

Osaamisen jakaminen kaupan alan työyhteisössä

Tapaustutkimus toimintaympäristötietoisien osaamisen johtamisen tueksi

Venla Turku
Tampereen yliopisto
Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö
Sosiologian pro gradu -tutkielma
Ohjaaja: Eriikka Oinonen
Huhtikuu 2013

Tampereen yliopisto
Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö
Sosiologia
Venla Turku: Osaamisen jakaminen kaupan alan työyhteisössä
– tapaustutkimus toimintaympäristötietoisesta osaamisen johtamisen tueksi
Pro gradu -tutkielma, 77 s. + 4 liites.
Huhtikuu 2013

Tämä on tapaustutkimus kaupan alan työyhteisöstä osaamisen jakamisen toimintaympäristönä. Tarkoituksena on tuottaa tietoa tapausorganisaation osaamisen johtamisen tueksi selvittämällä, mitkä tekijät vaikuttavat osaamisen jakamiseen kaupan alan työyhteisössä ja miten sitä olisi niiden perusteella mahdollista edistää. Osaamisen johtaminen viittaa kaikkeen toimintaan, jonka avulla yrityksen strategiaan nähden keskeistä osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan (Viitala 2005; Virtainlahti 2009).

Tutkimuskohde liittyy työelämän asiantuntijoiden näkemykseen, jonka mukaan työntekijöitä kannattaa osallistaa toiminnan kehittämiseen, sillä heillä on usein johtoa tarkempaa tietoa asiakkaiden tarpeista ja työtä vaikeuttavista ongelmakohdista. Olennainen kysymys on, kuinka kyetä luomaan ja ylläpitämään työyhteisössä dialogista vuoropuhelua, jossa työntekijät osallistuvat innovointiin osaamistaan jakamalla.

Tutkimusaineistona toimivat työntekijöiden teemahaastattelut, joita analysoidaan teoriasidonnaisen sisällönanalyysin avulla. Tulkintakehyksenä toimii Minu Ipen (2003) muodostama malli osaamisen jakamiseen vaikuttavista tekijöistä organisaatioissa.

Tutkimuksessa todettiin, että työn organisoinnin vuoksi osaamisen jakaminen on tällä hetkellä mahdollista pääasiassa muodollisten kanavien, kuten viestivihkon kautta. Viestivihkoon kirjoittamiseen ei kuitenkaan ole varattu työvuorosta aikaa, mistä syystä työntekijät eivät koe osaamisen jakamista varsinaisena työtehtävänä. Viestivihon hyödyntämistä osaamisen jakamiseen vaikeuttaa lisäksi jaettavan tiedon luonne: tutkimuksen perusteella osaaminen kaupan alalla on pääasiassa toiminnallista taitamista, jonka jakaminen edellyttää kasvokkaista vuorovaikutusta. Osaamisen jakamisen edistämiseksi mahdollisuuksia siihen täytyy lisätä, mikä edellyttää resurssien kohdistamista tarkoitusta varten. Se tarkoittaa työyhteisön jäsenet yhteen kokoavien palaverien säännöllisempää järjestämistä. Näissä tilaisuuksissa vuoropuhelua tulee ohjata antamalla tehtäviä, joiden suora tai välillinen tarkoitus on toiminnan ja kehitysideoiden läpikäyminen. Havainnot osoittavat, että kaupan alan työyhteisö ei tällä hetkellä ole merkittävällä tavalla työntekijöitä osallistava. Se tarjoaa vähäisessä määrin tarkoituksenmukaisia mahdollisuuksia osaamisen jakamiseen eivätkä työskentelytapojen ja toiminnan kehittäminen kuulu työntekijöiden tehtäväkenttään.

Käytäntöjen puutteen lisäksi osaamisen jakamiseen vaikuttaa työyhteisön sosiaalista dynamiikkaa säätelevä piiloinen hierarkia. Se määrittää työntekijöiden keskinäisiä suhteita ja vaikuttaa siihen, kenellä on oikeus mielipiteensä jakamiseen. Osallistamalla kaikki työyhteisön jäsenet esimerkiksi palaverissa järjestettäviin ideointitehtäviin saadaan vähennettyä piiloinen hierarkian vaikutusta. Kun kokemusten vaihtaminen ja toimintatapojen yhteinen reflektointi ovat osa työtehtävää, se oikeuttaa kaikkien osallistumista. Motivaatioon jakaa osaamista

vaikuttaa tutkimuksen perusteella myös työntekijöiden kokemus omasta ja työnsä merkityksestä työyhteisössä. Se heijastuu koetusta vastuusta ja vaikutusmahdollisuuksista, joita voidaan edesauttaa kiertävän vastuualuejärjestelmän kehittämisellä myymälään. Vastuun saaminen jostakin osa-alueesta lisää kokemusta oman työn merkityksestä rutiininomaisessa työssä. Osaamisen jakamisen kannalta olennaista on järjestää systemaattinen palautteenantojärjestelmä vastuualueen kehitysideoiden raportoimiseksi.

Työntekijöiden väliseen osaamisen jakamiseen vaikuttavat myös keskusteluavoimuuden taso työyhteisössä sekä toiminnasta välittyvät kulttuurisesti merkitykselliset viestit. Osaamisen jakamisen edistämiseksi työyhteisöihin tulee saada luotua kyseenalaistavaan työskentelytapaan ja innovointiin kannustava kulttuurinen ilmapiiri. Tutkimuksen perusteella yksittäisesti tärkein kulttuuriseen ilmapiiriin vaikuttava tekijä työyhteisöissä on toimipaikan esimies. Osaamisen jakamisen edistämiseksi keskeistä olisikin tarjota esimiehille tukea ja tietoa kulttuurin johtamiseen esimerkiksi koulutusten avulla.

Avainsanat: osaamisen jakaminen, työyhteisö, osallistaminen, kulttuuri

Sisällys

1 Johdanto.....	1
1.1 Tutkimuskysymykset	2
2 Henkilöstökäytäntöjen kehittämistä koskeva työelämäntutkimus	4
2.1 Osallistava johtamistapa tiedonkulun ja innovoinnin kehittämisessä.....	6
3 Näkökulmia osaamiseen	8
3.1 Osaamisen muodostuminen.....	10
3.2 Osaamisen jakaminen.....	12
3.3 Osaamisen johtaminen	14
4 Tulkintakehys.....	16
5 Tapaustutkimus, tutkimusaineisto ja menetelmät.....	24
5.1 Teemahaastattelut aineiston keruumenetelmänä.....	26
5.2 Aineiston keruu ja kuvaus	28
5.3 Teoriasidonnainen sisällönanalyysi.....	31
6 Kaupan alan työyhteisö osaamisen jakamisen toimintaympäristönä	36
6.1 Työyhteisöjen kuvaus.....	36
6.2 Osaamisen jakamisen käytännöt	37
6.3 Osaamisen jakamiseen vaikuttavat tekijät.....	49
7 Havaintojen suhteuttaminen tulkintakehykseen	58
7.1 Mahdollisuudet osaamisen jakamiseen ja tiedon luonne	59
7.2 Motivaatio osaamisen jakamiseen.....	61
7.3 Työympäristön kulttuuri.....	65
7.4 Arvio tulkintakehyksen toimivuudesta tutkimustapauksessa.....	66
8 Osaamisen jakamisen edistäminen tutkimustulosten perusteella	68
8.1 Resursseja toiminnan yhteiseen reflektointiin.....	68
8.2 Vaikutusmahdollisuuksien avaaminen	70
8.3 Kulttuurin johtamisen välineitä esimiehille	72
9 Yhteenveto	74
Lähteet	78
Liitteet	83

1 Johdanto

Miksi ajatella sananlaskun mukaisesti, että jokin ryhmä on ”yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki”? Eikö olisi rakentavampaa ajatella, että ryhmällä on kaikki mahdollisuudet olla yhtä hyvä kuin on sen paras osaaja? Tämä lähtökohtainen ajatukseni johti minut tämän tutkielman aiheeseen, osaamisen jakamiseen. Kiinnostuin siitä, miten ja miksi työntekijät jakavat tietotaitoja työyhteisössä keskenään. Tässä tutkimuksessa tarkastelen, mitkä tekijät kaupan alan työyhteisössä vaikuttavat työntekijöiden väliseen osaamisen jakamiseen ja miten sitä olisi havaintojen perusteella mahdollista johtamisen keinoin edistää.

Palvelusektoriin kuuluva kaupan ala on Suomessa yksi suurimmista työllistäjistä ja kansantuotteen muodostajista. Kaupan alan toiminta, tavaroiden saattaminen toimittajilta kuluttajille, on viime vuosikymmeninä kilpailun kiristyessä laajentunut kokonaisvaltaisemmaksi palvelujen tarjoamiseksi. Kehityssuunta on kasvattanut myyjien toimenkuvaa ja osaamisvaatimuksia. Toimenkuvaan kuuluu jokapäiväisten myymälätöiden, kuten tavaroiden vastaanottamisen, hyllyttämisen ja rahastuksen lisäksi runsaasti sosiaalista vuorovaikutusta asiakkaiden, tavarantoimittajien ja työtovereiden kanssa. (Tikkamäki 2006, 84–87.)

Osaaminen on yhdistelmä teoreettista tietoa, konkreettista taitoa ja kykyä soveltaa näitä jonkun tehtävän suorittamiseksi. Osaamishaasteiden kasvaessa myös sen ylläpitämisen ja jatkuvan kehittämisen merkitys korostuu organisaatioissa. Yksittäisten työntekijöiden henkilökohtaisista osaamisista koostuu se kokonaisvaranto, jonka varassa toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muu näkyvä tietämys organisaatioissa kehittyvät (Viitala 2005, 109). Yksi lähtökohta osaamisen hallintaan ja kehittämiseen on varmistaa, että työyhteisön jäsenillä oleva tietämys saadaan talteen ja hyödynnettyä kaikkien käyttöön. Tällöin puhutaan osaamisen jakamisesta.

”Tietämyksen jakamisen kautta paras osaaminen ja parhaat käytännöt tulevat kaikkien työyhteisön jäsenten saataville, ja niitä voidaan yhteistyössä kehittää edelleen. Jaettu tietämys lisää kaikkien työyhteisön jäsenten osaamista. Osaamisen kehittymisen kautta mahdollisuudet vastata toimintaympäristön haasteisiin paranevat.” (Virtainlahti 2009, 107)

Osaamisen jakaminen ja sen edistäminen on yksi osa-alue kentästä, jota kutsutaan osaamisen johtamiseksi. Se on ”yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla” (Viitala 2005, 14). Siihen voidaan katsoa sisältyvän kaiken sellaisen toiminnan, jolla pyritään vaalimaan, kehittämään, uudistamaan ja hankkimaan yrityksen strategian kannalta keskeistä osaamista (emt., 14).

Oman haasteensa ja erityisyytensä osaamisen johtamiseen tuo se, että osaaminen on kiinteästi sidoksissa ihmisiin. Niinpä sen johtaminenkin on kaukana yksiselitteisyydestä ja mekanistisuudesta. Jokainen ihminen rakentaa osaamista omista lähtökohdistaan ottaen vaikutteita paitsi omasta kokemukentästään myös sosiaalisesta ympäristöstä. Nämä seikat tulee osaamisen johtamisessa kyetä ottamaan huomioon. Näin tullaan organisaation sosiaalisten ja kulttuuristen kysymysten äärelle. Yksi olennaisin huomio osaamisen johtamisessa tiivistyykin toteamukseen: ”Voit kehittää vain sitä, minkä tunnet.” (Viitala 2005, 16.) Tämä tutkimus on tapaustutkimus, jonka tarkoituksena on tuottaa tietoa erään toimintaympäristön ominaispiirteistä sen osaamisen johtamisen tueksi. Konteksti on kaupan alalla ja valittu tapaus on eräs suuremman organisaation päivittäistavarakauppaketju.

1.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa tuotetaan tietoa edellytyksistä, joita osaamisen jakamisen edistäminen kaupan alan työyhteisöissä vaatii. Sosiologisen kehyksen työhön tuo sen tutkimuksellinen ote ja lähestymistapa. Lähdän liikkeelle ikään kuin negaation kautta kysymällä, miksei osaamisen jakamista jo tällä hetkellä tapahdu työyhteisössä riittävällä tavalla. Mitkä ovat ne tekijät, jotka nykytilanteessa estävät tai rajoittavat sitä? Lähestymällä aihetta tällä tavoin pääsen kiinni niihin tekijöihin, joihin tulee kiinnittää huomiota luotaessa nykyistä parempia osaamisen jakamisen edellytyksiä työyhteisöihin. Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat osaamisen jakamiseen kaupan alan työyhteisössä?
2. Miten osaamisen jakamista olisi niiden perusteella mahdollista johtamisen keinoin edistää?

Tutkimusaineistona toimivat kaupan alan työntekijöiden teemahaastattelut. Analyysimenetelmänä käytän teoriasidonnaista sisällönanalyysiä. Peilaan tutkimusaineistoa Minu Ipen (2003) muodostamaan käsitteelliseen tulkintakehykseen tekijöistä, jotka organisaatioissa vaikuttavat osaamisen jakamiseen.

Tutkimusraportti etenee siten, että esittelen aluksi organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen kehittämistä koskevaa työelämäntutkimusta. Luvussa avaan aiemman tutkimuksen perusteella osallistavan johtamistavan merkitystä innovoinnin kehittämisessä. Sen jälkeen määrittelen tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä eli osaamista eri näkökulmista. Kiinnitän huomiota osaamisen muodostumiseen, jakamiseen ja johtamiseen. Seuraavaksi esittelen analyysin apuna hyödynnettävän tulkintakehyksen. Tästä tutkimusraportti etenee tutkimusmenetelmien kuvauksen kautta varsinaiseen analyysiin. Analyysiosio on kaksiosainen. Ensimmäinen osa on aineiston perusteella tekemäni kuvaus kaupan alan työyhteisöstä osaamisen jakamisen toimintaympäristönä. Toisessa osassa sovitan tekemiäni havaintoja teoreettiseen malliin. Seuraavassa luvussa vedän yhteen tutkimuksen tuloksia ja teen niiden perusteella johtopäätöksiä siitä, kuinka osaamisen jakamista olisi mahdollista edistää tutkittavassa tapauksessa. Tutkimusraportin lopuksi pohdin tutkimukseni tuloksia suhteessa keskusteluun osallistavan johtamistavan merkityksestä innovoinnin ja toiminnan kehittämisessä.

2 Henkilöstökäytäntöjen kehittämistä koskeva työelämäntutkimus

Työelämää on yhteiskuntatieteissä tutkittu laajasti. Viime vuosikymmeninä erityisesti työelämän muutokset ovat kiinnostaneet tutkijoita. On sanottu, että työelämä tuntuu olevan kokoajan liikkeessä ja pysyvää näyttää olevan ainoastaan jatkuva muutoksen tila. Muutosten vaikutukset työhyvinvointiin ovat olleet laajasti tutkittu aihe viime aikoina. Tutkimustulokset kertovat monensuuntaisista ja osin ristiriitaisistakin seurauksista. Kilpailun kiristyminen ja kiireen lisääntyminen aiheuttavat turvattomuuden tunnetta ja työuupumuksen sekä -rasittumisen kasvua. Paineet yksilöllisistä työsuorituksista lisäävät työpaikkojen sisäistä kilpailua, joka syö yhteisöllisyyttä ja työpaikan sosiaalisia suhteita. Toisaalta työssä kehittymisen mahdollisuudet ovat kasvaneet. Mahdollisuus vaikuttaa ja ottaa vastuuta omasta työstä ovat lisääntyneet. Työpaikkalähtöisissä työelämän uudistuksissa on menestyksekkäästi parannettu työyhteisöjen toimivuutta pyrkimällä vakiinnuttamaan toimivia käytäntöjä osaksi työpaikkojen arkea. (Blom & Hautaniemi 2009.)

Kehittämistyötä käytetään sekä muutoksenhallinnan että sen tuottamisen välineenä (Loppela 2004, 24). Työelämäntutkimus voi olla merkittävässä roolissa työelämän käytäntöjen kehittämisessä henkilöstöhallinnon ja työnjohdon tukena tarjoamalla riippumatonta näkökulmaa. Tutkimuksen kriittisten kysymysten ja kyseenalaistusten avulla voidaan saada työelämän kehittäjiä kiinnittämään huomiota olennaisiin asioihin, kun työyhteisöjen arkeen tartutaan tutkimuksessa uudesta, ulkopuolisesta näkökulmasta. (Pyöriä 2012, 8–9.) Tämä tutkimus on kehittämisorientoinut työelämäntutkimus. Pelkästään työelämän tilaa kuvaavan analyysin sijasta pyrin löytämään kehityssuuntia nykyisestä tilanteesta eteenpäin kohti tarkoituksenmukaisempia toimintamalleja. Tarkoituksena onkin, että tutkimuksen tuloksia voidaan tulevaisuudessa hyödyntää tapausorganisaatioissa osana henkilöstön ja osaamisen kehittämistyötä. Esittelen tässä luvussa, miksi osaaminen jakaminen on olemassa olevan tutkimuksen perusteella merkittävä tutkimuskohde työelämän muutosten hallinnassa.

Muutokset ovat seurausta organisaatioiden pyrkimyksestä jatkuvasti kehittää toimintaansa vastaamaan entistä paremmin muuttuvien markkinoiden ja tulevaisuuden tarpeita. Perinteisesti

kehitystyö organisaatioissa on työnantajajohteista toimintaa, jossa kehittämiskohteet, keinot ja tavoitteet määritellään ylhäältä käsin tai ainakin melko ohjatusti. Tutkimuksissa on kuitenkin huomattu, että ulkoa- ja ylhäältäpäin ohjatusta kehittämisestä olisi edettävä sisäisen oppimiskeskeisyyden korostamiseen (Loppela 2004, 31). Tavallisten työntekijöiden rooli innovoinnissa onkin kasvanut. Yhä nopeammin muuttuvilla markkinoilla organisaatiot tarvitsevat jatkuvasti tietoa asiakkaidensa tarpeista ja tulevaisuuden odotuksista. Työntekijät ovat keskeisessä asemassa tällaisen tiedon tuottamisessa ja muutostarpeiden tunnistamisessa, sillä he työskentelevät kenttätasolla – kosketuksissa asiakkaiden kanssa:

”Monesti työntekijät tuntevat asiakkaiden tarpeet johtajia paremmin. Jos henkilöstön ääntä ei kuunnella, monia hyviä kehitysideoita saattaa valua hukkaan.” (Pyöriä 2012, 21)

Tutkimuksissa on todettu, että työntekijälähtöiseen innovatiivisuuteen ja kriittisyyteen tulisikin kannustaa, sillä rivityöntekijät tunnistavat työprosessien ongelmakohdat ja työympäristön puutteet usein johtoa paremmin (Lehenkari, Kautonen, Lemola & Viljamaa 2009). Työntekijöiden osallistumisella toiminnan kehittämiseen on lisäksi osoitettu olevan hyötyä työhyvinvoinnin näkökulmasta. On todettu, että mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja osallistua sen muotoiluun kuuluvat hyväksi koetun työn edellytyksiin (Järvensivu & Piirainen 2012, 81).

Osaamisen jakamisen merkittävyys kehittämisorientoituneen työelämäntutkimuksen kohteena perustuu tähän keskusteluun. Työntekijöiden välinen osaamisen jakaminen on parhaimmillaan työn ja toimivien työtapojen yhteistä reflektointia ja kehittämistä työyhteisön jäsenten kesken (Virtainlahti 2009). Toimiva vuoropuhelu edesauttaa paitsi toisilta oppimista, myös innovatiivista uuden tiedon kehittämistä ja soveltamista, kun dialogin avulla saavutetaan ymmärrystä, jota yksin pohdiskelemalla ei välttämättä olisi tavoitettu (Loppela 2004, 27). Vuorovaikutuksen ja tietojen jakamisen lisääntyminen edistää työyhteisön keskusteluyhteyttä ja tiedonkulkua, jotka tutkimusten mukaan parantavat hyväksi koettua työelämää ja sen laatua (Järvensivu & Piirainen 2012, 81). Näin osaamisen jakamista kehittämällä on mahdollista edistää sekä organisaation kykyä vastata toimintaympäristön muutoksiin että henkilöstön

työtyytyväisyyttä. Työelämäntutkimus taas voi olla mukana selvittämässä, kuinka käytäntöjä voidaan kehittää haluttuun suuntaan.

2.1 Osallistava johtamistapa tiedonkulun ja innovoinnin kehittämisessä

Oleellinen kysymys on, miten kyetä varmistamaan ja aktiivisesti edistämään reflektointia vuoropuhelua työyhteisöissä. Tutkimuksessa tarkastelen tätä kysymystä tutkittavassa tapauksessa. Olemassaolevan tiedon perusteella kyse on johtamistapojen ja käytäntöjen muutoksesta osallistavampaan suuntaan. Tuomo Alasoinin (2012, 109–113) mukaan kyse on ennen kaikkea asenne- ja arvomuutoksesta johtamistavassa. Uudenlaiset työyhteisötaidot eivät vaadi niinkään kykyä toimia uudella tavalla vaan pikemminkin halua ja valmiuksia siihen. Hän toteaaakin, että dialogisen vuoropuhelun periaatteiden toteutuminen edellyttää havahtumista ja toimenpiteitä erityisesti organisaation johdossa. Tarvitaan muutoksia tapoihin, joilla organisaatiot hyödyntävät henkilöstönsä osaamista ja tietotaitoja. Niin sanotun osallistavan johtamisen idea on sananmukaisesti osallistaa henkilöstöä laajemmin mukaan esimerkiksi toiminnan kehittämiseen ja sen suunnitteluun. Henkilöstöä laajasti osallistavan ”innovaatiodemokratian” ja sen edellyttämän innostuneen ilmapiirin luominen ovat uudenlaista johtamista, joka vastaa aiempaa kontrolloitua ja ylhäältä ohjattua johtamistapaa paremmin nykyajan tarpeisiin. Tässä tutkimuksessa tarkastelen, minkälaisin johtamisen käytännöin kaupan alan työyhteisö olisi osallistava, osaamisen jakamiseen tukeva toimintaympäristö.

Osallistava johtamistapa vaikuttaa positiivisesti myös työtyytyväisyyteen. On todettu, että suomalaisten työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat yhä enemmän itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet (Järvensivu & Piirainen 2012, 82). Osallistava johtaminen lisää vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja edesauttaa tutkivan ja kehittävän otteen ylläpitämistä ammattitaidossa. Se on myös työnantajan osoitus henkilöstölle, että heidän näkemyksiään arvostetaan ja toimintaa halutaan kehittää niiden avulla. Tällainen edistää työnantaja ja -tekijäpuolten välistä luottamusta, mikä taas kohentaa edellytyksiä dialogiseen vuoropuheluun. Luottamuksen onkin jo pitkään tiedetty olevan yksi tärkeimmistä menestystekijöistä ja kilpailueduista, mitä organisaatiolla voi olla (esim. Harisalo 1995). Tutkimuksen mukaan nykyään jopa 80 prosenttia ihmisten organisaatioille tuottamasta arvosta syntyy

aloitteellisuudesta, luovuudesta ja innostuneesta sitoutumisesta työhön (Hamel 2007, 80–81). Näiden onkin sanottu vastaisuudessa olevan kestävimpiä kilpailuedun lähteitä myös Suomessa.

Edellä esittelemäni tutkimukset osoittavat, että organisaation menestyksen takana on taloudellisten tekijöiden lisäksi usein hyvinvoiva työyhteisö ja motivoituneet työntekijät. Viimeaikoina onkin ymmärretty, että tuloksellisen toiminnan ei tarvitse olla ristiriidassa henkilöstön hyvinvoinnin kanssa – päinvastoin. Uusimmassa työelämäntutkimuksessa on korostettu, että jatkuvilla muutostoiminnoilla tavoiteltua organisaation menestymistä ja työntekijöiden hyvinvointia ei pidä ajatella toisensa poissulkevinä ja vastakkaisina tekijöinä. (Pyöriä 2012.) Kysymys näyttää olevan siitä, että organisaation tuottavuutta kasvatettaessa tulee samanaikaisesti panostaa henkilöstön hyvinvointiin, jolla edesautetaan heidän työkykyään (Loppela 2004, 24). Voidaankin sanoa, että työpaikan sosiaalisen vuorovaikutuksen tulisi olla toiminnan kehittämisen lähtökohta (Pyöriä 2012, 7). Tähän perustuu tutkimukseni sosiologinen intressi. Palaan huomioon seuraavassa luvussa, kun avaan tarkemmin sosiologista kiinnostustani tutkimuskohteeseen. Sitä ennen määrittelen tutkimuskohdetta sitä koskevien käsitteiden avulla.

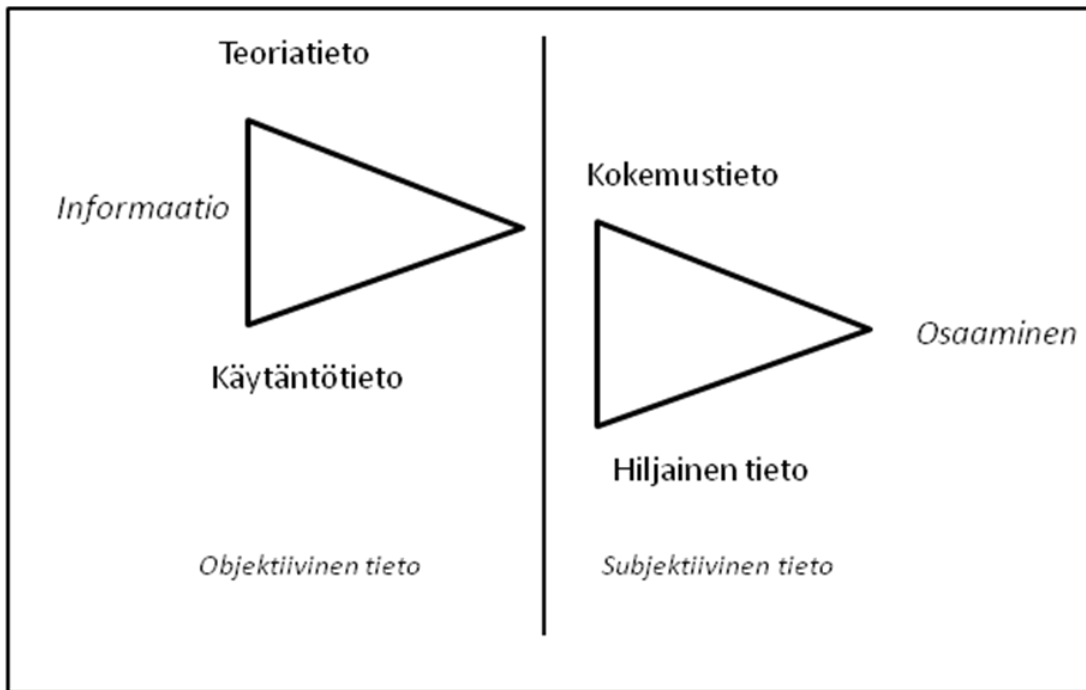
3 Näkökulmia osaamiseen

Osaaminen ei ole yksiselitteinen käsite, ja niin kirjallisuudessa kuin arkipäiväisissä keskusteluissakin sitä käytetään hyvin vaihtelevasti ja lähikäsitteisiin sekoittaen. Oman hankaluutensa käsitteiden vivahde-erojen määrityksiin tuo erikielinen tutkimus ja kirjallisuus, sekä niistä tehdyt vaihtelevat suomennokset. Esimerkiksi sellaiset termit kuten tieto, taito, informaatio, kompetenssi ja tietämys ovat tietämisen ja kyvykkyyden ulottuvuuksia, jotka esiintyvät usein samoissa yhteyksissä. Tässä tutkimuksessa olen päätenyt käyttämään käsitettä osaaminen. Katson, että se havainnollistaa parhaiten sitä kaupan alan työntekijän tietotaitojen kokonaisuutta, joka on monipuolinen sekoitus tietoa, käytännöllisiä taitoja ja kokemuksen opettamaa tietämystä.

Riitta Viitalan (2005, 126–127) mukaan tieto on osaamisen perusta. Tieto ei kuitenkaan sellaisenaan vielä tuota esimerkiksi taitavaa työsuoritusta. Tieto konkretisoituu toiminnaksi vasta, jos sen omaava henkilö osaa ja on motivoitunut soveltamaan sitä, jolloin tietoon liittyvät taito ja asenne. Viitalan mukaan ammattitaitona näkyvä osaaminen koostuu näistä kolmesta tekijästä. Se, kuinka yksilö havainnoi, ymmärtää ja tulkitsee käytettävissä olevaa tietoa, liittyy hänen aiempiin kokemuksiinsa ja tietopohjaansa. Puhutaan mm. ajatusmalleista, tietorakenteista, viitekehysistä, skeemoista sekä kognitiivisista kartoista (Miettinen 1995; Viitala 2005). Koska osaaminen perustuu osin kokemukseen, liittyy se myös omiin uskomuksiin, mielipiteisiin ja tunteisiin. Osaaminen on siis merkityksiltään tietoa suhteellisempaa ja kontekstisidonnaisempaa (Nonaka & Takeuchi 1995, 58; Ipe 2003, 340.) Käyttämällä osaamisen käsitettä korostankin, että tarkoitan työntekijöiden kokonaisvaltaista ymmärrystä jostakin asiasta.

Esa Poikelan jaottelun mukaan ammattitaidon kannalta tärkeä tieto voidaan jakaa kolmeen tyyppiin: teorian tietoon, käytäntötietoon ja kokemustietoon. Teorian tieto on käsitteelliseen muotoon saatettua informaatiota ja käytäntötieto taas kiinnittyy konkretiaan. Kokemustieto muodostuu ajattelun ja tekemisen tuloksena. Osana kokemustietoa hän pitää niin kutsuttua hiljaista tietoa, joka tarkoittaa yksilön toiminnallista taitamista, jota on vaikea pukea sanoiksi. Hiljainen tieto kehittyy kokemuksen ja harjaantumisen myötä ja ilmenee työssä sujuvana ja

taitavana toimintana (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 72–73; Poikela 2001, 104–106.) Kuvio 1 havainnollistaa, kuinka informaatio prosessoituu osaamiseksi näiden tietotyyppien kautta. Poikelan hahmottelemassa kuviossa erottuu myös, että tietotyypeistä teoria- ja käytäntötieto edustavat yksilöön nähden ulkoista, objektiivista tietoa. Kokemus- ja hiljainen tieto taas ovat subjektiivista, yksilön persoonallisiin kokemuksiin pohjautuvaa tietoa.



KUVIO 1: Informaatio, tieto ja osaaminen (Poikela 2001, 104)

Tietotyyppien integroituminen osaamiseksi edellyttää, että yksilö prosessoi tietoa (Poikela 2001). Käsite osaaminen viittaakin pelkkää tietoa enemmän myös toimintaan (Widen-Wulff 2007). On tärkeää hahmottaa, että osaaminen ei ole mikään pysyvä tila, vaan jatkuvassa liikkeessä harjaantumisen, kokemusten ja tietojen lisääntymisen myötä (Järvinen ym. 2000, 71–80). Sanna Virtainlahti (2009, 26) kuvaileekin osaamista aktiivisena ja dynaamisena tietämisenä, jossa tiedon sisältö ja sen soveltaminen yhdistyvät ja muokkautuvat jatkuvasti toimintaympäristön vaatimalla tavalla.

Riitta Viitala (2005, 17) muistuttaa, että ei ole olemassa osaamista, joka syntyisi yritykseen ilman ihmisiä. Tämän vuoksi johtaakseen osaamista on hänen mukaansa ymmärrettävä yksilön oppimisen ja osaamisen muodostumista. Tarkastelen seuraavaksi yksilön osaamisen muodostumista kokemuksellisen oppimisen näkökulmasta.

3.1 Osaamisen muodostuminen

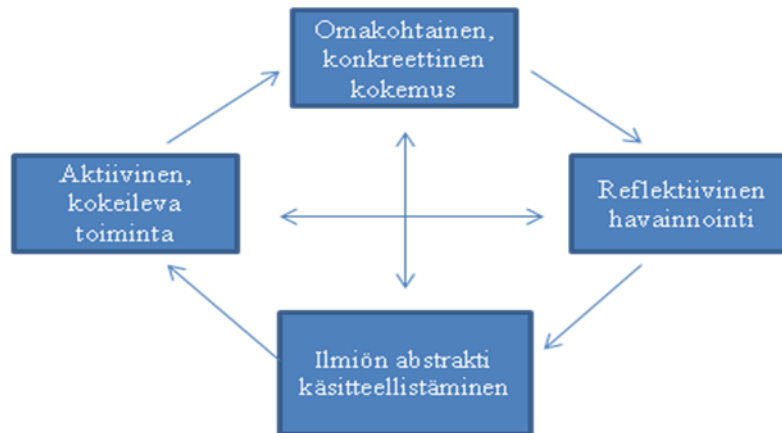
Kati Tikkamäen (2006) työssä oppimista koskevassa tutkimuksessa myyjät korostivat tekemällä oppimisen ja käytännönläheisyyden merkitystä kaupan alan työssä. He katsoivat ammatillisen pätevyyden muodostuvan nimenomaan työn konkreettisen tekemisen kautta. Osaamisen muodostumista kaupan alalla voi hyvin kuvata *kokemuksellisen oppimisen* teorian avulla, sillä se perustuu toiminnan jatkuvan toiston ja tekemisen avulla oppimiseen. Lähtökohta on, että ihmisen oppiminen rakentuu hänen aiempien kokemustensa ja niistä tehtyjen tulkintojen pohjalle. Teoria painottaakin itsearviointin roolia oppimisprosessissa. Oikeastaan voisi puhua kokemuksellisen oppimisen sijaan kokemuksen reflektoinnista, sillä nimenomaan toiminnan tietoinen pohdiskeleva arviointi on oppimisen edellytys. (Järvinen ym. 2000 88–91.)

Teorian mukaan oppiminen etenee kokemuksia havainnoimalla kohti niiden käsitteellistämistä, opitun asian aktiivista käytännön kokeilua ja parempia toimintamalleja. Mallissa oppimisprosessi jaotellaan neljään keskeiseen vaiheeseen, jotka ovat kokemus, havainnointi, käsitteellistäminen ja testaus. Esimerkiksi työtä tehdessään henkilö ensin kokee toiminnassaan jotain, havainnoi sen jälkeen kokemaansa, muodostaa siitä tapahtunutta yleisellä tasolla selittävän mallin ja soveltaa sitä vastaisuudessa toiminnassaan. (Viitala 2005, 145–146.)

David Kolb (1984, 42) on havainnollistanut kokemukseen pohjautuvaa oppimista kuuluisalla kehämallillaan¹ (kuvio 2). Oppiminen voi alkaa mistä kohdasta kehää tahansa ja jatkua siitä eteenpäin. Teorian mukaan oppiminen on jatkuva prosessi, jossa ihminen arvioi uusia kokemuksiaan aiempia merkitysmalleja vasten. Prosessin tuloksena syntyy uusia toimintatapoja, malleja tai muita työvälineitä, joita sitten testataan käytännössä. Kokeilu tuottaa jälleen uuden

¹ Kolbin kehänä tunnetuksi tullut malli on saanut alkunsa John Deweyn, Kurt Lewinin ja Jean Piaget'n teoretisoinneista, joita David Kolb on työstänyt edelleen.

kokemuksen ja näin oppimisen kehä alkaa uudestaan. Teoria sopii hyvin työelämän kontekstiin, ammattitaidon ja osaamisen kehittymisen kuvaajaksi. Se havainnollistaa, miten oppimista ja kehittymistä tapahtuu, kun oivallukset työssä ohjaavat käytännön toimintaa. (Poikela 2005, 27–28.)



KUVIO 2: Kokemuksellisen oppimisen kehä (Kolb 1984, 42)

Kuviossa kehän sisällä olevat nuolet havainnollistavat tiedon prosessoitumisen vaiheita. Vertikaalinen nuoli osoittaa oivalluksen prosessoitumista ymmärrykseksi eli tiedostamattoman muuntumista tietoiseksi. Kyse on siitä, kun jokin konkreettinen kokemus tai havainto muuntuu refleктоivan pohdinnan seurauksena sanalliseen muotoon. Horisontaalinen nuoli kuvastaa muutosta tiedosta toiminnaksi eli ikään kuin teorian soveltamista käytäntöön. (Kolb, 1984, 39–60.) Tästä prosessista on kyse, kun käytännön työssä opitut asiat muuntuvat työntekijän konkreettiseksi osaamiseksi ja sisäistyvät tietotaidoiksi.

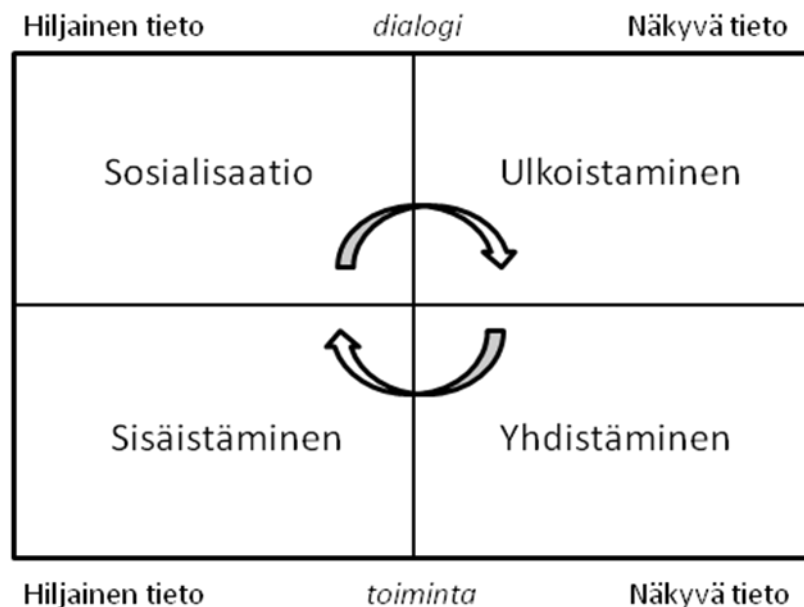
Kaupan alan rutiininomaisessa työssä lukuisat toistot luovat hyvät edellytykset tällaisen kokemuksellisen oppimisen syklin jatkuvaan toteutumiseen. Sen myötä työntekijöille muodostuu lopulta valtava määrä tietoa työn tehokkaasta suorittamisesta, aikatauluttamisesta, niin toimivista kuin kehoistakin toimintatavoista sekä lukuisista muista työn piirteistä. Tässä tutkimuksessa tarkastelen sitä, kuinka oppikokemuksista syntyneitä osaamista voitaisiin välittää työyhteisössä. Toimivan tiedonkulun avulla voidaan edistää työyhteisön oppimista, jolloin jokaisen ei tarvitsisi ”kantapään kautta” kokeilemalla oppia samoja asioita.

3.2 Osaamisen jakaminen

Osaamisen jakaminen (engl. *knowledge sharing*) tarkoittaa yksinkertaisimmillaan tietotaitojen saattamista muiden tietoon. Yksilöiden välinen osaamisen jakaminen on prosessi, jonka kuluessa yksilö muuntaa tietämyksensä muille ymmärrettävään muotoon, jolloin sen omaksuminen ja hyödyntäminen mahdollistuvat. Käsitteen loppuosa *jakaminen* viittaa erityisesti siihen huomioon, että tiedon eteenpäin saattaminen vaatii sen haltijalta jonkinasteista tietoista toimintaa. Nimenomaan termi jakaminen pitää sisällään myös ajatuksen siitä, että tieto ei ikään kuin ”muuta” tai siirry pois, vaan on jakamisen jälkeen kummankin osapuolen hallussa. Termiä osaamisen jakaminen käytetään myös haluttaessa korostaa jakamisprosessin vapaaehtoista, harkittua luonnetta. (Ipe 2003, 341.) Näin se eroaa esimerkiksi raportoinnista (*knowledge reporting*), joka viittaa pikemminkin muodolliseen kertomisen muotoon (Davenport 1997). Osaamisen jakaminen voidaan lisäksi erottaa toisesta lähikäsitteestä, osaamisen siirtämisestä (*knowledge transfer*). Sillä tarkoitetaan ensisijaisesti informaation liikkumista laajempien kokonaisuuksien, kuten organisaation eri osastojen välillä (Lam 1997). Osaamisen jakamisella viitataan siis lähempänä tapahtuvaan tietämyksen ilmi tuomiseen, jolloin korostuu tiedon siirtämistä enemmän prosessin mikro-vuorovaikutuksellinen luonne. (Ipe 2003, 341–343.)

Oppivan organisaation käsitteen avulla kuvataan tilannetta, jossa organisaatio kykenee hyödyntämään niin yksittäisten työntekijöiden, kuin erilaisten tiimien ja työyhteisöjen osaamista ja oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Oppivan organisaation keskeisenä edellytyksenä voidaan pitää organisaation taitoa valjastaa näkyvien eli yleisten tietotaitojen lisäksi myös työntekijöiden hiljainen osaaminen yhteiseen käyttöön ja kaikkien tietoon. (Loppela 2004, 25). Japanilaiset Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat luoneet kuuluisan mallin kuvaamaan, miten tieto ja osaaminen siirtyvät organisaatiossa yksilön ja ryhmän välillä. Mallissa koko organisaation oppimisen katsotaan riippuvan vuorovaikutuksesta ja siitä, miten ihmiset jakavat ja vastaanottavat tietoa toisiltaan. Malli on periaatteiltaan hyvin samankaltainen kuin edellä kuvattu kokemuksellisen oppimisen kehä, sillä kumpikin kuvaa tiedon muodostumista. Nonaka ja Takeuchi (1995) puhuvat kuitenkin oppimisen käsitteen sijaan uuden tiedon luomisesta. Heidän mallinsa perusteella tietämyksen jakaminen onkin innovatiivisuuden ja uuden osaamisen muodostumisen edellytys.

Nonakan ja Takeuchin (1995) malli sopii hyvin kuvaamaan kokemuksista oppimisen prosessia yhteisötasolla. Mallin sisältö on kuvattu kuviossa 3. Sen mukaan työntekijöiden hiljainen, konkreettinen osaaminen siirtyy toisille sosiaalisessa vuorovaikutuksessa käytännön näyttämisen ja opettamisen kautta (sosialisaatio). Tämä osa prosessia tapahtuu usein työn äärellä esimerkiksi toisilta mallioppien, äänettömästi. Tietotaitojen pukeminen sanalliseen muotoon käsitteiksi ja malleiksi tekee siitä näkyvää (ulkoistaminen), jolloin siitä voidaan puhua. Työelämässä tämä tapahtuu esimerkiksi kehittämissalavereissa, joissa käydään läpi toimintamalleja. Keskusteluissa havainnot yhdistyvät muun olemassa olevan tiedon kanssa kun ne integroidaan organisaation systeemiseen kokonaisuuteen esimerkiksi näkyvinä toimintaohjeina ja sääntöinä. Kun työntekijät ottavat uudet toimintamallit käyttöön omassa työssään, sisäistyvät ne jälleen työntekijöiden tietotaidoiksi ja konkreettiseksi osaamiseksi (sisäistäminen). (Viitala 2005, 167–168.)



KUVIO 3: Uuden tiedon luomisen malli (Nonaka & Takeuchi 1995, 57)

Johtamisen ja järjestelmien tehtävä on tukea tämän prosessin toteutumista (Viitala 2005, 168). Johdon tehtävä on pitää huolta siitä, että työyhteisössä oppimisen edellytykset turvataan. Tiedon liikkumisen prosesseja tuleekin johtaa siinä missä muita työn osa-alueita. (Poikela 2005, 32–38.)

3.3 Osaamisen johtaminen

Tutkimuksen tarkoituksiksi määrittelin tiedon tuottamisen organisaatioiden henkilöstötoimintojen ja kehittämistyön tueksi. Tässä alaluvussa täsmennän tätä johtamisen osa-aluetta avaamalla sen käsitteitä ja käytäntöjä.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management, HRM) tarkoittaa ”toimintoja, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen sää(n)telyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon” (Virtainlahti 2009, 64). Yksi osa-alue henkilöstövoimavarojen johtamisessa on henkilöstön kehittäminen (human resource development, HRD), jolloin viitataan organisaation inhimillisten voimavarojen koulutus- ja kehittämistoimintaan. Henkilöstön kehittämisessä pyritään sekä parantamaan työsuoritusta että tarjoamaan yksilöille kasvunmahdollisuuksia. Se erottuu muista henkilöstötoiminnoista nimenomaan liittymällä oppimiseen ja sen edistämiseen. Osaaminen ja sen hallinta onkin yksi henkilöstön kehittämisen intressialue. (Emt. 64–66.)

Yksi henkilöstövoimavarojen johtamisen kohde on osaamisen johtaminen (engl. *knowledge management*). Se liittyy 1990-luvulta alkaen yleistyneeseen käsitykseen inhimillisen tietopääoman merkityksestä organisaatioille. Tuolloin ymmärrettiin, että yrityksen keskeistä ydinosamista systemaattisesti hyödyntämällä voidaan vahvistaa yrityksen suorituskykyä ja kilpailupohjaa. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005.) On jopa sanottu, että ”yrityksen kilpailukyky riippuu enemmän kuin mistään muusta siitä, mitä siellä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta.” (Prusak 1997 ref. Viitala 2005, 11). Jakamalla osaamista saadaan yksittäisten työntekijöiden tietämys valjastettua laajemmin organisaation käyttöön. Tästä syystä työntekijöiden välinen osaamisen jakaminen on yksi osaamisen johtamisen intresseistä.

Osaamisen johtamisella viitataan kaikkeen toimintaan, jonka avulla yrityksen strategiaan nähden keskeistä osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan (Viitala 2005, 14). Käytännössä kyse pitkäkestoisesta työstä, joka alkaa organisaation tärkeimpien toimintojen, prosessien ja niissä vaadittavien keskeisten osaamisten tunnistamisesta. Tästä edetään

määrittelemään tiimien ja yksiköiden tasolla olennaisinta osaamista ja hahmottamaan niiden osaamisvaatimuksia. Näitä tarkastelemalla tehdään suunnitelmia siitä, miten ja mitä osaamista tulisi kehittää tavoiteltaessa organisaation tulevaisuuden strategista tahtotilaa. Kompetenssia tulee kartoittaa jatkuvasti eri näkökulmista – toiminnoittain, tiimeittäin ja yksilötasolla tarkastellen. (Viitala 2005, 14–17.)

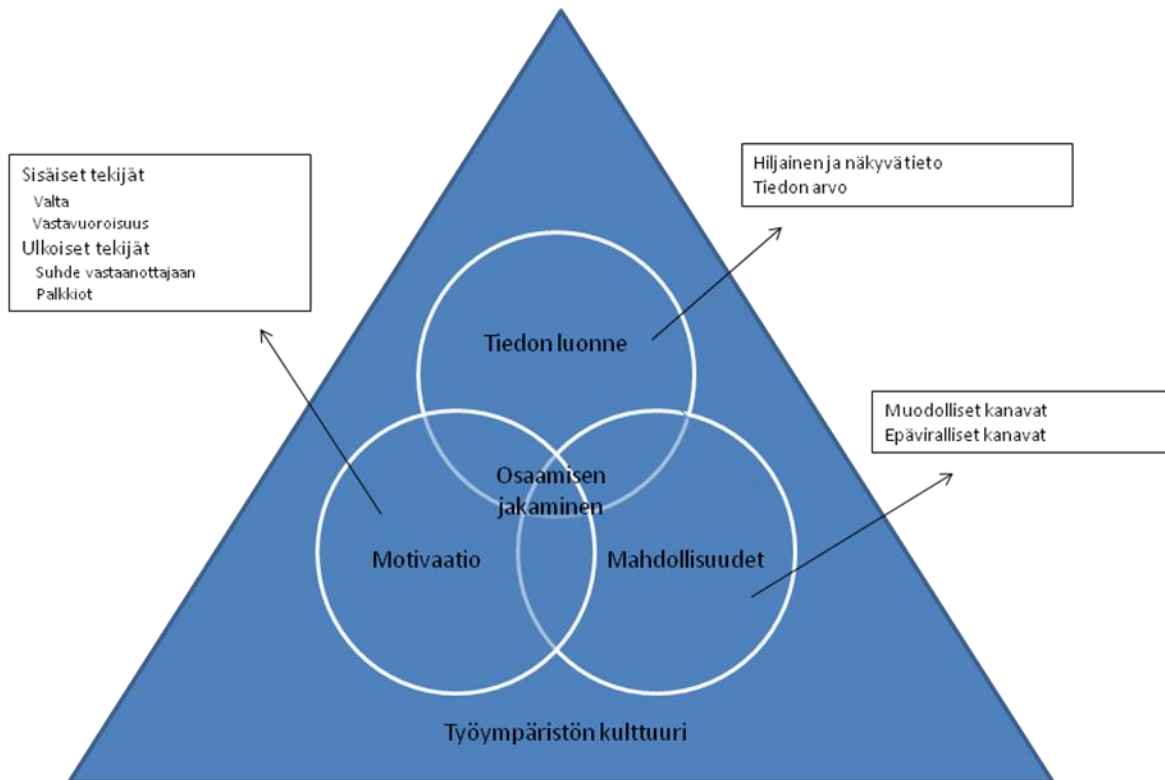
Tiivistäen voitaisiin todeta, että osaamisen johtamisessa kiinnostus kohdistuu organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin, heidän osaamisensa tason nostamiseen ja hyödyntämiseen. Kyse on pitkälti yksilöiden osaamisen ja oppimisen ymmärtämisestä, sillä organisaation osaaminen koostuu nimenomaan siellä työskentelevien ihmisten tietämyksestä. (Viitala 2005; Virtainlahti 2009.) Näitä teemoja olen käsitellyt tässä luvussa. Aiemmin esitellyt kokemuksellisen oppimisen ja uuden tiedon luomisen teorit ovat oppimisteoreettisia jäsennyksiä, jotka auttavat hahmottamaan tiedon ja osaamisen muodostumisen prosesseja. Tämän tutkimuksen kannalta olennaista on kuitenkin huomata, että nämä teorit eivät ota kantaa siihen, miksi oppimista ja osaamisen kehittymistä aktiivisesti tapahtuu tai ei tapahdu työyhteisössä. Tässä konkretisoituu tutkimukseni sosiologinen näkökulma. Tutkimuksessa pureudun tähän kysymykseen analysoimalla, mitkä tekijät vaikuttavat yksilöiden väliseen osaamisen jakamiseen tapausorganisaatiossa. Tarkastelen, kuinka sosiokulttuurinen ympäristö vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön eli osaamisen jakamiseen. Ymmärrys toimintaympäristön ominaispiirteistä on avain, kun tarkoitus on luoda työyhteisöjä, joissa osaamisen jakamiselle ja oppimiselle olisi tarkoituksenmukaisimmat ja motivoivat edellytykset. Näin tuotan tietoa henkilöstökäytäntöjen kehittämiseksi kiinnittämällä huomioni työympäristön sosiaaliseen vuorovaikutukseen vaikuttaviin tekijöihin.

4 Tulkintakehys

Tutkimuksen analyysissä hyödynnän Minu Ipen (2003) luomaa käsitteellistä tulkintakehystä osaamisen jakamiseen vaikuttavista tekijöistä. Sen keskeinen ajatus on, että yksilöiden välinen osaamisen jakaminen on kompleksinen prosessi, jonka toteutumiseen vaikuttavat organisationaalinen toimintaympäristö sekä monet sosiaaliset ja kulttuuriset elementit. Tulkintakehys on muodostettu aiemman tutkimuksen perusteella. Sitä varten koottiin yhteen olemassa oleva poikkitieteellinen tutkimustieto² osaamisen jakamiseen vaikuttavista tekijöistä. Tiedot yhdistettiin ja jäsennettiin uudelleen käsitteellisen mallin muotoon. (Emt. 338–339.)

Mallin mukaan neljä keskeisintä osaamisen jakamiseen vaikuttavaa tekijää ovat *mahdollisuudet osaamisen jakamiseen, jaettavan tiedon luonne, motivaatio osaamisen jakamiseen ja työympäristön kulttuuri* (emt. 343). Kuvioon 4 on koottu mallin mukaiset osaamisen jakamiseen vaikuttavat tekijät. Kuten kuvioista ilmenee, mallin mukaan kulttuuri on tekijöistä siinä mielessä keskeisin, että se itsessään vaikuttaa myös mahdollisuuksiin ja motivaatioon jakaa osaamista sekä jaettavan tiedon luonteeseen. Kuviossa laatikoihin kolmion ulkopuolelle on koottu vaikuttavia tekijöitä koskevia keskeisiä käsitteitä. Tässä luvussa tarkennan niitä esittelemällä seuraavaksi yksitellen mallin mukaan osaamisen jakamiseen vaikuttavat tekijät. Luvun lopuksi käsittelen vaikuttavien tekijöiden välistä suhdetta ja avaan sitä, kuinka hyödynnän tulkintakehystä tässä tutkimuksessa.

² Usein viitatessani tulkintakehykseen lähdeviitteissä on Minu Ipen (2003) lisäksi ja/tai sijasta muitakin. Tällöin kyseessä on tutkimuksia, joita hän on hyödyntänyt käsitteellisen mallinsa pohjana.



KUVIO 4: Yksilöiden väliseen osaamisen jakamiseen vaikuttavat tekijät organisaatioissa
(Ipe 2003, 352)

Mahdollisuudet osaamisen jakamiseen

Organisaatioissa tiedon ja osaamisen jakaminen tapahtuu sekä *muodollisten* että *epävirallisten* kanavien kautta (ks. Kuvio 4). Muodollisia kanavia ovat esimerkiksi erilaiset tekniset tietokannat, harjoitteluohjelmat ja kaikki varta vasten oppimista ja tiedonsiirtoa varten muodostetut systeemit. Muodollisia kanavia kuvastaa niiden tarkoituksenmukaisuus ja systemaattinen rakenne. Ne ovat tiedon jakamiseen luotuja paikkoja ja mahdollisuuksia, jotka tarjoavat välineet sen toteuttamiseksi. (Rulke & Zaheer 2000 ref. Ipe 2003; Bartol & Srivastava 2002.) Sen sijaan epäviralliset kanavat, joissa osaaminen liikkuu, eivät ole tarkoituksenmukaisia. Ne perustuvat sosiaalisiin verkostoihin ja ihmisten henkilökohtaisiin suhteisiin. (Nahapiet & Ghoshal 1998.) Työpaikoilla tulemme jatkuvasti jonkin verran jakaneeksi tietotaitojamme vaikka emme lainkaan pyrkisi siihen (Ipe 2003, 353).

Tutkimuksissa on saatu selville, että muodollisten kanavien kautta jaetaan lähinnä näkyvää tietoa ja informaatiota (Nonaka & Takeuchi 1995). Niiden hyödyksi on laskettava se, että tarkoituksenmukaisuutensa vuoksi ne tavoittavat epämuodollisia kanavia suuremman määrän ihmisiä (Ipe 2003, 349). Vaikka muodolliset kanavat ovat tärkeässä roolissa osaamisen jakamisessa, osoittavat tutkimukset kuitenkin että suurin osa kaikesta osaamisen jakamisesta tapahtuu epämuodollisesti (esim. Pan & Scarbrough 1999). Epämuodollisissa yhteyksissä on mahdollista kasvokkainen vuorovaikutus, joka auttaa ihmisiä saavuttamaan osaamisen jakamiselle tähdellistä luottamusta ja ystävystymistä (Nahapiet & Ghoshal 1998).

Tiedon luonne

Ipen (2003, 343–345) mukaan yksi keskeinen osaamisen jakamiseen vaikuttava tekijä on se, minkä tyyppisestä osaamisesta tai tiedosta on kyse. Klassinen jaottelu tiedon luonteesta jakaa sen kahteen tyyppiin, *hiljaiseen* ja *näkyvään* tietoon (ks. Kuvio 4). Hiljaisen tiedon määrittelyssä lähdetään usein liikkeelle Polanyin (1966) esittämästä ajatuksesta, jonka mukaan tiedämme enemmän kuin oikeastaan pystymme kertomaan. Hiljainen tieto on kokemuksen ja harjaantumisen kautta syntynyttä ”miten”-tietoa ja siksi vaikeasti ilmaistavaa (Nonaka 1994). Se tarkoittaa yksilön toiminnallista taitamista, jota on vaikea pukea sanoiksi. Hiljainen tieto ilmenee työssä sujuvana ja taitavana toimintana joka muodostuu pikku hiljaa työtä tekemällä, kun teoreettinen tieto ja käytännön kokemukset yhdistyvät. Toistuvista kokemuksista työntekijälle syntyy yhä taitavampi ”näppituntuma”. (Järvinen ym. 2000, 72–73.) Hiljaisen tiedon jakaminen on haasteellista, koska se ei ole helposti viestittävässä eikä ilmaistavissa (Ipe 2003, 344).

Näkyvä, eksplisiittinen tieto viittaa osaamiseen joka on tiedostettua, sanallisessa muodossa helposti ilmaistavaa systemaattista tietoa jostakin asiasta (Lam 2000). Jos hiljainen tieto konkretisoituu käytännön taitoina, näkyvän tiedon voi vastaavasti ajatella edustavan työntekijän teoreettista ymmärtämistä. Näkyvä tieto voi olla esimerkiksi koulutuksessa opittua henkilökohtaista ammatillista tietämistä tai organisationaalista, tietyissä työpaikassa institutionalisoitunutta ”näin meillä tehdään” -tietoa. (Järvinen ym. 2000, 78–80). Näkyvän tiedon jakaminen on sen luonteen vuoksi huomattavasti yksinkertaisempaa kuin hiljaisen tiedon.

Osaamisen jakamiseen vaikuttaa näin ollen se, minkälaisesta osaamisesta ja tiedosta on kyse. (Ipe 2003, 344.)

Tietopääoman kasvanut arvostus on johtanut siihen, että osaamisella on aiempaa kaupallisempi arvo. Osaamisen arvon tunnistavat sekä organisaatiot että sen omaavat yksilöt, ja niinpä osaamisen jakaminenkin on muuttunut harkinnanalaiseksi. *Tiedosta koettu arvo* vaikuttaa tutkimusten mukaan siihen kenen kanssa, milloin ja mitä osaamista jaetaan. (Andrews & Delahaye 2000.) Tietyntyypistä osaamista ja tietoa, kuten tieteellistä ja tutkimukseen perustuvaa arvostetaan suhteessa enemmän. Erityisesti kilpailullisissa työympäristöissä tiedon arvolla voi olla vaikutusta sen jakamiseen, kun yksilöt pohtivat vaikuttaako arvokkaan tiedon jakaminen kannattavalta vai ei. (Ipe 2003, 345.)

Motivaatio osaamisen jakamiseen

Osaaminen on aina sidoksissa ihmisiin ja tutkimusten mukaan ihmiset eivät ole taipuvaisia jakamaan osaamistaan ilman voimakasta henkilökohtaista motivaatiota (esim. Stenmark 2001). Osaamisen jakamiseen liittyvät motivaatiotekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin (ks. Kuvio 4). Sisäiset tekijät ovat yhteydessä *tietoon valtana* ja osaamisen jakamiseen *vastavuoroisena hyötynä*. Ulkoisia vaikuttavia tekijöitä ovat *suhde vastaanottajaan* ja osaamisen jakamisesta koituvat *palkkiot*. (Ipe 2003, 345–349.)

Sisäiset motivaatiotekijät

Tietopääoman merkityksen korostuminen, sen arvo organisaatioille ja yksilöille on edesauttanut tiedon ja osaamisen kietoutumista valtaan. Ilmiö liittyy myös edellä esiteltyyn tiedon arvottumiseen. Erilaiset valtapelit vaikuttavat osaamisen jakamiseen työympäristöissä, kun yksilöt punnitsevat tiedon jakamisen seurauksia omaan asemaansa nähden. (Ipe 2003, 346.) Tietotaidot ovat aina osin kontekstisidonnaisia. Siitä syystä on luonnollista, että kulloisenkin kontekstin kulttuuri ja valtdynamiikka vaikuttavat siihen, kuinka tietopääomaan suhtaudutaan ja kuinka sitä hyödynnetään valtakamppailuissa (Blacker, Crump & McDonald 1998).

Toinen sisäinen osaamisen jakamiseen motivoiva tekijä on vastavuoroisuus. Vastavuoroisuus tai molemminpuolisuus tässä yhteydessä merkitsevät, että yksilö luottaa tietojen jakamisen olevan kannattavaa ja arvokasta, vaikkei osaisikaan nimetä välitöntä siitä koituvaa hyötyä. Keskeistä on, että yksilö kokee osaamisesta seuraavan jotain arvokasta juuri sen leviämisen kautta. (Ipe 2003, 346–347.) Tutkimusten mukaan esimerkiksi käytännön työyhteisöissä vastavuoroisuus motivoi, koska osaamisen jakaminen tuottaa osallisille lisää hyödyllistä asiantuntemusta (Bartol & Srivastava 2002). Osaamisen jakaminen muiden kanssa myös edistää tiedonkulun molemminpuolisuutta, sillä tiedon vastaanottaja jatkaa usein vastavuoroisesti omaa ”tietovirtaansa” jakajan suuntaan (Schultz 2001).

Ulkoiset motivaatiotekijät

Ulkoisista motivaatiotekijöistä toinen osaamiseen jakamiseen vaikuttava asia on yksilön suhde tiedon vastaanottajaan. Kaksi suhteen keskeistä elementtiä ovat luottamus ja vastaanottajan status-asema. (Ipe 2003, 347.) Kirjallisuudessa on laajasti tunnistettu luottamuksen keskeinen merkitys osaamisen jakamiseen vaikuttavana tekijänä. Ilman voimakasta luottamusta vastaanottajiin yksilöt ovat taipuvaisempia pitämään osaamisensa omana tietonaan. Luottamuksellisen ympäristön luominen on näin ollen tietojohtamisen keskeisimpiä tehtäviä. (esim. Andrews & Delahaye 2000; Ipe 2003; Leistner 2010) Suhteessa vastaanottajaan merkittävää on myös hänen status- ja valta-asemansa osaamisen jakajan vastaaviin nähden. (Ipe 2003, 347.)

Osaamisen jakamiseen vaikuttavat myös ne todelliset ja oletetut palkkiot ja seuraamukset, joita yksilöille tietämyksensä jakamisesta seuraa. Eri konteksteissa tehdyt tutkimukset osoittavat, että palkkioiden ja sanktioiden merkitys vaihtelee työympäristöstä, asemasta ja osaamisesta riippuen. (Ipe 2003, 348).

Työympäristön kulttuuri

Vaikka Ipen (2003, 350–351) mukaan kaikki edellä esitellyt ovat tärkeitä yksilöiden väliseen osaamisen jakamiseen liittyviä tekijöitä, on kuitenkin olemassa osa-alue, joka itsessään vaikuttaa myös kaikkiin edellisiin (ks. Kuvio 4). Työympäristön kulttuuri, ymmärretäänpä se yksittäisen työyhteisön tai laajasti koko organisaation läpileikkaavana kulttuurina on olennaisin osaamisen

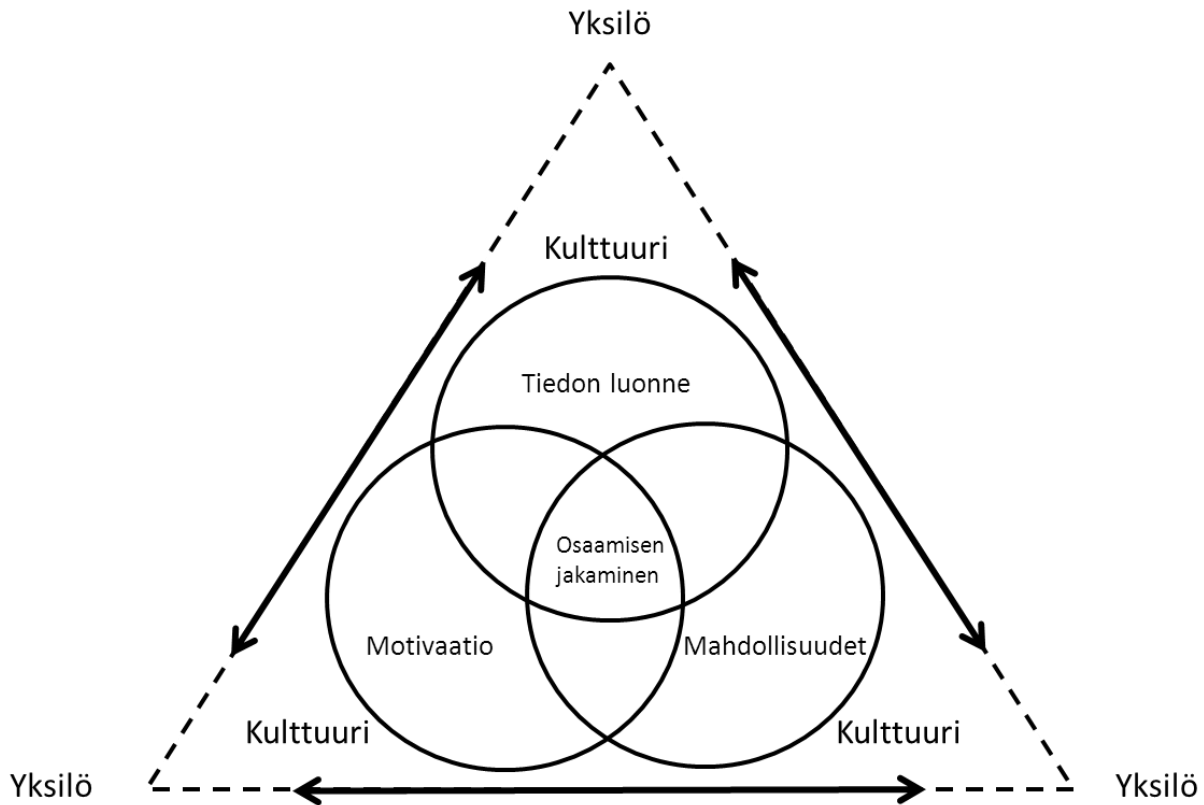
luomiseen, jakamiseen ja käyttöön vaikuttava tekijä.

Schein (1985, 9) määritteli organisaatiokulttuurin joukoksi perustavanlaatuisia olettamuksia jotka kehittyvät jossakin ryhmässä, kun he pyrkivät sopeutumaan ulkoisiin ongelmatilanteisiin tai ratkomaan sisäiseen eheytymiseen liittyviä ongelmiaan. Tarpeeksi vahvaksi muodostuneet oletukset alkavat lopulta ohjata ryhmän toimintaa, kun ne opetetaan uusille jäsenille perusteltuina toimintatapoina. Organisaatiokulttuuri määrittää lopulta sitä miten toimitaan ja mikä tieto katsotaan relevantiksi. Kulttuuri heijastuu organisaation arvoihin, normeihin, käytäntöihin ja sitä kautta kaikkialle, kun ne konkretisoituvat käytännön toimissa. Organisaatiokulttuuri mahdollistaa ja rajoittaa sosiaalista vuorovaikutusta määrittämällä kontekstin, jossa sitä käydään.

Organisaatiokulttuuri on useissa yhteyksissä tunnistettu tärkeimmäksi osaamisen tehokasta jakamista, luomista ja käyttöä mahdollisesti estäväksi vaikuttimeksi. Muun muassa Riitta Viitala (2005, 166), joka on Suomessa paljon esitelmöinyt ja kirjoittanut osaamisen johtamisesta toteaa, että ”työyhteisön oppimisen tukevin perusta on jatkuvaan ja omaehtoiseen yksilö- ja ryhmätason reflektointiin ja aktiiviseen tiedon etsintään sekä kokeiluihin rohkaiseva kulttuuri.”

Vaikuttavien tekijöiden välinen suhde ja viitekehyksen hyödyntäminen

Edellä olen esitellyt Minu Ipen (2003) tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta kokoamat neljä keskeisintä osaamisen jakamiseen vaikuttavaa tekijää, jotka muodostavat käsitteellisen tulkintakehyksen aihepiirin tutkimuksiin. Vaikka jokainen näistä tekijöistä on Ipen (2003, 351) mukaan merkityksellinen sellaisenaan, on tärkeää huomata, että ne ovat liitoksissa ja vaikuttavat toinen toisiinsa. Todellisissa työympäristöissä tekijät vaikuttavatkin yhdessä osaamisen jakamiseen. Esimerkiksi työn kehittämiseen kannustava kulttuurinen ilmapiiri voi motivoida työntekijötä jakamaan osaamistaan. Toisaalta, jos mahdollisuudet osaamisen jakamiseen ovat heikot saattaa motivaatiokin siihen laskea. Kuvio 5 havainnollistaa tätä yhteisvaikutusta. Nuolien avulla kuvataan yksilöiden välistä osaamisen jakamista prosessina, johon kolmion sisällä olevat tekijät vaikuttavat.



KUVIO 5: Malli yksilöiden välisestä osaamisen jakamisesta organisaatioissa (Ipe 2003, 352)

Oleellista on, että erityyppisissä organisaatioissa näiden tekijöiden merkitys ja ilmeneminen vaihtelevat. Jokin työympäristö saattaa tarjota monenlaisia mahdollisuuksia osaamisen jakamiseen, kun taas toisenlaisella alalla juuri käytännöllisten mahdollisuuksien järjestäminen on hankalaa. Ipe (2003, 353) huomauttaakin, että tekijöiden tarkempi vaikutus riippuu juuri kontekstista. Mallin tarkoitus on tarjota väljä tulkintakehys kuvastamaan yksilöiden väliseen osaamisen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä.

Ipe (2003, 353–355) hahmotteli käsitteellisen tulkintakehyksensä esittelyn yhteydessä useita mahdollisia tapoja hyödyntää sitä jatkotutkimuksen lähtökohtana. Hänen mukaansa sitä voidaan käyttää apuvälineenä esimerkiksi tapaustutkimuksissa, joissa selvitetään osaamisen jakamisprosessin nyansseja jossakin tietyssä organisationaalisessa ympäristössä. Tässä tutkimuksessa käytän sitä viitekehyksenä tutkiessani osaamisen jakamista kaupan alan työyhteisössä. Hyödynnän mallia teoriasidonnaisen sisällönanalyysin apuna. Selvitän viitekehykseen peilaten osaamisen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä ja analysoin, minkälaiset

piteet voisivat edistää osaamisen jakamista. Seuraavassa luvussa esittelen tarkemmin tutkimuksellisia valintoja sekä prosessin etenemistä.

5 Tapaustutkimus, tutkimusaineisto ja menetelmät

Tutkimus sijoittuu työelämäntutkimuksen kentälle ja sen tarkoituksena on tuottaa tietoa työelämän käytäntöjen kehittämiseksi. Kyseessä on laadullisin menetelmin toteutettu tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteeksi valitaan jokin rajattu kokonaisuus. Tyypillisesti tutkimuskohteeksi valitaan jokin yksittäinen tapaus, tilanne, tapahtuma tai joukko tapauksia. Valittua tapausta pyritään tutkimaan sen luonnollisessa ympäristössä kuvailemalla yksityiskohtaisesti tutkittavaa ilmiötä. Tavoitteena on tutkimuskohteen ominaispiirteiden systemaattinen, tarkka ja totuudenmukainen kuvailu. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125–126.)

Tämän tutkimuksen tapaus on eräs päivittäistavarakauppaketju, joka on osa suurempaa kaupan alan organisaatiota. Puhuttaessa ”työyhteisöstä” tutkimuksessa tarkoitetaan ketjun samassa yksikössä työskenteleviä henkilöitä. Kyse on pienmyymälöistä, joten työyhteisöt ovat kokoluokaltaan pieniä. Työyhteisön jäseniksi katson työntekijöiden lisäksi kohteessa paikan päällä työskentelevän myymäläpäällikön ja apulaispäällikön. Tätä ylempi johto on rajattu pois, sillä yksiköt eivät ole heidän päivittäisiä työpaikkojaan. Olen halunnut rajata työyhteisön nimenomaan sen perusteella, että tutkimuksessa työyhteisöllä tarkoitetaan päivittäin samassa paikassa töitä tekeviä ihmisiä. Työyhteisöjä, niiden päivittäistä toimintaa ja työympäristöä kuvaan tarkemmin luvussa 6.1.

Tapaustutkimuksessa olennaista on, että tutkittava tapaus muodostaa jonkinlaisen kokonaisuuden (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkittava kohde onkin rajattava huolellisesti, jotta kyetään tuottamaan täsmällistä tietoa kyseisen kontekstin erityispiirteistä. Valinnassa ja rajauksessa on otettava huomioon myös tutkittava ilmiö. Osaamisen jakamiseen työyhteisössä vaikuttavat monet seikat, kuten toimiala ja työn muoto. Olennaista onkin käsittää, että osaamisen jakamisen käytännöt vaihtelevat merkittävästi erilaisissa ympäristöissä. Työntekijöiden välinen tiedonkulku saa varmasti toisenlaisia piirteitä esimerkiksi toimistotyötä tekevillä avokonttorissa kuin eri puolilla laivaa työskentelevillä merimiehillä. Tämän tutkimuksen tapauksena toimivat

työyhteisöt ovat samaa päivittäistavarakauppaketjua. Ne ovat siten kontekstiltaan ja toimintaympäristöltään samankaltaisia ja muodostavat hyvin käsiteltävän tapauskokonaisuuden.

Tapausta tutkimalla pyritään lisäämään ymmärrystä jostakin ilmiöstä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa organisaatiolle täsmällistä tietoa tutkittavan ketjun toimintaympäristön erityispiirteistä osaamisen jakamiseen nähden. Siksi uskonkin, että tutkimalla yhden työyhteisön sijasta useita saman ketjun työyhteisöjä kykenen tuottamaan kontekstin erityispiirteistä yleistettävämpää tietoa. Yleistyksiä ei voida kuitenkaan tehdä suoraan aineistosta, vaan aineistosta tehdyistä tulkinnoista (emt. 2006). On tärkeää hahmottaa, millaisen kuvauksen osaamisen jakamisesta tällainen tutkimus mahdollistaa. Kyseessä ei ole tapaustutkimus yhdestä työyhteisöstä, jolloin esiin nousseet ongelmat voisivat olla yksityiskohtaisempia ja niistä voisi johtaa suurempia johtopäätöksiä. Sen sijaan tutkimuksen aineistona on hyödynnetty haastattelumateriaalia työntekijöiltä, jotka työskentelevät kontekstiltaan samankaltaisissa, mutta käytännössä täysin eri työympäristöissä. Tutkimusta ei näin ollen voida pitää totuudenmukaisena kuvauksena yksittäisistä työyhteisöistä, vaan on muistettava, että tutkittava tapaus on mukana olevien toimipaikkojen muodostama kokonaisuus. Esimerkiksi jotakin asiaintilaa kuvaavaa aineistokatkelmua ei pidä lukea absoluuttisena, kaikkia tutkittavia työyhteisöjä edustavana mielipiteenä. Katkelmien tarkoituksena on tukea ja antaa esimerkkejä yleistävistä linjauksista, joita tutkimuksessa muodostetaan suuren organisaation osaamisen johtamisen tarpeisiin.

Tutkimukseen liittyvät eettiset kysymykset

Tutkimusprosessin eettiset kysymykset voidaan yleisesti ottaen jakaa kolmeen osaan. Ensimmäinen huomioon otettava seikka on tutkimusaiheen eettinen oikeutus. Tällöin tulee pohtia, miksi juuri kyseisen ilmiön tutkiminen on eettisesti perusteltua. Näkökulma korostuu, jos tutkimusaihe on herkkä tai jollakin tapaa arkaluontoinen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Käsillä oleva tapaustutkimus on aiheeltaan yleisluontoinen. Olen kuitenkin perustellut tutkimuksen tarkoitusta tutkittavien näkökulmasta osoittamalla osaamisen jakamisen kehittämisen yhteyden työhyvinvointiin (ks. luku 2).

Toinen tutkimuksen eettiseen arviointiin liittyvä asia ovat tutkimusmenetelmät. Tämä näkökulma liittyy esimerkiksi tiedonhankintaan ja tutkittavien suojaamiseen. Hankittaessa tietoa ihmisiltä hyvä tutkimuskäytäntö edellyttää, että tutkittavilta saadaan tutkimukseen osallistumisestaan asiaan perehtyneesti annettu suostumus. Perehtyneisyys liittyy siihen, että tutkittavalla tulee olla kaikki oleellinen tieto siitä, mitä tutkimuksen kuluessa tulee tapahtumaan. Tutkijan tehtävä on ennen suostumuksen vastaanottamista varmistaa, että tutkittava on ymmärtänyt annetun informaation. Suostumuksessa olennaista on myös, että tutkittava ymmärtää tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuuden. Hyvä on myös keskustella tutkittavan kanssa siitä, mitä tutkimukseen lupautuminen tarkoittaa ja mitä seurauksia siitä on. (Hirsjärvi ym. 2004, 25–28; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kolmas eettinen näkökulma liittyy tutkimusaineiston analyysiin ja tulosten raportointiin. Tutkimustietojen käsittelyssä kaksi keskeistä on luottamuksellisuus ja tutkittavien anonymiteetin suojaaminen. Luottamuksellisuus liittyy tutkimusaineiston huolelliseen säilyttämiseen ja käyttämiseen vain sovittuun tarkoitukseen. Analyysivaihetta raportoitaessa taas on toimittava siten, että tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetti säilyy. Tutkimusentekemisen etiikkaan liittyy myös läpinäkyvyys. Se tarkoittaa, että tutkimusraportissa on tuotava esiin, miten analyysiprosessi on edennyt eli miten saatuihin tuloksiin on päädytty. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Seuraavissa kappaleissa kuvailen tutkimusprosessini etenemistä. Osoitan samalla, miten olen prosessin eri vaiheissa ottanut tässä kappaleessa esitellyt eettiset kysymykset huomioon, esimerkiksi viittaamalla tapausorganisaatiolta ja haastateltavilta pyytämiini tutkimuslupiin ja lähettämiini tiedotteisiin.

5.1 Teemahaastattelut aineiston keruumenetelmänä

Tapaustutkimuksessa voidaan hyödyntää erilaisia tiedonkeruu ja analyysitapoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kun halutaan ymmärtää, miksi ihmiset toimivat jollakin tietyllä tavalla, on haastattelumetodi luonnollinen tapa kerätä tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34). Kun tutkimuksen kohteena on työntekijöiden välinen osaamisen jakaminen ja siihen vaikuttavat tekijät, koin työntekijöiden haastattelemisen informatiivisimmaksi tavaksi selvittää sen

käytännön toteutumista. Tiedonkeruumenetelmänä haastattelun etu on, että tutkittavilla on mahdollisuus vaikuttaa itseään koskevien asioiden esille tuontiin. Haastateltavat ovat tutkimuksessa tällöin aktiivisesti merkityksiä luovia osapuolia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 192–195.) On syytä huomata, että tutkimushaastattelu on kuitenkin aina tavallisesta keskustelusta poikkeava vuorovaikutustilanne. Haastateltavan vastaus heijastelee tutkijan läsnäoloa ja vaikutusta tilanteeseen, sillä tilannetta määrittävät vahvat osallistujaroolit. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 22.) Tutkijan onkin syytä tiedostaa asemansa ja ottaa se huomioon haastattelutilanteissa. Tutkimusprosessissa myös haastattelumateriaalin analyysiin sisältyy tutkijan tekemää tulkintaa, joten on tärkeää esittää analyysin ohessa tulkintoihin johtaneita alkuperäisilmauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 192–195.)

Teemahaastattelussa oleellista on, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Käyttämäni haastattelurunko oli hyvin väljästi strukturoitu ja kattoi lähinnä muistilistamaisesti ne teemat, joita halusin haastatteluissa läpikäydä. Teemat perustuivat siihen mennessä läpikäymäni kirjallisuuden ja ajatusteni muodostamaan kokonaisuuteen siitä, minkälaisia asioita osaamisen jakamiseen liittyy. Ohjaavat ja yksityiskohtaisemmat kysymykset syntyivät tilanteittain, kulloisenkin keskustelun suunnan mukaisesti ja näin ollen kävimme eri haastateltavien kanssa teemoja läpi sitä mukaa, kun ne tulivat puheeksi. Haastattelurunko oli seuraavanlainen:

Lyhyt johdatus tutkimusaiheeseen

Teemat:

Osaamisen jakamisen toteutus

- Keinot, paikat, mahdollisuudet ja tavat jakaa tietotaitoja työyhteisössä

Työyhteisön sosiaalinen dynamiikka

- Osaamisen jakamiseen vaikuttavat asiat työyhteisössä
- Koetut esteet ja vaikeudet osaamisen jakamiselle
- Esimiesten toiminnan merkitys

Motivaatio osaamisen jakamiseen

- Motivaatiota laskevat tekijät
- Kannusteet

Innovointi

- Aloitemahdollisuudet ja -kanavat
- Yhteinen ideointi ja toiminnan reflektointi

Pääasiassa haastattelurunko toimi hyvin. Sen hyvästä ja loogisesta rakenteesta kertoo se, että haastateltavat etenivät tarinoissaan usein seuraavaan teemaan jo ennen kuin olin ehtinyt edes ottaa asiaa puheeksi. Jälkikäteen arvioituna neljästä isosta teemakokonaisuudesta keskeisimmät kolme olivat osaamisen jakamisen toteutus, työyhteisön sosiaalinen dynamiikka ja innovointi. Neljäs eli motivaatio-teema jäi haastattelurungossa merkitykseltään vähäisimmäksi. Motivaatiotekijät ilmenivät aineistosta paremmin muiden teemojen haastatteluvastauksia analisoimalla kuin kysymällä niistä suoraan.

5.2 Aineiston keruu ja kuvaus

Aineiston keruuprosessi käynnistyi yhteydenotolla erääseen kaupan alan työnantajaan alkuvuodesta 2012. Kerroin aluksi tutkimusideastani puhelimitse ja myöhemmin lisää

tapaamisessa työnantajan edustajan kanssa. Selvensin tutkimusintressiäni havainnollistavalla kuvalla (liite 1). Saatuani myönteisen päätöksen tapasimme uudelleen allekirjoittaaksemme kirjallisen tutkimusluvan (liite 2). Keskustelussa työnantajan edustajan kanssa tutkittavaksi tapaukseksi valikoituivat organisaation pienen päivittäistavarakauppaketjun yksiköt. Sovimme samalla etenemisestä sopivien haastateltavien löytämisen suhteen. Työnantajan edustajalta sain tätä varten organisaation sisäisen puhelinluettelon. Sovimme lisäksi haastattelujen toteuttamisesta työajalla.

Haastateltavien etsintäprosessini aloitin lähestymällä muutamaa ketjun ryhmäpäällikköä puhelimitse. Ryhmäpäälliköt ovat organisaation keskijohtoa ja toimivat tutkittavien yksiköiden ylempinä esimiehinä, mutta eivät työskentele työyhteisöissä paikan päällä. Kerroin heille tutkimuksen tarkoituksesta ja pyysin vinkkejä siihen mahdollisesti soveltuvista haastateltavista. Haastateltavien toivoin olevan asemaltaan tavallisia työntekijöitä, mieluiten suhteellisen kokeneita, haastattelututkimukseen mielellään osallistuvia kehittämisorientoituneita tekijöitä. Saatuani joitakin vinkkejä sopivista henkilöistä lähestyin seuraavaksi yksiköiden myymäläpäälliköitä ja kerroin heille vastaavat tiedot tutkimuksesta. Heiltä sain lisää ehdotuksia sopiviksi haastateltaviksi. Seuraavaksi otin yhteyttä potentiaaliin haastateltaviin itseensä. Kerroin heille tutkimuksesta suullisesti. Saatuani alustavan myöntävän vastauksen lähetin heille lisäksi kirjallisen tiedotteen tutkimuksesta (liite 3). Jokainen lähestymäni henkilö halusi osallistua tutkimukseen.

Tutkimusta varten haastattelin touko- ja kesäkuussa 2012 yhteensä 9 työntekijää. Kymmenes sovittu haastattelu peruuntui haastateltavan sairastumisen vuoksi. Kokonaisuudessaan aineiston hankintaprosessini alkaen yhteydenotosta työnantajaan ja päättyen haastattelujen toteuttamiseen kesti viisi kuukautta. Haastateltavista kaksi työskenteli apulaismyymäläpäällikköinä, loput seitsemän olivat työntekijöitä. Kaikki olivat naisia, mikä heijastelee työyhteisöjen sukupuolijakaumaa muutenkin: työyhteisöt olivat poikkeuksetta selkeästi naisvaltaisia. Haastateltavien ikähaitari ulottui paristakymmenestä vajaaseen viiteenkymmeneen ja työkokemus kaupan alalta taas yhdestä hieman yli kahteenkymmeneen vuoteen.

Ennen haastattelua kävimme vielä läpi haastattelun osallistumiseen liittyvät eettiset periaatteet tutkimuslupalomakkeesta (liite 4) ja allekirjoitimme sen. Haastattelut olivat keskenään suurinpiirtein yhtä pitkiä kestäen keskimäärin 30 minuuttia. Seitsemän niistä toteutettiin haastateltavien toimipaikkojen taukotiloissa. Kaksi haastattelua pidettiin haastateltavien toiveesta yliopistolla. Jokainen haastattelu äänitettiin sanelimella ja kerätty materiaali litteroitiin puheen sisällön tarkkuudella. Haastattelut sujuivat pääasiallisesti hyvin ja rauhallisesti. Toisinaan pientä häiriötä aiheutti jonkun toisen työyhteisön jäsenen käyminen taukotilassa, jolloin pidimme aina tauon keskustelussa.

Haastattelutilanteissa konkretisoitui hyvin tutkijan asema vuorovaikutustilannetta ohjaavana osapuolena. Tiedostin tämän aineistonkeruumetodin ominaispiirteen etukäteen, joten olin osannut varautua siihen. Silti haastattelutilanteissa yllätti, kuinka olennaista on pysyä neutraalina kysymyksiä esittäessä ja vastauksia kuunnellessa. Huomasin, että haastateltavat tarkkailivat olemustani hakien vahvistusta siihen, puhuvatko he mielestäni ”oikeista asioista” ja mikä on minun suhtautumiseni asiaan. Tällainen keskustelukumppanin nonverbaalin viestinnän tulkinta on tietysti luonnollinen osa vuorovaikutusta. Haastattelutilanteessa halusin kuitenkin minimoida eleideni ja ilmeideni vaikutuksen vastauksiin, sillä toivoin kuulevani haastateltavien rehellisiä, omia näkemyksiä. Tutkijana vaikutin keskusteluun jo valikoimieni haastatteluteemojeni kautta.

Tutkimusaineisto muodostui lopulta yhdeksän teemahaastattelun avulla kerätystä materiaalista, jota litteroituna kertyi n. 70 sivua. Pidän aineiston keruuprosessia kokonaisuudessaan onnistuneena ja materiaalia laadukkaana. Hyödynsin tutkimuksessani materiaalia jokaisesta haastattelusta. Usein jokin teema oli haastateltavan mielestä kaikista olennaisin, jolloin sen käsittely painottui kyseisessä haastattelussa. Teemojen painoarvot vaihtelevat siten eri haastattelumateriaaleissa. Määrällisesti pidän aineistoani tutkimusta varten riittävänä ja sopivana. Kirjalliseen muotoon saatettu aineisto oli muodostunut prosessin aikana tutuksi, joten olin hyvin sisällä aineistossani jo ennen sen varsinaista analyysia. Useasti todetaankin, että haastatteluaineiston analysointi alkaa jo sitä kerätessä. Kun tutkija toteuttaa haastattelut itse, tekee hän usein jo haastatellessaan havaintoja tutkittavasta ilmiöstä esimerkiksi ilmi tulevien asioiden toistuvuuden perusteella (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136). Edellytykset ryhtyä analyysiin

tuntuivat itse toteutetun aineiston keruuprosessin jälkeen hyviltä. Kuvailen seuraavaksi analyysiprosessini tarkempaa etenemistä.

5.3 Teoriasidonnainen sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusmenetelmä aineiston systemaattiseen tarkasteluun. Sisällönanalyysi sopii menetelmäksi esimerkiksi tapauksissa, joissa kieleen suhtaudutaan kommunikaation välineenä, eli kun kiinnostus kohdistuu sen sisältöihin eikä vuorovaikutusprosessiin sinänsä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 46–48.) Juuri tällä perusteella valitsin sisällönanalyysin metodiksi tähän tutkimukseen. Olen kiinnostunut osaamisen jakamiseen vaikuttavien tekijöiden tunnistamisesta enkä esimerkiksi siitä, minkälaisia puhetapoja niiden merkityksellistämässä käytetään.

Sisällönanalyysiä tulee tiukan metodin sijaan pitää ikään kuin lähestymistapana, jonka muoto ja toteutustapa vaihtelevat tutkimuskohtaisesti tavoitteista riippuen (emt. 91). Keskeistä on määritellä, minkälaisessa suhteessa toteutettava sisällönanalyysi on tutkimusta edeltäviin teoreettisiin käsitteisiin. On olemassa aineistolähtöistä, teoriasidonnaista³ ja teorialähtöistä sisällönanalyysia. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa pyritään tulkitsemaan aineistoa puhtaasti sen omista lähtökohdista vailla teoreettisia ennako-oletuksia. Aineistolähtöisen analyysin haasteena pidetään kysymystä siitä, onko täysin riippumatonta ja objektiivista analyysia edes mahdollista tehdä ilman, että olemassa oleva tieto vaikuttaisi ajatteluprosessiin. Teoriasidonnaisessa sisällönanalyysissa tämä seikka on huomioitu, sillä aiempi tieto otetaan mukaan tarkasteluun. Teoriasidonnaisessa sisällönanalyysissa teoreettiset kytkennät toimivat apuna analyysin etenemisessä. Analyysitavassa aineistolähtöisyys ja teoriasidonnaisuus vaihtelevat. Aineistosta voidaan esimerkiksi tuottaa erilaisia jaotteluja, joita sitten käsitellään tietyn teoreettisen mallin avulla. Kolmas mahdollinen sisällönanalyysitekniikka on täysin teorialähtöistä. Silloin koko tutkimus lähtee liikkeelle jonkun tietyn teoreettisen mallin ohjaamana, ja aineistoa tarkastellaan ainoastaan sen mahdollistamissa rajoissa. Tällaista

³ Teknisesti samasta sisällönanalyysitavasta puhutaan eri yhteyksissä teoriasidonnaisena (esim. Eskola 2001) tai teoriaohjaavana (esim. Tuomi & Sarajärvi 2009).

analyysia tehdään, jos halutaan esimerkiksi testata jonkin teorian paikkansapitävyyttä. (Eskola 2001, 136–137; Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–100.)

Tässä tutkimuksessa toteutan teoriasidonnaista sisällönanalyysia. Peilaan aineistoani Minu Ipen (2003) muodostamaan malliin yksilöiden väliseen osaamisen jakamiseen vaikuttavista tekijöistä. Teoriasidonnaisuus tutkimuksessa tarkoittaa, että analysoin aineistostani nousevia tekijöitä mallin läpi ja tarkennan, minkälaisia sisältöjä se saa tutkimusaineistossa.

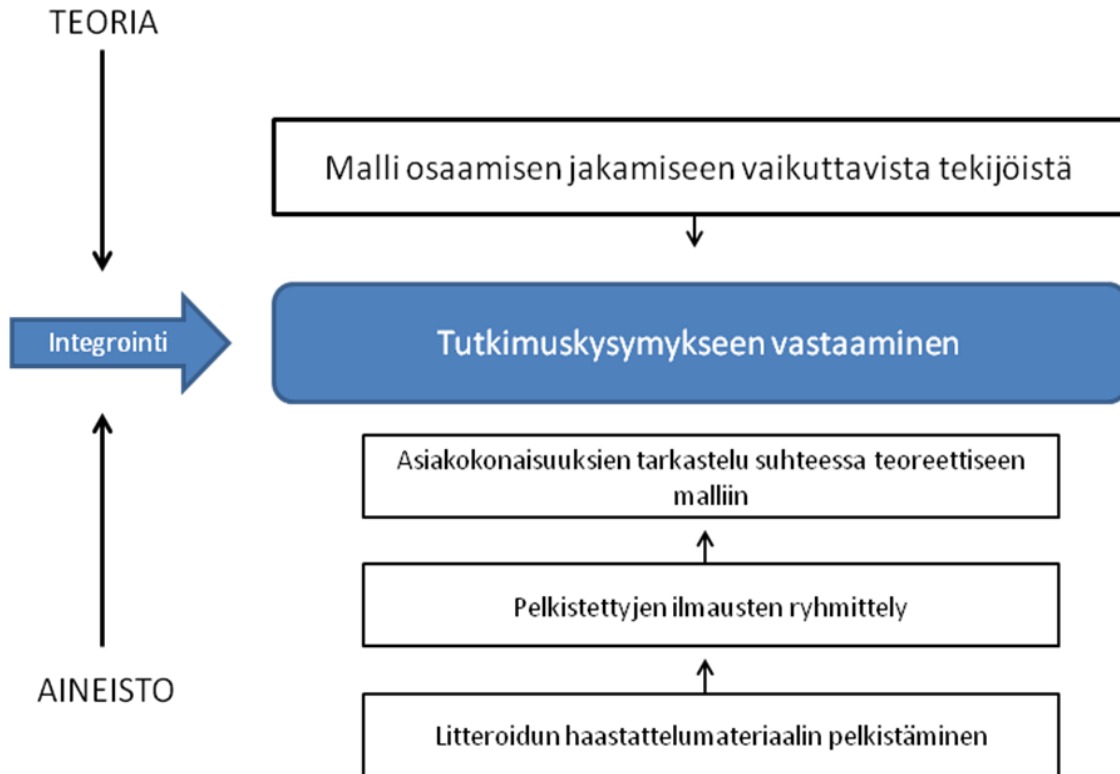
Analyysiprosessin eteneminen

Aineiston käsittelyprosessini pohjautui Milesin ja Hubermanin (1994) sisällönanalyysin kolmivaiheiseen malliin. Ensimmäiseksi aineisto redusoidaan eli pelkistetään, jolloin siitä karsitaan pois tutkimuksen kannalta epäolennainen. Tätä ennen on päätettävä analyysiyksiköt. Analyysiyksiköt voivat tutkimuskysymyksistä riippuen vaihdella yksittäisistä sanoista laajoihin kokonaisuuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.) Tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat osaamisen jakamiseen vaikuttavat tekijät. Haastateltavien kertoessa vaikuttavista tekijöistä tarinat olivat usein pitkiä ja yksittäisten sanavalintojen sijaan kiinnostavaa oli vaikutussuhteen kokonaisvaltainen jäsentyminen. Tästä syystä valitsin analyysiyksiköiksi ajatuskokonaisuudet. Haastattelut itse toteuttaneena ja aineiston litteroineena olin tässä vaiheessa jo hyvin perehtynyt keräämääni materiaaliin, joten pelkistämävaihe tuntui sujuvalta. Toteutin sen lukemalla aineistoa läpi uudestaan ja uudestaan karsien aluksi pois keskustelut, jotka selvästi olivat lipuneet aiheen ulkopuolelle. Jäljelle jäänyttä haastattelumateriaalia pelkistin käyttämällä työvälineenä tutkimusongelmasta johdettua kysymystä ”Puhutaanko tässä katkelmassa jostain, mikä vaikuttaa osaamisen jakamiseen?” Luin kohta kohdalta läpi haastatteluvastauksia. Kaikki keskustelu, mihin vastaus oli kielteinen, jäi pois. Jos vastaus oli myönteinen, merkitsin kohdan ja pelkistin alkuperäisen ajatuskokonaisuuden lyhyemmäksi ilmaukseksi.

Aineiston käsittelyn toinen vaihe on klusterointi eli ryhmittely. Tällöin pelkistetyistä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia tutkimustehtävän mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.) Koska tarkoituksenani oli hahmottaa yleistä kuvaa kaupan alan työyhteisön osaamisen jakamiseen vaikuttavista tekijöistä, tarkastelin nimenomaan aineiston yhtäläisyyksiä.

Ryhmittely oli monivaiheista ”leikkaa ja liimaa” -työtä. Yhdistelin pelkistämiäni ilmauksia ensin suurpiirteisesti yhtäläisyyksiä etsien. Luin uudelleen niiden alkuperäisilmauksia ja täsmensin otsikoita. Työn tuloksena yhtäläisyydet alkoivat lopulta näyttäytyä selkeinä asiakokonaisuuksina. Niitä olivat *työn organisoinnin vaikutukset osaamisen jakamiseen, osaamisen jakamisen käytäntöjen kehittäminen, työyhteisön piiloinen hierarkia, työntekijöiden kokemukset merkityksestään työyhteisössä, työyhteisön keskusteluavoimuuden taso ja toiminnasta välittyvät merkitykselliset viestit*. Asiakokonaisuudet ovat siis haastattelumateriaalista hahmottuneita yhtäläisyyksiä tekijöistä, jotka näyttävät vaikuttavan osaamisen jakamiseen kaupan alan työyhteisöissä.

Sisällönanalyysin kolmas vaihe oli aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen. Silloin alkuperäisinformaatioissa käytetyt kielelliset ilmaukset sovitetaan teorettisiin käsitteisiin. Juuri tämä vaihe tekee analyysimenetelmästäni teoriasidonnaisen. Tähän saakka tarkastelin aineistoa sen omilla ehdoilla. Nyt peilasin aineiston ominaispiirteitä teorettiseen malliin, eli ”ilmiöstä jo tiedettyyn” (Tuomi & Sarajarvi 2009, 117). Ipen (2003) muodostamassa mallissa on neljä osaamisen jakamiseen vaikuttavaa tekijää: mahdollisuudet osaamisen jakamiseen, tiedon luonne, motivaatio osaamisen jakamiseen ja työympäristön kulttuuri. Tarkastelin aineistosta muodostuneita asiakokonaisuuksia ”teorettisten lasien läpi” ja analysoin miten ne sijoittuvat teorettisesta malliin. Kuviossa 6 on kuvattu analyysiprosessin eteneminen.



KUVIO 6: Analyysiprosessin eteneminen

Analyysiprosessi alkoi kesällä 2012 aineiston keruun jälkeen ja jatkui sillä erää syyskuuhun asti. Syyskuusta joulukuuhun olin työharjoittelussa, jonka aikana projekti eteni hitaammin. Kirjoitin tutkimusraporttia pääpainoisesti jälleen joulukuusta maaliskuun 2013 loppuun saakka.

Tutkimusraportin analyysiosio on rakenteeltaan kaksiosainen. Ensimmäinen osa on kuvaus kaupan alan työyhteisöstä osaamisen jakamisen toimintaympäristönä. Tässä osiossa tulee näkyväksi aineiston ryhmittelyprosessi. Osoitan tulkintaketjun etenemistä hyödyntämällä alkuperäisilmauksia eli suoria lainauksia haastattelumateriaalista. Olen merkinnyt lainausten perään numeron haastattelusta, josta lainaus on peräisin, esim. *H7*. Joihinkin lainauksiin olen lisännyt lukijalle [sulkeisiin] lisätiedon, jota lainauksessa ei mainita, mutta jota tarvitaan kontekstin ymmärtämiseksi. Toisessa analyysiosiossa kuvaan tehtyjä havaintoja teoreettisen mallin avulla tarkastelemalla, minkälaisia sisältöjä se sai tutkimusaineistossa. Lopuksi arvioin

tulkintakehyksen toimivuutta tutkimuksessa. Sitä seuraavassa luvussa teen analyysin perusteella johtopäätöksiä siitä, miten osaamisen jakamista voitaisiin edistää kaupan alan työyhteisössä.

6 Kaupan alan työyhteisö osaamisen jakamisen toimintaympäristönä

Tässä luvussa kuvaan kaupan alan työyhteisöjä osaamisen jakamisen näkökulmasta. Aluksi esittelen tutkittavia työyhteisöjä yleisellä tasolla. Tarkoituksena on luoda kontekstualisoiva kuvaus niiden toiminnasta ja arjesta. Kerron myymälöiden työvuorojen järjestymisestä, keskeisimmistä työtehtävistä ja organisaatorakenteesta. Yleisen kuvauksen jälkeen siirryn analysoimaan osaamisen jakamisen käytäntöjä työyhteisöissä. Kiinnitän aluksi huomiota siihen, kuinka töiden organisointi vaikuttaa osaamisen jakamisen mahdollisuuksiin. Sen jälkeen analysoin työyhteisön tärkeimpiä osaamisen jakamisen keinoja, joita tutkimuksen perusteella ovat työyhteisön jäsenten välinen viestivihko, alkuperehdytys uudelle työntekijälle ja työyhteisön kuukausipalaverit. Tästä siirryn tarkastelemaan, mitkä tekijät työyhteisössä vaikuttavat osaamisen jakamiseen. Tällöin huomioni kiinnittyy työyhteisön sosiaaliseen dynamiikkaan ja kulttuuriseen ympäristöön.

6.1 Työyhteisöjen kuvaus

Tutkimuksessa tapauksena ovat päivittäistavarakauppaketjun työyhteisöt. Kyseessä on pienmyymäläketju, joka on osa suurempaa kaupan alan organisaatiota. Työyhteisöstä puhuttaessa tarkoitan samassa myymälässä työskenteleviä henkilöitä. Työyhteisöjen koot vaihtelevat hiukan myymälöittäin. Suurpiirteisesti arvioiden työyhteisöissä on jäseniä vajaasta kymmenestä reiluun viiteentoista henkeä. Myymälöiden kokoerojen lisäksi työyhteisön jäsenten määrä saattaa vaihdella erilaisten työsuhteiden takia. Joissakin myymälöissä saattaa esimerkiksi olla enemmän työntekijöitä siksi, että heillä on osa-aikaiset työsuhteet pienillä tuntimäärillä. Työyhteisöön lasken kuuluviksi paikan päällä työskentelevät myymäläpäällikön ja apulaismyymäläpäällikön. Seuraavaa porrasta organisaatorakenteessa edustavat ryhmäpäälliköt, jotka ovat osa organisaation keskijohtoa. He eivät kuitenkaan kuulu tutkimuksen kohteina oleviin työyhteisöihin, koska eivät työskentele toimipaikoissa paikan päällä. Muutoin organisaatorakenteesta on tutkimusaiheen kannalta olennaista mainita henkilöstöyksikkö, josta keskitetysti koordinoidaan koko organisaation osaamisen johtamista.

Myymälät ovat normaalisti auki seitsemänä päivänä viikossa. Työpäivät jakautuvat pääsääntöisesti aamu- ja iltavuoroihin. Ketjun suurimmissa myymälöissä saattaa kiireisimpinä päivinä olla lisäksi myös niin sanottu välivuoro. Vuorossa on samaan aikaan myymälän koosta ja kellonajasta riippuen kahdesta kolmeen henkilöä. Lukumäärä ei ole täsmällinen, sillä isoimmissa myymälöissä saattaa olla aamuvuorossa esimerkiksi yksi henkilö enemmän kuin pienemmissä.

Myyjien toimenkuvan yksi keskeinen osa-alue on tavarakierron hoitaminen. He huolehtivat tavarantoimittajilta tulevien kuormien purkamisesta, varastoinnista ja sijoittelusta myymälään. Yleistäen voi sanoa, että myyjien aamuvuoro perustuu päivän kuorman purkamiseen ja iltavuoro myymäläkunnosta huolehtimiseen hyllyjä täyttämällä ja siistimällä. Tavarakierrosta huolehtimisen lisäksi keskeinen tehtävä on luonnollisesti asiakaspalvelu, joka sisältää kaiken kassatoiminnoista asiakkaiden monipuoliseen auttamiseen. Työvuoroissa työnjako sujuu pääsääntöisesti niin, että toinen hoitaa kassaa ja toinen tavaraliikennettä. Tehtävää vaihdellaan. Tapausketjulle ominaista onkin, että työntekijät tuntevat ja tekevät kaikkia myymälän tehtäviä eli kaikilla myyjillä on toimipaikan esimiehiä lukuunottamatta samanlainen työnkuva. Vertailun vuoksi kerrottakoon, että esimerkiksi hypermarketeissa työnkuva on usein rajatumpi, jolloin työntekijän ainoa tehtävä saattaa olla hoitaa kassapalvelua tai vaikkapa palvella tuoretiskillä.

Työvuorot toistavat rutiininomaista kulkuaan, jossa kaupan toimintaa pidetään yllä huolehtimalla hyllytyksestä ja myynnistä. Epäjohdonmukaisuutta ja häiriöitä systeemiseen toimintaan aiheuttavat työntekijöiden toisistaan poikkeavat toimintatavat ja eriävät osaamistasot. Työn sujuvuuden ja työtyytyväisyyden varmistamiseksi onkin hyödyllistä, jos työntekijät jakavat keskenään tietoa toimivista käytännöistä ja työskentelytavoista.

6.2 Osaamisen jakamisen käytännöt

Seuraavaksi analysoin, minkälaisia mahdollisuuksia työympäristö tarjoaa työntekijöille osaamisen jakamiseen ja toisilta oppimiseen. Aloitan pohtimalla työn organisoinnin vaikutusta tarjolla oleviin käytäntöihin.

Työn organisoinnin vaikutus

Työn organisointi määrittää sitä, milloin työyhteisön jäsenet tapaavat toisiaan ja millaisia tiedonkulun kanavia heillä on käytössään. Tutkittavissa työyhteisöissä työtä tehdään vuoroissa, joten paikalla on aina kerrallaan vain osa työyhteisön jäsenistä. Yhdeksi keskeisimmistä tietojen jakamisen kanavista osoittautui myymälöissä oleva viestivihko. Viestivihkoa lukemalla työvuoroon tulevat saavat selville aiempina vuoroina kirjattuja tietoja. Viestivihko on näin ollen *muodollinen*, tarkoituksen mukaisesti viestintään tarkoitettu kanava (Ipe 2003). Vuorotyö edellyttää tällaisen muodollisen tietojen jakamisen kanavan olemassaoloa, joka tavoittaa tietoineen ennen pitkää työyhteisön kaikki jäsenet. Vastaavia muodollisia kanavia työyhteisöissä olivat taukotilojen seinällä oleva liitutaulu sekä erilaiset kirjalliset toimintaohjeet.

Tutkimusten mukaan osaamisen jakamiseen tarkoitettujen muodollisten kanavien, kuten viestivihkon, kautta kulkeva tieto on enemmän *näkyvää* kuin *hiljaista* tietoa (Nonaka & Takeuchi 1995). Aineisto tuki tätä väitettä, sillä esimerkiksi viestivihon kautta kulkeva tieto vaikutti olevan enimmäkseen ajankohtaista informaatiota. Tällaisten tietojen jakamiseen vihkoo pidettiin toimivana paikkana.

”Sinne kirjoitetaan mitä on tehty ja mitä on tekemättä. Ja kyl siel jaetaan hyvin kaikki ajankohtaset tiedotteet, jotkut uudet käytännöt ja tämmösiä viestejä.” H7

Kuten tyypillistä on, muodolliset tiedon jakamisen kanavat ovat helpommin tunnistettavia kuin *epäviralliset* (Ipe 2003). Tutkittavissa työyhteisöissä työn organisointi näytti vaikuttavan vahvasti myös epävirallisiin mahdollisuuksiin jakaa osaamista. Olosuhteet rajoittavat työn vuorovaikutteista yhdessä tekemistä, jonka yhteydessä epävirallinen työntekijöiden välinen osaaminen jakaminen voisi tapahtua. Paikalla on myymälän koosta riippuen kahdesta kolmeen työntekijää kerrallaan, joista yhden ollessa kassalla toiset hoitavat muita tehtäviä eri puolella myymälää:

”Ite mä oon oppinut hirmu paljon tästä työstä ihan vaan sillä, että mä oon kuunnellut muiden työntekijöiden.. Et miten ne sen tekee. Kuunnellu ja kattonu. Mut eihän tääl kaupassa, ethän sä nää miten, jos joku on hyllyjen välissä et mitä siel tapahtuu.” H2

”Jos on kaks vuorossa niin toinen on aika tiiviisti siinä kassalla. Että eipä siinä paljoo ehdi seurata, et kuinka se toinen tekee yhtään mitään.” H4

Työn luonteesta ja organisoinnista johtuen mahdollisuudet epäviralliselle kanssakäymiselle ovat rajalliset. Suullinen keskustelu työtovereiden kesken tapahtuu satunnaisina hetkinä työn lomassa, vuoron vaihtojen yhteydessä sekä työvuorojen jälkeen. Aineisto ilmensi, että työn tekeminen yhdessä on toteutuessaan kuitenkin osaamisen jakamiselle otollinen tilanne:

”Aamut ku ollaan kaksin vaikka puretaan jotain leipää, kun ei oo vielä asiakkaita eikä tarvi olla siinä kassalla, niin siinä tulee sitte vaihdettua ehkä enemmän just kaikkee kun ollaan saman hyllyn ääressä niin sanotusti.” H3

Työn organisointi vaikuttaa siis osaamisen jakamisen mahdollisuuksiin kahdella tavalla: ensinnäkin se korostaa vuorotyön takia muodollisten kanavien, kuten viestivihon merkitystä. Toiseksi se rajoittaa työn yhteistä tekemistä ja työntekijöiden välistä kanssakäymistä työn puitteissa, jolloin epäviralliset mahdollisuudet osaamisen jakamiselle ovat vähissä. Merkittävimpiä mahdollisuuksia kasvokkaiselle vuorovaikutukselle koko työyhteisön kesken tarjoutui työyhteisön kuukausipalavereissa, joihin palataan myöhemmin tässä luvussa.

Viestivihko

Viestivihon merkitys työyhteisön kanssakäymisessä oli keskeinen, mutta sen hyödyntämistä näytti häiritsevän ajanpuute. Siihen kirjoittamiseksi tai sen lukemiseksi ei ole varattu työvuorosta aikaa, vaan sen lukeminen ja päivittäminen tapahtuvat pääasiassa ennen työvuoron alkamista, tauon aikana tai työpäivän jälkeen. Toiminnan ja ideoiden raportoiminen ei siis ole varsinainen työtehtävä vaan harkinnanalaista, ja juuri tämä näyttäytyi viestivihkon käytön ongelmana.

”Sitten meillä on vihko, mihin kirjoitetaan jos on jotain tapahtunu. Mut se on vähän semmonen... kyl se vihko varmaan tulee luettua. Mun mielestä se vihko on sikäli ihan hyvä että... Jos siihen vaan muistaa aina kun joku uus asia tulee tai vaihtuu niin muistaa sen kirjottaa. Se on sitten siinä ja kaikkien tulee se luettua. Vaikka meilläkin sitte jossain kohtaa mietittiin että onks vihko hyvä... kun ei oo aikaa kirjottaa ja ei oo aikaa. Onhan se hyvä et siinä viesti kulkee ja kaikki just, päättää että sitä lukee.. Mut sitte taas siit on tullu myös se, että jotkut on sanonu et ei oo aikaa kirjottaa ja lukee ja se unohtuu.. et jos sä oot jossain siel takana

viuhdot maitokaapissa ainiin tästä pitää kirjottaa vihkoon nii etsä välttämättä muista.” H3

Katkelmassa haastateltava puntaroi viestivihon toimivuutta. Ongelmaksi nousee juuri ajanpuute vihon päivittämiseksi. Otteessa sanotaan esimerkiksi, että työpäivän aikana esiin tulleet oivallukset ja kehitysideoita ovat vaarassa jäädä jakamatta ajanpuutteen ja unohtamisen takia. Voidaan kuitenkin pohtia, onko kyse todella unohtamisesta vai toisinaan myös tietoisesta tekemättä jättämisestä. Koska vihkoon kirjoittamiselle eli tietojen jakamiselle ei työvuorosta ole varattu aikaa, se on työtehtävänä ylimääräinen. Tätä päätelmää vahvistaa esimerkiksi seuraava lainaus, jossa kuvastuu muilta oppimisen ja tietotaitojen jakamisen vapaaehtoisuus työtehtäviin ja työaikaan nähden:

”Ei meillä kukaan yleensä niin kiireessä lähde että jos haluaa nähdä jotain niin jää sitten vaikka tossa työpäivän päätteeksi tai tulee sen verta aikasemmin että sopii että näyttää.” H8

Työn liukuminen vapaa-ajan puolelle saattaa olla osaamisen jakamista estävä tekijä. Kun mahdollisuuksia sen toteuttamiseen työajan puitteissa ei ole, joutuvat työntekijät tilanteeseen jossa puntaroida, kuluttaako omaa aikaa tietojen jakamiseen ja muilta oppimiseen, vai jättääkö se yksinkertaisesti tekemättä.

”No se on varmasti juurikin se haaste et miten se siirtyy ylipäätään se tieto sun päästä, edes vaikka siihen vihkoon sivulle. - - Se jää usein sille tasolle, että tehdään niitä muutoksia siinä omassa työssä. Että tän vois tehdä eri tavalla. Se ei välttämättä ikinä päädy sen koko työyhteisön tasolle se asia, tai esimiehen korviin lainkaan.” H9

Tämä osaamisen jakamiselle resursoidun ajan puute luo työntekijöille kuvaa sen harkinnanalaisuudesta ja vapaaehtoisuudesta. Tämä on esimerkki siitä, miten jokin toimintatapa välittää työntekijöille kulttuurisesti merkityksellisen viestin (ks. luku 6.3, s. 56). Tässä tapauksessa esimerkiksi se, että vihkoon kirjoittamiselle ei ole annettu työvuorosta aikaa, välittää työntekijöille sellaista kuvaa, että tietojen jakaminen (ainakaan tätä kautta) ei oikeastaan ole kovin merkittävä tai keskeinen osa heidän työtään. Kuitenkin työntekijöiden puheissa viestivihko näyttäytyi osaamisen jakamisen tavoista tärkeimpänä. Minkälaisen viestin tämä siis osaamisen jakamisen merkityksestä ylipäätään välittää?

”Mä oon monesti miettiny sitä et vaikka mä kirjotan jotain siihen vihkon sivulle, niin päätyyks se ikinä sille tasolle et joku tekis sille asialle jotain? Että ottaaks esimies sitä sieltä, että ”hei, okei meil on nyt tämmönen idea tehdään tälle jotain”. Et se ehkä vähän vähentää sitä innokkuutta siihen alotteellisuutteen koko työyhteisön tasolla.” H9

Havaintojen perusteella tutkittavat kaupan alan työyhteisöt näyttävät tarjoavan mahdollisuuksia lähinnä informatiivisen, eksplisiittisen tiedon välittämiseen, kuten edellä kuvailtuun viestivihon kautta tapahtuvaan päivittäiseen viestintään. Haasteen muodostavat vuorotyö ja yksin tekeminen, jolloin mahdollisuudet hiljaisten tietotaitojen, kuten konkreettisen taitamisen siirtymiselle ovat vähissä.

Aineistosta havainnollistui, että olennaisin este hiljaisen tiedon jakamiseksi muodollisia kanavia pitkin oli tarve sen *merkityksellistämiseksi*. Hiljainen tieto perustuu kokemuksiin ja merkityksiin. Siksi sen ”ylöskirjaaminen” ilman tietäjän itsensä selitystä on vaikeaa tai mahdotonta. (Nonaka 1994.) Vaikeus jakaa tällaista taitopohjaista osaamista muodollisia viestintäkanavia pitkin kävi aineistosta ilmi käsitteiden kautta. Kysyttäessä osaamisen jakamisen mahdollisuuksista työyhteisössä lähes jokainen haastateltava kertoi viestivihkosta ja kuvasi sen käyttämistä *tietojen* jakamiseen. Kun kysyin uudelleen hiukan tarkentaen oman, työkokemuksen kautta muodostuneen osaamisen jakamisesta, viestivihkoa ei enää mainittu tai todettiin, että siihen tarkoitukseen se ei sovellu. Käsitteitä ”tieto” ja ”osaaminen” siis käytettiin sekaisin, mutta niiden ero havainnollistui tarkemmassa analyysissä. Tarkoitettaessa osaamista, joka on luonteeltaan hiljaista, korostui merkityksellistäminen sen jakamisen yhteydessä. Jos muiden tietoon haluttiin saattaa jokin oma oivallus, nähtiin tärkeäksi myös saada mahdollisuus perustella sitä.

”Ethän sä voi vihkoon kirjutella vaan että `Olen todennut tässä että olen todella reipas, että tehkää tekin näin ja näin.’ Vaan silleen että no hei, mä oon tehny tän asian tällä tavalla, koska se on aika nopee ja tehokas tapa tehdä.” H4

”Et olis aina, että jos muutetaan jotain systeemiä nii sitten olis se perustelu siinä jotenkin, mutta miten sen pystyis sitte, se on aika haastavaa kyllä.” H8

Viestivihko, joka on työyhteisön keskeisin kanava tietojen jakamiseksi, soveltuu tarkoitukseen huonosti. Pitkien, perusteltujen viestien ja havaintojen käsin kirjoittaminen on työlästä ja aikaa vievää eikä sille ole varattu työvuorosta aikaa. Tällaisten tietotaitojen jakaminen näyttääkin

vaativan keskustelua ja asian yhteistä reflektointia:

”Mun mielestä suullisesti on helpompi puhua ku johonki vihkoon, tai.. et saa helpommin itseasiassa ilmaista ku kirjoittamalla.” H7

”Siinä tulee semmonen että pystyy vähän vaihtaa ajatuksia heti suorilta käsin ja varmaan sen toisenki helpompi sanoo ja selittää että no minkä takia ja silleen.. kun vaan että yrittäis kirjoittaa nopeesti äkkiä ja mahdollisimman lyhyesti vihkoon.. Siinä on just varmaan se että kun sen face to face sanoo niin voi et nojoo että okei, niinku vähän vaihtaa että no minkä takia ja tietkö silleen, että näin. Mut siis.. se on taas niin harvoja tilanteita kun ehtii.” H3

Kun ei ole aikaa eikä mahdollisuutta selittää omaa havaintoa perinpohjaisesti, jää se helposti kokonaan tekemättä ja työntekijöiden työpäivän aikana syntyneet ideat ja ehdotukset jakamatta. Ongelma on tiedostettu aiemminkin. Kaija Loppela (2004, 24) totesi kaupan alan työtä koskevassa tutkimuksessaan, että ”mikäli pyritään kohti oppivaa organisaatiota ja työyhteisön kehittymistä, tulee yhteiselle keskustelulle ja kokemusten analysoinnille eli reflektoinnille löytyä työyhteisössä aikaa ja halua muutoinkin kuin kaupan alan termein ilmaistuna ´hyllyjen välissä keskustellen´. Tällaisten puitteiden luomisessa esimiestyöllä on keskeinen merkitys.”

Mitä tilanteita ja mahdollisuuksia nämä puitteet sitten ovat? Viestivihkon lisäksi keskeisimmiksi osaamisen jakamisen mahdollisuuksiksi hahmottui aineistosta kaksi muuta tilannetta työyhteisön arjesta. Ne ovat uuden työntekijän perehdyttäminen ja työyhteisön kuukausipalaverit. Niiden puitteissa vaikuttaa mahdollistuvan sekä näkyvän että hiljaisen tiedon jakaminen. Koska kaupan alan työyhteisöissä näyttäisi olevan enemmän mahdollisuuksia näkyvän kuin hiljaisen tiedon jakamiseksi, tulisikin kokonaisvaltaisen osaamisen jakamisen edistämiseksi panostaa niihin hetkiin, joissa myös hiljaisen tiedon ja toiminnallisen taidon välittäminen on mahdollista. Tarkastelen seuraavaksi kuukausipalavereita ja perehdyttämistä tällaisina tilanteina ja analysoin, kuinka osaamisen jakamista voitaisiin aineiston perusteella niissä edistää.

Perehdytys

Uuden työntekijän alkuperehdytys koettiin yhdeksi olennaisimmista mahdollisuuksista saattaa eteenpäin kokemuksen mukanaan tuomia vinkkejä. Perehdytys tarjoaa mahdollisuuden perustella ja merkityksellistää omia tietotaitoja muodollisia kanavia, kuten viestivihkoa paremmin.

Perehdytyksen aikana työntekijälle esitellään työympäristöä, -yhteisöä, -tehtäviä ja toimintatapoja. Pääsääntöisesti perehdytys toteutetaan toimipaikoissa siten, että uusi työntekijä on joitakin vuoroja mukana niin sanotusti ylimääräisenä eli siten, että vuoron miehityksessä on yksi henkilö enemmän kuin tavallisesti. Tällöin hän seuraa vierestä ja osallistuu toimintaan mahdollisuuksien mukaan vanhojen työntekijöiden ohjatessa. Tutkittavissa työyhteisöissä perehdytykseen käytettävä aika vaihtelee jonkin verran esimerkiksi myymälän koosta riippuen. Suurimmassa osassa työyhteisöjä ei ole määritelty erikseen, kuka perehdyttämisen suorittaa, vaan se vaihtelee työntekijöiden käytettävyyden ja työvuorosuunnittelun mukaisesti.

Aineistosta ilmeni useita kehitysideoita toimivamman perehdytyksen toteuttamiseksi. Näyttääkin siltä, että osaamisen jakamista voitaisiin edistää juuri kohentamalla perehdytyskäytäntöjä ja sen suunnitelmallisuutta.

Yhdeksi perehdytyksen kehittämismahdollisuudeksi koettiin sen tasalaatuisuus ja johdonmukainen järjestäminen. Haastateltavien näkemyksen mukaan perehdytyksen sisältö on nykyisin vaihtelevaa ja harkinnanalaista. Se johtaa siihen, että uudet työntekijät eivät kaikki saa systemaattisesti samaa tietoa, vaan sattumanvaraisesti riippuen siitä, kuka perehdyttäjänä toimii. Aineiston perusteella työyhteisön osaamista edistäisi, jos perehdytyksessä läpikäytävät asiat olisivat ennalta määriteltyjä ja nykyistä suunnitelmallisempia.

”Niille [perehdyttäjille] pitäis ainakin antaa selkeet asiat mitkä siinä perehdytyksessä pitää käydä läpi.” H9

Perehdytyskäytäntöjen päivittämisessä ja suuntaviivojen määrittelyssä olisi mahdollisuus hyödyntää työyhteisössä olemassa olevaa osaamista uudella tavalla. Työntekijöiden osallistaminen perehdytyksen sisällön suunnitteluun toimisi keinona saada työyhteisön jäseniltä arvokasta kokemustietoa. Osallistavassa perehdytyksensuunnittelussa työntekijät voisivat tuottaa yksin ja ryhmissä ideoita ja ajatuksia siitä, mitä kaikkia asioita, miksi ja miten uusille työntekijöille tulisi opettaa. Esiin nousseita asioita käytäisiin yhdessä läpi, jolloin koko työyhteisö reflektoisi toimintaa yhdessä. Esimerkiksi seuraavassa aineistokatkelmassa haastateltava esittää ehdotuksen osallistavan menetelmän hyödyntämisestä:

”Ja sitte mun mielestä olis hyvä, jos tehtäis silleen, että meidän pomo vaikka käskis meidän kirjottaa vaikka iltavuorosta. Kaikki tarkkaan, että mitä me tehdään, miks me tykätään tehdä, selitetään ja sanotaan hyvät perustelut, sit me palautettais se tyyliin esimiehelle ja sitte yhdessä käytäis läpi ne, että mitkä on järkeviä ja mitkä ei oo. Ja sitte niiden perusteella mun mielest ois hyvä jos tekis jonku kunnan semmosen laajan perehdyttämisoppaan.” H2

Osallistavassa perehdytyksen suunnittelussa työn ja toimintatapojen refleктоiminen olisi itsenäinen työtehtävä, eikä ”ylimääräinen työn ohella tapahtuva” asia, jolloin sen toteutuminen varmistuisi. Perehdytysuunnitelmaa työstettäessä työyhteisön jäsenet kuulisivat toistensa näkemyksiä ja ”päivittyisivät” myös itse olemassa olevasta tiedosta. Kun perehdytystä tästä eteenpäin toteutettaisiin yhdessä työstetyn suunnitelman mukaisesti, saataisiin nykyistä paremmin varmistettua sen tasalaatuisuutta ja tarpeellisten tietotaitojen välittymistä uusille työntekijöille. Perehdytyksen yhteinen suunnittelu edistäisi myös vanhojen työntekijöiden osaamisen ja tietotaitojen keräämistä ja välittämistä.

Suunnittelun lisäksi perehdytyksen varsinaisessa toteuttamisessa nähtiin aineistossa olevan kehityksen varaa. Perehdytyksellä tuntui olevan suuri merkitys paitsi uuden työntekijän osaamiselle myös koko työyhteisön toimivuudelle. Tästä syystä sille toivottiin annettavan enemmän painoarvoa niin ajallisesti kuin laadullisestikin.

”Tärkeätä on, että siihen panostetaan, kunnolla. Koska mehän hävitään siinä enemmän, jos me perehdytetään uus työntekijä huonosti ja sit me ollaan kolme kuukautta täällä ihan paskana kaikki ja vihasia toisillemme ku mikään ei toimi. Mut jossei viikon sisällä tyyliin et okei, nyt tuli uus työntekijä ja kaikki niinku, keskittyy siihen. Sit mä nään et siit ei tuu niin iso asia.” H2

Perehdytyksen keskeisen merkityksen lisäksi katkelmasta käy ilmi tietynlainen työn yhteisyys. Kauppa on työyhteisön jäsenille ikään kuin yhteinen työmaa, jossa seuraava jatkaa siitä mihin edellinen on jäänyt.

”Meil on tietyt tehtävät mitä meil on täällä sanottu et me tehdään.. Jos et sä tee niitä, nii sillon se tarkoittaa että se vaikuttaa muiden työhön, seuraavan ihmisen työhön joka tulee iltavuoroon. Ja se on epäreilua jos sä rupeet ajattelemaan itsekkäästi siinä vaiheessa.” H2

”Mä nään sen työyhteisön semmosena kokonaisuutena joka tavoittelee sitä samaa asiaa yhdessä.” H9

Työyhteisössä, jossa kaikki tekevät samaa työtä pyörittäen kaupan päivittäistä tavaravirtaa toimittajilta hyllyn kautta asiakkaille, toisten tekeminen vaikuttaa ratkaisevasti myös jokaisen omaan työhön. Tästä syystä yhtäläiset toimintamallit ja osaaminen ovat työyhteisössä keskeinen asia. Niiden puuttuminen vaikuttaa esimerkiksi aiemman katkelman perusteella koko työyhteisön toimivuuteen ja ilmapiiriin. Tasokas osaamisen johtaminen tällaisessa kontekstissa on paitsi työn sujuvuuden myös työtyytyväisyyden näkökulmasta olennaista, mistä syystä perehdytyksellä on entistä suurempi merkitys.

Ajankäytön lisäksi perehdytyksen toteutuksessa kaksi keskeisintä huomioon otettavaa tekijää olivat perehdyttäjät ja opetustapa. Kuten sanottu, uuden työntekijän perehdyttäjänä saattaa tällä hetkellä toimia kuka tahansa työyhteisön jäsenistä. Periaatteellisesti sitä ei koettu ongelmaksi. Perehdytyksen suunnittelun ja toteutustavan puuttuvat ohjeistukset aiheuttivat kuitenkin epätietoisuutta siitä, miten tilanteessa oikeastaan tulisi toimia. Monet kertoivat joutuneensa tilanteeseen, jossa he työvuoroon tullessaan kuulivat olevansa sinä päivänä perehdytysvastuussa. Yllättävä tilanne yhdistettynä epävarmuuteen perehdytyksen sisällöstä koettiin epätoimivaksi. Sen nähtiin vaikuttavan perehdytyksen laatuun ja sitä kautta niihin tietotaitoihin, joita uudelle työntekijälle tilanteessa välittyi. Seuraavassa otteessa haastateltava kuvaa tätä ilmiötä uuden työntekijän näkökulmasta:

”Se [perehdytyksen toteutus] on mun mielestä yks heikoimmista osa-alueista täällä. Nyt se on käytännös vaan että sut heitetään sinne ja sä teet jonkun kans töitä ja sitten sitä ihmistä jonka kans sä teet töitä ei välttämät oo millään tavalla perehdytetty siihen miten uus ihminen perehdytetään. Eli siis sua perehdyttää ihminen jolla ei oo minkäänlaista, ehkä pätevyyttä siihen. Ja se ei usein ymmärrä mistä siin on kyse vaan sua vaan raahataan siinä perässä.” H9

Kaupan alan työ on monilta osin fyysistä, konkreettista tekemistä. Varsinaisen opetustavan tulisi aineiston perusteella olla monipuolinen kokonaisuus näyttämistä, selittämistä, yhdessä tekemistä, katsomista ja kokeilemista. Perehdytyksessä oleellista näyttikin olevan uuden työntekijän mahdollisuus ohjattuun kokeilemiseen. Pelkän näyttämisen ja selittämisen sijaan tärkeää oli

antaa uuden työntekijän itse kokeilla uutta asiaa, ja saada sen jälkeen perehdyttäjältään ohjausta ja palautetta.

”Pitäis päästä myös tekemään itse niin että joku sua seuraa. Koska sä opit niin paljon paremmin tekemällä itse kun sillä et sä seuraat vierestä mitä joku muu tekee.. H9

”Tekemisen kautta, ettei vaan tulla ja näytetä, vaan ensin näytetään ja sitten annetaan toisen kokeilla ja tehdä.” H3

Katkelmat osoittavat, että opetettavat asiat ovat toiminnallista osaamista, jonka välittämiseksi ei riitä, että kertoo mitä pitäisi tehdä. Tärkeää on saada palautetta myös tekemisestä, jolloin mahdollistuu aiemmin kuvaamani toiminnan merkityksellistäminen.

Palaverit

Kun perehdytys koettiin mahdollisuutena saattaa tietotaidot uusille työntekijöille, nähtiin työyhteisön kuukausipalaverit vastaavasti hyvänä tilaisuutena jakaa tietotaitoja vanhojen työntekijöiden kesken. Palaveri tarjoaa tilaisuuden koko työyhteisön kasvokkaiselle kanssakäymiselle. Kuten todettu aiemmin, työn organisoinnista johtuen kaupan alan työyhteisö tarjoaa hyvin rajallisesti mahdollisuuksia toiminnan yhteiselle kasvokkain tapahtuvalle reflektoinnille. Palaveri ainoana työajan puitteissa työyhteisön yhteen kokoavana tilanteena onkin tiedonkulun kannalta merkittävä tilaisuus. Tätä tulisi aineiston perusteella käyttää järjestelmällisemmin hyödyksi osaamisen jakamisen edistämiseksi.

Ensimmäinen seikka palaverikäytäntöjen kehittämiseksi olisi niiden säännönmukaisempi järjestäminen. Aineiston perusteella kuukausipalaverien järjestäminen on toimipaikkojen esimiesten harkinnan alla. Tästä syystä eri myymälöissä työskentelevillä haastateltavilla oli eriäviä kokemuksia niiden yleisyydestä. Yhteistä oli kuitenkin näkemys niiden epäsäännöllisyydestä. Palaverit koettiin hyvin keskeiseksi osaamisen jakamisen mahdollisuudeksi työyhteisössä ja siksi niitä toivottiin pidettävän useammin.

”Ensinnäkin se että niitä järjestettäis olis ihan hyvä alku. Mä oon vähän ihmetelly sitä et eiks tuol oo minkälaista vaatimusta ehkä ylemmän johdon taholta siihen,

että esimiehen pitää pitää tietyin väliajoin se palaveri, koska meidän yksikössä se ei oo toteutunu ainakaan, jos on sellanen. Sen pitäis olla aivan peruskomponentti siinä työyhteisössä, sen pitäis olla aivan perusedellytys. Nii ilmeisesti sitä ei kukaan sinällään vahdi tai edellytä, mut kuitenkin se on aika tärkeä foorumi varsinkin ton tyypiselle työyhteisölle mun mielestä. Tiedonkulun kannalta.” H9

Systemaattisen järjestämisen katsottiin tuovan tilanteeseen säännönmukaisuutta ja rutiinia. Palaveri työyhteisössä harvinaisena ryhmätilanteena tuntui lisäksi olevan tilanteena jännitteinen, mikä häiritsi aloitteellisuutta ja keskustelua.

”Aina sanotaan et puhutaan palavereissa, mut sit siellä ne on et ei oo mitään hätää, kaikki on ihan ookoo.” H1

”Ihmiset ei uskalla puhua.” H8

Tämä näytti liittyvän työyhteisöjen sosiaalista dynamiikkaa hallitsevaan piiloiseen hierarkiaan (ks. luku 6.3, s. 49). Palaverikäytäntöjen tulisikin aineiston perusteella olla systemaattisempia ja selkeästi johdettuja. Toistuvien käytäntöjen katsottiin eheyttävän palaveritilanteen luonnetta, jolloin sen tarkoituksenmukaisuus korostuu. On helpompi orientoitua palaverin varsinaiseen tarkoitukseen, kun resursseja ei mene epämääräisen ryhmätilanteen haltuunottoon. Koska palaveri on työyhteisön tärkein kasvokkaisen vuorovaikutuksen foorumi, olisi tiedon liikkumisen kannalta keskeistä, että työyhteisön jäsenillä olisi mahdollisuus vaikuttaa sen esityslistaan. Samalla tavoin, kuin perehdytysuunnittelun yhteydessä myös palavereiden kohdalla työyhteisön jäsenten näkemyksiä voitaisiin hyödyntää osallistavan palaverisuunnittelun avulla. Näin kyettäisiin etukäteen keräämään työyhteisöstä tärkeää tietoa, epäkohtia ja kehitysideoita, jotka saattaisivat itse palaveritilanteessa jäädä työyhteisön sosiaalisen dynamiikan takia sanomatta.

”Nii ehkä jotenki yleisesti nimettömästi koota ajatukset ensin johki pomolle ja sit niitä ruvetaan käymään läpi.” H7

Eräs haastateltava kertoo aiemman työpaikkansa osallistavasta palaverisuunnittelusta seuraavasti:

”Kun palaveri oli lähestymässä niin esimies laittoi aanelosen pöydälle jossa luki että palaverissa käsiteltävät aiheet ja mitä haluaisit vielä käsitellä. Sitten kun niitä tuli siinä matkan aikana niin siihen lisättiin ne. Se kyllä toimi, siinä monesti

oli pitkä lista. Se oli mun mielestä siinä mielessä hyvä idea, että sitten tavallaan siihen oli, että pystyi, kaikki siitä luki ja tuli että aijaa juu, ja sitten siitä tuli mielleysteys johonkin toiseen asiaan.” H8

Käsiteltävien asioiden tuominen esiin orientoi työntekijöitä ajattelemaan niitä ennakkoon, jolloin aiheisiin liittyvät omat kokemukset ja näkemykset nousevat pintaan. Aineiston perusteella palavereissa käsiteltävien aiheiden osallistava suunnittelu on hyvin tärkeää siitäkin syystä, että haastateltavat eivät juuri tunnistanee työympäristöstä muita aloitumahdollisuuksia omien kehitysideoiden esiin tuomiseksi. Lähtökohtaisesti kyse näytti olevan siitä, että työntekijät halusivat aidosti kokea, että heidän näkemyksistään ollaan kiinnostuneita, ennen kuin niitä tuotiin julki.

”Ei oo rohkastu tarpeeksi.” H2

”Et tavallaan tuotais esiin, että sun esimies on kiinnostunut näistä asioista ja se haluaa antaa sulle tilaisuuden siihen keskusteluun koska, niitä harvemmin tommosessa aika hektisessä työssä tulee muuten. Et se esimies olis odottamassa juuri sinua siellä toimistossa et juuri sinä saat tulla kertomaan sun asian sinne.” H9

Aineistosta kävi ilmi tarve työn reflektoinnille yhdessä esimiehen kanssa. Lyhytkin epävirallinen keskustelutuokio koettiin merkitykseltään tärkeäksi. Sellaisten järjestäminen välittää henkilöstölle kulttuurisesti merkityksellisen viestin työnantajasta, joka on aidosti kiinnostunut työntekijöiden näkemyksistä ja järjestää aikaa niiden kuulemiseksi.

Palaveri toimii työyhteisöjen keskeisimpänä mahdollisuutena toiminnan yhteiseen reflektointiin. Tätä tulisi aineiston perusteella käyttää järjestelmällisemmin hyväksi toiminnan kehittämiseksi. Tällä hetkellä olennaisin ongelma palavereissa tuntui olevan käsiteltävien asioiden etäisyys arjen työstä.

”Ei käydä kauheesti läpi näitä perus työpäiviä. Enemmän pitäis keskittyä siihen mihin me pystytään täällä vaikuttamaan, tai miten me saadaan tää paremmaksi.” H2

”Ehkä tuoda esiin just sen pointin et se ei oo pelkästään sitä varten et siellä käydään näitä vähän puisevia tulofaktoja läpi. Että se vietäs enemmän konkretian tasolle.” H9

Kokemus käsiteltävien asioiden irrallisuudesta näytti johtuvan esimerkiksi konkreettisten muutospäätösten, toimintasuunnitelmien ja niiden täytäntöönpanon puutteesta. Ongelmana näyttäytyi tietynlainen ratkaisuhakuisuuden ja lopulta tehtyjen päätösten seurannan puute.

”Ei niin että niistä asioista vaan puhutaan siellä ja sitte pää tyhjenee kun kävellään ovesta ulos, vaan et siellä oikeesti tehtäs vähän pidemmän tähtäimen ratkasuja. - - Konkreettisia ratkasuja, selkeesti kirjoitetaan ne ylös ja sovitaan asioita.” H9

”Ja jos me kuukausittain vaikka käytäis palaverissa läpi, et no miten tää homma on toiminu.” H2

Palaveritilaisuuksien toivottiin johtavan ratkaisukeskeisempään suuntaan, jossa yhteisen keskustelun tulokset johdetaan tekemiseksi ja toimenpiteiksi, joiden toteutumista jäädään systemaattisesti seuraamaan.

6.3 Osaamisen jakamiseen vaikuttavat tekijät

Edellä olen kuvannut osaamisen jakamisen käytäntöjä tutkittavissa työyhteisöissä. Seuraavaksi tarkastelen, mitkä tekijät aineiston perusteella vaikuttavat osaamisen jakamiseen. Kiinnitän huomiota aluksi työyhteisön sosiaaliseen dynamiikkaan.

Piiloinen hierarkia

Osaamisen jakaminen työyhteisön jäsenten kesken koettiin osin ongelmalliseksi, mikä näytti liittyvän työyhteisön jäsenten näennäiseen tasavertaisuuteen. Kaikki tekevät samaa työtä ja ovat myymälä- ja apulaispäällikköä lukuun ottamatta näennäisesti työyhteisössä samanarvoisia jäseniä. Aineistosta käy kuitenkin ilmi työyhteisön eräänlainen piiloinen hierarkia, joka näyttää vaikuttavan voimakkaasti osaamisen jakamiseen. Piiloinen hierarkia näyttää perustuvan työntekijöiden ikään, työkokemukseen ja työsuhteen laatuun:

”Mun mielestä suurin ongelma on se että mä oon 22-vuotias. Varmaan kaikki olettaa aina heti että mää oon vaan joku perus viikonlopputyöntekijä enkä

*mistään mitään tiedä.. ehkä mä koen sen suurimmaksi ongelmaksi. Enkä mää
sillon nää että mä oon siinä asemassa että mä voisin mennä neuvomaan ketään.”
H2*

*”Meilläki on vanhempia työntekijöitä, ite on niin nuori. Niin tuntuu vähän
semmoselta, kun ne on tottunut ja tehny iät ja ajat samalla tavalla ja.. tullu
semmonen nii.. tuu nyt siinä sitte uutena että voi kuule että mulla on tämmönen
parempi ehdotus et näin ja näin kannattais..” H3*

Muiden neuvominen, hyvien käytäntöjen ja oivallusten esiin tuominen koettiin muiden ”varpaille astumisena”, pomottamisena ja toisen töihin puuttumisena. Siksi se koettiin mahdolliseksi lähinnä itseä nuoremmille ja kokemattomammille työntekijöille, jolloin se oli piiloiseen asemaan nähden oikeutetumpaa. Asemaan vaikutti myös työsuhteen laatu: kokoaikaiset työntekijät olivat hierarkiassa osa-aikaisiin nähden korkeammassa asemassa.

Yksittäinen kiinnostava huomio aineistossa oli, että yhdeksästä haastateltavasta esimiesasemassa olevat kaksi olivat ainoat, jotka eivät kokeneet oman osaamisen esiintuomista muille mitenkään haastavaksi. Vaikka esimiesten asema on toki näkyvästikin erilainen, näyttää hierarkiaa yleisesti leimaavan sen piiloinen luonne näennäiseen tasavertaisuuteen perustuvissa työyhteisöissä. Seuraavassa otteessa haastateltava ilmentää hierarkian olemassaoloa, mutta ei kykene sen piiloisen rakenteen vuoksi perusteellisesti määrittämään sitä:

*”Noille ehkä tommosille uusille työntekijöille se [osaamisen jakaminen] on
helpompaa.. Sitten jos on joku, joka on samaan aikaan alottanu tai on ollu
pidempään tässä yksikössä tai muutenki tavallaan ollaan vähän enemmän
samalla viivalla. No, kaikki me ollaan samalla viivalla mutta eri tasolla.. tai
samalla tasolla periaatteessa... Niin sit ei välttämättä tuu sanottuu ihan oikeesti.
Mut että tosiaan, eri asia on sitten näillä uusilla, on helpompi mennä
neuvomaan.” H5*

Hierarkian vaikutuksesta tiedon virta näytti työntekijöiden keskuudessa kulkevan lähinnä ”ylhäältä alaspäin”. Toisena mahdollisuutena oli kertoa toimintaideoita suoraan esimiehelle, jonka hyväksyntä ikään kuin legitimoisi mahdollisuuden levittää asia koko yhteisölle.

*”Aika usein no, ite oon ehkä sellanen että mä kerron myös esimiehelle ensin siitä
ja sitte.. sitte saan ehkä hyväksynnän itelle tai näin ni, saattaa sanoo et no kirjota
siitä vihkoon että muutki tietää siitä et ihan, kuulostaa hyvältä että..” H5*

Esimiehelle kertomisessa korostui paitsi sitä kautta saatu oikeutus myös eräänlainen anonymiteetin mahdollisuus. Toiminta-ideoita oli piiloisen hierarkian tähden vaikea mennä esittämään työtovereille henkilökohtaisesti, sillä vastaanottajan pelättiin keskittyvän viestin ideasisällön sijaan sen antajaan. Ongelma voitiin kiertää ja saada huomio kiinnitettyä itse asiaan kertomalla idea ensin esimiehelle, jonka toimesta viesti jaetaan työyhteisölle.

”No jos mä ite ajattelen niin se ois ehkä esimiehen kautta. Etten mä mee just silleen hyppii kenenkään silmille, että kun tavallaan esimiehellä on sitten se auktoriteetti taas sanoo. Ja esimiehellä on taas se, toisaalta myös se ns. vaitiolovelvollisuus periaatteessa et.. ei hänen kuulukkaan oikeestas kertoo, että keneltä tää viesti tuli. Ja toisaalta se ois varmaan sellanen helpoin kanava.” H5

Palataan hetkeksi esimerkiksi aiemmin käsiteltyyn osallistavaan palaverisuunnitteluun. Tässä yhteydessä esitin, kuinka aineistosta ilmentyi tarve lyhyille epävirallisille keskustelutuokioille esimiehen kanssa osana palaverissa käsiteltävien asioiden ennakkosuunnittelua. Tämä tarve näyttää kytkeytyvän piiloiseen hierarkiaan, sillä esimiehen kautta omia tietoja saadaan esille ilman, että täytyy arvioida viestin soveltuvuutta vastaanottajalle ja hänen asemalleen.

”Ei tuol kaupalla niinku hirveesti semmosia vaihtoehtoja oo et jos sä et haluu niinku ihan henkilökohtasesti mennä sanoon.. tietysti voi esimerkiksi mennä ehdottaan vaikka myymäläpäällikölle ja puhuun et oisko näin et jos.. Ehkä se vois sitte tulla sillei kuitenkin helpommin sieltä kauttaki vaan sillee et semmosena yleisenä sitte infona että olemme muuttaneet vähän käytäntöä tai.. jotain vastaavaa et se ei olis kuitenkaa niinku niin semmonen henkilökohtanen siinä.” H3

Piiloinen hierarkia vaikutti aineiston perusteella olevan työyhteisön vuorovaikutusta ja dynamiikkaa voimakkaasti ohjaava sosiaalinen järjestelmä, joka vaikuttaa näin ollen myös osaamisen jakamiseen. Piiloisen hierarkian vaikutusvaltaa näyttää korostavan se, että osaamisen jakaminen on työyhteisössä pitkälti oman harkinnan varainen asia. Näin muodostuva, työntekijöille välittyvä kulttuurinen viesti on, että omien tietotaitojen esille tuominen ei työtehtävänä ole kovin merkittävä, vaan pikemminkin ylimääräinen. Kun tähän lähtökohtaan yhdistyy piiloinen hierarkia, josta määrittyy se kenellä työyhteisössä on valtaa olla jotain mieltä

ja kuka on soveltuva tietämystään jakamalla kyseenalaistamaan vallitsevia toimintatapoja, ei ympäristö spontaanille osaamisen jakamiselle ole kovin kannustava.

Haluttaessa edistää osaamisen jakamista tuleekin panostaa toimintaohjeilla välittyvään kulttuuriseen viestiin. Lisäksi tulisi kyetä luomaan uusia käytäntöjä, joissa osaamisen jakaminen mahdollistuu piiloisesta hierarkiasta huolimatta. Tutkimuksen perusteella piiloisen hierarkian merkitys saattaisi vähentyä, jos osaamisen jakaminen legitimoituisi. Tällöin sitä tulisi johtaa systemaattisemmin, ja tehdä sitä varten varsinaisia työtehtäviä, joiden suora tai välillinen tarkoitus olisi tietotaitojen jakaminen ja toiminnan yhteinen reflektointi. Kyse on osaamisen jakamisen toiminnallisesta edellyttämisestä erilaisia osallistavia menetelmiä hyödyntämällä. Tietotaitojen jakaminen olisi oikeutettua sen ollessa osa työtehtävää ja esimiesjohteiset osallistavat menetelmät varmistavat kaikkien työyhteisön jäsenten tietotaitojen hyödyntämistä.

Kokemus omasta asemasta ja tehdyn työn merkityksestä työyhteisössä

Aineistosta kävi ilmi osaamisen jakamisen yhteys vastuuseen ja vaikutusmahdollisuuksiin työyhteisössä. Haastateltavat kokivat, että vastuiden lisääminen työssä vaikuttaisi positiivisesti työntekijöiden kokemukseen asemastaan ja merkityksestään työyhteisössä. Parantuneet kokemukset omasta roolista työyhteisössä taas edistäisivät varmuutta omien tietotaitojen jakamiseksi.

”Se tekee työntekijälle sellasen olon että jes, mulla on vastuuta. Koska kyllä sä haluat kokee olevas tarpeellinen. Et jos se on ihan se ja sama et käytsä täällä vai et, jos sitä ei huomata tai noteerata täällä ollenkaan. - - Sillon [kun haastateltava oli työyhteisössä jossa oli jaettu vastuualueet] tuli tosi paljon sellasia, et huomaa että niiltä tuli hyviä ideoita ja ehdotuksia.” H8

Vastuun lisääntyminen näyttäisi parantavan työntekijöiden asemia edellä käsitellyyn piiloiseen hierarkiaan nähden. Sillä oli kuitenkin myös toisenlaista motivaation liittyvää merkitystä, sillä vastuu yhdistyi luottamukseen. Vastuualueiden ja vastuullisten tehtävien saaminen esimieheltä tulkittiin luottamuksen osoituksena.

”Mut kyl se on heti ihan eri fiilis jotenki kun oot vastuussa jostaki.” H5

Varsinkin työpaikoillaan pitkään työskennelleet haastateltavat kaipasivat esimiehiltään luottamuksen osoituksena vastuunjakamista ja tehtäväkentän laajentamista. Varsinainen uusi tehtävä ei useinkaan näyttäytynyt tärkeimpänä asiana. Keskeiseksi koettiin pikemminkin se, että jokin tieto ylipäättään uskotaan työntekijälle, vaikkei se periaatteessa hänen tehtäviinsä kuuluisi. Monissa haastatteluissa esimerkiksi nousi tuotteiden tilaaminen, joka pääasiallisesti on myymälöissä esimiehistön tehtävä.

”Ois kiva että kun on ollut monta vuotta, niin sitten ois kiva saada jotain kokemusta enemmän tommosista tilaamisesta ja tommosesta. Et ois kiva et siihenkin olis joskus jotain aikaa, että miten tää nyt toimii.” H7

”Kai se olis sitte sitä vastuunsiirtämistä. Ois niitä vastuutehtäviä vähän. Et nyt ihan viime viikolla mä oon alkanu tota tilausta opetteleen ja määkin oon ollu jo kuus vuotta talossa.” H4

Vastuunantaminen osoittautui keskeiseksi esimiehen luottamuksen osoitukseksi ja luottamuksen ilmapiiri taas edisti mielikuvaa työntekijöidensä osaamista arvostavasta ja siitä kiinnostuneesta työnantajasta. Luottamuksen kokemus on siis jo sinänsä yksi osaamisen jakamiseen positiivisesti vaikuttava tekijä. Niinpä luottamuksen osoittaminen esimerkiksi vastuuta antamalla toimii jo sellaisenaan tietynlaisena kulttuurisena viestinä. Luottamuksen merkitys osaamisen jakamiseen nähden on laajasti tunnustettu, kuten kirjallisuusosiossa totesin (ks. luku 2.1). Vastaavasti ohjat tiukasti omissa käsissään pitävä, vastuunjakamista karttava esimiestyyppi herätti työntekijöissä mielikuvan epäluottamuksesta heitä kohtaan, ja oli aineiston perusteella koko työyhteisön aloitteellisuutta ja työtyytyväisyyttä laskeva tekijä.

Osaamisen jakamisen edistämiseksi tulisikin aineiston perusteella mahdollisuuksien mukaan laajentaa ja rikastaa työtä. Se edistäisi osaamisen tasoa, sitouttaisi työntekijöitä ja helpottaisi esimiesten omaa, usein kiireistä ja raskasta työtä.

”Pitäis delegoida enemmän niitä asioita, koska mitä enemmän ihmiset osaa monia asioita, ni se on sille esimiehellekin paljon helpompaa.” H6

”Se on yleensä aika loistava keino sitouttaa sitä ihmistä siihen työhön ja se yleensä lisää sen ihmisen halua tehdä se työnsä hyvin. Ainaki se mahdollisuuden tarjoaminen, et oisitsä halunnu ottaa jonkun osa-alueen vastuulles ja usein sillä myös helpottaa aika paljon esimiehen työtä, silloin kun se pystyis jakaa vähän sitä muualle.” H9

Tutkittavissa työyhteisöissä kaikki tekevät samaa työtä ja hoitavat kaikkia myymälän alueita. Käytännön tasolla vastuiden lisäämisen katsottiin voivan tapahtua esimerkiksi niin, että myymälän osa-alueet jaettaisiin siten, että jokaisella olisi osio jonka hoitoa tarkkailla erityisesti.

”Kyl mä uskon et se varmasti auttais koska sit taas semmonen varmuus siitä et tietää asiasta. Ja tulis sitä kokemusta jos huolehtis jostain tietystä asiasta. Ja niinku näkis miten paljon tavaraa menee, niinku miten paljon viikossa, miten paljon päivässä. Nii kyllä siitä varmasti tulis niinku sellanen varmuus niinku jakaa sitä tietoa.” H7

Vastuun lisääntyminen näyttäisi kohentavan koettua luottamusta ja rohkaisevan sitä kautta omien näkemysten jakamiseen. Kuten edellä totesin, osaamisen jakamisen toteutumisen varmistamiseksi on kuitenkin huolehdittava siitä, että se on varsinainen työtehtävä. Vastuiden kasvattamisen ohella keskeistä olisikin huolehtia vastuualueista raportoinnin ja palautteenantamisen järjestämisestä. Sen avulla taataan kokemustiedon kulkeutuminen eteenpäin ja kunkin vastuunalaisen toiminnan järjestelmällinen reflektointi. Kyse on jälleen aktiivisesta osallistamisesta tietojen jakamiseen ja sen edellyttämisestä.

Palautejärjestelmän tulee mahdollistaa kaksisuuntainen tiedon kulku; sen lisäksi että työntekijälle täytyy mahdollistaa kehitysideoiden kertominen, tulee hänen saada palautetta tehdystä työstään. Se vahvistaa kokemusta oman työn merkityksellisyydestä ja herättää luottamusta, mikä toimii jälleen motivoijana työn jatkuvaan kehittämiseen tietotaitojen jakamisen kautta.

Keskusteluavoimuuden taso

Aineiston perusteella työyhteisön keskusteluavoimuuden tasolla on suuri merkitys osaamisen jakamisessa. Kyse näytti olevan siitä, onko työyhteisön keskusteluilmapiirissä tilaa toiminnan kyseenalaistamiselle. Keskusteluavoimuus on melko abstrakti ja siinä mielessä hankalasti kuvailtavissa oleva työyhteisön ominaisuus. Sen määrittämisessä käytettiin aineistossa ilmaisuja kuten ”annetaan tietynlainen kuva” ja ”siellä oli sellainen olo”.

”Se semmonen yleinen työilmapiiri ja se et miten vastaanottavaisia jotku ihmiset on tai toiset niinku on että.. kokee että tuleeko semmonen olo, että voi mennä sanomaan jotain.” H7

Aineiston perusteella uudet työntekijät sosiaalistuvat nopeasti keskusteluavoimuuden tasoon ja alkavat säännellä puheitaan sen mukaisesti. Keskusteluavoimuuden tason omaksuminen on nopeaa, mutta sen muuttaminen on aineiston perusteella hidasta ja vaikeaa. Siitä syystä nähtiin tärkeäksi kyetä heti alussa vaikuttamaan uudelle työntekijälle muodostuvaan mielikuvaan työyhteisön keskusteluavoimuudesta.

”Mun mielest seki on aina ollu hirvu tärkeetä saada uudelle työntekijälle semmonen olo että pitää kysellä, ei oo tyhmiä kysymyksiä eikä.. niinku, reagoida mitenkään aggressiivisesti tai hyökkäävästi jos joku kysyy jotain tai jos on tehny virheen koska kaikillehan sattuu virheitä.” H2

Mahdollisuus epäkohtien osoittamiseen, toiminnasta kysymiseen ja sen kyseenalaistamiseen nähtiin osaamisen jakamisen kannalta olennaisimmaksi keskusteluavoimuuden piirteeksi. Omien oivallusten ja tietotaitojen esiintuominen näyttikin haastateltavien puheiden perusteella sisältävän negatiivisen vivahteen, koska se yhdistyi vallitsevan olotilan kritisoimiseen. Osaamisen jakaminen leimautuu ”puuttumiseksi” ja ”neuvomiseksi” samalla tavoin, kun työyhteisön piiloisen hierarkian käsittelyn yhteydessä osoitin. Keskusteluavoimuuden taso taas vaikuttaa siihen, onko tällainen kyseenalaistaminen ikään kuin soveliaista. Yksittäisesti suurimmassa roolissa tämän tason määrittämisessä vaikuttaa aineiston perusteella olevan toimipaikan esimies, jonka välittämistä viesteistä keskusteluavoimutta pyritään tulkitsemaan.

”No, ainaki siis antamalla semmosen niinkun... heh. Ihmisläheisen.. mut semmosen kuvan että ei olla siellä jotain anonyymejä diktaattoreja niin sanotusti vaan et joo, et hei kaikkihan tässä ihmisiä ollaan ja töitä tehään ja ehdotuksia saa ottaa vastaan ja että.. ja.. kertoo omista ajatuksistaan, et ei ne oo silleen että voikohan tolle nyt mennä, vaan et pysyy semmonen et sille voi niinku tulla ehdottaa kaikkee ja semmonen suhde.” H3

Se, mitä mieltä haastateltavat olivat työyhteisönsä keskusteluavoimudeen tasosta ja ilmapiirin kannustavuudesta osaamisen jakamiseen nähden, vaihteli merkittävästi. Tästä voidaan päätellä, että kulttuuri muotoutuu ainakin osittain siis työyhteisöissä ”paikan päällä”. Tällöin on puhuttava organisaatiokulttuurin sijaan esimerkiksi yksittäisen työympäristön kulttuurista. Tällaisten

toimipaikkakohtaisten kulttuurien johtaminen organisaatioissa keskitetysti esimerkiksi henkilöstöyksikön ja keskijohdon toimesta on haasteellista, sillä yksittäisten esimiesten toiminnan merkitys vaikuttaa olevan suuri. Olennaista olisikin saada lisättyä esimiehistön tietoisuutta työympäristöstä välittyvistä kulttuurisesti merkityksellisistä viesteistä ja niiden vaikutuksesta, jotta niihin vaikuttaminen johtamisen keinoin voisi edistyä.

Merkitykselliset viestit

Tässä luvussa olen useissa yhteyksissä viitannut siihen, miten jokin toimintatapa välittää työntekijöille merkityksellisen viestin. Esimerkiksi osaamisen jakamiselle resursoidun ajan puute luo työntekijöille kuvaa sen harkinnanalaisuudesta ja vapaaehtoisuudesta. Yhteinen toimintatapoja pohdiskeleva keskustelutuokio esimiehen aloitteesta taas viestittää työntekijälle, että esimies on aidosti kiinnostunut hänen näkemyksistään.

Aineiston perusteella työntekijät lukevat esimiehen eleistä, ohjeista ja suhtautumistavoista merkityksiä monitasoisesti. Sanallisesti sanottu on yksi viestintäväylä, mutta sanallisen viestin uskottavuuteen vaikuttaa, jos jokin toimintatapa tai käytäntö välittää päinvastaista signaalia. Tästä esimerkkinä kuvailtiin useissa haastatteluissa juoruumista selän takana.

”Se, että esimies on ite esimerkkinä siitä, että ei läyhää tuol hyllyjen välissä, ei levittele mitään asioita, ei puhu paha selän takana, vaan et oikeesti sanoo suoraan sille ihmiselle, eikä jauha sit muille työkavereille mitään.” H7

”Se vie pohjan kaikelta siinä vaiheessa kun esimies on mukana niissä et puhuu jostain toisest työntekijästä. Siinähan se samalla kannustaa mua siihen käyttäytymiseen, et mä puhun siitä selän takana.” H9

Esimiehen omasta toiminnasta saadun esimerkin lisäksi merkityksellisiä viestejä välittyy työyhteisön toimintatavoista ongelmatilanteissa. Tässä luvussa on käynyt ilmi, että työntekijöiden kokemus kulttuurin ratkaisukeskeisyydestä vaikuttaa osaamisen jakamiseen. Esimerkiksi palavereissa käsiteltävien ongelmakohtien ratkaisemiseksi toivottiin konkreettisia toimintasuunnitelmia, joiden toteutumista valvotaan aikatauluin ja seurannalla. Lisäksi työntekijät toivoivat enemmän vastuutehtäviä. Heidän mahdollisuutensa vaikuttaa omaan työhön paranisivat, jos vastuutehtävissä syntyneitä oivalluksia tulisi systemaattisesti raportoida

esimiehelle. Uusille työntekijöille taas nähtiin tärkeäksi saada välitettyä kyseenalaistamiseen kannustava, kehitymisorientoitunut ilmapiiri, joka on avoin keskustelulle. Seuraava aineisto-ote tiivistää hyvin tämän havainnon:

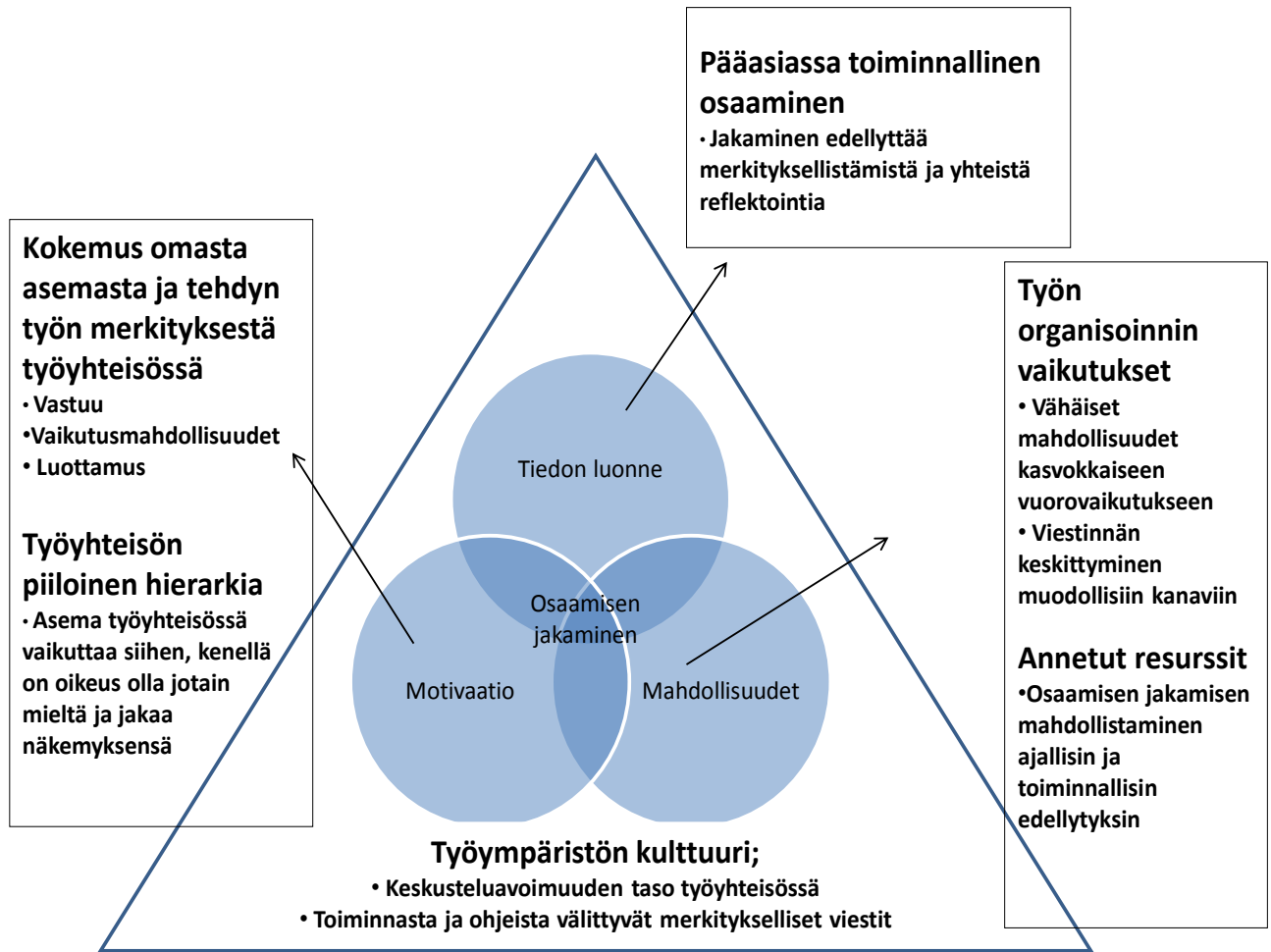
”Tuolla ei hirveesti promota sellasta konfliktien käsittelykulttuuria. Että keskusteltais asioista ja.. eikä myöskään ratkasunhakemista, sitä mä ehkä kaipaisin. Et olis sellanen yhtenäinen, jonkinlainen järjestelmä tai kannustus siihen et jos on joku ongelma niin sille haetaan ratkasu. Kun se, että sitä jäädään pyörittelee ja hyörittelee tossa ja no ehkä jotain pitäis ja on tää vähän perseestä.”
H9

Ratkaisukeskeinen ilmapiiri avasi keskustelua ja kannustaisi ideointiin.

7 Havaintojen suhteuttaminen tulkintakehykseen

Ensimmäisessä analyysiosiossa olen kuvannut kaupan alan työyhteisöä osaamisen jakamisen toimintaympäristönä analysoimalla osaamisen jakamisen käytäntöjä ja osaamisen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä. Tässä luvussa tarkastelen tekemiäni havaintoja tarkemmin Ipen (2003) mallin näkökulmasta ja sen tarjoamin käsittein (ks. luku 4). Mallin mukaan neljä keskeisintä osaamisen jakamiseen vaikuttavaa tekijää ovat *mahdollisuudet osaamiseen, jaettavan tiedon luonne, motivaatio osaamisen jakamiseen ja työympäristön kulttuuri* (Ipe 2003, 343). Kuten kerroin niiden esittelyn yhteydessä, vaikuttavat tekijät ovat vahvasti toisiinsa sidoksissa ja osaamisen jakamisen prosessit tapahtuvat niiden yhteisvaikutuksen alla (ks luku 4). Tässä tutkimuksessa erityisesti osaamisen jakamisen mahdollisuudet ja tiedon luonne liittyivät toisiinsa niin keskeisesti, että käsittelem niitä tämän luvun ensimmäisessä kappaleessa yhteisesti. Seuraava kappale käsittelee motivaatiota osaamisen jakamiseen kaupan alan työyhteisössä. Sen jälkeen osoitan, kuinka työympäristön kulttuurin vaikutukset näkyivät aineistossa.

Teorian mukaan vaikuttavat tekijät painottuvat eri tavoin erilaisissa organisaationaalisissa ympäristöissä ja käyn tässä luvussa läpi myös niiden välisiä suhteita. Lisäksi pohdin, miten hyödynnetty tulkintakehys toimi osaamisen jakamisen tutkimiseen käsiteltävässä tapauksessa. Kuvio 7 on analyysin perusteella muodostettu kuvaus osaamisen jakamiseen vaikuttavista tekijöistä kaupan alan työyhteisössä. Kuvio on sovellettu teoreettisesta mallista (ks. kuvio 4, s.19) ja tiivistää vastauksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli siihen, mitkä tekijät vaikuttavat osaamisen jakamiseen kaupan alan työyhteisössä.



KUVIO 7: Osaamisen jakamiseen vaikuttavat tekijät kaupan alan työyhteisössä (Sovellettu mallista Ipe 2003, 352)

7.1 Mahdollisuudet osaamisen jakamiseen ja tiedon luonne

Osaamisen jakamiseen vaikuttavat ne mahdollisuudet, joita siihen tietyssä ympäristössä tarjoutuu. Tutkimuksissa mahdollisuuksia on erotettu kahdenlaisia; *muodollisia* ja *epävirallisia*. Muodollisilla mahdollisuuksilla viitataan tarkoituksenmukaisesti tiedonkulkemista varten muodostettuihin foorumeihin. Epävirallisilla mahdollisuuksilla tarkoitetaan spontaanimpaa, kasvokkaiseen vuorovaikutukseen ja kanssakäymiseen perustuvaa ikään kuin ”tahatonta” osaamisen jakamista. (Ipe 2003, 349–350.)

Työn organisoinnin vaikutuksia käsitellessäni näytin, kuinka vuorotyö ja yksin tekeminen vaikuttavat osaamisen jakamiseen rajoittamalla työyhteisön jäsenten välisen kommunikoinnin mahdollisuuksia. Rajallisten kasvokkaisen vuorovaikutuksen mahdollisuuksien vuoksi työyhteisön tärkeimmäksi viestien välityskanavaksi on muotoutunut taukotiloissa pidettävä viestivihko, joka toimii vuorojen välisen päivittäisen tiedonkulun kanavana. Viestivihko on tarkoitushakuisuutensa vuoksi tunnistettavissa muodolliseksi kanavaksi. Muodollisten kanavien etu on, että ne tavoittavat tietoineen paljon henkilöitä (Ipe 2003, 349). Viestivihkon keskeisyys kaupan alan työyhteisön tietojen jakamisen paikkana selittyi juuri sillä, että sen avulla kaikki pysyivät perillä ajankohtaisista asioista, vaikka vuorotyö ja työn itsenäinen tekeminen eivät tarjonneet paljon kommunikoinnin mahdollisuuksia työyhteisön jäsenten välille (ks. kuvio 7).

Tutkimukset osoittavat, että työyhteisöihin muodostetuista selkeistä viestintäfoorumeista huolimatta yksilöt suosivat enemmän ”epävirallista” tiedon kulkua, ja sillä tavoin suurin osa osaamisen jakamisesta tapahtuukin (esim. Pan & Scarbrough 1999). Tämän tutkimuksen aineiston perusteella muodollisten kanavien kautta tapahtuvaan osaamisen jakamiseen liittyy haasteita. Analyysi osoitti, että ne ovat liitoksissa *tiedon luonteeseen*.

Tiedon luonteen merkittävimpanä erotteluna pidetään jaottelua *näkyvään* ja *hiljaiseen* tietoon (Ipe 2003, 343–345). Hiljainen tieto on kokemuksen ja harjaantumisen kautta syntynyttä ”miten”-tietoa ja siksi vaikeasti ilmaistavaa (Nonaka 1994). Näkyvä, eksplisiittinen tieto viittaa osaamiseen joka on tiedostettua, sanallisessa muodossa helposti ilmaistavaa systemaattista tietoa jostakin asiasta (Lam 2000). Analyysin perusteella työntekijöiden välinen osaamisen jakaminen kaupan alalla näyttää monesti edellyttävän jaettavan tiedon yhteistä reflektointia. Tietämystä oli haastateltavien mukaan haastava jakaa esimerkiksi kirjoittamalla vihkoon, koska joidenkin asioiden esittäminen vaatii perustelua ja yhteistä läpikäymistä vastaanottajan kanssa. Tällainen ilmaistavuus viittaa teorian mukaan kyseisen osaamisen olevan luonteeltaan *hiljaista*. Tutkimukseni osoittaakin, että kaupan alan työntekijöiden osaaminen on monilta osin pikemmin toiminnallista, hiljaista tietämystä kuin näkyvää tietoa (ks. kuvio 7).

Juuri tämä havainto tiedon luonteesta liittyy keskeisesti myös osaamisen jakamisen mahdollisuuksiin. Analyysissä todentui, että viestivihko on kyllä toimiva päivittäisen uutisvirran

väylä, ja siten hyvä sen kaltaisten *näkyvien* tietojen jakamisen kanava. Sen sijaan haastavana näyttäytyi hiljaisen, toimintasadonnaisten osaamisen jakaminen sen kautta. Tämä havainto vastaa aiempaa käsitystä, jonka mukaan muodollisten kanavien kautta jaettu tieto on pääasiassa eksplisiittistä, näkyvää tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995; Rulke & Zaheer 2000.)

Yksi osaamisen jakamisen paradoksi kaupan alan työyhteisössä näyttää perustuvan siihen, että työntekijöiden osaaminen on pääasiassa hiljaista tietämistä, kun taas osaamisen jakamiseen tarjoutuu lähinnä muodollisia mahdollisuuksia, jotka sopivat paremmin näkyvän tiedon jakamiseen. Hiljaisen tietämyksen välittäminen ei niissä onnistu samalla tavalla. Osaamisen jakamisen edistämiseksi tulisi näin ollen panostaa epävirallisiin mahdollisuuksiin, joissa hiljaisen tiedon ja toiminnallisen taidon välittäminen paremmin luonnistuvat. Analyysin perusteella perehdytys ja työyhteisön kuukausipalaverit näyttäytyivät niistä tärkeimpinä, joten osaamisen jakamisen edistämiseksi tulisi kehittää niiden käytäntöjä.

Tulkintakehyksen tarjoama käsitteistö sopii edellä esitellyn perusteella hyvin avuksi jäsenettäessä osaamisen jakamista kaupan alan työyhteisössä mahdollisuuksien ja tiedon luonteen näkökulmasta. Analyysissa ilmeni kuitenkin lisäksi yksi ulottuvuus, jonka kuvaamiseen käsitteistö ei antanut täsmällistä tukea. Se on kylläkin liitettävissä teoreettiseen kehykseen, sillä se on selkeästi yhteydessä osaamisen jakamiseen mahdollisuuksiin. Mallissa tarjottu käsitteistö ei kuitenkaan sovellu ilmiön kuvaamiseen. Kyse on siitä, että kaupan alan työyhteisössä osaamisen jakamisen mahdollisuuksiin liittyivät muodollisten ja epävirallisten mahdollisuuksien lisäksi *resurssit*, jotka konkretisoituvat osaamisen jakamiselle annettuina *ajallisina* ja *toiminnallisina edellytyksinä*. Ajalliset edellytykset tarkoittavat toiminnan reflektointiin varattua yhteistä työaika. Toiminnallisella edellyttämisellä tarkoitan, että osaamisen jakamista täytyy ohjata järjestämällä konkreettisia työtehtäviä, joiden suora tai välillinen tarkoitus on tietotaitojen yhteinen läpikäyminen.

7.2 Motivaatio osaamisen jakamiseen

Motivaatio on yksi keskeinen tekijä, joka vaikuttaa yksilöiden väliseen osaamisen jakamiseen organisaatiossa. Motivaatiotekijät jaotellaan *ulkoisiin* ja *sisäisiin*, joista ulkoisia ovat *suhde*

vastaanottajaan ja osaamisen jakamisesta koituvat *palkkiot*. Sisäisiksi tekijöiksi luokitellaan *tiedon valtasidonnaisuus* ja koettu *vastavuoroisuus* tiedon jakamisessa. (Ipe 2003, 345–349.)

Ulkoiset motivaatiotekijät

Suhdetta tiedon vastaanottajaan määrittää kaksi keskeistä tekijää; osapuolten välinen luottamus ja vastaanottajan statusasema (Ipe 2003, 347). Analyysissa kävi ilmi, että kaupan alan työyhteisössä sosiaalista dynamiikkaa ohjaa piiloinen hierarkia. Hierarkia on ikään, työkokemukseen ja työsuhteen laatuun liitoksissa oleva sosiaalinen järjestelmä. Sen piiloinen rakenne perustuu siihen, että työyhteisön jäsenet ovat kahta esimiestänsä lukuunottamatta näennäisesti tasaveroisia ja ”samanarvoisia”. Aineistosta ilmeni kuitenkin, että työntekijöiden välillä on havaittavissa ikään, työkokemukseen ja työsuhteen laatuun perustuvaa hierarkista järjestymistä. Tämä piiloinen hierarkia määrittää työyhteisön jäsenten välisiä suhteita ja sen kautta työntekijät arvioivat omaa asemaansa suhteessa henkilöön, jolle ovat aikeissa jakaa tietotaitojaan. Näin analyysi osoitti, että suhde tiedon vastaanottajaan on kaupan alan työyhteisössä osaamisen jakamiseen vaikuttava tekijä. Piiloinen hierarkia vastaa hyvin teorian mukaista suhteen rakentumista, sillä se perustuu juuri osapuolten statusasemaan määrittäen kokemuksen, iän ja työsuhteen arvottumisesta. Myös luottamuksen merkitys osapuolten välisessä suhteessa ilmeni aineistossa. Se näkyi erityisesti työntekijöiden ja esimiesten välisessä suhteessa ja liittyi toiseen ulkoiseen motivaatiotekijään, palkitsemiseen. Käsittelen sitä seuraavaksi.

Palkkioiden vaikutus osaamisen jakamiseen perustuu niihin seuraamuksiin, joita osaamisen jakaminen tai jakamatta jättäminen yksilölle tuottavat. Tutkimusten mukaan konteksti ja tietojen jakamisen tapa vaikuttavat paljon siihen, minkälainen palkitseminen on osaamisen jakamista motivoivaa. Bartolin ja Srivastavan (2002) mukaan aineettomat palkkiot, kuten yksilöiden ammattitaidon ja asiantuntijuuden tunnustaminen motivoivat työntekijöitä jakamaan osaamistaan ”epävirallisesti”, eli päivittäisessä vuorovaikutuksessa ja yhteisen tekemisen yhteydessä. Aineistosta näkyy juuri aineettoman palkitsemisen yhteys osaamisen jakamiseen. Analyysin perusteella kokemus omasta asemasta ja työn merkityksestä toimi palkitsevana ja sitä kautta osaamisen jakamiseen kannustavana tekijänä kaupan alan työyhteisössä. Tämä kokemus taas muodostui työntekijän saamien vastuutehtävien kautta. Vastuunsaaminen koettiin osoituksena

omasta riittävästä ja hyvästä ammattitaidosta ja toisaalta esimiehen luottamuksesta. Sen koettiin parantavan vaikutusmahdollisuuksia työyhteisössä mikä näytti lisäävän innostusta osaamisen jakamiseen. Näin vastuunsaamista ja sen kautta kohentuneita vaikutusmahdollisuuksia voidaan pitää ammattitaidon ja asiantuntijuuden tunnustamisena eli Bartolin ja Srivastavan (2002) tarkoittamina aineettomina palkkioina, jotka edistävät osaamisen jakamista.

Tämä havainto vahvistaa aiempia tutkimustuloksia, joiden mukaan työyhteisöihin olisikin hedelmällistä kehittää entistä enemmän erilaisia aineettomia, sosiaaliseen ja kulttuuriseen arvonantoon perustuvia motivointi- ja palkitsemistapoja (Alasoini 2012, 111). Tällä tavoin voidaan vaikuttaa myös työympäristön kulttuuriin, sillä palkitseminen on esimerkki kulttuurisesti merkityksellisestä viestistä, joka heijastelee organisaation arvoja. Jatkan tätä keskustelua hiukan myöhemmin kulttuurin käsittelyn yhteydessä.

Sisäiset motivaatiotekijät

Tutkimusten mukaan erityisesti kilpailullisissa työympäristöissä tieto ja osaaminen voivat arvottua ja kietoutua valtaan. Yksi sisäinen osaamisen jakamiseen liittyvä motivaatiotekijä onkin *tieto valtana*. (Ipe 2003, 346.) Teorian mukaan kokemukseen osaamisen jakamisen kannattavuudesta vaikuttaa, jos työntekijät kokevat työyhteisön jäsenet ikään kuin kilpailijoinaan, joita vastaan laadukas yksilöllinen osaaminen ja arvokkaat tietotaidot toimivat kilpailuvälineinä. Tällaisissa tapauksissa omaa osaamista saatetaan ”pantata”, jos se edistää omia päämääriä ja erottautumista kilpailullisessa työyhteisössä. (esim. Davenport 1997.)

Osaaminen ei tutkittavassa ympäristössä kuitenkaan korostunut vallan lähteenä, minkä katson aineiston perusteella liittyvän työntekijöiden kokemukseen työn yhteisyydestä. Työn yhteisyys liittyy työntekijöiden kokemukseen kaupan toiminnan sujuvasta pyörittämisestä työntekijöiden yhteisenä tavoitteena. Se luo työyhteisöihin pikemminkin joukkue- kuin kilpailuhenkisyttä. Tutkittavassa tapauksessa valta kytkeytyykin osaamisen jakamiseen tiedon ”omistamisen” sijaan sen aseman kautta, joka työntekijällä on piiloisessa hierarkiassa. Valtaa tuottaa kokemuksen ja iän tuoma asema piiloisessa hierarkiassa. Näin vallan tematiikka on tutkimuksessa ikään kuin

päinvastainen; tieto ei tuota valtaa, vaan aseman kautta saavutettu valta oikeuttaa olemaan jotain mieltä ja jakamaan tietonsa muiden kanssa.

Analyysi perusteella näyttää siltä, että juuri työn yhteisyys vaikuttaa myös kahden muun teoriassa mainitun tekijän vähäiseen näkyvyyteen aineistossa. Toinen niistä on tiedon luonteeseen yhteydessä oleva *tiedosta koettu arvo*, joka liittyy esimerkiksi sen harvinaisuuteen ja merkityksellisyyteen. Tieto, joka on luonteeltaan tieteellistä, spesifiä ja vain harvojen hallussa on arvokasta, koska sen ”omistajuus” takaa kantajalleen kaupallista arvoa. (Ipe 2003, 345.) Sen sijaan päivittäistavarakaupassa tarvittava osaaminen on melko yleisluontoista ja monien hallussa, eikä tiedon arvo näin ollen korostu osaamisen jakamiseen vaikuttavana tekijänä tällaisessa ympäristössä.

Toinen vaikuttava tekijä, joka ei tutkimusaineistossa korostunut on osaamisen jakamisen *vastavuoroisuus*. Vastavuoroisuuden tematiikassa keskeistä on, että yksilö kokee osaamisensa jakamisesta seuraavan jotain arvokasta ja myös hänelle itselleen hyödyllistä. (Ipe 2003, 346–347.) Tutkimusten mukaan esimerkiksi käytännönläheisen työn työyhteisöissä vastavuoroisuus motivoi, koska osaamisen jakaminen tuottaa osallisille lisää hyödyllistä asiantuntemusta (Bartol & Srivastava 2002). Työn yhteisyyden vuoksi muiden työyhteisön jäsenten korkealaatuinen osaaminen saattaisi helpottaa kunkin työntekijän omaa työtaakkaa kaupassa, joten tietotaitojen jakaminen työtovereille olisi vastavuoroisesti hyödyllistä jakajalle itselleen. Tämä ei kuitenkaan aineistosta käynyt ilmi. Tutkimuksen perusteella motivaatioon jakaa oman osaamista näyttivät enemmän vaikuttavan ulkoiset tekijät, kuten piiloisen hierarkian kautta määrittyvä suhde vastaanottajaan.

Minu Ipen (2003, 353) mukaan tulkintakehyksen mukaiset osaamisen jakamiseen vaikuttavat tekijät vaihtelevat painoarvoltaan riippuen esimerkiksi organisaation rakenteesta, käytännöistä, palkitsemisysteemeistä ja kulttuurista. Analyysi tukee tätä näkemystä. Näyttää siltä, että sisäiset motivaatiotekijät ovat ne, jotka painottuvat kaupan alan työyhteisön kontekstissa selkeästi vähemmän kuin muut vaikuttavat elementit. Tutkimuksessa ei selvinnyt yksiselitteisesti, mikä kontekstin ominaispiirre selittäisi tätä. Voidaan myös pohtia johtuuko sisäisten motivaatiotekijöiden vähäinen korostuvuus tutkimustavasta. Tutkimuksen tarkoituksena on tehdä

yleistä kuvausta kaupan alan työyhteisöstä osaamisen jakamisen toimintaympäristönä ja analyysissa etsin aineistosta nimenomaan kontekstista kumpuavia yhtäläisyyksiä. Varsinkin työmotivaatioon liittyvät tekijät vaihtelivat haastateltavien välillä esimerkiksi henkilökohtaisista ja elämäntilanteeseen liittyvistä syistä johtuen. Näitä tekijöitä ei voi todeta johtuviksi kaupan alan työyhteisöstä ympäristönä, joten se saattaa osaltaan selittää yhtenäisten sisäisten motivaatiotekijöiden puutetta aineistossa.

7.3 Työympäristön kulttuuri

Osaamisen jakamiseen vaikuttavista neljästä tekijästä työympäristön kulttuuri on yksittäisesti tärkein sen kokonaisvaltaisuuden takia. Kulttuuri nimittäin vaikuttaa myös muihin merkityksellisiin tekijöihin, sillä se määrittää puitteita, joissa osaamisen jakamisen mahdollisuudet realisoituvat. Organisaatiokulttuurin onkin monissa yhteyksissä todettu olevan osaamisen käytön, jakamisen ja luomisen joko mahdollistaja tai estäjä (De Long & Fahey 2000; Ipe 2003; Pan & Scarbrough 1999).

Kulttuuri ilmenee organisaatioissa erilaisina tapoina ja normeina, jotka työyhteisössä tunnustetaan hyväksyttäväksi ja tavoiteltavaksi toiminnaksi (Virtainlahti 2009, 208). Kulttuuri määrittää myös viestinnän ja tiedonkulun tasoa ikään kuin rajaamalla sen sisältöä (Davenport 1997; De Long & Fahey 2000). Tutkimusaineistossa tämä ilmeni viittauksina keskusteluavoimuuteen. Osaamisen jakamisen katsottiin usein edeltävän ja sisältävän toiminnan kyseenalaistavaa ja kriittistäkin arviointia. Keskusteluavoimuuden taso määritti, oliko tällainen arvioiva toiminnan ja toimintatapojen tarkastelu suotavaa vai ei. Keskusteluavoimuuden taso on näin heijastumaa työympäristön kulttuurista – kannustaako se toiminnan arviointiin vai ei.

On kiinnostavaa ja osaamisen johtamisen kannalta merkittävää pohtia, miten jonkinlainen kulttuuri rakentuu työyhteisöön. Kulttuuri heijastuu käytännöistä, joista työyhteisön jäsenille peilautuvat organisaation perustavanlaatuiset arvot, normit ja yleistyneet suhtautumistavat (De Long & Fahey 2000). Kulttuurin heijastumista kuvastivat aineistossa niin sanotut merkitykselliset viestit. Analyysi osoitti, kuinka työyhteisön erilaiset käytännöt välittävät sen jäsenille osaamisen jakamiseen liittyviä arvosidonnaisia viestejä. Esimerkiksi se, että vihkoon

kirjoittamiselle ja muulle tiedonkululle ei ole määritetty työaikaa välittää työntekijöille viestin näiden toimien ylimääräisyydestä ja vapaaehtoisuudesta. Se taas on kulttuurisesti merkittävä signaali siitä, kuinka merkittävänä tehtävinä työnantaja näitä pitää. Työntekijä sopeutuu mieltämäänsä kulttuuriseen arvonantoon ja se vaikuttaa hänen toimintaansa ja tekemisiinsä. Näin merkitykselliset viestit rakentavat ja välittävät työympäristön kulttuuria sen jäsenille.

Analyysi osoitti, kuinka työympäristön kulttuuri vaikuttaa työyhteisön jäsenten suhtautumiseen, valmiuteen ja innokkuuteen jakaa tietotaitoja keskenään merkityksellisten viestien ja keskusteluavoimuuden tason kautta. Haluttaessa edistää osaamisen jakamista tulisi lisätä käytäntöjä, jotka tukevat osaamisen jakamiseen kannustavan kulttuuri-ilmapiiirin syntymistä. Hyvänä esimerkkinä tästä voidaan mainita aiemmin tässä luvussa käyty keskustelu vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien yhteydestä osaamisen jakamiseen. Tällainen vastuutehtäviin osallistava ja vaikutusmahdollisuuksia tarjoava työympäristö koettiin palkitsevana. Sellainen kulttuuri välittää viestiä työntekijöiden näkemyksiä ja ammattitaitoa arvostavasta työnantajasta. Yhteys osallisuuden kokemuksen ja osaamisen jakamisen välillä onkin havaittu tutkimuksissa (O'Dell & Grayson, 1998).

Aineisto ilmentää kulttuurin vaikutusalueen kokonaisvaltaisuutta. Toin sen analyysissa esiin viittaamalla useissa yhteyksissä esimerkiksi merkityksellisiin viesteihin, joita työyhteisön käytännöistä välittyy työntekijöille. Osaamisen jakamiseen vaikuttavien tekijöiden välinen suhde käy tällä tavoin konkreettisesti ilmi: kulttuuri vaikuttaa myös muihin merkittäviin tekijöihin, kuten motivaatioon ja mahdollisuuksiin jakaa osaamista. Tämä osoittaa, että vaikuttavien tekijöiden erottelu ja jäsentäminen toisistaan irrallisina on keinotekoisia ja luonnollisissa työympäristöissä ne ovat vahvasti liitoksissa. (Ipe 2003, 351–352.)

7.4 Arvio tulkintakehyksen toimivuudesta tutkimustapauksessa

Ipen (2003) tulkintakehys osaamisen jakamiseen vaikuttavista tekijöistä sopi hyvin tähän tutkimukseen. Malli tarjosi oivallisen jäsennyksen tutkimusaineiston analyysia varten ja toimi merkittävänä ajattelun apuvälineenä tutkimusprosessissa. Pääasiassa malli myös vakuutti osaamisen jakamiseen vaikuttavien tekijöiden viitteellisenä kehyksenä. Kaikki keskeisimmät

mallissa nimetyt tekijät osoittautuivat relevanteiksi tutkittavassa tapauksessa. Analyysin aikana havaitsin, että tulkintakehys ei kuitenkaan tarjonnut käsitteellistä tukea kaikkiin tekemiini havaintoihin. Puutteita ilmeni erityisesti osaamisen jakamisen mahdollisuuksien kuvailussa. Mallin tarjoama jaottelu muodollisiin ja epävirallisiin osaamisen jakamisen mahdollisuuksiin ei riittänyt tutkimusaineiston havaintojen jäsentämiseen. Tutkimuksessa ilmeni, että osaamisen jakamiseen mahdollisuuksiin vaikuttavat merkittäväällä tavalla myös resurssit, jotka jaottelin ajallisiin ja toiminnallisiin edellytyksiin.

Mallin käytettävyyden voi kyseenalaistaa myös sen yleisluontoisuuden vuoksi. Siihen on koottu tutkimustiedon perusteella osaamisen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä kaikenlaisista olosuhteista. Voidaankin kysyä tarjoaako tulkintakehys riittävät lähtökohdat osaamisen jakamisen kuvaamiseksi eri toimialoilla ja erilaisissa työn kuvissa. Kehyksen yleisluontoisuuden riskinä on, että sitä hyödyntämällä kuvaus osaamisen jakamiseen vaikuttavista tekijöistä jää pinnalliseksi, sillä se ei tarjoa viitekehystä minkään toimialan tai työympäristön täsmälliseen tarkasteluun.

Tulkintakehys ohjasi joka tapauksessa merkittäväällä tavalla analyysiprosessiani. Valmiin mallin hyödyntämistä tutkimuksessa voidaan kuitenkin arvioida kriittisesti. Teoriasidonnaisessa sisällönanalyysissä tarkoitus on, että aikaisempi tieto ja aineistolähtöisyys vaihtelevat. Tällöin tutkimusmenetelmän etuna on, että aikasemman tiedon merkitys ajattelussa otetaan huomioon, ja todetaan sen ohjaavan ajatteluprosessia. (Tuomi & Sarajarvi 2009.) Samaisessa huomiossa konkretisoituu mielestäni myös analyysimenetelmässä piilevä riski. Tietyn mallin ohjatessa ajattelua on vaarana, että tutkija kiinnittyy siihen liiaksi. Tällöin hän ei välttämättä huomioi aineistosta sellaisia asioita, jotka eivät sovellu olemassa olevaan malliin, vaikka ne olisivat tutkimusongelman kannalta keskeisiä. Olen ottanut tämän huomioon tutkimusprosessissani. Tarkastelin ja ryhmittelin aineistoani aluksi pitkään sellaisenaan. Vasta kun olin jäsentänyt havaintoni selkeiksi asiakokonaisuuksiksi, suhteutin niitä valmiiseen malliin. Näin kykenin varmistamaan kaikkien tutkimustehtävän kannalta mielenkiintoisten aineiston ominaispiirteiden päätymisen mukaan tarkasteluun.

8 Osaamisen jakamisen edistäminen tutkimustulosten perusteella

Tässä luvussa teen analyysin pohjalta johtopäätöksiä siitä, kuinka osaamisen jakamista olisi mahdollista edistää tutkittavassa tapauksessa. Tarkastelen asiaa tutkimustehtävän mukaisesti johtamisen näkökulmasta. Aluksi otan esiin, kuinka johtamisen avulla voi tarjota mahdollisuuksia osaamisen jakamiseen. Sen jälkeen osoitan, miten työntekijöitä voidaan tutkimuksen perusteella kannustaa ja motivoida kehittämisorientoituneeseen työtoteeseen. Lopuksi pohdin työyhteisöjen kulttuurin johtamista osaamisen jakamista tukevaan suuntaan. Keskustelen johtopäätöksistäni myös aiemman tiedon ja tutkimuksen kanssa.

8.1 Resursseja toiminnan yhteiseen reflektointiin

Työn käytännölliset järjestelyt luovat lähtökohdat osaamisen jakamisen mahdollisuuksille. Tutkittavassa tapauksessa työskentely perustuu vuorotyöhön ja on itsenäistä, mikä tarkoittaa vähäisiä mahdollisuuksia työyhteisön jäsenten väliselle kasvokkaiselle vuorovaikutukselle. Analyysin perusteella nimenomaan mahdollisuus työn yhteiseen reflektointiin kasvokkain työyhteisön jäsenten kesken olisi hedelmällistä osaamisen jakamiseksi. Havainto perustuu siihen, että kaupan alan työntekijöiden osaaminen on monilta osin hiljaista, toiminnallista tietotaitoa, jonka jakaminen erilaisia muodollisia viestintäfoorumeja pitkin on hankalaa ja toisinaan jopa mahdotonta. Tästä syystä työyhteisöissä käytössä olevin viestintäkeinoin, kuten viestivihkon kautta, ei pystytä saavuttamaan yhtä intensiivistä osaamisen jakamista kuin kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa.

Tämä tutkimustulos vahvistaa näkemystä, jonka mukaan työyhteisölle tulee säännöllisesti järjestää tilaisuuksia toiminnan yhteistä reflektointia varten, mikäli osaamisen jakaminen nähdään suorituskyvyn kannalta keskeisenä ja toivottavana asiana (Loppela 2004, 24). Tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että pelkästään mahdollistaminen ei edistä osaamisen jakamista. Analyysini osoittaa, että nykyisillä käytännöillä osaamisen jakaminen on työntekijöille pitkälti harkinnanvaraista toimintaa. Harkinnanvaraisuus perustuu tarkoituksenmukaisten mahdollisuuksien puutteen lisäksi siihen, että osaamisen jakamista ei

koettu varsinaisena työtehtävänä – vaan päinvastoin varsinaiseen työhön ja työaikaan nähden jopa ylimääräisenä asiana. Osaamisen jakamista tulee tutkimuksen perusteella alkaa edellyttää tarjoamalla ajallisia ja toiminnallisia resursseja sitä varten. Aiemminkin on todettu, että tärkeä osa osaamisen johtamisen systematiikkaa on siihen liittyvien tehtävien velvoittavuus ja niiden toistuvuus (Viitala 2005, 196). Tutkimuksessa on näin uudelleen osoitettu, että osaamisen jakamista tulee johtaa siinä missä muitakin työn osa-alueita (esim. Poikela 2005, Viitala 2005).

Osaamisen jakamisen kannalta parhaiksi olemassa oleviksi tilanteiksi työyhteisön arjesta nousivat kuukausipalaverit ja uuden työntekijän perehdytys. Näissä kasvokkaista vuorovaikutusta sisältävissä tilanteissa erityisesti hiljaisen, toiminnallisen tiedon välittyminen on mahdollista ainutlaatuisella tavalla. Aineistosta hahmottuikin useita esimerkkejä osaamisen jakamisen edistämiseksi näiden tilaisuuksien potentiaalia kehittämällä. Palavereita pitää ensinnäkin järjestää säännöllisesti ja velvoittaa työyhteisön jäseniä osallistumaan niihin. Tällä tavoin tiedonkulusta tehdään yksi varsinaisista työtehtävistä, kuten sitä varten osoitetaan paikka ja aika. Toinen toivottu käytäntö on palaverissa käsiteltävien aiheiden suunnitteluun osallistaminen. Sen avulla saadaan paitsi työyhteisön jäsenet pohtimaan ja kertomaan mielestään tärkeitä kehittäviä asioita, myös minimoitua työyhteisön piiloisen hierarkian vaikutusta. Esimiehen kirjallisesti tai kahdenkeskisin keskusteluihin järjestämä aiheisiin nimittäin oikeuttaa kaikki osallistumaan siihen. Tällöin hierarkiasta kumpuavat oletukset siitä, kenellä on oikeus mielipiteensä esiin tuomiseen ei vaikuta yhtä voimakkaasti.

Osaamisen jakamisen edistämiseksi palaverissa tulee järjestää tehtäviä, joiden tekeminen edellyttää, että työntekijät arvioivat toimintaa yhdessä ja keskustelevat näkemyksistään. Yhtenä esimerkkinä aineistosta nousi yhteisen perehdytysuunnitelman tekeminen. Tällöin työntekijät saisivat tehtäväksi yksin ja pienryhmissä koota ideoita ja ajatuksia toimivamman perehdytyksen organisoinnista. Perehdytysuunnitelmaa työstettäessä työyhteisön jäsenet kuulisivat toistensa näkemyksiä ja ”päivittyisivät” olemassa olevasta tiedosta. Lopulta ideoita käytäisiin yhdessä läpi, jolloin työyhteisön jäsenet reflektoisivat toimintatapoja yhdessä. Samalla tulee tuotettua uusimpiin tietoihin perustuva perehdytysuunnitelma. Perehdytysuunnitelman tekeminen on esimerkki toiminnallisesta edellyttämisestä. Tällaisia tehtäviä annettaessa työn ja toimintatapojen reflektoiminen muuttuu varsinaiseksi työtehtäväksi, jolloin sen toteutuminen varmistuu ja

legitimoituu. Perehdytysuunnitelman nouseminen esiin johtui myös siitä, että osaamisen jakamisen edistämiseksi nykyiset perehdytyskäytännöt vaativat analyysin perusteella kohentamista.

8.2 Vaikutusmahdollisuuksien avaaminen

Tutkimukseni perusteella merkittävimmät osaamisen jakamiseen motivoivat tekijät kaupan alan työyhteisössä ovat kokemus oman aseman ja tehdyn työn merkityksestä työyhteisössä. Nämä heijastuivat annetusta vastuusta ja koetuista vaikutusmahdollisuuksista työyhteisössä. Vastuunsaaminen ja vaikutusmahdollisuudet tulkittiin luottamuksen osoituksina esimieheltä. Osaamisen jakamiseen motivoivimmat palkkiot näyttivätkin olevan esimieheltä saadut vastuutehtävät ja palaute. Ne viestittivät arvostusta työntekijän osaamista kohtaan ja kiinnostusta hänen tekemisiinsä ja näkemyksiinsä. Tärkeä oli myös kokemus siitä, että kaikki aloitteet ja keskustelunavaukset käsitellään. Tällöin työntekijät kokivat, että heillä on todellisia vaikutusmahdollisuuksia. Mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja osallistua sen muotoiluun kuuluvat hyväksi koetun työn edellytyksiin (Järvensivu & Piirainen 2012, 81). Tältä osin tutkimus osoittaa yhteyttä osaamisen jakamisella tavoitellun organisaation kilpailuedun ja työhyvinvoinnin välillä.

Tutkimuksen perusteella motivaatiota osaamisen jakamiseen edistää mahdollisuuksien mukainen vastuuden lisääminen esimerkiksi työtä laajentamalla ja rikastamalla. Näiden on ennenkin katsottu paitsi parantavan moniosaamista myös kohentavan hiljaisen tietämyksen välittämistä. (Virtainlahti 2009). Tutkimukseni perusteella yksi mahdollinen vastuun lisäämisen tapa on kiertävän vastuualuejärjestelmän kehittäminen myymälään. Vastuun saaminen jostakin osa-alueesta lisää kokemusta oman työn merkityksestä rutiininomaisessa työssä. On olennaista huomata, että vastuun antaminen sinänsä ei välttämättä edistä osaamisen jakamista, vaan kannustaa siihen. Keskeistä on vastuun lisääntyessä muistaa raportoinnin ja palautteen antamisen systemaattinen järjestäminen. Miten tehtävät ovat sujuneet? Miksi ne onnistuivat tai eivät onnistuneet? Mitä asialle pitäisi tehdä? Vasta systemaattinen palautteenantojärjestelmä voi taata vastuutehtävissä saadun kokemustiedon kulkeutumisen eteenpäin ja toiminnan järjestelmällisen reflektoinnin. Toiminnan reflektoinnilla tarkoitan työn ja työskentelytapojen aktiivista arviointia,

kokemusten havainnointia ja kriittistä pohdintaa. Monissa yhteyksissä on todettu, että olennaisinta työssä oppimisessa on työhön kohdistuva reflektointi, sillä ilman sitä oppiminen on satunnaista (esim. Poikela 2005, 14; Viitala 2005 186–187). Jotta työssä oppimista ja osaamisen jakamista voidaan edistää, tulee työyhteisön jäseniä säännöllisesti ohjata reflektointiin. Tämä liittyy jo edellä käsittelemääni johtamisen näkökulmaan. Vaikka vastuun kasvattaminen kohentaisikin edellytyksiä jakaa osaamista, täytyy sitä sen toteutumisen varmistamiseksi silti edellyttää. Se vaatii resurssien kohdistamista tarkoitusta varten. Osaamisen jakamiselle täytyy luoda aika ja paikka ja sen täytyy olla itsenäinen työtehtävä. Palautteen antamisen ja raportoinnin täytyy lisäksi olla kaksisuuntaista; työntekijä saa palautetta tehdystä työstään ja raportoi samalla havaintojaan sen tekemisestä. Palaute innostaa kehittymään ja osoittaa kehittämisen kohteet (Virtainlahti 2009, 154–156).

Raportoinnin systemaattinen järjestäminen edistää toimintaa arvioivan ilmapiirin syntymistä, mikä luo työyhteisöön kehitysmuotoista kulttuuria. Toisaalta molemminpuolisen raportoinnin ja palautteen antamisen systemaattinen järjestäminen viestittää henkilöstölle kuvaa työnantajasta, joka on aidosti kiinnostunut heidän toimintaa koskevista näkemyksistään. Tämä oli aineiston perusteella jo sellaisenaan osaamisen jakamiseen kannustava tekijä. Osaamisen jakamista tukevan kulttuurin johtamista pohdin lisää seuraavassa luvussa.

Vaikutusmahdollisuuksien tasapuolinen avaaminen työyhteisön jäsenille on merkittävää myös tutkimuksessa paljastuneen työyhteisöjen sosiaalista dynamiikkaa ohjaavan piiloisen hierarkian takia. Hierarkiaan liitoksissa olevat ”kirjoittamattomat säännöt” sanelevat osaamisen jakamista, sillä ne määrittävät, kenellä on oikeus ottaa kantaa ja jakaa mielipiteitään. Kuten todettu, piiloisen hierarkian vaikutus vähenisi, jos osaamisen jakamisesta muodostettaisiin varsinaisia työtehtäviä. Se legitimoisi kaikkien osallistumista vähentäen hierarkian merkitystä ja takaisi tiedon liikkumisen jatkuvan toteutumisen. Paras tapa ottaa piiloinen hierarkia huomioon onkin edellyttää kaikilta työyhteisön jäseniltä osaamisen jakamiseen tähtääviin tehtäviin osallistumista. Tässä apuna toimii hyvin esimerkiksi vastuualueiden ja -tehtävien kierto ja toimiva raportointi niistä.

8.3 Kulttuurin johtamisen välineitä esimiehille

Osaamisen jakamisen edistämiseksi työn tekemisen ideologiaa tulee saada muutettua suorittavasta kehittäväksi siten, että kulttuurinen ilmapiiri tukee kyseenalaistavaan työskentelytapaan ja innovointiin. Tutkimukseni perusteella näitä voidaan edistää vaikuttamalla työyhteisöjen keskusteluavoimuuteen ja toimintaohjeista kumpuaviin, kulttuurisesti merkityksellisiin viesteihin. Näissä viesteissä välittyy työntekijöille arvoja, jotka ohjaavat heidän toimintaansa työyhteisössä. Tutkimus osoittaa, että yksittäisesti tärkein kulttuuriseen ilmapiiriin vaikuttava asia on toimipaikan esimies.

Tutkimuksen perusteella on keskeistä varmistaa, että toimipaikkojen esimiehet ymmärtävät syvällisemmin oman suuren merkityksensä työyhteisöjensä keskusteluavoimuuden määrittäjinä. Tutkittavassa kaupan alan organisaatiossa esimiehen merkitys korostuu entisestään, sillä ylemmän johdon sijaitessa fyysisesti eri paikassa, he yksin edustavat toimipaikan henkilöstölle työnantajaa ja johto-organisaatiota. Työyhteisöjen osaamisen johtaminen ja sen käytäntöjen edistäminen ”keskitetyksi” henkilöstöyksiköstä on siis mahdollista vain rajallisesti. Tämä liittyy myös aiemmissa tutkimuksissa havaittuun epäkohtaan: osaamisnäkökulma on organisaatioissa usein jätetty pelkästään henkilöstöammattilaisten asiaksi, vaikka se pitäisi saattaa osaksi johtamisen kokonaisuutta (PA-Consulting⁴ 2003 ref. Viitala 2005). Esimiehille haasteen kulttuurin johtamiseen tuo kuitenkin se, että osana työyhteisöään he eivät itse ole sen vaikutuspiiristä ”ulkopuolisia”, jolloin objektiivinen tarkastelu olisi helpompaa.

Ensimmäinen askel on saada toimipaikkojen esimiehille syvällisempi ymmärrys kulttuurin merkityksestä ja siitä, miten se välittyy, esimerkiksi koulutusten avulla. Linaan uudestaan Riitta Viitalan (2005, 16) toteamusta, johon viittasin tutkimuksen alussakin: ”Voit kehittää vain sitä, mitä tunnet.” Tämä liittyy siihen, että alkuun tulee saada esimiehistö itse aktiivisesti havainnoimaan työyhteisönsä kulttuuria ja pohtimaan minkälaisia viestejä toimintatavat tällä hetkellä välittävät. Tässä prosessissa organisaation henkilöstöyksikkö voi olla mukana käynnistämällä siihen tähtäävän hankkeen. On kuitenkin muistettava, että kulttuuria ei ole mahdollista noin vain muuttaa. Siihen voidaan kuitenkin vaikuttaa ohjaamalla toiminnasta

⁴ PA-Consulting tutkii säännöllisesti suurimpien yritysten ja julkisorganisaatioiden strategisen henkilöstöjohtamisen koettuja haasteita ja painopistealueita. Viitteessä on kyse vuoden 2003 raportista.

välittyviä merkityksellisiä viestejä haluttuun suuntaan. Tutkimuksen perusteella esimies voi pyrkiä vaikuttamaan kulttuuriin omalla esimerkillään ja tekemisillään. Olennaista on huomata tekojen merkitys, sillä tutkimuksessa kävi ilmi, että sanallinen viestintä muodostaa vain pienen osan niistä signaaleista, joita työntekijät tulkitsevat.

9 Yhteenveto

Tutkimuksessa olen tarkastellut kaupan alan työyhteisöjä osaamisen jakamisen toimintaympäristönä. Kyse on kehittämisorientoituneesta työelämäntutkimuksesta, jonka tarkoituksena on ollut tuottaa tietoa tapausorganisaation osaamisen johtamisen tueksi. Tässä luvussa pohdin tutkimuksen onnistumista tehtävässään ja arvioin tuloksiani suhteessa aiempaan tietoon.

Tutkimuskohde liittyy työelämän asiantuntijoiden näkemykseen, jonka mukaan työntekijöitä tulee osallistaa toiminnan kehittämiseen, sillä heillä on usein johtoa tarkempaa tietoa asiakkaiden tarpeista ja työtä vaikeuttavista ongelmakohdista (ks. Luku 2.) Työyhteisöihin tulisi saada luotua niin kutsuttu dialoginen vuoropuhelu, jossa toiminnan ja työskentelytapojen kehittämismahdollisuuksia ideoidaan yhdessä. Kun yksittäisten ihmisten tiedot ja ideat yhdistyvät, syntyy keskusteluissa parhaimmillaan täysin uudenlaisia oivalluksia. (ks. Luku 3.2.) Dialoginen vuoropuhelu on hedelmällistä paitsi olemassaolevan tietämyksen hyödyntämisen myös uuden tiedon tuottamisen ja innovoinnin näkökulmasta. Olennainen kysymys on, miten kyetä varmistamaan ja aktiivisesti edistämään reflektoivaa vuoropuhelua työyhteisöissä. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli selvittää tätä kaupan alan työyhteisön tapauksessa. Lähtökohta oli sosiologinen lähestymistapa, jossa tutkin työyhteisöä sosiokulttuurisena ympäristönä. Selvitin, miksi osaamisen jakamista aktiivisesti tapahtuu tai ei tapahdu työyhteisöissä. Tutkimuskysymyksinä oli, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden väliseen osaamisen jakamiseen ja miten sitä olisi niiden perusteella mahdollista edistää johtamisen keinoin.

Tutkimuksessa totesin, että työn organisoinnin vuoksi osaamisen jakaminen on mahdollista pääasiassa muodollisten kanavien, kuten viestivihkon kautta. Viestivihkoon kirjoittamiseen tai muunlaiseen osaamisen jakamiseen ei kuitenkaan ole varattu työvuorosta aikaa, mistä syystä työntekijät eivät koe osaamisen jakamista varsinaisena työtehtävänä. Sopivien käytäntöjen järjestämistä sitä varten vaikeuttaa lisäksi tietämyksen luonne kaupan alalla: tutkimuksen perusteella osaaminen on pääasiassa toiminnallista taitamista, jonka jakaminen edellyttää kasvokkaista vuorovaikutusta. Osaamisen jakamisen edistämiseksi täytyy lisätä mahdollisuuksia

siihen, mikä edellyttää resurssien kohdistamista. Se tarkoittaa työyhteisön jäsenet yhteen kokoavien palaverien säännöllisempää järjestämistä. Näissä tilaisuuksissa vuoropuhelua voi ohjata antamalla tehtäviä, joiden suora tai välillinen tarkoitus on toiminnan ja kehitysideoiden läpikäyminen. Näin osaamisen jakaminen muodostuu yhdeksi varsinaisista työtehtävistä. Havainnot osoittavat, että kaupan alan työyhteisö ei tällä hetkellä ole merkittävällä tavalla työntekijöitä osallistava. Se tarjoaa vain vähän tarkoituksenmukaisia mahdollisuuksia osaamisen jakamiseen eikä työskentelytapojen ja toiminnan kehittäminen kuulu työntekijöiden tehtäväkenttään.

Käytäntöjen puutteen lisäksi työyhteisön jäsenten väliseen osaamisen jakamiseen vaikuttaa työyhteisön sosiaalista dynamiikkaa säätelevä piiloinen hierarkia. Se määrittää työntekijöiden keskinäisiä suhteita ja vaikuttaa siihen, kenellä on oikeus mielipiteensä jakamiseen. Osallistamalla kaikki työyhteisön jäsenet esimerkiksi palaverissa järjestettäviin ideointitehtäviin saadaan vähennettyä piiloisen hierarkian vaikutusta. Kun kokemusten vaihtaminen ja toimintatapojen yhteinen reflektointi ovat osa varsinaista työtehtävää, se oikeuttaa kaikkien osallistumista mielipiteiden vaihtoon. Kehittämismahdollisuuksien yhteinen ideointi työskentelytapoja arvioimalla varmistaa, että kokemusten jakamista todella tapahtuu. Tutkimus vahvistaakin, että tiedonkulkua ja innovointiin tähtäävää osaamisen jakamista tulee systemaattisesti johtaa, kuten mitä tahansa työn osa-alueita (Poikela 2005; Loppela 2004). Dialogisen vuoropuhelun aikaansaaminen vaatii organisaation johdolta toimenpiteitä (Alasoini 2012).

Työntekijöiden motivaatioon jakaa osaamistaan vaikuttaa myös heidän kokemuksensa omasta asemastaan ja tehdyn työn merkityksestä työyhteisössä. Ne heijastuvat saaduista vastuutehtävistä ja mahdollisuuksista osallistua työn kehittämiseen. Tutkimus vahvistaa näin aiempaa näkemystä, jonka mukaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja osallistua sen muotoiluun kuuluvat hyväksi koetun työn edellytyksiin ainakin motivaation osalta (Järvensivu & Piirainen 2012, 81). Tutkimuksen perusteella yksi mahdollinen osallistamisen tapa on kiertävän vastuualuejärjestelmän kehittäminen myymälään. Vastuunsaaminen jostakin osa-alueesta lisää kokemusta oman työn merkityksestä rutiininomaisessa työssä. Osaamisen jakamisen ja innovoinnin kannalta olennaista on järjestää systemaattinen palautteenantojärjestelmä

vastuualueen kehitysideoiden raportoimiseksi. Se edesauttaa kokemustiedon eteenpäin saamista. Lisäksi työntekijät saavat näin äänensä kuuluville, mikä lisää kokemusta vaikutusmahdollisuuksista. Säännöllinen kehitysideoiden raportoiminen edesauttaa tutkivan ja kehittävän otteen ylläpitämistä ammattitaidossa. Palaverien ja tilaisuuksien järjestäminen ideoinnin mahdollistamiseksi on konkreettinen esimerkki toimenpiteestä, joka johdon täytyy dialogisen vuoropuhelun aikaansaamiseksi tehdä.

Työntekijöiden väliseen osaamisen jakamiseen vaikuttavat myös keskusteluavoimuuden taso työyhteisössä sekä toiminnasta välittyvät kulttuurisesti merkitykselliset viestit. Ne muodostavat työympäristön ilmapiirin, joka määrittää kuinka kehittymisorientoitunut, osaamisen jakamiseen kannustava ja avoin keskustelulle työyhteisö on. Osaamisen jakamisen edistämiseksi työyhteisöihin tulee saada luotua kyseenalaistavaan työskentelytapaan ja innovointiin kannustava ilmasto. Tutkimuksen perusteella yksittäisesti tärkein kulttuuriseen ilmapiiriin vaikuttava tekijä työyhteisöissä on toimipaikan esimies. Osaamisen jakamisen edistämiseksi keskeistä olisikin tarjota esimiehille tukea ja tietoa kulttuurin johtamisen merkityksestä ja keinoista esimerkiksi koulutusten avulla.

Lopuksi

Henkilöstökäytäntöjen tutkimusta on arvosteltu siitä, että se edustaa liian usein organisaation johdon näkemystä. Se taas heijastelee pikemminkin henkilöstöstrategiaa tai suunniteltuja käytäntöjä eikä sitä, kuinka nämä käytännöt on työntekijätasolla koettu. Lisäksi tutkimus hyvistä henkilöstökäytännöistä on usein universaalia, jolloin käytäntöjä jäljitellään kaikenlaisissa organisaatioissa toimialasta, sektorista ja työnkuvasta riippumatta. Henkilöstökäytäntöjen tulee kuitenkin kytkeytyä organisaation liiketoimintastrategiaan voidakseen aidosti olla sekä organisaation etua että työhyvinvointia tuottavia. (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 129–135.) Tässä tutkimuksessa olen vastannut haasteeseen toteuttamalla tutkimuksen henkilöstökäytäntöjen kehittämiseksi nimenomaan työntekijälähtöisesti ja tietyssä organisationaalisessa toimintaympäristössä. Tutkimus on vastannut tarkoitukseensa, sillä sen avulla saatiin tietoa siitä, miten kaupan alan työyhteisöä voidaan johtamisen keinoin ohjata osaamisen jakamista tukevaan suuntaan.

Osaamisen johtamisen ollessa suhteellisen uusi johtamisen osa-alue on siihen liittyvä tietämys organisaatioissa saattanut kasautua yksittäisille toimijoille esimerkiksi henkilöstöyksiköihin (PA-Consulting 2003 ref. Viitala 2005). Onnistuneen henkilöstöjohtamisen ajatellaankin usein olevan henkilöstötyön ammattilaisten aikaansaannosta. Yhä enemmän on kuitenkin ymmärretty, että henkilöstötyötä tekevät kaikki esimiehet ja tulevaisuuden suuntana näkyekin olevan osaamisen johtamisen laajentaminen henkilöstöhallinnosta kohti operatiivista esimiestyötä. Tämä ilmeni myös tässä tutkimuksessa. Esimiesten välillä taas on paljon eroja sekä kiinnostuksessa että kyyvyssä kohdata alaisia ja toteuttaa hyviä käytäntöjä (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 133). Yhtenä tärkeänä jatkotutkimuksen kohteena pidän sen selvittämistä, minkälaisia konkreettisia keinoja ja apuvälineitä esimiehille voi tarjota kulttuurisen ilmapiirin johtamiseen.

Haaste kehittämisorientoituneessa työelämäntutkimuksessa liittyy myös tulosten soveltamiseen ja hyödyntämiseen jatkossa. Pasi Pyöriä (2012, 9) huomauttaa, että tutkimus on vasta ensimmäinen vaihe työelämän kehittämisessä, ja sen vaikuttavuudessa onkin parantamisen varaa. Hänen mukaansa perustietoa esimerkiksi hyvistä henkilöstökäytännöistä ja toimivan työympäristön ominaispiirteistä on runsaasti, mutta ongelmana on myös olemassa olevan tiedon riittämätön soveltaminen käytännössä. Tämä tutkimus toteutettiin yhteistyössä kaupan alan työnantajan osaamisen kehittämisen organisaation kanssa, jolloin edellytykset tutkimustiedon hyödyntämiseen käytännön toimissa ovat hyvät. Tutkimus itsessään toimii toivottavasti organisaatiolle todisteena yhdestä esittämästäni tuloksesta: henkilöstön ääntä kannattaa todella kuunnella ja käyttää siihen aikaa. Tutkimushaastatteluja tehdessäni sain hyvin lyhyessä ajassa kuulla paljon ajatuksia toimintatapojen kehittämiseksi.

Lähteet

Alasoini, Tuomo (2012) Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, s. 99–118.

Andrews, Kate & Delahaye, Brian L. (2000) Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychological filter. *Journal of Management Studies*, 37(6), 797–810.

Bartol, Kathryn M. & Srivastava, Abhishek (2002) Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64–77.

Blackler, Frank & Crump, Norman & McDonald, Seonaidh (1998) Knowledge, organizations and competition. In Georg von Krogh, Johan Roos & Dirk Kleine (toim.) *Knowing in firms: Understanding, managing and measuring knowledge*. London: Sage, p. 67–86.

Blom, Raimo & Hautaniemi, Ari (2009) (toim.) *Työelämä muuttuu, joustaako hyvinvointi?* Helsinki: Gaudeamus.

Davenport, Thomas. H. (1997) *Information ecology: mastering the information and knowledge environment*. New York: Oxford University Press.

De Long, David W. & Fahey, Liam (2000) Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*, 14(4), 113–127.

Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana (2001) Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Jyväskylä: PS-kustannus, s. 24–42.

Hamel, Gary (2009) Johtamisen tulevaisuus. Suomentanut Jorma Alanen. Helsinki: Talentum. Englanninkielinen alkuteos 2007.

Harisalo, Risto (1995) Luottamus pääoma: yrittäjyyden kolmas voima. Tampere: Tampere University Press.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2001) Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2004) Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Huotari, Maija-Leena & Hurme, Pertti & Valkonen, Tarja (2005) Viestinnästä tietoon: tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.

Ipe, Minu (2003) Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. Human Resource Development Review 2(4), 337–359.

Järvensivu, Anu & Piirainen, Tatu (2012) Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus. s. 80–98.

Järvinen, Annikki, Koivisto, Tapio & Poikela, Esa (2000) Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki: WSOY.

Kolb, David (1984) Experiential Learning: experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice-Hall.

Lam, Alice (1997). Embedded firms, embedded knowledge: Problem of collaboration and knowledge transfer in global cooperative ventures. Organization Studies, 18(6), 973–996.

Lehenkari, Janne, Kautonen, Mika, Lemola, Tarmo & Viljamaa, Kimmo (2009) Innovaatiotoiminta muutoksessa. Uudet toimintatavat ja niitä tukevat politiikkatoimenpiteet alue- ja paikallistasolla. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö: Edita Publishing.

Leistner, Frank (2010) Mastering Organizational Knowledge Flow. How to Make Knowledge Sharing Work. New Jersey: Wiley.

Loppela, Kaija (2004) Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis.

Miettinen, Reijo (1995) Kognitiivisen oppimisenäkemyksen tausta. 6.painos. Hallinnon kehittämiskeskus, julkaisusarja B; 24. Helsinki: Valtion Painatuskeskus.

Miles, Matthew B. & Huberman, Michael A. (1994) Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook. Sage.

Nahapiet, Janine & Ghoshal, Sumantra (1998) Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.

Nonaka, Ikujiro (1994). The dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995) *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford.

O'Dell, C., & Grayson, C. J. J. (1998). If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review* 40 (3), 154–174.

PA-Consulting Group (2003) *Henkilöstötyön strategiset haasteet 2003*. Espoo: PA-Consulting Group.

Pan, Shan L. & Scarbrough, Harry (1999) Knowledge management in practice: An exploratory case study. *Technology Analysis and Strategic Management*, 11(3), 359–374.

Poikela, Esa (2001) Ongelmaperustainen oppiminen yliopistossa. Teoksessa Esa Poikela & Satu Öystilä (toim.) *Tutkiminen on oppimista – ja oppiminen tutkimista*. Tampere: Tampere University Press.

Poikela, Esa (2005) (toim.) *Osaaminen ja kokemus - työ, oppiminen ja kasvatus*. Tampere: Tampere University Press.

Polanyi, Michael (1966) *The Tacit Dimension*. London: Routledge.

Prusak, Laurence (1997) Knowledge as Strategy. In Lawrence Prusak (toim.) *Knowledge in Organizations*. Boston: Butterworth-Heinemann, p. 1–16.

Pyöriä, Pasi (2012) Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus, s. 7–22.

Rulke, Diane & Zaheer, Srilata (2000) Shared and unshared transactive knowledge in complex organizations: An exploratory study. In Zur Shapira & Theresa K. Lant (toim.) *Organizational cognition: Computation and interpretation*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum, p. 68–81.

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) 2005: *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006) *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 2.3.2013.)

Schein, Edgar H. (1985) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schultz, Martin (2001) The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows. *Academy of Management Journal*, 44(4), 661–681.

Stenmark, Dick (2001) Leveraging Tacit Organization Knowledge. *Journal of Management Information Systems*, 17(3), 9–24.

Tikkamäki, Kati (2006) Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Tampere: Tampereen yliopisto.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vanhala, Sinikka & von Bonsdorff, Monika (2012) Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus, s. 119–136.

Viitala, Riitta (2005) Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

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

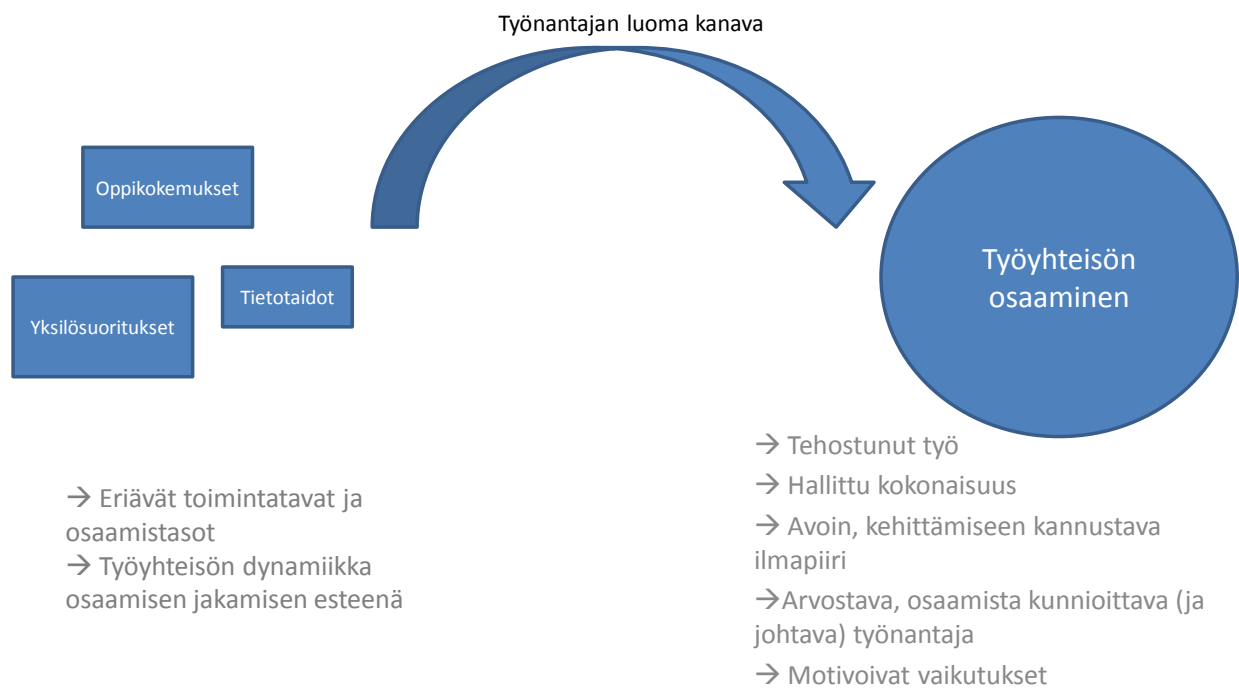
Widén-Wulff, Gunilla (2007) Challenges of knowledge sharing in practice: a social approach. Oxford: Chandos.

Liitteet

Liite 1

Tutkimusintressiä havainnollistava kuva ideointivaiheessa

Kokempuspohjaisesti opittujen tietotaitojen muuntaminen kollektiiviseksi osaamiseksi kaupan alan työyhteisössä



Liite 2

Tutkimuslupa

Työnantaja X on tietoinen Tampereen yliopiston yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikköön tehtävästä pro gradu -tutkielmasta, joka käsittelee osaamisen jakamista kaupan alan työyhteisössä. Tutkimuksessa selvitetään, miten työntekijöiden keskinäinen osaamisen jakaminen voisi tehostua toimipaikoissa.

Tutkielmaa varten Työnantaja X on antanut luvan haastatella työntekijöitään aiheeseen liittyen. Haastatteluja tehdään noin 10 kappaletta ja ne ovat kestoltaan suurin piirtein puolen tunnin mittaisia. Ne tallennetaan, ja kerättyä materiaalia käytetään tutkielman aineistona. Aineisto säilytetään sähköisessä muodossa salasanan takana, ja siihen on pääsy ainoastaan tutkielman tekijällä ja mahdollisesti hänen ohjaajallaan.

Haastateltavilta työntekijöiltä pyydetään oma erillinen suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta. Työntekijöiden henkilöllisyys on tutkimuksessa suojattu, eikä heitä tai heidän toimipaikkojaan ole mahdollista tunnistaa tutkimuksesta.

Työnantaja X saa valmiin pro gradu -tutkielman kokonaisuudessaan tietoonsa.

Tampereella 25.5.2012

Työnantajan edustaja

Venla Turku
Tutkielman tekijä
Tampereen yliopisto

Lisätietoja:

Liite 3

Tiedote haastattelututkimukseen osallistuville

Olen tekemässä Tampereen yliopiston yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikköön lopputyönä pro gradu -tutkielmaa. Tutkielmani käsittelee osaamisen jakamista kaupan alan työyhteisössä, ja se tehdään yhteistyössä Työnantaja X:n kanssa. Työnantajan edustaja on antanut tutkimusluvan haastattelujen toteuttamiseen työajalla.

Käytännössä olen kiinnostunut siitä, miten työkokemuksen kautta kertyneiden tietotaitojen jakaminen työyhteisöissä olisi sujuvampaa. Haastatteluissa haluaisin kuulla juuri sinun näkemyksiäsi asiasta. Miten osaaminen ja tieto nykyisin teillä liikkuvat? Mitä muuttaisit, jotta parhaat toimintatavat ja tärkeät tiedot leviäisivät paremmin kaikille? Mitä kautta itse mieluiten kuulisit toisten ideoita? Miksi muiden neuvominen tällä hetkellä ehkä tuntuu vaikealta? Mitä työnantaja ja esimiehet voisivat mielestäsi tehdä, jotta teillä olisi paremmat mahdollisuudet kertoa työhön liittyvistä ajatuksistanne ja vaikuttaa? Mikä laskee työmotivaatiotasi? Entä mikä kannustaisi antamaan parasta työssä ja auttamaan myös muita kehittymään? Muun muassa tällaisia kysymyksiä mietimme haastattelutilanteessa yhdessä. Muistathan, että kyse on sinun mielipiteistäni. Mitään oikeita vastauksia ei ole olemassa. Työnantaja haluaa tutkimuksen kautta kuulla juuri henkilöstön näkemyksiä siitä, kuinka toimintaa voisi kehittää. Sinun mielipiteesi on tärkeä.

Haastattelu kestää noin puoli tuntia. Keskustelu äänitetään aineiston tallentamista varten. On tärkeää muistaa, että kaikkien haastateltavien henkilöllisyys ja toimipaikka on tutkimusraportissa täysin salattu ja vastauksia käsitellään anonymisti. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Jos sinulla on mitään kysyttävää haastattelusta tai tutkielmasta, älä epäröi ottaa yhteyttä.

Olen todella kiitollinen saadessani mahdollisuuden haastatella Sinua tutkielmaani varten!

Ystävällisin terveisin,

Venla Turku

Puh. 040 5574719

venla.turku@uta.fi

Liite 4

Tutkimukseen osallistuminen

Olen tietoinen että äänitettyä haastatteluani käytetään aineistona Tampereen yliopiston yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikköön tehtävässä pro gradu -tutkielmassa. Ennen haastattelua olen saanut tutkielmasta kirjallisen tiedotteen.

Ymmärrän seuraavat osallistumisen vapaaehtoisuutta ja antamani tietojen suojausta koskevat periaatteet:

1. Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Minulla on jälkikäteenkin mahdollisuus pyytää haastatteluaineistoni käyttämättä jättämistä.
2. Tiedän, että tutkielmassa ei tulla mainitsemaan minusta mitään tietoja, joiden avulla minut voisi tunnistaa. Haastatteluvastauksiani käytetään tutkimuksessa täysin anonyymisti.
3. Työnantaja on antanut suostumuksensa tutkielman tekemiseen ja on tietoinen haastattelustani. Työnantaja ei kuule haastatteluani eikä vastauksiani voi tunnistaa lopullisessa työssä.
4. Tutkija säilyttää haastatteluaineistoni sähköisessä muodossa salasanan suojaamana, eikä siihen ole pääsyä kenelläkään muulla kuin tutkijalla ja mahdollisesti hänen ohjaajallaan.
5. Aineistoa ei käytetä mihinkään muuhun kuin kyseiseen pro gradu -tutkimukseen.

Tampereella __/__/2012

Haastateltava

Tutkielman tekijä
