

---

**”Ei mennytkään niin, että vain painetaan tapaus valmiiksi”**

**Tapaustutkimus asiantuntijuudesta**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, kriisi

Visamäki, syksy 2017

Kirsi Lampinen

---

VISAMÄKI

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, kriisi

**Tekijä**

Kirsi Lampinen

**Vuosi** 2017

**Työn nimi**

” Ei mennytkään niin, että vain painetaan tapaus valmiiksi”  
Tapaustutkimus asiantuntijuudesta

TIIVISTELMÄ

Keskinäinen Työeläkeyhtiö on asiantuntijaorganisaatio, joka toimii lakisääteisen työeläketurvan kentällä. Yhtiössä on otettu käyttöön uusi eläkekäsittelyjärjestelmä. Uusi käsittelyjärjestelmä on muuttanut työn tekemisen tapaa ja luonnetta.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten asiantuntijuus ymmärretään Eläkekäsittelypalveluissa. Tutkimuksen tarkoitus on löytää keinoja, miten asiantuntijuutta voidaan tukea ja kehittää.

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Taustateoria muodostuu asiantuntijuuden ja osaamisen teorioista. Tutkimusaineisto kerättiin ryhmäkeskustelun avulla Learning Café-menetelmää käyttäen. Ryhmäkeskusteluun osallistui kaksitoista eläkeasiantuntijaa. Tutkimuksen tulosten mukaan asiantuntijuus Eläkekäsittelypalveluissa on vahvaa osaamista ja vastuunottoa omasta työstä, vuorovaikutusta ja oman asiantuntijuuden reflektointia. Itsensä johtaminen, vastuullisuus ja osaamisen laajentaminen nähtiin tärkeäksi. Asiantuntija tarvitsee automaation lisääntymisestä huolimatta edelleen syvää ja laajaa eläkelain ja -laskennan asiantuntemusta. Asiantuntijaksi kasvamiselle on tärkeää saada vapautta ja vastuuta turvallisessa ja luottamuksellisessa ympäristössä. Yhdessä olemisen ja vapaan kanssakäymisen nähtiin lisäävän luottamusta ja mahdollistavan asiantuntijuuden vahvistamista. Oleellista on myös se, että on osa omaa viiteryhmiä ja saa arvostusta työtovereiltaan.

Asiantuntijuuden tukemiseksi ehdotettiin erilaisten koulutustilaisuuksien pitämistä ja luottamuksellisen ilmapiirin luomista, jolloin myös rohkeus keilla kasvaa. Asiantuntijuuden kehittämiseksi ehdotettiin muun muassa henkilökohtaisen opintopolun tekemistä kaikille halukkaille. Asiantuntijoiden kokemuksen hyödyntämistä eri osaamisalueilta ja osaamisen jakamista eri foorumeilla pidettiin tärkeänä.

**Avainsanat** asiantuntijuus, osaaminen ja työn muutos.

VISAMÄKI

Social and Health Care Development and Management

**Author**

Kirsi Lampinen

**Year** 2017

**Subject of Master's thesis**

“It wasn't so that the case is ready with only one click.” Case study about expertise.

ABSTRACT

Pension company is an expert organization, its main purpose is to secure statutory earnings-related pension. Company has acquired a new electronic processing system to make pension application processing even more efficient. The new electronic processing system has affected the pension handling process many ways and changed the way how pension experts operate. The purpose of this study is to examine how pension experts understand expertise and the intention is to find out best practices to support and develop it.

The study is qualitative case-study. The background theory consists of various theories about expertise and competence. The research material is based on group discussions which was executed using Learning Café method. Twelve pension experts from one department participated the Café. According to this study expertise at Pension Company is considered as strong competence and responsibility, interaction with other experts, and constant reflecting one's own expertise. Also, an ability to self-management and constant improvement to competence were considered important in this working environment. Even though automation has grown among the electronic processing system, the theoretical and practical knowledge about pension sector are important in the future as well. The best way to enhance for vocational growth is to give enough freedom and responsibilities at trusting atmosphere. It seems that informal communication and interaction between experts and superiors increase trust for others, and it appears to support and strengthen expertise. Being part of the inclusive society and respected by reference group and colleagues is essential.

It was suggested, that to support expertise, more training should be provided, and create trusting and confidential atmosphere, to support innovation. To develop the expertise, it was suggested to use personal coaching and discussions with superiors, to make personal education plan. It is also considered important to take advantage, and share expert's vocational competence.

**Keywords** Expertise, vocational competence, changes of work

**Pages** 50 p.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	MUUTTUVA ASiantuntijatyö .....	3
2.1.	Työelämän muutos .....	3
2.2.	Asiantuntijuus.....	5
2.2.1.	Sisäinen yrittäjyys .....	9
2.2.2.	Kollektiivinen asiantuntijuus.....	9
2.2.3.	Asiantuntijaluovuus .....	9
2.2.4.	Hiljainen tieto .....	10
2.2.5.	Asiantuntijuus vakuutusalan työehtosopimuksen mukaan.....	11
2.2.6.	Asiantuntijuus Eläkekäsittelypalveluissa .....	11
2.3.	Oppiminen ja osaaminen.....	12
2.4.	Asiantuntijaksi kehittyminen.....	14
2.5.	Osaamisen ja asiantuntijuuden johtaminen .....	16
3	TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄ .....	17
3.1.	Tapaustutkimus .....	17
3.2.	Yhtiö ja Eläkekäsittelypalvelut .....	18
3.3.	Käsittelyjärjestelmä Visa.....	19
3.4.	Visan käyttöönotto .....	19
3.5.	Aineiston keruu .....	20
3.6.	Learning cafe.....	21
3.7.	Sisällönanalyysi.....	22
3.8.	Aineiston keruun toteuttaminen .....	22
3.9.	Bistro Elkán kulku.....	23
4	BISTRO ELKÁN AINEISTON ANALYSOINTI.....	25
4.1.	Asiantuntijuus on vahvaa osaamista .....	25
4.2.	Itsekin pitää olla valmis muuttumaan.....	26
4.3.	Ei mennytkään niin, että vain painetaan tapaus valmiiksi .....	27
4.4.	Leaninpää työtä .....	28
4.5.	Ajatuksia lähitulevaisuuden asiantuntijatyöstä Eläkekäsittelypalveluissa.....	28
5	ASiantuntijuuden KEHITTÄMINEN JA TUKEMINEN.....	29
5.1.	Ei pelkkää suorituksen johtamista vaan työtehtävien ja resurssien huomioiminen päivittäin .....	30
5.2.	Tarvitaanko tiimejä?.....	31
5.3.	Pitäisi lisätä osaston yhteisiä vapaamuotoisia asiantuntijoiden tapaamisia .....	32
6	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS.....	33
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	34
7.1.	Ehdotuksia asiantuntijuuden kehittämiseksi ja tukemiseksi. ....	37
7.2.	Lopuksi.....	39
	LÄHTEET .....	41

---

# 1 JOHDANTO

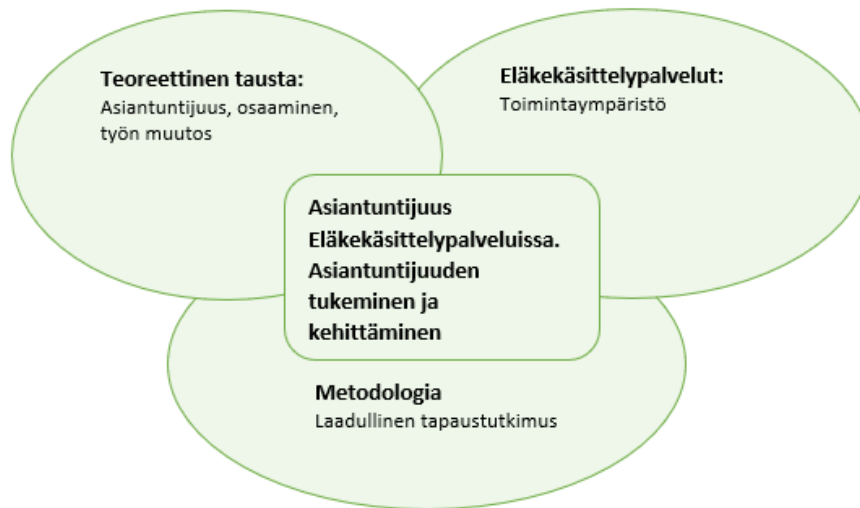
Heti opintojen alettua aloin pohtia opinnäytetyöni aihetta. Tein aihetiedusteluja Eläkepalveluiden muilta asiantuntijoilta ja esimiehiltä. Keskustelujen pohjalta tartuin esimieheni ehdotukseen tutkia eläkeasiantuntijoiden käsitystä asiantuntijuudesta, mitä asiantuntijuus on Eläkekäsittelypalveluissa ja miten eläkekäsittelijöiden asiantuntijuutta voidaan tukea.

Opinnäytetyön päätarkoitus on selvittää mitä asiantuntijuus on Eläkekäsittelypalveluissa ja miten eläkekäsittelijöiden asiantuntijuutta voidaan tukea ja kehittää. Aloitin opinnot Hämeenlinnan ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveydenhuollon kriisijohtamisen ja kehittämisen linjalla tammikuussa 2016. Työskentelen Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiössä (jatkossa Yhtiö) eläkeasiantuntijana Eläkekäsittelypalvelut osastolla. Tässä välissä toimin vuoden ajan huhtikuusta 2016 maaliskuuhun 2017 saakka esimiehenä eläkekäsittelypäällikön vuorotteluvapaan sijaisena. Sijaisuuden jälkeen palasin eläkeasiantuntijan rooliin.

Kun tiedämme mitä asiantuntijakäsitteellä tarkoitetaan, on helpompaa luoda yhteinen näkemys siitä, miten asiantuntijuutta voidaan auttaa kehittymään ja toisaalta olemme herkempiä näkemään mahdolliset osaamisen aukot. (Kananen 2015, 71). Koska asiantuntijuutta ei ole aikaisemmin tutkittu työpaikallani Eläkekäsittelypalveluissa niin mielestäni oikea lähtökohta silloin on kysyä asiantuntijoilta itseltään mitä käsitteellä tarkoitetaan. Pidän myös tärkeänä ymmärtää mitä asiantuntijuudella tarkoitetaan, kun puhutaan eläkeasiantuntijasta. Se mitä tässä opinnäytetyössä ei tutkita on se, kuinka moni Eläkekäsittelypalveluissa oikeasti täyttää kaikki asiantuntijuuden kriteerit.

Tässä opinnäytetyössä asiantuntijuudella tarkoitetaan kykyä tarkastella faktista ja hiljaista tietoa reflektiivisesti sekä uuden tiedon tai näkökulman tuottamista ja soveltamista vanhan tiedon pohjalta. Asiantuntijuuteen kuuluu hyvät vuorovaikutustaidot, tiedon ja osaamisen jakaminen ja verkostoituminen muiden asiantuntijoiden kanssa. Asiantuntijuuteen kuuluu myös kyky innostua ja innostaa.

Tutkimuksen teoreettinen tausta koostuu asiantuntijuuden kehittymiseen vaikuttavien tekijöiden kuvaamisella eri lähteiden perusteella. Tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan Eläkekäsittelypalveluiden toimintaympäristö ja viime aikaiset muutokset siinä. Tutkimuksen lähestymistapa on laadullinen tapaustutkimus.



Kuva 1. Tutkimus kuvana.

Eläkekäsittelypalveluissa on otettu käyttöön uusi eläkekäsittelyjärjestelmä – Visa. Visa otettiin eläkepalveluissa asteittain käyttöön vuosien 2013–2015 aikana. Vuonna 2016 Visa on käytössä kaikissa toiminnoissa. Visahanke kuului Yhtiön strategisiin hankkeisiin. Sen tärkeimpiä tavoitteita ovat kustannustehokkuus, eläkekäsittelyn automaattiasteen nousu ja järjestelmän käyttövarmuus. Opinnäytetyötä aloittaessani oli jo tiedossa, että eläkelaki tulee uudistumaan tammikuussa vuonna 2017. Tämä aiheuttaa myös haasteita asiantuntijuudelle. Eläkelain uudistukset tarkoittavat sitä, että uusi laki tulee ottaa haltuun, mutta myös vanhat lait on edelleen hallittava. Muitakin muutoksia on ollut työn tekemisen tapaan. Näistä merkittävimpiä ovat työkuulttuurin muutos, jossa painotetaan muun muassa yrittäjämäistä työotetta, vastuullisuutta ja etätöiden mahdollisuus on laajennettu koskemaan koko taloa. Yhtiössä on otettu käyttöön Lean-menetelmä työn organisoinniseksi ja johtamiseksi. Eli toimintaympäristössä on ollut runsaasti muutoksia ja tästä syystä aihe on Yhtiössä varsin ajankohtainen ja mielenkiintoinen.

Järjestelmäuudistuksessa on kyse muustakin kuin työvälineen päivytyksestä. Kysymys on myös Yhtiön halusta uudistua ja kehittää toimintaansa. Tähän ei päästä vain kehittämällä tietojärjestelmää vaan myös kehittämällä henkilöstön toimintaa ja osaamista. Uuden järjestelmän käyttöönotto on aina haastavaa ja erityisen haastavaksi sen teki se, että Visa muutti samalla työn tekemisen tapaa.

Tässä työssä käsiteltävästä eläkevakuutusyhtiöstä käytetään nimeä yhtiö tai Keskinäinen Työeläkeyhtiö, koska yritys ei halua nimeään julkistettavan. Keskinäisen Työeläkeyhtiön perustehtävä on eläkkeiden turvaaminen. Yhtiön toiminta perustuu suomalaiseen työhön ja työeläkejärjestelmän kestävyden turvaamiseen. Yhtiön toimitusjohtaja totesi vuodesta 2016 että vuosi oli hyvä ja onnistuimme kaikilla mittareilla, joista yhtenä hän mainitsi sen, että Yhtiössä käsiteltiin eläkehakemukset entistä nopeammin. (Yhtiön vuosikertomus 2016.)

---

Suomessa lakisääteisen toimeentuloturvan tavoitteena on taata perustoi-meentulo kaikissa tilanteissa. Toimeentuloturva muodostuu lakisääteisestä sosiaalivakuutuksesta ja sitä täydentävistä tuista ja avustuksista. Sosiaaliva-kuutuksia ovat lakisääteinen eläkevakuutus, sairausvakuutus, tapaturmava-kuutus ja työttömyysvakuutus. Lakisääteinen työeläkevakuutus perustuu työn tekemiseen ja sen taso määräytyy työstä saadun ansion mukaan. (ETK, Eläketurvakeskus, 2016.)

Yhtiön missio eli perustehtävä on eläkkeiden turvaaminen. Yhtiön toiminta perustuu suomalaiseen työhön ja työeläkejärjestelmän kestävyys turvaa-miseen. Strateginen tavoite on mm. käsitellä eläkkeet oikein ja ajallaan. Uu-den käsittelyjärjestelmän käyttöönotto oli yksi Yhtiön strategisista hankkeista, joka pyrittiin jalkauttamaan yksikkötasolla, tiimitasolla ja yksi-lötasolla. Uudella käsittelyjärjestelmällä tavoitellaan entistä sujuvampaa ja nopeampaa eläkkeiden käsittelyä. (Yhtiön vuosikertomus 2016.)

## 2 MUUTTUVA ASiantuntijatyö

Aloitan teoriaosuuden keskeisten käsitteiden kirjallisuudesta löytyvillä teo-reettisilla selityksillä asiantuntijuudesta ja osaamisesta. Jatkan asiantunti-juuden käsitteestä esittelemällä vakuutusalan määritelmän osaamisesta ja palkkauksen perusteista ja etenen Yhtiön asiantuntijakäsitykseen ja asian-tutijakriteereihin, jotka ovat pitkälti sidottu osaamisen mittaamisen ja palk-kaluokan arvioimiseen. Asiantuntija käsite on laajalti käytetty ja eri aloilla ymmärretään asiantuntijuus vähän eri tavalla tai eri näkökulmasta. Yhtäläi-syyksiäkin asiantuntija ja asiantuntijuus käsitteistä löytyy. Näitä ovat muun muassa oman alan syväosaaminen jolloin asiantuntija osaa enemmän kuin kirjoista lukemalla voi oppia. Asiantuntija osaa soveltaa teorian käytäntöön. Hän osaa hyödyntää aikaisempaa kokemustaan ja käyttää kokemuksen tuo-maa osaamista, hiljaista tietoa käsillä olevan tehtävän tai ongelman ratkai-semiseksi. Asiantuntijalta ja asiantuntijuudelta edellytetään nykyään yhä enemmän tiedon jakamista, vuorovaikutusta työyhteisön ja muiden asian-tuntijoiden kanssa. (Helakorpi 2010, 76; Harju & Kumpulainen 2009, 108.). Paloniemi, Rasku-Puttonen ja Tynjälä (2010, 15) toteavat, että asiantunti-juutta on tutkittu paljon siitä näkökulmasta, miten asiantuntijaksi tullaan, mutta viime aikoina on kiinnitetty huomiota myös siihen, minkälaisilla pe-dagogisilla tavoilla asiantuntijuutta voitaisiin kehittää.

### 2.1. Työelämän muutos

Työelämä muuttuu jatkuvasti, toimintaympäristössämme on paljon epävar-muustekijöitä ja niiden kanssa on vain opittava elämään. Nykyään niin sa-notut eläkevirat alkavat olla harvinaisia. Tässä tilanteessa työntekijän paras turva on pitää huolta omasta osaamisestaan. Apuna siinä voidaan käyttää kehityskeskusteluja, niiden avulla työntekijä tietää minkälaisista osaamista häneltä vaaditaan ja pystyy ennakoimaan tulevaisuuden osaamistarpeita ja hankkimaan tarvittavat taidot. Kukaan ei voi osata kaikkea yksin, joten osaamiseen liittyy myös kontaktit ja verkostot. Hyvä työnantaja pitää huolta

---

henkilöstönsä osaamisesta ja älykäs työntekijä pitää huolta omasta markkina-arvostaan päivittämällä osaamistaan jatkuvasti ennakoiden tulevaisuuden tarpeita muuttuvan maailman mukana. (Sydänmaanlakka 2017, 229–230.)

Raportissa Työ 2040 – Skenaarioita työn tulevaisuudesta (2017) todetaan, että tulevaisuudessa työn tekeminen on entistä yksilöllisempää, jota informaatioteknologian kehittyminen edistää. Osaajat ovat entistä kysytympiä. Toisaalta taas ikärakenteen muutoksen takia työvoiman tarjonta supistuu, eli työntekijöitä on entistä vähemmän. Vuorovaikutustaidot ja verkostoituminen näyttäisivät olevan tulevaisuudessa entistäkin tärkeämpiä, lisäksi oman työn johtaminen, uuden oppiminen ja refleктоiva, kriittinen tapa ajatella ovat hyvän työn edellytyksiä. (Demos Helsinki & Demos Effect 2017, 11.)

Myös Helakorpi (2005, 27) tunnisti postmodernissa maailmassa merkittävänä substanssiosaamisen lisäksi vuorovaikutustaitoja ja kyvyn verkostoitua. Uutta tietoa tulee jatkuvasti ja taidot sen löytämiseksi ja hyödyntämiseksi ovat entistäkin keskeisempiä osaamisen alueita. Tiedon kriittinen analysointi ja refleктоiminen jo olemassa olevaan tietoon ovat metakognitiivisia taitoja. Metakognitiiviset taidot ovat tietoisuus kognitiivisista taidoista ja ongelman tunnistamis- ja ratkaisutaidot.

Työ on entistä yksilöllisempää ja tullut enemmän asiantuntijapainotteiseksi. Etenkin nuorilla arvot määrittelevät työn ja vapaa-ajan suhdetta. Aikaisemmat sukupolvet olivat valmiita uhraamaan aikaansa työlle vapaa-ajan kustannuksella, kun taas nykyajan nuoret haluavat painottaa ajankäyttöä tasaisemmin työlle, vapaa-ajalle ja perheelle. Työn muutokset voidaan nähdä myös yleismaailmallisena ilmiönä. Näitä ilmiöitä ovat globalisaatio, monikulttuurisuus ja kansainvälisen kilpailun lisääntyminen. Yksi suurimpia työelämää koskevia haasteita on länsimaiden ikärakenteen kehitys. (Kempainen 2010, 143–144). Muutokset työeläkealalla ja työeläkeläisissä ovat suoraan johdettavissa näistä ilmiöistä. Ihmisten elinikä pitenee jatkuvasti. Ikärakenteen kehitys ja huoltosuhteen muutos siten, että yhä pienempi joukko turvaa yhä kasvavan joukon eläkkeet, vaativat muutoksia työeläkeisiin. Eläkeikä onkin jatkossa sidottu elinajanodotteeseen. Eläkkeelläolon ja työssäolon suhdetta tarkastellaan vuodesta 2030 alkaen viiden vuoden välein ja eläkeikää voidaan tarvittaessa korottaa. Tarkastuksen tekevät Sosiaali- ja terveysministeriö ja työmarkkinajärjestöt. (Laki työntekijän eläkelain muuttamisesta 2016/218 a §.)

Työstä on tulossa yhä enemmän asiantuntijatyötä, jossa on tärkeää itsensä johtaminen tavoitteiden ja suunnitelmien kautta. Samalla asiantuntijat ovat usein osaajina esimiehiään parempia ja toisaalta johtaminen on ammatillistunut. Vaikka asiantuntijat johtavat omaa työtään, niin toimintaympäristö on muuttunut monimutkaisemmaksi ja muuttuva ympäristö tarvitsee suunnan näyttämistä ja onnistumisen edellytysten tukemista, tähän tarvitaan edelleen johtamisen osaamista. (Kempainen 2010, 146.)

Globaalit markkinat ovat keskellä suurta muutosta, joka muovaa ihmisten ja organisaatioiden toimintaa. Ensinnäkin geopolitiittinen, teknologinen ja

markkinoiden muutos on yhä kiihtyvää. Toiseksi 30 vuoden aikana on kulutettu suuria summia rahaa, jotta tietotekninen kehitys toisi vastaavat hyödyt matalampien kustannusten ja paremman tuottavuuden muodossa, mutta tämä ei ole ihan toteutunut odotetusti. Kolmanneksi nykyiset suuret organisaatiot ovat jäykkiä, eivätkä aina pärjää pienille ja ketterille yrityksille ja lisäksi kuluttajat ovat entistä fiksumpia ja vaativampia. Yrityksen menestyminen ei perustu vain teknologiaan, lisäksi organisaatiolla tulee olla kyky muuttua ja ennen kaikkea kyky ennakoita tulevaa. Uusi teknologia tulee ottaa käyttöön siten, että ihmiset ovat mukana uuden kehittämisessä ja johtajien tehtävänä on luoda luottamuksen ilmapiiri, jolloin uudet ideat pääsevät esille. Johtajan rooli on rohkaista alaisiaan, innostua ja innostaa. Sen sijaan, että katsottaisiin lukuja taaksepäin, on tärkeää keskittää fokus tulevaan. (Winston 1996.) Tulevaisuudessa nopeasti muuttuvassa työelämässä pärjäävät parhaiten dynaamiset ja vireät yhteisöt, joissa työntekijöillä on voimakas sisäinen motivaatio. ”Sisäisesti motivoitunut yksilö on innostunut työstä itsestään, eikä pelkästään niistä ulkoisista palkinnoista, joita työ hänelle tuottaa. Tällainen työntekijä nauttii työstään ja sen tarjoamista mahdollisuuksista itseilmaisuuksiin.” (Martela & Jarenko 2015, 20–21.)

Työelämän muutoksen myötä johtaminen on muuttunut siten, että asiantuntijat ovat entistä itsenäisempiä ja heidän odotetaan ottavan enemmän vastuuta työn sisällöstä ja tuloksista. Samalla uusi teknologia on vapauttanut työn tekemisen ajasta ja paikasta riippumattomaksi. Asiantuntijat panostavat urallaan oman osaamisen kasvattamiseksi ja samalla sitoutuminen organisaatioon vähenee. Tämä lisää yksilöllistä kilpailua työpaikoilla. Työn fyysinen kuormittavuus on vähentynyt ja työn henkinen ja sosiaalinen kuormittavuus on lisääntynyt. Nykyistä työelämää kuvataan tsunamina tai hypertodellisuutena, jossa simuloitu informaatio tuntuu todellisemmalta kuin reaalielämä ja sille ovat ominaista kaupallisuus, teknologian hyödyntäminen ja yksilöllisyyden korostaminen. Hypertodellisuudelle ei kuitenkaan pitäisi antaa periksi, koska se lisää stressiä ja heikentää työhyvinvointia ja sitä kautta myös organisaation tuottavuutta. (Juuti & Salmi 2014, 18–21 ja 61–62.) Vaikuttaisi siis siltä, että asiantuntijuuteen liitettävät ominaisuudet ovat paitsi tätä päivää, niin myös tulevaisuutta.

## 2.2. Asiantuntijuus

Perinteisesti asiantuntijuus on yhdistetty korkeaan koulutustasoon ja henkilöihin, joiden työ perustuu tutkimukseen ja systemaattiseen teoriaan, kuten lääkärit ja lakimiehet. Tämä määritelmä ei sovellu moneenkaan nykyajan tietualan ammattiin tai asiantuntijatyöhön. On huomattu, että samanlainen koulutus ei johda aina asiantuntijamaiseen osaamisen hyödyntämiseen. (Ketola 2010, 23.) Asiantuntijuuteen liitetään usein osaaminen, taito, tieto ja tietotaito. Englanninkielisissä lähteissä asiantuntijaan viitataan usein sanalla *expert*, joka kääntyy suoraan suomen kielelle *eksperttinä* tai *eksperttitys*. (Suhonen 2008, 22.) Helakorpi (2010, 75–77) kuvaa erilaisia asiantuntijuuteen liitettäviä ulottuvuuksia, näitä ovat mm. teoreettisen tietämyksen omaksuminen, tiedon soveltaminen ja kehittäminen, toiminnan organisointi ja ohjaaminen, oman osaamisalueen hallitseminen vuorovaikutustaitojen hallitseminen ja näkemys tulevaisuuden haasteista ja niihin valmistau-

---

tuminen. Näitä taitoja tarvitaan, jotta asiantuntija kohdatessaan työssään riskitilaisuuksia pystyy refleктоimaan uutta tietoa käytännön osaamisen, tieteellisesti tuotetun tiedon ja kokemuksen valossa.

Jämsén ja Vuollet (2013, 30) ovat havainneet kirjallisuuskatsauksen avulla, että 1990-luvun lopulla asiantuntijuuden käsite sai uudenlaisia piirteitä. Perinteisen asiantuntijuuden lisäksi, johon kuului henkilön korkeatasoinen koulutus ja pitkä työkokemus, mukaan tuli laajempi näkemys, jossa asiantuntijuus ei ollut enää yksilön ominaisuus vaan liittyi laajempaan kokonaisuuteen. Laajempi näkemys asiantuntijuudesta sisältää jatkuvan oppimisen, itsensä kehittämisen ja ammattitaidon ylläpitämisen ja asiantuntijuuden näkemisen yhteisenä päämääränä.

Asiantuntijuus ei siis ole vain tietämistä ja osaamista. Asiantuntijuus rakentuu vuorovaikutuksessa ihmisen arvomaailman, elämänhistorian, asiaosaaminen ja toimintaympäristön välillä. Asiantuntijuudessa näkyy koulutuksen ja kokemuksen vaikutus, sekä kyky analyyttiseen tiedon käsittelyyn. (Ranne 2009, 11–12.) Samasta asiasta puhutaan, kun asiantuntijalta edellytetään reflektiivisyyttä. Reflektiolla tarkoitetaan kokemusta ja reflektiivistä toimintaa, jossa henkilö pyrkii ajattelemaan ja arvioimaan kokemustaan tai uutta tietoa. Se on älyn ja tunteen toimintaa tavoitteena ymmärtää asioita uudella tavalla, peilaamalla uutta tietoa vanhaan tietoon ja kokemukseen. (Harju & Kumpulainen 2009, 108.)

Asiantuntijuutta voidaan tutkia eri näkökulmista. Näitä ovat *mielensisäinen näkökulma*, joka korostaa asiantuntijuuden tiedollista puolta. *Osallistumisnäkökulma* näkee asiantuntijuuden kulttuuriin osallisuutena ja *luomisnäkökulma* nostaa esille asiantuntijuuden uuden tiedon luomisen prosessina. Nämä voidaan nähdä keskenään kilpailevina näkökulmina, mutta niissä voidaan nähdä myös toisiaan tukevia ja asiantuntijuuden eri puolia kuvaavia näkökulmia, joita tarkastelemalla yhdessä saadaan laajempi kokonaiskuva asiantuntijuudesta. Mielensisäinen näkökulma on tuottanut paljon tietoa siitä, miten aloittelijan ja asiantuntijan ongelmanratkaisutaidot eroavat toisistaan. Tämän lähestymistavan heikkoutena on nähty sen yksilökeskeisyys. Osallistumisnäkökulma korostaa asiantuntijaksi kasvamisen sosiaalista puolta. Asiantuntijuuden nähdään muodostuvan oppipoika mestarityyppisesti, siten että kokeneempi ekspertti auttaa aloittelijaa kasvamaan asiantuntijaksi. Osallistumisnäkökulman heikkoutena nähdään se, että siitä useinkin jää puuttumaan tiedon käsitteellistäminen ja uuden tiedon luominen. Lisäksi vaarana on, että vanhoja tapoja toimia ei kyseenalaisteta ja toistetaan entisiä, ehkä aina ei niin hyviäkin tapoja toimia. (Hakkarainen, Palonen & Paavola 2002.)

Taulukko 1. Asiantuntijuuden komponentit (mukaellen Tynjälä 2004, 176).

Asiantuntijuuden osa-alueita eriteltynä	Asiantuntijuuden osa-alueita laajemmin yhdisteltynä
1) Faktuaalinen tieto	I FORMAALI / TEOREETTINEN TIETO
2) Käsitteellinen tieto	
3) Proseduraalinen tieto/ Taidot	II KÄYTÄNNÖLLINEN, KOKE- MUKSELLINEN TIETO
4) Äänetön tieto Intuitiivinen tieto	
5) Metakognitio, Reflektiivinen tieto	III ITSESÄÄTELYTIETO

Taulukon vasemmanpuoleisessa sarakkeessa on hieman tarkemmin eriteltynä asiantuntijuuden osa-alueita ja oikealla puolella laajemmin yhdisteltynä (Tynjälä 2004, 176).

Asiantuntijuuteen liittyy aina alan oma perustieto ja teoreettisen tiedon ja käsitteiden hallinta. Faktuaalinen tieto ja teoreettinen tieto ovat luonteeltaan sellaista, että sen voi oppia kirjoista ja sitä voi ilmaista sanallisesti. Proseduraalinen tieto on kokemukseen perustuvaa tietotaitoa. Englanninkielen termi know-how viittaa kuitenkin tietoon, miten jokin asia tehdään, eli sen voisi kääntää ennemminkin taitotiedoksi. Tämä tieto on hyvin kokemuksellista tietoa tai osaamista. Proseduraalinen tieto ja taidot näkyvät usein osaamisen automatisoitumisena ja hiljaisena tietona. Teoriatieto, kokemus ja osaaminen yhdistyvät ja näkyvät sujuvana tekemisenä. Erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa kohdataan uudenlaisia ongelmia, tarvitaan vielä yhtä asiantuntijuuden osatekijää, eli reflektiivisyyttä ja metakognitiota, toisin sanoen itsesäätelytietoa. Tämä liittyy asiantuntijan oman työn ohjaamiseen ja samalla myös kriittiseen tarkasteluun alaa kohtaan. (Tynjälä 2004, 177.)

Myös Hakkarainen (2005) käsitteli puheenvuorossaan oppimista yksilön tiedonhankinnan (*monologi*), ja sosiaalistan oppipoika mestari käsitteen (*dialogi*) kautta tuomalla nykyiseen työelämään paremmin soveltuvan käsitteen uudenluomisen prosessiksi. siihen, että asiantuntijaksi kasvetaan parhaiten vuorovaikutuksessa toisten asiantuntijoiden kanssa (*trialoginen prosessi*). Eri alan asiantuntijat tuovat oman osaamisensa ja kaikki oppivat

toisiltaan ja näin laajentavat tietoaan. Trialoginen prosessi tulee siitä ajatuksesta, että siihen liittyy henkilön oma osaaminen, vuorovaikutus toisten kanssa ja kolmantena työskentely yhteisen kohteen kehittämiseksi.

Isopahkala-Bouret (2005, 157) on tutkinut asiantuntijuuden kokemusta henkilön vaihtaessa työtehtäviä tietoliikennealalla. Hänen mukaan eksperttiyden kokemus koostuu kolmesta elementistä: relevantista tiedosta, kyvystä toimia tiedon pohjalta ja luottamus omaan asiantuntijuuteen. Asiantuntijuus edellyttää ajanmukaista ja oikeaa tietoa. Ilman tietoa henkilö ei voi olla asiantuntija. Kyky toimia tarkoittaa sitä, että henkilön on oltava osa yhteisöä ja hänellä on oltava sellaiset verkostot, että hän voi jakaa tietoa ja toimia tiedon edellyttämällä tavalla. Luottamus omaan asiantuntijuuteen muodostuu siitä, että henkilö tuntee tarpeeksi hyvin asiaan vaikuttavat tekijät ja erilaiset riippuvuudet ja voi tehdä sen perusteella oikeita päätöksiä. Eksperttiyden tunne edellyttää, että henkilöllä on oikeaa ja ajankohtaista tietoa ja hän tuntee toimintaympäristön. Lisäksi eksperttiyden kokemus edellyttää, että henkilö on saavuttanut työssään työyhteisön sosiaalisen hyväksynnän eksperttinä ja hänellä on kyky toimia tiedon pohjalta.

Taulukko 2. Vanha vs. uusi asiantuntijuus (mukaillen Helakorpi 2010, 26 ja Rekola 2010).

VANHA ASIANTUNTIJUUS	UUSI ASIANTUNTIJUUS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ammattikohtaisuus</li> <li>• Yksinoikeus työtehtäviin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rajat ylittävä laaja-alaisuus</li> <li>• Useita asiantuntijuuksia ongelmalla alueella</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomisuus</li> <li>• Objekttiivinen tieteen ihanne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimityö ja verkostoituminen</li> <li>• Koulutuksen ja kokemuksen kautta tulkitseminen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabiilius</li> <li>• Kaavamaiset ratkaisumallit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasavertaisuus maallikoiden ja asiantuntijoiden välillä</li> <li>• Dynaamisuus, uusiutuminen, kehittyminen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kohteena asiakas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilannekohtaisuus</li> <li>• Luovat ratkaisut</li> <li>• Tutkiva ja kehittävä ote</li> <li>• Kumppanuus ja yhteistyö asiakkaan kanssa</li> </ul>

Tutkimukset osoittavat, että pitkäaikainen ja jatkuva harjoitus on avain huipputaiteeseen. Huipputaiteija kuvaa myöskin se, että hän ei ole koskaan valmis, vaan pyrkii yhä parempaan, arvioimaan saavutettuja tuloksia ja kehittämään toimintaansa. Harjoituksen seurauksena suuri osa toimintaa tukeutuu rutiineihin ja asiantuntijan ei tarvitse käyttää aikaa niihin, vaan hän tunnistaa nopeasti tilanteet, joissa vaaditaan pysähtymistä ja tekemisen uudelleen miettimistä. Osaaja osaa käyttää hyväkseen aikaisemmin oppimansa ja tunnistaa ongelmanratkaisussa sellaisten tehtävien pohdintaan, jotka eivät luonnistu rutiineilla. Asiantuntijoiden on todettu etenevän ongelmanratkaisussa asteittain. Mietitään ratkaisua, toimitaan, arvioidaan tulosta, tehdään uusi arviointi. (Palonen & Gruber 2010, 44–47.)

### 2.2.1. Sisäinen yrittäjyys

Ketola (2010, 66) tuo väitöskirjassaan esille 1980-luvulla muotoutuneen käsitteen asiantuntijan sisäinen yrittäjyys. Sisäiseen yrittäjyyteen liitetään yrittäjämäisiä toimintoja kuten innovatiivisuus ja omien ideoiden toteuttaminen kuten tuotteen suunnittelu, vaikka ei olekaan yrityksen omistaja. Ketola määrittelee sisäisen yrittäjän toimijaksi, joka toteuttaa itseään yrityksen tavoitteiden kautta. Sisäiseen yrittäjyyteen liitetään myös omasta työstä vastuunotto.

Sisäisen yrittäjyyden tekee mielenkiintoiseksi se, että työpaikallani tämä käsite on lanseerattu uuden työkuulttuurin myötä. Uuteen työkuulttuuriin liittyy myös mahdollisuus tehdä etätöitä ja asiantuntijan vastuunottaminen omasta työstään ja osaamisen laajentamisesta.

### 2.2.2. Kollektiivinen asiantuntijuus

Jämsén ja Vuollet (2013, 30) mukaan Koivunen ja Parviainen (2004) määrittelevät kollektiivisen asiantuntijuuden yhdessä osaamiseksi. Asiantuntijuuteen liittyy läheisesti kyky tehdä yhteistyötä toisten asiantuntijoiden kanssa ja kyky jakaa osaamistaan. Tämä hyödyttää sekä asiantuntijaa itseään, että työyhteisöä. Asiantuntijana kehittymistä edistää verkostoituminen ja tiedon jakaminen muiden asiantuntijoiden kesken. Osaamisen kehittyminen edellyttää vuorovaikusta muiden kanssa. Erilaisten näkemysten vaihtaminen ja oppiminen toisilta kasvattaa asiantuntijuutta. Kollektiivinen asiantuntijuus on tiedon edelleen jalostamista yhdessä muiden kanssa ja se on enemmän kuin osiensa summa.

Useille asiantuntijuuden määritelmille on yhteistä se, että osaaminen nähdään kykyä soveltaa teoreettista tietoa, käytännön tietoa ja taitoa sekä jatkuva oman erityisosaamisen kehittäminen ja taito tarkastella omaa oppimistaan ja arvioida toimintaansa (Tolonen 2010).

### 2.2.3. Asiantuntijaluovuus

Data on lukuja ja numeroita, joista saadaan informaatiota. Informaatiota yhdistelemällä saadaan tietoa. Kun tieto otetaan käyttöön, siitä tulee osaamista. Osaaminen muodostuu paitsi tiedoista ja taidoista, myös kokemuksesta, joiden turvin osataan valita oikea tapa hyvään suoritukseen. Osaamiseen liittyy myös asenne, onko henkilö valmis näkemään vaivaa osaamisen kehittämiseen. Sosiaalisissa verkostoissamme on paljon osaamista. ”Älykkyys on kykyä käyttää erilaista osaamista – fyysistä, rationaalista, emotionaalista ja henkistä – ratkaistessa ongelmia ja toimittaessa tietystä ympäristössä”. Älykkyys on myös omien tunteiden hallintaa ja tarkoituksen ja merkityksen kokemista. Viisaus on kaiken aikaisemmin mainitun jalostunut muoto ja jokaisen omista lähtökohdista muodostunutta kokonaisvaltaista ymmärrystä elämää kohtaan. Viisaus muodostuu vankasta moraalisisesta

pohjasta ja se koostuu fyysisestä, rationaalisesta emotionaalisesta ja henkisestä älykkyydestä. Luovuus on kykyä nähdä uusia ratkaisuja ja näkökulmia ja kykyä yhdistellä aikaisempaa tietoa luodakseen jotain uutta. Asiantuntijaluovuus edellyttää tietyn alueen asiantuntijuutta ja kykyä innostua, innostaa, ihmetellä ja kyseenalaistaa vanhoja käytäntöjä sekä voimakasta sisäistä motivaatiota. Älykkyyttä on erilaista: fyysistä, rationaalista emotionaalista ja henkistä. Älykkyyttä ei nähdä vain yksilön pään sisällä olevana ominaisuutena. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki vaativa asiantuntijatyö tarvitsee ulkoisia muistikenttiä ja älykkyysskenttiä tukemaan älyllistä ponnistelua. Näitä ulkoisia muisti- ja älykkyysskenttiä ovat ihmisen oma päättelykyky ja neurologiset verkostot, joiden avulla hän osaa poimia oikeat asiat päästäkseen haluttuun lopputulokseen. Lisäksi on sosiaalista älykkyyttä, joka on oman pään ulkopuolella ja siihen kuuluu jokaisen sosiaaliset verkostot. (Sydänmaanlakka 2009, 43, 46–48.)

#### 2.2.4. Hiljainen tieto

Asiantuntijuutta tutkiessa ei voi olla törmäämättä hiljaiseen tietoon. Paakkunainen, (2011) jaottelee organisaatiossa olevan tiedon käyttäen Nonakan (1994) tapaa erotella tieto mitattavaan tarkkaan tietoon ja hiljaiseen tietoon, joka on henkilön omaa osaamista ja vaikeasti mitattavaa. Hiljainen tieto eroaa muusta tiedosta siten, että sitä ei voi oppia kirjoista, vaan se tulee kokemuksen myötä. Hiljainen tieto voidaan myös nähdä henkilön kykyinä yhdistää aikaisempaa ”vanhaa” tietoa uudeksi, luoda innovaatioita sen pohjalta ja hahmottaa kokonaisuuksia. Myös Paakkunainen (2011) toteaa, että tutkijat ovat tunnistaneet hiljaisen tiedon tärkeänä osana asiantuntijuutta.

Hiljainen tieto on jokaiselle henkilökohtaista, omien kokemusten kautta muodostunutta tietoa. Sitä on vaikea kuvata sanoin tai numeroin. Se on ymmärrystä, jonka henkilö on saavuttanut ajan kuluessa kokemuksen, oppimisen ja aistimisen kautta. Hiljainen tieto voidaan ymmärtää yksilön taitavuutena, kykyinä ja mielensisäisenä prosessina. Hiljaista tietoa (Tacit Knowledge) saatetaan pitää arvokkaampana kuin kirjatietoa (Explicit knowledge). Mitattava tarkka tieto, kirjatieto on dokumentoitua ja se on kaikille saatavissa, kun taas hiljainen tieto nähdään tietotaitona, jota ei voi kirjoista oppia ja sitä pidetään myös kilpailuetuna. Eksplisiittinen tieto taas on järjestyneen perustuvaa objektiivista tietoa, joka voidaan esittää paremmin kirjallisessa muodossa. Uuden tiedon luomisessa on tärkeää saada vuorovaikutusta hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välille. (Saini 2015, 58.)

Asiantuntijuuteen liittyvä hiljainen tieto perustuu reflektointiin ja uuden tiedon soveltamiseen etenkin silloin, kun tarvitaan uusia tapoja toimia aikaisempien tapojen muuttuessa toimimattomiksi tai kun ollaan muutoin uuden tilanteen edessä. Hiljaista tietoa myös jaetaan toisille asiantuntijoille. Auli Toom ja Jussi Onnismaa (2008, 10–11) tuovat myös esille Goulayn näkemyksen siitä, että asiantuntijoilla voi olla jo ennen nykyiselle työpaikalle tuloaan aikaisemmin hankittua hiljaista tietoa. Taitavakaan yksilö ei toimi tyhjiössä. Hän on aina vuorovaikutuksessa työyhteisön kanssa. Tilannesidonnainen hiljainen tieto on kykyä ratkaista ammatillisia ongelmia nopeasti ja tarkoituksenmukaisesti. Olennaista tässä on se, että samalla kun

---

pohditaan käsillä olevaa ongelmaa, pohditaan myös pitemmälle, minkälaisia vaikutuksia ratkaisulla tulee olemaan muihin osallisiin myös tulevaisuudessa ja pyritään kaikkien kannalta optimaaliseen tulokseen. (Toom 2008, 52.)

#### 2.2.5. Asiantuntijuus vakuutusalan työehtosopimuksen mukaan

Vakuutusalan työehtosopimuksen mukaan osaamista ja samalla palkkausta on luokiteltu osaamisen mukaan. TES:n mukainen palkkaluokka lähtee siitä ajatuksesta, että mitä enemmän työntekijällä on velvoitteita, sen paremmin työstä on maksettava.

Ammattitietämys edellyttää työkokemuksen kautta saatua ammattitaitoa tai alan ammatillista koulutusta. Se edellyttää tehtäväalueen asiantuntemusta, tällöin työskentely on itsenäistä ja tiedonhankinta omatoimista. Erikoistietämys -edellyttää ammatillista "historiatietojen" hallintaa sekä tehtäväalueen syvällistä asiantuntemusta. Erikoistietämys voi olla rajattua, laajaa tai monipuolista. Monipuoliseen erikoistietämykseen sisältyy erilaisia tehtäväalueita, jotka edellyttävät myös erilaista ammattitietämystä ja tiedon yhteensovittamista. Yhteensovittamista on esimerkiksi asiakkaan ja yhtiön etujen rinnakkainen harkinta. (Vakuutusalan työehtosopimukset 1.11.2013 - 31.10.2016, 33.)

Osaamista voidaan tarkastella myös sen mukaan, kuinka paljon työntekijällä on vapautta ja vastuuta työtehtävissään. Sisältääkö työ itsenäistä tiedon hankintaa ja soveltamista ja edellyttävätkö työtehtävät kehittävää tai luovaa yleisluonteisten ohjeiden soveltamista. Muita erityistehtäviä ovat muun muassa perehdyttämismvastuu. Perehdyttämisellä tarkoitetaan yrityksen palveluksessa olevan henkilöstön perehdyttämistä työhönsä tai sen muutoksiin sekä uuden toimihenkilön perehdyttämistä työhönsä, yritysorganisaatioon, työympäristöön ja muuhun henkilöstöön. Työtehtäviin voi liittyä myös koulutusvastuuta. Koulutusta ovat esimerkiksi erikseen järjestetyt tilaisuudet, joissa opetetaan käyttämään uutta järjestelmää tai uusia laitteita tai joissa käsitellään uusien tuotteiden sisältöä tai myyntitekniikoita (Vakuutusalan työehto- ja palkkasopimukset 1.11.2013-31.10.2016, 33.)

#### 2.2.6. Asiantuntijuus Eläkekäsittelypalveluissa

Benner (1991, 20 ja 41) kuvaa sairaanhoitajan kehittymistä aloittelijasta asiantuntijaksi. Hän kiinnittää huomiota siihen, että teorian pohjalta saadaan tietoa, mutta harvemmin tarkastellaan sitä, miten teoria liitetään käytäntöön. Asiantuntemus kehittyy vuoropuhelussa teorian ja käytännön tilanteiden välillä. Asiantunteva sairaanhoitaja toimii käyttäen pitkällistä kokemustaan ja toiminta näyttää intuitiiviselta, koska hän toimii ”kokonaistilanteen syvällisen ymmärtämisen pohjalta”. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, sitä että ohjeita ei enää käytettäisi; ohjeita ja analyttistä ajattelua tarvitaan, kun asiantuntija on uuden asian edessä.

Samalla lailla eläkeasiantuntija aloittaessaan työuransa saa opastusta työn tekemiseksi ja hänellä on käytettävissään lakikirja, Eläketurvakeskuksen sovellusohjeet, sisäiset työohjeet ja kollegoiden apu. Pikkuhiljaa hän asiantuntijaksi kehittyessään tunnistaa samantapaiset tilanteet ja pystyy soveltamaan aikaisempia kokemuksia, eikä hänen tarvitse enää kaikissa tilanteissa turvautua perustason ohjeistukseen. Eläkeasiantuntijaksi ei ole olemassa yhtä koulutusta, jonka suorittanutta voisi sanoa olevansa valmis eläkeasiantuntija. Koulutukseltaan Yhtiön asiantuntijat ovat enimmäkseen merkonomeja, tradenomeja ja sosionomeja. Asiantuntijaksi opitaan ajan myötä ja siihen edesauttaa kyky soveltaa teoreettista tietoa, oma kiinnostus ja aktiivisuus ottaa asioista selvää, vuorovaikutustaidot ja kyky kehittää omaa työtään sekä oman osaamisen jakaminen muille, hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen.

Vuonna 2012 kaikki eläkekäsittelijät nimitettiin asiantuntijoiksi. Asiantuntijakriteereitä alettiin käyttää kehityskeskustelujen yhteydessä arvioitaessa edellytyksiä palkkaluokan yläpuolisiin siirtymisessä. Kriteereitä kehitetään jatkuvasti, viimeksi 1.12.2014. Koska tästä on jo aikaa, niin parhaillaan on käynnissä työn vaatavuustason määrittely palkkauksen tueksi.

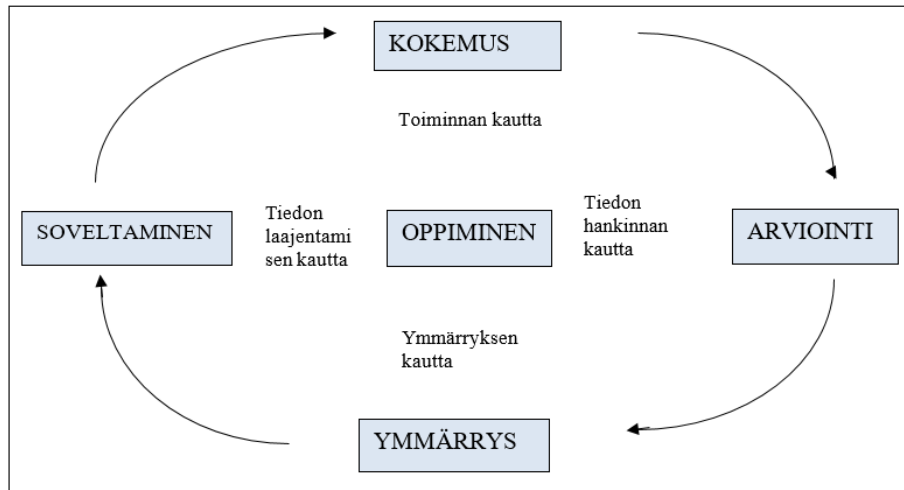
### 2.3. Oppiminen ja osaaminen

”Yksilön osaaminen voidaan jakaa tietoihin, taitoihin, asenteeseen, kokemuksiin ja kontakteihin.” Osaaminen on taito soveltaa tietoa käytäntöön, oikea asenne ja motivaatio, unohtamatta kokemuksen osuutta osaamisessa, yhteistyötaitoja ja kontakteja. Tiimin osaaminen on yhteistä osaamista ja oppimista. Tiimin tehtävä on kirkastaa hiljainen tieto ja osaaminen organisaation käyttöön. Myös organisaatiolla on osaamista. Se on ”dataa, informaatiota ja tietoa.” Lisäksi organisaation osaaminen on tapa toimia, sen arvot ja kulttuuri. Organisaatio ei toimi tyhjiössä vaan osaamista on myös sisäiset ja ulkoiset verkostot. (Sydänmaanlakka 2009, 64–65.) Osaaminen voidaan määritellä olevan ”ihmisten käyttäytymiseen liittyviä (opittuja) kykyjä ja valmiuksia”. Myös tässä määritelmässä tuodaan esille se, että osaamisessa on kyse taidon soveltamisesta ja hiljaisen tiedon merkitys osaamisessa on tunnistettu. (Helakorpi, Aarnio & Majuri 2010, 15.)

Asiantuntijuus voidaan nähdä ennemminkin yhteisöllisenä kuin yksilön ominaisuutena, koska todella taitavaksi on miltei mahdotonta tulla ilman muiden apua. Asiantuntijan tieto perustuu yksilön osaamiseen ja käytännön työn ymmärtämisestä siitä, miten monimutkaiset asiat kytkeytyvät toisiinsa. Kun tämän tiedon jakaa muiden asiantuntijoiden kanssa, niin asiantuntija on osa alan yhteisöä, jossa määritellään alan tavoiteltava taso ja hän on osa oman alansa kulttuuria. Osaaminen on vakaata, vaikka aloittelija saattaisi tulla samaan tulokseen kerran, niin asiantuntija käyttää päättelyssään systemaattisempaa ja kokonaisvaltaisempaa menetelmää. (Palonen & Gruber 2010, 42–43.)

Ilman oppimista ei voi olla osaamista. ”Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan.” (Sydänmaanlakka 2012bb, 33.)

Oppimisen portaat alkavat siitä, että henkilö luulee tietävänsä. Vasta kun henkilö tietää, ettei tiedä, voi alkaa oppiminen. Tietämisen taso tarkoittaa uuden tiedon hankintaa, mutta ei vielä sisällä sen soveltamista käytäntöön. Ensiksi pitää ymmärtää tietämänsä ja sitten vasta voi soveltaa tietoa käytännössä. Kehittämisen tasolla pyritään viemään eteenpäin ja uudistamaan toimintamalleja. (Sydänmaanlakka 2012b, 34.)



Kuva 2. Oppimisprosessin perusmalli Kolbin mukaan (Sydänmaanlakka 2012b, 38).

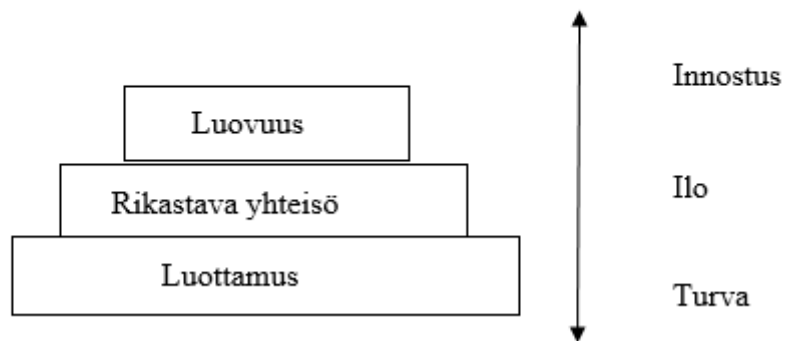
Oppiminen lähtee kokemuksesta ja halusta oppia. Hankkimalla tietoa kokemuksen ja toiminnan kautta ja pyrkimällä ymmärtämään saatua tietoa, se muuttuu ulkoa opitusta tiedosta sisäistetyksi tiedoksi. Kun tieto on sisäistetty, sitä voidaan soveltaa käytäntöön ja näin voidaan saada lisää tietoa, joka kokemuksen kautta, ymmärryksen ja arvioinnin kautta jalostuu uudeksi tiedoksi. (Sydänmaanlakka 2012b, 38–39.)

Ihmiset oppivat eri lailla. Toiset oppivat parhaiten toiminnan kautta, toiset ovat harkitsevia pohtijoita, jotka seuraavat mielellään sivusta toisten toimintaa, keräävät tietoa ja analysoivat sitä perinpohjaisesti ennen kuin esittävät oman kantansa. Loogiset ajattelijat pitävät analysoimisesta ja ovat kiinnostuneita teorioista ja haluavat käsitellä asioita objektiivisesti. He eivät ole tunteiden vietävissä. Käytännön toteuttajat ovat touhukkaita, he innostuvat helposti uusista ajatuksista ja kokeilevat ideoita ja ajatuksia käytännössä. Oppimiselle voi olla myös esteitä. Esteet voivat ilmetä yksilön, tiimin tai organisaation tasolla. Toiminnan kautta esteitä voivat olla haluttomuus oppia tai puuttuvat oppimistavoitteet. Tiedon hankinnan esteinä voi olla tiedon tai ajan puute tai tieto ei ole sellaisessa muodossa, että se olisi helposti omaksuttavissa. Ymmärryksen kautta oppiminen voi vaikeutua, jos ei ole aikaa asioiden arviointiin tai ajan antamista sille ei pidetä tärkeänä. Soveltamisen esteitä voivat olla se, että opittuja asioita ei kirjata selkeästi, puuttuu rohkeus kokeilla ja pitkäjänteisyyttä viedä asioita loppuun. (Sydänmaanlakka 2012b, 41–46.)

Tiimien oppimisen esteitä ovat mm. tiedon ja osaamisen panttaaminen, yhteisten tavoitteiden puuttuminen, toimintatapojen epämääräisyys, huonot välit tiimiläisten kesken ja keskusteluyhteyden puuttuminen. Organisaation

oppimisen esteitä on monia, joista Sydänmaanlakka on maininnut ”organisaation muistinmenetyksen, vääristyneet tulkinnat todellisuudesta, opittu avuttomuus, tunnelinäkö, tietotukos eli tietoa salaillaan, maanisuus, burnout eli organisaatio väsyä eikä pysty uudistumaan ja tulehdus, jossa henkilösuhteet ovat niin tulehtuneita, että se ei pysty toimimaan.” (Sydänmaanlakka 2012b, 47–48.)

Pekka Himanen (2010, 119) pohtii sitä, minkälainen oppimiskulttuuri tukee parhaiten ihmisten halua oppia uutta. Hän tuo ajatuksen rikastavasta vuorovaikutuksesta niinkin kaukaa, kuin sokraattisesta filosofiasta, jossa opettaja auttaa oppijaa löytämään ”singonneesta kipinästä leimahtavan liekkinsä, joka siitä lähtien ravitsee itseään” ja vahvistaa rikastavan vuorovaikutuksen osuutta oppimisessa.



Kuva 3. Oppiminen perustuu luottamukseen (Himanen 2010, 119).

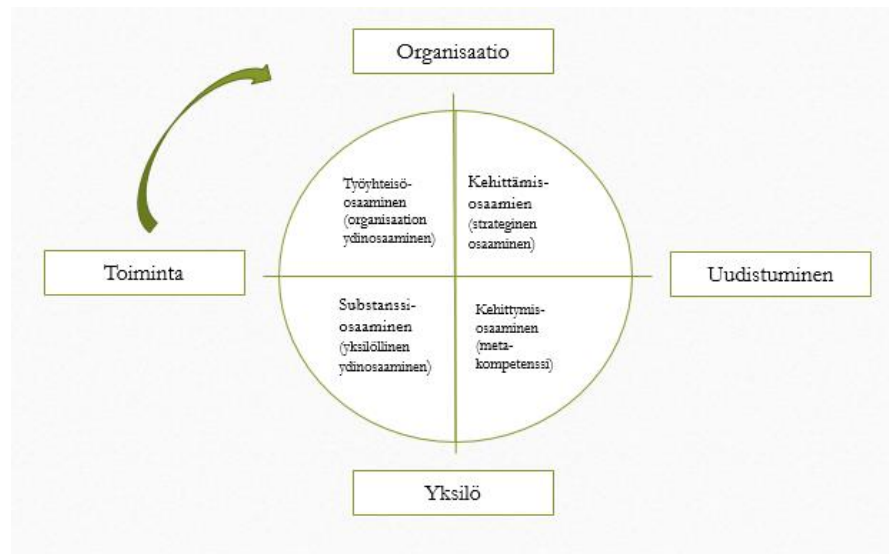
Muita sokraattisia uuden oppimiseen liittyviä ajatuksia ovat kiinnostus, kyky ihmetellä ja kysyä viisaita kysymyksiä, jotka vievät ajattelua eteenpäin. Sokrates vertasi tapaansa opettaa kätilön työhön. Vaikka hän ei voi itse synnyttää, niin hän voi auttaa maailmaan uusia ajatuksia ja ideoita. Lisäksi opettajalla tulisi olla kyky saattaa yhteen erilaisia oppijoita, jotka yhdessä saavat aikaan rikastavan vuorovaikutuksen, josta voi sitten syntyä jotain uutta. Tästä päästäänkin nykyaikaan, jossa uusimpien tutkimusten korostamaa käsitettä ovat konstruktivisuus ja kollaboratiivisuus. Konstruktivisuuden mukaan oppimisen tulisi olla enemmän oppijan aktiivisuuden lisäämistä, kuin valmiin tiedon kaatamista oppijan niskaan. Eli on tärkeää osata asettaa itselleen kysymyksiä ja ongelmia ratkaistavaksi. Kollaboratiivisissa teorioissa korostetaan vuorovaikutuksen tärkeyttä oppimisessa. Eli päästään siihen, mitä Pekka Himanen tarkoittaa rikastavalla vuorovaikutuksella. (Himanen 2010, 120–123.)

#### 2.4. Asiantuntijaksi kehittyminen

Asiantuntijuuden kehittämisessä tärkeässä osassa ovat itsesäätelyn taidot ja keskustelut, oman oppimisen prosessin ja tietojen peilaaminen toisten kanssa. Oppimisprosessissa tulisi luoda mahdollisuuksia näiden taitojen ke-

hittämiseksi sosiaalisena toimintana ja osallistumisena toisten alaa opiskelevien kanssa. Tällöin oppiminen on yhdessä toimimista ja ongelmanratkaisua. Oppimiseen liittyy järki, tunteet ja kulttuuri. Oppimista tapahtuu paitsi onnistumisten kautta myös epäonnistumisista oppimalla. Jakamalla tietoa eteenpäin, ettei seuraavan tarvitse tehdä enää samoja virheitä, ja jättää askelmerkkejä eteenpäin pääsemiseksi. Oppiminen ja uuden luominen edellyttävät itsensä haastamista, johon työntekijät tarvitsevat tukea ja tunnistamista. (Ranne 2009, 12; Hakkarainen 2005.)

Tulevaisuudessa tarvittavat osaaminen ja taidot voidaan jakaa neljään osaan joita ovat substanssiosaaminen, työyhteisöosaaminen, kehittämisosaaminen ja kehittämisosaaminen.



Kuva 4. Osaamisen ja asiantuntijuuden osa-alueet (Helakorpi 2010, 76).

Asiantuntijan reflektointi taidot kehittyvät prosessina, joissa eri osa-alueita osaamisen reflektointi suhteessa organisaatioon ja tiimiin, työtä koskevaan tutkittuun tietoon, asiakkaisiin ja yhteistyöverkostoihin. Substanssiosaamisella tarkoitetaan asiantuntijan ammatillista ydinosaamista, persoonallista työtötta, kykyä toimia vaihtelevissa tilanteissa sekä työelämän pelisääntöjen hallitsemista. Työyhteisöosaaminen on tärkeää, koska asiantuntija toimii yhä enemmän sosiaalisissa verkostoissa. Tiimityö, vuorovaikutus ja johtamistaidot ovat asiantuntijalle tärkeitä taitoja. Etenkin sellaisilla autonomisilla tiimeillä, joilla on entistä enemmän valtaa ja asiakasvastuuta. Organisaation osaamisen kehittäminen pohjautuu strategiseen osaamiseen. Se on usein hiljaista tietoa ja sillä tarkoitetaan sellaista osaamista ja toimintaa, joka on ominaista juuri kyseiselle organisaatiolle. Neljäs asiantuntijuuden osa-alue on kehittämisosaamista. Tämä edellyttää jatkuvaa oppimista ja kehittävää työtötta. Asiantuntijan on tunnettava alan viimeisin tieto ja hänen on tunnistettava ja ennakoitava työssä vastaan tulevia ongelmia. Hänellä tulisi olla näkemystä alan tulevasta kehityksestä ja hänen tulisi omata kyky pohtia omia arvofilosofisia näkemyksiä ja toimia eettisesti. Asiantuntija on oman työnsä johtaja ja kehittäjä. Esimiesasemassa olevan tehtävä on mahdollistaa asiantuntijan osaamisen kehittäminen. (Helakorpi 2010, 76–77.)

## 2.5. Osaamisen ja asiantuntijuuden johtaminen

Sydänmaanlakka (2012a, 114–123) kuvaa älykkään johtamisen mallia. Se perustuu siihen, että nähdään ilmiöiden väliset suhteet ja ymmärretään muutos prosessiksi. Johtamista kuvataan johtajan ja asiantuntijoiden väliseksi vuorovaikutusprosessiksi. Prosessin lähtökohtana ovat strategiset tavoitteet, visio ja tarkoitus. Johtajat ja asiantuntijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Johtaminen tapahtuu aina tiimissä. Johtaminen on kollektiivinen prosessi, joka on kaiken esimiesten ja tiimin jäsenten välinen vuorovaikutuksen summa. Vuorovaikutuksen tavoitteena on tulos ja sen muodostumiseen vaikuttavat arvot ja kulttuuri. Makronäkökulmasta johtamisprosessi tapahtuu organisaatiossa, joka on aina osa yhteiskuntaa ja ekosysteemiä.

Osaaminen on, kuten jo aikaisemmin on tullut ilmi, muutakin kuin tietoa. Se on tiedon soveltamista, se on hyvää asennetta ja syvälinen osaaminen perustuu usein pitkään kokemukseen. Osaaminen on entistä enemmän myös vuorovaikutusta muiden osaajien kanssa. Itsensä kehittäminen ja oppimisen taidot ovat myös osa jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Tiimilläkin on jaettava osaamista, siinä kumuloiduu yksilöiden osaaminen ja yhdessä oppiminen on tärkeää. Organisaation tasolla osaaminen sisältää toimintatapoja, yrityksen arvot ja kulttuurin. (Sydänmaanlakka 2009, 65.)

Osaamisen johtaminen perustuu strategiseen ajatteluun. On oltava selvillä mikä on yrityksen strateginen tahto ja mitkä ovat osaamisen kehittämishankkeet. Kun on selvillä yrityksen strateginen osaamisen tavoite, niin tästä voidaan helposti tehdä tiimitason osaamiskartoitus ja tavoitetila, mihin halutaan osaamisen kehittämisellä päästä. Yksilötasolla jokaisella tulisi olla oma kehityssuunnitelma, miten saavuttaa asetetut osaamisen tavoitteet. Osaamisen kehittäminen tulisikin nähdä dynaamisena prosessina, jossa oppimista tuetaan aktiivisesti kaikilla tasoilla. (Sydänmaanlakka 2009, 65–66) Saini (2015, 56–57) on määritellyt osaamisen johtamisen seuraavasti, se on tiedon tunnistamista, siirtämistä ja tehokasta jakamista prosessin eri vaiheissa aina kun sitä tarvitaan. Sainin määritelmään osaamisen johtamisesta ovat vaikuttaneet Nonaka & Takuchi, Devenport, Koenig ja Stewart.

”Itsensä johtaminen on itseen kohdistuva vaikuttamisprosessi, jossa pyritään ohjaamaan kehoa, ajatuksia, tunteita ja arvoja itsereflektion avulla kohti laajempaa, syvällisempää ja konkreettisempaa tietoisuutta.” Perinteisesti johtamista on tutkittu toisiin ihmisiin kohdistuvana toimintana. Nykyään on alettu ymmärtää, että itsensä johtaminen on osa koko organisaation johtamisosaamista. Itsensä johtamisella pyritään vahvistamaan henkilökohtaisia vahvuuksia ja minimoimaan heikkouksia. Tutkimukset osoittavat, että hyvä itsensä johtaminen näyttäytyy tehokkuutena sekä ammatillisesti että henkilökohtaisessa elämässä. (Sydänmaanlakka 2017, 297, 44.)

Asiantuntijuuden johtaminen on kaikkea mitä osaamisen johtaminenkin. Oman mausteensa siihen tuo se, että asiantuntijoita pidetään usein kriittisinä ja he ovat tietoisia omasta arvostaan. Johtamisella on vaikutusta henkilöstön toimintaan ja emotionaalisiin rakenteisiin. Johtamisessa on tärkeää vuorovaikutustaidot, aito dialogi, joka kulkee molempiin suuntiin. Sillä voi olla voimaannuttava vaikutus henkilöstöön mutta myös johtaja, jolla on kyky

---

vastaanottaa henkilöstön viestejä, saa mahdollisuuden kehittyä. Mikäli halutaan, että asiantuntija sitoutuu organisaatioon, niin johtamisen tulisi olla arvostavaa ja työn mielekästä ja merkityksellistä. Myös urasuunnitelmien toteutumisen ja vaikutusmahdollisuus omaan työhön ja organisaatioon on merkityksellistä. Johtajalla tulisi olla tunneälyä ja hänen pitäisi pystyä tunnistamaan ympärillään olevia heikkoja viestejä ja osata arvioida myös omaa toimintaansa kriittisesti. Asiantuntijat arvostavat sitä, että johtajalla on myös omaa osaamista ja että hän osaa tuoda esille asiantuntijoita kohtaan tunteensa arvostuksen kannustavalla tavalla. (Kolari 2010, 5–6.)

### 3 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää mitä Eläkekäsittelypalveluiden asiantuntijuus on. Opinnäytetyön tarkoitus on löytää Eläkekäsittelypalveluissa keinoja siihen, miten asiantuntijuutta voidaan tukea ja kehittää.

Olen valinnut opinnäytetyön lähestymistavaksi laadullisen, eli kvalitatiivisen tutkimusotteen. Eläkekäsittelypalveluissa ei ole aikaisemmin tutkittu asiantuntijuutta. Tästä syystä kyseessä on tutkimuksellinen taustatutkimus kehittämistyön lähtökodaksi. Tästä opinnäytetyöstä on löydettävissä useita Hirsjärven ym. (2015, 164) ja Kanasen (2014, 16–26) luettelemia kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä. Näitä ovat muun muassa se, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista ja aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa suoraan ihmisiltä itseltään, joten asiantuntijoiden näkökulma pääsee esille. Laadullisessa tutkimuksessa ei myöskään pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan kuvaamaan tai ymmärtämään ilmiötä, silloin on tärkeää, että tutkimukseen osallistuvat tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 87–88.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus vastaa siihen, mistä ilmiössä on kyse silloin kun tutkittavaa ilmiötä ei tunneta hyvin, ja kun tutkija haluaa ymmärtää ilmiötä syvällisesti. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten ihmiset kokevat maailman. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään kuvaamaan prosesseja ja merkityksiä ja ymmärtämään ilmiöitä. (Kananen 2014, 16–17, 19; Tuomi & Sarajärvi 2003, 87.) Myös Hirsjärvi ym. (2015, 161) toteavat kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana olevan todellisen elämän kuvaaminen.

Laadullisen tutkimuksen prosessissa tutkija on itse aineiston keruuväline. Aineistoon liittyvät tulkinnat ja oivallukset kehittyvät tutkijan edetessä ja analysoidessa aineistoa. Tutkimustoiminta on osa tutkijan oppimisprosessia. Kaikki laadullisen tutkimuksen vaiheet eivät ole useinkaan ennakoitavissa, tutkimusta koskevat ratkaisut voivat muotoutua tutkimusprosessin aikana. (Kiviniemi 2010, 74.)

#### 3.1. Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on monimuotoinen tutkimuksellinen lähestymistapa eikä niinkään aineiston keruu- tai analyysimenetelmä. ”Tapaustutkimukselle on ominaista, että tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely,

---

analysointi ja ratkaisu ovat tapaustutkimuksen keskeisin tavoite” Tapaustutkimus on hyvä lähestymistapa silloin, kun tutkimuksessa pyritään vastaamaan mitä, miten ja miksi, aiheesta ei ole tehty runsaasti empiirisiä tutkimuksia ja tutkimuksen kohde on ajankohtainen ilmiö. (Eriksson & Kiviniemi 2014, 4–5.)

Eläkekäsittelypalvelut on yksi Eläkepalveluiden neljästä osastosta. Tässä tutkimuksessa kuvataan yhtiön Eläkekäsittelypalvelujen asiantuntijoiden käsitystä asiantuntijuudesta. Työskentelen Eläkekäsittelypalveluissa ja olen rajannut työn koskemaan Eläkekäsittelypalvelut-osastoa, koska uusi käsittelyjärjestelmä on vaikuttanut valtavasti työn tekemisen tapaan nimenomaan tällä osastolla. Eläkekäsittelypalveluissa ratkaistaan ja lasketaan vanhuuseläkkeet, työttömyyteen perustuvat vanhuuseläkkeet, osittaiset vanhuuseläkkeet, osa-aikaeläkkeet ja perhe-eläkkeet. Myös harkinnanvaraisten lajien, eli työkyvyttömyyseläkkeet, työeläkelakien mukainen kuntoutus ja työuraeläkkeet lasketaan Eläkekäsittelypalveluissa.

Tutkimusaineisto on kerätty ryhmäkeskustelulla, learnig cafe menetelmää käyttäen, keskustelemalla asiantuntijoiden kanssa ja kirjaamalla keskustelujen sisällöt ylös ja arvottamalla keskustelujen tulokset vielä siten, että asiantuntijat merkitsivät itselleen tärkeimmät asiat tarroilla. Tutkimuksen tavoite on selvittää, mitä Eläkekäsittelypalveluiden asiantuntijuus on ja tarkoituksena on löytää keinoja siihen, miten sitä voitaisiin tukea ja kehittää.

### 3.2. Yhtiö ja Eläkekäsittelypalvelut

Asiantuntijaorganisaatio on tietointensiivinen organisaatio. Yrityksen kilpailuetu perustuu tietoon, eikä manuaaliseen työhön tai pääomaa sitoviin kalliisiin laitteisiin. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen. 2006, 49.) Myös Yhtiö on tietointensiivinen asiantuntijaorganisaatio.

Uusi käyttöjärjestelmä on otettu käyttöön Eläkekäsittelypalveluissa vaiheittain vuosien 2013-2015 aikana. Uuden järjestelmän toivotaan helpottavan ja nopeuttavan eläkkeiden käsittelyä. Käsittelyjärjestelmä on nimetty Visaksi ja uuden järjestelmän käyttöönottohanke on nimeltään Visa-hanke. Vuonna 2015 otettiin uusi käsittelyjärjestelmä kokonaisuudessaan käyttöön, tällöin kaikkia eläkelajeja voitiin käsitellä uudella käsittelyjärjestelmällä eli Visalla (jatkossa Visa). Luonnollisesti järjestelmän kehitystyö ja testaus jatkuvat edelleen.

Yhtiö on lanseerannut uuden työkuulttuurin joulukuun alussa 2016. Uuteen työkuulttuuriin kuuluu vahvasti asiantuntijatyön näkökulman muutos siitä, että asiantuntija odottaa ohjausta ja neuvoja siihen, että asiantuntija ottaa vastuuta yrittäjämäisellä otteella. Esimies tukee tätä sparraamalla ja mahdollistamalla työntekijän itsenäistä työtöitä. Lisäksi uudella työkuulttuurilla haetaan hyvää yhteistä henkeä ja tekemistä. Uusi työkuulttuuri korostaa vastuullisuutta omaa työtä ja kehittymistä kohtaan samalla, kun jokaiselle on tullut mahdollisuus tehdä etätöitä.

Etätö on osastollamme kohtalaisen uutta, sitä ovat aikaisemmin pystyneet hyödyntämään lähinnä asiantuntijat, joilla on ollut työnkuvalla muutakin

---

kuin eläkekäsittelyä. Syy tähän linjaukseen oli todennäköisesti alun perin tekninen, osa eläkkeen ratkaisemiseen ja laskemiseen tarvittavista järjestelmistä eivät ole toimineet etäyhteydellä. Tekniikka on kuitenkin mennyt eteenpäin, samoin käyttämämme eläkekäsittelyjärjestelmä, joka on nykyään selainpohjainen.

Etätyön tekemisen mahdollisuutta laajennettiin koskemaan kaikkia myös Eläkekäsittelypalvelut osastolla joulukuussa 2016. Etätyö on otettu hyvin vastaan ja lähes kaikki osastolla ovat ainakin kokeilleet etätyön tekemistä.

### 3.3. Käsittelyjärjestelmä Visa

Edellisessä eläkekäsittelyjärjestelmässä asiantuntija aloitti eläkepäättöksen tekemisen tarkastelemalla eläkehakemusta ja jatkoi tapauksen tekemistä alusta loppuun. Käsiteltävään hakemukseen pyydettiin tarvittavat tiedot muun muassa loppupalkka, mahdollinen eläkekertymä julkisesta eläkelaitoksesta, työttömyyspäivärahan perusteella kertynyt eläke ja niin edelleen. Kun tarvittavat tiedot oli saatu, käsittelijä laski eläkkeen määrän ja lähetti päätöksen ja laskelman asiakkaalle. Eläkeasiantuntijalla oli siis tapaus omissa käsissä alusta loppuun.

Uusi eläkejärjestelmä, toimii mahdollisimman pitkälle prosessissa automaattisesti päättelemällä mitä tietoja eläkkeen laskemiseksi tarvitaan. Jos eläkehakemus tehdään sähköisesti verkossa, niin hakemus tulee ensimmäisen kerran käsittelijän tarkastettavaksi vasta sitten, kun Visa on jo hakenut koneellisesti eläkkeeseen vaikuttavat työsuhderekisteritiedot ja laskenut eläkkeen ensimmäisen kerran saatavilla olevilla tiedoilla.

Visa laskee eläkkeen määrän ja pyytää tarvittavat tiedot eri tahoilta koneellisesti. Silloin kun tarvitaan eläkekäsittelijän asiantuntemusta, järjestelmä tarjoaa tehtävän käsittelijälle. Lopuksi eläkeasiantuntija tarkistaa, onko kaikki eläkkeen määrään vaikuttavat tekijät huomioitu ja onko eläkepäättöksessä ja laskelmassa kaikki tarvittavat tiedot. Lisäksi tarkistetaan, että eläkepäättös on lainvoimainen ja asiakkaalle ymmärrettävä.

### 3.4. Visan käyttöönotto

Visan käyttöönotto suunniteltiin huolellisesti ja se otettiin vaiheittain käyttöön. Ensimmäiseksi otettiin Visan työsuhderekisteriote käyttöön. Se korvasi aikaisemmin käytetyn WEB-työsuhdeotteen. Työsuhderekisteri on eläkkeen laskennassa tärkeässä roolissa, koska sieltä haetaan eläkkeenhakijan koko aikaisempi työhistoria ja siitä kertynyt eläke eläkkeeseen mukaan.

Seuraavissa vaiheissa otettiin järjestelmä käyttöön eläkelajeittain. Eläkekäsittelypalveluille vanhuuseläkkeen ja perhe-eläkkeen käyttöönotolla oli suurin merkitys työn tekemisen tapaan.

Toimin kouluttajana vanhuuseläkkeen ja perhe-eläkkeen käyttöönotossa. Perehdytykset pidettiin mikroluokassa hands on - koulutuksena kaikille,

---

jotka käyttävät Visaa eläkkeen laskennassa tai tarvitsevat tietoa, miten etsiä ja löytää tietoa uudesta järjestelmästä esimerkiksi puhelinpalvelun tueksi. Mikroluokkakoulutukset olivat tarpeellisia ja hyvin perusteltuja.

Uuden järjestelmän käyttöönotossa tuli usein esille, se että kun työväline muuttuu, on jokaisen mietittävä itse uudelta kantilta sitä, mitä jo tietää asiantuntijana, esimerkiksi eläkelain soveltamisesta eläkkeen laskentaan ja mikä on oikeasti uutta, uuden laskentajärjestelmän tuomaa epävarmuutta eläkkeiden käsittelyssä.

Koulutusten jälkeen perustettiin pilottiryhmä, joka otti ensimmäisenä käyttöön uuden laskentajärjestelmän. Olin mukana Visan pilottiryhmässä 2014 vanhuuseläkkeen käsittelyssä ja myöhemmin 2015 olin pilottiryhmässä, kun perhe-eläkkeen laskentajärjestelmä otettiin käyttöön.

Molemmissa pilottiryhmissä luotiin toimintatapoja, kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että laskenta menee kaikin kohdin oikein ja raportoitiin tiiviisti järjestelmän ylläpitäjälle ja tuottajalle havaituista virheistä. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että eläkkeet tuli osata laskea myös käsin, jotta mahdolliset virheet saadaan havaittua, kirjattua ylös mitä Visa laski ja mikä olisi ollut oikea tulos. Ihan aina Visa ei osannut määrittää, sitä onko hakijalla oikeus hakemaansa eläkkeeseen ja käsittelijän tuli olla tarkkana myös eläkeoikeutta tarkistettaessa. Toki näitä samoja asioita oli tarkistettu vanhassakin järjestelmässä, mutta sen heikkoudet tunnettiin ja osattiin jo vanhastaan kiinnittää huomiota oikeisiin asioihin.

Pilotoinnin jälkeen uuden käyttöjärjestelmän käyttöönottoa laajennettiin hallitusti, niin että uusilla Visan käyttöönottajilla oli vieriperehdyttäjä, jonka kanssa opeteltiin yhdessä uuden välineen ominaisuuksia. Periaatteena oli, että ”kukaan ei jää yksin Visan kanssa”.

Järjestelmä uudistuksessa on ollut siis kyse, paitsi tarpeesta kehittää tietojärjestelmää, myös Yhtiön halusta uudistua ja kehittää toimintaa ja tämä on vaikuttanut suuresti asiantuntijatyön tekemiseen. On mielenkiintoista tutkia, miten henkilöstön asiantuntijuus ja käsitys asiantuntijuudesta on kehittynyt Visan myötä.

### 3.5. Aineiston keruu

Ryhmähaastattelua tulisi kutsua ryhmäkeskusteluksi, jotta menetelmästä ei jäisi sitä mielikuvaa, että kyseessä on yksilöhaastattelu, jossa on useampi osallistuja yhtä aikaa. Ryhmäkeskustelun vahvuus on siinä, että se osoittaa ryhmän dynamiikkaa, miten päädytään johonkin yhteisesti hyväksytyyn lopputulemaan. Analyysissä voidaan keskittyä ryhmän vuorovaikutukseen tai ryhmän antamiin merkityksiin tutkittavasta ilmiöstä. Ryhmäkeskustelu erottuu muista menetelmistä moniäänisyydellä ja se sopii erityisesti ihmisten antamien tulkintojen ja merkitysten tutkimiseen. (Pietilä 2017, 111, 119.) Ryhmän vetäminen on vaativa tehtävä sen takia, että mitä selkeämmin selvitetään ryhmäkeskustelun tarkoitus, moderaattorin eli ryhmän vetäjän rooli, sitä luontevammin ryhmäkeskustelu käynnistyy. Ryhmäkeskustelussa

---

aloitus on tärkeä. Siihen liittyy jännitystä ja epävarmuutta, jota voi lievittää epämuodollisella aloituspuheenvuorolla. Toinen hyvä keino saada rentoutta keskusteluun on tarjoilut. Tarjoilun avulla keskusteluun osallistujien on helpompi saada kontaktia toisiinsa. (Valtonen 2005, 232–234.) Ryhmähaastattelussa ryhmän kokoonpano voi vaikuttaa haastattelun lopputulokseen ja haastattelijan tuleekin antaa kaikille haastatteluun osallistuneille sama mahdollisuus kertoa oma näkemyksensä tutkittavasta aiheesta (Kananen 2015, 148–149).

### 3.6. Learning cafe

Learning cafe eli oppimiskahvila on yksi tapa toteuttaa työpajatyöskentelyä. Sen etuna on se, että voidaan koota yhteen suurempi joukko osallistujia keskustelemaan tietyistä annetuista aiheista. Oppimiskahvilan onnistumisen edellytys on se, että osallistujia on riittävästi ja oppimiskahvilassa on etukäteen hyvin mietityt aihealueet, jotka perustuvat aikaisemmin kerättyyn tietoon. Tämän menetelmän avulla osallistujat voivat oppia toisiltaan keskustelujen avulla ja voivat hyödyntää omia ja toisten vahvuuksia. Menetelmä on vuorovaikutuksellinen. Tällöin tulee tarkistaa, että tutkimuksen kohderyhmä on hyvin edustettuna ja jokainen saa sanoa sanottavansa tasaapuolisesti. Lisäksi tulokset tulee dokumentoida huolellisesti. (Jääskeläinen, Kautto & Similä 2013, 9–11.)

Learning cafe tarjoaa foorumin ajatusten ja kokemusten jakamiselle turvallisesti pienissä pöytäryhmissä keskustellen. Keskustelujen avulla voidaan luoda uutta sekä rakentaa yhteistä ymmärrystä annetuista aiheista. Tavoitteena on hiljaisen tiedon esiin saaminen ja sanoittaminen. Onnistuakseen se vaatii yhteistä aikaa, kohtaamista ja dialogisia menetelmiä, jotta osallistujat uskaltavat heittäytyä ja kertoa avoimesti omia kokemuksiaan ja uskomuksiaan. Osallistujat tekevät näkyväksi omaa ja työyhteisön hiljaista tietoa ja saavat työkaluja sekä oman työn että työyhteisön työn kehittämistä varten. (Koskimies, Pyhäjoki & Arnkil 2012, 9–30.) Learning café tunnetaan myös nimellä World Café eli maailman kahvila. World Café menetelmä perustuu kahteen periaatteeseen. Ensimmäinen periaate on se, että ihmiset haluavat keskustella yhdessä tärkeistä asioista ja toiseksi yhdessä keskustelemalla voidaan saavuttaa suurempi kollektiivinen viisaus. Ajatuksena on, että vastaukset pulmiin ovat ihmisissä ja vain yhdessä asioita pohtimalla voidaan viisastua. World Café luottaa prosessiin, jonka avulla tuotetaan jotain enemmän kuin kukaan voisi saada aikaan yksin. Sen lisäksi, että menetelmä on tehokas, se on myös miellyttävä tapa kerätä aineistoa. (Brown, Isaacs & World Café community 2005, 9.)

Learning Café perustuu dialogiin mahdollisimman avoimessa keskusteluvassa ja rennossa ilmapiirissä. Asioiden pohtiminen yhdessä on hyvä ja luonteva tapa tuoda ajatuksia esille ja saada uusia ideoita. Learning Cafén tavoitteena on yhdessä keskustellen tuoda esille myös hiljaista tietoa, viisautta ja luovuutta, joiden avulla voidaan löytää ratkaisuja hankaliinkin kysymyksiin. (Brown ym. 2005, 174.)

### 3.7. Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysiä voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä. Sitä voidaan pitää yksittäisenä metodina tai väljänä teoreettisena kehyksenä. Laadullisen tutkimuksen analyysi voi edetä Tuomen ja Sarajärven mukaan siten, että ensin on päätettävä, mikä aineistossa on kiinnostavaa. Seuraavaksi käydään aineisto läpi ja merkitään sieltä tutkimuksen kannalta olennaiset asiat. Kaikki muu jää pois tekeillä olevasta tutkimuksesta. Aineisto luokitellaan, tyypitellään tai jaetaan teemoihin. Kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 93–94.)

Salo (2015, 170–171, 179–180.) tuo esille, että sisällönanalyysissä on kysymys luokittelusta, eikä niinkään käyttökelpoisesta analyysin perustasta tai teoreettisesta kehyksestä. Hän näkee ongelmallisena sen, että sisällönanalyysissä tarkastellaan laadullisen tutkimuksen tuloksia määrällisen tutkimuksen keinoin. Laadullisen analyysin ideana on löytää aineistosta uutta tietoa, eikä niinkään vain luokitella. Kokonaan koodaamista hänkään ei hylkäisi, sillä Salo kuvailee miten hidas koodaaminen voi nostaa aineistosta asioita, joiden merkitys kasvaa ja kirkastuu ja saa suuremman merkityksen kuin jokin toinen asia. Itse olen aineistoa tarkastellessani pyrkinyt aineiston kokoamiseen ja yhdistämään aineistosta tuloksista saatuja asioita teoriaan ja välttämään luetteloimista.

### 3.8. Aineiston keruun toteuttaminen

Pohdin paljon, mikä olisi paras tapa kerätä aineistoa. Aluksi ajattelin lähettää kyselylomakkeen koko osastolle. Eläkekäsittelypalveluissa tulee paljon sähköpostia, jopa siinä määrin, että postin määrää voi kuvailla sähköpostitulvaksi. Ajattelin, että kysely hukkuu muuhun postiin ja työn lomassa voi olla hankala löytää aikaa pohtia asiantuntijuutta ja kehittämistä ja monelta jäisi vastaamatta sen takia. Seuraavaksi vaihtoehdoksi suunnittelin teema-haastattelua. Siinä on paljon hyviä puolia silloin, kun tehdään laadullista tutkimusta. Arvioin teema-haastatteluun tarvittavaa aikaa, haastattelun litte-roimista ja sitä kuinka monta haastattelua olisi hyvä tehdä, jotta saisin materiaalista tarpeeksi aineistoa tutkimusta varten, näin pulmallisena haastateltavien valinnan ja oman tutkijan sekä esimiehen roolini haastateltavien valinnassa. Kuinka moni työntekijä kieltäytyy, jos esimies pyytää osallistumaan tutkimukseen ja kuinka moni pystyy keskustelemaan vapaasti esimiehen kanssa esimerkiksi esimiehen roolista asiantuntijuuden tukemisessa?

Keskusteltuani opinnäytetyön ohjaajan ja opinnäytetyöryhmän kanssa sekä neuvoteltuani työpaikalla oman esimieheni kanssa päädyin siihen, että ryhmäkeskustelu on tällaisessa tutkimuksessa hyvä tapa kerätä aineisto. Päätin myös, että kutsu tutkimukseen osallistumiseksi on avoin ja esitetään koko osastolle, jonka perusteella asiasta kiinnostuneet voivat ilmoittautua mukaan. Ryhmäkeskustelun vetämiseen päätin käyttää Learning Cafè-menetelmää. Aineistonkeruumenetelmänä Learning Cafén etuna on, että se antaa mahdollisuuden osallistujille keskusteluun pienissä ryhmissä. Tällöin toteutuu vuorovaikutus muiden asiantuntijoiden kanssa ja pienessä neljän hengen ryhmässä on helpompi jokaisen tuoda oma näkemys esille.

---

Tarvitsin vähintään 12 osallistujaa, koska aihealueita oli kolme ja ajattelin, että pienessä ryhmässä keskustelu on vapaampaa. Neljän hengen ryhmät tuntuivat sopivilta, jotta jokaisella osallistujalla olisi mahdollisuus osallistua keskusteluun. Myös Brown ym. (2005, 162–163) suosittelevat kirjaan, että World Cafessa tulisi olla vähintään 12 osallistujaa. Lähetin kutsun tutkimukseen osallistumisesta sähköpostilla koko Eläkekäsittelypalvelut osastolle hyvissä ajoin, ennen suunniteltua tapahtumaa. Jotta dialogi olisi hedelmällistä, niin rajasin osallistujien määrän 12-16 henkilöön

Nimesin Learnig Cafén uudelleen osastomme nimen mukaan Bistro Elkäksi, koska halusin, että se herättää uteliaisuutta ja ehkä jopa innostaa osallistumaan tapahtumaan. Elka-sana tulee tutkimuksen kohteena olevan osaston nimestä Eläkekäsittelypalvelut. Lähetin kutsun siis sähköpostilla koko Eläkekäsittelypalvelut osastolle 19.1.2017. Kahdeksan osallistujaa ilmoittautui heti lähetettyäni kutsun ja neljä muuta ilmoittautui vähän myöhemmin. Kolme henkilöä sanoi, että olisi osallistunut muutoin, mutta Learning Cafén ajankohta ei sopinut heille.

Jotta aineiston keruu sujuisi luontevasti, tarvitsin Bistro Elkan kirjureita, jotka kirjoittavat ydinkohdat pöydissä käydyistä keskusteluista. Kirjureiksi lupautuivat kollegani, joista kaksi oli tiiminvetäjää ja yksi koulutuspäällikkö, jolla ei ole esimiesvastuuta. Keskustelimme heidän roolistaan 27.2.2017 yhteisessä palaverissa, jossa sovimme, että kirjurin tehtävä on kirjoittaa ylös käytyä keskustelua, eikä niinkään johtaa tai johdatella sitä.

Minulta puuttui vielä 4 osallistujaa. ja lähempänä tutkimusajankohtaa muistuttelin omaa tiimiäni tutkimuksesta. Pyysin muitakin tiiminvetäjiä muistutamaan omaa tiimiään mahdollisuudesta osallistua tutkimukseen. Bistro Elkan aika lähestyi ja joku aikaisemmin ilmoittautuneista joutui perumaan osallistumisen. Tässä vaiheessa kysyin henkilökohtaisesti muutamalta henkilöltä osastolla, olisiko heillä mahdollisuutta osallistua tilaisuuteen. Joku oli suunnitellut pitävänsä etäpäivän ja joku toinen oli lomalla juuri tuolloin, eivätkä sen vuoksi voineet osallistua. Kaksi henkilöä oli ajatellut, että he eivät ole tarpeeksi asiantuntijoita voidakseen osallistua tutkimukseen. Kun vakuutin, että he todellakin ovat juuri sellaisia asiantuntijoita, joita tähän haetaan ja että heidän ajatuksensa ovat arvokkaita, he lupautuivat mukaan. Loppujen lopuksi osallistujia oli 12 henkilöä, eli juuri tarpeellinen ja toivottu määrä.

### 3.9. Bistro Elkan kulku

Bistro Elka pidettiin 2.3.2017 iltapäivällä. Jaoin tilaisuuden alussa taustatietolomakkeet, jossa kysytään, kuinka kauan henkilö on työskennellyt Eläkekäsittelypalveluissa ja mikä hänen työtehtävänsä on Eläkekäsittelypalveluissa. Osallistajat kysyivät, että pitääkö vastata nimenomaan siihen, kuinka kauan on ollut Eläkekäsittelypalveluissa vai Yhtiössä ylipäätään. Kerroin, että voi vastata kuinka kauan on ollut Yhtiössä koska eläkepuolella on ollut paljon sellaisia organisaatiomuutoksia, joissa samat henkilöt ovat tehneet eri osastoilla samanlaista tai samantyyppistä työtä.

---

Tilaisuudessa oli aseteltu pöydät kolmeen ryhmään. Tarjolla oli lasilliset kuohuviiniä ja pientä purtavaa. Tunnelma oli hyvä ja odottava. Aluksi toivotin osallistujat tervetulleiksi ja kerroin opiskelustani ja aiheen valinnasta. Kerroin myös, että opinnäytetyö tullaan esittelemään omalle osastolle, Eläkepalveluiden johtoryhmälle ja että myös HR-osasto on kiinnostunut siitä. Yksi osallistujista totesikin, että aihe on ajankohtainen. Asiantuntijuutta pohdittiin ennen uuden käyttöjärjestelmän käyttöönottoa moneen kertaan. Jo silloin on siis pohdittu, mitä uusi käyttöjärjestelmä tarkoittaa asiantuntijuudelle. Aihe koettiin selkeästi osallistujienkin kesken tärkeäksi ja ajankoh- taiseksi.

Tämän jälkeen kerroin, miten Bistro Elká etenee. Bistro Elkássa oli 3 pöytää ja pyysin osallistujia jakautumaan kolmeen neljän hengen ryhmään. Pöydät oli numeroitu 1, 2 ja 3 pöydäksi. Pöydän yksi aihe oli Asiantuntijuus eläke- käsittelypalveluissa. Pöydän yksi aihe oli jaettu alakysymyksiin: Mitä mie- lestäsi asiantuntijuus on Eläkekäsittelypalveluissa? Mitä minä voin itse tehdä edistääkseni omaa asiantuntijuuttani? ja Millaisena näet asiantuntija- työn Eläkekäsittelypalveluissa lähitulevaisuudessa. Pöydän kaksi aiheena oli Visa ja asiantuntijuus. Tämän pöydän aihe oli jaettu kysymyksiin: Mitä Vesan käyttäminen vaatii asiantuntijalta? Miten Vesa ohjaa työtäsi? Min- kälaiset asiat ovat edistäneet uuden oppimista? Pöydän kolme aiheena oli esimiehen ja työyhteisön tuki. Pöydän kolme aihe oli jaettu kysymyksiin: Miten esimies voi tukea asiantuntijuutta? Miten työyhteisö voi tukea asian- tuntijuutta?

Jokaisen pöydän aiheesta keskusteltiin 20 minuutin ajan. Pöydissä oli myös ennalta sovittu kirjuri, joka ei vaihtanut pöytää ryhmän mukana. Kaksi kir- jureista oli tiimin esimiehiä ja yksi oli koulutuspäällikkö, jolla ei ole esi- miesvastuuta. Heidän roolinsa oli kertoa pöydän aihe, kirjata pöydässä käy- tyä keskustelua, kerrata ryhmälle keskustelun painopisteitä ennen ajan lop- pumista ja kertoa seuraavalle ryhmälle mistä edellinen ryhmä oli puhunut. Kerroin myös, että kirjureiden tehtävänä ei ollut osallistua keskusteluun, vaan ainoastaan kirjata ylös keskustelun kulku. Minun roolini oli toimia ti- laisuuden vetäjänä ja ajanottajana, sekä tarkkailla ja kirjata aineistonkeruun kulkua. Pöydissä oli pöytäliinat, ja kyniä, joilla osallistujat voivat kirjoittaa pöytäliinaan tervehdyksiä, kommentteja tai mitä tahansa mieleen tulee.

Jokainen ryhmä keskusteli siis 20 minuutin ajan ko. pöydän aiheesta. Bistro Elkássa ryhmät kiertävät siten, että jokainen ryhmä pohtii samoja kysymyk- siä, kuin edellinen ryhmä. Henkilö, joka kirjaa keskustelun kulkua kertoo uudelle ryhmälle, mitä tähän mennessä on aiheesta keskusteltu ja uusi ryhmä voi jatkaa siitä, mihin edellinen ryhmä on jäänyt ja halutessaan täy- dentää tai kyseenalaistaa aikaisemmin aiheesta kirjattua. Lopuksi aineisto oli nähtävissä kaikille osallistujille. Kaikille jaettiin yhdeksän tarraa, jotka pyydettiin laittamaan itselleen tärkeään tai merkitykselliseen kohtaan Bistro Elkássa kirjattua aineistoa, kolme tarraa jokaiseen aihealueeseen. Kun jo- kainen ryhmän jäsen näkee uudelleen oman ryhmän kirjatut ajatukset sekä muiden ryhmien ajatukset, he voivat korostaa itselleen tärkeitä aiheita mer- kitsemällä tarralla ne, joiden haluavat nostettavan erityisesti esille. Näin sain aineistosta osallistujien mielestä olennaiset asiat korostetuksi ja tutkit- tavan aiheen kannalta merkittävät ilmiöt esiin.

## 4 BISTRO ELKÄN AINEISTON ANALYSOINTI

Taustatietolomakkeesta selvisi, että osallistujista kaksi on työskennellyt Yrityksen eläkekäsittelypalveluissa noin vuoden, heillä on kuitenkin aikaisempaa kokemusta alalta useamman vuoden ajan. Kolmen henkilön ura on kestänyt 2-5 vuotta, viisi osallistujista on työskennellyt 10-20 vuotta Eläkekäsittelyt osastolla ja kaksi henkilöä yli 20 vuotta. Kaikki ovat tehneet eläkekäsittelyä ja viisi henkilöä on testannut ja/tai kouluttanut uutta käsittelyjärjestelmää.

Tarkastellessani aineistoa totesin, että pöydän yksi; Asiantuntijuus Yrityksen Eläkekäsittelypalveluissa ja pöydän kaksi; Visa ja asiantuntijatyö vastaukset sivuavat paljon toisiaan ja menevät osittain päällekkäin. Koska eläkekäsittelyjärjestelmän ja lajiosaamisen asiantuntemus ovat niin kiinteästi yhteydessä toisiinsa, niin käsittelen aineistoa yhdistämällä osittain pöytien yksi ja kaksi ajatuksia luvuissa 4.1–4.5. Pöydän kolme, esimiehen ja työyhteisön tuki, tuloksia tarkastelen luvussa 5.

Osallistujat saivat ottaa keskustelun lopuksi yksilöinä kantaa siihen, mitä asiaa pitivät tärkeänä laittamalla tarraan kyseessä olevaan kohtaan fläppitaululla. Tarroja oli jokaisella yhdeksän kappaletta, joten jokaiseen pöydän aiheeseen oli mahdollista laittaa kolme tarraa itselleen tärkeimmän kirjatun asian kohtaan. Mainitsen analyysissä, mikäli jokin asia oli mainittu erityisen usean ryhmän toimesta tai kyseinen asia oli saanut erityisen monta tarraa. En kuitenkaan luettele kaikkia yksittäisiä tarroja aihealueittain tai mainitse erikseen, mikäli jokin asia on tuotu esille vain yhden ryhmän toimesta.

### 4.1. Asiantuntijuus on vahvaa osaamista

Asiantuntijuus on Eläkekäsittelypalveluissa vahvaa osaamista ja vastuunottoa omasta työstä ja oman asiantuntijuuden jatkuvaa reflektointia ja uuden oppimista. Vuorovaikutustaidot, keskustelu kollegoiden kanssa ja verkostoituminen ovat tärkeä osa asiantuntijuutta. Eläkeasiantuntija tarvitsee syvää ja laajaa eläkelain ja -laskennan asiantuntemusta. Vaikka automaatio lisääntyy, niin uusia haasteita tulee tilalle ja myös tulevaisuudessa tullaan edelleen tarvitsemaan laskennan osaamista ja historian tuntemusta.

Tutkimusaineistossa asiantuntijuus Eläkekäsittelypalveluissa tuotiin vahvasti esille se, että substanssin lisäksi vaaditaan järjestelmäosaamista, Visa ja asiantuntijatyötä koskevassa pöydässä taas tuotiin esille, se että Visa vaatii eläkelajin laajaa osaamista ja kokonaisuuden hallintaa. Asiantuntijan on pystyttävä tarkistamaan ja hänen on ymmärrettävä, onko Visan tuottama lopputulos oikein. Asiantuntijan on siis hallittava Visan ”pyörittämisen” lisäksi itse asia.

Järjestelmäosaaminen on osa asiantuntijuutta. Visan myötä on käynyt yhä selvemäksi se, että sen lisäksi, että osataan käyttää käsittelyjärjestelmää, tietämystä tulisi laajentaa myös erilaisiin taustajärjestelmiin kuten laskentapalveluun ja Ansaintarekisterin eli Arekin toiminnan tiedostamiseen

---

osana eläkekäsittelyprosessia. Yhteistyötä ja verkostoitumista yli osaston rajojen pidetään tärkeänä. Tutkimuksessa tuotiin esille etenkin Tietohallinnon ja Eläkepalveluiden molemminpuolinen tarve tehdä yhteistyötä. Tietotekninen osaaminen on osa asiantuntijuutta, joka vaatii opettelua ja yhdistettiin osaamisen haasteisiin nyt ja tulevaisuudessa. Tunnistettiin myös, että käsittelijöille on tullut tietojärjestelmän osaamisen lisäksi muitakin uusia vaatimuksia osaamiseen liittyen. Mainittiin muun muassa puhelinpalvelun laajentaminen ja sen myötä laajemman osaamisen tarve eri eläkelajeista. Tämä tuli esille useampaan kertaan ja sai tarroja osoitukseksi asian tärkeydestä.

Visa sai kiitosta siitä, että perustapaukset menevät hyvin, Visa on toimiva ja siinä on paljon hyvää ja suurin osa tapauksista eli massa sujuu hyvin. Jonolta tulee hankalia tapauksia ja asiantuntijan ongelmanratkaisukykyä ja osaamista vaaditaan yhä enemmän erityistilanteissa. Visa hoitaa siis helpot tapauksen ja asiantuntijan aika menee yhä suuremmassa määrin ”kököjen”, selvittelyä vaativien tapausten parissa. Selvittelyt vaativat myös muiden kuin eläkeasiantuntijan osaamista. Esimerkiksi Visan pääkäyttäjän tai Tietohallinnon ylläpidon osallistumista ongelman selvittelyyn. Toisaalta tärkeänä pidettiin myös sitä, että eläkeasiantuntija tuntee jonkin verran taustajärjestelmiä ja rajapintojen hahmottamista silloin kun selvitetään esimerkiksi sitä, miten laskentaa tulisi ohjata oikein ja mihin kaikkeen ohjaus vaikuttaa. Ongelmallisena nähtiin se, että Visan osaaminen on osastolla hie-man epätasaista. Todettiin, että jotkut asiantuntijat hallitsevat tietyt asiakokonaisuudet syvemmin ja ovat siten lähes korvaamattomia.

#### 4.2. Itsekin pitää olla valmis muuttumaan

Pöydän yksi kohdassa, mitä minä voin itse tehdä edistääkseni omaa asiantuntijuutta, keskusteltiin vastuunottamisesta omasta työstä ja rohkeudesta kokeilla uutta. Keskustelussa tuotiin esille asiantuntijuuteen kuuluva rohkeus tehdä itsenäisiä päätöksiä ja selvittää hankalaksi koettuja asioita. Samoin pöydässä kaksi, kohdassa Visa ja asiantuntijatyö tuli esille, että ”Visa haastaa kokeilemaan rohkeasti ja ideoimaan”. Tätä tulkitseen niin, että koska järjestelmä on vielä uusi, eikä kaikkea Visan toiminnallisuutta ole vielä pystytty ohjeistamaan, niin tarvitaan rohkeutta kokeilla erilaisia toimintatapoja, jotta päästään haluttuun lopputulokseen, eikä jäädä jumittamaan, jos ei pääse eteenpäin. Myös Yrityksen strategiaan on kirjattu rohkeus kokeilla, oli hienoa huomata miten, strategia on tullut mukaan arkipuheeseen.

Itsensä johtaminen ja vastuullisuus osana asiantuntijaroolia nähtiin tärkeänä. Asiantuntija on valmis hankkimaan itse tietoa ja laajentamaan osaamistaan. Itsenäinen tiedon hankinta ja ongelmien ratkaiseminen nähtiin myös vastuunottona omaan työhön ja henkilön työmotivaation ja työyhteisön osaamisen kannalta tärkeänä. Eli ensin selvitetään tapausta itse mahdollisimman pitkälle ja vasta sitten, jos oma osaaminen ei riitä, käännytään toisten puoleen.

Tuloksissa tuotiin esille, että omaa osaamista ja asiantuntijuutta voi edistää myös osallistumalla koulutuksiin ja opintopiireihin. Osaamista laajentaa voi

---

laajentaa myös verkostoitumalla ja keskustelemalla muiden asiantuntijoiden kanssa. Muut asiantuntijat vahvistavat osaamista. Ryhmissä pohdittiin myös miten vahvat asiantuntijat ja osastollamme uudet henkilöt saataisiin tuomaan omaa osaamista ja ideoita julki.

Sydänmaanlakka (2017, 248) tuo esille useita ammatillisen älykkyyden ja itsensä johtamisen osatekijöitä. Hän sanoo muun muassa, että ammatillisesti älykäs hahmottaa oman työuransa pitkänä prosessina ja panostaa oman osaamisen kehittämiseen pitkällä ja lyhyellä tähtäimellä. Hän hakee palautetta ympäristöstä ja päivittää näkemystään avaintehtävistä ja huolehtii työnsä kehittämisestä ja korkeasta laadusta

Tutkimustuloksissa tuli monelta eri kannalta näkyviin toive luottamuksellisesta ilmapiiristä. Pohdittiin, kuten aikaisemmin mainitsin, etätyön vaikutusta asiantuntijuuteen, kun kohtaamiset vähenevät. Yhdessä olemisen ja vapaan kanssakäymisen nähtiin lisäävän luottamusta ja mahdollistavan asiantuntijuuden vahvistamista. Tämä sama tuli esille myös huolena, kun aiheena oli asiantuntijatyö Eläkekäsittelypalveluissa lähitulevaisuudessa, yhteistä aikaa pidettiin tärkeänä ja pohdittiin, miten etätyö tulee vaikuttamaan yhteistyöhön.

Siitonen (1999, 187) tutki opettajaksi opiskelevien asiantuntijuuden kehittymistä ja havaitsi, että sisäisen voiman tunne vapauttaa luovuutta ja voimavaroja. Asiantuntijaksi kehittymisen kannalta on tärkeää, että työilmapiiri on myönteinen. Asiantuntijaksi kasvamiselle on tärkeää saada vapautta ja vastuuta turvallisessa ja luottamuksellisessa ympäristössä. Oleellista on myös se, että kuuluu osana ryhmää ja saa arvostusta työtovereiltaan.

#### 4.3. Ei mennytkään niin, että vain painetaan tapaus valmiiksi

Uuden käsittelyjärjestelmän tullessa käyttöön ilmassa oli odotusta ja kenties huoltakin siitä, että mihin eläkeasiantuntijoita enää tarvitaan, jos Visa tekee kaiken työn. Tästä huolimatta Visan käyttöönotossa oli hyvä henki ja Visa otettiin vastaan innostuneesti, sitä oli jo pitkään odotettu. Kun Visa sitten lopulta tuli, huomattiin, että edelleen tarvitaan asiantuntijatyötä. Tämä on minun tulkintani aineiston kohdasta Asiantuntijatyö Eläkekäsittelypalveluissa lähitulevaisuudessa lauseesta:

Ei mennytkään niin, että vain painetaan tapaus valmiiksi -> ei enää tätä huolta.

Eli todettiin, että automatisaatio lisääntyy, mutta uusia haasteita tulee tilalle. Keskusteluissa todettiin, että käyttöönottovaihe olisi sujunut vieläkin paremmin, mikäli olisi saatu enemmän koulutusta ohjelman toimittajalta ja yhteistyö toimittajan ja Tietohallinnon ylläpidon kanssa olisi ollut joustavampaa.

Muita lähitulevaisuudessa eteen tulevia asioita nähtiin kaikissa ryhmissä lisääntyvänä vaatimuksena tietotekniikan ja Visan taustajärjestelmien ja rajapintojen osaamisesta ja kykyyn ongelmanratkaisemiseen. Pohdittiin jopa, että onko tulevaisuudessa enemmän testaa- ja taustajärjestelmien tekijöitä,

---

kuin varsinaisia käsittelijöitä (eläkeasiantuntijoita). Asiantuntijoiden mukaan on jo nyt nähtävissä eläkelaitoksissa tehtävän työn muutos laintulkinnasta painotukseen IT-töihin.

#### 4.4. Leaninpää työtä

Keskusteluissa toivottiin leaninpää työtä. Tällä tarkoitettiin sitä, että käsittelyprosessi voisi sujua kitkattomammin, mikäli käsittelyprosessia tarkasteltaisiin kokonaisuutena, eikä annettaisi esimerkiksi osastorajojen vaikuttaa työn sujuvuuteen. Ehdotettiin muun muassa työn tekemistä Visa-prosessin mukaisesti. Esimerkkinä mainittiin, että työkyvyttömyyseläkkeen prosessi, jossa eläkeoikeuden ratkaisu on eriytetty laskennasta, voisiko nämä prosessit yhdistää, jotta olisi vähemmän tapausten siirtelyä. Ehdotettiin myös, että kaikkien voisi olla hyvä hallita alkukäsittely, jolloin tunnistettaisiin heti sellaiset tapaukset, joihin tulee hylkäävä päätös, eivätkä ne jäisi jonoon odottelemaan eläkkeen ratkaisua pitemmäksi aikaa.

Leanin ydinajatus on maksimoida asiakkaalle tuotettava arvo. Arvoa pystytään tuottamaan tarkastelemalla prosesseja ja minimoimalla asiat, joista ei ole asiakkaalle hyötyä ja tehostaa prosessin virtausta etsimällä ja poistamalla arvoa tuottamatonta hukkaa. (Lean enterprise institute 2017.)

#### 4.5. Ajatuksia lähitulevaisuuden asiantuntijatyöstä Eläkekäsittelypalveluissa

Kuten aikaisemmin teoriapohjassa on tuotu esille, niin asiantuntijuuteen ja asiantuntijatyöhön kuuluvat ennakointi ja ongelmanratkaisutaidot ja samoja asioita toivat eläkeasiantuntijat esille ryhmäkeskusteluissa. Ryhmissä pohdittiin sitä, millaisena asiantuntijatyö nähdään Eläkekäsittelypalveluissa lähitulevaisuudessa. Automatisaation ja digitalisaation lisääntyminen nähtiin tulevaisuuden kehitystrendeinä. Tarvitaan yhä enemmän taustajärjestelmien tuntemista ja ymmärrystä siitä miten erilaiset rajapinnat eri järjestelmien kesken toimivat. Lain tulkinnan painotus kääntyy IT-osaamisen painottamiseen. Eli ymmärrystä siitä, kun käytämme Visaa, niin mitä eri järjestelmiä se kutsuu, onko se yhteydessä Kelan tietokantaan, Väestörekisterikeskukseen vai Ansaintarekisterin tietokantaan. Tästä seurasi ajatus, että ”tuleeko meistä ongelmanratkaisijoita?” Ongelmanratkaisemisella tarkoitetaan tässä, paitsi eläkkeen laskemisen ongelmien ratkaisemista, niin myös IT-taitojen laajempaa osaamista testaamisesta ongelmamäärittelyyn. Tämä oivallus oli merkittävä, sen toivat esille kaikki kolme ryhmää ja se sai myös kaksi erillistä tarraa. Ryhmissä mietittiin jopa, että ”onko testaaajia ja taustajärjestelmien tekijöitä (tulevaisuudessa) enemmän kuin varsinaisia käsittelijöitä”. Ja toisaalta pohdittiin jopa sitä, että sulautuuko käsittelijän työ ja liiketoiminnan testaajan ja tietohallinnon työntekijöiden roolit toisiinsa. Jatkossa ei olisikaan erikseen käsittelijöitä ja määrittelijöitä vaan kaikki osaavat kaikkea.

Todettiin lisäksi myös, että lähitulevaisuudessakin tullaan tarvitsemaan eläkkeen laskennan historian tuntemusta ja laskennan osaamista. Eläkkeiden syväosaamista ja ”superosaamista” tarvitaan. Katse tulee tulevaisuudessa kääntymään nopeasti tehtävien selkeiden tehtyjen eläkepäätösten

---

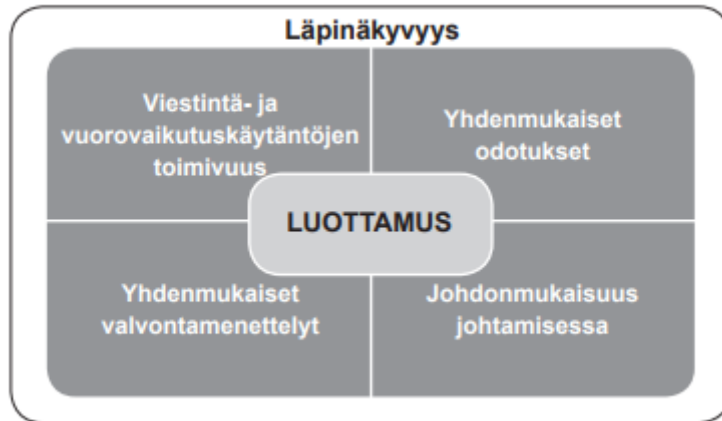
määrän laskemisesta hankalien tapausten selvittelytyöhön. Täysin ei voi heittäytyä automaattisen käsittelyjärjestelmän varaan, sillä eläkkeiden laskennan erityispiirteisiin kuuluu se, että vanhat eläkelait ja eläkkeen laskenta seuraavat henkilön eläkehistoriassa mukana päätyneiden työsuhteiden osalta ja joitain eläke-etuja on suojattu, vaikka uusia eläkelakeja säädetään. Kaikkia näitä eläkelain kiemuroita ei ole voitu uuteen käsittelyjärjestelmään sisällyttää.

## 5 ASiantuntijuuden Kehittäminen ja Tukeminen

Pöydän kolme aiheena oli esimiehen ja työyhteisön tuki asiantuntijuuden kehittymiselle. Pöydän aihe oli jaettu erikseen, miten esimies voi tukea asiantuntijuutta ja miten työyhteisö voi tukea asiantuntijuutta. Esimieheltä toivottiin sitä, että hän tuntee riittävällä tasolla työn sisällön ja siihen kuluvaan ajan. Ja toisaalta haluttiin, että esimies pitää osastolaisten puolia ja tuo enemmän esille sitä, mitä kaikkea osastolla tehdään. Tämän ajattelun tarakoittavan sitä, että on varsin ilmeistä, että Eläkekäsittelyt osastolla tehdään eläkepäättöksiä, mutta sen lisäksi monien työnkuvaan kuuluu paljon muutaakin, kuten kouluttaminen, testaaminen, erilaisten asioiden selvittely ja yhteistyö useamman tahon kanssa. Esimieheltä toivottiin myös kykyä ottaa vastaan innovaatioita ja kehitysideoita. Kehitysideoista voitaisiin keskustella koko työyhteisön kesken. Esimiehiltä toivottiin tahtoa ja taitoa viedä niitä eteenpäin mutta todettiin myös, että ollaan vastaanottavaisia kaikki (sekä asiantuntijat että esimiehet) ja edistetään hyviä kehityskohteita ideomalla ja avoimella asenteella.

Luottamus ja luottamuksellinen ilmapiiri tulivat esille huolena etätöön vaikutuksesta luottamukselliseen työilmapiiriin. Jos ei tavata kollegoita, niin vieraannutaan ja osaamisen jakaminen on vaikeampaa tai siihen pitää löytää uusia keinoja. Keskusteltiin siitä, että työyhteisöön haluttiin vuorovaikutteista ja keskustelempaa kulttuuria koko työnkuvan sisällöstä. Tässäkin tunnistettiin, että etätö tuo uusia haasteita sekä esimiestyöhön että keskustelempaan kulttuuriin. Hiljaisen tiedon jakamisen tunnistettiin vaikeutuvan, mikäli asiantuntijoilla ei ole yhteistä paikkaa työskennellä ja oppia toisiltaan. Sitä kommentoitiin mm. näin: ”Muut asiantuntijat vahvistavat omaa osaamista” Esimiehiltä toivottiin erityisesti luottamusta alaisiaan kohtaan siihen, että nämä hoitavat heille annetut työt. Esimiehiltä toivottiin myös työn sisällön tuntemusta riittävällä tavalla, jotta he osaavat arvioida kuhunkin työhön käytettävän ajan ja resurssin. Tämä maininta sai kolme tarraa, joten se koettiin varsin tärkeäksi.

Luottamusta vahvistavat toiminnan läpinäkyvyys ja ennustettavuus. Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys on tässä yksi tärkeä osa-alue. Kun toiminta on yhdenmukaista ja ennustettavaa, se ymmärretään johdon kyvykkyytenä toimia johdonmukaisesti ja organisaation sisäisen vuorovaikutuksen toimivuutena. Yhteiset toimintatavat ja mittaristo tuovat ennustettavuutta ja se koetaan myös tehokkuutena. Mikäli mittarit ovat olemassa, mutta niiden käyttö ei ole ennustettavaa, niin mittaaminen voi myös heikentää luottamusta. (Malkamäki 2017, 121.)



Kuva 5. Luottamuksen kehittymisen dynamiikkaan vaikuttavat kriittiset johtamisen osa-alueet (Malkamäki 2017, 130).

Etätyön ja virtuaalitiimien lisääntyminen on haaste johtamiselle. Lähiesimiehen pitäisi pystyä johtamaan itseään, yksilöitä ja tiimiä, riippumatta siitä, missä nämä sijaitsevat. Esimiehen tulisi ohjata ja joissain tilanteissa valmentaa. Toisinaan osallistua ja toisinaan delegoida. Etätyön lisääntyessä on entistä tärkeämpää, että työntekijöillä on selvillä työn tavoitteet. Esimiehen tulee ohjata ja tukea tarvittaessa ja antaa myös palautetta tehdystä työstä. Tehokas kommunikointi on tärkeää. (Sydänmaanlakka 2012a,39.)

#### 5.1. Ei pelkkää suorituksen johtamista vaan työtehtävien ja resurssien huomioiminen päivittäin

Töiden resursointi, priorisointi ja jakautuminen puhuttivat. Myös tilastoissa näkymätön työ pitäisi tiedostaa resursoinnissa. Samaa asiaa tulkitsen tarkoitettavan, kun tuloksissa todetaan, että esimiehen pitäisi huomioida työtehtäviin tarvittava resurssi päivittäin ja jakaa työnkuormitus tasapuolisesti. Tähän liittyy mielestäni myös aikaisemminkin mainittu ajatus siitä, että esimiesten tulisi tietää riittävällä tasolla alaisten työn sisältö ja miten kauan minkäkin työvaiheen tekemiseen kuluu. Töiden jakautumiseen liittyy myös se, että yhden ihmisen vastuulla ei saisi olla mikään työ, vaan osaajia jokaiseen asiaan pitäisi olla vähintään kahdella henkilöllä. Tämä sai kaikkien ryhmien kannatuksen ja 6 tarraa. Samaa asiaa tulkitsen myös siinä, että halutaan työn jakautuvan tasaisesti, sitä on kuvattu yksikertaisesti ”Työn kuormittamisen jakaminen tasapuolisesti.” Tämäkin kohta on saanut kaksi tarraa.

Valmennusvartit nähtiin yhtenä foorumina töiden priorisointiin. Valmennusvartteja voitaisiin käyttää siihen, että keskustellaan siitä mikä on kulloinkin ajankohtainen työ. Erityisen tärkeänä tämä nähtiin niiden asiantuntijoiden kohdalla, joilla on paljon erilaisia vastuuta varsinaisen eläkkeiden käsittelyn lisäksi, esimerkiksi testaamista, työryhmätyöskentelyä tai koulutamisvastuita. Esimies voi tukea asiantuntijuutta myös tarjoamalla ja valmistamalla kehittymisen mahdollistavia koulutuksia. Apuna tässä voisi olla

---

myös henkilökohtaisen opintosuunnitelman tekeminen. Esimieheltä toivottiin kykyä antaa ja myös vastaanottaa palautetta.

Sydänmaanlakka (2009, 71) toteaa, että suorituksen johtamisessa huomioidaan paitsi tavoitteiden asettaminen ja suorituksen arvioiminen myös kehittäminen ja työn ohjaus. Suorituksen johtaminen on prosessi, jossa varmistetaan, että kaikki työntekijät tietävät tehtävänsä ja tavoitteensa ja saavat riittävästi palautetta voidakseen kehittyä ja kehittää työtään. Myös suorituksen johtamisen tulisi pohjautua strategiseen ajatteluun.

Esimiehen antama palaute on osa johtamista. Sen avulla voidaan ohjata tekemistä oikeaan suuntaan, auttaa kehittymään omassa työssään ja motivoida ja sparrata. (Kupias, Laine & Saloranta 2013, 20.) Palautteen saaminen ja vastaanottaminen ovat taitoja, joita voidaan kehittää. Esimieheltä odotetaan palautteen antamisen lisäksi taitoa ottaa vastaan palautetta. Palautteen antamista ja vastaanottamista tulisi kehittää aina kun siihen on mahdollisuus. Palautteen tarkoituksena tulisi olla auttaa työntekijää (ja esimiestä) onnistumaan omassa työssään suhteessa työn tavoitteisiin ja yrityksen strategiaan. Esimies voi myös pyytää palautetta ja toimia esimerkkinä palautteen vastaanottajasta ja hyödyntäjästä. Esimiehellä on myös tärkeä rooli palautekulttuurin luomisessa, jotta se oli luontevaa, eteenpäin vievää ja toisia kunnioittavaa. Vaikka esimies ei olisi aina samaa mieltä saamastaan palautteesta, hän voi kuitenkin kuunnella ja pyrkiä arvostavaan dialogiin, vuorovaikutukseen palautteen antajan kanssa. Esimiehen ei kannata pitää jääräpäisesti kiinni omasta kannastaan, vaan tunnustaa reilusti, mikäli toinen on oikeassa ja lähteä kehittämään toimintaa sen pohjalta. Esimiehen tulisi reflektoida omia palautteen antamisen (ja vastaanottamisen) taitoja jatkuvasti ja oppia onnistumisista ja mahdollisista virheistä. (Kupias ym. 2013, 228–230.)

## 5.2. Tarvitaanko tiimejä?

Tuloksissa tuli esille myös työnjärjestelyä koskevia asioita. Ryhmissä pohdittiin, tarvitaanko tiimejä ja mikä niiden merkitys on työn tekemiselle? Tämän nostivat tärkeäksi asiaksi kaksi ryhmää ja se sai huikeat 6 tarraa kannatukseksi. Lajikohtaisia tapaamisia pidettiin hyvänä asiana ja virtuaalitiimit tulivat mainituksi, lisäksi Kanel-tiimin (tiimi, joka hoitaa kansainvälisiä eläkeasioita) olemassaolo sai varovaisen kannatuksen kirjauksella

Kanel tarvitsee oman tiimin, vai tarvitseeko?

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella näyttäisikin, että asiantuntijat olisivat valmiita luopumaan perinteisistä tiimeistä, koska eivät näe niiden hyötyä siten, että niillä olisi jokin yhteinen päämäärä. Sen sijaan kannatusta saivat poikittaistiimit tai eläkelajitiimit, jolloin tietyn eläkelajin osaavat kommunikoisivat keskenään oman eläkelajinsa koskevilla asioilla. Nytkin on käytössä niin sanotut Veturit, joissa ko. lajin osaajat kokoontuvat joko fyysisesti tai skypen välityksellä ja näissä palaverissa käsitellään osaamiseen liittyviä ajankohtaisia asioita kuten esimerkiksi uuden eläkelain tuomia laintulkinnan koukeroita.

---

Osastoihin ja yksikköihin perustuvassa organisaatiossa on perinteisesti keskitytty oman yksikön tuloksiin, jolloin saattaa kadota asiakkaan etu, kun jokainen yksikkö suuntaa tarmonsä oman yksikön tavoitteiden saavuttamiseksi välittämättä muiden yksiköiden tavoitteiden saavuttamisesta. Jotta tämän kaltainen toiminta ei olisi esteenä sille, että asiakas saa palvelun mahdollisimman tehokkaasti, tulisi tavoitteita tarkastella prosessina koko organisaation tasolla ilman raja-aitoja ja panostaa verkostoihin ja viestintään. Prosessiajattelussa on tärkeää prosessien tunnistaminen ja irtaantuminen rajoja rakentavasta ajattelusta organisaatiossa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita aina organisaatorakenteen muuttamista vaan uutta tapaa analysoida, määrittellä tavoitetila, uuden yhteistyön organisoimista ja jatkuvaa prosessin arviointia. Tiimin tarkoitus on tuottaa asiakkaalle hyötyä. Tiimejä tarvitaan, jotta organisaation voimavarojen käyttö olisi mahdollisimman sujuvaa, asiantuntijat ovat perehtyneet asiakkaan yhä monimutkaisempiin ongelmiin ja pystyvät vastaamaan asiakkaan ongelmiin tehokkaasti käyttäen tiimin jäsenten osaamista hyväksi. Hyvä tiimi on myös sosiaalinen yhteisö, josta saa tukea ammatilliseen kasvuun ja siinä saa olla oma itsensä. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 71–75, 77–78.) Tiimi on joukko ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin. Tiimin tavoitteiden saavuttamista seurataan systemaattisesti. Tiimillä on yhteinen kulttuuri ja yhteisesti sovitut toimintatavat. Tiimissä voi olla 5–20 jäsentä, mutta tehokkaimmissa tiimeissä on 4–8 jäsentä. Tiimin jäsenten osaamisen pitäisi täydentää toisiaan, jotta saadaan tiimin parhaat puolet käyttöön. (Sydänmaanlakka 2012a, 48.)

Tulevaisuuden työelämässä tarvitaan paitsi teknologisia innovaatioita, myös sosiaalisia innovaatioita. Verkostotyyppinen organisointi on yhä tärkeämpää, jotta pärjätään kilpailussa laadusta ja palvelusta. Samalla kun organisaation rakenteet madaltuvat, yksittäisen työntekijän vapaus ja vastuu lisääntyvät. Johtamisesta tulee enemmän osallistuvaa. Kehitys organisaatioissa on johtanut asiantuntijatiimeihin. Aiemmin suoritukset tehtiin peräkkäin, erikoistuneina suoritteina, nyt asiantuntija tiimeissä voidaan tehdä rinnakkaisia toimintoja joissa asiantuntijat täydentävät toistensa osaamista. Asiantuntijatyöstä tulee entistä itsenäisempää ja vastuullisempää, kaikkia asioita ei tarvitse enää siirtää eteenpäin esimiesten päätettäväksi. (Helakorpi & Olkinuora 1997, 67; Helakorpi 2005, 26.) Oppiminen tapahtuu usein tiimioppimisena, jossa jokainen voi oppia uutta, kehittyä ja kehittää toimintaa (Helakorpi 2005, 26). Tästä näkökulmasta tiimit ovat edelleen tarpeellisia, mutta on varmaan syytä pohtia ovatko ne nykyisellään oikeanlaisia?

### 5.3. Pitäisi lisätä osaston yhteisiä vapaamuotoisia asiantuntijoiden tapaamisia

Etätyön laajentamisen seurauksena on se, että toimistolla on toisinaan hyvin vähän työntekijöitä. Jo kahden-kolmen kuukauden kuluttua etätyön laajentamisen vaikutus tulee tutkimuksessa esille huolena yhteisöllisyyden vähenemisestä, hiljaisen tiedon saamisen ja jakamisen hankaloitumisesta. Ryhmissä todettiin, että etätyön lisääntyminen muuttaa asiantuntijuutta, koska kohtaamiset vähenevät ja muunlaisen viestinnän osuus kasvaa ja sen pitää olla harkitumpaa.

---

Osaston asiantuntijoiden yhteisten vapaamuotoisten tapaamisten lisäämistä kannatettiin runsaasti. Sen nähtiin lisäävän luottamuksellista ilmapiiriä, mahdollistavan asiantuntijuuden kehittymistä ja lisäävän tehokkuutta. Yhteiset virkistyspäivät, ilmaiset museokäynnit ja työntekijöiden liikunta työajalla työnantajan kustantamana sai paljon kannatusta.

Tutkimukseen osallistujat ovat tässä samoilla linjoilla kuin Manka ja Larjo-vuori (2013), jotka toteavat, että työpaikan hyvä ilmapiiri ja kivat työkaverit luovat edellytyksen innostukselle, uusille ajatuksille ja ratkaisukeskeiseen ajatteluun. Työn ilo ja myönteiset tunteet näkyvät myös asiakastyytyväisyytenä. Yhteisöllisyydestä saadaan uutta voimaa, koska yhdessä tekeminen lisää luottamusta, vahvistaa yhteisiä arvoja. Kun on luottamusta, niin ei tietoa ei tarvitse salata ja voidaan tavoitella yhteistä etua.

## 6 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Jotta tutkimus olisi luotettava ja eettisesti kestävä, on tutkijan noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimus on uskottava silloin kun tutkija on noudattanut hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Tärkeimpiä asioita ovat rehellisyys, tarkkuus ja huolellisuus tutkimustyössä. Tutkijoiden tulee ottaa huomioon muiden tutkijoiden aikaisemmat työt ja julkaisut, antaa niille niiden kuuluvan arvon. Asianmukaiset lähdemerkinnät kertovat tutkimuksen luki-joille, mitkä asiat ovat lainattuja muiden tekemistä tutkimuksista. Tieteellisen tutkimukseen kuuluu myös avoimuus. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 129; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Kananen (2015, 338–339) toteaa, että opinnäytetyötä tehtäessä tulisi arvioida tutkimuksen luotettavuutta jo alkuvaiheesta asti ja pohtia, miten varmistetaan tutkimuksen luotettavuus. Tutkimustilanne ja tutkija vaikuttavat aina tutkimuksen kulkuun. Tätä on mahdoton välttää, mutta siitä on hyvä olla tietoinen. Oma roolini Visan vaiheen kaksi käyttöönottamisessa on ollut eläkeasiantuntijana Visa-järjestelmään perehdyttäminen vanhuuseläkkeen käyttöönoton yhteydessä vuonna 2014 ja perhe-eläkkeen käyttöönotossa vuonna 2015. Kananen (2015, 145) kirjoittaa, että haastateltavat tulee valita niistä henkilöistä, joita tutkittava ilmiö koskettaa. Tämä toteutui tässä varsin hyvin.

Pohdin pitkään, mikä olisi paras aineistonkeruutapa nimenomaan siitä näkökulmasta, miten oma roolini vaikuttaisi mahdollisimman vähän. Kysely olisi ollut kaikkein anonyymein, jossa oma asemani asiantuntijana, kouluttajana ja esimiehenä olisi todennäköisesti vaikuttanut vähiten vastaamiseen, mutta kysely ei mielestäni ollut muutoin paras tapa kerätä aineistoa asiantuntijuudesta, koska siitä puuttuu vuorovaikutuksellinen näkökohta. Uusimmat teoriat asiantuntijuudesta korostavat erityisesti vuorovaikutuksen merkitystä (mm. Sydänmaanlakka 2009, 46–48; Helakorpi 2005, 27). Learning café tuntui hyvältä tavalta saada asiantuntijat keskustelemaan yhdessä annetusta aiheesta ja aikaansaada hyvää dialogia, dialogin avulla saadaan esille myös hiljaista tietoa. Se, että kaksi kirjureista oli esimiehiä, on saat-

---

tanut vaikuttaa tutkimustuloksiin. He toimivat kuitenkin jokseenkin huomaamattomasti pyrkimättä ohjaamaan keskusteluja. Oman havaintoni mukaan keskustelu oli vilkasta jokaisessa pöydässä. Toimeksiantaja on työnantajani, mutta en ole kokenut painetta tehdä tutkimusta työnantajan ehdoilla tai kehotusta kiirehtiä tutkimusta.

Aineiston perusteella esitetyn tulkinnan tulisi vastata todellisuutta. Jotta tätä voidaan arvioida, niin aineisto tulee olla tarkkaan dokumentoitu. Dokumentaation avulla muidenkin tulisi päästä samaan lopputulokseen. Mikäli dokumentaatio ei ole riittävää, niin muiden on mahdoton päästä todentamaan päättelyn oikeellisuus. (Kananen 2015, 353.) Olen kirjannut työssäni mahdollisimman tarkasti aineiston keruumenetelmän ja perustellut menetelmän valinnan. Kirjurin tehtävä oli varsin vaativa ja edellytti ankaraa keskittymistä keskustelujen pääkohtien kirjaamiseksi. He onnistuivat tässä työssä hienosti. Siinä auttoi se, että kävimme kirjureiden kanssa etukäteen aineiston keruutilaisuuden askeleet läpi. Kun tarkastelen prosessia jälkeen päin, niin olisin ehkä voinut vielä auttaa enemmän kirjureita antamalla selkeämmät ohjeet kirjaamistavasta. Nyt saadun aineiston kirjaukset poikkeavat hie-man riippuen kirjaajasta ja annetusta aiheesta. Tästä pienestä eroavaisuudesta huolimatta saatu aineisto on litteroitu tarkasti. Kohdat, jotka olivat epäselviä, olen tarkentanut kirjureilta Learning Caféta seuraavana päivänä, jolloin asiat olivat vielä tuoreessa muistissa.

Opinnäytetyön aikana olen pitänyt tutkimuspäiväkirjaa. Kirjasin tarkasti Learning Cafén tapahtumat ja tunnelmat sen aikana. Pidin kirjaa myös opinnäytetyön tuomista ajatuksista ja ideoista sekä hyvistä lähdevinkeistä. Tutkimuspäiväkirjaan on ollut hyvä tukeutua prosessin aikana, kun on pitänyt palata tilaisuuden tunnelmiin ja havaintoihin, sekä tutkimusprosessin aikana kirjattuihin oivalluksiin ja hyviin lähdeaineistoihin.

Olen pyrkinyt käyttämään tässä opinnäytetyössä monipuolisesti korkeatasoisia lähteitä, väitöskirjoja, YAMK opinnäytetöitä ja Pro Gradu tutkielmia. Lisäksi lähteenä on käytetty jonkin verran Yhtiön sisäisiä dokumentteja ja tietenkin asiantuntijuutta koskevaa kirjallisuutta ja artikkeleja. Johtamista koskevat lähteet ovat lähinnä Suomen oloihin kirjoitettuja, koska esimerkiksi Sydänmaanlakalla on hyvä näköala suomalaiseen työelämään.

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään, ei niinkään yleistykseen (Kananen 2015, 70.) Tämä tutkimus onkin tapaustutkimus, jota voidaan hyödyntää parhaiten yhden Yhtiön yhdellä osastolla. Kovin laajoja yleistyksiä ei tästäkään tutkimuksesta siis voida tehdä, mutta on mielenkiintoista, miten aineistosta nousee samoja asioita asiantuntijuuden olemuksesta, joita on esitelty teoriaosuudessa. Näistä merkittävimpiä ovat osaaminen ja osaamisen jatkuva päivittäminen, vastuullisuus, oman työn johtaminen ja näkemys verkostojen ja vuorovaikutuksen tärkeydestä asiantuntijuuden kehittymiselle.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön päätarkoitus on selvittää mitä asiantuntijuus on Eläkekäsittelypalveluissa ja miten eläkekäsittelijöiden asiantuntijuutta voidaan

---

kehittää ja tukea. Asiantuntijuutta on tarkasteltu teoreettisen käsitteen valossa ja tutkittu eri yhteyksissä, näitä eri näkökulmia olen käsitellyt teoriaosuudessa.

Asiantuntijuus on Eläkekäsittelypalveluissa vahvaa osaamista ja siinä tarvitaan syvää ja laajaa asiantuntemusta. Substanssin lisäksi vaaditaan järjestelmäosaamista. Asiantuntija johtaa itseään ja ottaa vastuun omasta työstään. Eläkekäsittelypalveluiden asiantuntija on valmis hankkimaan itse tietoa, kehittämään, laajentamaan ja jakamaan osaamistaan. Tämän tutkimusten tulosten mukaan Eläkekäsittelypalveluiden asiantuntijuus on paljon juuri sitä, mitä myös asiantuntijateorioissa tuodaan esille ja asiantuntijamainen työote tunnustetaan ja se on toivottavaa (mm. Helakorpi 2010, 76; Ranne 2009, 11–12.)

Aineistosta löytyi pohdintoja siitä, että ihan kaikki eivät ole samalla asiantuntijuuden asteella. Toivottiin enemmän halua ratkaista itse ongelmia ennen kuin kysyy apua muilta ja lisää pitkäkestoisuutta uuden asian selvittelytyöhön. Oman aktiivisuuden lisääminen selvittelytyössä katsottiin olevan pitemmän päälle osaamisen kannalta hyödyllisempää kuin asian kysymistä muilta ennen kuin on itse miettinyt ratkaisua. Tiedon jakamista pidettiin myös tärkeänä. Se vaatii halua jakaa omaa osaamista ja oppia uutta. Kenenkään ei pitäisi jäädä töiden kanssa yksin. Tätä voi ajatella niin, että myös erikoisosaamista pitäisi olla useamman kuin yhden avainhenkilön hallussa. Tämäkin edellyttää osaamisen jakamista. Yhteisvastuullisuus ja toisaalta vastuunotto omista ja yhteisistä töistä puhutti. Yhtiön työt eivät ole kenenkään henkilökohtaisia töitä ja niitä pitää voida jakaa ja tehdä tasaisesti niin, että työn kuormitus jakautuu useammalle henkilölle. Jos on yrittänyt selvittää itsenäisesti hankalaa tapausta ja tarvitsee silti apua, niin silloin on voitava luottaa siihen, että apua myös saa tarvittaessa. Osaamisen jakamisen vaatimukseen ja vuorovaikutustaidot toisten asiantuntijoiden kanssa liittyvät myös työelämän nopeaan muuttumiseen. Työelämän muutoksia ovat mm. globalisaatio, etätöiden lisääntyminen, verkottuminen ja digitalisaatio. (Oppimisen ja koulutuksen tulevaisuustyöryhmän raportti 2008, 8)

Tiimien tarkoitusta pohdittiin ja niiden olemassaoloa nykyisessä muodossaan kyseenalaistettiin. Mietittiin ovatko ne asiantuntijuuden kannalta tärkeitä, vai olisiko tarkoituksenmukaisempaa järjestäytyä sen mukaan, mitä eläkelajia kukin tekee. Tiimien tehtävänä on luoda yhteisö, jossa on erilaista osaamista ja asiantuntijat täydentävät toistensa osaamista. Tiimin tarkoitus on tuottaa asiakkaalle hyötyä. Tiimi on myös sosiaalinen yhteisö, josta saa tukea ammatilliseen kasvuun ja siinä saa olla oma itsensä. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 71–75.) Yksilölle on tärkeää työssä kehittyminen ja uuden oppiminen. Myös tiedon jakaminen on olennaista. (Kolari 2010, 112.) Oppimisen ja koulutuksen tulevaisuustyöryhmän raportissa (2008, 21–24) tuodaan esille yhdessä oppimisen ajatus, me-ajattelu. Me-oppimisen ajattelulla tarkoitetaan sitä, että ryhmä ihmisiä saa aikaan paremman ymmärryksen asiasta, kuin esim. yksittäinen ajattelija. Me-ajattelu pohjautuu osallistujien erilaisuuteen ja toistensa luovuuden esiintuomiseen, dialogisuuteen. Dialogi syntyy vain yhdessä oppimalla ja tekemällä. Vaikka digitaaliset ympäristöt ovat hyödyllisiä, ne eivät korvaa fyysistä kohtaamista. Tarvitaan siis myös kohtaamisia ja sosiaalisia kiinnekohtia, joissa oppimista tapahtuu.

---

Me-oppimisen ajatus on lähellä World Cafén ajatusmaailmaa, jossa ajatellaan, että yhdessä keskustelemalla voidaan saavuttaa suurempi kollektiivinen viisaus (vrt. Brown ym. 2005, 9.)

Työn tekemisen tapaan ja esimerkiksi työkyvyttömyyseläkkeen prosessiin toivottiin tarkistamista ja kyseenalaistettiin, onko nykyinen tapa asiakkaan ja asian kannalta kaikkein suoraviivaisin. Vanhuuseläkkeen käsittelyssä pohdittiin prosessin katkaisemisen järkevyyttä alkukäsittelyyn ja päätöksen tekoon ja oltiin sitä mieltä, että kaikkien käsittelijöiden tulisi hallita Visa-käsittely alusta loppuun. Tämä kannattaisi huomioida prosesseja kehitettäessä.

Asiantuntijat toivoivat esimieheltä työn sisällön tuntemista. Asiantuntijoita voi olla vaikea johtaa ilman riittävää asiantuntemusta johdettavien työstä (Kolari 2010, 4). Asiantuntijuuden tukemiseksi toivottiin esimieheltä nopeaa reagointia ja apua töiden priorisoinniseksi kiiretilanteissa. Näin kaikille olisi selvää oma rooli ja mikä kuluvalle hetkellä on se kiireisin työ. Asiantuntijoilla on usein itselläänkin hyvä käsitys töiden tärkeysjärjestyksestä, mutta silloin kun työtä tuntuu olevan liikaa ja aikaa liian vähän, niin esimies voi auttaa esimerkiksi valmennusvarttien yhteydessä töiden priorisoinnissa. Yhtiössä pidetään säännöllisen epäsäännöllisesti valmennusvartteja, joihin esimiehet varaavat ajan. Asiantuntijalla on ollut tähänkin asti mahdollisuus varata aika esimieheltä valmennusvartiin. Esimiehet voisivat jatkossa rohkaista asiantuntijoita tulemaan keskustelemaan aina, kun he tuntevat tarvitsevansa yhteistä pohdintaa priorisoinnista, tavoitteista ja kuinka sinne päästään. Keskustella voisi aina kun tuntee tarvitsevansa apua ja sparraamista. Tuloksissa tuli esille myös toive luottamuksesta esimiesten ja alaisten välillä mutta myöskin huoli siitä, että etätyön seurauksena kohtaamiset vähenvät ja osaamisen jakaminen, vuorovaikutus ja verkostoituminen eivät ole enää yhtä helposti järjestettävissä. Kohtaamisten nähtiin myöskin lisäävän luottamusta asiantuntijoiden kesken.

Työntekijöiden osaaminen tulisi tunnistaa ja kohdentaa oikein kehityskeskusteluissa. Näin voidaan edistää uralla etenemistä ja työntekijöiden vahvuuksien huomioiminen edistää myös työilmapiiriä. Mitä paremmin työ on järjestetty ja jakautuu tekijöiden kesken, sen paremmin työntekijät jaksavat työssään. Esimies voi vaikuttaa työntekijän motivaatioon antamalla vastuuta ja kannustavaa palautetta. Erityisesti haastavissa työtehtävissä palautteen ja läsnäolon merkitys korostuu. Luottamus työntekijän osaamiseen, työntekijöiden kuunteleminen ja työn kehittämiseksi tehtyjen parannusehdotusten hyödyntäminen vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen työhön. Johtajan tulisi olla selvillä henkilöstön vahvuuksista ja toimia työn tekemisen mahdollistajana, esteiden poistajana. Esimieheltä odotetaan myös kiinnostusta asiantuntijan työn tekemistä kohtaan sekä nopeaa ja napakkaa päätöksentekoa. (Kolari 2010, 116–122.) Johtaja ei voi pakottaa ketään luottamaan toisiinsa mutta hän voi järjestää puitteet kohtaamisille, joissa luottamusta voidaan rakentaa. Ristiriitojen avoin käsittely, tunne siitä, että olemme yhdessä tekemässä arvokasta työtä ja henkilöstön aito kuunteleminen ja läsnäolo rakentavat yhteisöllisyyden tunnetta. (Martela & Jarenko 2015, 136.)

Tutkimuksen lähtökohta oli tutkia asiantuntijuutta tilanteessa, jossa yhteisössä on otettu käyttöön uusi käsittelyjärjestelmä ja muitakin muutoksia on tapahtunut toimintaympäristössä. Esimerkkinä muutoksista mainittakoon organisaatiomuutokset, muutos työkuultuurissa ja vuoden 2017 eläkeuudistukseen valmistautuminen. Asiantuntijuutta on käsitelty ryhmäkeskusteluissa monipuolisesti ja keskustelua on ohjannut kysymyksen asettelu ja tutkimuksen näkökulma siinä, miten asiantuntijuus nähdään tässä muuttuneessa tilanteessa. Näissä keskusteluissa ei kuitenkaan mainittu asiakasta kertaakaan, vaan keskustelu keskittyi työn ja prosessien kehittämiseen. Olikohan tässä käynyt niin, kuin Mäkipeska ja Niemelä (1999, 71–75) ovat tuoneet esille, että kun keskitytään yksikön tavoitteiden saavuttamiseen, niin asiakkaan näkökulma jää helposti vähemmälle huomiolle.

### 7.1. Ehdotuksia asiantuntijuuden kehittämiseksi ja tukemiseksi.

Asiantuntijuus on ymmärretty laajasti ja syvällisesti Eläkekäsittelypalveluissa. Jotta asiantuntijat saisivat tarvitsemansa tuen, niin osaamisen laajentamista eri tietojärjestelmien osalta kannattaisi edistää koulutuksilla. Tulevaisuuden haasteissa nähtiin myös digitalisaation lisääntyminen ja tähänkin tarvitaan kouluttamista. Olisi hyvä miettiä kiinteämpää yhteistyötä tietohallinnon kanssa.

Työn tasaiseen jakautumiseen tulisi kiinnittää huomiota. Mikään työ ei saisi olla yhden asiantuntijan varassa. Kun osajia on riittävästi, niin tällöin, vaikka joku avainosaaja esimerkiksi sairastuisi, niin olisi kuitenkin sellaisia osajia, jotka pystyvät ottamaan kopin asiasta. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella ottaisin yhdeksi kehittämiskohteeksi kriittisten osaamisten laajentamisen useammalle kuin yhdelle tekijälle. Kolari (2010, 118) toteaa, että hyvät työjärjestelyt ja työn tasapuolinen jakautuminen voi ennalta ehkäistä työstressiä ja työuupumista.

Asiantuntijuuteen kuuluu oman työn johtaminen ja yrittäjämäinen työote. Eläkeasiantuntijalla on kuitenkin rajalliset mahdollisuudet valita töitä eläkekäsittelyjärjestelmästä, koska työjonolle tulee järjestelmän valitsema seuraavaksi kiireellinen työ, eikä se välttämättä ole sellainen, jonka asiantuntija olisi valinnut. Vanhuuseläkkeen käsittelyssä pohdittiin prosessin katkaisemisen järkevyyttä alkukäsittelyyn ja päätöksen tekoon ja oltiin sitä mieltä, että kaikkien käsittelijöiden tulisi hallita alkukäsittely. Vanhuuseläkekäsittely tuli ensimmäisenä uuteen laskentajärjestelmään ja on ollut käytössä useamman vuoden. Tutkimuksen tulosten perusteella nyt olisi hyvä hetki tarkastella vanhuuseläkeprosessia kokonaisuutena. Ainakin seuraavia kysymyksiä kannattaisi tarkastella kriittisesti: tarvitaanko erikseen tiedonkeruuta tai alkukäsittelyä, onko Visan prosesseja mahdollista tarkastella uudelleen, niin että tapaukset tulisivat käsiteltäviksi oikea aikaisesti?

Eläkekäsittelyn lisäksi monet asiantuntijat toimivat erilaisissa työryhmissä. Esimiehiltä toivottiin apua töiden priorisointiin silloin kun vastakkain on ajankäyttäminen työryhmätyöskentelyyn ja eläkekäsittelyn tekemiseen.

Mielenkiintoinen ehdotus oli myös esimiehen kanssa yhdessä suunniteltu henkilökohtainen opintopolku asiantuntijuuden kasvattamiseksi. Rohkeana

kokeiluna ehdottaisin tällaisen tekemistä niille, jotka sitä toivovat. Tässä voisi olla apuna jo talossa käytössä oleva mentorointi menettely.

Asiantuntijat toivat paljon tärkeitä asioita esille, joista itselleni suurimpana yllättäjänä oli huoli siitä, että etätöön myötä kohtaamiset vähenevät ja asiantuntijuuden ja osaamisen jakaminen vaarantuu. Toiveet yhteisestä vapaa-ajanvietosta ovat tässä valossa ymmärrettäviä, mutta hieman hämmentäviä, koska kokemus on osoittanut, että silloin kun tällaisia tilaisuuksia on järjestetty, niin osallistuminen niihin on ollut vaatimatonta.

Asiantuntijuus	Asiantuntijuuden tukeminen	Asiantuntijuuden kehittäminen
<b>Asiakasnäkökulman korostaminen</b>		
<b>Kyky tarkastella faktista ja hiljaista tietoa reflektiivisesti</b>	Yhteiset keskustelut kollegoiden kanssa. Vastuunottoa omasta työstä ja siitä, että ottaa vastaan hankalaltakin tuntuvia haasteita voisi tukea ilmapiirillä, joka sallii virheiden tekemisen.	Valmennusvarttien hyödyntäminen myös oman osaamisen rakentavaan tarkasteluun.
<b>Uuden tiedon tai näkökulman tuottaminen</b>	Osaamisen vahvistaminen tarjoamalla yhteisiä oppimis- ja keskustelufoorumeita: työpajat, opintopiirit ja koulutukset. Kollegat, esimiehet ja johto kannustavat kokeilemaan uusia toimintatapoja.	Henkilökohtainen opintopolku, jossa tarkastellaan mm. tulevaisuuden osaamistarpeita. Tunnistetaan erilaiset osaamiset. Hyödynnetään asiantuntijoiden kokemusta toiminnan kehittämisessä ja tarjotaan uusia näköaloja uusimpaan alan tietoon.
<b>Kyky innostua ja innostaa</b>	Luotetaan asiantuntijoiden tekemiseen.	Kun asiantuntijat tulevat kuulluksi, luottamus lisääntyy ja myös uusia innovaatioita syntyy helpommin.
<b>Osaamisen jakaminen</b>	Lajitiimien toiminta virkeäksi. Kysymisen kynnyksen matalaksi.	Hyödynnetään asiantuntijoiden osaamista eri alueilta. Kannustetaan osaamisen jakamiseen esim. paritöskentelyn tai mentoroinnin avulla.
<b>Vuorovaikutustaidot</b>	Jatkuvan palautteen antamisen kulttuuri. Hyvän ja ikävänkin palautteen antaminen kollegoille, esimiehille ja toisaalta esimiehiltä asiantuntijoille	Palautteen antamisen työpaja? Skypeen ym välineiden käytön opettelu ja hyödyntäminen.
<b>Verkostoituminen</b>	Mahdollistetaan ja kannustetaan yhteistyön lisäämiseen esim. tietohallinnon kanssa. Keinoina tässä	Vapaamuotoiset kohtaamiset työ- ja vapaa-ajalla.

voisi olla mm. työtutustumiset tai työkierto.
---

### Taulukko 3. Asiantuntijuuden tukeminen ja kehittäminen

Tämän opinnäytetyön päätarkoitus on selvittää mitä asiantuntijuus on Eläkekäsittelypalveluissa ja miten eläkekäsittelijöiden asiantuntijuutta voidaan kehittää ja tukea. Määrittelin asiantuntijuuden kykynä tarkastella faktista ja hiljaista tietoa reflektiivisesti. Uuden tiedon tai näkökulman tuottamista ja soveltamista vanhan tiedon pohjalta. (Sydänmaanlakka 2017, 297; Helakorpi 2010, 76; Helakorpi 2005, 27.) Kykynä innostua ja innostaa ja jakaa tietoa ja osaamista myös muille (Sydänmaanlakka 2009, 46–48). Asiantuntijuuteen kuuluu myös hyvät vuorovaikutustaidot ja verkostoituminen muiden asiantuntijoiden kanssa. Yllä olevassa taulukossa olen jakanut asiantuntijuuden eri osa-alueet vasempaan sarakkeeseen ja otsikoiden asiantuntijuuden tukeminen ja kehittäminen alle tuonut ehdotuksia, miten tämän tutkimuksen tuloksia voisi hyödyntää käytännössä. Tukemisella ajattelen niin, että tukea tarvitaan jonkin asian vahvistamiseksi ja kehittämistä tarkoitan asian eteenpäin viemiseksi ja asian tekemiseksi paremmin kuin ennen. Toisinaan oli vaikea erotella mikä kohdista on tukemista ja mikä kehittämistä ja ne menevätkin osittain päällekkäin ja limittäin.

Tämän tutkimuksen tuloksissa tuli useaan kertaan esille etätyön vaikutus asiantuntijuuteen. Tätä vaikutusta olisi mielenkiintoista tutkia jatkotutkimuksena Asiantuntijuuteen liitettiin myös järjestelmäosaaminen ja ajateltiin, että lähitulevaisuudessa IT-osaaminen saa yhä suuremman roolin. Myös IT-osaaminen ja asiantuntijuus voisi olla herkullinen jatkotutkimuksen aihe. Lisäksi minua jäi kovasti kiinnostamaan työn imun ja työhyvinvoinnin käsitteet ja se, miten työn imu toteutuu yhtiössämme.

## 7.2. Lopuksi

Tutkimuksen aikana, aineistoa kerätessä, osallistujat innostuivat keskustelemaan vilkkaasti tutkimuksen aiheista ja silmät loistivat. Aiheita käsiteltiin monipuolisesti ja monelta eri kantilta. Kuitenkin asiakas, jonka tiedän asiantuntijana, olevan työmme suola, jäi ilman mainintaa. Tämä kertonee siitä, että viimeaikainen työn kehittäminen on keskittynyt järjestelmän kehittämiseen ja asiakasnäkökulma on jäänyt vähemmälle. Ehkäpä nyt onkin jo aika siirtää asiakas kehitystyön keskiöön. Itse asiantuntijana tiedän, että asiakas on kuitenkin kaiken työn keskiössä ja tuo siihen merkityksen.

Bistro Elkán loppukommenteissa toivottiin lisää tämän tapaisia kohtaamisia. En malta olla kirjaamatta tänne kirjurin kommenttia siitä, että Learning Cafén työtapaa pidettiin hyvänä ja hedelmällisenä. ”Mielenkiintoista oli huomata, kuinka eri lailla eri ryhmät toimivat saman aiheen äärellä, vaikka kaikilla ryhmillä oli samat aiheet ja yhtä monta osallistujaa” (3 eri pöytää ja 4 henkilöä/ryhmä). Voin myös allekirjoittaa World Café aineistonkeruun menetelmästä ajatuksen siitä, että yhdessä saadaan enemmän aikaan kuin yksittäin ja lisäksi tiedon kerääminen on hauskaa (Brown ym. 2005, 9.)

---

Opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoinen matka. Olen lukenut paljon kirjallisuutta, innostunut, tuskailnut ja kaivanut erilaisia lähteitä, jotka edes etäisesti viittaavat työn muutokseen, osaamiseen, asiantuntijuuteen ja itsensä ohjaamiseen. Olen tutkinut ja pyörittänyt tutkimusaineistoa odottaen sieltä nousevan uutta ja ihmeellistä ennen näkemätöntä tai huomiotta jäänyttä aineistoa, hakenut uutta näkökulmaa. Ymmärtänyt keräämäni aineistoa, välillä mennyt vikaan ja sitten taas takaisin alkuperäiseen ajatukseen ymmärtää nimenomaan asiantuntijuutta Eläkekäsittelypalveluissa.

Minua viehätti kovasti Frank Martelan kirjoitukset itsenä ohjaamisesta ja draivista ja olenkin saanut niistä paljon innostusta ja eväitä saattaa oma opinnäytetyöni loppuun. Tässä vaiheessa uskallan sanoa, että olen oppinut valtavasti opinnäytetyöstä prosessina ja sen tekemisestä. Olen myös oppinut valtavasti asiantuntiuudesta, pohtinut miten oma roolini tutkijana, asiantuntijana ja esimiehenä on vaikuttanut työn etenemiseen ja siihen, mitä asioita olen tuonut esille. Osaan tarkastella omaa työtäni, osaamistani ja uraani uusin silmin ja johdonmukaisemmin.

Minulle jäi sellainen tunne, että ryhmissä tuotiin todella tärkeitä asioita esille ja osallistujilla on toive, että esille tulleille asioille, ajatuksille ja kehittymisideoille myös tehdään jotain, jotta heidän panoksensa tulisi huomioituksi tulevassa osaston kehitystyössä Ja sitä toivon minäkin.

Vielä haluan kiittää kaikkia Elkä Bistron osallistuneita aktiivisuudesta, sain teiltä mahtavan hienoja ajatuksia ja aineistoa! Kiitän myös työnantajaani, joka on tukenut tämän prosessin aikana kannustavilla kommentteilla ja erityisesti Meriä, joka on tehnyt hyödyllisiä huomioita ja kommentoinut rakentavasti. Opinnäytetyön ohjaajani Katja Valkama on jaksanut tsemppata silloin, kun oma usko on meinannut loppua, kiitos siitä! Kiitokset kuuluvat myös perheelleni, joka on jaksanut kuunnella ja kannustaa, vaikka ”oppari” onkin varmasti jo välillä pursunut heidän korvistaan.

---

## LÄHTEET

Brown, J., Isaacs D. & World Café Community (2005). *The World Café. Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Demos Helsinki & Demos Effect (2017). *Työ 2040 – Skenaarioita työn tulevaisuudesta*. Raportti 1/2017. Haettu 28.5.2017 osoitteesta <file:///C:/Users/kirsi/Downloads/Ty%C3%B6-2040-Skenaarioita-ty%C3%B6n-tulevaisuudesta.pdf>

Eläketurvakeskus Haettu 12.6.2016 osoitteesta <http://www.etk.fi/elakejarjestelmat/suomi/elake-osana-sosiaaliturvaa/>

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus 11/2014. Haettu 8.7.2017 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%C3%A4%2011%202014%20Monenlainen%20tapaustutkimus%20Eriksson%20Koistinen.pdf?sequence=1>

Hakkarainen, K., Palonen, T. & Paavola, S. (2002). *Kolme näkökulmaa asiantuntijuuden tutkimiseen*. *Psykologia*, 37, 6, 448–464. Haettu 27.5.2017 osoitteesta <http://www.tml.tkk.fi/Opinnot/T110.556/2004/Materiaali/asiantuntijuus.pdf>

Hakkarainen, K. (2005). Asiantuntijuus ja oppiminen työelämässä - psykologisia näkökulmia. Puheenvuoro Osaaminen murroksessa – työelämälähetoisen osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen seminaarissa 12.4.2005 Helsinki. Haettu 16.9.2016 osoitteesta <http://www.helsinki.fi/science/networkedlearning/material/HakkarainenEsitekma2005a.pdf>

Harju, T. & Kumpulainen, P. (2009). Kokemukset ja reflektio tutkivassa oppimisessa. Teoksessa K. Ranne (toim.) *Tutkiva oppiminen ja pedagoginen asiantuntijuus*. Helsinki, Tampere: Okka, Tampereen ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajakorkeakoulu, 99–115.

Helakorpi, S. & Olkinuora, A. (1997). *Asiantuntijuutta ammattikorkeakoulupedagogiikkaa oppimassa*. Porvoo: WSOY.

Helakorpi, S. (2005). *Työn taidot – Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Helakorpi, S., Aarnio, H. & Majuri, M. (2010). *Ammattipedagogiikkaa uuteen oppimiskulttuuriin*. Hämeenlinna: HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 1/2010.

Himanen, P. (2010). *Kukoistuksen käsikirjoitus*. Helsinki: WSOY

---

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2015). *Tutki ja kirjoita*. 20. painos. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. & Salmi, P. (2014). *Tunteet ja työ Uupumuksesta iloon*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jämsén, S. & Vuollet, S. (2013). *Pedagogialla on väliä. Asiantuntijaosaamisen kehittyminen työelämälähtöisessä YAMK-koulutuksessa*. Opinnäytetyö YAMK. Oulun seudun ammattikorkeakoulu.

Jääskeläinen, T., Kautto, P. & Similä, J. (2013). *Menetelmiä ja tietolähteitä politiikkatoimien vaikutusten arviointiin*. Ympäristöministeriön raportteja 16/2013. Haettu 13.8.2017 osoitteesta [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/41369/YMra16\\_2013\\_Menetelmia\\_ja\\_tietolahteita\\_politiikkatoimien\\_vaiikutusten\\_arviointiin\\_FINAL.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/41369/YMra16_2013_Menetelmia_ja_tietolahteita_politiikkatoimien_vaiikutusten_arviointiin_FINAL.pdf?sequence=1)

Isopahkala-Bouret, U. (2005). *Joy and struggle for renewal. A Narrative Inquiry into Expertise in Job Transitions*. Väitöskirja. University of Helsinki: Department of education. Research report 201. Haettu 4.9.2016 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/19834/joyandst.pdf?sequence=1>

Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kemppainen, R P. (2010). Työpari: muutos ja menestys. Teoksessa P. Juuti (toim.) *Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen*. Helsinki: JTO, 143–153.

Ketola, H. (2010). *Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi – perehdyttämisen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietöalan yrityksissä*. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Business Economics 92. Haettu 27.5.2017 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf?sequence=1>

Kiviniemi, K. (2010). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli & J. Aalto. (toim). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 3. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kolari, P. (2010). *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. Väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 949. Haettu 8.10.2017 osoitteesta

---

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66594/978-951-44-8039-3.pdf?sequence=1>

Koskimies, M., Pyhäjoki, J. & Arnkil, T. (2012). *Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi*. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Haettu 13.8.2017 osoitteesta [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90856/URN\\_ISBN\\_978-952-245-638-0.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90856/URN_ISBN_978-952-245-638-0.pdf?sequence=1)

Kupias, P., Peltola R. & Saloranta, P. (2013). *Onnistu palautteessa*. 2.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laki työntekijän eläkelain muuttamisesta 69/2016. Haettu 27.5.2017 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20160069#Pidp432116720>

Lean enterprise institute. (2017) ”What is lean?”. Haettu 15.9.2017 osoitteesta [www.lean.org](http://www.lean.org);

Malkamäki, K. (2017). *Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus – tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta*. Väitöskirja. Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 145. Haettu 13.8.2017 osoitteesta: [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-2462-9/urn\\_isbn\\_978-952-61-2462-9.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2462-9/urn_isbn_978-952-61-2462-9.pdf)

Manka, M-L. & Larjovuori, R-L. (2013). *Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen*. Haettu 25.3.2017 osoitteesta [http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteis%C3%B6llisyydell%C3%A4\\_nettil\\_sivutettu.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteis%C3%B6llisyydell%C3%A4_nettil_sivutettu.pdf)

Martela, F. & Jarenko, K. (2015). *Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Talentum.

Mäkipeska, M. & Niemelä, M. (1999). *Hengittävä työyhteisö: johtamista muutosvirrassa*. Helsinki: Edita.

Onnismaa, J. (2008). Hiljainen tieto kulttuurien rakenteissa: Kollektiivinen muistaminen ja muistamattomuus. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.). *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Helsinki: Kansanvalistusseura: Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 83–102.

Oppimisen muuttuva maasto. Taloudellisesta taantumasta nousuun oppimista kehittämällä. (2008) Hautamäki A. (toim.) Helsinki. Oppimisen ja koulutuksen tulevaisuustyöryhmän raportti. Haettu 15.11.2017 osoitteesta <https://media.sitra.fi/2017/02/27172927/Oppimisen20muuttuva20maasto-2.pdf>

---

Paakkunainen, M. (2001). *Collective Intelligence on Product Creation*. Opinnäytetyö YAMK. Teknoliigateollisuuden osaamisen johtaminen. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Palonen, T. & Gruber, H. (2010). *Asiantuntijuus koulutuksessa ja työelämässä*. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOYpro, 41–56.

Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä P. (2010). Asiantuntijuudesta identiteettiin – Anneli Eteläpellon tutkimuspolkuja. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOYpro, 13–31.

Peuna, P. & Saarela Myllylä, A. (2010). *Kokemuksellisia toteutuksia Yrittäjyyskoulutuksessa*. Yrittäjän ammattitutkintoon valmistava koulutus. Kehittämishankeraportti. Haettu 1.10.2016 osoitteesta [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/12670/Saarela-Myllyla\\_Anita%20Peuna\\_Paivi.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/12670/Saarela-Myllyla_Anita%20Peuna_Paivi.pdf?sequence=1)

Pietilä, I. (2017). Ryhmäkeskustelu. Teoksessa *Tutkimushaastattelun käsikirja*. M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvoori (toim.) Tampere: Vastapaino, 111–130.

Ranne, K. (2009). Prologi: Tutkivan oppimisen hanke Topakka ja pedagoginen asiantuntijuus. Teoksessa K. Ranne. (toim.) *Tutkiva oppiminen ja pedagoginen asiantuntijuus*. Helsinki, Tampere: Okka, Tampereen ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajakorkeakoulu, 7–16.

Saini, M. (2015) *A framework for transferring and sharing tacit knowledge in construction supply chains within lean and agile processes*. School of the Built Environment College of Science and Technology University of Salford, Salford, UK Submitted in Partial Fulfilment of the Requirement of the Degree of Doctor of Philosophy <http://usir.salford.ac.uk/36013/1/Thesis-Mandeep%20Saini-July-2015-SoBE-University%20of%20Salford.pdf>

Salo, U-M. (2015). Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa S. Aaltonen & R. Högbäck (toim.) *Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*. Tampere: Tampere University Press, 166–190.

Seiskari-Koskela, M. (2013). Valmistautuminen uuden eläkeasioiden käsittelyjärjestelmän käyttöönottoon Eläke- ja neuvontapalveluissa. Finanssi ja vakuutus koulutus, Valiko koulutuksen loppuraportti.

Siitonen, J. (1999). *Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua*. Väitöskirja. Oulu University Library. Haettu 13.9.2017 osoitteesta <http://jultika.oulu.fi/files/isbn951425340X.pdf>

---

Suhonen, L. (2008). *Ammattikorkeakoulujen lehtoreiden käsityksiä tutkivasta ja kehittävästä työstä*. Joensuun yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja. No 130. Joensuun yliopisto. Haettu 3.9.2016 osoitteesta [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-219-175-5/urn\\_isbn\\_978-952-219-175-5.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-219-175-5/urn_isbn_978-952-219-175-5.pdf)

Sydänmaanlakka, P. (2017). *Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.

Sydänmaanlakka, P. (2009). *Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. (2012a). *Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi*. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. (2012b). *Älykäs organisaatio*. 8. painos. Helsinki: Talentum.

Tolonen, J. (2010). Uuden ajan asiantuntijuus. Diasarja. Haettu 15.9.2016 osoitteesta <http://www.slideshare.net/jonnatolonen/uuden-ajan-asiantuntijuus>

Toom, A. (2008). Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Helsinki: Kansanvalistusseura: Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 33–58.

Toom, A. & Onnismaa, J. (2008). Johdanto. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Helsinki: Kansanvalistusseura: Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 9–30.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Haettu 18.8.2017 osoitteesta [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Tynjälä, P. (2004). *Asiantuntijuus ja työkuulttuurit opettajan ammatissa*. Kasvatus 35 (2), 174–190. Haettu 13.11.2017 osoitteesta [http://koutek1011.wikispaces.com/file/view/artikkeli\\_tynj%C3%A4l%C3%A4.pdf](http://koutek1011.wikispaces.com/file/view/artikkeli_tynj%C3%A4l%C3%A4.pdf)

Vakuutusalan työehto- ja palkkasopimukset 1.11.2013 - 31.10.2016. (2014). Vakuutusväen Liitto Vvl ry, Seinäjoki. Finanssialan Keskusliitto ry.

Valtonen, A. (2005). Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? Teoksessa J. Ruusuvaori & L. Tiittula (toim.). *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 223–241

---

Winston, M. G. (1996). *Leadership of renewal: leadership for the twenty-first century*. Management Development review 9 (7), 15–19. Haettu 27.5.2017 osoitteesta <http://search.proquest.com.ezproxy.hamk.fi/docview/226056392>

Yhtiön vuosikertomus 2016. Uudistumme yhdessä asiakkaan kanssa.