

**”Antaa kasvot asialleen.”**

**Tapaustutkimus Eläketurvakeskuksesta asiantuntijaorganisaationa**

Riikka Heilala  
TOPSOS – Sosiaalivakuutuksen  
ammattillinen lisensiaattitutkimus  
Turun Yliopisto  
Tammikuu 2017

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkistettu Tur-  
nitin OriginallyCheck – järjestelmällä.

## Tutkimuksen tiivistelmä

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan asiantuntijoiden käsityksiä asiantuntijaorganisaatioista, työeläkealalla toimivasta Eläketurvakeskuksesta. Lähtökohtana tutkimukselle on ollut asiantuntijaorganisaatioihin ja asiantuntijuuteen kohdistuvien odotusten ja vaatimusten lisääntyminen. Viime aikoina käyty julkinen keskustelu eläkeasioista on vähentänyt luottamusta eläketurvan toimijoihin ja meneillään olevat suuret, koko toimialaa koskevat hankkeet ja uudistukset, kuten vuoden 2017 eläkeuudistus, tuovat monia haasteita toiminnalle. Asiantuntijoiden käsitysten kautta on mahdollista löytää keinoja vastata asiantuntijuuteen yhä suuremmassa määrin kohdistuviin odotuksiin ja haasteisiin.

Tutkimuksessa hyödynnetään Scottin ja Davisin käyttämää jaottelua, jossa organisaatioita tarkastellaan seuraavien analyysitasojen avulla: yksilön ja organisaation välinen suhde, organisaationhallinta ja johtaminen sekä organisaation ja ympäristön välinen suhde. Analyysitasojen mukaisesti tutkimuksessa käydään läpi näkemykset asiantuntijuudesta, organisaatiosta ja organisaation toimintaympäristöstä. Organisaation hallinta ja johtaminen kuvataan organisaation profiloitumisena asiantuntijaorganisaatioksi, niin sanottuna virallisena kuvana. Tutkimuksessa organisaatiota lähestytään tulkinnallisen organisaatioanalyysin kautta, jolloin analyysi kohdistuu asiantuntijoiden subjektiivisiin kokemuksiin organisaatiosta. Käsitysten tarkastelu tulkinnallisesta lähtökohdasta lähtee Weickin näkemyksistä merkitysten antamisesta.

Tutkimuksen aineisto on Eläketurvakeskuksen asiantuntijoille tehdyn teemahaastattelun aineisto. Teemat perustuvat edellä mainittuihin analyysitasoihin ja ne ovat: asiantuntijan tehtävä ja sen sitominen organisaatioon, asiantuntijan asemaan liittyvät asiat, asiantuntijana toimiminen organisaatioissa sekä ympäristöön ja toimintaympäristöön liittyvät asiat. Aineiston analysoinnissa on sovellettu sisällönanalyysiä.

Tutkimus osoitti, että asiat näyttäytyvät eri tavoin eri asiantuntijoille, eikä ole yhtä tapaa ajatella asiantuntijaorganisaatioon kuuluvista asioista. Asiantuntijaorganisaation toiminnan edellytyksenä pidetään luotettavuutta, ja tämän luottamuksen saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi on tehtävä jatkuvasti töitä. Luotettavan tiedon hallinta ja jalostaminen ovat asiantuntijaorganisaatioissa keskeisiä kysymyksiä. Käsityksissä tulee esille myös kysymys siitä, miten organisaation edustamia asioita tulee ottaa esille julkiseen keskusteluun. Lisäksi vaatimus sopeutumisesta jatkuviin muutoksiin, asioiden katsominen laajemmasta näkökulmasta, hektisyys ja asiantuntijuuden henkilöityminen ovat asiantuntijaorganisaatiota kuvaavia asioita.

**Keskeiset käsitteet:** organisaatio, asiantuntijaorganisaatio, asiantuntija, asiantuntijuus, organisaatioanalyysi

*Omistettu kiitollisuudella äidilleni ja isälleni.*

## Sisällys

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>ELÄKETURVAKESKUS ASiantuntijaorganisaationa .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>LÄHTÖKOHTIA ASiantuntijaorganisaation tutkimiselle .....</b>	<b>7</b>
3.1	ASiantuntijuus organisaatioissa .....	7
3.2	Organisaatio yhteisenä tekemisenä .....	11
3.3	Organisaation profiloituminen asiantuntijaorganisaatioksi .....	13
3.4	Organisaatio osana laajempaa kokonaisuutta .....	16
<b>4</b>	<b>ORGANISAATIOTEORIA SYVENTÄMÄSSÄ KUVAA ORGANISAATIOSTA .....</b>	<b>19</b>
4.1	ERILAISIA TAPOJA TUTKIA ORGANISAATIOTA .....	20
4.2	ORGANISAATIO TULKINTANA .....	24
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>28</b>
5.1	TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	30
5.2	KÄSITYKSET RAKENTAVAT KUVAA ORGANISAATIOSTA.....	30
<b>6</b>	<b>AINEISTON HANKINTA JA MENETELMÄT .....</b>	<b>32</b>
6.1	HAASTATELUTEEMAT .....	32
6.2	HAASTATELTAVAT ASiantuntijat.....	35
6.3	HAASTATELUJEN TOTEUTTAMINEN .....	37
6.4	AINEISTON ANALYSOINTI SISÄLLÖNANALYYSINÄ .....	39
<b>7</b>	<b>KÄSITYKSIÄ ASiantuntijaorganisaatiosta .....</b>	<b>43</b>
7.1	YKSILÖN JA ORGANISAATION VÄLINEN SUHDE .....	43
7.2	ORGANISAATION JA YMPÄRISTÖN VÄLINEN SUHDE .....	55
7.3	ORGANISAATION HALLINTA JA JOHTAMINEN .....	63
7.4	”ASiantuntijaorganisaatio antaa kasvot asialleen?” – KÄSITYSTEN YHTEENVETO .....	66
<b>8</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>73</b>
<b>9</b>	<b>KIRJALLISUUS.....</b>	<b>79</b>
<b>10</b>	<b>LIITTEET .....</b>	<b>84</b>

## 1 Johdanto

*”Ei se riitä, että käyntikortissa lukee asiantuntija, eikä se, että nettivisiulla, että ollaan asiantuntijaorganisaatio. Kyllä se muilla keinoin on ansaittava”. (A14)*

Näin kuvailee haastattelututkimukseen osallistunut asiantuntija (A14) asiantuntijaorganisaatiota. Asiantuntijatyötä tekeviltä asiantuntijaorganisaatioilta vaaditaan nykyisin yhä enemmän. Organisaatioiden pitää olla toiminnassaan taloudellisia, tehokkaita, joustavia ja dynaamisia. Niiden on osattava hyödyntää verkostoja, kehittää tapansa tehdä työtä, ja tuottaa uusia innovaatioita. (mm. Helakorpi 1999, 6–18; Brown & Duguid, 2002.) Myös organisaatioiden asiakkaat ja kansalaiset ovat nykyisin varsin valveutuneita ja tietävät asioista, ovat usein asiantuntijoita itsekin, mikä lisää edelleen asiantuntijatyötä ja asiantuntijaorganisaatioita kohtaavia odotuksia. Organisaation, ja siellä työskentelevien asiantuntijoiden, on osoitettava asiantuntijuutensa syvällisen, spesifin osaamisen ja asioiden hallinnan kautta. Tämä jonkin alan asiantuntijuus ei kuitenkaan enää riitä, sillä nykyisin huomiota kiinnitetään yhä enemmän myös siihen, miten ja millä tavoilla organisaatio ja organisaatiossa työskentelevät asiantuntijat tuovat asioita esille, ovat vakuuttavia ja osaavat markkinoida itseään. Sekä yksittäisen asiantuntijan että organisaation tasolla asiantuntijana toimiminen ja itsensä asiantuntijana pitäminen on osattava perustella. Asiantuntijan aseman saavuttamiseksi joudutaan näin tekemään koko ajan enemmän työtä, jotta saavutetaan ja säilytetään asiakkaiden ja kansalaisten luottamus (Takala 2015; Liukko 2016; Soukkanen 2013).

Odotukset ja muutokset edellyttävät organisaatioilta yhä enemmän vahvaa teoreettista näkemystä asiastaan ja joustavia toimintaratkaisuja. Osin nämä organisaatiota ja sen asiantuntijuutta vastaan tulevat odotukset voivat olla myös ristiriitaisia keskenään, jolloin organisaatio joutuu sovittamaan toimintaansa ja hoitamaan tehtäviään ristiriitaisten paineiden alla. (mm. Helakorpi 1999, 6–18; Brown ym. 2002.) Asiantuntijuutta vaativat alat ja kohteet ovat usein hyvin monimutkaisia ja vaativat monenlaista osaamista. Asioita ei voi hallita yksin, joten asiantuntijatyötä on tehtävä yhä enemmän yhdessä, sekä asiantuntijoiden osalta että organisaatioiden taholla. Asiantuntijana toimiminen on yhä enemmän uusien, odottamattomien tilanteiden ja muutosten hallintaa, ja eteen tulevat ongelmat on kyettävä ratkaisemaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Engeström

2006, 13.) Organisaation ympäristöön, toimijarakenteeseen ja institutionaaliseen kehitykseen liittyvät tekijät on myös tärkeä huomioida osana organisaation toimintaa. Organisaatio liittyy aina johonkin laajempaan ympäristöön, ja kun tässä ympäristössä tapahtuu muutoksia, on organisaatioiden myös pystyttävä reagoimaan muutoksiin ja niiden vaikutuksiin. (Tirronen 2011, 39; Morgan 1989, 72.)

Asiantuntijuuden ja organisaatioiden muutos on osa yleistä työelämän muutosta. Näiden muutosten vaikutuksista työn tekemiseen ja organisaatioihin on puhuttu paljon eri yhteyksissä. Työelämän muutoksesta ja siihen liittyvistä seikoista on pyritty luomaan visioita ja ennakoimaan tulevia tilanteita hyvinkin kattavasti, jotta muutoksiin pystyttäisiin varautumaan (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012). Globalisaatio, uudet tekniset työvälineet ja uudet tavat saada ja käsitellä tietoa ovat osa nykypäivän organisaatioiden arkipäivää (Scott & Davis 2007, 367). Työelämän muutokset ovat muuttaneet myös asiantuntijatyötä tekeviä asiantuntijaorganisaatioita. Vaurastuminen, teknologian kehitys, tuotannon tehostuminen ja koulutustarjonnan laajentuminen ovat lisänneet mahdollisuuksia asiantuntijatyön hyödyntämiseen ja asiantuntijatyötä tekevien määrän lisäämiseen. Muutosten myötä asiantuntemukseen perustuva työ on myös yleistynyt kaikilla elämänalueilla, ja sitä voidaan hyödyntää yhä enemmän. Voidaan myös sanoa, että asiantuntemus on arkipäiväistynyt työelämässä (Haapakorpi 2009, 9). Toisaalta asiantuntijatyöltä odotetaan paljon ja vaaditaan syvällistä asian osaamista, kun taas toisaalta ”asiantuntijana” voidaan kommentoida asioita alalta kuin alalta, ja ottaa kantaa asioihin ilman todellista asiantuntemusta.

Voidaan sanoa, että erilaiset organisaatiot vaikuttavat tavalla tai toisella jokapäiväiseen elämäämme (Scott ym. 2007, 1). Yhteiskuntatieteet ovat aina olleet kiinnostuneita organisaatioiden toimintaan vaikuttavista seikoista, kuten yhteiskunnassa tapahtuvista muutoksista, työelämän muutoksista ja ihmisten välisestä yhteistyöstä. Organisaatioiden tutkimus onkin perusteltua, sillä tutkimusten avulla saadaan monenlaista tietoa usealta eri alalta ja monesta näkökulmasta. Yhteiskunnallisten muutosten myötä kiinnostus organisaatioita kohtaan on lisääntynyt, ja keskustelua institutionaalisista asioista käydään enemmän. (Morgan 1990, 6; Scott ym. 2007, 7–10.) Muutokset yhteiskunnassa, taloudessa, poliittisissa voimasuhteissa ja hyvinvointi-instituutioissa muovaavat käsityksiä ja mielipiteitä asioista (Kallio 2010,14). Organisaatiot ovat osa tätä muutosta, jolloin odotukset myös organisaatioita kohtaan kasvavat. Koko ajan tulee myös uusia asioita, jotka

vaikuttavat organisaatioiden toiminnan tarkasteluun, kuten sähköiseen tiedonkäsittelyyn ja digitalisaatioon liittyvät asiat ja uudet tavat tehdä työtä. Organisaatioiden olemuksesta tarvitaankin yhä enemmän kokonaisvaltaista teoreettista ja käsitteellistä ymmärrystä, jotta organisaatioiden muodostamaa kokonaisuutta yhteiskunnassa, niiden toimintaedellytyksiä ja toimintalogiikkaa voidaan ymmärtää (Virtanen & Stenvall 2014, 73). Organisaatioita kohtaavat yhteiskunnalliset haasteet, ovat usein vaikeita tunnistaa ja ratkaista, ja mitä paremmin organisaatio tuntee mahdollisuuksiaan toimia näiden haasteiden keskellä, sitä suuremmin niistä voidaan organisaatiossa hyötyä (Engeström 2006, 9).

Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten asiantuntijatyötä tekevät asiantuntijat käsittävät tällaisen monenlaisten muutosten ja odotusten alla olevan asiantuntijaorganisaation, ja millaisena asiantuntijaorganisaatio näyttää organisaatiossa työskenteleville asiantuntijoille. Koska organisaatioihin liittyvät asiat ovat monitahoisia ja laajoja, käsityksiä tarkastellaan muutaman keskeisen, tutkimukseen rakennetun teeman avulla. Tutkimuksessa kohdeorganisaationa ja esimerkkinä asiantuntijaorganisaatiosta on työeläkealalla toimiva Eläketurvakeskus (ETK), ja käsityksiä asiantuntijaorganisaatiosta kysytään Eläketurvakeskuksessa työskenteleviltä asiantuntijoilta teemahaastattelun avulla.

Eläketurvakeskus on keskeinen tekijä sosiaalivakuutusalan kentällä. Sen toimintaan kohdistuu odotuksia eri tahoilta yhteiskunnasta, sidosryhmistä, muilta työeläkealan toimijoilta ja kansalaisilta. Organisaatiossa työskentelevät asiantuntijat joutuvat työssään huomioimaan nämä erilaiset paineet ja odotukset, jotka ovat osaltaan muokkaamassa käsityksiä asiantuntijaorganisaatiosta. Tutkimusta tehtäessä keskeisinä asioina ovat vuoden 2017 eläkeuudistukseen liittyvät valmistelut, tulorekisteriin liittyvät asiat, suuret järjestelmä uudistukset kuten sosiaaliturvatietojen sähköiseen vaihtoon liittyvät muutokset (EESSI) ja kansallisen palveluarkkitehtuurin luominen, sekä digitalisaation vaatimukset, kuten sähköiseen asiointiin liittyvät hanke (eETK). Myös paineet kustannusten alentamiseksi, kustannustietoisuus, tuo jatkuvia haasteita toiminnalle (Eläketurvakeskus 2016). Lisäksi viime vuosina on käyty paljon julkista keskustelua eläkeasioista. Etenkin eläkeuudistus ja siihen liittyvä epä tietoisuus, sekä keskustelut suurista eläkkeistä yms., on vaikuttanut siihen, että luottamus eläketurvaan on heikentynyt. (Liukko 2016.) Vaikka tutkimusta ei varsinaisesti sidota juuri näihin muutoksiin tai muihin meneillään oleviin asioihin, ne kertovat kuitenkin siitä tilanteesta, missä käsityksiä peilataan ja miten organisaation toiminta näyttää asiantuntijoille.

Kun asiantuntijaorganisaation arkipäivässä on ollut mukana lähes koko työuransa, ovat organisaation asiantuntijuuteen liittyvät asiat kiinnostavia sekä tutkimuksen kohteena ja esimerkkinä olevan Eläketurvakeskuksen toiminnan kannalta että toisaalta asiantuntijatyön ja asiantuntijuuden tukemisen ja kehittämisen kannalta. Myös organisaation johdolle ja esimiehille näkemys asiantuntijaorganisaatiosta, ja asiantuntijoiden käsitysten esille tuominen on keskeistä toiminnan suunnittelun ja tehtävien hoidon näkökulmasta. Kun organisaation työ perustuu asiantuntijatyöhön, on perusteltua ymmärtää asiantuntijoiden käsityksiä organisaatiostaan ja tietää, miten nämä asiantuntijat näkevät organisaationsa ja ne mahdollisuudet ja keinot, joita organisaatiolla on hoitaa tehtäviään (Virtanen ym. 2014, 73). Tutkimuksen kautta voi löytyä myös uusia tapoja tukea asiantuntijoiden työtä ja luoda sille edellytyksiä.

Tutkimus on rakennettu niin, että ensin kuvataan lyhyesti tutkimuksen esimerkkinä ja kohdeorganisaationa olevan Eläketurvakeskuksen toimintaa. Tutkimuksen teoriaosuudessa ja viitekehyksen luomisessa, luvuissa 3 ja 4, kuvataan asiantuntijuuteen ja organisaatioon liittyviä näkemyksiä ja miten keskeiset asiat ja käsitteet ymmärretään tässä tutkimuksessa. Luvuissa 5 ja 6 on käsitelty tutkimuksen toteutukseen liittyvät asiat, teema-haastattelun toteuttaminen ja aineiston analysointiin liittyvät asiat. Varsinainen aineiston käsittely ja tutkimustulosten pohdinta on luvuissa 7 ja 8.



## 2 Eläketurvakeskus asiantuntijaorganisaationa

Eläketurvakeskus on työeläketurvan kehittämisen ja toimeenpanon lakisääteinen yhteistyöelin, asiantuntija ja yhteisten palvelujen tuottaja (Eläketurvakeskus 2016). Tehtävänä mukaisesti se on keskeinen toimija sosiaalivakuutusallalla. Eläketurvakeskusta voidaan pitää perusteltuna esimerkkinä asiantuntijaorganisaatiosta, sillä se profiloituu asiantuntijatyötä tekeväksi organisaatioksi, jossa sosiaalivakuutukseen ja työeläkealaan liittyvää tietoa käsitellään monella tavalla (Rinnetmäki 2009, 9). Eläketurvakeskuksen asemasta ja roolista antaa tarkemman kuvan muun muassa Rantalan ja Pentikäisen (2009) teos Vakuutusoppi. Samoin Eläketurvakeskuksen omat verkkosivut kuvaavat organisaation toimintaa hyvin (Eläketurvakeskus 2016).

Eläketurvakeskuksessa tehdään tutkimuksia, tilastoja ja muita taustaselvityksiä työeläketurvan arviointia, kehittämistä ja seuranta varten. Lisäksi se tuottaa suunnittelu-, koulutus- ja viestintäpalveluja ja toimii säädösten valmistelijana. Eläketurvakeskus hoitaa eläketurvan toimeenpanoon liittyviä asioita, joita ovat muun muassa tietologiikka-, vastuunjako- ja aktuaaripalvelut sekä laki-, ulkomaan- ja valvontapalvelut. Kansainvälisissä työeläkeasioissa se toimii yhdyslaitoksena, joka välittää ulkomaille kaikki Suomessa jätetyt eläkehakemukset ja vastaa niitä koskeviin tiedusteluihin. Sillä ovat asiakkaina työeläkelaitokset, muut sosiaalialan yhteisöt, viranomaiset, päätöksentekijät, tutkimus- ja koulutuslaitokset sekä vakuutetut, vakuutuksenottajat ja tiedotusvälineet. (Eläketurvakeskus 2016.) Eläketurvakeskuksen organisaatio on kuvattu liitteessä (Liite 1: Kuva 1).

Eläketurvakeskus on lailla perustettu, mutta se ei ole osa valtionhallintoa (Laki eläketurvakeskuksesta 2006). Eläketurvakeskuksen hallintoelimiä ovat sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön asettama edustajisto sekä hallituksen puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja, ja sitä johtaa toimitusjohtaja. Hallituksessa on työmarkkinajärjestöjen, valtion ja työeläkelaitosten edustus. Eläketurvakeskuksen toiminta rahoitetaan työeläkemaksuista ja kokonaiskulut ovat noin 47 miljoonaa euroa (vuoden 2015 tieto). Noin 8 prosenttia työeläkejärjestelmän hallintokuluista käytetään Eläketurvakeskuksen toiminnan rahoittamiseen. Eläketurvakeskuksessa on tällä hetkellä noin 350 työntekijää, joista yli puolella on korkeakoulututkinto. Keski-ikä on 45 vuotta ja 78 prosenttia työntekijöistä on naisia. (Eläketurvakeskus 2016.) Eläketurvakeskuksen asiakkaat ja sidosryhmät sekä Työeläketur-

van lain valmisteluun, valvontaan ja toimeenpanoon osallistuvat tahot on kuvattu liitteessä (Liite 2: Kuva 2 ja Kuva 3).

Tätä tutkimusta kirjoitettaessa keskeisiä meneillään olevia ja asiantuntijoiden työhön vaikuttavia asioita ovat muun muassa vuoden 2017 eläkeuudistukseen liittyvien asioiden valmistelu, etenkin uudistuksen taustatiedon tuottaminen ja lain valmisteluun osallistuminen (Eläkeuudistus 2017; Eläketurvakeskus 2016). Työeläkealan yhteisiin järjestelmiin liittyvä toimintaympäristö on muuttunut viime vuosina voimakkaasti. Meneillään on asioiden sähköistämiseen ja digitalisoitumiseen liittyviä hankkeita. Näitä merkittäviä kansallisia ja EU-tason hankkeita ovat sosiaaliturvatietojen sähköiseen vaihtoon liittyvät valmistelut (EESSI), kansalliseen palveluarkkitehtuuriin luomiseen liittyvät asiat sekä muut sähköistämiseen liittyvät hankkeet kuten eETK -hanke. (mm. Eläketurvakeskus 2016.) Uudessa, vuosille 2017–2021 ajoittuvassa strategiassa olevat tavoitteet tuovat myös mukanaan asioita, jotka vaikuttavat asiantuntijatyöhön. Työeläketurvan tunnettavuuden lisääminen ja työeläketurvan toimeenpanon tehostaminen asiakkaiden tarpeita vastaavaksi, sekä luotettavan ja ajankohtaisen asiantuntijatiedon takaaminen päätöksentekoa varten, ovat strategisia tavoitteita, jotka heijastuvat suoraan asiantuntijatyöhön. (Eläketurvakeskuksen strategia 2017–2021.)

Asiantuntijatyön kehittäminen on ollut painopisteenä Eläketurvakeskuksessa jo vuosia, ja asiantuntijatyön merkitys tulee vain korostumaan jatkossa. Jo strategiakauden valmistelutyössä on painotettu sitä, että asiantuntijatyö tulee sekä kansallisesti että kansainvälisesti vahvistumaan ja asiantuntijuuteen liittyvien asioiden kehittämistä pidetään tärkeänä. Asiantuntijuus nähdään tärkeänä kokonaisuutena organisaation toiminnassa ja sitä pidetään asiantuntevan tieto- ja asiakaspalvelun edellytyksenä. (Eläketurvakeskuksen strategian valmistelu 2015.)

### **3 Lähtökohtia asiantuntijaorganisaation tutkimiselle**

Tutkimuksen kohteena olevaa asiantuntijaorganisaatiota voi tarkastella monesta eri näkökulmasta. Tarkastelun selkeyttämiseksi tutkimuksessa hyödynnetään tarkoituksenmukaisella tavalla soveltaen Scottin ym. (2007) käyttämää jaottelua, jossa organisaatiota tarkastellaan kolmen analyysitason avulla. Nämä analyysitasot ovat yksilön ja organisaation välinen suhde, organisaation hallinta ja johtaminen, sekä organisaation ja ympäristön välinen suhde. Myös Peltonen (2010) on käyttänyt samaa jaottelua omissa organisaatiota koskevissa analyysiseissaan. Analyysitasojen avulla laajoja organisaatioihin liittyviä ilmiöitä voidaan tarkastella selkeämmin. Analyysitasojen hyödyntäminen tutkimuksessa antaa myös pohjan haastatteluun kuuluvien teemojen rakentamiselle ja saadun aineiston analysoinnille.

Tutkimuksen viitekehyksen ja teoriapohjan kuvaus etenee edellä mainittujen analyysitasojen mukaisesti niin, että ensimmäistä analyysitasoa varten kuvataan aluksi yksilöön, eli asiantuntijaan ja asiantuntijuuteen, liittyvä näkemys. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen ymmärrys organisaation käsitteestä. Analyysissa toisessa tasolla oleva organisaation hallintaan ja johtamiseen liittyvä ulottuvuus kuvataan organisaation profiloitumisena asiantuntijaorganisaatioksi, niin sanotun organisaation virallisen kuvan kautta. Kolmas analyysitaso, jossa pohditaan organisaation ja ympäristön suhdetta, on kuvattu myös omana kappaleenaan. Koska tutkimuksen keskeinen kohde on organisaatio, kuvataan organisaatioihin liittyvä viitekehys ja organisaatioteoreettinen lähestyminen vielä tarkemmin luvussa 4.

#### **3.1 Asiantuntijuus organisaatiossa**

Tutkimuksessa itse asiantuntija tai asiantuntijuus ei ole sinällään tutkimuksen kohde, mutta ymmärrys käsitteiden sisällöstä ja niiden sitominen organisaation ymmärtämiseen on keskeistä tutkimuksen viitekehyksen kannalta. Asiantuntijan käsite on laajennettu tutkimuksessa tarkoituksellisesti asiantuntijuudeksi, koska pelkkä asiantuntija-käsite helposti rajaa käsittelyn koskemaan vain asiantuntijaa henkilönä tai asiantuntijan tiettyä tehtävää. Asiantuntijuus ja siihen liittyvä asiantuntija-asema tuovat käsittelyyn enemmän merkitystä, ja ne saadaan nivottua laajemmin osaksi organisaation toimintaa. (Haapakorpi 2009, 23.)

Asiantuntijuuden ymmärtämisessä hyödynnetään Haapakorven (2009, 12–16) tutkimuksessaan käyttämää ajattelua. Tämän mukaan asiantuntijuuden ymmärtäminen lähtee työelämän ja organisaation kannalta ammatin käsitteestä. Ammatti on institutionalisoitunut jäsenyys tehtävistä, osaamisesta, roolista ja asemasta työmarkkinoilla. Asiantuntijuus on jotain enemmän kuin ammattitaito, ja se on ymmärrettävä laajemmin. Käsite viittaa laajaan yhteiskunnalliseen käsitteiden kenttään, ja tässä tutkimuksessa käsitteen ymmärtäminen koskee organisaatioihin ja työelämään liittyvää toimintaa.

Asiantuntijuuden määrittelyyn ja ymmärtämiseen löytyy monenlaisia vaihtoehtoja. Muun muassa Helakorpi (1999, 17) on määritellyt asiantuntijuuden ekspertiisiksi, joka perustuu tietoihin, taitoihin, osaamiseen ja kokemukseen. Sosiologisessa tutkimuksessa asiantuntijuudesta on käytetty termiä *professio* (mm. Järvelä 1994; Haapakorpi 2009). Jotta asiantuntijuuden voi ymmärtää, on sitä katsottava erilaisten tutkimusteemojen ja teoreettisten lähtökohtien mukaan, eikä asiantuntijuudesta ole yhtä yhtenäistä teoreettista jäsenyystä. Asiantuntijuutta ja asiantuntijatyöhön liittyviä asioita on käsitelty hyvin eri tavoin riippuen aiheyydestä. Sosiaalinen yhteisö, toimintaympäristö, onkin otettava huomioon olennaisena taustatekijän asiantuntijuuden hahmottamisessa. (Haapakorpi 2009, 18.)

Perinteisessä käsityksessä asiantuntijuudesta lähtökohtana on ajatus asiantuntijuuden muuttumattomuudesta ja sen rajautumisesta yksilöön, jolloin organisaation ja työyhteisön asiantuntijuus jää sivuun. Käsitys asiantuntijuudesta on kuitenkin vuosien myötä muuttunut, ja asiantuntijuuden katsotaan kehittyvän organisaatiossa saatavan kokemuksen kautta. (Engeström 2006, 13.) Organisaation kannalta ajateltuna asiantuntijuus muotoutuu organisaation käytäntöjen mukaisesti ja asiantuntijuus kehittyy vasta osallistumalla käytännössä organisaation toimintaan (Hakkarainen, Palonen & Paavola 2002, 448–464). Eläketurvakeskuksessa asiantuntijatyötä tekeväksi nimeäminen määrittyy pitkälti tehtävän kautta, jolloin työskentelyosasto ja tehtävä kertovat asiantuntijatyön luonteesta ja sen vaatimuksista. Asiantuntijuutta ja asiantuntijatehtävän vaatimuksia ei ole Eläketurvakeskuksessa tarkemmin määritelty, eikä asiantuntijuuteen ole luotu yhtenäisiä vaatimuksia, joten asiantuntijuus muotoutuu pitkälti asiantuntijan omien edellytysten ja ominaisuuksien sekä toisaalta tehtävän vaatimusten mukaisesti.

Myös tässä tutkimuksessa asiantuntija ja asiantuntijuus sidotaan tutkimuksen kohteena olevaan ympäristöön, työeläkealaan ja siinä toimivaan organisaatioon, Eläketurvakeskukseen. Lähtökohtana on ajatus, että tutkimuksessa haastateltavilla asiantuntijoilla on muodostunut oma näkemys siitä, mitä on asiantuntijuus ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Tähän käsitykseen vaikuttaa heidän toimintaympäristönsä: työeläkejärjestelmä ja työeläkealan organisaatiot. Tämän taustanäkemyksen mukaisesti organisaatiossa työskentelevillä ihmisillä on ”malli”, jonka pohjalta he luovat käsityksiä. He katsovat organisaation ilmiöitä juuri tämän tarkasteltavana olevan organisaation mukaisesti, joten organisaatio, jossa he toimivat vaikuttaa heidän ajatteluunsa. (Morgan 1990, 75.)

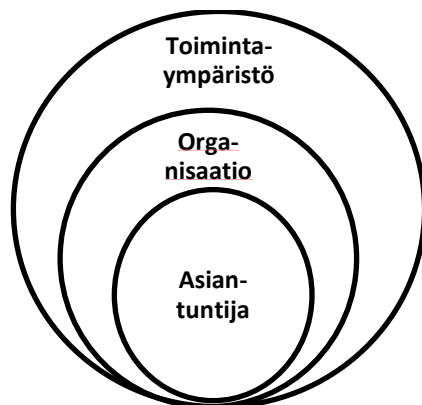
Asiantuntijuuteen kuuluu asiantuntija-asema ja tämän aseman rakentaminen ja ylläpitäminen. Aseman rakentamisessa organisaatioon ja sen toimintaympäristöön liittyvien tekijöiden merkitys on keskeinen (Haapakorpi 2009, 25; Hakkarainen ym. 2002). Haapakorven (2009) tutkimuksessa asiantuntija-aseman sosiaalista rakentumista käsitellään aseman jäsenyytenä asiantuntijajärjestelmään ja asiantuntijoiden asemaan organisaatiossa. Lisäksi asema määrittyy sitä kautta, miten asiantuntijakentälle päästään. Asema muotoutuu myös organisaation muiden suhteiden, prosessien ja käytäntöjen perusteella. Asiantuntijuus perustuu näin neuvotteluun, sillä asiantuntija ei voi argumentoida asemaansa pelkän asiantuntijan tehtävän kautta. Asiantuntijan on saavutettava ja osoitettava asemansa asiakkaiden, kansalaisten, muiden ammattiryhmien, työnantajien ja asiantuntijoiden kanssa käymässään vuorovaikutuksessa. (Haapakorpi, 2009, 10; Eräsaari 2002, 20-40.)

Asiantuntija-asema voidaan ymmärtää myös auktoriteettina tai valtana tehdä jotakin. Tämä auktoriteetti tai valta rakentuu työn ja yhteiskuntatason prosessien välisessä suhteessa (Abbott 1988, 1–20). Vaikka asiantuntijuuteen liittyy asema, auktoriteetti, joutuvat asiantuntijat kuitenkin neuvottelemaan rajoistaan organisaatiossa, sillä heillä on harvoin valtaa sanella asemansa rajoja. Tämä koskee sekä yksittäisen asiantuntijan asemaa, että koko organisaation asemaa. Organisaation johto, muut organisaatiossa työskentelevät ja organisaation toimintaympäristön toimijat, kuten asiakkaat, osallistuvat myös tämän aseman muotoiluun. Asema ei siis takaa täydellistä autonomiaa, vaan se on suhteessa muihin toimijoihin saavutettava kontrollin aste, joka muotoutuu työssä. (Haapakorpi, 2009, 28–52.) Tässä tutkimuksessa asiantuntija-asema nähdään keskeisenä asian-

tuntijuutta määrittävänä seikkana, ja käsityksiä organisaatiosta etsitään aseman ja myös vallan ja vastuun kysymysten kautta.

Tutkimuksen kannalta kiinnostavaa on myös se, miten samassa organisaatiossa asiantuntijatyötä tekevien asiantuntijoiden käsitykset organisaatioon liittyvistä asioista eroavat tai mitä niissä on samaa. Talja (2006, 28) on todennut, että todellisuuden muotoutuminen organisaatiossa on sosiaalinen, keskustelujen kautta tapahtuva prosessi. Vaikka merkitykset ymmärretään sosiaalisesti rakennetuksi, eivät ne kuitenkaan ole organisaatiossa välttämättä yhteneväisiä. Organisaatiossa työskentelevä henkilö muokkaa käsityksiään ympäröivästä sosiaalisesta todellisuudesta jatkuvassa prosessissa, jossa hän pyrkii selkiyttämään itselleen ympärillä olevat tapahtumat ja tilanteet. Huomio ja toiminta suuntautuvat niihin asioihin organisaatiossa, jotka ovat aiemminkin olleet merkityksellisiä. (Weick 2007, 42–53.) Tätä samaa näkökulmaa tulee esille myös esimerkiksi Käpykankaan (2013) tutkimuksessa, jossa selvitettiin, millaisia käsityksiä asiantuntijaorganisaation työntekijöillä on alaitaidoista, ja miten alaitaitoja koskevat käsitykset muotoutuvat vuorovaikutuksessa. Sosiaalisen ryhmän vaikutus käsitysten muotoutumiseen on merkittävä, ennen kaikkea silloin kun käsiteltävänä on ryhmälle merkityksellinen yhteinen asia.

Asiantuntijaorganisaation ja organisaatiossa työskentelevien asiantuntijoiden sekä toimintaympäristön suhdetta kuvataan seuraavalla pelkistetyllä kuvalla (Kuva 4). Asiantuntija on piirretty keskiöön, koska lähtökohtana on edellä kerrottu näkemys asiantuntijuudesta sosiaaliseen ympäristönsä, työskentelyorganisaatioon vahvasti liittyvänä. Asiantuntija ei voi täysin objektiivisesti luoda käsityksiään, vaan käsitysten peilaaminen tapahtuu organisaation hänelle luomien kokemusten kautta. Asiantuntija on näin tavallaan organisaationsa tuote.



Kuva 4. Asiantuntijan, organisaation ja toimintaympäristön suhde

Tutkimuksen lähtökohta asiantuntijuuteen on siis se, että asiantuntijuus on vahvasti sidottu siihen ympäristöön, missä se toimii: asiantuntijuus perustuu yhteiskuntatason ja työorganisaation väliseen suhteeseen, jolloin asiantuntijuus rakennetaan konkreettisesti organisaatiotasolla. Asiantuntijaorganisaatiota ei ole ilman asiantuntijoita, ja organisaation asiantuntijuus perustuu näiden asiantuntijoiden tekemään työhön, ja siihen miten he toteuttavat asiantuntijuuttaan organisaatiossa. Asiantuntijuutta ei lähestytä tutkimuksessa tietyn osaamisen, spesifin tehtävän tai asian kautta, vaan asiantuntijuuden katsotaan olevan osa organisaatiota.

### 3.2 Organisaatio yhteisenä tekemisenä

Kun tutkimuksessa tarkastellaan käsityksiä asiantuntijaorganisaatiosta, on tarkastelun taustaksi oltava näkemys siitä, mitä organisaatiolla ymmärretään ja mitä näkökulmia organisaatiossa on otettava huomioon. Tutkimuksessa puhutaan organisaatiosta erittelemättä sen enempää erilaisia organisaatioita. Organisaation ja asiantuntijaorganisaation käsitteitä käytetään tutkimuksessa, vaikka käsitteen ymmärtäminen ei ole yksiselitteistä ja sen käyttöä voi kritisoida. Tutkimuksen esimerkkinä olevasta Eläketurvakeskuksesta puhutaan myös asiantuntijaorganisaationa, vaikka siitä voisi puhua myös yhtiönä, toimijana, instituutiona, tms. Tätä valintaa perustellaan muun muassa tutkimuksen näkökulman valinnalla ja tutkimuskohteen rajaamisella, sillä erilaisten organisaatioiden kuvaaminen ei ole tämän tutkimuksen kannalta keskeinen kysymys. Keskeisempää on se, miten tässä kohteena olevassa ”organisaatiossa” työskentelevät asiantuntijat mieltävät organisaationsa ja kuinka he katsovat sitä erilaisten asiantuntijaorganisaatioon liittyvien asioiden ja ilmiöiden kautta.

Organisaatioista ja niiden merkityksestä on puhuttu paljon. Organisaatioita voidaan pitää nykypäivänä olennaisena osana, jopa yhteiskunnan ”luonteenpiirteenä” (March & Simon 1993, 21; Scott ym. 2007, 2). Etzionin (1970) ajatuksia ”tietoisesti rakennetuista ja ylläpidetyistä sosiaalisista yksiköistä” lainataan edelleen, ja hänen toteamuksiinsa organisaatioiden merkityksestä ja suuresta vaikutuksesta elämäämme viitataan monissa yhteyksissä. Organisaation ymmärtäminen käsitteen määrittelyn kautta on tutkimuksessa merkityksellistä, koska valittu määritelmä ja käsitys organisaatiosta vaikuttavat ratkaisevasti siihen, mitä organisaatiosta ajatellaan ja kuinka sitä tutkitaan ja kehitetään (Harisalo, 2009, 14). Kun siis puhutaan organisaatiosta, välittyy asiasta jokin näkemys

ja käsitteelle tehdään tulkintoja, ”nähdään silmissä” organisaatio. Samoin puhuttaessa organisaation ympäristöstä tai toimintaympäristöstä, välittyy näistä käsitteistä mieleen jonkinlainen ilmiö, joka vaikuttaa siihen mitä asiasta havainnoidaan. Tämän luodun kuvan mukaisesti asiasta haetaan ja analysoidaan tietoa, ja sen perusteella tehdään tulkintoja asiasta. (Weick 1979; 2007; Scott ym. 2007, 27.)

Jokainen määritelmä lähtee jostakin tietyistä näkökulmasta, painottaen jotakin ja toisaalta jättäen toisia näkökulmia pois. Näin tutkimuksen tavoite ja lähtökohta lopulta ratkaisevat, mikä vaihtoehtoisista lähestymistavoista on soveltuva (Peltonen 2010, 11). Useissa organisaatioiden määritelmässä painotetaan organisaation tavoitteita ja yhteistä tekemistä. Organisaatio määritellään ihmisten väliseksi yhteistyöksi ja yhteiseksi tavaksi toimia jonkin tietyn tarkoituksen ja yhteisten tavoitteiden takia. (McAuley, Duberley & Johnson 2007, 49). Myös Lämsä ja Hautala (2005, 9–12) lähtevät määritelmässään samasta sosiaalisesta näkökulmasta, jolloin organisaatio nähdään ihmisten muodostamana yhteistoimintana, jonka pyrkimyksenä on saavuttaa yhteiset tavoitteet. Keskeinen organisaation merkitys on se, että se mahdollistaa sosiaalisen toiminnan ja vuorovaikutuksen, jolloin voidaan saavuttaa ja tehdä asioita, joiden tekeminen ei olisi mahdollista yksin. Weick (2007, 5) puolestaan sanoo organisaation olevan joukko ihmisiä, jotka yrittävät ymmärtää mitä ympärillä tapahtuu. Organisaatiot muodostavat toimintaympäristöön sopivia kenttiä, jossa käsitykset ovat jaettuina ja ne ovat organisaatiossa faktoja. Niillä on ihmisten luomat rakenteet ja tavoitteet (Scott 2001, 57; Scott ym. 2007, 11). Peltonen (2010, 9–10) on todennut, että tyypillinen organisaation määritelmä lähtee siitä, että organisaatiot ovat tietoisesti muotoiltuja sosiaalisia järjestelmiä, jotka tukevat ennalta saavutettujen tavoitteiden toteuttamista. Sosiaalisina järjestelminä organisaatiot rakentuvat ihmisten ja ryhmien välisen vuorovaikutuksen kautta. Organisaatioiden sosiaaliset rakenteet, kuten työnjako ja hierarkia, on rakennettu mahdollisimman toimivaksi ja organisaatioilla on selväpiirteiset rajat, jotka erottavat ne toisista organisaatioista ja laajemmasta taloudellisesta, poliittisesta ja kulttuurisesta toimintaympäristöstä.

Organisaatioita on määritelty myös erilaisten mallien avulla. Tavoite- ja tehokkuusmallin mukaan organisaatio on suunniteltu järjestelmä, jonka tehtävänä on hoitaa sille annetut tavoitteet. Määritelmä korostaa tavoitteita ja niiden mahdollisimman tehokasta saavuttamista. Säilytysmalli korostaa puolestaan sitä, että organisaatiot edustavat yhteistoiminnallisia järjestelyitä. Kolmas mahdollisuus määritellä organisaatio on vaihdanta-



malli, joka korostaa organisaation ja sen toimintaympäristön välistä vuorovaikutusta ja vaihdantaa. Tässä organisaatioiden menestystä on mahdollista arvioida sillä, kuinka ne tarkkailevat ympäristöään ja täyttävät ympäristön vaatimukset. Neljäs mahdollisuus on tulkinnallinen mielikuva. Sen mukaan ihmisten ymmärrys organisaatiosta riippuu heidän omista käsityksistään ja tulkinnoistaan. Tulkinnallinen mielikuva on pelkistys jatkuvasti muuttuvasta todellisuudesta, sillä organisaatio elää ihmisten mielissä subjektiivisena todellisuutena. (Scott 2003, 26–29; Scott 2014, 55–85; Harisalo 2009, 17–19.)

Tässä tutkimuksessa organisaation käsite rajataan asiantuntijaorganisaatioksi, jolloin näkemys organisaatiosta suuntautuu jo tietyn tyyppisiin organisaatioihin. Asiantuntijaorganisaation lisäksi voidaan puhua tietointensiivisistä organisaatioista, älykkäistä organisaatioista, tietotaloista, ja myös oppivan organisaation käsitettä voidaan joiltakin osin pitää synonyyminä. Muun muassa Kasvio (1994, 65) on määritellyt asiantuntijaorganisaation sellaiseksi pitkälle erikoistunutta palvelua tuottavaksi yritykseksi, jonka henkilöstö koostuu pääasiassa korkeasti koulutetuista asiantuntijoista. Nämä näkemykset asiantuntijaorganisaatiosta tukevat osaltaan sitä, että Eläketurvakeskus toimii tutkimuksen esimerkkinä asiantuntijaorganisaatiosta. Samantapaisilla perusteilla esimerkiksi Soukkasen (2013, 2) tutkimuksessaan käyttämää Kelaa kuvataan niin, että Kela on sosiaaliturvan kehittämiseen osallistuva asiantuntijaorganisaatio.

Tutkimuksessa organisaation ymmärtäminen lähtee organisaatiossa työskentelevien asiantuntijoiden näkökulmasta. Organisaatiossa työtä tekevät asiantuntijat pyrkivät ymmärtämään ja antamaan erilaisia tulkintoja ja merkityksiä organisaatiossa ja sen ympäristössä oleville asioille ja ilmiöille (vrt. edellä Weick 2007, 5). Näitä tulkintoja ja merkityksiä käsitellään tässä tutkimuksessa käsityksinä organisaatiosta. Lisäksi painotetaan organisaation tavoitetta ja yhteistä tekemistä, jolloin organisaatiota pidetään tietoisesti rakennettuna ja sosiaalisesti muotoutuvana ympäristön tuotteena (vrt. Scott 2001, 57; Peltonen 2010, 9).

### **3.3 Organisaation profiloituminen asiantuntijaorganisaatioksi**

Scottin ym. (2007) toisella analyysitasolla oleva organisaation hallintaan ja johtamiseen liittyvä ulottuvuus tulee tutkimuksessa esille organisaation profiloitumisen, niin sanotun virallisen kuvan kautta. Profiloituminen tietyn tyyppiseksi organisaatioksi luo organi-

saatiolle tavat toimia ja näyttäytyä ulospäin suhteessa toimintaympäristöönsä ja muihin organisaatioihin. Organisaation erilaisiin asiakirjoihin ja materiaaleihin kirjatut asiat kuvaavat näitä organisaation tapoja, joiden kautta profiloituminen tapahtuu, ja jotka toisaalta vaikuttavat niihin käsityksiin, mitä organisaatiosta on syntynyt (Whetten & Mackey 2002, 397). Organisaatiolla on myös muodollinen rakenne, joka kuvaa niitä keinoja, joiden avulla organisaatiossa tehtävä työ jakaantuu eri tehtäviin (Mintzberg 1983, 2). Tämän rakenteen lisäksi organisaatio muokkaa itselleen soveltuvia tapoja toimia ja hoitaa tehtäviään (Scott 2001, 83–89; Scott ym. 2007, 310).

Tutkimuksen kohdeorganisaatio Eläketurvakeskus on profiloitunut toimintaympäristössään asiantuntijaorganisaatioksi. Kun organisaatio profiloituu asiantuntijaorganisaatioksi, on sen virallisissa tavoitteissa, strategisissa painopisteissä ja toiminta-ajatuksessa näkemys siitä, mitä asiantuntijaorganisaationa toimiminen tarkoittaa juuri tämän organisaation kannalta. Nämä organisaatioiden kirjaamat asiat määrittävät sitä, mitä pidetään yleisesti ja yhteisesti tärkeänä ja tavoittelemisen arvoisena (Soukkanen 2013, 20). Organisaatiokohtaiset asiantuntijuuteen liittyvät velvoitteet ja oikeudet myös järjestävät organisaatioiden keskinäistä asemaa kentällä (Haapakorpi, 2009, 44). Kirjattujen asioiden lisäksi organisaatioissa on paljon kirjaamattomia ihmisten välisiä sopimuksia ja yhteisesti päätettyjä asioita. Organisaatiossa työskentelevät asiantuntijat ovat omalta osaltaan luomassa organisaation toimintatapoja ja kulttuuria luodessaan uusia käytäntöjä ja toisaalta säilyttäessään entisiä toimintatapoja (Hatch & Cunliffe 2006, 200).

Organisaation profiloituminen tietyn tyyppiseksi organisaatioksi ymmärretään myös niin sanottuna organisaation virallisena kuvana. Tämä virallinen kuva ja toisaalta kokemuksellinen, omien tulkintojen kautta tuleva näkemys organisaatiosta tulee esille Taljan (2006) väitöskirjatutkimuksessa, jossa tutkittiin muutosprosesseja ja matriisimaisen organisaatiomuodon käyttöönottoa asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksen mukaan organisaatiossa elää kaksi rinnakkaista näkemystä todellisuudesta. Toinen on suoraviivainen strategiseen suunnitteluun ja seurantaan perustuva johtamisen maailma, organisaation virallinen näkemys, ja toinen käytännön ehdoille rakentuva ja muuntuva arjen maailma. Tutkimuksessa osoittautui, että asiantuntijaorganisaation virallinen näkemys ja toisaalta asiantuntijan oma kokemus organisaation asioista ei kohtaa, ja organisaatiossa näyttää olevan kaksi hyvin erilaista kuvaa todellisuudesta. (Talja 2006, 219.)

Tätä asioiden erilaista kokemista voi pitää huolestuttavana piirteenä. Kun organisaatio määrittelee sille tärkeät tavoitteet ja arvot, on tärkeää, että ne myös näkyvät toiminnassa ja ovat todellisia, toimintaa ohjaavia asioita organisaatiossa työskenteleville (Lämsä ym. 2005, 179–180). Organisaatioilla onkin haasteena luoda yhteiset merkitykset ja käytännöt, joiden avulla nämä erilaiset näkemykset voidaan yhdistää mielekkääksi, organisaation yhteistä etua palvelevaksi lähestymistavaksi. Asiantuntijaorganisaatio joutuu pohtimaan, mitä asioita voidaan ohjata suunnitellun strategian avulla, ja miten näiden toteuttamisesta huolehditaan. (Talja 2006, 219.) Haapakorven (2009, 45) tutkimuksessa puolestaan tuli esille, että organisaation esiintyminen asiantuntijaorganisaationa yhdisti johdon ja työntekijöiden edut, sillä asiantuntijuuteen vetoaminen toi asiakkaita ja työntekijöille potentiaalista neuvotteluvoimaa.

Organisaation profiloitumiseen asiantuntijaorganisaatioksi, viralliseen kuvaan, vaikuttaa merkittävästi myös organisaation toimintaympäristö, joka on sidoksissa yleiseen yhteiskunnalliseen kulttuuriin ja vallalla oleviin toimintatapoihin. Kun organisaation toimintaympäristön vaikutus organisaation toiminnalle on muuttunut entistä tärkeämmäksi, on organisaation strategisessa ajattelussa tapahtunut myös muutoksia. Aiemmin strategiat olivat enemmän toiminnan sisäisen ohjauksen välineitä, mutta painopiste on siirtynyt yhä enemmän organisaation ja ympäristön yhteensovittamiseen. (Soukkanen 2013, 1.) Toimintatapojen ja kulttuurin muotoutumiseen vaikuttavat ympärillä meneillään olevat poliittiset, taloudelliset ja muut yhteiskunnalliset asiat. Nämä ympäristöstä tulevat asiat vaikuttavat myös siihen, miten organisaatiossa eri asioita ymmärretään ja millaiseen asemaan ne nousevat. Esimerkiksi siihen, miten organisaatiossa mielletään asiantuntijuus ja asiantuntijatyö, voi ympäristön odotuksilla olla merkittävä osuus. (Hatch ym. 2006, 200–202.)

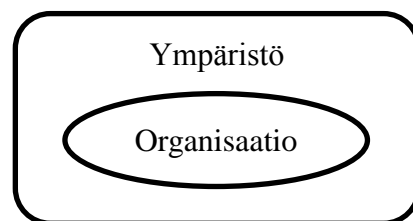
Organisaation toimintatapoihin vaikuttaa myös se, että organisaatiossa työskentelevät asiantuntijat ovat kokemuksensa ja elämänsä kautta saaneet vaikutteita erilaisista kulttuureista ja toimintatavoista, ja he tuovat mukanaan näitä omia näkemyksiään myös organisaatioon, jossa sillä hetkellä työskentelevät. Kuten aikaisemmin asiantuntijuutta kuvaavassa kappaleessa todettiin, on asiantuntijoilla, joiden käsityksiä tutkimuksessa tarkastellaan, muotoutunut myös jokin aikaisempi näkemys, jonka kautta he peilaavat näkemyksiään organisaatiosta. (Hatch ym. 2006, 200–202.)

### 3.4 Organisaatio osana laajempaa kokonaisuutta

Edellä on kuvattu asiantuntijuuteen ja organisaatioon liittyviä piirteitä sekä organisaation profiloituminen asiantuntijaorganisaatioksi. Tässä luvussa kuvataan Scottin ym. (2007) kolmannella analyysitasolla oleva organisaation nivoutuminen muihin organisaatioihin ja toimintaympäristöönsä. Analyysitason mukaisesti organisaatiota voi ymmärtää paremmin tuntemalla organisaation ympärillä olevat muut organisaatiot ja se toimintaympäristö, missä se toimii.

Organisaatiot eivät ole itsenäisiä ja ympäristöstään erillisiä toimijoita, vaan ne ovat yhä enemmän vastuullisia ympäristölleen ja yhteiskunnalle. Asema ja suhde muihin organisaatioihin on osa organisaation kokonaisuutta ja toimintaa. (Haapakorpi, 2009, 29.)

Organisaatioiden toimintaympäristöt ovat tulleet entistä monimutkaisemmiksi ja nopeasti muuttuviksi, joten toimintaa koskevien päätösten, ympäriltä tulevien odotusten ja vaatimusten yhteensovittaminen on organisaatiolle tärkeää (Soukkanen 2013, 23). Toisaalta ympäristö ja eri toimijat nähdään myös entistä enemmän organisaatioiden voimavarana ja resurssina (Harvio 2009, 10). Pelkistettynä organisaation ja ympäristön yhteys voidaan kuvata seuraavan kuvan avulla, jossa olettamuksena on, että organisaatio on oma erillinen kokonaisuus ympäristön keskellä (Kuva 5).



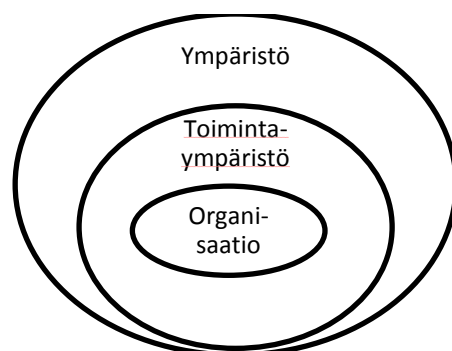
Kuva 5: Organisaation ja ympäristön suhde yksinkertaistettuna kuviona (Hatch ym. 2006, 63)

Organisaation toiminta riippuu sen kyvystä sopeutua organisaatiokenttään ja siitä, miten se saa muiden toimijoiden luottamuksen toiminnalleen. Vaatimus toiminnallisesta läpinäkyvyydestä on yhä enemmän organisaatioiden todellisuutta, sillä toimintaympäristöön liittyvät toimijat ja kansalaiset ovat yhä tietoisempia organisaation toiminnasta ja ovat myös vaativampia organisaatioita kohtaan. Toimintaympäristön haasteellisuus, sekä useiden toimijoiden toiveet ja näkemykset ovat toiminnan keskeisiä kysymyksiä. Näin ollen organisaation onkin tärkeää toimia perustellusti, saada kansalaisten luotta-

mus ja osoittaa olevansa tämän luottamuksen arvoinen. (Soukkanen 2013, 40.) Samat haasteet tulivat esille myös tutkimuksen kohdeorganisaatiossa Eläketurvakeskuksessa tehdyssä tutkimuksessa, jossa analysoitiin kansalaisten näkemyksiä eläketurvasta. Avoimuus, läpinäkyvyys, riittävä informaatio ja avoin keskustelu tulivat esille keskeisinä vaatimuksina, ja luottamuksen todettiin olevan yksi perusedellytys toiminnalle. (Takala 2015; Liukko 2016.)

Tässä tutkimuksessa ympäristö ja toisaalta toimintaympäristö kuvataan hieman eri tason asioina. Lähtökohtana on, että jokainen organisaatio toimii ympärillä olevien muiden organisaatioiden kanssa, eikä sitä voi tarkastella ilman näiden muiden organisaatioiden huomioimista. Organisaatio asettaa itselleen rajat, missä se toimii, ja määrittää samalla tavat toimia muiden organisaatioiden kanssa. Organisaation ympärillä olevilla toimijoilla on myös erilaisia merkityksiä ja vaikutuksia organisaation toimintaan. (Scott ym. 2007, 220.)

Hatch ym. (2006, 65–75) ovat todenneet, että pelkästään organisaation toimintaympäristöstä puhuminen antaa liian kapean kuvan organisaatiota ympäröivistä seikoista. Näin ollen onkin erotettava toisistaan toimintaympäristö ja ympäristö. Toimintaympäristö määrittyy sen mukaan, kenen kanssa organisaatio on keskeisesti tekemisissä tehtävänsä kautta. Tämän toimintaympäristön lisäksi on yleinen ympäristö, joka pitää sisällään taloudellisen, poliittisen, sosiaalisen, kulttuurisen ym. ympäristön ja tilanteen. Nämä laajemmasta ympäristöstä tulevat asiat tuovat organisaation toimintaan monenlaisia huomioon otettavia asioita. Ne ovat tekijöitä, joiden avulla myös organisaatio voi vaikuttaa ympäristöönsä, joten asiat vaikuttavat molempiin suuntiin. (Hatch ym. 2006, 65–77; Steger 2003) Tähän tutkimukseen edellistä kuvaa (Kuva 5) voi näin ollen laajentaa niin, että se käsittää sekä toimintaympäristön että ympäristön (Kuva 6).



Kuva 6: Organisaation, toimintaympäristön ja ympäristön suhde.

Ympäristöä pidetään näin laajempänä, ja se pitää sisällään erilaisia yhteiskunnallisia tekijöitä, sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Eläketurvakeskuksen toimintaympäristönä puolestaan ovat samalla alalla toimivat organisaatiot, lähinnä työeläkeyhtiöt ja muut yhteistyötahot (ks. Liite 2: Kuva 2). Kaikki organisaation ympäristössä ja toimintaympäristössä olevat tekijät vaikuttavat tutkimuksen kohdeorganisaation Eläketurvakeskuksen toimintaan ja ovat osaltaan vaikuttamassa käsityksiin organisaatiosta. Myös tutkimuksessa haastateltavilla asiantuntijoilla käsitys toimintaympäristöstä ja ympäristöstä voi vaihdella.

#### 4 Organisaatioteoria syventämässä kuvaa organisaatiosta

Edellä kerrotut Scottin ym. (2007) analyysitasojen mukaiset kuvaukset organisaatioon liittyvistä asioista kuvaavat jo sitä, että organisaatioita voi tarkastella monista eri näkökulmista ja mitä asioita tarkastelussa on otettava huomioon. Analyysitasot luovat organisaation tarkastelulle kehikon, mutta syvemmän ymmärryksen saamiseksi tarkastellaan organisaatiota vielä organisaatioteorioiden kautta. Tämän teoreettisen taustoituksen avulla saa kuvaa organisaatioteorioiden laajasta kentästä ja joistakin tavoista lähestyä organisaatiota. Lähtökohtana on ajatus, jonka mukaan organisaatioita ei voida ymmärtää ja hahmottaa, mikäli niiden teoreettisia lähtökohtia ei tunneta (Virtanen ym. 2014, 73). Teorioiden tarkastelu avaa myös sitä, kuinka eri tavoin organisaatio mielletään ja kuinka monista eri näkökulmista sitä voi katsoa (McAuley ym. 2007, 27–28). Tarkastelun avulla kuvataan myös tutkimuksessa käytettävä tapa lähestyä organisaatiota, jota kuvataan tarkemmin luvussa 4.2.

Organisaatioista ei ole yhtä organisaatioteoriaa, vaan ennemminkin kyse on laajasta kirjosta erilaisia lähestymistapoja ja teorioita. Mitä organisaatioteorialta pitäisi edellyttää ja miten voisi löytää kuvaavan teorian kaikkien teorioiden joukosta, on vaikea määrittää (Peltonen 2010, 17; Huotari 2009, 90–92.) Myöskään organisaatioteorian käsite ei ole kovin selvä. Usein on myös vaikea erottaa toisistaan organisaatioteoriat ja toisaalta julkishallinnon johtamista koskevat mallit, sillä nämä menevät usein päällekkäin, tai niistä puhutaan eri yhteyksissä eri tavoin (Virtanen ym. 2014, 69). Organisaatioteorioiden hyödyntäminen tutkimuksessa onkin vaikeaa, koska alue on monimuotoinen ja hajanainen (Rajavaara 1994, 49). Teorioita on kehitetty paljon, mutta siitä huolimatta ei ole onnistuttu pysymään perässä organisaatiokäytäntöjen kehittämisessä eikä kokonaisvaltaista organisaatioteoriaa ole pystytty esittämään (Virtanen ym. 2014, 69). Organisaatioteorioiden tarkastelu on kuitenkin perusteltua, sillä niiden kautta organisaation käsitteilyyn saadaan syvyyttä, ja organisaatioon liittyviä asioita voidaan paremmin ymmärtää (Lounsbry & Beckman 2015).

Organisaatioteorioista on tehty lukuisia analyyseja ja luokituksia, joiden kautta on pyritty ymmärtämään organisaatioiden eroja ja samankaltaisuuksia. Luokitusten tai jaottelujen vaikeutena on se, että organisaatiot ovat hyvin erilaisia, ne toimivat erilaisissa ympäristöissä, ja niihin liittyy paljon erilaisia, monimutkaisiakin ilmiöitä, joita teoriassa

olisi osattava tuoda esille. (McAuley ym. 2007, 459; Hatch, 2006, 4–8.) Voikin pohtia, onko asiantuntijaorganisaation katsominen vain yhdestä näkökulmasta tai teoriasta edes mahdollista (Virtanen ym. 2014, 69). Kuten edellä todettiin, organisaation katsominen joltakin näkökulmalta ratkaisee myös sen, mitä seikkoja organisaatiosta tulee esille ja miten se teorian kautta esitetään. Näin teorian suhteen tehdyt valinnat ja näkökulman valinta määrittää pitkälti myös sen, mitä organisaatiosta nähdään ja mitä ilmiöitä siitä tarkastellaan.

Organisaatioteorioissa suuntaus on menossa siihen, että teorioissa haetaan koko ajan enemmän asioita, jotka ovat hyödyllisiä organisaatiolle. Näin teorioihin ovat tulleet mukaan muun muassa tietoon liittyvät seikat. Tiedon tuottamiseen, hakemiseen, hyödyntämiseen, organisoimiseen ja johtamiseen on tullut koko ajan uusia tapoja, ja organisaatioteorioiden kautta tätä laajaa kokonaisuutta on yritetty hahmottaa paremmin. (McAuley ym. 2007, 442–444.) Koska tiedon merkitys organisaatiossa tulee koko ajan vain lisääntymään, sen sivuuttamista organisaation tarkastelussa ei voi perustella. Nonakan ja Takeuchin (1995) organisaatiotutkimuksissa painotetaan sitä, miten tietoa tuotetaan ja miten se muuntuu käytännöksi organisaatioissa. Kaikkea organisaatiossa olevaa tietoa ei voida kuvata, jolloin niin sanotun hiljaisen, kokemukseen ja toimintaan perustuvan, tiedon osuus on erittäin merkittävä. Tämän hiljaisen tiedon ja kokemuksen saaminen sellaiseksi, että se hyödyntää koko työyhteisöä, ja se voidaan muuntaa yksilöiden tietotaidoksi ja kokemukseksi, on keskeinen kysymys organisaatiossa (Lehtinen, Hakkarainen ja Palonen 2014, 205). Asiantuntijaorganisaatiossa edellä kerrotut tiedon ja tiedon jakamisen kysymykset ovat tärkeässä roolissa ja tulevat esille myös käsityksissä organisaatiosta.

#### **4.1 Erilaisia tapoja tutkia organisaatiota**

Tässä kappaleessa kuvataan muutamia organisaatioteorioista tehtyjä analyyseja ja yksittäisten teorioiden keskeisiä piirteitä. Esittely on hyvin pintapuolinen ja tiivis, lähinnä eri teorioita nimeltä mainitseva, koska tarkoitus on vain antaa kuva organisaatioteorioiden kirjosta ja erilaista tavoista tarkastella organisaatiota. Kuvauksen avulla tulee esille, mistä lähtökohdista tutkimukseen valittu näkökulma tarkastella organisaatiota on muotoutunut. Organisaatioteorioiden tarkastelu pohjautuu lähinnä teorioista tehtyihin koosteisiin ja analyyseihin, kuten McAuleyn ym., Hatchin, Harisalon, Peltolan, Fligsteinin ja



Virtasen ym. tekemiin analyysihin. (McAuley ym. 2007; Hatch ym. 2006; Harisalo 2009; Peltonen 2010; Fligstein 2001; Virtanen ym. 2014) Lähestymistapoja ja analyysia on paljon muitakin, ja olisi yhtä perusteltua käyttää niitä pohjana luokituksissa, mutta tässä tutkimuksessa käsittelyä rajataan edellä kuvatun mukaisesti. Teorioita ei kuvata teorian edustajan mukaan, ei ajallisesti, eikä jossakin tärkeysjärjestyksessä. Luokitukset toimivat vain kuvauksena katsoa teorioiden kautta organisaatioita.

Harisalo (2008, 34–49) tuo esille useita eri tapoja luokitella teorioita, joista tässä kuvauksena teorioiden jako metodologiseen, ajalliseen ja teoreettiseen painopisteeseen. Metodologisessa luokituksessa teorioita luokitellaan esimoderneihin, moderneihin, symbolis-tulkinnallisiin ja jälkimoderneihin organisaatioteorioihin. Ajallisen luokittelun kautta tulee esille se, miten ympäristön ja yhteiskunnan kehitys on vaikuttanut ajatuksiin organisaatioista, mikä on organisaation keskeinen sisältö ja mitä organisaatiossa on pidetty merkityksellisenä. Ajallisen luokittelun mukaisesti organisaatioteorioita on usein luokiteltu tieteelliseen liikkeenjohtoon, klassiseen organisaatioteoriaan, ihmissuhteiden koulukuntaan, rakenneteoriaan, päätösteoriaan, järjestelmäteoriaan, valtateoriaan, kontingenssiteoriaan, strategiseen johtamiseen, organisaatiokulttuuriteoriaan ja innovaatioteoriaan. Teoreettisen painopisteen mukaan perusluokituksena on rakennekehys, henkisten voimavarojen kehys (ihmissuhteiden koulukunta), poliittinen kehys ja symbolinen kehys.

Samoista lähtökohdista, mutta silti hieman eri tavalla analysoiden voidaan organisaatioiden toimintaa lähestyä muun muassa Peltosen (2010, 17–24) luokituksen mukaan jolloin organisaatioteorioista kootaan kuusi yleisesti käytettyä lähestymistapaa. Niitä voidaan luonnehtia eri tieteenfilosofisten lähestymistapojen mukaan jotka jäsentävät eri tavoin organisaatioita, organisoitumista ja organisoimista, ja eri teorialaajat voi nähdä sisäkkäisinä toisiaan täydentävinä näkökulmina. Klassinen organisaatioteoria kuvaa organisaatiot muodollisina rakenteellisina järjestelminä ja kulttuurinen moderni teoria näkee organisaatiot kulttuurisina järjestelminä. Rationaalisessa modernissa teoriassa organisaatiot kuvataan avoimiksi sosiaalisiksi rakennejärjestelmiksi, kun taas tulkinnallisessa organisaatioteoriassa organisaatiot ovat subjektiivisen merkityksenannon tuotteita. Kriittinen teoria puolestaan lähestyy organisaatioita yhteiskunnallisten ristiriitojen näytämönä, ja jälkimodernissa teoriassa kuvaillaan asiantuntijadiskurssien, itsestäänselvyyksien, tietämyksen ja vallan roolia sosiaalisten suhteiden muotoutumisessa.

Hatchin ym. (2006) analyysissä Peltosen mainitsevat luokat on tyypitetty neljään luokkaan, klassiseen, moderniin, symbolis-tulkinnalliseen ja jälkimoderniin. McAuley ym. (2007) ovat jakaneet organisaatioteorioita puolestaan hieman tarkemmin, mutta heidän käyttämänsä luokitukset voi sijoittaa edellä mainittuun Hatchin käyttämään pääluokituksen. McAuleyn ym. (2007) jaottelussa lähestymistavat ovat moderni, uusmoderni, ”uusi aalto”, jälkimoderni, reflektiivinen, kriittinen ja johtamisvaltainen lähestymistapa.

Virtanen ym. (2014, 69–73) luokittelevat teorit klassiseen, ihmissuhdekoulukuntaan, rakenteelliseen, kulttuuriteoriaan ja innovaatioteoriaan. Klassinen organisaatioteoria perustuu ajatukseen tuotannon tehokkuuden maksimoinnista, työnjaosta ja hallinnasta. Ihmissuhdekoulukunnan arvo on se, että organisaatioiden sosiaalinen ulottuvuus tehdään näkyväksi. Rakenteellinen teoria kiinnittää huomion organisaation päätöksentekoon ja kulttuuriteoria nostaa keskiöön organisaation tavat, rutiinit, uskomukset ja rituaalit. Innovaatioteoria pakottaa kiinnittämään huomion uudistamiseen ja uusiutumiseen.

Kun näistä erilaisista lähestymistavoista erottaa tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia yksittäisiä teorioita, on McAuleyn ym. (2007) luokittelussa esille tuleva reflektiivinen organisaatioteoria kiintoisa, koska siinä painopiste on tulkinnassa. Reflektiivisen organisaatioteorian mukaan merkityksiä ja syvempää ymmärrystä organisaatiossa tapahtuvista asioista haetaan keskeisten mallien ja symbolien avulla. Reflektioiminen on tärkeää organisaatiossa työskenteleville silloin kun toimintaa halutaan kehittää ja halutaan ymmärtää asioita paremmin ja laajemmin. Lisäksi mukaan tulee organisaatiossa käytyyn puheen merkitys organisaation toiminnan ja kehittymisen kannalta, sillä organisaatiossa työskentelevät ihmiset alkavat puhua samalla organisaatiolle ”tyypillisellä” tavalla, organisaation yhteisellä kielellä. (McAuley ym. 2007, 283–285.)

Erilaisista organisaatioteorioista voi mainita myös ne teorit, jotka tuovat esille ympäristön merkityksen organisaatiolle. Ympäristön ja organisaation yhteys on mielenkiintoinen siitä näkökulmasta miten asiantuntijat näkevät ympäristön merkityksen ja mistä organisaation ympäristö heidän käsityksensä mukaan muodostuu. Ympäristöä korostavien teorioiden mukaan organisaatiolta vaaditaan sopeutumista ympäristöönsä, ja tähän sopeutumiseen organisaatiolla on oltava toimintatapoja ja -malleja (Fligstein 2001, 5). Organisaatioteorioita, jotka tarkastelevat organisaation ja ympäristön välistä suhdetta

ovat muun muassa kontingenssiteoria, resurssiteoria, väestöteoria ja institutionaalinen teoria (Hatch ym 2006, 63–65).

Systeemiteorian mukaan ympäristö määrittelee tarkasti organisaation toiminnan. Nopeasti muuttuvissa ympäristöissä organisaatioilta vaaditaan joustavuutta, ja työntekijöiden on oltava valmiita päivittämään ja uusintamaan osaamistaan. Kontingenssiteoria kiinnittää huomiota siihen, toimiiko organisaatio vakaassa muuttumattomassa tilassa ja ympäristössä vai jatkuvassa muutoksessa. Institutionaalisen teorian mukaan ympäristön vaikutus organisaatioille näkyy kahdella tavalla. Ensinnäkin ympäristöstä tulee teknologiaan ja talouteen liittyviä asioita, joihin organisaation on kyettävä vastaamaan esimerkiksi yhteisen tietojärjestelmän tekemisessä. Toiseksi ympäristö asettaa sosiaalisia ja kulttuurisia vaatimuksia, joiden mukaan organisaation on toimittava ympäristössä ja yhteiskunnassa. Institutionaalisen teorian mukaan ympäristö myös määrittää pitkälti sen, millainen organisaation tulisi olla ja miten sen tulisi toimia. Uudet innovaatiot, uudet tavat toimia, leviävät organisaatiosta toiseen, ja toisaalta organisaatiot vaikuttavat toiminnallaan siihen, mitä uusia innovaatioita ja toimintatapoja ympäröivään yhteiskuntaan leviää. (Hatch ym. 2006, 63–88.) Keskeinen kysymys toimintaympäristön merkityksessä organisaatiolle on, miten organisaatio osaa ja voi muuttaa tapansa toimia, mikäli toimintaympäristö sitä vaatii (Fligstein 2001, 6).

Yksi merkittävä tekijä organisaatioteorioissa on myös se, miten niissä huomioidaan organisaatioissa olevat työntekijät. Ihmisten, työntekijöiden näkeminen keskeisenä organisaatioteoriassa tuo uusia näkökulmia teorioihin ja avaa organisaatioiden maailmasta, ihmisten välisten suhteiden merkityksen organisaation toiminnalle. Ihmisten huomiointi organisaatiossa tuo mukanaan myös organisaation toiminnan kannalta merkityksellisen puolen, eli luvussa 4 sivutun tiedon osuuden organisaatiossa. Kun asiaa ajatellaan asiantuntijaorganisaation kannalta, ovat erilaiset tietoon liittyvät kysymykset organisaation toiminnassa sellaisia, joita ei voi jättää huomiotta. Organisaatioissa keskeiseksi kysymykseksi nousee se, miten siellä voidaan vastata jatkuvaan tiedon määrään ja miten tietoa voidaan käsitellä ja sitä jakaa. Tiedon merkitys on keskeinen myös sekä organisaation sisällä että ulkopuolelle tapahtuvan yhteistyön kannalta. (Fligstein 2001, 15–19; March & Simon 1993.)

Kun organisaatioiden toiminnassa pohditaan ihmisten välisten suhteiden osuutta keskeisenä organisaation tekijänä, on muun muassa edellä mainitun McAuleyn ym. (2007) luokituksissa esille tuoma uusmodernistinen organisaatioteoria merkittävä. Uusmodernistisessä lähestymisessä painotetaan organisaation ja yhteiskunnan välistä yhteyttä ja sitä pidetään kiistattomana. Organisaatioon vaikuttavat yhteiskunnan tapahtumat ja yleinen kulttuuri, eikä sitä voida ymmärtää, jos ei oteta huomioon sitä sosiaalista kontekstia, jossa organisaatio toimii. Organisaatio voi toimia ikään kuin suojaajana kaikkia ulkopuolelta tulevia haasteita vastaan, ja toisaalta organisaatio on jonkinlainen luomus siitä, mitä organisaation ympärillä tapahtuu ja mitä on meneillään (McAuley ym. 2007, 127–142). Myös resurssiriippuvuusteoria korostaa sosiaalista rakentumista ja ympäristön odotusten vaikutusta organisaation toiminnalle. Nämä odotukset määrittävät pitkälti organisaation rakenteen ja tavoitteet. (mm. Fligstein 2001,19.) Ympäristö tavallaan kontrolloi organisaatiota ja määrittää rajoitukset ja edellytykset toiminnalle, jotka vaikuttavat ratkaisevasti organisaation toimintaan. (Hatch ym. 2006, 78–81.)

## 4.2 Organisaatio tulkintana

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oleva käsitysten saaminen asiantuntijaorganisaatiosta on ohjannut organisaatioteorioiden tarkastelua ja niiden pohjalta tehtyjä teoreettisia valintoja. Tutkimuksessa organisaatiota ei katsota tietyn yksittäisen teorian tai teorian edustajan näkökulmasta, vaan organisaation ymmärtäminen lähtee enemmän tutkimuksellisesta lähestymistavasta. Burrellin ja Morganin (1979) mukaan kaikki organisaatioteoriat voidaan sijoittaa joidenkin perusparadigmojen alle. Paradigman valintaan vaikuttaa näkemys sosiaalisesta maailmasta ja siitä, miten sitä tämän näkemyksen mukaan pitäisi lähestyä. Tämä perusjaottelu ratkaisee lähestymisen joko subjektiivisesti tai objektiivisesti. Objektiivinen lähestymistapa lähtee siitä, että asioista voidaan saada objektiivinen, todenmukainen kuva. Subjektiivisen lähestymisen mukaan asiasta tehdään aina omia tulkintoja, ja asiat näyttävät kokemusten ja tulkintojen mukaan.

Tämän tutkimuksen lähestymistapa organisaatioon on tulkinnallisen paradigman mukainen tulkinnallinen organisaatioanalyysi. Näkökulmasta käytetään myös termejä tulkinnallis-symbolinen tai symbolis-tulkinnallinen näkökulma. Organisaatiota tarkastellaan siis tulkinnallisen lähestymistavan kautta, koska asiantuntijat antavat käsityksiä organisaatiosta, joita voidaan pitää tulkintoina, annettuina merkityksinä asiasta. Tulkin-

nallinen ote on subjektivistisen epistemologian mukainen tarkastellessaan yksilöiden, yksittäisten asiantuntijoiden, antamia käsityksiä ja merkityksiä organisaatioon liittyvistä ilmiöistä.

Tulkinnallisessa organisaatioanalyysissä lähtökohtana on, että mitään ei ole olemassa jos asiasta ei olla tietoisia, joten organisaatioanalyysi kohdistuu subjektiivisiin kokemuksiin organisaatiosta. Näin tutkimuksen kohteena oleva organisaatio edustaa siellä työskentelevien asiantuntijoiden mielissä olevaa tulkintaa. Organisaatio rakentuu ja muodostuu näiden asiantuntijoiden asioille ja ilmiöille antamien käsitysten ja tulkintojen kautta. (mm. Peltonen 2010, 20; Raatikainen 2004.) Tilanteista ja tapahtumista annetut tulkinnat ja merkitykset ovat yleensä tärkeämpiä kuin itse tilanteet ja tapahtumat, ja samoihin tilanteisiin ja tapahtumiin liitetään erilaisia merkityksiä. Kun organisaatiossa kohdatuille asioille annetaan jonkinlaisia merkityksiä, niihin liittyvää monimutkaisuutta ja epävarmuutta pystytään käsittelemään paremmin. (Harisalo 2009, 45.)

Asiantuntijaorganisaatiosta annettujen käsitysten tarkastelu tulkinnallisesta näkökulmasta lähtee Weickin (1979; 1998; 1999; 2007) näkemyksistä merkitysten antamisesta jollekin asialle. Weick (1995, 13–14) käyttää teoriassaan termiä ”sensemaking”, joka on eri yhteyksissä käännetty hieman eri tavoin. Esimerkiksi Taljan (2006) tutkimuksessa puhutaan ”merkityksentämisestä” ja Peltosen tutkimuksissa ”järkeilynäkökumasta”. Joissakin yhteyksissä termiä ei ole käännetty ollenkaan, vaan puhutaan ”sensemakingistä”. Tässä tutkimuksessa Weickin teorian ”sensemaking” ymmärretään merkitysten ja mielekkyyden muodostamisen ja asioiden ymmärrettäviksi tekemisen kautta. Tätä merkitysten antamista käsitellään tutkimuksessa käsityksinä asiantuntijaorganisaatiosta.

Näiden käsitysten antamisen nähdään olevan vahvasti sidoksissa identiteettiin. Näkemykseen vaikuttaa myös sosiaalinen paine, jolloin organisaatiossa työskentelevät asiantuntijat ymmärretään aktiivisena osana ympäristöään, niin että he yrittävät ymmärtää organisaatiota ja sitä ympäristöä, jossa työskentelevät. Kun asiantuntija työskentelee organisaatiossa, hän ei voi irrottaa itseään täysin organisaation tavoista ja ympäristöstä, vaan hänen työskentelynsä organisaatiossa on jatkuvaa reflektiota organisaatiosta. Weick (1979; 1988; 1999; 2007) tarkastelee organisoitumista kokonaisuutena, joka rakentuu tulkinnasta (enactment), valinnasta (selection) ja muistissa pitämisestä (retention). Tulkinnassa toimija valitsee kehyksen, jonka mukaisesti hän järjestää käytettävissä

olevan informaation ja muodostaa sen kautta kuvan ympäristöstään. Tämän jälkeen hän valitsee jonkun tulkinnoista ja vastaa tämän tulkinnan avulla organisaatiossa esille tuleviin ilmiöihin ja asioihin. Testivaiheessa erilaisia vastineita koetellaan käytännössä ja ne muotoutuvat lopulta erilaisiksi organisaation käytännöiksi.

Tutkimuksen taustanäkemyksen ja viitekehyksen ymmärtämisessä on yhtymäkohtia myös Bergerin ja Luckmannin (1966; 1994) todellisuuden sosiaalisen rakentumisen teoriaan, jossa tarkastellaan yhteiskuntaa ihmisen sisäisen ja ulkoisen todellisuuden vuorovaikutuksena. Teoriassa yksilöä ei nähdä pelkästään yhteiskunnan sosiaalisten rakenteiden tuotteena, vaan yksilö on sekä sosiaalisen maailman tekijä että samaisen maailman tuote. Tämän ajattelun mukaisesti ympäristö on näin sosiaalisen rakenteen kautta nähtävillä sosiaalisesti muodostettuna, ja monet odotukset organisaatioita kohtaan ovat pitkälti tulkintaan ja kokemuksiin perustuvia (Hatch ym. 2006; Weick, 2007). Weickin (mm. 2007) mukaan ympäristöstä tulevat odotukset ovat sellaisia, ettei niitä voi erottaa niistä käsityksistä ja havainnoista, joita meillä jo on ympäristöstä aikaisempien kokemustemme kautta. Lisäksi tiedon myötä tulee jatkuvasti uusia tarpeita ja odotuksia, joihin on kyettävä vastaamaan.

Organisaation sosiaalisen rakentumisen ja ympäristön vaikutuksen lisäksi huomio kiinnittyy tutkimuksessa organisaatiossa toimivien asiantuntijoiden osuuteen organisaatiossa. Organisaatiossa työskentelevien ihmisten arvot, asenteet ja uskomukset muotoutuvat organisaation vaikutuksella, ja toisaalta nämä tekijät vaikuttavat siihen, miten ihmiset mieltävät organisaation ja mitä siitä ajattelevat (McAuleyn ym. 2007, 45). Tulkinallisen lähestymistavan mukaan organisaation jäsenet tulkitsevat ja refleктоivat erilaisia tilanteita arkipäivän tilanteissa, ja käsitykset organisaatiosta muotoutuvat näin jatkuvan tulkinnan ja rakentamisen kautta. (Peltonen 2010, 140; McAuley ym. 2007, 100.) Reflektionia tapahtuu sekä yksilön että ryhmien tasolla. Reflektionin kautta ymmärrys organisaatiosta lisääntyy ja se mahdollistaa organisaation toiminnan kehittämisen. (McAuley ym. 2007, 47.) Reflektioni on näin tärkeä osa organisaation toimintaa, koska se mahdollistaa organisaatiossa tapahtuvien asioiden tarkastelun ikään kuin ulkopuolelta. Tutkimuksessa organisaatio nähdään paikkana, jossa ihmiset kykenevät tekemään merkityksiä asioille, voivat tehdä yhteistyötä, tulkita asioita ja tehdä valintoja. (McAuley ym. 2007, 294–296.)

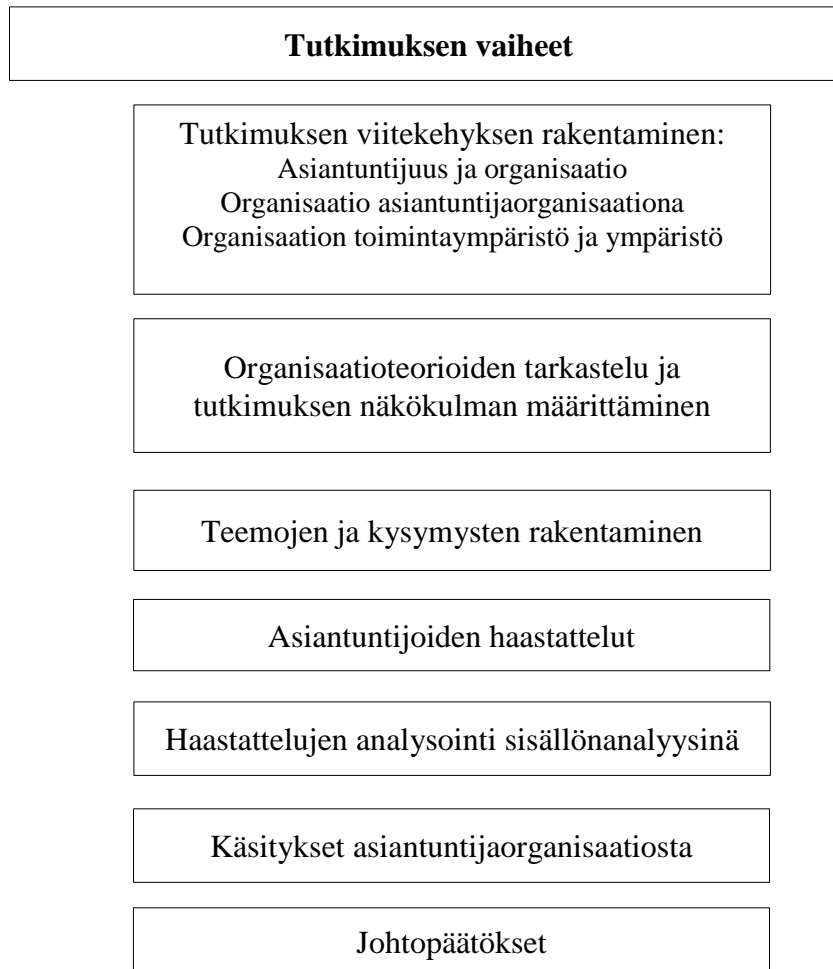
Asiantuntijaorganisaation tarkastelussa mielenkiintoiseksi tulee myös kysymys siitä, mitä yhteinen asioiden tekeminen ja yhteistyö vaatii organisaatiolta ja siellä työskenteleviltä asiantuntijoilta. Tämän tutkimuksen näkökulmasta erityisen tärkeää tässä on se, miten organisaatiossa työskentelevät asiantuntijat voivat tietoisesti pyrkiä löytämään yhteisiä käsityksiä asioista ja miten he pyrkivät yhdessä tekemään työtä niin, että tavoitteet saavutetaan. Lähtökohtana on, että ihminen joka työskentelee muiden kanssa, voi reflektoida, ja tämän seurauksena muuttaa ja arvioida omaa toimintaansa. Reflektoinnin avulla voi tarkastella myös sitä, millainen valmius toisaalta organisaatiolla, toisaalta organisaatiossa työskentelevillä asiantuntijalla on muuttaa toimintaansa, jos aiemmat toimintatavat osoittautuvat kestäättömiksi. (McAuley ym. 2007, 286–292.) Myös näitä edellä mainittuja seikkoja huomioidaan käsityksiä tarkasteltaessa.

## 5 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus on yhteiskuntatieteellistä organisaatioihin liittyvää tutkimusta. Tutkimus nivoutuu sosiaalivakuutusalaan, koska tutkimuksen kohteena oleva Eläketurvakeskus on keskeinen toimija sosiaalivakuutusosalalla. Tutkimuksessa selvitetään käsityksiä, joita tässä asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevillä asiantuntijoilla on organisaatiostaan. Tutkimuksen kohteena ei ole asiantuntijaorganisaation käsite sinänsä, vaan asiantuntijaorganisaatiosta annetut erilaiset käsitykset. Organisaatiota tarkastellaan edellä luvussa 4.2. kuvatusta tulkinnallisesta lähtökohdasta, ja näitä tulkintoja ja merkityksiä käsitellään tutkimuksessa erilaisina käsityksinä asiantuntijaorganisaatiosta. Käsitykset ja annetut merkitykset tulevat esille yksilötasolla, yksittäisten asiantuntijoiden näkökulmasta, mutta niitä tarkastellaan myös organisaation tasoisina asioina ja ilmiöinä.

Aikaisempien tutkimusten avulla tutkimukseen on saatu analyysitasot ja kehikko, joiden avulla monitasoista organisaatioiden maailmaa voi katsoa selkeämmin, ja jotka toisaalta rajaavat tarkastelua (ks. Scott ym. 2007). Käsitykset tulevat esille teemahaastattelun avulla. Teemoja on neljä, ja ne pohjautuvat pääosin näihin analyysitasoihin ja muun muassa Haapakorven (2009) ja Taljan (2006) tutkimuksiin. Teemoissa on myös osin tutkijan itsensä organisaation maailmasta nostamia asioita. Teemat kuvataan tarkemmin luvussa 6.1. Oheisessa kuvassa on vielä havainnollistettu tutkimuksen rakentuminen (Kuva 7).





Kuva 7: Tutkimuksen rakentuminen

Käsityksiä asiantuntijaorganisaatiosta käsitellään vain yhden organisaation asiantuntijoiden avulla, joten käsitysten yleistettävyyttä ja soveltuvuutta laajemmin muihin organisaatioihin voi pohtia ja myös kyseenalaistaa. Voidaan kuitenkin olettaa, että ainakin samantyyppisissä asiantuntijaorganisaatioissa käsitykset ovat samansuuntaisia, ja mikäli tutkimus tehtäisiin jossakin toisessa organisaatiossa, samoja ilmiöitä tulisi esille. Tämä yleistettävyyden ongelma on usein laadulliseen tutkimukseen liittyvää. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä ei pitäisikään puhua yleistettävyydestä, vaan enemmänkin tuoda asioita esille olettamuksina (Alasuutari 2011, 250). Tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä on haluttu lisätä sillä, että tehdyt valinnat on pyritty perustelemaan hyvin, ja tutkimuksen toteuttaminen on kuvattu tarkasti. Tutkimusta lukevalle on pyritty kertomaan, mistä aineiston kokonaisuus koostuu ja miten sitä on käsitelty (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 26–29).

## 5.1 Tutkimuskysymykset

Käsityksiä asiantuntijaorganisaatiosta tarkastellaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla.

Tutkimuksen pääkysymyksenä on:

Miten asiantuntijat käsittävät asiantuntijaorganisaation?

Pääkysymystä avataan alakysymyksillä:

Miten asiantuntijaorganisaatio näyttäytyy asiantuntijalle asiantuntijatehtävän ja asiantuntija-aseman kautta?

Mikä on asiantuntijan merkitys asiantuntijaorganisaatiolle?

Mihin suuntaan käsitykset organisaatiosta ja organisaation toimintaympäristöstä ovat muotoutumassa?

Haastatteluissa huomioidaan myös se, miten organisaation profiloituminen asiantuntijaorganisaatioksi, virallinen näkemys, tulee esille asiantuntijalle, ja miten asiantuntijoiden käsitykset kohtaavat virallisen käsityksen kanssa.

## 5.2 Käsitykset rakentavat kuvaa organisaatiosta

Tutkimus on laadullinen, yhtä organisaatiota käsittelevä tapaustutkimus. Tutkimus on poikkileikkaustutkimus, jolloin haastateltavia haastatellaan vain kerran. Tavoitteena ei ole rakentaa yhtenäistä käsitystä asiantuntijaorganisaatiosta tai tehdä siitä määritelmää, vaan hahmottaa erilaisia annettuja käsityksiä. Tutkimuksen lähtökohdat ovat fenomenologis-hermeneuttisessa eli tulkinnallisessa tutkimusperinteessä, jolloin pääpaino on asiantuntijaorganisaatiosta annettujen käsitysten tulkinnassa. Lähtökohtana on tulkinnallisen paradigman mukainen pyrkimys ymmärtämiseen ihmisten näkökulmasta ja ajatus, että inhimillistä toimijaa tai yhteisöä on tutkittava tämän omasta näkökulmasta (Raatikainen 2004, 86–87). Tutkimuksessa ei oleteta saatavan esille totuutta, sillä käsitykset asiasta ovat enemmänkin näkökulmia kohteena olevasta asiasta. Tutkimusaineisto, nämä organisaatiolle annettavat subjektiiviset käsitykset, toimivat väylänä kokemukseen organisaatiosta, jolloin organisaatiossa oleva asiantuntija on kokeva subjekti, joka antaa ”asiantuntijan äänen” organisaatiolle. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 164.)

Mukana on myös ajatus, että ihminen on perusteeltaan yhteisöllinen, jolloin käsitykset ovat yhteisön tuottamia ja muotoutuneet organisaatiossa sosiaalisesti, mutta ne eivät silti ole välttämättä yhteneväisiä (Raatikainen 2004; Tuomi & Sarajärvi, 2006, 34). Tutkimuksessa on oletuksena, että jokainen haastateltava asiantuntija kokee ja tulkitsee organisaatiotaan koskevat asiat omalla tavallaan. Totuuden käsite on näin subjektiivinen, ihmiseen ja hänen luomiinsa merkityksiin sitoutunut. (Tuomi 2008, 49–56).

Hermeneuttisen lähestymistavan kautta voi tutkia ymmärtämistä, selittää ja tehdä ymmärrettäväksi tutkimuskohdetta, jolloin voidaan saada ymmärrys jostakin asiasta, kuten tässä tutkimuksessa ymmärrys asiantuntijaorganisaatiosta (Leino & Leino 1995, 81; Tuomi ym. 2006, 31–36). Tutkimuksessa tulee esille hermeneutiikkaan kuuluva hermeneuttinen kehä, jossa kehä saa alkunsa tutkittavan ilmiön esiymmärryksestä. Tämän esiymmärryksen pohjalta tulkinnat kehittyvät, ja uudet tulkinnat ja havainnot tarkentuvat prosessin aikana, jolloin koko ajan syntyy uutta ymmärrystä asiasta. (mm. Puolimatka 1996; Kvale 1996.) Tutkimuksessa esiymmärrys organisaatiosta ja asiantuntijuudesta on toiminut pohjana ja esiymmärrys on tarkentunut taustanäkemykseksi asiantuntijaorganisaatiosta ja siihen liittyvistä tekijöistä.

Kun tutkimuskysymyksenä on käsitysten tutkiminen asiantuntijaorganisaatiosta, sosiaalisen todellisuuden kuvaaminen, voi tutkimusstrategiaksi valittua laadullista tutkimusotetta pitää perusteltuna. Laadullisen tutkimuksen kautta asiantuntijaorganisaatiota lähestytään asiantuntijoiden näkökulmasta. Tutkimuksessa on sekä kuvailevaa että kartoittavaa piirrettä. Tätä tutkimuksen kahtiajakoisuutta ei pidetä ongelmana, sillä molemmat näkökulmat voidaan perustella (Hirsjärvi ym. 2009, 138–139). Tutkimus on kartoittava, koska siinä pyritään selvittämään asiantuntijaorganisaatioon liittyviä asioita, löytämään ehkä uusia ilmiöitä ja näkökulmia ja selkeyttämään asiantuntijaorganisaation käsitettä. Tutkimuksessa kuvailevaa on se, että siinä etsitään asiantuntijaorganisaatiosta kiintoisia piirteitä, näkyvimpiä asioita ja tapahtumia. (Tuomi 2008, 126.)

## 6 Aineiston hankinta ja menetelmät

Tutkimuksen aineisto on haastatteluissa saatu aineisto. Haastattelu on henkilökohtaisina haastatteluina tehty teemahaastattelu, jolloin haastattelun aihepiirit eli teemat ovat etukäteen mietittyjä (Hirsjärvi ym. 2007, 208). Teemahaastattelua on pidetty tämän tutkimuksen kannalta parhaana ratkaisuna, koska haastateltavan on helppo tuoda siinä näkemyksiään esille ja sen avulla voi tarkastella käsityksiä ja tulkintoja asioista (Tuomi ym. 2006, 77). Teemahaastattelu on perusteltua myös siksi, että asiantuntijaorganisaatio ei ole aihepiirinä selkeä ja siitä halutaan saada tietoa myös ”pinnan alta”, annettuina käsityksinä (Yin 2009; Hirsjärvi ym. 2009, 204–212).

Tutkimuksen taustanäkemyksen ja viitekehyksen kuvaus ja toisaalta teemojen rakentaminen tähän tutkimukseen tarkoituksenmukaisiksi on mennyt hieman lomittain niin, että teemoja on rakennettu viitekehyksen perusteella ja toisaalta myös taustanäkemyksiä on tarkennettu teemojen asettelun yhteydessä. Tämä tietynlainen kehämäisyys, vaiheiden lomittuminen toisiinsa on hyväksytty tähän tutkimukseen kuuluvaksi. Tietyt ”teemat”, tutkijan kiinnostuksen kohteet, ovat vaikuttaneet siihen, minkälaisia asioita teorioista on tarkasteltu ja miten haastatteluteemat ovat muotoutuneet. (Anttila, 2015.)

Jotta tutkimuksen taustanäkemykset ja organisaatioteorioista valitut näkökulmat ovat olleet tarkoituksenmukaisia haastatteluteemojen muodostamisessa, ja rakennetut teemat ja kysymykset sellaisia, että haastateltavat ovat pystyneet niihin vastaamaan, on teemoja ja kysymyksiä testattu pilotoitina kolmella henkilöllä. Pilotointi ei kuitenkaan ole vienyt kokonaisuuden kannalta suurta aikaa ja näin on saatu varmistettua, että haastattelussa käytettävät teemat ovat toimivia ja saatava tieto on sellaista, jota on voitu hyödyntää. Pilotoinnin tulokset ovat mukana tutkimuksen aineistossa ja niitä on tarkasteltu samoin kuin muitakin haastatteluja.

### 6.1 Haastatteluteemat

Haastatteluteemat perustuvat siis Scottin ym. (2007) muotoilemaan kolmeen analyysitasoon, joita on laajennettu Haapakorven (2009) ja Taljan (2006) tutkimusten perusteella tähän tutkimukseen soveltuvaksi. Tasot tarkastelevat käsityksiä asiantuntijaorganisaatiosta muutamien organisaatiota kuvaavien ilmiöiden kautta. Käytettävät analyysitasot

ovat yksilön ja organisaation välinen suhde, organisaation hallinta ja johtaminen sekä organisaation ja ympäristön välinen suhde.

Tähän tutkimukseen edellä mainitut analyysitasot on laajennettu neljäksi teemaksi, jotka ovat asiantuntijan tehtävä ja sen sitominen organisaatioon, asiantuntijan asemaan liittyvät asiat, asiantuntijana toimiminen organisaatiossa sekä ympäristöön ja toimintaympäristöön liittyvät asiat. Näistä teemoista kolme ensimmäistä sisältyvät Scottin ym. (2007) ensimmäiseen analyysitasoon ja kolmantena analyysitasona oleva ympäristöä käsittelevä taso on tutkimuksen neljäs teema. Analyysissä toisella tasolla oleva organisaation hallinta ja johtaminen tulee esille profiloitumisena asiantuntijaorganisaatioksi, virallisenä kuvana, ja tätä analyysitasoa käsitellään analysoinnissa sen mukaan, miten tähän aihepiiriin liittyviä asioita tulee haastattelussa esille. Analyysitasojen ja teemojen yhdisteleminen perustuu myös tutkijan tekemiin valintoihin ja ratkaisuihin.

Edellän mainittujen haastatteluteemojen alla ovat varsinaiset haastattelukysymykset, joita on hieman eri määrä eri teemoissa. Haastatteluteemat ja niihin liittyvät kysymykset ovat liitteessä (Liite 3). Kun teemoja ja kysymyksiä on rakennettu, niissä on haluttu jättää tilaa avoimille käsityksille, eli niitä ei ole haluttu tehdä liian ”valmiiksi” ja sitoa liikaa. Kysymykset ovat olleet vain haastattelutilannetta ohjaavia, ja haastattelutilanne on määrittänyt lopulta kysymysten määrän, joten jonkun teeman alla olevia asioita ja kysymyksiä on tullut esille jo toisen teeman yhteydessä. Haastattelujen analysoinnissa tämä haastatteluaineiston vaihtelu on otettu huomioon.

Scottin ym. (2007) yksilön ja organisaation välistä suhdetta kuvaavan analyysitason alla olevat teemat, asiantuntijan tehtävä, asiantuntija-aseman merkitys ja asiantuntijaorganisaatiossa, kuvaavat yksilön ja organisaation välistä suhdetta. Vaikka asiantuntijoiden tehtäviä ei varsinaisesti käsitellä tässä tutkimuksessa eivätkä ne ole analyysissä mukana, toimivat ne kuitenkin tutkijalle taustaymmärryksenä asiasta. Toisaalta ne myös kuvaavat asiantuntijatyötä ja tämän työn kautta asiantuntijan nivoutumista asiantuntijaorganisaatioonsa. Toisena teemana oleva aseman merkitys kuvaa sitä, miten asiantuntijaorganisaatio rakentuu asiantuntijan aseman kautta asiantuntijan oman näkemyksen mukaan. Kolmantena ensimmäiseen analyysitasoon kuuluvana teemana oleva asiantuntijaorganisaatiossa peilaa yksilön ja organisaation välistä suhdetta sitä kautta, millaiseksi

asiantuntija näkee asiantuntijan merkityksen organisaatiossa ja miten asiantuntijana voi vaikuttaa asioihin.

Kolmannella analyysitasolla olevaa organisaation ja ympäristön välistä suhdetta käydään läpi tämän tutkimuksen neljännessä haastatteluteemassa, jossa tarkastellaan käsityksiä asiantuntijaorganisaatiosta organisaation ympäristön ja toimintaympäristön kautta. Teemassa tulevat esille asiantuntijoiden käsitykset haasteista, jotka tulevat organisaation ympäristöstä, ja näiden haasteiden vaikutuksista organisaation toimintaan. Toisella analyysitasolla oleva organisaation hallinta ja johtaminen ei ole tässä tutkimuksessa oma teema, mutta hallintaan ja johtamiseen liittyvät asiat tulevat kuitenkin esille viitekehyksessä kuvatun organisaation profiloitumisen asiantuntijaorganisaatioksi, virallisen kuvan, kautta. Tähän aihepiiriin liittyvät asiat ovat näin mukana hieman sisäänrakennettuna muiden teemojen alla, ja haastatteluaineistoa analysoitaessa ne on erotettu omaksi kohdaksi. Myös tutkimuskysymyksissä on huomioitu profiloitumisen, virallisen kuvan vastaavuus asiantuntijoiden käsitysten kanssa.

Teemojen alla on kysymyksiä, jotka voisivat olla toisenkin teeman alla ja jotka voivat näyttäytyä hieman irrallisina teeman kokonaisuuden kannalta. Näitä kysymyksiä ovat kysymykset tiedosta, muutoksesta, vallasta ja vastuusta. Sitä, minkä teeman alle ne on sijoitettu, ei ole pidetty keskeisenä, sillä näitä asioita on pidetty kuitenkin olennaisina organisaatiolle eikä niiden poisjättäminen ole tuntunut tarkoituksenmukaiselta. Aineiston analysointivaiheessa näistä kysymyksistä saadut käsitykset on nivottu kohtaan, jossa niiden esille tuominen on tuntunut luontevalta. Lisäksi mukana on ikään kuin yhteenvevona ja keskustelun päätöksenä kysymys, jossa asiantuntijaa on pyydetty antamaan lyhyt määritelmätyyppinen näkemys asiantuntijaorganisaatiosta. Oheinen kuva havainnollistaa analyysitasojen ja haastatteluteemojen rakentumista (Taulukko 1).

<b>Analyysitasot</b>	<b>Tutkimuksen teemat</b>
Yksilön ja organisaation välinen suhde	Asiantuntijan tehtävä Asiantuntijan asema <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiantuntijaorganisaatioon liittyvä valta ja vastuu</li> </ul> Asiantuntija ja organisaatio <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tieto asiantuntijaorganisaatiossa</li> </ul>
Organisaation hallinta ja johtaminen	Organisaation profiloituminen asiantuntijaorganisaatioksi, virallinen kuva  Asiantuntijaorganisaation lyhyt määritelmä
Organisaation ja ympäristön välinen suhde	Organisaation ympäristö / toimintaympäristö <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa</li> <li>- Näkemyksiä perustehtävän hoitamisesta ja organisaation tulevaisuudesta</li> </ul>

Taulukko 1: Tutkimuksessa käytettävät analyysitasot ja haastatteluteemat

## 6.2 Haastateltavat asiantuntijat

Tutkimuksessa haastateltavat henkilöt ovat Eläketurvakeskuksessa työskenteleviä asiantuntijoita. Kun esimerkkinä oleva organisaatio Eläketurvakeskus on tutkijalle tuttu oman työn kannalta, on haastateltavia valittaessa ollut jo selkeä näkemys siitä, millainen tutkimuksen kohdejoukko on kokonaisuutena ja mistä joukosta haastateltavat valitaan. Eläketurvakeskuksessa jokaisella osastolla on henkilöitä, jotka tekevät niin sanotusti asiantuntijatyötä, mutta etenkin suunnitteluun, tutkimukseen, lakiasioihin, viestintään, valvontaan ja järjestelmien hallintaan liittyvissä tehtävissä asiantuntijatyön merkitys on suuri. Näissä tehtävissä myös aikaisemmin esille tuotujen uudistusten valmistelu on keskeistä.

Lähtökohtana haastateltavien valinnassa ovat olleet aiemmin luvussa 3.1. esitetyt näkemykset asiantuntijuudesta. Haastateltava on tutkimuksen kohteena olevan ilmiön, asiantuntijaorganisaation asiantuntija, jolloin häntä haastatellaan sen tiedon vuoksi, jota hänellä oletetaan olevaan (Alastalo & Åkerman 2010, 372–376). Tärkein kriteeri henkilöiden valinnassa on ollut se, että heidän voidaan katsoa tekevän asiantuntijatehtäviä tehtävänsä mukaisesti. Henkilöiden tehtävänimike ei ole asiantuntija- nimikkeellä, koska Eläketurvakeskuksessa tehtävänimike ei välttämättä vielä kerro tehtävän luonteesta ja siitä, tekeekö henkilö asiantuntijatehtäviä. Henkilöt on tarkoituksellisesti valittu eri

osastoilta ja erilaisista asiantuntijatehtävistä, jotta tutkimukseen ei tulisi liiaksi vain yhden asiantuntijaryhmän tai tietyn alan käsityksiä ja tulkintoja, eikä haastattelussa näin painotuttaisi liiaksi yhteen näkökulmaan asiantuntijuudesta tai organisaation toiminnasta. Haastateltavista kukaan ei ole asiantuntijatehtävänsä lisäksi esimiestehtävässä. Kaikki haastateltavat ovat olleet töissä Eläketurvakeskuksessa vähintään kaksi vuotta ja ovat korkeakoulun käyneitä. Joissakin tapauksissa henkilön esimieheltä on myös kysytty ehdotuksia mahdollisista haastateltavista lähinnä siltä näkökulmalta, tekeekö henkilö asiantuntijatehtäviä ja onko hän näin soveltuva haastatteluun.

Se, miltä osastolta haastateltava on tai mitä tehtävää hän tekee, ei ole mikään luokittelu- peruste haastattelujen analyysivaiheessa. Myöskään koulutustaustaa tai sitä, kauanko henkilö on ollut Eläketurvakeskuksessa töissä, ei käytettä analysoinnissa pohjana tai luokittelun perustana. Näiden mahdollisten taustatekijöiden vaikutusta organisaatiosta annettaviin käsityksiin voi pitää merkityksellisenä, mutta ne on rajattu tästä tutkimuksesta tietoisesti pois. Tutkimuksessa haasteltavien asiantuntijoiden voi katsoa edustavan organisaation asiantuntijoita, ja tämä edustavuus on pyritty saamaan mahdollisimman kattavaksi.

Laadullisessa tutkimuksessa on tavallista, että näytteen poiminta, haastateltavien valinta tapahtuu käyttämällä useita rekryointitapoja (Hänninen 2016, 111). Tässäkin tutkimuksessa valinta perustuu edellä kuvattujen seikkojen lisäksi organisaatiomallin tarkastelun pohjalta tehtyyn valintaan, asiantuntijoiden tehtävien analysointiin, esimiesten kanssa käytyihin keskusteluihin ja lisäksi tutkijan omaan pohdintaan. Lähtökohtana kohdejoukon valinnassa on näin ollut tarkoituksenmukaisuus ja mahdollisimman hyvä edustavuuden saaminen, ei satunnaisena otoksena tapahtuva valinta (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Haastateltaville on luvattu täydellinen luottamus niin, että missään vaiheessa heidän osastonsa tai tehtävänsä ei tulisi esille tutkimuksessa, joten haastateltavien taustoista ei kerrota kovinkaan paljon. Tätä haastateltavien aika puutteellista kuvausta perustellaan sillä, että Eläketurvakeskuksen kaltaisessa organisaatiossa tehtävä ja osastojen mainitseminen helposti paljastaisi kenestä henkilöstä on kysymys, jolloin luottamus kärsisi. Luottamuksellisuus on ollut lähtökohtana avoimelle keskustelulle.

Tutkimuksen alkuvaiheessa ennakkoajatus haastateltavien asiantuntijoiden määrästä oli noin 10–20 asiantuntijaa. Tutkimuksen edetessä määrä tarkentui 15 haastateltavaan, ja



kun aikaisemmin mainitun pilotoinnin haastattelut luetaan mukaan aineistoon, tehtiin haastatteluja lopulta 18. Haastateltavissa oli 10 miestä ja 8 naista. Haastattelujen määrää voi pitää riittävänä sillä, aineistoa on kertynyt niin paljon, että siitä on voitu muodostaa systemaattinen kehikko, jonka avulla on voitu hakea vastauksia tutkimuskysymyksiin (Luomanen, 2010, 354). Määrää voi perustella myös hyvin yleisluontoisella perustelulla, että vastaava määrä on ”yleisesti käytetty”. Lisäksi kyseessä on kuitenkin vain yhden organisaation asiantuntijoista koostuva joukko, joten haastateltavien määrä ei voi olla kovin suuri. (Hänninen 2016, 110–111.)

### 6.3 Haastattelujen toteuttaminen

Haastattelut on tehty niin, ettei haasteltavilta odotettu mitään ennakkovalmistautumista asiaan. Näin haluttiin varmistaa se, että heiltä saadaan spontaaneja vastauksia, omia käsityksiä ja näkemyksiä, ja että he eivät olisi liikaa miettineet tai valmisteelleet vastauksia etukäteen. Haastateltaville tehdyn kalenterivarauksen yhteydessä annettiin vain yleisluontoinen informaatio siitä, mitä aihepiiriä haastattelu tulee käsittelemään. Kalenterivarauksen yhteydessä annettiin myös mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta, mitä kukaan haastateltavista ei kuitenkaan tehnyt. Ennen yhteydenottoa haastateltavan henkilön osaston osastopäällikölle lähetettiin viesti, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja sen taustoista, ja varmistettiin vielä lupa tehdä haastatteluita hänen osastollaan ja käyttää näin kyseisten asiantuntijoiden aikaa.

Se, että haastatteluteemoja ja –kysymyksiä ei ole kerrottu etukäteen, vaan haastattelun aihepiiri on vain mainittu, on siis tässä tutkimuksessa tietoinen valinta. Asiantuntijana toimivat henkilöt ovat usein tottuneet esiintymään ja puhumaan asioista ammattikuntansa tai organisaationsa edustajina, joten heidän tapansa kertoa asioista voi olla liian yleisellä tasolla tai annetut asiat eivät ole niinkään heidän omia käsityksiään, vaan oletuksia siitä, miten asiaan pitäisi vastata (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 118–120). Tuomi ym. (2006, 77–78) toteavat myös, että ei ole suoraa vastausta siihen, pitäisikö kaikille haastateltaville esittää kaikki kysymykset, pitääkö ne esittää tietyssä järjestyksessä ja pitääkö sanamuotojen olla täysin samanlaiset. Tärkeimpänä tässäkin tutkimuksessa on pidetty sitä, että tutkimuksen tavoitteen mukaisesti tutkimuskysymyksiin on saatu vastauksia. Tätä haastattelun ”vapautta” ei ole nähty ongelmana, vaan lähtökohta-

na on ollut, että haastattelutilanne on mahdollisimman luonteva ja teemoihin saadaan vastauksia.

Yksi haastattelu kesti noin 1,5–2 tuntia tilanteesta ja haastateltavasta riippuen. Haastateltavat suhtautuivat haastattelupyyntöön erittäin positiivisesti. Aihetta pidettiin mielenkiintoisena, ja he totesivat, että on hyvä pohtia asiantuntijuuteen liittyviä asioita, koska tavallisessa arkipäivän työssä niitä ei tule juuri pohdittua. Huoli siitä, että olisin liian ”lähellä”, koska työskentelen itse samassa organisaatiossa Henkilöstöosastolla, ei ole tuntunut olevan kenellekään mikään ongelma. Päinvastoin, tietynlainen tuttuus tuntui olevan vain etu. Haastatteluissa pyrittiin kuitenkin koko ajan pitämään mielessä laadulliseen tutkimukseen liittyvät eettiset kysymykset ja se, ettei tutkija ohjannut omilla näkemyksillään vastauksia tiettyyn suuntaan.

Haastattelutilanteessa aidon luottamuksen saavuttaminen on ollut keskeinen tavoite, sillä jos haastattelussa ei saavuteta luottamusta, jää sen anti helposti vajaaksi (Tuomi ym. 2006, 122–130; Hänninen 2016, 112). Tässä tutkijan kokemus monista omiin työtehtäviin liittyvistä erilaisista kahdenkeskeisistä neuvottelutilanteista ja haastattelunomaisista keskusteluista oli selkeänä apuna haastattelujen läpiviennissä. Haastattelujen alussa tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus kerrottiin hieman tarkemmin. Lisäksi painotettiin sitä, että haastattelukysymyksiin ei ole oikeita tai väriä vastauksia, vaan kaikki esille tulevat asiat ovat haastateltavan käsityksiä ja tulkintoja asioista. Myös tässä vaiheessa korostettiin haastattelujen luottamusta ja sitä, että haastatteluaineiston analysoinnissa ei missään vaiheessa tule esille haastateltavan nimi, tehtävä tai osasto millä hän työskentelee.

Haastattelut etenivät pääosin edellä kuvattujen pääteemojen avulla, mutta itse haastattelujen aikana haastattelutilanne on ohjannut keskustelua ja esitetyt kysymykset saattoivat hieman vaihdella tilanteesta ja haastateltavista riippuen. Kaikilta haastateltavilta asioita ei ole ehkä kysytty täysin samalla tavalla, saadut vastaukset ovat toisinaan vaatineet erilaisia lisäkysymyksiä. Kuten edellä todettiin, jo teemojen rakennusvaiheessa oli lähtökohtana, että liian tarkka haastattelukysymysten muotoilu on turhaa. Tavoitteena on ollut, että teemat saadaan käsiteltyä ja kaikki tutkimuskysymyksen kannalta kiinnostava on tullut huomioiduksi haastattelussa. Haastattelun aikana ”tilanteen lukemisessa” oli myös oltava tarkkana, ettei lisäkysymyksillä ohjannut haastattelua tiettyyn suuntaan ja

kysynyt asioita, joita oletti tai toivoi saavansa vastaukseksi. Toisaalta on haluttu myös varmistaa, että tutkija haastattelutilanteissa on kyennyt havaitsemaan asioita, joita ei ollut ennakkovalmistautumisen perusteella odottanut saavansa. (Alastalo ym. 2010, 379–380.)

#### **6.4 Aineiston analysointi sisällönanalyysina**

Haastatteluaineiston analysoinnissa sovelletaan yhtä laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmää, sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on metodi ja teoreettinen kehys aineiston erittelyä ja yhtäläisyyksien ja erojen katsomista varten. (Tuomi ym. 2006, 93.) Metodin mukaisesti aineistoa on luettu useaan kertaan eri suunnista erilaisia kysymyksiä asettaen. Lähtökohtana on ollut, että tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä, ja analyysin tavoitteena on saada selkeä kuvaus tästä tutkittavasta asiasta. (Ruusuvuori ym. 2010, 13.) Sisällönanalyysiä on käytetty soveltavasti aineiston jäsentelyssä, yhdistelyssä ja luokittelussa teemojen kautta. Tarkoitus on ollut järjestää saatu aineisto selkeään muotoon, kuitenkin niin, ettei tutkimuksen kannalta kiinnostavaa tietoa kadoteta analyysin aikana (Tuomi ym. 2006, 110). Sisällönanalyysin haasteena tässäkin tutkimuksessa on se, että aineiston tulkinnassa voi mennä harhaan. Lisäksi on haasteellista luokitella haastatteluaineistoa niin, että esille tulee nostettua keskeisiä ja tarkoituksenmukaisia asioita jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Analyysitasot ja haastatteluteemat ovat toimineet hyvänä pohjana luokittelun tekemisessä, mutta teemojen sisältä nousevien asioiden analysoinnissa on silti pyritty olemaan tarkkana. (mm Tuomi ym. 2006, 94; Laine 2001.)

Haastattelujen purkamista tekstiksi helpotti se, että se tehtiin mahdollisimman pian heti haastattelun jälkeen, yleensä jo samana päivänä tai viimeistään seuraavana päivänä. Näin asiat olivat tuoreessa muistissa, ja toisaalta kirjoittamisen vaatima työmäärä ei tuntunut niin raskaalta kun se jakautui useammalle viikolle. Haastatteluja ei ole kirjoitettu auki täysin sanasta sanaan. Pois ovat jääneet erilaiset täytesanat, pohdintaa osoittavat lisäsanat, kuten ’niin kuin’, ’siis että’, ’sellainen’, jne. Tätä haastatteluaineiston purkamista hieman vapaasti voi perustella tutkimuskysymyksillä, metodisen lähestymistavalla ja tutkittavalla ilmiöllä. Kun kiinnostus kohdistuu haastattelussa esiin tuleviin asiiasältöihin eikä vuorovaikutukseen, ei täysin yksityiskohtainen aineiston purkaminen ole tarpeen. Haastatteluaineiston kirjoittamisessa joutuu tutkijana tekemään jatkuvasti va-

lintaa sen suhteen, mikä on relevanttia tietoa. (Ruusu vuori 2010, 424–431). On totta, että suuri osa haastattelusta on muuta kuin itse puhetta, sillä nyökkäykset, naurahdukset ym. voivat olla merkittävä osa haastattelua. Näiden tulkinta ja muu itse vuorovaikutukseen liittyvä aineiston analysointi on kuitenkin tietoisesti rajattu aineistosta pois.

Tutkimuksessa saatuja käsityksiä ja merkityksiä ei vertailla keskenään eikä niistä yritetä saada yhtä yhtenäistä kuvaa, vaan ne pyritään tulkitsemaan erilaisina käsityksinä asiasta. Lähtökohtana on, että haastatteluista saatua aineistoa, tekstiä, ei voi lukea faktana, vaan se on luettava representaationa asiasta, koska haastattelussa ei koskaan kerrota kaikkea, eivätkä kaikki asiat tule esille. Haastatteluista purettua tekstiä on tutkijana joutunut tulkitsemaan ja tunnustamaan, että tulkintoja voi olla erilaisia. (Nyqvist 2016.) Aineistosta nousevat asiat ovat näin ikään kuin kuva olemassa olevasta todellisuudesta (Luomanen, 2010, 354). Analyysivaiheessa on myös ollut lähtökohtana, että liian tiukan raportointikaavan soveltaminen ei saa ohjata liikaa analyysiä, sillä se voi huonontaa tutkimuksen tasoa monella tavalla laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijana on uskallettava tehdä omia persoonallisia ratkaisuja ja on uskallettava tuoda näin myös omat näkemyksensä esiin. Toki on myös joutunut hyväksymään sen, että laadullista tutkimusta on kritisoitu tästä syystä ja puhuttu raportoinnin liiallisesta ”vapaudesta”. (Tuomi 2008, 59.)

Vaikka tutkimus pohjautuu vahvasti haastattelusta saatavaan aineistoon, ei analyysi ole aineistolähtöistä. Aineistolähtöisenä työvaiheena tutkimuksessa voi pitää sitä, kun aineistosta nostetaan esiin tutkimuskysymysten kannalta olennaiset asiat (mm. Laine 2001; Tuomi ym. 2006). Tutkimusta ovat kuitenkin ohjanneet taustanäkemykset ja teoreettinen viitekehys, joten analyysi on teoriasidonnaista, ja aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysin tekemistä. Tarkoitus ei ole testata teoriaa deduktiivisen päättelytavan mukaisesti, vaan etsiä uusia näkökulmia. Päättely on näin pitkälti abduktiivista, jolloin tiedyt oletukset ja valmiit ajattelumallit ohjaavat analyysiä, mutta toisaalta aineisto tuo siihen omat näkökulmansa ja välitön esillä oleva tulos ei kerro kaikkea. (Tuomi ym. 2006, 95-116.) Tutkimuksessa on hyväksytty se tosiasia ja laadulliseen tutkimukseen liittyvä haaste, ettei puhdasta aineistolähtöistä, teorialähtöistä tai teoriasidonnaista analyysiä olisi voitu tehdä (Ruusu vuori ym. 2010, 19–20).

Analyysiä ohjaavat tutkimuksessa käytetyt analyysitasot ja haastattelussa käytetyt teemat. Haastattelussa esille tulleita asioita on kuitenkin joiltakin osin yhdistelty vapaasti toisen teeman tai asian alle, jos ne ovat liittyneet tähän teemaan paremmin. Analyysissä on näin pidetty tärkeämpänä asioiden joustavaa käsittelyä aiheen ja esille tulleiden asioiden mukaisesti, ei niinkään kysymyksittäin etenemistä. Teoriasidonnaisen tutkimuksen mukaisesti on myös pyritty muistamaan se, että aineistoa analysoitaessa esille voi tulla aikaisemmista taustanäkemyksistä ja teoriapohjasta poikkeavia asioita. Aineistosta ei siis itsestään nouse mitään, vaan tutkimuskysymys sekä tutkijan oma tapa lukea ja tulkita aineistoa, ja tutkijan tekemät valinnat ja taustalla oleva viitekehys ja taustanäkemys ohjaavat ja jäsentävät aineiston käsittelyä. (Ruusuvuori ym. 2010, 15.)

Tutkimuksessa haastattelujen analysointi on ollut aikaa vievä osuus. Kirjoitettujen haastattelujen lukeminen useaan kertaan vaatii jo aikaa ja asioiden pohtimista (Hirsjärvi ym. 2009, 224; Ruusuvuori 2010, 424–431). Haastateltavien vastaukset vaativat tulkintaa, eikä esille tulevia asioita voi välttämättä pitää sellaisinaan tuloksena, vaikka haastattelussa olisi kysytty suoraan tutkimusongelmaan liittyvää kysymystä. On myös muistettava, että henkilö ei välttämättä vastaa kysymyksiin pyrkimättä edes jonkinlaiseen käsitykseen siitä, mihin kysymyksellä pyritään. (Alasuutari 2011, 81-149.) Aineiston muokkaaminen tavalla tai toisella on vääjäämättä jo tulkinnallista työtä ja puheen muuttaminen tekstimuotoon on jo kertaalleen tulkittua versiota aineistosta (Ruusuvuori ym. 2010, 424–431). Nämä ennen kaikkea laadulliseen tutkimukseen liittyvät seikat on hyväksytty osaksi tätä tutkimusta.

Aineiston purkamista koskevat ratkaisut heijastavat tutkijan teoreettista esiymmärrystä ja oletuksia tutkittavasta ilmiöstä ja siitä, miten ja millä tasolla sitä on mielekästä lähestyä (Nikander 2010, 432). Edellä kerrottu hermeneuttisen kehän ajattelu on toiminut myös tutkimuksessa toteutettavissa haastatteluissa ja aineiston analysoinnissa. Kvalen (1996) on todennut hermeneutiikan toimivan hyvin teemahaastatteluja käytettäessä, koska tehty haastattelu kirjoitetaan tekstiksi, jonka jälkeen alkaa ikään kuin uusi dialogi haastatteluista saadun tekstin kanssa. Teoria toimii näin tutkimuskohteen esiymmärryksenä ja sen avulla on rakennettu myös teemat ja kysymykset haastatteluun (Pekkarinen 2006, 54; Tuomi ym. 2006, 97–99).

Haastattelujen tuloksia ei luokitella määrällisiin muotoihin (kuinka moni sanoi jotakin), vaan haastatteluja tulkitaan laajemmin tutkimuksen taustanäkemyksen ja teoriasta tulevien näkemysten pohjalta, ja pyritään menemään ikään kuin asioiden taakse. Haastattelun analysoinnissa ei seurata asioiden kehittymistä, muuttumista tms., eikä siinä myöskään vertailla asiantuntijoiden käsitysten ”paremmuutta”, vaan haastattelussa esille tulevat asiat otetaan tutkimukseen tulkintoina asioista. Tarkoitus ei ole myöskään arvioida kohteena olevan organisaation, Eläketurvakeskuksen, toimintaa asiantuntijaorganisaationa, vaan tuoda esille vain käsityksiä ja tulkintoja. Analysoinnissa selkeänä pyrkimykseenä on erilaisten käsitysten esille tuominen niin, että käsityksissä tulevat vaihtelut tulevat esille. Näiden erilaisten näkemysten syytä tai taustoja ei kuitenkaan analysoida enempää, eikä yritetä pohtia sitä, mistä asiat johtuvat.

Haastattelujen analysointia ei ole tehty henkilötasolla. Haastateltaville luvatussa luottamuksellisuuden vuoksi lainauksista on poistettu tunnistetiedot eli aineisto on anonymisoitu (Kuula & Tiitinen 2010, 452). Haastateltaville on sen sijaan annettu kooditunnukset, A1, A2, A3 jne. Analyysin elävöittämiseksi ja esille tulleiden asioiden havainnollistamiseksi tekstiin on nostettu sitaatteihin kuvaavia lainauksia haastatteluista. Lainaukset ovat siis vain esimerkkejä siitä, minkä tyyppisiä asioita kyseessä olevassa kohdassa on tullut esille. Edellä mainittuja tunnuksia käytetään jatkossa sitaattien yhteydessä haastateltavien erottamiseksi toisistaan.

Analysoinnissa ei ole käytetty valmista sisällönanalyysiohjelmaa, vaan aineiston analysointi perustuu tutkijan tekstin lukemiseen useampaan kertaan ja sitä kautta keskeisten asioiden hahmottamiseen. Valmiit ohjelmat olisivat voineet helpottaa analyysiä, mutta missään vaiheessa oma aineiston työstäminen ei ole tuntunut liian työläältä, vaan päinvastoin, tämä työskentelytapa on avannut aineistoa hyvin. Aineiston käsittelyssä on pyritty koko ajan säilyttämään tuntuma aineiston kokonaisuuteen ja siihen, että haastatteluissa esille tulleet asiat säilyvät mahdollisimman helposti lähestyttävänä (Jolanki & Karhunen 2010, 407–409).

## 7 Käsitteitä asiantuntijaorganisaatiosta

Haastatteluaineiston läpikäynti ja analysointi perustuu tutkimuksessa käytettyihin analyysitasoihin ja teemoihin, jotka on kuvattu luvussa 6.1. Haastatteluaineistoa on käyty läpi useaan kertaan lukien. Tässä aineiston esittelyvaiheessa, luvuissa 7.1, 7.2 ja 7.3, tuodaan esille niitä keskeisiä seikkoja, jotka kuvaavat parhaiten aineistosta esille nousevia asioita ja joiden kautta analyysitasot ja haastatteluteemat tulevat läpikäydyksi. Teoriasta on tuotu aineistosta nouseville asioille vain joitakin yhtymäkohtia tähän aineiston esittelyyn, sillä tarkemmin asioita analysoidaan ja tulkitaan vasta yhteenvetoluvussa 7.4.

Asioiden käsittely etenee siis pääosin sivulla 35 olevaa taulukkoa (Taulukko 1) hyödyntäen analyysitasoittain ja teemoittain. Teemojen alle on erillisiksi alaotsikoiksi nostettu teemoissa olleita alakohtia, eli kysymykset vallasta ja vastuusta, tiedosta, muutoksesta, perustehtävän hoitamisesta ja organisaation tulevaisuudesta. Taulukossa oleva toinen analyysitaso eli organisaation hallinta ja johtaminen käsitellään viimeisenä kohtana, jotta asioiden eteneminen lukijan kannalta olisi sujuvampaa. Lisäkysymyksenä toiminut asiantuntijaorganisaation määrittelyä koskevat asiat käsitellään lyhyesti erikseen, ja muun muassa tutkimuksen nimessä käytetty lainaus on otettu tästä kohdasta.

### 7.1 Yksilön ja organisaation välinen suhde

#### **Teema: Asiantuntijan tehtävä**

Ensimmäisessä teemassa käsitteitä asiantuntijaorganisaatiosta tarkastellaan asiantuntijantehtävän kautta. Lähtökohtana on viitekehyksen mukainen asiantuntijuuden nivoutuminen organisaation tehtävän kautta (vrt. mm. Haapakorpi 2009; Talja 2006). Tämän teeman anti jää selkeästi ohuimmaksi tässä analyysissä esille tuotavien asioiden osalta, johtuen osaksi jo siitä, että haastateltaville luvattun luottamuksellisuuden takia kaikkia tehtäviin liittyviä asioita ei voida tuoda esille. Varsinaisen tehtävän kertominen on näin jäänyt pois kuvauksesta, mutta muutoin tehtävään liittyvät asiat on sisällytetty analyysiin.

Tehtävän kautta katsottuna asiantuntijaorganisaatiosta saa käsitteitä etenkin toiminnan tavoitteellisuuden, perustehtävän hoitamisen ja uudistusten läpiviennin osalta. Käsitteitä asiantuntijaorganisaatiosta hahmottuu asiantuntijoille selkeänä. Tehtävillä on tavoitteet,

jotka tukevat asiantuntijaorganisaation tavoitteita, ja ohjaavat yksittäisen asiantuntijan työtä. Tavoitteellisuus ja tehtävien selkeys luo käsitystä asiantuntijaorganisaatiosta ja antaa pohjaa tarkastella asiantuntijuuteen ja organisaatioon liittyviä asioita laajemmin. Asiantuntijat katsovat oman tehtävänsä ja organisaation tehtävän olevan samoja tavoitteita palvelevia ja asiantuntijaorganisaatio näyttäytyy asiantuntijalle tavoitteellisena toimijana.

Oman tehtävän nivoutumista organisaation perustehtäviin kuvataan käsityksissä ”*tuki-rankana*” (A9) tai ”*ytimessä olemisena*” (A11). Tehtävän hoitaminen varmistaa, että organisaation perustehtävä saadaan hoidettua ja Eläketurvakeskuksen substanssia saadaan vietyä eteenpäin.

*”Koko ajan on pidettävä mielessä tavoite ja miksi täällä ollaan.”* (A5)

Oma merkitys osana organisaatiota on selkeä ja oman tehtävän merkitystä pidetään tärkeänä. Velvoite tuoda Eläketurvakeskuksen asioita esille perustehtävän mukaisesti koetaan asiantuntijan työhön kuuluvana. Ristiriitaa oman tehtävän ja organisaation toiminnan kanssa voi olla, jos oma tehtävä näyttäytyy kovin eritasoisena.

*”ETK on sellainen organisaatio, että tässä pitää olla koko ajan tavallaan irti eläkejärjestelmästä, vaikka itse on osa tätä järjestelmää, pitää katsoa asioita ulkoapäin. Se on joskus hankalaa.”* (A11)

Näkemykset siitä, miten valmisteilla olevat uudistukset, kuten eläkeuudistus, kuuluvat asiantuntijan tehtäviin ja miten ne näyttäytyvät asiantuntijalle, avautuu eri näkökulmasta. Haastateltavat kokevat olevansa uudistuksissa esimerkiksi suunnittelijoita, taustatiedon tuottajia, tiedon jalostajia, tiedon eteenpäin viejiä, lainvalmistelijoita tai tietojärjestelmien kehittäjiä. Myös kohderyhmä, jolle uudistuksista koskevaa tietoa tehdään, vaihtelee eri asiantuntijoiden kesken. Jokainen kuitenkin löytää uudistuksista jonkun tehtävänsä liittyvän asian, josta on huolehdittava. Käsityksissä tulee ilmi, että tehtävien hoitaminen organisaatiossa ja uudistusten läpivieminen on selkeästi organisoitu ja jokainen pystyy sijoittamaan itsensä osaksi uudistuksia.

### **Teema: Asiantuntija-asema**

Asiantuntijaorganisaation pohtiminen asiantuntija-aseman kautta näyttää avaavan organisaatioon liittyviä asioita monesta näkökulmasta, joten teemassa esille tulleiden asioiden esittely on suhteellisen laaja. Lisäksi tämän teeman alla olevissa vallon ja vastuun



kysymyksissä tulee esille osin samoja käsityksiä. Tutkimuksen lähtökohdissa tuotiin esille näkemys asiantuntija-aseman perustumisesta neuvotteluun ja sen muotoutumisesta organisaatiossa sosiaalisesti rakennettuna (vrt. Haapakorpi 2009). Tämä tulee esille myös annetuissa käsityksissä. Asiantuntija-aseman kautta tarkasteltuna asiantuntijaorganisaatio näyttäytyy mahdollisuutena toimia: se on jotain, minkä kautta organisaatio voi viedä asiaansa eteenpäin. Vaikka asiaa kysytään haastattelussa enemmän yksilön, asiantuntijan näkökulmasta, niin käsityksissä sitä pohditaan myös koko organisaation aseman kautta. Asema nähdään usein organisatorisena asiana, mutta kuitenkin niin, että pelkkä asema tai tehtävänimike organisaatiossa ei vielä määritä asemaa. Käsityksissä tulee esille, että asiantuntijan on itse mielletävä itsensä asiantuntijaksi, samoin kuin organisaation on ikään kuin otettava oma paikkansa asiantuntijaorganisaationa, sillä *”jos ei pidä itseään asiantuntijana, ei sitä silloin voi myöskään olla”* (A3).

Asema hahmottuu asiantuntijalle pitkälti velvollisuuden ja toisaalta mahdollisuuden kautta. Se on jotakin, mitä muut arvostavat ja minkä kautta organisaation asiantuntijuutta halutaan. Asema tuo velvollisuuden tuottaa tietoa, johon voidaan luottaa. Se on velvollisuutta osoittaa, että tietää asiasta, ja velvollisuutta kertoa asiasta luotettavalla tavalla. Asema tuo oletuksen, että asiantuntijana ja asiantuntijaorganisaationa omistaa jotakin sellaista tietoa, jota on tuotava esille. Velvollisuudessa on myös se puoli, että asiantuntijaorganisaation pitää näyttäytyä niin, että sen omistama tieto on haluttua, siltä halutaan kysyä asioita ja saada tietoa. Näin asiantuntija-asema määrittyy pitkälti sitä kautta, miten ulkopuoliset kysyvät asioita, koska olettavat että organisaatiossa on asiantuntijoita, jotka pystyvät vastaamaan kysymyksiin.

*”Kyllä se on sellainen odotus muilta, että kun ollaan tämän alan asiantuntija, niin sitten siitä asiasta pitää jotakin sanoa, ja siitä sanomisestaan on myös vastattava ainakin jollakin tasolla.”* (A12)

*”Pitää huolehtia, että asiantuntemusta myös halutaan. Jos ei kukaan mitään kysy, ei ole asemaakaan.”* (A2)

Toisten asiantuntijoiden merkitys asiantuntija-aseman luomisessa on keskeistä. Tämä näkyy niin talon sisällä kuin ulkopuolelle, ja niin yksilötasolla kuin organisaatiotasolla. Yksittäisen asiantuntijan on saatava asema kollegoiden silmissä, mutta myös organisaation on saatava asema muiden organisaatioiden ja toimijoiden silmissä.

*”Jos on esittänyt sellaista asiantuntijatieta, että siihen pystytään luottamaan, niin silloin pidetään asiantuntijana.” (A4)*

*”Yhteiskunnan tasolla ajateltuna oikeutus tulee siitä, mitä me olemme sanoneet ja tehneet.” (A5)*

Se, että asiantuntijalta halutaan kysyä asioista, joko yksittäisenä asiantuntijana tai organisaation edustajana, on edellä kerrotun mukaisesti yksi keskeinen tekijä asemaan pääsemisessä. Kollegat määrittävät asiantuntijuutta osoittamalla arvostusta ja antamalla toimintamahdollisuuksia, joten asiantuntijana näyttäytyminen toisten asiantuntijoiden keskuudessa on merkityksellistä. Arvostus tulee esille myös sitä kautta, miten toisen asiantuntijan ja myös toisen organisaation ehkä hieman vastakkaisiinkin näkökulmiin suhtaudutaan.

*”Vaikka kaksi asiantuntijaa on eri mieltä jostakin asiasta, niin on keskeistä, että pystyy ymmärtämään sen toisenkin päättelylogiikan, ja sen, mitä kautta hän lähestyy asiaa, vaikka sitten se lopputulos olisi erilainen. Sama juttu se on organisaatiotasollakin.” (A9)*

*”Kun on keskellä monenlaisia intressejä, niin pitäisi ymmärtää mikä on sen kysyjän intressi, miksi hän jotakin kysyy ja miten sen hahmottaa. Kun on se toisen näkökulma, ja sitten se oma näkökulma.” (A11)*

Luottamus näyttää olevan selkeästi yksi keskeinen asia, mikä asiantuntijaorganisaatiota koskevissa käsityksissä tulee esille, sillä *”kaiken perusta on, että asiantuntijaan luotetaan” (A7)*. Luottamuksen ohella käsityksissä puhutaan organisaation toiminnan oikeellisuuden ja puolueettomuuden vaatimuksista. Asiantuntija ja asiantuntijaorganisaatio joutuvat tekemään töitä asemansa eteen, ja organisaatio näyttäytyy näin asiantuntijalle paikkana, jonka on jotenkin lunastettava asemansa asiantuntijana, sillä asema ei tule itsestään.

*”Sen tiedon, jota annetaan, on oltava luotettavaa, sillä asiantuntijuuteen liittyy luottamus.” (A12)*

*”Asemaa ei saa, jos ei tee luvattuja asioita.” (A16)*

Luottamuksen ohella käsityksissä tulee esille asiantuntijaorganisaation uskottavuus. Luottamus ja uskottavuus toimivat asioina, joiden kautta asiantuntijaorganisaatio voi saada asioita eteenpäin sillä, *”asema antaa ulkopuoliselle uskottavuutta, on silloin jonkinlainen neuvotteluvalti” (A1)*. Asiantuntijoiden käsitysten mukaan tieto ja osaaminen

eivät vielä tuo asemaa, eivätkä takaa sitä, että asiantuntijaan tai organisaatioon luotetaan ja tietoa halutaan kysyä. Asemaan päästään vain saavutetun luottamuksen kautta.

*”Luottamuksen kautta tulee pitkälti se, miten asiantuntijaorganisaatio näyttäytyy ulospäin, millainen kuva organisaatiosta on ulospäin.” (A10)*

*”Se, miten ulkopuoliset näkee organisaation, millainen julkisuuskuva on, mielle-tääkö se asiantuntijaorganisaatioksi. Mielikuvan kautta tulee luottamusta asi-antuntijaan ja koko organisaatioon.” (A2)*

Aseman merkitys tulee esille myös tekemisen vapautena. Kun on saanut asiantuntija-aseman, on mahdollisuus tehdä asiantuntijatyötä vapaasti, saa oikeutuksen toimia niin kuin organisaatiossa toimitaan. (vrt. Mc Auley, 2007 49; Fligstein 2001, 34.) Asiantun-tijaorganisaatiolle vapaus tarkoittaa sitä, että sillä on mahdollisuus nostaa asioita kes-kusteluun. Asiantuntijaorganisaatiolla on käsitysten mukaan aina jokin *”asia, mitä se ajaa”* (A6), joten sillä täytyy olla myös asema. Aseman kautta organisaatio voi myös paremmin määritellä niitä kohteita, joita ottaa hoitaakseen.

*”Asema suo vapautta itse määritellä työn sisältöjä. Silloin on mahdollisuus kiinnittää huomiota joihinkin epäkohtiin, lähteä ajamaan niitä eteenpäin.” (A5)*

*”Se antaa auktoriteettia siihen, mitä sanoo jostakin asiasta.” (A18)*

*”Ulkopuolisen silmin, se on sitä miten meidät nähdään ja miten meihin luote-taan. Avaa muiden silmiä asiaamme kohtaan.” (A3)*

Mielenkiintoinen puoli asiantuntija-aseman tarkastelussa on se, että organisaation asian-tuntija-asema ei näytä muodostuvan pelkästään jonkin spesifin asian osaamisen kautta, vaan asiantuntija-aseman ja asiantuntijaorganisaation maineen saavuttamiseksi vaaditaan paljon muitakin tekijöitä. Enemmän kuin spesifiä osaamista, asiantuntijoiden käsityksissä painotetaan asiantuntijana toimimista niin, että asioita katsotaan laajemmin, ja nähdään asiat myös organisaation ulkopuolella, eikä asiantuntijaorganisaatio *”toimi vain itseään varten”* (A1).

*”On velvollisuus hahmottaa kenttää laajemmin, katsoa asioita eteenpäin ja si-vuille.” (A12)*

Asiantuntijaorganisaatioon kuuluu asioiden kehittäminen ja uudistaminen. Saavutetun asiantuntija-aseman kautta myös organisaation päätöksenteko ja kehittäminen on mah-dollista.

*”Jos ei ole mitään asemaa, ei ole myöskään mitään mahdollisuuksia toimia. Ei meitä ilman asemaa kukaan kuuntele.” (A15)*

Asema vaatii sen, että asioita uskalletaan tehdä myös toisin kuin ehkä olisi helpointa ne tehdä, *”tekemällä töitä, heittäytymällä, menemällä mukavuusalueen ulkopuolelle” (A3)*. Käsitusten mukaan asiantuntijaorganisaatiota ei haluta nähdä staattisena, olemassa oleviin oloihin sitoutuneena ja *”mukavuushaluisena” (A8)*. Asiantuntijaorganisaation on katsottavaa myös niitä asioita, jotka ovat ehkä ristiriidassa omien käsitysten kanssa.

*”Ei saa keskittyä vaan siihen, että asiat menee mukavasti ja oikein, voihan ne mennä täysin niinkin, ettei tunnu yhtään hyvältä, silti ne on tehtävä.” (A9)*

*”Voi olla, että oma näkemys olisikin aivan eri, mutta jos tieto tai jokin muu osoittaa asian toisin, niin se on hyväksyttävä ja tuotava esille. Ei se aina mukavaa ole.” (A6)*

Tehtyjen ratkaisujen vaikutusten ymmärtäminen tulee myös huolena esille asiantuntijaorganisaatiota pohdittaessa. Näkemys ja usko siitä, että tieto jostakin asiasta riittää, ei käsitysten mukaan ole aina ratkaisu.

*”Että löytää ne kipupisteet ja ymmärtää sitä kautta mitä ratkaisu tulee merkitsemään. Kipupisteiden ymmärtäminen vaikein juttu, se on jatkuva kehityspolku.” (A9)*

### **Asiantuntijaorganisaatioon liittyvä valta ja vastuu**

Asiantuntijoiden käsityksiä vallasta ja vastuusta tuodaan esille asiantuntija-asemaan liittyvän teeman yhteydessä. Kuten edellä todettiin, näyttää siltä, että asemaan, valtaan ja vastuuseen liittyvissä käsitykset menevät osin päällekkäin. Vallan ja vastuun pohdintaa tulee asiantuntijan oman näkökulman kautta, mutta myös yleisemmin, organisaation tasolta katsottuna. Vallan ja vastuun suhde asiantuntijaorganisaatiossa on sananmukaisesti kaksijakoinen. Käsitusten mukaan asiantuntijalla ja asiantuntijaorganisaatiolla on valtaa, mutta molemmilla on myös vastuuta, ja käsityksissä nämä limittyvät toisiinsa niin, että vallan käänntöpuolella on myös vastuu jostakin, *”on valtaa sanoa jotakin, mutta samalla on vastuu sanoa asioita” (A12)*.

Valta mahdollistaa asioiden esille nostamisen ja ennen kaikkea niiden asioiden esille tuomisen, joita organisaatiossa halutaan nostaa esille. On siis valtaa ottaa asioita esille, mutta valtaa voi myös käyttää niin, että voi korostaa tarkoituksellisesti joitakin asioita

tai jättää joitakin kertomatta. Vallan kääntöpuolena on myös velvollisuus ja vastuu nostaa asioita yleiseen keskusteluun.

*”Se on valtaa, että voi vaikuttaa, mistä puhutaan ja mistä ihmiset kiinnostuvat. Kyllä ihan ETK:n tasolla me voidaan siihen vaikuttaa, mistä kansa tuolla kuhi-see.” (A1)*

*”On valtaa ja vastuuta ottaa tärkeitä asioita esille, olivat ne sitten negatiivisia tai positiivisia.” (A4)*

*”On vastuuta siitä, mitä näkökulmia tuo keskusteluun ja näin voidaan ohjalla päätöksiä tiettyyn suuntaan.” (A5)*

Kuinka paljon valtaa käytetään, on itsestä kiinni. Organisaation tasolla katsottuna organisaatio voi ohjata sitä miten valta ja vastuu tulevat esille.

*”Valta näkyy siinä, kuinka paljon effortia olemme valmiit käyttämän jonkin asian eteen.” (A15)*

*”Kyllä valtaa saa jos sitä uskaltaa käyttää. Jos panostetaan paljon, se näkyy saman tien tuloksellisuutena ja siinä, paljonko saadaan näkyvyyttä.” (A17)*

Vallan käyttö näkyy myös jo edellä aseman tarkastelun yhteydessä kerrottuna vaatimuksena tietynlaisesta neutraalisuudesta asioiden esittämisessä. Valta antaa oikeudet nostaa haluamiaan asioita esille, mutta se tuo myös vastuun esille tuotavan tiedon neutraalisuudesta ja puolueettomuudesta. Tässä rajanveto siitä, milloin asioita kertoo hyvin neutraalisti ja milloin yrittää edustaa jotakin asiantuntijakantaa, tuntuu olevan asia, jota joutuu usein pohtimaan. Asiantuntijoiden käsityksissä tämä ristiriita näyttäytyy asiantuntijaorganisaatiolle ominaisena asiana ja voi olla toimintaan suuresti vaikuttava.

*”Paras tapa vaikuttaa asiantuntijana, että en ole puolueellinen, koska sitten voin menettää asiantuntijan asemani.” (A11)*

*”Pitää olla koko ajan tarkka, että enhän nyt katso asioita väärillä silmälaseilla, katso asioita väärästä näkökulmasta, kun niin itse ajattelisin, että asia on näin.” (A18)*

Missä menee raja mitä milloinkin voi sanoa ja tuoda esille, näyttää siis olevan vaikea hahmottaa. Tässä ei myöskään ole merkityksentöntä se, miten asioita tuo esille.

*”Se tapa, millä asioita esittää, muokkaa ihmisten käsityksiä. Se on sellaista sisäänrakennettua vallan käyttöä, josta on myös vastuuta.” (A7)*

*”Asiantuntijana ei voi tehdä tai sanoa mitään räväkkää, ja on jokin sellainen taso, mitä ei voi ylittää.” (A18)*

Käsityksissä ehkä enemmän tuli toivetta asiantuntijaorganisaatiolle siihen suuntaan, että neutraalista otteesta uskallettaisiin luopua, tai ainakin uskallettaisiin rohkeammin tuoda esille omia kantoja asioihin, sillä *”kyllä meidän pitää uskaltaa ottaa myös kantaa”* (A7). Asiantuntijaorganisaation on uskallettava olla jotakin mieltä.

*”Asiantuntijana odotetaan tiettyä neutraalisuutta, mutta kyllä asiantuntijan ja tämän organisaation pitää uskaltaa liputtaa jonkun asian puolesta.” (A13)*

*”Vastuu on sitä, että pystyy esittämään asiat kuorruttamatta, pystyy olemaan objektiivinen.” (A8)*

Aikaisemmin käsityksissä esille tullut luottamuksen vaatimus asiantuntijaorganisaatiota kohtaan tulee esille myös käsityksissä vallasta, sillä *”kun valtaa käyttää väärin menee luottamus”* (A6). Pelko luottamuksen menettämisestä väärän vallankäytön seurauksena on keskeisenä huolena käsityksissä.

*”Se on totta, että joissakin asioissa riittää yksi moka, jolloin maineen menettää kerralla.” (A12)*

*”Pitää uskaltaa sanoa, että on epävarma jossakin asiassa. Tätä me pelätään kovasti, että jos ETK:n nimissä sanoo, että ei ole varma.” (A13)*

Vääränlainen vallankäyttö näkyi myös pelkona, että valta sokaisee liikaa ja ohjaa toimintaa.

*”Kyllähän se valta voi hivellä mieltä, kun saa vaikutettua asioihin. Mutta tässä pitää olla tarkkana, ei saa vain tarvita hivelyjä, eikä saa niitä janota.” (A1)*

Vallankäytön kielteisenä puolena nähdään myös se, jos organisaatio ei kykene kohtaamaan kaikkia asioita ja ihmisiä tasavertaisina samalta viivalta.

*”Kaikki tehtävät on hoidettava samalla tavalla, kaikki ihmiset kohdattava samalla tavalla.” (A10)*

*”Pitää olla valmis korjaamaan tekemänsä virheet ja myöntämään ne. Se on ihmisten kohtelemista reilusti.” (A13)*

## Teema: Asiantuntija organisaatiossa

*”ETK haluaa näyttäytyä asiantuntijaorganisaationa, ja se perustuu siihen, että meillä on täällä asiantuntijoita.” (A6)*

Käsityksiä siitä, mikä on asiantuntijan merkitys organisaatiossa ja millaisen tekemisen kautta muodostuu asiantuntijaorganisaation työ, käydään läpi kolmannessa haastatteluteemassa. Käsityksissä tulee selkeästi esille, että asiantuntijuus rakentuu ja toteutuu yhteisen tekemisen kautta ja on sosiaalisesti muotoutunutta.

*”Kyllä se asiantuntijuus on sosiaalisesti syntyneitä. Status siihen asiantuntijuteen syntyy työorganisaatiossa.” (A5)*

Organisaatio nähdään sosiaalisesti rakentuvana, jolloin organisaatio muodostuu asiantuntijoista, jotka pyrkivät yhteisesti antamaan jonkinlaisia merkityksiä ympärillä tapahtuville asioille (vrt. edellä Weick 2007, 5; Scott 2001, 57; Peltonen 2010, 9). Asiantuntijaorganisaatiota ei ole ilman asiantuntijoita, sillä *”organisaatio koostuu asiantuntijoista, ja asiantuntija edustaa organisaatiota” (A10)*. Yksittäistä asiantuntijaa organisaatiossa verrattiin *”dominonappulaksi, ja nappulat tukevat toisiaan” (A15)*, tai *”yhdeksi palaksi palapelissä” (A16)*, jolloin *”olla on osa kokonaisuutta, ja kaikkien panos tärkeä” (A8)*. Vastapainona sosiaaliselle rakentumiselle nähdään kuitenkin yksittäisen asiantuntijan, persoonan merkitys asiantuntijaorganisaatiolle.

*”Asiantuntija voi antaa kasvot jollekin asialle, ja koko organisaatiolle.” (A14)*

Käsityksissä tulee useassa kohdassa esille asiantuntijaorganisaation haavoittuvuus, sekä pohdittaessa yksittäisten asiantuntijoiden merkitystä että ympäristön puolelta tulevien haasteiden kautta. Asiantuntija on asiantuntijaorganisaatiolle voimavara, jonka kautta asiantuntijaorganisaatio näyttäytyy ympäristöön päin.

*”Meillä on rautaisia asiantuntijoita täällä ETK:ssa joita voidaan tarjota tuonne maailmalle puhumaan tms. Voi olla, että isot massat ovat kuulemassa tai lukemassa mitä tämä asiantuntija kertoo. Näin tulee kuva siitä asiantuntijuudesta mitä ETK:ssa on.” (A1)*

Tämä asiantuntijoiden merkitys organisaation toiminnalle tulee esille käsityksissä eri näkökulmista. Toisaalta todetaan, että yksi asiantuntija ei muodosta vielä organisaatiota, ja näin yhden asiantuntijan lähteminen organisaatiosta ei vielä vaaranna asiantuntijaorganisaation toimintaa, sillä *”vaikka tykistöön jää hetkesi aukko, niin ei se siihen kaadu” (A9)*. Toisaalta tähän sisältyy riskejä etenkin silloin, jos organisaatio ei ole riittävän va-

rautunut asiaan, jolloin ”ollaan hetki löysemällä langalla” (A18), joten ongelmia voi tulla ainakin hetkellisesti.

*”Monet asiantuntijatehtävät ovat henkilöityneitä ja tämä voi olla riski.”* (A17)

*”Organisaation merkittävyys voi heiketä, kun ulkopuoliset huomaavat, ettei talossa olekaan enää sellaista osaamista, mitä he odottaisivat.”* (A8)

Asiantuntijaorganisaation kannalta asiantuntijoiden lähteminen pois organisaatiosta ja sitä kautta toimintaan tuleva muutos nähdään myös asiantuntijaorganisaation mahdollisuutena uudistua. Uudistumista pidetäänkin yhtenä asiantuntijaorganisaation keskeisenä edellytyksenä.

*”Voi käydä niin, että joku aisti heikentyy, mutta vastaavasti joku aisti vahvistuu, ja se antaa mahdollisuuksia katsoa tilanteita kokonaisuutena ja uudelta kantilta.”* (A1)

*”Voi löytyä uusia painopistealueita ja asioita, joihin on hyvä keskittyä.”* (A17)

Tämän voi ymmärtää myös niin, että vaikka asiantuntijuus organisaatiossa on sosiaalisesti rakentunutta, niin jokainen kuitenkin tuo oman leimansa organisaatioon, sillä *”persoona tekee joka jutusta omanlaisensa”* (A11). Jokaisen asiantuntijan panos on tärkeä, ja organisaation kokonaisuus muotoutuu lopulta yksittäisten asiantuntijoiden panostuksesta.

*”Kun joku muu tekee sitä samaa tehtävää, niin se tehtävä muuttuu sen mukaan, miten just se henkilö sitä hoitaa.”* (A16)

Kysymykseen kuinka paljon asiantuntijuus on sidottu juuri tiettyyn organisaatioon, tiettyyn kontekstiin, ja kuinka paljon organisaation asiantuntijuus on jotenkin ”oman näköistä”, tulee käsityksissä hieman erilaisia näkökulmia (vrt. esim. Weick 1979; 2007).

*”Ulkopuolinen määrittää sitä kautta, että mistä kontekstista sinut tunnetaan, et-tä kysytäänkö sinulta asioita.”* (A7)

Organisaatio muokkaa asiantuntijan toimintaa ja ajattelua, ja asiantuntijuuteen *”voi tulla eri sävyjä ja näkökulmia”* (A3) organisaation mukaisesti.

*”Kun tulee tänne (ETK), niin muotoutuu uudella tavalla asiantuntijuus. Nyt kun minua katsoo ulkoapäin, niin olen ETK:n asiantuntija. Sitä kautta tule odotukset, että puhun ETK:n asiantuntijana.”* (A6)

*”Organisaatio muokkaa sitä, mitä näkee kiinnostavana ja miten ne ankkuroi muihin asioihin.”* (A18)



Toisaalta myös asiantuntija voi omalta osaltaan tuoda organisaatioon omia näkemyksiään, sillä ”*asiantuntijuus liikkuu ihmisen mukana*” (A13). Asiantuntijuus ja asiantuntijan koulutus ja kokemukset kulkevat mukana, ja ”*vanhaa kantaa perässään hyvässä ja pahassa*”. (A3)

”*Se sisäinen asiantuntija, minkä itse olet luonut, se ei pohjimmiltaan katoa.*”  
(A3)

Asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijat ovat yhä enemmän persoonina esillä, ”*mennään yhä enemmän henkilöbrändättyyn todellisuuteen*” (A15). Tämä tulee käsityksissä esille nykypäivän suuntauksena, jonka mukaan niin sanotulla organisaation äänellä esiintymistä ei katsota aina hyvällä, sillä ääneen ”*halutaan personoitua henkeä*” (A10). Käsityksissä tulee ilmi, että vaarana tässä on asioista käytävän keskustelun henkilöityminen liikaa, jolloin organisaation ääni, virallinen kanta hukkuu.

”*Pitääkö sitä asiantuntijaorganisaatiolla olla joku brändi? Onko välttämätöntä että nimi ja naama näkyvät? Olisiko parempi, että näkyvät enemmänkin harvoin ja silloin kun oikeasti on jotain sanottavaa.*” (A15)

Asiantuntijoiden käsityksissä tämä ”henkilöbrändäys” näyttää olevan seurausta yleisestä trendistä yhteiskunnassa, jolloin erilaiset ”*asiantuntijoina itseään pitävät*” (A4) ovat esillä, ei aina niinkään asiantuntemuksen takia, vaan muiden ominaisuuksien takia.

”*Nykyään melkein kuka vaan voi sanoa olevansa asiantuntija, ja voi löytää yleisön, jolle voi esiintyä asiantuntijana. Aina löytyy sellainen yleisö, jos haluaa olla asiantuntija.*” (A7)

Käsitysten mukaan tärkeämpää olisi keskittyä organisaation kannalta olennaisiin asioihin eikä pyrkiä olemaan mukana mahdollisimman monessa asiassa.

”*Monista asioista on tulossa liian keveitä ja viihteellisiä, joten sitä joutuu miettimään, että onko tämä asiantuntijana oleminen jonkinlaista viihdettä. Nykyään on kaikki somet ja muut ja silti se kansalainen ei tiedä näistä eläkkeistä yhtään enempää.*” (A13)

”*Tarvitseeko organisaation ottaa kaikkea vastaan mitä tungetaan.*” (A4)

## Tieto asiantuntijaorganisaatiossa

Tietoon liittyvät asiat ovat asiantuntijaorganisaatiossa keskeisiä, ja tietoon liittyviä käsitteitä tulee esille kaikkien teemojen yhteydessä tavalla tai toisella (vrt. Nonaka ym. 1995). Tieto nähdään käsityksissä ”*vahvana corena, joka meidät pitää pystyssä*” (A1). Tiedon jatkuvasta lisääntymisestä ja tietotulvasta on puhuttu paljon. Tiedon määrän hallitsemisen ohella keskeisimpänä asiana nousee huoli olennaisen tiedon löytämisestä, sen ymmärtämisestä, mikä on tärkeää, ja ennen kaikkea, mikä on luotettavaa tietoa.

*”Emme voi tehdä asioita mutuna, vaan tiedon on oltava harkittua ja pohdittua. Analyysiä tiedosta kaivataan.”* (A6)

Eläketurvakeskuksen kannalta katsottuna tietoa ei nähdä vain pohjana, johon päätökset perustuvat, vaan tietoa on kyettävä tuottamaan niin, että sitä voi käyttää ja se on luotettavaa.

*”Tieto on raaka-aine, jota yritetään jalostaa käyttökelpoiseksi.”* (A2)

Uudet työvälineet ja niihin liittyvät ratkaisut ovat muuttaneet ja ainakin pääosin helpottaneet asiantuntijatyön kannalta keskeistä tiedon tuottamista, hakemista ja välittämistä eteenpäin. Teknisten työvälineiden avulla työ on tehostunut ja toimintoja voidaan tehdä uudella tavalla. Ne ovat myös lisänneet mahdollisuuksia tuoda omaa asiaa enemmän esille, sillä ”*tekniikan kehittymien lisää valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia*” (A16). Muutokset ovat tuoneet samalla mukanaan yhä enenevässä määrin huolen jo edellä esille tulleesta luotettavan tiedon varmistamisesta ja siitä, mitä tietoa voi käyttää.

*”Ennen saattoi luottaa, että kirja sanoo totuuden, nykyään on niin paljon ei-relevanttia tietoa.”* (A9)

*”Että löytää sen oikean tiedon, siinä se juttu on.”* (A4)

Käsitysten mukaan asiantuntijaorganisaatio näyttäytyy ulospäin sen antaman tiedon kautta ja olennaisen, relevantin tiedon löytäminen ja jalostaminen eteenpäin on keskeinen asiantuntijaorganisaatiolle annettu käsitys. Tämän voi olettaa korostuvan Eläketurvakeskuksen kaltaisessa organisaatiossa, jonka yksi perustehtävä on asiantuntijatiedon tuottaminen (vrt. Eläketurvakeskus 2016). Voi myös olettaa tiedon merkityksen olevan muissakin vastaavissa organisaatioissa samanlainen. Käsityksissä korostuu huoli organisaation kyvystä olla tarpeeksi kriittinen tiedon suhteen. Kun tietoa analysoidaan, on keskeistä löytää asioiden ”*kipupisteet*” (A9), se piste, jossa ”*asia voi kääntyä toiseen*

*suuntaan*” (A8), eli todellisten ongelmien löytäminen ja selvittäminen. Tämän kipupisteen etsiminen ja luotettavan tiedon saaminen on vaikeaa, koska usein ei ole vain yhtä totuutta, vaan monia tulkintoja ja näkemyksiä asioista.

Käsityksissä tulee myös esille toive, että julkisuudessa käytävä keskustelu ja päätökset perustuisivat oikeaan tietoon. Tämä ei kuitenkaan ole aina itsestään selvää.

*”Millä perusteella ne ihmiset niitä käsityksiä tekee, niin ei siinä tieto ole pohjalta. Intressit kun voivat olla niin erilaiset.”* (A11)

Nykyään tietoa on kaikkien saatavilla, ei vain tietyn ryhmän, tiettyjen alan asiantuntijoiden tai tietyn organisaation saatavilla. Myös kansalaiset osaavat kysyä asioista paljon enemmän, vaatia enemmän tietoa ja kyseenalaistaa sitä (vrt. Takala 2015; Liukko 2016; Soukkanen 2013). Tämä näkyy esimerkiksi eläkeuudistuksen valmistelun yhteydessä käydyssä julkisessa keskustelussa (Eläkeuudistus 2016). Tiedon tulkitseminen ja asioiden kertominen eteenpäin on asiantuntijaorganisaatiolle todellinen haaste, sillä tietoa vastaanottavat tahot tulkitsevat saamaansa tietoa kuitenkin omalla tavallaan ja vaativat organisaation antamalta tiedolta paljon. Asiantuntijaorganisaation kannalta katsottuna haasteellista on myös se, miten kaiken tietomäärän keskellä organisaation jakama tieto on sellaista, että sen saa esille julkiseen keskusteluun.

*”Nykyään tietoa löytää niin helposti, että asiantuntijan on osoitettava jotakin selaista tietoa, joka oikeasti kiinnostaa.”* (A6)

## 7.2 Organisaation ja ympäristön välinen suhde

### **Teema: Organisaation ympäristö ja toimintaympäristö**

Tutkimuksen viitekehyksessä ympäristö ja toimintaympäristö kuvataan eritasoisina asioina. Haastatteluissa tulikin esille, että asiantuntijaorganisaation ympäristö tai toimintaympäristö ei näyttäytyä haastateltaville samalla tavalla, ja käsitykset siitä, mikä on se ympäristö ja toimintaympäristö missä organisaatio toimii, vaihtelevat paljon. Ympäröivä todellisuus mielletään hyvinkin eri tavoin ja sille annetaan erilaisia merkityksiä.

*”Ne on ne kaikki toimijat, kumppanit ja viholliset, ja koko tämä viitekehys ympärillä.”* (A13)

*”Kyllä sitä ympäristöä on kaikki se keskustelu, mitä käydään näistä meidän asioista.”* (A4)

Kun asiantuntijorganisaation katsotaan olevan vahvasti ympäristöön nivoutunut, sosiaalisesti rakentunut, on organisaation ympäristön ja toimintaympäristön mieltäminen hyvin eri tavoin mielenkiintoisen piirre. Kun siis puhutaan yleisesti ympäristöstä tai toimintaympäristöstä, tämä näyttää jokaiselle erilaisena ja keskustelussa voidaan lopulta puhua hyvinkin eri asioista.

Käsityksissä toimintaympäristö on helpommin hahmotettavissa ja asiantuntijat näyttävät katsovan organisaatiota osana toimintaympäristöä. Näkökulmissa eroa on siinä, onko toimintaympäristö kohde, jolle organisaationa tehdään asioita, vai onko se jotakin, joka kanssa asioita tehdään yhdessä. Ensimmäisessä näkökulmassa organisaation nähdään tuottavan palveluja tai jakavan tietoa toimintaympäristölleen. Kun toimintaympäristön kanssa tehdään asioita yhdessä, se tarkoittaa usein yhteisiä työryhmiä tai yhteisiä hankkeita. Kummassakin lähestymistavassa tulee esille toimintaympäristön kokeminen haasteelliseksi, koska erilaisia intressejä ja tavoitteita on paljon ja näiden yhteensovittaminen ei ole aina helppoa.

*”Pitäisi ymmärtää enemmän, ketkä kaikki meidän ympärillä ovat, ja ketkä kaikki meiltä odottavat jotakin.” (A18)*

*”Me emme ymmärrä kaikkia niitä ympärillämme olevia asioita, johon meidän toimintamme vaikuttaa.” (A15)*

Käsitysten mukaan myös niin sanotulle tavalliselle kansalaiselle toimintaympäristön toimijat, tutkimuksen Eläketurvakeskus ja muut työeläkejärjestelmän toimijat, näyttävät helposti yhtenä toimijana. Vaikka järjestelmä pitää sisällään useita organisaatioita, näyttää se ulospäin yhtenä asiana, etenkin työeläkealasta tehtävien päätösten ja keskustelujen osalta.

*”Kun joku tässä toimintaympäristössä tekee virheen, niin siinä kärsii kaikki toimijat. Ei pystytä erottamaan eri toimijoita, vaan maine menee kaikilta.” (A1)*

Tämä sama yhtenäisenä toimijana toimiminen näkyy myös organisaation sisällä, jolloin asiantuntijaorganisaation hoitamat asiat ovat ”organisaation hoitamia” asioita, ei jonkun osaston tms.

*”Emme voi selittää asiakkaalle, että tämä teidän asianne on maannut tuolla toisen osaston pöydällä.” (A18)*

Jälleen kerran esille tulee myös luottamus, vaatimus siitä, että asiantuntijaorganisaatio näyttäytyy luotettavana toimijana ulospäin, ”*me kun ollaan osa eläketurvan luotettavuutta*”. (A8)

Käsityksissä tulee esille, että muutokset organisaation toimintaympäristössä näkyvät toimintakentän laajenemisena ja monimutkaistumisena. ”*Maailma on pienentynyt ympärillä*” (A10), ja asiantuntijaorganisaatio on mennyt yhä kansainvälisempään suuntaan. Tietoa viedään laajemmille foorumeille ja monenlaiset tietopankit ja tiedon helppo saatavuus tuo ”*maailman lähemmäksi*” (A3). Etenkin kansainvälisten asioiden hoidossa uudet sähköiset työvälineet ja yhteiset tietojärjestelmät ovat avanneet organisaatiolle aivan uusia mahdollisuuksia, joskin niiden koetaan myös asettaneen haasteita organisaatiolle.

”*Emme me enää voi pohtia asioita vain Suomen kannalta, saati sitten vain oman organisaation kannalta.*” (A4)

Raja-aitojen hälveneminen ja pyrkimys yhä suurempaan avoimuuteen on lisääntynyt ja on havaittu, että ”*on pyrkimys yhteistyöhön ja tiukkojen raja-aitojen ylittämiseen*” (A10). Toisaalta toimiminen pelkästään omien intressien mukaan on koko ajan vähenevässä.

”*Omat toiminnat vaikuttavat yhä enemmän myös toisen tekemiseen, joten yksisilmäisyys vähenee.*” (A8)

Tämä toisten toimijoiden kanssa tehtävä yhteistyö nähdään välttämättömänä, mutta se aiheuttaa myös paineita asiantuntijaorganisaatiolle, sillä tavat tehdä yhteistyötä ovat käsitysten mukaan vielä ontuvia.

”*Olemme olleet suljettu toimintaympäristö, on tehty omat lait ja omat jutut, nyt otettava enemmän huomioon mitä muualla tapahtuu.*” (A17)

Käsityksissä tulee esille se, että asiantuntijaorganisaation toimintaan vaikuttavat yhä enemmän yhteiskunnalliset asiat, rakenteelliset muutokset, yhteiskunnan talous ja paine kustannustehokkuuteen, etenkin hallinnollisten kulujen osalta. Paineet näyttäytyvät vaatimuksena sietää epävarmuutta yhä enemmän.

## Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa

Asiantuntijaorganisaatio on käsitysten mukaan monenlaisten muutosten alla ja ”ympäristö tunkee sisään väkisin, oltiin siihen valmistauduttu, tai sitten ei” (A15). Nämä muutokset vaikuttavat organisaation tapaan tehdä työtä. Lisäksi ne vaikuttavat siihen, mitkä organisaation ympärillä tapahtuvat asiat tulevat osaksi organisaation toimintaa, ja miten organisaatio on valmistautunut huomioimaan muutokset (vrt. Mc Auley ym. 2007, 286–292). Asioiden kyseenalaistaminen ja epävarmuus tapahtumien kulusta on otettava huomioon toiminnassa koko ajan enemmän. Käsityksissä tulee esille useassa eri yhteydessä hieman kriittinenkin huoli siitä, että asioita ajatellaan vain liian kapeasti työeläkejärjestelmän kannalta. Tätä suuntausta ei pidetä asiantuntijaorganisaatiolle hyvänä asiana.

*”Ajatellaan helposti, että työeläkejärjestelmän ulkopuolella ovat jotenkin tyhmiä, eivät ole työeläkeuskovaisia.”* (A12)

*”Emme ole järjestelmän pikku sotureita.”* (A15)

Uskallus kyseenalaistaa asioita ja tuoda niitä rehellisesti esille on organisaatiolle todellinen haaste.

*”Se, että uskaltaisi ihan rehellisesti sanoa, että jos ei jotakin tehdä, niin sinun eläke ei tule riittämään.”* (A13)

*”Meillä on vielä organisaationa suuri savotta edessä.”* (A16)

Asiantuntijaorganisaation mahdollisuuksia nostaa asioita esille kuvattiin jo osin aikaisemmissa teemoissa, ja se tulee esille käsityksissä useassa eri yhteydessä. Näyttää siltä, että asioiden esille tuomisessa koetaan myös tapahtuneen muutoksia, tai ainakin tämä asia on organisaatiossa enemmän esillä kuin ennen. Käsityksissä korostetaan sitä, että organisaation pitää määrittää asiat, joita se haluaa tuoda esille ja joista puhutaan organisaation äänellä. Toisaalta myös asiantuntijan roolia pitää käyttää yhä enemmän, mutta samalla on huoli siitä, ettei tätä roolia tule käytettyä jotenkin väärin. Asiantuntijaorganisaation on näyttäytyttävä positiivisesti ulospäin, sen pitää olla valmis tuomaan tietoa ja näkemyksiään esille, mutta samalla on mietittävä tarkasti, millä tavoin se tuo ne esille.

*”Koko ajan on muistettava, että pitää vahvistaa ja ylläpitää kuvaa ETK:sta asiantuntijaorganisaationa.”* (A6)

Tässä tulee ristiriita eri roolien kesken, sillä käsitysten mukaan usein joutuu miettimään, milloin voi puhua asiantuntijan äänellä ja milloin puhutaan organisaation äänellä, ja mitä näiden eri roolien käyttäminen eri yhteyksissä tarkoittaa.

*”Asiantuntijalta odotetaan jopa sellaista hieman epäinhimillistä, mekaanista otetta. Kuin menisi joku nauha päälle, ja sitten sieltä alkaa tulla totuutta.”*

(A15)

Asiantuntijaorganisaatiolla on muutospaineita, jotka tulevat organisaation ympäröivästä maailmasta ja toisaalta organisaation sisältä. Käsityksissä tämä tulee esille siinä, miten asiantuntijatyön koetaan muuttuneen ja miten se vaikuttaa organisaation toimintaan. Asiantuntijaorganisaation toimintaa kuvaavat käsitysten mukaan pirstaloituminen, tahdin koventuminen, syklin nopeutuminen, hektisyys ja suorituskeskeisyys. Nämä näyttyvät huolestuttavina piirteinä asiantuntijalle, koska asioihin ei ehditä enää perehtyä kunnolla eikä niitä analysoida riittävästi. Mielenkiintoa hajotetaan liian moniin asioihin. Asiantuntijaorganisaatio näyttyy niin, että *”pitää raapaista sieltä ja täältä”* (A8), ja tosiasiaassa *”ympärillä olisi niin paljon isoja asioita, joihin pitäisi keskittyä kunnolla”* (A13). Olennaisiin asioihin keskittyminen ja se, että *”fokus olisi kirkkaana mielessä”* (A2) on asia, joka tulee käsityksissä esille selkeästi.

Aikaisemmin jo asiantuntija-aseman käsittelyn yhteydessä todettiin, että asema ei perustu käsitysten mukaan pelkästään tietyn asian osaamiseen. Tämä tulee esille myös tarkasteltaessa käsityksiä asiantuntijaorganisaation muuttumisesta. Käsitysten mukaan pelkkää tietyn asian osaamista ei pidetä enää riittävänä takeena organisaation toiminnalle. Organisaatiolla on oltava jotakin syvällistä tietoa, mutta yhä enemmän vaatimukset kokonaisuuksien hahmottamisesta, laajemmasta näkökulmasta ja asioiden ennakoinnista painottuvat ja *”organisaation on nähtävä ulkomaailma yhä enemmän”* (A10). Organisaation vaikutus ympäröivään maailmaan ja yhteiskuntaan korostuu.

*”Nykyään otettava etukenoa laajemmin kuin aikaisemmin.”* (A9)

*”Kun maailma muuttuu, niin työ muuttuu ja sen myötä muuttuu organisaatio. Ollaan enemmän ulospäin suuntautuneita.”* (A2)

Käsityksissä tuli esille epävarmuuden sietäminen, nopea reagointi, ennakointi, mukavuusalueen ulkopuolelle meneminen, nopea oppiminen ja joustavuus.

*”Hyvää hoksnokkaa tarvitaan, että ymmärtää sellaistaikin, mitä ei ole vielä sanottu.” (A12)*

*”Joskushan sitä on hypättävä vaikka volttia, vaikka ei yhtään osaisi, eli palvelaan niin loppuun asti.” (A1)*

Kiire ja vaatimus nopeasta asioihin reagoinnista näkyvät myös siinä miten esitettyihin kysymyksiin odotetaan vastauksia. Odotetaan, että vastaus tulee heti ja organisaatiosta on aina joku valmis vastaamaan esitettyihin kysymyksiin.

*”Paljon tulee paineita jonkun ratkaisun suuntaan, mutta kun ei ne vastaukset voi tulla ihan lonkalta, ja sitä ei kyllä aina ihan ymmärretä.” (A8)*

Tässä yhteydessä tulee jälleen esille myös vaatimus ja odotus luottamuksen säilyttämisestä, sillä asiantuntijana ja organisaation edustajana vastaus tulee olla oikein, sen on perustuttava luotettavaan tietoon ja voi olla, että kysyjälle vastaus ei olekaan aina niin mieleinen.

*”Usein odotetaan sellaista vastausta, joka olisi helpoin kysyjän kannalta. Mutta jos sitä ei voi antaa, niin sitten pidetään joustamattomana. Se pistetään asiantuntijan piikkiin tai syyllistetään koko organisaatio.” (A16)*

Lisäksi odotuksia on siitä, että on hoidettava kaikki työt mitkä tarjotaan, on *”otettava kaikki mikä eteen tulee”* (A14). Asiantuntijatyöhön ei kuulu se, että töistä kieltäydyttäisiin, sillä *”se on viime kädessä asiantuntija, joka joustaa”*. (A18)

Uusien sähköisten työvälineiden kehittymistä pidetään esille tulleissa käsityksissä pääosin positiivisena, vaikka *”kyllä tähän tekniikkaan tulee sellainen ambivalentti suhde, sitä rakastaa ja välillä sitä vihaa”* (A11). Pohdintaa aiheuttaa se, että työvälineet hallitsevat liikaa arkipäivää, etenkin silloin kun niissä on jotain ongelmia, ja työ estyy näiden ongelmien takia. Koko ajan tulee myös uusia työvälineitä ja järjestelmiä, joiden käyttö on pakko oppia, eli *”tekisit jotain asiaa, mutta osattava tekniikka, millä sen tekee”* (A7). Käsityksissä tulee myös esille, että organisaatio ei välttämättä osaa hyödyntää kaikkia työvälineitä riittävästi.

*”Tekniikkaa käytetään edelleen hyvin paljon raportointiin, ei niinkään maailman tarkkailuun.” (A5)*

*”Voisi olla ikkuna ulospäin, mutta kahlitsemme itsemme sisäpuolelle.” (A14)*



Eri toimijoiden kanssa käytävä keskustelu on myös muuttanut muotoaan uusien työvälineiden ansiosta, sillä keskustelua voidaan käydä nyt yhä enemmän sanamukaisesti työvälineiden avulla. Tämän koetaan myös lisäävän tasapuolisuutta.

*”Siinä eivät natsat näy, ja se asettaa asiantuntijat tasapuoliseen asemaan, jolloin faktat korostuu.” (A17)*

Toisaalta työvälineet helpottavat yhteydenottoa eri asiantuntijatahojen kesken, mutta toisaalta ne voivat myös vähentää yhteistyötä kun *”kaikki on verkon päässä”* (A7). Käsitelyksissä tulee esille huoli myös siitä, että organisaatio etäännyy yhä enemmän ihmisistä. Tämä johtuu koko ajan lisääntyvästä sähköistämisestä, jolloin tieto kulkee, mutta ei niinkään ihmiset.

*”Emme tapaa enää ihmisenä toisiamme, vaan tapaamme sähköisesti.” (A14)*

Toimintojen automatisointi on tullut vahvasti mukaan, ja ihmisten tekemä työ on vähentynyt. Sähköistäminen näkyy huolena niin, että *”toivottavasti ei kadoteta kaikkea inhimillisyyttä, kun kaikki on vaan etänä jossakin”* (A3), sillä *”ihmisten hommaa tämä vielä on”* (A17).

### **Näkemyksiä perustehtävän hoitamisesta ja organisaation tulevaisuudesta**

Organisaation ympäristöä käsittelevän analyysitason yhteydessä käydään läpi myös laajemmin organisaation toimintaan vaikuttavia asioita, kuten kysymystä organisaation perustehtävän hoitamisesta ja organisaation tulevaisuudesta, koska käsityksissä nämä nivoutuivat pitkälti organisaation suhteeseen ympäröivään maailmaan ja muutokseen.

Keskeisiksi esteiksi asiantuntijaorganisaation toiminnalle ja sen kehittymiselle voivat käsitysten mukaan muodostua ongelmat asenteissa.

*”Ei saa olla liian omahyväinen ja itseriittoinen. Ei saa luulla itsestään että on paras. Maailma menee tuolla ulkopuolella vauhdilla ohi.” (A11)*

Asenne näkyy siinä, miten organisaatiossa työskentelevät henkilöt itse ajattelevat omasta ja organisaation mahdollisuuksista toimia ja siitä, mitä muutoksia ja vaatimuksia organisaation ympäristöstä ja toimintaympäristöstä tulee organisaatiolle. Oikealla asenteella organisaatio voi vaikuttaa ja sillä on edellytyksiä toimia.

*”Ei saa tulla liian koppavaksi, ei saa tulla nimen eteen mitään etu- tai takaliitteitä.” (A1)*

*”Kyllä meiltä vaaditaan näyttöjä enemmän.” (A16)*

*”Ettei olla vain joku Pasilan torni, joka puputtaa omiaan.” (A1)*

Ulkoapäin tulevat vaatimukset on huomioitava, ja niihin on reagoitava nopeasti, sillä *”historian meriiteille ei saa jäädä lepäämään”* (A9), eikä *”ehditä luutua poteroihin”* (A9). Käsitelyssä asiantuntijaorganisaatio näyttöytyy paikkana, jota kohtaan tulevat odotukset ovat sellaisia, että niihin ei aina voi varautua.

*”Monenlaisia paineita ja vaatimuksia kyllä tulee. Kaikkea mahdoton ennakoida. Pitää olla valppaana.”* (A3)

*”Joustava pitää olla. Ei meitäkään helpolla päästetä.”* (A16)

*”Kansalaiset haluavat tietoa ja osaavat kysyä paremmin, mutta osataanko me enää vastata.”* (A13)

Kohteena olevan organisaation asema ja toimintaympäristö nähdään käsityksissä aika vakaana.

*”Työeläkejärjestelmä on vakaa järjestelmä, eikä toista näin vakaata ole. Täällä muutokset tehdään hallitusti ja mennään samaan suuntaan. Voi olla, että kenttä kapeutuu, sosiaalivakuutus muuttaa muotoaan, mutta nämä asiat on silti pakko hoitaa.”* (A17)

Tämä vakaus nähdään myös asiantuntijaorganisaatiolle ongelmana, mikäli organisaatio ei pohdi asemaansa ajoissa.

*”Maailma tuolla ulkopuolella on kylmempi paikka kuin tämä ETK. Itsensä ympärille ei saa rakentaa hitonmoista bunkkeria, niin sitten me selvitään.”* (A1)

*”Kunhan pidetään perustehtävä mielessä ja pysähdytään miettimään aina välillä. Nyt vähän pelko siitä, että harhaudutaan liikaa, ja tullaan liian itsevarmaksi siinä, että tuotetaan hienoa tietoa. Ei saa tehdä asioita vain sen takia, että ne olisivat jotakin hienoa, ja niiden kautta saa näkyvyyttä ja julkisuutta.”* (A14)

*”Kun kaikki horjuu, niin miten säilyttää sen luottamuksen”,* eli toimintaympäristön muutos ja yhteistyökumppaneiden kanssa toimiminen tulevaisuudessa tuo käsityksiin siis huolenaiheita.

*”Riski voi olla, jos koko ajattelu vakuuttamisesta muuttuu, koko ajattelu eläkkeistä muuttuu. Tulee äänestä kritiikkiä.”* (A7)

*”Kaikenlainen eriarvoistuminen voi tuoda asenteisiin lisää voimakkuutta ja äänenpainoa. Pitää olla vastuullisuutta, ettei mene hulinaksi.”* (A10)

Käsityksissä pohditaan sitä, miten yleensä ajattelu eläkkeistä kehittyy. Toisaalta pohditaan organisaation asemaa muiden toimijoiden keskuudessa ja sitä millä keinoilla organisaatio tuo näkemyksiään esille ja miten se toimii erilaisissa tilanteissa. Jälleen kerran, myös luottamukseen liittyvät pohdinnat tulevat esille käsityksissä

*”Ollaan liian kilttejä isoja toimijoita kohtaan, kuunnellaan kaikki toiveet ja kilpailaan väärillä asioilla. Onko meillä kanttia sanoa, että ”ei saa tehdä” jotakin asiaa.”* (A13)

*”ETK on nykyään pelkkä palveluorganisaatio, joka palvelee muita työeläkeläitoksia, jotka lopulta tekevät mitä tykkäävät. Ei ole mikään koordinaattori enää.”* (A17)

*”Kansalaisten luottamuksen puute eläkkeisiin on uhka. Vaikka tämä asia on huomattu, sille ei oikein ole tehty mitään, luottamusta ei ole yritetty saada takaisin.”* (A13)

### 7.3 Organisaation hallinta ja johtaminen

#### Organisaation profiloituminen asiantuntijaorganisaatioksi

Tutkimuksessa tarkastelun kohteena on myös organisaation profiloituminen asiantuntijaorganisaatioksi, virallinen kuva. Tarkastelu perustuu Scottin ym. (2007) analyysitasojen toiseen ulottuvuuteen, ja toisaalta Taljan (2006) tutkimuksiin samasta aihealueesta, jonka mukaan organisaatiossa elää kaksi rinnakkaista näkemystä todellisuudesta, jotka eivät aina kohtaa toisiaan. Tätä kuvaa tarkastellaan lähinnä siten, miten tähän asiaan liittyviä asioita tulee esille teemojen yhteydessä, ja miten profiloituminen, virallinen kuva, vastaa asiantuntijoiden käsityksiä organisaatiosta. Aiheeseen liittyvät asiat ovat tutkimuskysymyksissä enemmän lisäkysymyksenä, eikä asiasta siis ole omaa haastatteluteemaa.

Kuten ensimmäisen teeman eli asiantuntijan tehtävän esittelyn yhteydessä todettiin, tehtävän tasolta katsottuna profiloituminen, virallinen kuva, näyttäytyy asiantuntijan käsityksissä selkeänä, ja organisaation tavoitteet ja asiantuntijan tavoitteet ovat samansuuntaisia.

*”Ydintehtävät tulevat strategiasta, ja ne ohjaa toimintaa.”* (A5)

*”Organisaatio ei ole merkityksetön himmeli, se osoittaa jotakin tahtotilaa. Se määrittää linjoja.” (A9)*

Myös asiantuntija-aseman kautta katsottuna käsityksissä tulee yhtymäkohtia organisaation profiloitumiseen, viralliseen kuvaan asiantuntijaorganisaatioksi, sillä *”organisaatio määrittää ne asiat, joiden parissa olet asiantuntija” (A4)* ja *”strategiasta tulee oikeutus, velvollisuus ja asema toimia asiantuntijana” (A10)*. Aseman määrittäminen näyttäytyy käsityksissä sitä kautta, miten organisaation linjaukset ja strategia määrittävät asiantuntijana toimimista ja mitä tehtäviä ne tuovat mukanaan.

*”Kyllähän meitä strategia velvoittaa. Ei sitä ehkä niin tule ajatelleeksi, mutta sieltä tulee asioita.” (A5)*

*”Pitää toimia ETK:n strategian mukaisesti niin, että yhteiskunnan päätöksenteossa olisi mahdollista käyttää ajankohtaista tietoa.” (A6)*

Toisaalta todetaan, että organisaatio antaa raamit, joiden mukaan toimia, mutta toisaalta itse voi miettiä aika pitkälti, miten näitä annettuja raameja käyttää, sillä *”kyllä sitä voi harkita, mitä asioita nostaa esille” (A5)*. Asiantuntijan merkitystä organisaation virallisen kuvan toteutumisessa kuvaa myös se käsityksissä esille tullut asia, että asiantuntija voi halutessaan toimia organisaatiossa ikään kuin organisaation tavoitteiden suodattajana, sillä organisaation hierarkiassa *”asiantuntija voi olla filtti ylös- ja alaspäin” (A3)*.

Käsitysten mukaan profiloituminen, virallinen kuva, voi myös näyttäytyä ristiriitaisena. Tämä tulee esille muun muassa niissä tilanteissa, kun asiantuntijana haluaisi esittää asioita joita pitää tärkeänä ja joita haluaisi edistää, mutta *”kun ei aina kuitenkaan voi sanoa” (A2)*. Käsityksissä tulee esille, että asioita halutaan edistää ja tehdä ne mahdollisimman hyvin, mutta asioiden kulkuun organisaatiossa ei aina voi kuitenkaan todella vaikuttaa. Tässä yhteydessä pohdintaa aiheuttavat myös jo edellä käsitellyt vallan ja vastuun asiat, eli missä menee niiden raja.

*”Kun mä sen asian tietäisin ihan varmasti, mutta saanko sen sitten sanoa ääneen.” (A12)*

*”Kyllä sitä joutuu pohtimaan, onko hyvä, että jostakin alkaa puhua.” (A10)*

Myös *”talon yhteiset käytännöt” (A11)* ovat asioita, jotka vaikuttavat käsityksiin asiantuntijaorganisaatiosta. Hallintoon ja esimerkiksi talon käyttämiin tietojärjestelmiin liittyvät asiat näyttäytyvät käsityksissä hyvänä toimintaa tehostavana ja tukevana asiana, ja

ovat parhaimmillaan ”tätä asiantuntijatyötä jeesaavia” (A4). Toisaalta myös niiden koetaan vievän ”pois olennaisista asioista” (A10), tai niiden käyttö vie liikaa aikaa. Huoli siitä, että organisaatiossa tehdään asioita tavan tai jonkun ”muotijutun” (A13) takia tulee esille käsityksissä.

*”Ei se paljon motivoi, että käyttää aikaa kaikenlaisiin talon kyselyihin, tai täyttää jotain raporttia, kun olennaisempaa olisi miettiä miten tämän talon luottamus säilytetään.”* (A12)

Edellä muutoksen merkitystä koskevien käsitysten yhteydessä korostettiin asiantuntijaorganisaation valmiutta muutokseen ja työn muuttamiseen, jolloin vaaditaan ”rohkeutta jättää vanhaa pois ja ottaa uusia juttuja tilalle” (A14). Toisaalta kun asioita katsoo profiloitumisen, virallisen kuvan kautta, organisaatio näyttäytyy asiantuntijalle aika staattisena, ja sellaisena, että organisaation tavoissa toimia ei tapahdu nopeita muutoksia.

*”Tämä ETK on stabiili ja konservatiivinen, pidetään tietyt teemat ja päälinjat hyvinkin pitkään.”* (A17)

*”Höhlintä jos luullaan kaiken pysyvän. Aina on maailma liikkunut ja liikkuu edelleen.”* (A15)

Asiantuntijaorganisaatiolle annettu edellytys nähdä laajasti, olla uudistuva, kriittinen ja asioihin nopeasti reagoiva, ei näin välttämättä ole käsitysten mukaan todellisuutta.

*”Mitä paremmin ja ketterästi pystymme toimimaan, sitä merkityksellisempiä me olemme.”* (A2)

*”Jos olemme liian jäykkiä ja joustamattomia, ei meitä kuunnella eikä meitä haluta käyttää. Hyvät resurssit on, mutta toimintakulttuuri on vanha.”* (A17)

*”Ei saada olla liikaa mukavuusalueella, ei se riitä että tehdään vaan kaikkea kivaa, ja meillä on täällä kivaa.”* (A3)

### **Asiantuntijaorganisaation määritelmä**

Eräänlaisena yhteenvedona sille, mikä on leimallista asiantuntijaorganisaatiolle, mitä asioita asiantuntijoiden käsityksissä nousee esille ja miten asiantuntijat tiivistävät näkemyksensä asiantuntijaorganisaatiosta, tulee esille kysymyksessä asiantuntijaorganisaation määritelmästä. Tämä määritelmätyyppinen kysymys osoittautui haastateltaville asiantuntijoille vaikeaksi, koska siinä he lähtivät miettimään organisaatiota olennaisen, organisaation kannalta keskeisimmän asian kautta (vrt. esim. Morgan 1990). Olennaisen

asian löytäminen ei tuntunut olevan helppoa ja haastateltavat alkoivat miettiä, mistä näkökulmasta asiantuntijaorganisaatiota olisi syytä katsoa, jotta keskeisin asia voisi löytyä.

Keskeiseksi nousivat jälleen kerran luottamukseen liittyvät asiat, luotettavana toimijana näyttäytyminen ja luotettavan tiedon antaminen. Asiantuntijaorganisaation katsotaan olevan uskottava toimija, jolla on jotain annettavaa, yleensä tietoa jostakin asiasta, ”*luotettavan asiantuntijatiedon tuottaja ja kehittäjä*” (A2), ”*luotettava peluri*” (A16), ja paikka josta halutaan tietoa kysyä. Se on ”*vakaa kivijalka tiedon parissa*” (A5) ja ”*johonkin aihepiiriin keskittynyt työhönsä sitoutunut osaajien paikka, joka löytänyt tehtävän ja työlleen tarkoituksen ympäröivässä maailmassa*” (A1). Se on organisaatio ”*jonka palveluja tarvitaan ja johon luotetaan*” (A6).

#### **7.4 ”Asiantuntijaorganisaatio antaa kasvot asialleen” – käsitysten yhteenvetoa**

Tutkimuksen tavoite on ollut tutkimuskysymysten mukaisesti tutkia asiantuntijaorganisaatiosta annettuja käsityksiä. Käsityksiä on tarkasteltu analyysitasoittain ja tutkimuksessa käytetyn neljän haastatteluteeman avulla. Lähtökohtana käsitysten tarkastelussa on ollut ajatus siitä, että organisaation ymmärtäminen lähtee organisaatiossa olevien asiantuntijoiden näkökulmasta, niin että organisaatiossa työskentelevät pyrkivät antamaan jonkinlaisia merkityksiä organisaatiossa ja sen ympäristössä oleville asioille (vrt. mm. Weick 2007, 5).

Yleishuomiona aineistosta voi sanoa, että käsitykset vaihtelevat yllättävän paljon kaikissa teemoissa. Asiat näyttäytyvät eri tavoin eri asiantuntijoille, eikä ole olemassa yhtä tapaa ajatella asiantuntijaorganisaatioon kuuluvista asioista. Jollekin asiantuntijalle toinen asia on merkityksellisempi tai ongelmallisempi kuin toinen, ja organisaatioon liittyviin asioihin kiinnitetään huomiota hyvinkin erilaisista näkökulmista. Asiantuntijaorganisaatio on näin tulkitsijansa näköinen, ja käsityksiin ja tulkintoihin vaikuttaa käsitysten antajan näkemys sosiaalisesta maailmasta. Jokainen katsoo organisaatiota omien lähtökohtiensa mukaisesti, ja käsitykset ovat tulkintoja tästä organisaatiosta (mm. Raatikainen 2004). Tutkimuksen viitekehyksessä esille tullut ajatus siitä, että organisaatioon liittyvät asiat mielletään eri tavoin, eivätkä ne ole organisaatiossa välttämättä yhteneväi-

siä, tulee siis esille tässäkin tutkimuksessa (McAuley ym. 2007, 27–28; Weick 2007, 42–53).

Haastateltavat kertoivat, että haastattelussa esille nousevia asioita ei tule mietittyä tavallisessa arkipäivän työssä ja kiireessä. Haastatteluista jäi kuitenkin sellainen kuva, että kaikille oli muodostunut näkemys ja suhde teemoissa oleviin asioihin ja niitä oli pohdittu itse asiassa paljonkin. Asiantuntijaorganisaatioon liittyvät ilmiöt näyttävät olevan pinnalla asiantuntijatehtäviä hoidettaessa, ja ympärillä tapahtuvia asioita tulkitaan koko ajan, osin tiedostamattomasti, osin tarkoituksellisesti. Organisaatiossa tapahtuvia asioita ja ilmiöitä reflektoidaan, ja reflektoinnin seurauksena toimintaa arvioidaan, muutetaan ja annetaan asioille uusia tulkintoja (McAuley ym. 2007, 286–292; Weick 1979; 1988; 2007). Asioita halutaan ymmärtää, halutaan luoda sellainen todellisuus, joka näyttäytyy asiantuntijaorganisaationa ja kannetaan huolta organisaatiosta ja sen toiminnasta.

Haastattelussa esille tulleet asiat voidaan kaikki ymmärtää annettuina käsityksinä ja tulkintoina organisaatioon liittyvistä asioista tai ilmiöistä. Näyttää kuitenkin siltä, että osa annetuista käsityksistä on sellaisia, jotka näyttäytyvät asiantuntijalle konkreettisesti arkipäivän työssä. Osa käsityksistä puolestaan on enemmän toiveita siitä, millaisia käsitysten asiantuntijaorganisaatiosta toivotaan olevan, ja mikä on asiantuntijoiden toive asiantuntijaorganisaation toiminnasta. Tällä hetkellä moniin organisaation asioihin suhtaudutaan kriittisesti, eivätkä asiat ole juuri nyt niin kuin asiantuntijaorganisaatiolta toivotaan. Käsityksissä tulee esille myös pelkoja ja uhkia, jotka asiantuntijoiden mielestä voivat olla organisaatiolla edessä. Näyttää siis siltä, että osa käsityksistä näyttäytyy asiantuntijalle enemmän tosiasiana, omaan kokemukseen perustuvina ilmiöinä. Osa taas näyttäytyy enemmän subjektiivisena tulkintana, oletuksena tai toiveena asioiden tilasta (vrt. Weick 1979; 1988; 2007).

Tutkimuksen pääkysymyksenä oleva asiantuntijoiden käsitykset asiantuntijaorganisaatiosta avautuu siis hyvin monitahoisena ja monesta näkökulmasta. Pääkysymystä avataan vielä tutkimuskysymyksissä alakysymyksillä, joiden kautta käsityksiin asiantuntijaorganisaatiosta päästään tarkemmin. Kun käsityksiä tarkastellaan asiantuntijan tehtävän ja asiantuntija-aseman kautta, näyttää siltä, että tehtävä ja asema ovat Weickin (1979; 1988; 2007) näkemyksen mukaisesti vahvasti sidoksissa identiteettiin eli yksittäiseen asiantuntijaan. Aseman ja tehtävän mieltäminen organisaatiossa on jokaisella

asiantuntijalle eri lähtökohdista avautuva asia. Kuten tutkimuksen kohdeorganisaation Eläketurvakeskuksen kuvauksessa todettiin, asiantuntijuutta ja asiantuntijatehtävän vaatimuksia ja asiantuntijuuden odotuksia ei ole tarkemmin määritelty, eikä asiantuntijatehtävien hoitamiseen ole yhtenäisiä vaatimuksia. Asiantuntijuus muotoutuu pitkälti asiantuntijan omien edellytysten ja ominaisuuksien sekä toisaalta tehtävän vaatimusten mukaisesti. Näin yksittäiset asiantuntijat ja asiantuntijaryhmät rakentavat oman tapansa ymmärtää ja toimia organisaatiossa ja kehittää sen toimintaa (McAyley ym. 2007, 47).

Asiantuntijuuden koetaan henkilöityvän usein ehkä liikaakin. Organisaation kannalta hyvinkin keskeinen asia voi olla jonkun asiantuntijan ”omaa” aluetta, ja kun tästä asiasta puhutaan, se nousee esille tämän henkilön kautta, ei niinkään organisaation yhteisenä asiana. Tämä näkyy huolena useammastakin näkökulmasta. Ensinnäkin, jos tämä asiantuntija lähtee organisaatiosta pois, on pelkona, että samalla tämä tärkeä asia, jota asiantuntija on hoitanut, jää hoitamatta tai ainakin sen hoitaminen viivästyy. Toisaalta huolta tässä aiheuttaa useammassakin yhteydessä esille tullut kysymys siitä, miten yksittäinen asiantuntija voi tuoda asioita esille esimerkiksi julkisessa keskustelussa. Mikä on organisaation tapa puhua tästä asiasta ja milloin asiantuntija, jonka vastuulla asia on, voi puhua ”omalla äänellään” ja mitä tämä tarkoittaa.

Käsityksissä nousevat selkeästi yhdeksi keskeiseksi asiantuntijaorganisaatiota kuvaavaksi piirteeksi luottamukseen liittyvät asiat eri näkökulmista. Luottamus onkin yksi keskeinen yhteiskunnan toimintaan vaikuttava tekijä ja organisaation toiminnan ylläpitäminen on vaikeaa ilman luottamusta (Liukko 2016, 320). Asiantuntijaorganisaatio näyttäytyy asiantuntijoille luotettavana toimijana, jonka on tehtävä jatkuvasti töitä tämän luottamuksen saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Asiantuntijaorganisaatiolla on jokin spesifi asia ja osaaminen (työeläke), jota se tuo esille. Asiantuntija-aseman saavuttaminen on edellytys sille, että asiantuntijaorganisaatio voi toimia ja saada ajamiaan asioita esille. Asema ei kuitenkaan takaa automaattisesti toiminnan mahdollisuuksia, sillä sekä yksittäisen asiantuntijan että organisaation on osoitettava jatkuvasti asemansa käytännön työssä organisaatiossa. On mahdollista, että käsityksiin vaikuttaa viime aikoina käyty välillä hyvin kiivaskin julkinen keskustelu eläkeasioista. Eri yhteyksissä käydyt keskustelut esimerkiksi eläkeuudistuksesta ja siihen liittyvistä kysymyksistä ovat vaikuttaneet luottamuksen heikkenemiseen ja tämä voi osaltaan vaikuttaa myös siihen, millainen käsitys organisaatiosta on muodostunut. (vrt. Liukko 2016, 319.)



Organisaation tehtävään ja asemaan liittyvät myös kysymykset vallasta ja vastuusta. Osin asema ja valta mielletään samoiksi asioiksi, mutta käsityksissä niitä pohditaan myös eri lähtökohdista. Valta antaa mahdollisuuksia, mutta se tuo myös velvollisuuksia ja vastuuta asioiden hoitamisesta. Vallan ja vastuun tasapaino, tai tasapainottomuus, on käsitysten mukaan asiantuntijaorganisaatiolle kuuluva piirre, ja organisaatio joutuu tekemään koko ajan työtä tasapainon saavuttamiseksi. Asema pitää neuvotella, se pitää osoittaa ja se pitää osata tuoda esille, sillä se on osa luottamusta, joka on vaatimuksena organisaation toiminnalle (vrt. Haapakorpi, 2009, 28– 52).

Myös jatkuva muutos näyttää olevan asiantuntijaorganisaatiota kuvaava asia. Organisaatioiden ympäröivä maailma muuttuu koko ajan. Organisaatioiden on sopeuduttava näihin muutoksiin ja oltava valmiita muuttumaan itsekin. Kun asiantuntijaorganisaatiota katsotaan muutoksen ja tulevaisuuden haasteiden kautta, nousee käsityksissä jälleen keskeisimpänä esille luottamus ja huoli luottamuksen menettämisestä. Luottamus koskee itse asiaa, jota organisaatio edustaa, ja toisaalta luottamusta siihen, miten organisaatio tätä asiaa hoitaa. Luottamus tulee esille vahvasti myös organisaation jakaman tiedon osalta, sillä vaatimus tiedon luotettavuudesta ja ajankohtaisuudesta korostuu yhä enemmän (vrt. Takala 2015; Liukko 2016; Soukkanen 2013). Huoli itseriittoisuudesta, kapakatseisuudesta, olennaisten asioiden sivuuttamisesta ja liian monessa asiassa mukana olemista tulee myös käsityksissä esille. Näitäkin kysymyksiä tarkastellaan käsityksissä pitkälti sitä kautta, miten ne voivat vaikuttaa luottamuksen säilyttämiseen.

Käsityksissä tulee eri yhteyksissä esille vaatimus siitä, että asiantuntijaorganisaation on kyettävä katsomaan asioita laajemmin, ei vain omista lähtökohdistaan. Useiden erilais- ten, jopa vastakkaisten näkökulmien ja intressien yhteensovittamista pidetään välttämättömänä organisaatiolle. Tämä näkökulman laajentaminen korostuu vain entisestään kansainvälistymisen myötä ja esimerkiksi niissä tilanteissa, kun muiden organisaatioiden ja toimijoiden kanssa tehdään yhteisiä tietojärjestelmiä. Asioita pitää osata ennakoida ja organisaation on oltava valmis pikaisiinkin muutoksiin, vaikka ne eivät olisi aina oman edun mukaisia. Liiallinen mukavuusalueelle jääminen näyttäytyy huolena käsityksissä ja pohdintaa aiheuttaa se, miten valmiita ollaan katsomaan myös niitä asioita, jotka eivät ole itselle myönteisiä. Asiantuntijaorganisaatio halutaan nähdä dynaamisena paikkana, mutta toisaalta pelätään sitä, että kaikissa muutoksissa ei pysytä mukana. Lisäksi huolta

kannetaan siitä, keskittykö organisaatio varmasti olennaisiin asioihin. Asiantuntijaorganisaation edellytyksenä ei pidetä sitä, että asioihin lähdetään mukaan vai sen takia, että halutaan olla uudistuvia ja ”mukana kaikessa”.

Tietoon liittyvät kysymykset ovat myös keskeisiä asiantuntijaorganisaatiota määrittäviä tekijöitä. Käsityksissä korostetaan, että tiedon kautta tuodaan esille asiaa, jota organisaatio edustaa. Asiantuntijaorganisaation toiminnan katsotaan perustuvan tiedon tuottamiseen, hakemiseen ja hyödyntämiseen. Organisaatio arvioi tiedon merkitystä pitkälti hyödyn kautta, eli miten tieto auttaa organisaatiota toimimaan paremmin ja ratkaisemaan ongelmia. (vrt. McAuley ym. 2007, 442–444; Nonaka ym. 1995.) Kun organisaatio toimii tiedon varassa, on keskeinen kysymys, miten organisaatiossa voidaan varmistaa tiedon luotettavuus (vrt. Lehtinen ym. 2014, 205). Tietoon on osattava suhtautua kriittisesti ja löytää asian kannalta olennainen tieto. Tiedon korostunut merkitys asiantuntijoiden käsityksissä on ymmärrettävää, kun sitä katsotaan Eläketurvakeskuksen asiantuntijoiden näkökulmasta ja Eläketurvakeskuksen perustehtävien kannalta.

Käsityksissä tulee esille Weickin (1979; 1988; 2007) ajatus siitä, että organisaation ympärillä olevaa maailmaa yritetään ymmärtää ja hahmottaa se arkipäivän työssä, vaikkakin sen hahmottaminen näyttää jäävän osin hajanaiseksi. Asiantuntijaorganisaation ympäristö ja toimintaympäristö eivät avaudu asiantuntijoille kovin selkeästi ja ne mielletään monin eri tavoin. Vaikka käsitykset näistä ovat erilaisia, pidetään niitä kuitenkin asiantuntijaorganisaatiolle välttämättöminä. Puhuttiin sitten ympäristöstä tai toimintaympäristöstä, käsityksissä tulee esille, että ne määrittävät sitä, minkä asioiden parissa asiantuntijaorganisaatio toimii. Ympäristö ja toimintaympäristö asettavat organisaatiolle myös suuria haasteita ja vaatimuksia, jotka tekevät asiantuntijaorganisaation työn pirstaloituneeksi ja jatkuvassa muutoksessa olevaksi. Ympäristön ja toimintaympäristön näyttäytyminen epäselvänä näyttää tuovan työhön ristiriitaa ja epäselvyyksiä senkin takia, että käytännön työssä voi olla vaikea hahmottaa, kenen toiveita ja odotuksia tulisi ensisijaisesti kuunnella, miten asioita tulisi priorisoida ja keneltä luottamus ja oikeutus toiminnalle on lopulta saatava. Tämä ympäristön ja toimintaympäristön hajanaisuus ja epäselvyys näiltä tulevista odotuksista vaikuttaa myös päivittäisen työn tekemiseen ja näyttäytyy käsityksissä huolena siitä, miten kaikista tehtävistä selvittää.

Organisaation profiloituminen asiantuntijaorganisaatioksi, virallinen näkemys, tulee esille asiantuntijoiden käsityksissä eri yhteyksissä. Taljan (2006) tutkimuksessa todettiin, että organisaatiossa elää kaksi rinnakkaista näkemystä todellisuudesta, jolloin virallinen kuva ei välttämättä ole sama kuin organisaatiossa työskentelevien kuva asioista. Asiantuntijoiden antamissa käsityksissä asiantuntijaorganisaatio näyttäytyy tavoitteellisena toimijana, jonka tehtävät ovat selkeitä. Strategia ohjaa toimintaa ja antaa suuntaviivat, ja organisaation toiminnan tavoite on myös asiantuntijan työn tavoite. Organisaatio siis ohjaa toimintaa ja selkeyttää työn tekemistä ja työn tavoitteita. Organisaation esiintyminen asiantuntijaorganisaationa näyttää tältä osin ennemminkin yhdistävän organisaation ja organisaatiossa työskentelevien tavoitteet, ja asiantuntijuuteen vetoaminen auttaa organisaatiota tuomaan asiaansa esille (vrt. Haapakorpi 2009, 45).

Toisaalta näyttää myös siltä, että asiantuntijat itse tekevät tätä virallista kuvaa organisaatiostaan, osin tietoisesti, osin tiedostamatta. Asiantuntijat luovat uusia käytäntöjä, organisaation toimintatapoja ja kulttuuria, ja toisaalta he säilyttävät olemassa olevia käytäntöjä ja tapoja toimia (vrt. Hatch ym. 2006). Käsityksissä todetaan, että yksittäinen asiantuntija voi omilla valinnoillaan vaikuttaa siihen, mitä asioita nostaa esille yleiseen keskusteluun. Nämä asiat saattavat olla sellaisia, jotka vaikuttavat hyvinkin paljon organisaation toimintaan, sekä organisaation sisällä että ulkopuolella. Toisaalta organisaation profiloituminen, virallinen kuva, näyttäytyy myös ristiriitaisena, jolloin asiantuntija joutuu miettimään, mitkä ovat niitä asioita, joita organisaatiossa voi ottaa esille asiantuntijan tehtävässä. Lisäksi pohdintaa aiheuttaa, mikä olisi oikea tapa ottaa asioita esille, kun jotain nostaa keskusteluun. Tämä asioiden esille tuominen näyttäytyy myös organisaation tasolla niissä tilanteissa, jolloin joudutaan miettimään, mitä asioita organisaation on syytä nostaa julkiseen keskusteluun.

Analysoinnin yhteenvedona on vielä analyysitasoista ja teemoista tehty taulukko (Taulukko 2), johon on nostettu analyysin aikana käsityksiä läpikäytävissä kunkin teeman yhteydessä esille tulleita keskeisiä asioita, joita on kuvattu edellä. Esille nostetut asiat eivät ole missään tietyssä järjestyksessä tärkeyden tai muun tekijän mukaan. Osin nämä keskeiset asiat ovat samoja eri teemoissa ja esimerkiksi luottamukseen liittyviä käsityksiä tuli esille useassa kohdassa. Esille nostetut asiat ja käsitteet ovat myös tutkimuksen tavoitteen mukaisia käsityksiä asiantuntijaorganisaatiosta.

Analyysitasot	Tutkimuksen teemat	Keskeisiä esille nousseita käsitteitä
Yksilön ja organisaation välinen suhde	Asiantuntijan tehtävä Asiantuntijan asema <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiantuntijaorganisaatioon liittyvä valta ja vastuu</li> </ul> Asiantuntija ja organisaatio <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tieto asiantuntijaorganisaatiossa</li> </ul>	Luotettava ja uskottava Neutraali ja puolueeton Katsoo asioita laajasti Selkeät tehtävät ja tavoitteet Perustuu tietoon (tuottaa ja jaloittaa tietoa) Halutaan kysyä asioita / tietoa Tuo asioita / tietoa esille Asiantuntijuus henkilöitynyt Puhuu organisaation äänellä Ymmärtää asiantuntijuuden laajasti (spesifi asia ei riittävä) Voi itse tuoda asiantuntijuuttaan esille Tekee asioita yhdessä muiden kanssa Sosiaalisesti rakentunut
Organisaation hallinta ja johtaminen	Organisaation profiloituminen asiantuntijaorganisaatioksi  Asiantuntijaorganisaation lyhyt määritelmä	Antaa toiminnalle linjat ja tavoitteet Stabiili Muutoksia tekevä Konservatiivinen  ”Luotettava toimija” ”Antaa kasvot asialleen”
Organisaation ja ympäristön välinen suhde	Organisaation ympäristö / toimintaympäristö <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa</li> <li>- Näkemyksiä perustehtävän hoitamisesta ja organisaation tulevaisuudesta</li> </ul>	Luottamus lunastettava ja osoitettava Ympäristö/toimintaympäristö monitahoinen ja näyttäytyy eri tavoin Jatkuvassa muutoksessa oleva Organisaatio yksi toimija muiden joukossa Monessa mukana Pirstaloitunut tapa toimia Tuo haasteita, määrittää toimintaa Luo epävarmuutta Uudet työvälineet tehostavat toimintaa, mahdollistavat asioita. Uudet työvälineet lisäävät byrokratiaa  Ongelmat asenteessa (itseriittoisuus) Pelko maineen menettämisestä

Taulukko 2: Tutkimuksen analyysitasot, teemat ja analysoinnissa esille tulleet keskeiset asiat.

## 8 Pohdinta

*”Itse joutuu luomaan asiantuntijakuvaa. Eikä vain niin, että on itse asiantuntija, vaan että on sellainen organisaatio, jossa ymmärretään asiantuntijaksi, ja jonka asiantuntijaa pidetään asiantuntijana.” (A14)*

Kuten lainauksessa todetaan, asiantuntijuus ja asiantuntijaorganisaationa toiminen ei tule itsestään. Se, että voi sanoa olevansa asiantuntija jossakin asiassa, oli sitten kyse yksittäisestä asiantuntijasta tai organisaatiosta, vaatii panostusta ja sen eteen on tehtävä töitä. Asiantuntijuus on lunastettava ja on kyettävä osoittamaan olevansa asiantuntija. Asiantuntijuudelle pitää saada näyttöä käytännössä, ei vain sanoina, lupauksina tai organisaation virallisiin dokumentteihin kirjattuina tavoitteina.

Asiantuntijaorganisaatiota kuvaava sana on luottamus. Luottamus siihen, että ollaan asiantuntijoita, tulee sekä organisaation ulkopuolelta että organisaation sisältä. Luottamus lunastetaan asiakkailta, verkostoilta, kansalaisilta: kaikilta, jolle organisaationa toimitaan. Myös organisaatiossa työskentelevien asiantuntijoiden on koettava organisaationsa asiat ja tavat toimia sellaisiksi, että niihin voi sitoutua. Kun organisaation toimintaan luotetaan, se velvoittaa ja organisaatiolta odotetaan, että asiat tehdään oikein ja läpinäkyvästi, niin että organisaation toimintaa ei ole syytä kyseenalaistaa. Huolta kannaetaan siitä, että jos organisaation asiantuntijuuteen ei luoteta, ei organisaation edustama asiakkaan tunnu enää luotettavalta. Pelätään sitä, että organisaation edustamien asioiden merkitys vähenee luottamuksen menettämisen mukana.

Asiantuntijaorganisaation ei pidä olla liian varma oman asiantuntijuutensa riittäväyydestä. Organisaation pitää uskoa itseensä ja tuoda asiantuntijuuttaan esille, mutta pitää uskaltaa olla myös kriittinen ja toisaalta nöyrä. On oltava valmis huomaamaan, että asiantuntijuutta on muuallakin. Muiden näkökulmien kuuleminen ja omien näkökulmien laajentaminen on edellytys asiantuntijaorganisaatiolle, joten itseriittoisuus ei kuulu sen ominaisuuksiin. Organisaation on myös uskallettava sanoa ”en tiedä”, sillä asiantuntijuutta on myös se, että tiedostaa oman asiantuntemuksensa rajat.

Kun on tehnyt useita vuosia töitä asiantuntijaorganisaatiossa, ovat monet tässä tutkimuksessa esille tulleet asiantuntijoiden käsitykset sellaisia, joihin itsekkin on työssään

törmännyt ja joista on herännyt kysymyksiä vuosien varrella. Jatkuvässä muutoksessa työskentely, teknisten työvälineiden merkitys, tiedon suuri määrä ja luotettavan tiedon korostuminen näistä joinakin esimerkkeinä. Tutkimuksessa tulleiden käsitysten avaamisen kautta omille näkökulmille on saanut vahvistusta, ja ajatukset asiantuntijuudesta ja asiantuntijaorganisaatioon liittyvistä asioista näyttävätyvät entistä vahvempina. Huoli luottamuksen saavuttamisesta ja ylläpitämisestä, pelko maineen menettämisestä tai kysymys siitä, milloin asiantuntijana voi esittää asioita niin sanotusti omalla äänellään, milloin organisaation äänellä, ovat toisaalta olleet asioita, joita ei ole osannut ajatella tai joiden suhteen omat silmät ovat sokeutuneet. Ehkä omassa asiantuntijan työssään ei pysty näkemään organisaation kokonaisuutta, joten työssään tulee huomioineeksi vain ne asiat, jotka kiinnostavat tai tulevat oman työn kautta esille päivittäisessä työssä.

Tutkimusta tehtäessä asiantuntijaorganisaatiota on pyritty katsomaan tutkijan roolista ja annettu ääni organisaatiossa työskenteleville asiantuntijoille. Omassa asiantuntijan tehtävässäni henkilöstönkehittäjänä tavoitteena on muun muassa kehittää asiantuntijoiden mahdollisuuksia selviytyä työstään, antaa tukea ja huolehtia koulutuksesta. Tutkimuksen kautta saadut käsitykset aiheuttavat huolta ja saavat miettimään, ettei omilla tavoillaan tehdä työtä ainakaan hankaloittaisi asiantuntijoiden työtä eikä asiantuntijaorganisaation toimintaa. Niin sanotut uudistukset, organisaatiossa tapahtuvien muutosten läpiviänti, järjestelmien kehittäminen, byrokratia tai muut seikat, joiden olettaa kehittävä ja tukevan asiantuntijuutta, voivatkin näyttävätyä asiantuntijoille toisin. Kun tarkoituksena olisi edistää organisaation asiantuntijuutta, on hyvä miettiä, ovatko niin sanotun kehittämisen lähtökohdat ja keinot aina varmasti oikeita ja vievätkö ne asioita todella eteenpäin. Organisaatio ei voi tulla hyväksi asiantuntijaorganisaatioksi ilman asiantuntijoitaan, joten lähtökohtana pitäisi olla asiantuntijuuden kehittäminen ja huolen pitäminen asiantuntijoista.

Tutkimuksen aikana on myös herännyt kysymyksiä siitä, mitä keinoja olisi todella tukea asiantuntijuutta ja asiantuntijatyötä, jotta asiantuntijana ja asiantuntijaorganisaationa voitaisiin keskittyä keskeisiin asioihin ja toiminta olisi tarkoituksenmukaista. Miten asiantuntijuutta voisi enemmän mahdollistaa ja tasoittaa eteen tulevia haasteita. Organisaation tasolta katsottuna selkeät linjat ja tavoitteet auttavat toimimaan ja suuntaamaan toimintaa siihen, mikä on organisaation tavoite ja miksi se on olemassa. Organisaatiossa työskentelevälle asiantuntijalle pitää olla selvää, miten hän voi tuoda asiantuntijuuttaan

esille ja miten hän voi kertoa omasta asiantuntija- alastaan. Selkeät organisaation näkemykset asiantuntijuudesta voivat toimia tässä suunnan näyttäjänä. Näyttää siltä, että asiantuntijuuden kehittäminen organisaatiossa ei saa olla vain vuosisuunnitteluun perustuvaa yksittäisten kehittämistoimenpiteiden, kuten koulutusten, läpivientiä tai strategiaan kirjattuja näkemyksiä asiasta. Asiantuntijuus on nähtävä ennemmin organisaation tapana olla asiantuntija.

On myös muistettava, että vaikka organisaatiolla on selkeät linjat ja suunnat, organisaation ulkopuolelta voi tulla kysymyksiä ja haasteita, joihin ei ole osattu varautua ja jotka voivat vaikuttaa suurestikin organisaation toimintaan. Yhteiskunnalliset muutokset, yleiset talouteen ja poliittisiin valtasuhteisiin liittyvät asiat ja kansainvälistyminen ovat seikkoja, joiden vaikutuksia voi olla vaikea arvioida. Näissä tilanteissa asiantuntijaorganisaatio joutuu todella miettimään, mikä on sen kyky kohdata ulkoapäin tulevat odotukset ja miten se pystyy ratkaisemaan ne? Mitkä ovat organisaation työkalut ottaa vastaan muutoksia ja uusia asioita, myös sellaisia, jotka eivät ole organisaatiolle edullisia eivätkä tunnu hyvältä? Asiantuntijaorganisaatio kohtaa nykypäivinä yhä enemmän odotuksia eri suunnilta, ja näihin odotuksiin vastaaminen voi asettaa organisaation miettimään ja kyseenalaistamaan omaa toimintaansa.

Organisaation asioita pohdittaessa ja toimintaa kehitettäessä olisi hyvä pitää mielessä, että jokainen ymmärtää organisaatioon liittyvät asiat omalla tavallaan, eikä ole yhtä ymmärrystä tai totuutta. Asiantuntijaorganisaatio voi sanoa olevansa uudistuva, muutokkyvykäs, kehittävä, innovoiva tms., mutta mitä nämä asiat lopulta tarkoittavat ja kuinka monella eri tavalla organisaatiossa työskentelevät asiantuntijat voivat ne ymmärtää. Asiantuntijaorganisaatio näyttäytyy eri tavoin eri ihmisille, ja organisaatiossa olevia asioita ja ilmiöitä katsotaan itselle tärkeiden asioiden kautta. Kun siis puhutaan esimerkiksi organisaatiossa tapahtuvasta muutoksesta, tämä muutos näyttäytyy jokaiselle eri tavalla ja itse asiassa voidaan puhua monesta eri asiasta. Tämä on muistettava, kun organisaatiossa viedään läpi uudistuksia ja erilaisia hankkeita. Myös omaan henkilöstöhallinnon työhön tämä on hyvä muistutus siitä, että esimerkiksi muutos on jollekin jotain aivan muuta kuin toiselle, ja kun organisaatiossa tehdään muutoksia tms., ne näyttäytyvät ja ne ymmärretään eri tavoin.

Myös organisaation ulkoapäin organisaation edustamia asioita tarkastellaan oman näkökulman ja kiinnostuksen mukaisesti. Nykypäivänä keskustelua erilaisista yhteiskunnallisista asioista dominoivat negatiiviset teemat. Keskustelussa painotetaan myönteisten asioiden sijasta kielteisiä asioita, ja asioiden tulkinta riippuu paljon siitä, millaisten silmälasien läpi asioita tarkastellaan. (Forma 2016.) Esimerkiksi organisaation asiakkaiden näkökulmasta organisaatiosta huomataan jotakin itselle tärkeää, luodaan odotuksia organisaatiolle omasta näkökulmasta. Kyse ei aina ole siitä, miltä organisaatio näyttäätyy ulospäin, vaan enemmänkin siitä, mitä asioita sieltä halutaan nähdä. Kun käsityksissä tulee ilmi esimerkiksi huolta luottamuksesta eläketurvaan, niin mistä kaikesta tämä luottamus tai luottamuksen puute lopulta kertoo? Miten organisaatio voi vaikuttaa siihen, että ”luottamus” näyttäätyy kaikille samanlaisena ja puhutaan samoista asioista?

Kysymykseen siitä, kuka on asiantuntija ja kenellä on oikeus puhua asiantuntijana, ei ehkä ole selkeää vastausta. Voidaan sanoa, että jokainen on asiantuntija alallaan. Näyttää myös siltä, että esimerkiksi eri tiedotusvälineissä asioita kysytään usein samoilta henkilöiltä, ja voi tuki kyseenalaistaa sen, onko henkilö lopulta asian todellinen asiantuntija. Tutkimuksessa esille tulleiden käsitysten perusteella on vahvistunut se käsitys, että kun puhutaan esimerkiksi eläkkeisiin liittyvistä asioista tai meneillään olevasta eläkeuudistuksesta, niin keskustelun ja asioista tehtävien päätösten olisi todellakin perustuttava luotettavaan asiantuntijatietoon, ei vain oletuksiin tai perusteettomiin näkemyksiin asioista. Oletuksina liikkeelle lähteneet asiat kun voivat muuttua matkan varrella totuudeksi.

Asiantuntijaorganisaatiota kuvastavat käsityksissä esille tulleet työn hektisyys ja vaatimus siitä, että organisaatio voisi olla hieman ”etukenossa” menossa jo ehkä sinne, mitä organisaationa ei vielä osata edes odottaa. Kuinka paljon organisaatiolla jää lopulta aikaa paneutua huolta aiheuttaviin kysymyksiin ja ennakoida jo tulevia tapahtumia, jotka ovat usein monella kysymysmerkillä varustettuja, tuntuu olevan todellinen huoli. Kuinka pitkälle asiantuntijaorganisaatiolla on kykyä katsoa eteenpäin ja mitkä ovat sen tavat selviytyä yllättävistä asioista, kääntää kurssia toiseen suuntaan tai ottaa tarvittavia sivuaskelia? Kuinka valmis asiantuntijaorganisaatio on katsomaan totuutta, joka ei tunnu omalta totuudelta tai ei ole oman edun mukaista? Tällaisten kysymysten eteen asiantuntijaorganisaatio näyttää joutuvan yhä enemmän nykypäivänä. Asiantuntijaorganisaation



velvollisuus olisi kuitenkin löytää vastaukset kysymyksiin ja luoda omalle organisaatiolle soveltuva tapa toimia monien haasteiden ja odotusten edessä.

Tämän tutkimuksen tekeminen on ollut opettava kokemus ja avannut silmiä katsomaan asiantuntijuuteen liittyviä asioita entistäkin laajemmin. Asiantuntijuuteen liittyy todellakin paljon kysymyksiä, jotka heijastuvat sekä yksittäisen asiantuntijan että koko asiantuntijaorganisaation työhön. Koska kyse on tutkijan omasta työskentelyorganisaatiosta, on tutkimuksessa omaa subjektiivista näkökulmaa. On siis myönnettävä, että muodostettuja käsityksiä leimaavat ainakin osin omat kokemukset siitä, millainen on asiantuntijaorganisaatio. Kuinka paljon saadut käsitykset ovat sellaisia, että ne tulisivat esille myös muissa organisaatioissa ja mitkä ovat samoja, mitkä eri asioita, voi olla vaikeaa arvioida. Käsityksissä korostuvaa neutraalisuuden ja puolueettomuuden vaatimusta sekä luotettavan tiedon varmistamista voisi pitää esimerkkinä olevalle Eläketurvakeskukselle kuuluvina, tai ainakin jossakin toisessa organisaatioissa niiden merkitys on toinen. Toisaalta voi olettaa, että ainakin jatkuva muutos, kiire, uudet työvälineet, yhdessä tekeminen ym. ovat asioita, joita useat organisaatiot joutuvat pohtimaan nykypäivänä. Jos tutkimuksen tekisi uudelleen, voisi olla hyödyllistä keskittyä johonkin tiettyyn asiaan tai ilmiöön, kuten käsityksiin tiedon merkityksestä organisaatioissa. Näin johonkin organisaation keskeiseen kysymykseen voisi pureutua syvemmin.

Vaikka tutkimuksessa esille tulleita käsityksiä asiantuntijaorganisaatiosta ei voi pitää faktoina, vaan tulkintoina asioista, ovat ne kuitenkin sellaisia, että niiden kautta asiantuntijaorganisaatioon liittyvät asiat tulevat näkyvämmäksi. Kuten edellä todettiin, käsityksissä on paljon sellaista, joita on hyvä pohtia omaa asiantuntijatehtävää hoitaessaan. Mukana on myös paljon asioita, joista olisi hyvä keskustella koko organisaation tasolla. Asiantuntijuuden vaatimukset organisaatioissa, se millaista asiantuntijuutta Eläketurvakeskuksessa odotetaan, linjaukset siitä, miten asiantuntijan äänellä puhutaan, miten asiantuntijana voidaan vaikuttaa asioihin jne., ovat ainakin keskeisiä yhteiseen keskusteluun tuotavia asioita. Organisaation on huolehdittava asiantuntijuudesta, joten keskustelua on hyvä käydä.

Voidaan todeta, että ei ole yhtä ja yhtenäistä käsitystä asiantuntijaorganisaatiosta ja organisaatioon liittyvistä asioista. Käsitykset ovat jokaisen käsityksen antajan omia kokemuksia organisaation toiminnasta ja siellä olevista ilmiöistä. Asiantuntijaorganisaatio

on näin tulkitsijansa näköinen. Käsitukset ovat myös heijastusta kaikesta siitä, mitä organisaation ympärillä tapahtuu, ja kuvastavat sitä todellisuutta, jossa organisaatio toimii. Organisaation velvollisuus on aika ajoin esittää itselleen kysymys siitä, millainen asiantuntijaorganisaatio se haluaa olla ja millaista asiantuntijuutta se haluaa ajaa, jotta se voisi sanoa olevansa asiantuntija alallaan.

## 9 Kirjallisuus

Abbot, A. 1988. The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labour. The University of Chicago Press.

Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja 14/12. <http://docplayer.fi/387787-Tem-raportteja-14-2012.htm>. Luettu 23.5.2016

Alastalo, M. & Åkerman, M. 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi: Faktojen jäljillä. Teoksessa: Ruusu vuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere. Vastapaino.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs (4).uudistettu painos. Tampere. Vastapaino.

Anttila, A-H. 2015. Topsos, Sosiaalivakuutuksen huippuasiantuntijoiden koulutusohjelman luento 19.3.2015. Turun yliopisto.

Berger, P.L. & Luckmann, T. 1966. The Social Construction of reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge. Garden City, N.Y. Doubleday.

Berger, P.L. & Luckmann, T. 1994. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedon-sosiologinen tutkielma. Helsinki. Kirjapaino-Like. Gaudeamus.

Brown, J.S. & Duguid, P. 2002. The Social life of Information. Boston. Harvard Business School Press.

Burrell, G. & Morgan, G. 1979. Sociological Paradigms and organizational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life. Burlington. Ashgate Publishing company.

Eläketurvakeskuksen strategia 2017–2021. Eläketieto eläväksi, palvelut paikalleen. <http://oma.etk.fi/portal/server.pt/service/netko> (Eläketurvakeskuksen sisäiset verkkosivut). Luettu 8.8.2016.

Eläketurvakeskuksen strategian valmistelu 2015. <http://oma.etk.fi/portal/server.pt/service/netko> (Eläketurvakeskuksen sisäiset verkkosivut). Luettu 8.8.2016.

Eläketurvakeskus 2016. <http://www.etk.fi/#tietoetksta>. Luettu 12.9.2016.

Eläkeuudistus 2017. <http://www.eläkeuudistus.fi/>. Luettu 8.8.2016.

Engenström, Y. 2006. Kaksikäntinen asiantuntijaorganisaatio. Kansanterveyslaitoksen julkaisu B, 2. Helsinki.

Eräsaari, E. 2002. Avoimen asiantuntijuuden analytiikka. Teoksessa: Pirttilä, I & Eriksson S. (toim.) Asiantuntijoiden areenat, 21–40. Jyväskylä. KopsiJyvä Oy.

Etzioni, A. 1970. Modern Organizations. Englewood Cliffs; Prentice Hall.

- Fligstein, N. 2001. *Theoretical Debates and the Scope of Organizational Theory*. Department of Sociology. Berkeley. University of Kalifornia.
- Forma, P. 2016. Kun kaikki muuttuu huonompaan suuntaan. <http://www.etk.fi/author/pauli-forma/>. Luettu 11.10.2016
- Haapakorpi, A. 2009. Sulkeuman ja neuvottelun ehdoilla– asiantuntija-aseman rakentuminen työelämässä. Helsingin yliopisto. Sosiologian laitos. Väitöskirjatutkimus.
- Hakkarainen, K, Palonen, T & Paavola S. 2002. Kolme näkökulmaa asiantuntijuuden tutkimiseen. *Psykologia* 37:6, 448–464.
- Harisalo, R. 2009. *Organisaatioteoriat*. Tampereen yliopisto. Tampere University Press.
- Harvio, S. 2009. Sidosryhmäyhteistyö ja –johtaminen osana strategista laatujohtamista. Kyselytutkimus Oulun yliopiston yksikköjen sidosryhmäyhteistyöstä. Oulu: Oulun yliopisto.
- Hatch, M.J. & Cunliffe, A.L. 2006. *Organization Theory. Modern, Symbolic and Post-modern Perspectives*. New York. Oxford University Press Inc.
- Helakorpi, S. 1999. Kouluttajan asiantuntijuus ja sen kehittäminen. Opettajakorkeakoulun julkaisuja D:11. Hämeenlinna. Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15.uudistettu painos. Hämeenlinna. Tammi.
- Huotari, V. 2009. Tieteessä tapahtuu, 4–5, 90–92.
- Hänninen, V. 2016. Kuinka paljon on tarpeeksi? Aineiston määrä laadullisessa tutkimuksessa. *Aikuiskasvatus* 2:37, 109–113.
- Jolanki, O. & Karhunen, S. 2010. Renki vai isäntä? Analyysiohjelmat laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa: Ruusu vuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere. Vastapaino.
- Järvelä, M. 1994. Profiitot– pelastajia vai pelastettavia? *Tiede ja edistys* 19:3, 177–182.
- Kallio, J. 2010. Hyvinvointijärjestelmän muutos ja suomalaisten mielipiteet 1996–2006. *Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia* 108. Helsinki. Kelan tutkimusosasto.
- Kasvio, A. 1994. Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet. 3.painos. Espoo. Libella painopalvelu Oy.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere. Vastapaino.
- Kuula, A. & Tiitinen, S. 2010. Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa: Ruusu vuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere. Vastapaino.

- Kvale, S. 1996. *InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. London. Sage Publications Ltd.
- Käpykangas, S. 2013. *Asiantuntijaorganisaation työntekijöiden käsityksiä alaistaidoista*. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Pro gradu tutkielma.
- Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, 26–43. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Laki eläketurvakeskuksesta 19.5.2006/397. Säädöspalvelu.  
[www.saadospalvelu.fi/fi/lainsaadanto/20060397](http://www.saadospalvelu.fi/fi/lainsaadanto/20060397)
- Lehtinen, E. Hakkarainen, K. & Palonen, T. 2014. *Understanding Learning for the Professions: How theories of Learning Explain Coping with Rapid Change*. Teoksessa Billett, S. H., Harteis, C. & Grubert, H. (toim.) *International Handbook of Research in Professional Practice-based Learning*, 199–224.
- Leino, A-L. & Leino, J. 1995. *Kasvatustieteen perusteet*. 5. uudistettu painos. Rauma. Kirjapaino.
- Liukko, J. 2016. Mikä lisää ja mikä vähentää luottamusta eläketurvaan? *Yhteiskuntapolitiikka* 81:3, 313–322.
- Lounsbury, M. & Beckman, C.M. 2015. *Celebrating Organization Theory*. *Journal of Management Studies* 52:2, 288–308.
- Luomanen, J. 2010. *Starussilainen Groundet theory-menetelmä*. Teoksessa: Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere. Vastapaino.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Helsinki. Edita.
- March, J. & Simon, H. 1993. *Organizations*. 2. painos. Cambridge, Massachusetts. Blackwell Publishers.
- McAuley, J. Duberley, J. & Johnson, P. 2007. *Organization Theory. Challenges and Perspectives*. Harlow. Pearson Education Limited.
- Mintzberg, H. 1983. *Structure in fives. Designing effective organizations*. London. Prentice Hall.
- Morgan, G. 1989. *Creative Organization Theory: A Resourcebook*. California. Sage Publications Inc.
- Morgan, G. 1990. *Organizations in Society*. Basingstoke. MacMillan Education LTD.
- Nikander, P. 2010. *Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti*. Teoksessa: Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere. Vastapaino.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge Creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation.* New York. Oxford University Press.
- Nyqvist, L. 2016. *Topsos, Sosiaalivakuutuksen huippuasiantuntijoiden koulutusohjelman luento 19.5.2016.* Turun yliopisto.
- Pekkarinen, O. 2006. *Kouluttajan asiantuntijuus. Fenomenologinen tutkimus huoltolinjan kadettien käsityksistä.* Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro Gradu tutkielma.
- Peltonen, T. 2010. *Organisaatioteoria klassisesta jälkimoderniin.* Helsinki. WSOYpro.
- Puolimatka, T. 1996. *Kasvatus ja filosofia.* Helsinki. Kirjayhtymä Oy.
- Raatikainen, P. 2004. *Ihmistieteet ja filosofia.* Tampere. Gaudeamus. Tammer-paino.
- Rajavaara, M. 1994. *Kaikenlaisia kehittäjiä ja kehittämisaajatteluja.* Teoksessa Tuija Lindqvist & Marketta Rajavaara (toim.) *Kehittämistyö itseanalyysiin.* Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskuksen julkaisuja 8 ja Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskuksen raportti 147, 45–56.
- Rantala, J. & Pentikäinen, T. 2009. *Vakuutusoppi. 11. uudistettu painos.* Sastamala. Vammalan kirjapaino Oy.
- Rinnetmäki, S. 2009. *Toimiva asiantuntijoiden yhteistyö.* Hämeen Ammattikorkeakoulu, HAMK. Visamäki. Opinnäytetyö.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). 2010. *Haastattelun analyysi.* Tampere. Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. 2010. *Litteroijan muistilista.* Teoksessa: Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi.* Tampere. Vastapaino.
- Scott, R.W. 2001. *Institutions and Organizations.* Thousand Oaks, London. Sage Publications.
- Scott, R.W. 2003. *Organizations: Rational, Natural and Open Systems.* New Jersey. Prentice Hall.
- Scott, R.W. & Davis, G.F. 2007. *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open System perspectives.* New York. Prentice Hall.
- Scott, R.W. 2014. *Institutions and Organizations. Ideas, Interest and Identities.* California. Sage Publications.
- Soukkanen, T. 2013. *Avokela vai umpikela? Kelan vakuutuspiirien toimihenkilöiden käsityksiä sidosryhmäyhteistyöstä.* Sosiaalitieteiden laitos. Turun yliopisto. Topsos-sosiaalivakuutuksen ammatillinen lisensiaattitutkimus.
- Steger, M. B. 2003. *Globalization: A Very Short Introduction.* Oxford University Press.

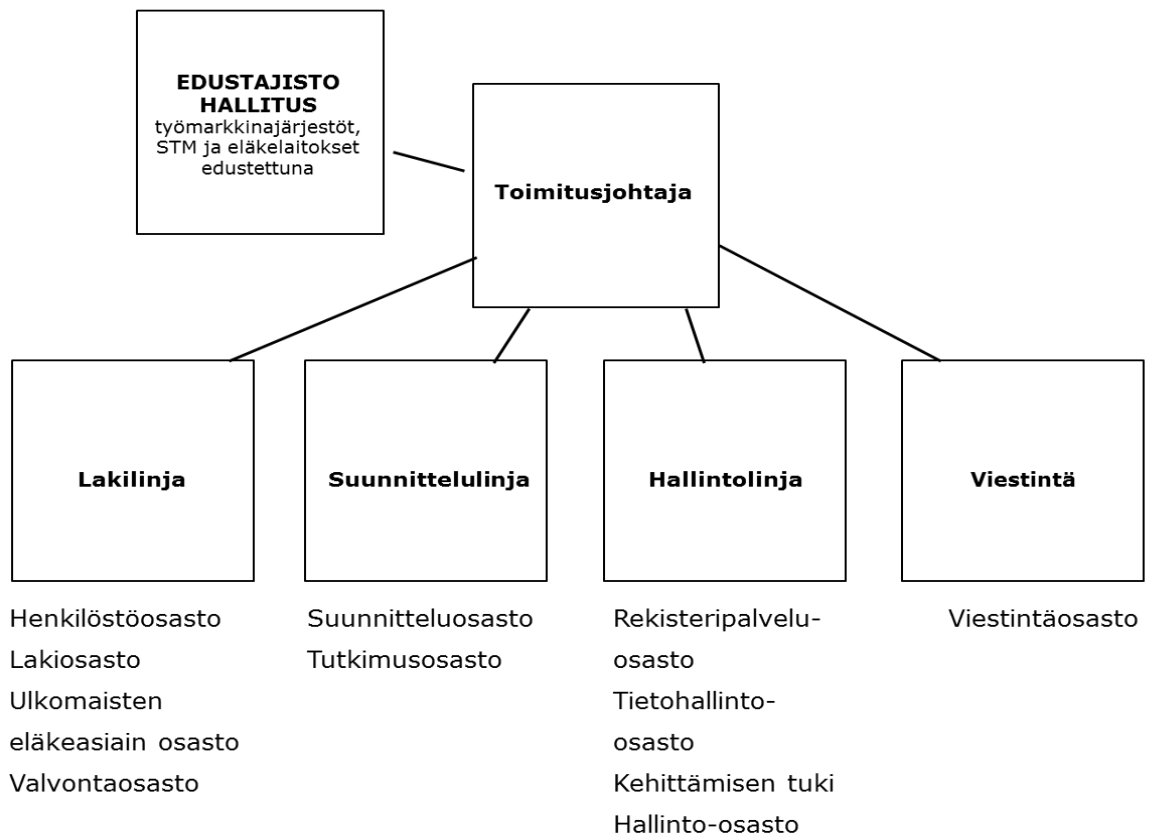
- Takala, M. 2015. Luottamus eläketurvaan vuosina 2011 ja 2014. Eläketurvakeskuksen raportteja 4. Helsinki. Eläketurvakeskus.
- Talja, H. 2006. Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa. Tampereen teknillinen yliopisto. VTT. Helsinki. Edita Prima. Väitöskirjatutkimus.
- Tirronen, J. 2011. Poliittikkaprosessin sisällä. Polkuriippuvuus, agendan asettaminen ja innovaatioiden leviäminen. Teoksessa Niemelä, M. & Saari, J. (toim.) Poliittikan polut ja hyvinvointivaltion muutos. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-4.painos. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino.
- Tuomi, J. 2008. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. 1-2.painos. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Tallinna. Tietosanoma.
- Weick, K. 1979. The social psychology of organizing. 2.ed. New York. Random House.
- Weick, K. 1995. What theory is not, theorizing is. *Administrative science quarterly* 40:3, 385–390.
- Weick, K. 1998. Improvizatation as a mindset for organizational analysis. *Organizational Science* 9:5, 543–555.
- Weick, K. 1999. Conclusion: Theory construction as disciplined reflexivity: Tradeoffs in the 90s. *academy of Management Review* 24, 797–806.
- Weick, K. 2007. *Making Sense of the Organizations*. Oxford. Blackwell Publishing.
- Whetten, D.A. & Mackey, A. 2002. A Social Actor Conception of Organizational Identity and its Implications for the Study of Organizational Reputation. *Business Society* 31:4, 393–414.
- Yin, R. 2009. *Case Study Research. Design and Methods*. 4.painos. California. Sage.

## 10 Liitteet

### LIITE 1:

Kuva 1. Eläketurvakeskuksen organisaatio (Eläketurvakeskus 2016).

## Eläketurvakeskuksen organisaatio





## LIITE 2:

Kuva 2. Eläketurvakeskuksen asiakkaat ja sidosryhmät (Eläketurvakeskus 2016).



Kuva 3. Työeläketurvan lain valmistelu valvonta, valvonta ja toimeenpano (Eläketurvakeskus 2016).

### Työeläketurvan lain valmistelu, valvonta ja toimeenpano



## LIITE 3:

### Haastatteluteemat ja -kysymykset:

#### Asiantuntijan tehtävä

- Mikä on tehtäväsi organisaatiossa?
- Miten itse määrittelet tehtäväsi merkityksen organisaatiossa?
- Miten tehtäväsi liittyy organisaation perustehtävään / mikä merkitys perustehtävän kannalta?
- Miten tehtäväsi liittyy meneillään oleviin uudistuksiin?

#### Asiantuntijan asema

- Mitä sinulle tarkoittaa asiantuntija-asema?
- Mikä merkitys asemalla on?
- Miten asiantuntija-asemaan päästään?
- Kuka mielestäsi määrittää asiantuntija-aseman? Mistä tulee oikeutus toimia asiantuntijana?
- Mikä on valtasi ja mikä on vastuusi asiantuntijana?

#### Asiantuntija organisaatiossa

- Mikä on yksittäisen asiantuntijan merkitys organisaatiossa?
- Mikä on merkityksesi organisaatiossa?
- Mitä organisaatiossa tapahtuu ja mitä se menettää, jos asiantuntija lähtee?
- Mitä organisaatio menettää, jos sinä lähdet?
- Jos sijoittuisit toiseen organisaatioon, miten asiantuntijuuden käy? (Kontekstin vaikutus asiantuntijuuteen)
- Mihin suuntaan asiantuntijatyö on muuttumassa?
- Mikä on tiedon merkitys sinulle? (Tiedon käyttäminen ja luominen)

**Organisaation ympäristö ja toimintaympäristö**

- Mikä on mielestäsi organisaatiosi ympäristö, mikä toimintaympäristö?
- Mihin suuntaan ympäristö ja toimintaympäristö ovat mielestäsi muuttumassa?
- Millaisia sosiaalisia odotuksia sinuun kohdistuu? (Ulkoapäin tulevat odotukset)
  
- Miten ETK selviää perustehtävästään tulevaisuudessa?

**Lisäkysymys:**

- Mikä on asiantuntijaorganisaatio?