

HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN VIRTUAALISESSA TYÖYHTEISÖSSÄ

Case: Kansaneläkelaitos



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, liiketoiminnan kehittäminen

kevät, 2020

Johanna Paananen

Liiketoiminnan kehittäminen
Visamäki

Tekijä	Johanna Paananen	Vuosi 2020
Työn nimi	Hiljaisen tiedon jakaminen virtuaalisessa työyhteisössä	
Työn ohjaaja	Leena Nikander	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten hiljaista tietoa voidaan jakaa virtuaalisessa työyhteisössä. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, mitä toimenpiteitä kohdeorganisaatiossa tulisi tehdä ja mitä työvälineitä organisaatiossa voitaisiin hyödyntää hiljaisen tiedon jakamisen edistämiseksi, mitkä asiat edistävät ja estävät hiljaisen tiedon jakamista työyhteisön toimiessa virtuaalisesti ja mikä yhteys esimiestyöllä oli hiljaisen tiedon jakamisessa. Toimeksiantajana toimi Kansaneläkelaitos.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin hiljaista tietoa ja virtuaalisen työyhteisön johtamista. Tutkimusmenetelmänä on käytetty sähköistä kyselylomaketta, josta on saatu sekä laadullista että määrällistä aineistoa. Kohderyhmästä 51 prosenttia vastasi kyselyyn.

Hiljaista tietoa voidaan jakaa virtuaalisessa työyhteisössä hyödyntämällä digitaalisia työvälineitä. Vallitseva työilmapiiri, yhteistyön määrä, työhyvinvointi, toisten tunteminen, johdon tuki ja työntekijöiden omat asenteet joko estävät tai mahdollistavat hiljaisen tiedon jakamista. Esimiehen tulee mahdollistaa muun muassa riittävä työhön kuuluva ja vapaamuotoinen vuorovaikutus sekä virtuaalinen tiimiytyminen.

Kehittämisehdotuksena esitettiin, että työyhteisössä tulisi tehdä toimenpiteitä yhteisöllisyyden, tiimiytymisen, työntekijöiden keskinäisen tuntemisen ja vuorovaikutuksen toteutumisen eteen. Lisäksi olemassa olevia työvälineitä ehdotettiin kehitettävän.

Avainsanat Hiljainen tieto, etätö, etäjohtaminen, virtuaalinen työyhteisö

Sivut 57 sivua

Degree Program in Business Development
Visamäki

Author	Johanna Paananen	Year 2020
Subject	Tacit knowledge sharing on the virtual organization	
Supervisors	Leena Nikander	

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to find out how the virtual organization can share the tacit knowledge. The aim was to examine what operations the organization should implement and what tools could be used to contribute to the tacit knowledge sharing, what factors promote or prevent the tacit knowledge sharing in virtual organization, as well as what kind of role managers play in the tacit knowledge sharing. The target group of this study was Kansaneläkelaitos.

The theoretical framework of this thesis was based on the tacit knowledge and the virtual organization management literature. The data was collected through an electronic questionnaire. The research method was based both on qualitative and quantitative study. The survey was responded by 51 % of the target group.

The tacit knowledge can be shared in a virtual organization by using digital tools. The prevailing work atmosphere, the amount of cooperation, well-being at work, the management support and the employees' attitudes can either prevent or promote the sharing of the tacit knowledge. Managers should enable interaction and virtual teamwork.

As a conclusion, measures for community spirit, team work, mutual knowledge and interaction should be taken. Some of the existing tools should be further developed.

Keywords Tacit knowledge, distance working, virtual leadership, virtual organization

Pages 57 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Kansaneläkelaitos.....	2
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	2
2	HILJAINEN TIETO.....	4
2.1	Hiljainen tieto organisaatiossa	6
2.2	Hiljaisen tiedon jakaminen.....	8
2.3	Hiljaisen tiedon siirtämisen metodit	10
2.3.1	Osaamiskartoitus.....	12
2.3.2	Mentorointi	12
2.3.3	Mallintaminen	13
2.3.4	Reflektointi	14
2.3.5	SECI-malli	14
3	VIRTUAALISEN TYÖYHTEISÖN JOHTAMINEN	15
3.1	Tiimityön johtaminen	18
3.2	Vuorovaikutus etäjohtamisessa	20
3.3	Valmentava esimiestyö	22
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	26
4.1	Tutkimuksen kohderyhmä	26
4.2	Tutkimusmenetelmät	26
4.3	Aineiston analyysi sisällönanalyysinä.....	29
5	TUTKIMUSTULOKSET	30
5.1	Hiljainen tieto.....	31
5.2	Vuorovaikutus virtuaalisessa työyhteisössä.....	33
5.3	Tiimityöskentely virtuaalisessa työyhteisössä	36
5.4	Tiedon ja osaamisen jakaminen virtuaalisessa työyhteisössä	38
5.5	Tiedon ja osaamisen jakamisen työvälineet	43
5.6	Esimiehen rooli tiedon ja osaamisen jakamisessa	45
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	48
6.1	Kehittämisehdotukset	50
6.2	Pohdinta ja tutkimuksen luotettavuus.....	51
	LÄHTEET	54

1 JOHDANTO

Työn muuttuessa modulaarisemmaksi, tulee työntekijöiden erikoistua tiettyihin taitoihin ja kyetä kuitenkin samalla kommunikoimaan ja työskentelemään muiden tiimin jäsenten kanssa. Suuri osa nykyisestä olemassa olevasta työstä tulee tulevaisuudessa olemaan vähemmän rutiininomaista ja enemmän kokemuseräistä. Muutos koskee myös työntekijöiden työskentelypaikkaa. Tulevaisuudessa on yleistä, että työntekijöillä ei ole kiinteää työpaikkaa tai pysyvää toimistoa. Työ tapahtuu työntekijöiden kotona tai virtuaalisissa tiloissa. Tulevaisuudessa työntekijöiltä edellytetään yhä enemmän itsensä johtamista, eli kykyä itse johtaa omaa oppimistaan, kehittymistään ja uralla etenemistään, mikä vaatii uusia lähestymistapoja. Merkittävä kysymys on, missä ja miten nämä asiat tapahtuvat. Voidaan ajatella, että tulevaisuudessa yrityksestä itsestään tulee alusta joka kannustaa ja edistää työntekijän henkilökohtaista osaamista työympäristössä. Yrityksen tulee edistää työntekijöiden osaamisen siirtämistä tuleville työntekijöille sekä edistää työntekijöiden taitoa hyödyntää tietotulvaa. (Bollier, 2011, ss. 21-25)

Varamäen (2019) mukaan nykyään lähes 40 prosenttia palkansaajista tekee töitä kotonaan ainakin joskus. Etätyön tekeminen kotona vaikuttaa paitsi säästettyyn aikaan työmatkojen poistuessa, myös ympäristöasioihin päästöjen laskiessa. Fyysisyys samassa tilassa voidaan toteuttaa pian edullisesti, helposti ja aidon tuntuiseksi VR- tai AR -teknologian ja etäisten välittämän etäläsnäolon avulla. Teknologian kehitys vähentää virheitä ja parantaa vuorovaikutuksen laatua.

Digitalisaation myötä myös tekoäly tulee vaikuttamaan työn tekemiseen. Yhä useampi työ tulee olemaan asiantuntijatyötä, jota tehdään eri tiimien, organisaatioiden ja yhteisöjen kanssa. Työtä tehdään tiimeissä ja työn onnistuminen edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja sekä kykyä toimia ja kommunikoida erilaisten ihmisten kanssa. Tiimityöskentelyn myötä osaaminen kehittyy ja vastuuta kannetaan yhdessä. Työtä tullaan tekemään enemmän aika- ja paikkariippumattomasti. Itsensä johtamisen taidot tulevat korostumaan ja etätyön mahdollisuudet lisääntyvät. Digitalisaation mahdollistama etätyö, telelänäolo ja telerobotiikka edellyttävät vastavuoroista ja sujuvaa vuorovaikutusta sekä koneiden että muiden koneiden käyttäjien kanssa. (Hiila, Tukiainen & Hakola, 2019)

Etätyö muuttaa työn peruselementtejä ja vaikuttaa muun muassa työnjohdovelvollisuuksien uudistumiseen työtehtävien autonomian lisääntyessä. Työn uudelleenorganisointi on prosessi, joka parantaa tehokkuutta työpaikan, työyhteisön, työajan, tietotyön elementtien, johtamisen sekä kustannusten ja tuottojen osa-alueilla. Fyysinen työpaikka tulee menettämään

merkitystään ja toisaalta uusi tekniikka voi vieraannuttaa työntekijät totuista toimintamalleista tiimien siirtyessä virtuaaliseen etäläsnäöloon. (Pekkola, 2002, ss. 92-93) Etätyöhön siirtyminen luo uusia virtuaalisia työyhteisöjä.

Hiljainen tieto on osaamista ja ammattitaitoa sekä ihmisen toiminnan taustalla olevia mielikuvia, uskomuksia, ajatusrakennelmia ja näkemyksiä. Hiljainen tieto kerääntyy työelämässä vuosien saatossa eikä hiljaista tietoa välttämättä itse tunnisteta kokemuksen ilmetessä kokonaisvaltaisena, monipuolisena ja ammatillista osaamista laajempänä tietona. Työntekijöiden osaaminen ja tieto voidaan nähdä organisaation tärkeimpänä resurssina. Organisaation johtaminen tulisi kohdentaa hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiseen. Lisäksi organisaatiossa tulisi luoda uuden tiedon ja innovaatioiden luonnin mahdollistavia käytäntöjä. (Pohjalainen, 2012, ss. 1-2)

1.1 Kansaneläkelaitos

Kansaneläkelaitos (Kela) huolehtii Suomessa asuvien sekä monien ulkomailla asuvien suomalaisten sosiaaliturvasta. Asiakkaita palvelee vuosittain palvelupisteillä 2,6 miljoonaa kertaa ja puhelinpalvelussa 2 miljoonaa kertaa. Etuushakemukset käsitellään vakuutuspiireissä toimivissa ratkaisukeskuksissa. Kela toimii eduskunnan valvonnassa. Kelan toiminta-ajatukseksi on turvata väestön toimeentuloa, edistää terveyttä ja tukea itsenäistä selviytymistä. Arvot ovat ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. Henkilöstöä oli vuoden 2018 loppuun mennessä yhteensä 7732 henkilöä. (Kansaneläkelaitos 2018a, s. 6) Vuonna 2019 koko Kelassa tehtiin yhteensä 250 000 kotietätyöpäivää (Kansaneläkelaitos 2019).

Viisi tulosityksikköä sekä kaksi toiminnallista yksikköä muodostavat Kelan linjaorganisaation. Tulosityksiköt ovat asiakkuuksien tulosityksikkö, etuuspalvelujen tulosityksikkö, tietopalvelujen tulosityksikkö ja yhteisten palvelujen tulosityksikkö. Toiminnalliset yksiköt ovat johdon tukiyksikkö ja viestintäyksikkö. (Kansaneläkelaitos 2018b)

Opinnäytetyön tutkimus laadittiin Kelassa virtuaalisesti toimivalle työyhteisölle. Työyhteisössä toimii ryhmäpäällikkö, tiimipäälliköitä, suunnittelun asiantuntijoita ja ratkaisuasiantuntijoita. Työntekijöiden toimipisteitä sijaitsee 16 eri paikkakunnalla. Lisäksi osa työntekijöistä tekee osan viikkoa etätöitä toisella Kelan toimistolla tai kotona, jolloin työskentelypaikkakuntia on todellisuudessa enemmän.

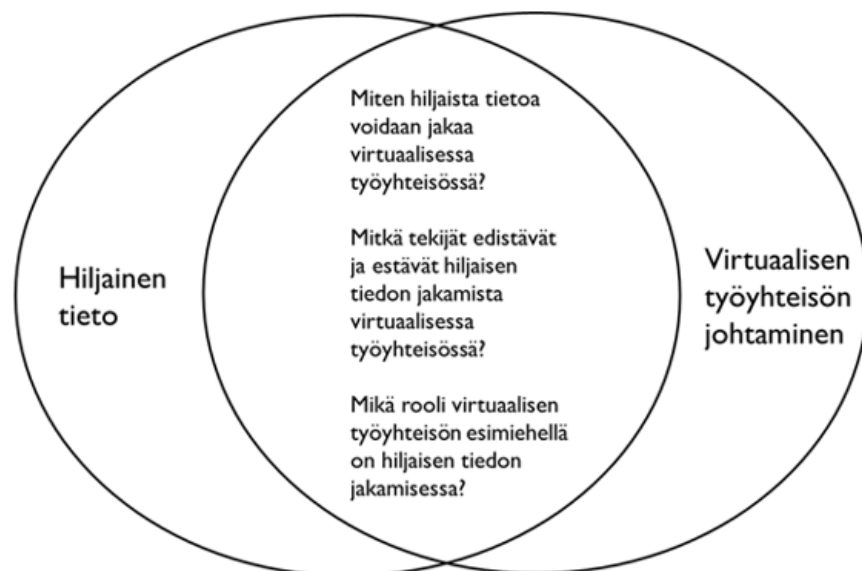
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten hiljaista tietoa voidaan jakaa virtuaalisessa työyhteisössä. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, mitä

toimenpiteitä kohdeorganisaatiossa tulisi tehdä ja mitä työvälineitä organisaatiossa voitaisiin hyödyntää hiljaisen tiedon jakamisen edistämiseksi, mitkä asiat edistävät ja estävät hiljaisen tiedon jakamista työyhteisön toimissa virtuaalisesti ja mikä yhteys esimiestyöllä on hiljaisen tiedon jakamisessa. Tutkimus toteutettiin työntekijänäkökulmasta. Tutkimuskysymykseen pyrittiin vastaamaan kolmen tutkimuskysymyksen kautta, jotka johdettiin hiljaisen tiedon ja virtuaalisen työyhteisön johtamisen teorioista.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

- Miten hiljaista tietoa voidaan jakaa virtuaalisessa työyhteisössä?
- Mitkä tekijät edistävät ja estävät hiljaisen tiedon jakamista virtuaalisessa työyhteisössä?
- Mikä rooli virtuaalisen työyhteisön esimiehellä on hiljaisen tiedon jakamisessa?



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymykset

Kuvassa 1 on esitetty teoreettinen viitekehys ja viitekehyksestä johdetut tutkimuskysymykset. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu hiljaisesta tiedosta ja virtuaalisen työyhteisön johtamisesta. Hiljaisen tiedon osalta teoriassa on käsitelty hiljaisen tiedon määritelmää, hiljaisen tiedon merkitystä organisaatiossa sekä hiljaisen tiedon jakamista. Hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmien osalta teoria on päädytty rajaamaan osaa-miskartoituksen, mentoroinnin, mallintamisen, reflektoinnin ja SECI-mallin teorioihin. Virtuaalisen työyhteisön johtamista on käsitelty tiimityön johtamisen ja vuorovaikutuksen näkökulmasta, koska näiden on katsottu linkittyvän vahvasti hiljaisen tiedon jakamiseen etäjohtamisen näkökulmasta.

Lisäksi teoriassa on käsitelty valmentavaa johtamista. Valmentavan johtamista on päädytty käsittelemään, koska sen voidaan katsoa olevan yhä merkityksellisempää etätöiden lisääntymisen myötä. Kelassa valmentavaa esimiestyötä on jalkautettu vahvasti.

2 HILJAINEN TIETO

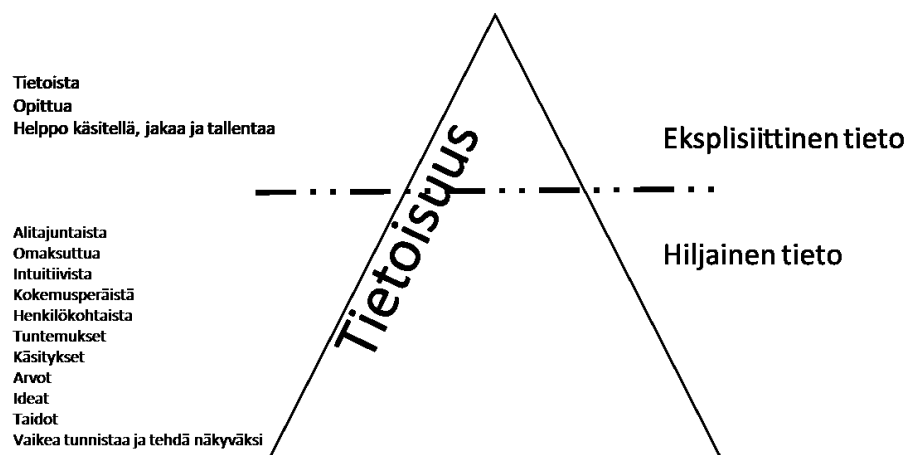
Hiljainen tieto on lähtöisin latinankielisestä sanasta *tacitus*, joka tarkoittaa hiljaista, vaitonaista, puhumatta olevaa, rauhallista, äänetöntä, mainitsematonta, pohtimatonta, käsittelemättä jätettyä, sanatonta, salaista ja huomaamatonta. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti, 2005, s. 26) Ihmisen tietoisuus jakaantuu kahteen osaan: pinnan alla ja pinnalla olevaan. Pinnan alla oleva tietoisuus on alitajuntaista ja evoluution myötä omaksuttua. Pinnan päällä näkyvä tietoisuus on tietoisista ja tietoisesti opittua eikä sillä voida tavoittaa asioiden todellista olemusta. Valtaosa tietoisuudesta on pinnan alla olevaa. Tavallisesti tiedosta puhuessa tarkoitetaan esimerkiksi sanoja ja matemaattisia kaavoja. Tällaista tietoa voidaan nimittää eksplisiittiseksi tiedoksi (*focal knowledge*). Hiljaisesta tiedosta (*tacit knowledge*) puhuttaessa tarkoitetaan tietoa joka vaikuttaa ihmisissä jatkuvasti huolimatta siitä, ettei sitä voida ilmaista tai muotoilla. Hiljaista tietoa voidaan nimittää formuloimattomaksi tiedoksi. Hiljaista tietoa ei voida käsitellä samalla tavalla kuin eksplisiittistä tietoa. Hiljaisen tiedon voidaan sanoa olevan kaiken tietämisen perusta ja juuri hiljaisen tiedon kautta ihminen tietää, milloin eksplisiittinen tieto on totta. (Koivunen, 1997, ss. 76-80; Moilanen ym., 2005, s. 28)

Hiljaista tietoa on kaikki se ihmisellä oleva ruumiillinen, geneettinen, intuitiivinen, myyttinen, arkkityyppinen sekä kokemusperäinen tieto, jota ei voida ilmaista verbaalisin käsittein. Hiljainen tieto on kokonaisvaltaisesti läsnä olevaa tietoa. Se ohjaa ihmisen valintoja ja sen pohjalta ohitetaan turhaa tietoa reagoimatta. Hiljainen tieto esimerkiksi ohjaa hoitamaan itkevää vauvaa ja sen kautta ihminen osaa kohdata surevan ihmisen. Esimerkkinä voidaan käyttää myös kielen oppimista lapsena. Lapsi ei osaa ilmaista, miten hän muodostaa lauseita ja sanojen rakenteita, vaikka hän on nopeasti oppinut monimutkaisen useita poikkeuksia ja kielioppeja sisältävän tiedoston. Myös aikuisen työssä oppimisessa on tällaisia suorituksia alati. (Koivunen, 1997, s. 78; Toivonen & Asikainen, 2004, s. 12)

Hiljainen tieto on ihmisissä ja ihmiset toimivat tämän tiedon mukaan, mutta eivät pysty sitä kuvaamaan eksplisiittisesti. Hiljainen tieto on läsnä jatkuvasti ja myös ammattitaito tukeutuu laajaan hiljaisen tiedon pohjaan. Työntekijä pystyy reagoimaan tehtäviin ja ongelmiin oikealla tavalla. Hiljaisen tiedon avulla pystytään käsittelemään ja kehittämään näkyvää tietoa. Näkyvää tietoa voidaan helposti käsitellä, tallentaa ja jakaa esimerkiksi da-

tan avulla. Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja sisältää näkemyksiä, käsitteitä, intuitioita, aavistuksia, kokemuksia, ideoita, arvoja ja tunteita. (Virtainlahti, 2009, ss. 38-43)

Hiljainen tieto on vaikeasti tunnistettavaa ja näkyväksi tehtävää. Hiljainen tieto on taidoissa, kokemuksissa ja ajattelumalleissa ja sitä käytetään automaattisessa toiminnassa. Hiljainen tieto on olennainen osa osaamisen johtamista ja esimiehen tulisikin ymmärtää, mitä hiljainen tieto tarkoittaa, jotta se voidaan tunnistaa ja tehdä näkyväksi. (Kiviranta, 2010, ss. 162-163) Laukka-Sinisalo (2005, s. 9) esittää toiminnan sujuvuuden ja helppouden hiljaisen tiedon yhdeksi tunnusmerkiksi, koska ihminen ei tiedosta käyttävänsä hiljaista tietoa toiminnan ollessa helppoa ja itsestään selvää. Hiljaisesta tiedosta käytetään arjessa usein sellaisia sanoja, joilla viitataan hiljaiseen tietoon tai hiljaisen tiedon olevan osana laajempaa kokonaisuutta, kuten asiantuntijuus, kokemus, osaaminen ja tietämys. Hiljainen tieto on osa osaamista ja asiantuntijuutta. (Moilanen ym., 2005, s. 26) Kuvassa 2 on havainnollistettu teorian pohjalta tietoisuuden jakaantuminen eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon.



Kuva 2. Hiljainen tieto ja eksplisiittinen tieto

Liiketaloustieteen keskusteluun hiljaisen tiedon käsitteen ovat tuoneet vuonna 1995 japanilaiset Nonaka ja Takeuchi teoksessaan *The Knowledge-Creating Company*. Hiljainen tieto on jaettu kahteen ulottuvuuteen, tekniseen ja tiedolliseen. Tekninen ulottuvuus sisältää vuosien kokemuksella kerääntyvät vaikeasti määriteltävät ja vapaamuotoiset taidot, eli taitotiedon (*know-how*). Tiedollinen ulottuvuus sisältää kaavat, maalit, uskomukset ja odotukset, jotka ovat juurtuneet syväälle mieleen ja joita ihminen pitää itsestään selvyyksinä. Tiedollinen ulottuvuus määrittää sen, mitä näkemyksiä ihmisellä todellisuudesta ja tulevaisuudesta on. (Virtainlahti, 2009, ss. 43-44)

Virtainlahti (2009, s. 46) on esittänyt esimerkkejä organisaation hiljaisesta ja näkyvästä tiedosta, jotka auttavat käsittämään tietojen eroavaisuuksia. Näkyvää tietoa ovat esimerkiksi lait, asetukset, määräykset, säännöt, ohjekirjat, ohjeistukset, käsikirjat, prosessikuvaukset, lomakkeet, intranet, internet, kirjallisuus, dokumentit ja teoriat. Hiljaista tietoa ovat esimerkiksi käytäntö, sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen, vinkit, psykologinen silmä, tilanneherkkyys, kokemus, aistihavainnot ja kädentaito.

Jyväskylän yliopiston ja Kuntoutus Peurungan yhteistyönä toteutetussa Hiljainen tieto käyttöön -tutkimusprojektissa tutkimuksen vastaajat ymmärsivät hiljaisen tiedon perinnetietona, dokumentoimattomana tietona, kokemukseen perustuvana tietämyksenä, salaisena ja salattuna tietona, persoonallisena tietämisenä ja intuitionä. Kolmannes vastaajista ymmärsi hiljaisen tiedon ensisijaisesti kokemuksen kautta hankittuna tietona tai työkokemukseen perustuvana tietona, josta ei välttämättä ole itse tietoinen ja jota on vaikea jakaa toisille. Perinnetiedosta puhuttaessa korostettiin kokeneempien ja vanhempien työntekijöiden roolia tiedon ja taidon siirtäjänä. Hiljainen tieto oli luonteeltaan kulttuurista ja sosiaalista ja kohdistui työprosesseihin sekä organisaation työkuultuuriin. Vastaajat ymmärsivät hiljaisen tiedon myös sellaisena tietona, jota ei ole tai ei voida dokumentoida. Syyksi esitettiin se, että hiljaista tietoa on vaikea tai mahdotonta pukea verbaaliseen muotoon, kyseessä on itsestään selvää tietoa jota ei tarvitse dokumentoida tai se on tietoa, jota on perinteisesti välitetty toimintatapana työpaikalla. Hiljainen tieto voitiin ymmärtää myös tarkoituksenmukaisesti salaiseksi tai pantatuksi tiedoksi esimerkiksi vaitiolovelvollisuuden vuoksi tai kun kyseessä on haluttomuus jakaa omaa osaamista ja tietoa muille. Joillekin vastaajista hiljainen tieto tarkoitti omaa yksilöllistä tapaa tehdä työtä ja ajatella asioita. Yhteenvetona vastaajat näkivät hiljaisen tiedon käytännöllisenä ja kokemuksen kautta hankittuna tietona, ei-dokumentoituna tai ei-formaalisena tietona tai persoonallisena tietämyksenä. (Toom, Onnismaa & Kajanto, 2008, ss. 255-271)

2.1 Hiljainen tieto organisaatiossa

Hiljaista tietoa ei ole vain yksilöillä. Myös ryhmät, organisaatiot, yhteisöt ja kokonaiset kansat kantavat normeissaan, säännöissään ja toimintamalleissaan hiljaista tietoa. Hiljainen tieto näkyy tiimien toiminnassa. Pysyvämman tiimin historia sisältää runsaasti dokumentoimattomia, vakiintuneita ja rutiineiksi muuttuneita ajatteluun ja toimintaan vaikuttavia tekijöitä. (Kiviranta, 2010, 169) Valtaosa organisaation tiedosta on työntekijöiden hiljaisena tietona ja osaamisena, josta pääsee osalliseksi ainoastaan läheisessä yhteistyössä. Etätyössä työskentelevät eivät pääse osaksi toimistoilla tapahtuvaa käytäväkeskustelua. Mikäli etätyössä työskentelevät tiimin jäsenet eivät pääse koskaan tapaamaan toisiaan, jää paljon hiljaista tietoa jakamatta. Täten etätyössä hiljaisen tiedon jakamisessa korostuvat interaktiiviset kommunikaatiotavat. (Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004, s. 154)

Hiljainen tieto sisältyy organisaation kaikkeen toimintaan, palavereihin, tiedotustilaisuuksiin, tiimeihin, henkilöryhmiin, yksittäisten ihmisten kohtaamisiin, toimintaprosesseihin sekä toimittaja- ja asiakassuhteisiin (Salmela 2014, s. 19). Tiimin tietotaito kehittyy keskinäisen vuorovaikutuksen seurauksena, jolloin työntekijän uusi osaaminen rakentuu tiimin hiljaisen tiedon avulla konkreettiseksi toiminnaksi. Osaamisen hyödyntäminen vaatii aina vuorovaikutusta tiimissä. (Kesti, 2013, s. 52) Virtainlahti (2009, ss. 207-215) on esittänyt Nonakan ja Takeuchin (1995) korostaneen tiimityön tärkeyttä hiljaisen tiedon jakamisessa. Ilman vuorovaikutusta jää hiljainen tieto yksilön omaan käyttöön. Pohjalainen (2016, s. 78) on väitöskirjassaan esittänyt hiljaisen tiedon ilmenneen tutkimuksen kohdeorganisaatiossa asiakkaiden kanssa käydyssä vuorovaikutuksessa. Ammatilliset vuorovaikutustaidot opitaan työelämässä ja ne yhdistyvät muuhun ammattiossaamiseen. Vuorovaikutuksessa työntekijä yhdistää ja järjestää kokemustietoa. Kokenut työntekijä osaa poimia nopeasti ja intuitiivisesti kokemusvarastostaan sopivan toimintatavan.

Organisaatio muodostuu omaan alaansa liittyvästä osaamisen tiivistymästä. Monilla työntekijöillä voi olla jopa vuosikymmenien oppimishistoria, mikä on automatisoitunut hiljaiseen tietoon. Työtaidoista ainoastaan 20 prosenttia opitaan työpaikan ulkopuolisessa koulutuksessa ja 80 prosenttia työssä. Oppiminen ja kehittyminen olisi tehokkaampaa, mikäli toiminnassa syntynyt jo olemassa oleva hiljainen tieto pystyttäisiin valjastamaan organisaation käyttöön. (Toivonen & Asikainen, 2004, s. 12)

Organisaation arvokkain pääoma, henkinen pääoma ja tietotaito, ovat hiljaisessa muodossa. Hiljaista tietoa on hankala tunnistaa sekä selittää muille, koska hiljaisen tiedon yläpitämä osaaminen sujuu lähes ilman tietoista ajattelua sen ollessa automatisoitunutta. Hiljainen tieto voi olla teknistä tai tiedollista ja se pitää sisällään uskomuksia, asenteita sekä mielessä olevia karttoja ja malleja. Teknisellä tiedolla tarkoitetaan rutiinien hallintaa ja käytännön tietotaitoa. Hiljaista tietoa on lähes mahdotonta havaita organisaation ulkopuolelta ja se voikin olla arvokkain kilpailuetu, josta syystä hiljaisen tiedon katoamista yrityksestä on syytä välttää. (Kupias, 2014)

Yleisesti organisaatio jalkauttaa strategian yksilön tasolle. Organisaation tulisi kuitenkin pohtia, voisiko strategiatyö kulkea myös toiseen suuntaan siten, että yksilöiden osaaminen ja tietämys jalkautetaan strategiaan. Useissa organisaatioissa ei tiedetä, mitä osaamista ja tietämystä työntekijöillä on. Hiljaisen tiedon tunnistamista ei ole usein tehty, tai sitä ei ole saatettu käytäntöön. Työntekijöiden osaamisen tunnistamisen avulla organisaatio pystyy havaitsemaan uusia ideoita, ajatuksia ja toimintamalleja ja jalkauttaa nämä strategian kautta koko organisaation tietoisuuteen. Hiljaisen tiedon johtamisessa onkin oleellista, että osaaminen ja tietämys näkyvät organisaation strategiassa ja strategiassa tuodaan esille se, miten jo-

kaisen työntekijän hiljaista tietoa tarvitaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tietämyksen jakaminen luo edellytykset toimia osaavammin ja vahvempina haasteellisessa toimintaympäristössä. (Virtainlahti, 2009, ss. 63-64)

Hiljaisen tiedon jakamisen onnistumiseen liittyy olennaisesti organisaatiossa vallitsevat asenteet. Vallitseva organisaatiokulttuuri voi joko luoda ylitsepääsemättömät esteet tai vaihtoehtoisesti mahdollistaa tiedon siirron työntekijöiden kesken. Olennaista on pyrkiä luomaan sellainen organisaatiokulttuuri jossa työntekijät tuntevat itsensä arvokkaiksi. Ilmapiiri, jossa työntekijöitä arvostetaan, asenteet ovat positiivisia ja työntekijöiden kesken vallitsee luottamus, mahdollistaa työntekijöiden halukkuuden jakaa organisaatioon merkittävää hiljaista tietoa sekä edistää tiedon siirtämiseksi muille. (Moilanen ym., 2005, s. 35)

Chung, Seaton, Cooke ja Ding (2016) ovat tutkimuksessaan esittäneet organisaatiossa vallitsevan luottamuksen, yhteistyön, kannustamisen ja rohkaisemisen parantavan työntekijöiden kokemaa työhyvinvointia. Työhyvinvoinnilla taas on yhteys tiedon jakamiseen. Hyvinvoivat työntekijät edistävät sekä hiljaisen että eksplisiittisen tiedon jakamista. Tiedon jakaminen on siis sitä heikompaa, mitä huonommaksi työhyvinvointi koetaan. Virtuaalisessa organisaatiossa johdon tulisi siis pyrkiä luomaan ilmapiiri, jossa kannustetaan ja luotetaan toisiin, jolloin myös virtuaalisessa ympäristössä saadaan edistettyä hyvinvointia ja tiedon jakamista. Erityisesti virtuaalisessa organisaatiossa työskentelevien nuorempien ja uusien työntekijöiden kohdalla tulisi tehdä toimia sen eteen, että työntekijät sulautetaan tiedon jakamisen kulttuuriin. Tutkimuksen mukaan pidempään organisaatiossa työskennelleet ja vanhemmat työntekijät ovat halukkaimpia tiedon jakamiseen. Myös Chung, Cooke, Fry ja Hung (2015) ovat todenneet, että työhyvinvoinnilla on yhteys työntekijöiden tiedon jakamiseen.

2.2 Hiljaisen tiedon jakaminen

Virtuaalisen tiimin työntekijöiden motivointi tiedon jakamiseen voi olla haasteellista erityisesti, mikäli työntekijöiden välillä ei ole luottamusta. Myös organisaation vallitsevat perinteet ja mielipiteet virtuaalisista tiimeistä voivat estää tiedon jakamisen onnistumisen. Tiedon jakaminen voi kuitenkin onnistuessaan kasvattaa työntekijöiden tuottavuutta, suoritusta, luovuutta ja laatua. (Charband & Navimipour, 2016) Hiljaisen tiedon jakamisen avulla organisaatio voi varmistaa organisaation toimintakyvyn, jatkuvuuden ja laadun. Osaaminen, tietämys ja työtavat saadaan näkyväksi sekä työntekijälle että esimiehelle ja niitä voidaan kehittää. Hyviä käytäntöjä voidaan jakaa muille työntekijöille ja erilaista tietämystä voidaan hyödyntää työn sujumisessa, virheiden vähentämisessä ja laadun edistämisessä. Hiljaisen tiedon jakamisella on yhteys työhyvinvointiin sekä yhteisöllisyyden ja arvostavan ilmapiirin edistämiseen. (Virtainlahti, 2009, ss. 107-110) Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen ei tarkoita ainoastaan

jonkin tiedon mekaanista toteamista ja toiselle kertomista, vaan kyse on koko työyhteisön arvomaailman ja vuorovaikutuksen kehittamisestä sekä olemassa olevien johtamiseen ja henkilöstön kehittämiseen liittyvien keinojen tehokkaammasta käytöstä (Moilanen ym., 2015, s. 14).

Kun työntekijä osaa tehdä jonkun työtehtävän hyvin, mutta ei osaa opettaa työtapaa muille, on osaaminen hiljaisen tiedon muodossa. Esimerkiksi organisaation hyvä asiakaspalvelija ei osaa kertoa, miten onnistuu erilaisien ihmisten kanssa ja saa täten vuorovaikutuksen sujumaan. Työntekijä ei siis pysty siirtämään osaamistaan, koska työntekijä ei tiedä, kuinka hän osaa. Mikäli tämänkaltaista osaamista saataisiin koko organisaation käyttöön, voitaisiin yrityksen kehitysprosessia ja työntekijöiden oppimisprosessia nopeuttaa huomattavasti. (Toivonen & Asikainen, 2014, ss. 12-13)

Moilasan ym. (2005, ss. 34-35) mukaan vuorovaikutus on organisaation yksi arvokkaimmista voimavaroista. Merkityksellistä on, miten ihmiset pystyvät jakamaan ja käsittelemään organisaatiossa olevaa tietoa. Organisaation tulisi kyetä löytämään keino yksilöiden henkilökohtaisen tiedon siirtämiseksi toisille ja muuttamiseksi yhteiseksi tiedoksi. Tietoa ei pystytä luomaan ilman yksilöitä ja heidän välistä vuorovaikutusta. Tietoa voidaan tämentää ryhmätasolla esimerkiksi keskusteluilla, vuoropuhelulla, kokemusten jakamisella ja havainnoinnilla. Nonaka ja Konno ovat esittäneet hiljaisen tiedon siirtämiselle ja uuden tiedon luomiselle ba-tilan, joka on fyysinen, henkinen tai virtuaalinen tila, jossa luodaan yhteyksiä ihmisten välille. Ba-tilaan sisältyy tieto, joka on hankittu työntekijöiden omalla kokemuksella ja kokemusten heijastamisen kautta. Ba-tilaa voidaan kutsua areenaksi, jossa tietoa voidaan kerätä ja yhdistää. Organisaatioiden haasteena onkin luoda ba-tilan tapaisia tiloja, joissa työntekijät oppivat tuntemaan toisensa paremmin ja jossa jännitteet vähenevät ja luottamusta synnytetään. Tämä luo edellytykset hiljaisen tiedon siirtymiselle.

Ennen kuin hiljaista tietoa lähdetään organisaatiossa jakamaan, tulee organisaation määrittellä mikä on organisaation oman toiminnan kannalta olennaista ja kriittistä hiljaista tietämystä nyt ja tulevaisuudessa huomioiden toimintaympäristön jatkuvat muutokset. Kaikkea hiljaista tietoa ei ole syytä jakaa, vaan myös vanhoista tavoista pois oppiminen on syytä tunnistaa. Kriittisintä hiljaista tietoa on sellainen erityinen osaaminen ja tietämys, jota ilman organisaation toiminta vaarantuu. Oleellisinta on tunnistaa yhden tai muutaman ihmisen hallussa oleva erityisosaaminen. Kriittisen osaamisen havainnointia voidaan määrittellä esimerkiksi kartoittamalla tietyn ammatin sisältämä tieto ja kunkin työntekijän tietämä tieto, miten kukin hoitaa asiat, kuka osaa parhaiten tietyn työn, kenellä on tieto yrityksen historiasta ja mitä asiantuntijuutta organisaatiossa on ja kenellä. (Virtainlahti, 2009, ss. 88-90)

Organisaation tulee tietää, mihin tarkoitukseen hiljaista tietoa kerätään. Osaamisen siirtäminen organisaatioon on riittävää toiminnan jatkumisen

kannalta, mutta hiljaisen tiedon hyödynnettävyys organisaation toiminnan kehittämisessä on hankalampaa. Tiedon keräämisessä voidaan katsoa olevan kolme tavoitetta: Mikä on kyseisen työtehtävän avainosaamista ja mitkä ovat ne yksityiskohdat, joiden hallinta on osoittautunut merkittäväksi? Miten organisaation tulisi kehittää yksittäistä prosessia, työtehtävää tai asiakastoimintaa? Miten organisaatio saa hyödynnettyä kerättyä tietoa kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa? (Salmela, 2014, 61)

Organisaatioiden haasteena on kehittää uusia käytäntöjä hiljaisen tiedon jakamiselle. Hiljaisen tiedon jakaminen edesauttaa sekä ikääntyvien että nuorempien työyhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta ja oppimista. Hiljaisen tiedon jakaminen on erityisen haasteellista silloin, kun organisaatio on hajautunut maantieteellisesti. Teknologia kuitenkin mahdollistaa hiljaisen tiedon jakamisen myös sijainnista riippumatta. Näiden välineiden käyttöönotto on kuitenkin haaste hiljaisen tiedon johtamiselle. (Virtainlahti, 2009, ss. 207-228)

Moilasan ym. (2005, s. 41) mukaa hiljaista tietoa voidaan omaksua myös tietoisesti harjoitellen, vaikka se yleensä opitaan tiedostamattomasti. Koska toimiminen jättää muistijäljet, voidaan hiljaista tietoa oppia parhaiten toimimalla. Hiljaista tietoa ei tarvitse välttämättä tuoda näkyväksi, vaan tuoda esille se, mitä ja miten työntekijät tekevät työtehtäviään. Hiljaisen tiedon välittyminen on ihmisten ja heidän ajattelunsa välisen vuorovaikutuksen tulosta.

2.3 Hiljaisen tiedon siirtämisen metodit

Salmelan (2014, s. 61) mukaan Polanyin (1958) esittää hiljaisen tiedon siirtämiselle olevan kolme vaihtoehtoa: samaistuminen, imitaatio ja tekemällä oppiminen. Kaikille vaihtoehdoille yhteistä on tiedon siirtyminen suoraan vuorovaikutuksessa ilman välitalletuksia. Toivonen & Asikainen (2004, ss. 33-36) esittävän hiljaisen tiedon jakamisen keinoksi mallioppimisen sekä toiminnan automatisoinnin ja työkalun käytön sisäistämisen kautta. Uuden työkalun, välineen ja käsitteen käyttöönotossa huomio on alussa välineessä. Myöhemmin, kun työntekijä oppii käyttämään välinettä, siirtyy huomio välineen käyttökohtaisiin ja toiminnan tavoitteisiin. Muina menetelminä on esitetty mentorointi, koulutus, haastattelut sekä vapaa-muotoiset keskustelut.

Kiviranta (2010, s. 190) on jakanut hiljaisen tiedon siirtämisen työvälineet kolmeen kategoriaan: yksilölähtöiset keinot, paripohjaiset keinot ja ryhmäkeskeiset keinot. Yksilölähtöisiä keinoja ovat lukeminen, kirjoittamisen, toisen työhön tutustuminen, sijaisuuden hoitaminen sekä tehtävä- ja henkilökierto. Paripohjaisia keinoja ovat vapaamuotoinen työparityö, työhön opastus, perehdyttäminen, mestari-kisällimalli, mentorointi ja hilti-pari (hiljaisen tiedon jakamisen pari). Ryhmäkeskeisiä keinoja ovat tiimi-työs-

kentely, työn kehittäminen, opintopiirit, projektiryhmät ja kokoukset, valmennusryhmät, työnohjaus ryhmissä sekä hilti-ryhmä (hiljaisen tiedon jakamisen ryhmä).

Virtainlahti (2009, ss. 117-148) on esittänyt hiljaisen tiedon jakamisen keinoina muun muassa esimerkiksi oppimisen, työtehtävien laajentamisen, sijaisuudet, verkostot, työnopastuksen, kahvitauot ja muut vapaamuotoiset kohtaamiset, tiimit ja työryhmät, itseopiskelun, erityistehtävät, kokemusten vaihtopiirit, ongelmanratkaisutilanteet, dialogit, palaverit, suunnittelu yhteistyöt, kokeilut, arvioinnit, kehittämisprojektit, benchmarking, verkko-oppimisen, työnkierron, mentoroinnin, tutoroinnin, valmentamisen, perehdyttämishjelmat, kehityskeskustelut, koulutus- ja kehittämisohjelmat, verkko-oppimisen ja koulutustilaisuudet. Hiljaisen tiedon jakamisen apuna voidaan lisäksi käyttää informaatioteknologian ratkaisuja ja sosiaalista mediaa, joiden avulla hiljaista tietoa voidaan tallentaa ja jakaa työyhteisön jäsenten kesken. Työkaluina voidaan käyttää esimerkiksi Intranettia, pikaviestimiä, wikiä, blogia, sähköisesti laadittuja osaamiskartoituksia ja asiantuntijapankkeja sekä verkko-oppimisympäristöjä.

Stenberg (2012, s. 187) on väitöskirjassaan tutkinut mitä, miksi, missä ja miten dataa, tietoa ja tietämystä hankitaan, luodaan ja jaetaan tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Väitöskirjan mukaan kohdeorganisaatiossa fyysisiä tiedon jakamisen paikkoja ovat esimerkiksi käytävät, työpisteet ja työhuoneet. Tietoa jaettiin myös verkostoissa datan ja toimintatiedon avulla täydennettynä virtuaalisesti tietoverkoilla. Tutkimuksesta ilmeni, että tiedon jakamista voidaan tukea ja edistää taloudellisin kannustimin sekä välillisesti edistävillä tekijöillä, jotka liittyivät esimerkiksi henkilökohtaisiin tavoitteisiin, arvostukseen ja vaikutusmahdollisuuksiin. Tiedon jakamista esti ja hidasti palkitsemisen painopisteeseen liittyvät seikat, asenteet, muutosvastarinta, osallistumisaktiivisuus ja tietokatkojen ongelmat.

Kurtin (2012, ss. 128-136) väitöskirjan tutkimustulosten mukaan organisaatiossa tietoa jaettiin dokumentoinnilla, eli kirjallisena, lähinnä tekstimuotoisella dokumentaatiolla, sekä artikuloituna, työssä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Hiljaista tietoa jaettiin esimerkiksi perehdytyksessä organisoiduissa foorumeissa, tiimipalaverissa, kirjallisissa ohjeissa, niin sanotussa viestivihossa eli ilmoitusfoorumilla, tiedotteissa, sähköpostissa, työn ohessa artikuloiden vuorovaikutuksessa ja demonstroimalla. Työntekijät itse kokivat hyväksi olemassa oleviksi hiljaisen tiedon jakamisen tavoiksi sähköpostin, kirjalliset ohjeet, huomiolaput, viestivihon, avoimen keskustelukulttuurin, tiimipalaverissa syntyvän keskustelun, moniammatilliset tiimipalaverit ja perehdytysohjelman.

Pohjalaisen (2016, s.80) mukaan hiljaisen tiedon jakaminen jää aina osittain organisoidun mallintamisen ulkopuolelle hiljaisen tiedon luonteen ja kontekstisidonnaisuuden vuoksi. Tämän vuoksi hiljaisen tiedon jakamisessa tulisi hyödyntää työelämän luonnollisia toimintamalleja. Erityisten

toimintamallien organisointi voi jopa heikentää kokemuseräisen ja hiljaisen tiedon jakamista.

2.3.1 Osaamiskartoitus

Hiljaista tietoa voidaan tuoda osittain näkyväksi osaamiskartoitusten avulla. Osaamiskartoitus ei silti ole varsinainen työkalu hiljaisen tiedon esille tuomiseksi. Kartoituksen avulla kuitenkin pystytään auttamaan työntekijöitä tunnistamaan omaa osaamistaan, jonka avulla päästään kiinni hiljaisen tiedon tunnistamiseen. Osaamisen ja tietämyksen tunnistaminen on lähtökohta hiljaisen tiedon johtamiselle. (Virtainlahti, 2009, ss. 91-93) Osaamiskartoitus nähdään täten olennaisena työvälineenä ja eräänlaisena pohjatyökaluna, joka voidaan määrittellä ennen kuin hiljaisen tiedon siirtämistä lähdetään organisaatiossa pohtimaan.

Osaamiskartassa organisaatio kuvaa kaiken sen osaamisen jota organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Tulevaisuuden osaamiskartoitus on hyödyllinen apuväline kehittämissuunnitelmassa. Kartta on hyödyllinen rekrytoinnissa, henkilöiden osaamisarvioinnissa, osaamisen itsearvioinnissa ja osaamisen kehittämisessä. Osaamiskartat voidaan laatia organisaatio-, tiimi-, ryhmä- tai osaamisalueitasolla. Osaamiskartan perusteella luodaan osaamisprofiili, joka voidaan määrittää yksittäisille työntekijöille, tiimeille tai koko organisaatiolle. Profiili auttaa hahmottamaan sen, mitä osaamista työntekijöillä tulisi olla ja sen avulla pystytään arvioimaan osaamisen kehittämistä. Profiilien avulla hiljaista tietoa saadaan osittain näkyväksi ottamalla mukaan arvot, asenteet ja käsitykset. (Virtainlahti, 2009, ss. 91-93)

2.3.2 Mentorointi

Mentorointi soveltuu hyvin paitsi läsnä olevaan myös etätyössä tapahtuvaksi ohjaukseksi, koska etätyössä oppimista tulee tukea sekä seurata erityisen tehokkaasti ja itseohjautuvuus vaihtelee aina yksilöllisesti (Vartiainen ym., 2004, ss. 142-143). Mentorointi mielletään perinteisesti ohjaussuhteeksi, jossa kokenut ja mahdollisesti ikääntynyt työntekijä, mentori, antaa tukea, tietoa ja verkostojaan sekä tukee, ohjaa ja auttaa uuden työntekijän ammatillista kehittymistä. Tällöin lähtökohtana on lähinnä jo olemassa olevien käytäntöjen ja käsitysten toistaminen ja vahvistaminen. Perinteinen käsitys mentoroinnista koetaan hierarkkiseksi ja auktoriteettiseksi, vaikka nykyään arvostus kehittämisessä ja uudistamisessa on nousut työelämässä. Mentoroinnin käsite onkin muuttunut siten, että mentorin auktoriteetille ei enää anneta painoarvoa, vaan mentoroinnissa painopiste on vastavuoroisuudessa, vuorovaikutuksessa, yhdessä tekemisessä ja yhteistyössä. Mentorointi voidaankin tulkita yhä enemmän keskusteluksi, vuoropuheluksi ja dialogiksi, eikä yksisuuntaiseksi ohjaukseksi. Mentoroin-

nin voidaan siis sanoa olevan molempia osapuolia opettavaa yhteistä tiedon rakentamista ja vastavuoroista ajatusten vaihtoa. Mentorointi on muuttunut myös siten, että yhä useammin mentorointi koskee useamman ihmisen samanaikaista vuorovaikutusta, kun aiemmin mentorointi on koskenut tavallisesti kahden henkilön välistä vuorovaikutusta. Tällöin korostuvat oppiminen vertaisryhmässä ja kokemusten jakaminen. (Toom ym., 2008, ss. 203-205)

2.3.3 Mallintaminen

Mallintamalla hiljainen tieto saadaan näkyvään muotoon ja täten helpommin jaettavaksi sekä näkyväksi henkilölle itselleen. Mallintamisessa jäsenellään ihmisen toimintaa jonkin sovitun käsitejärjestelmän perusteella. Mallissa kuvataan ilmiön tai prosessin rakenne ja olennaiset taitoon liittyvät asiat jäsenellään tiiviisti, lyhyesti ja käyttökelpoisesti. Mallintamisessa olennaista on tuottaa sellainen malli, joka luo näkyväksi asiantuntijan osaamista. Mallissa kuvataan, miten työntekijä tekee jotain sellaista, joka on koettu käytännössä toimivaksi. Mallintamisen avulla saadaan siis jaettua parhaat käytännöt organisaation sisällä kaikkien käyttöön. Mallin käyttöä helpottaa, mikäli malli visualisoi toimintaa ja antaa ohjeita. Mallintamista voidaan käyttää sekä omaan että toisen henkilön toimintaan. Kun mallintaminen kohdentuu toiseen henkilöön, on tarkoitus oppia taito. Mallintamisen kohdentuessa itseensä, on tarkoituksena rakentaa omasta osaamisesta malli jota muut voivat hyödyntää osaamisen kehittämisessä. Mallintaminen toteutetaan haastatteleamalla: miten työntekijä tekee jonkin asian, mitä ulospäin näkyviä tekoja asiassa tapahtuu, miten työntekijä päätyy näihin tekoihin ja mihin asioihin työntekijä kaiken taustalla uskoo. Haastattelun apuna voidaan käyttää havainnointia, jossa huomioidaan mitä ja missä järjestyksessä työntekijä tekee asioita, minkälaiset hänen ilmeensä, eleensä, asentonsa ja äänensävyensä on sekä miten hän puhuu, pitää taukoja, tekee kysymyksiä tai toimii vuorovaikutuksessa. Lopputuloksena malli laaditaan useimmiten kuvan, kaavion tai tekstikuvauksen muotoon, jota voidaan jakaa esimerkiksi koulutuksissa ja sitä voidaan testata kokeilemalla. (Virtainlahti, 2009, ss. 94-96)

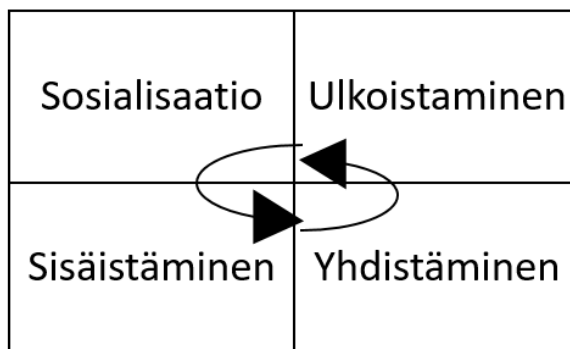
Moilanen ym. (2005, s. 43) ovat esittäneet mallintamisen ja havainnoinnin sosiaalisena oppimisena. Sosiaalisen oppimisen avulla voidaan havainnoida muiden käyttäytymistä ja sen seurauksia ja siinä ihminen mallittaa toisten ihmisten toimintaa. Havainnoinnin avulla voidaan hankkia yhdistettyjä käyttäytymismalleja sen sijaan, että kaikki opitaan virheiden kautta. Mallintaminen muodostaa ohjeen toiminnalle ja sen avulla voidaan vähentää tarpeettomia virheitä. Erityisesti tilanteissa, jossa selvitetään tietokeskeisiä operaatioita tai silloin, kun säännöt, rutiinit ja kokonaisuudet ovat muuttumattomia, on mallintaminen hyödyllistä. Mallintamisen avulla voidaan muodostaa uusia käyttäytymismalleja toisia tarkkailemalla.

2.3.4 Reflektointi

Reflektointi on toimiva työkalu hiljaisen tiedon esiin tuomisessa ja jakamisessa. Reflektointia voi tapahtua työnteon aikana tai sen jälkeen sekä yksin että ryhmissä. Työnteon aikana tapahtuvassa reflektoinnissa työntekijä kyseenalaistaa omaa toimintatapaansa ja luo samalla uusia tapoja toimia ja ajatella. Reflektointi auttaa työntekijää ymmärtämään omat toimintaan liittyvät rutiininsa ja sääntönsä. Työnteon aikainen reflektointi on kuitenkin haasteellista sen keskeyttäessä työnteon. Työnteon jälkeisessä reflektoinnissa työntekijä palaa jälkikäteen toiminnan aikaisiin tapahtumiin ja kokemuksiin. Reflektoinnin avulla tunnistetaan onnistumisia sekä epäonnistumisia ja kokemuksia voidaan jakaa muille. Tämän avulla pystytään tulevaisuudessa varautumaan saman kaltaisiin tilanteisiin, kun tiedetään, miten esimerkiksi jokin ongelma on ratkaistu aiemmin. Reflektoinnin avulla tiimi pystyy yhdessä arvioimaan tavoitteita ja strategioita sekä uudistamaan prosesseja. (Virtainlahti, 2009, s. 124)

2.3.5 SECI-malli

Nonaka ja Takeuchi ovat luoneet SECI-mallin, joka on varsinaisesti tiedon luomisen prosessimalli mutta kuvaa myös tiedon muuntumisen hiljaisesta tiedosta näkyväksi tiedoksi ja näkyvästä tiedosta jälleen hiljaiseksi tiedoksi. Mallissa on neljä askelta: sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. (Virtainlahti, 2009, s. 98; Moilanen ym., 2005, 2. 36) Neljän askeleen jatkuva prosessi on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. SECI-malli (Virtainlahti, 2009, ss. 98-101; Kesti, 2013, ss. 43-45; Moilanen ym., 2005, ss. 36-37)

Ensimmäisessä askeleessa, sosialisatiossa, hiljainen tieto jaetaan työntekijöiden kesken kokemusten, ajattelumallien ja teknisten taitojen avulla. Sosialisatiossa hiljaista tietoa voidaan jakaa ja saada suoraan toisilta hiljaisesti esimerkiksi havainnoimalla ja matkimalla. Olennaista on kahden tai useamman työntekijän välillä tapahtuva kokemusten vaihtaminen. Seuraavassa askeleessa, ulkoistamisessa, hiljainen tieto muutetaan näkyväksi

tiedoksi, sanoiksi ja näkyviksi käsitteiksi, yhteisen havainnoinnin ja vuoropuhelun avulla. Tämän jälkeen yhdistämisessä tämä näkyväksi saatu tieto muutetaan monimutkaisemmaksi näkyväksi tiedoksi siten, että uusi näkyvä tieto yhdistetään jo olemassa olevaan näkyvään tietoon lajittelemalla, lisäämällä, yhdistelemällä ja luokittelemalla näkyvää tietoa. Tällöin saadaan luoduksi laajempia toimintasääntöjä ja käsitejärjestelmiä. Yhdistämisvaiheessa tietoa jaetaan ja yhdistetään esimerkiksi dokumenttien, kokousten, puhelinkeskustelujen ja verkon kautta. Neljännessä vaiheessa, sisäistämisessä, näkyvä tieto muuttuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi oppimisprosessin kautta tilanteessa, jossa uudet toimintamallit otetaan käyttöön työssä. Uusien toimintamallien sisäistämisen myötä näkyvä tieto muuttuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi. SECI-mallin taustalla on tieto siitä, että organisaatio ei voi itse luoda tietoa vaan työntekijöiden hiljainen tieto on avaintekijänä organisaation tiedon luomisessa. Jotta organisaatio saisi olemassa olevan hiljaisen tiedon käyttöön, tulisi työntekijöille järjestää ryhmätyöskentelyn, tiedon luomisen sekä sen keräämisen mahdollistava työympäristö. (Virtainlahti, 2009, ss. 98-101; Kesti, 2013, ss. 43-45; Moilanen ym., 2005, ss. 36-37)

Tiedon luonti on siis jatkuvaa ja muuttuvaa vuorovaikutusta näkyvän ja hiljaisen tiedon välillä. Sosialisatio muodostaa vuorovaikutuksen kentän, jossa mahdollistetaan jäsenten kokemusten ja mielikuvamallien jakaminen. Merkitykselliset vuoropuhelut ja yhteiset havainnot käynnistävät ulkoistamisprosessin. Olemassa olevan tiedon ja juuri luodun tiedon verkosto käynnistävät tietojen yhdistämisen. Lopuksi tekemällä oppiminen käynnistää sisäistämisen. Hiljaisen tiedon näkyväksi saamiseksi ei kuitenkaan aina vaadita koko SECI-mallin läpikäymistä, vaan osa tiedoista, taidoista ja kokemuksista voidaan siirtää hiljaisessa muodossa esimerkiksi sosiaalisen oppimisen ja tarinankerronnan avulla. (Moilanen ym., 2005, s. 37-39)

Virtuaalisessa työyhteisössä voidaan hyödyntää erilaisia virtuaalisia työtiloja SECI-mallin kaikkien eri prosessien parantamiseen ja tukemiseen. Myös sosialisatiota voidaan tukea erilaisilla virtuaalisilla tiloilla. Virtuaalista työtilaa ei tulisi mieltää ainoastaan työvälineenä, jolla vain kerätään tietoa, helpotetaan vuorovaikutusta tai tarkastellaan ekplisiittista tietoa, vaan koko SECI-mallin spiraali tulee huomioida. Kyse on siis myös suhteista ja vuorovaikutuksesta tiedon luomisessa. (Bartolacci, Cristalli, Isidori & Nicolini, 2016)

3 VIRTUAALISEN TYÖYHTEISÖN JOHTAMINEN

Etätyö on jatkuvasti tai säännöllisesti työpaikan ulkopuolella tehtävää ansiotyötä sekä työtä, jota voidaan tehdä myös työpaikalla. Etätyössä työntekijä on pääsääntöisesti tavoitettavissa normaalin toimistoajan puitteissa.

Hajautettu työ on kokonaan tai osittain tieto- ja viestintäteknikan välityksellä tehtävää ansiotyötä. Työntekijät sijaitsevat kaikki eri toimipisteissä. Osa työntekijöistä voi sijaita samassa ja osa eri toimipisteissä. Hajautettua työtä voidaan tehdä myös etätyönä. Perinteinen läsnäolo siis puuttuu ja työyhteisössä siirrytään niin sanottuun etäläsnäoloon. Hajautettua työtä kutsutaan myös virtuaalityöksi, virtuaalitiimiksi ja e-työksi. (Sydänmaanlakka, 2015; Vilkmán, 2016; Vartiainen ym., 2004, s. 24)

Etäjohtaminen on hajautetussa työssä tapahtuvaa virtuaalista johtamista sekä etätyön johtamista. Etätyössä ihmisten johtamisen taidot sekä kyky hyödyntää tieto- ja viestintäteknologioita ovat edellytys. Etäjohtaminen vaatii uusia toimintamalleja. Uusien työntekotapojen johtaminen eroaa jonkin verran perinteisestä johtamisesta. (Sydänmaanlakka, 2015; Vilkmán, 2016) Etäjohtajan on osattava joustaa uuden digitaalisen ympäristön ja tilanteen mukaan ja kehitettävä puuttuvaa osaamista. Perinteinen johtamisosaaminen ei enää riitä. Etäjohtamistaidot ovatkin tulevaisuudessa vaadittavaa ydinosaamista ja kyky johtaa virtuaalista työtä voi määrittää organisaation menestyksen. Etäjohtamisessa painoarvo on motivoinnilla, sitouttamisella ja yhteisen tavoitteen kommunikoinnilla. Painoarvoa on vähemmän kontrolloinnilla ja asioiden johtamisella. (Vilkmán, 2016)

Luottamus, yhteisöllisyys, suhteiden luominen, vuorovaikutus ja tiedon jakamisen käytännöt korostuvat etäjohtamisessa. Yhteistyön mahdollistaminen ja kehittäminen, itseohjautuvuuden tukeminen ja suunnan näyttäminen sekä toiminnan koordinointi ovat etäjohtamisessa esimiehen rooleja ja tärkeimpiä tehtäviä. Etäjohtaminen edellyttää luottamukseen perustuvaa johtamista, eikä kontrolloiva johtaminen sovi hajautettuun työyhteisöön. Etäjohtamisessa korostuvat kohtaamiset erilaisilla viestintävälineillä ja kasvokkain, yhteisen päämäärän korostaminen, työntekijän erilaiset tarpeet ja yksilöllisyys, työskentelypaikkojen etäisyys ja erilaisuus, työtehtävien erilaisuus sekä yhteisöllisyyden, osaamisen ja työyhteisön työssä suoriutumisen tuki. (Työturvallisuuskeskus, 2018)

Virtuaalisen työyhteisön johtaminen vaatii jämäkkää, määrätietoista ja tulosorientoitunutta johtamistyyliä. Esimiehen on hallittava hajallaan oleva työyhteisö ja kyettävä johtaa tiimiä kohti yhteisiä tavoitteita. Esimieheltä vaaditaan empaattisuutta ja taitoa kuunnella. Vaikka etäjohtamisessa korostuu työsuoritusten johtaminen, on ihmisten johtamisen taito tärkeää. Haasteina etäjohtamisessa on motivointi, johtaminen, sitouttaminen ja osallistaminen. Etäjohtajalta edellytetään luottamusta työntekijöihin. Liiallinen kontrollointi kuormittaa sekä esimiestä että työyhteisön jäseniä. Epäluottamus voi laskea motivaatiota ja sitoutumista. Kontrolloinnin sijaan tulisikin panostaa viestintään, tiedonjakoon ja tukemiseen. Etätyöntekijöiden sosiaaliset ja hyvinvointiin liittyvät tarpeet korostuvat. Esimiehen tulee myös kyetä tunnistamaan työntekijöiden tuntemuksia sähköisestä viestinnästä ja harvoin tapahtuvista kasvokkain tapaamisista. (Vartiainen ym.

2004, 84-85.) Vuorovaikutus tapahtuu pääsääntöisesti sähköisiä kommunikaatiovälineitä käyttäen. Valittavan teknologian tulee soveltua työtehtävään. Esimiehen on huomioitava, mitä kanavaa käytetään milloinkin erilaisessa viestinnässä. (Työturvallisuuskeskus, 2018)

Etätyö rikkoo vanhanaikaisen johtamistyylin, jossa pääarvo on ihmisten johtamisessa. Esimiehen tehtävä ei ole johtaa päitä, vaan työtä. Tämä edellyttää, että esimies tuntee työntekijöiden päivittäiset työtehtävät. Mikäli esimies ei tunne työn sisältöä, ei hän voi johtaa tiimiä tehokkaasti. Työn tuntemisella tarkoitetaan sitä, että esimies tietää mitä työ edellyttää ja ymmärtää, miksi aikatauluja tai määräaikoja ei saavuteta. Esimiehen tulee olla luova ongelmanratkaisija, jakaa työ kohtuullisesti ja osoittaa oikeat työntekijät oikeisiin työtehtäviin. (Fried & Hansson, 2014, ss. 177-179)

Kuvassa 4 on esitetty virtuaalisen työyhteisön johtamisen kannalta tärkeitä asioita sekä ominaisuuksia, joita vaaditaan esimieheltä etäjohtamisessa.

Persoonallinen rooli
•Huomio omaan rooliin ja johtamistyyliin näkyvyyden vahvistamiseksi
Johtajan ja ryhmän välinen suhde
•Oikeanlaisen suhteen muodostaminen työntekijöihin
Johtajan osallistuminen
•Sopimusten mukaiset osallistumiskäytännöt virtuaalisilla viestintävälineillä
Ongelmatilanteiden ratkaiseminen
•Muutosten havaitseminen ajoissa motivaatiotasoissa, mielipiteissä, asenteissa ja sosiaalisissa suhteissa
Avoim, myönteinen asenne
•Ratkaisujen hakeminen
Tuloksiin suuntautuva johtamistyyli
•Painopiste pois muodollisuudesta ja kontrolloinnista
Tehokkaat viestintätaidot
•Viralliset ja epäviralliset
Kyky delegoida
•Tehokas delegointi ja seuranta

Kuva 4. Virtuaalisen työyhteisön johtaminen (Vartiainen ym. 2004, ss. 85-86)

Esimehen tulee tiedostaa etätyöhön liittyvät kuormitustekijät. Työtehtävät toteutetaan aina jossakin fyysisessä, sosiaalisessa, henkisessä ja virtuaalisessa ympäristössä, jonka vuoksi toimintaympäristön kompleksisuustekijöiden eli paikan, liikkuvuuden, ajankohdan, keston, moninaisuuden ja vuorovaikutuksen tavan toteutumisen aste vaikuttavat joukkona työntekijän subjektiiviseen kokemukseen. Hajautetun organisaation jäsenet tuntevat olonsa helposti yksinäisiksi ja erillisiksi. Yhteydenpidon tapahtuessa lähinnä puhelimitse ja sähköpostitse, jää yhteydenpito lähinnä asiapi-toiseksi. Vapaamuotoinen kanssakäyminen tiimin kesken jää usein harvinaisemmaksi verrattuna paikallisesti työskentelevään tiimiin. Kuormittavuus liittyy myös esimerkiksi määrälliseen ja laadulliseen työkuormaan,

oman työn johtamisen vaatimuksiin sekä ryhmän tavoitteiden ja roolien epäselvyyteen. Määrällistä työkuormaa lisäävät ainakin informaatiotulva tietokannoissa ja sähköpostissa sekä tuloksellisuuden kontrollointi. Osamisen ylläpitäminen vähentää työn laadullista kuormittavuutta. Etätyössä vaaditaan enemmän vastuuta oman työnsä johtamisesta, organisoimisesta ja priorisoinnista. Usein ongelmatilanteissa asioiden kanssa koetaan olevan yksin. Hajautetussa tiimissä selkeät tavoitteet vaativat tiiviimpää tiedottamista kuin paikallisissa tiimeissä. Työntekijöiden hyvinvointi ja itsetunto voivat kärsiä epäselvyydestä ja palautteen puutteesta. (Vartiainen, Lönnblad, Balk & Jalonen, 2005, ss. 89-92)

3.1 Tiimityön johtaminen

Digitalisaation aiheuttaman murroksen myötä organisaatioihin on tullut projektitiimejä ja virtuaalityön malleja, joissa vuorovaikutus tapahtuu digitaalisesti. Tiimityöskentely on lisääntynyt yhtä enemmän. (Hiila ym., 2019) Työntekijät, jotka työskentelevät organisaatiossa hajautetusti eri paikoissa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi käyttämällä vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon pääosin tai pelkästään tieto- ja viestintäteknologiaa, muodostavat virtuaalisen organisaation (Vartiainen ym., 2014, 59). Tässä opinnäytetyössä virtuaalisen organisaation sijaan käytetään termiä virtuaalinen työyhteisö.

Ihmisillä on perustavanlaatuinen tarve kokea kuuluvansa johonkin vahvaan yhteisöön. Keskinäisessä ryhmähengessä tiimin jäsenet kokevat olevansa osana toisistaan välittävää työyhteisöä, jossa työntekijät kokevat olevansa arvostettuja sekä tuntevat syvää yhteyttä muihin tiimin jäseniin. Yhteisöllisyyden tunteessa olennaista on myös tunne siitä, että työntekijä kokee saavansa arvostusta johdolta. Yhteisöllisyyden kokemus on edellytys luovuudelle ja innovaatioille. Kun työntekijä kokee olevansa psykologisesti turvallisessa yhteisössä, uskaltaa hän olla luova, esittää kehittämisehdotuksia sekä olla turvallisesti haavoittuva. (Martela, Jarenko & Järvilehto, 2015) Luottamuksella on merkittävä vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Virtuaalisessa organisaatiossa työntekijöiden työhyvinvointi paranee, mikäli organisaatio luo yhteisöllisyyttä virtuaalisesti. Organisaatiossa yhteisöllisyyden kokemiseen tulisi siis kiinnittää huomiota. Tutkimuksen mukaan virtuaalisessa työyhteisössä vuorovaikutus painottuu lyhytkestoisiin keskusteluihin. Jotta työntekijöiden yhteisöllisyyttä voidaan virtuaalisessa työyhteisössä parantaa, tulisi johdon rohkaista työntekijöitä ajallisesti pidempiin sosiaalisiin vuorovaikutuksiin. (Chung, ym., 2015)

Etätyötä tekevien tiimien jäsenet voivat kokea eristyneisyyden tunnetta, koska he eivät näe muita ryhmän jäseniä. Tämä vaikuttaa negatiivisesti ryhmähengen ja voi luoja irrallisuuden, vieraantumisen, eristäytyneisyyden ja epävarmuuden tunnetta. Jokainen työntekijä on kuitenkin yksilö ja kuormittavuuden tunne on riippuvainen persoonallisuudesta, odotuksista ja voimavaroista. (Vartiainen ym., 2004, ss. 85-148) Etätyötä tekevien

työntekijöiden vuorovaikutus tiimin kesken vähenee, mikäli käytäntöjä vuorovaikutukselle etätyössä ei ole. Jo pienetkin etäisyydet vaikuttavat vuorovaikutuksen määrään. Teknologian avulla kommunikaation ja vuorovaikutuksen määrää on kuitenkin mahdollista lisätä. (Roine & Anttila, 2016, s. 18; Vartiainen ym., 2004, s. 38) Etätyössä tiimille voidaan luoda teknologian ja eri viestintäkanavien avulla riittävä etäläsnäolo, joka korvaa kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen luoman yhteisöllisyyden tunnetta muistuttavan psyykkisen tilan (Vartiainen ym., 2014, s. 159). Tiimin pitäminen koossa on avainasemassa organisaation huippusuorituksissa. Työntekijät tuntevat olonsa mukavaksi toisten seurassa, heistä tulee läheisiä ja he haluavat työskennellä yhä paremmin. (Fried & Hansson 2014, s. 147)

Etäjohtajan haasteena on siis luoda työntekijöille tavanomaista työympäristöä vastaava tietoisuus ja läsnäolon tunne muiden tiimien jäsenten olemassaolosta. Tietoisuus voidaan nähdä välttämättömänä, koska se auttaa tiimiä työskentelemään tehokkaammin. Tiimin työntekijöiden tulisi olla tietoisia paitsi tiimin muiden jäsenistä, myös työtehtävästään ja työtilanteesta. Toimistolla läsnä työskennellessä kyseinen läsnäolo ja tietoisuus syntyvät vuorovaikutuksessa, jossa keskeisintä on suoran puheen kautta tapahtuva vuorovaikutus. Lisäksi kommunikointia tapahtuu samassa tilassa esimerkiksi erilaisten ilmaisujen kautta, toimimalla ja kenellekään suuntaamattoman puheen avulla. Lisäksi muiden toiminnan tarkkailu ja kuuntelu antavat paljon tietoa. Nämä tietoisuutta lisäävät toimet tulisi pyrkiä korvaamaan etäjohtamisessa erilaisten viestintä- ja tietoteknologioiden avulla. Läsnäolon tunteen synnyttämiseksi on luotu erilaisia virtuaalisia työtiloja ja ryhmätyöohjelmistoja. Ryhmätyöohjelmistoon kootaan niiden työntekijöiden kuvat ja nimet, jotka ovat tavoitettavissa samaan aikaan. Tietoisuustyökalun avulla virtuaalisen työyhteisön olemassa- ja paikallaolo tehdään näkyväksi virtuaalisessa työtilassa. (Vartiainen ym., 2004, ss. 42-43)

Kestin (2013, 22) mukaan tiimitöitä tekevien työtyytyväisyyden edellytyksenä on työntekijöiden mahdollisuus osallistua työtä koskeviin päätöksiin. Erityisen tärkeää toimiva yhteistyö on yli 45-vuotiaille sekä naisille. Yhteenkuuluvuuden tunne parantaa työtyytyväisyyttä molemmissa sukupuolissa ja kaikissa ikäryhmissä. Työtyytyväisyyttä lisää työntekijöiden kuunteleminen työyhteisöön liittyvissä kehittämiskysymyksissä.

Etäjohtamisessa virtuaalitiimin vahvuuksia ovat tiedon vaihtaminen ja ennakolluulojen vähäinen vaikutus tiedonvaihtoon, ideointi ja tehtävään liittyvän tiedon yksityiskohtainen valmistelu. Haasteena virtuaalitiimissä on tiedon soveltuminen, koska virtuaalisuus vaikeuttaa suunnittelua ja koordinoimista. Haasteena on lisäksi hiljaisen tiedon jakaminen, koska hiljainen tieto välittyy vain läheisessä työyhteisössä. Hiljaisen tiedon luominen ja jakaminen vähenevät työyhteisössä, joka on riippuvainen teknologian käytöstä. (Työturvallisuuskeskus, 2018)

Myös Humalan (2007, ss. 43-44) mukaan paras virtuaalitiimin tulos syntyy silloin, kun organisaation jäsenet tuntevat kuuluvansa yhteen ja toimivat yhteisen päämäärän eteen. Etäjohtamisessa on erityisen tärkeää se, miltä etäjohtaminen työntekijöiden mielestä tuntuu ja minkälainen työilmapiiri hajautetussa organisaatiossa vallitsee. Esimiehen tulisikin miettiä, minkä strategioiden kehittämisen avulla organisaation jäsenistä tulisi kiinteä osa ryhmää. Yhteisöllisyys syntyy yhteisen tekemisen ja viestinnän kautta. Etäläsnäolo on mahdollista sähköisten työvälineiden kautta. Esimiehen tulisi kiinnittää huomiota siihen, että tiimin työntekijöiden kanssa keskustellaan säännöllisesti odotuksista ja kehittämisestä, perehdyttämisestä huolehditaan ja toimenkuvaukset on tehty ja työnkuvat ovat selkeät. Työntekijöillä tulisi olla ainakin jonkinlainen mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön. Tiimin kesken ruuhkatilanteissa työt jaetaan oikeudenmukaisesti ja ongelmatilanteet ratkaistaan yhdessä. Esimiehen työnjohdon tulee perustua luottamukseen, vastuuseen ja tehdyn työn mittaamiseen.

3.2 Vuorovaikutus etäjohtamisessa

Etätyön yleistyminen vaikuttaa voimakkaasti vuorovaikutukseen. Organisaation on määriteltävä, miten yhteydenpito etätyössä olevaan työntekijään tapahtuu, oletetaanko vuorovaikutustahdin olevan yhdenmukaista konttorilla tapahtuvan kanssa sekä millä periaatteilla työntekijään saa olla yhteydessä. Toimintatapojen tulee olla selkeitä, koska viestinnästä tulee yhä tärkeämpää. Digitaalisen viestintäkanavat ja -työkalut tulevat yleistymään ja ne muuttavat vuorovaikutusta ja sen luonnetta. Vuorovaikutus esimerkiksi sähköpostilla tai Skypessä eroaa kasvotusten tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. Sähköpostiviestinnästä puuttuu toisen osapuolen äänensävy ja toisaalta videoneuvottelun kautta voidaan ilmaista ilmeitä ja eleitä, joita ei puhelimitse havaita. Väärinymmärrys on aina mahdollinen sekä digitaalisessa että kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä, jonka vuoksi eri viestintäkanavien vaikutukset tulee osata sisäistää. (Hiila ym., 2019) Monet organisaatiot ovat jo ottaneet käyttöön ryhmätyötiloja kollaboraatio- ja interaktiivisessa viestinnässä. Lisäksi organisaation sisäisten medioiden, kuten Yammerin käyttö on lisääntynyt korvaamaan esimerkiksi sähköpostin käyttöä. Sähköisessä foorumissa esimerkiksi muutoshankkeen kaikki vaiheet ovat läpinäkyviä, reaaliaikaisia ja johdettavissa. Digitalisaatio ja uudet työvälineet mahdollistavat organisaatiossa uuden, osalistavan ja yhteisöllisemmän kulttuurin, jossa vastuunotto ja omistajuus ovat joka tasolla aktiivista. (Korhonen & Bergman, 2019)

Yhteiset toimintaprosessit, eli toimintatavat ja säännöt, tukevat virtuaalissa työyhteisössä työskentelyä ja vaikuttavat positiivisesti työn tehokkuuteen. Etäjohtajan on varmistettava tiedon jakaminen valituilla välineillä. Tiedon jakaminen käsittää sekä olemassa olevan tiedon jakamisen, että uuden etsimisen. Esimiehen on varmistettava tiimin jäsenten kyky ja halukkuus osallistua aktiivisesti tiedon jakamiseen sekä varmistettava, mitä kukin tietää. Onnistunut tiedon jakaminen parantaa päätösten laatua,

vähentää virheitä ja edistää resurssien tehokasta käyttöä. (Työturvallisuuskeskus, 2018) Asioiden tulee olla kaikkien saatavilla kaiken aikaa. Materiaalien ja ohjeiden saatavilla olo voidaan ratkaista suurimmalta osin teknologian avulla. Loppu ratkaistaan toimivalla viestintäkulttuurilla. Tärkeät tiedot tulee aina jakaa kaikille, eikä tärkeiden asioiden ei tule koskaan jäädä ainoastaan sähköposteihin tai yksittäisten henkilöiden tietokoneille. (Fried & Hansson 2014, ss. 99-100)

Etätyössä kaikkein keskeisimpänä tekijänä pidetään vuorovaikutuksen tiheyttä, sisältöä ja välineitä. Vuorovaikutus voidaan jakaa muodolliseen ja epämuodolliseen kommunikaatioon. Epämuodollinen kommunikaatio tulee organisaation ja tiimin koordinoitua ja tiimin sosiaalista funktiota eli tiimin jäsenten tyytyväisyyttä työhön ja tiimiytymistä yhteisöön. Se on spontaania, suunnittelematonta ja sen sisältö on rikkaampaa kuin muodollisessa kommunikaatiossa. Muodollista kommunikaatiota käytetään rutiniomaisten asioiden hoitoon, eikä se sovellu suunnittelemattomien ja uusien asioiden hoitoon. Keskeisintä organisaatiossa onkin selvittää, miten tieto- ja viestintäteknologialla pystytään luomaan kanavia, joilla korvataan kasvokkain tapahtuma kommunikaatio. Teknologian kehittyessä erilaiset kommunikaatiotavat lisääntyvät, mikä vaikuttaa myös virtuaalisen viestinnän nopeuteen, rikkauteen ja välitetyn tiedon määrään ja täten mahdollistaa uskottavan etäläsnäolon ja tietoisuuden muista tiimin jäsenistä. (Vartiainen ym., 2004, ss. 47-49)

Etätyö voi edistää tuottavuutta ja työn suorittamista, mutta työnteko vaatii myös etänä taukoja. Taukojen pitämistä auttaa, mikäli tiimi hyödyntää näitä yhdessä. Tiimi voi hyödyntää verkossa erilaisia alustoja, niin sanottuja keskusteluhuoneita, joissa voidaan viettää aikaa, julkaista kuvia, keskustella uutisista ja vapaa-ajan asioista sekä jakaa kokemuksia. Pääasiallinen tarkoitus on luoda sosiaalista yhteenkuuluvuuden tunnetta. Keskusteluhuone ei vaadi jatkuvaa huomiota, vaan siellä voi käydä pitkin päivää. Etätyötä tekevät tiimin jäsenet voivat keskusteluhuoneen avulla kontrolloida sosiaalisia kontakteja. (Fried & Hansson, 2014, ss. 101-103)

Työntekijöiden työskennellessä yhdessä fyysisesti samassa paikassa toimistolla, voivat työntekijät keskustella kasvokkain keskenään siitä, mitä heidän ympärillään tapahtuu. Tämä ei toteudu etätyössä. Etätyössä korvaajana voidaan käyttää esimiehen vetämää viikoittaista keskustelua työn kulusta. Tarkoituksena ei ole koordinoita, vaan synnyttää työntekijöille tunne siitä, että he ovat keskiössä, jotta luodaan tunne yhteenkuuluvuudesta ja eteenpäin suuntautuneisuudesta. (Fried & Hansson, 2014, s. 105)

Esimiehen tulisi järjestää etätyöntekijän kanssa säännöllisiä henkilökohtaisia tapaamisia sopivalla välineellä. Tarkoituksena on järjestää rentoja ja keskustelevia hetkiä, joissa työntekijöiltä tarkistetaan, miten hänellä menee ja mitä hänelle kuuluu. Keskustelujen tavoitteena on pitää yllä avointa

ja jatkuvaa vuorovaikutusta ja estää asioiden kärjistyminen. (Fried & Hansson 2014, s. 189)

Epäviralliset työyhteisöön kuuluvat keskustelut tulee varmistaa kasvokkain tapahtuvien käytäväkeskustelujen ja kahvitaukojen puuttuessa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi virtuaaliset kahvitauot, sosiaalisen median hyödyntäminen, yhteiset virkistys- ja harrastustapahtumat ja näiden suunnittelu yhteisesti virtuaalisesti, merkkipäivämuistaminen, kuulumiskierros esimerkiksi viikkopalaverin alussa, omien, esimiesten ja kollegoiden huomamiin onnistumien jakaminen sekä yhteiset haasteet, esimerkiksi kasvisruokapäivä. (Työturvallisuuskeskus, 2018; Vilkmán, 2018)

Erilaisia etätyössä hyödynnettäviä työvälineitä ovat esimerkiksi Basecamp, jaettu kalenteri, WebEx, GoToMeeting, Join.me, Skype for business, Yammer, Slack, WhatsApp, Basecamp, Know Your Company, Campfire, Google Hangouts, Dropbox, Google Docs, yhteisölliset tilat, sähköposti, ääniviesti, kuvaviesti, dokumenttien jakojärjestelmät, sähköiset ilmoitustaulut, dokumenttien työstämisjärjestelmät, ryhmäkalenteri, yhteinen suunnittelu, tuotannonohjausjärjestelmä, alaryhmien työtilat, puhelin, puhelinneuvottelu, videokonferenssi, chat, etäkonsultointi, hakurobotit, jaettu CAD, seinätaulu, etäläsnäolon ilmoitusjärjestelmät sekä virtuaaliset tapaa-mispaikat (Fried & Hansson, 2014, ss. 95-238; Roine & Anttila, 2016, s. 54; Vartiainen ym., 2004, s. 2010) Tässä opinnäytetyössä ei tarkastella tarkemmin eri työvälineitä ja niiden ominaisuuksia.

Erilaisia työvälineitä tarvitaan sekä samanaikaiseen vuorovaikutukseen että eri aikaan tapahtuvaan viestintään (Vartiainen ym., 2004, s. 209). Todetaan, että organisaation tulee itse määritellä parhaimmat käyttöön soveltuvat työvälineet. Teknologian kehittyessä uusia työkaluja tulee väistämättä jatkuvasti lisää.

3.3 Valmentava esimiestyö

Valmentava esimiestyö on yksilökohtaista kehittymisen ja suorituksen parantamista sekä oppimisen ja tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävää toimintaa, jossa hyödynnetään työntekijän potentiaalia. Työntekijän ja esimiehen yksilökohtaisessa suhteessa painottuvat yhteistyö ja potentiaalinen vapautuminen. Esimiestyö ei voi kuitenkaan perustua pelkästään yksilökohtaiseen valmentamiseen, koska myös tiimin johtamisella on merkitystä. (Ristikangas & Ristikangas, 2013) Carlsson & Forssell (2017, 38-39) ovat viitanneet Downeyn (2003) esittäneen esimiesroolin koostuvan kolmesta osa-alueesta: manager, leader ja coach. Esimiehen toimiessa manager-roolissa vie hän organisaation perustehtävää arjen tehtäviksi, tavoitteiksi ja tehokkaiksi prosesseiksi organisoiden vastuut ja roolit. Leader-roolissa esimies johtaa omalla esimerkillään ja luo tiimille visiosta johdettuja yksinkertaisia tulevaisuuden tavoitekuvia ja suunnitelma. Coach-roolissa

esimies tukee työntekijöitä työtehtävissään yksilöllisesti maksimoiden jokaisen työntekijän edellytykset onnistumisessa, oppimisessa ja hyvinvoinnissa.

Valmentava esimiestyö mahdollistaa organisaation jatkuvan menestymisen kannustamalla ja tukemalla työntekijöiden toimintaa ryhmässä. Valmentava esimiestyö mahdollistaa toimivan tiimityön, jossa jokaisella yksittäisellä työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa ja toteuttaa itseään. Valmentava sekä vuorovaikutteinen esimies on sekä tehtävä- että ihmiskeinen. Töiden organisointi ja koordinointi sekä työntekijöiden kuunteleminen, tukeminen ja kannustaminen ovat balanssissa keskenään. (Kesti, 2013, ss. 36-87) Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan arjessa tapahtuvaa esimiestyötä, jossa esimies rakentaa yksilöistä tiimin, auttaa työntekijää tuntemaan itsensä paremmin, tunnistamaan osaamisensa ja tavoitteensa sekä auttaa näiden toteutumista siten, että niitä voidaan hyödyntää organisaation tavoitteessa. Menestyksekkäästi valmennettu tiimi tietää, mitä siltä odotetaan ja miten odotukset saavutetaan. (Parviainen & Parviainen, 2017, s. 28) Räsänen (2007, s. 227) esittää virtuaalisen valmentumisen yleistyvän myös Suomessa. Virtuaalisesti tapahtuva valmennus mahdollistaa ohjauksen paikasta riippumatta.

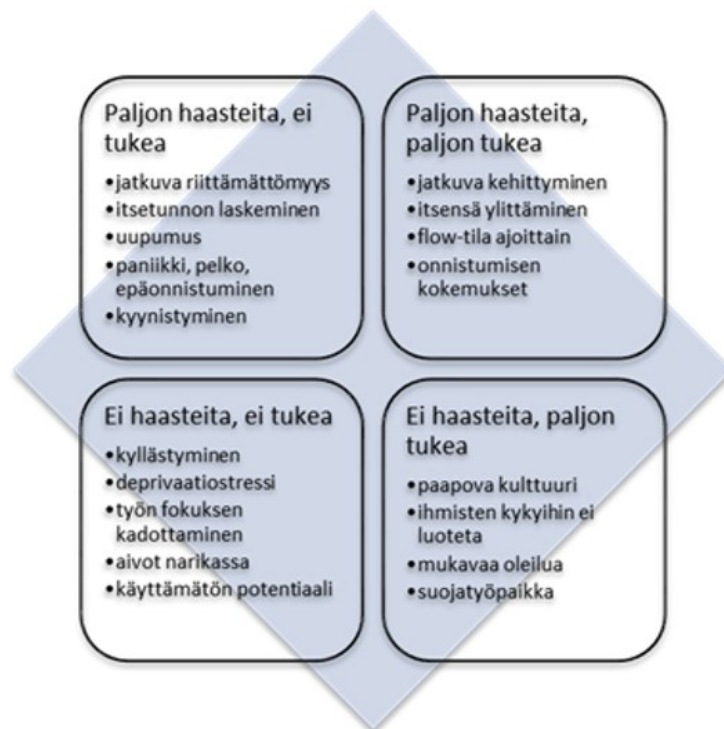
Valmentava esimies tukee työntekijän kehittymistä kokonaisvaltaisesti ihmisenä ja oman alansa ammattilaisena, vahvistaa työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä ymmärtää ja välittää työntekijöille toimialan ja sen lainalaisuudet. Valmentava esimies kykenee säätelemään kuormittavuutta siten, että hän luo työntekijälle tunteen siitä, että työ on haastavaa, kehittävä ja kiinnostavaa, kuitenkin ylikuormittamatta työntekijää. Työkyvyn ja hyvinvoinnin ylläpito tulee varmistaa. Erilaisten kehittämisen, arvioinnin ja itsearvioinnin tekniikkojen osaaminen tukee työntekijöiden kehittymistä. (Parviainen & Parviainen, 2017, ss. 22-23)

Valmentava esimies auttaa tarkentamaan ja muuttamaan ongelmatilanteisiin liittyviä käsityksiä, kuten toimintatapoja, ajattelumalleja, havaitsemisen tapoja, työntekijän oman paikan ja tehtävän organisaatiossa, työntekijän itsensä asettamat vaatimukset sekä hänen omat käsityksensä omista kyvyistään, pystyvyydestään ja toimintamahdollisuuksistaan. Esimies siis tarkastelee sellaisia olennaisia asioita, jotka liittyvät työn haasteisiin, tarkastelumalleihin ja kykyihin. Tavoitteena on luoda reflektio, jossa oma tehtäväkenttä ja ajattelumalli kyseenalaistetaan. Tämän avulla voidaan luoda mahdollisuus luopua toimimattomista ajattelumalleista ja luoda uusia parempia tapoja. Reflektiolla pystytään kyseenalaistamaan ja muuttamaan pysyvästi ajattelua ja toimintaa. (Räsänen, 2007, s. 142)

Carsson ja Forssell (2017, ss. 61-77) esittävät valmentavan esimiestyön peruspilareiden olevan usko työntekijän voimavaroihin, työntekijän suunnitelman kuunteleminen, eri elämänalueiden tasapaino, toiminta ja tiedos-

taminen sekä joustava ote. Esimiehen tulisi lähtökohtaisesti nähdä työntekijä etevänä ja oppivana ihmisenä, jonka ei tarvitse muuttua, vaan jolla on voimavaroja tavoitteeseen etenemiseen. Voimavarat eroavat taidoista. Työntekijä voi aina oppia uusia taitoja sekä kehittyä taidollisesti ja tiedollisesti. Työntekijän suunnitelma on tärkein ohjenuora, jota esimiehen tulee kunnioittaa. Suunnitelmat voidaan jakaa isoihin ja pieniin. Pieni suunnitelma on usein se tavoite, jonka työntekijä ilmaisee valmentamisen alussa, esimerkiksi työntekijän halu kehittää työssä tarvittavia taitoja. Suuri suunnitelma tulee usein ilmi vasta valmentamisen edetessä oivaltamisten myötä. Suurella suunnitelmalla on yhtymäkohtia arvoihin, elämänvisioon ja -missioon ja se on aina luonteeltaan eettistä tai eettisesti neutraalia. Suuri suunnitelma voi olla esimerkiksi eläminen muita kunnioittavalla tavalla tai johtamistaitojen käyttäminen kaikkien yrityksen työntekijöiden hyväksi. Valmentavassa otteessa on tärkeää, että esimies kunnioittaa myös työntekijän muiden elämän osa-alueita ja ymmärtää, että ongelmat yhdessä osa-alueessa voivat heijastua työelämään. Valmentavan esimiehen tulisikin kartoittaa työntekijän kokonaisvaltainen elämäntilanne eri osa-alueilla. Valmentavassa esimiestyössä toimitaan aina jonkin asian edistämiseksi, kuitenkin kartuttamalla samalla työntekijän itsetuntemusta ja tietoisuutta omista toimintatavoista ja valintamahdollisuuksista, jolloin oivallusten ja näiden jälkeinen toimintavaihe tarkoittaa aina uuden oppimista. Joustavalla otteella tarkoitetaan työntekijälle annettavaa mahdollisuutta synnyttää oivalluksia esimiehen ja työntekijän välisessä keskustelussa siten, että keskustelun kulkua tai aluetta ei ole tarkoin etukäteen määritely. Joustavalla otteella oivalluksia syntyy silloin, kun aivoissa rakentuu uusia hermoratoja ihmisen ajatellessa asioita eri tavalla kuin ennen.

Esimehen tavoitteena valmentavassa johtamisessa on auttaa työntekijää oppimaan ja kehittymään omien ja organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Valmentamisessa tunnistetaan ja tarkastellaan motivaation ja persoonallisuuden alueita, jotka ovat oppimisen kannalta merkityksellisiä. Alueita ovat esimerkiksi asenteet, arvot ja mielenkiinnon kohteet, kuten suoritustarve, uraorientaatio, motivaatio sekä omien kykyjen näkeminen suhteessa työtehtäviin ja vaatimuksiin. Valmentamisen kohderyhmä on usein asiantuntijatiimi, jonka organisaatio voi olla monimutkainen. Jotta työntekijä ymmärtää organisaatiota, edellytetään tulkintaa, selitysten luomista ja yhteistä ymmärrystä. Ymmärrys lisää tietoisuutta siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu, mitä ongelmia tulee ratkaista, mitkä asiat vaikuttavat ratkaisuihin sekä miten eri ratkaisuvaihtoehdot vaikuttavat. (Räsänen, 2007, ss. 140-141)



Kuva 5. Haasteiden ja tuen tasapainon vaikutus (Salminen & Ruutu, 2013)

Kuvassa 5 on hahmoteltu haasteiden ja tuen tasapainon tärkeyttä. Valmentavan esimiehen ydintaitoihin kuuluu työntekijöiden vastuuttaminen itseohjautuvuuteen ja työssä kehittymiseen. Vastuun jakaminen, vallan ja vapauden antaminen sekä varmistaminen ovat esimiehen vastuulla. Työntekijöitä tulisi haastaa ratkaisemaan ongelmia itse ja esimiehen tulisi tarjota edistyksen mahdollistamiseksi riittävästi tukea. Erityisesti vuorovaikutusongelmissa esimieheltä odotetaan aktiivista puheeksi ottamista, vastuuttamisen taitoa ja selkeää seurantaa. Vastuuttamisessa olennaista on osallistava ote ja toiminnallisuus. Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus saada vaikuttaa päätöksentekoon mahdollisuuksien mukaan. Osallisuus tuottaa hyvinvointia edistävää sitoutuneisuutta ja mielekkyyden kokemusta, joilla on vaikutusta organisaation tuottavuuteen. Mielekkäiden tuloksien ja itseään koskeviin asioihin osallistuminen sekä halu uudistaa ovat motivaatiotekijöitä. Työntekijöillä on tarve itsemääräämisoikeuteen, ja esimiehen tulisikin antaa työntekijöille tasapainoisesti sekä valtaa että vastuuta. Riittävät haasteet ja tuki, jossa työntekijöiden potentiaali on optimaalisessa käytössä, luovat tuottavamman työyhteisön. (Salmimies & Ruutu, 2013)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tieteellisen tutkimuksen tekeminen edellyttää aineiston keräämistä. Hyvän ja riittävän aineiston keräämisen lisäksi edellytetään aineiston sisältämän tiedon hyödyntämistä, jotta aineistosta on hyötyä tutkimuksessa. Aineiston kerääminen ja hyödyntäminen edellyttävät oikean tutkimusmenetelmän valitsemista. Sopivaa aineistonkeruu- ja analyysimenetelmää valittaessa tulee arvioida omaa suhdetta tutkimuksen teon metodologisiin perusratkaisuihin. (Valli, 2018, ss. 14-16) Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen toteuttamista, jossa esitellään kohderyhmä, tutkimusmenetelmä ja kyselylomakkeen avoimien kysymysten kautta saatujen tutkimustulosten analysointimenetelmä.

4.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimus toteutettiin Kelassa toimivalle työyhteisölle, joka päädyttiin pitämään anonyymina. Opinnäytetyössä ei tämän vuoksi esitetä työyhteisön työtehtäviä eikä sijaintia linjaorganisaatiossa. Työyhteisössä toimii ryhmäpäällikkö, tiimipäälliköitä, suunnittelun asiantuntijoita ja ratkaisuasiantuntijoita. Ratkaisuasiantuntijat muodostavat kolme tiimiä. Jokaisella tiimillä on yksi tiimipäällikkö. Suunnittelun asiantuntijat muodostavat yhden oman tiimin ja heidän lähiesimiehenä toimii ryhmäpäällikkö. Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui tutkimuksen laatimisen aikaan työsuhteessa olleet ratkaisuasiantuntijat ja suunnittelun asiantuntijat, yhteensä 45 työntekijää. Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin tiimipäälliköt ja ryhmäpäällikkö, eli esimiesasemassa työskentelevät henkilöt. Perusjoukon koon vuoksi tutkimuksessa päädyttiin kokonaisotantaan.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti huomioiden todellisuuden moninaisuus. Tutkimuksen tiedon keruun menetelmänä suositaan ihmisiä ja tutkija luottaa enemmän tutkittavan kanssa käytyihin keskusteluihin ja havaintoihin kuin mittauksella hankittuihin tietoihin. Tavoitteena on paljastaa odottamattomia seikkoja ja lähtökohtana onkin aineiston yksityiskohtainen ja monitahoinen tarkastelu, ei teorian ja hypoteesien testaaminen. Metodia valitessa pyritään saamaan tutkittavan näkökulma ja ääni esille. Metodeina voidaan käyttää esimerkiksi teemahaastattelua ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiivista analyysia. Kohdejoukko valitaan tutkimuksen mukaisesti, ei satunnaisotoksella. Tutkimus edellyttää joustavuutta ja se mukautuu tutkimuksen edetessä. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2017, ss. 161-164)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kerättävän aineiston määrä on riippuvainen tutkimuskysymyksen ja -asetelman vaatimuksista. Määrään vaikuttaa esimerkiksi tieteenala, menetelmä, aihe, kohderyhmä, analyysimenetelmä sekä onko kyseessä ammattikorkeakoulun opinnäytetyö, kandidaatin tutkielma, pro gradu -tutkielma tai väitöskirjatutkimus. Lopullinen määrä voi kin hahmottua vasta tutkimuksen edetessä. (Kallinen, Pirskanen & Rautio, 2018, ss. 35-36)

Kvantitatiivinen tutkimus antaa yleisen kuvan mitattavien ominaisuuksien välisistä eroista ja suhteista. Tutkimustulokset ovat objektiivisia, eli tutkijasta riippumattomia. Kvantitatiivisen tutkimuksen muuttujat, kuten ikä, sukupuoli ja ammattiasema, ovat niitä tekijöitä joista tutkimuksessa halutaan tietoa. Mittarina voidaan käyttää esimerkiksi kysely- tai haastattelulomaketta. Kvantitatiivisessa menetelmässä tietoa tarkastellaan numeraalisesti ja vastataan kysymyksiin kuinka usein, kuinka paljon ja kuinka moni. Tutkimustieto saadaan suoraan numeroina tai tutkija voi ryhmitellä laadullisen aineiston tulokset numeeriseen muotoon. Tulokset esitetään tunnuslukuina ja olennaiset numerotiedot selitetään sanallisesti. Tuloksissa kuvataan, miten eri asiat eroavat toisistaan tai liittyvät toisiinsa. (Vilka, 2007, ss. 13-14)

Perusjoukolla tarkoitetaan sitä kohdejoukkoa, josta johtopäätöksiä halutaan tehdä. Otantamenetelmällä valitaan havainnoitavat yksiköt perusjoukosta. Kato tarkoittaa havaintojen puuttumista, eli esimerkiksi vastamatta jättämistä. Erilaisia otantamenetelmiä ovat kokonaisotanta, yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ositettu otanta ja ryväotanta. Kokonaisotannassa koko perusjoukko otetaan mukaan tutkimukseen, eikä se siksi ole varsinainen otantamenetelmä. Mikäli perusjoukon otoskooksi tulee yli puolet tai yksi kolmasosa perusjoukosta, on kokonaisotanta validi menetelmä. (Vilka, 2007, ss. 51-52)

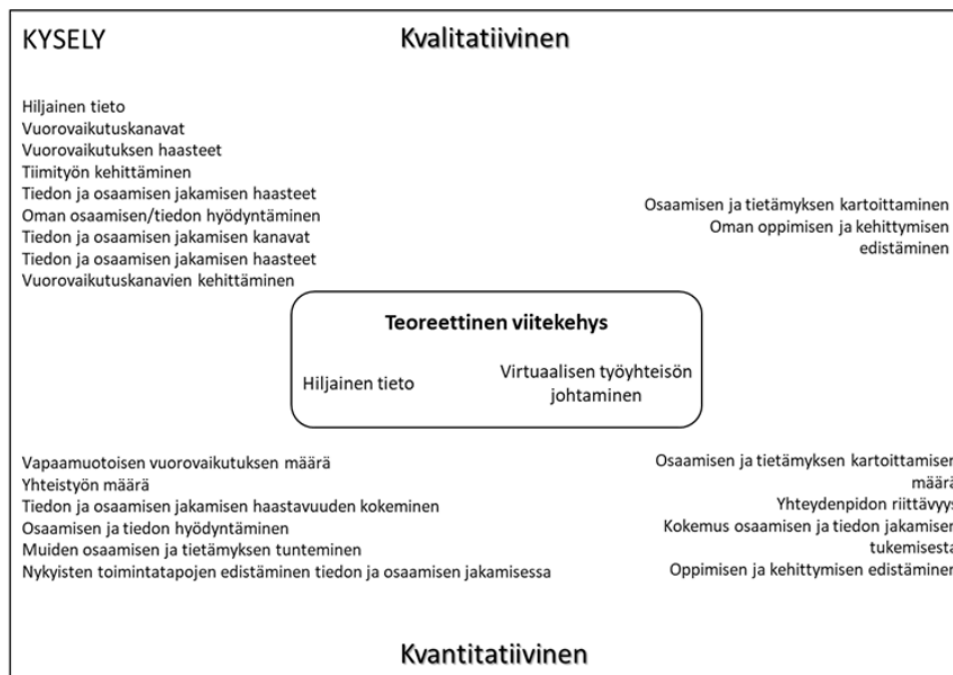
Kyselylomake on yksi perinteisin tutkimusaineiston keräämisen menetelmä. Kysely voidaan toteuttaa paperilla, kuitenkin nykyään yleisimmin sähköisesti jakamalla esimerkiksi sähköpostilla tai Facebookissa. (Valli, 2018, s. 92) Kyselylomakkeeseen voidaan sisällyttää monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä (Vilka, 2015). Kyselytutkimuksella voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Tutkimuksella tavoitetaan laaja henkilöjoukko ja sen avulla voidaan kysyä montaa asiaa. Kysely säästää aikaa verrattuna esimerkiksi haastatteluun. Huolellinen kyselylomakkeen suunnittelu nopeuttaa vastausten käsittelyä. Kyselytutkimusta pidetään kuitenkin teoreettisesti vaatimattomana ja pinnallisena. Kyselyssä ei voida myöskään varmistua siitä, kuinka huolellisesti ja rehellisesti tutkittavat ovat kyselyyn vastanneet ja ovatko tutkittavat ymmärtäneet kysymykset oikein vai onko väärinymmärrykselle ollut riski. Tutkija ei voi myöskään tiedä, tietävätkö tutkittavat aihealueesta. Vaikka itse kysely säästää aikaa, on itse kyselylomakkeen laatiminen aikaa vievää sekä tietoa

ja taitoa vaativaa. Myös vastaamattomuus voi olla suurikin kyselyä käytettäessä. Kysely voidaan toteuttaa esimerkiksi verkkokyselynä tai kontrolloituna kyselynä. Verkkokyselyssä kyselylomake lähetetään kohderyhmälle. Kontrolloidussa kyselyssä lomakkeet jaetaan henkilökohtaisesti esimerkiksi työpaikalla, koulutustilaisuudessa tai harrasteryhmässä. (Hirsijärvi ym., 2017, ss. 195-197)

Kyselyt toteutetaan yhä useammin sähköisesti. Sähköiset kyselyt voidaan visualisoida ja niihin voidaan lisätä esimerkiksi ääni- ja videotiedostoja. Sähköisesti toteutettu kysely on nopeampi ja taloudellisempi kuin paperilla toteutettu kysely. Sähköisen kyselyn etuna on myös sen tuoma työvähiheiden vähentyminen. Aineistoa ei tarvitse erikseen syöttää ja litteroida. Sähköinen kysely voidaan lähettää esimerkiksi tietylle joukolle sähköpostitse, jolloin voidaan helposti varmistaa, että kukin vastaajista vastaa kyselyyn vain kerran. (Valli, 2018, ss. 117-119)

Kysymysten tekeminen ja muotoileminen ovat perusta tutkimuksen onnistumiselle. Eniten virheitä kyselyn tuloksiin aiheuttaakin kysymysten muotoilu. Sanamuodot eivät saa olla häilyviä, epämääräisiä ja johdattelevia ja niiden tulee olla yksiselitteisiä. Kysymyksiä lähdetään muotoilemaan tutkimuksen tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Jotta tiedetään, mitä aineistolla pyritään löytämään, on aineiston kerääminen syytä aloittaa vasta tutkimusongelman täsmennettyä. Kyselylomakkeen kaikki asiat eivät ole mitattavissa eikä käytössä ole aiemmin testattua mittaria. Tällöin käytetyt käsitteet joudutaan operationalisoimaan mittariksi eli kysymyksiksi. Mittarin rakentaminen alkaa teoriasta, eli mitattavaan ilmiöön tutustutaan aiempien tutkimusten avulla. Kun teorian pohjalta on löydetty keskeiset käsitteet, tutustutaan mittausmenetelmiin ja haetaan niistä pohjaa kysymysten runkoon. (Valli, 2018, s. 93)

Tutkimus toteutettiin sähköisellä Webropol-kyselytyökalulla. Kyselylomakkeeseen sisällytettiin sekä laadullisia että määrällisiä kysymyksiä, koska tutkimuksessa haluttiin tuoda esille työntekijöiden näkökulmia ja kokemuksia avoimien kysymysten avulla sekä esittää muuttujia numeraalisesti monivalintakysymysten kautta. Sähköiseen kyselylomakkeeseen päädyttiin työntekijöiden hajautetun sijainnin vuoksi. Ennen tutkimuslomakkeen laatimista tiimipäälliköillä oli mahdollisuus esittää toivomuksia siitä, mihin seikkoihin he haluavat tutkimuksessa vastauksia. Nämä toivomukset huomioitiin kysymysten suunnittelussa. Kyselylomake testattiin yhdellä Kelan työntekijällä, joka ei työskennellyt työyhteisössä. Testauksen myötä saadut huomiot huomioitiin lopullisessa kyselylomakkeen kysymysten muotoilussa. Kyselylomake päädyttiin pitämään salaisena eikä sitä ole esitetty opinnäytetyön liitteenä. Teoreettisesta viitekehystä johdettu kyselylomakkeen kysymykset on esitetty kuvassa 6.



Kuva 6. Kyselylomakkeen suhde teoreettiseen viitekehykseen

Kyselyn sähköiset vastauslinkit lähetettiin työntekijöiden työ sähköpostiin 15.12.2019. Arkkipyhät huomioiden vastausaika oli 5.1.2020 asti. Muistutusviestit lähetettiin 27.12.2019. Vastauksia saatiin 23 työntekijältä, jolloin vastausprosentti oli 51 %. Kyselyyn jätti vastaamatta 22 työntekijää. Osa vastaamatta jättäneistä työntekijöistä oli virkavapaalla. Tutkimukset toteutettiin anonyymina eikä tutkijalle välitetty vastaajien sähköpostiosoitteita. Kyselyssä päädyttiin olla kartoittamatta tutkittavien ikää ja sukupuolta, koska näiden muuttujien mahdollisia eroavaisuuksia ei katsottu tässä tutkimuksessa valideiksi. Tutkimuksessa kartoitettiin, toimiko vastaaja ratkaisuasiantuntijana vai suunnittelun asiantuntijana sekä kauanko työntekijä oli ollut työsuhteessa työyhteisössä. Tutkimustuloksia analysoidessa vastaajien anonymiteetin varmistamiseksi tutkimustuloksissa päädyttiin kuitenkin olla esittämättä eroavaisuuksia muuttujien, eli ammattinimikkeen ja työssäoloajan osalta.

4.3 Aineiston analyysi sisällönanalyysina

Avoimien kysymysten kautta saatujen tutkimustulosten analysointiin käytettiin sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Menetelmällä voidaan systemaattisesti ja objektiivisesti analysoida dokumentteja, kuten haastatteluja, raportteja tai mitä tahansa kirjalliseen muotoon saatettua materiaalia. Tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja tarkoituksena on

saada selkeä ja sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Analyysilla pyritään järjestämään saatu aineisto selkeään ja tiiviiseen muotoon ilman, että sen sisältämä informaatio katoaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan Miles ja Huberman (1994) ovat esittäneet aineistolähtöisen sisällönanalyysin kolmivaiheiseksi prosessiksi: pelkistäminen eli redusointi, ryhmittely eli klusterointi ja teoreettisen käsitteiden luominen eli abstrahointi. Ennen analysoinnin aloittamista tulee valita analyysiyksikkö, joka voi olla lause, yksittäinen sana, lausuma tai useita lauseita sisältävä ajatuskokonaisuus. Yksikön määrittäminen ohjaa aineiston laatu ja tutkimustehtävä. Pelkistämässä data voi olla esimerkiksi auki kirjoitettu haastattelu tai dokumentti. Pelkistämässä aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennaiset seikat pois. Pelkistäminen voidaan toteuttaa etsimällä tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja ja erotella esimerkiksi värikynillä samaa kuvaavat ilmaisut. Tällöin löydetään tutkimustehtävää kuvaavat alkuperäisilmaukset ja näitä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset, jotka listataan allekkain eri konseptille. Pelkistämässä aineiston alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi ja etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet luokitellaan. Luokitteluyksikkö voi olla esimerkiksi ominaisuus tai käsitys. Ryhmittelyssä luodaan tutkimuksen perusrakenteelle pohja sekä alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Käsitteellistämässä erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Käsitteellistämässä edetään alkuperäisen datan ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa yhdistellään käsitteitä ja saadaan vastaus tutkimuskysymykseen. Analyysi perustuu päättelyyn ja tulkintaan. Empiirisestä aineistosta edetään käsitteellisempään näkemykseen tutkittavasta ilmiöstä. Tutkija rakentaa muodostettujen käsitteiden avulla kuvauksen tutkimuskohteesta, jolloin teoriaa ja johtopäätöksiä verrataan alati alkuperäisaineistoon uutta teoriaa muodostettaessa. Empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Tuloksissa esitetään empiirisestä aineistosta luotu malli, käsitteet, käsitejärjestelmä tai aineistoa kuvaavat teemat. Tutkija pyrkii ymmärtämään analyysin kaikissa vaiheissa ja johtopäätöksissä, mitä asiat merkitsevät tutkittaville heidän näkökulmastaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimustulokset. Tutkimustulokset on teoreettisen viitekehyksen pohjalta ryhmitelty hiljaisen tiedon käsitteeseen, vuorovaikutukseen, tiimityöskentelyyn, tiedon ja osaamisen jakamiseen sekä jakamisen työkaluihin ja esimiestyön merkitykseen. Kyselyn alussa kartoitettiin, kauanko vastaaja on työskennellyt työyhteisössä sekä toimiiko hän

ratkaisuasiantuntijana vai suunnittelun asiantuntijana. Nämä muuttajat päädyttiin kuitenkin rajaamaan tutkimustulosten esittämisen ulkopuolelle anonyymiteetin varmistamiseksi.

5.1 Hiljainen tieto

Kyselylomakkeella kysyttiin aluksi, mitä hiljainen tieto vastaajan mielestä on. Hiljaisen tiedon koettiin olevan sellaista tietoa, joka syntyy kokemuksen myötä ja joka ei ole kirjallisessa muodossa. Hiljainen tieto syntyy työkokemuksen, koulutuksen ja henkilökohtaisten kokemusten myötä. Tietoa ei ole kirjoitettu, jolloin sitä ei ole saatavissa mistään ohjeistuksista. Hiljainen tieto kehittyy ja muuttuu ajan myötä. Tietoa kuvattiin myös ammattitaidoksi ja kyvyksi soveltaa ohjeita. Työntekijällä on ymmärrys työssä onnistumisesta, vaikka hän ei tarkalleen tätä itse osaa selittää. Tieto on vaihtomaista ja asiat sujuvat itsekseen. Hiljaista tietoa käytetään ja uutta hiljaista tietoa syntyy myös työntekijöiden välisessä yhteisessä pohdinnassa sekä sanattomassa vuorovaikutuksessa. Toisaalta hiljainen tieto koettiin myös sellaiseksi käytännössä opituksi tiedoksi, jota ei voi saada perehdytyksessä ja koulutuksissa. Tieto on äänetöntä ja jokseenkin epävirallista, eikä sitä jaeta virallisissa kanavissa. Kyse on itsestään selvästä tiedosta, jonka olemassa oloa ei välttämättä tunnisteta eli ei välttämättä tiedetä, mitä osataan. Hiljaista tietoa on vaikea kuvata, kirjata ja jakaa toisille. Tieto siirtyy sattumanvaraisesti ja kiertää henkilöltä toiselle.

Myös Moilanen ym. (2005, s. 26) ovat kuvanneet hiljaista tietoa äänettömäksi ja huomaamattomaksi. Koivunen (1997, s. 78) sekä Toivonen ja Asikainen (2004, s. 12) sanovat hiljaisen tiedon olevan kokemusperäistä tietoa, jota ei voida ilmaista sanallisesti ja joka ohjaa tiedostamatta ihmisen toiminta. Virtainlahti (2009, ss. 38-43) on kuvannut ammattitaidon tukeutuvan laajasti hiljaiseen tietoon, jolloin työntekijä pystyy toimimaan tehtävissä ja ongelmatilanteissa oikealla tavalla. Tieto on henkilökohtaista ja sisältää muun muassa kokemuksia ja käsityksiä ja näkemyksiä. Laukka-Sinisaalo (2005, s. 9) on esittänyt, että ihminen ei tiedosta käyttävänsä hiljaista tietoa, koska toiminta on helppoa ja itsestään selvää.

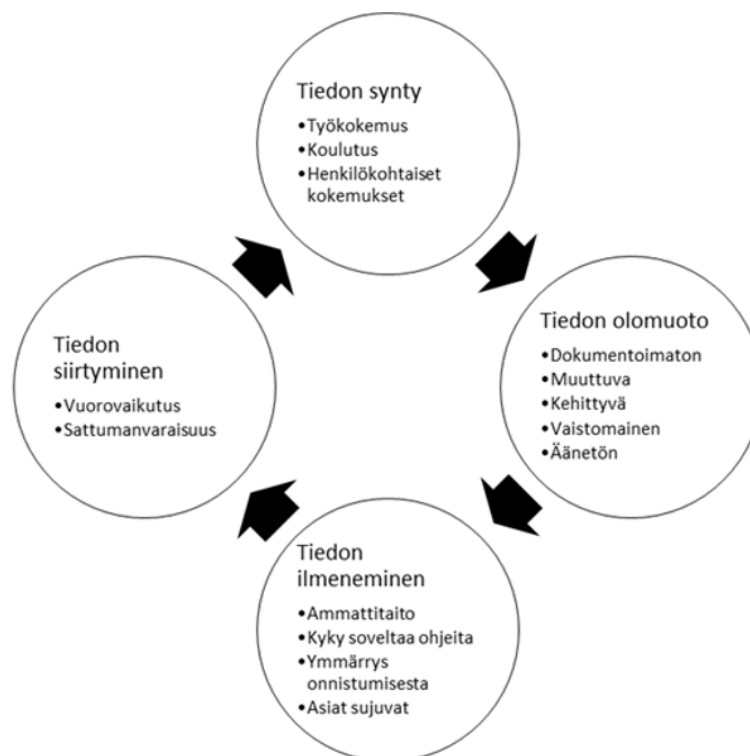
”Sellaista henkilön työkokemuksen tuomaa kykyä ohjeiden ym. soveltamiseen, jota ei ole kirjoitettuna mihinkään.”

”Kokemuksen kartuttamaa syvennettyä tietoa työkentästä, mitä ei voi oppia pelkästään ohjeista tai muusta teoreettisesta mallista.”

”Osaamista, koulutuksen tai kokemuksen kautta hankittua, jota meillä kaikilla on perusosaamisen lisäksi. Useasti kyseinen tieto on meille itsestään selvyyys eikä sitä välttämättä osaa mieltää omaksi tiedoksi jota muilla ei välttämättä ole.”

”Hiljainen tieto on mielestäni henkilöltä toiselle kysyttäessä/sattumalta siirtyvää tietoa, jota ei löydy kirjoitettuna miltään alustalta sen paikkansa-pitävyyden tarkistamista varten vaan se kiertää henkilöltä toiselle.”

Hiljaista tietoa kuvattiin hyvin samalla tavalla, kuin Jyväskylän yliopiston ja Kuntoutus Peurungan yhteistyönä toteutetussa Hilainen tieto käyttöön - tutkimusprojektissa, jossa vastaajat näkivät hiljaisen tiedon käytännöllisenä ja kokemuksen kautta hankittuna tietona, ei-dokumentoituna tai ei-formaalisenä tietona tai persoonallisena tietämyksenä. (Toom, Onnismaa & Kajanto, 2008, ss. 255-271)



Kuva 7. Tutkimustulosten pohjalta laadittu hiljaisen tiedon prosessi

Kuvassa 7 on esitetty vastausten perusteella muodostuva prosessi hiljaisen tiedon syntymisestä sen olomuotoon, tiedon ilmenemiseen sekä tiedon siirtymiseen. Kyseessä voidaan katsoa olevan alati käynnissä oleva jatkumo. Sitä, mitä ongelmia prosessin etenemisessä virtuaalitiimin näkökulmasta tällä hetkellä on sekä miten nämä ongelmat voi olla mahdollista ratkaista, käsitellään tässä opinnäytetyössä jäljempänä tutkimustuloksissa ja johtopäätöksissä.

5.2 Vuorovaikutus virtuaalisessa työyhteisössä

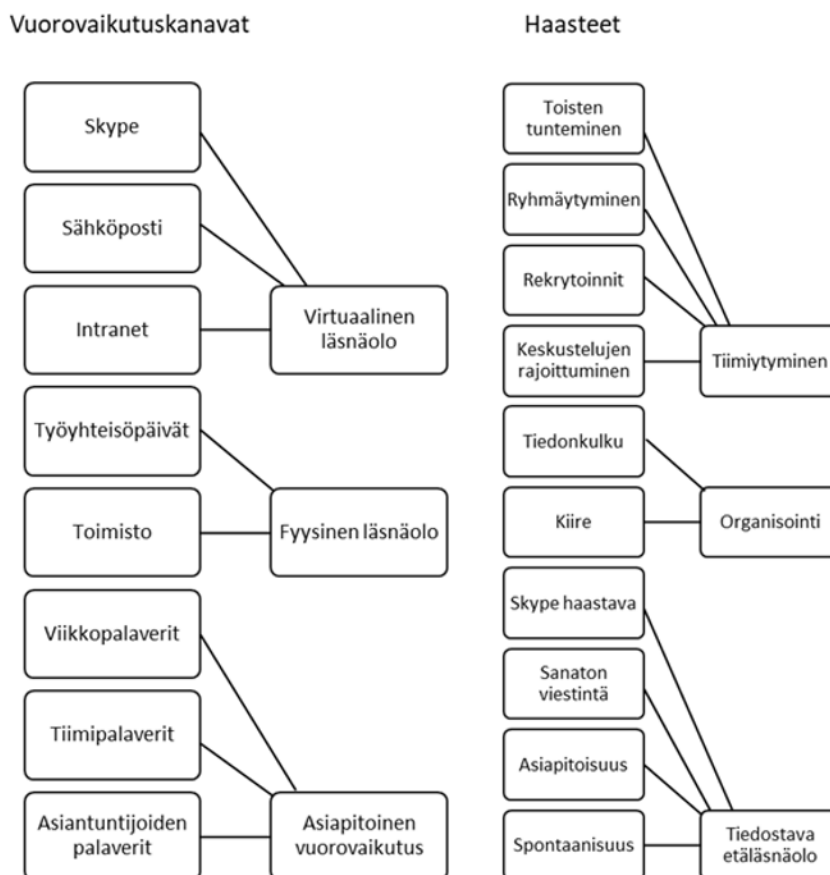
Työntekijöiltä kysyttiin, missä ja miten vuorovaikutus virtuaalisessa työyhteisössä tapahtuu, mikä tämän hetkisessä työyhteisön sisäisessä vuorovaikutuksessa on haastavinta sekä kuinka usein vapaamuotoista, työhön liittyvätöntä vuorovaikutusta muiden työyhteisön työntekijöiden kanssa on.

Vuorovaikutus työyhteisössä tapahtuu pääsääntöisesti sähköisiä työvälineitä käyttäen. Jokainen vastaajista ilmoitti käyttävänsä Skypeä. Skypessä hyödynnetään sekä viestitoimintoa että puheluita ja sitä käytetään sekä kahden keskiseen että työyhteisön väliseen vuorovaikutukseen. Työyhteisö hyödyntää Skypeä esimerkiksi viikkopalavereissa, tiimipalavereissa sekä suunnittelun asiantuntijoiden palavereissa. Skypen lisäksi hyödynnetään jonkin verran sähköpostia ja intranettia. Osa vastaajista ilmoitti vuorovaikutuksen tapahtuvan myös kasvotusten. Työyhteisön yhteisiä kasvokkain tapahtuvia tapaamisia pidetään 1-2 kertaa vuodessa. Paikkakunnilla, jossa työyhteisön jäseniä on samalla toimistolla enemmän kuin yksi, tapahtuu vuorovaikutusta myös toimistolla.

Tämän hetkisessä työyhteisön sisäisessä vuorovaikutuksessa haastavammaksi asiaksi nousi se, ettei toisia tunneta. Työntekijöiden ryhmäytyminen on tällä hetkellä hankalaa eikä toisia tunne samalla tavalla kuin ehkä toimistolla oppisi tuntemaan. Työyhteisö on laajentunut nopeasti, eikä uusilla ja vanhoilla työntekijöillä ei ole ollut mahdollisuutta tutustua toisiinsa. Työntekijät eivät välttämättä tunne toisten työtapoja. Tiedonkulussa on parantamista, eikä tällä hetkellä ole käytössä sopivaa aktiivista kanavaa tiedon jakamiseksi. Skype työvälineenä koettiin haastavaksi. Videokuvan käyttöä ei välttämättä koeta luonnolliseksi ja Skypessä käytävästä vuorovaikutuksesta puuttuu sanaton viestintä. Myös kiire koettiin haasteeksi ja voi aiheuttaa kynnyksen yhteydenottoihin. Keskustelut voivat rajoittua vain tiettyihin henkilöihin tai pieniin ryhmiin. Vuorovaikutus voi rajoittua ainoastaan asiapitoiseen keskusteluun eikä spontaania vuorovaikutusta ole.

Vuorovaikutuksen ja sen haasteiden sisällönanalyysi on esitetty kuvassa 8. Vartiainen ym. (2004, s. 154) ovat esittäneet interaktiivisten kommunikatiotapojen käytön korostuvan silloin, kun tiimin jäsenet eivät näe toisiaan. Vuorovaikutuksen toimiminen on tärkeää, koska tiimin tietotaito kehittyä keskinäisen vuorovaikutuksen seurauksena, jolloin työntekijän uusi osaaminen rakentuu tiimin hiljaisen tiedon avulla konkreettiseksi toiminnaksi (Kesti, 2013, s. 52). Myös Moilasan ym. (2005, ss. 34-35) mukaan vuorovaikutus on organisaation yksi arvokkaimmista voimavaroista. Organisaatiossa tulisi löytää keino yksilöiden henkilökohtaisen tiedon siirtämiseksi toisille ja muuttamiseksi yhteiseksi tiedoksi. Tietoa ei pystytä luomaan ilman yksilöitä ja heidän välistä vuorovaikutusta. Vartiainen ym. (2004, s. 42) mukaan etäjohtamisen haasteena on luoda työntekijöille tavanomaista

työympäristöä vastaava tietoisuus ja läsnäolon tunne muiden tiimien jäsenistä. Tietoisuus lisää työn tehokkuutta. Tietoisuutta lisäävät toimet tulisi pyrkiä korvaamaan erilaisten viestintä- ja tietoteknologioiden avulla.



Kuva 8. Vuorovaikutuskanavien ja haasteiden sisällönanalyysi

"Hankalaa on myös saada tietoa siitä, miten ja millä tavalla toiset tekevät työtään ja voisiko jotain omassa työssä parantaa tai toisilta oppia heidän toiminnastaan."

"Skype välineenä on haastava, koska mahdollisuutta kasvokkaiseen viestintään ei ole käytössä. Mahdollisuus ehkä olisi, mutta videokuvan käyttäminen voisi ehkä tuntua oudolta ja tarpeettomalta, eikä videon välityksellä ehkä voi kuitenkaan saada kaikkea epävirallista informaatiota, mitä kasvokkain sanattoman viestinnän kautta. Toisia ei opi ehkä tuntemaan samalla tavalla kuin kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa, mikä voi olla hyvä tai huono asia."

"Keskustelut, olkoonkin antoisia, rajoittuvat usein koskemaan tiettyä asiaa ja myös käydään usein kahdenkeskinä tai korkeintaan pienissä ryhmissä. Tämä ei ole otollinen lähtökohta tiedon leviämiseen."

”Ei-kasvokkaisen vuorovaikutuksen hankaluutena on tulkintaerot. Kun vuorovaikutuksesta jää puuttumaan ilmeet/eleet/muut henkilön tarkoitusta ilmentävät non-verbaaliset viestit, kasvaa riski väärinymmärryksiin. Vuorovaikutus jää myös helposti hyvin asiapainotteiseksi, sellaista ei-työasioihin liittyvää smalltalkia jota esim. kahvitauoilla harrastetaan, ei tule tehtyä, kun kaikki vuorovaikutus on Skypessä. Työkavereita ei tunne niin hyvin kuin heidät tuntisi, jos heitä näkisi säännöllisesti kasvokkain.”

”Vuorovaikutuksessa on tällä hetkellä haastavinta se, että haluaisin vaihtaa mielipiteitä vastaantulevista tapauksista, mutta en saisi häiritä kenenkään työntekoa.”

Vartiaisen ym. (2005, ss. 89-92) mukaan virtuaalisen työyhteisön johtamisessa tulee huomioida erilaiset kuormitustekijät ja subjektiiviset kokemukset, koska hajautetussa organisaatiossa työntekijät voivat usein kokea olonsa yksinäiseksi ja erilliseksi. Yhteydenpito jää usein asiapitoiseksi, koska yhteydenpito tapahtuu pääosin esimerkiksi sähköpostilla ja puhelimella. Vapaamuotoinen kanssakäyminen jää harvemmaksi, mitä se yleensä on paikallisesti työskentelevällä tiimillä.

	n	Prosentti
Päivittäin	7	30,44%
Viikoittain	7	30,43%
Harvemmin	7	30,43%
En koskaan	2	8,7%

Kuva 9. Vapaamuotoisen vuorovaikutuksen määrä työyhteisön sisällä

Kuvassa 9 on esitetty, kuinka usein vastaajat ovat ilmoittaneet olevansa vapaamuotoisessa, työhön liittymättömässä vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön työntekijöiden kesken. Vastausprosentit jakaantuvat tasan päivittäin, viikoittain ja tätä harvemmin käytävän vuorovaikutuksen kesken. Kaksi vastaajista kertoi, etteivät he ole koskaan vapaamuotoisessa vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kanssa. Vartiaisen ym. (2004, ss. 85-148) mukaan etätyötä tekevät voivat kokea eristyneisyyden tunnetta, joka vaikuttaa ryhmähenkeen ja voi luoda tunteen vieraantumisesta, eristyneisyydestä, epävarmuudesta ja irrallisuudesta. Työntekijöiden yksilöllisyys huomioiden tunne on kuitenkin aina työntekijästä yksilönä riippuvainen.

5.3 Tiimityöskentely virtuaalisessa työyhteisössä

Tiimityöskentelyyn liittyen työntekijöiltä kysyttiin, onko työyhteisössä tällä hetkellä riittävästi yhteistyötä kahden tai useamman ratkaisuasiantuntijan ja/tai suunnittelun asiantuntijan kesken sekä miten tämän hetkistä tiimityötä voisi kehittää työyhteisön sisällä.

Kuvan 10 mukaan noin puolet työntekijöistä koki, että yhteistyötä kahden tai useamman työntekijän välillä on riittävästi. Vastaavasti puolet työntekijöistä koki, ettei yhteistyötä ole riittävästi.

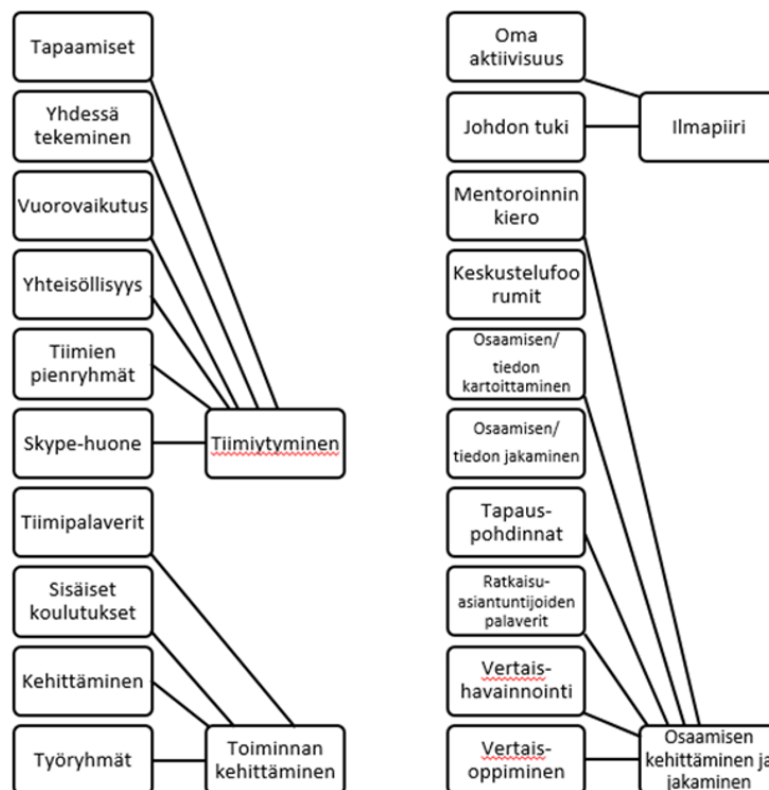
	n	Prosentti
Kyllä	11	47,83%
Ei	12	52,17%

Kuva 10. Yhteistyön tämän hetkinen riittävyys

Tiimityöskentelyn riittävyyden kokemisella on yhteys myös esimiestyöhön. Työturvallisuuskeskuksen (2018) mukaan muun muassa yhteistyön mahdollistaminen ja kehittäminen ovat etäjohtamisessa esimiehen rooleja ja tärkeimpiä tehtäviä. Martelan ym. (2015) mukaan ihmisillä on perustavanlaatuisen tarve kokea kuuluvansa johonkin vahvaan yhteisöön. Luovuus ja innovointi edellyttävät kokemusta yhteisöllisyydestä. Caon ym. (2012) mukaan virtuaalisessa työyhteisössä on vähemmän yhteistyötä, joka vaikuttaa myös hiljaisen tiedon jakamiseen. Virtuaalisen tiimin työntekijät ovat jatkuvasti psyykkisen stressin alaisia, koska kommunikaatio toisten kanssa on riippuvainen teknologiasta.

Kesti (2013, ss. 22) on esittänyt, että tiimityössä mahdollisuus osallistua työtä koskeviin päätöksiin on edellytys työtyytyväisyydelle. Työtyytyväisyyttä parantaa yhteenkuuluvuuden tunne ja työntekijöiden kuunteleminen työyhteisöön liittyvissä kehittämiskysymyksissä. Kuvassa 11 on esitetty vastaajien kehittämideoita vuorovaikutuksen kehittämiseen. Tiimipalavereja, tapaamisia, yhdessä tekemistä sekä vuorovaikutusta yleensä toivottiin lisättävän. Hiljaista tietoa ja työntekijöiden osaamista toivottiin kartoitettavan ja jaettavan työyhteisöön. Yhteisöllisyyden parantamiseen toivottiin toimia. Työntekijöillä toivottiin olevan mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen ja erilaisiin työryhmiin. Sisäiset koulutukset koettiin tärkeiksi ja ehdotettiin, että niitä voitaisiin jatkossa työstää tiimeittäin kiertävissä vuoroissa. Tapauksien pohdinnalle toivottiin vapaamuotoisia tilaisuuksia ja ratkaisuasiantuntijoille omia ratkaisuasiantuntijoiden palavereja. Lisäksi ehdotettiin työskentelyä tiimien pienryhmissä, tiimien omaa Skype-huonetta, ratkaisuasiantuntijoiden vertaishavainnointia ja -oppimista, erilaisia työpajoja ja keskustelufoorumeja. Mentorointia ehdotettiin

kehittävään siten, että mentorit kiertäisivät ja uusi työntekijä saisi perehdytystä useammasta näkökulmasta. Tämä osaltaan edistäisi ja laajentaisi työntekijöiden tutustumista.



Kuva 11. Vuorovaikutuksen kehittämisen metodit

Vastauksista nousi esille myös oman aktiivisuuden ja johdon tuen merkitys. Työntekijöiden tulisi itsekkin aktiivisesti olla yhteydessä muihin tiimi työntekijöihin. Johdolta kaivataan kannustamista ja mahdollistamista tiimityöskentelyyn ja tämän lisäämiseen sekä avointa ja luotettavaa ilmapiiri asioiden käsittelyyn. Myös Moilanen ym. (2005, s. 35) ovat todenneet, että organisaatiossa vallitsevat asenteet liittyvät olennaisesti hiljaisen tiedon jakamisen onnistumiseen. Organisaation tulisi pyrkiä luomaan työntekijöitä arvostava ilmapiiri, jossa vallitsee keskinäinen luottamus ja jossa mahdollistetaan työntekijöiden halukkuus jakaa organisaatioon hiljaista tietoa sekä edistää tiedon siirtämistä muille. Martela ym. (2015) ovat esittäneet, että tunne arvostuksen saamisesta johdolta on olennainen osa yhteisöllisyyden kokemuksen tunnetta. Kehittämiskohteet liittyvät vahvasti tilanteisiin, jossa vuorovaikutusta on samanaikaisesti useamman kuin kahden työntekijän välillä. Hiljainen tieto sisältyykin organisaation kaikkeen toimintaan, palaveriini, tiedotustilaisuuksiin, tiimeihin, henkilöryhmiin, yksittäisten ihmisten kohtaamisiin, toimintaprosesseihin sekä toimittaja- ja asiakassuhteisiin (Salmela 2014, s. 19).

”Mikäli hiljainen tieto ja osaaminen saataisiin paremmin jaettua, voitaisiin työtä tehdä tehokkaammin. Työntekijöiden hiljaista osaamista tulisi korottaa kattavammin ja sitä kautta tuoda yleiseen tietoon. Helpottaisi työtä, jos tietäisi heti kenen puoleen kääntyä kysymyksineen. Nykyinen listaus osaamisista/erikoistumisista on mielestäni suppea ja vajaa.”

”Mielestäni tällä hetkellä ainakin oman tiimini kesken on erittäin harvoin järjestetty yhteistä keskinäistä vuorovaikutusta. Tiimini keskinäiset vuorovaikutustilanteet ovat rajoittuneet muutamiin tiimipalaverihin, joten itse ainakin lisäksi tiimin sisäistä vuorovaikutusta järjestämällä tiimipalaveria viikoittain. Tiimipalaverissa olisi mahdollista esimerkiksi vaihtaa keskenään tiimin jäsenten kesken ajatuksia, näkemyksiä ja fiiliksiä johonkin yksittäiseen teemaan liittyen, jolloin samalla tulisi jaettua keskenään hiljaista tietoa. Mielestäni tähän mennessä pidetyissä harvoissakin palaverissa on syntynyt kuitenkin hyvää keskustelua ja ideoita, kun on yhdessä pohdittu tiimin sisällä ensin pienissä porukoissa ja sen jälkeen koko tiimin kesken esimerkiksi ratkaisuja työyhteisön toimivuuden parantamiseen. Tiimin jokaisella jäsenellä olisi varmasti vielä enemmän annettavaa tiimille ja koko työyhteisölle, mikäli tähän annettaisiin työnantajan taholta enemmän mahdollisuuksia.”

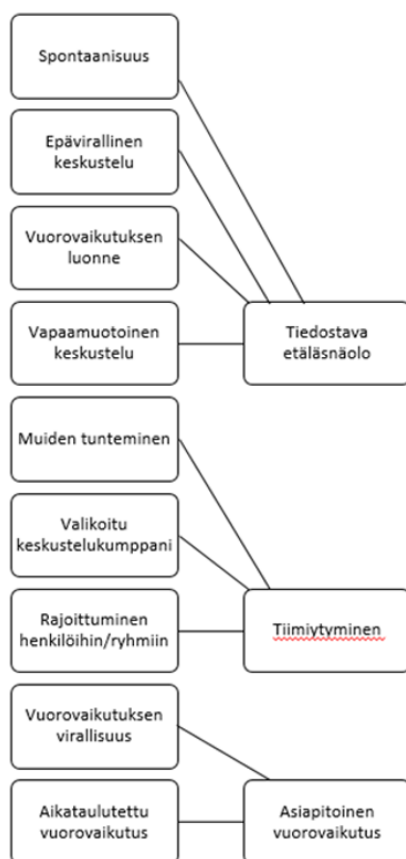
5.4 Tiedon ja osaamisen jakaminen virtuaalisessa työyhteisössä

Työntekijöiltä kysyttiin, kokevatko he tiedon ja osaamisen jakaminen haastavammaksi virtuaalisessa työyhteisössä verrattuna fyysisesti läsnä olevaan työyhteisöön. Mikäli tiedon ja osaamisen virtuaalisessa työyhteisössä koettiin haastavammaksi, pyydettiin tähän esittämään perustelut. Tiedon ja osaamisen jakamiseen liittyen kysyttiin lisäksi, onko työntekijällä sellaista osaamista ja/tai tietoa, joka hyödyntäisi myös muita työyhteisön työntekijöitä ja kokeeko työntekijä, että hän pystyisi itse nykyistä enemmän hyödyntämään olemassa olevaa tietoa ja osaamista työyhteisössä. Näiden osalta pyydettiin esittämään, mitä hyödynnettävää tietoa tai osaamista työntekijällä on. Lisäksi kysyttiin, tiedetäänkö mitä esimerkiksi koulutuksen ja/tai työkokemuksen myötä hankittua tietoa ja/tai osaamista muilla työyhteisön työntekijöillä on.

	n	Prosentti
Kyllä	15	65,22%
Ei	8	34,78%

Kuva 12. Tiedon ja osaamisen jakamisen haastavuuden kokeminen virtuaalisessa työyhteisössä

Vastaajista suurin osa, noin 65 prosenttia mielsi tiedon ja osaamisen jakaminen haastavammaksi virtuaalisessa työyhteisössä verrattuna fyysiseen työyhteisöön (kuva 12). Virtainlahden (2009, ss. 107-110) mukaan hiljaista tietoa tulisi jakaa aktiivisesti organisaatiossa, koska tällöin organisaatiossa olemassa oleva osaaminen, tietämys ja työtavat saadaan näkyväksi muille työntekijöille ja esimiehille, jolloin voidaan varmistaa organisaation laatu, jatkuvuus ja toimintakyky. Kun hyviä käytäntöjä voidaan jakaa muille, voidaan erilaista tietämystä hyödyntää laadun edistämässä, työn sujuvuudessa ja virheiden välttämässä. Hiljaisen tiedon jakamisella on yhteys työhyvinvointiin sekä yhteisöllisyyden ja arvostavan ilmapiirin edistämiseen.



Kuva 13. Virtuaalisen vuorovaikutuksen haasteet

Kuvassa 13 on esitetty virtuaalisen vuorovaikutuksen haasteita. Useampi vastaajista kertoi tiedon ja osaamisen jakamisen haastavammaksi, koska vuorovaikutuksesta puuttuu spontaanisuus ja epävirallinen käytäväkeskustelu, eikä muita työntekijöitä ja heidän osaamistaan tunneta kunnolla. Työntekijä ei välttämättä tiedä, minkä tiedon jakaminen on tarpeellista. Vuorovaikutus virtuaalisesti ei ole luonnollista ja keskustelukumppani on jollakin tavalla valikoitu. Vuorovaikutus voi rajoittua vain tiettyihin henkilöihin tai ryhmiin. Vuorovaikutus on pääsääntöisesti virallista ja aikataulu-

tettua, ei vapaamuotoista. Vartiainen ym. (2004, ss. 42-43) mukaan virtuaalisessa työyhteisössä tulisi erilaisin työvälinein korvata toimistolla läsnä työskennellä tapahtuva vuorovaikutuksesta syntyvä läsnäolo, tietoisuus, kommunikaatio sekä muiden tarkkailu ja kuuntelu. Korvaavan läsnäolon synnyttämiseksi voidaan hyödyntää esimerkiksi erilaisia virtuaalisia työtiloja, tietoisuustyökaluja, joilla luodaan virtuaalinen työyhteisö näkyväksi. Vuorovaikutuksen spontaanisuuden ja epävirallisuuden puuttuminen tulivat esille myös työyhteisön nykyisissä sisäisen vuorovaikutuksen haasteissa.

”Vaikaa hahmottaa, minkä tiedon jakaminen olisi tarpeellista. Usein luulo, että kyllähän muutkin tämän osaa.”

”Vuorovaikutustilanne ei ole luonnollinen eikä luonteva, eikä keskusteluun osallistujia tunne kunnolla entuudestaan.”

”Kaikki keskustelut on aikataulutettuja, ei sellaista yleistä/vapaata keskustelua/jutustelua, jossa tieto huomaamatta siirtyy.”

”Kohtaamiset ovat yksittäisiä, ei ole keskustelufoorumia, jossa voisi tuoda asioita esille.”

”Haluaisin antaa työkavereille työrauhan.”

Vastaajista yli puolet koki, että heillä olisi sellaista osaamista tai tietoa, joka voisi hyödyntää muita työyhteisön työntekijöitä (kuva 14). Toivosen ja Asiakaisen (2004, s. 12) mukaan työtaidoista 80 prosenttia opitaan työssä ja oppiminen ja kehittyminen olisi tehokkaampaa, mikäli toiminnassa syntynyt, jo olemassa oleva hiljainen tieto pystyttäisiin valjastamaan organisaation käyttöön.

	n	Prosentti
Kyllä	13	56,52%
Ei	10	43,48%

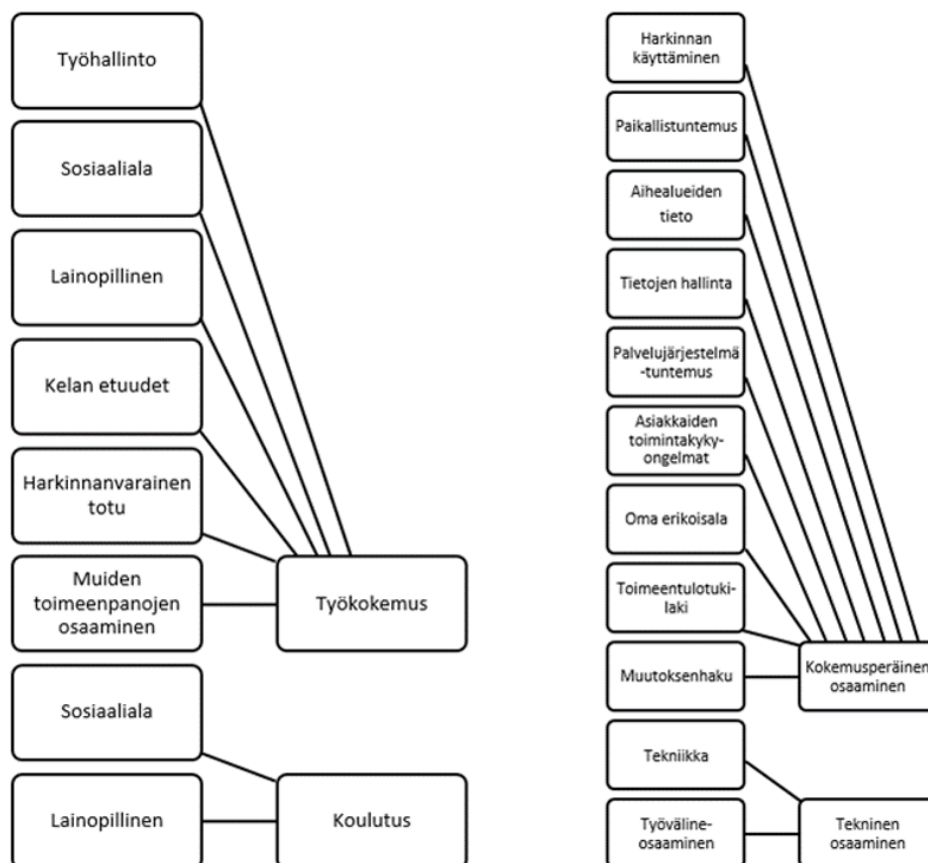
Kuva 14. Oman osaamisen ja tiedon jakaminen työyhteisössä

Muita hyödyntäväksi osaamiseksi tai tiedoksi mainittiin tekninen osaaminen, Kelan muiden etuuksien osaaminen, olemassa olevien tietojen hallinta, sosiaalialan koulutus, sosiaalialan työkokemus, palvelujärjestelmätuntemus, asiakkaiden toimintakykyongelmien, kuten päihde- ja mielen-terveysongelmien sekä sosiaalisten ongelmien tuntemus, harkinnanvarai-

sen toimeentulotuen tunteminen, Kelan muiden toimeenpanojen tuntemus, lainopillinen osaaminen, oman erikoisalan osaaminen, työväline-osaaminen, järjestelmä- ja ohjelmaosaaminen, osaaminen ja näkemys toimeentulotukilain soveltamiseen ja täytäntöönpanoon, tieto muutoksenhausta ja sosiaalityöstä, tiettyä aihealuetta koskeva tieto, paikallistuntemus sekä työhallinnon työkokemus. Kupiaksen (2014) mukaan hiljainen tieto voi olla teknistä tai tiedollista. Tekninen tieto on kyky hallita rutiineja ja käytännön tietotaitoa.

”Koska osaamiset eivät ole yleisesti tiedossa, niin on vaikea arvioida, että onko omasta osaamisesta hyötyä muille.”

”Varmaan kaikilla meistä on tullut vastaan tilanteita, joissa on joutunut kohtaamaan esim. jonkin teknisen ongelman tai selvittämään jotain yksittäistä monimutkaista asiaa. Tällaiset tiedot olisi hyödyllistä jakaa muille, mutta niitä ei tule jaettua. Jos joku muu kohtaa myöhemmin samanlaisen ongelman, hän joutuu aloittamaan asian selvityksen alusta, vaikka jollain työkaverilla olisi tieto siitä, miten asia helpoiten ratkaistaan.”



Kuva 15. Työntekijöillä olemassa oleva osaaminen ja tieto

Työntekijöillä olemassa oleva, sekä muilla että itselle hyödynnettävissä olevat osaamiset ja tiedot on esitetty sisällönanalyysinä kuvassa 15. Osaaminen ja tieto on johdettu työkokemukseen, koulutukseen, kokemusperäiseen osaamiseen ja tekniseen osaamiseen. Kuvassa tulee huomioida, osaamisesta ja tiedosta voisi linkittyä usemaan kuin yhteen ryhmään, esimerkiksi sekä koulutukseen että kokemusperäiseen osaamiseen.

Kolme työntekijää koki, että he voisivat itse nykyistä enemmän hyödyntää jo olemassa olevaa osaamista tai tietoa (kuva 16). Nykyistä olemassa olevaa, vielä enemmän hyödynnettävissä olevaa tietoa ja osaamista olivat oikeudellinen osaaminen, toimeentulotukilain soveltaminen, täytäntöönpano, harkinnan käyttäminen, sosiaalialan tuntemus ja työhallinnon tuntemus.

	n	Prosentti
Kyllä	3	13,04%
En	20	86,96%

Kuva 16. Osaamisen ja tiedon hyödyntäminen omassa työssä

”Toisten työntekijöiden osaamista ja näkemystä toimeentulotukilain soveltamiseen sekä täytäntöönpanoon. Muilla työntekijöillä voi olla todella oivaltavia ja perusteltuja ajatuksia erilaisiin toimeentulotukilain soveltamiseen liittyviin tilanteisiin, joita en ole itse osannut ajatella, joten tällaisen tiedon jakaminen antaisi minulle entistä parempaa ymmärrystä toimeentulotukilaista omaan työhöni.”

	n	Prosentti
Kyllä, tiedän mitä tietoa ja osaamista kaikilla muilla työntekijöillä on	0	0%
Kyllä, tiedän mitä tietoa ja osaamista osalla työntekijöistä on	16	69,57%
En tiedä, mitä tietoa ja osaamista muilla työntekijöillä on	7	30,43%

Kuva 17. Muiden työntekijöiden tiedon ja osaamisen tunteminen

Kuvassa 17 on esitetty, kuinka hyvin työntekijät ovat tietoisia muiden työyhteisön työntekijöiden osaamisesta ja tiedosta. Kukaan vastaajista ei tiennyt, mitä tietoa ja osaamista kaikilla muilla työntekijöillä on. Suurin osa vastaajista tiesi, mitä osaamista ja tietoa osalla työyhteisön jäsenistä oli.

Kuitenkin yli neljännes ilmoitti, ettei tiedä lainkaan, mitä tietoa ja osaamista muilla työntekijöillä on.

Virtainlahden (2009, ss. 91-110) mukaan hiljaisen tiedon jakamisella työntekijöiden osaaminen, tietämys ja toimintatavat saadaan näkyville ja niitä voidaan kehittää. Tämä mahdollistaa hyvien käytäntöjen jakamisen työntekijöille. Erilaista tietämystä voidaan hyödyntää, joka sujuvoittaa työtä, vähentää virheitä ja edistää laatua. Osaamiskartoituksella olisi mahdollista tuoda hiljaista tietoa näkyväksi. Osaamiskartoituksella voidaan auttaa työntekijää tunnistamaan omaa osaamistaan, jolloin päästään kiinni työntekijöiden hiljaiseen tietoon.

5.5 Tiedon ja osaamisen jakamisen työvälineet

Työntekijöiltä kysyttiin, miten ja missä osaamista ja tietoa tällä hetkellä jaetaan yhteisössä sekä edistävätkö nykyiset toimintatavat osaamisen ja tiedon jakamista työntekijöiden keskuudessa. Mikäli nykyisiä toimintatapojen ei koettu edistävän jakamista, pyydettiin tälle perusteluja. Lisäksi kysyttiin, mitä työkaluja ja/tai viestintäkanavia vuorovaikutuksessa voisi vielä hyödyntää.

Osaamista ja tietoa jaetaan työyhteisössä tällä hetkellä Skypen kautta pidetyissä viikkopalavereissa, tiimipalavereissa, sisäisissä koulutuksissa ja muissa koulutuksissa, suunnittelun asiantuntijoiden palavereissa, suunnittelun asiantuntijoiden ja ratkaisuasiantuntijoiden välisessä neuvonnassa, muissa kahdenkeskisissä keskusteluissa sekä erilaisissa työryhmissä. Lisäksi tietoa ja osaamista mainittiin jaettavan havainnoinneissa, intranetissa, ohjeistuksissa, sähköpostitse, sähköisen arkiston avulla ja kasvokkain tapahtuvissa työyhteisöpäivissä. Työkaluksi mainittiin myös tällä hetkellä suppeaksi nähtävä listaus työntekijöiden erikoistumisista.

”Sähköpostilla, Sinetin työtilassa, työntekijöiden välillä (jolloin tietoiseksi tulee vain keskustelukumppani eikä asioista/muutoksista/havainnoista ilmoiteta muille ja on sattumanvaraista tavoittaako tieto myöhemmin jonkun muun).”

	n	Prosentti
Kyllä	12	52,17%
Ei	5	21,74%
En osaa sanoa	6	26,09%

Kuva 18. Toimintatapojen toimivuus tiedon ja osaamisen jakamisessa

Yli puolet vastaajista koki, että tämän hetkiset toimintatavat edistävät osaamisen ja tiedon jakamista (kuva 18). Työntekijöistä viisi koki, etteivät toimintatavat edistäneet jakamista riittävästi. Nykyisiä toimintatapoja ei koettu riittäväksi, koska tietoa ei jaeta riittävästi, tietoa muiden osaamisesta ei ole sekä työkaluja ja erilaisia foorumeja tiedon jakamiselle ei ole. Toimintatavat koettiin myös pirstaleisiksi. Esiin tuli myös se, ettei ilmapiiriä koeta tarpeeksi avoimeksi ja luottamukselliseksi, eikä johdon koeta kannustavan vuorovaikutukseen.

”Kuten aiemmin mainittua, ilmapiirin pitäisi olla avoimempi ja luottamuksellisempi ja erilaisia foorumeja täytyisi olla enemmän. Niitä tulisi päällikötasolta luoda enemmän ja kannustaa vuorovaikutukseen.”

Vuorovaikutuksessa vielä hyödynnettäviksi työkaluiksi tai viestintäkanaviksi esitettiin Intranetin työtilan käytön lisääminen, Skypen keskusteluryhmien perustaminen, tiimipalaverien lisääminen, erilaisten työpajojen perustaminen, virtuaaliset kahvitauot Skypessä, Skypen videoyhteyden käyttöönotto, Yammerin käyttöönotto, sähköisen dokumenttiarkiston kehittäminen, keskustelevat koulutukset, ratkaisuasiantuntijoiden palaverien aloittaminen, tiimien yhteistyö esimerkiksi sisäisten koulutuksen valmistelussa ja osaamisen syvällinen kartoittaminen ja jakaminen. Jotakin viestintäkanavaa tulisi pystyä hyödyntämään siten, että neuvoa voisi kysyä tai tietoa voisi jakaa kaikilta tai useilta samaan aikaan kuitenkin häiritsemättä ketään. Sisäisten koulutusten valmistelussa toivottiin, että tiimit olisivat näistä vastuussa sen sijaan, että yksittäiset ihmiset valmistelevat koulutuksia. Jotakin kanavaa kaivattiin siihen, että kaikki työntekijät saavat tiedon siitä, mitä suunnittelun asiantuntijoiden palavereissa ja toisen Kelan ryhmän kanssa käytävissä palavereissa keskustellaan. Nykyinen osaamislista koettiin suppeaksi. Osaamista tulisi kartoittaa syvällisemmin, jolloin kaikilla olisi muiden osaamiset kattavasti tiedossa ja tietäisi helpommin, keneltä apua voisi tarvittaessa kysyä. Tietoa ja osaamista tulisi ylipäättään jakaa useammin ja säännöllisesti. Johdolta toivotaan tilan antamista ideoiden ja ajatusten vaihdolle sekä toisten tuntemisen parantamiselle. Huomiota esitettiin siihen, että työkalujen ja kanavien tulisi olla selkeitä ja helposti löydettävissä.

”Asennemuutos lienee tärkein, sillä se ruokkisi ideoita myös henkilöstössä jos erilaisille ajatuksille ja ideoille annettaisiin enemmän tilaa.”

”Meillä on hyvät välineet siihen. Kysymys on pohjimmiltaan ihmisten väleistä, heidän suhtautumisestaan toisiinsa, ei niinkään välineistä, jotka ovat hyvät.”

”Viestintäkanavia on varmaankin tällä hetkellä riittävästi. Jos niitä on liikaa, voi sekin sekoittaa ja tieto häviää, eikä välttämättä tavoita kaikkia.”

”Ei välttämättä mitään uusia, viestintäkanavat pitäisi yhdistää ja pitää esim. työtilaa luotettavana ja ajantasaisena tiedonjakokanavana.”

Olemassa olevat työvälineet	Kehittämisehdotukset	
Viikkopalaverit		Skype-ryhmät
Tiimipalaverit	Tiimipalaverien lisääminen	Virtuaaliset kahvitaumat
Sisäiset koulutukset	Koulutusten valmistelu tiimeissä	Skypen videokuvan käyttö
Muut koulutukset		Yammerin käyttöönotto
Asiantuntijoiden palaverit	Kanava palaverien tiedon jakamiselle	Ratkaisuasiantuntijoiden palaverit
Neuvonta		Kanava toisen ryhmän keskustelun jakamiselle
Kahden keskinen vuorovaikutus		Yhteinen laajan joukon kanava neuvonnalle/osaamisen jakamiselle
Työryhmät	Työpajojen perustaminen	
Havainnointi		
Intranet	Intranetin käytön lisääminen	
Ohjeistukset		
Sähköposti		
Sähköinen dokumenttiarkisto		
Työyhteisöpäivät		
Suppea listaus erikoistumisista	Osaamisen laajempi kartoittaminen ja jakaminen	

Taulukko 1. Osaamisen ja tiedon jakamisen työvälineet

Osaamisen ja tiedon jakamisessa käytettävät välineet sekä työvälineet, joita ehdotettiin vielä käytettäväksi, on esitetty taulukossa 1. Esille nousi samoja kehittämissideoita, mitä kappaleessa 5.3. vuorovaikutuksen kehittämisen metodeissa. Nykyiset olemassa olevat työvälineet ja erinäiset koulutukset ja palaverit koetaan hyväksi, mutta näitä tulisi joiltakin osin kehittää ja lisätä. Pohjalaisen (2016, s.80) mukaan hiljaisen tiedon jakaminen jää aina osittain organisoidun mallintamisen ulkopuolelle hiljaisen tiedon luonteen ja kontekstisidonnaisuuden vuoksi jolloin hiljaisen tiedon jakamisessa tulisikin hyödyntää työelämän luonnollisia toimintamalleja. Erityisten toimintamallien organisointi voi heikentää kokemuseräisen ja hiljaisen tiedon jakamista.

Vastauksista nousi esille tarve epävirallisemmalle vuorovaikutuskanavalle, jota tällä hetkellä ei ole. Vartiainen ym. (2004, ss. 47-49) mukaan epämuodollinen kommunikaatio tukee organisaation ja tiimin koordinoitua ja tiimin sosiaalista funktiota eli tiimin jäsenten tyytyväisyyttä työhön ja tiimiytymistä työyhteisöön. Epämuodollinen kommunikaatio on spontaania, suunnittelematonta ja sen sisältö on rikkaampaa kuin muodollisessa kommunikaatiossa. Teknologian kehittyessä erilaiset kommunikaatiotavat lisääntyvät, mikä vaikuttaa myös virtuaalisen viestinnän nopeuteen, rikkautteen ja välitetyn tiedon määrään ja täten mahdollistaa uskottavan etäläsnäolon ja tietoisuuden muista tiimin jäsenistä.

5.6 Esimiehen rooli tiedon ja osaamisen jakamisessa

Esimiestyöhön liittyen työntekijöiltä kysyttiin, onko esimies kartoittanut työntekijän osaamista ja tietämystä sekä missä mahdollinen kartoittami-

nen on tapahtunut, onko esimiehen yhteydenpito riittävää, tukeeko esimies tiedon ja osaamisen jakamista työyhteisössä sekä edistääkö esimies työntekijän omaa oppimista ja kehittymistä ja miten tämä tapahtuu.

Noin puolet vastaajista ilmoitti, että esimies on kartoittanut työntekijän osaamista ja tietämystä (kuva 19). Kuitenkin vastaavasti puolet kertoi, ettei kartoitusta ole tehty.

	n	Prosentti
Kyllä	12	52,17%
Ei	11	47,83%

Kuva 19. Osaamisten ja tietämysten kartoitus esimiehen taholta

Valtaosa kertoi esimiehen kartoittaneen osaamista ja tietämystä kehityks- ja palkkakeskusteluissa sekä palautekeskusteluissa. Lisäksi kartoittamista kerrottiin tehdyn havainnoinnissa, rekrytoinnissa, työn aloittamisen aikana tapahtuneessa keskustelussa ja muussa vapaamuotoisessa keskustelussa.

Parviaisen & Parviaisen (2017, s. 28) mukaan valmentavassa johtamisessa esimiehen tulisi muun muassa auttaa työntekijää tuntemaan itsensä paremmin sekä tunnistamaan osaamisensa. Tämä ei toteudu, mikäli osaamista ja tietämystä ei kartoiteta. Osaamiskartoituksen avulla työntekijä voi tunnistaa omaa osaamistaan, jolla on yhteys hiljaisen tiedon tunnistamiseen (Virtainlahti, 2009, s. 91).

	n	Prosentti
Kyllä	19	82,61%
Ei	4	17,39%

Kuva 20. Esimiehen yhteydenpidon riittävyys

Vastaajista suurin osa, reilu 80 prosenttia mielsi esimiehen yhteydenpidon määrän riittäväksi (kuva 20). Kuitenkin vastaajista neljä koki yhteydenpidon riittämättömäksi.

Hiilan ym. (2019) mukaan organisaation tulee määritellä, miten yhteydenpito etätyössä olevaan työntekijään tapahtuu, oletetaanko vuorovaikutustahdin olevan yhdenmukaista konttorilla tapahtuvan kanssa sekä millä

periaatteilla työntekijään saa olla yhteydessä. Toimintatapojen tulee olla selkeitä, koska viestinnän merkitys virtuaalisessa työyhteisössä korostuu. Fried & Hansson (2014, s. 189) ovat todenneet, että esimiehen tulisi järjestää etätyöntekijän kanssa säännöllisiä henkilökohtaisia tapaamisia sopivalla välineellä. Tarkoituksena on järjestää vapaamuotoisia ja keskustelevia hetkiä, joissa työntekijöiltä tarkistetaan, miten hänellä menee ja mitä hänelle kuuluu. Keskustelujen tavoitteena on pitää yllä avointa ja jatkuvaa vuorovaikutusta ja estää asioiden kärjistyminen.

	n	Prosentti
Kyllä	17	73,91%
Ei	6	26,09%

Kuva 21. Esimiehen tuki tiedon ja osaamisen jakamisessa

Vastaajista suurin osa, vajaa kolme neljäsosaa koki esimiehen tukevan tiedon ja osaamisen jakamista työyhteisössä (kuva 21). Vastaavasti työntekijöistä kuusi ei kokenut esimiehen toimien edistävän tiedon ja osaamisen jakamista.

Työturvallisuuskeskuksen (2018) mukaan etäjohtajan tulee varmistaa, että tietoa jaetaan valituilla välineillä. Tiedon jakaminen sisältää sekä olemassa olevan tiedon jakamisen että uuden tiedon etsimisen. Esimiehen tulee varmistaa tiimin jäsenten kyky ja halukkuus osallistua aktiivisesti tiedon jakamiseen sekä varmistaa, mitä kukin tietää. Onnistunut tiedon jakaminen edistää resurssien tehokasta käyttöä, parantaa päätösten laatua ja vähentää virheitä.

	n	Prosentti
Kyllä	12	52,17%
Ei	11	47,83%

Kuva 22. Esimiehen osallisuus työntekijän omaan oppimiseen ja kehittämiseen

Noin puolet työntekijöistä kertoi esimiehen edistävän työntekijän omaa oppimista ja kehittymistä (kuva 22). Kuitenkin vajaa puolet koki, ettei esimies edistä työntekijän kehittymistä ja oppimista.

Esimiehen kerrottiin edistävän työntekijän omaa oppimista ja kehittymistä jakamalla tietoa sähköpostilla, neuvomalla, mahdollistamalla työtehtäviin erikoistumisen, mahdollistamalla sisäisten koulutusten valmisteluun osallistuminen, mahdollistamalla itseopiskelun, mahdollistamalla koulutuksiin ja palavereihin osallistumisen, suhtautumalla myönteisesti ajankäyttöön vaativissa tapauksissa, kartoittamalla kehittämistarpeita ja antamalla palautetta. Lisäksi esimiehen tuki, luottamus ja tasapuolisuus mainittiin.

”Häntä on helppo lähestyä kaikissa kysymyksissä ja aina saa vastauksen. Jos esimies ei tiedä niin selvittää ja palaa asiaan.”

”Luottamalla, tukemalla ja tasapuolisesti työtehtäviä jakamalla.”

Räsänen (2007, ss. 140) mukaan valmentavassa esimiestyössä esimiehen tulisi auttaa työntekijää oppimaan ja kehittymään omien ja organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Valmentamisessa tunnistetaan ja tarkastellaan oppimisen kannalta merkityksellisiä motivaation ja persoonallisuuden alueita.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Virtuaalisessa työyhteisössä tiedon ja osaamisen jakamisessa korostuvat erilaisten virtuaalisten työtilojen, viestintävälineiden ja ohjelmistojen hyödyntäminen. Erilaisia työvälineitä on jo tällä hetkellä useita ja niiden käyttämisessä sekä yhdistämisessä tulee huomioida, että nimenomaan hiljaisen tiedon jakamisessa työelämän luonnollisia toimintamalleja tulisi hyödyntää. Hiljaisen tiedon jakaminen vaatii vuorovaikutusta, koska ilman vuorovaikutusta hiljainen tieto jää yksilöiden omaan käyttöön. Vuorovaikutuksen toteutumiseen vaikuttaa paitsi työvälineet, myös tiimityön määrä, toisten tunteminen ja työilmapiiri. Fyysisissä työpaikoissa hiljaista tietoa voidaan jakaa kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Virtuaalisessa työyhteisössä kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus voidaan korvata teknologian avulla. Hiljaista tietoa jaetaan muun muassa mentoroinnissa, perehdyttämisessä, koulutuksissa, vapaamuotoisissa keskusteluissa, havainnoinnissa, toisen työhön tutustumisessa, tehtäväkierrossa, työparityössä, tiimityöskentelyssä, työn kehittämisessä, projektiryhmissä, sijaisuuksissa, verkostoissa, erityistehtävissä, kokemusten vaihtopiireissä, ongelmanratkaisutilanteissa, palaverissa, suunnitteluyhteistyössä, kehityskeskusteluissa, foorumeissa, tiimipalaverissa ja työn ohella tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Kaikki edellä mainitut on mahdollista toteuttaa virtuaalisesti. Teknologialla voidaan mahdollistaa uskottava etäläsnäolo, yhteinen pohdinta, sanaton viestintä, tietoisuus muista tiimin jäsenistä sekä osallistava ja yhteisöllisempi organisaatiokulttuuri. Hiljaista tietoa voidaan siis jakaa virtuaalisessa työyhteisössä hyödyntämällä erilaisia digitaalisia

työvälineitä, joiden avulla mahdollistetaan vuorovaikutus ja luodaan etäläsnäolo. Pelkkä työvälineen käyttöönotto ei kuitenkaan riitä, vaan organisaation tulee kiinnittää huomiota tiimityön toteutumiseen, tiimiytymiseen sekä vallitsevaan työilmapiiriin.

Vallitseva organisaatiokulttuuri voi joko estää tai mahdollistaa hiljaisen tiedon jakamisen. Arvostava ja luottava ilmapiiri mahdollistaa tiedon jakamisen. Toteutuva yhteistyön määrä sekä työntekijöiden kannustaminen ja rohkaiseminen parantavat työhyvinvointia, jolla on yhteys tiedon jakamisen toteutumiseen. Tiedon jakaminen on sitä heikompaa, mitä huonommaksi työhyvinvointi koetaan. Työntekijöiden välillä tulee vallita luottamus, joka toteutetaan tiimiytymisellä ja toisiin tutustumisella. Vaikka johdon toimilla on merkitystä, vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen myös työntekijöiden omat asenteet, osallistumisaktiivisuus ja muutosvastarinta.

Kohdeorganisaatiossa hiljaisen tiedon jakamista estää tällä hetkellä se, ettei toisia tunneta tarpeeksi, toisten olemassa olevaa osaamista ei riittävästi tiedetä, tiimiytyminen on jäänyt heikoksi, tiedon jakamiselle ei ole aktiivista kanavaa, foorumia tai työvälinettä, keskustelu rajoittuu tiettyihin henkilöihin tai ryhmiin, vuorovaikutus on pääsääntöisesti asiapitoista ja aikataulutettua eikä tämän hetkistä virtuaalista vuorovaikutusta koeta luonnolliseksi. Skypen videopuhelun käyttö voidaan kokea haasteelliseksi. Tämä voi johtua osittain siitä, että videopuheluiden käyttö on harvinaista. Myös kiire ja se, ettei ilmapiiriä koeta tarpeeksi avoimeksi ja luottamukselliseksi, estävät tällä hetkellä hiljaisen tiedon jakamista. Hiljaisen tiedon jakamista voidaan katsoa edistävän tällä hetkellä se, että organisaatiossa on vakiintuneita tapaamisia, havainnointia, perehdytystä, mentorointia, koulutuksia, kehityskeskusteluja ja jonkin verran työn ohella käytävää vuorovaikutusta. Organisaation eduksi voidaan katsoa myös katsoa se, että tiimit ovat alusta asti toimineet virtuaalisesti. Mikäli kohdeorganisaatio olisi ollut yhteisö, joka on aluksi toiminut fyysisesti läsnä olevana ja tämän jälkeen hajautettu toimimaan ainoastaan virtuaalisesti, voitaisiin muutosvastarinnan ja työntekijöiden asenteiden arvioida olevan merkittävässä asemassa.

Esimiehen vastuulla on työntekijöiden motivointi, sitouttaminen, osallistaminen, luottamuksen, yhteisöllisyyden ja suhteiden luominen sekä vuorovaikutuksen mahdollistaminen. Etäjohtamisessa painopiste on itseohjautuvuuden tukemisella, toiminnan koordinoimisella, viestinnällä ja tiedon jakamisen tukemisella. Virtuaalisessa työyhteisössä esimiehen tulee kiinnittää huomiota työntekijöiden sosiaalisiin suhteisiin ja hyvinvointiin liittyviin tarpeisiin. Esimiehen tulee huomioida, että vuorovaikutuksen rajoittaminen lähinnä asiapitoiseen keskusteluun ja tiimin keskinäisen vapaamuotoisen vuorovaikutuksen jääminen harvaksi vaikuttavat paitsi hiljaisen tiedon jakamiseen, myös yhteisöllisyyteen ja työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin. Yhteisöllisyys parantaa työhyvinvointia ja se syntyy yhteisen te-

kemisen, epämuodollisen vuorovaikutuksen sekä viestinnän kautta. Esimiehen tulee varmistaa työntekijöiden halukkuus ja kyky tiedon jakamisessa.

Kohdeorganisaation esimiesten tulisi kiinnittää huomiota riittävään osaamisen ja tietämyksen kartoittamiseen, näiden jakamisen mahdollistamiseen sekä työntekijöiden oppimiseen ja kehittymiseen. Esimiesten tärkein rooli hiljaisen tiedon jakamisessa on tiimiytymisen ja yhteistyön lisääminen sekä riittävän, erityisesti vapaamuotoisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen soveltuvilla digitaalisilla työvälineillä. Kaikessa tulee kuitenkin huomioida työntekijöiden yksilöllisyys.

6.1 Kehittämisehdotukset

Kohdeorganisaatiossa tulisi tehdä toimenpiteitä yhteisöllisyyden, tiimiytymisen ja työntekijöiden keskinäisen tuntemisen eteen. Vuorovaikutusta tulisi mahdollistaa toteutettavaksi siten, että yksittäisten ryhmien ja työntekijöiden vuorovaikutus laajenee koskemaan myös laajempaa joukkoa ja muita henkilöitä. Tällä hetkellä vuorovaikutus rajoittuu helposti tiettyihin henkilöihin tai pieniin ryhmiin, jonka voidaan katsoa selittyvän heikolla tiimiytymisellä ja sillä, ettei toisia tunneta. Vapaamuotoiselle vuorovaikutukselle tulisi antaa mahdollisuus ja tälle tulisi valita sopiva työväline. Työvälineitä valittaessa tulee huomioida, että vapaamuotoinen vuorovaikutus virtuaalisessa työyhteisössä korvaa fyysisessä toimistossa esimerkiksi työn ohella, käytävillä ja kahvitauolla käytävän keskustelun, jolloin vapaamuotoista vuorovaikutusta ei voida aikatauluttaa. Viralliset ja aikataulutetut tapaamiset, kuten viikkopalaverit ja tiimipalaverit ovat tärkeitä. Tiimipalaverien osalta tulisi pohtia, onko niitä mahdollisuus pitää useammin ja voisiko niistä tehdä enemmän keskustelevia ja osallistavia. Työntekijöiden osaamista tulisi kartoittaa syvällisemmin ja luoda osaamisprofiilit, jotka ovat kaikkien työntekijöiden saatavilla. Työntekijöillä tulisi olla jonkinlainen mahdollisuus osallistua työyhteisön toiminnan kehittämiseen ja erilaisiin työryhmiin. Johdon osalta tulisi kiinnittää huomiota avoimen ja luotettavan ilmapiiriin luomiseen, jossa vuorovaikutukseen kannustetaan.

Varsinaisia uusia työvälineitä tiedon ja osaamisen jakamisessa ei Yammerin lisäksi ehdotettu lisättävän. Yammer ei toistaiseksi ole Kelassa työyhteisön hyödynnettävissä. Yammerin käyttöönottoa tulisi kuitenkin pohtia sitten, kun sen käyttö Kelassa laajemmin on mahdollista. Nykyisiä käytössä olevia sähköisiä työvälineitä ovat Skype, sähköposti, Intranet, sähköiset ohjeistukset ja sähköinen dokumenttiarkisto. Skypessä käytetään pääsääntöisesti viestejä. Skypen videoyhteyden käytön lisäämistä tulisi harkita, koska kuvan käytöllä mahdollistetaan parempi etäläsnäolo. Skypeä voidaan lisäksi hyödyntää perustamalla tiimikohtaisia Skype-ryhmiä yhteiseen pohdintaan ja vapaamuotoiseen vuorovaikutukseen. Skype-ryhmiin tulisi olla mahdollisuus osallistua ja poistua päivän mittaan, koska ryhmä voi vaikuttaa esimerkiksi joiden työntekijöiden keskittymiskykyyn. Skypeä

voidaan hyödyntää myös virtuaalisiin kahvitaukoihin, joita tutkimuksen laatimisen jälkeen onkin jo järjestetty. Vastauksissa ei mainittu olemassa olevaa vapaalle vuorovaikutukselle tarkoitettua työyhteisön Facebook-ryhmää. Todetaan, että ryhmä ei todennäköisesti ole kaikkien tiedossa eikä ryhmä ole tällä hetkellä aktiivinen. Ryhmä on työntekijöiden perustama ja ylläpitämä, jolloin ryhmän mainostaminen ei ole ollut esimiehen vastuulla. Ryhmän olemassa olosta ja hyödynnettävyydestä muistutetaan ja tiedotetaan työyhteisöä tutkimustulosten esittämisen yhteydessä. Intranetin työtilan käyttöä tulisi lisätä ja sähköistä dokumenttiarkistoa tulisi kehittää. Intranetin työtilassa on tällä hetkellä pääsääntöisesti ainoastaan pikalinkkejä ja tiedostoja. Intranetin uutissyötteen käytöllä voitaisiin osittain korvata tai täydentää sähköpostilla ja palaverissa jaettavaa tietoa, koska tiedon hakeminen uutissyötteilä voi olla nopeampaa ja helpompaa. Sähköisestä dokumenttiarkistosta voi olla hankalaa hakea tarvittavaa tietoa ja materiaalia, eivätkä kaikki tiedostot ole ajan tasalla. Sisäisten koulutusten valmistelun osalta ehdotetaan, että koulutuksia valmistellaan jatkossa kiertävästi tiimikohtaisesti. Tällöin mahdollistettaisiin useamman työntekijän osallistaminen ja samalla tiedon sekä osaamisen jakaminen jo koulutusten laatimisessa. Koulutuksissa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että aikaa varataan myös keskustelulle. Tällä hetkellä ainoastaan suunnittelun asiantuntijoilla on säännöllisesti palaverreja, joissa pohditaan yhteisesti tapauksia. Säännöllisesti pidettävien ratkaisuasiantuntijoiden palaverien aloittamista on syytä harkita, koska tällä hetkellä ratkaisuasiantuntijoiden pohdinta tapahtuu pääsääntöisesti joko kahden kesken toisen ratkaisuasiantuntijan kanssa tai yhdessä suunnittelun asiantuntijan kanssa. Suunnittelun asiantuntijoiden kokouksissa käytyjä tapausesimerkkejä tai pohdintoja sekä toisen ryhmän kanssa käytyjä keskusteluja ehdotetaan jaettavan esimerkiksi viikkopalaverien yhteydessä. Suullista esittämistä ehdotetaan käytettävän pelkän dokumentoinnin sijasta, koska tällöin voidaan antaa mahdollisuus yhteiselle pohdinnalle ja vuorovaikutukselle. Mentoroinnin osalta ehdotetaan, että mentoroijia ja mentoroitavia voitaisiin kierrättää. Tämä mahdollistaisi nykyistä laajemmin uusien ja vanhojen työntekijöiden keskinäisen tutustumisen. Lisäksi tällä tavalla saadaan laajemmin jaettua osaamista, tietämystä ja hiljaista tietoa mentoroinnin kautta.

6.2 Pohdinta ja tutkimuksen luotettavuus

Hiljaisen tiedon jakaminen on tärkeää, koska jakamisen onnistuessa tehostetaan työntekijöiden oppimista ja kehittymistä, havaitaan uusia ajatuksia ja toimintamalleja sekä kasvatetaan työntekijöiden osaamista. Hiljaisen tiedon jakaminen vaikuttaa myös organisaation tuottavuuteen, suoriutumiseen, luovuuteen, päätösten laatuun, toimintakykyyn, virheiden vähentämiseen, työhyvinvointiin, ilmapiiriin, vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen sekä resurssien entistä tehokkaampaan käyttöön.

Virtuaalisen työyhteisön näkökulmaa voidaan pitää ajankohtaisena etätyön lisääntyessä yhä enemmän. Uuden 1.1.2020 alkaen voimassa olleen

työaikalain myötä myös etätyö kuuluu työaikalain piiriin. Opinnäytetyötä laadittaessa monilla työpaikoilla on siirrytty etätyön tekemiseen koronaviruksen vuoksi. Vaikka tutkimuksen kohdeorganisaatio on toiminut jo pidempään virtuaalisesti, on etätyön tekeminen monissa muissa työpaikoissa uutta ja vaatii työnantajilta, esimiehiltä sekä työntekijöiltä mukautumista tilanteeseen.

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan reliabiliteettia, koska tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä. Siltikin tutkimusten luotettavuudella on eroja. Luotettavuutta voidaan arvioida monilla eri tutkimus- ja mittaus-tavoilla. Tutkimuksen reliabiliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Esimerkiksi kahden tutkijan päätyessä samaan lopputulemaan tai saman tutkittavan antaessa saman lopputuleman eri tutkimuskerroilla, voidaan tulokset todeta reliaabeleiksi. Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitukseen mitata. Esimerkiksi kyselylomakkeisiin saadaan vastauksia, mutta vastaajat ovat voineet käsittää kysymykset eri tavalla kuin tutkija on tarkoittanut. Mikäli tutkija tässä tapauksessa käsittelee vastaukset oman ajatusmallinsa mukaisesti, ei tuloksia voida pitää pätevinä ja tosina. (Hirsijärvi ym., 2017, 231-232.)

Tutkijan yksityiskohtainen selonteko tutkimuksen toteuttamisesta lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijan tulisi ilmaista tutkimuksen olosuhteet selvästi ja totuudenmukaisesti. Esimerkiksi haastattelun osalta tulisi selvittää, missä olosuhteissa aineisto kerättiin, paljonko aikaa haastatteluihin käytettiin ja oliko taustalla mahdollisia haittatekijöitä. Myös mahdolliset virhetulkinnat ja tutkijan oma itsearvio tilanteesta tulisi avata. Myös tutkimustulosten tulkinnan osalta tulee kertoa, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja ja mihin päätelmät perustuvat. Esimerkiksi suorat haastatteluotteet tai muut autenttiset dokumentit tukevat tutkimuselosteita. Tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä useampia tutkimusmenetelmiä. (Hirsijärvi ym., 2017, ss. 231-233)

Tässä tutkimuksessa käytetyt lähteet ovat pääsääntöisesti tietokirjallisuutta. Lisäksi on hyödynnetty väitöskirjoja ja tieteellisiä artikkeleita. Hiljaisen tiedon käsitteen voidaan pysyä muuttumattomana, jonka vuoksi myös vanhempia lähteitä on voitu hyödyntää. Teorialähteet ovat kuitenkin pääsääntöisesti tuoreita ja lähteitä on käytetty runsaasti tukemaan toisi-aan. Lähteistä hyödynnetty tieto voidaan täten katsoa luotettavaksi.

Tutkimuksessa ei tavoitettu jokaista tutkittavaa. Pienessä organisaatiossa tehtävässä tutkimuksessa ongelmaksi voi muodostua se, ettei mielipiteitä uskalleta rehellisesti esittää. Lisäksi vastaajien rehellisyyden tai tutkimustulosten analysointiin olisi voinut vaikuttaa tutkijan työskentely tutkittavassa organisaatiossa. Tutkimuksen katsotaan kuitenkin olevan uskottava ja luotettava, koska vastaukset tukeutuvat teoreettiseen viitekehykseen. Organisaation pienen koon ja vastausprosentin jäädessä 51 prosenttiin, ei

tutkimuksessa voitu käsitellä eroavaisuuksia ammattinimikkeiden ja työ-säoloaikojen välillä. Muuttujien eroavaisuudet päätettiin jättää tutkimus-tulosten ulkopuolelle. Tämä ei kuitenkaan heikennä tutkimuksen luotetta-vuutta, koska muuttujien eroavaisuuksien tarkastelulla olisi ainoastaan saatettu löytää enemmän ilmiöitä ja tekijöitä. Koska teoreettinen viiteke-hys tukee tutkimustuloksia, olisi myös toisesta virtuaalisesti toimivasta työyhteisöstä voitu löytää samankaltaisuuksia. Työyhteisöt muotoutuvat kuitenkin aina yksilöistä ja työyhteisöt ovat ainutlaatuisia.

Koska tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella, ei tutkija voinut ohjata vastaajia. Vastauksia analysoitaessa ei käynyt ilmi, että tutkittavat olisivat ymmärtäneet joitakin kysymyksiä väärin. Kyselylomakkeen etuna oli, että vastauksiin pystyi palaamaan uudestaan, jolloin vastaukset eivät jääneet tutkijan oman muistin varaan. Tutkimus toteutettiin haastavana ajankohtana, johon sijoittui paljon arkipyhiä. Tämä kuitenkin huomioitiin normaalia pidemmässä vastausajassa.

LÄHTEET

- Bartolacci, C., Cristalli, C., Isidori, D. & Niccolini, F. (2016). Ba virtual and inter-organizational evolution: a case study from a EU research project. *Journal of Knowledge Management* (20), ss. 793-811. Haettu 28.3.2020 osoitteesta <https://hamk.finna.fi/PrimoRecord/pci.proquest1826442762>
- Bollier, D. (2011). *The Future Of Work: What it Means for Individuals, Business, Markets and Governments*. Haettu 2.11.2019 osoitteesta https://csreports.aspeninstitute.org/documents/The_Future_of_Work.pdf
- Cao, W., Chaudhry, S., Liang, L. & Xu, L. (2012). The impact of team task and job engagement on the transfer of tacit knowledge in e-business virtual teams. *Information Tehcnology & Management* (13), ss. 333-340. Haettu 28.2.2020 osoitteesta <https://hamk.finna.fi/PrimoRecord/pci.wos000310747500012>
- Carlsson, M. & Forssell, C. (2017). *Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Charband, Y. & Navimipour, N. (2016). Online knowledge sharing mechanisms: a systematic reviw of the state of the art literature and recommendations for future research. *Information Systems Frontiers* (18), ss. 1131-1151. Haettu 28.3.2020 osoitteesta <https://hamk.finna.fi/PrimoRecord/pci.wos000389266900008>
- Chung, H., Cooke, L., Fry, J. & Hung, I. (2015). Factors affecting knowledge sharing in the virtual organization: Employees' sense of well-being as a mediating effect. *Computers in Human Behaviour* (44), ss. 70-80. Haett 28.3.2020 osoitteesta https://hamk.finna.fi/PrimoRecord/pci.elsevier_sdoi_10_1016_j_chb_2014_11_040
- Chung, H., Cooke, L., Ding, W. & Seaton, J. (2016). Factors affecting employees' knowledge-sharing behavior in the virtual organization from perspectives of well-being and organizational behavior. *Computers In Human Behaviour* (64), ss. 432-448. Haettu 28.3.2020 osoitteesta <https://hamk.finna.fi/PrimoRecord/pci.wos000384775200043>
- Fried, J. & Heinemeier Hansson D. (2014). *Etänä: toimistoa ei tarvita*. Helsinki: Kauppakamari.
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. (2019). E-kirjassa *Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään*. Haettu 29.9.2019 osoitteesta <https://www.el-library.com/book/978-952-451-889-5>

- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2017). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Otava.
- Humala, I. (2007). *Johda verkossa: Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kallinen, K., Pirskanen, H. & Rautio, S. (2018). *Sensitiivinen tutkimuksessa. Menetelmät, kohderyhmät, haasteet ja mahdollisuudet*. Tallinna: United Press Global.
- Kansaneläkelaitos. (2018a). *Toimintakertomus ja tilinpäätös 2018*. Kansaneläkelaitos. Haettu 20.3.2020 osoitteesta <https://www.kela.fi/documents/10180/23661953/Tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+ja+toimintakertomus+2018.pdf/706185ba-8a0a-45f3-afe2-205cd0d76d92>
- Kansaneläkelaitos. (2018b). *Tulosityksiköt*. Haettu 17.3.2020 osoitteesta <https://www.kela.fi/tulosityksikot>
- Kansaneläkelaitos. (2019). *Vastuullisuusraportti 2019*. Haettu 26.4.2020 osoitteesta <https://vastuullisuusraportti.kela.fi/>
- Kesti, M. (2013). *Hiljaiset signaalit esimiestyössä*. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.
- Kiviranta, R. (2010). *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. Helsinki: Talentum Media.
- Koivunen, H. (1997). *Hiljainen tieto*. Helsinki: Otava.
- Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). E- kirjassa *Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistusmatkalle*. Haettu 7.4.2019 osoitteesta <https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.134293>
- Kupias, P. (2014). E-kirjassa *Mentorointi 4.0*. Haettu 7.4.2019 osoitteesta <https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.125950>
- Kurtti, J. (2012). *Hiljainen tieto ja työssä oppiminen. Edellytysten luominen hiljaisen tiedon hyödyntämiselle röntgenhoitajien työyhteisössä*. Väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Tampereensis. Haettu 21.10.2019 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/66896>
- Laukka-Sinisalo, H. (2005). *Älykkäitä havaintoja hiljaisesta tiedosta*. Tampere: Tampereen kesäyliopisto, Pro Pirkanmaa -hanke.
- Martela, F., Jarenko, K. & Järvilehto, L. (2015). E-kirjassa *Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Haettu 19.10.2019 osoitteesta <https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.126872>

Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. (2005). *Hiljainen tieto näkyväksi*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Parviainen, A. & Parviainen, E. (2017). *Menestyvä joukkue: Onnistu valmentavana esimiehenä*. Antti Parviainen.

Pekkola, J. (2002). *Etätyö Suomessa: Fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätyöympäristöinä*. Helsinki: Yliopistopaino.

Pohjalainen, M. (2012). *Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen*. Informaatiotutkimus. Haettu 23.3.2020 osoitteesta <https://journal.fi/inf/article/download/7079/5613/>

Pohjalainen, M. (2016). *Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa*. Väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Tamperensis. Haettu 21.10.2019 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/99022>

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. (2013). E-kirjassa *Valmentava johtajuus*. Haettu 20.10.2019 osoitteesta <https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.126029>

Roine, J. & Anttila, J. (2016). *Työ ei ole paikka: kokemuksia tuottavasta etätyöstä*. Helsinki: Onsiht Helsinki Oy.

Räsänen, M. (2007). *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Salmela, P. (2014). *Hiljainen tieto, innovaatio ja IT*. Tuusula: Ketterät kirjat Oy.

Salmimies, R. & Ruutu, S. (2013). E-kirjassa *Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin*. Haettu 20.10.2019 osoitteesta <https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.125969>

Stenberg, M. (2012). *Tiedon jakaminen organisaatiossa: Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan*. Väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Tamperensis. Haettu 21.10.2019 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/66908>

Sydänmaanlakka, P. (2015). E-Kirjassa *Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?* Haettu 6.4.2019 osoitteesta <https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.131397>

Toivonen, V. & Asikainen, R. (2004). *Yrityksen hiljainen osaaminen: Kehittämisen uusi taso*. Helsinki: ai-ai Oy.

Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (2008). *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista ja taitavuutta*. Helsinki: Kansainvalistusseura.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). E-kirjassa *Laadullinen tutkimus ja sisällysanalyysi*. Haettu 15.2.2020 osoitteesta <https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.133083>

Työturvallisuuskeskus. (2018). *Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä -digijulkaisu*. Haettu 6.4.2019 osoitteesta https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohtaminen_ ja_ virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa

Valli, R. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Varamäki, A. (2019). E-kirjassa *Future proof: tulevaisuuden työkirja*. Haettu 19.10.2019 osoitteesta <https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.134409>

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio: paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Vartiainen, M., Lönnblad, J., Balk, A. & Jalonen, K. (2005). *Mobiilin työn haasteet*. Helsinki: Hakapaino Oy.

Vilka, H. (2007) E-kirjassa *Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet*. Haettu 15.2.2020 osoitteesta <https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.125977>

Vilka, H. (2015). E-kirjassa *Tutki ja kehitä*. Haettu 15.2.2020 osoitteesta <https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.133316>

Vilkman, U. (2016). E-Kirjassa *Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä*. Haettu 6.4.2019 osoitteesta <https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.131171>

Vilkman, U. (2018). *Tiimin yhteiset hetket etänä – ideoita yhteisöllisyyden rakentamiseen*. Etäjohtaminen.fi. Haettu 22.1.2019 osoitteesta <https://etajohtaminen.fi/tiimin-yhteiset-hetket-etana-ideoita-yhteisollisyyden-rakentamiseen/>

Virtainlahti, S. (2009). *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum.