmät eivät ole ajan tasalla, eivätkä oikeudenmukaisia. Yleisellä tasolla arviointijärjestelmät koettiin yksioikoisina ja kankeina. Palkkaus nähtiin nykyisessä toimintakulttuurissa ainoana konkreettisena kriteerinä, jolla työn vaativuutta on mahdollista arvioida. Palkkauksen tasosta ja kriteereistä on viraston koko henkilöstöltä tiedusteltu mielipiteitä jokaisessa työtyytyväisyyskyselyssä ja valtaosin negatiiviset vastaukset on kyseiseen aiheeseen saatu joka kerta. Tämä koskee tietysti kaikkia henkilöstöryhmiä viraston sisällä erityisasiantuntijoiden ohella. Kehityskeskusteluita käydään erään vastaajan näkemyksen mukaan laadullisesti eri tasoilla eri esimiesten kanssa. Jotkin esimiehet näkevät vaivaa ja panostavat keskustelujen onnistumiseen, mutta ehkä tämä sama ei päde jokaisen esimiehen kohdalla. Lisäksi ongelmana työn vaativuuteen liittyvässä arvioinnissa koettiin se, että esimiehen ja asiantuntijan välillä ei ole aivan selvää se, millä lailla toinen tekee työtään. Voi olla, että joissain tilanteissa esimies vastuuttaa asiantuntijaa sellaisissakin asioissa, joissa tämä ei enää pystyisi ratkaisemaan kyseisiä ongelmia.

Haastateltavista neljä vastaajaa kuudesta ilmoitti kykenevänsä itse tunnistamaan ja konkretisoimaan oman asiantuntijaosaamisensa helposti. Perusteluita kävi ilmi, että erityisasiantuntijan tulee olla rehellinen itselleen, ettei väheksy itseään, mutta ei myöskään ylennä itseään muiden yläpuolelle aiheettomasti. Jokaisella yksilöllä nähtiin olevan tietyt omat vahvuutensa ja heikkoutensa, jotka pitää hyväksyä niin muissa kuin myös itsessäänkin. Oman asiantuntijaosaamisen tunnistamista ja konkretisoimista katsottiin helpottavan myös organisaatiossa piilevän, niin sanotun hiljaisen tiedon hyväksikäyttö. Tämä tuli ilmi varsinkin niiden haastateltavien kohdalla, joille oli kertynyt jo pidempi työhistoria viraston palveluksessa. Haastateltavista kaksi vastaajaa näki vaikeuksia oman asiantuntijaosaamisensa tunnistamisessa ja konkretisoimisessa. Heidän mukaansa teoriassa tunnistaminen kyllä onnistuu, mutta käytännössä usein töitä tehtäessä tulee eteen nopeita tilanteita ja ongelmia, jotka pitäisi ratkaista mahdollisimman pikaisesti. Verraten usein nämä ulkopuolelta tulevat toimeksiannot tai ongelmat kuuluvatkin omien tehtävä- ja vastuualueiden ulkopuolelle ja harhauttavat yksilöä tekemään tai pohtimaan ratkaisuja, jotka eivät kuuluukaan omalle tehtävä- ja vastuualueelle.

Yksittäisissä vastauksissa kysymykseen numero viisi tuotiin esiin esimiesten antama positiivinen tuki ja luottamus vastuiden ja vaatimusten sovittamisessa. Esimiehen katsottiin tukeneen esimerkillisesti työn suorittamisessa ja tehtävänkuvan kehittämisessä sekä antaneen riittävästi vastuuta ja luottamusta. Eräässä vastauksessa katsottiin, että esimiehen apuun on aina voinut tukeutua tilanteissa, joissa ei ole itse kyennyt ratkaisemaan ongelmaa.

Teemahaastattelun kysymyksen numero 6 teema-aiheena olivat odotukset, jotka erityisasiantuntijoihin kohdistuvat työyhteisön taholta. Tutkija halusi selvittää, ovatko odotukset realistisia ja tarkoituksenmukaisesti kohdistettuja. Lisäksi pureuduttiin kysymykseen, saavatko haastateltavat mielestään riittävästi palautetta tekemästään työstä.

Puolet vastaajista eli kolme haastateltavaa oli sitä mieltä, että erityisasiantuntijoihin kohdistuvat odotukset ovat selvästi ja ymmärrettävästi esitettyjä. Vastaavasti toinen puolisko oli asiasta eri mieltä. Myönteisesti aiheen nähneet haastateltavat ilmoittivat tietävänsä ja tuntevansa, mitä heiltä työnteon suhteen odotetaan. Erityisasiantuntija tiedostaa myös sen seikan, että häneltä odotetaan venymistä ja joustoa työn suorittamisessa enemmän kuin sihteereiltä. Erityisasiantuntija on vastaajien tuntemuksen mukaan viime kädessä se henkilö, joka paikkailee asioita, mikäli työt eivät ryhmässä suju tavoitteiden mukaisesti syystä tai toisesta. Odotusten selkeyteen ja ymmärrettävyyteen vaikutti vastaajien näkemysten mukaan myös asiallinen, luottamuksellinen ja vuorovaikutteinen suhde omaan esimieheen. Negatiivisen arvion kysymyksestä antaneet haastateltavat näkivät odotusten esittämisen selkeydessä ja ymmärrettävyydessä runsaasti parantamisen varaa. Vastaajat näkivät tässä ongelmana, että heiltä odotetaan samanaikaisesti aktiivista työpanosta ryhmän työtehtäviin kuin myös keskittymistä harkintaa ja päätöksiä vaativiin asiantuntijatehtäviin. Tällainen yhtälö nähtiin laadukkaan ja tehokkaan työnteon kannalta erittäin ongelmallisena, liki mahdottomana. Lisäksi kriittisissä puheenvuoroissa tuotiin esille se, että erityisasiantuntijoilta odotetaan aivan liikaa ja tehtäväalueet ovat tällä hetkellä aivan liian laajat näin pienelle porukalle. Jo pelkkä tehtävien jakaminen ja se, että ihminen ylipäätään pystyisi muistamaan kaikkia asioita, koettiin vastauksissa erittäin haasteellisina. Neljä erityisasiantuntijaa kuudesta näki, että heihin kohdistuvat odotukset eivät ole realistia eivätkä tarkoituksenmukaisesti kohdistettuja. Kaksi vastaajaa antoi kysymykseen positiivisen arvion. Resurssien puute ja samalla tiukat aikarajat erityisasiantuntijoiden tehtävissä nähtiin tässä kysymyksessä ongelmallisina seikkoina. Kun erityisasiantuntija vastaa pitkälti tällä hetkellä resursoinnista ja työn sujuvuudesta yksiköissä, vie näiden työalueiden koordinointi aikaa pois harkintaa ja päätöksiä edellyttävistä erityisasiantuntijatehtävistä. Lisäksi erityisasiantuntijat joutuvat väkisinkin menemään mukaan ryhmän perustehtävien suorittamiseen, joka sekin kuluttaa resursseja varsinaisista asiantuntijatehtävien hoidosta.

Neljä haastateltavaa kuudesta ilmoitti saavansa riittävästi palautetta tekemästään työstä tällä hetkellä, kun taas kaksi haastateltavaa oli asiasta päin vastaisista mieltä. Vastaajat, jotka olivat tyytyväisiä palautteen saantiin, ilmoittivat saavansa sitä riittävästi ja oikea-aikaisesti. Positiivisen, mutta myös negatiivisen palautteen vastaanottamista ja antamista pidettiin vastauksissa yhtä tärkeinä työn kehittämisen, motivaation ja odotusten asettamisen kannoilta. Palautetta katsottiin saadun hyvällä tasolla niin esimiehiltä kuin sihteereiltäkin. Vastaajat, jotka näkivät palautteen saannissa ongelmia, ilmoittivat, etteivät ol-

leet vastaanottaneet tekemästään työstään juurikaan ulkopuolista palautetta. Samaan hengenvetoon he kuitenkin totesivat, että mielellään itse omaehtoisesti keskustelevat töihin liittyvistä kysymyksistä esimiesten ja sihteerien kanssa. Palautetta kuitenkin siitä, että onko jokin tietty työtehtävä suoritettu laadukkaasti ja tavoitteiden mukaisesti, ei vastaajien mielestä ole juurikaan saatu. Yhden vastaajan mukaan varsinkaan positiivista palautetta annetaan hänelle erittäin harvoin muualta virastosta muilta ryhmiltä. Palautetta annetaan yksinomaan silloin, kun on jokin ongelma. Samalla haastateltavien keskuudesta kuitenkin muistutettiin, että palautteen saaminen on monisäikeinen kysymys. Voidaan kokea, että palautteen saaminen on sitä, että kaikki menee hyvin ja kukaan ei sano henkilölle mitään. Yleensä silloin ainakin olettaa kaiken menevän hyvin, jos palautetta ei tule.

Teemahaastattelun aihe 4. Erityisasiantuntijoiden motivaation tarkastelu

Teemahaastattelun kysymyksessä numero seitsemän tutkijan mielenkiinnon kohteena oli Oikeusrekisterikeskuksen erityisasiantuntijaryhmän sisäinen ja ulkoinen motivaatio haastatteluhetkellä. Ulkoisilla motivaatiotekijöillä tarkoitettiin tässä tutkimustehtävässä aineellista palkitsemista, kuten palkkausta ja työehtojen joustoja. Sisäisillä motivaatiotekijöillä tarkoitettiin työn tai yksittäisten projektien sisältöjen haastavuutta ja mielekkyyttä, työhön uppoutumista ja haasteisiin vastaamista, eli kaiken kaikkiaan niin sanotun työn imun olemassaoloa tai puuttumista. Edellä mainitut motivaatio-käsitteiden tarkennukset löytyivät haastattelulomakkeilta, jotka oli luovutettu haastateltaville.

Kaikki vastaajat olivat ulkoisiin motivaatiotekijöihin kokonaisvaltaisesti hyvin tyytyväisiä. Työehtojen joustot saivat eritoten runsaasti kiitosta kaikilta haastateltavilta. Työolosuhteiden nähtiin olevan erinomaiset, työaikaa on virastossa mahdollista käyttää joustavasti, lomat ja perhevapaat on mahdollista järjestää pääosin jokaisen henkilökohtaisten tarpeiden mukaan, vuorotteluvapaajärjestelmä on yleisesti käytössä ja kouluttautumista ja liikuntaharrastuksia tuetaan tasapuolisesti. Palkkaukseen oli enemmälti tyytyväisiä neljä vastaajaa, kahden ollessa siihen tyytymättömiä. Toisaalta palkkaukseen liittyen sanottiin, että se harvoin on täysin kohdallaan kenenkään työntekijän kohdalla. Kuitenkin vastaajat olivat henkilökohtaisesti siihen tyytyväisiä ja ilmaisivat tyytyväisyytensä myös siihen, että palkkaukseen on mahdollista vaikuttaa omilla työsuorituksillaan ja muilla ansioillaan. Palkkauksen tasoon tyytymättömän kommentti liittyi siihen huomioon, että mikäli verrataan viraston erityisasiantuntijoille maksamia palkkoja joihinkin ammattiliittojen tai muihin yleisiin vertailutaulukoihin, niin vastaajan mukaan viraston maksamat palkat eivät ole lähelläkään näitä. Toisaalta huomioitiin se seikka, että valtion virastoissa eivät muuallakaan palkat liene mitään huipputasoa ja erot lähinnä yksityiseen sektoriin ovat vielä huomattavia. Toisaalta tuotiin esille myös ne seikat, että harva työntekijä lienee koskaan täysin tyytyväinen palkkaukseensa ja että ainahan sitä jokainen lisää rahaa ottaisi vastaan.

Tarkasteltaessa haastateltavien kommentteja sisäisiin motivaatiotekijöihin, motivaatiota parantavina seikkoina nähtiin ensinnäkin se, että työtehtävät ja projektit ovat riittävän haastavia ja mielekkäitä ja tehtävänkuvia on mahdollista myös itsenäisesti kehittää. Lisäksi uusia tehtäviä on mielenkiintoista opetella. Haastateltavat yleisesti arvioivat kollegoidensa ajattelevan samalla tavalla, että erityisasiantuntijaryhmän jäsenet olisivat ainakin enemmän motivoituneita, innostuneita ja tyytyväisiä työhönsä, eli olisivat niin sanotussa työn imussa. Työn katsottiin olevan mielekästä myös siksi, että erityisasiantuntijat saavat konkreettisesti olla kehittämässä viraston omia järjestelmiä, joiden toivotaan helpottavan viraston työntekijöiden työtä ja joista on käyttäjille hyötyä. Sisäisiä motivaatiotekijöitä tarkasteltaessa, motivaatiota heikentävinä seikkoina vastaajat toivat esille aikaisempienkin kysymysten yhteydessä julkituodut ongelmakohdat, eli resurssipulan ja tavattoman kiireen. Näiden tekijöiden katsottiin nakertavan motivaatiota ja työn imua. Resurssien puuttumiseen erityisasiantuntijat eivät katsoneet voivansa itse juuri vaikuttaa, mutta yhtä kaikki sen katsottiin hankaloittaneen erityisasiantuntijoiden työntekoa ja vaatineen ajoittain kohtuutonta venymistä. Yhden haastateltavan mielestä ongelma on siinä, että työtehtävät vaihtuvat liiankin usein, joutuu työskentelemään erilaisissa projekteissa yhtä aikaa ja ”pitämään samanaikaisesti kymmeniä eri lankoja käsissään”. Haastateltava oli kuitenkin optimistinen siitä, että näihinkin ongelmiin saataisiin parannusta, kun Oikeusrekisterikeskus siirtyy keväällä 2013 uuteen organisaatorakenteeseen.

Teemahaastattelun aihe 5. Vuorovaikutus ja yhteistyö viraston sisällä

Kysymyksessä numero kahdeksan tutkija halusi selvittää haastateltavien näkemyksiä erityisasiantuntijoiden ja esimiesten sekä erityisasiantuntijoiden ja sihteeristön välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön toimivuudesta ja mahdollisista kehittämistarpeista. Lisäksi haluttiin saada näkemys erityisasiantuntijoiden keskinäisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön toimivuuden nykytilasta.

Vastaajat yhtä lukuun ottamatta eli viisi vastaajaa oli henkilökohtaisesti tyytyväisiä erityisasiantuntijan ja oman esimiehen välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön toimivuuteen. Asiointi esimiehen kanssa koettiin helpoksi ja luontevaksi, minkä lisäksi katsottiin, että esimiehellä on tarvittaessa aina aikaa yhteisiin keskusteluihin, kun tarvitaan apua tai vahvistusta päätöksille. Haastateltavien keskuudessa oltiin myös tyytyväisiä siihen, miten oma lähiesimies hoitaa ne omat tehtävänsä ja vastuunsa, jotka ovat jollain tavalla yhteydessä myös erityisasiantuntijan tehtäviin. Haastateltavista puolet löysi myös kehittämistarpeita erityisasiantuntijan ja esimiehen välisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa. Esimiesten projektijohtamisen taitoja tulisi yhden vastaajan mielestä kehittää. Esimiehen tulisi projektiryhmien aloittaessa toimintansa koordinoita tehtävät ja vastuut nykyistä paremmin, koska muuten projektin hallinta ja toiminta yleensä voi jäädä tehottomaksi ja vaikeaselkoiseksi. Lisäksi yhden haastateltavan erityisasiantuntijan näkemyksen mukaan, esimie-

hen rooli näkyvänä henkilönä organisaatiossa on melko vähäistä. Toisin sanoen he ovat olemassa ja heitä saa häiritä, mutta aktiivisuus on pitkälti erityisasiantuntijalähtöistä. Täten vastaaja toivoi enemmän aktiivisuutta yhteydenpitoon myös oman esimiehen puolelta. Samalla hän kuitenkin totesi, että asetelma on ollut vastaavanlainen jo kauan organisaatiossa ja ehkä esimiehillä ei ole töiltään aikaa riittävästi omaan aktiivisuuteen.

Erityisasiantuntijan ja sihteeristön välinen vuorovaikutus ja yhteistyö nähtiin toimivan hyvällä tasolla kahden haasteltavan vastauksissa. Puolet vastaajista löysi selkeitä kehittämistarpeita tässä vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä. Tyytyväiset haastateltavat ilmoittivat kommunikoidensa runsaasti eritoten tietenkin oman ryhmänsä sihteeristön, mutta myös muiden yksiköiden sihteerien kanssa. Nähtiin, että päätöksistä, joista vastuu viimekädessä on erityisasiantuntijalla, tiedustellaan ja vastaanotetaan mielellään mielipiteitä myös sihtee-reiltä. Lisäksi todettiin, että ongelmien ja epäkohtien esiin nostaminen ja parempien työtapojen kehittäminen tulevat esille melko paljon sihteerien esiin nostamina. Erityisasiantuntijoiden kuuluu välittää näitä kehitysehdotuksia ja kommentteja edelleen eteenpäin. Samalla kuitenkin arvioitiin, että erityisasi-antuntijoiden ja sihteeristön välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön toimivuudessa on eroja viraston eri yksiköiden välillä. Joissain yksikössä tämän nähtiin toimivan paremmin, joissain taas huonommin. Kriittisesti yhteistyön ja vuorovaikutuksen toimivuuteen suhtautuneet vastaajat kokivat, että sihteerit odottavat kyllä erityisasiantuntijalta enemmän aktiivisuutta, mutta toisaalta aloitteellisuutta sihteerien puolelta ei juuri esiinny. Mahdollisesti kumpikaan ammattiryhmä ei kommunikoi omalta osaltaan tarpeeksi ja huomio keskittyy vain itse työn tekemiseen. Toisaalta todettiin, että yhteisiä palaveritehtäviä sihteerien kanssa voi joillakin erityisasiantuntijoilla olla niukalti, jolloin yksi mahdollinen keskusteluväylä puuttuu. Nähtiin, että ryhmän keskinäiset palaverit olisi hyödyllistä aina säännöllisin väliajoin pitää. Palautetta sihtee-reiltä ei juuri saada, joten haastateltavat odottaisivat sihteerien puolelta enemmän informaatiota siitä, miten työt sujuvat ja missä asioissa he tarvitsevat erityisasi-antuntijoilta enemmän tukea.

Erityisasiantuntijoiden keskinäisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön katsottiin toimivan kaikkien kuuden haastateltavan näkemysten mukaan erinomaisesti. Asiantuntijoiden kesken on kerran kuukaudessa yhteinen palaveri, jossa on mahdollista tuoda avoimesti esille kaikenlaisia näkemyksiä ja ongelmia sekä miettiä, millä tavoin jonkin tietyn asian kanssa yksittäinen erityisasiantuntija on toiminut. ”*Meillä on kyllä sellainen ryhmä siinä, että siellä kyllä kyetään puhumaan asioista*”. Viraston toimintaan selkeästi vaikuttavissa asioissa, kuten asiakaspalveluun liittyvissä järjestelyissä ja resursointikysymyksissä erityisasiantuntijoiden yhteinen kommunikointi nähtiin ensiarvoisen tärkeänä. Erityisasiantuntijat ovat kuitenkin vastuussa tällä hetkellä resursoinnin riittävydestä ja kohdistamisesta. Kerran kuukaudessa pidettävä asiantuntijapalaveri katsottiin määrältäänkin riittäväksi. Tämän lisäksi erityisasiantuntijat kommunikoiivat keskenään epävirallisemmin aina tarpeen vaatiessa. Yksittä-

nen erityisasiantuntijoiden keskinäistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä arvioiva mielipide koski toivetta tiedonkulun paremmasta toteuttamisesta. Asioista, jotka koskevat koko virastoa, kuten esimerkiksi tiimien tai ryhmien yhdisteleminen tai uusi työnjako, pitäisi tieto kulkea paremmin viraston sisällä. Nämä eivät voi olla vastaajan mukaan pelkästään jonkin ryhmän sisäisiä asioita, vaan niistä pitäisi aktiivisesti ja oikea-aikaisesti tiedottaa kaikille. Samaan hengenvetoon vastaaja kuitenkin totesi, että ehkä nämä ovat kuitenkin senlaatuista asioita, joista esimiesten pitäisi tiedottaa, eikä erityisasiantuntijoiden.

Kysymykseen numero kahdeksan saaduissa yksittäisissä vastauksissa kiinnitettiin yleisesti huomiota tarpeeseen määritellä erityisasiantuntijan nykyinen rooli ja vastuukysymykset jollain tasolla uudelleen. Nähtiin, että erityisasiantuntijalta tulisi karsia pois vastuita ryhmän perustehtävien suorittamisesta, varsinkin täytäntöönpano- ja rekisterit - yksiköissä. Resurssien pitäisi näiden vastausten mukaan kohdentua enemmän todellisten erityisasiantuntijatehtävien, eli harkintaa, selvittelyä ja päätöksiä vaativien tehtäväalueiden hallintaan. Kokonaisvaltaisesti työjärjestelyihin pitäisi kiinnittää jatkossa organisaatiossa selvästi enemmän huomiota. Lisäksi eräässä vastauksessa pureuduttiin tarpeeseen sen harhakäsityksen oikomisessa työyhteisön sisällä, jonka mukaan erityisasiantuntijalla olisi todellisuudessa jonkinlainen esimiesasema- ja vastuuta organisaatiossa. Erityisasiantuntijan ei todettu olevan millään tasolla esimies eikä tekevän minkäänlaisia päätöksiä esimerkiksi henkilöstöasioissa.

Teemahaastattelun aihe 6. Asiantuntijuuden kehittämistarpeet ja – keinot

Kysymyksessä numero yhdeksän tutkijan pyrkimyksenä oli haastateltavien kautta saada käsitys niistä konkreettisista keinoista, joilla Oikeusrekisterikeskuksen erityisasiantuntijoiden asiantuntijuutta voitaisiin edelleen kehittää. Samalla tutkija pyysi vastaajilta yleisesti näkemyksiä erityisasiantuntijoiden asiantuntijuuden vahvistamisen ja laajentamisen tarpeesta ylipäätään tällä hetkellä. Saaduista vastauksista eriytyi kolme selkeämpää teema-alueita, jotka haastateltavat yhdistivät keinoihin asiantuntijuuden kehittämisessä. Nämä teemat olivat työn ja työtapojen kehittäminen, asiantuntijan oma-aloitteisuus ja omavastuu kehittämisessä sekä opiskelu, koulutus ja muu itsensä kehittäminen.

Tarkasteltaessa työn ja työtapojen kehittämistä, käsillä olevan kysymyksen yhteydessä tuli jälleen kerran esille se, että erityisasiantuntijan tehtävä-alueet ja vastuut pitäisi jotenkin nostaa esiin ja eriyttää ryhmän perustehtävistä. Tällöin asiantuntijatyöstä saataisiin työyhteisölle enemmän hyötyä. Liian laajaa, yli yksikkö- ja ryhmärajojen keskittävää osaamista ei nähty ainakaan nykyisessä työtilanteessa mahdollisena, eikä tarpeellisenakaan. Olennaisempaan pidettiin keskittymistä oman tehtäväkuvan ja vastuualueiden hallintaan ja kehittämiseen. Koska työnjohdollinen rooli vie tällä hetkellä runsaasti työaika erityisasiantuntijoilta, ehdotettiin, että työnjohdollista tehtäväkenttää voisi kes-

kittää eri ihmisille ryhmien sisällä. Tämän seurauksena eri ihmiset voisivat tosiasiallisesti työskennellä erityisasiantuntijatehtävissä ja osa ihmisistä työnjohdollisissa ja muissa tehtävissä. Työn ja työtapojen kehittämiseen liittyen, esille nousi myös havainto erityisasiantuntijan ajankäytön hallinnasta. Ajankäytön hallintaa pitäisi vastaajien mukaan jollain tavoin tähdentää tai kouluttaa erityisasiantuntijoille. Näin siksi, jotta he oikeasti osaisivat käyttää oman työaikansa järkevästi ja tarkoituksenmukaisesti sekä laatia työtehtäville realistisia aikatauluja. Useimmathan viraston erityisasiantuntijoista joutuvat tekemään myös tuotannon tehtäviä asiantuntijatehtävien ohella, joiden lisäksi esimies voi vastuuttaa laajan kirjon uusia tehtäviä, palavereja ja projekteja erityisasiantuntijalle. Erityisasiantuntijalla pitäisi haastateltavien mielestä olla myös kyky, ymmärrys ja uskallus sanoa asioista ja kieltäytyä tarvittaessa, mikäli vaatimukset ja vastuut ylittävät oman ”kipurajan”.

Erityisasiantuntijoiden oma-aloitteisuutta ja omavastuuta pidettiin haastateltavien antamissa vastauksissa yleisesti kehittymisen ehdottomana edellytyksenä. Todettiin, että jos yksilö haluaa olla monipuolisesti hyvä siinä mitä tekee, niin tämä vaatii myös omaehtoista ja omalla ajalla tekemistä. Pelkän työajan käyttämisen ei siihen katsottu riittävän. Oma-aloitteisuuden ja omavastuun katsottiin edesauttavan asiantuntijaa myös ylipäättään työssä selviytymisessä. Erityisasiantuntijan tulee olla Oikeusrekisterikeskuksessa itse hyvin aktiivinen, jotta hän löytäisi itselleen muun muassa sopivia koulutuksia.

Opiskelu, koulutus ja muu itsensä kehittäminen nähtiin haastateltavien näkemysten mukaan seuraavasti. Vastaajien mielestä erityisasiantuntijoiden työyhteisötaitoja, tarkemmin määriteltynä vuorovaikutustaitoja tulisi kehittää. Erityisasiantuntijalla täytyisi olla kyky saada koko ryhmänsä mukaan toimimaan yhteisvastuullisesti ja ryhmän tavoitteiden mukaisesti. Joidenkin vastaajien mukaan heidän yksiköissään on keskenään visioitu sitä, miten mahdollisesti saataisiin tarvittavaa koulutusta, jota virasto on sitten lähtenytkin monin paikoin järjestämään. Esimerkkinä mainittiin koulutus- ja tutustumisvierailut viraston sidosryhmien luona, jotka koetaan todella positiivisiksi ja hyödyllisiksi asiantuntijuuden kehittämisen kanaviksi. Yhden haastateltavan mielestä, jotta erityisasiantuntija pystyisi kehittämään omaa vastuualuettaan, tietämystä ja osaamistaan, niin pitäisi olla aikaa opiskeluun. Aikaa itsensä kehittämiseen ja koulutukseen ei kiireen ja resurssien niukkuuden vuoksi tällä hetkellä vain katsottu olevan.

Yksittäisissä haastateltavien vastauksissa kysymykseen numero yhdeksän tuotiin kehittämistarpeen kohteena esiin asiantuntijan nimike. Nykyinen asiantuntija-ammattinimike suhteessa asiantuntijuuteen omassa tehtävänkuvassa tulisi kommenttien perusteella selkeyttää. Erityisasiantuntija-ammattinimikettä pidettiin huomattavasti sopivampana ja selkeämpänä nimikkeenä nykyiseen verrattuna. Tämä nimike erottuisi, mutta samalla selkeyttäisi paremmin sitä viraston ylläpitämää yleistä tulkintaa ja linjausta, jonka mukaan jokainen viraston työntekijä on oman tehtäväalueensa asiantuntija.

Kysymys numero kymmenen käsitteli erityisasiantuntijoiden työn ja osaamisen kohtaamista. Tutkija pyysi haastateltavilta näkemyksiä, kuinka hyvin heidän nykyiset työtehtävänsä vastaavat tehtävissä vaadittavaa heidän nykyistä osaamistaan. Tähän kysymykseen vastaukset jakaantuivat siten, että kolmasosa vastaajista eli kaksi asiantuntijaa koki, että työtehtävät vastaavat oikein hyvin heidän tämän hetkistä osaamistaan. Kolmasosa oli päinvastaista mieltä ja kolmanneksen mielestä nykyinen työ vastaa osittain tai ei vastaa osittain heidän nykyistä osaamistaan.

Erityisasiantuntijat, joiden mielestä työt ja osaaminen vastaavat hyvin toisinaan, olivat pitkälti sitä mieltä, että he ovat vuosien aikana tavallaan kasvaneet kyseiseen tehtävään. Osaaminen, tiedot ja kokemus on karttunut ajan saatossa ja helpottanut tehtävässä selviytymistä ja tuonut monesti onnistumisen tunteita työtehtävien hoidossa. Nykyiset tehtävät ja vastuut katsottiin positiivisessa mielessä haastaviksi, jonka vuoksi into ja motivaatio itse työn tekemiseen ovat säilyneet korkealla. Haastateltavat, jotka katsoivat, että työtehtävät eivät vastaa tehtävissä vaadittavaa osaamista, näkivät, että osa työajasta menee todellakin sellaisiin tehtäviin, mitkä eivät liity tai joiden ei pitäisi liittyä erityisasiantuntijan tehtäviin. Vaikka samalla todettiin, että tämä ongelma on resurssikysymys ja että tilanne on osin pakon sanelemaa, niin joka tapauksessa toisenlaisessa tilanteessa aikaa jäisi enemmän niiden todellisten asiantuntijatehtävien pohtimiseen, mitkä kuuluvat varsinaisiin tehtäviin. Haastateltavien keskuudesta myös todettiin, että jotkut yksittäiset erityisasiantuntijat ovat joutuneet opettelemaan, kehittelemään ja suunnittelemaan omat tehtäväkokonaisuutensa itsenäisesti. Näin ollen tällaisten henkilöiden kohdalla työn tekeminen on ollut ja on edelleen jatkuvaa oppimista ja opettelemista. Mittarit, joilla yksittäisen erityisasiantuntijan osaamista mitattaisiin, puuttuvat haastateltavien mukaan virastosta täysin. Tämä tarkoittaa, että yksittäinen erityisasiantuntija ei voi verrata mihinkään tai keneenkään, millä tasolla jokin asia tai osa-alue pitäisi hallita. ”*Mä en voi verrata, että teenkö paremmin vai huonommin, tai mitä multa vaaditaan, kun se mittari puuttuu täysin*”. Eräs haastateltava mainitsi vastauksessaan, että nykyiset työtehtävät vastaavat osittain ihan hyvinkin nykyistä osaamista. Kuitenkin nimenomaan uudet työtehtävät hän näki hieman ongelmallisina tässä tarkastelussa. Niiden kohdalla osaaminen ei vastaa monesti lainkaan tehtävien vaatimuksia. Esimerkkinä tästä vastaaja käytti uusia tietojärjestelmiä ja rekistereitä, jotka saatetaan sulauttaa työtehtäviin äkillisestikin ja ilman ennakkovalmisteluja. Näissä tapauksissa voi tulla eteen tilanteita, joissa ohjeistuksia tai perehdyttämistä uusiin tietojärjestelmiin ei ole hoidettu tai suunniteltu lainkaan. Vastaajan mukaan pahimmassa tapauksessa käyttäjiltä tai vastuullisilta puuttuvat jopa tekniset käyttöoikeudet näihin järjestelmiin.

Teemahaastattelun *kysymys numero yksitoista* jatkoi asiantuntijuuden kehittämistarpeiden ja –keinojen tunnistamisen teemaa. Haastateltavilta kysyttiin, mitkä ovat heidän mielestään niitä taitoja ja ominaisuuksia, joita Oikeusrekisterikeskuksen erityisasiantuntijoilta vaaditaan tulevaisuutta silmälläpitäen.

Selvästi eniten vastauksissa kiinnitettiin huomiota siihen, että erityisasiantuntijan henkiset taidot ja ominaisuudet korostuvat ja ovat tärkeitä työssä onnistumisen edellytyksiä tulevaisuudessa. Kaikki haastateltavat toivat vastauksiinsa esille henkiset ominaisuudet. Vastauksissa painotettiin, että erityisasiantuntijan tulisi olla ylpeä osaamisestaan, luottaa omaan asiantuntijuuteensa ja osaamiseensa, eikä saisi nöyristellä mihinkään suuntaan. Ne taidot ja ominaisuudet, joiden hallintaa vaaditaan jo tällä hetkellä, nähtiin tärkeinä myös jatkossa. Näitä ovat esimerkiksi stressinsietokyky, innostuneisuus, pitkäjänteisyys, vastaanottavaisuus ja aktiivisuus kehitymisessä ja tiedonhankinnassa. Lisäksi mainittiin siitä, että jotta työtä jaksaa tehdä, niin ei kannattaisi liikaa pahoittaa mieltään negatiivisesta arvostelusta, jota erityisasiantuntijoihin saattaa kohdistua esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyssä tai muissa yhteyksissä. Arvostelu olisi tapaus- ja tilannekohtaisesti vain nieltävä ja tarvittaessa otettava siitä opiksi, mutta asioita ei pitäisi jäädä ”märehtimään” loputtoman pitkäksi aikaa. Vastaajat katsoivat, että erityisasiantuntija on organisaatiossa roolinsa ja tehtävänsä perusteella oiva ja helppo arvostelun kohde. Vastauksissa painotettiin yksittäisinä henkisinä tulevaisuuden taitoina ja ominaisuuksina myös ennakkoluulottomuutta, vastuunkantoa, yhteistyökykyä, tilannetajua, diplomatiataitoja sekä joustavuutta. Erityisasiantuntijan tulisi olla avarakatseinen, joka ei ole kangistunut vanhoihin kaavoihin ja käytäntöihin.

Henkisten taitojen lisäksi osa haastateltavista piti uuden tiedon omaksumista, sen ajan tasalla pitämistä ja itsensä kehittämistä sekä osallistumista erilaisten tietojärjestelmien kehittämiseen merkittävinä osaamisvaatimuksina tulevaisuutta silmälläpitäen. Näistä vastauksista kävi ilmi, että eräs erityisasiantuntijalta vaadittava tärkeä taito tai ominaisuus on valmius uusien käytäntöjen luomiseen ja vanhojen kyseenalaistamiseen. Tietojärjestelmien kehittämistä pidettiin tässä muuttuvassa maailmassa ja toimintaympäristössä osaamisalueena, johon erityisasiantuntijat voisivat enemmän keskittyä ja panostaa. Järjestelmien kehittämisen ei nähty kuuluvan ainakaan esimiesten työtehtäviin ja vastuulle siitä yksinkertaisesta syystä, että he eivät itse käytä työssään tietojärjestelmiä samalla tasolla erityisasiantuntijoihin verrattuna. Järjestelmien kehittäminen ja niistä huolehtiminen olisi haastateltavista osan näkemysten mukaan juuri erityisasiantuntijoille sopiva ja merkittävä tehtäväkokonaisuus tulevaisuutta ajatellen.

Teemahaastattelun viimeisessä *kysymyksessä numero kaksitoista* tutkija halusi luodata erityisasiantuntijoiden asiantuntijuuden kehittymistä ja urapolkua virastossa. Erityisasiantuntijoilta pyydettiin näkemyksiä siitä, mitä mahdollisuuksia kehittämiseen ja urapolun rakentamiseen on ja miten näitä asioita tuetaan työnantajan taholta.

Haastateltavat näkivät yleisesti erittäin positiivisena seikkana sen, että virastossa tuetaan oma-aloitteista kouluttautumista ja itsensä kehittämistä todella hyvin. Kaikkiaan yleistä ilmapiiriä ja suhtautumista itsensä kehittämiseen pidettiin organisaatiossa avoimen myönteisenä. Kaikille halukkaille tehtävän-

kuvasta tai asemasta riippumatta katsottiin annettavan mahdollisuudet koulutautumiseen. Esimerkkinä viraston johdon positiivisesta suhtautumisesta koulutautumiseen ja itsensä kehittämistä nähtiin palkallisten opintovapajaksojen myöntäminen opiskelijoiden toteuttamista varten. Lisäksi haastateltavien keskuudessa nähtiin myönteisenä seikkana kehittymisen kannalta, että uusien laajojen järjestelmäuudistusten myötä tulee niin erityisasiantuntijoiden kuin muidenkin henkilöstöryhmien tehtäviin väistämättä muutoksia ja samalla mahdollisuuksia kehittyä ja saada vastuilleen ehkä vaativampia tehtäviä.

Urapolusta tai – putkesta puhuttaessa vastaajat arvioivat mahdollisuudet tähän melko olemattomiksi nykyisessä organisaatiossa. Etenemismahdollisuuksia erityisasiantuntijoille ei nykyisessä organisaatiossa koettu juuri olevan, koska johtajistoa ja esimiehiä yleensäkin on virastossa määrällisesti vähän. Lisäksi haastateltavat katsoivat, että siirtyminen erityisasiantuntijan tehtävistä suoraan esimiestehtäviin olisi vaatimustasoja tarkasteltaessa melko haasteellista tällä hetkellä. Vastaajien mukaan, erityisasiantuntijan ja esimiehen tehtävänkuvien välissä voisi mahdollisesti olla lisää urapolkuun liittyviä askelmia tai askelma, jotta näiden välinen kuilu ei olisi niin suuri. Samalla haastateltavat kuitenkin arvioivat, että Oikeusrekisterikeskuksen laaja organisaatiouudistus keväällä 2013 voi avata mahdollisesti myös erityisasiantuntijoille erityyppisiä tehtäviä ja uudenlaisia vastuita. Eräs haastateltavista muistutti tutkijaa siitä, että urapolun voi ajatella myös päinvastaisesti kuin yleensä ajatellaan. Hän ajatteli urapolun ehkä normaalista poiketen. Vastaajan mukaan, sillä kokemuksella mitä hänelle on kertynyt, niin hänen tulevaisuutensa on ehkä opastaa ja tukea nuorempia ja kokemattomampia asiantuntijoita. Vastaaja koki, että joka tilanteessa ei voi ajatella itsekkäästi vain itseään ja omaa urapolkuaan, koska organisaatiossa työskentelee muitakin, joille pitää antaa oikeasti mahdollisuus. Haastateltavan mielestä ei ole mikään itsestäänselvyys, että jos on joskus vastaanottanut jonkin tehtävän, että tämä tehtävä olisi kyseisen henkilön tehtävä pysyvästi.

Yleisesti kehittämisestä ja kehittymisestä haastateltavat toivat esiin, että siinä ensisijaista ovat oma vastuu ja asennoituminen. Jos yksilö ei itse todella halua kehittyä, niin hän ei varmasti myöskään kehity. Erilaisiin projekteihin osallistuminen ja niissä vaikuttaminen koettiin erityisasiantuntijalle eräänä kehittymisen kanavana. Kehittämisprojekteissa on mahdollista saada näkemyksiä uusista asioista ja monesti uudet projektit edellyttävät laaja-alaisempaa osaamista ja pakottavat näin ollen erityisasiantuntijaa etsimään tietoa laaja-alaisemmin kuin vain omalta vastuualueeltaan. Oppimista ja kehittymistä tapahtuu siis tätä kautta. Haastateltavat näkivät, että myös esimiehillä on oma vastuunsa erityisasiantuntijoiden asiantuntijuuden kehittämisessä. Kehittämisessä voisi auttaa, että esimiehet kykenisivät tunnistamaan henkilön vahvuudet ja osaisivat resursoida ne oikein. Omalla tavallaan myös urakehitystä voisi tapahtua, että mikäli erityisasiantuntija itse haluaisi tehdä enemmän, tai haluaisi tehdä jotain uutta, niin esimies tukisi ja antaisi tällaiseen aidon mahdollisuuden.

