

HM, YTM Liisa Jurmu

040 5312224, liisa.jurmu@tuni.fi

Millaista asiantuntijuutta uudistuvissa kunnissa tarvitaan?

ABSTRACT

What kind of expertise is needed in renewing municipalities?

The aim of this article is to find out what kind of expertise is needed in renewing municipalities. Expertise is in a continuous change in our society. It is based on more various factors than before: it can be based on education or work experience, but it can also be seen as a result of different kinds of experiences. The change of expertise has a lot to do with the increased amount and better availability of information.

The research is empirical and it is based on focus group interviews from Oulu and Kempele. The research reveals that expertise in municipalities is going through a change. The capabilities that experts needs are: the skill to exploit information, communication- and interaction skills, network skills, skills to master entities and situations in change and the leadership of experts.

Collective expertise is needed in municipalities and it is created in the interaction of officials and politicians. The structures of the organisation can enable or prevent the shared processes of creating information and collective expertise. There are still seen some hierarcial structures that do not promote the interaction between different actors. More important still seems to be the organisational culture, which has developed over a long period of time and is very difficult to change. The culture that supports cooperation, experiments and innovation is also a culture that promotes reforms.

Municipalities also need individuals who question current practices, encourage and create frameworks to experiments, support shared innovation processes and create situations where different kind of expertises can integrate.

The cooperation between different sector actors and citizens is more and more important. The different kind of expertise is recognised to be important in reforms and there are a lot of methods concerning participation of different groups and citizens. In some cases collective expertise can be recognised between these different actors, but mainly the interaction is still in the level of cooperation and in exchange of information.

KEYWORDS: Expertise, Municipalities, Local government, New Public Governance

JOHDANTO

Asiantuntijuus on muutoksessa ja sen, sekä tiedon roolista yhteiskunnassa keskustellaan yhä enemmän. Keskustelu on seurausta yhteiskunnan muutoksesta, jossa valtavat tieto- ja informaatiovirrat ovat keskeinen tuotantovoima sekä osa ihmisten arkista elämää ja yhteiskunnan toimintaa. Kun aiemmin tietoa tietystä spesifistä asiasta oli vain kyseisen alan asiantuntijoilla, on tämä tieto tänä päivänä erilaisten välineiden kautta lähes jokaisen saatavilla. Näin ollen asiantuntijuus ei ole enää pelkästään koulutuksen avulla saavutettu pysyvä ominaisuus, vaan ennemminkin jatkuvassa muutoksessa olevaa ja aikaisempaa moninaisempiin tekijöihin perustuvaa. Asiantuntijuuden voidaan nähdä syntyvän koulutuksen ja pitkän työkokemuksen lisäksi myös kokemusten kautta. (Jakonen 2017, 12-13; Ahola 2017, 286-287.)

Asiantuntijuus on myös käsitteenä arkipäiväistynyt ja sitä käytetään erilaisissa yhteyksissä. Asiantuntijoita ja heidän tietämystään kyseenalaistetaan entistä useammin myös vähäisen aiheeseen liittyvän tietämyksen perusteella (Kts. Nichols 2017, x-xi) Tästä huolimatta asiantuntijuutta edelleen myös arvostetaan ja tavoitellaan. Asiat etenevät asiantuntijoiden avulla, asiantuntijat hallitsevat tietoa ja asiantuntijuus on tärkeää organisaatioiden menestymiselle. (Kirjonen 1997, 11.) Olennainen muutos koskee asiantuntijatieta: kun aikaisemmin keskeistä oli laajan tietämyksen hankkiminen esimerkiksi koulutuksen kautta, on tänä päivänä olennaisempaa relevantin tiedon löytäminen ja jatkuva jalostaminen organisaation toimintaa tukevalla tavalla. Palosen & Gruberin (2010, 42) mukaan asiantuntijuus ymmärretään myös entistä useammin tiimien ja yhteisöjen ominaisuutena, yksilön asiantuntemuksen sijaan.

Tavoitteenani on tässä artikkelissa selvittää, millaista asiantuntijuutta uudistuvissa kunnissa tarvitaan. Kunnissa eletään parhaillaan suurta muutosten aikaa, joka edellyttää jatkuvaa uudistamista toiminnan eri osa-alueilla. Asiantuntijoilla on merkittävä rooli tässä uudistamisessa, joka edellyttää uudenlaisia tapoja nähdä ja tehdä asioita sekä löytää uusia ratkaisuja jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa. Tulevaisuuden kunnista on tuotettu julkaisuja, järjestetty seminaareja ja käyty runsaasti keskusteluja eri yhteyksissä. Valtiovarainministeriön (2017, 3) raportin mukaan kuntien elinvoima-, sivistys- ja hyvinvointirooli korostuvat tulevaisuudessa. Samoin vahvistuvat kunnan elinympäristörooli, kehittäjä- ja kumppanuusrooli sekä osallisuus- ja yhteisörooli. Toiminnan keskiössä ovat kumppanuudet, yhdessä tekeminen ja vuorovaikutus eri toimijoiden (kuten järjestöjen, yritysten ja kuntalaisten) kanssa. Kumppanuuksien kautta taataan yhteistyötahojen ja kunnan toimintaedellytykset sekä onnistuminen eri tehtävien hoidossa.

Lähestyn artikkelissa asiantuntijuutta kahdesta eri kunnasta (Kempele ja Oulu) keräämäni haastatteluaineiston avulla. Ryhmähaastatteluissa oli mukana kuntien johtavia viranhaltijoita ja luottamushenkilöitä. Tutkimukseni havainnot perustuvat näin johdon näkemyksiin uudistuvissa kunnissa tarvittavasta asiantuntijuudesta. Peilaan kuntien asiantuntijuutta uuden julkisen hallinnan (NPG) mukaiseen ajatteluun, jossa korostuu verkostot, kumppanuus ja vahva kehittämisorientaatio. Kuntayhteisön merkitystä korostavassa NPG:ssä nähdään keskeisenä julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyön merkitys, jolla on tärkeä rooli kompleksisten ongelmien ratkaisussa ja uudenlaisten mahdollisuuksien luomisessa. Hallinta-ajattelun mukaan julkinen hallinto ei enää pysty yksinään ohjaamaan yhteiskuntaa ja taloutta. (Bao ym. 2012, 445-447; Kooiman 1999, 69-70; Haveri & Pehk 2008, 16.) Asiantuntijuuden näkökulmasta kiinnostavaa on se, miten eri toimijoiden asiantuntijuutta hyödynnetään uudistuvissa kunnissa ja millaista asiantuntijuutta kuntaorganisaatioissa tarvitaan verkostojen, kumppanuuksien ja jatkuvan uudistumisen aikakaudella.

Kuntien on jo pitkään puhuttu siirtyneen ”hallinnosta hallintaan” ja uusi julkinen hallinta tunnistetaan jo yleisesti kuntauudistamisen kolmanneksi paradigmaksi. Olen kuitenkin aikaisemmissa tutkimuksissani havainnut (Jurmu 2017 ja Jurmu 2018), että siirtyminen julkisen hallinnan mukaiseen toimintaan ei ole ollut kunnissa vielä niin pitkällä kuin teoreettiset tarkastelut osin antavat olettaa. Uuden julkisen hallinnan mukaisia toimintatapoja ei ole kunnissa otettu vielä kaikilta osin käyttöön, vaan ne näkyvät monin kohdin

ennemminkin toiminnan tavoitteina, joiden konkretisoituminen käytännön toiminnaksi vaihtelee. Haluan tällä tutkimuksella lisätä ymmärrystäni uudistuvissa kunnissa hyödynnettävästä asiantuntijuudesta ja muun muassa siitä, miten siinä näkyy NPG:lle tyypilliset piirteet.

ASiantuntijuus

Asiantuntijuus käsitteenä

Asiantuntijuutta on määritelty ja kuvailtu vuosien varrella eri tavoin. Viimeaikaisissa tarkasteluissa käsite on laajentunut. Asiantuntijuuden yhteydessä on alettu puhua entistä enemmän sen kollektiivisesta ja yhteisöllisestä luonteesta, maallikoiden ja asiantuntijoiden välisestä suhteesta, asiantuntijuuden erilaisista tietoperusteista sekä asiantuntijuuden tilannesidonaisuudesta. Tutkijat käyttävät asiantuntijuuden käsitettä eri tavoin ja osalle asiantuntijuus, osaaminen ja kyvykkyydet ovat lähes synonyymeja. Osa tutkijoista jaottelee asiantuntijuuden sen tietopohjien mukaan, ja osa puolestaan tarkastelee asiantuntijuutta prosessina.

Asiantuntijuuden lähikäsitteitä ovat tieto ja osaaminen, jotka kytkeytyvät käsitteinä ja käytännössä asiantuntijuuden kanssa tiiviisti yhteen. Voutilaisen, Mehtäläisen & Niiniluodon (1989, 13) mukaan asiantuntijuus voidaankin määritellä *tiedoksi, joka koskee jonkin taidon oppimista ja tehokkuutta*. Asiantuntijuus liittyy kykyyn toimia tuloksellisesti muuttuvissa toimintaympäristöissä, toistuvasti. Asiantuntijat kykenevät yhdistämään toisiinsa ymmärrystä ympäristön monimutkaisuudesta ja ihmisen osaamisen laadusta hallita tätä monimutkaisuutta (Kirjonen 1997, 13). Tieto ja asiantuntijuus ovat nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa entistä selkeämmin tilannekohtaisia ja asiantuntijatiedon määrittely ja kehittäminen liittyy tänä päivänä vahvasti sosiaaliseen kontekstiin. Asiantuntijuus kehittyy yksilön ja ympäristön välisessä vuorovaikutteisessa prosessissa. (Heiskanen 2006, 188; Karila & Ropo 1997, 155-156) Asiantuntijoilta vaaditaan jatkuvaa refleksiivisyyttä suhteessa ongelma- ja toimijakenttään, jossa he operoivat. (Peltomäki, Harjumäki & Husman 2002, 99)

Sipilän (1991, 19-20) mukaan asiantuntijaksi voidaan määritellä henkilö, joka osaa analysoida tilanteen ja tehdä analyysistä johtopäätökset, sekä kehittää suunnitelman tilanteen ratkaisemiseksi. Olennaisena piirteenä asiantuntijuuteen liittyy erottuminen vertailuryhmästä. Hakkaraisen & Paavolan (2006, 216) mukaan korkeatasoinen tietämys auttaa asiantuntijaa erottamaan olennaisen epäolennaisesta. Tämä puolestaan mahdollistaa sen, että asiantuntijat voivat suunnata älylliset voimavaransa ongelmanratkaisussa esiintyvien lupaavien vaihtoehtojen käsittelyyn lukemattomien muiden vaihtoehtojen joukosta. (Hakkarainen & Paavola 2006, 216) Asiantuntijoiden vankka kokemus auttaa heitä tekemään päätöksiä vaivattomasti ja myös intuition avulla (Ericsson 2014, 509).

Bereiterin & Scardamalian (1993, 78) mukaan asiantuntijuus liittyy vahvasti tapaan lähestyä ja käsitellä ongelmia, jossa asiantuntijat ovatkin erityisen hyviä. Vielä olennaisempaa on kuitenkin asiantuntijuuden näkökulmasta se, millaisiin ongelmiin pureudutaan. Emt. mukaan asiantuntijan erottaa muista se, että asiantuntijat ratkaisevat heidän asiantuntijuuttaan kehittäviä ongelmia. Muut puolestaan pureutuvat usein ongelmiin, joissa heidän ei tarvitse laajentaa osaamistaan. Asiantuntijuudessa olennaista on työskentely oman osaamisen ylärajoilla.

Tynjälä (2011, 84-85) tiivistää nykyajan asiantuntijuuden keskeiset piirteet seuraavasti:

- Asiantuntemus on teoreettisesta tiedosta, käytännöllisestä tiedosta, itsesäätelytiedosta ja sosiokulttuurisesta tiedosta koostuva ja integroitunut kokonaisuus
- Asiantuntijuus on asteittain etenevää
- Asiantuntijatyö on kollektiivista ja uutta luovaa

- Asiantuntijuuden kehittyminen edellyttää osallistumista asiantuntijatyön sosiaalisiin käytäntöihin.

Kirjosen (1997, 26) mukaan osaaminen on yksi asiantuntijuuden tärkeimmistä ilmentymistä. Helakorpi (2005, 155-156) tunnistaa asiantuntijuudesta neljä eri osaamisaluetta, joita ovat substanssiosaaminen, työyhteisöosaaminen, kehittämisosaaminen ja kehittymisosaaminen. Substanssiosaamisella hän tarkoittaa työssä tarvittavaa ammatillista taitoa, ydinosaamista. Asiantuntijan on hallittava ko. ammatin tiedolliset ja taidolliset valmiudet. Työyhteisöosaaminen puolestaan liittyy työyhteisön sosiaaliseen luonteeseen: asiantuntija tarvitsee tiimityöhön, vuorovaikutukseen ja johtamiseen liittyviä taitoja. Kehittämisosaaminen liittyy organisaation osaamisen kehittämiseen ja edellyttää koko organisaation toimintatapojen tuntemusta ja valmiutta niiden kehittämiseen. Kehittymisosaaminen puolestaan liittyy niihin ajattelutaitoihin, mitä jatkuva oman työn ja työyhteisön kehittäminen edellyttävät. Asiantuntijalla tulee olla valmius jatkuvaan oppimiseen ja hänen tulee tuntea alan uusinta tietoa ja kehittämistyön sovelluksia. Hänen on myös tunnistettava työssä esiintyviä ongelmia ja pystyttävä luovaan ongelmanratkaisuun. (Helakorpi 2005, 155-156) Asiantuntijuuden kehittymiseen liittyy vahvasti myös henkilön kiinnostus aihetta kohtaan. Ihmiset ovat yleensä kiinnostuneita asioista, joissa he ovat hyviä, heille vaikeiden asioiden sijaan. Asiantuntijaksi kehittyminen edellyttää paitsi vuosien työtä, myös omasta työstä nauttimista ja ympäriltä saatua kannustusta. (Hunt 2006, 34-36)

Relevantin tiedon löytäminen ja hyödyntäminen ovat tänä päivänä keskeisessä roolissa asiantuntijatyössä. Tiedon jalostamisen avulla asiantuntijat pystyvät lisäämään oman osaamisensa hyötyä asiakkaan sekä itsensä kannalta ja eri puolilta hankitun tiedon jatkuva jalostamista voidaan pitää yhtenä korkeatasoisen asiantuntijatyön tärkeimmistä edellytyksistä. (Kirjonen 1997, 22) Tärkeitä ovat myös yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, suulliset ja kirjalliset kommunikaatiotaidot, kyky verkostoitua ja hankkia sosiaalista pääomaa. Monet nykyisessä asiantuntijatyössä käsiteltävät monimutkaiset ongelmat vaativat asiantuntijuusrajojen ylittämistä tai useamman saman alan asiantuntijan yhteistoimintaa. (Tynjälä 1999, 162 ja Parviainen 2006, 157.)

Asiantuntijuuden kollektiivisuus

Organisaatioiden toiminta perustuu yhä useammin erilaisten asiantuntijuusalueiden sulautumiseen, organisaatioiden sisällä, ja niiden välillä. Eri sektoreille ulottuvien ongelmien ratkaisu ja toisaalta uudenlaisten toimintatapojen kehittäminen edellyttävät entistä enemmän monitasoista ja -tieteistä asiantuntijuutta. (Hakkarainen ym. 2012, 246) Palosen ja Gruberin (2010, 42) mukaan asiantuntijuus ymmärretäänkin nykyisin entistä useammin yhteisöllisenä ominaisuutena ja tasokkaan osaamisen nähdään syntyvän ryhmien ja asiantuntijakulttuurien yhteisen työn tuloksena.

Yhteistyön merkitys asiantuntijoiden välillä ei ole uusi asia, mutta sen merkitys voidaan edelleen hahmottaa eri tavoin. Perinteisen yksilöasiantuntijuuden näkökulmasta yhteistyö on yksi ominaisuus: ”yhteistyötaito” tai ”yhteistyökyky”. Moniammatillisen asiantuntijuuden näkökulmasta yhteistyön tarkastelu puolestaan edellyttää koko toimintatavan ja sen vuorovaikutuskäytäntöjen ottamista tarkastelun kohteeksi. Kyseessä ei tällöin ole vain yksilöasiantuntijan taitovaatimus, vaan historiallisesti kehittyneempi tapa tehdä työtä. (Lainis 1997, 126-129.)

Käytän tässä tutkimuksessa käsitettä kollektiivinen asiantuntijuus, jolla viitataan eri toimijoiden (henkilöt, organisaatiot) yhteistyössä muodostuvaan asiantuntijuuteen, johon vaikuttaa keskeisesti myös toimintaympäristö. Ymmärrän asiantuntijuuden kollektiivisena myös siinä mielessä, että näen yksittäisenkin asiantuntijan osaamisen perustuvan aina kulttuurihistoriallisesti muodostuneisiin kollektiivisiin tietämysverkostoihin, jotka kantavat hänen työnsä perustana olevia työvälineitä, tietoa ja kokemuksia.

Tiedon muodostuminen tapahtuu aina ihmisen ja kulttuurin muodostaman tiedollisen järjestelmän kokonaisuudessa. (Parviainen 2006, 163; Hakkarainen & Paavola 2006, 263).

Kollektiivinen asiantuntijuus kehittyä asiantuntijoiden kollektiivisessa tiedon muodostuksessa. Hiljainen kollektiivinen tieto on välttämätöntä niin yksilöllisessä kuin yhteisöllisessäkin tiedon rakentamisessa ja myös suuri osa asiantuntijuuden taitotiedosta perustuu hiljaiseen kollektiiviseen tietoon. Kollektiivinen tiedon rakentaminen ei kuitenkaan tapahdu itsestään asiantuntijoiden yhteistyössä; tietoa jakamalla, verkostoitumalla tai toisia konsultoiden. Kollektiivinen tiedonmuodostus on tavoitteellista ja tietoista toimintaa, jossa asiantuntijat pyrkivät yhdessä selvittämään tiettyä ongelmaa tai ilmiötä. Jotta voidaan tiukassa mielessä puhua kollektiivisesta tiedonmuodostuksesta asiantuntijatyössä, on edellytyksenä, että yhdessä tuotettu tieto on enemmän kuin mihin asiantuntijat yksilöinä pystyisivät. (Parviainen 2006, 163-165)

Kollektiivisesta asiantuntijuudesta puhuttaessa on kuitenkin tärkeää muistaa, että organisaatioissa ja verkostoissa on aina henkilöitä, joille on keskittynyt äärimmäisen paljon tietoa ja osaamista. Usein näillä henkilöillä on oman organisaation ulkopuolelle ulottuva verkostonsa, joka tukee ja pitää yllä heidän osaamistaan. Osaaminen ja tieto ei ole kokonaan johonkin yhteisöön tai verkostoon valautunutta, koska yksilöillä voi olla kriittinen rooli verkoston ylläpitämisessä ja kehittämisessä. (Hakkarainen & Paavola 2006, 248) Asiantuntijuus onkin niin yksilön ja profession, kuin myös rakenteellisten yksiköiden, kuten organisaatioiden ja verkostojen ominaisuus. (Lehtinen & Palonen 1997, 119).

Hindsin & Pfefferin (2003) mukaan tiedon ja asiantuntijuuden jakaminen organisaatiossa on haasteellista. Tähän on kokemuksellisia, sosiaalisia ja rakenteellisia syitä. Ensinnäkin syvälinen asiantuntijuus sisältää usein niin abstraktia tai toisaalta niin yksityiskohtaista tietoa, että sitä voi olla vaikeaa jakaa vähemmän asiaa tuntevien henkilöiden kanssa. Tällöin korostuu asiantuntijoiden kyky kertoa asioista ymmärrettävällä tavalla. Hiljaista tietoa voi olla vaikeaa sanoittaa ja jakaa toisten kanssa ja asiantuntijoilla voi olla vaikeuksia tunnistaa omaa ja muiden asiantuntijuutta. Asiantuntijuuden jakamiseen voi liittyä myös motivaationaalista esteitä. Henkilöiden ja tiimien välinen kilpailu voi toimia esteenä tiedon jakamiselle. Oman tietämyksen jakaminen edellyttää myös luottamusta toisiin ja laajemminkin instituutioon, jossa jaettu asiantuntijuus ilmenee. Asiantuntijuuden jakaminen edellyttääkin luottamuksellisen kulttuurin rakentamista, ja jos jokin organisaation käytäntö tai toiminta tuhoaa luottamuksen, se vaikuttaa henkilöiden motivaatioon jakaa tietoa keskenään. Monimutkaisen tiedon jakaminen organisaatiossa vaatii myös resursseja, kuten aikaa ja vaivaa sekä kannustusta. (Hinds & Pfeffer 2003, 4-17; Fitzpatrick 2003, 101-102; Parviainen 2006, 168-173) Asiantuntijuuden jakamista tukee se, että ihmisillä on toistuvasti mahdollisuus olla toistensa kanssa vuorovaikutuksessa, mielellään epävirallisissa yhteyksissä tai välittömästi ratkaisemista vaativan ongelman syntyessä. (Hakkarainen & Paavola 2006, 245).

Asiantuntijuus nähdään nykyisin paitsi ammattilaisten yhteisenä kollektiivisena toimintana, tarkastellaan sitä myös asiantuntijoiden ja maallikoiden välisen suhteen sekä kokemuksellisen asiantuntijuuden näkökulmasta käsin. Parviainen (2006, 10) mukaan nykyinen asiantuntijatyö edellyttää yhä enemmän verkostoitumista ja yhteistyötä paitsi toisten asiantuntijoiden, myös asiakkaiden, asukkaiden ja potilaiden kanssa. Konttisen (1997, 60) mukaan monet asiantuntijat tarvitsevat työssään maallikkoasiantuntemusta, sekä tietoa arkipäivän merkitysrakenteista- ja kokonaisuuksista. Kokemusasiantuntijuuden vahvistuminen voidaan nähdä myös asiantuntijuuden tietoperustan laajentumisena. Asiantuntijuuden ei nähdä enää palautuvan pelkästään akateemiseen asiantuntijuuteen tai asiantuntija-ammatteihin, vaan asiantuntijuus voi olla myös kokemuksiin perustuvaa ja muodostua yksilöön tai organisaatioon kiteytyneen pitkäaikaisen kokemuksen kautta. Asiantuntijoita voivat olla myös palvelujen käyttäjät tai kyseessä olevien asioiden parissa työskentelevät eri sektoreiden toimijat. (Jakonen 2017, 17-18)

UUSI JULKINEN HALLINTA

Kuntien kehittämisessä on korostettu viime vuosina eri sektoreiden toimijoiden kanssa tehtävää yhteistyötä, erilaisten osaamisten hyödyntämistä ja verkostoitumisen merkitystä. Tämä julkiselle hallinnalle tyypillinen ajattelu on seurausta yhteiskunnan verkostoitumisesta, vuorovaikutussuhteiden moninaistumisesta ja erilaisten raja-aitojen heikentymisestä. Hallinto on nykyisin entistä riippuvaisempi muista toimijoista, omien tavoitteidensa saavuttamisessa. Eri sektoreiden toimijoiden resursseja yhdistämällä etsitään ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiin. (Klijn 2008, 506, Bryson ym. 2014, 445, Haveri & Pehk 2008, 16.) Kuntien osalta tämä tarkoittaa sitä, että niiden on poliittisten prosessien, palvelujen järjestämisen ja kehittämistehtäviensä toteuttamisen yhteydessä tehtävä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa, mikäli ne haluavat hyötyä näiden tahojen erityisosaamisesta ja resursseista. (Anttiroiko & Jokela 2002, 138-139.) Brysonin ym. (2014, 447-448) mukaan julkisen sektorin roolina on ohjata verkostoja ja muun muassa luoda yhteisiä tavoitteita toiminnalle sekä edistää yhteistyön toimivuutta. Kuntalaiset ja muut yhteistyökumppanit eivät ole enää vain asiakkaita tai äänestäjiä, vaan kehittäjäkumppaneita ja ongelmien ratkaisijoita.

Uusi julkinen hallinta (NPG) tunnustetaan 2010-luvulla jo laajasti uudeksi hallinnon uudistamisen aalloksi. (Vrt. Osborne 2010, 414; Airaksinen 2009, 30; Hakari 2013, 40–41.) Hallinta on hallintoa laajempi kokonaisuus, jossa tarkastelu kohdistuu julkisen organisaation sijaan yhteisöön. Hallinnassa ei nähdä toiminnan muodostuvan eri sektoreiden näkemysten koonnista, vaan hallinta muotoutuu näiden eri toimijoiden yhteisissä prosesseissa ja yhdessä pohdittuna kokonaisuutena. Hallinta muodostuu kullakin alueella omanlaisekseen, alueen historian, sosiaalisten instituutioiden ja toimintakulttuurin myötä. (Bao ym. 2012, 445-447). Siirtyminen hallintaan voi vahvistaa julkisen sektorin legitimitettä, alueen sosiaalista pääomaa ja demokratiaa. Sosiaalisen pääoman vahvistuminen on seurausta paikallisten toimijoiden lisääntyneestä yhteistyöstä ja kolmannen sektorin järjestöjen mukana olo luo uudenlaisia osallisuusmahdollisuuksia asukkaille. Julkisen sektorin legitimitetti vahvistuu, kun eri tahot ovat osallisina ja vaikuttajina yhteisessä toiminnassa. (Vrt. Howlett ym. 2017, 487-491.) Verkostomaiset toimintatavat ja byrokraattisten rakenteiden heikentyminen heijastuvat kunnan ja eri sektorien välisen yhteistyön ohella myös kunnan sisäisen toiminnan suhteisiin, joka myös on entistä verkostomaisempaa (Jäntti 2016, 177).

Uusi julkinen hallinta on syntynyt perinteisen hallinnon (PA) ja uuden julkisen johtamisen rinnalle, niitä täydentämään. Kunnissa tarvitaan edelleen byrokratiaa ja hallinnollisia rakenteita esimerkiksi poliittisessa päätöksenteossa ja asioiden toimeenpanossa. Taloudellista tuloksellisuutta ja tehokkuutta korostavaa julkista johtamista puolestaan tarvitaan erityisesti palvelujen hankinnassa. Uusi julkinen hallinta liittyy erityisen vahvasti kuntien kehittämistoimintaan, jota nähdään tänä päivänä toteutettavan verkostomaisten suhteiden kautta. (Osborne 2010, 414; Airaksinen 2009, 30; Hakari 2013, 40–41). Hallinnan käsitteellä voidaan kuitenkin kuvata kaikkia niitä sidosryhmäsuhteiden hoitamisen tapoja, joita kunnat käyttävät toteuttaessaan yhteiskunnallisia tehtäviään. Näin ollen hallintaan sisältyy demokratiaan, johtamiseen, palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen, sekä kehittämistoimintaan liittyviä hallintasuhteita. (Anttiroiko 2010, 12-14 ja Anttiroiko & Jokela 2002, 130)

Kunnan hallintasuhteiden kenttä voidaan jakaa sisäisiin-, paikallisiin- ja ylipaikallisiin hallintasuhteisiin. Sisäiset hallintasuhteet viittaavat poliittisten päättäjien ja johtavien viranhaltijoiden sekä kunnan työntekijöiden välisiin suhteisiin, sekä näihin liittyviin avoimuuden, vastuunjaon ja luottamuksen kysymyksiin. Paikallisiin hallintasuhteisiin kuuluvat ne yhteistyösuhteet, joita kunnilla on paikkakunnan yrityksiin, järjestöihin, asukkaisiin sekä muihin paikkakunnalla toimiviin julkisyhteisöihin. Ylipaikallisten hallintasuhteiden kenttä on laaja ja moninainen, ja tärkein institutionaalinen suhde kuntien näkökulmasta on kunta-valtio -suhde. (Anttiroiko & Haveri 2003, 143-146.)

Engeström (1992, 25) erottaa asiantuntijuudesta neljä eri kehitysvaihetta, joita ovat: perinteisiin tukeutuva ja kokemusperäinen asiantuntijuus, menettelytapoihin suuntautuva byrokraattinen asiantuntijuus, tulokseen suuntautuva markkinalähtöinen asiantuntijuus ja innovaatioihin suuntautuva tiimi- ja verkostoasiantuntijuus. (Launisen 1997, 126-127 mukaan) Kehitysvaiheista on tunnistettavissa yhteneväisyyksiä julkisen hallinnon kehitysaaltoiin, joissa on edetty perinteisestä hallinnosta (PA), Uuden julkisjohtamisen (NPM) kautta Uuteen julkiseen hallintaan (NPG). Uudessa julkisessa hallinnassa on yhteneväisiä piirteitä Engeströmin tunnistaman innovaatioihin suuntautuvan tiimi- ja verkostoasiantuntijuuden kanssa, joka edellyttää päätöksenteon ja tiedonkulun hierarkkisten rakenteiden purkamista.

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimukseni tieteenfilosofinen perusta on konstruktivismissa. Tavoitteenani on hermeneuttisin menetelmin ymmärtää ja tulkita kohteena olevaa ilmiötä. Hermeneuttinen tutkimus kohdentuu ihmisten välisen kommunikation maailmaan ja tulkinnan kohteena ovat erilaiset ilmaisut. Ilmaisut kantavat merkityksiä, joita voidaan lähestyä vain ymmärtämällä ja tulkitsemalla. Tutkimuksen tavoitetta voidaan luonnehtia pyrkimykseksi tehdä jotain tunnettua tiedetyksi. (Laine 2001, 29) Tarkastelen tässä tutkimuksessa uudistuvissa kunnissa tarvittavaa asiantuntijuutta luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden kokemusten ja käsitysten kautta. Ymmärrykseni uudistuvissa kunnissa tarvittavasta asiantuntijuudesta rakentuu sen mukaan, millaisia merkityksiä mukana olevat henkilöt antavat ilmiölle, ja miten he asiantuntijuuden näkevät.

Keräsin tutkimusta varten haastatteluaineistoa kahdesta kunnasta: Oulusta ja Kempeleestä. Valitsin kunnat sillä perusteella, että olen aikaisemmissa väitöskirjani artikkeleissa (Jurmu 2017 ja Jurmu 2018) tarkastellut kyseisten kuntien uudistamisprosesseissa hyödynnettyä tietoa ja asiantuntijuutta, jolloin kuntien uudistamistyö on minulle tuttua. Tästä oli hyötyä tutkimusta tehdessä. Kunnat ovat keskenään erilaiset, muun muassa niiden koon, rakenteiden ja toimintakulttuurin näkökulmista. Toteutin haastattelut focus group -ryhmähaastatteluina ja osallistajat olivat kuntien johtavia viranhaltijoita (8 henkilöä) ja luottamushenkilöitä (7 henkilöä). Johtavat viranhaltijat olivat kunnanjohtajien lisäksi toimialajohtajia. Luottamushenkilöissä oli mukana valtuuston ja hallituksen puheenjohtajia, sekä valtuuston jäseniä, joiden valinnassa huomioin puolueiden edustavuuden.

Järjestin Kempeleessä ja Oulussa omat haastattelut. Toteutin haastattelut kahdessa osassa. Ensimmäisellä haastattelukierroksella (2 haastattelua Oulussa ja 2 haastattelua Kempeleessä) osallistajat keskustelivat muutamien esittämieni kysymysten kautta uudistuvissa kunnissa tarvittavasta asiantuntijuudesta. Tämän jälkeen analysoin aineiston ja järjestin uudet haastattelut Oulussa ja Kempeleessä (yhteensä 7 henkilöä), jotka kävivät keskusteluja tulosteni pohjalta. Haastattelut kestivät noin tunnin ja litteroituna haastattelumateriaalia kertyi 58 sivua. Toinen haastattelukierros vahvisti näkemyksiäni ja syvensi ymmärrystä eri osa-alueista, sekä toi myös muutamia uusia näkökulmia tarkasteluun.

Analysoin aineiston sisällönanalyysin menetelmällä. Käytännössä luin ensimmäisellä kierroksella keräämäni aineistoa useita kertoja läpi ja teemoittelin aineiston esille nousseiden teemojen (7 kpl) mukaan. Tämän jälkeen piirsin miellekarttoja esille nousseista teemoista, jotka kytkeytyivät monin osin toisiinsa. Analysoin myös toisen haastattelukierroksen aineiston sisällönanalyysin menetelmällä ja yhdistin haastattelukierrokselta nousseet huomiot kokonaisuudeksi.

Käytän empiria-osiossa suoria lainauksia haastatteluista. Suorat lainaukset on kursivoitu ja merkitty tekstiin heittomerkein. Tutkimukseni havainnot perustuvat haastateltujen roolin perusteella johdon näkemyksiin, mutta koskevat johtoa yleisemmin uudistuvissa kunnissa tarvittavasta asiantuntijuudesta. En vertaile

luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden näkemyksiä tutkimuksessa, sillä ryhmähaastatteluissa eri rooleissa toimivat henkilöt täydensivät toistensa vastauksia. Aineistosta ei ole erotettavissa selkeitä näkemuseroja luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välillä. Tavoitteenani ei ollut myöskään vertailla kahta kuntaa keskenään, vaan muodostaa yleisemmin kuvaa kuntien uudistamisessa tarvittavasta asiantuntijuudesta. Kuntien erilaisuus nousi kuitenkin haastattelussa esille ja tuon sitä sen sisällön näkökulmasta jonkin verran artikkelissa esille.

MILLAISTEN ASIOIDEN ASIANTUNTIJUUTTA KUNNISSA TARVITAAN?

Haastatteluissa nousi esille erilaisiin osa-alueisiin liittyvää osaamista, jota asiantuntijat uudistuvissa kunnissa tarvitsevat. Olen jäsennellyt esille nousseet asiat seitsemään eri osa-alueeseen, jotka limittyvät toisiinsa.

Tiedon hyödyntämisen taidot

Tiedon räjähdysmäinen kasvu aiheuttaa uudenlaisia haasteita kunnissa. Haastatteluissa nousi vahvasti esille tiedon paljous ja siihen liittyen taito löytää olennainen tieto suuresta tietomassasta. Tiedonhakutaitojen lisäksi haastatteluissa pidettiin olennaisina tiedon analysointiin, prosessointiin ja soveltamiseen liittyvää osaamista. Asiantuntijan on tärkeää myös osata tiivistää ja esittää olennainen tieto muille ymmärrettävällä tavalla (Vrt. Hinds & Pfeffer 2003, 5-6). Havainnot tukevat Kirjosen (1997, 22.) näkemystä siitä, että relevantin tiedon löytäminen, hyödyntäminen ja jalostaminen ovat tärkeimpiä asiantuntijatyön edellytyksiä. Korkeatasoinen tietämys auttaa asiantuntijaa erottamaan epäolennaisen olennaisesta (Hakkarainen & Paavola 2006, 216). Moninaisen tietotulvan äärellä on olennaista, että asiantuntija kykenee arvioimaan tiedon painavuutta ja osaa käyttää ja yhdistellä laajasti eri tietolähteistä saatavaa tietoa. *”Tiedon kokoaminen kokonaisuudeksi vaatii kyllä jo johtamisosaamistakin, että eihän sitä kaikki kykene tekemään, että se on ihan fakta”.*

Esille tulleen näkemyksen mukaan kunnissa tulisi kyetä hyödyntämään tutkimustietoa ja samalla kyetä reagoimaan nopeasti esille tulleisiin tilanteisiin. *”...pystytäänkö me hyödyntämään pitkäjänteisesti vaikkapa tieteellisesti tutkittua tietoa... ja samanaikaisesti tulee tämmöistä ad hocia, johon pitäisi reagoida aika pian...”* Tietoa on paljon saatavilla, mutta tärkeitä ovat sellaiset menetelmät ja järjestelmät, joiden avulla saadaan olennainen tieto käyttöön.

Kokemustiedon hyödyntäminen herätti haastatteluissa monenlaisia ajatuksia. Kokemustiedon koettiin olevan usein äänekkäimpien kuntalaisten esille tuomaa: kärjistyksiä ja räikeitä esimerkkejä palveluihin liittyvistä huonoista kokemuksista. Myös kokeneiden viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden kokemustietoa pidettiin tärkeänä *”...jos ajattelee viranhaltijan näkökulmasta niin ehkä se oma työura ja siitä saatu kokemus on se merkittävin”.* Kuntalaisilta saatavan tiedon hyödyntämisessä nähtiin tärkeänä sen suhteuttaminen viranhaltijoiden omiin kokemuksiin sekä kuntalaisilta tulevien negatiivisten viestien suhteuttaminen kokonaistilanteeseen. *”...ei se nyt kerta kaikkiaan voi olla niin, että yksittäisten vihaisten viestien kautta kaupunkia johdetaan...”* Kuntalaisilta tulevien viestien koettiin voivan olla yksittäisiä kokemuksia epäonnistumisista tai niiden nähtiin myös mahdollisesti heijastavan laajempaa ongelmaa.

Viestintä ja vuorovaikutustaidot

Viestinnän menetelmät, kanavat ja kohteet ovat kunnissa entistä moninaisemmat. Viestinnän merkitys nostettiin kaikissa haastatteluissa asiantuntijuuden keskiöön, ja sen merkityksen koettiin kasvaneen merkittävästi. Monipuolisia viestintätaitoja pidettiin *”tulevan kuntajohtamisen kulmakivenä”.* Viestinnän

yhteydessä korostettiin kykyä viestiä asioista ymmärrettävällä tavalla. Tällä viitattiin muun muassa siihen, että viranhaltijoiden tulisi osata viestiä asioista ymmärrettävästi luottamushenkilöille. Toisaalta olennaista on myös asioiden viestiminen selkokielellä kuntaorganisaation eri työntekijöille ja kuntalaisille sekä koko kuntayhteisölle. Kyky viestiä yhdessä eri tahojen kanssa korostuu esimerkiksi kriisitilanteissa. Viestintä koettiin paitsi erittäin tärkeäksi, myös suureksi haasteeksi.

Sosiaalisten suhteiden taidot korostuvat tämän päivän kuntatyössä. Hyvän ilmapiirin ja myönteisen yhteishengen aikaan saaminen on asiantuntijatyössä keskeistä. Asiantuntijat tarvitsevat sosiaalisia vuorovaikutustaitoja ja kykyä toimia tiimeissä, joissa erilaiset asiantuntijuudet voivat risteytyä (Pyöriä 2006, 55). Vuorovaikutussuhteet ulottuvat viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden välisistä suhteista entistä vahvemmin myös kuntaorganisaation ulkopuolelle. Asiantuntijoilta vaaditaan kykyä toimia erilaisissa verkostoissa ja olla entistä tiiviimmässä vuorovaikutuksessa kuntalaisten, järjestöjen ja yritysten kanssa.

Haastatteluissa nousi esille tärkeänä vuorovaikutuksen vahvistaminen kuntalaisten kanssa. Kunnissa kehitetään parhaillaan erilaisia kunnan toimijoiden ja kuntalaisten vuorovaikutuksen mahdollistavia kanavia ja menetelmiä. Vuorovaikutuksen näkökulmasta on tärkeää, että kunnassa osataan tuottaa mielenkiintoisia ja ajankohtaisia sisältöjä kuntalaisille sekä luoda heitä kiinnostavia osallisuusmahdollisuuksia. Laaja viestintä erilaisista osallisuusmahdollisuuksista tukee kuntalaisten osallisuutta. Erityisenä haasteena pidettiin vuorovaikutusta niiden kuntalaisten kanssa, jotka eivät ole aktiivisesti mukana nykyisten osallisuusmuotojen kautta. *”...tämän 35 vuoden kokemuksella mulla on se näkemys, että suurin haaste on siinä että miten saadaan ne kuntalaisten tarpeet ja tunteet tänne päätöksentekoon.”*

Sosiaalisen median kerrottiin madaltaneen kuntalaisten kynnystä lähestyä kunnan toimijoita ja sitä pidettiin hyvänä tapana vahvistaa kuntalaisten kanssa toteutuvaa vuorovaikutusta. Esimerkiksi Sauri (2015, 31-32) pitää tärkeänä julkisen hallinnon osallistumista sähköisten välineiden kautta toteutuviin keskusteluihin. Julkishallinnon jääminen näiden kansalaiskeskustelujen ulkopuolelle rapauttaa sen toiminnan oikeutusta ja samalla myös demokratiaa. Julkishallinto ei voi enää hallinnoida ja organisoida kansalaiskeskustelua, sillä keskustelua käydään lukemattomilla eri foorumeilla, ja uusia foorumeita nousee kaiken aikaa vanhojen tilalle. Keskustelujen rajoittaminen ja hallitseminen ei ole enää mahdollista, jolloin ainoa mahdollisuus vaikuttaa eri puolilla käytäviin keskusteluihin on osallistua niihin. (Sauri 2015, 31-32.)

Haastateltujen mukaan sosiaalinen media mahdollistaa vuorovaikutussuhteiden tiivistymisen, mutta samalla se mahdollistaa myös kriittisen ja epäasiallisen viestinnän entistä vahvemman esille tulon. Sosiaalisen median kautta pienet joukot voivat tulla näkyvästi asiansa kanssa esille. Viestinnän kohdalla nousi esille myös haasteena tahot, joiden tavoitteena on hajottaa ja aiheuttaa ristiriitoja kunnassa toimivien tahojen välille *”...me eletään maailmassa, jossa meihin koitetaan vaikuttaa monella tavalla... jos niinku tavoitteena on saada meidän kesken täällä eripuraa...”*. Muun muassa sosiaalisen median kautta tulevien viestien osalta on haastatteluissa esille tulleen näkemyksen kautta tärkeää olla hyvin kriittinen ja pohtia, mistä esille nousevat keskustelut tulevat. Sosiaalisen median avulla voidaan tavoittaa entistä paremmin myös niitä kuntalaisia, joita ei aikaisemmillä viestinnän menetelmillä ole tavoitettu.

Perinteisempiä vuorovaikutuksen mahdollistavia toimintamuotoja kunnissa ovat esimerkiksi kyselyt, asukasillat, asiakasraadit ja neuvostojen toiminta. Näiden haasteena on se, että niihin osallistuu usein samat aktiiviset kuntalaiset ja iso osa kuntalaisista jää tavoittamatta. Tärkeinä vuorovaikutusmuotoina kuntalaisten kanssa pidettiin epämuodollisia *”kahvipöytäkeskusteluja”*. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että *”kyliltä kuultuihin”* asioihin reagoidaan nopeasti. Yhdessä tekemisen merkityksen uskottiin edelleen korostuvan ja kuntayhteisön uskottiin tiivistyvän.

Verkostoitumistaidot ja kyky toimia verkostoissa

Verkostoituminen liittyy läheisesti edellä käsiteltyyn vuorovaikutukseen. Kuntayhteisön sisällä verkostojen avulla voidaan lisätä toimijoiden välistä tiedonvaihtoa, vuorovaikutusta ja toteuttaa yhdessä tekemistä. Tämä puolestaan voi lisätä toimijoiden yhteen kuuluvuutta ja sosiaalista pääomaa. Verkostojen kautta eri toimijat (yritykset, järjestöt, kuntalaiset) ovat osallisena kunnan toiminnassa, joka parhaimmassa tapauksessa myös vahvistaa kunnan olemassaolon merkitystä ja legitimizeettiä. Verkostojen merkitys kuntien uudistamisessa tarvittavan tiedon hankkimiseksi on keskeinen. Verkostoista saadaan tietoa ja niissä toimimalla voidaan jopa *”paikata tiedon ja osaamisen puutetta”*. Toisaalta haastatteluissa nähtiin, että verkostoissa toimivalla on tärkeää olla vahvaa substanssiosaamista asiasta, ja verkostoissa toimiminen ei onnistu ilman syvällistä asian hallintaa.

Kyky verkostoitua ja hyödyntää verkostoja edellyttää verkostomaisen toimintalogiikan ymmärrystä, verkostomaisen toimintakulttuurin omaksumista ja kykyä luoda eri tilanteisiin sopivia verkostoja. *”Ja miten toimia niinku tuloksellisesti verkostoissa, on niinku tosi vaativa vaatimus verrattuna niinkö siihen vanhaan, että sä handlaat vaan sitä omaa toimintaa...”* Julkisen sektorin toimijat ovat usein verkostoissa koordinoivissa rooleissa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita verkostojen johtamista, johtamisen perinteisessä merkityksessä, vaan uudenlaista tapaa luoda mahdollisuuksia eri toimijoiden välisen vuorovaikutuksen ja dialogin toteutumiselle. (Vrt. Bryson ym. 2004, 447-448)

Kuntayhteisön sisäisen verkostoitumisen lisäksi tärkeitä ovat myös kansallisen ja kansainvälisen tason verkostot. Erilaisten verkostojen merkitys kunnan uudistamisen kannalta ja asiantuntijuuden kehittämisen näkökulmasta on merkittävä: verkostoissa opitaan ja niistä saadaan uutta tietoa ja resursseja kunnan uudistamisen tueksi, jota voidaan soveltaa paikalliseen kontekstiin. Tärkeänä voidaan pitää myös edunvalvonnan ja lobbauksen näkökulmia. Verkostot ovat tänä päivänä keskeisiä erilaisten asioiden eteenpäin viemisen kannalta ja olennainen osa uuden julkisen hallinnan mukaista ajattelua (Vrt. Osborne 2010, 414; Airaksinen 2009,30 ja Hakari 2013, 40-41).

Kokonaisuuksien hallinta

Asioiden monimutkaistuminen ja tiedon määrän räjähdysmäinen kasvu aiheuttavat entistä enemmän haastetta kokonaistilanteen hallinnalle. Kokonaisuusien hallintaa ja kykyä muodostaa ajantasainen tilannekuva pidettiin tärkeänä osana uudistamisen asiantuntijuutta. Kokonaisuusien hallinnan haasteet liittyvät läheisesti tiedon hyödyntämiseen. Keskeistä on olennaisen tiedon erottaminen epäolennaisesta, sekä jatkuva refleksiivisyys suhteessa toimintakenttään (Vrt. Peltomäki, Harjumäki & Husman 2002, 99).

Haastatteluissa syntyi pohdintaa substanssiosaamisen ja kokonaisuusien hallinnan suhteesta. Esille tulleen näkemyksen mukaan *”...substanssiosaaminen on niinku hyvää ja huonoa ja huono asia on se, että jos et sen yli pääse näkemään, et näe kokonaisuusia ja sä lähdet hyvin aina siitä omasta...”* Toinen haastateltu puolestaan pohti, että *”...monta kertaa ne jotka oikein hyvin osaa asian niin ne monesti on sitten aika mustasukkaisia sen asian perään, että he haluaa että heitä kuullaan, mutta toisaalta he toimii niin että ei heitä oikein pysty kuulemaan.”* Pohdinnat kuvastavat eri toimijoiden yhteistyöhön liittyviä haasteita. Asia korostuu erilaisten vahvojen professioiden välisessä yhteistyössä ja verkostoissa. Tämä vaatii yhteistyötä johtavilta ja koordinoivilta henkilöiltä vahvoja yhteistyöhön ja kokonaistilanteen hallintaan liittyviä taitoja.

Toimintaympäristön monimutkaistuessa kyky luoda kokonaiskuva kunnan tilanteesta on entistä haastavampaa. Kun aikaisemmin esimerkiksi kuntajohtaminen on liittynyt vahvasti kuntaorganisaation johtamiseen, on jatkossa kuntajohtaminen entistä vahvemmin koko kuntayhteisön johtamista ja eri puolilta tulevien signaalien huomiointia ja erilaisten näkökulmien yhteen kokoamista. *”...meidän vahva ydin täytyy*

olla, että päättäjät ja viranhaltijat ja kuntalaiset ja kolmas sektori ja yrittäjät eli tämä meidän paikallisyhteisö niinku keskustelee keskenään, mutta siinäkin on työmaata vaikka kuinka paljon...”

Tietoa on saatavilla tänä päivänä helposti, mutta kaikilla ei ole kykyä muodostaa tiedosta kunnan uudistamisen kannalta keskeisiä kokonaiskuvia tai heillä ei ole kykyä tilannekohtaiseen johtamiseen. Myös resurssit ovat tiukassa, ja johtajilla ei välttämättä ole aikaa ja mahdollisuutta keskittyä riittävästi jatkuvasti muuttuvaan kokonaistilanteeseen.

Muutostilanteiden hoitaminen

Kuntien toiminta on ollut viimeisten vuosikymmenten aikana jatkuvassa muutoksessa. Haastatteluissa kuvattiin muutosten nopeuden kiihtyvän jatkuvasti. Tämä asettaa uudenlaisia tarpeita myös uudistuksia toteuttaville asiantuntijoille, ja kunnissa tarvitaankin osaamista jatkuvan muutoksen hallintaan. Muutoksen johtamiseen liittyy läheisesti Kirjosen (1997, 13) korostama asiantuntijan kyky toimia tuloksellisesti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Emt. näkee asiantuntijuuden olevan tänä päivänä entistä selkeämmin tilannekohtaista, jolloin asiantuntijoiden taidoissa korostuu uudenlaisten ratkaisujen löytäminen. Uudenlaisissa tilanteissa ei pärjää yleisten ja olemassa olevien käytäntöjen mukaan toimimalla, vaan asiantuntijuudessa korostuu kyky ymmärtää monimutkaistuvaa toimintaympäristöä, ja taitoa löytää kuhunkin kontekstiin sopivia, innovatiivisia ratkaisuja. (Vrt. Ericsson 2014, 508)

Jatkuvassa muutoksessa eläminen vaikuttaa keskeisesti kunnan työntekijöiden arkeen. Kunnissa kerrottiin tarvittavan asiantuntijuutta, jonka avulla kunnan työntekijät voivat jatkaa toimimista myös muutostilanteessa. Muutostarpeet voivat syntyä kansallisella tasolla tai kyseessä olevassa kunnassa.

”...tää uudistaminen kunnissahan liittyy nyt tämmöiseen jatkuvaan muutoksen hallintaan...minä lähtisin siitä, että mikä on sen muutoksen perisyys ja kun se on analysoitu niin sitten tullaan siihen, että millä tasolla sitä asiantuntijuutta tarvitaan, että onko se niinku luottamushenkilöiden tehtävässä tai johtajan tehtävässä... onko kysymyksessä niinku itse hallittavissa oleva uudistus tai itse omaehtoisesti käynnistyvä tai onko se joku tämmöinen päälle kaatuva toimintaympäristömuutos, joka on niinku jotenkin shokkikorjausta...”

Muutokset voivat olla hallittavissa olevia ja omaehtoisesti käynnistettyjä tai reagointia ulkoisiin tekijöihin. Muutoksissa tarvittava asiantuntijuus on kontekstisidonnaista (Vrt. Peltomäki, Harjumäki & Husman 2002, 99). Muutostilanteiden läpi viemisen kuvattiin vaativan jämäkkää johtoa, ja tärkeänä pidettiin strategian kautta johtamista.

Substanssiosaamisen merkitys

Kun haastatteluissa keskusteltiin uudistamisesta tarvittavasta asiantuntijuudesta, substanssiosaaminen nousi ensimmäisellä haastattelukierroksella yllättävänkin vähän esille. Tämä voi johtua siitä, että substanssiosaamisen merkitystä pidetään itsestään selvänä. Toisaalta esille tulleen näkemyksen mukaan: *”...sillä ei ole oikeastaan merkitystä, että onko se substanssi hallussa jos ei sitä osaa käyttää, elikkä jos puuttuu vuorovaikutustaidot ja tavallaan semmoinen ymmärrys”.*

Toisella haastattelukierroksella substanssiosaaminen oli yhtenä aiheena ja haastatellut pohtivat asiaa muun muassa seuraavasti: *”...substanssiosaaminen ja sitten taas tavallaan se viestintä- ja verkosto-osaaminen niin niitä on kyllä ihan mahdotonta laittaa kilpailemaan keskenään, koska ei se viestintä ja verkostoissa toimiminen onnistu ilman substanssia.”* Toisaalta: *”...tavallaan tuo kokonaisuuden hahmottaminen on tavallaan se ykkösvaade versus tuohon substanssiosaamiseen... tietyn tasoinen tietämys, ymmärrys ja*

osaaminen tuosta vähän niinku joka asiasta niin se täytyy tietenkin olla...” Substanssiosaamisen merkitys vaihtelee toiminnan tason mukaan: sen merkitys on erilainen esimerkiksi ylimmän johdon ja toimialajohdon työssä tai luottamushenkilöillä. Näkemykset substanssiosaamisen roolista ja merkityksestä vaihtelevat, jonka ovat havainneet myös kuntajohtajien osaamista tarkastelleet Parkkinen, Haveri & Airaksinen (2017, 89).

Yleisesti ottaen verkostojen ja viestinnän merkitys substanssiosaamisen rinnalla näyttää merkittävästi kasvaneen. Verkostot ja lisääntynyt sekä monipuolistunut vuorovaikutus ovat tätä päivää ja erilaiset näkemykset substanssiosaamisen ja verkostoissa toimimisen suhteesta kuvastavat sitä näkemysten moninaisuutta, joita tähän kehitysvaiheeseen liittyy.

Haastatteluissa keskusteltiin myös verkostojen ja yhteistyösuhteiden viemästä ajasta ja niiden viranhaltijoilta vaatimista resursseista. Verkostojen koettiin vievän aikaa perus- ja substanssijohtamiselta, joita kuntaorganisaatiossa edelleen tarvitaan. Tähän kohdekunnassa oli etsitty ratkaisuja luottamushenkilöiden uudeltaisista rooleista ja tehtävistä: johtavat luottamushenkilöt ovat edustaneet kuntaa erilaisissa kansainvälisissä ja kansallisissa verkostoissa, jolloin kunnan johtaville viranhaltijoille on jäänyt aikaa muun muassa kuntaorganisaation johtamiseen liittyviin tehtäviin.

Asiantuntijoiden johtaminen

Johtamisen merkitys kuntien uudistamisessa on keskeinen. Johtaminen myös liittyy keskeisesti edellä esiteltyihin asiantuntijuuden osa-alueisiin. Tämän lisäksi haastatteluissa nostettiin erityisesti esille asiantuntijoiden johtaminen, jota pidettiin olennaisena kunnan uudistamisen näkökulmasta. Asiantuntijoiden johtamiseen liittyy vahvasti hyvän hengen ja avoimen ilmapiirin aikaansaaminen, sekä yhteistyötä vahvistavan toimintakulttuurin luominen. Tätä haastattelut pohtivat muun muassa seuraavasti:

”...johtajuus niinku punnitaan että miten sitä asiantuntemusta, joka sillä kokonaisuuden kollektiivilla on, miten sitä osataan hyödyntää, että siitähän siinä on niinku sitten viime kädessä kysymys... miten saadaan niiden kaikkien asiantuntijoiden osaaminen parhaiten esiin... onko meillä kykyä käyttää sitä niin se on niinku tuhannen taalan kysymys ja se on se johdon osaamisen ihan niinku viimekätinen mittari”

Erilaisten osaamisten yhdistäminen ei ole aina yksinkertaista ja kuten esimerkiksi Launis (1997, 129) huomauttaa, asiantuntijayhteisöissä on tärkeää kiinnittää huomiota rajojen ylityksiä ja ehkäiseviä tukeviin tekijöihin, jotta asiantuntijuuksien yhdistäminen ei jää vain moniammatillisuuden hokemaksi. Moniammatillisen asiantuntijuuden näkökulmasta yhteistyön tarkastelu edellyttääkin toimintatapojen ja vuorovaikutuskäytänteiden ottamista tarkastelun kohteeksi.

Asiantuntijuus rakentuu kunnissa yhteistyön kautta ja haastatteluissa korostettiin hyvän yhteistyön edellyttävän toimijoiden välistä luottamusta. Hinds & Pfeffer (2003, 17) korostavat luottamuksen puutteen vaikuttavan henkilöiden motivaatioon jakaa tietoa keskenään. Emt. mukaan tiedon jakaminen organisaatioissa vaatii myös resursseja: hiljaisen tiedon siirtäminen ei tapahdu nopeasti, vaan siihen on varattava aikaa. Myös kannustus tiedon jakamiseen on tärkeää.

RAKENTEET JA TOIMINTAKULTTUURI KOLLEKTIIVISEN ASiantuntijuuden MAHDOLLISTAJINA JA ESTÄJINÄ

Kollektiivisen asiantuntijuuden merkitys korostuu uudistuvissa kunnissa. Erilaisten osaamisten yhdistämistä pidetään tärkeänä, mutta samalla myös haasteellisena osa-alueena. Haastatteluissa nousi esille luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden vuorovaikutuksen ja yhteistyön onnistumisen merkitys.

Tutkimuksessani mukana olevat kunnat ovat kooltaan, monilta ominaisuuksiltaan ja myös hallinnollisilta rakenteiltaan erilaiset. Toisessa kunnassa on käytössä perinteinen lautakuntamalli ja toisessa on ollut noin kymmenen vuotta käytössä valiokuntamalli. Perinteisessä lautakuntamallissa viranhaltijat valmistelevat asioita ja tuovat tämän jälkeen päätösesityksensä luottamushenkilöille. Luottamushenkilöiden mielipiteet tulevat vahvasti esille vasta päätöksentekovaiheessa. Yksi haastateltu kuvasi viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden yhteistyöhön liittyviä haasteita seuraavasti:

”Meille on muodostunut jotenkin semmoinen asema, että me luottamusmiehet tuodaan aina tänne vähän niinku kuntalaisten vihaisia viestejä tiedoksi ja sitten virkamiehet puolustautuu ja keksii selitykset, miksi näin ei ole ja miksi tämä on yksittäistapaus ja, että oikeasti meillä menee keskimäärin ihan hienosti. Semmoinen asetelma on vähän turhauttava... ei johda oikein mihinkään. Mä toivoisin, että virkamiehet myös rohkeasti uskaltais nähdä niitä palveluprosessin ongelmia, tuoda niitä esiin ja miettiä meidän kanssa yhdessä miten niitä ratkaistaan.”

Näkemyksessä korostuu viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden roolien erillisuus ja haastateltu toivoo yhteistyötä esille tulevien ongelmien ratkaisemiseksi, vastakkain asettautumisen sijaan. Toisaalta samassa kunnassa kuvattiin yhteistyön ylimmässä johdossa toimivan *”...virkamieskunta ja poliittiset päättäjät ovat toisiaan vastaan ja sitähan meillä ei ole... itse on tuota pakko luottaa ja vahva luottamus pitää olla valmistelijoiden kanssa...”*. Vaikuttaakin siltä, että kokemukset viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden välisestä yhteistyöstä vaihtelevat kunnassa henkilöiden, asiakokonaisuuksien ja tilanteiden mukaan.

Toisessa case-kunnassa käytössä olevassa valiokuntamallissa luottamushenkilöt ja viranhaltijat keskustelevalle ja muodostavat yhteistä näkemystä etukäteen asioita valmistelevissa valiokunnissa. Yhteinen tiedonluominen ja kollektiivinen asiantuntijuus mahdollistuvat asioiden yhteisessä valmistelussa. Jos asiaa on jo pitkälle valmisteltu ja se tuodaan sen jälkeen muiden toimijoiden kommentoitavaksi tai jo valmiiksi valitut vaihtoehdot päätettäväksi, ei yhteistä tiedon luomisen prosessia synny. Haastattelujen perusteella valiokuntamalli on lähentänyt luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden vuorovaikutusta. Työskentelyssä voidaan tuoda avoimesti ja matalalla kynnyksellä erilaisia näkemyksiä, taustatietoja ja mielipiteitä esille.

”...valmistelu lähtee laajempaan, kun onhan se ihan selvä, että sitä tietoa on enemmän pöydän ympärillä kun siinä on muitakin kuin viranhaltijoita... kun se on tavallaan tärkeä kun se ei ole vaan niinku se tieto, mutta myöskin ne mielipiteet, joita siinä alkuvaiheessa tulee esille, ne todennäköisesti tulis esille jossain kohtaa myöhemmin”

Vaikuttaa siltä, että hallinnollisilla rakenteilla on vaikutusta viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden yhteiseen tiedonmuodostukseen ja kollektiiviseen asiantuntijuuden syntyyn. Myös aikaisemman tutkimukseni mukaan (Jurmu 2018, 168) siirtyminen lautakuntamallista valiokuntamalliin on edistänyt Kempeleessä viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden vuorovaikutusta ja yhdessä tekemistä. Voidaan kuitenkin pohtia, mikä merkitys toimintakulttuurilla on asiassa, ja millaista kollektiivinen tiedon muodostaminen olisi kohdekunnassa ilman valiokuntamallia. Valiokuntamalliin on siirrytty kunnassa pitkän kehittämistyön kautta. Kehittämistyön käynnistymiseen ja muotoutumiseen on vaikuttanut keskeisesti kunnan toimintakulttuuri, joka on kehittynyt vuosien ja vuosikymmenten aikana omanlaisekseen. *”...ehkä se tavallaan sopii muuhunkin toimintaan tämä valiokuntamalli, että se on tämmöistä porukalla tekemistä kuitenkin aika paljon, että ei se niinku ratkaise, jos ei ihmiset keskenään tule toimeen niin se on ihan sama mikä se malli on...”*

Rakenteiden ja toimintakulttuurin merkitystä pohdittiin haastatteluissa monista eri näkökulmista. Toimintaympäristön kiihtynyttä muutosta peilasi asiaan yksi haastateltu seuraavasti:

”...muutoksen vauhti on tuota kyllä kovempi mitä se on aikaisemmin ollut... herää kysymys, että tämmöinen organisaatio miten se niinku oikeasti, onko se niinku muutoskykyinen? Pystyykö se

reagoimaan? ... pitkä historia josta tulee se kulttuuri miten täällä toimitaan, tämä on byrokraattinen, tämä on hierarkkinen, millä lailla niinku oikein työn tekeminen sovitetaan yhteen, siis nykyaikainen työn tekeminen sovitetaan yhteen meidän hierarkkisen rakenteen ja meidän hierarkkisen byrokraattisen päätöksenteon kans... nykyaikainen organisaatio, erityisesti asiantuntijaorganisaatio ei millään lailla ole oikeastaan hierarkkinen, että ei me pystytä niinku tuota hallitsemaan syvälle sitä asiantuntijuutta... jos ajattelee johtamisen kannalta niin meidän pitäisi vaan hallita niinku se yläkehikko..."

Nykyaikaiset työskentelytavat haastavat rakenteita ja toimintakulttuuria. Nopeasti muuttuvat tilanteet edellyttävät joustavia rakenteita ja mahdollisuutta nopeaan reagointiin. Asiantuntijuudessa korostuu nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa myös tilannekohtaisuus. Asiantuntijuus ei ole näin ollen pysyvä ominaisuus, joka esimerkiksi koulutuksen tai työkokemusten kautta saavutetaan. Tilannekohtaisuus vaatii asiantuntijoilta jatkuvaa refleksiivisyyttä suhteessa ongelma- ja toimijakenttään, jossa he työskentelevät (Peltomäki, Harjumäki & Husman 2002, 99). Asiantuntijuus on olemukseltaan sosiaalista ja sen kehittyminen yksilön ja ympäristön välinen, vuorovaikutteinen prosessi (Karila & Ropo 1997, 155-156). Haastatteluissa tuli esille yhteisen tilannekuvan muodostamiseen liittyvät haasteet:

"...tää tilannekuva kysymys niin tämän kanssa joudutaan aina taistelemaan se ei se yhteinen tilannekuva ole edes kunnolla mahdollinen, mutta se muodostuu sitten erilaisista käsityksistä se yhteinen kokonaisuus... pitäisi olla niinku kohtuullisen yhtenäinen, että jos sitä ei ole niin silloin se johtaminenkaan ei voi olla sitä, että mennään samaan suuntaan...täysi mahdollisuuskin että me ollaan kaikki samaa mieltä, mutta sen onnistuminen että me pystytään sitten sillä tiedolla johtamaan, joka on niinku lähtökohtatilanne ja että ei mentäisi hirveän pitkästi mielikuvilla, siinä se johtamisen haaste nimenomaan on, että tunnustetaan ne oikeat asiat, että se tilannekuva vastaa todellisuutta"

Muutosvauhdin kiihtyminen, tiedon paljous ja asioiden kompleksisuus aiheuttavat haasteita yhteisen tilannekuvan muodostamiselle. Asiantuntijat eivät voi toimia valmiiden mallien ja käytäntöjen mukaan, vaan asiantuntijuudessa korostuu kyky löytää uudenlaisia ratkaisuja (Ericsson 2014, 508). Yhteisen tilannekuvan muodostaminen asiantuntijoiden välillä on tärkeää, kun tavoitteena on kehittää toimintaa, löytää uudenlaisia ratkaisuja ja uudistaa kuntaa. Yhteisen tilannekuvan muodostuminen edellyttää viestinnässä ja vuorovaikutuksessa onnistumista. Uudenlaisten ratkaisujen luominen puolestaan edellyttää usein hiljaisen tiedon siirtymistä asiantuntijoiden välillä. Tuloksena on parhaillaan kunnan toiminnan innovatiivinen uudistuminen, joka on tulosta erilaisten asiantuntijuuksien yhdistymisestä.

Miten voidaan edistää kollektiivisen asiantuntijuuden syntyä? Organisaatiot voivat kannustaa tiedon ja asiantuntijuuden jakamiseen eri tavoin. Henkilöiden ja tiimien välistä kilpailua voidaan vähentää keskittymällä toiminnassa organisaation (tai verkostojen) tavoitteisiin, yksilö- tai tiimitason tavoitteiden sijaan. Tärkeitä ovat myös epäviralliset ryhmät ja keskustelumahdollisuudet mahdollistava organisaatioympäristö. Henkilöitä on tärkeää kannustaa tuomaan omia näkökulmiaan esille ja luoda kaikille tunne, että jokainen mielipide on arvostettu. (Eales 2003, 275; Hinds & Pfeffer 2003, 19-21) Haastatteluissa korostettiin asiantuntijoiden johtamisen kohdalla hyvän ilmapiirin ja hengen sekä keskinäisen luottamuksen merkitystä. Samalla haasteeksi tunnustettiin juuri osaamisten yhdistämiseen liittyvät asiat: *"...johtajuus niinku punnitaan, että miten sitä asiantuntemusta joka sillä kokonaisuuden kollektiivilla on, miten sitä osataan hyödyntää...Oulun kaupungissa on älyttömän hyvä tämä osaamisen taso kaikkienensa, mutta osataanko me sitä hyödyntää?"*

Viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden vuorovaikutuksen lisäksi haastatteluissa keskusteltiin paljon tarpeesta tiivistää yhteistyötä alueen eri toimijoiden (järjestöt, yritykset, kuntalaiset) kanssa. Samassa yhteydessä pohdittiin asukkaiden ja asiakkaiden kokemustiedon hyödyntämistä kuntien toiminnassa.

"... meidän tavalliset ihmiset, jotka tuolla palveluja käyttää, niin ne ei osallistu sitä kautta siihen niinku palvelujen kehittämiseen oikeen millään lailla, että me tarvittais siihen niinku työkaluja" ja

”...miten me pystytään hyödyntämään se kokemus mitä kunnassa on, niin niiltäkin ihmisiltä, jotka ei ole päätöksenteossa, että kuinka me saatais se kokemukseräinen tieto tähän kehittämiseen matkaan”

Myös tässä yhteydessä haasteeksi koettiin todellisen tilannekuvan muodostaminen, kun asiakaspalautteissa korostuu tyytymättömyys ja tarjotuissa osallistumis- ja vaikuttamismuodoissa ovat mukana useimmiten muutenkin aktiiviset ja äänekkäät kuntalaiset.

”...on kauhean hankala luottamushenkilönä niinku yrittää löytää, että missä se niinku näiden virkamiesraporttien ja kuntalaisten epäonnistuneiden palvelukokemusten välissä niin missä se kulkee, mikä on se todellinen asiointitila”. ”...semmoisen aidon tilannekuvan muodostaminen niin sepä onkin melkoisen haastava tehtävä”.

Kokemukseräisen tiedon hyödyntämisessä koettiin haasteita. Haastatteluissa kuitenkin pidettiin tärkeänä eri toimijoiden välisen yhteistyön vahvistumista ja kuntayhteisön asiantuntijuuden hyödyntämistä. Yhteistyön eri sektoreiden toimijoiden kanssa koettiin viime vuosina lisääntyneen ja yhteistyötä haluttiin edelleen vahvistaa. Verkostoitumisen ja vuorovaikutuksen määrä vaihtelee runsaasti kuntien sisällä. Haastattelut pohtivat yhteistyötä seuraavasti:

”Kunnat tarttis oikeasti sellaisia asiantuntijoita, jotka saisivat sellaisen tilanteen aikaan siellä kunnassa, siis niinku toimenpiteillä, mutta ne avaukset olisi sellaisia, että ne kuntalaiset lähtivät siihen niinku oikeasti mukaan...”

Voidaan pohtia, mikä yleisesti ottaen on tavoitteena esimerkiksi uudessa julkisessa hallinnassa korostetun kunnan ja järjestöjen välisen yhteistyön vahvistamisessa ja kuinka syvällistä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa halutaan tehdä. Onko tavoitteena päästä yhteisiin tiedon luomisen prosesseihin ja kollektiiviseen asiantuntijuuteen, vai onko verkostoituminen tärkeää esimerkiksi työnjaon, tiedon vaihdon ja eri toimijoiden ajan tasalla pitämisen näkökulmasta (Vrt. Bäcklund 2007, 52-55 ja 85). Parviainen (2006, 167) muistuttaa, että kollektiivisesta tiedonmuodostuksesta asiantuntijan ja asiakkaan välillä voidaan puhua vasta silloin, kun he yhdessä päätyvät molempien näkökulmasta uuteen ratkaisuun. Asiantuntijoiden ja maallikoiden yhteinen tiedonmuodostaminen vaatii paljon aikaa ja luottamusta. Saman alan asiantuntijoidenkin yhteinen tiedon muodostaminen on usein hankalaa.

Haastatteluissa pohdittiin myös sitä, uskotaanko asiantuntijoita ja faktatietoa päätöksenteossa ja muutostilanteissa. *”...välillä tuntuu, että ne semmoiset asiantuntijapuheenvuorot tai semmoinen ihan faktatietokin niin se ei pääse semmoiseen keskeiseen asemaan... tunnepuolen asiat saattaa joskus olla paljon painavampia tekijöitä päätöksenteolle”, ”On monesti tilanteita, joissa ei luoteta siihen asiantuntijatietoon”. ”Politiikassahan kun semmoinen tietty tahtotila alkaa valtaamaan niin sä et kohta enää faktoilla pärjää”*

Eli vaikka asiantuntijuutta on, sitä ei välttämättä kuunnella, oteta huomioon tai uskota (Vrt. Bäcklund 2007, 229). Tällöin moninainen asiantuntijuus jää hyödyntämättä. Ihmiset katselevat maailmaa erilaisista näkökulmista. Ihmisillä on taipumus etsiä omaa näkökulmaa tukevaa tietoa ja uskoa niitä asiantuntijoita, jotka vahvistavat omia näkemyksiä. Erilaisten toimijoiden yhteistyö ja asioiden valmistelu yhdessä mahdollistaa erilaisten näkemysten ja mielipiteiden esille tulon, kompromissien löytämisen, sekä luo puitteita yhteiselle tiedon luomiselle ja jaetun ymmärryksen syntymiselle. Tämä vaatii kuitenkin vahvaa luottamusta toimijoiden kesken, joka ei rakennu hetkessä.

LOPPUPÄÄTELMÄT

Kunnissa tarvittava asiantuntijuus on muutoksessa. *Asiantuntijoiden osaamisessa korostuu tämän tutkimuksen mukaan tiedon hyödyntämisen taidot, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, verkostoitumistaidot, kokonaisuusien hallinta, muutostilanteiden hoitaminen ja johtaminen.* Myös substanssiin liittyvää osaamista tarvitaan, mutta sen rooli on tiedon helpon saatavuuden ja verkostojen aikakauden myötä muuttunut. Asiantuntijuuden osa-alueet liittyvät vahvasti eri toimijoiden välisen yhteistyön ja verkostojen merkityksen kasvuun, eli myös uudessa julkisessa hallinnassa korostuviin osa-alueisiin (Vrt. Klijn 2008, 506; Bryson ym 2014, 445; Haveri & Pehk 2008, 16). Kunnissa on tunnistettu erilaisten osaajien vuorovaikutuksen merkitys, jonka vahvistamiseen haetaan jatkuvasti uudenlaisia ratkaisuja.

Tiedolla on asiantuntijatyössä keskeinen rooli. Asiantuntijoiden tulee löytää olennainen tieto suuresta tietomassasta sekä kyetä analysoimaan ja soveltamaan tietoa omassa kontekstissaan. Erityisen tärkeänä näyttäytyy asiantuntijoiden taito tiivistää olennainen tieto, ja esittää se muille selkeällä ja ymmärrettävällä tavalla. (Vrt. Haveri ym. 2015, 132-133) Tiedon hyödyntämisen taidot liittyvät läheisesti asiantuntijoiden osaamisessa korostuvaan kokonaisuusien hallintaan ja ajantasaisen tilannekuvan luomiseen, joka on kiihtyvästi muuttuvassa toimintaympäristössä entistä haastavampaa.

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat tutkimuksen mukaan uudistuvien kuntien erilaisissa asiantuntijatehtävissä toimivien osaamisen ydintä. Monipuolisten viestintätaitojen merkitys kasvaa koko ajan. Viestinnän menetelmien, kanavien ja kohderyhmien moninaistuminen vaatii uudenlaista osaamista. Myös Nyholm ym. (2017, 545) korostaa kunnan tulevaisuuden rakentamisen olevan viestintää kunnan sisällä ja ulkoisten sidosryhmien välillä, sillä kunnan tulevaisuustyön vaikutus kunnan vetovoimaan, imagoon ja kilpailukykyyn syntyy viestinnästä. *Vuorovaikutustaitojen osalta korostuu entistä vahvemmin kuntaorganisaation sisäisen vuorovaikutuksen ohella vuorovaikutuksessa onnistuminen kuntayhteisön eri toimijoiden ja asukkaiden kanssa.* Sosiaalinen media on muuttanut kunnan ja kuntalaisten välistä vuorovaikutusta ja asiantuntijoiden on tärkeä hallita myös sosiaalisen median käyttö. Sauri (2015, 31-32) pitää julkisen hallinnon osallistumista eri foorumeilla käytäviin kansalaiskeskusteluihin olennaisena: julkinen hallinto menettää oikeutuksensa, jos se ei ole mukana niissä keskusteluissa, joissa sen vastuualueisiin liittyviä kysymyksiä käsitellään.

Verkostoissa toimiminen ja verkostojen rakentaminen on tärkeä asiantuntijatyön osa-alue. Kunnilla on usein paikallistason verkostoissa koordinoiva rooli, jossa korostuu kyky luoda eri toimijoiden yhteistä kehittämistä tukevat puitteet. Haverin ym. (2015, 132-133) havainnot ovat kuntajohtamista koskevassa tutkimuksessa samansuuntaiset. Emt. mukaan kuntajohtajuudessa korostuu entistä vahvemmin mahdollistajan rooli, jolloin kuntajohtaja toimii tosiasiallisen suorittamisen sijaan yhteen kokoavana voimana ja koordinaattorina erilaisilla rajapinnoilla. Verkostot ovat tärkeitä uusien asioiden luomiseksi ja toimintojen eteenpäin viemiseksi, mutta myös asiantuntijoiden oman osaamisen ja tietämyksen kartuttamiseksi. Verkostoista saatava tieto on tärkeää nopeasti muuttuvissa tilanteissa, jossa kenelläkään ei voi olla hallussaan kaikkea tarvittavaa ja jatkuvasti muuttuvaa osaamista. (Vrt. Parkkinen ym. 2017, 34).

Asiantuntijuus rakentuu kunnissa yhteistyön kautta. Asiantuntijoiden johtaminen on tärkeä ja samalla myös haastava osaamisalue. Uudistuvissa kunnissa tarvittavassa asiantuntijuudessa korostuu vahvasti eri toimijoiden vuorovaikutuksen tukeminen sekä erilaisten osaamisten yhdistymisen mahdollistaminen. Parviaisen (2006, 165) mukaan kollektiivinen tiedonmuodostus on enemmän kuin asiantuntijoiden välinen yhteistyö, informaation jakaminen ja verkostoituminen. Kollektiivinen tiedonmuodostus on tavoitteellista ja tietoista toimintaa, jossa asiantuntijat pyrkivät yhdessä selvittämään esimerkiksi jotain ongelmaa tai ilmiötä. Asiantuntijoiden hiljaisen tiedon vaihtaminen ja yhteiset tiedon luomisen prosessit synnyttävät uudistumisen kannalta tärkeää kollektiivista asiantuntijuutta.

Kollektiivisen asiantuntijuuden syntyyn vaikuttavat kuntaorganisaation rakenteet, jotka voivat olla yhteisiä tiedon luomisen prosesseja edistäviä tai ehkäiseviä. Hierarkkiset rakenteet eivät tue nykyaikaisen asiantuntijatyön tekemistä, jossa olennaista on tiedon siirtyminen ja yhteistyö organisaatorajojen, hallinnonalojen, professioiden ja eri sektorien toimijoiden välillä. Hallinnosta hallintaan -muutoksesta on puhuttu jo vuosia. Edelleen on kuitenkin paikoin tunnistettavissa myös "vanhanaikaisia" hierarkkisia rakenteita ja byrokraattisuutta, joka tuli esille myös tämän tutkimuksen aineistossa. Rakenteiden hierarkkisuus ja joustavuus voivat olla osaltaan kiinni kuntakoosta, pienemmät kunnat voivat olla ketterämpiä kevyemmän organisaatorakenteensa vuoksi. Toisaalta suuremmissa kunnissa substanssiin liittyvä asiantuntijuus voi olla syvempää.

Rakenteita olennaisempaa vaikuttaisi kuitenkin olevan se toimintakulttuuri, joka kuntaan on pitkän ajan kuluessa kehittynyt. Toimintakulttuurin muuttaminen on haastavaa: myönteinen yhteistyökulttuuri kestää pienet kolhut, kun taas negatiivinen kierre vahvistuu jo pienistäkin epäonnistumisista. Toimintakulttuuri tuntuu istuvan tiukassa: vaikka viranhaltijat ja luottamushenkilöt vaihtuvat, kulttuuri helposti pysyy. Yhteistyötä tukevan toimintakulttuurin keskiössä on toimijoiden keskinäinen kunnioitus ja ennen kaikkea luottamus. Nämä näkyvät käytännön uudistamistyössä muun muassa rohkeutena kokeilla ja lupana epäonnistua.

Kollektiivinen asiantuntijuus ei ole yksinkertainen asia ja siihen vaikuttavat monet eri tekijät. Tutkimuksessani tuli esille haasteita, jotka hidastavat eri toimijoiden välisen yhteistyön syventymistä ja innovaatioiden edellyttämien yhteisten tiedon luomisen prosessien syntyä. Nämä muun muassa rakenteisiin ja kulttuuriin liittyvät haasteet vaikuttavat niin viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden yhteisiin, kuin myös laajemmin kuntayhteisön yhteisiin tiedon luomisen prosesseihin. Launisen (1997, 131-132) mukaan kollektiivista tiedonmuodostusta voivat estää erilaiset rajat, kuten asiantuntijoiden ja asiakkaiden väliset rajat, sisällöllisen asiantuntijuuden väliset reviirirajat sekä organisaatioiden hierarkkiset rajat. Rajojen ylittäminen ei onnistu pelkästään yhteisissä kokouksissa ja keskustellen, vaan vaatii konkreettista toimintaa, yhteisiä kokeiluja ja siirtymistä työskentelemään toisten reviireille. (Launis 1997, 131-132.) Rajojen ylittämiseen tarvitaan aktiivisia henkilöitä, jotka kyseenalaistavat käytössä olevat toimintatavat, kannustavat ja luovat puitteita rohkeille kokeiluille sekä tämän kautta luovat tilanteita, joissa erilaiset asiantuntijuudet voivat yhdistyä. (vrt. Sotarauta 2005, 11-18; Sotarauta 2008, 249-252.) Uudistumisen näkökulmasta tämä näkyy parhaimmillaan uudenlaisten toimintatapojen kokeiluna ja käyttöönottona sekä muutoksina rakenteissa ja toimintakulttuureissa. Loppu viimein tämä näkyy kunnan toiminnan uudistumisena.

Nyt on nähtävillä muutos kuntayhteisön vuorovaikutusta korostavan toimintakulttuurin suuntaan. Tämä näkyy osallisuuden, vuorovaikutuksen, kuulemisen, kuuntelemisen ja yhteisön merkityksen korostamisena. Vuorovaikutus kuntayhteisön eri toimijoiden kanssa tunnistetaan tärkeäksi ja siihen liittyvää osaamista korostetaan tämän tutkimuksen mukaan tärkeänä osana asiantuntijuutta. Yhteistyö eri toimijoiden kanssa muodostuu kuitenkin edelleen osin hallintolähtöisesti. Tämän ovat havainneet tutkimuksessaan myös Zitting, Niiranen & Lammintakanen (2018, 65), jotka peräänkuuluttavat kuntiin kansalaislähtöisyyteen liittyvää osaamista ja uudenlaista ajattelutapaa. Havaintojeni mukaan kunnissa on enenevässä määrin kuitenkin myös tilanteita, joissa eri sektorien edustajat valmistelevat asioita yhdessä ja joissa erilaiset asiantuntijuudet pääsevät risteytymään. Jos tavoitteena on kuntayhteisön erilaisten asiantuntijuuksien hyödyntäminen, yhteiset tiedon luomisen prosessit ja kuntayhteisössä syntyvä kollektiivinen asiantuntijuus, on siihen vielä matkaa.

Tarkastelin tässä tutkimuksessa asiantuntijuutta kahden erityyppisen case-kunnan avulla. Tavoitteenani oli lisätä ymmärrystäni uudistuvissa kunnissa tarvittavasta asiantuntijuudesta. Tutkimuksen näkökulmaa ja metodologisia valintoja voidaan pitää siinä mielessä onnistuneina, että tutkimus tuotti uusia havaintoja aihealueesta. Asiantuntijuuden muutostarpeita ei ole kuntakontekstissa aikaisemmin merkittävässä määrin

tutkittu. Kunnissa tarvittavia osaamistarpeita ja niiden muutosta on tarkasteltu aikaisemmin muun muassa kuntajohtajien näkökulmasta (Kts. Haveri ym. 2015; Parkkinen ym. 2017). Kyseisissä tutkimuksissa on tehty samansuuntaisia havaintoja muun muassa viestinnän ja vuorovaikutuksen sekä yhteistyön mahdollistamisen merkityksen kasvusta. Tutkimukseni täydensi näitä tutkimuksia lisäämällä tietoa asiantuntijuudessa korostuvista osa-alueista, kuntalaisten asiantuntijuuden hyödyntämiseen liittyvistä haasteista sekä kollektiivisen asiantuntijuuden toteutumisesta ja merkityksestä kuntakontekstissa.

Kuntien erilaistumiskehitys on kiihtynyt 2000-luvulla ja kehityksen on arvioitu jatkuvan tulevaisuudessa (Kts. esim. Airaksinen 2017, 170). Kuntien erilaistuminen voi tarkoittaa asiantuntijuuden näkökulmasta erilaisten osaamisalueiden korostumista eri kunnissa. Toisaalta juuri erilaiset paikalliset asiantuntijuudet ja -toimintatavat vahvistavat kuntien erilaisuutta. Vaikuttaa siltä, että kuntakenttä on tulevaisuudessa entistä moninaisempi. Kuntayhteisön toiminta ja sisäinen vuorovaikutus vaihtelevat jo nyt hyvin paljon kunnittain. Myös esimerkiksi viestinnälliset valmiudet ovat kunnissa eri tasoilla, mikä näkyy esimerkiksi sosiaalisen median hyödyntämisessä. Tämän tutkimuksen mukaan näyttää siltä, että kuntayhteisön vuorovaikutuksen merkitys on joka tapauksessa jatkossa entistä tärkeämpi. *Tutkimus antaa myös viitteitä siitä, että tulevaisuuden kuntien asiantuntijoiden työssä korostuu entistä vahvemmin eri rajapinnoilla toimiminen (vrt. Haveri ym. 2015, 132), eri sektorien toimijoiden yhteistyön mahdollistaminen ja innovatiivisten paikallisten kehittämispuitteiden luominen.*

LÄHTEET:

- Ahola Marika (2017). Vaikuttaminen kokemuksellisen asiantuntijuuden ytimenä. Teoksessa Pohjola Anneli & Kairala Maarit & Lyly Hannu & Niskala Asta (toim.). *Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveystalveissa* (s.286-307). Vastapaino. Tampere.
- Airaksinen Jenni (2017). Kuntien tulevaisuus ja erilaisuus. Teoksessa Nyholm Inga & Haveri Arto & Majoinen Kaija & Pekola-Sjöblom Marianne (toim.). *Tulevaisuuden kunta*. Suomen kuntaliitto. Tampereen yliopisto. Valtiovarainministeriö. Helsinki.
- Airaksinen Jenni (2009). *Hankala hallintouudistus*. Tampereen yliopisto, Yhdyskuntatieteiden laitos. Tampere University Press. Tampere.
- Anttiroiko Ari-Veikko (2010). *Hallintainnovaatiot. Hallintateoreettinen näkökulma kaupunkien palvelujen organisoiminnin, omistajuuden ja rahoituksen uudistamiseen*. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehityksen tutkimusyksikkö. Sente julkaisu 33/2010.
- Anttiroiko Ari-Veikko & Haveri Arto (2003). Kuntien toiminta ja hallintatavat. Teoksessa Anttiroiko Ari-Veikko & Haveri Arto & Karhu Veli & Ryyänen Aimo & Siitonen Pentti (toim.). *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet* (s.137-216). Tampereen yliopisto. Tampere.
- Anttiroiko Ari-Veikko & Jokela Tuija (2002). Kuntien paikalliset hallintasuhteet. Teoksessa Ryyänen Aimo (toim.) *Kuntien oikeus itsehallintoon* (s.129-151). Tampereen yliopisto, kunnallistieteiden laitos. Finnpublishers. Tampere.
- Bao Guoxian & Wang Xuejun & Larsen Gary L. & Morgan Douglas F. (2012). *Beyond New Public Governance: A Value-Based Global Framework for Performance Management, Governance, and Leadership*. Administration & Science 45 (4) 443-467. Sage Publications.
- Bereiter Carl & Scardamalia Marlene (1993). *Surpassing Ourselves*. Open Court Publishing Company. Chigago.
- Bryson John M. & Crosby Barbara C. & Bloomberg L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. Teoksessa *Public Administration Review*, vol 74, nro 4. (s.445-456). The American Society for Public Administration DOI:10.1111/puar.12238.
- Bäcklund Pia (2007). *Tietämisen politiikka. Kokemuksellinen tieto kunnan hallinnassa*. Helsingin kaupungin tietokeskus. Helsinki.
- Eales Jim R.T. (2003) Supporting Informal Communities of Practise within Organizations. Teoksessa Ackerman Mark S. & Pipek Volkmar & Wulf Volker (toim.). *Sharing Expertise. Beyond Knowledge Management*. (s.275-297). The MIT Press. Cambridge, Massachusetts.
- Engeström Yrjö (1992). *Interactive Expertise. Studies In Distributed Working Intelligence*. Research Bulletin 83. Helsingin yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. Helsinki.
- Ericsson Anders K. (2014). Expertise. Teoksessa *Current Biology*. Vol 24 No 11. (s.508-510) Elsevier Ltd.
- Fitzpatrick Geraldine (2003). Emergent Expertise Sharing in a New Community. Teoksessa Ackerman Mark S. & Pipek Volkmar. & Wulf Volker (toim.). *Sharing Expertise. Beyond Knowledge Management*. (s.81-110). The MIT Press. Cambridge, Massachusetts.
- Hakari Kari (2013). *Uusi julkinen hallinta – kuntien hallintouudistusten kolmas aalto?* Tutkimus Tampereen toimintamallista. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Tampere University Press. Tampere.

- Hakkarainen Kai & Paavola Sami (2006). Kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollisuuksia ja rajoituksia – Kogniotieteellinen näkökulma. Teoksessa Parviainen Jaana (toim.). *Kollektiivinen asiantuntijuus* (s.214-272). Tampere University Press. Tampere.
- Hakkarainen Kai & Lallimo Jiri & Toikka Seppo (2012). Kollektiivinen asiantuntijuus ja jaetut tietokäytännöt. Teoksessa *Aikuiskasvatus 2012 (4)* (s. 246-256). Kansanvalistusseura, Aikuiskasvatuksen tutkimuseura. Helsinki.
- Haveri Arto & Pehk Teele (2008). *Verkostokunta johtamisen ja demokratian haasteena*. Tampere University Press. Tampere.
- Haveri Arto & Airaksinen Jenni & Paananen Henna (2015). *Uuden sukupolven kuntajohtajat. Kuntajohtaminen, sen nykytila ja tulevaisuus nuorten kuntajohtajien näkökulmasta*. Tampereen yliopisto. Suomen kuntaliitto. Helsinki.
- Heiskanen Tuula (2006). Tilat, rajat ja yhteisöt tiedon luomisessa – Esimerkkinä asiantuntijatyö. Teoksessa Parviainen Jaana (toim.). *Kollektiivinen asiantuntijuus* (s.188-213). Tampere University Press. Tampere.
- Helakorpi Seppo (2005) *Työn taidot – Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä*-. Hämeen ammattikorkeakoulu. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisu 2/2005. Hämeenlinna.
- Hinds Pamela J. & Pfeffer Jeffrey (2003). Why Organizations "Don't Know What They Know": Cognitive and Motivational Factors Affecting the Transfer of Expertise. Teoksessa Ackerman Mark S. & Pipek Volkmar. & Wulf Volker (toim.). *Sharing Expertise. Beyond Knowledge Management*. (s.3-26). The MIT Press. Cambridge, Massachusetts.
- Howlett Michael & Kekez Anka & Poocharoen Ora-ORN (2017). Understanding Co-Production as a policy tool: Integrating New Public Governance and Comparative Policy Theory. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 19:5 (s. 487-501). Routledge, Taylor & Francis group.
- Hunt Earl (2006) Expertise, Talent, and Social Encouragement. Teoksessa Ericsson Anders K. & Charness Neil & Feltovich Paul J. & Hoffman Robert R. (toim.). *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*. (s.31-38) Cambridge University Press. New York.
- Jakonen Mikko (2017) *Vastatieto – tulevaisuuden asiantuntijuutta etsimässä*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2017. Helsinki.
- Jurmu Liisa (2017). *Tiedon ja asiantuntijuuden hyödyntäminen Oulun monikuntaliitoksen valmistelussa*. Kunnallistieteen aikakauskirja 2017 (2) (s. 7-25). Kunnallistieteen yhdistys ry.
- Jurmu Liisa (2018). *Asiantuntijuus Kempeleen valiokuntamallin valmistelussa*. Hallinnon tutkimus 37(3) 161-175. Hallinnon Tutkimuksen Seura ry.
- Jäntti Anni (2016). *Kunta, muutos ja kuntamuutos*. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu. Tampere University Press. Tampere.
- Karila Kirsti & Ropo Eero (1997). Näkökulmia asiantuntijuuden olemukseen ja kehitykseen opettajatutkimuksen valossa. Teoksessa Kirjonen Juhani & Remes Pirkko & Eteläpelto Anneli (toim.). *Muuttuva asiantuntijuus*. (s.149-157) Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Kirjonen Juhani (1997). Johdanto. Teoksessa Kirjonen Juhani & Remes Pirkko & Eteläpelto Anneli (toim.). *Muuttuva asiantuntijuus*. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Klijn Erik-Hans (2008). Governance and Governance Network in Europe. *Public Management Review*, 10:4 (s.505-525). DOI 10.1080/14719030802263954.

Konttinen Esa (1997) Professionaalinen asiantuntijatyö ja sen haasteet myöhäismodernissa. Teoksessa Kirjonen Juhani & Remes Pirkko & Eteläpelto Anneli (toim.). *Muuttuva asiantuntijuus*. (s.48-61) Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Kooiman Jan (1999). Social Political Governance. *Public Management an International Journal of Research and Theory*, 1:1 (s.67-92). DOI:10.1080/14719037800000005

Laine Timo (2001). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola J. Valli R. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Launis Kirsti (1997). Moniammatillisuus ja rajojen ylitykset asiantuntijatyössä. Teoksessa Kirjonen Juhani & Remes Pirkko & Eteläpelto Anneli (toim.). *Muuttuva asiantuntijuus*. (s.122-133) Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Lehtinen Erno & Palonen Tuire (1997). Tiedon verkostoituminen – haaste asiantuntijuudelle. Teoksessa Kirjonen Juhani & Remes Pirkko & Eteläpelto Anneli. *Muuttuva asiantuntijuus*. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Nichols Tom M. (2017) *The death of expertise: the campaign against established knowledge and why it matters*. (x-xi) Oxford University Press.

Nyholm Inga & Haveri Arto & Majoinen Kaija & Pekola-Sjöblom Marianne (2017). Loppusanat. Teoksessa Nyholm Inga & Haveri Arto & Majoinen Kaija & Pekola-Sjöblom Marianne (toim.) *Tulevaisuuden kunta*. Suomen kuntaliitto. Tampereen yliopisto. Valtiovarainministeriö. Helsinki.

Osborne Stephen P. (2010). *The New Public Governance?* The Routledge. Lontoo & New York.

Palonen Tuire & Gruber Hans (2010). Satunnainen, rutiininomainen ja tietoinen osaaminen. Teoksessa Collin Kaija & Paloniemi Susanna & Rasku-Puttonen Helena & Tynjälä Päivi (toim.) *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Koulutuksen ja työelämän näkökulmia* (s.41-56). WSOYpro Oy. Helsinki.

Parkkinen Jonne & Haveri Arto & Airaksinen Jenni (2017). *Yhdistävä johtajuus. Tutkimus kuntajohtajien osaamistarpeiden muutoksesta*. Suomen kuntaliitto. Tampereen yliopisto. Helsinki.

Parviainen Jaana (2006) Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa Parviainen Jaana (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus* (s.155-187). Tampere University Press. Tampere.

Peltomäki Päivi & Harjumäki Piia & Husman Kaj (2002). Muuttuva auttamistyön asiantuntijuus – kriisityön ja työterveyshuoltotoiminnan tarkastelua. Teoksessa Pirttilä Ilkka & Eriksson Susan (toim.). *Asiantuntijoiden areenat*. SoPhi 66. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Pyöriä Pasi (2006) Tietoyhteiskunta, tietotyö ja asiantuntijuus. Teoksessa Parviainen Jaana (toim.). *Kollektiivinen asiantuntijuus* (s.55-81). Tampere University Press. Tampere.

Sauri Pekka (2015). *Julkishallinto ja sosiaalinen media*. Kunnallissalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 98. Pole-Kuntatieto Oy ja Pekka Sauri. Sastamala.

Sipilä Jorma (1991). *Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia?* Ekonomia sarja. Suomen Ekonomiliitto, Suomen Ekonomisäätiön Koulutuskeskus SEFEK ja Weilin+Göös. Jyväskylä.

Sotarauta Markku (2005). Shared leadership and dynamic capabilities in regional development. Teoksessa Sagan Iwona & Halkier Henrik (toim.). *Regionalism Contested: Institution, Society and Governance. Urban and Regional Planning and Development Series* (s.53-72). Cornwall, Ashgate.

Sotarauta Markku (2008). Instituutioiden muutos ja institutionaalinen yrittäjyys aluekehittämisessä. Teoksessa Sotarauta, Markku & Mustikkamäki Nina (toim.) Innovaatioympäristön monet kasvot. Tampere University Press. Tampere.

Tynjälä Päivi (1999). Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentaminen koulutuksessa. Teoksessa Eteläpelto Anneli & Tynjälä Päivi. *Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia*. WSOY. Juva.

Valtiovarainministeriö (2017). *Tulevaisuuden kunnan skenaariot ja visiot 2030. Parlamentaarisen työryhmän väliraportti tulevaisuuden kunnasta*. Valtionvarainministeriön julkaisu 2017 (9a).

Voutilainen Touko & Mehtäläinen Jouko & Niiniluoto Ilkka (1989). *Tiedonkäsitys*. Kouluhallitus – Valtion painatuskeskus. Helsinki.

Zitting Joakim & Niiranen Vuokko & Lammintakanen Johanna (2018). *Kunta-alan osaaminen tulevaisuudessa – tavoitteita ja mahdollisuuksia*. Focus Localis. 3/2018. Kunnallistieteen yhdistys ry. Vaasa.