



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Anjuta Haapa-aho

Asiantuntijatyön johtaminen

Case Kelan esihenkilöt erityistason asiantuntijatyön johtamisessa

Opinnäytetyö

Kevät 2025

Tradenomi (AMK), Liiketalous



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK), Liiketalous

Tekijä: Anjuta Haapa-aho

Työn nimi: Asiantuntijatyön johtaminen: Case Kelan esihenkilöt erityistason asiantuntijatyön johtamisessa

Ohjaaja: Sami Kautto

Vuosi: 2025

Sivumäärä: 59

Liitteiden lukumäärä: 1

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia kokemuksia Kelan esihenkilöillä on asiantuntijatyön johtamisesta. Tutkimusaihe on ajankohtainen, sillä asiantuntijatyön merkitys on korostunut nopeasti muuttuvassa työelämässä ja sen johtaminen vaatii erityistä osaamista ja ymmärrystä.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, joka lähetettiin 86:lle Kelan erityistason asiantuntijoiden esihenkilönä toimivalle henkilölle viidessä eri yksikössä. Kyselyyn vastasi 64 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi muodostui noin 74 %. Kysely sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Aineisto analysoitiin tilastollisesti ja avoimista vastauksista nostettiin esiin keskeisiä teemoja tukemaan määrällisiä tuloksia.

Tulosten perusteella esihenkilöt kokivat asiantuntijatyön johtamisen tärkeäksi mutta ajoittain kuormittavaksi. Haasteet liittyivät muun muassa resurssien niukkuuteen, roolien epäselvyyksiin sekä asiantuntijoiden korkean autonomian ja tuen tarpeiden yhteensovittamiseen. Esihenkilöt toivoivat erityisesti lisätukea vuorovaikutukseen, palautteen antamiseen ja selkeisiin johtamisen rakenteisiin.

Tulosten pohjalta Kelassa voidaan kehittää asiantuntijatyön johtamista muun muassa selkeyttämällä rooleja, vahvistamalla esihenkilöiden tukea ja lisäämällä käytännön työkaluja esihenkilötyöhön. Näin voidaan parantaa sekä johtamisen laatua että asiantuntijoiden hyvinvointia. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää Kelassa johtamisen kehittämisessä ja esihenkilötyön tukemisessa.

¹ Asiasanat: asiantuntijat, asiantuntijuus, asiantuntijatyö, esihenkilötyö, johtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Bachelor of Business Administration, Business Management

Author/s: Anjuta Haapa-aho

Title of thesis: Management of specialist work: Case study of supervisors at Kela managing senior-level specialists

Supervisor(s): Sami Kautto

Year: 2025

Number of pages: 59

Number of appendices: 1

This thesis set out to examine the experiences of supervisors at Kela in managing specialist work. The topic is relevant, as the importance of specialist work has become increasingly emphasized in the rapidly changing work environment and its management requires specialized skills and understanding.

The study was conducted as a quantitative survey that targeted 86 supervisors of senior-level specialists across five units at Kela. A total of 64 respondents participated in the survey, resulting in a response rate of approximately 74%. The survey combined structured questions for quantitative data and open-ended questions for qualitative insights.

According to the results, supervisors perceived the management of specialist work as important but occasionally demanding. Challenges were associated with resource constraints, unclear roles, and the need to balance the high autonomy of specialists with their need for support. Supervisors particularly wished for additional support in areas such as communication, providing feedback, and establishing clear management structures.

The results indicate that Kela can improve the management of specialist work by clarifying roles, enhancing support for supervisors and providing more practical tools for leadership. This can improve both the quality of management and the well-being of specialists.

¹ Keywords: specialists, expertise, specialist work, supervisory work, leadership

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Työn tausta	7
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	8
1.3 Tutkimuskysymykset	8
1.4 Opinnäytetyön rakenne	9
1.5 Kela organisaationa.....	10
2 TEORIA.....	11
2.1 Asiantuntijatyö.....	11
2.1.1 Asiantuntijuuden määrittely.....	11
2.1.2 Asiantuntijat ja heidän roolinsa organisaatiossa	13
2.1.3 Asiantuntijatyön erityispiirteet ja haasteet	14
2.1.4 Ero asiantuntijatyön ja muiden työmuotojen välillä.....	14
2.2 Johtaminen asiantuntijatyössä	15
2.2.1 Johtamisen teoria ja käytäntö lyhyesti	15
2.2.2 Johtamiskäytännöt ja -menetelmät asiantuntijatyössä	16
2.2.3 Asiantuntijatyön johtamisen erityispiirteet	19
2.2.4 Viestintä ja vuorovaikutus asiantuntijatyössä	20
2.2.5 Asiantuntijatiimien muodostaminen, kehittäminen ja johtaminen	21
2.2.6 Johtamisen resurssit ja työkalut asiantuntijatyössä.....	22
2.2.7 Palaute ja arviointi.....	23
2.2.8 Motivointi ja sitouttaminen.....	24
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	26
3.1 Tutkimuksen näkökulma ja tavoitteet	26
3.2 Tutkimusmenetelmä	26
3.3 Kyselyn toteutus	27
3.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	28

4	TUTKIMUSTULOKSET	29
4.1	Vastaajien taustatiedot	29
4.2	Asiantuntijatyön johtamisen haasteet ja erityispiirteet	31
4.2.1	Koetut esteet ja vaikeudet johtamistyössä	31
4.2.2	Tuen riittävyys ja sen lähteet.....	33
4.2.3	Esihenkilöroolin selkeys asiantuntijatyössä	35
4.2.4	Onnistumisen arviointi ja luottamus asiantuntijoihin.....	36
4.3	Kehittämistarpeet ja tukimuodot asiantuntijatyön johtamiseen	39
4.3.1	Tavoitellut taidot ja osaaminen johtamistyössä	39
4.3.2	Tarvittavat resurssit ja työkalut esihenkilötyöhön	41
4.3.3	Näkemykset johtamismalleista ja -tyyleistä	42
4.3.4	Kehittämisehdotukset ja uudet toimintamallit	47
4.4	Yhteenveto tutkimustuloksista.....	48
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	50
5.1	Tutkimustulosten tulkinta ja vastaus tutkimuskysymyksiin	50
5.2	Kehitysehdotukset asiantuntijatyön johtamiseen	51
6	POHDINTA.....	54
6.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	54
6.2	Tutkimusprosessin ja luotettavuuden arviointi	54
6.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	55
	LÄHTEET	57
	LIITTEET	60
	Liite 1. Kysely asiantuntijatyön esihenkilöille -kyselylomake	60

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Vastaajien kokemus esihenkilötyöstä asiantuntijoiden johtamisessa (n = 64).	30
Kuvio 2. Asiantuntijatausta ennen esihenkilötehtäviä (n = 64).	30
Kuvio 3. Aikaresurssien riittävyys asiantuntijatyön johtamiseen (n = 64).	31
Kuvio 4. Useimmin mainitut haasteet asiantuntijatyön johtamisessa.	32
Kuvio 5. Tuen riittävyys esihenkilöroolissa (n = 64).	33
Kuvio 6. Tehokkaimmiksi koetut tukimuodot asiantuntijatyön johtamiseen.	35
Kuvio 7. Esihenkilöroolin selkeys asiantuntijatyössä (n = 64).	36
Kuvio 8. Vastaajien itsearvio onnistumisestaan asiantuntijoiden johtamisessa (n = 64).	37
Kuvio 9. Johtajuuden koettu vaikutus asiantuntijoiden työmotivaatioon ja hyvinvointiin (n = 64).	38
Kuvio 10. Asiantuntijoiden tavoiteymmärrys esihenkilön näkökulmasta (n = 64).	39
Kuvio 11. Kehittämiskohteet asiantuntijatyön johtamisessa Kelassa.	40
Kuvio 12. Johtamisen osa-alueet, joissa esihenkilöt kokevat eniten kehittämistarvetta.	41
Kuvio 13. Hyödynnetyt käytännöt ja työkalut asiantuntijatyön johtamisessa.	42
Kuvio 14. Johtamistyylien käyttöasteet asiantuntijatyön johtamisessa (n = 64).	43
Kuvio 15. Esihenkilöiden valmius tehtäväkiertoon asiantuntijatehtävässä (n = 64).	45
Kuvio 16. Asiantuntijoiden itsenäisyyden vaikutus johtamiseen (n = 64).	47
Taulukko 1. Esihenkilökokemuksen pituus suhteessa tehtäväkiertovalmiuteen asiantuntijatehtävässä (n = 64).	46

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Asiantuntijatyön johtaminen on keskeinen osa julkisten organisaatioiden toimintaa, erityisesti niissä, joissa asiantuntijoiden osaaminen on ratkaisevaa palvelujen tuottamiselle. Kela, joka vastaa sosiaaliturvan toimeenpanosta Suomessa, toimii ympäristössä, jossa asiantuntijatyön johtamiselle asetetaan erityisiä vaatimuksia. Viitala ja Jylhä (2019, Valmentava johtaminen - luku) kuvaavat, että esihenkilö toimii asiantuntijayhteisössä ennen kaikkea mahdollistajana, jonka tehtävänä on tukea asiantuntijoiden itsenäistä työskentelyä ja kehittää työyhteisön toimivuutta. Tämä rooli edellyttää kykyä tasapainottaa tuen ja vaatimusten välistä suhdetta, sekä tunnistaa yksilölliset ja tiimikohtaiset tarpeet.

Kelan esihenkilöt kohtaavat useita haasteita, kuten resurssien niukkuutta, tiukkoja aikarajoja ja asiantuntijoiden erilaisia tuen tarpeita. Lainsäädännön muutokset ovat keskeinen osa asiantuntijoiden työtä ja he osallistuvat niin lausuntojen antamiseen kuin lainvalmisteluun. Tämä edellyttää jatkuvaa uuden oppimista ja ajantasaisen tiedon hallintaa. Digitalisaatio ja teknologinen kehitys ovat tuoneet mukanaan mahdollisuuksia työn tehostamiseen. Vainion (2016, s. 5) mukaan sähköiset asiointipalvelut, automatisoidut prosessit ja tekoälyn hyödyntäminen voivat keventää asiantuntijoiden työkuormaa ja mahdollistaa keskittymisen vaativampiin tehtäviin.

Näiden muutosten ja vaatimusten ymmärtäminen on tärkeää, jotta asiantuntijatyötä voidaan johtaa vaikuttavasti. On olennaista kehittää johtamiskäytäntöjä, jotka tukevat asiantuntijoiden työn sujuvuutta, työhyvinvointia ja mahdollistavat osaamisen jatkuvan kehittämisen. Yhteiskunnan ja työelämän muuttuessa asiantuntijatyön johtaminen on yhä tärkeämmässä roolissa. Dufva ja Rekola (2023, s. 11, 48) korostavat, että teknologian kehitys vaikuttaa kaikkeen tekemiseen ja liittyy suoraan yhteiskunnan toimivuuteen ja ihmisten hyvinvointiin. Tämä vaatii esihenkilöiltä taitoa yhdistää teknologian tuomat mahdollisuudet asiantuntijatyön erityispiirteisiin. Palovuori (2025) tuo esiin, että asiantuntijatyö on muuttunut nopeatahtiseksi ja epävarmaksi, mikä edellyttää esihenkilöiltä kykyä tukea asiantuntijoiden jaksamista ja osaamisen kehittämistä.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Kelan esihenkilöiden kokemuksia asiantuntijatyön johtamisesta. Tutkimus keskittyy erityisesti esihenkilöiden kohtaamiin haasteisiin, tuen tarpeisiin sekä heidän näkemyksiinsä omasta roolistaan ja onnistumisestaan asiantuntijaorganisaation johtajina. Tavoitteena on kartoittaa, millaiseksi esihenkilöt kokevat heille tarjotun tuen ja millaista lisätukea he toivovat tehtävänsä tueksi.

Lisäksi tutkimuksessa pyritään tunnistamaan ne asiantuntijatyön erityispiirteet, jotka vaikuttavat johtamiseen, kuten työn vaativuus, itsenäisyys ja monialainen osaaminen. Tarkoituksena on tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan kehittää asiantuntijatyön johtamisen käytäntöjä Kelassa ja vahvistaa esihenkilöiden valmiuksia johtaa asiantuntijatiimejä tuloksellisesti ja henkilöstön hyvinvointia tukien.

1.3 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia kahteen pääkysymykseen sekä niitä tarkentaviin alakysymyksiin, jotka liittyvät asiantuntijatyön johtamiseen Kelassa:

1. **Millaisia haasteita ja erityispiirteitä asiantuntijatyön johtajat kokevat johtaessaan asiantuntijoita?**
 - a) Millaisia esteitä ja vaikeuksia esihenkilöt kokevat asiantuntijatyön johtamisessa?
 - b) Millaisia kokemuksia esihenkilöillä on saamastaan tuesta ja miten he arvioivat sen riittävyyttä?
 - c) Onko esihenkilön rooli selkeä vai sekoittuuko se asiantuntijatyöhön?
 - d) Miten esihenkilöt arvioivat omaa onnistumistaan ja luottamustaan asiantuntijoihin?
2. **Millaisia kehittämistarpeita ja tukimuotoja asiantuntijatyön johtajat tunnistavat johtamiskäytäntöjensä parantamiseksi?**

- a) Millaisia taitoja ja millaista osaamista esihenkilöt toivovat asiantuntijatyön johtamisen kehittämiseksi?
- b) Millaisia resursseja ja työkaluja esihenkilöt kokevat tarvitsevansa asiantuntijatyön johtamisessa?
- c) Millaisia johtamismalleja ja -tyylejä esihenkilöillä on käytössään ja soveltuvatko ne asiantuntijatyöhön?
- d) Mitä ehdotuksia esihenkilöillä on käytäntöjen ja toimintamallien kehittämiseksi asiantuntijatyön johtamisessa?

Nämä tutkimuskysymykset kattavat asiantuntijatyön johtajien kokemukset, haasteet, tukitarpeet ja kehittämissuhteet. Niiden avulla pyritään muodostamaan kokonaiskuva siitä, millaista tukea esihenkilöt tarvitsevat tehtävässään ja miten asiantuntijatyön johtamista voidaan kehittää organisaation näkökulmasta.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön rakenne muodostuu useasta osasta, jotka etenevät loogisesti tutkimusongelmien asettamisesta aineiston analysointiin ja johtopäätöksiin. Aluksi työssä esitellään teoreettinen viitekehys, joka pohjustaa asiantuntijatyön johtamisen erityispiirteitä ja siihen liittyviä käytäntöjä.

Tämän jälkeen kuvataan tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruun toteutus. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena ja vastaajina toimivat Kelan eri tulosityksiköissä työskentelevät asiantuntijatyön johtajat ja esihenkilöt. Kohderyhmä valittiin, koska näillä henkilöillä on keskeinen rooli asiantuntijoiden johtamisessa ja heidän kokemuksensa tarjoavat arvokasta tietoa tutkimuksen näkökulmasta. Kyselymenetelmä mahdollisti laajan aineiston keräämisen vertailukelpoisesti ja systemaattisesti.

Tutkimusaineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin, joiden avulla tunnistettiin keskeisiä teemoja ja yhteyksiä tutkimuskysymysten kannalta. Tulokset esitetään selkeästi ja jäsenellysti, jotta niistä voidaan tehdä perusteltuja johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia. Lopuksi työssä esitetään johtopäätökset, joissa kootaan yhteen tutkimuksen keskeiset havainnot ja

pohditaan niiden merkitystä asiantuntijatyön johtamisen kehittämisen kannalta. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

1.5 Kela organisaationa

Kela vastaa Suomen sosiaaliturvasta ja huolehtii kansalaisten toimeentulosta eri elämäntilanteissa (Kela, 2023). Kela osallistuu sosiaaliturvan jatkuvaan kehittämiseen (Kela, i.a.-a). Sen tarjoamiin etuuksiin kuuluvat muun muassa lapsiperheiden tuet, sairausvakuutus, kuntoutus, työttömän perusturva, perustoimeentulotuki sekä opinto- ja asumistuki. Etuuksien käsittely ja asiakaspalvelu hoidetaan eri palveluyksiköissä, joista osa on erikoistunut tiettyihin tehtäviin. Kelan toiminta-ajatus on: "Kela turvaa väestön toimeentuloa, edistää terveyttä ja tukee itsestä selviytymistä". Kela toimii eduskunnan valvonnassa ja sen hallintoa ohjaavat sekä eduskunnan valitsemat valtuutetut että hallitus (Kela, 2023). Vuoden 2023 lopussa Kelassa työskenteli 8 465 henkilöä (Kela, 2024).

Kelan strategian ydin on periaate "Elämässä mukana – muutoksissa tukena", joka ohjaa kaikkea toimintaa. Tavoitteena on varmistaa ihmisten toimeentulo sekä tukea terveyttä ja itsestä selviytymistä. Toiminta perustuu neljään keskeiseen arvoon, jotka muodostavat Kelan toiminnan perustan (Kela, i.a.-b).

Ihmisläheisyys – asiakkaiden arvostaminen ja heidän tarpeidensa huomioiminen

Asiantuntijuus – vahva osaaminen ja laadukas palvelu

Yhteistyö – sujuva vuorovaikutus eri tahojen kanssa

Uudistuminen – kyky kehittyä ja sopeutua muutoksiin

2 TEORIA

2.1 Asiantuntijatyö

Saksi (2020, s. 15–16) toteaa, että asiantuntijatyön merkitys on kasvanut nopeasti muuttuvassa ja monimutkaisessa maailmassa. Hänen (s. 19–25) mukaansa asiantuntijoilta odotetaan yhä useammin paitsi vahvaa osaamista, myös kykyä toimia vastuullisesti ja yhteistyössä muiden kanssa. Arvot näkyvät entistä enemmän asiantuntijatyön arjessa ja ne vaikuttavat siihen, miten asiantuntijat itse kokevat työnsä sekä millaisiin yhteisöihin he haluavat sitoutua. Saksi (s. 28–30) korostaa, että pelkkä arvojen nimeäminen ei riitä, vaan niiden tulisi näkyä konkreettisina tekoina ja valintoina työyhteisöissä.

Asiantuntijatyön merkityksen kasvaessa on tärkeää ymmärtää myös, mitä asiantuntijuudella tarkoitetaan ja millaisia erityispiirteitä siihen liittyy. Seuraavassa luvussa tarkastellaan asiantuntijuuden määritelmiä ja keskeisiä ominaisuuksia. Asiantuntijatyön erityispiirteiden ymmärtäminen on keskeistä, kun tarkastellaan asiantuntijoiden johtamista. Näiden työn luonteenpiirteiden vuoksi esihenkilöiden on kehitettävä erityisiä johtamiskäytäntöjä ja toimintamalleja, jotka tukevat sekä asiantuntijoiden itsenäisyyttä että yhteisöllistä tiedonrakentamista.

2.1.1 Asiantuntijuuden määrittely

Asiantuntijuuden kehitys on ollut keskeinen osa yhteiskuntien historiaa (Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta, 2017, s. 22–58). Asiantuntijuuden roolia ja valtaa on pohdittu jo varhaisista yhteisöistä lähtien. Erilaisia asiantuntijajärjestelmiä on tunnistettavissa niin antiikin kuin keskiajan yhteiskunnista. Platon korosti asiantuntijatiedon merkitystä yhteiskunnallisessa päätöksenteossa ja kungfutselaisuudessa oppineisuus oli hallinnon ydin. Keskiajalla yliopistokoulu- ja ammatillistuminen muokkasivat asiantuntijuuden merkitystä entisestään.

1900-luvulla riippuvuus asiantuntijoista kasvoi merkittävästi, kun elettiin asiantuntijuuden kulta-aikaa, jolloin saavutettiin merkittäviä edistysaskelia niin tiedon kuin teknologian saralla. 1970-luvulla toyotismi haastoi perinteisen asiantuntijuuden käsitteen, kun myös tehdastyöntekijöitä alettiin nähdä tuotannon asiantuntijoina. 2000-luvulla asiantuntijuus on kohdannut uusia haasteita ja sen rooli yhteiskunnassa on jatkuvassa muutoksessa.

Asiantuntijuus voi kehittyä monin eri tavoin. Nykyään ymmärretään, että asiantuntijuus ei synny ainoastaan korkeakoulutuksessa, vaan myös työelämässä, harrastuksissa, yrittäjyydessä ja erilaisten kokemusten kautta (Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta, 2017, s. 15). Lisäksi uudenlaiset oppimisympäristöt ja yhteisöt sekä digitaaliset ympäristöt tarjoavat mahdollisuuksia asiantuntijuuden kartuttamiseen.

Asiantuntija -käsitteelle löytyy useita synonyymejä tai läheisiä termejä. Ristikangas ym. (2015, s. 85) mainitsevat asiantuntijan rinnakkaisiksi termeiksi erikoistuntijan, ekspertin, osaajan, spesialistin ja huippuosaajan. Heidän mielestään asiantuntijoilla on hallussaan niin tietoa ja taitoa kuin myös tietyn alan syvällistä osaamista. Ristikankaan ym. (s. 85) mukaan asiantuntijoiden asiantuntemusta tarvitaan silloin, kun muiden yleiset tiedot tai taidot eivät riitä ongelman ratkaisemiseen tai suuntaa antavien ratkaisujen löytämiseen. Ristikangas ym. (s. 92) toteavatkin, että asiantuntijuus-termi viittaa erityisesti tiedolliseen osaamiseen.

Bergman (2024, s. 149) toteaa lisäksi, että asiantuntijatieto muodostuu useista erilaisista tiedon muodoista, joita hyödynnetään eri tehtävissä. Asiantuntijan syvällisempi osaaminen tuo esiin eri tiedon lajien tiiviimmän yhteyden toisiinsa. Carl Bereiter on luokitellut asiantuntijatiedon kuuteen erilaiseen tyyppiin: ilmaistava tieto, hiljainen tieto, kokemustieto, intuitiivinen tieto, kyky toimia tarkoituksenmukaisesti sekä toiminnan säätelyyn liittyvä tieto.

Goldmanin (2018, s. 3–5) mukaan asiantuntijuus tarkoittaa kykyä ratkaista vaikeita kysymyksiä ja tuottaa luotettavaa tietoa omalla osaamisalueellaan. Asiantuntijaksi ei riitä pelkkä maine, vaan tarvitaan oikeaa tietoa ja taitoa. Lisäksi Goldman (s. 5–6) huomauttaa, että asiantuntijuus voi näkyä joko suhteessa muihin tai ilman vertailua muihin. Asiantuntijaa voidaan arvioida esimerkiksi hänen aiempien onnistumistensa perusteella. Asiantuntijatyön johtamisessa onkin tärkeää tunnistaa todellinen osaaminen näkyvyyden sijaan.

Mäki ja Mäki (2024, s. 18) korostavat, että asiantuntijan kokemus työn merkityksellisyydestä muodostuu sekä organisaation sisäisestä että ulkopuolisesta arvostuksesta ja tunnustuksesta. Asiantuntijatyössä korostuvat itsenäisyys, eettisyys ja jatkuva oppiminen. Työn vapaus ja riippumattomuus asettavat vaatimuksia myös asiantuntijayhteisön johtamiselle. Koska asiantuntijatyö on yhä useammin hybridistä, erilaisten taitojen ja osaamisten yhdistäminen on välttämätöntä. Sekä johtajien että asiantuntijoiden on ymmärrettävä toimintaympäristön muutoksia sekä osattava hankkia, yhdistellä ja hyödyntää tietoa tehokkaasti.

Sydänmaanlakka (2024, s. 65) tuo esille, että asiantuntijan kyvykkyys muodostuu monipuolisesta osaamisesta, johon kuuluu tietämys, taidot, asenne, kokemus ja verkostot. Osaamisen lisäksi kyvykkyyteen vaikuttavat myös motivaatio, vastuullisuus ja sitoutuminen. Kun nämä tekijät ovat tasapainossa, asiantuntija kykenee työskentelemään itsenäisesti ja tehokkaasti.

Bergman (2024) toteaa, että nykyajan asiantuntijuus rakentuu yhteiselle oppimiselle ja asiantuntemuksen jakamiselle. Vainion (2016, s. 4) mukaan asiantuntijatyö koostuu tietopohjaisista tehtävistä, johon kuuluu työskentelyä monimutkaisten ja abstraktien kysymysten sekä päätöksenteon parissa. Menestyminen tässä työssä vaatii usein korkeatasoista koulutusta, laajaa ja pitkäkestoista työkokemusta, jatkuvaa oppimista ja itsensä kehittämistä sekä kykyä työskennellä itsenäisesti.

Asiantuntijoiden johtaminen edellyttää räätälöityjä toimintatapoja ja rakenteita. Vainio (2016, s. 4) korostaa, että asiantuntijat ovat tyypillisesti kriittisiä omalle työlleen. Heidän työtehtäviensä yksityiskohtainen kuvaaminen on haastavaa, mikä puolestaan hankaloittaa sekä tulosten että työkuormituksen arviointia ja seuranta. Asiantuntijoiden erikoistuminen rajoittaa myös sitä, miten heidän panostaan voitaisiin joustavasti hyödyntää organisaation toiminnassa. Asiantuntijoiden motivointi, palkitsemisjärjestelmät sekä jatkuvan oppimisen ja kehityksen tukemiseen käytetyt menetelmät poikkeavat usein muiden organisaatioiden käytännöistä. Vainio toteaa, että asiantuntijoiden ja asiantuntijaorganisaatioiden hallinta edellyttää erityisiä ja erilaisia prosesseja, rakenteita ja toimintatapoja.

2.1.2 Asiantuntijat ja heidän roolinsa organisaatiossa

Asiantuntija on motivoitunut ammattilainen, joka haluaa syventää osaamistaan ja erottua asiantuntemuksellaan. Asiantuntijatyö on kehittynyt yksilösuorituksista kohti yhteisöllisempää toimintaa. Bergmanin (2024, s. 146–149) mukaan nykyajan asiantuntijoilta odotetaan syvää oman alan osaamista sekä kykyä jakaa tietoa ja toimia yhteistyöverkostoissa. Asiantuntijan ammatti-identiteetti rakentuu yhä enemmän yhteisöllisen tiedonrakentamisen ja jatkuvan yhdessä oppimisen varaan. Bergman (s. 149–150) korostaa myös asiantuntijan roolien monipuolistumista: asiantuntijat liikkuvat joustavasti eri rooleissa tilanteen mukaan ja hyödyntävät erilaisia tiedonlajeja, kuten ilmaistavaa tietoa, hiljaista tietoa ja kokemustietoa. Taitava asiantuntija osaa yhdistää eri lähteistä saamaansa tietoa käytännön työn tueksi.

Näiden muutosten myötä asiantuntijatyölle asetetut vaatimukset ovat monipuolistuneet, mikä korostaa tarvetta ymmärtää asiantuntijatyön erityispiirteitä ja siihen liittyviä haasteita organisaatioissa.

2.1.3 Asiantuntijatyön erityispiirteet ja haasteet

Asiantuntijatyö eroaa monista muista työmuodoista luonteensa ja vaatimustensa puolesta. Työ edellyttää syvällistä osaamista, luovaa ongelmanratkaisua ja jatkuvaa oppimista. Lisäksi asiantuntijatyöhön liittyy erityisiä haasteita, kuten ajanhallinnan vaikeudet, keskeytysten hallinta sekä tasapainottelu itsenäisen työskentelyn ja yhteistyön välillä.

Asiantuntijatyö on luovaa, kokeilevaa ja tuloskeskeistä. Toivio (2021, s. 45) kirjoittaa, että asiantuntijatyössä aivot osallistuvat monenlaisiin prosesseihin, eikä niiden toiminta rajoitu yksitoikkoiseen tietojen käsittelyyn. Työssä korostuvat luovuus, ideoiden kehittäminen ja rohkea ongelmien ratkaisu. Asiantuntijoille työssä vietetty aika ei ole tärkeintä, vaan aikaansaadut tulokset.

Asiantuntijatyöhön liittyy myös vaativia ajanhallinnan ja keskittymisen haasteita. Toivanen ym. (2016b, s. 5–6, 50–52) kuvaavat, että asiantuntijan työ ei ole enää täysin työntekijän omassa hallinnassa, vaan siihen vaikuttavat monet ulkoiset aikataulut, kuten organisaation ja yhteistyökumppaneiden vaatimukset. Työtä keskeyttävät usein sähköpostit, kokoukset ja kiireiset pyynnöt, mikä tekee ajankäytön hallinnasta haastavaa. Asiantuntijatyössä keskittymisen ja oman työn rajaamisen taidot ovat keskeisiä. Myös esihenkilöiden tuki näiden taitojen kehittämisessä on tärkeää.

Vainion (2016, s. 4–5) mukaan asiantuntijatyön johtamisessa haasteena on se, että asiantuntijoiden tehtävät ovat usein vaikeasti määriteltävissä, työn tulosten arviointi on haastavaa ja asiantuntijat erikoistuvat voimakkaasti. Lisäksi digitalisaatio ja teknologiset innovaatiot muuttavat asiantuntijatyötä: rutiinitehtävät automatisoituvat, mutta luovuutta ja älykkyyttä vaativat tehtävät jäävät asiantuntijoille.

2.1.4 Ero asiantuntijatyön ja muiden työmuotojen välillä

Ristikangas ym. (2015, s. 86) toteavat, että asiantuntijuus kehittyy ja muodostuu ajan myötä kertyneen kovan työnteon ja kokemuksen tuloksena, sisältäen usein myös oppimista

virheiden kautta. Asiantuntemuksen syventämiseksi on teoreettinen opiskelu sekä kokemuksen hankkiminen tärkeää. Asiantuntijuudessa kehittyminen vaatii pohdintaa siitä, että millaisia taitoja ja osaamisalueita asiantuntijuuteen liittyy. Maunula (1997, s. 18) toteaa, että asiantuntijoilla on halu olla yksilöllisiä, joten heille on vaikea löytää yhteisiä piirteitä. Kuitenkin hän nimeää erilaisuuden yhdeksi piirteeksi kaikille asiantuntijoille. Yksilöllisyyden korostuminen erottaa asiantuntijatyön selkeästi monista muista työmuodoista.

Mäki ja Mäki (2024, s. 139) tuovat esiin, että asiantuntijatyössä yksilöllinen asiantuntemus ja yhteisöllinen oppiminen kietoutuvat tiiviisti yhteen. Asiantuntijalta odotetaan sekä itsenäistä työorientaatiota että kykyä reflektoida omaa toimintaansa suhteessa yhteisön tavoitteisiin. Yksilöstä yhteisöön kulkeva oppimispolku on keskeinen osa asiantuntijatyön kehittämistä. Työn tarkastelu yhdessä muiden kanssa auttaa ymmärtämään sekä oman työn että koko organisaation muutoksia. Tämä osoittaa, että asiantuntijatyö ei ole vain yksilösuoritus, vaan myös yhteisöllinen prosessi, joka vaatii vuorovaikutusta ja jatkuvaa yhteistä oppimista.

2.2 Johtaminen asiantuntijatyössä

2.2.1 Johtamisen teoria ja käytäntö lyhyesti

Seeckin (2012, s. 20) mukaan johtamisen keskeisenä tavoitteena on ohjata erilaisia, eri rooleissa olevia ja eri tavoin vaikuttavia yksilöitä toimimaan organisaation päivittäisissä tehtävissä yhteistyössä keskenään, saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Juuti (2017, Johtaminen on taitolaji -luku) toteaa, että johtamisesta ei ole helppoa muodostaa yleispäteviä teorioita tai sääntöjä, jotka olisivat aina ja kaikissa työyhteisöissä täysin sovellettavissa. Johtaminen on tilannesidonnaista ja muovautuu organisaation, sen jäsenten ja toimintaympäristön mukaan.

Sydänmaanlakka (2024, s. 205) ja Juuti (2017, Johtaminen on taitolaji -luku) korostavat, että johtamisessa tulee hyödyntää tilanteeseen soveltuvia näkökulmia, sillä johtaminen kytkeytyy aina organisaation rakenteeseen ja ympäristöön. Johtaminen yhdistää luovuutta ja systemaattista tietoa. Osaava johtaja osaa mukautua ja toimia joustavasti tilanteen mukaan. Haveri (2015, s. 18–19) ja Yukl (2013, s. 68–69) tuovat esiin, että kompleksinen toimintaympäristö edellyttää johtajalta mukautuvuutta, luottamuksen ylläpitämistä ja kykyä vähentää muutostavastarintaa selkeän viestinnän ja osallistamisen avulla. Perinteiset johtamismallit eivät aina riitä, vaan ketterät rakenteet ja oppimisen tukeminen ovat keskeisiä.

Juuti (2017, Johtaminen on taitolaji -luku) tarkastelee johtamista ihmisten välisenä jaettuna toimintana, joka muotoutuu vuorovaikutuksen myötä. Johtaminen ei perustu pelkästään yksittäisen henkilön asemaan, vaan kehittyy yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa. Tällä hän tarkoittaa, että johtaminen rakentuu yhteisistä näkemyksistä, tavoitteista ja jaetuista käsityksistä. Vuorovaikutuksen myötä kaikki osapuolet voivat vaikuttaa johtamisen suuntaan ja kehitykseen. Näin ollen johtaminen ei ole vain yksittäisen johtajan toimintaa, vaan yhteisöllinen prosessi, joka perustuu suhteisiin ja yhteistyöhön.

Sydänmaanlakka (2024, s. 60) määrittelee johtamisen tavoitteelliseksi prosessiksi, jossa korostuu vuorovaikutus asiantuntijoiden ja johtajien välillä. Johtaminen rakentuu eri vallan muodoista, kuten asema- ja asiantuntijavallasta. Sydänmaanlakka (s. 203) korostaa vuorovaikutuksen ja arvovallan merkitystä ja suosittelee innostavaa johtamistapaa parhaiden tulosten saavuttamiseksi. Hän (s. 61) kuvaa, kuinka 1990-luvulla johtamista alettiin nähdä kollektiivisena prosessina ja jolloin termi "alainen" vaihtui asiantuntijaan tai johdettavaan. Johtajuus muuttui alistavasta valistavaksi, jolloin johdettavien rooli kasvoi aktiivisemmaksi työtehtävien monimutkaistuessa. Tämä johti jaetun johtajuuden malliin, jossa johtamisvastuuta alettiin jakaa.

Aiemmissä kappaleissa on tarkasteltu johtamista yhteisöllisenä prosessina. Pirinen (2023, s. 213) puolestaan tuo esiin yksilötason haasteita asiantuntijaesihenkilön roolissa. Hänen mukaansa asiantuntijaorganisaatioissa esihenkilöt keskittyvät usein enemmän tehtäviinsä kuin ihmisten johtamiseen, mikä koetaan vaikeaksi. Asioiden johtaminen on suoraviivaisempaa, kun taas ihmisten johtaminen on monimutkaisempaa ja altistaa epäonnistumisille. Vuorovaikutus ja ihmissuhteet vaativat esihenkilöltä paljon aikaa ja energiaa.

2.2.2 Johtamiskäytännöt ja -menetelmät asiantuntijatyössä

Asiantuntijoiden esihenkilöksi tullaan useimmiten asiantuntijatehtävien kautta. Aaltonen ym. (2014, Esimiestyö on vaativa tehtävä -luku) osoittavat, että asiantuntijoiden siirtymä esihenkilötehtäviin tapahtuu usein ilman selkeää roolinvaihdosta, jolloin asiantuntijatyö ja johtamisvastuu yhdistyvät. Tämä tilanne voi aiheuttaa merkittävää kuormitusta sekä johtaa ristiriitoihin niin työssä kuin yksityiselämässä. Onnistunut siirtymä edellyttää tietoista päätöstä kehittää omaa johtamisosaamista ja realistista arviointia omista edellytyksistä esihenkilöroolissa.

Lisäksi esihenkilöidentiteetin kehittyminen vaatii aikaa, kriittisen palautteen käsittelyä ja oman toiminnan jatkuvaa arviointia.

Asiantuntijatyön johtaminen vaatii erityistä ymmärrystä työstä ja ihmisistä. Kukkola (2013, s. 101) toteaa, että johtajalta ei edellytetä syvällistä teknistä osaamista, vaan tärkeämpää on kyky ymmärtää ihmisiä ja tukea heidän työtään. Vaikka yksityiskohtainen asiantuntemus ei ole välttämätöntä, Kukkola (s. 103) painottaa, että johtajan on tunnettava asiantuntijoiden käsittelemät aiheet saavuttaakseen heidän luottamuksensa. Hän (s. 109) korostaa myös, että laajojen kokonaisuuksien hahmottaminen ja tulevaisuuden ennakointi ovat johtajalle keskeisiä taitoja, kun taas asiantuntijalta vaaditaan syvällistä erikoisalansa hallintaa. Lisäksi Kukkola (s. 102) mainitsee, että johtajan tulee antaa asiantuntijoille tilaa tuoda osaamisensa esiin ja antaa heidän loistaa omalla asiantuntemuksellaan.

Asiantuntijatyön johtamisessa korostuu esihenkilön rooli tukijana ja rinnalla kulkijana. Pirinen (2023, s. 163) toteaa, että esihenkilön ei tarvitse hallita työntekijöiden tehtäviä ja taitoja yksityiskohtaisesti, vaan hänen tärkein tehtävänsä on olla saatavilla, läsnä ja tukea asiantuntijoita heidän päivittäisessä työssään. Mäki ja Mäki (2024, s. 18) lisäävät, että johtajan tulee luottaa asiantuntijan ammattitaitoon ja tarjota itsenäisyyttä työssä, samalla pysytellen tukena taustalla. Pirinen (2023, s. 163) muistuttaa myös, että työntekijöiden tehtäviin tutustuminen ja heidän työnsä arvostaminen ovat keskeisiä luottamuksen rakentamisessa. Työntekijöiden tarpeita, huolia ja näkemyksiä on hyvä kuunnella tarkalla korvalla. Esihenkilön on tärkeää selvittää tiimille omat odotuksensa esimerkiksi kysymällä: Kuinka toteutatte tehtävänne? Miten voisit tukea teitä? Mitä toivotte minulta? Näin työntekijöiden tehtävien tuntemus tukee myös tulevaa suunnittelua.

Johtamistyylin sopeuttaminen asiantuntijan valmiustasoon on keskeinen osa onnistunutta johtamista. Sydänmaanlakka (2024, s. 67) korostaa, että johtajan tulisi hyödyntää ohjaavaa johtamistyyliä silloin, kun asiantuntijan osaamistaso tehtävässä on vielä kehittyvä. Itsenäisesti ja aktiivisesti työskentelevälle asiantuntijalle sopii puolestaan osallistava ja vastuuta jatkava johtamistyyli.

Valmentava johtamistyyli

Asiantuntijatyössä valmentava johtamistyyli tukee parhaiten ammatillista kasvua ja itsenäistä ajattelua. Mäki ja Mäki (2024, s. 38) korostavat, että valmentava johtaminen perustuu

yksilölliseen kohtaamiseen, oman toiminnan reflektointiin ja jatkuvan oppimisen tukemiseen. Tämä johtamistyyli rakentaa luottamuksellista vuorovaikutusta, jossa asiantuntijat voivat kehittää omaa osaamistaan ja sitoutua vahvemmin organisaation tavoitteisiin. Lisäksi Mäki ja Mäki (s. 39) painottavat, että valmentava esihenkilö mukauttaa omaa toimintaansa tilanteen ja johdettavan työorientaation mukaan. Valmentavaa johtamista tulisi hyödyntää yhdessä muiden johtamistyylien kanssa, jotta asiantuntijan ammatillista kehittymistä ja organisaation muutoskyvykkyyttä voidaan tukea parhaalla mahdollisella tavalla.

Kehittämiseen tähtäävä johtaminen edellyttää valmentavaa otetta arjen vuorovaikutuksessa. Mäki ja Mäki (2024, s. 133) korostavat, että valmentavan ajattelun ydin rakentuu odotusten selkeään sanoittamiseen, aktiiviseen kysymiseen ja kuuntelemaan vuorovaikutukseen sekä asioiden edistämiseen yhteenvetojen avulla. Näiden keinojen avulla esihenkilö tukee asiantuntijoiden ajattelua ja vahvistaa tavoitteellista vuorovaikutusta, mikä edistää sekä yksilöiden että organisaation kehittymistä.

Valmentavassa johtamisessa on tärkeää huomioida ihmisten luontainen tarve vaikuttaa omaan toimintaansa. Järvinen (2020, s. 98) muistuttaa, että itsemääräämispyrkimyksen huomiotta jättäminen vaikeuttaa johtamista ja heikentää työntekijöiden motivaatiota. Esihenkilön tulisi kuunnella työntekijöiden näkemyksiä ja osallistaa heidät yhteisten ratkaisujen löytämiseen, sillä tämä vahvistaa sitoutumista. Järvinen (s. 99) korostaa, että valmentavan johtamisen ydin on oma-aloitteisuuden, motivaation ja luovuuden tukemisessa, mikä edistää henkilöstön sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.

Jaettu johtajuus

Jaettu johtajuus mahdollistaa työyhteisön jäsenten laajemman osallistumisen päätöksentekoon ja vastuun kantamisen yhteisistä tavoitteista. Hyppänen (2013, Esimies työyhteisön jäsenenä -luku) kuvaa, että jaettu johtajuus voi ilmetä valtuuksien jakamisena ja delegointina tai kehittyä malliksi, jossa perinteistä esihenkilöä ei ole välttämättä lainkaan. Onnistuminen edellyttää työyhteisön jäseniltä osaamista, yhteistyötaitoja ja valmiutta toimia sekä johtajana että johdettavana. Jaettu johtajuus voi olla myös tilannesidonnaista, jolloin se näkyy nopeana reagointina ja vastuun ottamisena muuttuvissa tilanteissa. Hyvin toteutettuna se edistää työkuorman tasaisempaa jakautumista, työhyvinvointia ja resurssien tehokasta käyttöä. Juuti (2017, Keskusteleavuudelle perustuva toiminta -luku) täydentää tätä toteamalla, että jaetussa ja keskusteleavassa johtamisessa vastuu ja päätöksenteko jakautuvat työyhteisön jäsenten

kesken ilman vahvaa hierarkiaa. Tällöin asiakas ja tehtävä työ nousevat johtamisen keskiöön perinteisten esihenkilöroolien sijaan.

2.2.3 Asiantuntijatyön johtamisen erityispiirteet

Asiantuntijatyön johtaminen poikkeaa perinteisestä johtamisesta erityisesti siinä, millaisia odotuksia asiantuntijat asettavat esihenkilöilleen. Seuraavassa tarkastellaan asiantuntijatyölle tyypillisiä johtamisodotuksia ja niiden vaikutusta johtamiskäytäntöihin.

Johtajuus on ihmisten kautta vaikuttamista ja tavoitteiden saavuttamista. Ristikangas ym. (2015, s. 86–87) toteavat, että johtaja auttaa saavuttamaan tavoitteita yhdessä ihmisten kanssa vaikuttamalla heihin, hankkimalla tarvittavat resurssit ja menetelmät sekä edistämällä ryhmän jäsenten välistä yhteistyötä.

Esihenkilötyö on kokonaisuuksien hallintaa ja ihmisten johtamista. Ristikangas ym. (2015, s. 109) korostavat, että vaikka esihenkilön on tärkeää hallita myös asiasisältöä, ei hänen työnsä voi perustua pelkästään siihen. Esihenkilön tehtävänä on hallita laajempia kokonaisuuksia asiantuntevasti ja johtaa ihmisiä. Lisäksi hänen tulee suunnata katse tulevaisuuteen, huolehtia hallinnollisista perusasioista ja varmistaa tiimin ja organisaation yhtenäinen toiminta sekä tavoitteiden saavuttaminen.

Toivion (2021, s. 46) mukaan johtaja pystyy edistämään asiantuntijoiden ajattelutyötä tarjoamalla mahdollisuuksia keskittyä ilman keskeytyksiä sekä kehittämällä työyhteisössä kulttuuria, jossa tauot ovat osa päivittäistä rutiinia. Toivio kirjoittaa myös, että käsitys tärkeimmistä työtehtävistä saattaa hukkaa lukuisien Teams-kokousten vuoksi. Usein henkilöt ovat passiivisia Teams-kokouksissa, jolloin aivot eivät saa tarvitsemiaan ärsykeitä. Tämä estää aivoja lepäämästä kunnolla ja heikentää intensiivistä keskittymistä työtehtäviin.

Mäki ja Mäki (2024, s. 127–128) nostavat esiin, että asiantuntijatyön johtamisessa korostuu neljä yhteistä odotusta: kehittymisen tukeminen, sparraavat keskustelut, odotusten ja tavoitteiden selkeys sekä panos yhteisön johtamiseen. Vaikka nämä odotukset ovat kaikille asiantuntijaprofiileille yhteisiä, ne painottuvat eri tavoin asiantuntijan taustan ja työnkuvan mukaan. Kehittymisen tukemisessa odotukset eroavat sen mukaan, haluaako asiantuntija vahvistaa substanssiosaamistaan vai kehittää itseään laajemmin esimerkiksi verkostojen ja monipuolisten työtehtävien avulla. Mäki ja Mäki (s. 129) toteavat, että sparraavissa keskusteluissa

puolestaan painottuvat joko konkreettinen ongelmanratkaisu tai yhteinen ideointi ja ajatusten kehittäminen, riippuen asiantuntijan työorientaatiosta. Lisäksi Mäki ja Mäki (2024, s. 129) tuovat esille, että yhteisön johtamiseen liittyvät odotukset vaihtelevat merkittävästi. Osa asiantuntijoista toivoo itsenäisyyttä ja väljää ohjausta, kun taas toiset kaipaavat yhteisöllisyyden vahvistamista rakenteiden ja tiimityön tukemisen kautta. Mäki ja Mäki (s. 130) korostavat myös, että selkeiden tavoitteiden ja odotusten asettaminen on kuitenkin kaikille asiantuntijaprofilleille tärkeä osa onnistunutta johtamista.

2.2.4 Viestintä ja vuorovaikutus asiantuntijatyössä

Asiantuntijatyön johtamisessa korostuvat johtajan ja asiantuntijoiden välinen vuorovaikutus ja tehokas viestintä. Sydänmaanlakka (2024, s. 66) toteaa, että vuorovaikutustaidot ovat ehdottomasti yksi keskeisimmistä taidoista, joita johtajalla tulisi olla. Sydänmaanlakan (s. 61) mukaan tämä uudenlainen yksilöiden johtaminen on prosessi, jossa johtajan ja asiantuntijan välinen vuorovaikutus toteutuu parhaimmillaan aidon dialogin muodossa. Jotta tällainen aito ja tuloksellinen vuorovaikutus voidaan saavuttaa, johtajan on osattava luoda otolliset olosuhteet dialogille ja asiantuntijan on ymmärrettävä oma roolinsa vuorovaikutuksessa. Tavoitteena on, että johtaja ja asiantuntija toimivat yhdessä tavoitteellisesti tilanteen vaatimalla tavalla.

Organisaation tavoitteiden merkitys rakentuu johdettavien kokemuksen kautta. Hyppäsen (2013, s. 283) mukaan on olennaista, kuinka johdettavat kokevat organisaation tavoitteet, ei siis riitä, että tavoitteet ovat johtajalle itselleen tärkeitä ja selkeitä. Vuorovaikutuksen avulla johtaja pääsee kertomaan merkitystä toiminnalle myös johdettavien näkökulmasta. Vaikka tavoitteet ovat tulevaisuudessa ja sinne luodaan yhdessä näkymiä, tulee elää kuitenkin myös nykyhetkessä. Tämän lisäksi johtajan tehtävänä on ilmaista ymmärrys ja arvostus myös aiempiin onnistumisiin.

Työpaikoilla ihmiset ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Sydänmaanlakan (2024, s. 66) mukaan tulee muistaa, että vuorovaikutus on moniulotteista: se kulkee johtajalta asiantuntijalle, asiantuntijalta johtajalle sekä asiantuntijoiden kesken niin vertikaalisesti kuin horisontaalisesti. Mäki ja Mäki (2024, s. 18) korostavat, että johtajan tehtävänä on luoda avoin viestintäympäristö, kuunnella alaisiaan ja olla helposti lähestyttävissä.

2.2.5 Asiantuntijatiimien muodostaminen, kehittäminen ja johtaminen

Kukkola (2013, s. 107) kirjoittaa, että asiantuntijaryhmä muuttuu tiimiksi, kun jokainen sen jäsenen tuntee itsensä riittävän itsevarmaksi ja arvostaa omia kykyjään niin, että hän pystyy tunnustamaan myös muiden tiimin jäsenten taidot ja saavutukset. Asiantuntijoiden työtyytyväisyys on vahvasti sidoksissa tiimin sisäiseen ilmapiiriin, jonka rakentamisesta vastuu kuuluu kaikille. Työhyvinvointi liittyy myös haluun kehittää omaa työtä ja kasvaa ammatillisesti sekä kykyyn antaa rakentavaa palautetta myös haasteista, keskittymättä pelkkään negatiivisuuteen. Lisäksi Kukkola korostaa, että kaikki päätökset eivät kuulu yksin esihenkilölle, vaan vastuu jakautuu tiimin sisällä.

Sydänmaanlakka (2024, s. 77) korostaa, että työyhteisöjen muuttuessa monimutkaisemmiksi ja osaamisen hajautuessa johtajan roolissa korostuu tiimikeskeinen lähestymistapa. Tässä mallissa tiimi toimii keskeisenä yksikkönä organisaation suorituksen ja osaamisen näkökulmasta. Sydänmaanlakka toteaa, että tiimijohtaminen mahdollistaa syvemmän ja laajemman vuorovaikutuksen, jossa johtaja toimii aktiivisessa vuorovaikutuksessa asiantuntijoiden kanssa ja nämä myös keskenään. Tiimijohtamisen mallissa korostuu jaettu johtajuus: asiantuntijat osallistuvat päätöksentekoon ja vaikuttavat myös esihenkilön toimintaan.

Tiimijohtamisen onnistumisessa korostuu lisäksi vuorovaikutuksen suuntautuminen organisaation eri tasoilla ja johtajuuden roolien joustavuus. Sydänmaanlakka (2024, s. 77) toteaa, että johtaminen ymmärretään yksilöiden välisenä vuorovaikutuksena, jota tapahtuu kaikilla hierarkian tasoilla, ylhäältä alas, horisontaalisesti ja alhaalta ylöspäin. Hän pitää erityisen haastavana taitona oman esihenkilön johtamista, mikä korostaa vuorovaikutuksen kaksisuuntaisuutta ja roolien keskinäistä riippuvuutta. Vaikka muodollinen johtajuus säilyy, vastuu johtamisesta voidaan jakaa koko tiimin kesken.

Toivanen ym. (2016a, s. 78–84, 87–90) tuovat esiin, että asiantuntijatyö ei ole enää täysin itsenäistä, vaan sidoksissa ulkoisiin aikatauluihin, verkostoihin ja yhteistyötahoihin. Työn sirpaloituminen ja keskeytykset haastavat tiimityön sujuvuutta ja korostavat yhteisten tavoitteiden merkitystä. Tiimityössä asiantuntijoiden tulee sovittaa yhteen omat tehtävänsä ja aikataulunsa tiimin ja organisaation kokonaisuuden kanssa. Johtajan tehtävänä on tukea tätä prosessia rakenteilla ja käytännöillä, jotka parantavat yhteistyötä ja vähentävät työn sirpaloitumista.

Sillanpään ym. (2018, s. 6) mukaan asiantuntijatyössä itsenäisyys on keskeinen motivaatiotekijä. Asiantuntijat odottavat saavansa tehdä päätöksiä omasta työstään ja vaikuttaa työprosesseihinsa. Tiimityössä tämä asettaa johtamiselle haasteen: johtajan on sovitettava yhteen yksilöiden autonomian tarve ja tiimin yhteiset tavoitteet. Johtajan tulee rakentaa rakenteita, jotka tukevat itseohjautuvuutta mutta ohjaavat tiimiä kohti yhteistä toimintaa. Lisäksi tiimityön onnistumisessa keskeiseksi tekijäksi nousee luottamus. Sillanpään ym. (s. 4) mukaan ilman molemminpuolista luottamusta yhteistyö ja avoin vuorovaikutus vaikeutuvat. Hyvä johtaminen rakentuu keskinäisestä arvostuksesta, osallistamisesta ja sitouttamisesta, jotka vahvistavat luottamusta tiimin jäsenten ja esihenkilön välillä.

2.2.6 Johtamisen resurssit ja työkalut asiantuntijatyössä

Heikkinen (2025) korostaa, että asiantuntijatyön johtaminen vaatii esihenkilöiltä monipuolisia resursseja ja työkaluja, jotka tukevat sekä tiimin että yksilöiden suoriutumista. Digitaaliset työkalut, kuten projektinhallinta- ja ajanhallintasovellukset, tarjoavat reaaliaikaista tietoa työkuormasta, resurssien käytöstä ja tiimin jaksamisesta. Näiden työkalujen avulla esihenkilö voi tunnistaa ajoissa mahdolliset ylikuormitustilanteet ja tehdä tarvittavia muutoksia työtehtävien jakamiseen.

Johtajuuden kehittämiseen on siis tarjolla myös konkreettisia työkaluja, jotka soveltuvat hyvin myös asiantuntijatyön johtamisen tueksi. Työterveyslaitos (2020) on esitellyt Johtajuuden starttipaketissa välineet, kuten johtamisen motivaatiokartan ja johtajuuden anatomia -keskustelupohjan, jotka tukevat esihenkilön itsereflektointia ja tiimin vuorovaikutusta. Nämä työkalut auttavat esimerkiksi kirkastamaan johtajuuden arvoja, keskustelemaan tiimin kanssa odotuksista ja rakentamaan yhteistä näkemystä hyvästä johtamisesta, mikä on erityisen tärkeää asiantuntijayhteisöissä, joissa johtaminen perustuu usein jaettuun vastuuseen ja avoimeen vuorovaikutukseen.

Yritysakatemia (2024) puolestaan painottaa, että esihenkilöiden on tärkeää saada myös tukea omaan rooliinsa. Organisaation tarjoamat koulutukset, mentorointi ja selkeät toimintamallit auttavat esihenkilöitä kehittämään johtamistaitojaan ja varmistamaan, että heillä on tarvittavat valmiudet vastata asiantuntijatyön haasteisiin. Tällaiset resurssit eivät ainoastaan tue esihenkilöiden omaa kehittymistä, vaan heijastuvat myös koko tiimin hyvinvointiin ja tuottavuuteen.

Mittareiden käyttö on vakiintunut osaksi asiantuntijatyön johtamista. Sillanpää ym. (2018, s. 39) tuovat esiin, että työntekijät suhtautuvat mittaamiseen pääosin myönteisesti, kunhan mittarit ovat tarkoituksenmukaisia ja niiden tuloksia hyödynnetään päätöksenteossa. Mittaaminen ei siis ole vain valvonnan väline, vaan myös keino tunnistaa kehittämiskohteita. Sillanpää ym. (2018, s. 46) painottavat, että asiantuntijatyössä tuottavuutta ei tulisi arvioida pelkästään määrällisesti, vaan huomio tulisi kohdistaa työn lopputuloksen laatuun ja vaikuttavuuteen. Tavoitteiden tulee olla realistisia ja ne kannattaa asettaa yhdessä henkilöstön kanssa. Tällöin mittarit tukevat paremmin työn ohjausta ja työhyvinvointia.

Sillanpää ym. (2018, s. 31) kirjoittavat, että asiantuntijatyön johtamisessa tarvitaan jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Esihenkilöiden on tärkeää tunnistaa niin omat kuin muidenkin osaamistarpeet ja täydentää osaamistaan esimerkiksi koulutusten avulla. Heiltä vaaditaan osaamista ihmisten johtamisesta, teknologian ja talouden ymmärtämisestä sekä kykyä toimia muuttuvassa työympäristössä. Lisäksi korostuu taito toimia eri verkostojen ja organisaatiokulttuurien välillä. Näitä taitoja tarvitaan erityisesti silloin, kun asiantuntijatyötä tehdään yhdessä muiden alojen tai yksiköiden kanssa. Satakunnan alueella toteutetussa kyselyssä esihenkilöt ja asiantuntijat arvioivat, mitkä johtamisen osa-alueet vaativat eniten kehittämistä. Tärkeimmiksi nousivat asiantuntijuuden johtaminen (72 %), tiimijohtaminen (68 %) ja osaamisen johtaminen (67 %) (Sillanpää ym., 2018, s. 32). Nämä tulokset osoittavat, että työelämässä kaivataan esihenkilöiltä ennen kaikkea kykyä tukea asiantuntijoita, toimia tiimin vetäjänä ja kehittää osaamista systemaattisesti.

2.2.7 Palaute ja arviointi

Jatkuva palaute on keskeinen osa asiantuntijatyön johtamista. Sydänmaanlakan (2024, s. 69–70, 92) mukaan jatkuvan ja systemaattisen palautteen avulla syntyy hyviä tuloksia ja vaikuttavuutta, jotka tukevat oppimista, kehitystä ja muutosta niin yksilö-, tiimi- kuin organisaation tasolla. Palautejärjestelmien avulla varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen ja organisaation uusiutumiskyky. Johtamisen laatua arvioidaan sekä vuorovaikutuksen että tulosten perusteella. Jatkuva kehittäminen mahdollistaa menestymisen myös tulevaisuudessa, ilman sitä haasteisiin vastaaminen voi vaikeutua merkittävästi.

Mäki ja Mäki (2024, s. 128) korostavat, että palaute ja arvostus ovat asiantuntijatyön johtamisessa keskeisiä odotuksia, jotka yhdistävät erilaisia asiantuntijaprofiileja. Palautteen kautta

asiantuntija kokee työnsä merkitykselliseksi ja saa vahvistusta osaamiselleen. Arvostuksen ja palautteen annossa korostuu henkilökohtaisuus ja vahvuuksiin keskittyminen. Sisältöekspertti odottaa erityisesti palautetta oman substanssiosaamisensa kehityksestä, kun taas yhteisöllinen generalisti toivoo palautteen liittyvän hänen panokseensa yhteisön rakentajana ja osaamisen jakajana. Tavoitetietoinen tekijä arvostaa palautetta työnsä tuloksista, laadusta ja aikaansaannoksista. Lisäksi Mäki ja Mäki huomauttavat, että myös rakentava palaute koetaan tärkeäksi, kunhan se annetaan tavalla, joka auttaa asiantuntijaa kehittämään omaa toimintaansa. Palautteen henkilökohtaisuus ja kehittämiseen suuntautunut ote ovat ratkaisevia sen vastaanoton ja vaikuttavuuden kannalta.

2.2.8 Motivointi ja sitouttaminen

Asiantuntijoiden motivointi edellyttää yksilöllistä lähestymistapaa. Paragraafin (2023) mukaan on tärkeää kartoittaa työntekijän motivaatiota, sillä näin voidaan valita kullekin henkilölle sopiva työntekoa tukeva johtamistyyli ja toimintamalli. Motivaation ymmärtäminen auttaa myös kommunikaatio- ja työntekotyöliien yhteensovittamisessa, sillä se tukee toisten luontaisten persoonallisuuserojen ymmärtämistä ja tiimityön sujuvuutta. Kattava kokonaiskuva motivaatiosta ja työpersoonallisuudesta mahdollistaa yksilöllisen ohjauksen, työntekijöiden sitouttamisen sekä työtehtävien oikeanlaisen kehittämisen. Motivaation kartoittaminen on siten tärkeää johtamisen, tiimityön ja yksilöllisen kehittymisen näkökulmasta.

Lisäksi Sillanpää ym. (2018, s. 12) painottavat, että vaikka pätevän henkilökunnan rekrytointi on olennaista, heidän motivointinsa ja sitouttamisensa on vielä tärkeämpää. Asiantuntijoista käydään nykyisin kovaa kilpailua. Työntekijöiden suuri vaihtuvuus kuluttaa organisaation resursseja esimerkiksi perehdyttämisen ja osaamisen siirtämisen muodossa. Lisäksi nopea vaihtuvuus heikentää organisaation mainetta asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden silmissä. Näin ollen organisaatioiden on tärkeää panostaa asiantuntijoiden sitouttamiseen heti rekrytoinnin jälkeen ja pitkäjänteisesti urapolun eri vaiheissa.

Mäki ja Mäki (2024, s. 53) korostavat, että erityisesti sisältöekspertti motivoituu vahvimmin silloin, kun hänen substanssiosaamistaan arvostetaan ja hänelle tarjotaan mahdollisuus hyödyntää asiantuntemustaan täysimääräisesti. Sisältöekspertti kokee työnsä merkitykselliseksi erityisesti silloin, kun hän saa syventyä oman alansa ajankohtaisiin kysymyksiin ja ratkaista syvällisiä substanssiongelmia. Sitoutuminen vahvistuu, kun asiantuntijalle tarjotaan

kehittymismahdollisuuksia ja tilaisuuksia syventää omaa osaamistaan edelleen. Mäki ja Mäki huomauttavat lisäksi, että sisältöeksperteille ovat tärkeitä selkeät rakenteet ja sovitut toimitatavat, mikä näkyy erityisesti kontrollin, koordinoinnin ja kompromissien hallinnassa.

Yksilöllinen motivointi ja vahva sitouttaminen ovat keskeisiä tekijöitä asiantuntijoiden johtamisessa. Työn merkityksellisyyden tukeminen ja yhteisöllisen ilmapiirin rakentaminen auttavat organisaatioita säilyttämään ja kehittämään asiantuntijuuttaan muuttuvassa toimintaympäristössä.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkimuksen näkökulma ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella asiantuntijatyön johtamista Kelassa esihenkilöiden kokemusten pohjalta. Keskiössä olivat ne haasteet, joita esihenkilöt kohtasivat asiantuntijatyön arjessa, sekä näkemykset siitä, millaista tukea ja osaamista he kokivat tarvitsevänsä työnsä tueksi. Lisäksi tarkasteltiin, miten esihenkilöt kokivat oman roolinsa, miten he arvioivat onnistumistaan sekä millaisia kehittämisehdotuksia he esittivät johtamisen kehittämiseksi.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Heikkilän (2014, s. 16) mukaan määrällinen tutkimusmenetelmä on käyttökelpoinen silloin, kun tutkimuksen kohteena on suurehko joukko vastaajia ja tavoitteena on tuottaa yleistettävää, numeerista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tietoarkisto (i.a.) korostaa lisäksi, että kyselymenetelmä on tehokas tapa kartoittaa tietoa kokemuksista, asenteista ja mielipiteistä silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä on rajattu ja vastaajilla on riittävästi asiantuntemusta tutkittavasta ilmiöstä.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, koska sen avulla pystyttiin keräämään kattavaa tietoa Kelan esihenkilöiden kokemuksista asiantuntijatyön johtamisesta. Kyselylomakkeella saatiin kerättyä määrällistä eli numeerista aineistoa, jota voitiin käsitellä tilastollisesti. Lisäksi kysely sisälsi muutamia avoimia kysymyksiä, joiden avulla vastaajat saivat mahdollisuuden täydentää näkemyksiään omin sanoin. Näin tutkimus sisälsi myös laadullista aineistoa, joka syvensi tilastollista tarkastelua.

Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä. Kysymykset suunniteltiin vastaamaan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin ja koostuivat pääosin valmiista vastausvaihtoehdoista, kuten Likertasteikoista ja monivalinnoista. Kyselylomakkeen avulla kartoitettiin kokemuksia esihenkilöroolin selkeydestä, johtamisen haasteista, tuen riittävydestä sekä kehittämistarpeista. Kyselylomake on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä 1.

Valittu tutkimusmenetelmä tuki tutkimuksen tavoitteita ja mahdollisti laaja-alaisen aineiston systemaattisen tarkastelun. Tulosten avulla pyrittiin tuottamaan sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää käytännössä asiantuntijatyön johtamisen kehittämisessä Kelassa.

3.3 Kyselyn toteutus

Kyselytutkimus toteutettiin keväällä 2025 sähköisenä kyselynä. Kohderyhmänä olivat 86 henkilöä viidestä Kelan eri yksiköstä. Kysely kohdistettiin Valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen tulosityksikössä asiakkuusyksikölle sekä etuuksien ja palvelujen suunnitteluosastolle, asiakkaan lähipalvelujen tulosityksikössä kehittämissyksikölle sekä myös tietopalvelujen tulosityksikölle ja yhteisten palvelujen tulosityksikölle.

Kysely sisälsi sekä monivalintakysymyksiä että avoimia vastauskohtia. Kyselylomake laadittiin tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten pohjalta. Lomake testattiin viidellä henkilöllä ennen sen jakamista ja saadun palautteen perusteella tehtiin pieniä tarkennuksia kysymysten muotoiluun. Vastaukset kerättiin täysin anonymisti, eikä yksittäisiä vastaajia ollut mahdollista tunnistaa.

Kysely oli avoinna yhteensä kolme viikkoa. Se lähetettiin sähköpostitse ja vastausaikaa pidennettiin alkuperäisestä kahden viikon suunnitelmasta yhdellä viikolla vastausprosentin parantamiseksi. Vastaajia muistutettiin kyselyn aikana ja lopulliseksi vastaajamääräksi saatiin 64 henkilöä eli vastausprosentti oli noin 74 %.

Vastaukset koottiin Questback Enterprise -järjestelmästä ja siirrettiin analysoitavaksi Exceliin. Aineiston analysointi sisälsi määrällisen analyysin lisäksi avoimien vastausten sisällöllistä tarkastelua. Tulosten pohjalta laadittiin tutkimusraportti, jossa esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja kehittämisohjeet asiantuntijatyön johtamisen tueksi.

Tutkimusprosessin kulku eteni seuraavasti: ensin määriteltiin tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, joiden pohjalta laadittiin kyselylomake. Kyselyn toteutuksen jälkeen aineisto kerättiin ja analysoitiin. Lopuksi laadittiin raportti, joka sisälsi tulokset, johtopäätökset ja kehittämisohjeet.

3.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Heikkilän (2014, s. 29–30) mukaan määrällisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan sen reliabiliteetin ja validiteetin perusteella. Reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen toistettavuutta ja johdonmukaisuutta, kun taas validiteetti viittaa siihen, mittaako tutkimus juuri niitä asioita, joita sen on tarkoitus mitata.

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia vahvisti kyselylomakkeen huolellinen suunnittelu ja esitetauksen toteutus viidellä Kelan esihenkilöllä. Saadun palautteen perusteella kysymyksiä muokattiin selkeämmiksi ja niiden järjestystä tarkennettiin. Lisäksi suljettujen kysymysten käyttö (esim. Likert-asteikot ja monivalintavaihtoehdot) lisäsi vastausten vertailtavuutta ja tulosten yhtenäisyyttä.

Validiteettia tuki se, että kysymykset laadittiin suoraan tutkimuskysymysten pohjalta ja ryhmiteltiin selkeisiin teemoihin. Kohderyhmä koostui tarkoituksenmukaisesti valituista Kelan esihenkilöistä ja johtajista, joilla oli käytännön kokemusta asiantuntijatyön johtamisesta. Kyselyn vastausprosentti 74,4 % oli hyvä ja paransi tulosten edustavuutta. Kysely toteutettiin anonyymisti Questback Enterprise -järjestelmällä, mikä lisäsi luottamuksellisuutta ja saattoi lisätä vastaushalukkuutta. Tietoarkiston (i.a.) mukaan kyselytutkimuksen vahvuus on siinä, että vastaajat voivat osallistua heille sopivana aikana ja antaa näkemyksensä vapaasti.

Tutkimuksen tulokset antavat luotettavaa tietoa juuri niistä yksiköistä, joista aineisto on kerätty. Koska tutkimus kohdistui vain Kelan esihenkilöihin, tuloksia ei voi sellaisenaan yleistää muihin organisaatioihin ilman lisätutkimusta, kuten Heikkilä (2014, s. 30) toteaa.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään kyselytutkimuksen tuloksia. Tulokset on jaoteltu tutkimuskysymysten mukaisesti kahteen pääluokkaan: (1) asiantuntijatyön johtamisen haasteet ja erityispiirteet sekä (2) esihenkilötyön kehittämistarpeet ja tukimuodot. Näiden pääluokkien alle sijoittuvat yksityiskohtaisemmat tulosteemat, kuten esihenkilöroolin selkeys, koettu tuki, oma onnistumisen arviointi, johtamishaasteet, koulutustarpeet ja toivotut resurssit.

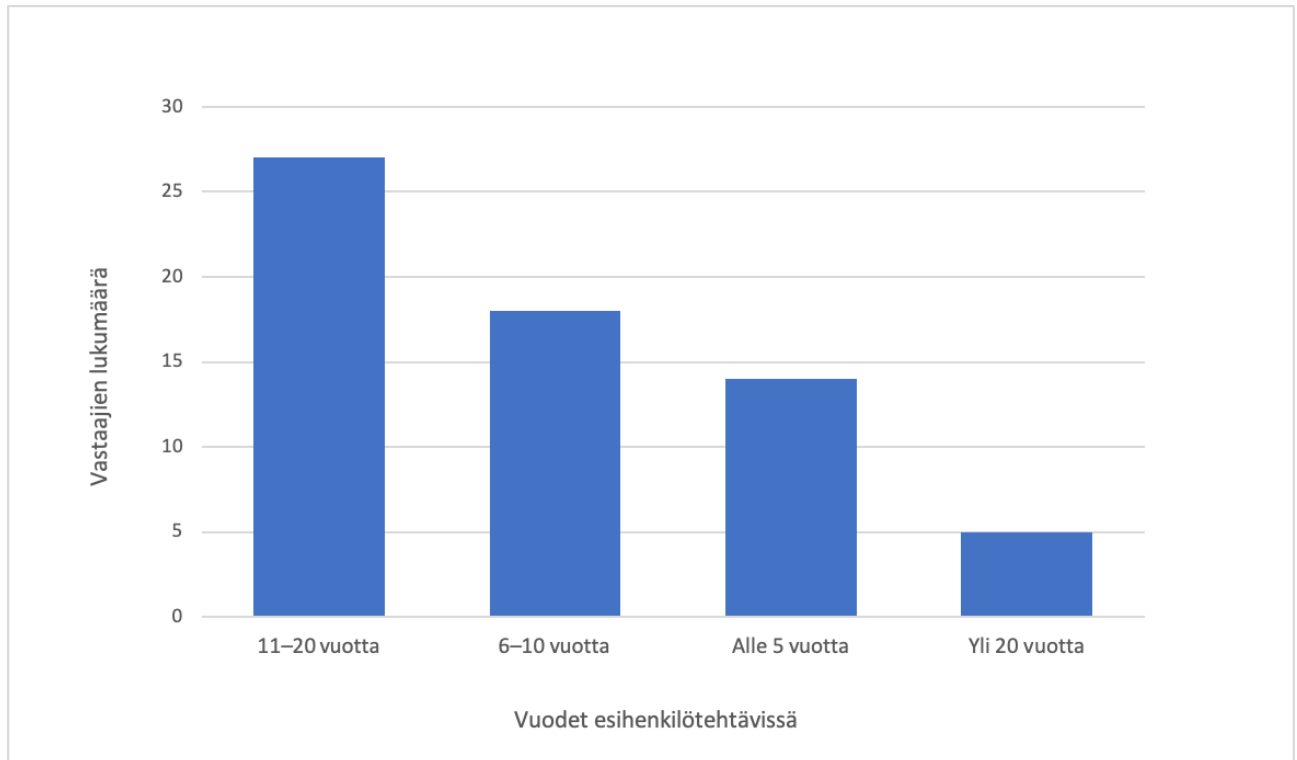
Tuloksia esitetään sekä tekstinä että kuvioiden ja taulukon avulla. Kuvioiden tarkoituksena on havainnollistaa erityisesti niitä tuloksia, jotka nousevat aineistosta selkeästi esiin tai ovat tutkimuskysymysten kannalta keskeisiä. Ensimmäisenä esitellään vastaajien taustatiedot, minkä jälkeen siirrytään tarkastelemaan asiantuntijatyön johtamisen haasteita ja lopuksi kehittämistarpeita ja tukimuotoja.

4.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyn taustatiedoissa (liite 1) kysymyksissä 25–29 kartoitettiin vastaajien työuraa ja kokemusta asiantuntijatyön johtamisesta sekä organisaatiotaustaa. Vastaajilta tiedusteltiin muun muassa ikäryhmää, yksikköä, Kelassa työskentelyn kestoa, esihenkilötyön pituutta sekä aiempaa kokemusta asiantuntijatehtävistä omalla osaamisalalla.

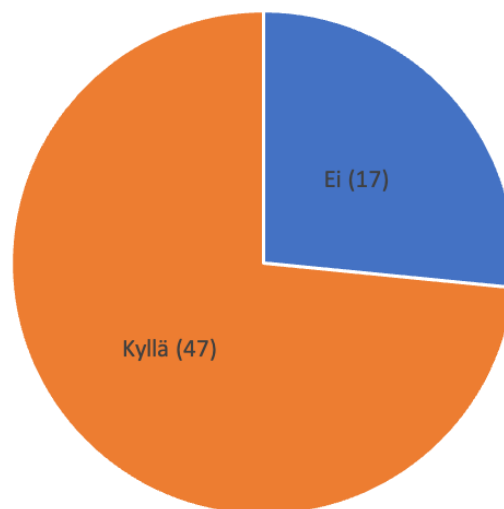
Kyselyyn osallistui 64 esihenkilöä viidessä eri yksikössä. Vastaajien ikäjakauma painottui ikäryhmiin 40–49 ja 50–59 vuotta. Työkokemusta organisaatiossa oli useimmiten kertynyt joko 11–20 vuotta tai yli 20 vuotta. Tämä kertoo vastaajaryhmän olevan pitkään organisaatiossa toimineita, kokeneita työntekijöitä.

Vastaajilta kysyttiin myös, kuinka pitkään he ovat työurastaan toimineet asiantuntijoiden esihenkilöinä. Kuten alla olevasta kuviosta 1 ilmenee, suurin osa vastaajista on toiminut tehtävässään alle 10 vuotta. Yli 20 vuoden esihenkilökokemusta oli vain harvalla. Tämä voi viitata siihen, että asiantuntijoiden johtamisen tehtävät ovat suhteellisen tuoreita tai uralla myöhemmin alkavia.



Kuvio 1. Vastaajien kokemus esihenkilötyöstä asiantuntijoiden johtamisessa (n = 64).

Mielenkiintoinen taustatekijä oli myös se, ovatko esihenkilöt toimineet aiemmin asiantuntijatehtävissä omalla nykyisellä osaamisalallaan. Kuten kuvioista 2 nähdään, enemmistö vastaajista (69 %) oli toiminut ennen esihenkilöksi siirtymistä oman yksikkönsä asiantuntijana, kun taas 31 % ei ollut. Tämä kertoo siitä, että suuri osa esihenkilöistä tuntee johtamansa asiantuntijatyön sisällöllisesti, mikä voi vaikuttaa esimerkiksi tuen tarpeiden ja johtamisen haasteiden kokemuksiin.

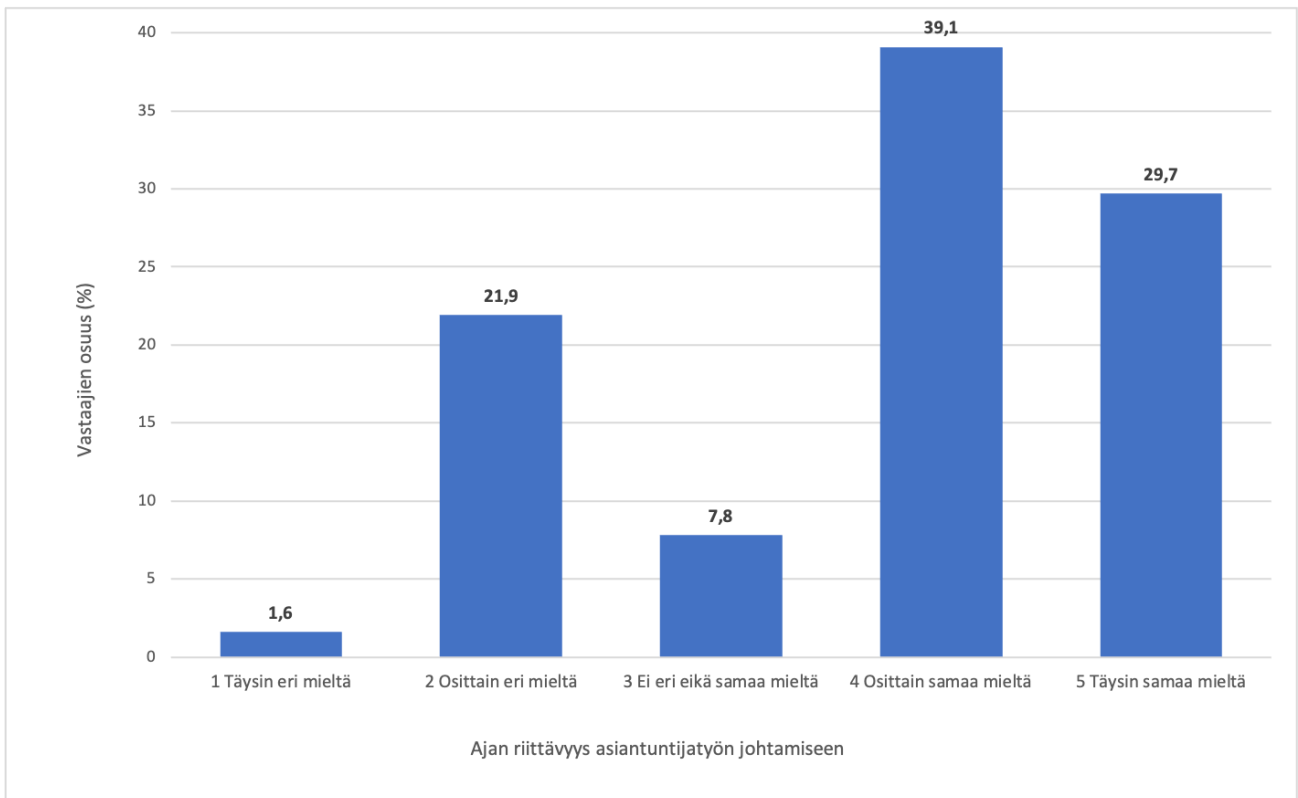


Kuvio 2. Asiantuntijatausta ennen esihenkilötehtäviä (n = 64).

4.2 Asiantuntijatyön johtamisen haasteet ja erityispiirteet

4.2.1 Koetut esteet ja vaikeudet johtamistyössä

Esihenkilöiltä kysyttiin, kokevatko he, että heillä on riittävästi aikaa asiantuntijatyön johtamiseen muiden esihenkilötehtävien ohella (kysymys 1, liite 1). Väittämään vastattiin viisiportaisella Likert-asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Vastausten perusteella enemmistö 68,8 % (n = 44) oli vähintään jossain määrin samaa mieltä väittämän kanssa (vaihtoehdot 4 ja 5). Toisaalta noin neljännes vastaajista 23,5 % (n = 15) oli väittämästä eri mieltä (vaihtoehdot 1 ja 2), mikä osoittaa, että esihenkilötyön ajankäytössä on osalla haasteita. Tulokset on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuvio 3. Aikaresurssien riittävyys asiantuntijatyön johtamiseen (n = 64).

Suurimpia asiantuntijatyön johtamisen haasteita kartoitettiin kysymyksessä 10 (liite 1). Vastaajat saivat valita useista vaihtoehdoista enintään kolme. Useimmin mainitut haasteet olivat: asiantuntijatyön tulosten ja vaikuttavuuden mittaaminen, aikaresurssien riittämättömyys ja suuri työkuormitus. Kuviossa 4 esitetään valintojen jakauma, mikä havainnollistaa haasteiden painottumista esihenkilöiden näkökulmasta.



Kuvio 4. Useimmin mainitut haasteet asiantuntijatyön johtamisessa.

Suljettujen vastausvaihtoehtojen lisäksi kysymyksessä 10 oli mahdollisuus tuoda esiin myös muita haasteita avoimessa muodossa. Näitä kommentteja antoi yhteensä 9 vastaajaa. Vastauksissa toistui erityisesti huoli siitä, että HR-tehtäviä siirtyy liiallisesti esihenkilöille, jolloin aikaa ei jää varsinaiseen asiantuntijatyön johtamiseen. Lisäksi esiin nousi ristiriitaisten ohjeiden määrä sekä kokemus siitä, että tuki on pirstaleista ja vaikeasti saatavilla.

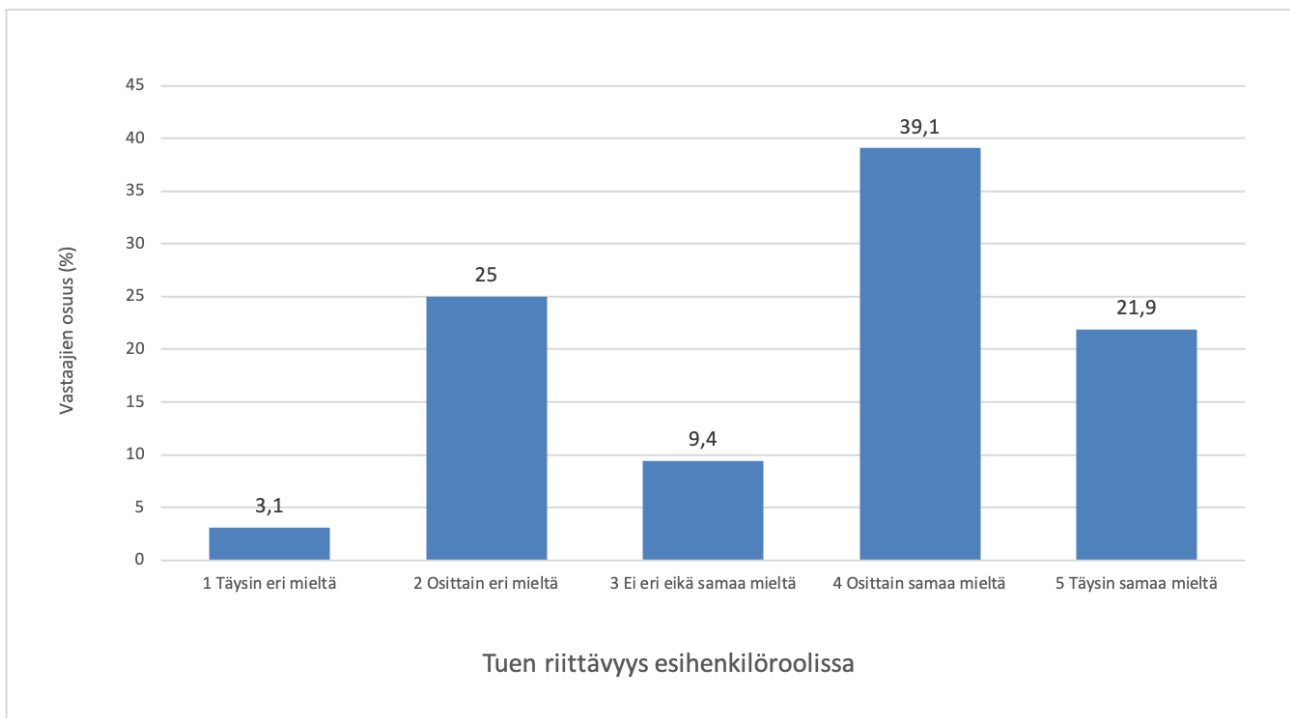
Moni mainitsi myös rakenteellisia haasteita, kuten Kela-tason suunnitelmallisuuden ja priorisoinnin puutteen, etätyön vaikutukset vuorovaikutukseen ja kuormittavat järjestelmät. Näiden vastausten perusteella voidaan todeta, että osa esihenkilöiden kohtaamista vaikeuksista liittyy sellaisiin organisaation sisäisiin käytäntöihin ja tuen rakenteisiin, jotka eivät näy suoraan numeerisista vastauksista, mutta vaikuttavat selvästi arjen sujuvuuteen ja kuormittavuuteen.

Kysymyksessä 11 (liite 1) selvitettiin, saavatko esihenkilöt riittävästi tietoa asiantuntijoiden työn sisällöstä ja tarpeista, jotta voisivat tukea heitä tehokkaasti. Tämäkin kysymys oli asteikollinen. Tulosten mukaan 76,6 % (n = 49) vastaajista oli vähintään osittain samaa mieltä väittämän kanssa (vaihtoehdot 4–5). Eri mieltä oli 15,6 % (n = 10).

Tulos viittaa siihen, että valtaosa esihenkilöistä kokee tiedonsaannin riittäväksi asiantuntijatyön tukemiseksi, eikä sitä nähty keskeisenä esteenä johtamistyössä.

4.2.2 Tuen riittävyys ja sen lähteet

Kysymyksessä 2 (liite 1) esihenkilöiltä kysyttiin, saavatko he riittävästi tukea organisaatiolta esihenkilöroolissaan. Kysymys esitettiin viisiportaisella Likert-asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Vastausten perusteella hieman yli 60 prosenttia vastaajista koki saavansa tukea ainakin jossain määrin: 39,1 % (n = 25) oli osittain samaa mieltä ja 21,9 % (n = 14) täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Sen sijaan noin neljäsosa vastaajista oli eri mieltä; 25,0 % (n = 16) osittain ja 3,1 % (n = 2) täysin eri mieltä. Tämä osoittaa, että esihenkilöiden kokemukset tuen riittävydestä jakautuvat selvästi ja että osa esihenkilöistä kokee jäävänsä tuen osalta yksin. Kuvio 5 havainnollistaa vastausten jakautumisen.



Kuvio 5. Tuen riittävyys esihenkilöroolissa (n = 64).

Kysymykseen 3 (liite 1) vastasivat ne, jotka kokivat tuen riittämättömäksi ja kertoivat, että millaista tukea he kaipaivat asiantuntijatyön johtamiseen. Avoimia vastauksia annettiin yhteensä kahdeksan. Useassa vastauksessa nousi esiin toive täsmällisemmästä ja kohdenne- tummasta esihenkilökoulutuksesta, joka ottaisi paremmin huomioon asiantuntijatyön erityis- luonteen. Yleiset esihenkilövalmennukset eivät heidän mukaansa aina tarjoa riittäviä valmiuk- sia juuri asiantuntijaroolien johtamiseen. Tukea kaivattiin myös asiantuntijatyön seurannan ja

vaikuttavuuden mittaamisen tueksi. Useampi mainitsi, että käytössä olevat välineet eivät riitä työn sisällön tai tavoitteiden seuraamiseen. Lisäksi nousi esiin roolien ja työnjaon epäselvyys, erityisesti tilanteissa, joissa esihenkilö on siirtynyt uuteen rooliin ilman, että hänen aiemmat tehtävänsä on voitu siirtää muille.

Tuen saatavuus koettiin vaihtelevaksi eri organisaatiotasolla. Esimerkiksi HR:n mahdollisuudet tarjota konkreettista apua nähtiin rajallisina ja osa vastaajista koki, ettei oma lähiesihenkilö tukenut riittävästi. Yksi vastaaja kertoi kuitenkin saavansa hyvin tukea henkilöstöosastolta ja vertaistaholta, mikä osoittaa, että tukirakenteita kyllä on mutta ne eivät vain tavoita kaikkia esihenkilöitä samalla tavalla.

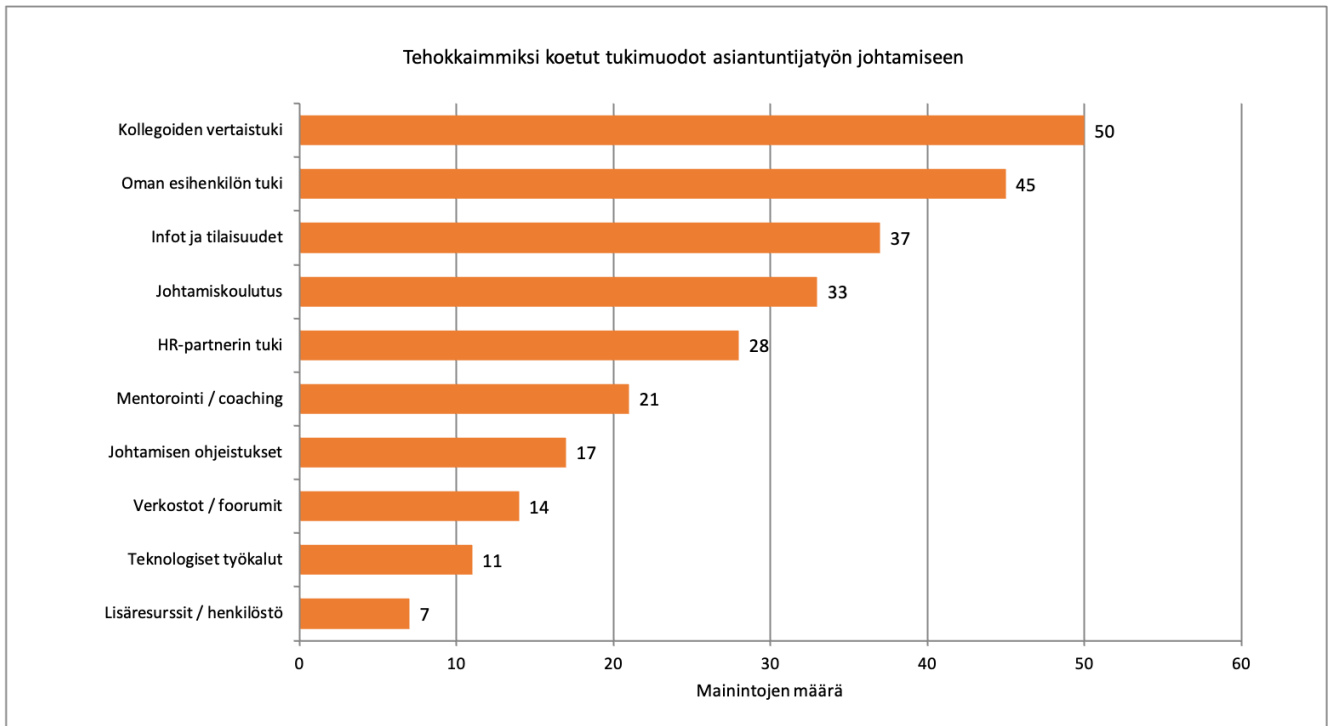
Kysymyksessä 4 (liite 1) selvitettiin, ovatko esihenkilöt saaneet sisäistä koulutusta asiantuntijatyön johtamiseen. 70,3 % (n = 45) ilmoitti saaneensa sisäistä koulutusta, mutta 29,7 % (n = 19) ei ollut saanut lainkaan sisäistä koulutusta. Tämä osoittaa, että koulutusta on tarjolla, mutta lähes kolmannes esihenkilöistä on jäänyt sen ulkopuolelle, mikä voi osaltaan vaikuttaa heidän kokemukseensa tuen riittävydestä.

Seuraavat kolme kysymystä täydensivät koulutusteemaa. Kysymyksessä 5 (liite 1) selvitettiin, kuinka hyödyllisenä vastaajat pitivät asiantuntijatyön johtamiseen saamaansa koulutusta. Suurin osa 34,8 % (n = 16) piti koulutusta melko hyödyllisenä tai kohtalaisen hyödyllisenä (30,4 %, n = 14). 23,9 % (n = 11) piti sitä erittäin hyödyllisenä ja 10,9 % (n = 5) koki koulutuksen melko hyödyttömäksi. Tulosten perusteella koulutuksella on ollut arvoa, mutta sen sisältö ei ole kaikilta osin vastannut esihenkilöiden tarpeisiin.

Kysymyksessä 6 (liite 1) kartoitettiin koulutuksiin osallistumisen määrää kahden viime vuoden aikana. Vastaukset vaihtelivat, mutta suurin osa oli osallistunut yhdestä kahteen koulutukseen. Kysymyksessä 7 (liite 1) enemmistö 72,1 % (n = 44) oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että jatkuva johtamiskoulutus on tärkeää asiantuntijatyön johtamisen kehittämiseksi.

Kysymys 8 (liite 1) tarkensi näkökulmaa kysymällä, mitkä tukimuodot esihenkilöt kokevat tehokkaimmiksi asiantuntijatyön johtamisessa. Kyseessä oli monivalintakysymys, jossa vastaajat saivat valita useita vaihtoehtoja. Tämä tarkoittaa, että yksi vastaaja on voinut valita useamman tukimuodon ja siksi valintojen yhteismäärä ylittää vastaajien kokonaismäärän. Eniten mainintoja saivat kollegoiden vertaistuki (50 valintaa) ja oman esihenkilön tuki (45 valintaa). Myös esihenkilöille suunnatut infot ja tilaisuudet (37 valintaa) sekä johtamiskoulutus (33

valintaa) koettiin tärkeiksi. HR-partnerin tuki ja mentorointi nousivat esiin hieman harvemmin. Tulokset on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6. Tehokkaimmiksi koetut tukimuodot asiantuntijatyön johtamiseen.

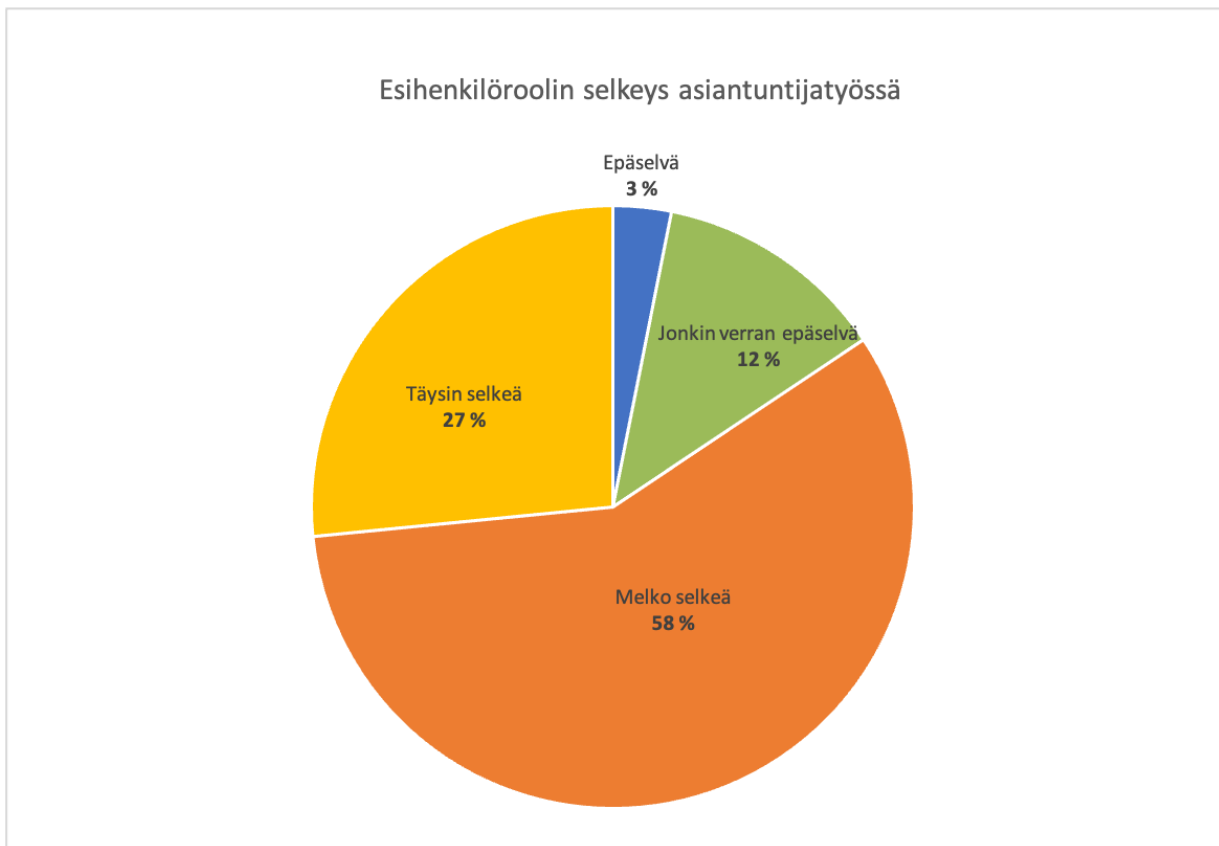
4.2.3 Esihenkilöroolin selkeys asiantuntijatyössä

Kysymyksessä 9 (liite 1) esihenkilöiltä tiedusteltiin, kuinka selkeänä he kokevat oman roolinsa esihenkilönä asiantuntijatyössä. Kysymykseen vastattiin viisiportaisella Likert-asteikolla, jossa vaihtoehto 1 tarkoitti erittäin epäselvää ja vaihtoehto 5 täysin selkeää roolia.

Vastausten perusteella valtaosa esihenkilöistä koki roolinsa ainakin melko selkeänä. Eniten valintoja sai vaihtoehto 4 (melko selkeä), jonka valitsi 57,8 % (n = 37) vastaajista. Täysin selkeäksi roolinsa koki 26,6 % (n = 17). Sen sijaan roolinsa jossain määrin epäselväksi koki 12,5 % (n = 8) ja selvästi epäselväksi vain 3,1 % (n = 2).

Vaikka suuri osa vastaajista koki oman roolinsa selkeäksi, tulokset osoittavat myös, että lähes viidennes esihenkilöistä kokee jonkinasteista epäselvyyttä roolinsa ja asiantuntijatyön välillä. Tämä voi viitata siihen, että osa esihenkilöistä toimii edelleen kaksoisroolissa, johtajana ja asiantuntijana, mikä voi hankaloittaa työn organisointia ja ajankäyttöä. Kuvio 7

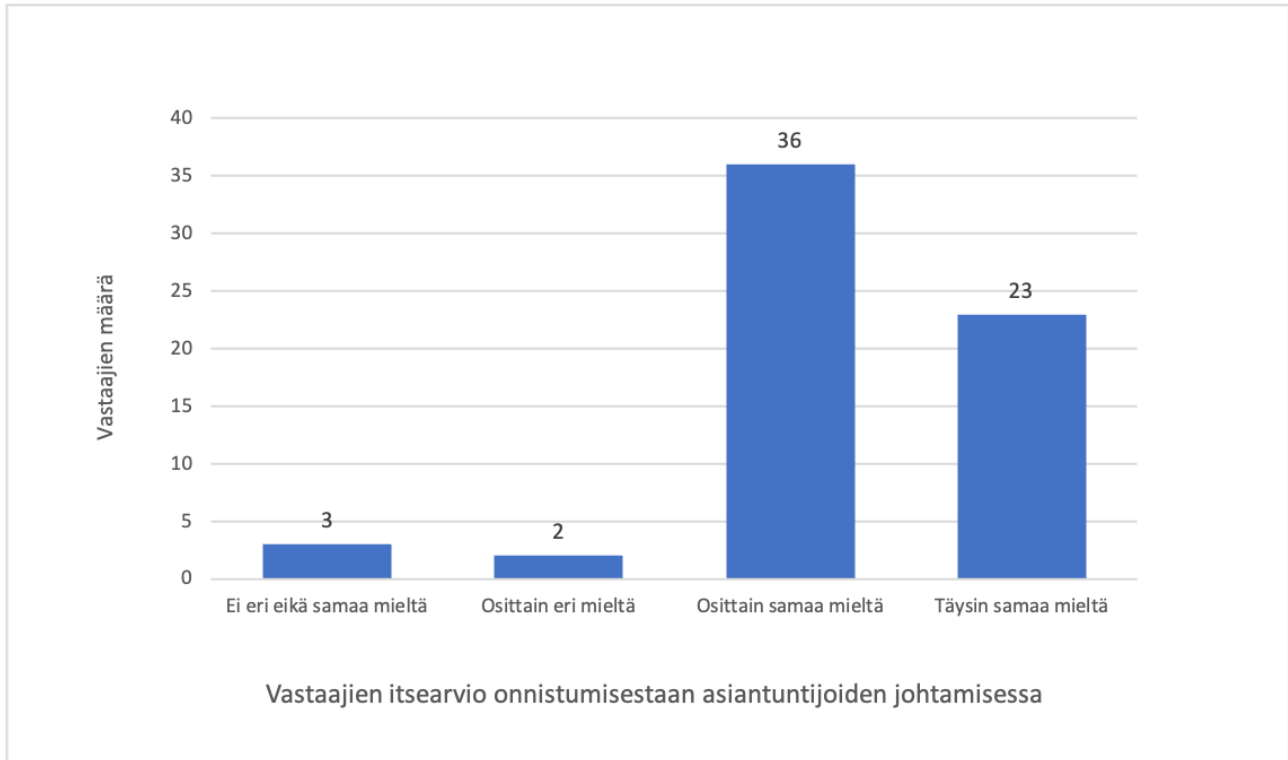
havainnollistaa vastausten jakaumaa. Lisäksi kysymyksessä 10 useampi vastaaja ($n = 7$) valitsi haasteeksi roolien epäselvyyden johtajan ja asiantuntijan välillä, mikä tukee kysymyksen 9 tulkintaa siitä, että kaksoisrooli on joillekin esihenkilöille edelleen todellinen ilmiö.



Kuvio 7. Esihenkilöroolin selkeys asiantuntijatyössä ($n = 64$).

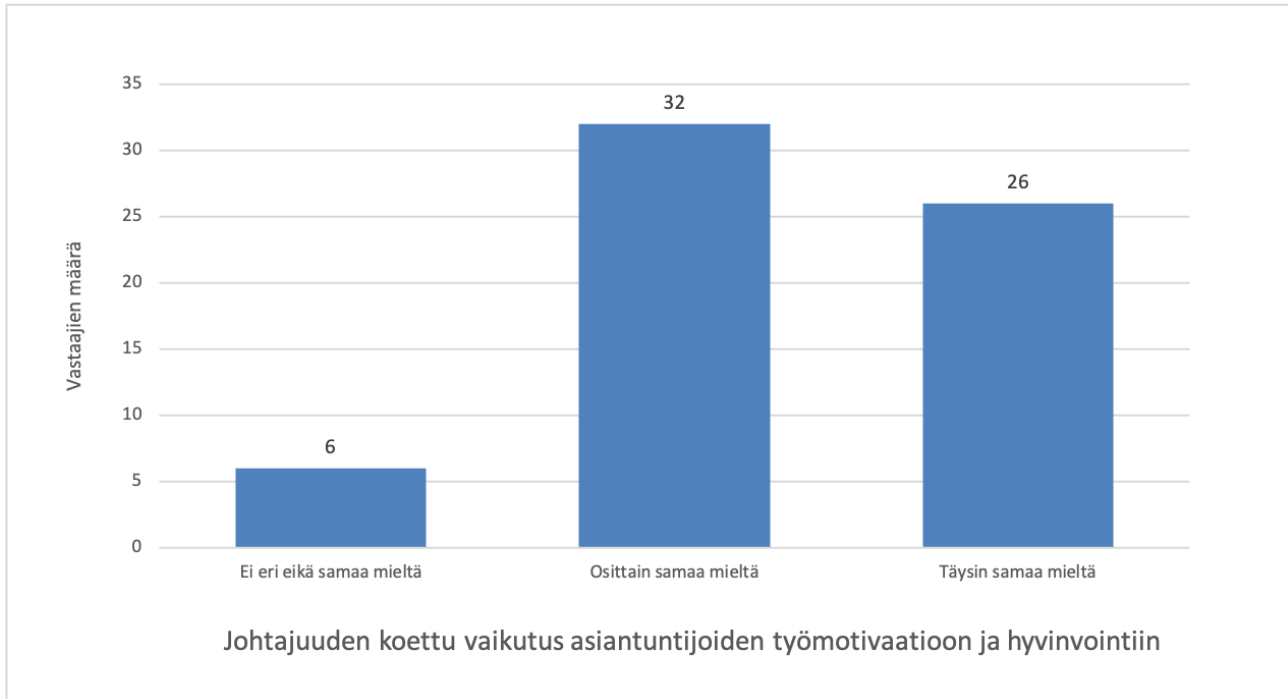
4.2.4 Onnistumisen arviointi ja luottamus asiantuntijoihin

Kysymyksessä 18 (liite 1) esihenkilöiltä kysyttiin, kokevatko he onnistuneensa asiantuntijoiden johtamisessa. Vastaus annettiin viisiportaisella Likert-asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Kuviosta 8 käy ilmi, että enemmistö vastaajista suhtautui väitteeseen myönteisesti: 56,3 % ($n = 36$) oli osittain samaa mieltä ja 35,9 % ($n = 23$) täysin samaa mieltä. Vain muutama vastaaja oli asiasta eri mieltä tai neutraali. Tulos osoittaa, että valtaosa esihenkilöistä koki onnistuneensa työssään asiantuntijoiden johtajana, mikä antaa viitteitä vahvasta ammatti-identiteetistä ja luottamuksesta omaan osaamiseen.



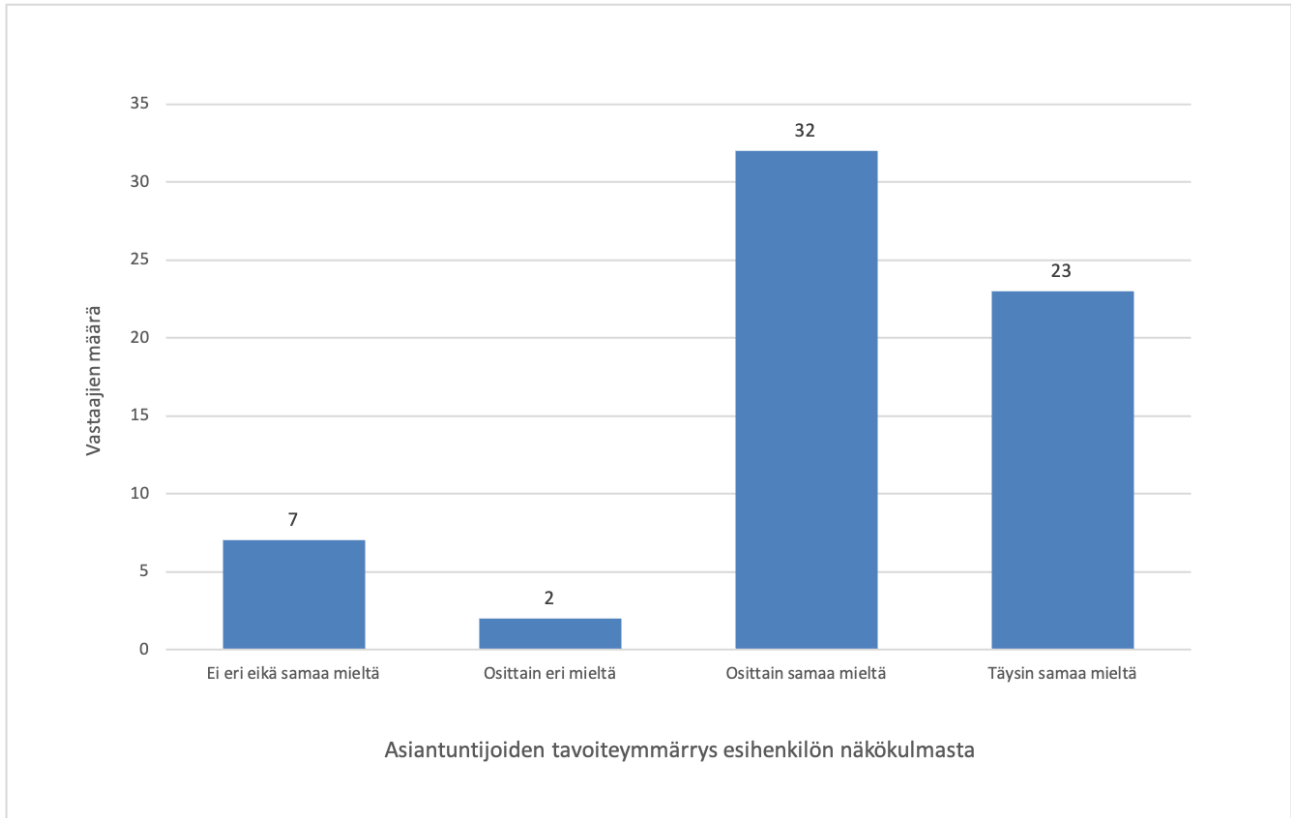
Kuvio 8. Vastaajien itsearvio onnistumisestaan asiantuntijoiden johtamisessa (n = 64).

Kysymyksessä 19 (liite 1) esihenkilöiltä kysyttiin, kokevatko he, että heidän johtajuudellaan on merkittävä vaikutus asiantuntijoiden työmotivaatioon, hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Kuvio 9 havainnollistaa tuloksia. Tulosten mukaan 50,0 % (n = 32) oli väitteen kanssa osittain samaa mieltä ja 40,6 % (n = 26) täysin samaa mieltä. Vain pieni osa vastaajista jäi neutraaliksi (9,4 %, n = 6), eikä kukaan ollut eri mieltä. Tämä viittaa siihen, että esihenkilöt kokevat johtajuutensa merkitykselliseksi ja uskovat sen vaikuttavan suoraan asiantuntijoiden työssä viihtymiseen ja jaksamiseen.



Kuvio 9. Johtajuuden koettu vaikutus asiantuntijoiden työmotivaatioon ja hyvinvointiin (n = 64).

Kolmannessa aihetta käsittelevässä kysymyksessä (kysymys 20, liite 1) kartoitettiin esihenkilöiden näkemystä siitä, ymmärtävätkö heidän johtamansa asiantuntijat organisaation tavoitteet. Suurin osa esihenkilöistä suhtautui väitteeseen myönteisesti: 50,0 % (n = 32) oli osittain samaa mieltä ja 35,9 % (n = 23) täysin samaa mieltä. Neutraalin kannan valitsi 10,9 % (n = 7) ja vain 3,1 % (n = 2) oli osittain eri mieltä. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Tulosten perusteella esihenkilöt kokevat, että heidän johtamansa asiantuntijat hahmottavat organisaation tavoitteet ja suuntaviivat pääsääntöisesti hyvin. Tämä voidaan tulkita merkiksi toimivasta viestinnästä ja suunnan jakamisesta arjessa. Samalla se vahvistaa käsitystä siitä, että johtamisen ja asiantuntijatyön välillä on syntynyt luottamuksellinen ja tavoitteita tukeva suhde.



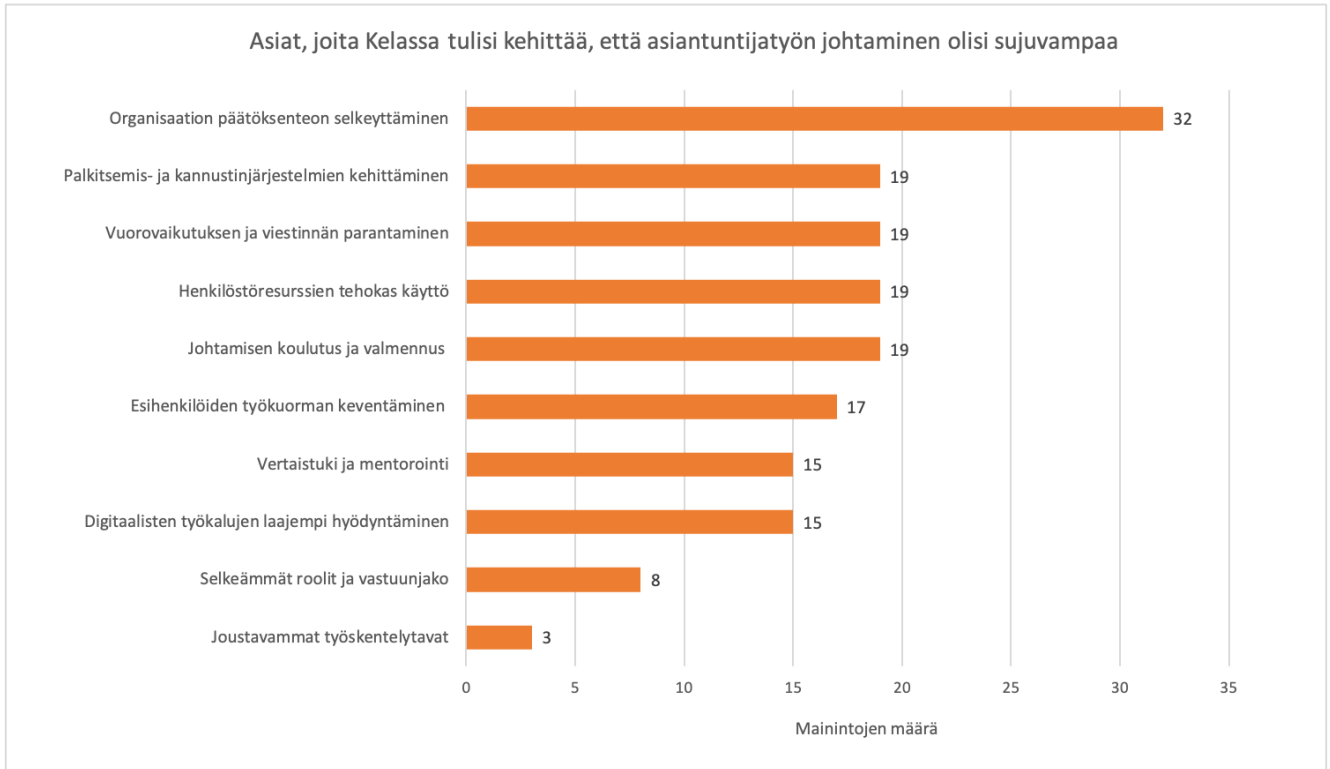
Kuvio 10. Asiantuntijoiden tavoiteymmärrys esihenkilön näkökulmasta (n = 64).

4.3 Kehittämistarpeet ja tukimuodot asiantuntijatyön johtamiseen

4.3.1 Tavoitellut taidot ja osaaminen johtamistyössä

Kysymyksessä 22 (liite 1) esihenkilöiltä kysyttiin, mitä asioita Kelassa tulisi kehittää, jotta asiantuntijatyön johtaminen olisi sujuvampaa. Vastaajat saivat valita useista vaihtoehdoista enintään kolme kehittämiskohdetta. Vastaukset jakautuivat useille eri osa-alueille.

Eniten valintoja sai organisaation päätöksenteon selkeyttäminen (n = 32). Seuraavina tulivat johtamisen koulutus ja valmennus, henkilöstöressurssien tehokas käyttö, vuorovaikutuksen ja viestinnän parantaminen sekä palkitsemisjärjestelmien kehittäminen (kaikki n = 19). Myös esihenkilöiden työkuorman keventäminen nousi esiin (n = 17). Hieman harvemmin mainittiin muun muassa digitaalisten työkalujen hyödyntäminen (n = 15) ja vertaistuen tai mentoroinnin vahvistaminen (n = 15). Valintojen jakautuminen on esitetty kuviossa 11.



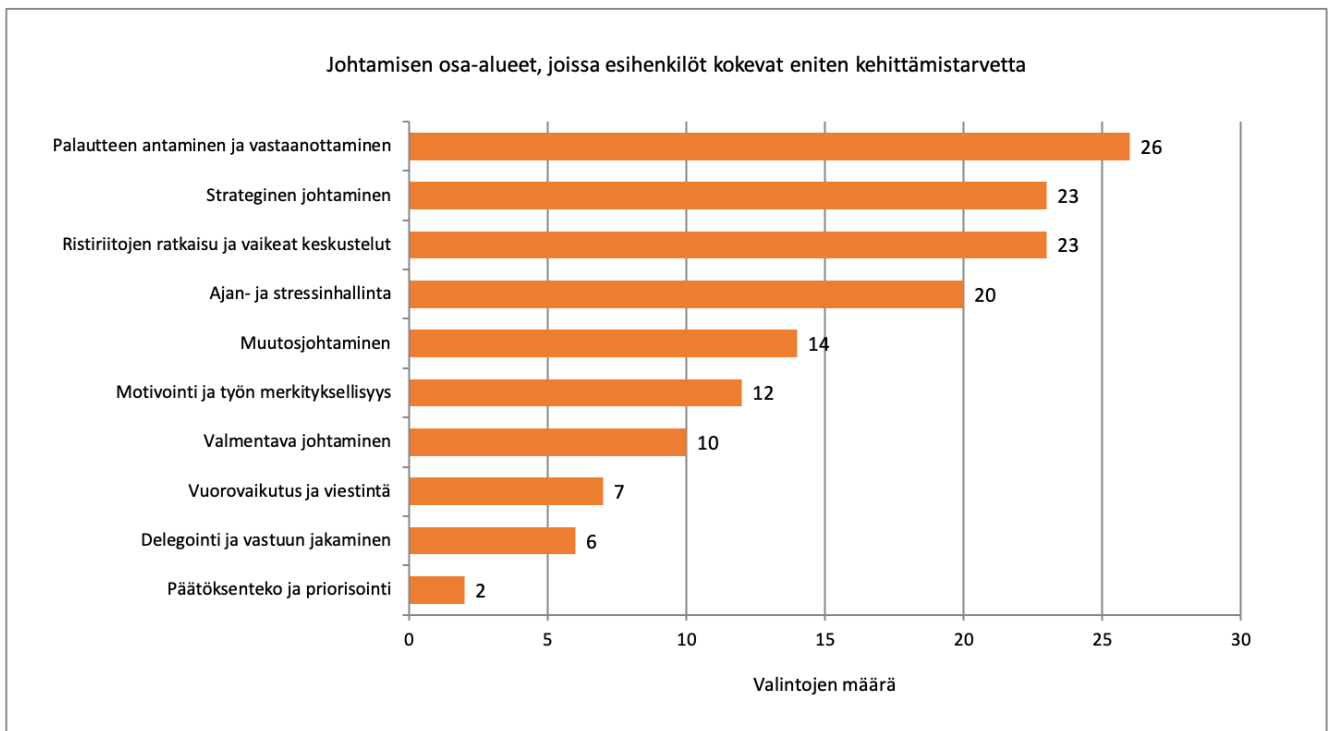
Kuvio 11. Kehittämiskohteet asiantuntijatyön johtamisessa Kelassa.

Kysymyksessä 22 oli mahdollisuus myös täydentää vastauksia avoimella kentällä. Tähän kohtaan vastasi viisi esihenkilöä, joten vastausten painoarvo on määrällisesti rajallinen. Avoimissa kommentteissa korostettiin muun muassa tarvetta konkreettiselle tulevaisuuskuvalle, tehtävien priorisoinnille sekä kehittämistoiminnan jalkauttamiselle. Lisäksi mainittiin, ettei HR-partnerin tuki näyttäyty arjessa riittävästi ja että asiantuntijoihin toivotaan osoitettavan enemmän luottamusta myös käytännön tasolla.

Kysymyksessä 23 (liite 1) vastaajia pyydettiin valitsemaan enintään kolme johtamisen osa-aluetta, joissa he kokivat suurinta kehittämistarvetta. Vastausvaihtoehdot oli esitetty monivalintana ja niitä sai valita useamman. Vastauksia saatiin yhteensä 64 vastaajalta ja valintoja kertyi eri vaihtoehtojen välillä yhteensä yli sata. Yleisimmin mainittu kehittämiskohde oli palautteen antaminen ja vastaanottaminen, jonka valitsi 26 vastaajaa. Tämä viittaa siihen, että rakentava ja motivoiva palautekeskustelu nähdään johtamistyössä merkityksellisenä, mutta siihen liittyy edelleen epävarmuuksia tai haasteita.

Seuraavaksi yleisimmin esiin nousivat ristiriitojen ratkaisu ja vaikeat keskustelut sekä strateginen johtaminen, kummankin mainitsi 23 vastaajaa. Nämä tulokset kertovat siitä, että esihenkilöt kaipaavat tukea erityisesti tilanteisiin, joissa vaaditaan suunnan näyttämistä tai haastaviin vuorovaikutustilanteisiin puuttumista. Ajan- ja stressinhallinta nousi esiin 20 valinnalla,

mikä voi heijastaa arjessa koettua kuormitusta ja tarvetta työn priorisoinnin ja jaksamisen tueksi. Kuvio 12 havainnollistaa vastaukset selkeästi. Sen perusteella voidaan todeta, että esihenkilöiden kehitystarpeet liittyvät sekä ihmisten johtamiseen että suunnan selkiyttämiseen eli sekä tunne- että asiajohtamiseen. Kysymykseen sisältyi mahdollisuus avovastaukseen, mutta siihen vastasi ainoastaan kaksi henkilöä. Vastaukset eivät tuoneet esiin merkittävästi uusia näkökulmia verrattuna valmiisiin vastausvaihtoehtoihin ja siksi niitä ei käsitellä tässä tarkemmin.



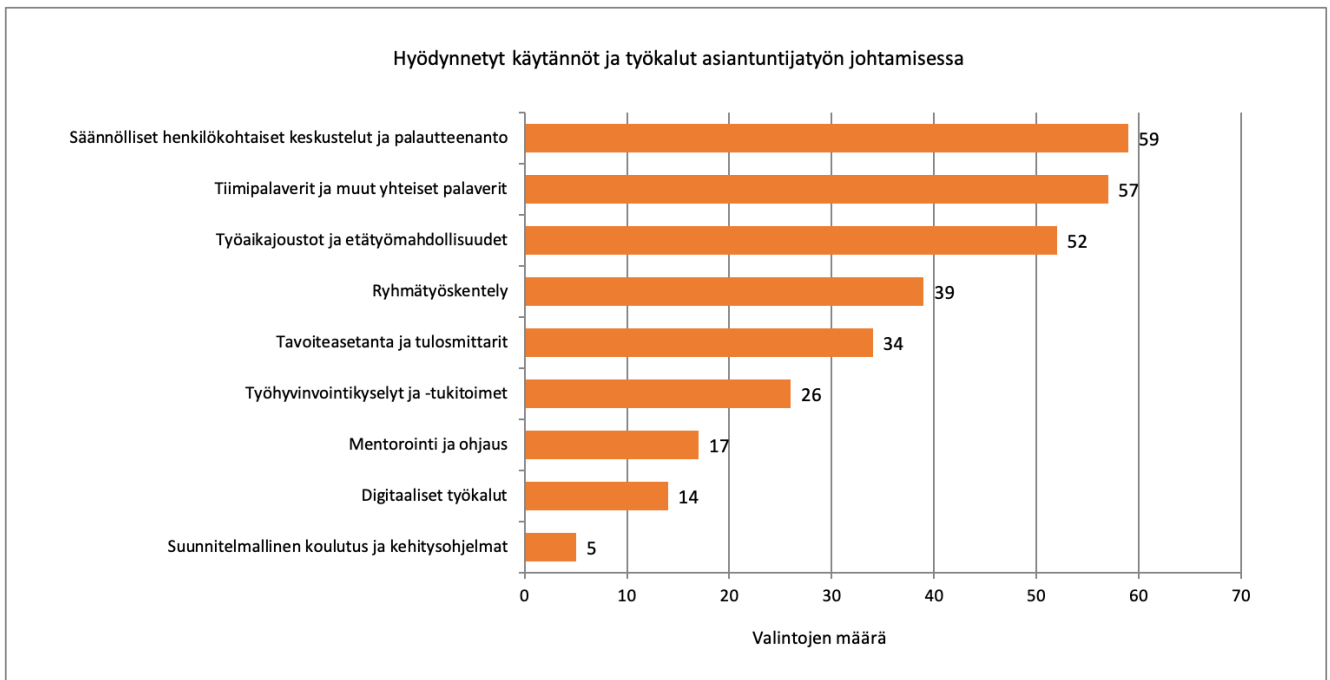
Kuvio 12. Johtamisen osa-alueet, joissa esihenkilöt kokevat eniten kehittämistarvetta.

4.3.2 Tarvittavat resurssit ja työkalut esihenkilötyöhön

Kysymyksessä 17 (liite 1) esihenkilöiltä kysyttiin, millaisia käytäntöjä ja työkaluja he tällä hetkellä hyödyntävät asiantuntijoiden johtamisessa. Kyseessä oli monivalintakysymys, jossa vastaajat saivat valita useita vaihtoehtoja. Kysymykseen vastasi 64 esihenkilöä.

Selvästi yleisin johtamisen keino oli säännölliset henkilökohtaiset keskustelut ja palautteenanto, jonka valitsi 92,2 % (n = 59) vastaajista. Lähes yhtä moni 89,1 % (n = 57) kertoi hyödyntävänsä tiimipalavereita ja muita yhteisiä kokoontumisia. Työaikajoustot ja etätyömahdollisuudet olivat käytössä 81,2 %:lla (n = 52).

Muita yleisesti hyödynnettyjä keinoja olivat ryhmätyöskentely (60,9 %, n = 39), tavoiteasetanta ja tulostittarit (53,1 %, n = 34) sekä työhyvinvointikyselyt ja -tukitoimet (40,6 %, n = 26). Mentorointi ja ohjaus mainittiin harvemmin (26,6 %, n = 17) ja digitaalisten työkalujen hyödyntäminen (esim. projektinhallinta-alustat) jäi 21,9 %:iin (n = 14). Suunnitelmallisia koulutus- ja kehitysohjelmia hyödynsi vain 7,8 % (n = 5) vastaajista. Kuvio 13 havainnollistaa käytäntöjen ja työkalujen jakauman asiantuntijatyön johtamisessa.



Kuvio 13. Hyödynnetyt käytännöt ja työkalut asiantuntijatyön johtamisessa.

4.3.3 Näkemykset johtamismalleista ja -tyyleistä

Kysymyksessä 12 (liite 1) esihenkilöitä pyydettiin arvioimaan, missä määrin he käyttävät eri johtamistyyliä asiantuntijatyön johtamisessa. Kysymys esitettiin liukusäädinkysymyksenä, jossa vastaajat määrittivät tyylien käyttöasteen asteikolla 1–5 (1 = ei lainkaan, 5 = koko ajan). Arvioitavat tyylit olivat valmentava johtaminen, jaettu johtaminen sekä joku muu johtamistyyli. Alla oleva kuvio 14 havainnollistaa vastausten jakautumista eri johtamistyyleitään.

Tulosten perusteella valmentava johtaminen nousi selkeästi käytetyimmäksi tyyliksi:

- 27 vastaajaa (42,2 %) ilmoitti käyttävänsä sitä koko ajan,
- 30 vastaajaa (46,9 %) valitsi arvon 4 eli melko usein,
- vain 1 vastaaja (1,6 %) ei käyttänyt tätä tyyliä lainkaan.

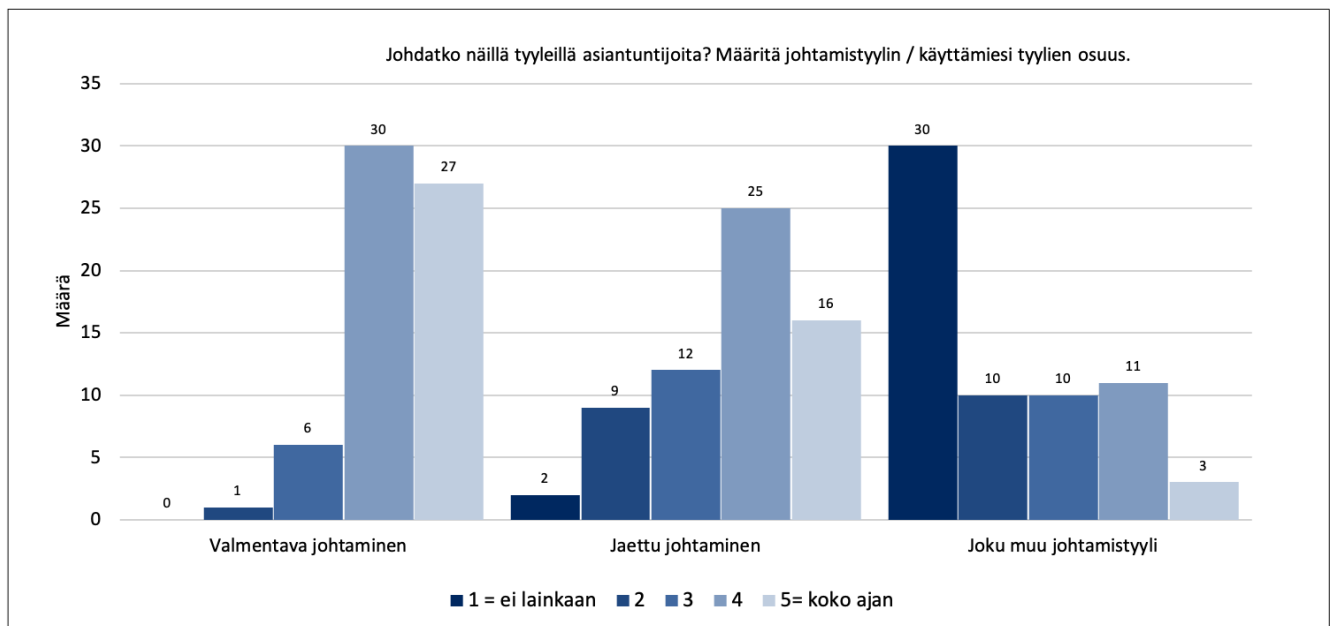
Jaettu johtaminen oli toiseksi yleisin tyyli:

- 16 vastaajaa (25,0 %) käytti sitä koko ajan,
- 25 vastaajaa (39,1 %) arvioi käyttävänsä sitä melko usein,
- pieni osa (2 henkilöä, 3,1 %) ilmoitti, ettei käytä jaettua johtamista lainkaan.

Sen sijaan ”joku muu johtamistyyli” oli harvinaisempi:

- 30 vastaajaa (46,9 %) ilmoitti, ettei käytä muita tyyliä lainkaan,
- vain 3 vastaajaa (4,7 %) ilmoitti käyttävänsä jotain muuta johtamistyyliä koko ajan.

Yhteenvetona voidaan todeta, että valmentava johtaminen on Kelan esihenkilöiden keskuudessa vallitsevin johtamistyyli ja jaettu johtaminen seuraa tiiviisti perässä. Muita tyyliä hyödynnetään selvästi vähemmän. Tämä antaa viitteitä siitä, että Kelan esihenkilötyössä painottuvat osallistavat ja ohjaavat johtamismallit, jotka sopivat asiantuntijatyön luonteeseen.



Kuvio 14. Johtamistyylien käyttöasteet asiantuntijatyön johtamisessa (n = 64).

Kysymyksessä 13 (liite 1) esihenkilöitä pyydettiin kuvailemaan omin sanoin, millaista johtamistyyliä he käyttävät asiantuntijatyössä. Kysymykseen antoi vastauksen yhteensä 39 henkilöä. Vastauksista nousi selvästi esiin valmentavan johtamisen painottuminen. Useat esihenkilöt kuvasivat omaa tyyliään tukevaksi, kuuntelevaksi ja sparraavaksi. Tällainen johtamistapa korostaa asiantuntijan osaamisen arvostamista sekä hänen oman työnsä ohjaamisen mahdollistamista.

Toinen vahva teema vastauksissa oli osallistava ja luottamukseen perustuva johtaminen, jossa korostuu vastuun jakaminen ja työntekijöiden itseohjautuvuuden tukeminen. Esihenkilöt kuvasivat pyrkimystä antaa tilaa asiantuntijoille, vahvistaa heidän vaikutusmahdollisuuksiaan ja tukea itsenäistä päätöksentekoa. Lisäksi useissa vastauksissa korostui vuorovaikutteinen ja dialogiin perustuva johtaminen, jossa tavoitteena on avoin keskustelukulttuuri, jatkuva palaute ja yhteistyön kehittäminen. Myös tilannelähtöisyys nousi esiin: esihenkilöt kertoivat muokkaavansa johtamistapaansa tilanteen, tiimin tai yksittäisten asiantuntijoiden tarpeiden mukaan.

Yhteenvetona kysymykseen 13 voidaan todeta, että valtaosa esihenkilöistä kuvaa omaa johtamistyyliään valmentavaksi, osallistavaksi ja ihmislähtöiseksi, mikä on hyvin linjassa myös kysymyksen 12 kvantitatiivisten tulosten kanssa. Tämä tukee tulkintaa siitä, että asiantuntijatyön johtamisessa painottuvat ihmisiin, luottamukseen ja yksilölliseen ohjaukseen perustuvat johtamismallit.

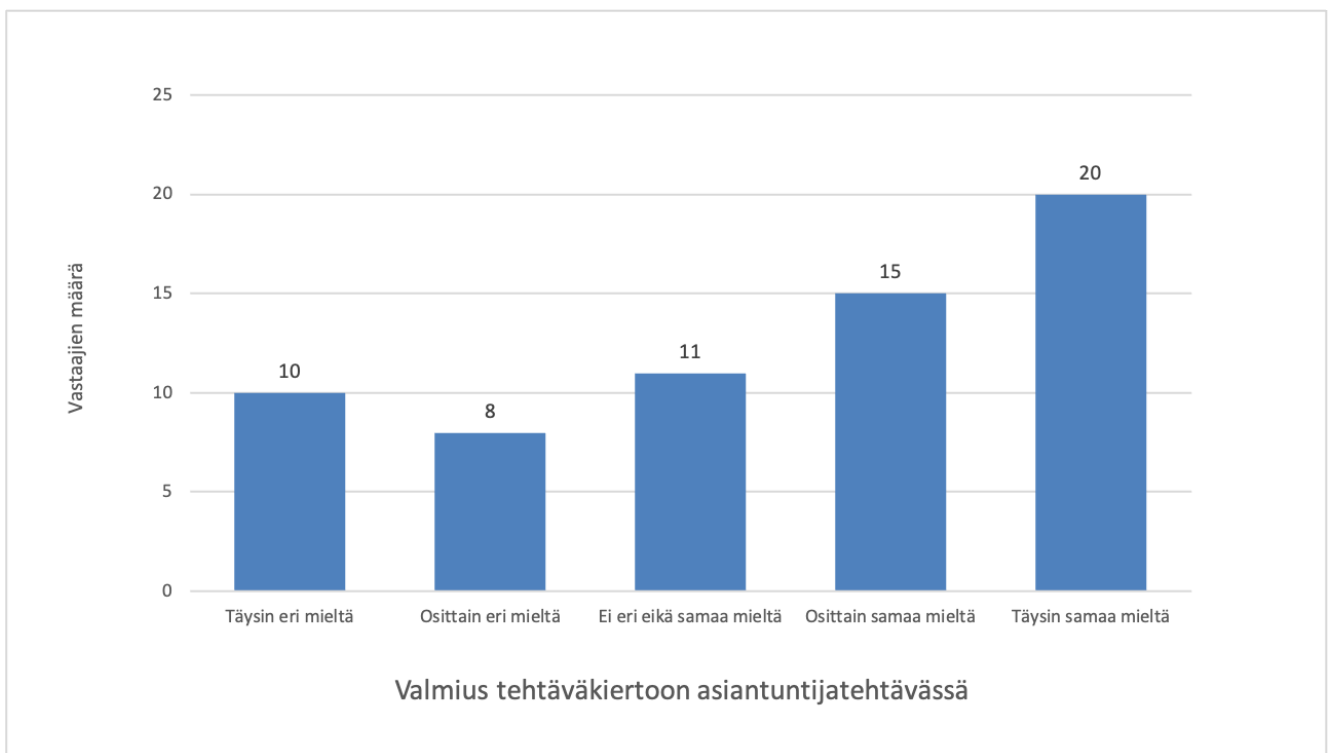
Kysymyksessä 14 (liite 1) esihenkilöitä pyydettiin arvioimaan, kuinka usein he antavat asiantuntijoille vapautta päättää itse työtehtävistään ja työskentelytavoistaan. Vastausten perusteella valtaosa esihenkilöistä ilmoitti antavansa tätä vapautta usein tai erittäin usein. Yhteensä 90,7 % vastaajista (n = 58) sijoitti arvionsa asteikon yläpäähän. Vain pieni osa vastaajista (n = 6) koki antavansa päätösvaltaa harvemmin tai vain jonkin verran. Kukaan ei ilmoittanut toimivansa täysin ohjaavasti ilman asiantuntijoiden omaa päätäntävaltaa. Tulokset osoittavat, että esihenkilöt luottavat asiantuntijoiden kykyyn ohjata omaa työtään ja että itseohjautuvuutta tuetaan laajasti organisaatiossa.

Myös kysymyksessä 15 (liite 1) tarkasteltiin esihenkilöiden johtamistyyliä asiantuntijatyössä, tällä kertaa osallistamisen näkökulmasta. Vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka paljon he osallistavat asiantuntijoita yhteiseen päätöksentekoon omassa työssään. Tulokset osoittavat, että osallistaminen on esihenkilötyössä selvästi läsnä. Yhteensä 47 vastaajaa (73,5 %) arvioi osallistavansa asiantuntijoita usein tai erittäin paljon ja loput 26,6 % (n = 17) ilmoitti tekevänsä niin jonkin verran. Kukaan ei valinnut asteikon matalimpia arvoja, mikä kertoo siitä, että päätöksenteon yhteisöllisyys on tärkeä osa esihenkilötyötä Kelassa.

Kysymyksessä 16 (liite 1) esihenkilöitä pyydettiin ottamaan kantaa väittämään: "Olisin valmis kokeilemaan tehtäväkiertoa asiantuntijatehtävissä parantaakseni johtamisosaamistani." Vastausten perusteella esihenkilöiden näkemykset jakautuvat, mutta selvä enemmistö suhtautuu

tehtäväkiertoon myönteisesti. Täysin samaa mieltä oli 20 vastaajaa (31,3 %) ja osittain samaa mieltä 15 vastaajaa (23,4 %), mikä tekee yhteensä 54,7 % vastaajista. Neutraalin kannan valitsi 11 henkilöä (17,2 %) ja osittain eri mieltä oli 8 vastaajaa (12,5 %). Täysin eri mieltä oli 10 vastaajaa (15,6 %). Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 15.

Tulokset osoittavat, että yli puolet esihenkilöistä olisi valmiita kokeilemaan tehtäväkiertoa kehittämiseen omaa johtamisosaamistaan. Tämä viittaa siihen, että tehtäväkiertoa voidaan pitää käyttökelpoisena ja kiinnostavana kehittämisen keinona ainakin osalle esihenkilöistä, mikäli sille tarjotaan selkeä rakenne ja riittävä tuki.



Kuvio 15. Esihenkilöiden valmius tehtäväkiertoon asiantuntijatehtävässä (n = 64).

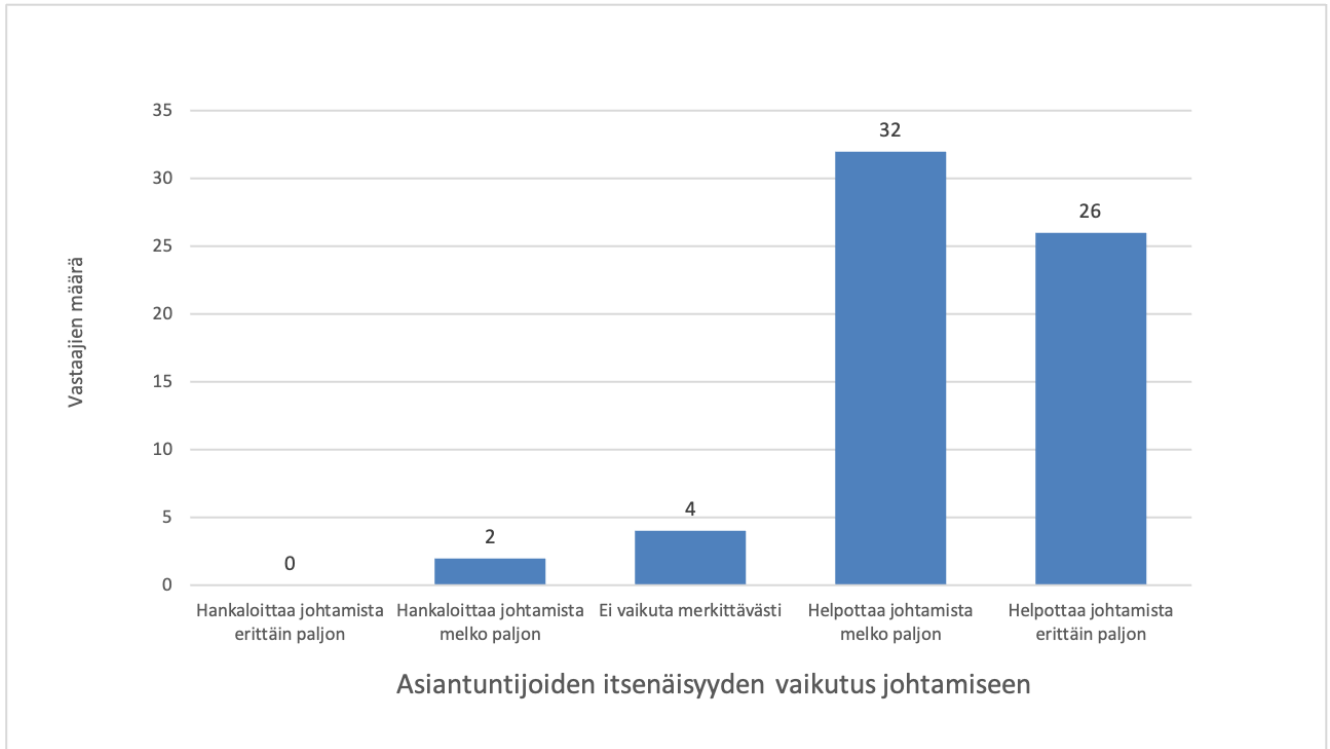
Lisäksi tehtiin ristiintaulukointi esihenkilötyön kokemuksen pituuden ja tehtäväkiertovalmiuden välillä (kysymykset 16 ja 26, liite 1). Kysymys 16 oli väittämä: Olisin valmis kokeilemaan tehtäväkiertoa asiantuntijatehtävässä parantaakseni johtamisosaamistani. Tarkastelun tavoitteena oli selvittää, onko kokemuksen pituudella yhteyttä halukkuuteen kehittää omaa johtamisosaamista asiantuntijatehtävän kautta. Tulosten perusteella alle 10 vuotta esihenkilöinä toimineet olivat valmiimpia kokeilemaan tehtäväkiertoa kuin kokeneemmat kollegansa. Myös 11–20 vuotta toimineista esihenkilöistä enemmistö suhtautui tehtäväkiertoon myönteisesti. Sen sijaan yli 20 vuotta tehtävässä toimineista yksikään ei ollut täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Tämä voi viitata siihen, että uran alku- ja keskivaiheissa olevat esihenkilöt

kokevat tehtäväkierron kehittymisen kannalta hyödylliseksi ja ajankohtaiseksi. Taulukko 1 havainnollistaa vastausten jakautumista esihenkilökokemuksen mukaan.

Taulukko 1. Esihenkilökokemuksen pituus suhteessa tehtäväkiertovalmiuteen asiantuntijatehtävissä (n = 64).

Esihenkilökokemus	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	KAIKKI
alle 5 vuotta	1	1	4	3	5	14
6-10 vuotta	2	3	3	5	5	18
11-20 vuotta	5	3	3	6	10	27
yli 20 vuotta	2	1	1	1	0	5

Kysymyksessä 21 (liite 1) vastaajia pyydettiin arvioimaan, miten asiantuntijoiden itsenäisyys vaikuttaa heidän johtamistyöhönsä. Vastaukset osoittavat selvästi, että itsenäisyydellä on esihenkilötyössä merkittävä vaikutus. Yhteensä 90,6 % vastaajista (n = 58) kokee vaikutuksen vähintään melko suureksi ja erityisesti vaihtoehto ”melko paljon” saa eniten valintoja (50,0 %, n = 32). ”Erittäin paljon” vaikutusta kokee 40,6 % (n = 26). Vain muutama vastaaja arvioi vaikutuksen vähäiseksi ja kukaan ei koe, ettei vaikutusta olisi lainkaan. Asiantuntijoiden työskentelyn vapaus ei vähennä esihenkilötyön tarvetta, vaan muuttaa sen luonnetta. Johtamisessa korostuvat yhä enemmän tukeminen, suunnan selkeyttäminen ja vuorovaikutus. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 16.



Kuvio 16. Asiantuntijoiden itsenäisyyden vaikutus johtamiseen (n = 64).

4.3.4 Kehittämisehdotukset ja uudet toimintamallit

Kysymyksessä 24 (liite 1) esihenkilöitä pyydettiin jakamaan näkemyksiään toimintamalleista ja kehittämistarpeista asiantuntijatyön johtamisessa. Kysymykseen vastasi 18 henkilöä. Vastaukset olivat monipuolisia ja toivat esiin sekä arjen kokemuksia että konkreettisia ideoita uusista toimintamalleista ja käytännöistä.

Toistuvana teemana nousivat esiin digitaaliset työvälineet. Useat vastaajat kaipasivat selkeämpiä ja tehokkaammin toimivia työkaluja erityisesti tavoitteiden ja työn etenemisen seurantaan. Olemassa olevat välineet koettiin usein vajaakäytössä oleviksi, mikä heikensi niiden hyödyllisyyttä johtamisen apuvälineinä.

Työn organisointia ja tehtävien jakoa toivottiin kehitettävän. Hallinnollisten tehtävien koettiin vievän liikaa aikaa varsinaiselta johtamistyöltä. Useampi vastaaja ehdotti tehtävien uudelleenjärjestelyä tai keskittämistä, jotta esihenkilöille jäisi enemmän aikaa ja resursseja johtamiseen. Hyvin toimivia ratkaisuja oli kuitenkin jo olemassa: erään yksikön toimivaa työnjakoa asiantuntijoiden ja tukihenkilöiden välillä pidettiin esimerkkinä laajentamiskelpoisesta mallista.

Myös johtamisen rakenteet ja roolit herättivät huomiota. Lähiesihenkilöiden asemaa pidettiin usein näkymättömänä ja haastavana. Samalla heidän tarjoamansa tuen merkitys nähtiin keskeisenä työssä onnistumisen kannalta. Lisäksi esiin nousi huoli siitä, että kehittämistyö jäi liiaksi yksittäisten henkilöiden vastuulle ilman rakenteellista tukea.

Vastauksissa painottui myös tarve koulutuksen kehittämiseen. Esille nousi erityisesti toive siitä, että myös keski- ja ylin johto huomioitaisiin koulutustarjonnassa. Esihenkilöt kokivat, että johtamisosaamista tulisi vahvistaa myös näillä tasoilla ja että asiantuntijatyön erityispiirteet olisi tärkeää tunnistaa paremmin. Moni vastaaja esitti kehittämissuhteita, jotka liittyivät toimintatapojen uudistamiseen. Tehtäväkierto, mahdollisuus työn muokkaamiseen yksilöllisten vahvuuksien mukaan sekä selkeämmät tavoitteet asiantuntijatyössä nousivat esiin konkreettisina kehitysideoina. Samalla korostettiin, että hyvä yhteistyö ja avoin keskustelu ovat johtamisen onnistumisen kannalta tärkeämpiä kuin muodolliset järjestelmät.

4.4 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Kelan esihenkilöt tunnistavat asiantuntijatyön johtamisessa useita erityispiirteitä ja haasteita, sekä myös konkreettisia kehittämistarpeita että toimivia käytäntöjä. Vastauksista välittyy kokonaiskuva, jossa asiantuntijatyön johtaminen koetaan merkitykselliseksi mutta ajoittain kuormittavaksi tehtäväksi. Johtamiseen vaikuttavat erityisesti asiantuntijuuden itsenäisyys ja organisaation rakenteelliset vaatimukset.

Esihenkilöt kokivat onnistuvansa työssään ja näkivät johtajuudellaan olevan selkeä vaikutus asiantuntijoiden työhyvinvointiin, motivaatioon ja suoriutumiseen. He myös luottivat siihen, että asiantuntijat ymmärtävät työnsä tavoitteet ja suuntaavat toimintaansa sen mukaisesti. Tämä viittaa toimivaan vuorovaikutukseen ja yhteiseen suunnan jakamiseen.

Merkittäväksi haasteeksi nousi ajankäyttö: moni koki, ettei asiantuntijatyön johtamiseen jää riittävästi aikaa muiden velvoitteiden ohessa. Lisäksi roolien epäselvyys, erityisesti asiantuntijan ja esihenkilön välinen kaksoisrooli, nousi toistuvasti esiin sekä strukturoitujen että avointen vastausten kautta.

Tuen riittävyys ja saatavuus jakautuivat kokemuksina. Osa esihenkilöistä koki saavansa tarvittavaa tukea, osa taas jäi sen osalta yksin. Myös sisäisen koulutuksen osalta havaittiin

puutteita: vaikka suurin osa oli osallistunut koulutuksiin, niiden koettu hyödyllisyys vaihteli. Esihenkilöt kaipaivat erityisesti kohdennettua, asiantuntijatyön erityispiirteet huomioivaa koulutusta.

Johtamistyylien osalta korostuivat valmentava ja osallistava ote. Esihenkilöt tukivat asiantuntijoiden itseohjautuvuutta ja osallistuivat heidän kanssaan päätöksentekoon, mikä tukee luottamukseen perustuvaa johtamismallia. Samalla he toivoivat tukea erityisesti palautteen antamiseen, ristiriitatilanteisiin ja strategiseen johtamiseen.

Johtamisen tueksi hyödynnettiin monipuolisia käytäntöjä; säännöllisiä keskusteluja, tiimipalavereja ja joustavia työjärjestelyjä. Sen sijaan esimerkiksi digitaalisten työkalujen ja suunnitelmallisten kehitysohjelmien käyttö jäi vähäisemmäksi. Kehittämisehdotuksissa korostuivat tarve selkeämmille rakenteille, paremmalle työnjaolle ja johtajuuden roolin vahvistamiselle arjessa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että asiantuntijatyön johtaminen Kelassa on monivaiheinen ja monimuotoinen tehtävä, jossa korostuu tarve tasapainottaa asiantuntijoiden itsenäisyyden tukeminen, selkeän suunnan näyttäminen sekä esihenkilön oman työn hallinta. Vaikka esihenkilöt ovat sitoutuneita tehtäväänsä ja halukkaita kehittämään osaamistaan, he tarvitsevat yhä enemmän tukea niin rakenteisiin kuin sisältöihin liittyen. Tämä kokonaiskuva toimii pohjana seuraavassa luvussa esitettäville johtopäätöksille ja kehittämissuosituksille.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimustulosten tulkinta ja vastaus tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli selvittää, millaisia haasteita ja erityispiirteitä esihenkilöt kokevat asiantuntijatyön johtamisessa. Tulokset osoittivat, että esihenkilötyö asiantuntijaorganisaatiossa on monivaiheista tasapainottelua: toisaalta asiantuntijat odottavat itsenäisyyttä ja luottamusta, toisaalta he kaipaavat selkeyttä, palautetta ja johdonmukaisia rakenteita. Johtamisen tueksi esihenkilöt kaipasivat erityisesti työroolien selkeyttämistä, ajankäytön hallintaa tukevia ratkaisuja sekä, parempia rakenteita palautteen antamiseen ja ristiriitatilanteiden käsittelyyn.

Viitala ja Jylhä (2019, Valmentava johtaminen -luku) kuvaavat valmentavan johtamisen lähestymistavan sellaisena, jossa esihenkilön tehtävänä on luoda edellytykset asiantuntijan itsenäiselle työskentelylle, kehittymiselle ja vastuunotolle. Tämä näkökulma tukee tutkimuksen tuloksia: esihenkilöiden mukaan asiantuntijat odottavat ennen kaikkea luottamukseen perustuvaa tukea omaan asiantuntijuuteensa, eivät valvontaa tai kontrollia. Tällainen johtamistapa edellyttää esihenkilöltä kykyä vuorovaikutukseen, kannustamiseen ja yhteisen suunnan rakentamiseen.

Ajankäyttö ja sen hallinta nousivat keskeiseksi haasteeksi tutkimuksessa. Esihenkilöt kokivat, että asiantuntijatyö on niin sirpaleista ja kuormittavaa, että aikaa syventymiselle tai ennakoivalle johtamiselle jää liian vähän. Toivanen ym. (2016a, s. 77-82) kuvaavat asiantuntijatyön rakentuvan monitasoisista aikamatriiseista, joissa yksilön oma rytmi kietoutuu organisaation, sähköpostin ja yhteiskunnan rytmeihin. Tämä tukee esihenkilöiden kokemusta siitä, että johtamisen onnistuminen vaatii myös kollektiivisten aikarakenteiden luomista eli yhteisiä pelisääntöjä työnteon ajallisista rajoista.

Vainion (2016, s. 5) mukaan asiantuntijatyötä leimaa jatkuva muutos, jossa työn luonne, osaamisvaatimukset ja organisaatorakenteet elävät. Tämä näkyi tutkimustuloksissa siten, että esihenkilöt kuvasivat roolinsa koostuvan sekä perinteisestä työn ohjaamisesta että jatkuvasta kehittämistyöstä, jonka tavoitteena on luoda toimivia rakenteita muuttuvaan työelämään. Johtaminen asiantuntijayhteisössä ei siten ole vain yksittäisten ihmisten tukemista, vaan myös laajempaa kulttuurin ja toimintatapojen kehittämistä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tutkimuksen perusteella asiantuntijatyön johtaminen Kelassa edellyttää tasapainottelua itsenäisyyden ja tuen välillä. Esihenkilöt kokevat roolinsa vaativaksi ja tärkeäksi, mutta kokevat samalla tarvitsevansa lisää työkaluja ja rakenteellista tukea. Tulokset tukevat käsitystä siitä, että valmentava ja osallistava johtamistapa soveltuu asiantuntijatyön kontekstiin, jossa johtamisen keskiössä on asiantuntijuuden tukeminen, ei suoritusten valvonta. Johtopäätöksenä voidaan esittää, että esihenkilöiden työn tueksi tarvitaan erityisesti rakenteita palautteen antoon, ajankäytön suunnitteluun sekä roolien selkeyttämiseen.

5.2 Kehitysehdotukset asiantuntijatyön johtamiseen

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että asiantuntijatyön johtaminen Kelassa edellyttää kehittämistoimia, jotka vahvistavat erityisesti vuorovaikutusta, tavoitteellisuutta ja työn suunnan selkeyttä. Esihenkilöt toivovat käytännönläheisiä keinoja, joiden avulla he voivat tukea asiantuntijoiden itsenäistä työskentelyä ja jäsentää tavoitteita osaksi arjen johtamistyötä.

Valmentavan vuorovaikutuksen hyödyntäminen tarjoaa mahdollisuuden rakentaa luottamukseen ja oivalluttamiseen perustuvaa johtamissuhdetta, kun taas tavoitteen hallinnan vahvistaminen tukee vaikuttavuuden arviointia ja työn priorisointia. Kehitystyötä tukevat myös selkeät ja tarkoituksenmukaiset mittarit, jotka tekevät edistymisestä näkyvää. Nämä ehdotukset kytkeytyvät suoraan tutkimuksessa tunnistettuihin haasteisiin ja muodostavat perustan asiantuntijatyön johtamisen pitkäjänteiselle kehittämiselle.

Työn rajaamisen tukeminen

Asiantuntijatyön luonne edellyttää esihenkilöiltä kykyä tukea työntekijöitä heidän työnsä rajaamisessa. Käsälän ja Yli-Kaitalan (2025) mukaan esihenkilö voi auttaa asiantuntijaa tunnistamaan ja vetämään työn rajoja tarjoamalla palautetta, auttamalla priorisoimaan tehtäviä ja tukemalla ajanhallinnassa. Tämä yhteistyö edistää työntekijän hyvinvointia ja suoriutumista.

Valmentavan vuorovaikutuksen vahvistaminen

Parppein (2025, s. 184–187) mukaan valmentava vuorovaikutus on tavoitteellinen ja rakenteellinen johtamisen väline, jonka avulla voidaan tukea johdettavan itsenäisyyttä,

vastuunottoa ja oivaltavaa ajattelua. Esihenkilön roolina on tällöin sparrata asiantuntijaa, ei tarjota valmiita ratkaisuja. Tämä edellyttää vuorovaikutusosaamista ja keskustelun rakentamisesta niin, että se tukee sekä henkilökohtaista kehittymistä että työn tavoitteellista etene- mistä.

Valmentavan vuorovaikutuksen käyttö asiantuntijatyössä auttaa selkeyttämään suunnan, vahvistamaan itseohjautuvuutta ja edistämään toimeenpanoa. Parppein (2025, s. 199) mukaan säännöllinen ja tavoitteellinen keskustelu tukee yhteistä ymmärrystä ja tekee myös vaikuttavuuden arvioinnista mahdollisempaa, erityisesti silloin, kun keskustelut sidotaan selkeisiin tavoitteisiin ja konkreettisiin mittareihin.

Tavoitteen hallinnan vahvistaminen asiantuntijatyössä

Yhtenä kehitysehdotuksena asiantuntijatyön johtamiseen nousee tavoitteen hallinnan vahvistaminen, erityisesti tilanteissa, joissa työn vaikuttavuutta ja tuloksia on vaikea mitata. Parpei (2025, s. 93–94) korostaa, että tavoitteiden selkeys ja merkityksellisyys ovat perusta vaikuttavalle työskentelylle. Asiantuntijatyössä, jossa tuloksia ei aina voida mitata suoraviivaisesti, tavoitteen sisäistäminen auttaa hahmottamaan työn suunnan ja merkityksen. Tämä puolestaan mahdollistaa myös vaikuttavuuden tarkemman arvioinnin.

Parppein (2025, s. 106–107) mukaan pelkkä tulostittareihin nojaaminen ei riitä, vaan tarvitaan myös laadullisia saavutusindikaattoreita. Niiden avulla voidaan jäsentää, miltä onnistuminen näyttää käytännössä silloin, kun sitä ei voi mitata numeerisesti. Esihenkilön tehtävänä on tukea asiantuntijaa tavoitteiden konkretisoimisessa ja niiden kytkemisessä työn arkeen. Tämä edellyttää esihenkilöltä aktiivista roolia tavoitekeskustelujen ohjaajana sekä kykyä jäsentää tavoitteita ja niihin liittyviä mittareita yhdessä asiantuntijan kanssa.

Johtamiskohtaamisten laadun parantaminen

Johtamiskohtaamiset ovat keskeisiä tilanteita, joissa esihenkilö ja asiantuntija rakentavat yhteistä ymmärrystä ja selkeyttävät työn tavoitteita. Mäki (2023) korostaa, että johtamiskohtauksissa tuotetaan erilaisia näkökulmia, luodaan asioille merkityksiä ja opitaan toisistamme sekä ympäröivästä kontekstista. Näiden kohtaamisten laatu vaikuttaa suoraan työyhteisön toimivuuteen ja työn sujuvuuteen.

Esihenkilöiden koulutuksen ja tuen vahvistaminen

Esihenkilöt tarvitsevat jatkuvaa koulutusta ja tukea kehittyäkseen johtajina. Tämä sisältää valmentavan johtamisen taitojen kehittämisen, ajanhallinnan strategioiden oppimisen ja palautteenannon menetelmien hallinnan. Organisaation tulisi tarjota säännöllisiä koulutusmahdollisuuksia ja mentorointia esihenkilöille.

Roolien ja vastuiden selkeyttäminen

Esihenkilöiden ja asiantuntijoiden roolien selkeyttäminen on tärkeää, jotta vältetään epäselvyydet ja päällekkäisyydet työtehtävissä. Selkeät roolit ja vastuut edistävät tehokasta yhteistyötä ja vähentävät ristiriitoja työyhteisössä.

6 POHDINTA

6.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista kyselymenetelmää, joka osoittautui toimivaksi ratkaisuksi, kun tavoitteena oli kartoittaa useiden esihenkilöiden kokemuksia kattavasti ja samanaikaisesti. Kysely mahdollisti sen, että esihenkilöt saivat vastata omaan tahtiinsa ja anonyymisti, mikä todennäköisesti lisäsi vastausten rehellisyyttä. Menetelmä valittiin, koska se soveltui hyvin tilanteeseen, jossa kohderyhmä oli suuri ja hajautunut useaan yksikköön.

Menetelmän heikkoudeksi voidaan toisaalta arvioida se, että yksittäisten kokemusten taustalla oleviin syihin ei päästy syvällisesti käsiksi. Avoimet kysymykset tarjosivat kuitenkin arvokkaita lisänäkökulmia, joita analysoitiin laadullisesti ja joita olisi voinut hyödyntää vielä enemmän, jos työn laajuus olisi sallinut. Jatkossa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi syventäviä haastatteluja, joilla saataisiin tarkempaa ymmärrystä johtamiseen liittyvistä tilanteista ja kokemuksista.

6.2 Tutkimusprosessin ja luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. Aineisto kerättiin kohdennetusti viidestä Kelan yksiköstä, joissa vastaajina toimivat asiantuntijatyön esihenkilöt ja johtajat. Tämä vahvisti otoksen osuvuutta suhteessa tutkimuskohteeseen. Vastausprosentti oli 74 %, mitä voidaan pitää erittäin hyvänä. Anonyymisti toteutettu kysely lisäsi todennäköisesti vastaushalukkuutta.

Luotettavuutta tuki se, että kysymykset olivat sidoksissa tutkimuskysymyksiin ja aiempaan teoriaan. Kyselylomake rakennettiin selkeästi: monivalintakysymykset tukivat vertailtavuutta ja avoimet kysymykset toivat vastauksiin syvyyttä. Avoimien vastausten määrä kuitenkin vaihteli, mikä rajoitti niiden systemaattista tarkastelua. Kysymysten erilaiset tulkinnat vastaajien kesken muodostavat myös haasteen mittauksen luotettavuudelle, mikä on tyypillistä määrällisissä kyselytutkimuksissa. Lisäksi aikataululliset paineet rajasivat analyysin syvyyttä.

Opinnäytetyöprosessi osoittautui ajallisesti vaativaksi mutta ammatillisesti antoisaksi. Tutkimukselliset taidot kehittyivät työskentelyn aikana. Erityisesti vahvistuivat seuraavat taidot:

tieteellinen kirjoittaminen, lähteiden käyttö ja tiedonhaku. Ajankäytön hallinta oli haasteellista, mutta tutkimuksen rajaus ja kokonaisuuden hallinta onnistuivat lopulta hyvin. Kyselytutkimus osoittautui sopivaksi menetelmäksi tutkimusaiheen tarkasteluun ja sen toteutus onnistui suunnitellusti.

Tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin ja tutkimuskysymykset ohjasivat työskentelyä johdonmukaisesti. Työn konkreettinen merkitys liittyy siihen, että Kelan esihenkilöillä oli mahdollisuus tuoda esiin kokemuksiaan ja näkemyksiään. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää asiantuntijatyön johtamisen kehittämisessä sekä esihenkilötyön tueksi tarvittavien tukimuotojen tunnistamisessa. Lisäksi on huomioitava, että tutkimus edustaa tilannekuvaa keväältä 2025. Mahdolliset myöhemmät muutokset organisaation toiminnassa tai työelämän laajenemisessa kontekstissa eivät heijastu tutkimustuloksiin. Tämä rajaa tulosten ajallista yleistettävyyttä.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen perusteella nousi esiin useita aiheita, joita olisi hyödyllistä tarkastella jatkossa. Ensinnäkin olisi mielenkiintoista selvittää, miten asiantuntijat itse kokevat esihenkilötyön ja johtamisen samoissa yksiköissä, joihin tämä tutkimus kohdistui. Näin voitaisiin vertailla esihenkilöiden ja asiantuntijoiden näkökulmia ja muodostaa kokonaisvaltaisempi käsitys johtamisen vaikutuksista työyhteisössä.

Lisäksi voisi olla hyödyllistä tutkia tarkemmin, miten valmentava johtaminen toteutuu käytännössä. Esihenkilöt toivat esiin valmentavan otteen merkityksen, mutta jatkossa olisi tärkeää selvittää, miten se näkyy esimerkiksi palautteen antamisessa, tavoitteiden asettamisessa tai työn tukemisessa. Tähän tarkoitukseen soveltuisi hyvin laadullinen lähestymistapa, kuten teemahaastattelut.

Jatkotutkimusta voisi kohdentaa myös vertailevasti muihin organisaatioihin, erityisesti yksityisen ja julkisen sektorin välillä. Tämä toisi esiin mahdollisia eroja tai yhtäläisyyksiä johtamiskäytännöissä ja tukisi hyvien käytäntöjen kehittämistä. Lisäksi ajallisesti laajennettu tutkimus voisi paljastaa, miten organisaation tai työelämän muutokset vaikuttavat asiantuntijatyön johtamiseen.

Organisaatiotasolla tutkimuksen tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että asiantuntijatyön johtaminen edellyttää pitkäjänteistä ja vuorovaikutukseen perustuvaa kehittämistä. Kelan kaltaisessa suurehkossa ja vaikuttavassa julkisessa organisaatiossa johtamisen kehittämisellä on laajempaa merkitystä myös työntekijäkokemuksen, asiakaspalvelun laadun ja koko palvelutuotannon toimivuuden kannalta. Johtamiskäytäntöjen kehittäminen ei ole vain esihenkilöiden tukemista, vaan se liittyy myös organisaation kykyyn uudistua ja vastata toimintaympäristön muutoksiin.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Pitkänen, E., & Ristikangas, V. (2014). *Asiantuntija esimiehenä*. Alma Talent.
- Bergman, M. (2024). *Asiantuntijasta oppimisen mestariksi: Näin lisäät organisaatiosi vetovoimaa*. Alma Insights.
- Dufva, M., & Rekola, S. (1.1.2023). *Megatrendit 2023: Ymmärrystä yllätysten aikaan*. Sitra. https://www.sitra.fi/wp/wp-content/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf
- Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta (2017). *Vastatieto – Tulevaisuuden asiantuntijuutta etsimässä*. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2017.pdf
- Goldman, A. I. (2018). Expertise. *Topoi*, 37(1), 3–10. <https://doi.org/10.1007/s11245-016-9410-3>
- Haveri, A. (2015). *Kompleksisuus ja kuntajohtaminen*. Tampere University Press.
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus* (9. uud. p.). Edita Publishing Oy.
- Heikkinen, O. (4.2.2025). Asiantuntijatyön johtaminen kannattavasti on suoriutumisen ja hyvinvoinnin tasapainotusta. *Koho*. <https://www.kohosales.com/sisaltopankki/asiantuntijatyon-johtaminen-kannattavasti-hyvinvointi-edella/>
- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä*. Edita.
- Juuti, P. (2017). *Jaetun johtajuuden taito* (2. p.). PS-kustannus.
- Järvinen, P. (2020). *Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle*. Alma Talent.
- Kansaneläkelaitos (Kela). (i.a.-a). *Toiminta*. <https://www.kela.fi/toiminta>
- Kansaneläkelaitos (Kela). (i.a.-b). *Strategia*. <https://www.kela.fi/strategia>
- Kansaneläkelaitos (Kela). (2023). *Henkilöstötilinpäätös 2023*. https://www.kela.fi/documents/d/guest/henkilostotilinpaatos_2023
- Kansaneläkelaitos (Kela). (25.4.2024). *Kelan toimintakertomus ja tilinpäätös 2023*. <https://www.kela.fi/documents/d/guest/kela-toimintakertomus-2023>
- Kukkola, E. (2013). *Joukkoja johdetaan edestä: Näkökulmia hyvään johtamiseen* (E. Sternad, kuvit.). Kauppakamari.

- Känsälä, M., & Yli-Kaitala, K. (16.4.2025). *Asiantuntija tarvitsee työnsä rajaamiseen myös esihenkilön tukea*. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/asiantuntija-tarvitsee-tyonsa-rajaamiseen-myo-esihenkilon-tukea>
- Maunula, R. (1997). *Esimiehenä asiantuntijayhteisössä ja -tiimissä* (3. täyd. p.). Otava.
- Mäki, A. (5.9.2023). *Johtamiskohtaaminen – törmäyksiä vai yhteistä ymmärrystä?* <https://psycon.fi/johtamiskohtaaminen-tormayksia-vai-yhteista-ymmarrysta/>
- Mäki, A., & Mäki, K. (2024). *Johtamiskohtaamisten aallokossa: Tunnista työorientaatioiden voima*. Professional Publishing Finland Oy.
- Palovuori, L. (23.1.2025). *Vuosi 2025 ja muuttuva asiantuntijatyö*. Centria Bulletin. <https://centriabulletin.fi/vuosi-2025-ja-muuttuva-asiantuntijatyo/>
- Paragraaffi. (3.8.2023). *Asiantuntijan motivaation tunnistaminen*. <https://paragraaffi.fi/artikkeli-jp-motivaation-tunnistaminen/>
- Parppej, R. (2025). *Kehitä ja johda toimeenpanoa organisaatiossa: Tee toimi saa aikaan*. Alma Insights.
- Pirinen, H. (2023). *Esihenkilö muutoksen johtajana*. Alma Talent.
- Ristikangas, V., Pitkänen, E., & Aaltonen, T. (2015). *Asiantuntijasta esimies: Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön* (3. p.). Talentum.
- Saksi, J. (2020). *Arvovalta: Opas arvojen hyödyntämiseen 2020-luvun johtamis- ja asiantuntijatyössä*. Kauppakamari.
- Seeck, H. (2012). *Johtamisopit Suomessa* (3. uud. p.). Gaudeamus.
- Sillanpää, M., Hautaniemi, R., Määttä, J., Suomi, K., Vähätalo, M., Siivonen, S., ... Huhtasalo, J. (2018). *Asiantuntijoiden johtaminen – tietoa ja taktiikkaa*. Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikkö, ASKO-hanke. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021042720455>
- Sydänmaanlakka, P. (2024). *Innostu, innosta, innovoi: Näkökulmia älykkääseen johtamiseen*. Alma Talent.
- Tietoarkisto. (i.a.). *Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/>
- Toivanen, M., Viljanen, O., & Turpeinen, M. (2016a). Aikamatriiseja asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus*, 14(1), 77–94. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87024>

- Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Viljanen, O., Väänänen, A., Turpeinen, M., Janhonen, M., & Koskinen, A. (2016b). *Aikajärjestys asiantuntijatyössä*. Työterveyslaitos.
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131617/AikaJarjestys_asiantuntijaty%c3%b6ss%c3%a4.pdf?sequence=1
- Toivio, T. (12.8.2021). Miten aivotyötä pitäisi johtaa? *Kauppalehti Fakta*, 11(7), 44–45.
- Työterveyslaitos. (2020). *Huomisen johtajuus – starttipaketti* [PowerPoint-esitys]. Nuorkauppakamari & TYÖ2030-ohjelma. <https://hyvatyo.ttl.fi/johtajuuden-anatomia/huomisen-johtajuus-starttipaketti>
- Vainio, L. (2016). *Asiantuntijatyön johtaminen ja työelämän muutos* (N. Korkalo, kuvitt.). HAMK julkaisut. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-784-768-1>
- Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita publishing Oy.
- Yritysakatemia. (4.4.2024). *Johtaminen ja vuorovaikutus: Millainen on hyvä esihenkilö? Näitä taitoja tarvitset esihenkilötyössä – tutustu esihenkilökoulutuksiimme*.
<https://yritysakatemia.fi/johtaminen-ja-vuorovaikutus/millainen-on-hyva-esihenkilo-naita-taitoja-tarvitset-esihenkilotyossa-tutustu-esihenkilokoulutuksiimme/>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8. p.). Pearson Education.

LIITTEET

Liite 1. Kysely asiantuntijatyön esihenkilöille -kyselylomake

Kysely asiantuntijatyön esihenkilöille -kyselylomake

Pakolliset kysymykset on merkitty tähdellä (*).

Digitaalisten tiedonkeruiden palvelu toteuttaa kyselyn tiedonkeruun ja vastaa siitä, että kyselyyn vastaaminen on vastaajille turvallista ja luotettavaa sekä tietoja käsitellään tietosuoja huomioiden tiedonkeruun eri vaiheissa. Älä syötä henkilökohtaisia tietojasi, kuten esimerkiksi nimeäsi tai sähköpostiosoitettasi tällä lomakkeella oleviin kenttiin.

Tuen tarpeet

*** 1. Koen, että minulla on riittävästi aikaa asiantuntijatyön johtamiseen muiden esihenkilötehtävien ohella.**

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

*** 2. Koen saavani riittävästi tukea organisaatioltani**

esihenkilöroolissani, jotta pystyn johtamaan asiantuntijoita tehokkaasti.

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

3. Jos vastasi yllä jälkimmäiseen vaihtoehdolla Täysin eri mieltä, niin kertoisitko, että millaista tukea erityisesti kaipaisit?

4. Oletko saanut sisäistä koulutusta asiantuntijatyön johtamiseen?

- Kyllä
- Ei

5. Jos vastasit ”Kyllä”, kuinka hyödyllisenä pidit saamaasi koulutusta asiantuntijatyön johtamisen osalta?

- Ei lainkaan hyödyllistä
- Vain hieman hyödyllistä
- Kohtalaisen hyödyllistä
- Melko hyödyllistä
- Erittäin hyödyllistä

6. Kuinka monta kertaa olet osallistunut johtamiskoulutuksiin (sekä sisäisiin että ulkoisiin) viimeisten kahden vuoden aikana? (Kuvaile koulutusmäärä/ laajuus: esim. 1 opintokokonaisuus, jossa tapaamisia 4 kertaa tai 3 eri koulutusta.)

7. Mielestäni jatkuva johtamiskoulutus on olennaista asiantuntijatyön johtamisen kehittämiseksi.

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

*** 8. Mitkä seuraavista tukimuodoista ovat mielestäsi tehokkaimpia asiantuntijoiden johtamisessa?**

- Lisäkoulutus / johtamiskoulutus
- Esihenkilöille suunnatut infot ja tilaisuudet
- Mentorointi / coaching
- HR-partnerin tuki
- Selkeämmät johtamisen ohjeistukset
- Lisää resursseja ja henkilöstöä
- Teknologiset työkalut johtamisen tueksi
- Verkostot / foorumit
- Kirjallisuus ja tutkimukset
- Oman esihenkilön tuki
- Kollegoiden vertaistuki
- Muu, mikä?

Johtamishaasteet

9. Kuinka selkeänä koet oman roolisi esihenkilönä asiantuntijatyössä?

- Erittäin epäselvä (En ymmärrä esihenkilörooliani lainkaan ja koen sen hyvin hämmentävänä.)
- Epäselvä (Esihenkilöroolini on osittain epäselvä ja minulla on paljon kysymyksiä sen sisällöstä.)
- Neutraali (Koen esihenkilöroolini olevan kohtuullisen selkeä, mutta siinä on vielä parantamisen varaa.)
- Selkeä (Esihenkilöroolini on pääasiassa selkeä ja ymmärrän hyvin velvollisuuteni ja vastuuni.)
- Erittäin selkeä (Esihenkilöroolini on erittäin selkeä ja tiedän tarkalleen, mitä minulta odotetaan ja miten voin tukea asiantuntijoitani.)

*** 10. Mitkä seuraavista tekijöistä koet suurimpina haasteina asiantuntijoiden johtamisessa? Valitse enintään 3 vaihtoehtoa.**

- Rooliristiriidat esihenkilön ja asiantuntijan välillä. - Johtajan ja asiantuntijan roolien epäselvyys.
- Työnkuvat eivät ole riittävän selkeitä.
- Tavoitteet eivät ole riittävän selkeitä tai mitattavissa.
- Puutteelliset johtamisvalmiudet. - Johtamisvalmiudet eivät riitä asiantuntijatyön johtamiseen.
- Viestinnän haasteet. - Tiedonkulku asiantuntijoiden ja esihenkilöiden välillä on puutteellista.
- Tiimityöskentelyn haasteet. - Tiimityöskentely ei suju ja yhteistyö on heikkoa.
- Palautteen antaminen ja saaminen on haasteellista.
- Asiantuntijat toimivat itsenäisesti, mikä vaikeuttaa ohjaamista.
- Asiantuntijoiden roolit ja vastuut eivät ole riittävän selkeitä.
- Erityisasiantuntijuuden ymmärtäminen. - Ei ole tarpeeksi tietoa asiantuntijoiden erityisosaamisesta.
- Asiantuntijoiden motivointi ja sitouttaminen ovat haasteellisia.
- Työkuormitus on liian suuri, mikä vaikuttaa työhyvinvointiin.
- Aika ei riitä kaikkien tehtävien hoitamiseen.
- Työelämän ja yksityiselämän tasapainottaminen on vaikeaa.
- Muutosvastarinta. - Muutosten toteuttaminen ja hyväksyminen asiantuntijoiden keskuudessa on vaikeaa.
- Tarvittavien henkilöresurssien puute. - Henkilöresursseja ei ole riittävästi käytettävissä.
- Koulutus ja osaamisen kehittäminen. - Tarve jatkuvalla koulutuksella ja kehitykselle ei toteudu.
- Asiantuntijatyön tulosten ja vaikuttavuuden mittaaminen on haasteellista.
- Muut haasteet, mitkä?

11. Saan riittävästi tietoa asiantuntijoiden työn sisällöstä ja tarpeista, jotta voin tukea heitä tehokkaasti.

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Johtamistyyli

***12. Johdatko näillä tyyleillä asiantuntijoita? Määritä johtamistyylin / käyttämiesi tyylien osuus (1 = ei lainkaan, 5 = koko ajan).**

1 2 3 4 5

Valmentava johtaminen

Jaettu johtaminen

Joku muu johtamistyyli

13. Kuvaile omaa johtamistyyliä käytännössä?

*** 14. Kuinka usein annat asiantuntijoille vapautta päättää itse työtehtävistään ja työskentelytavoistaan?**

- Erittäin harvoin
- Harvoin
- Jonkin verran
- Usein
- Erittäin usein

*** 15. Kuinka paljon osallistat asiantuntijoita yhteiseen päätöksentekoon omassa työssäsi?**

- Erittäin vähän
- Vähän
- Kohtuullisesti
- Paljon
- Erittäin paljon

*** 16. Olisin valmis kokeilemaan tehtäväkiertoa asiantuntijatehtävässä parantaakseni johtamisosaamistani. Mitä mieltä olet tästä väittämästä?**

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

17. Millaisia käytäntöjä ja työkaluja hyödynnät asiantuntijoiden johtamisessa?

- Säännölliset henkilökohtaiset keskustelut ja palautteenanto
- Tiimipalaverit ja muut yhteiset palaverit
- Ryhmätyöskentely
- Suunnitelmallinen koulutus ja kehitysohjelmat
- Työaikajoustot ja etätyömahdollisuudet
- Tavoiteasetanta ja tulostittarit
- Mentorointi ja ohjaus
- Työhyvinvointikyselyt ja -tukitoimet
- Digitaaliset työkalut (esim. projektinhallintaohjelmat, kommunikaatiosovellukset)
- Muut (avaa oma käytäntö tai työkalu)

Vaikutukset

*** 18. Koen onnistuneeni asiantuntijoiden johtamisessa?**

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

*** 19. Koen, että johtajuudellani on merkittävä vaikutus asiantuntijoiden työmotivaatioon, hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen?**

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

*** 20. Kokemukseni mukaan johtamani asiantuntijat ymmärtävät hyvin organisaation tavoitteet ja päämäärät.**

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

*** 21. Miten asiantuntijoiden itsenäisyys vaikuttaa johtamistyöhösi?**

- Hankaloittaa johtamista erittäin paljon
- Hankaloittaa johtamista melko paljon
- Ei vaikuta merkittävästi
- Helpottaa johtamista melko paljon
- Helpottaa johtamista erittäin paljon

Kehittämisideat**22. Mitä asioita Kelassa tulisi kehittää, jotta asiantuntijatyön johtaminen olisi sujuvampaa? (Valitse 1–3 vaihtoehtoa)**

- Selkeämmät roolit ja vastuunjako (esihenkilön ja asiantuntijan roolien selkeyttäminen)
- Johtamisen koulutus ja valmennus (tuki ja koulutus asiantuntijatyön johtamiseen)
- Henkilöstöressurssien tehokas käyttö
- Digitaalisten työkalujen laajempi hyödyntäminen
- Vuorovaikutuksen ja viestinnän parantaminen (avoimempi ja tehokkaampi kommunikatio)
- Organisaation päätöksenteon selkeyttäminen (nopeampi ja läpinäkyvämpi päätöksentekoprosessi)
- Esihenkilöiden työkuorman keventäminen (mahdollisuus keskittyä enemmän johtamiseen)
- hallinnollisten töiden sijaan)
- Joustavammat työskentelytavat
- Vertaistuki ja mentorointi

- Palkitsemis- ja kannustinjärjestelmien kehittäminen
- Muu, mikä?

23. Minkä osa-alueen johtamisessa kokisit tarvetta itse kehittyä eniten? (Valitse 1–3 vaihtoehtoa)

- Vuorovaikutus ja viestintä (Selkeä ja vaikuttava kommunikointi asiantuntijoiden kanssa.)
- Palautteen antaminen ja vastaanottaminen (Rakentava ja motivoiva palaute.)
- Valmentava johtaminen (Asiantuntijoiden itseohjautuvuuden tukeminen.)
- Päätöksenteko ja priorisointi (Perusteltujen päätösten tekeminen nopeasti.)
- Delegointi ja vastuun jakaminen (Tehtävien tehokas jakaminen.)
- Ristiriitojen ratkaisu ja vaikeat keskustelut (Haastavien tilanteiden hallinta.)
- Motivointi ja työn merkityksellisyys (Asiantuntijoiden sitouttaminen ja työn arvon esiin tuominen.)
- Muutosjohtaminen (Tiimin tukeminen muutostilanteissa.)
- Ajan- ja stressinhallinta (Työkuorman tasapainottaminen.)
- Strateginen johtaminen (Pitkän aikavälin tavoitteiden suuntaaminen.)
- Muu, mikä?

24. Mitä muita ajatuksia tai ehdotuksia sinulla on asiantuntijatyön johtamiseen liittyen? Voit esimerkiksi jakaa ideoita uusista toimintamalleista, käytännöistä tai työkaluista, jotka voisivat parantaa johtamista tai joita olet itse käyttänyt ja havainnut parhaiten toimiviksi.

Taustatiedot*** 25. Yksikkö**

- Valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö/ -asiakkuusyksikkö
- Valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö/ -etuuksien ja palvelujen suunnitteluksikkö
- Asiakkaan lähipalvelujen tulosityksikkö/ -palvelutoiminnan kehittämissyksikkö
- Yhteisten palvelujen tulosityksikkö
- Tietopalvelujen tulosityksikkö

*** 26. Kuinka monta vuotta olet toiminut asiantuntijoiden esihenkilönä?**

- Alle 5 vuotta
- 6–10 vuotta
- 11–20 vuotta
- Yli 20 vuotta

*** 27. Oletko ennen esihenkilötyötä toiminut oman yksikkösi osaamisalan asiantuntijana?**

- Kyllä
- Ei

*** 28. Kuinka pitkään olet työskennellyt Kelassa**

- Alle 2 vuotta

- 2–5 vuotta
- 6–10 vuotta
- 11–20 vuotta
- Yli 20 vuotta

*** 29. Ikäsi?**

- 20–29
- 30–39
- 40–49
- 50–59
- Yli 60