

**Työryhmän sisäinen tiedon jakaminen**  
**Kansaneläkelaitoksessa**

Susanna Korkki

Tampereen yliopisto  
Informaatiotutkimuksen laitos  
Pro gradu -tutkielma  
Tammikuu 2007

## TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO

Informaatiotutkimuksen laitos

KORKKI, SUSANNA: Työryhmän sisäinen tiedon jakaminen Kansaneläkelaitoksessa

Pro gradu -tutkielma, 73 s., 2 liites.

Informaatiotutkimus

---

Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää kohdeorganisaation työryhmän sisällä tapahtuvaa tiedon jakamista. Tutkimuksessa on selvitetty, kuinka tietoa ryhmän sisällä jaetaan, millaisia tiedonjakajia ryhmäläiset ovat, mitä tiedonjakamisen kanavia he käyttävät ja miten tiedon jakaminen on heidän mielestään viime vuosien aikana muuttunut. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään luottamuksen ja hiljaisen tiedon merkitystä sekä pohditaan hieman, kuinka tiedon jakamista voitaisiin kehittää.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin henkilöhaastatteluilla, jotka suoritettiin ryhmän jäsenille toukokuussa 2006. Haastattelu koostui eri aihealueisiin jaetuista kysymyksistä. Saatu aineisto litteroitiin ja siitä käytettiin esimerkkejä aineiston analyysiosuudessa.

Tutkimus osoitti, että Kelassa käytetään monia tiedonjakamisen kanavia. Tärkeimmiksi koettiin sähköposti ja kasvokkain keskustelu. Sähköpostia pidettiin nopeana ja helppona tapana tavoittaa kaikki ryhmäläiset samanaikaisesti. Kasvokkain keskustelu oli haastateltujen mielestä tuttu ja turvallinen viestintämuoto, jossa vastauksen saa toiselta heti. Muita tiedonjakamisen kanavia olivat esimerkiksi Intranet, puhelin ja palaverit.

Haastatellut näkivät hiljaisen tiedon ja luottamuksen merkittävinä. Organisaatiolle olennaista ja tärkeää hiljaista tietoa poistuu paljon työntekijöiden mukana ja sitä olisi pyrittävä tuomaan paremmin esille. Luottamus on asia, joka kantaa työtä eteenpäin ja sen merkitys korostuu nykypäivänä yhä enemmän.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että tiedonjakaminen on kehittynyt viime vuosien aikana merkittävästi. Tiedonjakamisesta on tullut nopeampaa ja kanavien määrä on lisääntynyt. Henkilöstölle tulevan tiedon pitäisi olla yksilöidynnä ja työpaikoilla tarvittaisiin koulutuksia, jotta muutoksien perässä voitaisiin pysyä. Tiedon jakamista voitaisiin parantaa myös antamalla jokaiselle työntekijälle itsenäistä vastuuta tiedon välittämisestä. Luottamuksen ylläpitäminen nähtiin myös haasteena.

Asiasanat: luottamus, tiedonkulku, tiedonvälitys, tieto.

## Sisällysluettelo

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
1.2 KÄSITTEET .....	7
1.2.1 Informaatio .....	7
1.2.2 Tieto .....	8
<b>2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....</b>	<b>9</b>
2.1 SECI-MALLI .....	9
2.2 TIEDON TYYPIT .....	12
2.2.1 Eksplisiittinen tieto .....	12
2.2.2 Hiljainen tieto .....	12
2.2.3 Kulttuurinen tieto .....	13
2.3 BA-KÄSITE .....	14
<b>3. AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET .....</b>	<b>16</b>
<b>4. TIEDON JAKAMINEN ORGANISAATIOSSA .....</b>	<b>17</b>
4.1 ORGANISAATIO .....	17
4.2 TYÖYHTEISÖ .....	18
4.3 TYÖRYHMÄT JA NIIDEN TOIMINTA .....	18
4.4 LUOTTAMUS .....	19
4.5 TIEDON JAKAMINEN .....	20
4.6 TIEDON JAKAMINEN TYÖRYHMÄSSÄ .....	22
4.7 TIEDON JAKAMISTA EDISTÄVIÄ TEKIJÖITÄ .....	24
4.8 TIEDON JAKAMISEN KANAVAT .....	25
4.8.2 Kirjallinen viestintä .....	27
4.8.3 Sähköinen ja tietokonepohjainen viestintä .....	28
4.9 TIEDON JAKAMISEN ERILAISET ROOLIT TYÖPAIKALLA .....	30
4.9.1 Esimies tiedonjakajana .....	30
4.9.2 Yksilö tiedonjakajana .....	31
4.10 TIEDON JAKAMISEN KEHITTYMINEN JA MUUTOKSET .....	31
<b>5. TUTKIMUSKYSYMYKSET .....</b>	<b>33</b>
5.1 TUTKIMUKSEN TAVOITE .....	33
5.2 TUTKIMUSONGELMAT .....	33
<b>6. TUTKIMUSAINEISTON KERÄÄMINEN .....</b>	<b>34</b>
6.1 KOHDEORGANISAATIO KANSANELÄKELAITOS .....	35
6.2 AINEISTONKERUUMENETELMÄT JA TOTEUTUS .....	36
6.3 AINEISTON ANALYYSIMENETELMÄT .....	38
6.3.1 Laadullinen tutkimus .....	38
<b>7. TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>39</b>
7.1 HAASTATTELUIDEN TEEMAT .....	39
7.2 TYÖNTEKIJÄT KANSANELÄKELAITOKSESSA .....	41
7.3 TIEDON JAKAMINEN JA ROOLIT TYÖRYHMÄSSÄ .....	43
7.3.1 Ryhmäläiset tiedonjakajina .....	45
7.3.2 Työtoverit tiedonjakajina .....	46
7.3.3 Esimies tiedonjakajana .....	47
7.3.4 ”Kuppikunnat” ja niiden merkitys tiedonjakamisessa .....	48
7.4 TIEDONJAKAMISEN KANAVAT .....	49
7.4.1 Sähköposti .....	50
7.4.2 Intranet .....	51
7.4.3 Puhelin .....	53
7.4.4 Kasvotusten keskustelu .....	53
7.4.5 Viikkopalaverit .....	54
7.4.6 Koulutustilaisuudet .....	55
7.4.7 Paperiset tiedotteet .....	56

<b>7.4.8 Henkilöstölehdet</b> .....	57
7.5 HILJAINEN TIETO.....	57
<b>7.5.1 Hiljaisen tiedon ilmituleminen työpaikalla</b> .....	58
<b>7.5.2 Hiljaisen tiedon jakamisen parantaminen</b> .....	58
7.6 LUOTTAMUS.....	59
7.7 TIEDONJAKAMISEN MUUTOKSET JA KEHITYS .....	61
7.8 TIEDON JAKAMISEN KEHITTÄMINEN .....	64
7.9 OMIA POHDINTOJA SAADUISTA TULOKSISTA .....	65
<b>8. JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>66</b>
<b>LÄHDELUETTELO</b> .....	<b>71</b>
<b>LIITE 1</b> .....	<b>74</b>

## 1. Johdanto

Tiedon jakaminen on olennainen osa jokaisen organisaation toimintaa. Tiedon jakamisella tarkoitetaan tiedon välittämistä organisaation muille jäsenille jotakin tiedonvälityskanavaa pitkin. Tiedonjakamisen kanavia ovat esimerkiksi sähköposti ja kasvotusten keskustelu. Tietoa jakamalla organisaatio toimii mahdollisimman tehokkaalla tavalla, koska silloin työntekijät tietävät ja tuntevat organisaation toimintamallit.

Tiedon jakaminen on kehittynyt viime vuosien aikana merkittävästi teknologisten edistysaskelten ansiosta. Uusia tiedonjakamisen kanavia on otettu käyttöön niin työpaikoilla kuin kotona. Monet niistä ovat tuoneet huomattavaa helpotusta tiedonkulkuun ja tiedonsaantiin.

Internetin mukaantulo jokapäiväiseen työhön on mahdollistanut työskenteelyn ajasta ja osittain myös paikasta riippumatta. Internet on nopeuttanut ja tehostanut tiedon jakamista esimerkiksi sähköpostin kautta. Sähköpostin avulla saman tiedon voi lähettää kuinka monelle ihmiselle tahansa samanaikaisesti, ja tieto pysyy muuttumattomana. Tieto tavoittaa ihmiset kaikkialta ja sähköpostin voi lukea silloin, kun se itselle sopii. Sähköposti on otettu käyttöön lähes jokaisella suomalaisella työpaikalla 1990-luvun puolivälin jälkeen.

Tämän tutkielman tarkoituksena on perehtyä työryhmän sisällä tapahtuvaan tiedon jakamiseen. Kohdeorganisaationa on Kansaneläkelaitos (Kela) ja sieltä on valittu tutkimuksen kohteeksi Tampereella työskentelevä työryhmä, joka vastaa sairaanhoitokorvauksista ja työnantajan työterveyshuollosta.

Tutkielmassa selvitetään, kuinka tietoa työryhmän sisällä jaetaan, mitä tiedonjakamisen kanavia käytetään, millaisina tiedonjakajina ryhmäläiset näkevät toisensa sekä esimiehensä ja kuinka tiedon jakamista voitaisiin kehittää. Lisäksi keskitytään hiljaiseen tietoon ja luottamuksen merkitykseen työyhteisöissä.

Aiheen valintaan on vaikuttanut oma kiinnostukseni tiedon jakamista ja tiedonhankintaa kohtaan. Lisäksi Kelan johto oli kiinnostunut aiheestani ja sen mahdollisesti heille tuomista hyödyistä. Aihe on muokkaantunut hieman tutkimusaineistoon tutustuessa ja viitekehystä ja tutkimusongelmia suunniteltaessa.

Aiheeseen lähempää perehtymistä varten on tehty laadullista tutkimusta haastattelemalla Kelan sairaanhoidosta ja työnantajan työterveyshuollosta vastaavan työryhmän jäseniä. Haastattelut suoritettiin toukokuussa 2006 Tampereen Kelan toimiston tiloissa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin analysointia varten. Haastattelurunko koostuu teemoittain asetelluista kysymyksistä, joiden tarkoituksena on tutustua ryhmän sisäiseen tiedon jakamiseen lähemmin. Haastatteluja analysoidaan aiheittain myös tutkimustulosluvussa. Analysointiosuuteen on valittu lainauksia haastatelluilta.

Tutkimustavaksi valittiin henkilöhaastattelut, koska niiden avulla saatiin kattava kokonaiskuva ryhmän sisäisestä tiedon jakamisesta. Haastattelujen avulla saatiin kerättyä eri-ikäisten ja eri tehtäviä tekevien henkilöiden mielipiteitä ja ajatuksia aiheesta. Henkilökohtaisesti tapahtuvien haastattelujen avulla saatiin luotua haastateltuihin luottamussuhde ja heistä saatiin huomattavasti enemmän irti kuin, jos haastattelut olisi tehty esimerkiksi sähköpostilla

Tutkimuksen alussa luvussa 2. käydään läpi tutkimuksen tavoitteet, tutkimusasetelma, tutkimuskysymykset ja katsotaan, mitä tutkimuksia vastaavasta aiheesta on aikaisemmin tehty. Luvussa 3. kerrotaan tutkimuksen kannalta olennaisista käsitteistä. Luvussa 4. käsitellään tiedon jakamista organisaatiossa sekä aiheeseen liittyvää teoriaa ja malleja. Luku 5. käsittelee tutkimusaineiston keräämistä sekä analysointimenetelmiä ja kohdeorganisaatiota. Luvussa 6. käsitellään tutkimustuloksia ja analysoidaan niitä. Luku 7. koostuu johtopäätöksistä, jossa saatuja tuloksia verrataan viitekehyykseen ja analysoidaan, kuinka tutkimuskysymyksiin on pystytty vastaamaan.

## 1.2 Käsitteet

### 1.2.1 Informaatio

Informaatio on käsitteenä monimutkainen. Arkikielessä puhumme usein nykypäivänä informaatiotulvasta. Se kuvaa hyvin informaation luonnetta, sillä informaatiota on todella paljon ja sitä tulee joka puolelta. Informaatio on annettua tai vastaanotettua, mutta se pitää tulkita, ennen kuin se jalostuu tiedoksi. (Haasio & Savolainen 2004, 15–16.)

Juholin (1999, 19.) kirjoittaa teoksessaan, että informaatio on aina sidoksissa vastaanottajaan eli merkkien käsittelijään. Emme siis voi saada informaatiota, jos emme käsittele sitä aivoissamme tai esimerkiksi tietokoneessa. Informaatio on ohjauksjärjestelmässä tapahtuva muutos. Muutos voi olla pysyvä tai väliaikainen, ja informaatiolla voi olla joko vähän tai paljon merkitystä. Myös Lintilän (2002, 15.) mukaan informaation käsitteeseen voidaan liittää uutuuden vaatimus. Ongelmallista on kuitenkin se, että ”uutuus” on subjektiivinen määritelmä ja riippuu vastaanottajan tietämystasosta.

Informaatio voidaan jakaa semanttiseen ja pragmaattiseen informaatioon. Semanttisella informaatiolla tarkoitetaan väitelauseita, jotka ilmaisevat maailmassa olevia asiatioita. Pragmaattisella informaatiolla vuorostaan tarkoitetaan sitä, että se ilmaisee vastaanottajalle jotain yllätyksellistä tai merkittävää. Informaation pragmaattisuus määrää sen, kuinka merkittävää se vastaanottajalle on. (Haasio & Savolainen 2004, 15–16.)

Informaatio muodostuu tiedoksi, kun kukin vastaanottaja tulkitsee saamansa informaation ja antaa sille merkityksen. Tätä vastaanottajan muodostamaa kokonaisuutta voidaan kutsua tiedoksi. Yksilöt tulkitsevat informaatiota omalla tavallaan ja se voi poiketa paljon toisten tulkinnoista. (Mt., 15–16.)

## 1.2.2 Tieto

Tiedon ja informaation välille on tehtävä selkeä ero varsinkin informaatio-tutkimuksessa. Informaatiotutkimuksen piirissä puhutaan tiedon arvoketjusta. Sillä tarkoitetaan datan jalostumista informaatioksi ja informaation jalostumista edelleen tiedoksi ihmisten käyttöön ja lopulta viisaudeksi.

Platonin klassisen määritelmän mukaan tieto on hyvin perusteltu tosi uskomus. Sillä tarkoitetaan, että tieto on oikeaan osunut käsitys jostakin asiasta. Ja ollakseen tietoa, ei riitä, että käsitys on oikeaan osunut, koska se voi perustua myös arvaukseen. Jotta uskomuksesta tulisi tietoa, sille tarvitaan hyvä perustelu. (Haasio & Savolainen 2004, 16–17.)

Tiedolla on oma uniikki luonteensa. Clevelandin (1982) mukaan tieto:

- on laajenevaa eli lisääntyy käytettäessä
- on supistuvaa eli sitä voidaan mm. tiivistää ja yhdistellä
- voi korvata muita voimavaroja
- voidaan siirtää lähes silmänräpäyksessä paikasta toiseen
- on leviävää, sen taipumuksena on salassapidosta ja valvonnasta huolimatta vuotaa ja mitä enemmän tietoa vuotaa, sitä runsaammin sitä on
- on jaettavaa eikä vaihdettavaa, se voidaan antaa pois, mutta pitää samalla itsellään

(Cleveland, 1982. Tässä Haasio & Savolainen, 2004. 147–148.)

Tieto syntyy, kun informaation vastaanottaja tulkitsee informaation ja hyväksyy tulkintansa, jolloin se yhdistyy osaksi hänen tietorakennettaan ja muuttaa sitä. Tieto on ymmärrystä, jota ihmisellä on itsestään ja ympäröivästä maailmasta. Tieto voidaan määritellä myös osaksi yksilön kognitiivista järjestelmää, joka sisältää monenlaisia aineksia: uskomuksia, arvoja, asenteita, mielipiteitä ja kokemuksia. (Huotari ym. 2005, 39.)

Davenport ja Prusak ovat esittäneet seuraavanlaisen tiedon määritelmän: ”Tieto on jäsentyneiden kokemusten, arvojen, informaation ja oivalluksien



sekoitus, joka tarjoaa viitekehysten arvioida uusia kokemuksia ja informaatiota. Tieto syntyy ja sitä sovelletaan tietäjän mielikuvissa. Organisaatiossa tieto on usein sidottu dokumentteihin, rutiineihin, prosesseihin, toimintatapoihin ja normeihin.” (Sydänmaalakka 2004, 193.)

Nonakan ja Takeuchin (1995, 59.) mukaan tieto voidaan jakaa eksplisiittiseen eli käsitteelliseen ja hiljaiseen eli piiloiseen tietoon. Lisäksi usein puhutaan myös kulttuurisesta tiedosta. Organisaatiossa on olemassa näitä kaikkia tiedon tyyppisiä.

## **2. Tutkimuksen teorettinen viitekehys**

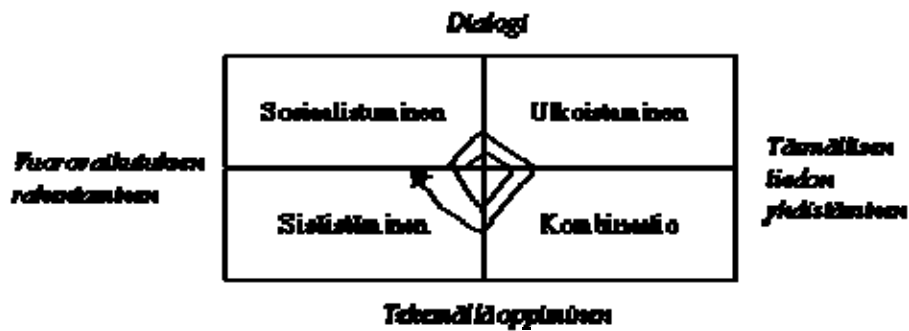
Teoreettisella viitekehyksellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen kohdetta tarkastellaan tietystä näkökulmasta käsin. Tätä näkökulmaa kutsutaan teoreettiseksi viitekehukseksi. Teorettinen viitekehys määrää sen, millainen aineisto kannattaa kerätä ja millaista menetelmää sen analysoinnissa käytetään. Aineiston luonne voi myös päinvastoin asettaa rajat sille, millainen tutkimuksen teorettinen viitekehys voi olla ja millaisia metodeja voi käyttää. (Alasuutari 1999, 79, 83.)

### **2.1 SECI-malli**

Tutkimuksen teoreettiseksi malliksi on valittu SECI-malli, joka kuvastaa hyvin ryhmän sisällä tapahtuvaa tiedon jakamista ja kommunikointia. SECI-mallilla tarkoitetaan hiljaisen (tacit knowledge) ja eksplisiittisen tiedon (explicit knowledge) vuorovaikutuksen spiraalimaista, sosiaalista ja yhteisöllistä prosessia, jossa tietoa luodaan. Prosessi on sosiaalista, koska se tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Hannula ym. 2003, 11.)

Malli muodostuu englannin kielen sanoista socialization (sosialisaatio), externalization (ulkoistaminen), combination (yhdistäminen) ja internalization

(sisäistäminen). Sosialisatiossa on kyse yksilöllisen hiljaisen tiedon muuttumisesta kollektiiviseksi hiljaiseksi tiedoksi, ulkoistamisessa hiljaisen tiedon muuttumisesta eksplisiittiseksi tiedoksi, yhdistämisessä eksplisiittisen tiedon muuttumista eksplisiittiseksi ja sisäistämisessä eksplisiittisen muuttumista hiljaiseksi. (Mt., 11.)



**Kuvio 1. SECI-malli**

Sosialisatiossa yksilöt jakavat keskenään hiljaista tietoaan. Sosialisatio -termillä viitataan siihen, että hiljaista tietoa vaihdetaan yhteisen toiminnan kautta ennemminkin kuin esimerkiksi kirjallisilla ohjeilla. Hiljaista tietoa voi siis hankkia ilman sanallista kommunikaatiota. Esimerkkinä tällaisesta on yhdessäolo ja samassa ympäristössä toimiminen, jolloin hiljaista tietoa välittyy esimerkiksi toisia ihmisiä havainnoimalla. Olennaista on kokemus, koska muuten ei voi sisäistää toisen ajatuksia. Yrityksen sisällä hiljaista tietoa leviää yksilöiden ja ryhmien välillä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–63.)

Ulkoistaminen on siis hiljaisen tiedon muuttumista eksplisiittiseksi. Siinä hiljainen tieto muutetaan esimerkiksi analogien, hypoteesien tai mallien muotoon. (Mt., 64.) Tavoitteena on saada hiljainen tieto ilmaistua sellaisessa muodossa, että muutkin voivat ymmärtää sen, ja sitä voidaan levittää eteenpäin. Ulkoistaminen tapahtuu useimmiten ryhmän sisällä ja se on haastavaa, koska hiljaista tietoa ei ole mahdollista muuttaa täysin eksplisiittiseen muotoon. Ulkoistamista pidetään avaimena tiedon luontiin, koska se luo uusia eksplisiittisiä käsitteitä hiljaisesta tiedosta. (Hannula ym. 2003, 12.)

Yhdistäminen tarkoittaa eksplisiittisen tiedon konversiota monimuotoisemmaksi eksplisiittiseksi tiedoksi. Toisin sanoen se on uuden tiedon luomista yhdistämällä olemassa olevaa eksplisiittistä tietoa uusilla tavoilla. Tässä vaiheessa tärkeintä on kommunikointi, diffuusio sekä tiedon systematisointi. Yhdistäminen mahdollistaa nämä kaikki kolme. Perusedellytyksenä on kuitenkin uuden eksplisiittisen tiedon kerääminen sekä integrointi ja sen jälkeen tiedon levittäminen. Tiedon jakaminen tapahtuu yksilöiden kautta esimerkiksi puhelinkeskusteluiden ja verkostojen välityksellä. Levittämisen jälkeen tietoa vielä käsitellään ja muokataan, jotta siitä tulee käytettävämpää ja helpommin yhdistettävissä olevaa. Kun uutta tietoa yhdistää vanhaan, syntyy vielä uudempaa tietoa. (Mt., 12.)

Sisäistäminen on eksplisiittisen tiedon muuntamista hiljaiseksi tiedoksi. Se on läheisesti yhteydessä sanontaan ”Oppia tekemällä” (learning by doing). (Nonaka & Takeuchi 1995, 69.) Tavoitteena on omaksua uusi tieto siten, että se vaikuttaa syvällisesti toimintaan ja muuttuu näin ”näkyttömäksi” ja itsestään selväksi. (Hannula ym. 2003, 12.)

Hiljaista tietoa jaetaan toisille sosialisoinnin avulla, mikä tarkoittaa sitä, että hiljainen tieto siirtyy vastaanottajalle hiljaisena tietona. Esimerkiksi seppämestari toimii esimerkkinä kisällilleen, joka oppii työn sivusta seuraamalla. Samalla seppä jakaa tietoa myös tiedostamattaan. Ulkoistaminen puolestaan tapahtuu tietoisesti. Ulkoistamisessa on kyse hiljaisen tiedon muuttamisesta eksplisiittiseksi esimerkiksi käsitteiden avulla. Apuna voi käyttää myös metaforia, vertailuja tai vertauskuvia. Ulkoistaminen helpottaa tiedon jakamista, mikä tekee siitä organisaatioille arvokasta. (Mt., 62–67.)

Yhdistämisessä on kyse eksplisiittisen tiedon yhdistämisestä jo olemassa olevaan eksplisiittiseen tietoon, jolloin syntyy uutta tietoa. Yhdistämistä tapahtuu esimerkiksi keskusteluissa kollegoiden välillä. Sisäistäminen ei sinänsä ole sosiaalinen prosessi kuten muut mainitut, vaan se tapahtuu henkilön päässä. Sisäistämässä eksplisiittinen tieto muuntuu hiljaiseksi tiedoksi eli kansankielellä sanottuna se tarkoittaa oppimista. (Mt., 62–67.)

## **2.2 Tiedon tyypit**

### **2.2.1 Eksplisiittinen tieto**

Eksplisiittinen tieto voidaan ilmaista sanallisesti muodollista ja on eksaktia. Sitä voidaan prosessoida ja tallentaa suhteellisen helposti. Sitä voidaan myös viestiä ja jakaa sekä yhdistellä jo olemassa olevaan muuhun eksplisiittiseen tietoon. (Lintilä 2002, 5-6.)

Eksplisiittistä tietoa sanotaan koodatuksi tiedoksi, jota voidaan siirtää muodollisella ja systemaattisella kielellä, kuten esimerkiksi matemaattisilla ilmaisuilla tai määritelmillä. Eksplisiittistä tietoa on melko helppo siirtää ihmiseltä toiselle. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59.) Eksplisiittistä tietoa ovat esimerkiksi kokousmuistiot, toimintasuunnitelmat, käyttöohjeet tai tieteelliset tutkimukset. (Huotari ym. 2005, 68.)

SECI-mallin mukaan tiedon jakamisen ja organisaation uudistumisen kannalta on keskeistä hiljaisen tiedon muuttaminen eksplisiittiseksi tiedoksi. Eksplisiittinen tieto organisaation tietoa, joka on sidottu organisaation prosesseihin, ohjeisiin ja menettelytapoihin. Se on tietoa, joka ei lähde pois työntekijöiden mukana, kun he jäävät eläkkeelle tai vaihtavat työpaikkaa. (Sydänmaalakka 2004, 200–201.)

### **2.2.2 Hiljainen tieto**

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan organisaation jäsenillä itsellään olevaa tietoa. Se on henkilökohtaista tietoa, jota on vaikea jakaa ja kommunikoida muille. Hiljainen tieto on kuitenkin tärkeä voimavara organisaatiolle, joten sen esiintuominen on olennaista. (Lintilä 2002, 5-6.) Hiljaista tietoa on kaikki sellainen, mitä ei kirjoista voi oppia eikä sitä ole minnekään dokumentoitu. Se on tietoa siitä, miten asiat toimivat.

Tässä tutkimuksessa haastattelujen avulla on pyritty tuomaan esille työntekijöillä olevaa hiljaista tietoa. Kysymysten ja niihin saatujen vastauksien avulla on saatu selville ryhmäläisillä olevaa hiljaista tietoa tiedon jakamisesta.

Hiljaiseen tietoon liittyy sekä teknisiä että kognitiivisia osia. Tekniset osat liittyvät tietotaitoon (know-how) eli tekemiseen, esimerkiksi kädentaitoihin. Kognitiiviset osat vuorostaan viittaavat mentaaliin malleihin, joiden avulla ihmiset hahmottavat, käsitteellistävät ja ymmärtävät heitä ympäröivää todellisuutta. Mentaaliset mallit auttavat ihmisiä ymmärtämään ja ennakoimaan kuinka asiat toimivat. Niihin sisältyy esimerkiksi käsityksiä, uskomuksia, odotuksia ja asenteita siitä, millaisia ilmiöt ovat tai miten yksilöt käyttäytyvät. Ne siis auttavat meitä ja mahdollistavat sen, että voimme ymmärtää ja tulkita ympäristöämme. (Huotari ym. 2005, 66.)

Organisaation jäsenten on tärkeää ymmärtää, mitä hiljaisella tiedolla tarkoitetaan, koska silloin sen jakaminen on helpompaa. Lisäksi työntekijöiden olisi opeteltava jakamaan sitä tehokkaammin keskenään. Ihmisten olisi tiedostettava sellaiset tiedon alueet, joita ei voi siirtää kuin yhteisen kokemuksen kautta. Organisaatiossa tulisikin luoda tällaisia valmiuksia. (Sydänmaalakka 2004, 203.)

Hiljaista tietoa on nykypäivänä yhä enemmän. Ikääntyneemmillä työntekijöillä on paljon arvokasta ja kokemuksenvaraista tietoa, joiden avulla he pystyvät hahmottamaan työtään kokonaisvaltaisemmin. Heille on karttunut vuosien varrella sellaista hiljaista tietoa, jota ei voi koulussa oppia. Kun he siirtyvät eläkkeelle, siirtyy myös paljon organisaation tärkeää tietoa pois.

### **2.2.3 Kulttuurinen tieto**

Kulttuurinen tieto liittyy organisaatiossa niihin tiedollisiin rakenteisiin, asenteisiin ja tunteisiin, joiden varassa sen jäsenet selittävät, ymmärtävät ja arvioivat yhteisönsä todellisuutta. (Lintilä 2002, 5-6.) Kulttuurinen tieto

syntyy ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Organisaatiossa kulttuurista tietoa ovat esimerkiksi sen toimintaa ohjaavat oletukset ja uskomukset sekä arvot eli esimerkiksi organisaation yhteiset ”pelisäännöt”. (Huotari ym. 2005, 69.)

Kulttuuriseen tietoon sisältyy paljon hiljaista tietoa. Se luo osaltaan yhteisön eli esimerkiksi organisaation yhteistä tulkintapohjaa ja edistää siten informaation välittymistä ja tiedon jakamista. Kulttuurinen tieto on vaikeasti koodattavissa, mutta sitä voidaan jakaa yhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. (Mt. 2005, 69.)

### **2.3 Ba-käsite**

Nonakan ja hänen tutkijakollegoidensa mukaan SECI-prosessissa luotu uusi tieto sitoutuu prosessin aikana osaksi ba:ta. Uusi tieto siis ankkuroituu osaksi tiedon luomisen kontekstia. Ba on informaation tulkinnassa olennainen ja keskeinen elementti. Se viittaa siihen aikaan, tilaan ja paikkaan, jossa informaatio tulkitaan, jotta siitä tulisi tietoa.

Ba-käsite viittaa tiettyyn aikaan, tilaan tai paikkaan, jossa tapahtuu vuorovaikutusta. Ba-käsite eli basho-käsite perustuu japanilaisen filosofin Kitaro Nishidan ajatuksiin, joita Hirashi Shimizu on kehittänyt edelleen. Ba on sekä ajattelun että toiminnan jaettu konteksti. Se voidaan jakaa neljään tyyppiin. Ne kytkevät sen SECI-malliin ja siten luovat perustan tiedon muuntumiselle. Näitä tyyppejä ovat alullepaneva ba (originating ba), keskusteleva ba (dialoguing ba), järjestävä ba (systemising ba) ja toteuttava ba (exercising ba). (Huotari ym. 2005, 139.)

Ba:lle on ominaista paikallisuus sekä yhtäaikainen tilan tai paikan, ajan ja mielentilan yhdistyminen. Ba voi siis olla esimerkiksi toimisto, virtuaalinen tila ja mielentila. Ba paikallistaa ja aktivoi organisaation tai työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksen, minkä ansiosta se mahdollistaa tiedon muuntumi-

sen hiljaisesta eksplisiittiseksi ja yksilöllisestä yhteiseksi ja päinvastoin. (Mt., 140.)

Alullepanevilla ba:lla tarkoitetaan sitä, että työyhteisön, organisaation, työryhmän tai tiimin jäsenet jakavat yksilöllisiä tunteitaan, kokemuksiaan ja ajatuksiaan. Tiedon luomiseen siis sosiaalistutaan. Alullepanevan ba:n muodostuminen vaatii kasvokkaisviestintää, koska siinä syntyvät luottamuksen, huolenpidon ja sitoutumisen tunteet. Ne luovat perustan tiedon jakamiselle ja uuden tiedon luomiselle. Tämä ba:n muoto sitoutuu SECI-mallin sosiaalistumisvaiheeseen. (Mt., 141.)

Keskustelevassa ba:ssa työyhteisön, organisaation, työryhmän tai tiimin jäsenet pyrkivät jakamaan hiljaista tietoaan ja muuntamaan sen yhteiseksi ymmärrykseksi. Muuntamiseen käytetään kielentämistä ja muita ilmaisukeinoja sekä informaation merkityksentämistä. Tämä ba kytkeytyy SECI-mallin ulkoistamisvaiheeseen. Sen aikana tehtävät toimet perustuvat jäsenten vahvaan vuorovaikutukseen. Koska innovaatiot syntyvät vain keskustelelevan ba:n muodostumisen avulla, huomion kiinnittäminen tähän ba:n muotoon on keskeistä uuden tiedon luomisessa. (Mt., 140–141.)

Järjestävä ba on kollektiiviselle ja teknologiavälitteiselle vuorovaikutukselle luotu tila. Siksi se voi toimia myös ajasta ja paikasta riippumattomasti. Tämä ba mahdollistaa tiedon yhdistämisen, joten se liittyy SECI-mallin yhdistämisvaiheeseen. Tähän ba:han kuuluvat esimerkiksi organisaatioiden tietoverkot, intranetit ym. (Mt., 141.)

Toteuttava ba tukee luodun tiedon sisäistämistä. Tieto on helpointa sisäistää tekemällä oppimisen kautta. Tämän vuoksi toiminta ryhmässä on tässä vaiheessa oleellista. Tieto -ja viestintäteknikkaa voidaan hyödyntää tiedon käyttöön ja käytäntöön soveltamiseen. (Mt., 141.)

SECI-mallin tavoin myös ba-käsite kattaa useita toiminnan tasoja. Se etenee yksilöistä ryhmiin ja edelleen koko organisaatioon sekä markkinoille. Näiden tasojen välinen vuorovaikutus vahvistaa tiedon luomista. (Mt., 141.)

### 3. Aikaisemmat tutkimukset

Työntekijöiden tiedon jakamista ja tiedonhankintaa erilaisissa organisaatioissa on tutkittu jonkin verran. Kansaneläkelaitosta on tutkittu monen laitoksen pro gradu -tutkielmissa, mutta ei samasta näkökulmasta kuin omassa tutkimuksessani.

Olen valinnut tutkimukseni vertailukohteeksi kaksi Suomen Pankkia käsittelevää pro gradu – tutkielmaa, jotka on tehty informaatiotutkimuksen laitokselle Tampereen yliopistoon. Katja-Leea Klemolan (2003) pro gradu käsittelee Suomen Pankin sisäistä viestintää ja sitä, kuinka hyvin viestintä vastaa työntekijöiden tiedontarpeisiin. Peter Lindströmin (2004) pro gradu vuorostaan käsittelee sitä, miten Suomen Pankin tutkimus- ja selvitystyötä tekevät asiantuntijat hankkivat tietoa työtänsä varten. Lindströmin tutkimuksessa on käsitelty tiedonhankintaa laajempina prosessina tiedontarpeista tiedonkäyttöön.

Klemola (2003) on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan, kuinka Suomen Pankin sisäinen viestintä vastaa työntekijöiden tiedontarpeisiin. Lisäksi hän tutki organisaatiossa tapahtuvaa informaalia ja formaalia viestintää. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää sisäisen viestinnän merkitystä erityisesti työntekijöiden näkökulmasta. Siinä on myös pohdittu, kuinka sisäistä viestintää voitaisiin kehittää. Tutkimukseen haastateltiin 14 työntekijää kahdelta Suomen Pankin osastolta.

Tutkimuksessa on käytetty useampaa teoreettista mallia. Tärkeimpänä mallina on Wilsonin tiedollisen käyttäytymisen malli. Lisäksi teoreettisena pohjana on käytetty esimerkiksi Åbergin organisaatioviestinnän mallia. (Klemola 2003, 15, 24.)

Tutkimustulosten perusteella Suomen Pankin sisäinen viestintä palvelee hyvin työntekijöidensä tiedontarpeita. Suomen Pankilla on käytössä monenlaisia viestintävaihtoehtoja intranetistä paperisiin tiedotteisiin. Viestinnässä nähtiin myös puutteita esimerkiksi siinä, että viestintäkulttuuri ei ole tar-



peeksi toimivaa. Työntekijät eivät olleet riittävän avoimia ja keskustelua ei syntynyt tarpeeksi. (Klemola 86–87.)

Lindströmin (2004) tutkimuksessa on valittu keskeiseksi teoreettiseksi malliksi yhdistelmä neljästä mallista. (muun muassa Wilson) Tutkimuksessa on selvitetty, mitä lähteitä ja kanavia Suomen Pankin tutkijat, tutkimusohjaajat ja ekonomistit hyödyntävät tehdessään tutkimustyötä. Erityisesti tutkimuksessa on keskitytty tietoverkkoihin, kirjastoihin ja sosiaalisiin suhteisiin.

Tutkimustulosten perusteella Suomen Pankin tutkijoiden tiedonhankinnassa käytetään monipuolisesti erilaisia lähteitä ja kanavia. Tietoverkkojen ja elektronisten lähteiden hyödyntäminen on noussut merkittäväksi. Tulosten mukaan haastateltujen välillä nähtiin eroja tiedonhankintakäyttäytymisessä muun muassa koulutuksen perusteella. (Lindström 2004, 133–134.)

Aikaisemmissa tutkimuksissa saatuja tuloksia verrataan johtopäätöksissä omiin saamiini tuloksiin lyhyesti ja siltä osin kuin ne käsittelevät samoja teemoja tiedonhankinnan ja tiedon jakamisen osalta.

## **4. Tiedon jakaminen organisaatiossa**

### **4.1 Organisaatio**

Salmisen (1993, 15–16.) mukaan organisaatio on varta vasten rakennettu sosiaalinen yksikkö tai ihmisryhmittymä, joka jatkuvasti uudelleen rakennetaan erityyppisiin päämääriin tai tavoitteisiin pyrkimiseksi. Koordinoitujen toimintojen ja suhteiden mahdollistavat organisaation päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisen. Organisaatio muodostuu sosiaalisesta rakenteesta (arvot, normit ja rooliodotukset), organisaation jäsenistä sekä yhteisistä päämääristä ja tavoitteista. Organisaation luonteeseen ja rakenteeseen vaikuttavat myös organisaatiossa käytössä oleva teknologia sekä organisaation ympäristö.

Kaikki elinvoimaiset organisaatiot luovat ja käyttävät tietoa. Kun organisaatiot toimivat ympäristössään, ne omaksuvat informaatiota, muuntavat sen tiedoksi ja toimivat sen tiedon, omien kokemustensa, arvojensa ja sisäisten sääntöjensä perusteella. (Davenport ym. 1998, 52.)

Tämän tutkimuksen organisaatio on iso ja valtakunnallinen julkisen palvelun organisaatio, joka tavoittelee kansalaisten hyvinvointia ja toimeentulon turvaamista, eikä taloudellista voittoa.

## **4.2 Työyhteisö**

Työyhteisö käsitteenä liitetään usein pieneen ryhmään, jossa vuorovaikutus on jatkuvaa. Työyhteisöllä voidaan kuitenkin tarkoittaa koko työpaikkaa, isoa tai pientä, osastoa, työryhmää tai tiimiä. Työyhteisön perustekijöitä ovat toiminnan ja olemassaolon tarkoitus, jäsenten kokoaminen yhteen, voimavarojen hankkiminen ja jakaminen tarkoituksen ja tavoitteiden saavuttamiseksi, rakenne, joka jäsentää ja koordinoi toimintaa, johtajuuden uskominen jollekin, avoin järjestelmä, joka vaikuttaa ympäristöön ja johon ympäristö vaikuttaa sekä yhteiset uskomukset, arvot, oletukset ja normit. (Kaplanen 2004, 14.)

Tässä tutkimuksessa työyhteisö-käsitteellä tarkoitetaan yksittäistä Tampereen Kelan toimistossa toimivaa ryhmää: Työryhmää, joka on perustettu tiettyä tarkoitusta ja tavoitetta varten ja joka kuvaa samalla tapaa organisoida työtä.

## **4.3 Työryhmät ja niiden toiminta**

Pienryhmä on yleensä osa jotain organisaatiota tai yritystä. Ryhmien määritelmät vaihtelevat sen mukaan, minkälaisista ryhmistä puhutaan ja minkä tasoisia ilmiöitä tarkastellaan. Usein ryhmä määritellään kahden tai useamman henkilön muodostamaksi jatkuvasti keskenään vuorovaikutuksessa olevaksi yhteisöksi tai joukoksi, jolla on yhteiset tavoitteet. (Lindström & Kiviranta

1995, 2.) Tässä tutkimuksessa työryhmä on 12:sta Kelan työntekijästä koostuva ryhmä, joka tekee samanlaista työtä samassa tilassa ja vastaavat sairaanhoitokorvauksista ja työnantajan työterveyshuollosta.

Joukosta on katsottu tulevan ryhmä, kun vuorovaikutus alkaa, kun jäsenten tietoisuus yhteenkuuluvuudesta kehittyy ja kun ryhmällä on yhteinen tehtävä. Ryhmän määritelmä voi perustua ulkoisiin tai sisäisiin tekijöihin. Ulkoisia tekijöitä ovat ryhmien ulkoiset määritteet, kuten esimerkiksi tietyn osaston työntekijät. Sisäisiä tekijöitä ovat ryhmään samaistumiseen liittyvät asiat. Nämä samaistumiseen liittyvät tekijät voidaan jakaa kognitiivisiin eli tiedollisiin, arvioiviin ja emotionaalisiin liittyviin osatekijöihin. Ryhmään kuuluvien jäsenten täytyy tietää itse kuuluvansa ryhmään ja tämän tietoisuuden täytyy jotenkin liittyä arvomerkityksiin. (Mt., 2-3.)

On tärkeää, että työryhmän fyysinen ympäristö on hyvä. Ulkoisten ympäristötekijöiden on todettu vaikuttavan työiihtyvyyteen ja tätä kautta tuottavuuteen. Työympäristön fyysiset tekijät vaikuttavat yksittäiseen työntekijään. Näitä ovat mm. lämpötila, valaistus, tila ja melu. Myös sähköisellä kommunikoinnilla on todettu olevan vaikutusta ryhmän ja sen yksilöiden toimintaan. Se näyttäisi esimerkiksi vähentävän yleistä vuorovaikutusta työryhmässä ja osallistumisen määrää. (Mt., 8-9.)

#### **4.4 Luottamus**

Luottamus perustuu ihmisten odotuksiin ja vuorovaikutukseen. Luottamus ilmenee ihmisten käyttäytymisestä ja sillä on suuri merkitys monessa asiassa. Se perustuu ihmisten toivomuksiin siitä, miten muut ovat valmiita täyttämään heidän odotuksensa ja toiveensa. Luottamus kehittyy ihmisten välille, kun opimme ymmärtämään toisten odotuksia. Luottamus on huomattavasti tärkeämpää esimerkiksi kahden toisensa tuntevan kesken kuin kahden ventovieraan välillä, koska luottamuksessa on usein kyse siitä, että on riippuvainen toisen avusta ja tuesta. Työtoverien ja muidenkin läheisten ihmisten välinen luottamus on kaikista merkittävintä. Se on myös haavoittu-

vaisinta, koska kyse on pitkästä suhteesta. lukuun ottamatta esimerkiksi kesätyöntekijöitä tai pätkätyöläisiä. (Huotari ym. 2004, luku 1 7-8.)

Lindströmin ja Kivirannan (1995, 17.) mukaan luottamus vaikuttaa osaltaan siihen, kuinka ryhmässä toimitaan ja minkä laatuista toiminta on. Luottamus syntyy, kun ryhmän jäsenillä on riittävät taidot työn tekemiseen ja kun he ovat yhteistyökykyisiä. Yhteistyön ja luottamuksen saavuttamiseksi ryhmän on työskenneltävä avoimesti, kunnioittavasti ja tasapuolisesti.

Luottamus edesauttaa myös osaltaan tiedonjakamista. Luottamus lisää ihmisten välistä avoimuutta, joten tieto liikkuu paremmin. Varsinkin työasioiden jakaminen on olennaista, ja on tärkeää, että voi luottaa myös siihen, että toiset jakavat heille tulevan tärkeän tiedon työtovereille. Luottamus kulkee molempiin suuntiin. Riippuu paljon tilanteesta, miten siihen suhtaudutaan ja keneen luotetaan. Luottamus toiseen lisää luottamusta, mutta toisaalta toiseen muodostunut epäluottamus saattaa lisätä jatkossakin luottamuksen puutetta. Jos menettää toisen luottamuksen, sen takaisin saaminen saattaa kestää kauan. (Huotari ym. 2004, luku 1 13, 33.)

Ryhmän jäsenien luottamus esimiestä kohtaan on myös osaltaan merkittävää. Esimiehen avoimuus lisää luottamusta. Ryhmänvetäjä, joka pyrkii ja pystyy ratkaisemaan ongelmia, herättää toiminnallaan luottamusta. Myös pätevä ja käyttäytymiseltään ennustettava ryhmänvetäjä saa osakseen ryhmän luottamuksen ja tuen. Lisäksi esimiehen pitää olla helposti lähestyttävissä oleva henkilökohtaisissakin asioissa. Häneen pitää pystyä luottamaan monenlaisissa eteen tulevissa tilanteissa. (Lindström & Kiviranta 1995, 17.)

#### **4.5 Tiedon jakaminen**

Tiedon jakaminen on osa ihmisen informaatiokäyttäytymistä. Siihen kuuluu tiedon jakamisen lisäksi tiedon säilyttämistä, tiedonhakua ja -hankintaa sekä tiedon vaihtamista. Informaatiokäyttäytyminen nähdään osana ihmisten välistä kommunikaatiota ja sosiaalisia suhteita.

Tiedon jakaminen organisaatiossa on tärkeää ja olennainen osa sen toimintaa. Tiedon jakamisella tarkoitetaan tiedon välittämistä organisaation muille jäsenille jotakin tiedonvälityskanavaa pitkin. Tällaisia kanavia ovat mm. sähköposti, kokoukset ja muistiot. Organisaation jäsenet voivat jakaa tietoa myös keskustelemalla toistensa kanssa kasvotusten tai puhelimitse. Tiedon jakaminen edellyttää organisaation jäsenten välistä vuorovaikutusta, sosiaalisten suhteiden luomista ja ylläpitoa sekä tiimin työntekijöiden välistä yhteistyötä.

Tiedon jakamista tapahtuu organisaatiossa koko ajan. Usein esimerkiksi avunpyytämistilanteissa turvaudutaan lähimpänä oleviin työtovereihin, koska he ovat helposti saatavilla, eli tiedonjakamistilanteissa noudatetaan ”vähemmän vaivan lakia”. Apua ei haeta siltä henkilöltä, joka olisi paras mahdollinen avunantaja vaan siltä, joka sattuu olemaan kyseisellä hetkellä lähipiirissä. Töissä luotetaan siihen, että oikeata tietoa saadaan, vaikka ei asiantuntijalta kysyttäisikään. (Davenport ym. 1998, 88.) Toki joillakin on myös työpaikoillaan niin sanottuja luottohenkilöitä, joiden apuun aina tietyissä asioissa turvaudutaan, vaikka jouduttaisiin hakemaan haluttu tieto kauem-paa. Jos on kerran todettu, että joltakin henkilöltä saa relevantin ja halutun vastauksen, kysytään apua häneltä jatkossakin.

Davenportin ym. (1998, 90.) mukaan merkittävää tiedonjakamista tapahtuu myös työpaikkojen kahvioissa ja työpaikkaruokaloissa. Usein näitä keskusteluja pidetään turhanpäiväisinä, mutta tieto, joka niissä liikkuu, on usein tärkeätä ja nimenomaan työhön liittyvää. Kahvioissa keskustellaan esimerkiksi meneillään olevista työprojekteista ja jaetaan neuvoja ja ohjeita. Näissä työtovereiden välillä käytävissä keskusteluissa syntyy myös paljon uutta tietoa, jaetaan jo olemassa olevaa tietoa sekä saadaan ihmisiä ymmärtämään, mitä kaikkea he jo itse asiassa tietävät.

Tiedon jakaminen ei kuitenkaan aina ole helppoa. Sen esteenä voi olla monia merkittäviä asioita. Nykypäivänä suuri ongelma on muodostunut siitä, että moni tieto ja työ on siirtynyt virtuaaliseen muotoon, jolloin kasvokkain-kontaktia ei enää niin usein synny. Työtä saatetaan tehdä kotoa käsin ja työ-

ajat ovat jokaisen itse päätettävissä. Tällaisissa tilanteissa työpaikkojen tulisi rohkaista työntekijöitä yhteistyöhön ja opettaa heille, miten jakaa tietoa tietokoneiden ja puhelinkeskustelujen välityksellä. Tiedon jakamisen esteenä voi olla myös ihmisten välinen luottamuksen tai ajan puute tai esimerkiksi se, että pelätään kysyä apua ja konsultointia jossakin tilanteessa. (Mt., 91, 97.)

Tiedon jakamisen tulee olla sellaista, että se sopii organisaatiokulttuuriin eikä sellaista, että joku tietty malli on vain otettu käyttöön. Tiedon jakamisen tulee sujua vaivattomasti ja luonnollisesti ihmisten välillä. Ihmisten on opittava myös arvostamaan tiedon jakamisen eri muotoja ja sitä on tapahduttava myös muualla kuin esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Tehokas keino työntekijöiden väliseen tiedon jakamiseen on esimerkiksi se, että työnantaja järjestää työntekijöilleen yhteisiä tapahtumia, saunailtoja yms. (Mt., 92.)

Tiedon jakamiseen vaikuttaa se, että millaista tietoa ollaan jakamassa. Kulttuurista ja eksplisiittistä tietoa on helpompi jakaa esimerkiksi kokouksissa ja muistioissa, kun taas hiljaisen tiedon siirtäminen on hankalampaa. Hiljaisen tiedon jakaminen vaatii ihmisten välille kontaktia, jossa molemmat osapuolet luottavat toisiinsa ja voivat seurata konkreettisesti toistensa toimintaa, eleitä ja ilmeitä. Hiljainen tieto siirtyykin usein esimerkiksi läheisten työtovereiden kesken. (Mt., 95.) Myös muita kuin läheisiä työtovereita seuraamalla saattaa oppia paljon tärkeitä asioita niin sanotulla mallioppimisella. Toimittaja ystäväni kertoo usein, että paras tapa saada kokeneemmilta toimittajakollegoilta merkittävää tietoa on ”salakuunnella”, kun he tekevät esimerkiksi puhelinhaastatteluja.

#### **4.6 Tiedon jakaminen työryhmässä**

Työryhmän tiedon jakaminen perustuu monenkeskiseen viestintään, joka sisältää kaikenlaisen ihmisten välisen vuorovaikutuksen, tapahtuipa se sitten kasvotusten tai jonkin välineen, kuten sähköpostin tai puhelimen välityksellä. Tiedon jakamista on luonteeltaan sekä virallista että epävirallista. Viralli-

sella tiedon jakamisella tarkoitetaan työyhteisön toimintaan vaikuttavaa tiedon jakamista. Epävirallinen tiedon jakaminen on vuorostaan sitä, että pohditaan asioita työtoverien kesken. Se liittyy ihmisten omiin kiinnostuksen kohteisiin sekä sosiaalisiin suhteisiin. (Hilska ym. 2005, www-sivusto) Vuorovaikutus voi olla kahdenvälistä eli interpersonaalista tai ryhmäviestintää. Se voi olla niin kirjoitettua ja luettua, puhuttua ja kuunneltua kuin esimerkiksi visuaalisesti ilmaistua ja nähtyä viestintää. (Huotari 2005, 82.)

Tiedonkulkua tapahtuu sekä ryhmän sisällä että ryhmästä ulos tai ulkoapäin ryhmään. Tässä tutkimuksessa keskitytään ryhmän sisällä tapahtuvaan tiedonjakamiseen. Yksi tavallisimmista tavoista tarkastella tiedon kulkua on katsoa, kuka henkilötasolla kommunikoi kenenkin kanssa, kuinka ja missä määrin.

Ryhmä sisäiseen tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen vaikuttavat erilaiset motiivit tiedon välittämisen suhteen. Ongelmia syntyy, jos ryhmän ja yksittäisen jäsenen edut ovat ristiriitaiset. Tiedonjakaminen eriytyy ryhmissä, jotka ovat epävarmoja, keskitettyjä ja erittäin jännittyneitä. Usein myös epämiellyttävää tietoa saatetaan tahallisesti viivyttää tai se jätetään kokonaan kertomatta leimautumisen pelossa. Nämä vaikuttavat osaltaan ryhmän avoimuuteen, luottamukseen ja yhteistyöhön.

Vuorovaikutussuhteisiin liittyvä tiedonjakaminen on välttämätöntä työyhteisöissä, koska se mahdollistaa riittävän luottamuksen rakentumisen, avoimen ja kunnioittavan ilmapiirin muodostumisen ja säilymisen sekä ryhmän sitoudutisuuden. (Mt., 89.) Keskinäinen luottamus ryhmässä syntyy, kun sen jäsenillä on riittävät taidot työn tekemiseen ja kun he ovat yhteistyökykyisiä. Ryhmän sisäinen luottamus lisää myös ryhmän toimivuutta.

Myös esimieheen on pystyttävä luottamaan. Hänen on oltava avoin ja hänen on pyrittävä ratkomaan ongelmia. Näin hän kasvattaa ryhmän jäsenten luottamusta itseensä. Ryhmät, jotka ovat yhteistyökykyisiä ja joiden välillä vallitsee luottamus, ovat tehokkaimpia ja asiakasystävällisimpiä. Ryhmissä voidaan keskustella avoimesti eri asioista ja ongelmista.

Tiedon jakamiseen työyhteisössä vaikuttaa osaltaan myös työympäristö. Se luo työpaikalle ilmapiirin, joka vaikuttaa ryhmän jäsenten väliseen kommunikointiin, käyttäytymiseen, arvoihin ja asenteisiin. Lisäksi sillä on todettu olevan vaikutusta myös sairaspöissaoloihin ja henkilöstön pysyvyyteen organisaatiossa. (Hilka ym. 2005, www-sivusto)

#### **4.7 Tiedon jakamista edistäviä tekijöitä**

Organisaation kulttuuri ja ilmapiiri luovat edellytykset tiedon tehokkaalle jakamiselle. Organisaatiokulttuuri syntyy organisaatiossa siinä toimivien ihmisten välisistä suhteista ja toiminnasta. Esimerkiksi organisaation arvot, tavoitteet, päämäärät ja toiminta niin sisään kuin ulospäin sekä johtajien esimerkit ovat organisaatiokulttuuriin vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi organisaation arvojen tulisi tukea tiedon jakamista. Tällaisia arvoja ovat mm. jatkuvan oppimisen tukeminen, avoimuus ja yksilön kunnioittaminen. (Sydänmaanlakka 2004, 182.)

Suotuisa ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri luovat hyvän pohjan sellaiselle sosiaaliselle kanssakäymiselle, jota tiedon jakaminen edellyttää. Monet organisaatiot ovatkin huomanneet sosiaalisen kanssakäymisen arvon ja tarjoavat työntekijöilleen esimerkiksi taukokahvit. Kahvitauon aikana työntekijät keskustelevat useimmiten siitä, mikä on heille yhteistä eli heidän työstään. Vaikka he keskustelisivatkin muista asioista, kuten omasta elämästään, on se hyödyllistä tiedon jakamista ajatellen. Kun ihmiset tuntevat toisensa ja pitävät toisistaan, he alkavat luottaa toisiinsa ja ovat halukkaita jakamaan tietoa keskenään. (Connelly & Kelloway 2003, 295.)

Myös tehokkaat tiedon jakamisen kanavat edistävät tiedon jakamista. Maantieteellisesti pirstaleisissa organisaatioissa ne voivat tosin olla hankalia toteuttaa. Etäyhteistyölle on kuitenkin tarjolla tietoteknisiä ratkaisuja, jotka edistävät tiedonjakamista. Näistä Choo mainitsee esimerkkeinä sähköpostin, keskusteluryhmät, videoneuvottelut ja verkossa sijaitsevat tietopankit. (Choo 1998, 268.)



Yleisen käsityksen mukaan ryhmän jäsenten fyysinen läheisyys parantaa vuorovaikutussuhteita ja edistää ryhmän toimintaa. Ajatellaan, että fyysinen läheisyys johtaa myös henkiseen läheisyyteen ja helpottaa siten ryhmäläisten yhteistyötä. Monesti läheisyyden katsotaan toteutuvan parhaiten kasvokkaisviestinnässä. Ei kuitenkaan riitä, että ollaan samassa fyysisessä tilassa samaan aikaan, sillä kaikki ryhmäläiset tai saman pöydän ääreen kokoon-tuneet eivät aina tunne toisiaan läheisiksi. (Huotari 2005, 95.)

#### **4.8 Tiedon jakamisen kanavat**

Tiedonjakamiskanavien määrä nykyisissä organisaatioissa on suuri ja määrä kasvaa varmasti vielä tulevaisuudessa. Monesti ajatellaan, että mitä enemmän sähköisiä tai graafisia kanavia on käytössä, sitä paremmin asiat ovat. Tämä osoittautuu kuitenkin usein harhaluuloksi. (Juholin 1999, 35.)

Työyhteisössä tapahtuva tiedon jakaminen voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: henkilökohtaista vuorovaikutusta tukevaan kasvokkainviestintään, painettuun ja sähköiseen viestintään. Kasvokkainviestintä sisältää kokoukset, palaverit, tiimi/ryhmäkokoukset, työhön perehdyttämisen, kulkemiset ja keskustelut (walking the talk) ja yhteiset lounas -ja kahvitauot. Painettuun viestintään kuuluu lehdet, julkaisut, tiedotteet, ohjekirjat, raportit ja perehdyttämisaineistot. Sähköinen viestintä sisältää puhelimen, faksin, sähköpostin, intranetin, Internetin sekä muun multimedian. (Mt., 139–140.)

Ba-käsitteellä on myös olennainen osa vuorovaikutustilanteissa. Erilaiset ba:t vaikuttavat käytettäessä tiedonjakamisvälineitä. (Mt., 139.)

#### **4.8.1 Kasvokkaisviestintä**

Kasvokkaisviestintä on tehokas tapa jakaa tietoa kaikille samanaikaisesti ja se mahdollistaa myös yhteisen keskustelun aiheesta. Kasvokkaisviestinnällä tarkoitetaan viestintää, jota käydään kasvotusten ja suullisesti, esimerkiksi keskustelut, palaverit, kokoukset ja tiedotustilaisuudet. Kasvokkaisviestintä on ilmaisuvoimaltaan vahvin ja vaikuttavin kanava, joten sitä tulisi käyttää kaikkein tärkeimpien asioiden käsittelyyn. (Juholin 1999, 36, 232.)

Kasvokkaisviestinnässä vaikuttaa alullepaneva ba. Sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ryhmäläiset jakavat yksilöllisiä tunteitaan ja tietojaan eli he sosiaalistuvat. Jotta alullepaneva ba toteutuisi, vaaditaan nimenomaan kasvokkaisviestintää. Se luo perustan tiedon jakamiselle. (Huotari ym. 2005, 141.)

Timo Erämetsä kirjoittaa teoksessaan "Myönteinen muutos" (2003) kommunikaatiosta ja sen merkityksestä organisaatiolle. Hän korostaakin, että kommunikaatioksi ei riitä pelkkä intranetin ja verkon käyttö vaan tärkeintä viestintää on henkilökohtainen, ihmiseltä ihmiselle viestintä. Hän jakaa kommunikaation neljään osaan: tekoihin, kertomiseen, kuunteluun ja palautteeseen. Nämä neljä osa-alueita ovat olennaisia tehokkaan tiedon jakamisen kannalta. Kommunikaatioon on osallistuttava kaikkien organisaation jäsenten, jotta siitä saadaan kaikki hyöty irti.

##### **4.8.1.1 Ryhmäkokoukset**

Ryhmän sisäiset kokoukset ovat usein sovittuja käytäntöjä eli niitä pidetään säännöllisesti ja niissä käsitellään yhteisiä työhön liittyviä asioita. Niitä voidaan lisäksi pitää myös tarpeen vaatiessa. Pienikokoisen ryhmän kokouksien vahvuutena voidaan pitää tuttuutta ja yhteistä viitekehystä. Asioita voidaan käsitellä luottamuksellisesti ja epämuodollisesti. Se luo puitteet osallistujien vapaalle mielipiteiden vaihdolle sekä uusien ideoiden syntymiselle. (Juholin 1999, 143–144.)

Ryhmän sisäisille palavereille kannattaa luoda tavoitteet ja pelisäännöt. On myös hyvä, että käsiteltävät asiat ovat ennakkoon kaikkien tiedossa. Näin palaveriin voi varautua ennakkoon pohtimalla käsiteltäviä asioita ja hankkimalla mahdollista tietoa asioista. Valmistautuminen takaa palaverin onnistumiselle paremmat mahdollisuudet. (Mt., 144.)

## **4.8.2 Kirjallinen viestintä**

### **4.8.2.1 Tiedotteet**

Paperimuodossa olevia sisäisiä tiedotteita käytetään edelleen monilla työpaikoilla, vaikka sähköisessä muodossa olevat tiedotteet ovatkin lisääntymässä. Tiedotteiden vahvuuksia ovat nopeus ja edullisuus. Tiedotteiden heikkoutena voidaan pitää kiireellisyyttä. Joskus tiedotteet saattavat olla vaikeasti tulkittavissa olevassa muodossa, jos johto ei ole ehtinyt muuttamaan niitä selkokielelle. Tiedotteiden tehtävänä on täydentää kasvokkainviestintää ja toimia esimerkiksi palavereissa annetun tiedon virallistajana. Tiedote voi toimia myös yksin, kun asia on yksiselitteinen ja voidaan olettaa, että vastaanottajat ymmärtävät sen. (Mt., 148–149.)

### **4.8.2.2 Henkilöstö -ja tiedotuslehdet**

Henkilöstölehdillä on edelleen selkeä merkitys työyhteisöissä. Ne ovat usein luotettavia, helppolukuisia ja monipuolisia. Henkilöstölehdet eivät kuitenkaan pysty luomaan samanlaista yhteishengen tuntua kuin kasvokkainviestintä. Lehdet toimivat parhaiten päivittäistä tietovirtaa syventävinä ja täydentävinä, ehkäpä jopa viihdyttävinä medioina. Henkilöstölehtiä luetaan ahkerasti, mutta niiden ei voida luottaa olevan merkittävin tiedonlähde. (Mt., 150.)

### 4.8.3 Sähköinen ja tietokonepohjainen viestintä

#### 4.8.3.1 Intranet

Leena Lintilä (2002, 22–23.) korostaa teoksessaan, että organisaation sisäinen tietoverkko ei ole vain tiedonjakamisen väline vaan pikemminkin ympäristö, joka on nousemassa reaalityodellisuuden rinnalle sekä ilmiönä että toimintana. Intranetin tärkeimpinä piirteinä pidetään digitaalisuutta, kaksisuuntaisuutta ja vuorovaikutteisuutta. Tietoa on siis helppo jakaa ja hankkia verkon välityksellä, ja monet henkilöt voivat hyödyntää tietoa samanaikaisesti. Intranet tarjoaa myös uudenlaisia ja monimuotoisia tiedonjakamisen muotoja.

Intranetillä on kaksi tärkeää funktiota: tiedon välittäminen ja vastaanottaminen sekä vuorovaikutus. Intranetistä ei saisi tulla tiedon kaatopaikka, josta oleellisen tiedon löytäminen on vaikeaa. Tähän auttavat erilaiset tietokannat ja hakemistot ohjeistuksille, perustiedoille, dokumenttipohjille yms. Intranet vaatii samantapaiset yhteiset pelisäännöt kuin muutkin tiedonjakamisen kanavat. (Juholin 1999, 154.)

Intranetillä ja Internetillä on monella työpaikalla keskeinen rooli. Lähes kaikissa organisaatioissa jokaisen työhuoneesta tai työpisteestä löytyy Internetillä varustettu tietokone. Tämä mahdollistaa sen, että tietoa on helppo lähettää työkavereille nopeasti. Joillakin työpaikoilla on nopeaa tiedonjakamista ja keskustelua varten perustettu keskusteluryhmiä, joissa työntekijät voivat keskustella työhön liittyvistä asioista virtuaalisesti. (Maybury ym. 2001, 112–114.)

Sähköiset tiedonjakamiskanavat eivät luo samanlaisia edellytyksiä vuorovaikutukselle ja tiedonjakamiselle kuin kasvokkaisviestintä. Intranetiä ja sähköpostia tulisikin käyttää rutiininomaisten ja taustoittavien asioiden jakamiseen sekä toimimaan kasvokkaisviestinnän rinnalla. (Juholin 1999, 36.)

Tietoverkot eli myös intranet kuuluvat järjestävään ba:han eli SECI-mallin

yhdistämisvaiheeseen. Se on teknologiavälitteinen tila, jossa voidaan toimia ajasta ja paikasta riippumatta. (Huotari ym. 2005, 141.)

#### **4.8.3.2 Sähköposti**

Sähköpostia on käytetty työpaikoilla tiedonjakamisen välineenä jo 1980-luvun lopulta saakka, mutta vakiintuneeseen käyttöön se tuli vasta 1990-luvun puolivälin jälkeen. Se on saavuttanut työpaikoilla keskeisen aseman ja se on suurelta osin korvannut joitakin muita välineitä, kuten esimerkiksi faksin tai kirjeet. Sen on todettu olevan tehokas ja nopea viestintäväline. Sähköposti on tuonut mukanaan sen, että ihmisten välillä käytetään nykyään paljon epäformaalimpaa tyyliä keskusteluissa kuin aikaisemmin. Postit voivat olla sisällöltään hyvin asiasisältöisiä tai päinvastoin hyvin kevyitä. (Nyblin 2002, 17–18.)

Sähköposti on tehokas informointikanava ja mainio keskustelukanava työntekijöille, jos se on kaikkien ulottuvilla ja kaikki osaavat käyttää sitä. Monilla työpaikoilla sähköpostin käyttö on ylittänyt tai ylittämässä työntekijöiden sietokyvyn. Ihmiset vastaanottavat päivittäin kymmeniä sähköposteja, joiden läpikäymiseen kuluu paljon aikaa. Yhtenä ongelmana voidaan pitää jakelulistoja, joiden kautta viestejä lähetetään myös sellaisille henkilöille, joita kyseinen asia ei koske. Tämä saattaa johtaa joillakin työpaikoilla informaatioähkyyn. (Juholin 1999, 155.)

#### **4.8.3.3 Puhelin**

Suomessa on opittu vuosien aikana käyttämään puhelinta perusviestimenä. Puhelimella tavoittaa halutun henkilön nopeasti ja saa vastauksen esimerkiksi ongelmatilanteeseen saman tien. Puhelinta on helppo käyttää ja kaikilla on sellainen myös kotikäytössä. Monilla työpaikoilla työntekijöillä on sekä lankapuhelin että matkapuhelin, joten tavoitettavuus työaikana on hyvä. (Mt., 158.)

## **4.9 Tiedon jakamisen erilaiset roolit työpaikalla**

Tiedon jakamista tapahtuu työpaikoilla monen eri lähteen kautta. Tiedon jakajina toimivat kaikki organisaation työntekijät ja heillä on erilaisia rooleja. Tieto, jota he jakavat, vaihtelee sen mukaan kuka jakaa ja mitä tietoa. Organisaation tiedonjakajina toimivat esimerkiksi johtoporras, esimies, yksittäiset työntekijät tai organisaation tietopalvelu. Tietoa tulee paljon myös organisaation ulkopuolelta. Käsittelen tässä niitä organisaation tiedonjakajia, jotka ovat tutkimukseni kannalta merkittäviä eli esimiestä ja alaisia.

### **4.9.1 Esimies tiedonjakajana**

Esimies on sisäisen tiedonkulun kulmakivi. Tiedon jakaminen kuuluu oleellisena osana esimiehen työhön. Tiedon jakamista ei pidä pitää työn yhtenä osa-alueena vaan sitä tulee tapahtua jatkuvasti. (Juholin 1999, 180.) Esimiehellä on tiedon jakamisessa erilainen rooli kuin muilla ryhmän jäsenillä. Hän on välittävä linkki ryhmäläistensä ja muun organisaation sekä työympäristön välillä. Esimies tuo ja jakaa tietoa organisaatiossa sekä pystysuorassa että horisontaalisessa suunnassa. (Hilska ym. 2005) Esimies toimii tiedonvälittäjänä -ja jakajana esimerkiksi rekrytointi -ja työhöntulotilanteissa, työhön perehdyttämisessä, kehityskeskusteluissa, päivittäisessä työviestinnässä ja oman osaston tai ryhmän palaverissa. (Juholin 1999, 180.)

Esimieheltä eli tässä tutkimuksessa palvelupäälliköltä odotetaan kykyä tulkita monimutkaisiakin asioita. Esimies toimii ylimmän johdon ja alaistensa välissä, eräänlaisena tulkkina. (Mt., 181.) Hänen pitää pyrkiä muuttamaan tieto yksinkertaisempaan ja ymmärrettävään muotoon, jotta sen tulkitseminen on työntekijöille helpompaa. Lisäksi hänen pitää olla valmis välittämään ja rehelliseen palautteeseen. Hänen pitää olla myös valmis ottamaan ihmisiä vastaan ja kuuntelemaan heitä. (Hilska ym. 2005)

Esimiesviestinnän ja tiedon jakamisen onnistuminen edellyttää omaan työyhteisöön kuulumista ja sitoutumista. Esimiehen tulisi ensisijaisesti käyttää

tiedonjakamisen välineenä kasvokkaisviestintää. Ainoastaan yksinkertaiset rutiiniasiat tulisi hoitaa sähköpostilla. (Juholin 1999, 182.)

#### **4.9.2 Yksilö tiedonjakajana**

Jokaisella työryhmän jäsenellä on arvokasta tietoa, jota pitäisi pyrkiä jakamaan toisille. Mitä enemmän tietoa yksilöllä on, sitä vaikeampi sitä on jakaa. Tietoa on erilaista ja sen määrä ja luonne vaihtelevat. Yksilön tietoon, esimerkiksi jostain tietystä asiasta, vaikuttavat hänen aikaisemmat kokemuksensa ja se, mitä hän asiasta tietää. Myös heidän oma tieto vaikuttaa olennaisesti siihen, miten he kykenevät vastaanottamaan muilta tulevaa tietoa. (Hilska ym. 2005)

#### **4.10 Tiedon jakamisen kehittyminen ja muutokset**

Suomalaisten organisaatioiden muutoksien taustalla ovat usein esimerkiksi yleiset yhteiskunnalliset muutokset tekniikassa tai työjärjestelyissä. (Kapanen 2004, 34) Tiedon jakaminen ja sen kehittyminen viime vuosien aikana on muuttanut organisaatioiden tapoja jakaa tietoa. Työelämän muutokset sekä tieto- ja viestintätekniikan kehittyminen ovat korostaneet jatkuvan oppimisen merkitystä. Koulutuksesta saatu pätevyys ja ammattiosaaminen eivät aina enää riitä vaan tarvitaan jatkuvaa uuden oppimista ja kouluttautumista. (Huotari ym. 2005, 27.)

Monen työn koko luonne on muuttunut. Viestinnän ja tiedonjakamisen merkitys on korostunut, ja sitä ei enää pidetä vain sisäsyntyisenä osaamisena vaan tekemisen perustasona. Toimiva nykypäivän organisaatio vaatii kehittyntä viestintää jokaisella organisaation tasolla. (Mt., 28.)

Muutoksia, olivat ne sitten laitteistoa tai ohjeita koskevia, tehdessä organisaation pitää ottaa huomioon monenlaisia asioita, jotka saattavat muuten toimia haasteena tai esteenä muutosten läpiviemisessä. Timo Erämetsä

(2003, 64–65.) on teoksessaan ”Myönteinen muutos” käsitellyt asioita, jotka kannattaa ottaa huomioon muutoksien tullessa:

- Aina ei kannata vain lisätä asioiden määrää vaan kannattaa miettiä, mistä voisi luopua uusien muutosten tullessa.
- Muutos tapahtuu liian nopeasti tai muutoksia on liian paljon. Kukaan ei ehdi viemään muutoksia tai ihmisiä eteenpäin.
- Unohdetaan kommunikointi. Muutokset vaativat jatkuvaa kommunikointia, joka ei kulje vain yhteen suuntaan.
- Muutoksessa on mukana vain tietty osa, yksikkö tai toiminto, vaikka se vaikuttaisi kaikkiin organisaation sisäisiin rajapintoihin ja muidenkin kuin varsinaisten muuttujien työhön.

Yhteiskunnan kehittyessä on tärkeää ottaa huomioon, että myös ihmisten välinen kommunikointi ja tiedonkulku paranevat. Tiedonkulkua pidetään yleensä haasteena, jonka parantaminen ja hyvin toimiminen auttaisi moneen asiaan ja ongelmaan. Asialle tehdään kuitenkin harvoin mitään. Organisaation tulisi kuitenkin keskittyä esimerkiksi siihen, saavatko kaikki osastot ja ryhmät tietoa tasapuolisesti ja mitä kaikkea tulisi kertoa ja mitä jättää kertomatta.

Tiedonjakamista kehittäessä pitäisi kiinnittää huomiota siihen, ettei vain paranneta yhteistä tiedonvälittämistä vaan keskitytään myös siihen, että ihmisten välinen kommunikointi ja vuorovaikutustaidot paranevat. Tämän kehittämisen varmistaminen syntyy, kun synnytetään yhteistä ja jaettua ymmärrystä. (Mt., 65.)

Muuttuneissa tilanteissa organisaatiot saattavat joutua pohtimaan organisaation rakennetta, henkilöstömäärää, työnjakoa ja työntekijöiden tehtäviä sopeutuakseen uuteen tilanteeseen. Organisaatioita voidaan organisoida uudelleen myös ennakoivasti osana organisaation kehittämistä, jonka tarkoituksena on parempi toimivuus ja henkilöstön hyvinvointi. (Kapanen 2004, 33.)



## **5. Tutkimuskysymykset**

### **5.1 Tutkimuksen tavoite**

Tutkimuksen kohteeksi on valittu yksi Kelassa työskentelevä työryhmä, koska työn kannalta on merkittävää, että tieto liikkuu työryhmän sisällä mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti. Haastateltu ryhmä koostuu 11 henkilöstä, ja heitä on tutkittu teemahaastattelujen avulla.

Tutkimuksen päätavoitteena on ollut selvittää, kuinka tietoa jaetaan työryhmän sisällä, mitä tiedonjakamisen kanavia käytetään ja miten tiedonjakamista voitaisiin parantaa. Lisäksi on arvioitu hiljaisen tiedon ja luottamuksen merkitystä tiedonjakamistilanteissa sekä sitä, kuinka tiedon jakaminen on Kelassa muuttunut viimeisten vuosien aikana.

### **5.2 Tutkimusongelmat**

Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään

1. Mitä tiedonjakamisen kanavia ryhmässä käytetään?
2. Millaisia tiedonjakajia ryhmäläiset ovat, ja millaisina tiedonjakajina ryhmäläiset näkevät toisensa ja esimiehensä?
3. Miten hiljainen tieto ryhmässä ilmenee?
4. Millainen merkitys luottamuksella on tiedonjakamistilanteissa?
5. Miten tiedon jakaminen on omassa ryhmässä haastateltujen mielestä muuttunut ja kehittynyt?

Tutkimusongelmiksi on valittu kyseiset kysymykset, koska tiedon jakaminen on viime vuosien aikana muuttunut merkittävästi ja sen rooli työyhteisöissä on kasvanut suureksi. Tiedon jakamisen menetelmät ovat kehittyneet ja niiden käyttö on entistä hankalampaa erityisesti vanhemmille ihmisille. Monien uusien laitteiden käyttö vaatii koulutusta, jota työpaikat eivät aina tarjoa.

Hiljaisen tiedon merkitys on tällä hetkellä suuri, koska suomalaisten ikäkauman perusteella työntekijöitä jää eläkkeelle seuraavien muutaman vuoden aikana huomattava määrä. Heillä on paljon sellaista työssä opittua tietoa, jota on hankalaa tai lähes mahdotonta siirtää uusille työntekijöille.

Luottamus työpaikoilla on työn perusta ja sen merkitys on korostunut viime aikoina huomattavasti. Tietoa tulee joka puolelta paljon ja tietoon pitäisi pystyä luottamaan, jotta sitä voidaan käyttää hyödyksi. Luottamusta vaaditaan myös työntekijöiden ja esimiesten välillä.

## **6. Tutkimusaineiston kerääminen**

Halusin tutkimukseen mukaan myös empiirisen osuuden, jonka vuoksi valitsin sopivan kohdeorganisaation sitä varten. Kohdeorganisaation tuli olla suuri ja valtakunnallinen. Lisäksi toivomuksena oli, että organisaation sisäinen viestintä koostuu monenlaisista tiedonjakamisvälineistä, jotta tutkimustulokset olisivat monipuolisia.

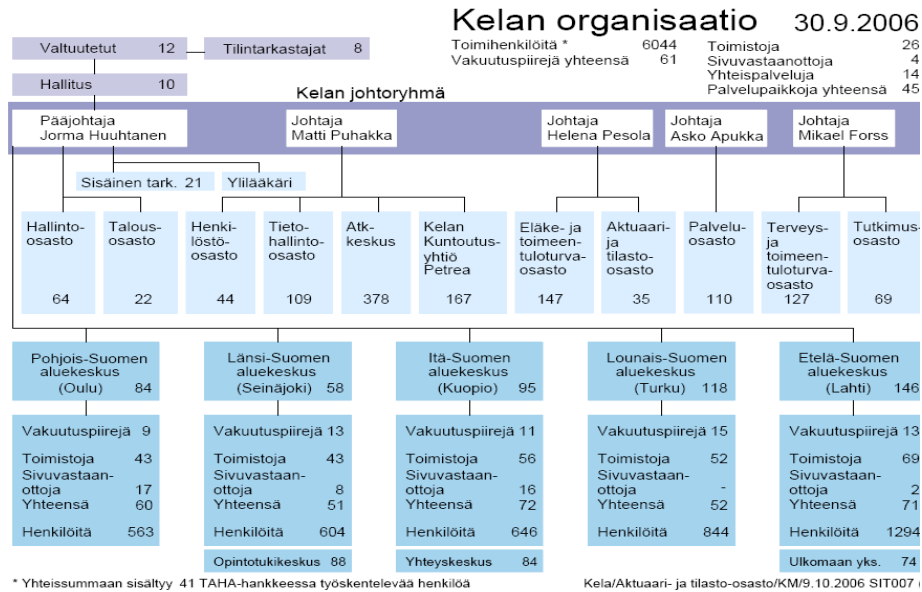
Organisaation valintaan vaikutti myös Tampereen Kelan johdon kiinnostus ehdotustani ja aiheitani kohtaan. He olivat innokkaita saamaan tietoa siitä, miten heidän ryhmiensä sisäinen tiedon jakaminen sujuu ja kuinka sitä voisi mahdollisesti parantaa ja kehittää. Kelassa vietettiin vuonna 2005 Asiakaspalvelun vuotta, joten tutkimus tukee osaltaan myös pyrkimystä entistä parempaan asiakastyytyväisyyteen. Tiedon kulku ja tiedon jakaminen organisaation sisällä vaikuttavat koko organisaation toimintaan. Valmis tutkimus annetaan Kelan käyttöön.

## 6.1 Kohdeorganisaatio Kansaneläkelaitos

Kansaneläkelaitos on kansalaisten perustoimentuloetuuksista vastaava organisaatio, joka on perustettu vuonna 1937. Kela toimii eduskunnan valvonnassa, ja sen toimintaa johtaa ja kehittää kymmenenjäseninen hallitus. Suomi on jaettu viiteen vakuutusalueeseen ja jokaisella vakuutusalueella on aluekeskus. Aluekeskukset suunnittelevat, johtavat ja kehittävät vakuutusalueensa toimintaa ja luovat edellytykset asiakaspalvelulle. Vakuutusalueet on jaettu vakuutuspiireihin, joihin kuuluu yksi tai useampi toimisto. Palveluverkko muodostuu näistä toimistoista. Tampereen Kelan toimisto on toiminut vuodesta 1964. Siihen kuuluvat Tampereen kaupunki sekä Pirkkalan kunta. Vuonna 2005 Kelan vakuutuspiiriin kuului 218 735 vakuutettua. (Kangas 2004)

Kela on yksi sosiaaliturvan toimeenpanijoista Suomessa. Se on julkinen laitos, jonka toiminnan perustavoitteena on turvata Suomessa asuvien perustoimentulo. Kelan asiakkaita ovat kaikki Suomessa asuvat sekä ulkomailla asuvat Suomen sosiaaliturvan piiriin kuuluvat henkilöt. Kelan toiminta käsittää vähimmäiseläketurvan, yleisen sairausvakuutuksen, kuntoutuksen, työttömyysajan perusturvan, lapsiperheiden toimeentuloturvan, yleisen asumistuen, sekä opinto- ja koulumatkatuen. Lisäksi Kela huolehtii vammaisuuksista ja sotilasavustuksista. (Kapanen 2004, 14–15.)

Kela hoitaa Suomessa asuvien perusturvaa eri elämäntilanteissa.. Toiminta alkoi 16.12.1937 ja aluksi Kansaneläkelaitos oli nimenomaan eläkelaitos. Alkuajoista toiminta on laajentunut, monipuolistunut ja uudistunut. Erityisesti 1980- ja 1990-luvuilla tapahtuneet tehtävien lisäykset ovat tehneet Kelasta koko Suomessa asuvaa väestöä palvelevan laitoksen. Kelan toiminta-ajatuksena on edistää väestön terveyttä ja tukea itsenäistä selviytymistä. Kelan toimintaa ohjaavat seuraavat arvot: ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. (Kansaneläkelaitoksen WWW-sivusto)



**Kuvio 2. Kelan organisaatiokaavio**

Kelalla on Internetissä omat WWW-sivut, joilta löytyy tarvittavaa tietoa sen hoitamista asioista. Sivustolta voi myös tulostaa hakemuslomakkeita ja siellä kerrotaan, kuinka hakemukset tulee täyttää. Sivuilla voi esittää kysymyksiä koskien Kelaan liittyviä asioita ja virkailijat vastaavat kysymyksiin asiakkaan valitsemalla tavalla joko sähköpostilla tai puhelimella. Vastauksen saa muutamassa päivässä.

Uutena palveluna Kela tarjoaa sähköisen asiointipalvelun, joka on ollut käytössä parin vuoden ajan. Se on laajentunut koko ajan. WWW-sivujen kautta voi sähköisen henkilökortin tai pankkitunnuksien avulla käydä tarkistamassa omia Kela-tietojaan ja seurata esimerkiksi sitä, missä vaiheessa päätöksenteko omista asioista on, ja koska seuraavat maksut maksetaan. Sähköinen asiointipalvelu on vähentänyt asioimista Kelan toimistoissa.

## 6.2 Aineistonkeruumenetelmät ja toteutus

Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin haastattelut. Niiden avulla selvitin Kelan työntekijöiden tiedonjakamiskäyttäytymistä ja tiedonjakamiskanavia

koskevia asioita. Henkilöhaastattelut antoivat myös yksityiskohtaista tietoa siitä, kuinka työntekijät kokevat ryhmänsä sisäisen tiedon jakamisen.

Tein yhteensä 11 haastattelua maanantaina 8.5.2006 ja keskiviikkona 10.5.2006. Haastattelut suoritin Tampereen Kelan toimiston tiloissa, jossa sain käyttööni haastatellun ryhmän esimiehen työhuoneen. Haastattelupaikka oli ryhmäläisille tuttu, joten se teki haastattelutilanteesta heille mukavamman ja kotoisamman. Haastatteluihin osallistuivat kaikki paikalla olleet ryhmäläiset sekä ryhmän esimies. Yksi ryhmäläinen oli sairaslomalla.

Henkilöt haastateltiin yksitellen. Jokaiselta kysyttiin erikseen lupa haastattelun nauhoittamiseen. Haastattelut suoritettiin anonymisti ja ne kestivät 15 minuutista puoleen tuntiin. Varsinaisen haastattelun loputtua haastatelluille annettiin vielä haastattelurunko mahdollisia lisäkommentteja varten. Paperista ilmeni myös yhteystietoni mahdollista yhteydenottoa varten.

Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelu on puoli-strukturoitu haastattelumenetelmä, joka on suunniteltu tiettyä tarkoitusta varten. Haastateltavat voivat haastattelun edetessä halutessaan vaihtaa kysymysten järjestystä ja painotusta. Haastattelut etenevät tiettyjen teemojen mukaan, mutta ne jättävät haastateltavalle mahdollisuuden keskittyä tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin niihin aiheisiin, joista haastateltavalla on enemmän sanottavaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.)

Haastattelujen teosta jäi kaikin puolin positiivinen kuva, koska haastatellut olivat motivoituneita vastaamaan esittämiini kysymyksiin. Aihealueet olivat joillekin hieman vieraampia. Silloin heille selitettiin käytetyt käsitteet ennen haastattelun alkua. Lisäksi jotkut esittivät kysymyksiä haastattelun edetessä, jos jotkut käsitteet tai asiat tuntuivat vierailta tai he eivät ymmärtäneet kysymystä.

Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää, kuinka työryhmän sisällä jaetaan tietoa ja mitä tiedonjakamiskanavia käytetään. Lisäksi esitin kysymyksiä

luottamuksesta, hiljaisesta tiedosta sekä tiedon jakamisen parantamisesta ja kehittamisestä. (Ks. Liite 1)

Lopuksi kysyin vaikutelmia haastattelusta. Yleisin vastaus oli, että haastattelu oli sopiva tai ihan kiva. Kukaan ei tuntenut oloansa vaivaantuneeksi tai hankalaksi tai jättänyt vastaamatta kysymyksiin. Monet totesivat lopuksi, että he odottavat innolla tulevia tuloksia ja sitä, että näkevät lopullisen työn.

### **6.3 Aineiston analyysimenetelmät**

Tutkimuksen analyysissa sanamuotoja, murteita tai puhekielen sanoja ei ole muutettu vaan ne jätettiin alkuperäiseen muotoon. Haastattelujen vastauksia käytetään tutkimusten analysointiosuudessa kommentoituna keskellä tekstiä ja suorina lainauksina erillään. Henkilöt ovat merkitty haastattelujärjestyksen mukaisesti; haastattelu 1 on merkitty (H-1) jne. Haastatteluista ei ilmene haastateltujen henkilöllisyyttä eikä mitään henkilökohtaisia tietoja.

#### **6.3.1 Laadullinen tutkimus**

Tutkimusaineiston laadullisessa analyysissa asioita tarkastellaan kokonaisuutena: sen ajatellaan valottavan jonkin kokonaisuuden rakennetta. Kvalitatiivinen tutkimus vaatii absoluuttisuutta. Kaikki luotettavina pidetyt ja selvitettävään kuvioon kuuluviksi katsotut seikat tulee kyetä selvittämään siten, että ne eivät ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden suuri joukko tai tilastollinen argumentaatiotapa ei ole tarpeen tai mahdollista. (Alasuutari 1999, 38.)

Alasuutarin (1999, 39–40.) mukaan laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Tällaisen erottelun voi tehdä ainoastaan analyttisesti; käytännössä ne nivoutuvat aina toisiinsa. Havaintojen pelkistämisessä on kaksi osaa: aineiston tarkastelu tietystä näkökulmasta ja niiden yhdistäminen. Aineistoa tarkastelta-

essa kiinnitetään huomiota siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksen asettelun kannalta olennaista. Yhdistämällä vuorostaan tarkoitetaan sitä, että havaintomäärää karsitaan yhdistämällä havaintoja. Erilliset raakahavainnot yhdistetään yhdeksi havainnoksi tai ainakin harvemmaksi havaintojen joukoksi.

Toista vaihetta kutsutaan siis arvoituksen ratkaisemiseksi. Usein puhutaan myös tulosten tulkinnasta. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että eri muuttujien välisille yhteyksille annetaan tulkinta viittaamalla aiemmista tutkimuksista johdettuihin selitysmalleihin tai niissä saatuihin tutkimustuloksiin. (Mt., 40.)

Kvalitatiiviselle haastattelututkimukselle on ominaista ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. Dokumentoinnin tarkkuus ja yksityiskoh-taisuus on suhteellinen asia, ja se riippuu myös käytettävissä olevasta tallen-nustekniikasta. Haastattelijan tekemiin yksityiskohtaisiinkin muistiinpanoi-hin verrattuna nauhuri on ylivoimaisen tarkka väline. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että nauhuri tallentaa vain haastattelutilanteen verbaalisen puo-len. (Mt., 84.)

Se, miten paljon kvalitatiivisen haastattelu -ja havaintoaineiston rikkaudesta saadaan säilytettyä, ja mitä puolia siitä retusoidaan tarkemman analyysin ulkopuolelle, riippuu litterointitekniikasta. Jokaisen omaan arvelun varaan jää, paljonko puhkieliseen tekstiin kuuluvaa epäröintiä tai murrekielisiä ilmai-suja muuntaa yleiskieliseksi litterointivaiheessa. Lisäksi tähän vaikuttaa se, mihin tilanteiden aspekteihin tutkija analyysissään keskittyy. (Mt., 85.)

## **7. Tutkimustulokset**

### **7.1 Haastatteluiden teemat**

Haastatteluja varten oli suunniteltu etukäteen haastattelurunko (Ks Liite 1), joka koostui perustietojen lisäksi viidestä laajemmasta teemasta. Teemat

olivat: perustiedot, tiedon jakaminen, tiedonjakamisen keinot/kanavat, hiljainen tieto, luottamus ja tiedon jakamisen muutokset ja kehitys. Samoja teemoja on käytetty myös haastatteluja analysoidessa. Haastattelurunko toimi hyvin, ja kysymysten teemoittelu auttoi haastateltuja pääsemään aiheeseen paremmin sisään. Lisäksi se helpotti haastattelujen kulkua.

Ensimmäisessä teemassa käsitellään haastateltujen perustietoja: ikää, koulutusta, ammattinimikettä, työkokemusta kyseisessä ryhmässä työskentelystä sekä sitä, millaisia tehtäviä haastatellun tavalliset työpäivät sisältävät. Perustietojen avulla pyrittiin saamaan kattava kuva siitä, millaisesta ryhmästä on kysymys, millainen ikäjakauma ryhmässä on ja miten ryhmäläisten koulutus ja työtehtävät eroavat toisistaan.

Toinen teema käsittelee tiedon jakamista ryhmän sisällä. Sillä kartoitetaan, kuinka työryhmässä jaetaan tietoa ja millaisina tiedonjakajina haastatellut näkevät itsensä, toisensa ja esimiehensä. Kysymysten avulla selvitetään, ovatko tiedonjakamisessa roolit ryhmän sisällä erilaisia ja koetaanko toiset hyvinä ja tehokkaina tiedonjakajina. Lisäksi kysytään ”kuppikunnista” ja niiden merkityksestä tiedonjakamisessa.

Tiedonjakamisen kanavista kyselemällä eli teemalla kolme selvitetään, mitä tiedonjakamisen kanavia ryhmässä käytetään, mitkä ovat suosituimpia kanavia ja mitä kukin haastateltu mieluiten itse käyttää tärkeän tiedon levittämiseen. Kanavia kartoittamalla saadaan kuva siitä, mitä kanavia suositaan. Lisäksi on mielenkiintoista nähdä, kuinka paljon haastateltujen vastaukset eroavat toisistaan, ja onko esimerkiksi iällä merkitystä tiedonjakamiskanavien valintaan. Lisäksi kysytään intranetin vaikutuksesta tiedon jakamiseen. Tällä kysymyksellä halutaan selvittää, kuinka intranet on muuttanut tiedon jakamista ja kuinka sen tuloon on suhtauduttu.

Neljäs teema käsittelee hiljaista tietoa. Käsite on nykypäivänä ajankohtainen ja monelle se on hieman vieras. Tällä teemalla halutaan selvittää, millainen hiljainen tieto on hyödyllistä ja millainen ei. Lisäksi halutaan tietää, miten hiljainen tieto ryhmässä ilmenee ja miten sitä voitaisiin paremmin jakaa.



Hiljainen tieto on monella työpaikalla ongelma, koska tulevina vuosina esimerkiksi Kelasta jää merkittävä joukko työntekijöitä eläkkeelle. Heillä on ja heille jää paljon tärkeää hiljaista tietoa, jota on vaikeaa siirtää uusille työntekijöille.

Viidennellä teemalla halutaan tietää, millainen merkitys luottamuksella on tiedonjakamisessa ja millainen merkitys haastateltujen mielestä luottamuksella on ylipäätään työelämässä.

Viimeisenä eli kuudentena teemana kysytään tiedon jakamisen muutoksista ja kehityksestä viimeisten vuosien aikana. Teemalla selvitetään, kuinka tiedon jakamisen merkitys on muuttunut ja koetaanko muutokset hyvinä vai huonoina. Lopuksi kysytään tiedonjakamisen haasteista ja vaikeuksista.

## **7.2 Työntekijät Kansaneläkelaitoksessa**

Tämän tutkimuksen viitekehyksenä on tutkia työryhmän sisäistä tiedon jakamista Kelassa. Koska tutkitaan työryhmän sisällä tapahtuvaa tiedon kulua, on haastatteluihin valittu yhden Kelassa työskentelevän työryhmän jäsenet. Haastatteluihin osallistui 11 henkilöä. Aineiston analysoinnissa käytetään litterointia sekä haastattelujen huolellista läpikäymistä ja yleisten johtopäätöksiä tekemistä.

Tutkimukseen valitut 11 työntekijää muodostavat vain murto-osan koko Tampereen Kelan henkilöstöstä. Saatujen tulosten perusteella voidaan kuitenkin jossain määrin kartoittaa ryhmän sisäistä tiedon jakamista sekä kohdeorganisaatiossa käytettäviä tiedonjakamisen kanavia.

Haastateltu työryhmä koostuu eri-ikäisistä naispuolisista henkilöistä, jotka työskentelevät Tampereen Kelan toimistossa. Nuorin työntekijä on 35-vuotias ja vanhin 57-vuotias. Kaksi vanhinta työntekijää ovat osaaikaeläkkeellä ja työskentelevät vain joka toinen viikko.

Haastatellut ovat työskennelleet tämän hetkessä ryhmässään 2-15 vuotta erilaisilla työsopimuksilla. Monet työntekijöistä ovat kuitenkin olleet Kelan palveluksessa jo huomattavasti kauemmin ja ovat vaihtaneet työryhmää josain vaiheessa esimerkiksi työtehtävien vaihtuessa. Pisimpään yhtäjaksoisesti ryhmässä on työskennellyt palvelupäällikkö. Tosin hän ei ole koko aikaa toiminut ryhmän esimiehenä.

Haastatelluista viisi on koulutukseltaan merkonomeja, kaksi sairaanhoitajaa, yksi ekonomi, yksi sosiaaliohjaaja ja sosionomi, yksi sairaanhoitaja, merkonomi ja Kela -tutkinnon suorittanut sekä yksi henkilö, jolla ei ole peruskoulun jälkeistä koulutusta. Hän on ollut koko ikänsä Kelassa töissä ja oppinut työn työtä tekemällä. Monet haastatelluista olivat sitä mieltä, että työn on oppinut parhaiten sitä tekemällä ja ettei koulutuksella ole ollut merkittävää vaikutusta työn tekemisessä tai siitä suoriutumisessa. Palvelupäällikkö on kouluttanut itseään monipuolisimmin, koska hän on halunnut päivittää esimiestaitojaan.

Ryhmässä työskentelee työntekijöitä kolmella eri nimikkeellä: neljä asiakassihteeriä, kuusi asiakasneuvojaa ja yksi palvelupäällikkö. Lisäksi osa haastateltavista on oman alueensa etuusvastaavia ja yksi henkilö toimii palvelupäällikön sijaisena tarpeen vaatiessa. Haastateltavien päivittäiset työt ovat erilaisia. Heidän tehtäviinsä kuuluu esimerkiksi sairaanhoitokorvauksien, taksitilityksien ja työnantajien ja yrittäjien työterveyshuollon päätöksien tekoa sekä asiakaspalvelua. Muutama haastateltu mainitsi olevansa joka paikan höylä, tekevänsä monenlaisia tehtäviä päivästä riippuen.

Ryhmä työskentelee Kelan Tampereen päätoimiston 3. kerroksessa. Työtilassa on sekä yhden, kahden että kolmen hengen työhuoneita. Huoneet on jaettu sen mukaan, mitä työtä kukin tekee. Yhden hengen huoneissa työskentelevät käsittelevät ambulanssi-, taksi- tai lääkäriasematilityksiä tai yksityisiä sairaanhoitokorvauksia. Myös kahden hengen huoneessa käsitellään lääkäriasematilityksiä. Kolmen hengen huoneessa työskentelevät vastaavat työnantajien työterveydenhuollosta. Lisäksi ryhmän tiloissa on avotila, jossa työskentelee kaksi henkilöä, jotka käsittelevät lääkäriasematilityksiä. Esi-

miehellä on oma työhuone, joka on hieman erillään muista työhuoneista. Ryhmän työtiloja ei ole uudistettu niin kuin osaa Kelan toimitiloista, joten ne ovat toistaiseksi aika vanhanaikaiset.

Ryhmäläiset juovat aamupäivällä kahvit omassa työtilassaan, koska samalla pidetään aamupalaveri. Siellä käsitellään päivää koskevia asioita. Iltapäivällä kahvitauko pidetään koko toimiston yhteisessä kahviossa, jossa on mahdollista keskustella myös muiden ryhmien ja osastojen työntekijöiden kanssa. Ruokailutiloja Kelalla ei ole. Lounaalla voi käydä kolmessa Tampereen keskustassa sijaitsevassa ravintolassa liukuvasti kello 11:n ja 13:n välillä. Ruokatauolla käydään portaittain, koska jonkun ryhmäläisistä pitää jäädä aina työtilaan.

### **7.3 Tiedon jakaminen ja roolit työryhmässä**

Tiedon jakamiseen ryhmässä vaikuttavat monet asiat. Tieto ryhmän sisällä kulkee sitä paremmin, mitä pienempi ryhmä on. Ryhmän koon kasvaessa on vaikeampi jakaa yhteisesti kaikkea sitä tietoa, joka yksilöillä on. Haastattelemani ryhmään kuuluu 11 henkilöä. Tämän kokoisessa ryhmässä tiedon pitäisi kulkea suhteellisen vaivattomasti, koska työtehtävät ovat samantapaisia ja työtilat tiiviit. Lisäksi ryhmäläisillä on haastattelujen perusteella läheiset välit toisiinsa.

Ryhmän sisäiseen tiedon jakamiseen vaikuttaa myös ryhmän jäsenten asema työpaikalla ja työryhmässä. Ne vaikuttavat siihen, miten vapaasti yksilöt voivat tuoda tietonsa ryhmän sisällä esiin tai miten heidän tarjoamaansa tietoa otetaan vastaan. Korkeammassa asemassa olevat puhuvat yleensä enemmän ja tuovat informaatiota esiin, koska se kuuluu heidän työnkuvaansa. Heitä kuunnellaan paremmin ja heidän mielipiteensä asioista vaikuttavat painavammin keskustelujen lopputulokseen. (Hilska ym. 2005, www-sivusto)

Haastattelemassani ryhmässä kaikki ovat samanarvoisessa asemassa palvelupäällikköä lukuun ottamatta, joten kaikki ryhmäläiset ovat samanlaisessa asemassa tiedon jakamisen suhteen, ja kaikkien mielipiteet ja ajatukset otetaan vastaan. Näin kokivat myös haastatellut. H-1 kertoi, että ainoa status, joka työpaikalla vaikuttaa, on ikä. Monesti neuvoa mennään pyytämään vanhemmilta henkilöiltä, jotka ovat tehneet samaa työtä jo vuosia.

Tutkimuksen aiheisiin johdateltiin kyselemällä ensin yleisesti tiedon jakamisesta työryhmän sisällä ja siitä, millaisina tiedonjakajina haastateltavat näkevät itsensä, toisensa ja esimiehensä. Lisäksi kysyin mahdollisista ”kuppikunnista” ja niiden merkityksestä tiedon jakamiseen.

Lähes kaikki haastatellut mainitsivat, että sähköposti on tehokas tapa jakaa tietoa ja sitä käytetään ryhmän sisällä paljon. Lisäksi viikoittaista palaveria pidettiin tärkeänä tiedonjakamispaikkana, koska siihen osallistuvat kaikki ja siellä käydään läpi kaikki kuluneen ja tulevan viikon merkittävimmät asiat ja tapahtumat. Kuluneena keväänä 2006 viikkopalaverit olivat jääneet huomattavasti vähemmälle, koska ryhmän palvelupäällikkö oli ollut kolmen kuukauden vuorotteluvapaalla. Moni harmitteli palaverin puutetta ja totesi, että joku muukin olisi sen voinut poissaolon aikana järjestää.

Haastatellut mainitsivat, että tietoa jaetaan työryhmän sisällä myös paljon suullisesti, koska ryhmä on pieni ja kaikki työskentelevät tiiviisti yhdessä. Käytävälle on helppo huudella, jos tulee jotain kysyttävää tai ongelmia, ja naapurin työhuoneessa voi aina poiketa tilanteessa kuin tilanteessa. Ryhmässä jaetaan tietoa myös siten, että kokeneemmat neuvovat uusia työntekijöitä tai harjoittelijoita. Lisäksi jaettavaksi tulee jonkin verran kirjallisia ohjeita jokaisen luettavaksi.

”No suurin osa tiedosta jaetaan varmasti sähköpostitse ja niitä tulee ihan valtavasti. Mutta sitten tietysti on viikkopalaveri ja yleisiä palavereja. Ja sitten sitten tossa jaetaan tietysti tietoa vanhemmat jakaa tietoa sitten nuoremmille ja sitten kun menee kysymään neuvoa esimerkiksi.” (H-1)

”No, palaverit on ehkä tärkein. Ja sähköposti. Ja tietysti ihan käytävillä kasvokkain keskustelu. Jos jollain on jotain epäselvää niin voi sitten ihan suoraan kysyä.” (H-6)

### **7.3.1 Ryhmäläiset tiedonjakajina**

Useimmat ryhmäläiset eivät nähneet itseään merkittävänä tiedonjakajina ja monet kokivat, ettei se kuulu heidän työnkuvaansa. Useat mainitsivat jakavansa tietoa asioista, joita he ovat kuulleet ja jota muut eivät tiedä. He sanoivat laittavansa tiedon sähköpostilla saman tien, koska silloin tieto on vielä tuoreessa muistissa ja siten jakaminen ei ainakaan unohdu. Kaikki olivat myös valmiita auttamaan aina parhaansa mukaan, kun joku apua tarvitsee. Tiedon jakamista ei ajateltu roolina vaan itsestäänselvytenä. Haastatellut kommentoivat, että sitä tapahtuu paljon työtä tehdessä, työn ohessa, sitä enempää ajattelematta.

”No, oikeastaan lähinnä mää oon muiden kanssa sillain, että mää teen mitä mä osaan ja oon sillä lailla jakanut sitä. Esimerkiksi jos on jotain keinoja, millä jostain tilanteesta voi selvittää nopeemmin. Mutta en mää sillä lailla mitenkään niinku tota erikoisesti mitään tietoo jaa. Että tietysti se kaikki, mitä mä kuulen ja luen. Mulle ei se tiedonjakaminen varsinaisesti kuulu. Mutta tietysti mitä työhön tulee niin kyllä sitä työkavereiden kanssa puhuu.” (H-3)

”Niin, kyllä mä oletan, että mullekin tulee sellaista tietoa, jota mun pitäis muillekin sitten levittää ja kertoa. Hyvä ajatus on aina se, että kertoo, mutta se on aina hankalaa näiden palavereiden järjestäminen. Ehkä se on sit jonkun verran mennyt siihen, että jokainen saa sit sähköpostilla tms. tietoo. Ja sekin asettaa ongelman, kun meille muutama sellainen, jotka on töissä vaan joka toisen viikon. Eli asiat pitäisi sitten aina tiedottaa kahteen kertaan, että se menis kaikille perille.” (H-9)

Kaikki myönsivät toimivansa tiedonjakajina silloin, kun joku on ollut poissa töistä. Sairaslomia on lähes viikoittain ja lisäksi välillä joku on vuorotteluvapaalla pidempiä aikoja. Ryhmän vanhemmista muutama on myös joka toisen viikon osa-aikaeläkkeellä. Toinen osa-aikaeläkkeellä oleva mainitsi, että on hankalaa pysyä uuden tiedon perässä, kun on vain joka toisen viikon töissä. Töihin palatessa alkuviikko menee edellisen viikon töitä tehdessä ja

uusiin asioihin tutustuessa. Loppuviikko kuluu varmistamalla, että seuraava viikko töissä sujuu muilta ongelmitta, eikä poissaolo jätä toisia pulaan. Varsinaiselle työnteolle jää siis yllättävän vähän aikaa. Osa-aikaeläkeläiset kokiivatkin jakavansa vähiten tietoa.

Haastateltavien mielipiteet omasta roolistaan tiedonjakajana erosivat huomattavasti toisistaan. H-1 oli sitä mieltä, että hän ei ole merkittävä tiedonjakaja, koska on ollut työryhmässä vasta vähän aikaa, eikä ole vielä täysin oppinut talon tavoille. H-6 vuorostaan totesi, että jos joku tulee jotain kysymään, hän yrittää antaa mahdollisimman perusteellisen vastauksen.

### **7.3.2 Työtoverit tiedonjakajina**

Työtoverit osoittautuivat tärkeiksi tiedonjakajiksi. Kommunikointia ryhmäläisten kesken tapahtuu koko ajan tilanteen ja tarpeen mukaan sekä yhteisissä palavereissa. Työtovereilla nähtiin olevan merkittävämpi rooli tiedonjakajina kuin itsellä riippuen henkilöstä, työtehtävistä tai kokemuksesta. Kaikki kokivat, että yhteiset keskustelut ovat paras tapa jakaa tietoa toisille ryhmäläisille. Rajanveto sille, mitä kellekin pitää kertoa, oli muutaman mielestä hankalaa. Työtovereilla on erilaisia tehtäviä, joten kaikkien ei tarvitse saada tietoa kaikesta.

”Niin ja just se rajaveto, että mikä nyt on sellaista tietoa, mikä pitää nyt jakaa kun monesti on niin paljon sellaisia yksittäisiä juttuja tai harvinaisia tapauksia, että välttämättä ei tarte aina saattaa kaikkea kaikkien tietoon.” (H-6)

Moni haastateltu mainitse myös sen, että sillä on paljon merkitystä, kauanko on ollut talossa töissä. Niiltä, jotka ovat olleet kauemmin Kelan palveluksessa, odotettiin enemmän tiedon jakamista kuin uusilta työntekijöiltä. Toki sanottiin, että esimerkiksi työharjoittelijoita neuvovat kaikki, mutta kiperissä tilanteissa kokeneimmat työtoverit ovat parhaimpia tiedonjakajia, koska erilaisista asioista on vuosien varrella karttunut kokemusta.

H-9 kertoi, että tietoa ei kuulemma pantata ja kaikki mitä kuullaan kerrotaan myös toisille, jos asia ei pääse vahingossa unohtumaan. Ongelmana muutama piti sitä, että eri henkilöiltä saattaa saada erilaista tietoa tietyistä asioista. Silloin ei esimerkiksi uutena työntekijänä voi olla varma, kenen ohjeen mukaan pitäisi toimia. Monesti kysytäänkin ongelmatilanteissa apua sellaiselta henkilöltä, jolta sitä on aikaisemmin pyydetty. Silloin vältetään erilaisilta ohjeistuksilta ja vältetään hämmennyksiä. Monet totesivat myös sen, että vuosien kuluessa monelle syntyy omat rutiinit ja tavat toimia, joten omiin taitoihin luotetaan.

”...Välillä tuntuu, että tieto muuttuukin täällä monta kertaa eli joku sanoo asiat ihan eri tavalla kuin toinen. Että sitten miettii, että mikähän sitten on se oikea vaihtoehto.” (H-10)

### **7.3.3 Esimies tiedonjakajana**

Haastatellut pitivät esimiestä tärkeänä tiedonjakajana ja sen katsottiin kuuluvan hänen työtehtäviinsä. Esimieheltä saa tarvittavan tiedon sähköpostilla tai viikkopalaverissa. H-7 oli sitä mieltä, että esimiehen sähköpostilla lähetetty tieto tavoittaa aina parhaiten. Kaikki ryhmäläiset eivät kuulemma juuri koskaan ole samassa tilassa, joten suullisesti kertomalla tieto ei aina välity kaikille.

Monet mainitsivat myös sen, että ryhmän esimiestä on aina helppo lähestyä ja hänellä on vastaus kaikkiin kysymyksiin. Esimies itse mainitsi, että hän auttaa mielellään ongelmatilanteissa, mutta ei aina anna vastauksia suoraan, vaan mieluummin kysyy, että mitä itse tekisit kyseisessä tilanteessa. Tällöin tilanteesta hyötyvät sekä työntekijä että esimies.

Jotkut haastatellut pohtivat sitä, että mitä kaikkea tietoa esimiesten ja muun ylemmän johdon kuuluu jakaa, koska kaikki tieto ei ole relevanttia. He pitivät tärkeämpänä sitä, että jaettaisiin enemmän heille tarkoitettua ja merkittävää tietoa kuin sellaista, josta on vaikea poimia itselle olennainen tieto.

”Joo, esimies jakaa yleensä sillä tasolla sitä tietoa, että se on enemmänkin sitten näissä palavereissa ja muissa eli hänen roolinsa on sitten tällainen, että mitä tapahtuu millonkin, tiedottaminen ja kyllä sieltä tulee, tulee ihan hyvin tietoa ja tietenkin sitten viime kädessä niin häneltä voi mennä kysymään kanssa, koska hän on ollut kanssa etuusneuvoja niin voi sit kysyä johonkin päätöstä.” (H-1)

Esimies itse näki myös roolinsa tiedonjakajana hyvin merkittävänä. Hän on huomannut, että vaikka kuinka hyvin yrittäisi jakaa tietoa, ei sitä kuitenkaan koskaan voi jakaa liikaa. Hän myönsi, että tiedonjakamistilanteet voivat vaihdella ihan tavallisesta tiedonannosta hyvinkin vaikeisiin aiheisiin, kuten esimerkiksi henkilöstön vähentämiseen.

”...Mutta ne, jotka liittyy siihen, mitä johto tuo meille tiedoksi ja pyytää meitä viemään eteenpäin, ne mitkä liittyy siihen, että henkilöstöä vähennetään ja muuta niin ne on niitä kaikkein rankimpia tiedonantoja. Ja niitten perille vieminen on joka kerta yhtä vaikeata...” (H-11)

#### **7.3.4 ”Kuppikunnat” ja niiden merkitys tiedonjakamisessa**

Monet haastatellut olivat sitä mieltä, että ryhmän sisällä ei ole muodostunut varsinaisia ”kuppikuntia”, koska ryhmä on kooltaan pieni ja työskentely tiivistä. Ainakaan he eivät tunteneet kuuluvansa sellaisiin. H-5 totesi, että osa ryhmästä käy mielellään yhdessä syömässä, mutta he eivät hänen mielestään muodosta kuppikuntaa. Ruokatunnilla ei kuulemma puhuta työasioista, ainakaan tarkoituksellisesti, vaan yleensä jostain ihan muusta.

Muutama haastateltu mainitsi käyvänsä syömässä myös muihin ryhmiin kuuluvien henkilöiden kanssa, jotka ovat esimerkiksi entisiä työkavereita. Haastatellut olivat sitä mieltä, että kuppikunnat muodostuvat useimmin siten, että kokonaiset ryhmät tai kerrokset muodostavat oman kuppikuntansa eikä niitä niinkään muodostu ryhmän sisällä.



”Mutta sit jos ajatellaan tätä koko Kelan taloo ja tasoa niin silloin varmaan on näillä jokaisella ryhmällä niin kuin oma kuppikuntansa. Että ei tästä niin kuin kakkoskerroksen väen asioita kuule sitten, jos ei tunne sieltä eli. Eli niin kuin määrättyllä tavalla vois ajatella, että omalla ryhmällä on kuppikunta, mutta ryhmän sisällä ei ole kuppikuntaa.” (H-1)

”Kuppikunnista” ei yleisesti nähty olevan mitään haittaa, vaan niitä pidettiin ennemminkin positiivisina asioina. ”Kuppikunnissa” saattaa joskus kuulla tietoa, joka on merkittävää ja sen voi sitten kertoa muille ryhmäläisille tai muut kuulevat sen myöhemmin. Jotkut taas näkivät ne täysin turhina.

”Meillä on niin pieni ryhmä, ettei varsinaisia kuppikuntia ole. Tietenkin on ihmisiä, jotka tykkää käydä yhdessä syömässä, mutta ei varsinaisia kuppikuntia.”  
(H-5)

”...No, että kyllä ainakin lounastauolla ne on enemmän jotain juoruja kuin työjuttuja. Ne on usein jotain sellaisia, mitä ei oo vielä virallisesti tiedotettu ja niitä saattaa sit kuulla. Ja sit se tulee vasta muutaman päivän päästä sähköpostilla.”  
(H-6)

#### **7.4 Tiedonjakamisen kanavat**

Kelan työryhmässä käytetään monenlaisia tiedonjakamisen kanavia. Käytetyimpiä ovat haastattelujen perusteella sähköposti ja suusta suuhun -menetelmä eli kasvotusten keskustelu. Haastatellut mainitsivat, että se, mitä tiedonjakamisen kanavaa käyttää, riippuu usein tilanteesta. Jos asia pitää saada nopeasti kaikkien tietoon, käytetään intranettiin sisältyvää sähköpostia, koska se tavoittaa vastaanottajat heti ja kaikki saavat saman tiedon samassa muodossa. Jos asia ei ole kiireinen, se tuodaan ilmi viikkopalaverissa.

Jotkut kirjoittavat asioita myös muistioihin ja jakavat niitä työkavereille tai lähettävät kirjeitä palveluntarjoajille. Puhelinta käytetään silloin, kun pitää saada asiakas kiinni tärkeässä asiassa tai jos pitää pikaisesti ottaa yhteyttä muihin toimistoihin.

Osa haastatelluista koki jotkin tiedonjakamisen kanavat, kuten Intranetin, liian hankaliksi käyttää tai muuten tarpeettomiksi, ainakin omalta kannaltaan. Työkiirettä pidettiin tärkeimpänä perusteena sille, mikä tiedonjakamisen kanava valitaan missäkin tilanteessa.

#### **7.4.1 Sähköposti**

Kysyessäni haastatelluilta, mitä tiedonjakamisen kanavaa he mieluiten itse käyttävät, jakautuivat vastaukset tasapuolisesti sähköpostin ja kasvokkainviestinnän välillä. Sähköposti oli suosittu, koska siitä jää aina mustaa valkoiselle ja se on helppo tulostaa ja arkistoida. Lisäksi sähköpostista voi myöhemmin käydä tarkistamassa tietoja, jos jotain on unohtunut. Sähköpostia pidettiin merkittävänä tiedonjakamisen kanavana varmasti myös siksi, että sitä käytetään tiedon jakamisen lisäksi myös muuten paljon erilaisissa työtehtävissä.

”Se riippuu ihan asiasta. Että jos tulee joku äkillinen asiakkaaseen liittyvä juttu niin sehän pitää nopeesti ja silloinhan se on sähköposti, joka tavoittaa helpoimmin kaikki olipa sitten joku asiakaspalvelussa tuolla alhaalla...” (H-6)

Sähköposti sisältyy kaikkien Kelojen yhteiseen intranettiin, Kelanettiin, joten sitä voi käyttää ainoastaan työpaikalla olevalla tietokoneella. Työpaikan sähköpostilla on helppo lähettää ryhmäläisille tietoa jakelulistojen avulla, koska sillä tavoittaa kaikki ryhmän jäsenet yhdellä kertaa. Toki sähköpostia voi lähettää myös yksittäisille työtovereille.

Moni koki, että vaikka sähköposti on helppokäyttöinen ja nopea tapa jakaa tietoa, on kuitenkin hankalaa, että sitä pitää käydä lukemassa useita kertoja päivässä. Viestejä tulee kymmeniä päivittäin ja jotkut niistä vaativat kiireellistä vastaamista. Aika ei aina riitä kaikkien postien huolelliseen läpikäymiseen, vaan joskus saattaa joku viesti jäädä epähuomiossa lukematta. Erityi-

sesti haastateltuja harmitti, jos joku omaan työhön vaikuttava tai asiakkaan lähettämä posti jää epähuomiossa tai kiireessä lukematta.

H-9 kertoi, että sähköposti on ehdottomasti paras tapa jakaa työkavereille tietoa, koska siitä jää aina dokumentti käteen. Hän piti sitä hyvänä asiana, koska silloin kukaan ei voi väittää, ettei olisi kuullut jostain asiasta.

Muutama henkilö koki sähköpostin hankalaksi, koska he olivat sitä mieltä, että heillä ei ole riittäviä atk-taitoja sen käyttämiseen. Heillä ei ole koskaan ollut kotona tai muissa työpaikoissa käytössään tietokonetta, joten niiden käyttö oli vierasta. He olisivat tarvinneet tietokoneen käyttöön enemmän koulutusta.

#### **7.4.2 Intranet**

Kelalla on käytössä kaikkien Kelojen yhteinen intranet, Kelanetti. Se sisältää sähköpostin, jossa on erilaisia jakelulistoja, joiden avulla sähköposti on helppo kohdistaa oikeille vastaanottajille. Lisäksi Kelanetti sisältää kalenterin ja puhelinluettelon. Kelanettiin päivittyy joka päivä ”Päivän Kela - uutiset” etusivulle, ja sieltä on helppo löytää kaikki ajankohtainen tieto koskien esimerkiksi lakiuudistuksia tai etuuskäsittelyjä. Kelanetistä löytyy myös yleistä tietoa Kelan organisaatiosta ja sen toiminnasta. Nykyään kaikki asiakkaiden lähettämät hakemukset kuvataan ja ne löytyvät Kelanetin SAHA-järjestelmästä. Sillä tarkoitetaan sähköistä asiakirjahallintajärjestelmää, joka mahdollistaa hakemuksien käsittelyn sähköisesti. Kelanettiin päivitetään ja toimitetaan myös Kelan omaa verkkolehteä. Palvelusta löytyy lisäksi sähköinen arkisto muun muassa vanhoista tiedotteista, päätöksistä ja säännöksistä.

”Kerran päivässä tulee nää isot otsikot, että kyllähän ne tulee luettua ja varmaan enemmän herättää sitä huomioo. Ja kyllä mää sieltä aika paljon joudun hakemaankin sitä tietoo. Ihan hyvä juttu.” (H-5)

Kysyin haastatelluilta, miten intranet on vaikuttanut tiedon jakamiseen ryhmän sisällä. Intranetiä ei pidetty ryhmän sisäisesti merkittävänä, mutta sieltä löytyy paljon kaikille yhteistä tietoa. Sitä käytetään, kun etsitään jotain tiettyä tietoa tai luetaan yhteisiä tiedotteita.

Käyttöä hankaloittaa se, että tietoa on intranetissä valtavasti, ja itselle tärkeän tiedon löytäminen on vaikeaa. Monet haastatellut toivoivatkin, että tietoa kohdennettaisiin paremmin eri ryhmille. Tiedon etsimistä nopeuttaisi kun ei tarvitsisi seuloa kaikkea tietoa läpi. Jos joku löytää sieltä jotain ryhmälle merkittävää tietoa, niin hän kertoo siitä muille. Siten tieto tavoittaa useamman henkilön ja myös ne, jotka eivät olisi tietoa muuten tietomäärästä huomanneet, saavat sen.

”No se on vaikuttanut siinä mielessä, että ihmiset on oppinut hakemaan tietoa sieltä, mutta edelleen ihmisiä, jotka ei oo saanut kaikkea sieltä, koska ei osaa. Se on vaan niin, että meillä on totuttu siihen, että tieto kerrotaan suoraan. Hmm. Se on vaan niin. Se kerrotaan, että joku tulee kertomaan sulle, miten tää juttu on. Eikä sun pidä lukee sitä mistään. Meillä on niin hirveän pitkä perinne siihen.” (H-11)

”...Sieltä tulee siis niin hirveesti sitä tietoa, että toki jokainen varmaan jo aika hyvin osaa kattoo, mikä ei kuulu omaan alaan tai meille. Joskus tuntuu, että sitä vois kuitenkin hieman rajata, että ei kaikkee tartte kaikille laittaa...” (H-10)

Intranet nähtiin kuitenkin positiivisena asiana, koska sen avulla voi helposti tavoittaa muut ryhmäläiset sekä lukea uutta tietoa. Lisäksi arvostettiin sitä, että Intranet on vähentänyt tiedon muuttumisen määrää, koska tieto tulee kaikille samaan aikaan ja samassa muodossa. Intranet on tuonut mukanaan myös mahdollisuuden tutustua kaikkien työvuorolistoihin, mikä mahdollistaa sen, että on helpompi tavoittaa haluamansa henkilöt esimerkiksi toisista toimistoista. Lisäksi johtoryhmien muistiot löytyvät sieltä ja niihin voi jokainen käydä tutustumassa silloin, kun haluaa tai ehtii.

Muutama haastateltu ei tiennyt, mitä intranet tarkoittaa. Ja jotkut luulivat, että se on vain paikka, josta voi käydä lukemassa yhteisiä tiedotteita. Joillekin oli siis epäselvää, että heidän joka päivä käyttämänsä sähköposti sisältyy myös intranettiin.

### **7.4.3 Puhelin**

Monet haastatelluista arvostavat edelleen puhelinkeskustelua, koska puhelimesta saa heti toisen vastauksen tai mielipiteen kiireelliseen asiaan. Puhelimitse voi tavoittaa lomalla tai esimerkiksi työmatkalla olevan työtoverin. Puhelin on myös helppo tapa ottaa yhteyttä työtoveriin, kun tarvitsee neuvoa vain yhdeltä henkilöltä. Monet sanoivat mielellään käyttävänsä puhelinta senkin takia, että sitä on vuosien varrella tottunut käyttämään eikä sen käyttö vaadi tietoteknisiä taitoja.

”...Ja määhän on sit ainaki tosi huono käyttää tietokonetta, että muutenki kaikki atk-hommat on vähä sellasia. Että kun määhän oon tänne tullut niin en osannut suunnilleen käyttää koko vehjettä...” (H-10)

Atk-taitojen puute ei ollut riippuvainen henkilöiden iästä vaan siitä, kuinka paljon he olivat elämänsä aikana olleet tekemisissä tietokoneiden kanssa.

### **7.4.4 Kasvotusten keskustelu**

H-3 kertoi, että hänen mielestään lyhyet ja yksinkertaiset asiat on helpointa kertoa kasvotusten. Tosin hän myönsi, että välillä tieto saattaa unohtua ja silloin harmittaa, kun ei ole laittanutkaan tietoa eteenpäin esimerkiksi sähköpostilla.

Keskustelut toisten kanssa nähtiin yhtä tärkeänä kuin sähköposti. Keskusteluita pidettiin helppona keinona saada haluttu tieto nopeasti, koska työhuoneet sijaitsevat kaikki tiiviisti yhdessä tilassa. Työkavereita pidettiin helposti lähestyttävänä, ja heidän apuunsa voi aina luottaa. Asiaa helpottaa myös se,

että tietää, keneltä menee tiettyä asiaa kysymään. Kaikilla ryhmäläisillä on omat asiantuntija-alansa, joten heillä on tärkeämpää tietoa kyseisiä asioita koskien.

Kasvotusten keskustelua pidettiin tehokkaana tiedon jakamisen muotona sen selkeyden ja helppouden vuoksi. Haastatellut kokivat, että tärkeät asiat on mielekästä kuulla ja kertoa suullisesti, koska silloin on mahdollista kysyä esimerkiksi epäselvistä asioista. Kasvotusten keskustelu mahdollistaa myös sen, että saa kuulla heti toisen mielipiteen asiasta.

”Siis mun mielestä kaikkein paras tapa on kertoa asioista suoraan. Sen takia, että silloin näkee ihmisten reaktiot, miten ne toimii, mitä ne tekee. Että sähköposti on aina sellainen, ettei koskaan nää, mitä ihmiset sen jälkeen miettii. Silloin kun sä kerrot itte, että nyt on näin niin sä aina näät miten ne ihmiset toimii siinä tilanteessa. Se on se kaikkein paras tapa.” (H-11)

”Kasvotusten tai puhelimitse. Mutta toi sähköposti on mulle hyvin vieras, koska mä oon tällanen vanha fossiili. Monta kertaa tuntuu helpommalta, että puhelin tai kasvotusten, jos ihminen on tavattavissa.” (H-4)

#### **7.4.5 Viikkopalaverit**

Työryhmällä on kerran viikossa viikkopalaveri, joka kestää tunnin. Aika on yleensä perjantai-aamupäivä ja paikkana ryhmän omat tilat. Palaveriin osallistuvat kaikki työssä olevat ja palaverin vetää palvelupäällikkö tai hätätilanteessa palvelupäällikön sijainen. Esimies lähettää ennen palaveria jokaiselle ryhmäläiselle sähköpostin, joka sisältää palaverissa käsiteltävät asiat. Jokainen voi omalta osaltaan varautua keskusteluun, kun kaikki tietävät, mitä asioita tullaan käymään läpi.

Palaverissa käsitellään sen hetkistä työtilannetta, seuraavan viikon työvuoroja sekä kaikkia ajankohtaisia asioita. Siellä käydään usein läpi esimerkiksi viikolla jaettuina materiaaleina ja sähköposteina. Lisäksi siellä saatetaan jakaa uusia tiedotteita ja ohjeita.

Esimes kehitti muutama vuosi sitten menetelmän, jonka avulla jokainen ryhmäläinen käyttää puheenvuoron järjestyksessä. Kaikki kertovat esimerkiksi, mitä omalla työrintamalla on tapahtunut ja millainen työtilanne itsellä on. Aikaisemmin palavereissa puhuivat vain ne, jotka ovat yleensä muutenkin äänessä, joten uusi tapa on mahdollistanut sen, että kaikki saavat tasapuolisesti puheenvuoron ja toisaalta jokaisen on sanottava jotain, vaikka muuten olisi hiljainen.

Jokainen tekee vuorollaan viikkopalavereissa käydyistä asioista muistion sähköpostiin ja lähettää sen ryhmäläisille. Näin myös esimerkiksi sairaana tai osa-aikaeläkkeellä olevat pysyvät ajan tasalla.

Viikkopalaverit koettiin merkittävänä tiedonjakamispaikkana, koska siellä tapaa kaikki samaan aikaan. Monet ovat viikon aikana kirjanneet vähemmän kiireisiä asioita ylös ja tuovat ne esiin palaverissa. Siellä on helppo keskustella asioista yhteisesti ja jokainen voi kertoa omat mielipiteensä. Muutama haastateltu tosin totesi, että keskustelua ei aina synny vaan moni tietoo saattaa sen takia jäädä jakamatta.

”Palaverit on varmaan sellainen, missä asiat jää parhaiten mieleen, koska siellä asia esitetään kasvotusten ja se saattaa herättää keskustelua. Niin sen jälkeen ainakin kaikki osallistujat muistaa, että siitä on ollut puhetta siellä...” (H-9)

”Kyl se on sähköposti ja ihan suoraan suusta suuhun tai nenätysten ja sitten ne palaverit on aika yleinen. Että palavereissa voi tuoda julki jotain, mikä kaikkien pitäisi tietää.” (H-6)

#### **7.4.6 Koulutustilaisuudet**

Kelassa järjestetään ryhmän sisällä ja ryhmien kesken koulutustilaisuuksia. Koulutuksista ja niiden tarpeesta sovitaan yhdessä etukäteen. Koulutuksia pidetään esimerkiksi silloin, kun tulee uusia asioita tai järjestelmiä käyttöön. Samasta asiasta järjestetään useampia koulutuksia ja se mahdollistaa sen, et-

tä voivat osallistua niihin, koska jonkun on aina oltava ryhmän tiloissa vastaamassa puhelimeen, ja joku saattaa olla sairaana.

Jokaisessa koulutuksessa määrätään tukihenkilö, joka hallitsee uuden asian täysin. Hän toimii asiantuntijana, jos jollakin tulee myöhemmin jotain kysyttävää tai ongelmia asian suhteen. Esimiehen mukaan tukihenkilömenetelmä on toiminut tehokkaasti ja siihen ollaan oltu tyytyväisiä.

#### **7.4.7 Paperiset tiedotteet**

Paperi on edelleen monen mielestä vanhin ja tehokkain viestintämuoto. Sen voi lukea missä vain, ottaa mukaansa ja napata mappiin säilöön. Vaikka paperisten tiedotteiden määrä on huomattavasti vähentynyt, käytetään niitä vielä joskus. Tiedotteet jaetaan ryhmän sisällä yleensä esimiehen aloitteesta. Tiedotteet tulevat esimiehelle esimerkiksi toisilta ryhmiltä, muista Kelan toimistoista tai johtoryhmältä. Tiedotteet käsittelevät esimerkiksi lakiasioita ja uusien asioiden toimeenpanemista.

Aikaisemmin tiedotteita tehtiin useasti tärkeistä asioista, mutta nykyisin sähköposti on korvannut ne. Monet haastatelluista ryhmäläisistä kaipaavat vanhoja ja tuttuja paperitiedotteita, koska niitä oli helppo käyttää ja säilyttää, ja niistä oli helppo käydä tarkistamassa unohtuneet asiat. Erityisesti vanhemmat ryhmäläiset arvostivat paperitiedotteita, koska niiden käyttöön ei vaadita atk-taitoja.

”Ja sitten on tietenkin noi muistiot, joita voi tehdä. Niitä on tosiaan enää vähemmän tehty.” (H-3)



### **7.4.8 Henkilöstölehdet**

Kela julkaisee useaa eri lehteä, joiden kohderyhmät vaihtelevat. Lounais-Suomen alueella työskentelevät kelalaiset saavat muutaman kerran vuodessa luettavakseen tiedotelehden. Se sisältää tietoa alueella tapahtuneista asioista ja muutoksista.

Koko henkilökunnan lehti on Yhteispeli, joka ilmestyy noin 6 kertaa vuodessa. Lehti tiedottaa uudistuksista ja sieltä voi lukea eri Keloissa työskentelevien henkilöiden haastatteluja. Lisäksi lehdessä on muun muassa lista nimityksistä ja eläkkeelle jääneistä. Lehdessä tiedotetaan myös tulevista koulutuksista.

Kaikille suomalaisille tulee 2-3 kertaa vuodessa kotiin Kela Sanomat. Aikaisemmin se tuli vain eläkeläisille, mutta nykyään sen levikkiä on laajennettu kattamaan kaikki kotitaloudet. Kela Sanomat on tuhti informaatiopaketti, jossa kerrotaan tapahtuneista muutoksista ja perusasioista, kuten esimerkiksi työttömyyskorvauksista tai lapsilisästä.

### **7.5 Hiljainen tieto**

Moni haastateltu kysyi ensin, että mitäs se hiljainen tieto tarkoittikaan? Käsite oli vieras. Jotkut käsittivät sen tiedoksi, jota jokaisella on, mutta sen voi ilmaista toiselle keskusteluissa. Selitettyäni asian niille, joille se oli epäselvä, sain hyviä vastauksia ja käsitteen merkitys avautui. Jotkut totesivatkin, että ai niin, sitähan se onkin.

Hiljaista tietoa on jokaisella ihmisellä. Se on henkilökohtaista ja sanatonta, ja sitä on vaikea tuoda ilmi. Näin kokivat myös haastatellut. Hiljainen tieto koettiin ihmisellä jokaisella olevana tietona, joka on opittu käytäntöjen ja kokemusten kautta. Sitä on hankala välittää työkavereille, mutta jokainen

yrittää parhaansa mukaan jakaa sitä. Hiljaista tietoa ei välttämättä ajattele sen enempää vaan se ilmenee työn ohessa erilaisina toimintoina.

### **7.5.1 Hiljaisen tiedon ilmituleminen työpaikalla**

Hiljainen tieto tulee ilmi haastateltujen mielestä parhaiten siten, että jutellaan työkavereiden kanssa. Lisäksi hyvä keino välittää hiljaista tietoa on näyttää konkreettisesti toiselle, miten joku työ. Tällaista käytäntöä käytetään esimerkiksi silloin, kun ryhmään tulee uusia työntekijöitä tai harjoittelijoita. Tässä ryhmässä on todettu, että paras tapa tottua talon tavoille on perinteinen oppipoika-kisälli -malli.

”En mä tiiä. Se vaan tulee tossa työn ohessa. Jokainen tekee jotain tiettyä työtä ja tekee sen omalla tavalla. Sit sä voit siitä toiselle sanoo. Se pitää tehdä niin, että toinen on siinä vieressä, jotta se näkee mitä sä teet.” (H-3)

Haastateltujen mielestä tärkeää hiljaista tietoa on varsinkin eläkkeelle jäävillä työntekijöillä, jotka ovat tehneet työtään vuosikymmeniä. Heillä on paljon sellaisia opittuja tapoja ja käytäntöjä, joita on mahdotonta siirtää uusille työntekijöille. Yhteiskunnan ikärakenteen muuttuessa eläköityvän henkilöstön hiljaisen tiedon jakaminen tulee vielä olemaan ongelma, johon olisi syytä paneutua jo nyt.

”No, meillä on valtavasti hiljaista tietoa koko Kelassa, koska meillä tulee jäämään eläkkeelle, ajatellaan nyt tulevaa viittä vuotta, paljon ihmisiä, joilla on hiljaista tietoa. Ja miten ne sit osaa siirtää sitä toisille ihmisille niin siinä se vaikeus sitten onkin. Että, että meillä mun mielestä Kelassa ei olla riittävästi otettu huomioon sitä, että tieto osattais siirtää oikeeseen aikaan oikeille ihmisille.” (H-11)

### **7.5.2 Hiljaisen tiedon jakamisen parantaminen**

Hiljaisen tiedon jakamista pitäisi monen mielestä pyrkiä parantamaan. Keinoja ja ehdotuksia sen jakamiseen sain haastattelujen avulla useita. Haasta-

tellut toivoivat esimerkiksi avoimuutta ja lisää koulutuksia. Tosin moni tote-  
si myös sen, että suomalaiset ovat perusluonteeltaan hiljaisia ja puhuminen  
on vaikeaa. Moni ehdotti, että esimiehen pitäisi pyrkiä tuomaan hiljainen  
tieto paremmin esille esimerkiksi palavereiden kautta. Jokaisen tulisi osallis-  
tua yhteiseen keskusteluun ja tuoda ilmi omia tunteuksiaan ja tietojaan.  
Työviikon aikana voisi kirjata ylös merkittäviä tietoja ja kertoa niistä yhtei-  
sesti kaikille palaverissa. Lisäksi todettiin, että hiljaista tietoa on mahdoton-  
ta jakaa, koska se on niin huomaamatonta.

”...Se on niin hiljaista, että sitä oikeastaan jakaa vaan menemällä tossa ja  
toinen omaksuu sen huomaamattaan.” (H-3)

”Pitäisi olla avoimempaa, mutta se ei kuulu tän talon luonteeseen.” (H-7)

## **7.6 Luottamus**

Luottamus on merkittävää niin työelämässä kuin muussakin ihmissuhteissa.  
Ilman luottamusta on vaikea tehdä yhdessä töitä ja kommunikointi on vai-  
keampaa. Tietoa ei jaeta, jos toiseen ihmiseen ei voida luottaa. Työryhmä  
toimii sitä paremmin, mitä enemmän sen jäsenet luottavat toisiinsa ja toi-  
mintaansa.

Haastatellut näkivät luottamuksen tärkeänä voimavarana. Pienen ryhmän si-  
sällä on helppo oppia tuntemaan työtoverit kunnolla, joten luottaminen on  
helpompaa. Tiiviisti työskentely lisää ihmisten välistä vuorovaikutusta ja  
näin osaltaan edesauttaa luottamussuhteiden syntymistä. Monet haastatel-  
luista ovat työskennelleet toistensa kanssa jo yli kymmenen vuotta, joten  
luottamus toiseen on ehtinyt kasvamaan suureksi ja välille on voinut kehiti-  
tyä ystävyyskin.

Luottamus nähtiin siten, että sillä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että työtove-  
reiden apuun voi aina luottaa tilanteessa kuin tilanteessa. Ketään ei jätetä  
ongelmien kanssa yksin vaan ne pyritään ratkaisemaan yhteisvoimin. Luot-  
tamus toisiin vaikuttaa koko työympäristöön, sillä luottavaisessa ympäris-

tössä on mukavampi työskennellä. Kenenkään ei tarvitse tuntea jäävänsä ulkopuolelle vaan aina löytyy joku, jonka kanssa voi puhua työasioista tai henkilökohtaisista asioista.

”Se, että tietää, että saa aina apua, jos sitä tarvii. Pystyy siis luottaan siihen, että työkaverit auttaa, kun apua tarvii. Sä voit sit itse tuoda sen oman panoksesi ja auttaa, jos toinen tarttee apua. Kyllähän se luottamus on aina tärkeää, asiassa kuin asiassa.” (H-3)

On myös tärkeää, että työryhmässä voi puhua mistä tahansa asiasta ilman, että tarvitsee ajatella, että tieto leviää. Moni haastateltu mainitsikin, että kun työryhmä on pieni, ihmisten välillä muodostuu läheisemmät suhteet. H-6 mielestä luottamuksen suhteen ihmiset ovat erilaisia eli toisilla ihmisillä menee luottamuksen saavuttamiseen pidemmän aikaa kuin toisilla.

”No se auttaa siinä mielessä, että on helpompi puhua asioista. Että kun tää on näin suppee ryhmä niin täällä on aika helppo puhua asiasta kuin asiasta. Että ei tuu sellaisia peikkoja, että voikin sanoa toisen asian vain tuonne ja toisen tuonne.” (H-5)

Luottamus on tärkeää myös esimiehen, johtoportaana ja muun henkilöstön välillä. Ei riitä, että luottamus vallitsee työtovereiden kesken vaan sen pitää ulottua myös ylemmälle tasolle. Kaikkien pitää pystyä luottamaan siihen, että tiedon jakaminen kulkee sujuvasti niin alhaalta ylöspäin kuin ylhäältä alaspäinkin.

”Kyllä se varmaan sit siinä vaiheessa kun kysytään ylemmältä tasolta mielipiteitä niin sitten määrättyllä tavalla luottaminen siihen, että tää ei vaikuta mun työrooliini eikä mihinkään muuhun. Antaa sitten sitä palautetta ja tietoo paljon helpommin kun jos ajattelee, että saa sitten jostain käsityksen, joka vaikuttaa mun työhön. Eli se sitten varmaan semmonen asennekysymys.” (H-1)

Haastatellut painottivat erityisesti sitä, että oman ryhmän esimieheen voi luottaa. He arvostivat sitä, että heidän esimiehensä eli palvelupäällikkö on sellainen henkilö, jota on helppo lähestyä kaikenlaisissa asioissa. Monesti saattaa tulla eteen tilanteita, joissa pitää pystyä keskustelemaan hyvin henkilökohtaisistakin asioista, jolloin luottamuksen merkitys korostuu.

Kysyin haastatelluilta myös siitä, millainen merkitys luottamuksella on yleisesti organisaatioissa. Moni näki, että se on yksi suomalaisen organisaation toimintaedellytyksistä. Se nähtiin suomalaisten hyveenä muun muassa tunnollisuuden lisäksi. Luottamus kantaa työtä eteenpäin, todettiin. Työtoverit nähtiin ihmisinä, joiden toimintaa pitää muiden pystyä luottamaan. Samoin itse pitää toimia niin, että muut voivat luottaa siihen, että teet oman työpanoksesi oikein.

Luottamus nähtiin myös asiana, joka riippuu paljon siitä, millaisesta organisaatiosta on kyse. Kela on organisaatio, joka ei tavoittele taloudellista voittoa, joten luottamuksen merkitys on erilainen. Vaikka kaikki toimivat väestön etujen hyväksi, ei kuitenkaan tarvitse miettiä esimerkiksi kilpailukyvyn ylläpitämistä tai taloudellista asemaa markkinoilla. Luottamus on silti todella tärkeää missä tahansa organisaatiossa, koska ilman sitä ei voida tehdä yhteistyötä tavoitteiden saavuttamiseksi.

”Niin tää Kela on niin erilainen, kun tää ei oo sellanen, joka tavoittelis voittoa. Mää en osaa sitä jäsentää sillai.” (H-9)

”Se on sellainen asia, joka kantaa sitä työtä eteenpäin.” (H-7)

## **7.7 Tiedonjakamisen muutokset ja kehitys**

Tiedonjakaminen on muuttunut viimeisten vuosien aikana huomattavasti. Teknologian kehittyessä viestintämenetelmät ovat kehittyneet ja muuttuneet. Monet vanhat menetelmät ovat väistyneet uusien tieltä tai ainakin osin korvannut niitä. Työpaikoilla on pitänyt pysyä kehityksen perässä hankkimalla uusia laitteita ja kouluttamalla henkilöstöä niiden käyttämiseen.

Haastatellut näkivät tapahtuneet muutokset osin hyvinä ja osin huonoina. Jotkut olivat sitä mieltä, että tiedon jakaminen on muuttunut selvästi parempaan suuntaan, kun taas toiset olivat sitä mieltä, että muutoksista on ollut haittaa.

Kysyin haastatelluilta, miten tiedonjakamisen merkitys on viimeisten vuosien aikana muuttunut heidän mielestään. Lähes kaikki vastasivat, että sähköpostin tulo työpaikalle on muuttanut merkitystä huomattavasti. Tietoa tulee paljon ja sähköpostitulvasta on vaikea poimia itselle tärkeä tieto. Moni mainitsi, että heille on tullut suorastaan informaatioähky, koska tietoa tulee joka paikasta ja koko ajan. Sähköpostitulva on niin suuri, että jos lukisi kaikki omaan postilaatikkoon tulevat postit, siihen menisi liikaa arvokasta työaikaa. Sähköposteja voi tulla kymmeniä yhden päivän aikana, eikä niistä itselle olennaisia ole kuin muutama.

”No nykyään on muuttunut sillai hirveesti kun sähköpostilla tulee niin hirveästi tietoa ja siellä on hirveästi luettavaa ja kaikkihan ei välttämättä huomaa, mitä kaikkea siellä on. Ei sitä pysty kun aina silmäileen. Että jos niitä alkais kauheasti lukeen niin ei sitä sitten kerkeis suurin piirtein omaa työtä tekeen tai se aika jäis sit vähemmälle.” (H-2)

”Ainakin me saadaan hurjasti paljon enemmän tietoa kuin pystyy edes suodattaa. Eli sitä tulee netistä ja tulee paperilla ja ympärillä on sellasta jatkuvaa tiedonhälinää. Että se on ainoa, että sitä tulee niin paljon. Niin, että sitä täytyy oikein miettiä, että mitä sää sieltä poimit. Esimerkiks sähköpostista täytyy aina katsoa, mitä sä luet tarkemmin ja aina, kun ei voi pelkkään otikkoonkaan luottaa. Että täytyy aina kaikki silmäillä äkkiseltään. Että meilläkin tulee sähköpostia niin valtavasti. Että tulee omat postit ja sitten täytyy aina välillä käydä intranetiäkin kattomassa. Kun vaan aikaa riittää.” (H-3)

Tiedon jakamisen merkitys on muuttunut myös siinä mielessä, että kaikkeen tulevaan tietoon on vaikea luottaa. Aina ei tiedetä, mikä tieto on loppujen lopuksi sitä oikeata, koska erilaista tietoa samasta asiasta voi tulla eri tahoilta. Aikaisemmin, kun tieto tuli paperilla, niistä käytiin työryhmän sisällä yhdessä palavereissa läpi olennainen tieto. Oikean tiedon löytäminen oli muutaman haastatellun mielestä helpompaa, koska ei tarvinnut silmäillä läpi

turhaa tekstiä vaan itselle olennainen tieto annettiin suoraan. Lisäksi siitä oli hyötyä, että asiat käytiin yhdessä läpi, sillä tieto jäi silloin paremmin muistiin.

Muutoksien muina hyvinä puolina haastatellut näkivät sen, että Internetistä on helppo löytää helposti ja nopeasti tietoa. Lisäksi tiedon tavoitettavuus on parantunut, koska kaikki saavat samat tiedot samaan aikaan. Huonoina puolina nähtiin tietotulvan ja oikean tiedon löytämisen lisäksi muutoksien perässä pysyminen ja tietoteknisten taitojen puute.

Haastatellut näkivät tiedonjakamisen kehittämisessä monenlaisia haasteita. Suurin osa oli sitä mieltä, että tiedon pitäisi olla suodatetumpaa tai yksilöidämpää, jotta säästettäisiin aikaa ja vaivaa. Haasteellista onkin, että pyritäisiin siihen, ettei lisätä turhan tiedon määrää vaan parannettaisiin tiedon laatua. Jaettavan tiedon pitäisi olla tiiviissä muodossa, joten tiedon määrään ei hukuttaisi. Lisäksi pitäisi keskittyä siihen, että jaettaisiin vain sellaista tietoa, joka on ryhmän kannalta olennaista.

”Saattaa tietenkin olla myös niin, että se tieto ei saavuta kaikkia. Tietotulva on niin valtava nykyään, että tavallaan se on hirveän tärkeää, että osaa vähän karsia ja kattoo, mitä niinku itelle olis tarpeellista.” (H-6)

”Siis mun mielestä tietoo tulee ihan tuutin täydeltä, että ainakin mulla on suorastaan infoähky. Kun mää tuun töihin niin maanantaisin viikon eläkkeellä olon jälkeen niin ensimmäisenä lukee sähköpostin ja siellä lukee hyvin paljon sellasta tietoo, jota ei tarvi itse ollenkaan. Mut sitten siellä voi olla jossakin välissä tietoo, jota tarvittaskin...” (H-4)

Haastateltujen mukaan asioita pitäisi haastateltujen mukaan käydä enemmän yhdessä läpi ja voitaisiin järjestää esimerkiksi koulutuksia, joissa kaikille opetettaisiin uudet asiat samalla tavalla. Muutokset tapahtuvat yleensä nopeasti eikä niihin perehdytetä tarpeeksi hyvin. Moni totesikin, että tekee helposti virheitä, kun ei ole varma uusista toimintatavoista. Asiat voidaan ymmärtää monella eri tavalla, joten yhteinen asioiden läpikäyminen varmis-

taisi yhteisymmärryksen. Tiedon luotettavuus nähtiin myös ongelmana, johon pitäisi puuttua.

”Luotettavuus on varmaan haaste. Kun sitä on niin valtavasti sitä tietoo niin ihmiset rupee sit miettimään, että pitääkö se paikkansa...” (H-1)

”No just se, että tieto menee kaikille perille ja kaikki ymmärtää sen oikein. Yleensä huomaa sen asiassa kuin asiassa, että se voidaan ymmärtää kahdella tai useammalla tavalla. Että se että osaa sitten kysyy, jos ei jotain ymmärrä. Eikä aina ymmärtäminenäkään vaan asia voidaan myös tulkita monella tavalla.” (H-9)

Kelassa otettiin käyttöön muutama kuukausi sitten uusi käyttöjärjestelmä Windows XP. Vanha oli ollut käytössä siitä asti, kun tietokoneet tulivat talon käyttöön. Moni haastateltu mainitsi, että he olisivat kaivanneet perinpohjaista koulutusta järjestelmän käyttöön, koska harvalla on kotona käytössä tietokonetta. Ylempi henkilöstö oletti, että järjestelmää osataan käyttää, koska nykyään monella on tietokone käytössä myös kotiloissa ja useimmissa kotikoneista on nimenomaan Windows XP -käyttöjärjestelmä. Itseopiskelu tuotti kuitenkin tulosta ja kaikki osaavat nykyään käyttää järjestelmää.

”...Sillonki kun tuli se uus systeemimuutos niin mä olisi vanhana ihmisenä odottanut, että oltais menty nimenomaan niitä tapauksia läpi sillä ryhmällä, jotka tekee samoja hommia kuin minä eli just tätä mun työtäni. Sanottiin vaan, että tietoo löytyy tuolta jostain ohjeen takaa. Pitäisi vähän niinku itse arvuutella, että tarkottaakos tää mua vai?...” (H-4)

## **7.8 Tiedon jakamisen kehittäminen**

Kyselin haastatelluilta kehitysehdotuksia tiedon jakamisen parantamiseksi. Monet haastatelluista mainitsivat puutteita esimerkiksi atk-taidoissa. Niitä tarvitaan jokapäiväisessä työssä sekä ryhmän kesken että asiakaspalvelussa. Useat kaipasivatkin enemmän opastusta laitteiden käytön suhteen. He olivat sitä mieltä, että se, jos osaa käyttää kaikkia tarvittavia laitteita ja välineitä hyvin ja oikein, parantaa myös työtehokkuutta ja asiakaspalvelua.



Ryhmäläisillä ei ollut muita ehdotuksia koulutuksien ja perehdyttämisten lisäksi tiedon jakamisen parantamiseen, joten käännyin esimiehen puoleen. Hän oli kiinnostunut ja innostunut keskustelemaan mahdollisista parannusehdotuksista.

Hän esitti näkökulman, joka kuulosti hyvin mielenkiintoiselta. Hän kertoi menetelmästä, jonka avulla jokainen työntekijä joutuisi toimimaan ja ottamaan vastuuta tiedonjakajana ja tiedottajana kerran kahdessa viikossa. Tiedon jakaminen ei olisi henkilöityä vaan työkeskeistä. Ehdotuksen mukaan jokainen ryhmäläinen lähettäisi sähköpostilla työtovereilleen parin viikon välein katsauksen työtilanteestaan, omalla asiantuntija-alueellaan tapahtuneista muutoksista ja uudistuksista. Katsauksen tekemiseen käytettäisiin valmista mallia, joka olisi kaikille sama ja tiedot voisi vain täyttää valmiiseen lomakkeeseen.

Tällainen tiedon jakamisen ja tiedottamisen malli antaisi kattavan kuvan jokaisen sen hetkisestä työtilanteesta sekä mahdollistaisi sen, että jokainen saisi toimia tiedonjakajana. Jokaisen vastuulla olisi oman alueensa ja omasta työstään tiedottaminen.

Esimies oli sitä mieltä, että tiedon jakamista pitäisi pyrkiä kehittämään jatkuvasti ja erityisesti silloin, kun tulee vastaan muutoksia. Muutoksiin pitää vastata mahdollisimman tehokkaalla tavalla ja henkilöstölle on tarjottava tarvittava koulutus.

## **7.9 Omia pohdintoja saaduista tuloksista**

Tehtyjen haastattelujen perusteella kyseisen ryhmän sisäinen tiedon jakaminen toimii moitteettomasti. Saadut tulokset herättävät kysymyksen, voiko tiedon jakaminen ryhmäläisten välillä todellakin toimia niin hyvin, ettei kenelläkään ole valittamista. Yleensä työpaikoilla ilmenee jotakin parannettavaa työntekijöiden mielestä eli harvoin ollaan tyytyväisiä siihen, miten asiat

ovat. Tietenkin on todella hienoa, jos haastattelemassani ryhmässä asiat toimivat niin hyvin kuin haastatellut sanovat.

Ryhmän toimivuuteen vaikuttaa osaltaan varmasti se, että ryhmä on toiminut samalla porukalla jo monta vuotta. Kuppikuntia ryhmän sisällä ei ole, eikä ikää nähdä ongelmana, joten hierarkiaakaan ei ole muodostunut. Haastattelujen perusteella kaikki luottavat toisiinsa ja kaikki tuleva tieto jaetaan toisille ryhmäläisille.

Toinen asia, joka herättää mielenkiinnon, on se, että kaikki eivät osaa käyttää kunnolla sähköpostia ja intranetiä, vaikka ne ovat tärkeimpiä tiedonjakamisen kanavia. Niitä tarvitaan jokapäiväisessä työssä sekä ryhmäläisten välillä että asiakaspalvelussa. Se antaa huolen aiheita sille, että he, jotka kokevat atk-taitojen puutetta, kaipaisivat lisää koulutusta. Tällöin työn teko sujuisi tehokkaammin.

Haastatellut eivät olleet keskustelleet haastatteluista keskenään. Haastattelut sujuivat hyvin ja tunnelma niitä tehdessä oli vapautunut, joten luulen, että saamani vastaukset ovat haastateltujen todellisia mielipiteitä. Joten ehkä ryhmän sisäinen tiedon jakaminen vain sujuu niin hyvin, kuin millaisen kuvan tutkimuksesta saa: kuulostaa ideaalitalanteelta, jollaisen toivoisi monella työpaikalla olevan.

## **8. Johtopäätökset**

Tiedon jakaminen on merkittävää kaikkien organisaatioiden toiminnan kannalta. Sen on oltava tehokasta ja katettava kaikki työntekijät. Kaikkien on saatava oman työnsä kannalta merkittävä tieto tasapuolisesti. Tiedon jakaminen edellyttää työryhmän jäsenten välistä yhteistyötä, vuorovaikutusta ja luottamusta.

Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää, kuinka tietoa ryhmän sisällä jaetaan ja mitä tiedon jakamisen kanavia siihen käytetään. Lisäksi olen kartoit-

tanut haastateltujen ajatuksia hiljaisesta tiedosta ja luottamuksesta sekä siitä, kuinka tiedon jakaminen on viime vuosien aikana muuttunut ja millaisia haasteita muutokset ovat tuoneet mukanaan.

Tutkimus toteutettiin Tampereen Kelassa tehtyjen teemahaastattelujen perusteella. Haastatteluihin osallistui 11 sairaanhoitokorvauksista ja työnantajan työterveyshuollosta vastaavan työryhmän työntekijää. Haastattelut suoritettiin toukokuussa 2006. Kasvokkain haastattelut koettiin hyväksi tutkimusmenetelmäksi, koska saaduista vastauksista oli helppoa analysoida koko ryhmän sisäisen tiedon jakamisen toimivuutta. Työntekijät suhtautuivat tutkimukseen ja haastatteluihin hyvin myönteisesti ja vapautuneesti.

Tutkimuksen teoreettisena mallina toimi Nonakan ja Takeuchin SECI-malli, joka kuvastaa hyvin ryhmän sisällä tapahtuvaa tiedon jakamista ja kommunikointia. SECI-malli on sosiaalinen, koska se korostaa tiedon rakentumista ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Ryhmän sisäisessä tiedon jakamisessa on kyse nimenomaan sosiaalisesta kanssakäymisestä toisten ryhmäläisten kanssa jotakin tiedonjakamiskanavaa pitkin. Tiedon jakaminen voi siis tapahtua joko kasvotusten tai esimerkiksi sähköpostin välityksellä. SECI-malli soveltui kokonaisuudessaan tutkimuksen teoreettiseksi pohjaksi, koska tiedon jakaminen kattaa kaikki sen neljä vaihetta.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että Tampereen Kelassa ryhmän sisäinen tiedon jakaminen toimii suhteellisen hyvin. Tiedon jakaminen sujuu, koska tiedon jakamisen kanavia on käytössä useita ja niitä käytetään monipuolisesti. Ryhmäläiset jakavat aktiivisesti saamaansa tietoa toisilleen, joten kaikki ryhmäläiset pyrkivät pitämään toisensa ajan tasalla.

Ryhmässä tiedonjakajina toimivat alaiset, työtoverit ja esimies. Yksilöt näkivät itsensä vaihtelevina tiedon jakajina. Tietoa jaetaan silloin, kun itse saadaan jotain työn kannalta merkittävää tietoa, jota muilla ei vielä ole. Kaikki haastatellut eivät kokeneet olevansa merkittäviä tiedon jakajia. Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella on yllättävää, että ryhmäläiset eivät koe

olevansa merkittäviä tiedon jakajia, vaikka tieto kuitenkin ryhmän sisällä näyttää sujuvan tehokkaasti.

Sitä vastoin työtoverit haastatellut näkivät merkittävimpinä tiedon jakajina. Heidän tiedon jakamisen rooleihinsa vaikuttavat asema ja rooli työpaikalla. Ryhmäläiset tietävät, ketkä ovat omien alojensa asiantuntijoita, joten ongelmatilanteissa on helppo kääntyä oikeiden ihmisten puoleen.

Tiedon jakaminen kuuluu olennaisena osana esimiehen työnkuvaan, joten haastatellut näkivät ryhmänsä esimiehen kaikkein merkittävimpänä tiedon jakajana. Hän jakaa tietoa joka päivä ja toimii linkkinä myös muiden ryhmien, osastojen ja johtoportaan välillä.

Tutkitussa haastatteluryhmässä tietoa jaetaan suhteellisen tehokkaasti. Tiedon jakamiseen käytetään monenlaisia keinoja. Odotetusti suosituimpia ovat sähköpostin lähettäminen koko ryhmälle ja kasvotusten keskustelu. Lisäksi tietoa jaetaan viikkopalavereissa, intranetin välityksellä, puhelimitse, koulutustilaisuuksissa sekä tiedotteiden kautta. Laajempaa henkilöstöä koskevaa tietoa ryhmä saa henkilöstölehdistä.

Hiljaista tietoa on jokaisella työpaikalla. Kelassa haastatellut kokevat hiljaista tietoa olevan paljon. Tulevien vuosien aikana tulee jäämään suuri joukko henkilöstöä eläkkeelle, jolloin tilanne hankaloituu entisestään. Hiljaista tietoa on vaikeata jakaa, joten eläkkeelle jääville henkilöille jää paljon työn kannalta arvokasta tietoa.

Luottamus on tärkeää niin ihmissuhteissa kuin työpaikoilla. Luottamus vaikuttaa osaltaan lähes kaikkeen ja sillä on olennainen merkitys myös tiedon jakamiseen. Tietoa jaetaan sitä tehokkaammin ja laajemmin, mitä lähemmät välit työntekijöillä toisiinsa on, ja millainen luottamus heidän välillään valitsee. Haastateltujen mukaan luottamus on tärkein asia, joka ajaa tehtävää työtä eteenpäin.

Tiedon jakaminen on muuttunut ja kehittynyt viime vuosien aikana huomattavasti. Teknologian kehittyessä ja uusien innovaatioiden tullessa myös tiedonjakamisen kanavat ovat muuttuneet. Tietoa ei jaeta enää vain paperilla tai kasvotusten, vaan siihen voidaan hyödyntää esimerkiksi sähköpostia ja intranetiä. Ne lähettävät tiedon kaikille samanaikaisesti ja tieto jää säilöön. Ajasta ja paikasta riippumattomuus on vähentynyt.

Muutokset ja kehitys vaativat työpaikoilta entistä enemmän koulutuksia ja valmiuksia. Henkilöstön on opittava käyttämään uusia tiedonjakamisen keinoja tehokkaasti, jotta niistä saadaan kaikki mahdollinen hyöty irti. Muutoksiin on suhtauduttava myönteisesti ja ne on nähtävä mieluummin haasteena kuin uhkakuvana.

Muutokset ovat tuoneet mukanaan myös monenlaisia haasteita. Tietoa tulee paljon ja itselle olennaisen tiedon poimiminen tietomäärästä on hankalaa. Ajan puutteen vuoksi on mahdotonta käydä kaikki saadut sähköpostit ja tiedotteet läpi, joten jotain arvokasta tietoa saattaa jäädä huomaamatta. Haastateltavat korostivat, että olisi hyvä kiinnittää enemmän huomiota siihen, että tiedon jakaminen olisi yksilöidämpää. Silloin tieto saavuttaisi vastaanottajat tehokkaammin ja saatu tieto jäisi paremmin mieleen.

Aikaisempaan tutkimukseen verrattuna saamissani tuloksissa on yhtäläisyyksiä niiden kanssa. Klemolan (2003) tutkimuksen mukaan Suomen Pankin työntekijät käyttävät pitkälti samoja tiedon jakamisen kanavia tiedontarpeidensa tyydyttämiseen kuin Kelan työntekijät. Omassa tutkimuksessani on keskitytty tiedon jakamiseen, mutta kanavat tiedon kulkuun ovat samanlaisia ja työntekijät ovat kokeneet ne samoin tavoin.

Kaikissa kolmessa tutkimuksessa, Lindström mukaan lukien, työntekijät kokivat, että sähköiset tiedon jakamisen välineet ovat nykyään suosituimpia. Sähköposti koettiin sekä Kelassa että Suomen Pankissa suosituimmaksi tiedon jakamisen kanavaksi. Palavereiden merkityksen tärkeyttä korostettiin sekä Suomen Pankissa että Kelassa niiden säännöllisyyden ja osallistavuuden takia. Lisäksi molemmissa organisaatioissa tehdyt haastattelut osoittavat

sen, että työtovereita ja kollegoita käytetään apuna monenlaisissa tilanteissa ja useimmiten luotetaan tiettyihin entuudestaan tuttuihin ihmisiin.

Suomen Pankin työntekijät pelkäsivät sähköisen viestinnän syrjäyttävän kasvotusten keskustelun kokonaan tulevaisuudessa. Näin ei kuitenkaan ainakaan Kelassa ole haastateltujen mukaan käynyt, koska tiedonjakamistilanteissa kasvokkaisviestintä koettiin edelleen yhdeksi tärkeimmistä ja tehokkaimmista tavoista jakaa tietoa.

Eroavaisuutta tutkimuksien välillä ilmeni siinä, että Kelassa tuleva tietotulva nähtiin haastavana ja vaikeana asiana ja itselle tärkeän tiedon löytäminen hankalana. Suomen Pankissa vastaavia ongelmia ei ilmennyt. Tiedon saannin nähtiin enemmän riippuvan siitä, miten henkilö osaa hankkia tietoa ja minkälainen työkokemus hänellä on.

Tutkimuksen tärkeimpänä antina voidaan pitää, että se antoi kuvan siitä, miten pienessä ryhmässä tietoa jaetaan, ja kuinka sen nähdään käytännössä toimivan. Tutkimus osoitti myös sen, että työryhmässä sujuva tiedon jakaminen on mahdollista, vaikka kaikki työntekijät ovat naisia, erilaisen koulutuksen omaavia ja eri-ikäisiä: Hyvällä yhteistyöllä luodaan toimiva työympäristö.

Tutkimus herätti mielenkiintoni myös mahdollisiin jatkotutkimuksiin. Olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka tieto koko Tampereen Kelan sisällä kulkee tai vaihtoehtoisesti olisi hyvä tutkia, kuinka tieto eri Kelojen välillä kulkee. Laajemmalla tutkimuksella saisi kokonaisvaltaisemman käsityksen siitä, kuinka tieto Kelassa kulkee. Mielenkiintoista olisi myös tutkia jotakin toista Kelassa työskentelevää samankokoista ryhmää ja katsoa ovatko tulokset yhteneviä.

## Lähdeluettelo

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Aula, P. & Hakala, S. 2000. Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään. Lokikirjat: Helsinki.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammalan kirjapaino Oy: Vammala.
- Choo, C. W. 2002. Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment. Medford (N.J.) : Information Today
- Choo, C. W. 1998. The knowing organization. How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. New York: Oxford University Press.
- Connelly, C. E. & Kelloway E. K. 2003. Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. Leadership & Organization Development Journal, (24) 5, 294-301.
- Dierkes, M., Antal, A. B., Child, J. & Nonaka, I. 2001. Handbook of organizational learning and knowledge. Oxford University Press, Inc. : USA.
- Haasio, A. & Savolainen, R. 2004. Tiedonhankintatutkimuksen perusteet. BTJ Kirjastopalvelu: Helsinki.
- Hannula, M., Kukko, M. & Okkonen, J. 2003. Osaamisen ja tietämyksen hallinta suomalaisissa suuryrityksissä. Tampere University of Technology and university of Tampere: Tampere.
- Hilksa, K., Huotari, M-L, Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnän yliopisto verkosto. Tieto ja viestintä organisaatiossa -kurssi. <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/tvo/index.htm>. Haettu 15.7.2006.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino: Helsinki.
- Huotari, M-L & Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työympäristössä. WSOY: Helsinki.
- Huotari, M-L & Iivonen, Mirja. 2004. Trustin knowledge management and systems in organizations. United Kingdom and USA: Integrated Book Technology.
- Huotari, M-L & Lindström, P. 2002. Tieto ja tietäminen organisaatiossa: Kahden epistemologian yhdistäminen uuden tiedon luomisen malliksi. Informaatiotutkimus 21 (3).

- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. WSOY: Juva.
- Kalling, T. & Styhre, A. 2003. Knowledge sharing in organizations. Daleke Grafiska AB: Malmö.
- Kangas, T. 2004. Taloushallinnon perehdytyskansio/Kansaneläkelaitos. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu. Taloushallinnon päättötyö.
- Kansaneläkelaitos. 2002. <http://www.kela.fi>. Haettu 10.6.2006.
- Kapanen, M. 2004. Hyvä työkehä. Työyhteisön menestyminen Kelan paikallishallinnossa. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 75. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Kim, S. & Lee, H. 2005. Employee knowledge sharing capabilities in public & private organizations: Does organizational context matter? Proceeding of the 38<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences.
- Klemola, K-L. 2003. Kuinka organisaation sisäinen viestintä vastaa työntekijöiden tiedontarpeisiin? Tutkimus Suomen Pankin formaalista ja informaalista sisäisestä viestinnästä. Tampereen yliopisto. Informaatiotutkimuksen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Lindström, K. & Kiviranta, J. 1995. Työryhmät ja tiimit. Ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi. Hakapaino Oy: Helsinki.
- Lindström, P. 2004. Tiedonhankinta Suomen Pankin tutkimus -ja selvitystyössä. Tampereen yliopisto. Informaatiotutkimuksen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Lintilä, L. 2002. Organisaation sisäisen tietoverkon hyödyntäminen tiedonhankintaan ja viestintään. Yksilöllisten ja organisaatiolähtöisten tekijöiden vaikutusten tarkastelua. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Informaatiotutkimuksen laitos: Tampere.
- Maybury M., Morey D. & Thuraingham B. 2001. Knowledge management. Classic and contemporary works. The MIT Press: London.
- Nonaka & Takeuchi. 1995. The knowledge-creating company. Oxford University Press, Inc.: New York.
- Nyblin, K. 2002. Työelämän sähköposti. Tummavuoren kirjapaino Oy: Vantaa.
- Propp, K. M. (1999). Collective information processing in groups. Teoksessa L. R. Frey (toim.) Handbook of group communication theory & research, 225-250. Thousands Oaks: Sage.
- Sydänmaalakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.



White, D. 2002. Knowledge mapping & management. IRM Press: USA.

## **Liite 1**

### **Haastattelurunko**

#### **Haastateltavan perustiedot**

- Minkä ikäinen olet?
- Mikä olet koulutukseltasi?
- Kauanko olet ollut tässä ryhmässä töissä?
- Mikä olet tehtävänimikkeeltäsi?

#### **Tiedonjakaminen**

*Tiedon jakamisella tarkoitetaan tiedon välittämistä organisaation muille jäsenille jotakin tiedonvälityskanavaa pitkin. Tällaisia kanavia ovat mm. sähköposti, kokoukset ja muistiot. Organisaation jäsenet voivat jakaa tietoa myös keskustelemalla toistensa kanssa kasvotusten tai puhelimitse.*

- Kuinka työpaikallanne jaetaan tietoa?
- Millaisena tiedonjakajana näet itsesi?
- Millaisissa tilanteissa toimit tiedonjakajana?
- Millaisena tiedonjakajana näet työtoverisi?
- Millaisena tiedonjakajana näet esimiehesi?
- Onko teillä muodostunut osastollanne ns. kuppikuntia ja onko sillä merkitystä jaetaanko tietoa kuppikunnan jäsenten kesken vai kuppikuntien kesken?
- Onko muodostuneista kuppikunnista hyötyä joissakin tilanteissa? Entä haittaa?

#### **Tiedonjakamisen keinot**

- Mitä tiedonjakamisen kanavia käytät?
- Mitkä ovat mielestäsi kolme merkittävämpää tiedonjakamisen kanavaa?
- Mitä tiedonjakamiskanavaa mieluiten itse käytät ja miksi?
- Kuinka Intranet on vaikuttanut tiedonjakamiseen?

#### **Hiljainen tieto**

*Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan jokaisella ihmisellä olevaa tietoa, jota on vaikea välittää toisille. Se on opittuja asioita, käytäntöjä ja tapoja. Hiljainen tieto on organisaatioille hyvin tärkeää ja sen esiintuominen on olennaista.*

- Millainen hiljainen tieto on hyödyllistä?
- Kuinka hiljainen tieto työpaikallanne ilmenee?
- Kuinka hiljaista tietoa voitaisiin mielestäsi paremmin jakaa?

#### **Tiedonjakamisen muutokset ja kehitys**

- Onko tiedonjakamisen merkitys muuttunut viimeisten vuosien aikana mielestäsi? Jos on, niin miten?
- Onko tiedonjakaminen viime vuosina mielestäsi kehittynyt vai huonontunut, ja miksi? Ja missä asioissa?

- Mitkä ovat mielestäsi tiedon jakamisen haasteet ja vaikeudet?

**Päätös**

- Miltä haastattelu tuntui?

- Olitko keskustellut haastatteluista muiden haastateltavien kanssa ennen haastattelua? Jos olit keskustellut niin luuletko, että se vaikutti vastauksiisi?

Jos sinulle tulee myöhemmin jotain mieleen, voit lähettää minulle kommenttisi sähköpostilla osoitteeseen: [susanna.korkki@uta.fi](mailto:susanna.korkki@uta.fi)

Kiitos haastattelusta ja osallistumisestasi tutkielmaani!