

Ville Niemelä

**TYÖNTEKIJÖIDEN VÄLINEN HILJAISEN
TIEDON JAKAMINEN ETÄTYÖSSÄ**
Monimenetelmällinen tapaustutkimus

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Marraskuu 2022

TIIVISTELMÄ

Ville Niemelä: Työntekijöiden välinen hiljaisen tiedon jakaminen etätyössä – Monimenetelmällinen tapaustutkimus
Pro gradu -tutkielma, 103 sivua, 2 liitettä (13 sivua)
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma
Marraskuu 2022

Tiedon rooli työelämässä on kasvanut merkittävästi, ja ihmisen suorittamat työtehtävät painottuvatkin kasvavissa määrin tietotyötehtäviin. Työntekijöiltä odotetaan parempaa kykyä tiedon hyödyntämiseen ja sen omaksumiseen. Työntekijöiden osaamiseen ja asiantuntijuuteen liittyvä tieto voi olla kuitenkin haastavaa hyödyntää ja omaksua tiedon ollessa luonteeltaan hiljaista. Samalla työntekijöiden työympäristö on muutoksessa. Koronapandemia on sysännyt työnantajaorganisaatiot niin muualla maailmassa kuin Suomessakin suosimaan etätyötä pääasiallisena työnjärjestämistapana. Hiljaisen tiedon jakaminen etätyöympäristössä näyttäytyy kuitenkin vähän tutkittuna aihealueena. Tämä tutkielma pyrkiikin vastaamaan kyseiseen tutkimusaukkoon tutkimalla työntekijöiden välistä hiljaisen tiedon jakamista tietointensiivisessä ja tiimiperusteisessa etätyöympäristössä. Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, jonka kohteena on Suomessa toimivan kansainvälisen suuryhtiön HR-yksikkö.

Tutkielma on luonteeltaan monimenetelmällinen. Tutkielmaa varten on kerätty sähköisellä kyselylomakkeella määrällinen tutkimusaineisto ja teemahaastatteluin laadullinen tutkimusaineisto. Tutkielman päätutkimusaineistona toimii kerätty laadullinen aineisto määrällisen aineiston toimiessa päätutkimusaineiston tukena.

Tutkimuskohteen työntekijöiden välinen hiljaisen tiedon jakaminen etätyössä näyttäytyy tutkielman tulosten perusteella yksilöllisempään hiljaisen tiedon jakamiseen painottuneena. Työntekijöiden toiminta on yksilösuoritteisempaa, vapaamuotoisemman ja kollektiivisemmän hiljaisen tiedon jakamisen ollessa etätyössä vähäisempää. Hiljaista tietoa arvostetaan, mutta sitä samalla arvotetaan ja sen määrällistä kuormittavuutta tiedon saajille varotaan. Työntekijöiden välinen yhteenkuuluvuus on tutkimustulosten mukaan osaltaan jakautunutta, mutta toisaalta viitteitä vahvasta yhteenkuuluvuudesta niin tiimien sisällä ja tiimien välillä on kuitenkin myös havaittavissa. Työntekijöiden välinen luottamus on tulosten perusteella vahvaa vaikkakin tiimien välillä on havaittavissa raja-aitoja, vähäisempää hiljaisen tiedon jakamista, ja tiimien sekä niiden jäsenten tuntemattomuutta. Kollektiivisempaa jakamista ja yhdessä työskentelyä kaivataan tulosten perusteella enemmän, ryhmä- ja lähityöskentelyn näyttäytyessä työntekijöille helpompana hiljaisen tiedon vapaamuotoisen ja kollektiivisen jakamisen toteutumisen suhteen.

Jatkotutkimustarpeiksi voidaan mainita työntekijöiden välisen hiljaisen tiedon jakamisen tutkiminen eri kohdeorganisaation etätyökontekstissa, ja työntekijöiden ja esihenkilöiden välisen hiljaisen tiedon jakamisen tutkiminen etätyökontekstissa. Lisäksi myös mielenkiintoisena jatkotutkimustarpeena näyttäytyy hiljaisen tiedon jakamisen ilmeneminen hybridimallisessa työympäristössä.

Avainsanat: hiljainen tieto, hiljaisen tiedon jakaminen, työntekijöiden välinen hiljaisen tiedon jakaminen, etätyö

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ	3
3 KIRJALLISUUSKATSAUS	5
3.1 Tietojohtaminen ja tietämyksenhallinta	5
3.2 Tiedon monimuotoisuus	6
3.3 Näkyvä ja hiljainen tieto	8
3.4 Aineeton pääoma	9
3.5 Tiedon jakaminen	11
3.6 Ba – Tiedon jakamisen konteksti	12
3.7 Sosiaalinen pääoma	14
3.8 Organisaatiokulttuuri	16
3.9 Asiantuntija- ja tiimityö	20
3.10 Etätyö	21
3.11 Yksilöiden välinen tiedon jakaminen organisaatiossa – Ipu Minen käsitekehys	21
4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	24
5 TUTKIMUSMENETELMÄT	28
5.1 Suuryhtiö Oy - Tutkimuskohteena oleva organisaatio	30
5.2 Sähköinen kyselylomake	31
5.3 Teemahaastattelut	34
6 TULOKSET	37
6.1 Hiljaisen tiedon luonne etätyössä – Laadullisen aineiston tulokset	38
6.2 Hiljaisen tiedon luonne etätyössä – Määrällisen aineiston tulokset	41
6.3 Hiljaisen tiedon jakamismahdollisuudet etätyössä – Laadullisen aineiston tulokset	44
6.4 Hiljaisen tiedon jakamismahdollisuudet etätyössä – Määrällisen aineiston tulokset	52
6.5 Motivaatio jakaa hiljaista tietoa etätyössä – Laadullisen aineiston tulokset	57
6.6 Motivaatio jakaa hiljaista tietoa etätyössä – Määrällisen aineiston tulokset	62
6.7 Organisaatiokulttuuriset tekijät – Laadullisen aineiston tulokset	74
6.8 Organisaatiokulttuuriset tekijät – Määrällisen aineiston tulokset	76
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	80
7.1 Keskeiset tulokset, pohdinta, ja johtopäätökset	81
7.2 Tutkimuksen rajoitteet	91
7.3 Jatkotutkimustarpeet	93
LÄHTEET	95

KUVIOT

Kuvio 1. Tiedon eri muodot havainnollistettuna. Muokattu lähteestä Bender ja Fish (2000, 126)

Kuvio 2. Neljä aineetonta tietovarantoa (eng. knowledge assets) Nonaka ym. hahmotusta mukailten (Nonaka; Toyama; & Konno, 2000, 20).

Kuvio 3. Yksilöiden väliseen tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät organisaatiossa, muokattu lähteestä Ipe, 2003, 352.

Kuvio 4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys havainnollistettuna pohjautuen Ipe (2003) käsitekehukseen.

Kuvio 5. Laadullisen aineiston sisällönanalyysissä pelkistetyt ilmaukset, ilmauksista muodostuvat alaluokat, ja alaluokkien yhdistyminen teoreettisen viitekehysten neljään yläluokkaan ja tutkimusilmiöön.

Kuvio 6. Hiljaisen tiedon luonnetta koskevat tulokset teemahaastatteluaineistosta.

Kuvio 7. Sähköiselle kyselylomakkeelle vastanneiden työntekijöiden (n = 19) vastaukset hiljaisen tiedon luonnetta arvioiviin väittämiin.

Kuvio 8. Mahdollisuudet jakaa -aihealueeseen yhdistyvät laadullisesta aineistosta nousevat pelkistetyt ilmaukset ja niistä muodostuvat alaluokat.

Kuvio 9. Sähköiselle kyselylomakkeelle vastanneiden työntekijöiden (n = 19) vastaukset hiljaisen tiedon lahjoittamismahdollisuuksia arvioiviin väittämiin.

Kuvio 10. Sähköiselle kyselylomakkeelle vastanneiden työntekijöiden (n = 19) vastaukset hiljaisen tiedon etsimismahdollisuuksia arvioiviin väittämiin.

Kuvio 11. Motivaatio jakaa -aihealueeseen yhdistyvät laadullisesta aineistosta nousevat luokitukset, ja niistä muodostuvat alakategoriat.

Kuvio 12. Sähköiselle kyselylomakkeelle vastanneiden työntekijöiden (n = 19) vastaukset sosiaalisen pääoman rakenteellista ulottuvuutta arvioiviin väittämiin.

Kuvio 13. Sähköiselle kyselylomakkeelle vastanneiden työntekijöiden (n = 19) vastaukset sosiaalisen pääoman relationaalista ulottuvuutta arvioiviin väittämiin.

Kuvio 14. Sähköiselle kyselylomakkeelle vastanneiden työntekijöiden (n = 19) vastaukset sosiaalisen pääoman kognitiivista ulottuvuutta arvioiviin väittämiin.

Kuvio 15. Sähköiselle kyselylomakkeelle vastanneiden työntekijöiden (n = 19) vastaukset vastavuoroisuutta ja jakamatta jättämisen rangaistavuutta arvioiviin väittämiin.

Kuvio 16. Organisaatiokulttuuri -aihealueeseen yhdistyvät laadullisesta aineistosta nousevat pelkistetyt ilmaukset, ja niistä muodostuvat alaluokitukset.

Kuvio 17. Sähköiselle kyselylomakkeelle vastanneiden työntekijöiden (n = 19) vastaukset organisaatiokulttuuria arvioiviin väittämiin

1 JOHDANTO

Automatisointi, digitalisaatio, ja globalisaatio muiden muutosvoimien kanssa aiheuttavat myllerrystä työmaailmaan (Dufva, ym., 2017; Pentikäinen, ym., 2014). Muutokset eivät rajoitu myöskään Suomeen, vaan ovat maailmanlaajuisia (OECD, 2019). Valtioneuvosto julkaisi Sipilän hallituksen aikana ”Kohti jaettavaa ymmärrystä” –raportin koskien työn murrosta ja tulevaisuusnäkyymiä (Dufva, ym., 2017). Raportti nostaa esiin tuottavuuden ja kilpailukyvyyn, työn käsittämisen ja merkityksellisyyden, työn uusien muotojen, ja luovuuden merkittävimpinä diskursseina koskien työn tulevaisuutta. Raportilla painotetaan kuinka tulevaisuudessa inhimilliset piirteet kuten luovuus ja kekseliäisyys, aistit, oppiminen, sekä esimerkiksi eettiset ja moraaliset sekä poliittiset ratkaisut, ottavat entistä keskeisemmän roolin työelämässä. Ihmisen rooli työelämässä siirtyykin kasvavissa määrin haasteiden ja mahdollisuuksien tunnistamiseen, sekä niiden ratkaisuun ja hyödyntämiseen samalla kun mekaanisemmat työtehtävät automatisoidaan. (Dufva, ym., 2017, 11). Kyseessä on työn uudelleenmäärittely tehtäviin, jotka voidaan automatisoida ja tehtäviin, joissa ihmistä tarvitaan jatkossakin (Pentikäinen, ym., 2014, 18). Ihmisen tekemä työ painottuu entisestään tietotyöksi määriteltäviin tehtäviin (Pyöriä, 2005), ja tiedon merkitys työelämässä onkin merkittävästi kasvanut (van Laar; van Deursen; van Dijk; & de Haan, 2017). Työelämässä pelkkä peruskoulutus ei enää riitä, vaan työntekijöiden on oltava valmiita oppimaan jatkuvasti uutta (Pyöriä, 2006). Tietointensiivisessä työympäristössä yksittäisten työntekijöiden suoriutumiskyky muodostaa pohjan organisaation menestymiselle (Laihonen, ym., 2013, 30).

Samalla tieto ei ole yksiselitteinen ilmiö, vaan monimuotoinen ja kompleksi ilmiö. Yksi tapa hahmottaa tiedon monimuotoisuutta on jakaa se näkyvään ja hiljaiseen tietoon. Näkyvällä tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka on usein kirjallisessa muodossa, ja jolle tyypillistä on tallentamisen ja siirtämisen helppous. Esimerkiksi kirjat, matemaattiset kaavat, tai muu kirjoitetussa muodossa oleva tieto on määriteltävissä näkyväksi tiedoksi. Hiljainen tieto on taas ihmismielessä sijaitsevaa kokemusten kautta kertynyttä tietämystä. Esimerkiksi intuitio ja osaaminen ovat hiljaisen tiedon ilmentymiä. Hiljainen tieto on osittain tiedostettua ja osittain tiedostamatonta, mikä tekee sen siirtämisestä henkilöiden välillä haastavaa. (Laihonen, ym., 2013, 18). Näistä kahdesta tiedon muodosta erityisesti hiljaisen tiedon merkitys yritysten kilpailukykyyn nähdään oleellisena (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Tiedon ja yksittäisten työntekijöiden suoriutumiskyvyn korostumisen lisäksi työn tekemisen ympäristö voidaan sanoa olevan murroksessa. Koronapandemia on sysännyt etätyöskentelyn merkittävään kasvuun Suomessa (Ruohomäki, 2020). Etätyöskentelyn kasvu ei ole kuitenkaan itsessään uusi kehitys, vaan sen kasvu on Suomessa ollut nähtävissä jo ennen koronapandemiaa, painottuen erityisesti toimihenkilötehtäviin (Sutela;Pärnänen;& Keyriläinen, 2019).

Miten sitten mainitut aihealueet näyttäytyvät tutkimuskirjallisuudessa? Tietojohtamisen tutkimuskirjallisuudessa työntekijätason ja sosiaalisten interaktioiden roolit tiedon jaossa ja hyödyntämisessä nähdään puutteellisena (Foss, 2009;Gubbins & Dooley, 2021). Samoin hiljaisen tiedon kulku yksilöiden välillä on nähty lisätutkimusta tarvitseväksi aihealueeksi (Venkitachalam & Busch, 2012). Lisäksi etätyö näyttäytyy toimintaympäristönä, jossa hiljaisen tiedon jakamista on tutkittu vielä verrattain vähän. Tässä tutkimuksessa pyritäänkin vastaamaan mainituista aihealueista muodostuvaan tutkimusaukkoon tutkimalla tapaustutkimuksen keinoin työntekijöiden välistä etätyöympäristössä tapahtuvaa hiljaisen tiedon jakamista.

2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tämän tutkimuksen tehtävänä on tutkia työntekijöiden välistä etätyöympäristössä tapahtuvaa hiljaisen tiedon jakamista. Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, jossa tarkastelun kohteena on Suomessa toimivan kansainvälisen suuryrityksen henkilöstöhallinnon yksikkö. Tutkimuksessa hiljaisen tiedon jakamista tutkitaan niin yksikkö- kuin tiimitasolla. Yksikkötaso muodostuu tutkimuskohteena olevista kolmesta tiimistä, jotka yhdessä muodostuvat tutkittavan yksikön kokoonpanon. Tutkimustehtävään pyritään vastaamaan kolmen eri tutkimuskysymyksen avulla, jotka ovat:

- 1. Miten tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tunnistetut työntekijöiden väliseen hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät näyttäytyvät tutkimuskohteen työntekijöille etätyöympäristössä?*
- 2. Millaisena tiimien sisäinen ja tiimien välinen hiljaisen tiedon jakaminen näyttäytyy tutkimuskohteen työntekijöille etätyöympäristössä?*
- 3. Millaisia kehitystarpeita tutkimuskohteen työntekijät näkevät hiljaisen tiedon jakamisessa tiimeissä ja tiimien välillä etätyöympäristössä?*

Tutkimuksen monimenetelmällisen otteen takia ensimmäinen tutkimuskysymys on muotoiltu määrällisen tutkimusperinteen mukaisesti. Tarkoituksena on ymmärtää miten tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen esitetyt osa-alueet näyttäytyvät tutkimuskohteen työntekijöille. Tutkimuksen kaksi muuta tutkimuskysymystä ovat luonteeltaan laadullisia. Toinen tutkimuskysymys pureutuu syvällisemmin työntekijöiden omiin tulkintoihin tutkittavasta ilmiöstä tutkimuskohteessa. Kolmannella tutkimuskysymyksellä pyritään tuomaan esiin tutkimuskohteen työntekijöiden tulkintoja tutkittavaan ilmiöön liittyvistä kehitystarpeista tutkimuskohteessa.

Tutkimus toteutetaan yhteistyössä tutkimuksen kohdeorganisaation kanssa. Tutkijan ja kohdeorganisaation kanssa on allekirjoitettu kirjallinen toimeksiantosopimus tutkimuksen toteutuksesta tutkimuskohteessa. Tutkimuksen avulla kohdeorganisaatio saa tietoa tutkimuskohteen työntekijöiden välisestä hiljaisen tiedon jakamisesta etätyöympäristössä, jossa tutkimuskohteen

työntekijät ovat toimineet tutkimushetkellä noin kahden vuoden ajan koronapandemian aiheuttaman etätyöhön siirtymisen takia.

3 KIRJALLISUUSKATSAUS

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa käydään läpi tutkimuskirjallisuudessa havaittuja hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia aihealueita ja tekijöitä. Katsauksessa ei huomioida kuitenkaan kaikkia mahdollisia tutkimuskirjallisuudessa nousevia hiljaiseen tiedon jakamiseen vaikuttavia aihealueita tai tekijöitä, vaan katsaus rajautuu sellaisiin aihealueisiin ja tekijöihin mitkä näyttäytyvät merkittävänä aiemmin esitellyn tutkimusaukon ja tutkittavan ilmiön riittävän syvällisen ymmärtämisen, sekä tutkimuksen riittävän rajaamisen, kannalta.

Aluksi kirjallisuuskatsauksessa käsitellään tietojohdamista ja kuinka tutkimus asettuu tietojohdamisen tutkimuskenttään. Tämän jälkeen kirjallisuuskatsauksessa hahmotetaan tietoa ja sen moniulotteista luonnetta, sekä tietoa aineettomana pääomana. Näiden osa-alueiden jälkeen katsauksessa käydään läpi tiedon jakamista tutkittavana ilmiönä, ja tiedon jakamisen kontekstia käsittelemällä sitä havainnoivaa Ba-käsitettä. Koska tiedon jakaminen ymmärretään tässä tutkimuksessa sosiaalisessa kanssakäymisessä tapahtuvaksi interaktioksi, on tarpeen käsitellä sosiaalisen pääoman käsitettä ja sen eri ulottuvuuksia. Kirjallisuuskatsauksessa havainnoidaan myös organisaatiokulttuuria ja sen linkittymistä hiljaisen tiedon jakamiseen. Lisäksi olennaista on, että etätyötä hahmotetaan tarkemmin kuinka se tutkimuksessa ymmärretään. Myös tietotyöntekijä- ja tiimi-käsitteitä käsitellään kirjallisuuskatsauksessa, sillä niillä on oleellinen rooli tutkimuskohteen työntekijöiden välisen hiljaisen tiedon jakamisen ymmärtämisessä. Lopuksi käsitellään Minu Ipe (2003) luomaa yksilöiden välillä tapahtuvaa tiedon jakamista havainnoivaa käsitekehystä. Käsitekehys toimii tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen perustana mihin kirjallisuuskatsauksessa esitellyt aihealueet yhdistyvät.

3.1 Tietojohdaminen ja tietämyksenhallinta

Tutkimuksen asetelma on läheisesti yhteydessä tietojohdamiseen, jonka takia se on tarpeen huomioida tässä tutkimuksessa. Tietojohdamisen juuret ovat 1990-luvulla (Holsapple, 2004, 11), ja nykypäivänä tietojohdaminen omaa laajan kirjallisuus- ja tutkimusperinteen. Kehityksen taustalla on vauhdikas viestinnän ja tiedon teknologian kehitys, joka on avannut uusia mahdollisuuksia tiedon välittämiseen ja käyttöön (Laihonen, ym., 2013, 6). Samalla tietojohdaminen on syntynyt vastauksena mainittujen teknologioiden kehittymisen ja vaativamman asiakaskunnan hallitsemisen hankaluuteen (Holsapple,

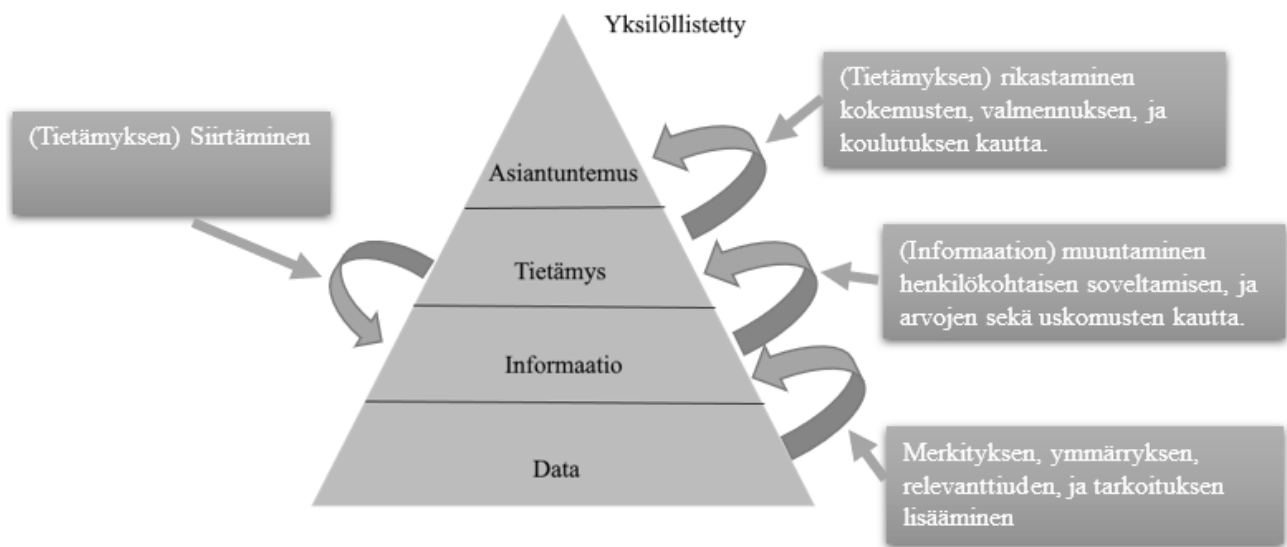
2004, 11). Tietojohtamisen keskeiseksi tavoitteeksi voi määritellä pyrkimyksen edetä osaamisen ja innovaatiojohtamisen kautta kohti organisaatiota, jossa vallitsee kestävä kilpailukyky ja jatkuva uudistuminen (Grönroos, 2003, 3).

Tietojohtaminen on käsitteenä laaja. Se voidaan määritellä organisaation tiedon ja informaation kokonaisvaltaiseksi hallinnaksi ja johtamiseksi: tiedon ja informaation tunnistamiseen organisaation sisällä ja ulkopuolella, sen hankkimiseen ja tallentamiseen, sekä käyttöönottoon ja poistoon (Huotari & Savolainen, 2003). Tietojohtaminen voidaan myös jakaa useampaan osa-alueeseen. Esimerkiksi tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen ovat kaksi tietojohtamisen osa-aluetta. Tiedon johtamisella tarkoitetaan organisaation oppimista ja uusiutumista, uuden tiedon luontia, sekä yleisesti tiedon keräämistä ja hallintaa. Tiedolla johtaminen taas viittaa organisaation toimintamalleihin, joiden mukaan tietoa prosessoidaan ja hyödynnetään organisaation johtamisessa; tieto toimii siis päätöksenteon tukena (Laihonen, ym., 2013, 32). Tietojohtamisen kolmantena osa-alueena, ja tässä tutkimuksessa tärkeimpänä osa-alueena, toimii tietämyksenhallinta. Tietämyksenhallinnalle on olemassa useita eri määrittelyitä. Sillä voidaan tarkoittaa tietojohtamisen yksittäistä osa-aluetta, jossa painotus on hiljaisen tiedon hyödyntämisessä ja johtamisessa tai se voidaan nähdä myös rinnakkaiskäsitteenä tietojohtamiselle. (Laihonen, ym., 2013, 51-52). Tässä tutkimuksessa tietämyksenhallinta ymmärretään Laihonen ym. (2013) määrittelyä mukaillen tarkoittavan tietojohtamisen osa-aluetta, jossa keskeisenä tavoitteena on suorituskyvyn kehittäminen tiedon hyödyntämisen avulla. Tämän saavuttamisessa korostuvat tehokas tiedon jako ja kulku, sekä jo tiedossa olevan tiedon soveltaminen ja uuden tiedon luonti. Prosessissa oleva tieto ymmärretään aineettomaksi pääomaksi johtuen tiedon ei-fyysisestä luonteesta.

3.2 Tiedon monimuotoisuus

Tieto voidaan määritellä useaan toisistaan eroavaan muotoon. Yksi tapa hahmottaa tietoa on jakaa se neljään eri tasoon: dataan, informaatioon, tietämykseen, ja viisauteen. Mainittu jako kuvastaa tietopyramidi-käsitettä, tai toiselta nimeltään DIKW-pyramidia. Tietopyramidi on tiedon hahmottamisen malli, jossa tieto jaetaan neljään aiemmin mainittuun hierarkkisesti toisiinsa yhteydessä olevaan tasoon (Wallace, 2007). Tietopyramidin alkua ja tekijöitä on haasteellista määritellä, mutta usein pyramidin luojana nähdään Russel L. Ackoff (Ackoff, 1989). Tietopyramidi voidaan nähdä toimivan yleisenä yhdistävänä käsitteenä havainnoimaan tiedon kulkua sen eri tasoilla.

(Wallace, 2007). Laihonen ym. (2013) kuvailevat tiedon kulkua tietopyramidin mukaisesti jakamalla tiedon kolmeen eri muotoon: dataan, informaatioon, ja tietämykseen. Data on järjestäytymätöntä tosietoa, informaatio taas strukturoitua tietoa, jota voi analysoida, ja tietämys taas usein kokemukseen perustuvaa inhimillistä tietoa (Laihonen, ym., 2013, 17-18). Tietopyramidin neljäs taso, eli viisaus, voidaan määrittellä tietämyksen asettamiseksi haluttuihin viitekehyksiin tai lainalaisuuksiin, mitkä mahdollistavat tietämyksen soveltamisen erilaisiin tilanteisiin. Kyseessä olevat tilanteet eivät välttämättä ole luonteeltaan intuitiivisia. (Murray, 2017).



Kuvio 1. Tiedon eri muodot havainnollistettuna. Muokattu lähteestä Bender ja Fish (2000, 126).

Bender ja Fish (2000) määrittävät pyramidin neljännen, ja korkeimman tason viisauden sijaan asiantuntemukseksi. Asiantuntemuksella he tarkoittavat erikoistunutta ja syvää tietämystä sekä ymmärrystä jostakin aihealueesta ylittäen merkittävästi aiheeseen liittyvän keskimääräisen tietotason. Asiantuntemuksen omaava yksilö pystyy luomaan toimialaansa liittyvää uutta tietoa ja ratkaisuja. Asiantuntemus rakentuu vähitellen pitkällä aikavälillä kokemusten, koulutusten, ja valmennuksen kautta. Samalla prosessi on henkilökohtainen, ja täten henkilöön sidottu. Tästä syystä asiantuntemusta ei ole mahdollista siirtää henkilöltä toiselle. (Bender & Fish, 2000, 126). Kuvio 1 havainnoi Bender ja Fishin mallinnusta tietopyramidista. Tiedon monimuotoisuuden ymmärtäminen perustuu tässä tutkimuksessa kyseiseen mallinnukseen.

3.3 Näkyvä ja hiljainen tieto

Hiljaisen tiedon käsitteellistäminen voidaan nähdä alkaneen Michael Polanyin (Polanyi, 1958; Polanyi, 1966) julkaisuista (Nye & Jo, 2017). Polanyin mukaan voimme tietää enemmän kuin pystymme kertomaan (Polanyi, 2009). Ajatuksena on hahmottaa tietoa moniulotteisena ilmiönä; tieto voi olla siis näkyvää tai hiljaista. Näkyvä tieto voidaan määritellä tiedoksi, joka on usein kirjallisessa muodossa ja jolle ominaista on siirtämisen ja tallentamisen helppous. Hiljainen tieto on taas kokemukseen perustuvaa tietämystä, osittain tiedostettua ja osittain taas tiedostamatonta. Sen kommunikointi muille voi olla haasteellista. (Laihonen, ym., 2013; Ackoff, 1989; Nonaka & Takeuchi, 1995). Hiljainen tieto pohjautuu erityisissä asiayhteyksissä tapahtuvaan toimintaan, kokemukseen, ja osallistumiseen (Alavi & Leidner, 2001). Hiljainen tieto voidaan perustella olevan myös luonteeltaan tahmaista, eli sen jakaminen tai siirtäminen on haastavaa johtuen sen hiljaisuudesta (Szulanski, 1996).

Hiljaisen tiedon voidaan nähdä myös sisältävän niin kognitiivisen kuin teknisen ulottuvuuden (Nonaka, 1994). Kognitiivinen ulottuvuus käsittää mielenmalleja, joiden mukaan hahmotamme maailmaa. Skeemat, paradigmat, uskomukset ja eri näkökannat toimivat esimerkkeinä tästä. Mainitut esimerkit voivat näyttäytyä itsestäänselvyyksinä, eikä niitä kyseenalaisteta (Pohjalainen, 2012, 4). Tekninen ulottuvuus taas kattaa tietotaitoa ja osaamista, mitkä ovat johonkin kontekstiin sidoksissa. Hiljainen tieto onkin jatkuvaa tietämykseen kohdistuvaa aktiivisuutta, ja jossa kommunikoinnilla yksilöt jakavat omaksumaansa hiljaista tietoa luodakseen yhteistä ymmärrystä. (Nonaka, 1994).

Aiemman 3.2 Tiedon monimuotoisuus -luvun havainnointi tiedon määrittämisestä viisus-tietämys-informaatio-data-tasoihin ei ole ristiriidassa tiedon ymmärtämisessä näkyväksi ja hiljaiseksi, vaan mainitut kaksi hahmotusta yhdistyvät toisiinsa. Tietopyramidin asiantuntemus-, viisus-, ja tietämys-tasot nähdään hiljaiseen tietoon painottuvina tietomuotoina. Informaatio- ja data-tasot taas painottuvat näkyvään tietoon. Missään vaiheessa tieto ei ole kuitenkaan pelkästään näkyvää tai hiljaista vaan jompaankumpaan enemmän painottuvaa. (Laihonen, ym., 2013, 18-19).

Kuten aiemmassa 3.2 Tiedon monimuotoisuus -luvussa mainittiin, asiantuntijatasoiseksi määritelty tieto voidaan perustella olevan sellaista, jota ei ole mahdollista siirtää henkilöltä toiselle. Tästä syystä

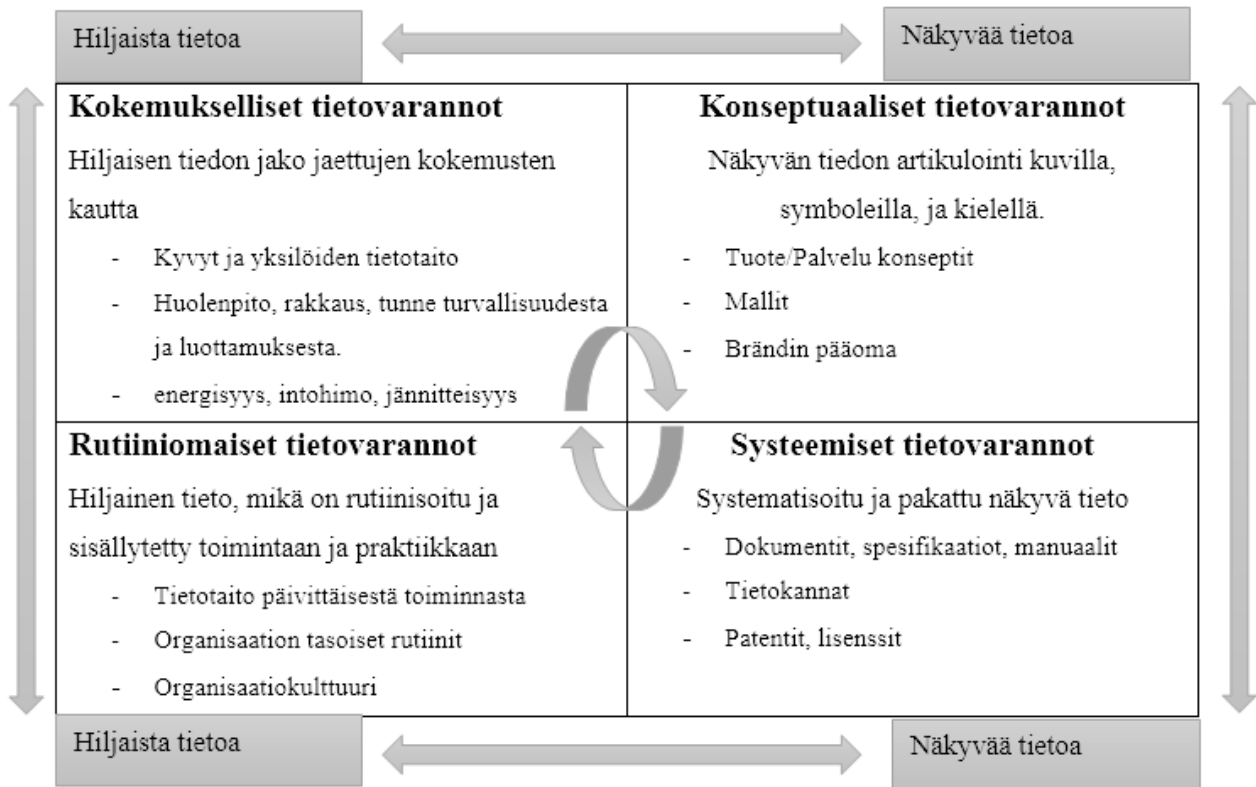
tutkimuksessa hiljaisen tiedon jakaminen ymmärretään sosiaalisesti kanssakäymiseksi, jossa jaettava hiljainen tieto on pääasiassa tietämystä. Hiljaisen tiedon ollessa moniulotteinen ja kompleksinen ilmiö, on sen tarkempi rajaaminen ja selventäminen tarpeen. Hiljainen tieto ymmärretäänkin tässä tutkimuksessa Choon (1996, 334) määrittelyn mukaiseksi tiedoksi, joka on henkilökohtaista taitotietoa, oivalluskykyä, ja intuitiota mitä henkilö haalii syventyessään johonkin toimintaan pidemmäksi aikaa.

3.4 Aineeton pääoma

Aineeton pääoma on tiedon jaon ja hyödyntämisen keskiössä, sillä se on sitä tietoa mitä jaetaan ja jota hyödynnetään. Aineeton pääoma voidaan määrittellä käsittävän organisaation omistavaa tietoa ja aineetonta varallisuutta, organisaation vuorovaikutussuhteita muihin toimijoihin, sekä organisaation henkilöstön osaamista (Finto, 2021). Ilmiö, jota aineeton pääoma käsitteenä havainnoi, on monitulkintainen. Laihonen ym. (2013) nostavatkin esiin tietopääoman ja osaamispääoman, mitä käytetään suomen kielessä synonyymeinä aineettomalle pääomalle. Lisäksi Laihonen ym. (2013) huomioivat, että englannin kielessä aineettomasta pääomasta käytetään useita samoja merkityksiä omaavia käsitteitä. Tästä esimerkkinä toimivat Intellectual capital ja Knowledge assets -käsitteet, mitkä voidaan nähdä tarkoituksissaan toimivan pitkälti synonyymeinä aineettomalle pääomalle. (Laihonen, ym., 2013, 39). Mot-palvelu määrittelee aineettoman pääoman kääntyvän englanniksi intellectual capital -muotoon. Knowledge assets -käsitteen palvelu kääntää taas 'tietämyksen varat' -muotoon. Knowledge asset, eli aiemmin havainnoitu käsite yksikkömuodossa, Mot sanakirja kääntää 'tietämyksen voimaksi'. Oxfordin yliopiston ja dictionary.com -palvelun yhteinen Lexico.com -sanakirjapalvelu määrittelee molemmat käsitteet hyvin samanlaisiksi. Knowledge asset -käsitteen Lexico määrittelee tarkoittavan tietoa, joka nähdään yksilön tai organisaation varallisuudeksi. Intellectual capital -käsitteen taas Lexico määrittelee yksilön tai organisaation taidoksi ja tiedoksi, mikä voidaan nähdä resurssina tai varallisuutena (Oxford University Press, 2021). Mot ja Lexicon sanakirjojen määrittelyiden perusteella on siis mahdollista sanoa, että kyseisillä kahdella käsitteellä tarkoitetaan pitkälti samaa ilmiötä.

Aineeton pääoma on mahdollista eritellä kolmeen eri osaan: suhdepääomaan, inhimilliseen pääomaan, sekä rakennepääomaan. Inhimillinen pääoma sisältää yksilöiden osaamisen kuten esimerkiksi tietotaidon. Suhdepääoma kuvaa sidosryhmien välisiä vuorovaikutussuhteita.

Rakennepääoma taas viittaa prosessi- ja tietorakenteisiin kuten esimerkiksi arvoihin, kulttuuriin ja ilmapiiriin sekä prosesseihin ja järjestelmiin. (Laihonen, ym., 2013, 35–41).



Kuvio 2. Neljä aineetonta tietovarantoa (eng. knowledge assets) Nonaka ym. hahmotusta mukaillen (Nonaka;Toyama;& Konno, 2000, 20).

Aineettoman pääoman määrittelyyn voi myös havainnoida toisin, kuten kuvio 2 havainnoi. Kyseessä on Nonakan, Toyaman ja Konnon (2000) kehittämä hahmotelma, jossa aineeton pääoma jaetaan aiemmin esitellyssä kappaleessa kolmen osan sijasta neljään osaan. Vapaasti suomennettuna nämä osat ovat kokemukselliset, konseptuaaliset, rutiinimaiset, sekä systeemiset tietovarannot. (Nonaka ym., 2000, 20). Kokemukselliset tietovarannot keskittyvät hiljaisen tiedon jakoon jaettujen kokemusten kautta. Kyvyt ja yksilöiden tietotaito, huolenpito, rakkaus, tunne turvallisuudesta ja luottamuksesta, energisyys, intohimo, ja jännitteisyys, ovat määriteltävissä kokemuksellisiksi tietovarannoiksi. Keskiössä on sosialisatio, jonka kautta näitä mainittuja tietovarantoja on mahdollista tuoda esiin ja jakaa muiden henkilöiden kanssa. Kokemukselliset ja rutiinimaiset tietovarannot nähdään painottuvan olemukseltaan hiljaiseen tietoon. Konseptuaaliset ja systeemiset tietovarannot taas nähdään painottuvan olemukseltaan näkyvään tietoon. Tietovarannot ovat siis

artikuloituneena tai muuten dokumentoituna ihmismielen ulkopuolella tehden niistä helpommin käytettäviä, jaettavia, ja hyödynnettäviä. Tässä tutkimuksessa huomioidaan erityisesti kokemukselliset ja rutiiniomaiset tietovarannot, sillä ne ovat vahvasti yhteydessä tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen aihealueisiin. Samalla kyseiset tietovarannot myös rikastuttavat tutkimuksen määrittelyä hiljaisesta tiedosta, minkä tarkempi määrittely tutkimuksessa pohjautuu aiemmin esiteltyyn Choon (1996) määrittelyyn.

3.5 Tiedon jakaminen

Tiedon jakaminen ja siirtäminen on mahdollista nähdä kahtena toisistaan eroavana käsitteenä (Tangaraja;Mohd Rasdi;Abu Samah;& Ismail, 2016; Paulin & Suneson, 2012; Gubbins & Dooley, 2021). Käsitteiden tarkempi erottelu onkin tässä tutkimuksessa oleellista, sillä kyseessä olevien käsitteiden määrittely näyttäytyy tietojohdamisen kirjallisuudessa epäselvänä (Tangaraja ym. 2016, 666).

Tiedon jakaminen ymmärretään tässä tutkimuksessa kaksiulotteisena ilmiönä. Tietoa on mahdollista lahjoittaa, ja sitä on mahdollista etsiä. Tiedon lahjoittamisella tarkoitetaan toimintaa, jossa henkilö välittää yksilöllistä tietoaan toiselle henkilölle. Tiedon etsimisellä tarkoitetaan taas käyttäytymismalleja koskien päätöstä olla yhteydessä esimerkiksi toiseen henkilöön, tavoitteena saada kyseisen henkilön hallussa olevaa tietoa. (Gubbins & Dooley, 2021). Tiedon siirtäminen nähdään tiedon jakamista laajempänä käsitteenä, jossa tiedon jakaminen on tiedon siirtämisen yksi osa-alue (Tangaraja ym., 2016).

Hiljaisen tiedon jakamista ja siirtämistä voidaan hahmottaa Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchinin kehittämän tiedon luomisen prosessimallin avulla (Nonaka, 1994;Nonaka & Takeuchi, 1995). Mallia kutsutaan myös SECI-malliksi. Malli havainnoi uuden tiedon luomisprosessia, jossa avainasemassa on hiljaisen tiedon muuttaminen näkyväksi ja yhdistäminen muuhun näkyvään tietoon. Malli rakentuu neljän osa-alueen ympärille, jotka ovat sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Sosialisatio voidaan ymmärtää interaktioksi, jossa hiljaista tietoa jaetaan henkilöltä toiselle. Ulkoistamisessa hiljainen tieto muuntuu näkyväksi artikulaation ja muun dokumentoinnin keinoin, ja näin helpommin käytettäväksi. Syntyy pohja uuden tiedon syntymiselle.

Yhdistämisvaiheessa näkyväksi tehtyä tietoa yhdistetään muuhun jo olemassa olevaan näkyvään tietoon muodostaen täten uutta tietoa. Sisäistämisessä näkyvä tieto sisäistetään, ja tieto muuttuu taas hiljaiseksi tiedoksi. Mallissa havainnoitu kiertokulku on tarkoitus olla jatkuvaa. (Laihonen, ym., 2013, ss. 56–57; Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995). Tärkeää on myös huomata, että mallin sykli nähdään spiraalimaisena eli hiljaisen tiedon jaon ja hyödyntämisen edetessä syklin prosesseihin osallistuu entistä suurempi osa toimintaympäristön toimijoita. (Nonaka ym., 2000).

Hiljaisen tiedon jakamisen näkökulmasta SECI-mallin tärkein vaihe on sosialisatio muiden mallin vaiheiden painottuessa enemmän tiedon siirtämiseen eikä tiedon jakamiseen. Tästä syystä tutkimuksessa huomioidaankin pääasiassa mallin sosialisatiovaihe, muiden vaiheiden pitkälti rajautuessa pois tutkimuksen asettelusta.

3.6 Ba – Tiedon jakamisen konteksti

Jotta tietoa voidaan jakaa, tarvitsee tiedon jakaminen kontekstin eli tilan jossa se tapahtuu. Alun perin Nishida Kitaron (1970, 1990) hahmottama käsite, ja Nonaka Ikuiron ja Toyama Ryokon (2005) jatkokehittämä Ba-käsite pyrkii havainnoimaan kyseistä kontekstia, jossa tiedon jakaminen ja uuden tiedon luonti tapahtuu. Ba ei tarvitse olla fyysinen tila vaan siihen kelpuutetaan mikä tahansa konteksti, jossa yksilöllistä tai kollektiivista tietoa jaetaan. Kyseessä voi olla siis fyysinen, mentaalinen, tai virtuaalinen tila tai jokin näiden yhdistelmä. Fyysistä tilaa edustaa esimerkiksi toimisto, mentaalista yhteiset kokemukset ja arvot, ja virtuaalista taas sähköposti tai etäyhteydellä pidettävä kokous. (Nonaka & Noboru, 1998).

Ba havainnoi lisäksi myös kahta eri ulottuvuutta. Ensimmäinen ulottuvuus käsittää interaktion osallistujamäärällisen luonteen; tapahtuuko interaktio yksin vai kollektiivisesti. Toinen ulottuvuus taas käsittää interaktioon osallistumisen luonteen; tapahtuuko interaktio kasvotusten vai eri välikäsien kuten sähköisten viestintätyökalujen (esimerkiksi sähköposti, videopuhelu) tai muun dokumentaation (esimerkiksi kirjat, manuaalit) välityksellä. (Nonaka & Noboru, 1998; Nonaka ym., 2000).

Ba voidaan jakaa neljään eri tyyppiin, jotka nivoutuvat yhteen 3.5 Tiedon jakaminen -luvussa mainitun SECI-mallin vaiheiden kanssa; jokaiselle vaiheelle on siis oma ominainen konteksti. Kaikki

neljä Ba:n tyyppiä on tutkimuskirjallisuudessa nähty mahdolliseksi toteuttaa myös sähköisessä toimintaympäristössä. (Esimerkiksi Bartolacci; Cristalli; Isidori; & Niccolini, 2016). Ensimmäinen Ba tyyppi on karkeasti suomennettuna kehkeytyvä Ba (eng. originating Ba), jonka ominaispiirteenä on yksilöllinen ja kasvatusten tapahtuva interaktio, jossa hiljaista tietoa kuten kokemuksia ja tunteita jaetaan yksilöiden välillä. Kehkeytyvä Ba antaa pohjan SECI-mallin sosialisointivaiheelle, jossa yksilöt rakentavat pohjan tietämyksen jaolle ja hyödyntämiselle. (Nonaka ym., 2000).

Toinen Ba tyyppi on dialoginen Ba (eng. dialoguing Ba), joka sijoittuu SECI-mallin ulkoistamisvaiheen pohjaksi. (Nonaka ym., 2000). Dialogiselle Ba:lle ominaista on kollektiivinen kasvatusten tapahtuva interaktio, jossa yksilöiden tietämystä artikuloidaan yhteisiksi käsitteiksi ja konsepteiksi. Näkyväksi tehty yhteinen näkyvä ymmärrys palautuu takaisin interaktioon osallistuviin yksilöihin, joka taas edistää saman yhteisen ymmärryksen lisäartikulaatiota. (Nonaka; Toyama; & Konno, 2000). Dialogisessa Ba:ssa luodaan siis yhteistä ymmärrystä aiemmin mainitun prosessin tapaisesti. Lopputuloksena on näkyvän tiedon muodossa oleva kollektiivinen ymmärrys yksilöiden aiheeseen liittyvästä hiljaisesta tiedosta. Kolmas Ba:n tyyppi on systeeminen Ba (systemizing Ba), joka muodostaa pohjan yhdistämistä vaiheelle SECI-mallissa. Systeeminen Ba on luonteeltaan kollektiivinen ja virtuaalinen interaktio, jossa yhdistämistä vaiheen näkyvän tiedon jako toteutuu ja jonka välityksellä kyseessä olevaa tietoa on mahdollista jakaa helpohkosti kirjoitetussa muodossa suurellekin osallistujamäärälle. (Nonaka ym., 2000). Neljäs ja viimeinen Ba:n tyyppi on karkeasti suomennettuna harjoitettava Ba (eng. exercising Ba). Se muodostaa tilan SECI-mallin neljännelle vaiheelle, sisäistämistä vaiheelle. Harjoitettavalle Ba:lle ominaista on yksilöllinen ja virtuaalinen interaktio, joka mahdollistaa yksilölle tiedon sisäistämisen eli näkyvän tiedon muuntumisen hiljaiseksi tiedoksi. (Nonaka ym., 2000).

Castellani, Rossato, Giaretta & Davide (2021) ovat havainnoineet hiljaisen tiedon jakamista tietointensiivisissä yrityksissä tutkimalla ilmiötä italialaisessa insinöörikonsulttiyhtiössä. Heidän toteuttaman tutkimuksen yhtenä tutkimustuloksena on kuinka tutkimuskohteen esihenkilöillä on merkittävä taipumus hyödyntää informaaleja tapoja hiljaisen tiedon jakamisen toteuttamiseen. Informaalit jakamistavat nähdään luontaisemmin tapahtuvina mikäli informaaleja tapoja suosivat olosuhteet ovat olemassa. Hiljaisen tiedon jakamiseen käytettävien informaalien tapojen konteksteja luovia olosuhteita ovat työntekijöiden välinen luottamus, luottamus esihenkilöön, riittävä aika yhteistyöhön ja vertailuun eli työn samanaikaiseen tekemiseen yhdessä ja näin oppiminen toisilta.

Lisäksi työntekijöiden, ja työntekijöiden ja esihenkilön, välisten henkilökohtaisten suhteiden esteinä olevien hierarkkisten esteiden poisto, ja virheiden näkeminen mahdollisuutena oppia, ovat oleellisia kontekstin eli Ba:n muodostumisen mahdollistavia olosuhteita. (Castellani ym., 2021).

Tässä tutkimuksessa hiljaisen tiedon jakamiselle, kuin se tässä tutkimuksessa ymmärretään, merkittävimpanä Ba:n vaiheena näyttäytyy kehkeytyvä Ba. Kyseinen Ba:n vaihe havainnoi yksilöiden välistä, sosiaalisessa kanssakäymisessä, tapahtuvaa hiljaisen tiedon jakamista muiden vaiheiden koskiessa enemmän hiljaisen tiedon siirtämistä ja tiedon muuntamista näkyväksi.

3.7 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalinen pääoma on käsitteenä lähellä aineetonta pääomaa erottuen kuitenkin näkökulmassaan (Laihonen, ym., 2013, 40). Kun aineettoman pääoman kohdalla näkökulma on siinä mitä jaetaan, on sosiaalisen pääoman kohdalla näkökulma sosiaalisissa rakenteissa joissa tietoa jaetaan. Erityisenä tarkkailun kohteena ovat sosiaaliset verkostot, verkostoissa vallitsevat normit, ja luottamus (Tilastokeskus, 2021). Ajatuksena on, että yksilöiden välisistä suhteista koostuva verkosto luo kollektiivista arvoa omaavan resurssin verkoston jäsenille sosiaalista kanssakäymistä varten (Bourdieu, 1986).

Sosiaalisen pääoman vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen on havaittu aiemmissä tutkimuksissa (esimerkiksi Mohammed & Kamalanabhan, 2020; Gubbins & Dooley, 2021). Sosiaalisen pääoman avulla onkin mahdollista hahmottaa tutkimuskohteen yksilöiden ja heistä koostuvien tiimien välistä toimintaa ja tilaa hiljaisen tiedon jakamisen näkökannalta.

Sosiaalinen pääoma voidaan jakaa kolmeen eri ulottuvuuteen: rakenteelliseen, relationaaliseen, ja kognitiiviseen. (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Kaikki kolme sosiaalisen pääoman ulottuvuutta ovat keskinäisessä suhteessa toisiinsa, mutta kukin omaa oman erityisen näkökannan sosiaalisen pääoman ymmärtämiseen (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Hu & Randel, 2014, 216).

Sosiaalisen pääoman rakenteellinen ulottuvuus keskittyy hahmottamaan sosiaalisen verkoston yhteyksiä verkoston jäsenten välillä; keihin siis esimerkiksi ollaan yhteydessä, miten, ja millä intensiteetillä. Tarkempana tarkkailun kohteena voi olla verkostojen jäsenten yhteyksien olemassaolon tai niiden puuttumisen havainnointi. Toinen havainnoinnin kohde voi olla verkoston kokoonpano tai sen muotoilu. Tätä voidaan hahmottaa tutkimalla verkostojen tiiviyyttä, liitettävyyttä, ja hierarkiaa. Rakenteellisen ulottuvuuden kautta voidaan myös tarkastella sellaisten verkostojen olemassaoloa mitkä on luotu jotakin tiettyä tarkoitusta varten, mutta niitä käytetään myös johonkin muuhun tarkoitukseen. (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Tässä tutkimuksessa rakenteellista ulottuvuutta tutkitaan havainnoimalla työntekijöiden välisiä yhteyksiä, ja näiden yhteyksien intensiteettiä.

Relationaalinen ulottuvuus keskittyy hahmottamaan henkilökohtaisia suhteita ja näihin suhteisiin liittyviä ominaisuuksia, jotka ovat kehittyneet aiempien kanssakäymisten kautta. Tarkemmin relationaalisen ulottuvuuden kautta on mahdollista tarkastella luottamusta, luottamuksellisuutta, normeja ja sanktioita, velvollisuuksia ja odotuksia, sekä identiteettiä ja tunnistamista. (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Sosiaalisen pääoman relationaaliseen ulottuvuuteen liittyvillä tekijöillä, kuten luottamuksella, normeilla ja sanktioilla, sekä socialiseella identiteetillä, nähdään olevan yhteys hiljaisen tiedon jakamisen toteutumiseen (Gubbins & Dooley, 2021). Jos organisaation jäsenen sosiaalinen identiteetti on vahvinta esimerkiksi omaa tiimiä kohtaan, painottuu hänen tiedon etsiminen tiimin sisälle. Jos taas sosiaalinen identiteetti on vahvinta yhteistä organisaatiotasoa kohtaan, ei siis vain omaa tiimitasoa, on henkilöllä taipumusta toimia tiedon lahjoittajana yli tiimirajojen. (Lomi;Lusher;Pattison;& Robins, 2014). Luottamusta tarkastellessa erityisesti työntekijöiden välisellä luottamuksella voidaan nähdä olevan merkittävä vaikutus hiljaisen tiedon jakamisessa, eritoten kun kyseessä on tiedon etsiminen (Mohammed & Kamalanabhan, 2020). Connelly, Zweig, Webster & Trougakos (2012) ovat esimerkiksi tutkineet tiedon piiloutumista organisaatioissa, ja havainnoivat tutkimustuloksissaan kuinka työntekijöiden välinen luottamuksen puute voi johtaa tiedon piilottamiseen sen jakamisen sijaan. Työntekijöiden välinen luotettavuus näyttäytyy tärkeänä myös etätyöskentelyssä koskien tiedon jakamiseen ryhtymistä (Staples & Webster, 2008). Luottamus on mahdollista jakaa kahteen eri muotoon: kompetenssipohjaiseen luottamukseen ja hyväntahtoisuuspohjaiseen luottamukseen. Kompetenssipohjaisella luottamuksella tarkoitetaan uskoa toisten, kuten omien tiimiläisten, tietämykseen, osaamiseen, ja asiantuntemukseen. Hyväntahtoisuuspohjainen luottamus taas tarkoittaa henkilön uskoa siihen, että muilla kuten omilla tiimiläisillä on aito kiinnostus ja huoli henkilön hyvinvoinnista. (Mohammed & Kamalanabhan, 2020). Henkilökohtaiset suhteet ja luottamus näyttäytyvätkin hiljaisen tiedon jakamisessa

merkittävinä tekijöinä. Mohammed ja Kamalanabhan (2020) ovat esimerkiksi havainnoineet kuinka hiljaisen tiedon etsimiseen ryhtyvät yksilöt ottavat mieluummin yhteyttä muihin tietoa hallussaan pitämiin yksilöihin kenen kanssa jaetaan läheisempi henkilökohtainen suhde. Tavoitteena tämän tyylliselle toiminnalle nähdään halu minimoida etsimiseen liittyvät sosiaaliset riskit. Tässä tutkimuksessa luottamus ja sosiaalinen identiteetti muodostavatkin merkittävimmät relationaalisen ulottuvuuden osa-alueet. Luottamusta lähestytään aiemmin mainittujen kompetenssipohjaisen ja hyväntahtoisuuspohjaisen luottamuksen kautta. Sosiaalinen identiteetti havainnoi taas työntekijöiden välistä identifioitumista tiimeihinsä ja tiimien väliseen yhteiseen toimintaympäristöön.

Kognitiivinen ulottuvuus hahmottaa niitä resursseja johon yhteiset edustukset ja kuvaukset, tulkinnat, sekä systeemiset merkitykset perustuvat. Kognitiivisella ulottuvuudella voidaan nähdä olevan vahva sidos aineettoman pääomaan, kuten yhteiseen kieleen ja koodeihin. (Nahapiet & Ghoshal, 1998, 244). Hiljaisen tiedon etsimisessä toimijoiden, kuten työntekijöiden, jakama yhteinen visio nähdään vahvistavan hiljaisen tiedon etsimistä (Mohammed & Kamalanabhan, 2020). Samoin yhteiset tavoitteet luovat yhteenkuuluvuutta, joka taas vaikuttaa myönteisesti henkilöiden aikomukseen etsiä tietoa (Zhao;Lu;Wang;Chau;& Zhang, 2012). Näiden lisäksi myös yhteinen kieli ja arvot näyttävät edesauttavan hiljaisen tiedon jakamista (Hu & Randel, 2014). Toisaalta yhteisen vision ja kielen tiedon jakamiseen liittyen esiintyy myös eriäviä tutkimustuloksia. Chiu, Hsu & Wang (2006) ovat tutkineet tiedon jakamisesta virtuaalisessa käytäntöyhteisössä. Tutkimuksen tulosten mukaan yhteisellä kielellä ei näyttäisi olevan vaikutusta jakamisen määrään, ja yhteisellä visiolla taas näyttäisi olevan selvä negatiivinen vaikutus jakamisen määrään. Tässä tutkimuksessa kognitiivista ulottuvuutta havainnoidaan yhteisen vision, tavoitteiden, sekä kielen ja koodien kautta. Yhteinen kieli ja koodit, sekä visio, on myös sisällytetty mukaan sillä tutkimuskirjallisuudessa on aiemmin havainnoidusti havaittu niillä olevan vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen vaikkakin selvää yksimielisyyttä siitä millä tavoin ja millä intensiteetillä ne vaikuttavat ei näyttäisi olevan.

3.8 Organisaatiokulttuuri

Peter Schein ja Edgar Schein (2016) määrittävät Organizational Culture and Leadership -kirjassaan kulttuuria dynaamisena käsitteenä. Sillä Peter Schein ja Edgar Schein tarkoittavat, että jonkin ryhmän kulttuuri voidaan määritellä kumuloituvaksi ryhmän yhteiseksi oppimiseksi. Tätä kumuloituvaa oppimista tapahtuu kun ryhmä ratkoo sille vastaantulevia ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdistymiseen liittyviä ongelmia. Näiden ongelmien ratkaisut koetaan ryhmässä toimivan riittävän

hyvin ollakseen ryhmälle hyväksyttäviä, ja täten opetettavissa ryhmän uusille jäsenille oikeina tapoina hahmottaa, tuntea, ja käyttäytyä suhteessa vastaaviin ongelmiin. Tarkemmin, ryhmässä kasautuva kollektiivinen oppiminen on uskomusten, arvojen, ja käyttäytymiseen liittyvien normien malli tai järjestelmä, mihin suhtaudutaan itsestänselvyytenä ja jonka tietoinen havainnointi on vähitellen hiipuvaa. (Schein & Schein, 2016, 6).

Peter Schein ja Edgar Schein (2016) määrittävät kulttuurille kolme tasoa: artifaktit, kannatettavat uskomukset ja arvot, sekä piilevät perusoletukset. Artifaktit ovat ilmiöitä joita tunnemme, näemme, ja kuulemme kun kohtaamme uuden ryhmän jolla on vieras kulttuuri. Näkyvät ja tunnusteltavat rakennelmat ja prosessit, sekä havainnoitava käyttäytyminen ovat luonteeltaan artefakteja. Kannatettavat uskomukset ja arvot taas havainnoivat yhteisiä uskomuksia ja arvoja, sisältäen esimerkiksi yhteiset tavoitteet ja pyrkimykset, rationalisoinnit, sekä ihanteet. Piilevillä perusoletuksilla Peter ja Edgar tarkoittavat alitajuntaisia, itsestänselvinä otettavia uskomuksia ja arvoja. Nämä vaikuttavat ajatteluun, havainnointiin, ja kuinka asioita koetaan. (Schein & Schein, 2016, 17-25).

Organisaatiokulttuurille voidaan myös määritellä perustekijöitä kuten käytäntöjä, normeja, sekä arvoja mitkä yhdessä vaikuttavat organisaation toimijoiden käyttäytymiseen. Mainitut kolme perustekijää ovat keskinäisessä suhteessa sekoittuen osaltaan toisiinsa. (De Long & Fahey, 2000, 116). Organisaatiokulttuurilla nähdään olevan myös läheinen yhteys oppivan organisaation käsitteeseen (Nugroho, 2018).

Organisaatiokulttuurilla on havaittu olevan vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen (esimerkiksi Suppiah & Singh Sandhu, 2011). Organisaatiokulttuuri voi toimia sekä tiedon jakamista edistävänä että sitä estävänä tekijänä (De Long & Fahey, 2000). Suppiah ja Singh Sandhu (2011) ovat tutkineet organisaatiokulttuurin vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen havainnoimalla klaanikulttuuria (eng. Clan culture), jolla tarkoitetaan ystävällismielistä työntekopaikkaa jonka osalliset, kuten työntekijät, omaavat vahvan yhteenkuuluvuuden ja jakavat itseensä liittyen paljon (Cameron & Quinn, 2011). Tiimityöskentely, työntekijöiden osallistamisohjelmat, korkea työntekijäosallistuvuus organisaatiota ja työkollegoita kohtaan, sekä korkeatasoinen työntekijän sitouttaminen organisaatiotasoon kuvastavat klaanikulttuurin ominaispiirteitä (Suppiah & Singh Sandhu, 2011; Cameron & Quinn,

2011). Suppiah ja Sing Sandhun (2011) tutkimuksen tulosten perusteella klaanikulttuurilla on positiivinen vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen.

De Long ja Fahey (2000) määrittävät neljä kulttuurin ja tiedon yhdistävää kehystä: kulttuurin vaikutus tiedon arvottamiseen, kulttuuri sovittavana tekijänä tiedon eri tasojen välillä, kulttuuri sosiaalisen interaktion kontekstin luojana, ja kulttuuri uuden tiedon luomisen ja adoptoimisen muovaajana. Tässä tutkimuksessa oleellisimpina kehyksiä ovat kolme ensimmäistä, jotka esitellään seuraavaksi.

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaation toimijoiden oletuksiin siitä mikä tieto on tärkeää, sillä kulttuuri määrittää mikä tieto on oleellista ja täten mihin tietoon jokin yksikkö painottuu. Tätä voi havainnoida tarkastelemalla esimerkiksi eri yrityksiä ja niitä markkinoita, joilla ne toimivat. De long ja Fahey (2000) havainnoivatkin kuinka markkinointiyritys voi painottaa toiminnassaan luovempaa yksilölähtöistä näkyvää ja hiljaista tietoa kun taas autojen varaosiin keskittynyt yritys voi painottaa toiminnassaan toimitusketjuihin liittyvää jäsenyeneempää, valtaosin näkyvänä olevaa tietoa. Organisaatiokulttuuri voi myös sisältää alakulttuureita, joilla on toisistaan eroavia käytäntöjä, normeja, ja arvoja. Tästä johtuen niillä voi olla myös erilainen tulkinta siitä mikä tieto on arvokasta. (De Long & Fahey, 2000, 114-117).

Toinen De Long ja Faheyn määrittämä kehys kuvaa kuinka organisaatiokulttuuri toimii sovittavana tekijänä tiedon eri tasojen välillä. Organisaatiokulttuuri edustaa kaikkia organisaation normeja ja sääntöjä kuinka tietoa tulisi jakaa organisaatiossa ja siellä toimivien yksilöiden välillä. Normit ja käytännöt määrittävät kenen odotetaan kontrolloivan jotakin tiettyä tietoa, kenen täytyy jakaa omaa tietoaan, ja ketkä voivat haalia asiaan liittyvää tietoa. Organisaatiokulttuuri määrittää siis mikä tieto kuuluu alayksiköille ja yksilöille, ja mikä koko organisaatiolle. Liian yksilöllinen, henkilöön sidottu tieto voi aiheuttaa haasteita tiedon jakamiselle aiheuttaen tiedon haalimista ja tiedon käyttöä valtavälineenä. Luottamuspuola organisaation eri tasojen ja jäsenten välillä vaikuttaa merkittävästi tiedonkulkuun niin yksilöiden välillä kuin yksilöiltä organisaation tietokantoihin. Myös eroavaisuudet asemissa, eli kuinka organisaatio arvottaa yksiköitään ja toimijoitaan yli muiden, voi heikentää rajat ylittävää tiedon jakamista toimijoiden turvatessa omaa aineetonta pääomaansa. (De Long & Fahey, 2000, 118-119).

Kolmas De Long ja Faheyn määrittämä kolmas kehys havainnoi organisaatiokulttuurin roolia sosiaalisen interaktion kontekstin luojana; sääntöjä sosiaaliseen kanssakäymiseen (esimerkiksi keneen saa olla yhteydessä) ja käytäntöjä miten sosiaalista kanssakäymistä toteutetaan (esimerkiksi tapaamismuodot ja käytettävät työkalut). Organisaatiokulttuurin määrittäessä kontekstin sosiaalisella interaktiolla se samalla määrittää normeja, eli sääntöjä, odotuksia, ja sanktioita, kuinka tietoa tullaan käyttämään tietyissä tilanteissa. Nämä normit hallinnoivat sosiaalisia interaktioita ja muokkaavat toimijoiden näkemyksiä heidän mahdollisuuksista, jotka ovat organisaatiolle hyväksyttäviä. Konteksti interaktiolla on mahdollista jakaa kolmeen ulottuvuuteen: vertikaaliseen ja horisontaaliseen interaktioon, sekä erityiseen, tiedon jakamista ja käyttöä edistävään, käyttäytymiseen. Vertikaalinen ulottuvuus käsittää organisaation eri tasojen toimijoiden välistä interaktiota. Kulttuurit, joissa normit ja käytännöt lannistavat avoimia ja rehellisiä sananvaihtoja eri tasojen toimijoiden välillä rajoittavat tiedon jakamista. Horisontaalinen ulottuvuus hahmottaa saman tason eri toimijoiden välistä interaktiota. Kolme horisontaaliselle interaktiolla tunnusomaista piirrettä erottavat organisaatiot toisistaan: interaktioiden määrä, yhteistyön taso ja kollektiivinen vastuu, sekä orientaatio etsiä jo olemassaolevaa osaamista ja tietoa. Organisaatiokulttuuri määrittää interaktion mallit (kuten normit ja käytännöt), joiden mukaan työtä suoritetaan. Interaktio voi painottua esimerkiksi formaalimpiin ja ennalta suunniteltuihin, tasaisiin väliajoin pidettäviin, interaktioihin. Jossakin toisessa organisaatiossa painotus voi olla taas informaalisisimmassa ja tiheämmin pidettävissä, ad hoc tyyliin interaktiossa. Yhteistyön taso havainnoi saman tasoisten eri toimijoiden välistä yhteistyön tasoa. Kulttuuri, jossa normit ja käytännöt edistävät yhteistyötä, edistää samalla uuden tiedon luomista ja jakamista. Olemassaolevan tiedon uudelleenkäyttäminen on myös kulttuurisidonnaista; normit ja käytännöt vaikuttavat siihen kuinka pitkälle organisaation toimijat ovat valmiita etsimään ja hyödyntämään jo olemassaolevaa tietoa. Yksilöllistä luovuutta ja innovointia painottavat kulttuurit voivat keskittyä erilaisiin interaktion malleihin kuin kulttuurit joissa painotus on olemassaolevan tiedon esiintuomisessa ja hyödyntämisessä. (De Long & Fahey, 2000, 120-121).

De Long ja Faheyn määrittävät kaksi toimintaa ja käyttäytymistä ohjaavaa sääntöä ja käytäntöä, eli normia, koskien tiedon jakamista ja käyttöä: jakaminen ja opettaminen, sekä virheiden käsitteleminen. Jakaminen ja opettaminen havainnoivat organisaatiokulttuurin normia, jossa keskeisin painotus ei ole tiedon hankkimisessa vaan tiedon jakamisessa. Tämä luo kontekstin interaktiolla, joka on suotuisampi tiedon hyödyntämiselle. Asennoituminen virheisiin organisaatiossa on toinen normi, jolla on vaikutusta sosiaalisen kontekstin muodostumiseen. Virheitä voidaan

osaltaan piilotella, vähätellä, jättää huomiotta, tai niistä voidaan rangaista. Virheitä voidaan myös pyrkiä tuomaan esiin ja hyödyntämään oppimismahdollisuuksina. Jälkimmäinen on tiedon jakamisen kannalta halutumpi vaihtoehto, sillä virheistä oppiminen on haastavampaa mikäli samoja interaktioita käytetään virheiden sivuuttamiseen tai rankaisemiseen. (De Long & Fahey, 2000, 121-122). Kulttuuri, jossa virheet ovat hyväksyttäviä, nähdään edistävän hiljaisen tiedon jakamista ja täten oppimista (Kucharska, 2021).

Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuri ymmärretään läpileikkaavana tekijänä, joka vaikuttaa kaikkiin hiljaisen tiedon jakamiseen liittyviin osa-alueisiin sen ollessa samalla myös oma osa-alueensa. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehysessä huomioidaankin välillisesti tässä kirjallisuuskatsauksessa esiin tulevien aihealueiden välityksellä hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia organisaatiokulttuurin tekijöitä. Lisäksi tutkimuksen asettelussa huomioidaan aiemmin mainitut De Longin ja Faheyn (2000) määrittelemät kaksi tiedon jakamiseen ja käyttöön vaikuttavaa toimintaa ja käyttäytymistä ohjaavaa sääntöä ja käytäntöä: jakaminen ja opettaminen, sekä virheiden käsitteleminen.

3.9 Asiantuntija- ja tiimityö

Tässä tutkimuksessa hiljaisen tiedon jakamiseen osallistuvat työntekijät määritellään asiantuntijatyötä tekeviksi työntekijöiksi. Toivanen, ym. (2016) määrittelevät asiantuntijatyön pohjautuen Tuomivaara ym. (2005) hahmotelmaan. Kyseisen hahmotelman mukaan asiantuntijatyön ytimen muodostaa korkeasti kouluttuneisuus ja syvä tietopohja. Tämän ytimen ohella tieteellinen lähestyminen ja tiedon soveltaminen ovat keskeisessä asemassa käytännön tasolla haasteiden ratkaisemisessa.

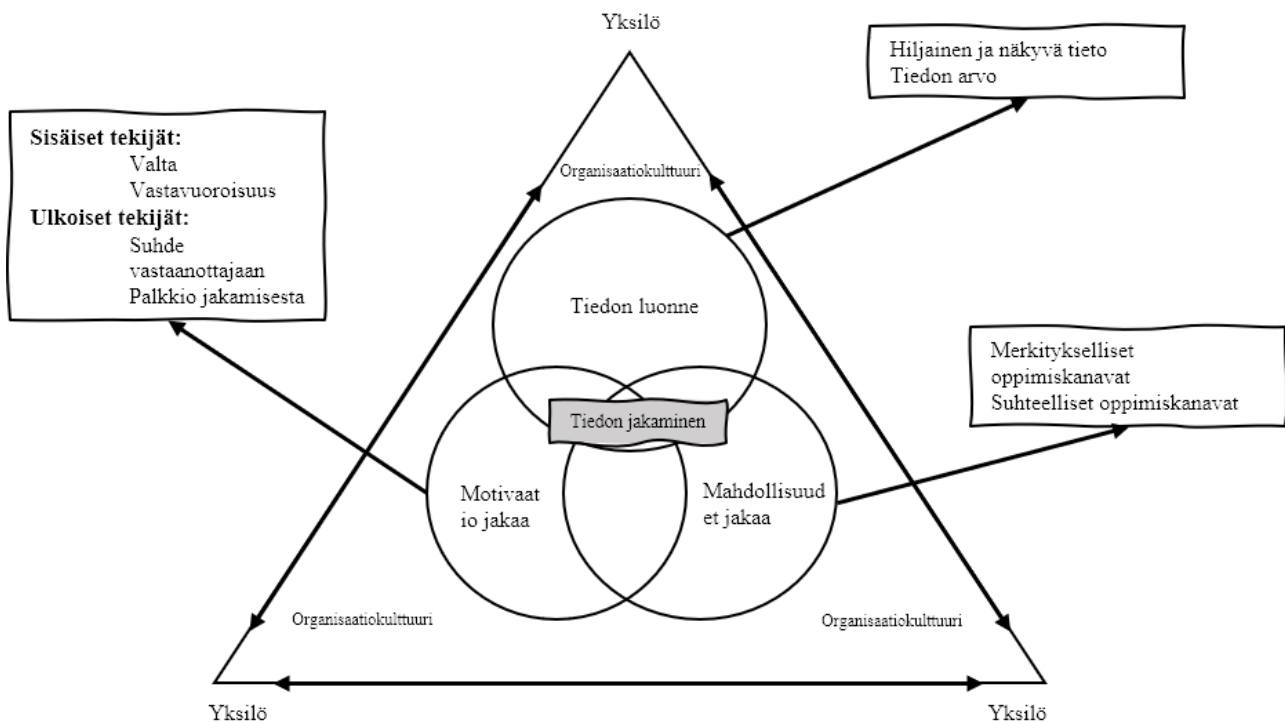
Tiimityö taas voidaan määritellä työksi, jota tehdään yhteisen tehtävän omaavassa tiimissä tai työryhmässä. Tiimillä tai ryhmällä on mahdollisuus suunnitella itse omaa työtään. (Sutela & Lehto, 2014, 95). Etätyöpainotteista tiimiä voidaan määritellä tiimiksi jonka jäsenet suorittavat tehtävänsä osittain pääorganisaation fyysisen sijainnin ulkopuolella jäsenten työskennellessä pääasiallisesti kotoaan käsin (Ivanaj & Bozon, 2016). Mainitut kaksi määrittelyä tiimeille hahmoittavat miten tutkimuskohteen tiimit tässä tutkimuksessa ymmärretään.

3.10 Etätyö

Työn suorittamista työn päätoimipisteen, kuten päätoimiston, ulkopuolella voidaan määritellä usealla eri tavalla. Käsitteet kuten liikkuva työ, hajautettu työ, ja etätyö havainnollistavat tätä. (Lee;Shin;& Kunihiko Higa, 2007, 687). Etätyö voidaan määritellä ansiosidonnaiseksi työksi, jota suoritetaan työnantajan kanssa sovituspaikalla päätyöskentelypaikan ulkopuolella (Ruohomäki, ym., 2020, 389-390). Työntekijä sopii siis työnantajan kanssa työn tekemisestä vähintään osittain esimerkiksi kotoa käsin, ja että kotona tehdyssä työssä hyödynnetään tietotekniikkaa. Töistä, joista ei ole erikseen työnantajan kanssa sovittu, voidaan määritellä rajautuvan pois etätyöksi määriteltävästä työstä. (Sutela & Lehto, 2014, 152). Hajautettu työ on kotoa tehtävää työtä laajempi käsite sen tarkoittaessa työn osittaista tai täydellistä organisointia tieto- ja viestintäteknikan kautta tapahtuvaksi jonkin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Finto, 2022). Etätyö eroaa myös liikkuvasta työstä, jolla tarkoitetaan työntekijän liikkumista eri työpisteiden välillä (Sutela & Lehto, 2014, 154). Etätyö ymmärretäänkin tässä tutkimuksessa vakiintuneessa työympäristössä suoritettavana työnä, työympäristön ollessa esimerkiksi työntekijän oma koti.

3.11 Yksilöiden välinen tiedon jakaminen organisaatiossa – Ipu Minen käsitekehys.

Minu Ipe (2003) on muodostanut käsitekehyyksen yksilöiden väliseen tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä. Tässä tutkimuksessa kyseinen käsitekehys toimii teoreettisen viitekehyyksen perustana yhdistäen kirjallisuuskatsauksessa käsiteltyjä aihealueita toisiinsa.



Kuvio 3. Yksilöiden väliseen tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät organisaatiossa, muokattu lähteestä Ipe, 2003, 352.

Ipen käsitekehityksessä (kuvio 3) organisaatiokulttuuri, tiedon luonne, mahdollisuudet jakaa tietoa, sekä motivaatiotekijät tiedon jakamiseen, nousevat keskeisimmiksi tekijöiksi yksilöiden välisen tiedon jakamisen toteutumisessa organisaatioympäristössä.

Tiedon luonne käsittelee tiedon luonnetta ja arvoa; onko tieto luonteeltaan näkyvää vai hiljaista, ja miten tietoa arvotetaan. Kun tieto nähdään arvoa omaavana hyödykkeenä, vaikuttaa se siihen mitä tietoa jaetaan, milloin sitä jaetaan, ja kelle sitä jaetaan. (Ipe, 2003, 345).

Motivaatio jakamiseen käsittelee yksilön sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, mitkä vaikuttavat tiedon jakamiseen osallistumiseen. Yhtenä sisäisenä motivaatiotekijänä voidaan määritellä olevan tiedon käsittäminen vallan välineenä, mikä voi johtaa tiedon panttaamiseen tiedon jakamisen sijaan. Tämän tyylinen tilanne voi syntyä esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijän tärkein arvo organisaatiolle on hänen tietämyksensä. Työntekijän jakaessa tietämystään, laskee tämä hänen arvoansa organisaatiossa. Toisella sisäisellä tekijällä, eli vastavuoroisuudella, taas tarkoitetaan toimintaa, jossa tietoa jaetaan ilman varmuutta siitä saako jakamisesta selvää ja välitöntä etua itselleen. Taustalla on

uskomus siitä, että jakamisesta saatava hyöty tapahtuu jossakin määrittelemättömässä muodossa myöhemmin. Vastavuoroisuuden vaarana nähdään hyväksikäytön uhka, joka voi rajoittaa tiedon jakamista. Ulkoisilla tekijöillä tarkoitetaan niin suhdetta vastaanottajaan kuin jakamisesta saatavaa palkkiota. Suhde vastaanottajaan hahmottaa suhdetta tiedon jakajan ja tiedon saajan välillä, painottuen toimijoiden väliseen luottamukseen ja tiedon saajan omaavaan valtaan ja statukseen. Jakamisesta saatava palkkio hahmottaa yksilöiden todellisia ja kuviteltuja palkkioita, mitkä kannustavat jakamaan. Taas rangaistuksiksi koetut reaktiot tiedon jakamisesta nähdään jakamista estävinä tekijöinä. (Ipe, 2003, 345-349).

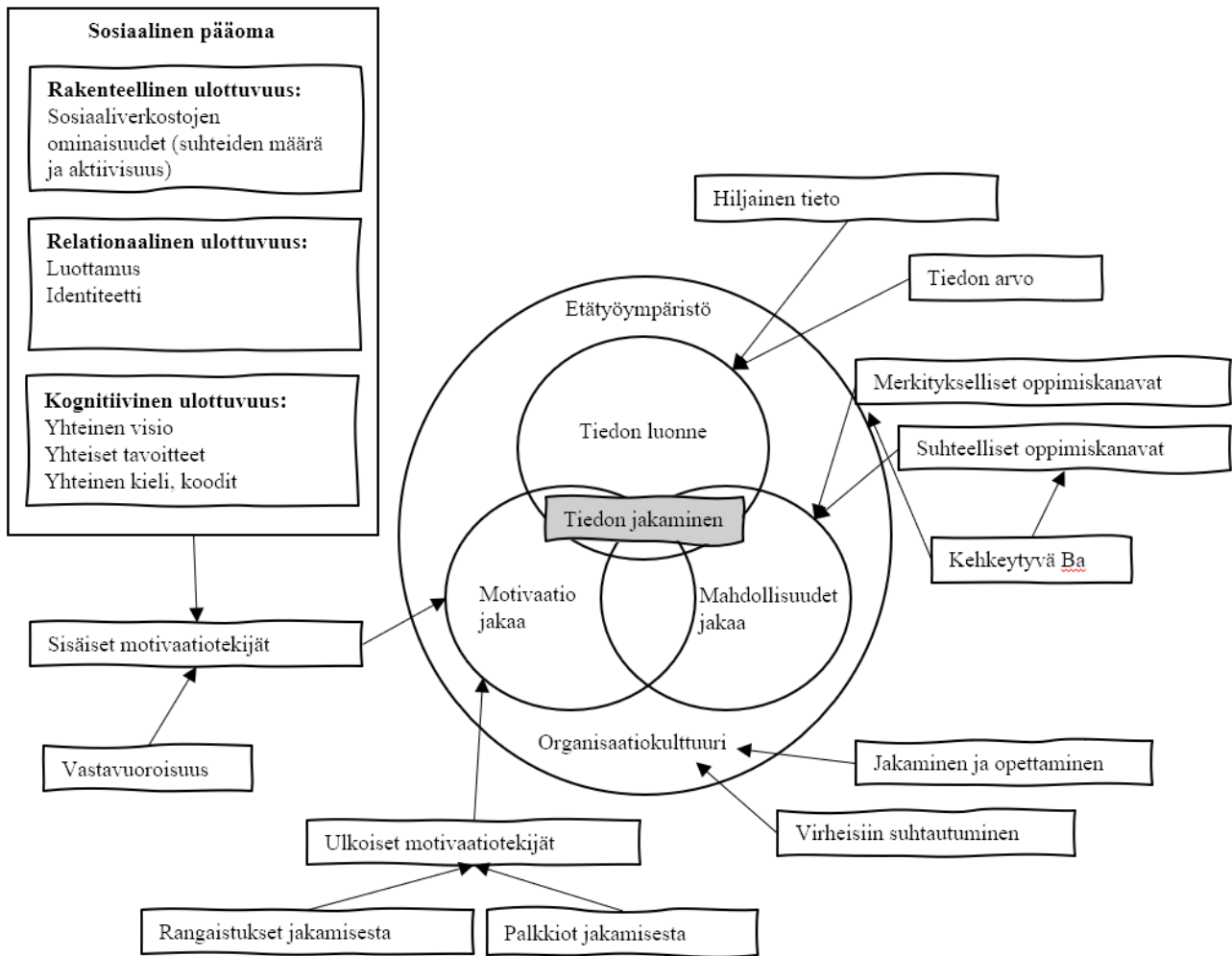
Tiedon jakamisen mahdollisuudet tarkoittavat yksilöiden tiedon jakamisen formaaleja ja informaaleja mahdollisuuksia. Tarkemmin kyseiseen osa-alueeseen kuuluvat merkitykselliset ja suhteelliset oppimiskanavat. Merkityksellisillä oppimiskanavilla, joita kutsutaan myös formaalisiksi mahdollisuuksiksi, tarkoitetaan kanavia jotka on tarkoituksellisesti luotu keräämään ja levittämään tietoa. Suhteelliset oppimiskanavat, tai toiselta nimitykseltään informaalit mahdollisuudet, kuvaavat taas henkilökohtaisia suhteita ja sosiaaliverkostoja jotka toimivat oppimisen ja tiedon jakamisen kanavina. Valtaosa tiedon jakamisesta nähdään tapahtuvan suhteellisten oppimiskanavien välityksellä. (Ipe, 2003, 349-350).

Ipe lisäksi havainnoi käsitekehyksessään organisaatiokulttuuria yksilöiden väliseen tiedon jakamiseen vaikuttavana tekijänä. Organisaatiokulttuuri nähdään vaikuttavan kaikkiin aiemmin mainittuihin osa-alueisiin. Kuten aiemmassa 3.7 Organisaatiokulttuuri -luvussa havainnoitiin, kulttuuri luo yhteisiä olettamuksia jotka vaikuttavat organisaation arvoihin, normeihin, ja toimintatapoihin. Organisaatiokulttuurilla onkin merkittävä vaikutus siihen miten ja mitä tietoa arvotetaan, sekä esimerkiksi siihen minkälaisia suhteita luodaan eri tietotasojen välille; kuinka yksilöllinen ja kollektiivitaso tieto (ryhmät ja organisaatio) yhdistyvät. Organisaatiokulttuuri ohjaa mitä tehdään ja mitä ei tiedon prosessoinnin ja kommunikoinnin suhteen organisaatioissa. (Ipe, 2003, 350-351).

4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä tutkimuksessa tieto ymmärretään moniulotteisena ilmiönä, joka rakentuu toisiinsa hierarkkisesti yhteydessä olevista tiedon eri tasoista. Samalla tieto hahmotetaan olevan luonteeltaan joko näkyvää tai hiljaista. Tutkimus keskittyy näistä kahdesta ulottuvuudesta hiljaisen tietoon tutkimalla työntekijöiden välistä hiljaisen tiedon jakamista työntekijöistä koostuvissa tiimeissä, ja näiden tiimien välillä yksikkötasolla. Hiljainen tieto ymmärretään tässä tutkimuksessa tarkemmin Choon (1996) määrittelyn mukaiseksi tiedoksi, joka on henkilökohtaista taitotietoa, oivalluskykyä, ja intuitiota mitä henkilö haalii syventyessään johonkin toimintaan pidemmäksi aikaa (Choo, 1996, 334).

Tiedon jakaminen ja siirtäminen on mahdollista nähdä kahtena toisistaan eroavana käsitteenä (Tangaraja ym., 2016; Paulin & Suneson, 2012) kuten luvussa 3.5 Tiedon jakaminen havainnoitiin. Tämä tutkimus rajautuu hiljaisen tiedon jakamisen tutkimiseen. Hiljaisen tiedon jakaminen ymmärretään tässä tutkimuksessa Nonakan ja Takeuchin SECI-mallin mukaiseksi vuorovaikutukselliseksi sosiaaliseksi prosessiksi, jossa hiljaista tietoa jaetaan sosiaalisessa kanssakäymisessä ja jonka tuloksena hiljainen tieto on mahdollista muuttaa näkyväksi (Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995). Sosialisatio nähdään olevan hiljaisen tiedon jaon ytimessä (Barley; Treem; & Kuhn, 2018).



Kuvio 4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys havainnollistettuna pohjautuen Ipe (2003) käsitekehukseen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu kirjallisuuskatsauksessa esiteltyihin, tutkittavaan ilmiöön kytköksissä oleviin, aihealueisiin. Kuvio 4 hahmottaa tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Ipen (2003) muodostama käsitekehys yksilöiden välisestä tiedon jakamisesta organisaatioympäristössä, jota aiemmassa luvussa esitelty kuvio 3 hahmottaa, toimii tutkimuksessa teoreettisen viitekehysten jäsentävänä pohjana. Ipen käsitekehukseen yhdistyy tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa esiin tuodut muut aihealueet. Tässä tutkimuksessa ei huomioida näkyvän tiedon osuutta Ipen käsitekehyksessä, sillä tutkimuksessa ei tutkita näkyvää tietoa.

Tiedon luonne hahmottaa tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä pääasiassa tiedon arvottamista; kuinka tietoon, ja tässä tapauksessa hiljaiseen tietoon, suhtaudutaan. Samoin siihen kuitenkin linkittyy myös hiljaisen tiedon jakamisen arvottaminen, joka tutkimuksessa myös huomioidaan.

Hiljaisen tiedon jakamisen motivaatiotekijät nähdään merkittävinä vaikuttajina tiedon jakamisen toteutumiseen (Hung; Durcikova; Lai; & Lin, 2011 & Natu & Aparicio, 2022). Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä motivaatiotekijät on jaettu kahteen aihealueeseen, ulkoisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin. Sisäiset motivaatiotekijät tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä muodostuvat sosiaalisen pääomasta ja vastavuoroisuudesta. Sosiaalinen pääoman rakenteellisella, relationaalisella, ja kognitiivisella ulottuvuudella on havaittu aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa olevan merkittävä vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen (esimerkiksi Ha & Nguyen, 2020). Sosiaalinen pääoma linkittyykin vahvasti muun muassa tiedon jakamisen sisäisiin motivaatiotekijöihin (esimerkiksi Hu & Randel, 2014). Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet mahdollistavat tutkittavan ilmiön kokonaisvaltaisemman tutkimisen, sillä hiljaisen tiedon jakaminen voidaan määritellä olevan pohjimmiltaan sosiaaliseen kanssakäymiseen pohjautuvaa toimintaa. Sosiaalisen pääoman ulottuvuuksien kohdalla tässä tutkimuksessa keskitytään kyseisten kolmen ulottuvuuden osa-alueisiin, joilla on aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa havaittu olevan vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen. Rakenteellisen ulottuvuuden kohdalla keskittyminen on työntekijöiden sosiaalisten verkostojen hahmottamisessa: miten työntekijät ovat yhteydessä toisiinsa tiimiensä sisällä ja tiimien välillä, sekä millä intensiteetillä nämä kanssakäymiset ovat käytössä. Mainittujen rakenteellisen ulottuvuuden osa-alueiden hahmottaminen on oleellista, sillä työntekijöiden välinen hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu mainituissa verkostoissa jakamisen ollessa pohjimmiltaan sosiaalista kanssakäymistä. Relationaalisen ulottuvuuden kohdalla tutkimuksessa keskitytään erityisesti luottamukseen ja identiteettiin. Luottamus ymmärretään kahtena ulottuvuutena: kompetenssipohjaisena luottamuksena ja hyväntahtoisuus pohjaisena luottamuksena. Identiteetti taas havainnoi työntekijöiden identifioitumista omaan tiimiin ja yksikköön. Kognitiivisen ulottuvuuden kohdalla tutkimuksessa keskitytään työntekijöiden väliseen yhteiseen visioon, tavoitteisiin, kieleen, ja koodeihin. Mainituilla kognitiivisen ulottuvuuden osa-alueilla on tutkimuskirjallisuudessa havaittu vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen kuten aiemmin esitellyssä 3.7 Sosiaalinen pääoma -luvussa havainnoidaan. Sosiaalisen pääoman lisäksi hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttaviin sisäisiin motivaatiotekijöihin tässä tutkimuksessa huomioidaan vastavuoroisuus, joka havainnoi motivaatiota jakaa hiljaista tietoa ilman varmuutta siitä saatavasta välittömästä ja selkeästä hyödystä tiedon lahjoittajalle. Hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttaviin ulkoisiin motivaatiotekijöihin tässä

tutkimuksessa huomioidaan rangaistukset jakamisesta ja palkkiot jakamisesta. Jakamisesta saatava palkkio hahmottaa yksilöiden todellisia ja kuviteltuja palkkioita, rangaistukset taas havainnoivat jakamisesta aiheutuvia negatiivisia ulkoisia seurauksia (Ipe, 2003, 345-349). Ulkoiset motivaatiotekijät näyttäytyvät aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa ristiriitaisilta koskien niiden vaikutusta tiedon jakamiseen; kannustavat motivaatiotekijät näyttäytyvät tehottomina tiedon jakamiseen ryhtymisen motivoinnissa (Lin, 2007). Samoin virtuaalitiimityöskentelyssä on ollut havaittavissa samaa; ulkoisilla kannustavilla motivaatiotekijöillä ei ollut vaikutusta tiedon jakamiseen (Natu & Aparicio, 2022).

Mahdollisuudet jakaa -osuus teoreettisessa viitekehyksessä hahmottaa hiljaisen tiedon jakamisen kontekstia. Tähän linkittyä vahvasti 3.6 Ba – Tiedon jakamisen konteksti -luvussa havainnoitu Ba-käsite, ja sen yhtenä osa-alueena määritelty kehkeytyvä Ba -käsite. Jakamismahdollisuuksia hahmotetaan Ipen viitekehyksessä hahmottamien merkityksellisten ja suhteellisten oppimiskanavien kautta.

Organisaatiokulttuuri toimii muihin aiemmin käsiteltyihin teoreettisen viitekehysten osa-alueisiin verrattuna läpileikkaavimpana osa-alueena vaikuttaen ja yhdistäen niitä yhteen. Tämän takia organisaatiokulttuurin määriteltäviä aihealueita ja tekijöitä onkin jo osaltaan mukana tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä. Tämän lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä huomioidaan kuitenkin myös De Longin ja Faheyn (2000) määrittelemät kaksi tiedon jakamiseen ja käyttöön vaikuttavaa toimintaa ja käyttäytymistä ohjaavaa sääntöä ja käytäntöä: jakaminen ja opettaminen, sekä virheiden käsitteleminen. Virheiden käsitteleminen yhdistyy ulkoiseen motivaatiotekijöihin koskien tiedon jakamisen rangaistavuutta.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tieteenfilosofiselta lähtökohdaltaan tutkimus nojautuu ontologiseen viitekehykseen. Ontologisen käsityksen mukaan pyrkimyksenä on hahmottaa, minkälaiseksi tutkimuskohde syvemmin käsitetään (Hirsjärvi;Remes;& Sajavaara, 2009).

Luonteeltaan tutkimus on kuvaileva tapaustutkimus. Tapaustutkimus voidaan määritellä tutkimukseksi, jossa pyritään saamaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa joko jostakin tietystä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa kytköksissä olevista tapauksista (Hirsjärvi ym., 2009, 134). Kuvaileva tapaustutkimus ei pyri pelkkään teoreettisesta ajattelusta irtonaiseen tapauksesta kertomiseen tai yleiseen kuvailuun (Eriksson & Koistinen, 2005). Tässä tutkimuksessa pyrkimyksenä onkin saada syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta hyödyntämällä tapaukseen liittyvää teoreettista ajattelua.

Tutkimuksen metodeina hyödynnetään sekä laadullista, että määrällistä, aineistonkeruuta. Tutkimus onkin metodologialaan monimenetelmällinen, ja nojautuu analyysitavassaan sekä teorialähtöiseen eli deduktiiviseen että teoriaohjaavaan eli abduktiiviseen päättelymenetelmään. Tutkimuksessa painotus on kuitenkin laadullisessa tutkimusperinteessä määrällisen aineiston toimiessa laadullisen aineiston tukena. Kyseessä on monimenetelmällisen tutkimuksen niin sanottu upotettu malli (eng. embedded design), jossa toinen kerätty aineisto toimii tukena kerätylle pääaineistolle. Aineistot vastaavat eri tutkimuskysymyksiin samasta tutkimusilmiöstä. Kyseessä ei ole triangulaatio, joka vaatisi monimenetelmällisen tutkimusperinteen mukaisesti kaksi tasavertaista ja samoihin tutkimuskysymyksiin vastaavaa aineistoa. Monimenetelmällisen tutkimusperinteen mukaista triangulaatiota ei tähän tutkimukseen ole valittu sen työllistävyyden, sekä tutkimuksen tavoitteiden ja toteutuksen riittävän rajaamisen, johdosta. Monimenetelmällisen tutkimusperinteen upotettu malli sallii rajatumman toisen aineistokeruun, samalla kuitenkin mahdollistaen kokonaisvaltaisemman ymmärryksen saannin tutkittavasta ilmiöstä tutkimuskohteen kontekstissa. (Creswell & Clark, 2007).

Tutkimuksen tutkimuskysymykset on muotoiltu monimenetelmällisyys mielessä, ja tästä johtuen tutkimuskysymykset on muotoiltu sen mukaisesti onko tarkoituksena tutkimukseen vastata määrällisellä vai laadullisella tutkimusaineistolla. Ensimmäinen tutkimuskysymys on luonteeltaan määrällinen, jonka seurauksena sen asettelu seuraa tilastollista tutkimusperinnettä. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyritään kuvailemaan tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä havainnoituja työntekijöiden väliseen hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavien osa-alueiden ilmenemistä tutkimuskohteessa. Ensimmäinen tutkimuskysymys toimii tutkimuksen monimenetelmällisen tutkimusotteen mukaisesti tukena tutkimuksen toiselle ja kolmannelle tutkimuskysymykselle päätutkimuskysymykseen vastatessa. Toinen ja kolmas tutkimuskysymys ovat luonteeltaan laadullisia, ja niillä pyritään saamaan lisäymmärrystä siitä millaisena tutkimuskohteen työntekijät ymmärtävät hiljaisen tiedon jakamisen heidän toimintaympäristössään.

Hiljaisen tiedon jakaminen on ilmiönä moniulotteinen ja -tulkintainen. Ilmiöön vaikuttavia tekijöitä onkin haastavaa tutkijana kokonaisvaltaisesti hahmottaa teoreettiseen viitekehykseen ennen aineistonkeruuta. Samoin tutkimuskirjallisuudessa huomioitua hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät voivat jäädä huomiotta ilman testattavaa teoriapohjaa. Näiden syiden takia monimenetelmällinen ote näyttäytyy tutkimuksen toteutuksessa perusteltuna.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi ym., 2009, 161). Tutkimuksen aineistonkeruun perusmenetelmiksi ovat valikoituneet sähköinen kyselylomake ja puolistrukturoidut teemahaastattelut. Sähköinen kyselylomake toimii määrällisen aineistonkeruutapana antaen lisäymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Kysely muodostuu Likert-asteikon mukaisista mielipideväittämissä, joissa vastaaja valitsee itselleen sopivimman vastausvaihtoehdon. Puolistrukturoidut teemahaastattelut toimivat laadullisen aineiston keruutapana, muodostaen tutkimuksen pääaineiston.

Seuraavaksi käydään syvällisemmin läpi omana alalukunaan tutkimuskohteena olevaa kohdeorganisaatiota, tarkoituksena antaa syvällisempää ymmärrystä siitä millainen tutkimuskohde on ja millaisessa toimintaympäristössä organisaatio toimii jossa kohdeorganisaation työntekijöiden välinen hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu. Tutkimuksen kohdeorganisaation kuvailun jälkeen tässä luvussa käsitellään omina alalukuinaan tutkimuksen aineistonkeruutapoja: sähköistä kyselylomaketta

ja teemahaastatteluita. Molempia aineistokeruutapojen suunnittelu, toteutus, ja kerätyn aineiston valittu analyysitapa sekä analyysin toteutus kuvaillaan kyseisissä luvuissa kokonaisvaltaisesti.

5.1 Suuryhtiö Oy - Tutkimuskohteena oleva organisaatio

Kohdeorganisaationa on Suomessa toimivan suuryrityksen henkilöstöhallinnon yksikkö. Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena olevasta suuryrityksestä käytetään nimitystä: ”Suuryhtiö Oy” kohdeorganisaation halutessa pysyä tutkimuksessa anonyyminä. Suuryhtiö Oy:llä on tutkimuskohteena olevassa henkilöstöhallinnon yksikössä noin neljäkymmentä työntekijää, jotka jakautuvat kolmeen eri tiimiin. Tutkimuksessa näistä tiimeistä käytetään nimityksiä: ”Mänty”, ”Kuusi”, ja ”Vaahtera”. Tutkimuskohteessa on myös neljäs tiimi, joka keskittyy kehittämistehtäviin eikä samankaltaiseen tehtäväkenttään kuin kolme muuta mainittua tiimiä. Muut kolme tiimiä toimivat operatiivisemmassa työssä Suuryhtiö Oy:n sisäisten asiakkaiden rajapinnassa. Tutkimuksen rajaamisen ja neljännen tiimin huomattavien eroavaisuuksien takia on neljäs tiimi rajattu pois tutkimuksesta, eikä sitä ole huomioitu aiemmin mainitussa yksikön työntekijä- ja tiimimäärässä. Mänty ja Kuusi -tiimien kohdalla työtehtävät ovat hyvin samankaltaisia. Vaahtera-tiimin kohdalla taas työtehtävät eroavat tietyissä määrin Mänty- ja Kuusi-tiimien työtehtävistä, vaikkakin Vaahtera-tiimi toimii samalla tavoin operatiivisella tasolla. Kaikilla kolmella tiimillä on kuitenkin käytössään pitkälti samat työkalut ja työtoimintatavat, sekä asettuvat kohdeorganisaatioissa samaan yksikköön. Mainitut kolme tiimiä jakavat siis saman toimintaympäristön, poikkeuksena Vaahteran kohdalla merkittävämmät eroavaisuudet työtehtävissä verrattuna kahteen muuhun tiimiin.

Tutkimuskohteen työntekijöiden tehtäväkuva vastaa tutkimuskirjallisuudessa havainnoitua tietotyöntekijän käsitteen kuvaamaa työkuva. Työntekijöiden työ on syvää tietopohjaa vaativaa asiantuntijatyötä, ja yksikössä työskentelevillä on korkea koulutaneisuus työntekijöiden pääasiallisesti omaten jonkin tason korkeakoulututkinnon. Työntekijät toimivat aiemmin esitellysti kolmessa eri tiimissä, ja heidän työtään voidaan kuvatakin tiimityöksi. Työtä siis tehdään yhteisen tehtävän omaavassa tiimissä, ja tiimillä on mahdollisuus suunnitella itse omaa työtään (Sutela & Lehto, 2014, 95). Työtä tehdään myös tutkimushetkellä pääasiallisesti etätyötoteutuksessa. Tiimien jäsenten työympäristö on siis etätyöpainotteinen, tiimien jäsenten suorittaessa tehtäviään pääasiallisesti kotoaan käsin kohdeorganisaation fyysisen toimiston ulkopuolella.

Koronapandemian seurauksena tutkimuskohteena olevassa henkilöstöhallinnon yksikössä siirryttiin etätyöskentelyyn vuoden 2020 alkupuolella. Etätyöskentelyyn siirtyminen oli miltei täydellinen, poikkeuksena muutaman työntekijän jatkaessa vielä pääasiallisesti lähityössä. Myös lyhytaikaisia lähityöskentelyjä järjestettiin pienillä kokoonpanoilla uusien työntekijöiden vastaanoton, ja muun toiminnan, johdosta. Valtaosin kuitenkin työympäristö muuttui koronapandemian takia virtuaaliseksi, miltei kaikkien työntekijöiden suorittaessa työtään etätyöympäristössä. Tutkimuskohteessa alettiin vuoden 2022 kevään aikana siirtymään vaiheittain hybridimalliin, jossa etätyöskentelyn rinnalle tulee vapaaehtoisuuteen perustuva osittainen lähityöskentely. Tutkimuksen aineistonkeruuhetkellä hybridityöskentelyyn oltiin juuri vähitellen siirtymässä, valtaosan työskentelystä kuitenkin jatkuessa vielä etätyöympäristössä. Kaikilla tutkimuskohteen työntekijöillä on aineistokeruuhetkellä ollut siis tuoreet kokemukset tutkimuskohteesta työskentelystä etätyöaikana. Tutkimuskohteen hybridimallin mukaisesti työntekijöillä on vapaus päättää vapaasti työskentelevätkö he etänä, vai lähityössä tutkimuskohteen toimistotiloissa. Pakollisia lähitapaamisia työntekijöillä on uudessa toimintamallissa enintään muutamia kuukaudessa riippuen työntekijöiden tehtäväkuvasta.

Tutkimuskohteessa on koronapandemian seurauksena alkaneena etätyöaikana tapahtunut organisaatiomuutos, jossa työntekijöiden tiimirakenteita ja työtehtäviä on muutettu. Tutkimuskohteena olevat tiimit ovat siis tutkimushetkellä verrattain uusia kokoonpanoltaan ja tehtäväkentältään. Uusien tiimien tehtäväkentät on muodostettu yhdistämällä aiemmin olemassa olevien tiimien tehtäväkenttiä yhteen. Samoin uusien tiimien jäsenet ovat vanhoista tiimeistä. Etätyöaikana uusiin tiimeihin on myös rekrytoitu aivan uusia työntekijöitä kohdeorganisaatioon.

5.2 Sähköinen kyselylomake

Sähköinen kyselylomake rakentuu aiemmin käydyn teoreettisen viitekehyksen mukaisesti pyrkien vastaamaan määrällisen aineiston avulla tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Kyselylomakkeen väittämät rakentuvat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaisesti neljän teeman ympärille, jotka ovat: tiedon luonne, mahdollisuudet jakaa, motivaatio jakaa, sekä organisaatiokulttuuri. Yhteensä väittämiä on 28. Näiden lisäksi kyselylomakkeella on 3 kysymystä koskien missä tiimissä vastaaja työskentelee, onko vastaaja aloittanut työssään ennen pääsääntöistä etätyöskentelyä vai sen aikana, sekä toimiiko vastaaja tarvittaessa töihin kutsuttavana työntekijänä. Kolme mainittua kysymystä on tarkoitettu muuttujiksi kerättävän tutkimusaineiston analyysissa

hyödynnettäväksi, ensimmäisen kysymyksen auttaessa samalla myös hahmottamaan tutkimuskohteen työntekijöiden vastausmääriä tiimeittäin. Tutkimuksen toteutuksen edetessä on päädytty kuitenkin rajaamaan kyseiset kolme kysymystä tutkimuksesta pois erillisinä muuttujina. Syinä ovat tutkimuksen riittävän rajaamisen varmistaminen ja kyselyn tiimien välinen alhainen vastausmäärä. Avoimia väittämäkysymyksiä kyselyssä ei ollut, sillä tavoitteena oli tehdä kyselystä mahdollisimman helposti täytettävä vastausmäärän maksimoimiseksi. Kysymykset muotoiltiin väittämiksi, joiden vastausvaihtoehdot noudattivat Likert-asteikon viisivaihtoehtorakennetta. Vastausvaihtoehdot ovat olleet: täysin eri mieltä, jonkin verran eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jonkin verran samaa mieltä, ja täysin samaa mieltä.

Sähköinen kyselylomake on toteutettu LimeSurvey-tilastotutkimusverkkosovelluksessa. Kyselylomake on rakennettu ja siihen on vastattu kyseisen verkkosovelluksen avulla. Kyselylomakkeelle on määritelty tarkka vastaamisaika, ja lomakkeelle vastaaminen on tehty mahdolliseksi jakamalla siihen ohjaava yhteinen URL osoite. Kysely on toteutettu siis sähköisesti, mutta samalla myös anonymisti ja luottamuksellisesti. Haastateltavien henkilöllisyyksiä ei ole vastaamisessa pyydetty, vaan jokaisen vastaajaprofiili on ollut alusta alkaen anonymi myös tutkijalle.

Tutkimus on määrällisen aineistonkeruun näkökulmasta kokonaistutkimus, sillä sähköisellä kyselylomakkeella kerättävää aineistoa ei kerätä otantamenetelmällä johtuen tutkimuskohteen havaintoyksiköiden pienestä määrästä ($n = 42$). Aineistokeruun kohteena on siis tutkimuskohteen koko perusjoukko. Kyselylomake avattiin vastattavaksi 4.4.2022 ja vastaamismahdollisuus sulkeutui 1.5.2022. Kyselystä informoitiin kaikkia tutkimuskohteena olevia työntekijöitä ennen kyselyn avaamista osallistumalla tutkimuskohteen kunkin tiimin päivittäiseen tiimipalaveriin, ja informoimalla näin suullisesti tutkimuksesta ja kyselyn toteutuksesta. Lisäksi samalla tiimien jäsenille jaettiin sähköisesti Microsoft Teams -viestintä- ja yhteistyöalustalla olevien keskustelukanavien kautta kirjallinen tiedote tutkimuksesta ja kyselyn toteutuksesta. Kyselyn vastausaikana kyselystä ja siihen vastaamisesta muistuteltiin kaikkia tiimejä kahdesti viestimällä aiheesta samoin keinoin kuin kyselylomakkeen avauksen yhteydessä, hyödyntäen tiimien tiimipalavereita ja sähköisiä keskustelukanavia. Tutkimuskohteen organisaation kanssa lisäksi sovittiin kyselyyn vastaaminen työntekijöille työajalla tehtäväksi motivoimaan työntekijöitä osallistumaan kyselyyn.

Sähköiselle kyselylomakkeelle saatiin yhteensä yhdeksäntoista vastaajaa tutkimuksessa mukana olevista kolmesta tiimistä. Yhteensä työntekijöitä tutkimuskohteessa on ollut aineistokeruuhetkellä 42, joten kyselyn vastausprosentti on ollut noin 45 %. Tiimi Männystä vastaajia oli 9, tiimi Kuusesta 7, ja tiimi Vaahterasta 3. Tiimi Männyn vastausprosentti on ollut noin 56 %, Tiimi Kuusen noin 47 %, ja tiimi Vaahterasta noin 25 %.

Sähköisellä kyselylomakkeella kerättyä aineistoa analysoidaan kuvailevan tilastanalyysin keinoin. Kyseessä onkin kuvaileva tutkimus, jossa havainnoidaan tutkimuskohteessa vallitsevan tutkittavan ilmiön tilaa tietynä hetkenä (Nummenmaa; Holopainen; & Pulkkinen, 2019, 17). Tilastollista päättelyä ei ole tarkoitus tehdä, sillä tutkimuksessa ei ole kyselylomakkeella kerätty määrällistä aineistoa otantamenetelmällä vaan on päädytty kokonaistutkimuksen toteutukseen.

Kerätty määrällinen aineisto on mitta-asteikoltaan järjestys- eli ordinaaliasteikollinen. Määrällisen aineiston tilastanalyttiseen kuvailuun on valikoitunut kaksi tunnuslukua: mediaani kuvailemaan suuruusjärjestykseen lajitellun tulosten jakauman keskimmäistä arvoa, ja vaihteluväli kuvailemaan tulosten arvojen vaihtelua. Valitut kaksi tunnuslukua ovat sallittuja mittaustasoja ordinaaliasteikolle, jonka mukainen kerätty määrällinen aineisto onkin. Mediaania hyödynnetään usein järjestysasteikon muuttujien kuvailussa ja on täten perusteltu valinta tässä tutkimuksessa käytettäväksi. Vaihteluvälin hyödyntämistä tutkimuksessa on myös perusteltua, sillä tutkimuksessa hyödynnetään aiemmin mainitusti sijaintilukuna mediaania. (Nummenmaa ym., 2019, 72-81).

Kerättyä tutkimusaineistoa on käsitelty, tarkasteltu, ja analysoitu IBM SPSS -ohjelmalla joka on tarkoitettu tilastotieteelliseen analyysiin. Väittämistä on muodostettu uusia muuttujia, koodaamalla väittämiin saadut vastaukset numeroarvoiksi mukailien alkuperäisten vastausten pohjautumista Likert-asteikkoon: ”täysin eri mieltä” -vastausvaihtoehto on koodattu arvoksi 1, ”jonkin verran eri mieltä” -vastausvaihtoehto arvoksi 2, ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastausvaihtoehto arvoksi 3, ”jonkin verran samaa mieltä” -vastausvaihtoehto arvoksi 4, ja ”täysin samaa mieltä” -vastausvaihtoehto arvoksi 5. Uudelleenkoodaus on ollut tarpeen kuvailevan tilastanalyysin toteuttamiseksi kerätyn määrällisen aineiston analyysiin valituilla tunnusluvuilla. Summamuuttujia ei väittämistä ole muodostettu, sillä aihealueiden väittämien välinen reliabiliteetti ei ole ollut kaikkien aihealueiden kohdalla riittävä Cronbachin alfalla arvioituna. Ne eivät siis summamuuttujina olisi luotettavia

mittaamaan aihealueitaan. Määrällisen aineiston tilastoja kuvaillaan graafisesti hyödyntämällä vaakasuoria pylväskuvioita, sillä kuvaajien hyödyntäminen mahdollistaa helpomman havainnollistamisen lukijalle (Nummenmaa ym., 2019, 44).

5.3 Teemahaastattelut

Tutkimuksen päätutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin. Yhteensä tutkimusta varten toteutettiin viisi yksilöhaastattelua. Haastatteluihin osallistuminen oli luottamuksellista ja vapaaehtoista. Haastateltavat olivat Mänty ja Kuusi tiimeistä, Tiimi Vaahteran jäseniä ei saatu haastateltaviksi. Tiimi Männystä haastatteluun osallistui kolme ja tiimi Kuusesta kaksi työntekijää. Aineiston riittävyttä voidaan arvioida saturaatiolla, joka tarkoittaa tilannetta jossa aineisto alkaa toistamaan itseään eikä uudet tiedonantajat silloin enää tuota uutta tietoa tutkimustehtävän kannalta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 99). Tutkimukseen teemahaastatteluin kerätty laadullinen aineisto on arvioitu saturoituneeksi toteutuneiden viiden haastattelun johdosta vaikkakin tiimi Vaahtera-tiimin jäseniä ei haastatteluihin ole saatu. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -viestintä- ja yhteistyöalustan avulla vuoden 2022 huhtikuun ja heinäkuun välisenä aikana. Haastattelutilaisuuteen osallistuivat tutkija haastattelijan roolissa ja haastateltava työntekijä haastateltavan roolissa. Haastattelut nauhoitettiin haastattelujen litterointia varten haastateltavien luvalla. Nauhoituksia käsiteltiin luottamuksellisesti, ja ainoastaan tutkijalla on ollut nauhoituksiin hallinta- ja käyttöoikeudet. Nauhoitukset tuhoetaan tutkimuksen valmistuttua haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi. Toteutettujen haastatteluiden pituudet vaihtelivat lyhimmän haastattelun kestäessä noin 44 minuuttia ja pisimmän haastattelun kestäessä noin 1 tunnin ja 8 minuuttia. Haastateltavista osa oli aloittanut ennen pääsääntöistä etätyöskentelyä, ja osa sen aikana. Kaikki haastateltavat olivat haastatteluajana täysiaikaisesti työllistettyjä, mutta haastateltavien joukossa oli myös kokemuksia työskentelystä tarvittaessa työhön kutsuttavana työskentelystä tutkimuskohteessa.

Teemahaastatteluissa ei voi kysyä aivan mitä tahansa sillä tarkoituksena on saada tutkimuksen tarkoitukseen liittyviä merkityksellisiä vastauksia, ja teemat voivatkin perustua tutkimuksen viitekehykseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 88). Toteutettujen haastatteluiden teemat perustuivat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Kyseiset teemat ovat: hiljaisen tiedon laatu, motivaatio jakaa, mahdollisuudet jakaa, sekä organisaatiokulttuuri. Teemat muotoiltiin ja niitä käsiteltiin teemahaastatteluissa etätyökontekstissa. Vahvuutena teemahaastatteluissa nähdään mahdollisuus kysyä tarkempia ja syvällisempiä kysymyksiä haastattelutilanteessa perustuen haastateltavien

antamiin vastauksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 87-88). Teemoihin muodostetut tarkemmat kysymykset haastattelurungossa toimivat tukena haastatteluissa tapahtuvan keskustelun avaamiselle ja ylläpidolle, mutta haastateltaville annettiin kuitenkin vapaus puhua kyselyrungon kunkin teeman sisällä vapaasti.

Teemahaastatteluin kerättyä aineistoa analysoidaan tutkimuksessa teoriaohjaavaa sisällönanalyysia hyödyntämällä. Aineiston analyysissa ei tehdä sisällön erittelyä. Sisällön erittelyn voidaan nähdä eroavan sisällönanalyysista siinä että, sisällön erittelyssä dokumenttien analyysi kuvataan määrällisesti kun taas sisällönanalyysissa tarkoituksena on kuvailla analyysin kohteena olevia dokumentteja sanallisesti eli laadullisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 118-119). Analyysin tarkoituksena on muodostaa sanallinen ja selkeä kuvaus tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 122). Sisällönanalyysi on hyvin laaja-alainen ja jokseenkin monitulkintainen käsite. Kuten Tuomi & Sarajärvi (2018) tuovat esiin, voi sisällönanalyysin määritellä olevan yksittäinen metodi tai itsessään käytettävä väljä teoreettinen kehys. Tarkoituksena selkeyden luominen aineistoon, jonka pohjalta on mahdollista tehdä luotettavia ja selkeitä johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 122). Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi ymmärretäänkin monivaiheisena prosessina. Kerätty tutkimusaineisto on ensin litteroitu, jonka jälkeen siihen on huolellisesti perehdytty lukemalla litteroitu aineisto useaan kertaan läpi. Tämän jälkeen kerätty aineisto, tässä tapauksessa litteroidut teemahaastattelut, on pelkistetty. Pelkistämällä tarkoitetaan aineiston läpikäyntiä ja tutkimukselle epäolellaisen data rajaamista pois (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 122-123). Tutkimuksessa pelkistäminen on toteutettu värikoodaamalla litteroitua tekstiä, erotellen näin aineistosta nousevia eri ilmiöitä. Tällä tavoin aineistosta on mahdollista havainnoida tutkimustehtävään liittyvät alkuperäiset ilmaukset ja niiden pelkistetyt ilmaukset (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 123). Aineiston pelkistäminen on jatkunut pelkistettyjen ilmausten listaamisella. Tärkeää tässä vaiheessa on ollut pitää alkuperäinen aineistodata mukana menettämättä mitään dataa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 124). Pelkistämisen valmistuessa on aineiston analyysissa siirrytty sen ryhmittelyyn, jossa tarkoituksena on löytää pelkistysten välisiä samanlaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia havainnoivia käsitteitä. Tutkimuksen analyysissa onkin ollut tarkoitus etsiä samanlaisuuksia, mutta myös eroavaisuuksia. Kyseessä olevista havainnoituista käsitteistä muodostetaan niitä kuvaavia alaluokkia, jotka nimetään sisältönsä mukaisesti. Luokittelussa ajatuksena on tiivistää tutkimusaineisto sisällyttämällä yksittäiset tekijät osaksi ylemmän tason käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 124). Seuraavana vaiheena analyysissa on abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luonti joihin muodostetut ryhmittelyt linkittyvät, mutta tutkimuksessa hyödynnetään teoriaohjaavan

sisällönanalyysia tulevat teoreettiset käsitteet jo valmiina eikä niitä siis luoda aineistosta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 133).

Työntekijöiden välinen hiljaisen tiedon jakaminen etätyössä tutkimuskohteessa	Hiljaisen tiedon luonne etätyössä	Hiljaisen tiedon merkitys
		Hiljaisen tiedon ominaispiirteitä
		Jaettavan tiedon relevanttius
		Tietotulva
	Hiljaisen tiedon jakamismahdollisuudet etätyössä	Olemassa olevat jakamismahdollisuudet
		Yksilöllistynyt hiljaisen tiedon jakaminen
		Jakaminen suhteessa lähityöhön
		Toiveena kollektiivisempi jakaminen
	Motivaatio jakaa hiljaista tietoa etätyössä	Motivaationa sisäiset tekijät
		Tunnettavuuden, persoonien, ja henkilökemioiden vaikutus
		Raja-aidat ja eroavaisuudet jakamisen estäjinä
		Kiire jakamisen estäjänä
	Organisaatiokulttuuriset tekijät	Avoin jakamisen kulttuuri

Kuvio 5. Laadullisen aineiston sisällönanalyysissa pelkistetyt ilmaukset, ilmauksista muodostuvat alaluokat, ja alaluokkien yhdistyminen teoreettisen viitekehyksen neljään yläluokkaan ja tutkimusilmiöön.

Käytettävät teoreettiset käsitteet ovat: hiljaisen tiedon luonne, mahdollisuudet jakaa hiljaista tietoa, motivaatio jakaa hiljaista tietoa, ja hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat organisaatiotekijät. Kyseiset käsitteet muodostavat siis analyysin yläluokat, jotka taas yhdistyvät tutkimuksen tutkimusongelmaan. Kuvio 5 hahmoittaa tutkimuksen keskeistä tutkittavaa ilmiötä, ja siihen yhdistyviä tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä nousevia yläluokkia, ja aineistosta nousevia alaluokkia. Alaluokat muodostuvat aineiston analyysissa toteutetussa ryhmittelystä muodostuneista käsitteistä, joita käsitellään tarkemmin läpi tutkimuksen tulokset-luvussa.

6 TULOKSET

Tutkimuksen tulokset muodostuvat kahden tutkimusaineiston, sähköisellä kyselylomakkeella kerätyn määrällisen aineiston ja teemahaastatteluilla kerätyn laadullisen aineiston, analyysin tuloksista. Esiteltävät tulokset on jäsennelty tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaisesti neljään aihealueeseen: hiljaisen tiedon luonteeseen, mahdollisuuksiin jakaa hiljaista tietoa, motivaatioon jakaa hiljaista tietoa, sekä hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttaviin organisaatiokulttuurisiin tekijöihin. Aihealueiden tuloksia tarkastellaan tutkimuskohteen etätyön kontekstissa. Kussakin aihealueessa käydään läpi yksityiskohtaisesti ja jäsennetyesti kunkin aihealueen tulokset. Tulosten läpikäynti aloitetaan kunkin aihealueen kohdalla ensin laadullisen aineiston tuloksista jatkaen sitten määrällisen aineiston tuloksiin. Koska tutkimuksessa hyödynnetään monimenetelmällistä tutkimusotetta hyödynnetään tulosten esittelyssä aineistojen välistä vuoropuhelua huomioimalla tulosten mahdollisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia.

Seuraavaksi käydään systemaattisesti läpi molempien aineistojen tuloksia aiemmin mainittujen aihealueiden mukaisesti aloittamalla ensin hiljaisen tiedon luonteeseen liittyvistä tuloksista. Tätä seuraa hiljaisen tiedon jakamismahdollisuuksiin liittyvien tulosten läpikäynti, minkä jälkeen jatketaan motivaatio jakaa -aihealueen tuloksiin. Luvun loppuksi havainnoidaan vielä organisaatiokulttuuriin liittyviä tuloksia, joilla on vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen.

6.1 Hiljaisen tiedon luonne etätyössä – Laadullisen aineiston tulokset

Haastatteluaineistosta nousee esiin neljä eri aihealuetta, jotka muodostavat omat alaluokkansa sisältäen niihin liittyvät pelkistetyt ilmaukset. Haastateltavat kertovat hiljaisen tiedon merkityksestä heidän työssään, hiljaiseen tietoon liitettävistä ominaispiirteistä, jaettavan hiljaisen tiedon relevanttiudesta ja sen vaikutuksesta jakamiseen, sekä tietotulvasta ja sen vaikutuksesta jakamiseen.

Hiljaisen tiedon luonne etätyössä	Hiljaisen tiedon merkitys	Hiljainen tieto tärkeänä osana työtä
		Kaikkea ei mahdollista sisällyttää ohjeisiin
		Hiljainen tieto osaamisen syventäjänä
	Hiljaisen tiedon ominaispiirteitä	Haastavuus tehdä hiljaisesta tiedosta näkyvää
		Hiljainen tieto välittyy yhdessä tekemällä ja pohtimalla
		Hiljainen tieto kertyy käytännön kautta
	Jaettavan tiedon relevanttius	Jakaminen tiimin kesken helpompaa
		Mikä tieto on arvokasta jakaa
		Tiedon tarpeellisuus
	Tietotulva	Haastavuus muistaa tai huomata jakaa hiljaista tietoa
		Tietotulvan vaikutus jakamiseen
		Tiedon vastaanottaminen haastavuus

Kuvio 6. Hiljaisen tiedon luonnetta koskevat tulokset teemahaastatteluaineistosta.

Kuvio 6 havainnoi hiljaisen tiedon luonteen -yläluokan neljää alaluokkaa ja niiden sisältämiä pelkistettyjä ilmauksia, joista kyseiset alaluokat muodostuvat. Muodostetut alaluokat käydään seuraavaksi läpi jäsennetyksi omina otsikoituina aihealueinaan.

Hiljaisen tiedon merkitys

Haastateltavat kertovat hiljaisen tiedon olevan heidän työssään tärkeää. Tärkeyttä perustellaan muun muassa sillä, että kaikkea tietoa ei ole mahdollista sisällyttää dokumentoituihin työntekijöille saatavilla oleviin ohjeisiin. Mikäli kaikki hiljainen tieto pyrittäisiin tekemään näkyväksi, muuttuisivat tarjolla olevat ohjeet kooltaan liian valtaviksi ollakseen hyödyllisiä. Olemassa olevia ja dokumentoituja ohjeita haastateltavat kuvailevatkin jo kattavina. Hiljaisen tiedon tärkeyttä

perustellaan myös sillä, kuinka hiljainen tieto nähdään syventävän omaa osaamista. Hiljaisen tiedon kerrotaan esimerkiksi mahdollistavan paremman kyvyn havainnoida asioita uusista näkökulmista ja oivaltamaan. Samalla olemassa olevan tiedon hyödyntäminen kerrotaan tehostuvan aiemmin mainittujen kykyjen kehittyessä; olemassa olevaa dokumentoitua tietoa kuten työntekijöiden työn tueksi tarkoitettuja tietopankkeja pystytään hyödyntämään paremmin. Tietopankeilla tutkimuskohteen kohdalla tarkoitetaan Microsoft OneNote -muistikirjasovelluksessa sähköisessä muodossa olevia tietokantoja, jotka toimivat kaikkien työntekijöiden työtehtävien suorittamisen tukena ja joita työntekijät myös yhteisesti itse muokkaavat ja päivittävät.

Hiljaisen tiedon jakaminen näyttäytyy haastateltaville myös tärkeänä. Tärkeyttä perustellaan tiedon saamisella muiden työntekijöiden saataville tehtävän työn helpottamiseksi niin muille työntekijöille kuin itse tiedon lahjoittajalle. Haastateltavat kertovatkin työtä tehtävän yhdessä, eikä niinkään yksilösuorituksena. Samoin tärkeänä pidetään, ettei jokin tieto ole vain yksittäisten työntekijöiden hallussa. Työntekijä voi poistua työyhteisöstä vieden tiedon mukanaan tai hän voi olla muusta syystä hetkellisesti poissa jolloin tieto ei olisi muiden työntekijöiden saatavilla.

Hiljaisen tiedon ominaispiirteitä

Hiljaisen tietoon liitettäviä ominaispiirteitä nousee aineistosta esiin useita. Haastateltavat kertovat kuinka hiljainen tieto on hankalaa tehdä näkyväksi hiljaisen tiedon ollessa luonteeltaan piilossa olevaa. Hiljaisen tiedon sanallistaminen voi tämän takia olla haastavaa. Haastateltavat kertovat myös kuinka hiljainen tieto välittyy yhteisessä kanssakäymisessä muiden työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden välinen kanssakäyminen mahdollistaa näkemään miten muut työntekijät toimivat, minkä kautta hiljainen tieto välittyy työntekijältä toiselle. Haastateltavat kertovatkin hiljaisen tiedon jakamisen tapahtuvan käytännön kautta yhdessä työtä tekemällä. Virallisemmat perehdytykset nousevat myös aineistossa esiin haastateltavien kertoessa, kuinka virallisissa perehdytyksissä on haastavaa käydä perehdytettäviä aiheita läpi tyhjentyvästi ja kuinka merkittävä määrä asioista opitaan tosiasiaa juuri kanssakäymisessä muiden kanssa työtä tekemällä. Toisin sanoen, kun asioita tehdään käytännön tasolla ja yhdessä hiljaisen tiedon jakamisen kerrotaan toimivan sujuvammin. Haastateltavien kertomukset linkittyvät vahvasti tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ymmärrykseen hiljaisen tiedon jakamisesta SECI-mallin mukaisena vuorovaikutuksellisenä sosiaalisena prosessina. Sosialisoituminen ja Ba-käsitteen mukaiset tiedon jakamisen ja uuden tiedon

luonnit tilat näyttäytyvät tutkimuskohteen työntekijöiden kertomusten perusteella olevan oleellisessa asemassa hiljaisen tiedon jakamisessa.

Hiljaisen tiedon relevanttius

Hiljaisen tiedon relevanttius nousee myös aineistosta esiin yhtenä hiljaisen tiedon luonteeseen liitettävänä tekijänä. Jaettavan tiedon relevanttius painottuu haastateltavien kertomuksissa erityisesti tiimien väliseen hiljaisen tiedon jakamiseen, tiimien sisäisen hiljaisen tiedon jakamisen omaten pienemmän jakamiskynnyksen. Taustalla näyttäytyy olevan kokemus siitä, että jakamisessa oleva hiljainen tieto on useimmiten oman tiimin työhön enemmän liittyvää sillä tietoa etsitään ja jaetaan oman tiimin ja sitä kautta työntekijän omien osaamisen ja osaamisen kehittämistarpeiden mukaisesti. Hiljaista tietoa onkin helpompi jakaa oman tiimin kesken kun jaettava hiljainen tieto näyttäytyy merkityksellisempänä omalle tiimille. Tiimien välisessä hiljaisen tiedon jakamisessa hiljaisen tiedon relevanttiuden arviointia haastateltavat kertovat tehtävän vertaamalla jaettavaa hiljaista tietoa tiimien tehtäviin ja toimintaympäristöön. Mikäli hiljainen tieto arvioidaan vähemmän relevantiksi toiselle tiimille, kynnys sen jakamiseen kyseiselle tiimille on korkeampi. Lisäksi tiedon arvottamiseen näyttää vaikuttavan tiimien tuntemattomuus, joka tekee tiedon relevanttiuden määrittämisestä haastavampaa; on haasteellista arvioida onko jaettava hiljainen tieto toiselle tiimille merkityksellistä jos tiimi tai sen jäsenet ovat tiedon lahjoittajalle tuntemattomampia kuin esimerkiksi oman tiimin jäsenet. Erityisesti Vaahtera-tiimin kohdalla tiedon jakaminen ja jaettavan tiedon relevanttius nähdään poikkeavana Kuusi- ja Mänty-tiimeihin verrattuna. Vaahtera-tiimi näyttäytyy kahteen muuhun tiimin etäisempänä ja tuntemattomampana niin tiimin tehtävien kuin tiimin jäsenten kohdalla. Kuusi- ja Mänty -tiimien välillä hiljaisen tiedon jakamista kerrotaan tapahtuvan enemmän.

Tietotulva

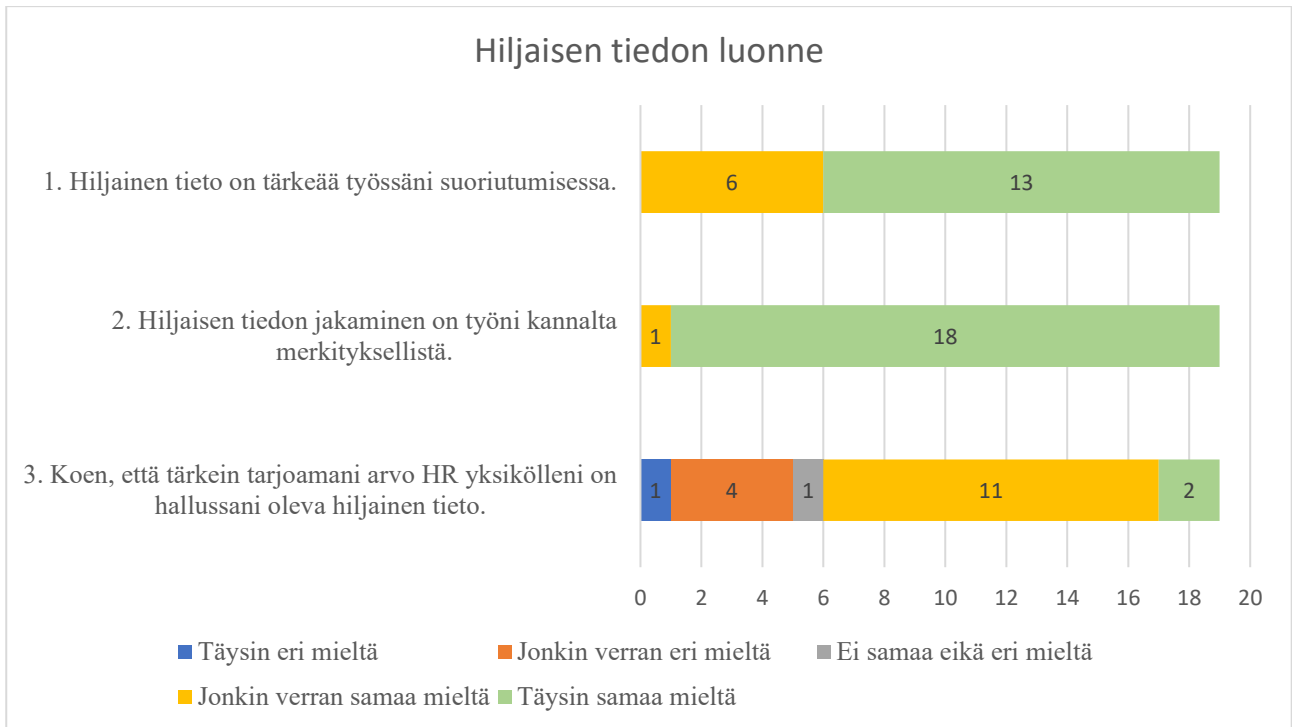
Aineistosta nousee myös esiin tietotulvan vaikutus jakamiseen. Haastateltavat kertovat kuinka tietoa on olemassa paljon, minkä takia sitä on arvotettava ja priorisoitava. Tietotulva näyttäytyykin negatiivisena tekijänä haastateltavien kertoessa kuinka tiedon vastaanottaminen on sitä haastavampaa ja kuormittavampaa mitä enemmän tietoa on vastaanotettavana. Muita työntekijöitä ei haluta ylikuormittaa liialla tietomäärällä, ja haastateltavat kertovatkin tärkeydestä huomioida jaettavan

hiljaisen tiedon relevanttius sitä jaettaessa. Tietotulvan välttäminen näyttäytyykin yhtenä tekijänä, joka näyttäisi motivoivan aiemmin esiteltyyn hiljaisen tiedon relevanttiuden arvioimiseen hiljaista tietoa jaettaessa.

Tietotulvan kerrotaan vaikuttavan erityisesti tiimien välisessä jakamisessa. Tulos yhdistyy aiemmin käytyihin tuloksiin koskien jaettavan tiedon relevanttiutta, jossa tiimien väliset tehtäväerot ja tuntemattomuus näyttäytyvät vaikuttavina tekijöinä jaettavan tiedon relevanttiuden määrittämiseen. Tiedon lahjoittaja arvioi jaettavan tietonsa relevanttiutta toiselle tiimille, samalla kuitenkin arvottaen myös tiedon tärkeyttä suhteessa sen kuormittavuuteen. Muita tiimejä ei haluta kuormittaa liialla tietomäärällä, erityisesti jos jaettava tieto arvioidaan olevan vähemmän relevanttia toiselle tiimille.

6.2 Hiljaisen tiedon luonne etätyössä – Määrällisen aineiston tulokset

Sähköisellä kyselylomakkeella kerätyssä tutkimusaineistossa hiljaisen tiedon luonnetta arvioidaan kolmeen väittämään saaduilla vastauksilla. Väittämällä on pyritty tarkemmin arvioimaan miten tutkimuskohteen työntekijät suhtautuvat hiljaiseen tietoon ja sen jakamiseen. Aihealueen väittämiin ovat vastanneet kaikki kyselyyn vastanneet (n = 19). Vastaustuloksia havainnoidaan kahdella tunnusluvulla, tulosten jakauman keskikohtaa kuvaavalla mediaanilla ja tulosten arvojen vaihtelua kuvaavalla vaihteluvälillä.



Kuvio 7. Sähköiselle kyselylomakkeelle vastanneiden työntekijöiden (n = 19) vastaukset hiljaisen tiedon luonnetta arvioiviin väittämiin.

Kuvio 7 havainnoi hiljaisen tiedon luonteeseen liittyviä kolmea väittämää, ja niihin saatuja vastaustuloksia. Ensimmäinen ja kolmas väittämä pyrkivät tarkemmin arvioimaan hiljaisen tiedon tärkeyttä työntekijöille, ja toinen väittämä hiljaisen tiedon jakamisen merkittävyyttä työntekijöille. Seuraavaksi käydään syvällisemmin läpi kyseisten kolmen väittämän vastaustuloksia.

Ensimmäisen väittämän vastausten vaihteluväli on 1 vastausten koostuessa ”jonkin verran sama mieltä”- ja ”täysin samaa mieltä”-vastausvaihtoehdoista. Vastausten mediaani on 5 annettujen vastausten keskimmäisen arvon ollessa ”täysin samaa mieltä” -vastausvaihtoehtoa vastaava arvo. Väittämän vastaukset ovatkin hyvin samansuuntaisia pääosan vastaajista (n = 13) ollessa väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja muiden (n = 6) ollessa jonkin verran samaa mieltä. Väittämään saatujen vastausten perusteella hiljainen tieto näyttyy kyselyyn vastanneille olevan ainakin jossakin määrin tärkeää heidän työssänsä suoriutumiselle.

Toisen väittämän kohdalla on nähtävissä myös vahvaa samanmielisyyttä kyselyyn vastanneiden keskuudessa. Väittämään saatujen vastausten vaihteluväli on 1 vastausten koostuessa ”täysin samaa

mieltä”- ja ”jonkin verran samaa mieltä” -vastausvaihtoehdoista. Vastausten mediaani on 5 vastausten keskimmäisen arvon ollessa ”täysin samaa mieltä” -vastausvaihtoehto. Kyselyyn vastanneet ovatkin vastanneet valtaosin (n = 18) ”täysin samaa mieltä” -vastausvaihtoehdolla, yhden vastaajan vastatessa ”jonkin verran samaa mieltä” -vastausvaihtoehdolla. Väittämän vastaustulosten perusteella kyselyyn vastanneet arvioivat hiljaisen tiedon jakamisen olevan heidän työnsä kannalta merkityksellistä.

Kolmannen väittämän kohdalla annetuissa vastauksissa on ensimmäisen ja toisen väittämän vastauksiin verrattuna havaittavissa selvempää jakautumista. Vastausten vaihteluväli on 4 annettujen vastausten sisältäessä kaikkia väittämään valittavana olevia vastausvaihtoehtoja. Vastausten mediaani on 4, annettujen vastausten keskimmäisen arvon ollessa ”jonkin verran samaa mieltä” -vastausvaihtoehto. Pääosa kyselyyn vastanneista onkin väittämän kanssa jonkin verran samaa mieltä (n = 11) tai täysin samaa mieltä (n = 2). Yksi vastaaja on päätenyt ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastausvaihtoehtoon, muiden ollessa väittämän kanssa jonkin verran eri mieltä (n = 4) tai täysin eri mieltä (n = 1). Väittämän tulos viittaisi siihen, että pääosa kyselyyn vastanneista arvioi tutkimuskohteelle tärkeimmän tarjoamansa arvon olevan ainakin jossakin määrin heidän hallussaan oleva hiljainen tieto. Toisaalta väittämän kanssa ei olla niin vahvasti samaa mieltä, kuin aiempien kahden väittämän kanssa koskien hiljaisen tiedon tärkeyttä ja sen jakamisen merkityksellisyyttä työntekijöiden työssä.

Kun väittämiin saatuja vastaustuloksia verrataan laadullisen aineiston tulosten kanssa, on tulosten välillä havaittavissa samankaltaisuuksia. Kyselylomakkeen väittämiin vastanneet työntekijät ja teemahaastatellut työntekijät näyttävät tulosten perusteella pitävän hiljaista tietoa tärkeänä. Samoin hiljaisen tiedon jakamista pidetään merkityksellisenä. Haastatteluissa ei esiintynyt kertomuksia koskien siitä, että työntekijöiden hallussa oleva hiljainen tieto olisi heidän tärkein tarjoamansa arvo tutkimuskohteelle mutta kertomuksissa on hyvin havaittavissa hiljaisen tiedon ja sen jakamisen tärkeys haastatelluille työntekijöille. Hiljaisella tiedolla näyttääkin olevan merkittävä rooli tutkimuskohteen työntekijöille heidän työssään molempien tutkimusaineistojen tulosten perusteella.

6.3 Hiljaisen tiedon jakamismahdollisuudet etätyössä – Laadullisen aineiston tulokset

Työntekijöiden väliseen hiljaisen tiedon jakamismahdollisuuksien liittyen laadullisesta aineistosta nousee esiin lukuisia pelkistettyjä ilmauksia muodostaen yhteensä viisi eri alaluokkaa.

Mahdollisuudet jakaa hiljaista tietoa etätyössä	Olemassa olevat jakamismahdollisuudet	Jakamista merkityksellisissä oppimiskanavissa
		Jakamista suhteellisissa oppimiskanavissa
		Olemassaolevat jakamismahdollisuudet toimivia
		Merkityksellisiä oppimiskanavia ei käytetä tehokkaasti
		Jakaminen tiimien välillä vähäisempää
		Tiimien väliset mahdollisuudet jakamiseen ovat vähäiset
		Vaahtera tiimin ja muiden tiimien välinen jakaminen vähäisempää
		Mänty- ja Kuusi-tiimien välinen jako toimivampaa
		Tiimien välinen osaamisen saavuttaminen samanlaista kuin tiimien sisällä
	Yksilöllistynyt hiljaisen tiedon jakaminen	Jakaminen kahdenvälisempää interaktiota
		Kollektiivinen jakaminen vähäisempää
		Tiimien välinen jakaminen pidempään olleiden työntekijöiden välistä
		Tukeudutaan henkilöihin keillä oletetaan olevan enemmän osaamista
		Suosikit, joilta kysytään useammin apua.
		Hiljaisen tiedon etsimisen yksilöllistyminen kuormittavana tekijänä
		Sovittu yhteyshenkilö tukeutumista varten
	Jakaminen suhteessa lähityöhön	Vapaamuotoisempi jakaminen haastavampaa etätyössä
		Lähityössä hiljaista tietoa tulee jaettua helpommin tiimissä
		Etätyössä hiljaista tietoa kaiveltava esiin
		Tukeutuminen lähityössä helpompaa
Toiveena kollektiivisempi jakaminen	Tieto ei jäisi yksilötasolle	
	Tiedon tekeminen näkyväksi	
	Enemmän tiimien välistä jakamista	
	Virallisten kanavien ja palaverien tehokkaampi käyttö	
	Pienryhmätoiminnan lisääminen	
	Parempi ymmärrys siitä mitä omat tiimiläiset ovat tehneet	
	Tarvittavan ajan varmistaminen jakamiselle	

Kuvio 8. Mahdollisuudet jakaa -aihealueeseen yhdistyvät laadullisesta aineistosta nousevat pelkistetyt ilmaukset ja niistä muodostuvat alaluokat.

Muodostettuja alaluokkia ovat: olemassa olevat jakamismahdollisuudet, tiimien välinen jakaminen, yksilöllistynyt hiljaisen tiedon jakaminen, jakaminen suhteessa lähityöhön, sekä toiveena kollektiivisempi hiljaisen tiedon jakaminen. Mainitut alaluokat, ja pelkistetyt ilmaukset josta ne

muodostuvat, on havainnoinut kuvio 8:ssa. Alaluokat sisältöineen käydään seuraavaksi jäsenetysti läpi omina otsikoituina aihealueinaan.

Olemassa olevat jakamismahdollisuudet ja niiden käyttö

Merkitykselliset oppimiskanavat nousevat aineistosta esiin jakamiskanavana, joita haastateltavat kertovat käytettävän hiljaisen tiedon jakamisessa niin tiimien sisällä kuin tiimien välillä. Tarkemmin hiljaisen tiedon jakamisessa käytettävänä merkityksellisinä oppimiskanavana kerrotaan toimivan Microsoft Teamsissa järjestettävät tiimien sisäiset ja Kuusi- ja Mänty -tiimien väliset virallisemmat kokoukset, sekä vapaamuotoiseen sparrailuun tarkoitetut tiimien sisäiset kokoukset joissa tarkoituksena on yhdessä keskustella vapaamuotoisesti työhön liittyvistä asioista ja näin jakaa osaamista työntekijöiden kesken. Kokoukset ovat luonteeltaan suunniteltuja, ja kollektiivisia koskien tiettyä tiimiä kokonaisuudessaan tai tiimejä yhteisesti mikäli kokoukset ovat luonteeltaan tiimirajoja ylittäviä. Lisäksi Microsoft Teamsissa käytettävät yhteiset virallisemmat chatti- ja ilmoituskanavat kerrotaan toimivan hiljaisen tiedon jakamiskanavana. Kyseiset chatti- ja ilmoituskanavat ovat virallisempien kokousten tapaisesti suunniteltuja ja kollektiivisia niissä ollessa mukana tietyn tiimin, tai tiimien, kaikki jäsenet. Virallisia kokouksia ja chatti- ja ilmoituskanavia on myös erityisvastuualueilla toimiville työntekijöille, joissa jaetaan kyseiseen tiettyyn vastuualueeseen liittyvää tietoa. Tiimien sisäisiä tapaamisia ja sparraustapaamisia järjestetään päivittäin, Kuusi- ja Mänty-tiimien välisiä tapaamisia kahdesti viikossa, Microsoft Teamsissa olevat yhteiset virallisemmat keskustelu- ja ilmoituskanavat ovat taas jatkuvassa käytössä työntekijöiden viestitellessä joko kahdestaan, pienryhmissä, tai kollektiivisesti tarpeen mukaan.

Suhteelliset oppimiskanavat eli oppimisen ja tiedon jakamisen kanavana toimivat työntekijöiden väliset henkilökohtaiset suhteet ja sosiaaliverkostot nousevat aineistossa merkityksellisiä oppimiskanavia käytetyimpinä hiljaisen tiedon jakamiskanavana. Haastateltavat kertovat kuinka hiljaista tietoa usein lahjoitetaan ja etsitään yksittäisten työntekijöiden välillä, tai työntekijöistä muodostuvissa pienryhmissä. Työntekijöiden väliset henkilökohtaiset suhteet ja sosiaaliverkostot toimivat siis usein jakamisen kanavana työntekijöiden ottaessa yhteyttä toisiinsa ja jakaen toisilleen hiljaista tietoa ilman formaalia jakamistilaisuutta joita merkitykselliset oppimiskanavat, kuten tiimien aamuiset virallisemmat tapaamiset, edustavat. Hiljaisen tiedon jakamisessa suhteelliset

oppimiskanavat painottuvat niin tiimien sisäisessä jakamisessa, mutta erityisesti tiimien välisessä jakamisessa.

Haastateltavat kertovat, että tiimien sisäisiä jakamismahdollisuuksia (merkityksellisiä ja suhteellisia oppimiskanavia) Mänty- ja Kuusi-tiimeissä on lähtökohtaisesti riittävästi. Tosin myös eriäviä kertomuksia nousee aineistosta esiin haastateltavien kertoessa Microsoft Teamsin ja yleisesti etätyössä tehtävän hiljaisen tiedon jakamisen haastavuudesta. Haastavuuden kerrotaan liittyvän erityisesti vapaamuotoisen ja matalan kynnyksen hiljaisen tiedon jakamiseen, minkä kerrotaan etätyössä vaativan erillisten palaverien ajoittamista ja joihin työntekijöitä on erikseen kutsuttava mukaan. Aineistossa nousee esiin myös kertomuksia siitä, kuinka tiedon etsiminen aiemmista chattikeskusteluista koetaan haastavaksi. Haastateltavat kertovat kuitenkin myös, ettei aiemmin mainittuja merkityksellisiä oppimiskanavia käytetä tehokkaasti. Tähän liittyen haastateltavien kertomuksissa on havaittavissa Kuusi- ja Mänty -tiimien välillä eroavaisuuksia. Tiimi Kuusen haastateltavat nostavat esiin päivittäiset virallisemmat sparrauskokoukset, joita tiimissä kerrotaan käytettävän aktiivisesti. Tiimi Männyn kohdalla päivittäiset sparrauskokoukset ovat olemassa, mutta haastateltavat kertovat ettei niitä todellisuudessa käytetä. Mänty-tiimin haastateltavat kertovat myös ettei tiimin aamupalavereissa työntekijöiden kesken jaeta hiljaista tietoa niin vilkkaasti kuin voisi. Tiivistetysti tiimi Männyn haastateltavat kertovat tiimin sisäisten merkityksellisten oppimiskanavien käytön olevan alikäytettyä hiljaisen tiedon jakamisen suhteen. Tiimi Kuusen haastateltavat kertovat huomattavasti aktiivisemmasta merkityksellisten oppimiskanavien käytöstä tiimin sisällä hiljaisen tiedon jakamisessa.

Tiimien välillä hiljaista tietoa kerrotaan jaettavan samalla tavoin kuin tiimien sisällä, mutta jakamismahdollisuuksia kerrotaan olevan tiimien välillä kuitenkin vähemmän kuin tiimien sisäisessä jakamisessa. Lisäksi olemassa olevia jakamismahdollisuuksia käytetään tiimien välillä vähemmän kuin tiimien sisällä. Kun tiimien välistä hiljaisen tiedon jakamista tarkastellaan tiimeittäin, näyttäytyy erityisesti Mänty- ja Kuusi-tiimien yhteydet Vaahtera-tiimiin hiljaisen tiedon jakamisen suhteen vähäisimpinä. Mänty- ja Kuusi-tiimin välillä jakamismahdollisuuksia kuvaillaan olevan enemmän, ja jakamismahdollisuuksien käyttö on vilkkaampaa. Merkityksellisiä oppimiskanavia tiimien välisessä jakamisessa on olemassa, mutta niitä hyödynnetään huomattavasti vähemmän kuin suhteellisia oppimiskanavia. Haastateltavat kertovatkin, että merkityksellisiä oppimiskanavia tulisi hyödyntää paremmin tiimien välisessä jakamisessa. Erityisesti yhteys Vaahtera-tiimiin näyttäytyy sellaisena,

jota haluttaisiin kehittää muun muassa tiimivierailuilla ja yleisesti lisäämällä tiimien välisiä jakamismahdollisuuksia yhteisten palaverien ja esimerkiksi tiimien välisten sparrauspalaverien kautta. Lisäksi myös Kuusi- ja Mänty-tiimien välisiä jakamismahdollisuuksia halutaan lisätä. Vaahtera-tiimi näyttäytyy kuitenkin haastateltavien kertomuksissa huomattavasti tuntemattomampana ja etäisempänä tiiminä verrattuna Kuusi- ja Mänty-tiimeihin.

Yksilöllistynyt hiljaisen tiedon jakaminen

Haastateltavat kertovat hiljaisen tiedon jakamisen painottuvan etätyössä kahdenväliseksi tai pienryhmien sisällä tapahtuvaksi toiminnaksi, kuten aiemmin käsitellyissä tuloksissa tulikin esiin. Kollektiivinen hiljaisen tiedon jakaminen näyttäytyy vähäisempänä hiljaisen tiedon liikkua usein yksittäisten työntekijöiden välillä ja pienryhmien sisällä jaettavan tiedon jääden usein kyseiselle tasolle. Jaettava hiljainen tieto ei siis tavoita tiimin muita jäseniä, tai muiden tiimien jäseniä. Yksilöllistynyt hiljaisen tiedon jakaminen kerrotaan vaikuttavan niin tiimien sisäisessä jakamisessa kuin tiimien välisessä, mutta tiimien välisessä jakamisessa sen kerrotaan olevan vielä tiimien sisäistä jakamista yleisempää.

Jakamisen kahdenvälisyyttä havainnoidaan aineistossa eri esimerkein. Työntekijöiden välille voi syntyä pareja, joiden kesken hiljaista tietoa jaetaan mieluiten. Esimerkiksi pidempään työssä olleiden työntekijöiden välille voi syntyä kyseisen tyylisiä kahdenvälisiä jakamiseen liittyviä suhteita. Haastateltavat kertovatkin tiimien välisen hiljaisen tiedon jakamisen tapahtuvan usein tämän tyylisten pariin kautta. Työntekijöiden välisellä tunnettavuudella, eli työntekijöiden tuntiessa toisensa aiempien interaktioiden kautta, nähdään olevan suuri vaikutus pariin syntymiselle. Tähän linkittyen persoonien ja henkilökemioiden vaikutus, toisin sanoen kuinka hyvin toisen työntekijän kanssa tullaan toimeen, nähdään myös olennaisesti vaikuttavan pariin syntymiselle. Näkyvyyden ja henkilökemioiden lisäksi pariin syntymiseen vaikuttavana tekijänä kerrotaan vaikuttavan mahdolliset työntekijöiden jakamat erityiset tehtävävastuut ja -alueet, minkä kautta työntekijöillä voi olla yhteisiä keskinäisiä tapaamisia. Työntekijöiden virallisemmat muiden työntekijöiden tiedossa olevat vastuualueet ohjaavat myös yleisemmin hiljaisen tiedon jakamista. Virallisemman vastuualueen nähdään viestivän tietystä osaamisesta, joka madaltaa kynnystä olla kyseiseen työntekijään yhteydessä vastuualueeseen liittyvän tiedon etsimisessä. Perehdyttäjänä toimiminen näyttäytyy myös tekijänä, joka muodostaa yhteyden perehdyttämisessä tapahtuvan jakamisen lisäksi siihen kuinka

työntekijät jatkossa hiljaista tietoa etsivät; virallisten perehdytysten jälkeen perehdyttäjään on helpompi olla jatkossakin yhteydessä.

Hiljaisen tiedon etsimisessä tukeutuminen kerrotaankin usein kohdistuvan henkilöihin, joilla oletetaan olevan haettua osaamista. Oletukset muodostuvat esimerkiksi heidän kanssaan jaettujen aiempien interaktioiden, heidän virallisten vastuualueiden kautta, tai esimerkiksi siitä kuinka pitkään he ovat olleet työtä tekemässä. Jälkimmäisen tekijän kohdalla vaikuttavana tekijänä on ajatus siitä, että työntekijän pidempi työkokemus tutkimuskohteessa koetaan viestivän osaamisesta. Muiden osaamisesta muodostuneiden oletusten vaikutus hiljaisen tiedon etsimisen ohjautumiseen tietyille henkilöille kerrotaan näyttäytyvän osaltaan haasteellisena, sillä piiloon voi jäädä työntekijät kellä todellisuudessa on hallussaan etsinnän kohteena olevaa hiljaista tietoa mutta heihin ei olla yhteydessä sen takia, että he ovat uudempia työntekijöitä verrattuna pidempään työtä tehneisiin. Haastateltavat kertovat myös kuinka tukeutuminen toiseen työntekijään hiljaisen tiedon etsimisessä nähdään kuormittavana tekijänä työntekijälle, jolta tietoa pyritään saamaan. Hiljaisen tiedon etsimisessä kuormittavuuden aiheuttamista toiselle työntekijälle pyritäänkin välttämään. Yhteydenottoa toiseen työntekijään voidaan vältellä riippuen työntekijästä saatavista vaikutelmista, kuten onko henkilö tietynä hetkenä kiireinen. Erityisesti kiireinen työtilanne kerrotaan olevan sellainen tekijä, jonka koetaan lisäävän hiljaisen tiedon lahjoittamisen kuormittavuutta. Kuten aiemmassa ”6.1 Hiljaisen tiedon luonne – Laadullisen aineiston tulokset” -luvun tuloksissa tulikin ilmi, hiljaisen tiedon tekeminen näkyväksi on haastavaa sen ollessa luonteeltaan piilossa olevaa ja sen jakamisen vaatiessa työntekijöiden välisen sosialisointin mahdollistavan tilan. Kiireiseen työntekijään yhteydenottaminen omaakin tästä syystä korkeamman kynnyksen hiljaista tietoa etsittäessä. Haastateltavat kertovat kuinka hiljaisen tiedon etsimisessä yksittäisiin työntekijöihin tukeutumisen kuormitusta voisi lievittää kollektiivisemmän jakamisen lisäksi sovitulla yhteyshenkilöillä tai mentoreilla, jotka toimisivat sovitun ajan virallisempina tiedon lahjoittajina. Hiljaisen tiedon etsiminen kohdistuisi kyseisille yhteyshenkilöille tai mentoreille, ja olisi näin suunnitellumpaa ja ohjatumpaa vähentäen hiljaisen tiedon jakamisen kuormittavuutta muille työntekijöille.

Jakaminen suhteessa lähityöhön

Hiljaisen tiedon jakamista etätyössä verrataan haastateltavien kertomuksissa usein sen näyttäytymiseen lähityössä. Hiljaisen tiedon jakamisesta etätyössä puhuttaessa haastateltavat

peilaavat sitä omiin kokemuksiinsa lähityöstä tutkimuskohteessa joko ennen koronapandemiaa tai hybridityömallin aikana, mikä haastattelujen toteutuksen aikana on tulossa asteittain tutkimuskohteessa käyttöön.

Vapaamuotoinen hiljaisen tiedon jakaminen kerrotaan olevan etätyössä haastavampaa, ja lähityössä taas helpompaa johtuen työntekijöiden jakamasta fyysisestä työtilasta, tässä tapauksessa yhteisestä toimistotilasta. Muihin työntekijöihin on helpompi olla yhteydessä heidän työskennellessä fyysisesti lähellä, minkä seurauksena heidän kanssaan on helpompaa suorittaa matalan kynnyksen omaavaa hiljaisen tiedon jakamista. Haastateltavat kertovat kuinka yhdessä pohtimista ja tekemistä on helpompi toteuttaa lähityössä ja kuinka siitä saadaan kollektiivisempaa muiden työntekijöiden osallistuessa jakamistilanteeseen yksinkertaisesti olemalla samassa fyysisessä tilassa. Tähän linkittykin aiemmissa tuloksissa esiin tullut etätyön ja sähköisten työkalujen haastavuus vapaamuotoisen hiljaisen tiedon jakamisen toteuttamiseen: etätyössä hiljaisen tiedon vapaamuotoisempi jakaminen kerrotaan vaativan erilliset palaverien järjestämisen ja niihin henkilöiden erikseen kutsumisen. Haastateltavat kertovat myös hiljaisen tiedon etsimisen vaativan etätyössä enemmän oma-aloitteisuutta. Hiljaisen tiedon etsimistä kuvaillaankin toiminnaksi, jossa tietoa yritetään kaivella esiin. Hiljaisen tiedon etsimiseen on nähtävä vaivaa ja muiden työntekijöiden tunteminen on tärkeässä asemassa jakamisen painottuessa etätyössä kahdenväliseen ja pienryhmien sisäiseen jakamiseen. Hiljaista tietoa on siis haastavaa etsiä, jos ei tunne työntekijöitä ja heidän osaamistaan. Kollektiivisempaa tukeutumista kerrotaan tehtävän Microsoft Teamsin tiimien sisäisten ja tiimien välisten yhteisten virallisempien chattien kautta, mutta haasteena niissä nähdään viesteihin saatavien vastausten odottaminen; vastauksen saanti lähetettävään chattiviestiin kerrotaan olevan väliajoin pitkäkestoista eikä siis yhtä nopeaa kuin suoraan tiettyyn henkilöön yhteydenottaminen. Toisaalta aineistosta nousee esiin myös kertomuksia siitä kuinka etätyössä muiden työntekijöiden käytännön perehdyttäminen on helpompaa johtuen teknologian mahdollistamista toimintatavoista kuten virtuaalisen palaverin aikana tehtävän näytönjaon käytöstä. Näytönjaolla kerrotaan olevan helppoa käydä eri työasioita läpi, ja jonka kautta on samalla tehokasta oppia eli jakaa hiljaista tietoa. Näytönjaon kerrotaankin toimivan hyvin esimerkiksi perehdytysten toteutuksessa.

Toiveena kollektiivisempi jakaminen

Hiljaisen tiedon jakaminen kerrotaan painottuvan etätyössä kahdenväliseen ja pienryhmien sisäiseen jakamiseen kuten aiemmissa läpikäydyissä tuloksissa on tullut ilmi. Haastateltavat kertovatkin halusta kollektiivisempaan hiljaisen tiedon jakamiseen. Hiljaisen tiedon jääminen kahdenväliseksi tai pienryhmien sisäiseksi tiedoksi näyttäytyy haasteltaville ei haluttavana tilana, sillä hiljaisen tiedon kerrotaan näin jäävän piiloon muilta työntekijöiltä. Tieto voi myös hävitä työyhteisöstä kokonaan sen hallussa pitämän työntekijän lähtiessä työyhteisöstä pois. Lisäksi hiljaisen tiedon etsimisen kuormittavuus hiljaisen tiedon lahjoittajille näyttäytyy negatiivisena tekijänä, erityisesti kun etsiminen tapahtuu kahdenvälisesti ja pienryhmien sisällä ja näin painottuu tietyille henkilöille eikä kollektiivisemmin esimerkiksi koko tiimille.

Haastateltavat nostavat myös esiin kuinka tutkimuskohteen etätyötilanteessa on haasteellista olla tietoinen oman tiimin työntekijöiden työtilanteesta. Tällä haastateltavat tarkoittavat ymmärrystä siitä mitä muut työntekijät ovat työssään tietynä aikana tehneet ja oppineet. Aineistosta nouseekin esiin kertomuksia siitä kuinka kyseisen tiedon saanti olisi tärkeää, jotta muiden osaamista voitaisiin yhteisesti hyödyntää esimerkiksi tilanteissa joissa yksi työntekijä on tehnyt tiettyä työhön liittyvää tapausta ja jota toinen työntekijä on suorittamassa seuraavana. Ilman kollektiivisempaa tietoa tiimin muiden työntekijöiden toiminnasta jäisi kyseisen tyylinen työntekijöiden välinen osaamisen hyödyntäminen mahdollisesti käyttämättä.

Haastateltavat nostavat lisäksi esiin useita eri näkemyksiä siitä, kuinka hiljaisen tiedon jakamista voisi ohjata kollektiivisemmaksi. Merkityksellisten oppimiskanavat, kuten tiimien sisäiset ja tiimien väliset säännöllisesti pidettävät aamupalaverit sekä tiimien sisäiset sparrauspalaverit, nousevat esiin jakamistiloina joissa kerrotaan olevan mahdollisuuksia jakaa enemmän hiljaista tietoa tehden näin jakamisesta kollektiivisempaa. Hiljaisen tiedon jakamisen suhteen halutaankin olla työntekijöiden välillä aktiivisempia, hyödyntäen tehokkaammin yhteisen ajan ja tilan mitä esimerkiksi mainitut tiimien sisäiset ja tiimien väliset aamupalaverit tarjoavat. Merkityksellisten oppimiskanavien vilkkaampi käyttäminen työntekijöiden väliseen hiljaisen tiedon jakamiseen nähdään kehittäväksi niin tiimien sisäistä kuin tiimien välistä kollektiivisempaa hiljaisen tiedon jakamista. Hiljaisen tiedon tekeminen näkyväksi ja täten kollektiivisemmaksi näyttäytyy myös toivottavana. Hiljaisen tiedon

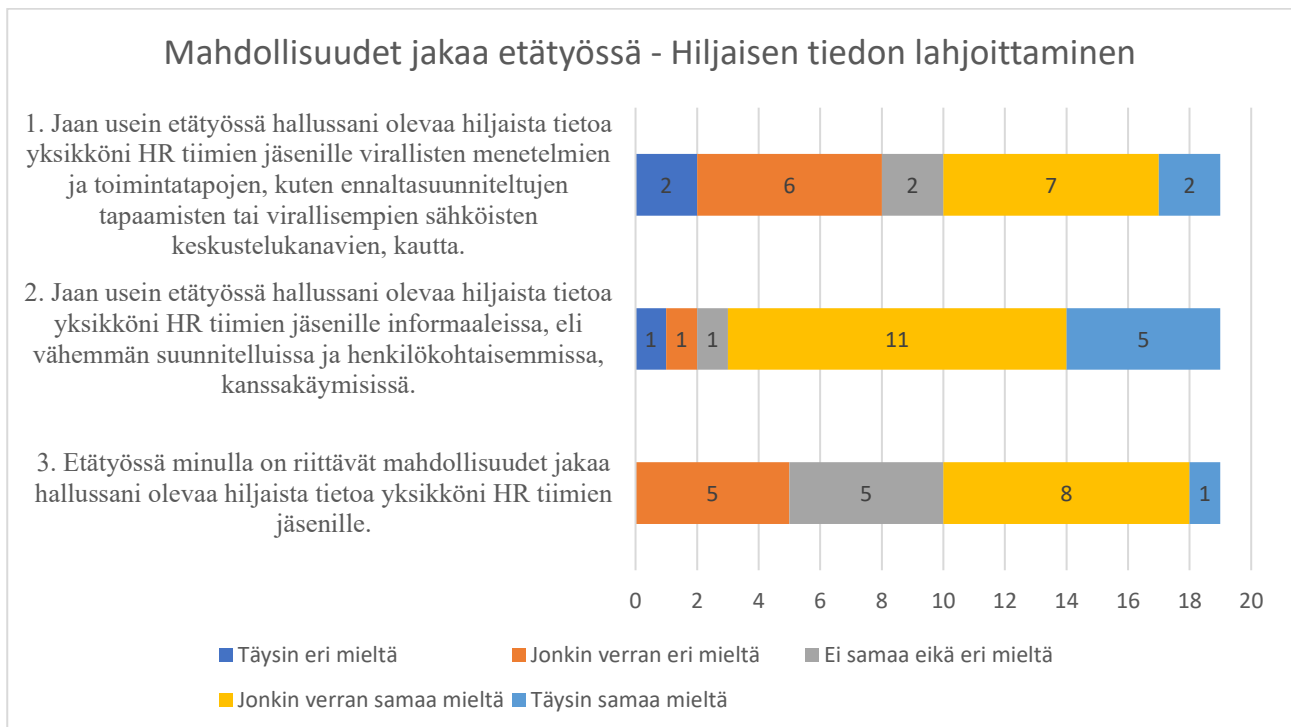
näkyväksi tekemistä kerrotaankin jo tehtävän työntekijätasolla, työntekijöiden dokumentoimalla hiljaista tietoaan näkyväksi yhteisiin dokumentaatioihin kuten tiimien sisäisiin ja tiimien välisiin yhteisiin OneNote-muistikirjasovelluksessa oleviin tietopankkeihin joita työntekijät hyödyntävät työtehtäviensä toteuttamisessa. Kyseisiin tietopankkeihin dokumentoidaan myös säännöllisiin palavereihin liittyvät agendat ja tiedot. Samalla kuitenkin haastateltavat kuvailevat työyhteisössä ja työssä olevaa tiedon määrää valtavaksi, ja kuten aiemmin esitellyissä hiljaisen tiedon luonteen aihealueen tuloksissa tuli ilmi haastateltavat kertovat hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisessä olevan tärkeää tiedon arvottaminen ja priorisointi. Tällä haastateltavat kertovat tarkoittavan, ettei kaikkea hiljaista tietoa ole mahdollista eikä oleellista dokumentoida näkyväksi. Osa hiljaisesta tiedosta on siis pysyttävä hiljaisena.

Pienryhmätoiminnan lisääminen ja kehittäminen nousee aineistosta myös esiin yhtenä hiljaisen tiedon jakamista kehittävänä ja kollektiivisuutta lisäävänä tekijänä. Vapaamuotoisempaa sparrailua ja töiden yhdessä tekemistä kuvaillaan tehokkaana hiljaisen tiedon jakamistapana. Pienryhmätoiminnan kerrotaankin toimivan tämän tyyllisenä jakamistapana, minkä takia sen käyttöä työssä toivotaan lisäävän. Pienryhmätoimintaan liitetään haastateltavien kertomuksissa ajatukset eri työtehtävien yhdessä tekemisestä ja haastavampien tehtävien yhdessä suorittamisesta. Pienryhmätoimintaan yhdistyy myös aiemmin esitelty tulos koskien erityisen yhteyshenkilön tai mentorin muodostamista hiljaisen tiedon etsimisen kuormittavuuden vähentämiseksi. Kyseinen yhteyshenkilö- tai mentori nähtäisiin toimivan kyseisten pienryhmien vetäjänä. Tiettyyn aihealueeseen liittyvät hiljaisen tiedon etsimistarpeet kohdistuisivat tällöin samaan pienryhmään. Samalla pienryhmässä tehtäisiin kyseisen aihealueen työtehtäviä, pienryhmän edustaessa tilaa jossa vapaamuotoisempi hiljaisen tiedon jakaminen nähdään helpommaksi. Pienryhmätoimintaan oli osittain innostuttu haastatteluiden toteutusaikana järjestetyistä pienryhmätoiminnasta. Haastatteluiden ajankohtana tutkimuskohteessa oltiin siirtymässä hybridityöhön, ja tutkimuskohteessa oli alettu järjestämään eri työtehtäväalueiden pienryhmätyöskentelyä lähityötoteutuksena. Mainitussa pienryhmätoiminnassa tehdään tietyn aihealueen työtehtäviä, ja paikalla on aihealueesta paremmin tietävä työntekijä tukemassa pienryhmän toimintaa. Kyseisen pienryhmätoimintaa haastateltavat kuvailevatkin tehokkaaksi ja positiiviseksi, mikä on rohkaissut vilkkaampaan hiljaisen tiedon jakamiseen.

6.4 Hiljaisen tiedon jakamismahdollisuudet etätyössä – Määrällisen aineiston tulokset

Sähköisellä kyselylomakkeella hiljaisen tiedon jakamismahdollisuuksia arvioidaan kuudella eri väittämällä. Kolme väittämää arvioi tarkemmin hiljaisen tiedon lahjoittamismahdollisuuksia ja kolme muuta väittämää hiljaisen tiedon etsimismahdollisuuksia. Kaikki kyselylomakkeeseen vastanneet (n = 19) ovat vastanneet mainittuihin kuuteen väittämään. Väittämien vastaustuloksia havainnoidaan kahdella tunnusluvulla, tulosten jakauman keskikohtaa kuvaavalla mediaanilla ja tulosten arvojen vaihtelua kuvaavalla vaihteluvälillä.

Mahdollisuudet jakaa etätyössä – Hiljaisen tiedon lahjoittaminen



Kuvio 9. Sähköiselle kyselylomakkeelle vastanneiden työntekijöiden (n = 19) vastaukset hiljaisen tiedon lahjoittamismahdollisuuksia arvioiviin väittämiin.

Hiljaisen tiedon lahjoittamismahdollisuuksia tutkimuskohteen työntekijöiden kesken etätyössä arvioidaan sähköisellä kyselylomakkeella kolmella eri väittämällä. Ensimmäinen väittämä arvioi merkityksellisten oppimiskanavien käyttöä hiljaisen tiedon lahjoittamisessa. Toinen väittämä taas arvioi suhteellisten oppimiskanavien käyttöä etätyössä hiljaisen tiedon lahjoittamiseen. Kolmannella

väittämällä tarkoituksena on arvioida yleisesti työntekijöiden hiljaisen tiedon lahjoittamismahdollisuuksia etätöissä. Hiljaisen tiedon lahjoittamismahdollisuuksiin liittyviä väittämiä ja niiden vastaustuloksia on havainnoitu kuvio 9:ssä.

Merkitykselliset oppimiskanavien käyttöä kyselyyn vastanneet arvioivat ensimmäisen väittämän tulosten perusteella jakautuneeksi. Annettujen vastausten vaihteluväli on 4 vastausten sisältäessä kaikkia valittavana olleita vastausvaihtoehtoja. Vastausten mediaani on 3 vastausten keskimmäisen arvon ollessa ”jonkin verran samaa mieltä” -vastausvaihtoehtoa vastaava arvo, ja kyseinen vastausvaihtoehto onkin myös yleisin annettu vastaus ($n = 7$). Vastaustulosten perusteella näyttäisi siltä, että merkityksellisten oppimiskanavien vilkkaampi käyttö hiljaisen tiedon lahjoittamiseen on ainakin jossakin määrin jakautunutta. Noin puolet kyselyyn vastanneista arvioi käyttävänsä usein merkityksellisiä oppimiskanavia hiljaisen tiedon lahjoittamiseen ja toinen puoli vastaajista taas arvioidessa käyttävänsä niitä vähemmän kuin usein hiljaisen tiedon lahjoittamiseen.

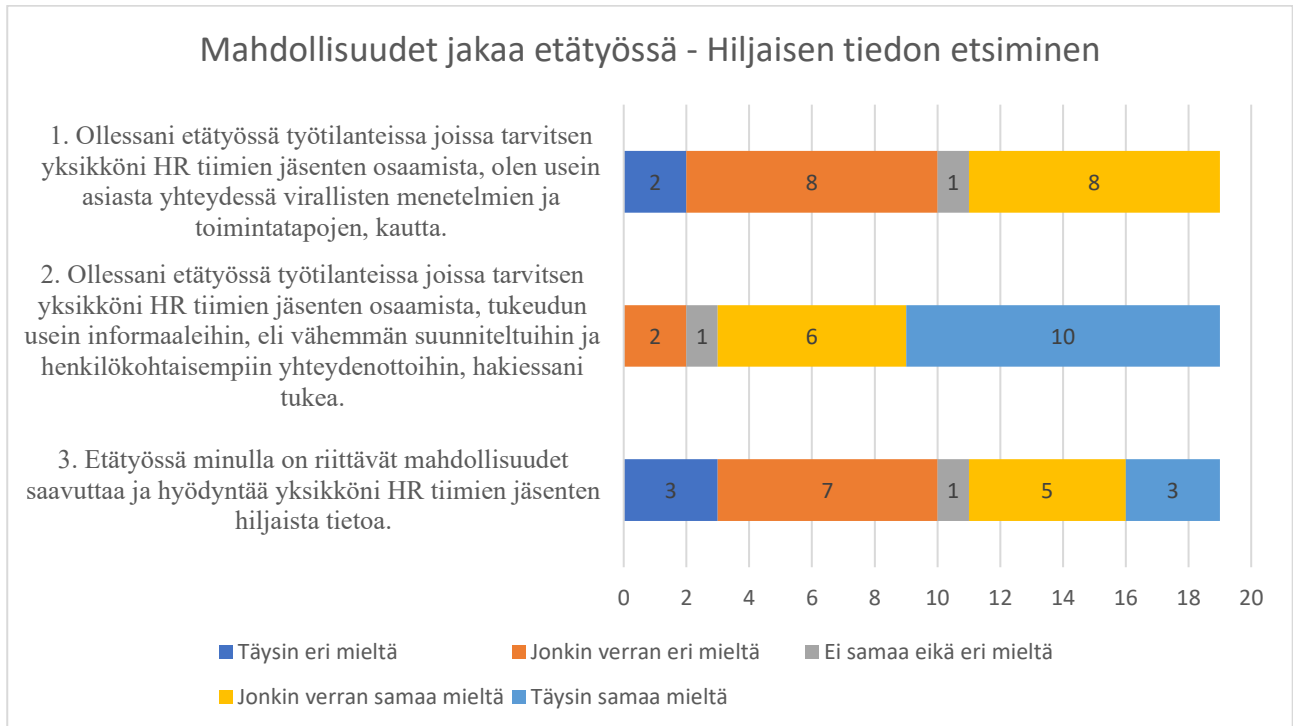
Suhteellisten oppimiskanavien käytöstä kyselyyn vastanneiden keskuudessa näyttäisi olevan toisen väittämän tulosten perusteella huomattavampaa samanmielisyyttä kuin merkityksellisten oppimiskanavien kohdalla. Toiseen väittämään saatujen vastausten vaihteluväli on 4 eli annetut vastaukset sisältävät kaikkia valittavana olevia vastausvaihtoehtoja. Vastausten mediaani on ollut 4 vastausten keskimmäisen arvon ollessa ”jonkin verran samaa mieltä” -vastausvaihtoehtoa vastaava arvo, ja tämä onkin yleisimmin valittu vastausvaihtoehto ($n = 11$). Vaikkakin vastaukset sisältävät kaikkia vastausvaihtoehtoja, on valtaosa vastanneista ($n = 16$) väittämän kanssa jonkin verran samaa mieltä ($n = 11$) tai täysin samaa mieltä ($n = 5$). Väittämän vastaustulosten perusteella näyttäisikin siltä, että suhteelliset oppimiskanavat ovat kyselyyn vastanneiden keskuudessa huomattavasti vilkkaammassa käytössä hiljaisen tiedon jakamisessa verrattuna ensimmäisen väittämän tuloksiin koskien merkityksellisten oppimiskanavien käyttöä.

Kolmannen väittämän kohdalla vastauksissa on havaittavissa jakautuneisuutta. Väittämään saatujen vastausten vaihteluväli on 4 vastausten sisältäessä kaikkia valittavana olleita vastausvaihtoehtoja. Mediaani on taas 2, vastausten keskimmäisen arvon ollessa ”jonkin verran eri mieltä” -vastausvaihtoehto. Väittämän vastaustulokset ovatkin varsin jakautuneita, merkittävä osa vastaajista ($n = 8$) on väittämän kanssa jonkin verran samaa mieltä, yhden vastaajista ollessa täysin samaa mieltä.

Loput vastaajat muodostavat kaksi muuta merkittävää vastausryhmää toisen ryhmän (n = 5) ollessa jonkin verran eri mieltä väittämän kanssa ja loput vastaajista (n = 5) ovat päätyneet ”ei samaa eikä eri mieltä”-vastaukseen. Merkittävä määrä ”ei samaa eikä eri mieltä”-vastauksia tekee vastaustulosten tulkinnasta haastavaa, mutta väittämän tulosten perusteella voidaan kuitenkin arvioida että mahdollisuudet tutkimuskohteessa hiljaisen tiedon lahjoittamiseen etätyössä näyttävät ei selvää yhtä mielisyyttä omaavana aiheena kyselylomakkeelle vastanneille työntekijöille.

Kolmen väittämän tulosten perusteella voidaan arvioida, että kyselylomakkeelle vastanneiden keskuudessa suhteellisten oppimiskanavien käyttö näyttää etätyössä jossakin määrin useammin käytettyinä kuin merkityksellisten oppimiskanavien käyttö hiljaisen tiedon lahjoittamisessa. Kyselyyn vastanneet näyttävät myös jokseenkin epävarmoina siitä onko tutkimuskohteen etätyössä työntekijöiden välillä riittävät jakamismahdollisuudet hiljaisen tiedon lahjoittamiseen. Tulokset ovat samansuuntaisia kuin aiemmin käydyissä laadullisen aineiston tuloksissa. Haastateltavat kertovat hiljaisen tiedon jakamisen painottumisesta suhteellisiin oppimiskanaviin tiimien sisällä, mutta erityisesti myös tiimien välisessä jakamisessa. Samoin hiljaisen tiedon jakamismahdollisuuksissa kerrotaan olevan kehitystarpeita, eritoten tiimien välisellä tasolla.

Mahdollisuudet jakaa etätyössä – Hiljaisen tiedon etsiminen



Kuvio 10. Sähköiselle kyselylomakkeelle vastanneiden työntekijöiden (n = 19) vastaukset hiljaisen tiedon etsimismahdollisuuksia arvioiviin väittämiin.

Hiljaisen tiedon etsimismahdollisuuksia tutkimuskohteen työntekijöiden kesken etätyössä arvioidaan sähköisellä kyselylomakkeella kolmella eri väittämällä. Ensimmäinen väittämä arvioi merkityksellisten oppimiskanavien käyttöä hiljaisen tiedon etsimisessä. Toinen väittämä taas arvioi suhteellisten oppimiskanavien käyttöä etätyössä hiljaisen tiedon etsimiseen. Kolmannella väittämällä tarkoituksena on arvioida yleisesti työntekijöiden hiljaisen tiedon etsimismahdollisuuksia etätyössä. Kyseiset väittämät ja niihin saadut vastaukset on esitelty kuvio 10:ssa.

Merkityksellisten oppimiskanavien käyttöä hiljaisen tiedon etsimisessä etätyössä kyselyyn vastanneet arvioivat varsin jakautuneesti ensimmäisen väittämän vastausten perusteella. Väittämän vastausten vaihteluväli on 3 annettujen vastausten sisältäessä kaikkia paitsi ”täysin samaa mieltä”-vastauksia. Vastausten mediaani on 2 vastausten keskimmäisen arvon ollessa ”jonkin verran eri mieltä” -vastausvaihtoehto. Väittämään saadut vastaukset ovat varsin tasaisesti jakautuneet väittämän kanssa samaa mieltä ja eri mieltä oleviin. Merkittävä osa vastaajista (n = 8) on väittämän kanssa jonkin verran

samaa mieltä, mutta pääosa (n = 10) on eri mieltä: pääosa jonkin verran eri mieltä (n = 8) ja pienempi määrä (n = 2) täysin eri mieltä. Yksi vastaaja on päätenyt ”ei samaa eikä eri mieltä”-vastaukseen. Lievä enemmistö kyselyyn vastanneista arvioi siis ainakin jossakin määrin käyttävänsä vähemmän kuin usein merkityksellisiä oppimiskanavia hiljaisen tiedon etsimiseen etätyössä.

Suhteellisten oppimiskanavien käyttö hiljaisen tiedon etsimisessä etätyössä taas kyselyyn vastanneet arvioivat keskenään huomattavasti samansuuntaisemmin toisen väittämän vastaustulosten perusteella. Väittämään saatujen vastausten vaihteluväli on 3, sisältäen kaikkia paitsi ”täysin eri mieltä” -vastauksia. Vastausten mediaani on 5 vastausten keskimmäisen arvon ollessa ”täysin samaa mieltä” -vastausta kuvastava arvo, ja kyseinen vastausvaihtoehto onkin yleisin valittu vastaus (n = 10). Valtaosa vastanneista (n = 16) on siis väittämän kanssa joko jonkin verran samaa mieltä (n = 6) tai täysin samaa mieltä (n = 10). Kolme muuta vastaajaa on joko jonkin verran eri mieltä väittämän kanssa (n = 2) tai ei samaa eikä eri mieltä (n = 1). Väittämään saatujen vastausten perusteella on nähtävissä, että valtaosa kyselyyn vastanneista arvioi käyttävänsä usein suhteellisia oppimiskanavia hiljaisen tiedon etsimiseen etätyössä.

Mahdollisuudet etätyössä saavuttaa ja hyödyntää muiden työntekijöiden hiljaista tietoa tutkimuskohteessa näyttäytyy kolmannen väittämän vastausten perusteella jakautuneelta. Vastausten vaihteluväli on 4 eli annetut vastaukset sisältävät kaikkia väittämän vastausvaihtoehtoja. Mediaani on arvoltaan 2, vastausten keskimmäisen arvon ollessa ”jonkin verran eri mieltä” -vastausta kuvastava arvo, ja kyseinen vastaus onkin yleisin valittu vastausvaihtoehto (n = 7). Lievä enemmistö vastaajista (n = 10) on väittämän kanssa jonkin verran eri mieltä (n = 7) tai täysin eri mieltä (n = 3). Yksi vastaaja on päätenyt ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastausvaihtoehtoon loppujen (n = 8) ollessa jonkin verran samaa mieltä (n = 5) tai täysin samaa mieltä (n = 3). Väittämään saatujen vastausten perusteella on siis havaittavissa selvää kahtiajakoa kyselyyn vastanneiden keskuudessa siitä onko heillä etätyössä tutkimuskohteessa tarvittavat mahdollisuudet toisten työntekijöiden hiljaisen tiedon saavuttamiseen ja hyödyntämiseen.

Hiljaisen tiedon etsimismahdollisuuksia ja niihin käytettäviä oppimiskanavia kyselyyn vastanneet arvioivat varsin samalla tavoin kuin aiemmin esitellyissä hiljaisen tiedon lahjoittamiseen liittyvien väittämien vastaustulosten kohdalla. Hiljaisen tiedon etsiminen näyttäisi väittämiin saatujen

vastausten perusteella painottuvan lahjoittamisen tapaan suhteellisiin oppimiskanaviin merkityksellisten oppimiskanavien ollessa jossakin määrin vähemmän käytettyjä. Tulokset ovat, kuten lahjoittamisenkin tulosten kohdalla, samansuuntaisia aiemmin esiteltyjen laadullisen aineiston tulosten kanssa. Suhteelliset oppimiskanavat painottuvat hiljaisen tiedon jakamisessa, niin sen lahjoittamisessa kuin etsimisessä, ja jakamismahdollisuuksissa nähdään olevan joissakin määrin kehitystarpeita eritoten tiimien välisessä jakamisessa.

6.5 Motivaatio jakaa hiljaista tietoa etätyössä – Laadullisen aineiston tulokset

Haastateltavien kertomuksissa nousee esiin lukuisia pelkistettyjä ilmauksia koskien hiljaisen tiedon jakamiseen liittyviä motivaatiotekijöitä. Pelkistetyt ilmaukset muodostavat yhteensä neljä eri alaluokitusta.

Motivaatio jakaa hiljaista tietoa etätyössä	Motivaationa sisäiset tekijät	Jakamista arvostetaan
		Jakamisesta saatava hyvä mieli
		Uusien asioiden oppiminen ja jakamisen ilo
		Oman ja muiden töiden helpottaminen
		Työtä tehdään yhdessä
	Tunnettavuuden, persoonien, ja henkilökemioiden vaikutus	Toisten tiimien jäsenten tunteminen jakamisen ohjaajana
		Muiden tiimien tuntemattomuus
		Vaahtera-tiimin tuntemattomuus
		Tuleminen hyvin toimeen toisen kanssa
		Esiintuotu halukkuus jakaa
	Raja-aidat ja eroavaisuudet jakamisen estäjinä	Tiimien väliset rajat
		Tiimien eroavaisuudet jakamisen kynnyksen nostajana
		Tunne siitä, että etätyössä ollaan irrallaan toisistaan
	Kiire jakamisen estäjänä	Kiire muihin tukeutumisen kynnyksen nostajana
		Kiireessä haastavaa löytää aikaa jakamiselle
		Haastavuus kiireessä muistaa jakaa
		Kiire ohjaa kahdenväliseen jakamiseen
		Kiire jakamishalukkuuden vähentäjänä
		Kiiretilanteessa jakaminen ei korkein prioriteetti

Kuvio 11. Motivaatio jakaa -aihealueeseen yhdistyvät laadullisesta aineistosta nousevat luokitukset, ja niistä muodostuvat alakategoriat.

Motivaatio jakaa -aihealueen pelkistettyjä ilmauksia ja niistä muodostuvia alaluokituksia on havainnoitu kuvio 11:ssä. Muodostetut alaluokitukset havainnoivat sisäisiä motivaatiotekijöitä, tunnettavuuden, persoonien ja henkilökemioiden vaikutusta jakamiseen, tiimien välisten eroavaisuuksien ja rajojen vaikutuksia jakamiseen, sekä kiireen negatiivista vaikutusta jakamiseen. Seuraavaksi käydään kyseisiä alaluokituksia läpi jäsennetysti omina osuuksinaan.

Motivaationa sisäiset tekijät

Haastateltavat kertovat hiljaisen tiedon jakamisen motivaation pohjautuvan sisäisiin motivaatiotekijöihin. Ulkoisten motivaatiotekijöitä haastateltavat eivät joko mainitse tai kertovat ettei niitä ole tutkimuskohteessa käytössä eikä niitä koeta jakamisen suhteen tärkeinä. Tärkeimpänä jakamisen suhteen pidetäänkin juuri työntekijöiden sisäisiä motivaatiotekijöitä.

Eri sisäisiä motivaatiotekijöitä aineistosta nousee esiin useita, mitkä haastateltavien kertomusten mukaan motivoivat hiljaisen tiedon jakamiseen. Hiljaisen tiedon jakaminen itsessään koetaan motivoivaksi tekijäksi, sillä jakaminen nähdään arvokkaana ja arvostettavana toimintana. Samoin oman ja muiden työn helpottaminen motivoi jakamaan tietoa muille työntekijöille niin omissa tiimeissä kuin tiimien välillä. Haastateltavat kertovatkin, kuinka työtä tehdään yhdessä ja jakaminen nähdään menevän yhteiseen hyvään. Haluna on myös jakamisella huomioida, että kaikilla työntekijöillä olisi lähtökohtaisesti tarvittava osaaminen työtehtävien suorittamiseen. Hiljaisen tiedon lahjoittamiseen motivoi myös siitä saatava hyvän mielen tunne, tiedon saajan tai saajien arvostaessa lahjoittamista ja lahjoittajan kokiessa tiedon lahjoittamisen auttavan muita työntekijöitä. Uusien asioiden oppiminen kerrotaan myös jakamiseen motivoivana. Lahjoittamisen suhteen uusien asioiden oppiminen linkittyy aiempiin esiteltyihin motivaatiotekijöihin; mahdollistamalla muiden oppimisen kerrotaan siitä saatavan hyvän mielen tunnetta ja jakamisen arvostamista. Uusien asioiden oppiminen motivoi myös hiljaisen tiedon etsimiseen, sillä sitä kautta on mahdollisuus kehittää omia ja muiden työhön liittyviä kompetensseja. Haastateltavien kertomuksissa on aiemmin mainittujen tulosten perusteella siis havaittavissa työntekijöiden välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta, eli jaettua sosiaalista identiteettiä, joka on samalla myös tiimirajat ylittävää.

Sisäisiä motivaatiotekijöitä on siis useita, ja haastateltavien kertomusten mukaan ne motivoivat myös ristiin ilman että jokin tekijä poistaisi toista. Motivaatio jakamiseen näyttäytyy haastateltavien kertomuksissa joissakin määrin itse työhön ja työyhteisöön sisäänrakennettuna. Toisaalta aineistosta nousee esiin kertomuksia myös siitä, että kaikki eivät välttämättä ole yhtä innokkaita jakamaan hiljaista tietoa vaan jakaminen on myös osaltaan muun muassa työntekijöiden persoonista ja henkilökemioista, sekä kiireestä ja työmäärästä kiinni.

Tunnettavuuden, persoonien, ja henkilökemioiden vaikutus

Tiimien ja niiden jäsenten tunnettavuus nousee esiin haastateltavien kertomuksissa yhtenä vaikuttavana tekijänä hiljaisen tiedon jakamiseen. Haastateltavat kertovat muiden tuntemisen vaikuttavuudesta hiljaisen tiedon jakamiseen, niin lahjoittamiseen kuin sen etsimiseen. On helpompi olla yhteydessä henkilöihin, jotka ovat jo tuttuja. Tuntemisen lisäksi jakamista ohjaa ymmärrys ja tunne toisten osaamisesta. Tuntemattomuuden kerrotaan aiheuttavan haasteita jakamiselle, sillä jakaminen etätyössä kerrotaan olevan kahdenvälistä tai pienryhmien sisällä tapahtuvaa. Mikäli ei tunne muiden tiimien jäseniä ja heidän osaamistaan, on hiljaisen tiedon jakaminen haastavaa. Tuntemattomuuden kerrotaan vaikuttavan erityisesti tiimien välisessä jakamisessa, muiden tiimien ja niiden jäsenten näyttäytyessä tuntemattomimpina kuin haastateltavien omat tiimit ja niiden jäsenet. Erityisesti huolestuneita ollaan uusien työntekijöistä eli heistä ketkä ovat aloittaneet työn ollessa pääosin etätyössä suoritettavaa. Heihin liittyen huolena on muiden tiimien ja niiden jäsenten tunnettavuus, sillä heillä ei välttämättä ole vielä olemassa olevia sosiaalisia suhteita muihin tiimeihin samalla tavoin kuin pidempään työssä olleilla. Etätyö näyttäytyykin laadullisen aineiston perusteella toimintaympäristönä, jossa muiden tunteminen ja tunnettavuuden ylläpito erityisesti tiimien välillä näyttäytyy haastavalta.

Kolmesta tiimistä Vaahtera-tiimi näyttäytyy huomattavasti vieraampana haastateltaville. Kuusi- ja Mänty-tiimien välillä taas kerrotaan olevan huomattavasti parempi tunnettavuus, jonka kerrotaan johtuvan jo olemassa olevista tiimien välisistä jakamismahdollisuuksista ja tiimien tehtävistä joiden kerrotaan tiimien välillä olevan samankaltaiset. Vaahtera-tiimin tehtävät taas nähdään eroavan kahden muun tiimin tehtävistä. Tehtäväerot eivät kuitenkaan näyttäydy ainoana syynä Vaahtera-tiimin etäisyyteen, vaan Vaahtera-tiimi näyttäytyy myös itsessään tuntemattomana.

Mielenkiintoisesti tehtäväerot nostetaan esiin Vaahtera-tiimin merkittävänä eroavaisuutena kahteen muuhun tiimin verrattuna, mutta samalla aineistossa on havaittavissa kertomuksia siitä kuinka Vaahtera-tiimin tehtävät näyttävät haastateltaville tuntemattomina. Mänty- ja Kuusi-tiimien tehtävät näyttävät siis haastateltaville huomattavasti tutumpina, kun taas Vaahtera-tiimin tehtävät näyttävät huomattavasti erilaisempina mutta samalla myös tuntemattomimpina.

Työntekijöiden esiintuoma halukkuus lahjoittaa hiljaista tietoaan kerrotaan edesauttavan heihin tukeutumista muiden työntekijöiden etsiessä hiljaista tietoa. Työntekijä tekee siis näkyväksi halukkuutensa jakaa hiljaista tietoaan aktiivisesti kertomalla lahjoittamishalukkuudestaan työntekijöille ja harjoittamalla hiljaisen tiedon lahjoittamista. Kyseinen esiintuotu lahjoittamishalukkuus laskee hiljaista tietoa etsivän kynnystä olla yhteydessä kyseiseen työntekijään kun etsijälle on selvästi tiedossa lahjoittajan työntekijän valmius jakamiseen. Haastateltavat kertovat myös kuinka kokemukset ja tunteet aiemmista interaktioista muiden työntekijöiden kanssa vaikuttavat hiljaisen tiedon etsimiseen. Hiljaisen tiedon etsimisessä ollaan mieluiten yhteydessä työntekijöihin, joiden kanssa tullaan hyvin toimeen. Myös aiemmat kokemukset toisen työntekijän lahjoittamishaluttomuudesta vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamiseen, ja tarkemmin sen etsimiseen. Jos työntekijä jolta tukea haetaan ei ole ollut aiemmin valmis jakamaan hiljaista tietoaan, voi mainitun tyylinen aiempi kokemus nostaa kynnystä tukeutua jatkossa samaan työntekijään. Hiljaisen tiedon lahjoittamishaluttomuuden taustalla kerrotaan olevan kiire- ja työpaineet, mitkä aiheuttavat työntekijöiden ajan ja toiminnan priorisointia. Hiljaisen tiedon lahjoittaminen koetaan aikaa vieväksi, minkä takia siihen ryhtymisen kynnyks voi olla korkeampi kuin mitä se olisi rauhallisemmassa työtilanteessa. Lahjoittamishaluttomuuden kerrotaankin johtuvan pääasiassa ulkoisista syistä, eikä niinkään sisäisistä tekijöistä kuten työntekijöiden välisistä henkilökemioista johtuvaa.

Raja-aidat ja eroavaisuudet jakamisen estäjinä

Tiimien eroavaisuuksien kerrotaan myös vaikuttavan hiljaisen tiedon jakamiseen. Tiimien välillä koetaan olevan jossakin määrin selvät rajat. Tiimit hoitavat omia tehtäviään kunkin tiimin toimiessa ikään kuin omilla tonteillaan. Tiimien välisten rajojen kerrotaan nostavan kynnystä hiljaisen tiedon jakamiseen tiimien välillä: on helpompi jakaa hiljaista tietoa oman tiimin sisällä tiimin tehtävien ollessa lähempänä työntekijän omaa tekemistä. Samoin tähän linkittyy aiemmin läpikäydyissä tuloksissa esiin tullut tunnettavuuden vaikutus jakamiseen: muut tiimit eivät välttämättä ole yhtä

hyvin tunnettuja kuin oma tiimi. Jakaminen muille tiimeille näyttäytyy myös korkeamman kynnyksen omaavaksi, jos jakamiselle ei ole tiettyä erityistä syytä. Matalatasoisempi jakaminen voikin olla haastavampaa, sillä jaettava hiljainen tieto on oltava arvokkaampaa. Taustalla näyttäisi vaikuttavan tiedon relevanttiuden määrittäminen ja tietotulvan aiheuttamisen varominen, mitä onkin jo käsitelty 6.1 Hiljaisen tiedon luonne -luvun tuloksissa.

Haastateltavat kertovat myös, kuinka etätyössä koetaan olevan irrallaan muista työntekijöistä. Työtä tehdään itsenäisemmin, kollektiivisemmän toiminnan ollessa katkonaisempaa ja vähäisempää kuin mitä sen kerrotaan olevan lähityössä. Lähityössä työntekijöiden kanssakäyminen kerrotaan olevan vilkkaampaa ja syvällisempää, etätyössä sen jäädessä aiemmin mainittujen tekijöiden lisäksi pintapuolisemmaksi. Haastateltavat vertaavatkin etätyötä useasti lähityöhön, kuten aiemmassa 6.3 Hiljaisen tiedon jakamismahdollisuudet etätyössä -luvun tuloksissa havainnoitiinkin.

Kiire jakamisen estäjänä

Kiire nousee vahvasti esiin aineistosta haastateltavien kertoessa sen vaikutuksesta hiljaisen tiedon jakamiseen niin tiimien sisäisessä kuin tiimien välisessä jakamisessa. Haastateltavat kertovat kiireen nostavan kynnystä tukeutua muihin hiljaisen tiedon etsimisessä. Tunne toisen työntekijän kiireydestä aiheuttaa varovaisuutta yhteydenottamiseen muihin työntekijöihin. Kynnys yhteydenottoon kerrotaankin nousevan, ja riippuen tilanteesta yhteydenottoa voidaan välttää kokonaan. Kyseisen tyyllisissä tilanteissa hiljaisen tiedon etsimiseen kerrotaan nähtävän enemmän vaivaa etsimällä tietoa muilla keinoin kuten tarkastelemalla syvällisemmin työntekijöiden tarjolla olevia dokumentoituja Microsoft OneNotessa olevia tietopankkeja ennen kuin yhteydenottoon ryhdytään. Kiire vaikuttaa myös hiljaisen tiedon lahjoittamiseen nostamalla siihen ryhtymisen kynnystä, sillä lahjoittaminen koetaan aikaa ja vaivaa vieväksi kuten onkin käynyt ilmi aiemmin esitellyissä tuloksissa. Kiiretilanteen kerrotaan lisäävän priorisointia työntekijöiden toiminnassa, mikä voi laskea jakamisen tärkeyttä muiden asioiden noustessa sen edellä. Haastateltavat kertovat myös haastavuudesta muistaa jakaa hallussa olevaa hiljaista tietoa muille työntekijöille kiiretilanteessa. Hiljaista tietoa voidaan haluta lahjoittaa kiiretilanteessa, mutta muiden prioriteetiltaan tärkeämpinä nähtyjen asioiden vaatiessa ensisijaista keskittymistä jakamiseen ryhtyminen ikään kuin hautautuu kyseisten

työkiireiden alle ja lahjoittajan on haastavaa muistaa jälkikäteen jakaa kyseessä olevaa hiljaista tietoa muille työntekijöille.

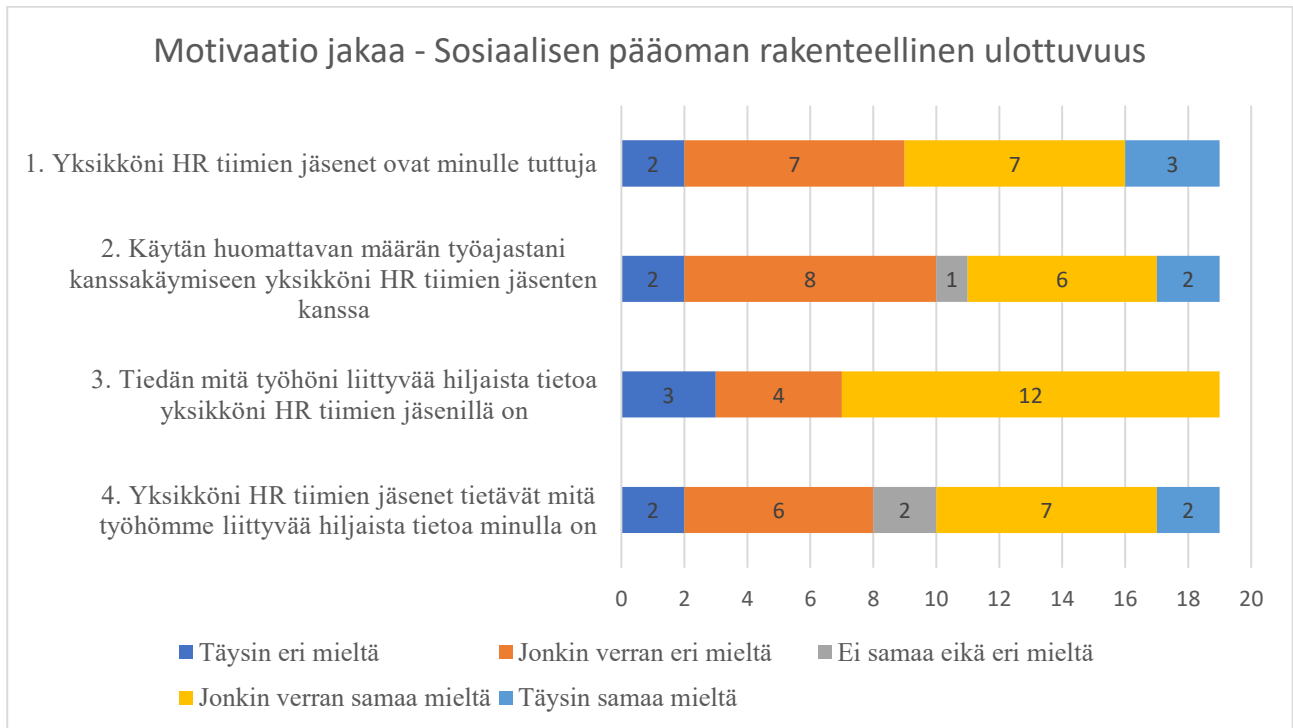
Kiiretilanteen kerrotaan myös ohjaavan hiljaisen tiedon jakamista kahdenväliseen ja pienryhmien sisällä tapahtuvaan jakamiseen aiheuttaen vähäisempää kollektiivista jakamista. Syynä kahdenvälisen ja pienryhmien sisäisten jakamisten suosimiseen kiireessä kerrotaan vaikuttavan jakamisen nopeus: kiireessä on helpompi olla suoraan yhteydessä yksittäisiin työntekijöihin kuin laajempaan joukkoon työntekijöitä. Etätyössä Microsoft Teamsissa käytössä olevien virallisten chattien kohdalla kerrotaan haasteena olevan epävarmuus vastauksen saannin nopeudesta: lähetettyyn viestiin ei välttämättä vastata yhtä nopeasti kuin tilanteessa jossa otetaan suoraan yhteyttä johonkin tiettyyn yksittäiseen työntekijään.

6.6 Motivaatio jakaa hiljaista tietoa etätyössä – Määrällisen aineiston tulokset

Sähköisellä kyselylomakkeella hiljaisen tiedon jakamiseen liittyviä motivaatiotekijöitä arvioidaan 15 väittämällä, joista 14 väittämään on saatu vastauksia. Väittämään johon ei ole saatu vastauksia, avautuu kyselyssä vastattavaksi riippuen sitä edeltävään väittämään valitusta vastauksesta. Mikäli edeltävään väittämään vastattaisiin tietyllä vastausvaihtoehdolla, avautuisi kyseinen yksi väite vastattavaksi. Kyselyssä ei tullut yhtään vastausta, joka olisi avannut väittämän vastattavaksi ja on täten rajautunut pois kyselyn tuloksista.

Sosiaalista pääomaa arvioidaan yhteensä yhdellätoista väittämällä jakautuen kolmeen eri ryhmään sosiaalisen pääoman ulottuvuuksien mukaisesti. Vastavuoroisuutta arvioidaan taas kyselyssä yhdellä väittämällä. Kaikki kyselyyn vastanneet (n = 19) ovat vastanneet kaikkiin aihealueen väittämiin, pois lukien aiemmin mainittu yksi väittäjä johon vastaaminen on ehdollinen toiseen väittämään valitun vastauksen perusteella. Vastaustuloksia havainnoidaan kahdella tunnusluvulla, tulosten jakauman keskikohtaa kuvaavalla mediaanilla ja tulosten arvojen vaihtelua kuvaavalla vaihteluvälillä.

Motivaatio jakaa etätyössä – Sosiaalisen pääoman rakenteellinen ulottuvuus



Kuvio 12. Sähköiselle kyselylomakkeelle vastanneiden työntekijöiden (n = 19) vastaukset sosiaalisen pääoman rakenteellista ulottuvuutta arvioiviin väittämiin.

Sosiaalisen pääoman rakenteellista ulottuvuutta arvioidaan kyselyssä neljällä väittämällä. Väittämiä ja niiden vastaustuloksia on havainnoitu kuvio 12:ssa. Ensimmäisen väittämän tarkoituksena on arvioida ovatko tutkimuskohteen työntekijät toisilleen tuttuja. Toinen väittämä arvioi käyttävätkö työntekijät huomattavan määrän työajastaan kanssakäymiseen muiden tutkimuskohteen työntekijöiden kanssa. Kolmas väittämä taas arvioi työntekijöiden tietämystä siitä mitä hiljaista tietoa muilla tutkimuskohteen työntekijöillä on. Neljännen väittämän tarkoituksena on arvioida kuinka työntekijät arvioivat muiden tutkimuskohteen työntekijöiden tietävän mitä hiljaista tietoa heillä on hallussaan.

Ensimmäisen väittämän kohdalla on nähtävissä selkeä kahtiajakautuminen annetuissa vastauksissa. Vastaustulosten vaihteluväli on 4 tulosten sisältäessä kaikkia Likert-asteikon vastausvaihtoehtoja paitsi ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastausvaihtoehtoa. Väittämän vastausten mediaani on 4, tarkoittaen

että annettujen vastausten keskimäinen arvo on ”jonkin verran samaa mieltä” -vastausvaihtoehto. Käytännössä puolet vastanneista (n = 10) on siis väittämän kanssa jonkin verran samaa mieltä (n = 7) tai täysin samaa mieltä (n = 3). Toinen puolisko taas vastaajista (n = 9) on väittämän kanssa jonkin verran eri mieltä (n = 7) tai täysin eri mieltä (n = 2). Saadut vastaukset viittaavatkin siihen, että noin puolelle kyselyyn vastanneista tutkimuskohteen työntekijät näyttäytyvät jossakin määrin tuntemattomina. Aiemmin esitellyissä laadullisen aineiston tuloksissa nousee esiin tunnettavuuden vaikutus jakamiseen, ja kuinka muut tiimit ja niiden jäsenet nähdään vähemmän tunnettuina verrattuna omiin tiimeihin. Erityisesti Vaahtera-tiimi näyttäytyy laadullisen aineiston tulosten perusteella tuntemattomana. Väittämään saadut vastaukset näyttäisivät viittaavankin samansuuntaisesti siihen, että muut tutkimuskohteen työntekijät ovat ainakin jossakin määrin osalle työntekijöistä tuntemattomia.

Toisen väittämän vastausten perusteella on havaittavissa selvää jakautuneisuutta, kuten ensimmäisenkin väittämän vastausten kohdalla. Annettujen vastausten vaihteluväli on 4, eli vastaukset sisältävät kaikkia valittavina olevia vastausvaihtoehtoja. Annettujen vastausten mediaani on taas 2 vastausten keskimäisen arvon ollessa siis ”jonkin verran eri mieltä” -vastausvaihtoehto, ja kyseinen vastausvaihtoehto onkin yleisin valittu vastaus (n = 8). Hieman yli puolet vastaajista (n = 10) onkin väittämän kanssa joko jonkin verran eri mieltä (n = 8) tai täysin eri mieltä (n = 2). Hieman alle puolet (n = 8) on taas väittämän kanssa joko jonkin verran samaa mieltä (n = 6) tai täysin samaa mieltä (n = 2). Yksi vastaaja on päätenyt ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastausvaihtoehtoon. Väittämään saatujen vastausten perusteella näyttäisi siis siltä, että kyselyyn vastanneet työntekijät jakautuvat varsin tasaisesti kahteen eri arvioon hieman yli puolen arvioidessa käyttävän ainakin jossakin määrin vähemmän kuin huomattavan määrän työajastaan kanssakäymiseen muiden työntekijöiden kanssa. Toinen puoli vastaajista taas arvioi ainakin jossakin määrin käyttävänsä huomattavan osuuden työajastaan kanssakäymiseen muiden työntekijöiden kanssa.

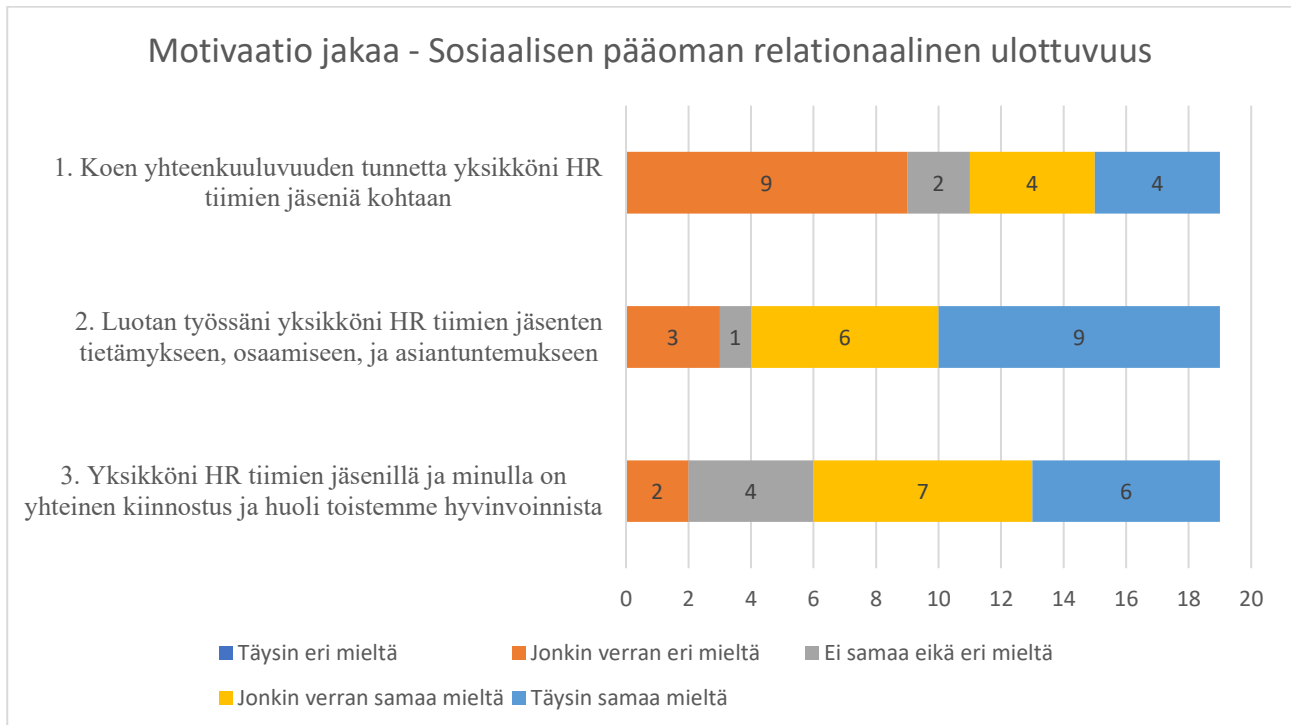
Kolmannen väittämän vastausten kohdalla on nähtävissä hieman enemmän samanmielisyyttä. Vastausten vaihteluväli on 3 annettujen vastausten sisältäessä kolmea eri vastausvaihtoehtoa. Annettujen vastausten mediaani on 4 tulosjakauman keskimäisin arvon ollessa ”jokseenkin samaa mieltä” -vastausvaihtoehto. Kyseinen vastausvaihtoehto onkin yleisin valittu vastaus (n = 12). Kolmannen väittämän tulosten perusteella näyttäisi siltä, että pääosa vastanneista (n = 12) arvioi ainakin jossakin määrin tietävänsä mitä työhön liittyvää hiljaista tietoa yksikön muilla

tutkimuskohteen työntekijöillä on, muiden vastaajien (n = 7) ollessa taas väittämän kanssa jonkin verran eri mieltä (n = 4) tai täysin eri mieltä (n = 3).

Neljännän väittämän vastaustulosten perusteella on annettujen vastausten kohdalla havaittavissa huomattavasti selvempää jakautuneisuutta verrattuna kolmanteen väittämään. Vaihteluväli on 4, vastausten sisältäessä kaikkia valittavana olevia vastausvaihtoehtoja. Annettujen vastausten mediaani on 3 tulosjakauman keskimmäisimmän arvon ollessa ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastausvaihtoehto. Mainitut tunnusluvut kertovatkin hyvin kahtiajakautuneista vastaustuloksista. Puolet vastaajista (n = 9) on joko jonkin verran samaa mieltä (n = 7) tai täysin samaa mieltä (n = 2) siitä, että muut tutkimuskohteen työntekijät tietävät mitä hiljaista tietoa heillä on kun taas toinen puoli vastaajista (n = 8) on väittämän kanssa joko jonkin verran eri mieltä (n = 6) tai täysin eri mieltä (n = 2). Kaksi vastaajaa on päätenyt ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastaukseen. Väittämään saadut vastaukset viittaisivat siihen, että noin puolet vastanneista arvioi jossakin määrin muiden tutkimuskohteen työntekijöiden olevan ainakin jossakin määrin tietämättömiä vastaajien hallussa olevasta työhön liittyvästä hiljaisesta tiedosta.

Neljän väittämän vastaustulokset viittaavat jonkinasteiseen muiden tutkimuskohteen työntekijöiden tuntemattomuuteen osalle kyselyyn vastanneille työntekijöille. Kyselyyn vastanneet työntekijät näyttävät myös tulosten perusteella jakautuvan varsin tasaisesti kahteen eri ryhmään, yhden ryhmän arvioidessa ainakin jossakin määrin käyttävänsä vähemmän kuin huomattavan määrän työajastaan kanssakäymiseen muiden tutkimuskohteen työntekijöiden kanssa ja toisen ryhmän taas käyttävän ainakin jossakin määrin huomattavan ajan työajastaan kyseiseen kanssakäymiseen. Mielenkiintoisesti pääosa kyselyyn vastanneista arvioi tietävänsä mitä heidän työhönsä liittyvää hiljaista tietoa tutkimuskohteen muilla työntekijöillä on, mutta samalla myös noin puolet vastaajista arvioi muiden tutkimuskohteen työntekijöiden olevan ainakin jossakin määrin tietämättömiä vastaajien hallussa olevasta työhön liittyvästä hiljaisesta tiedosta. Tulokset yhdistyvätkin aiemmin läpikäytyihin laadullisen aineiston tuloksiin koskien muiden työntekijöiden tuntemattomuutta, laadullisen aineiston tulosten kertoessa erityisesti tiimien välillä olevasta tiimien ja niiden jäsenten tuntemattomuudesta.

Motivaatio jakaa etätöissä – Sosiaalisen pääoman relationaalinen ulottuvuus



Kuvio 13. Sähköiselle kyselylomakkeelle vastanneiden työntekijöiden (n = 19) vastaukset sosiaalisen pääoman relationaalista ulottuvuutta arvioiviin väittämiin.

Sosiaalisen pääoman relationaalista ulottuvuutta kyselylomakkeella arvioidaan kolmella eri väittämällä, ensimmäisen väittämän arvioidessa työntekijöiden välistä identiteettiä ja kahden muun väittämän arvioidessa työntekijöiden välistä luottamusta. Väittämät ja niihin saadut vastaukset on esitelty kuvio 13:ssa. Luottamus jakautuu kahteen ulottuvuuteen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja kirjallisuuskatsauksen mukaisesti: toinen väittämä mittaa kompetenssipohjaista luottamusta ja kolmas väittämä hyväntahtoisuus pohjaista luottamusta.

Ensimmäisen väittämään saadut vastaukset ovat varsin hajautuneet. Vastausten vaihteluväli on 3, saatujen vastausten sisältäessä kaikkia vastausvaihtoehtoja paitsi ”täysin eri mieltä” -vastausvaihtoehtoa. Saatujen vastausten mediaani on 3 vastausten keskimmäisen arvon ollessa ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastausvaihtoehto. Tunnusluvut kertovatkin tasaisesti jakautuneesta vastaustuloksesta. Hieman yli puolet vastaajista (n = 9) on väittämän kanssa jonkin verran eri mieltä,

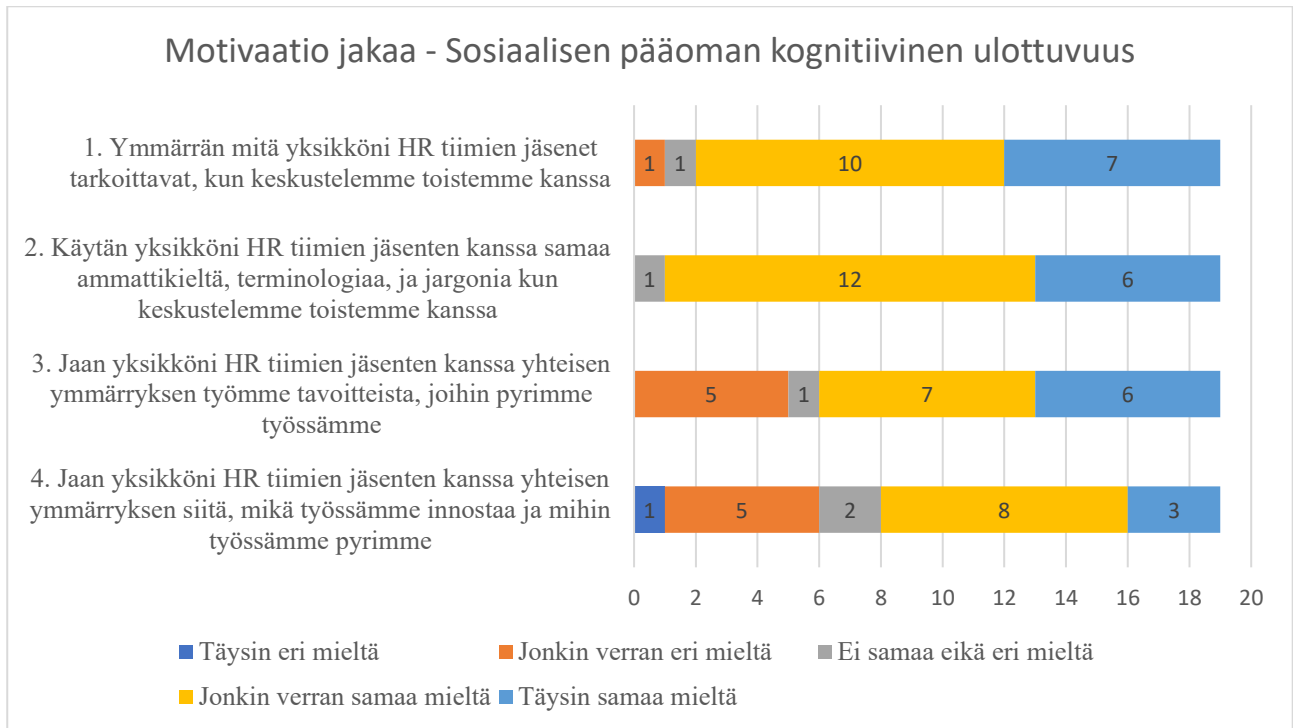
toisen puolen vastaajista (n = 8) ollessa taas väittämän kanssa jonkin verran samaa mieltä (n = 4) tai täysin samaa mieltä (n = 4). Kaksi vastaajaa on vastannut ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastausvaihtoehdolla. Työntekijöiden välinen yhteenkuuluvuuden, eli jaetun identiteetin, tunne on väittämään saatujen vastausten perusteella siis varsin tasaisesti jakautunut puolet vastaajista arvioiden ainakin jossakin määrin yhteenkuuluvuuden vähäisemmäksi muita tutkimuskohteen työntekijöitä kohtaan. Toinen puolisko vastaajista taas arvioi päinvastaisesti kokevansa ainakin jossakin määrin yhteenkuuluvuutta muita tutkimuskohteen työntekijöitä kohtaan.

Toiseen väittämään saatujen vastausten jakautuminen on ensimmäisen väittämän vastauksiin verrattuna huomattavasti vähäisempää. Saatujen vastausten vaihteluväli on 3 vastausten sisältäessä kaikkia vastausvaihtoehtoja paitsi ”täysin eri mieltä” -vastausvaihtoehtoa. Vastausten mediaani on 4 vastausten keskimmäisen arvon ollessa ”jonkin verran samaa mieltä” -vastausvaihtoehtoa kuvaava arvo. Pääosa vastaajista (n = 15) onkin väittämän kanssa joko jonkin verran samaa mieltä (n = 6) tai täysin samaa mieltä (n = 9). Yksi vastaaja on päätenyt ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastaukseen muiden (n = 3) ollessa jonkin verran eri mieltä väittämän kanssa. Väittämän vastaustulosten perusteella näyttäisi siltä, että selvä enemmistö vastaajista näyttäisi siis ainakin jossakin määrin luottavan työssään yksikkönsä tiimien jäsenten tietämykseen, osaamiseen, ja asiantuntemukseen.

Kolmannen väittämän kohdalla saatujen vastausten jakautuminen on jonkin verran vähäisempää toisen väittämän vastauksiin verrattuna, mutta saatujen ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastausten määrä on korkeampi. Saatujen vastausten vaihteluväli on 3, tulosten sisältäen kaikkia vastausvaihtoehtoja paitsi ”täysin eri mieltä” -vastausvaihtoehdon vastauksia. Saatujen vastausten mediaani on taas 4, vastausten keskimmäisen arvon ollessa ”jonkin verran samaa mieltä” -vastausvaihtoehto, ja kyseinen vastausvaihtoehto onkin yleisimmin valittu vastaus (n = 7). Pääosa vastaajista (n = 13) on siis väittämän kanssa joko jonkin verran samaa mieltä (n = 7) tai täysin samaa mieltä (n = 6). Huomattava määrä vastanneita (n = 4) on kuitenkin päätenyt ”ei samaa eikä eri mieltä”-vastausvaihtoehtoon, loppujen vastaajien (n = 2) ollessa väittämän kanssa jonkin verran eri mieltä. Vaikka neutraaleja vastauksia on huomattava määrä, voidaan kuitenkin väittämän vastausten perusteella nähdä että enemmistö kyselyyn vastanneista arvioi jakavansa muiden tutkimuskohteen työntekijöiden kanssa yhteisen kiinnostuksen ja huolen toistensa hyvinvoinnista.

Ensimmäisen väittämän tulosten perusteella on nähtävissä selvää kahtiajakoa koskien tutkimuskohteen työntekijöiden välisestä yhteenkuuluvuuden eli sosiaalisen identiteetin tunteesta. Tulos on mielenkiintoinen verrattuna aiemmin esiteltyihin laadullisen aineiston tuloksiin. Haastatellut työntekijät kertovat yhteenkuuluvuuden tunteesta kertoessaan kuinka hiljaisen tiedon jakamista motivoi muiden työntekijöiden työn suorittamisen tukeminen, ja yleisemmin yhdessä tekeminen sekä oppiminen. Luottamuksen suhteen määrällisen aineiston tulokset viittaisivat vahvaan luottamustasoon, niin kompetenssipohjaisen kuin hyväntahtoisuuspohjaisen luottamukseen kohdalla. Toisin sanoen valtaosa kyselyyn vastanneista luottaa ainakin jossakin määrin yksikkönsä HR tiimien jäseniin, niin heidän ammattiosaamiseensa kuin heidän hyväntahtoisuuteensa. Laadullisen aineiston tuloksissa luotettavuuteen liittyviä eriäviä tuloksia ei esiinny, vaan pikemminkin haastateltavien kertomukset havainnoivat työntekijöiden välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta, ja kuinka jakamista koetaan rajoittavan kiire, etätyöhön liittyvät koetut työntekijöiden ja tiimien väliset etäisyydet ja sosiaalisen kanssakäymisen järjestämisen jäykkyys, jakamismahdollisuuksien vähäisyys erityisesti tiimien välillä ja kyseisten mahdollisuuksien vähäisempi käyttö, sekä kollektiivisen jakamisen vähäisyys jakamisen painottuessa yksilöllisempään jakamiseen.

Motivaatio jakaa etätöissä – Sosiaalisen pääoman kognitiivinen ulottuvuus



Kuvio 14. Sähköiselle kyselylomakkeelle vastanneiden työntekijöiden (n = 19) vastaukset sosiaalisen pääoman kognitiivista ulottuvuutta arvioiviin väittämiin.

Työntekijöiden välistä sosiaalisen pääoman kognitiivista ulottuvuutta arvioidaan kyselylomakkeella neljällä eri väittämällä. Väittämät ja niihin saadut vastaukset on havainnointu kuvio 14:ssä. Kognitiivisen ulottuvuuden kohdalla tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on huomioitu työntekijöiden välillä erityisesti yhteinen visio, yhteiset tavoitteet, sekä yhteinen kieli ja koodit. Kyselyn ensimmäinen ja toinen väittämä on tarkoitettu arvioimaan työntekijöiden välistä yhteistä kieltä ja koodeja. Kolmannen väittämän tarkoituksena on arvioida kuinka yhteisinä työhön liittyvä tavoitteita pidetään. Neljännellä väittämällä taas pyritään arvioimaan työntekijöiden välisen yhteisen vision vahvuutta.

Ensimmäisen väittämän kohdalla on havaittavissa kyselyyn vastanneiden välillä selvää samanmielisyyttä. Saatujen vastausten vaihteluväli on 3 kaikkien paitsi ”täysin eri mieltä” -vastausvaihtoehdon jäädessä käyttämättömäksi annetuissa vastauksissa. Vastausten mediaani on 4, tarkoittaen vastausten keskimmäisen arvon olevan ”jonkin verran samaa mieltä” -vastausvaihtoehto.

Selvä enemmistö kyselyyn vastanneista (n = 17) onkin joko jonkin verran samaa mieltä (n = 10) tai täysin samaa mieltä (n = 7) väittämän kanssa. Vain yksi vastaaja on jonkin verran eri mieltä väittämän kanssa, ja yksi on vastannut ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastausvaihtoehdolla. Saadut vastaukset viittaavat siis selvään samanmielisyyteen vastaajien kesken siitä, että he kokevat ymmärtävänsä toisia tutkimuskohteen työntekijöitä keskustellessaan heidän kanssaan.

Toisen väittämän kohdalla ensimmäisen väittämän tapainen vastausten jakauma on myös havaittavissa. Väittämään saatujen vastausten vaihteluväli on 2 annettujen vastausvaihtoehtojen ollessa ”täysin samaa mieltä”, ”jonkin verran samaa mieltä”, ja ”ei samaa eikä eri mieltä”. Vastausten mediaani on 4 vastausten keskimmäisen arvon ollessa ”jonkin verran samaa mieltä” -vastausvaihtoehto. Miltei kaikki vastanneet (n = 18) ovatkin väitteen kanssa joko jonkin verran samaa mieltä (n = 12) tai täysin samaa mieltä (n = 6). Yksi vastaaja on päätenyt toiseen vastaukseen vastaamalla ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastausvaihtoehdolla. Miltei kaikki väitteeseen vastanneet siis arvioivat ainakin jossakin määrin käyttävänsä tutkimuskohteen työntekijöiden kanssa samaa ammattikieltä, terminologiaa, ja jargonia keskustellessaan toistensa kanssa.

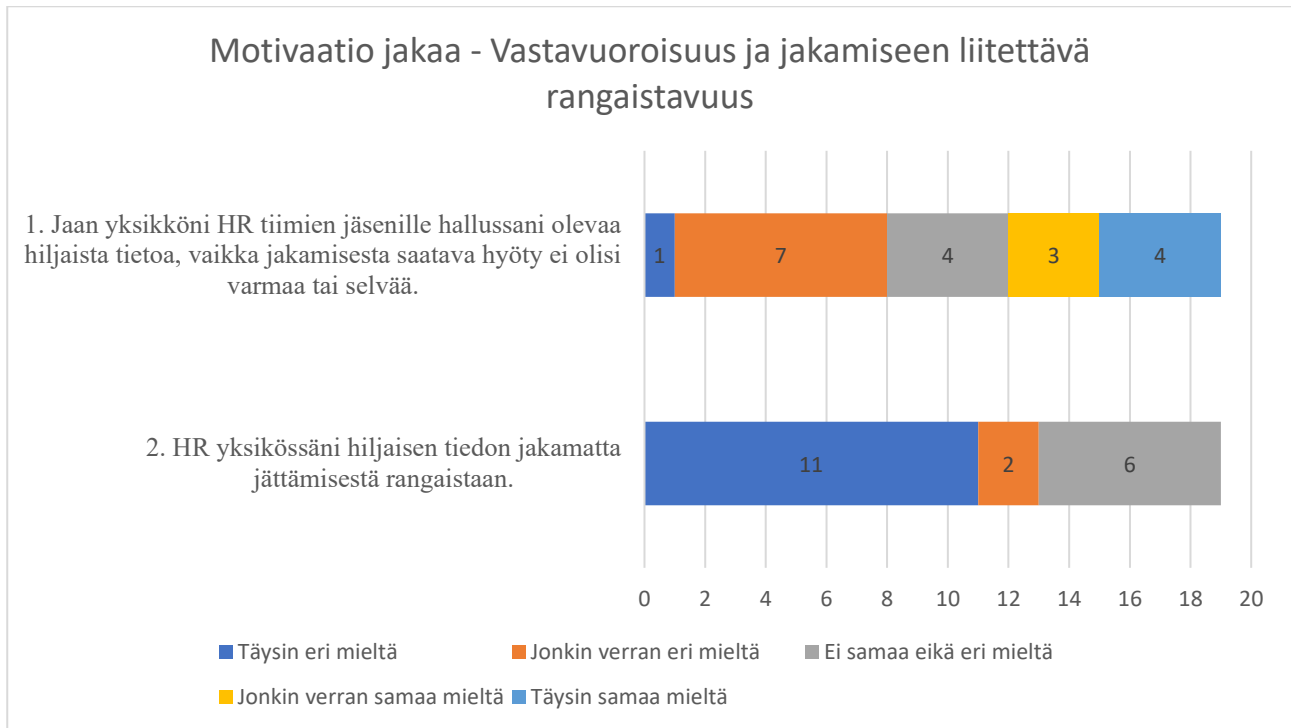
Kolmannen väittämän kohdalla on saatujen vastausten kohdalla havaittavissa enemmän jakautuneisuutta. Vastausten vaihteluväli on 3 vastausten sisältäessä kaikkia vastausvaihtoehtoja paitsi ”täysin eri mieltä” -vastausvaihtoehtoa. Vastausten mediaani on 4 vastausten keskimmäisen arvon kuvatessa ”jonkin verran samaa mieltä” -vastausvaihtoehtoa. Pääosa vastanneista (n = 13) onkin väittämän kanssa jonkin verran samaa mieltä (n = 7) tai täysin samaa mieltä (n = 6). Miltei kaikki muut vastanneet (n = 5) ovat päätenyt ”jonkin verran eri mieltä” -vastausvaihtoehtoon, yhden vastaajan valitessa ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastausvaihtoehdon. Väittämään saatujen vastausten perusteella näyttäisi siltä, että enemmistö kyselyyn vastanneista on ainakin jonkin verran samaa mieltä siitä että he jakavat muiden tutkimuskohteen työntekijöiden kesken ymmärryksen tavoitteista joihin he työssään pyrkivät.

Neljännän väittämän kohdalla annetut vastaukset ovat myös varsin hajaantuneita valittujen vastausvaihtoehtojen suhteen. Annettujen vastausten vaihteluväli on 4 tarkoittaen, että kaikkia vastausvaihtoehtoja löytyy annetuissa vastauksissa. Vastausten mediaani on kuitenkin 4 tarkoittaen, että vastausten keskimäinen arvo on ”jonkin verran samaa mieltä” -vastausvaihtoehto. Pääosa

kyselyyn vastanneista (n = 11) onkin väittämän kanssa joko jonkin verran samaa mieltä (n = 8) tai täysin samaa mieltä (n = 3). Pääosa muista vastanneista (n = 6) on väittämän kanssa joko jonkin verran eri mieltä (n = 5) tai täysin eri mieltä (n = 1). Kaksi vastaajaa on valinnut vastaukseksi ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastausvaihtoehdon. Vastanneista yli puolet näyttäisi siis arvioivan ainakin jossakin määrin jakavansa yksikkönsä tiimien jäsenten kanssa yhteisen vision eli ymmärryksen työn innostavuudesta ja siitä mihin työssä pyritään.

Ensimmäiseen ja toiseen väittämään saatujen vastausten perusteella näyttäisi siltä, että miltei kaikki kyselyyn vastanneet arvioivat jakavansa ainakin jossakin määrin yhteisen kielen ja koodit tutkimuskohteen muiden työntekijöiden kesken. Yhteisten tavoitteiden ja jaetun vision kohdalla taas kolmannen ja neljännen väittämän vastaukset kertovat hieman jakautuneemmasta arviosta, pääosan kyselyyn vastanneista kuitenkin arvioidessa ainakin jossakin määrin jakavansa muiden tutkimuskohteen työntekijöiden kanssa yhteisen ymmärryksen tavoitteista ja visiosta koskien heidän työtään. Huomioitavaa kuitenkin on, että merkittävä osa vastaajista arvioi ainakin jossakin määrin olevan eri mieltä siitä, että he jakaisivat yhteisen ymmärryksen työn tavoitteista ja visiosta muiden työntekijöiden kanssa. Laadullisen aineiston tuloksissa tähän liittyviä eriäviä tai vahvistavia tuloksia ei ole havaittavissa.

Motivaatio jakaa etätöissä – Vastavuoroisuus ja ulkopuoliset motivaatiotekijät



Kuvio 15. Sähköiselle kyselylomakkeelle vastanneiden työntekijöiden (n = 19) vastaukset vastavuoroisuutta ja jakamatta jättämisen rangaistavuutta arvioiviin väittämiin.

Kuvio 15 havainnoi kahta väittämää, joista ensimmäisellä on tarkoituksena arvioida työntekijöiden välistä hiljaisen tiedon jakamisen vastavuoroisuutta. Toisen väittämän tarkoituksena on arvioida hiljaisen tiedon jakamisen rangaistavuutta. Toisen väittämän muotoilu on kuitenkin puutteellinen, sillä tutkimuksen toteutuksessa väittämä on muotoiltu hiljaisen tiedon jakamatta jättämisen eli panttaamisen näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen soveltuvampi väittämän muotoilu olisi ollut kohdistaa väittämä jakamisen rangaistavuuteen. Väittämä otetaan kuitenkin tässä tutkimuksessa sellaisenaan huomioon sillä siihen on saatu kyselyssä riittävästi vastauksia, ja väittämän vastaukset tuovat tutkimuksen aineistoon lisäarvoa vaikkakin väittämän muotoilu ei ole täysin onnistunut.

Ensimmäisen väittämän vastaustulosten perusteella on nähtävissä selvää jakautuneisuutta valittujen vastausvaihtoehtojen välillä. Valittujen vastausvaihtoehtojen vastausväli on 4 vastausten sisältäessä kaikkia Likert-asteikon vastausvaihtoehtoja. Vastausten keskimääräinen arvo on ”ei samaa eikä eri

mieltä” -vastausvaihtoehto. Väittämään saadut vastaukset ovatkin varsin jakautuneita. Väittämän kanssa eri mieltä olevat muodostavat suurimman vastausryhmän (n = 8), joista pääosa (n = 7) on valinnut ”jonkin verran eri mieltä” -vastausvaihtoehdon. Yksi vastaaja on väittämän kanssa täysin eri mieltä. Toiseksi suurimman vastausryhmän muodostavat väittämän kanssa samaa mieltä olevat (n = 7), heistä pääosan ollessa väittämän kanssa täysin samaa mieltä (n = 4) ja muiden jonkin verran samaa mieltä (n = 3). Väittämään on kuitenkin saatu huomattava määrä ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastauksia (n = 4), joka tekee väittämän vastaustulosten tulkinnasta haastavaa. Tärkeää onkin huomioida, että neutraalien vastausten huomattava määrä voi viitata väittämän muotoilun epäonnistumiseen sen ollessa mahdollisesti vastaajille epäselvä tarkoituksessaan. Väittämään saaduista vastauksista voidaan kuitenkin havainnoida, että vastavuoroinen hiljaisen tiedon jakaminen on kyselyyn vastanneille työntekijöille jossakin näkemyksiä jakava.

Toisen väittämän kohdalla saatujen vastausten vaihteluväli on 2 vastausten jakautuessa ”täysin eri mieltä”-, ”jonkin verran eri mieltä”-, ja ”ei samaa eikä eri mieltä”-vastausvaihtoehtoihin. Vastausten mediaani on 5 vastausten keskimmäisen arvon ollessa ”täysin eri mieltä”-vastausvaihtoehtoa edustava arvo. Kyseinen vastausvaihtoehto on myös yleisin valittu vastaus (n = 11). Pääosa kyselyyn vastanneista onkin väittämän kanssa eri mieltä (n = 13) pääosan ollessa täysin eri mieltä (n = 11) ja osan jonkin verran eri mieltä (n = 2). Väittämään on vastattu kuitenkin merkittävällä määrällä ”ei samaa eikä eri mieltä”-vastauksilla (n = 6), joka voi viitata väittämän muotoilun epäselvyyteen. Vastauksista voidaan kuitenkin havainnoida, että pääosa vastaajista arvioi ettei tutkimuskohteessa hiljaisen tiedon jakamista jättämisestä rangaista.

Ulkoisia motivaatiotekijöitä kyselyssä arvioidaan kuvio 15:n toisella väitteellä, ja kahdella muulla väittämällä. Selvyyden vuoksi kyseiset kaksi muuta väittämää on numeroitu 3. ja 4. väittämiksi, ja ne ovat:

3. *HR yksikössäni hiljaisen tiedon jakamiseen kannustetaan erilaisten kannustimien, kuten rahallisten palkkioiden, ylennysten, tai muiden jakamisesta*

4. *Osallistumistani hiljaisen tiedon jakamiseen motivoi HR yksikössä jakamisesta saatava virallisempi palkkio, kuten rahallinen palkkio, ylennys, tai muu tunnustus.*

Kolmas väittämä on sisältänyt kolme eri vastausvaihtoehtoa: ”kyllä”, ”ei”, ”ja en osaa sanoa”. Neljäs väittämä on ollut ehdollinen kolmanteen väittämään annetusta vastausvalinnasta; mikäli kolmanteen väittämään on vastattu ”kyllä” -vastausvaihtoehdolla on neljäs väittämä avautunut vastattavaksi. Kolmanteen väittämään saadut vastaukset ovat jakautuneet ”ei” ja ”en osaa sanoa” -vastausvaihtoehtoihin, valtaosan vastatessa ”ei”-vastausvaihtoehdolla (n = 15) ja loput ”en osaa sanoa” -vastausvaihtoehdolla (n = 4). väittämään ei ole siis saatu yhtään ”kyllä”-vastausta, ja tästä syystä neljäs väittämä ei ole saanut vastauksia. Kolmanteen väittämään saadut vastaukset näyttäisivät viittaavan siihen, että kyselyyn vastanneiden näkemys on ettei tutkimuskohteessa hiljaisen tiedon jakamiseen kannusteta ulkoisten motivaatiotekijöihin.

Aihealueen väittämän vastaustuloksia tiivistäen, vastavuoroisuus näyttäytyy ensimmäisen väittämän vastausten perusteella vähemmän suositumpana. Toisaalta laadullisen aineiston tulosten perusteella vastavuoroisuus näyttäytyy kuitenkin hiljaisen tiedon jakamista motivoivana tekijänä johtuen työntekijöiden välisestä yhteenkuuluvuuden tunteesta. Hiljaisen tiedon jakamatta jättämisestä ei toisen väittämän vastausten perusteella näyttäisi rangaistavan. Tulosten mukaan ulkoisiin motivaatiotekijöihin lukeutuvia erillisiä ulkoisia kannustintekijöitä ei tutkimuskohteessa ole, ja laadullisen aineiston tulokset vahvistavat tätä.

6.7 Organisaatiokulttuuriset tekijät – Laadullisen aineiston tulokset

Hiljaisen tiedon jakamiseen liittyviä organisaatiokulttuurisia tekijöitä laadullisesta aineistosta nousee esiin useita, jotka liittyvät pitkälti yhteen aihealueeseen: avoimeen jakamisen kulttuuriin. Kuten tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä ja kirjallisuuskatsauksessa havainnoitiin, on organisaatiokulttuuri vahvasti yhteydessä muihin kolmeen teoreettisen viitekehyksen osa-alueeseen ja täten välillisesti moni aiemmissa alaluvuissa esiteltyt tulokset linkittyvät myös organisaatiokulttuuriin. Tämä osaltaan selittää tämän tulososuuden löydösten pienuutta verrattaessa aiempiin tulososuuksiin.

Organisaatiokulttuuriset tekijät	Avoin jakamisen kulttuuri	Valmiita auttamaan
		Yhdessä tekeminen
		Kannustaminen jakamiseen
		Rohkeus etsimiseen
		Tiedon panttaus

Kuvio 16. Organisaatiokulttuuri -aihealueeseen yhdistyvät laadullisesta aineistosta nousevat pelkistetyt ilmaukset, ja niistä muodostuvat alaluokitukset.

Kuvio 16 hahmottaa avointa jakamisen kulttuuria havainnoivaa alaluokkaa, ja sen muodostavia pelkistettyjä ilmauksia. Tämä luku keskittyykin avoimen jakamisen kulttuurin syvällisempään tarkasteluun. Aihealuetta tarkastellaan seuraavaksi omana otsikoituna aihealueenaan.

Avoin jakamisen kulttuuri

Aineistosta nousee vahvasti esiin avoin jakamiskulttuuri, jolla haasteltavat tarkoittavat matalan kynnyksen omaavaa jakamista johon mahdollisimman monella on mahdollisuus osallistua niin tiimin sisällä kuin tiimien välillä. Avointa jakamiskulttuuria arvostetaankin haastateltavien kertomuksissa niin tiimien sisäisessä jakamisessa kuin tiimien välisessä jakamisessa.

Haastateltavat kertovat kuinka työyhteisössä kaikkien työntekijöiden koetaan olevan valmiita auttamaan, niin tiimien sisällä kuin tiimien välillä. Tietoa pyritään jakamaan kaikkien kanssa, ja kaikkiin työntekijöihin kerrotaan voivan tukeutua. Haastateltavat kertovatkin työtä tehtävän yhdessä ja ei pelkästään tiimeinä, mutta tiimirajat ylittävänä työyhteisönä. Toisin sanoen vaikka muut tiimit näyttäytyvät osaltaan tuntemattomina ja erilaisina, on haastateltavien kertomuksissa havaittavissa kokemuksia siitä että työtä tehdään toisia tukien, yhdessä tiimirajat ylittäen, eikä yksilösuorituksena.

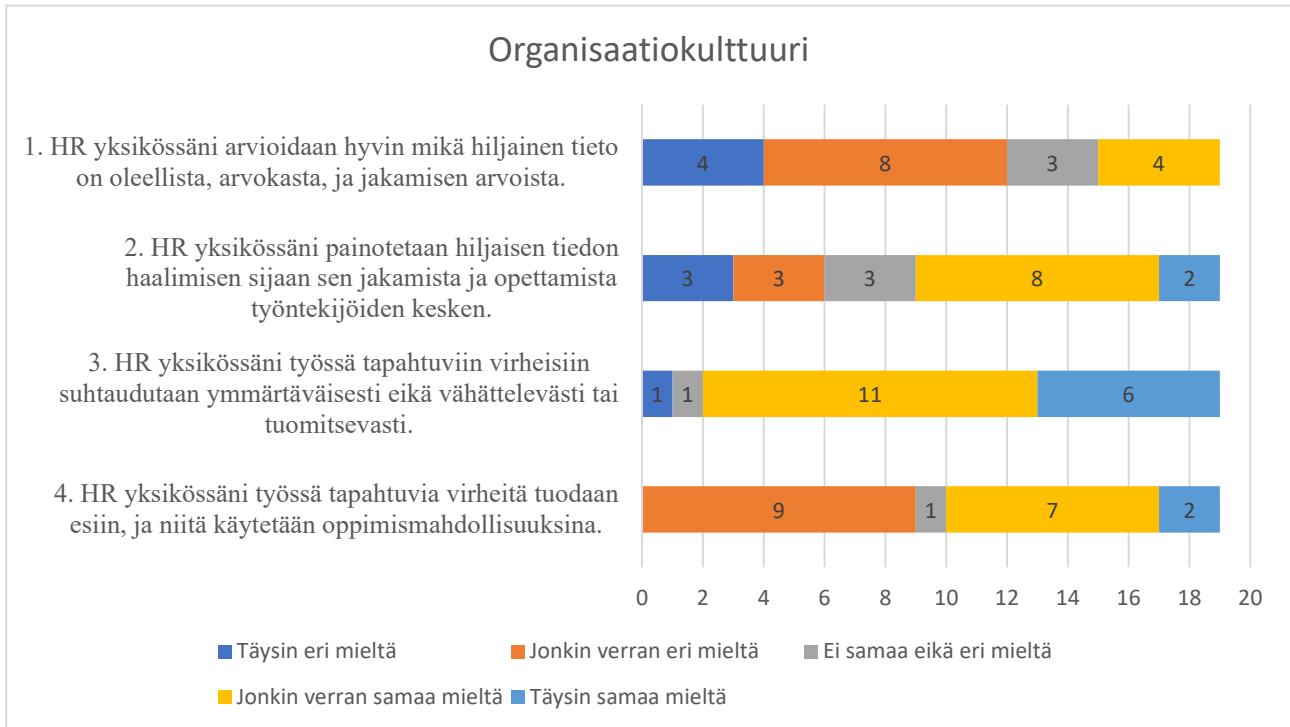
Haastateltavat kertovat myös jakamiseen kannustamisen tärkeydestä, mitä tutkimuskohteessa kerrotaankin tehtävän ja jolle ollaan avoimia. Aineistosta nousee tähän liittyen kuitenkin myös esiin kertomuksia siitä, kuinka toivottaisiin osaltaan myös enemmän rohkeutta kokeilla ja selvittää työhön liittyviä asioita ennen tukeutumista suoraan tiettyyn hiljaisen tiedon lahjoittajaan. Kertomukset linkittyvät aiemmissa tuloksissa esiteltyyn etsimisen kuormittavuuteen hiljaisen tiedon lahjoittajalle.

Tosin samoissa kertomuksissa myös korostetaan sitä kuinka hiljaisen tiedon lahjoittajana tietoa jaetaan sen mahdollisesta kuormittavuudesta huolimatta, sillä toisia työntekijöitä halutaan tukea. Taustalla vaikuttaakin aiemmin esitelty työntekijöiden välinen yhdessä tekemisen ilmapiiri. Tiedon jakamisessa toivottaisiin myös enemmän kollektiivisempaa jakamista, kuten aiemmissa tuloksissa havainnoidaan. Tähän liittyen haluna onkin työntekijöiden välinen panostus toisten kannustamiseen hiljaisen tiedon eteenpäin viennissä kollektiivisemmalle tasolle, jotta hiljainen tieto ei jäisi kahdenväliseksi tai pienryhmien sisäiseksi tiedoksi.

Haastateltavien kertomuksissa työntekijöiden harjoittama hiljaisen tiedon panttaus nousee esiin yhtenä jakamista estävänä riskitekijänä. Tiedon panttauksen syinä nähdään esimerkiksi työntekijöiden välinen eriarvoisuus, työntekijöiden arvottaessa toisiaan ja heidän hiljaista tietoansa vähemmän tärkeäksi. Lisäksi epävarmuus omasta osaamisesta kerrotaan lisäävän kynnystä tukeutua muihin hiljaisen tiedon etsimisessä ja oman hiljaisen tiedon lahjoittamisessa. Hiljaisen tiedon panttausta työntekijöiden kesken ei kuitenkaan haastateltavien kertomusten perusteella ole havaittavissa tutkimushetkellä. Tiedon panttaus näyttäytyy enemmän hypoteettisena riskinä haastateltaville, mutta jota kerrotaan kuitenkin esiintyneen tutkimuskohteen menneisyydessä.

6.8 Organisaatiokulttuuriset tekijät – Määrällisen aineiston tulokset

Hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia organisaatiokulttuurisia tekijöitä arvioidaan sähköisellä kyselylomakkeella neljällä väittämällä. Kaikki kyselyyn vastanneet (n = 19) ovat vastanneet aihealueen väittämiin. Vastaustuloksia havainnoidaan kahdella tunnusluvulla, tulosten jakauman keskikohtaa kuvaavalla mediaanilla ja tulosten arvojen vaihtelua kuvaavalla vaihteluvälillä.



Kuvio 17. Sähköiselle kyselylomakkeelle vastanneiden työntekijöiden (n = 19) vastaukset organisaatiokulttuuria arvioiviin väittämiin.

Kuvio 17 havainnoi aihealueen väittämiä ja niihin saatuja vastaustuloksia. Hiljaisen tiedon arvottamisen toteutumista arvioidaan tutkimuksessa ensimmäisellä väittämällä. Toinen väittäjä pyrkii arvioimaan hiljaisen tiedon jakamisen kulttuuria sen suhteen, suositaanko tutkimuskohteessa hiljaisen tiedon jakamista ja sen opettamista työntekijöiden kesken vai onko jakamiseen liittyvä käyttäytyminen enemmän painottunut tiedon haalimiseen sen jakamisen sijaan. Kolmas ja neljäs väittäjä pyrkivät arvioimaan hiljaisen tiedon jakamiskulttuuria virheisiin suhtautumisen näkökulmasta.

Ensimmäisen väittämän vastausten vaihteluväli on 3, tarkoittaen että annetuissa vastauksissa on kaikkia paitsi ”täysin samaa mieltä” -vastausvaihtoehdon vastauksia. Väittämään saatujen vastausten mediaani on 2 vastausten keskimääräinen arvo ollessa ”jonkin verran eri mieltä” -vastausvaihtoehto. Selvä enemmistö vastanneista (n = 12) onkin väittämän kanssa joko jonkin verran eri mieltä (n = 8) tai täysin eri mieltä (n = 4). Kolme vastaajaa on valinnut ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastausvaihtoehdon, loppujen ollessa väittämän kanssa jonkin verran samaa mieltä (n = 4). Väittämän vastaustulos viittaisi kyselyyn vastanneiden keskuudessa siihen, että tutkimuskohteessa arvioidaan

ainakin jossakin määrin tyydyttämättömästi mikä hiljainen tieto on oleellista, arvokasta, ja jakamisen arvoista.

Toisen väittämän vastausten vaihteluväli on 4 tulosten sisältäessä kaikkia Likert-asteikon mukaisia vastausvaihtoehtoja. Vastausten mediaani on 4 tulosten keskimmäisen arvon ollessa ”jonkin verran samaa mieltä” -vastausvaihtoehtoa vastaava arvo. Saadut vastaukset ovat käytännössä varsin hajautuneita, noin puolet vastaajista (n = 10) ollessa väittämän kanssa joko jonkin verran samaa mieltä (n = 8) tai täysin samaa mieltä (n = 2). Kolme vastaajaa on päätenyt ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastausvaihtoehtoon, muiden (n = 6) ollessa joko jonkin verran eri mieltä (n = 3) tai täysin eri mieltä (n = 3) väittämän kanssa. Hieman yli puolet kyselyyn vastanneista arvioi siis, että tutkimuskohteessa painotetaan hiljaisen tiedon jakamista ja sen opettamista työntekijöiden kesken. On kuitenkin hyvä huomioida kolmen vastaajan ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastaukset, joka voi viitata väitteen jonkinasteiseen vaikeaselkoisuuteen vastaajille tai aiheen arvioinnin haastavuuteen. Määrä on tässä tapauksessa merkittävä, muiden vastausten jakautuessa varsin tasaisesti väittämän kanssa joko samaa mieltä oleviin tai eri mieltä oleviin. Väittämän tulosta on kuitenkin mahdollista tulkita niin, että kyselyyn vastanneiden keskuudessa on havaittavissa selvää kahtiajakoa hiljaisen tiedon jakamisen kulttuurin arvioinnista kohdeyksikössä sen suhteen onko tutkimuskohteen kulttuurissa painotus hiljaisen tiedon jakamisessa ja opettamisessa vai sen haalimisessa.

Kolmannen väittämän vastausten vaihteluväli on 4, vastausten sisältäessä ”täysin eri mieltä”- ja ”täysin samaa mieltä”-vastausvaihtoehtoja. Vastausten mediaani on samoin 4, tulosten keskimmäisen arvon ollessa ”jonkin verran samaa mieltä” -vastausvaihtoehto. Miltei kaikki kyselyyn vastanneet (n = 17) ovatkin väittämän kanssa joko jonkin verran samaa mieltä (n = 11) tai täysin samaa mieltä (n = 6). Yksi vastaaja on vastannut ”ei samaa eikä eri mieltä”-vastausvaihtoehdolla, ja yksi vastaaja on väittämän kanssa täysin eri mieltä. Kyselyyn vastanneiden keskuudessa näyttäisi olevan siis hyvin samansuuntainen arvio siitä, että tutkimuskohteessa työssä tapahtuviin virheisiin suhtaudutaan ainakin jossakin määrin ymmärtäväisesti eikä vähättelevästi tai tuomitsevasti.

Neljännän väittämän kohdalla vastaustulos on varsin jakautunut. Vastausten vaihteluväli on 3, vastausten sisältäessä kaikkia paitsi ”täysin eri mieltä”-vastauksia. Vastausten mediaani on samoin 3 vastausten keskimmäisen arvon on ”ei samaa eikä eri mieltä”-vastausvaihtoehto. Annetut vastaukset

ovatkin varsin tasaisesti jakautuneet. Noin puolet vastanneista (n = 9) on väittämän kanssa jonkin verran samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, ja toinen puoli (n = 9) taas jonkin verran eri mieltä. Yksi vastaaja on päätenyt ”ei samaa eikä eri mieltä”-vastaukseen. Väittämän tulosten perusteella näyttäisikin siltä, että kyselyyn vastanneiden keskuudessa on hyvin tasainen kahtiajakoisuus siitä tuodaanko heidän työssään virheitä esiin ja käytetäänkö niitä oppimismahdollisuuksina.

Organisaatiokulttuurin liittyviin väittämiin saadut tulokset viittaisivat jonkinasteiseen kahtiajakoisuuteen kyselyyn vastanneiden keskuudessa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaisista organisaatiokulttuurisista tekijöistä, joilla on aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaisesti vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen. Ensimmäisen väittämän tulokset viittaisivat siihen, että yksikössä hiljaista tietoa ainakin jossakin määrin ei arvotettaisi riittävän hyvin pääosan kyselyyn vastanneiden arvion mukaan. Toisen väittämän tulosten perusteella näyttäisi siltä, että kyselyyn vastanneiden keskuudessa on selvää kahtiajakonaisuutta sen suhteen onko tutkimuskohteessa painotus hiljaisen tiedon jakamisessa ja opettamisessa vai hiljaisen tiedon haalimisessa. Virheisiin suhtautumisen kulttuuri näyttäisi taas kolmannen väittämän vastaustulosten perusteella olevan selkeästi ymmärtäväinen. Työntekijöiden virheisiin ei siis suhtauduta vähättelevästi tai tuomitsevasti. Mielenkiintoisesti virheiden esiintuominen ja niiden käyttäminen oppimismahdollisuuksina näyttäytyy neljännen väittämän tulosten perusteella huomattavasti jakautuneemmalta aiheelta kyselyyn vastanneiden keskuudessa: puolet vastaajista näyttäisi arvioivan, että tutkimuskohteen kulttuurissa ainakin jossakin määrin virheitä ei tuoda esiin ja/tai niitä ei käytetä oppimismahdollisuuksina. Toinen puoli kyselyyn vastanneista taas arvioi virheitä tuotavan esiin ja niitä käytettävän oppimismahdollisuuksina. Laadullisen aineiston tulokset kertovat avoimesta jakamiskulttuurista tutkimuskohteessa, eikä tuloksissa ole havaittavissa kertomuksia työntekijöiden suoranaisesta haluttomuudesta jakaa hiljaista tietoaan. Toisaalta laadullisessa aineistossa on selvästi havaittavissa hiljaisen tiedon jakamisen yksilöllistymisen hiljaisen tiedon jakamisen ollessa vähemmän kollektiivisempaa ja useammin kahdenvälistä tai pienryhmien sisällä tapahtuvaa. Tämä voi mahdollisesti selittää toisen väittämän vastaustuloksia. Ensimmäiseen väittämään saatuihin vastaustuloksiin liittyen laadullisen aineiston tuloksissa ei noussut suoraan tähän viittaavia vahvistavia tai heikentäviä tuloksia. Samoin virheisiin suhtautumiseen tai niiden käyttämiseen oppimistilaisuuksina ei noussut laadullisessa aineistossa kertomuksia, jotka liittyisivät kyseisiin aihealueeseen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, millaisena työntekijöiden välinen hiljaisen tiedon jakaminen näyttäytyy etätyöympäristössä tutkimuskohteessa. Tutkimustehtävään on tutkimuksessa pyritty vastaamaan kolmella eri tutkimuskysymyksellä:

- 1. Miten tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tunnistetut työntekijöiden väliseen hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät näyttäytyvät tutkimuskohteen työntekijöille etätyöympäristössä?*
- 2. Millaisena tiimien sisäinen ja tiimien välinen hiljaisen tiedon jakaminen näyttäytyy tutkimuskohteen työntekijöille etätyöympäristössä?*
- 3. Millaisia kehitystarpeita tutkimuskohteen työntekijät näkevät hiljaisen tiedon jakamisessa tiimeissä ja tiimien välillä etätyöympäristössä?*

Ensimmäinen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on arvioida miten tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen esitetyt osa-alueet näyttäytyvät tutkimuskohteen etätyöympäristössä työskenteleville työntekijöille. Tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan määrällisen aineiston tulosten perusteella. Toinen tutkimuskysymys pureutuu syvällisemmin työntekijöiden omiin tulkintoihin tutkittavasta ilmiöstä tutkimuskohteessa, ja kolmas tutkimuskysymys mahdollistaa tuomaan esiin työntekijöiden tulkintoja tutkittavaan ilmiöön liittyvistä kehitystarpeista. Toisen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen vastataan tutkimuksen päätutkimusaineiston, eli laadullisen aineiston, tulosten avulla.

Tutkimuksen keskeisiä tuloksia, niihin liittyvää pohdintaa, sekä tehtäviä johtopäätöksiä käydään läpi seuraavaksi omassa alaluvussa. Keskeisten tulosten, pohdinnan, ja johtopäätösten jälkeen käsitellään omana lukunaan tutkimukseen liittyviä rajoitteita. Lopuksi havainnoidaan myös tutkimukseen liittyviä jatkotutkimustarpeita omana alalukunaan.

7.1 Keskeiset tulokset, pohdinta, ja johtopäätökset

Tutkimuksen kolmeen tutkimuskysymykseen on lähdetty vastaamaan kahden eri tutkimusaineiston keräyksellä, ja kyseisten aineistojen analyysin kautta saaduilla tuloksilla. Tässä luvussa pyritään vastaamaan jäsenetysti tutkimuksessa saatujen tulosten pohjalta tutkimuksen kolmeen tutkimuskysymykseen aloittaen ensin yhteisesti ensimmäiseen ja toiseen tutkimuskysymykseen liittyvien keskeisten tutkimustulosten läpikäynnillä ja pohdinnalla. Tämän jälkeen käsitellään ja pohditaan tutkimuksen kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaavia keskeisiä tutkimustuloksia, kunnes lopuksi luvun sisältöä pohditaan tiivistetysti ja esitellään tutkimuksen tuloksista tehtävät keskeiset johtopäätökset.

Miten tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tunnistetut työntekijöiden väliseen hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät näyttäytyvät etätyössä tutkimuskohteen työntekijöille määrällisen aineiston perusteella? Entä millaisena hiljaisen tiedon jakaminen näyttäytyy etätyössä tutkimuskohteen työntekijöille heidän tiimien sisällä ja tiimien välillä laadullisen aineiston perusteella? Ensinnäkin molempien tutkimusaineistojen tulokset viittaavat vahvaan hiljaisen tiedon arvostukseen haastateltujen ja sähköiseen kyselylomakkeeseen vastanneiden työntekijöiden keskuudessa. Hiljaisen tiedon arvottamisen yhteys tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa esiteltyyn tietopyramidiin, ja tarkemmin sen tietämys-tasoon sekä Bender ja Fishin (2000) havainnoimaan asiantuntemus-tasoon onkin havaittavissa. Laadullisen aineiston perusteella hiljaista tietoa arvostetaan tärkeänä osana tehtävää työtä, sillä sen kerrotaan kehittävän työhön liittyvää osaamista ja täten työntekijöiden asiantuntemusta. Samalla hiljainen tieto käsitetään haastavaksi jakaa, ja jonka jakaminen tapahtuu usein sosiaalisessa kanssakäymisessä tekemällä työtä yhdessä.

Työntekijät näyttävät myös molempien aineistojen tulosten perusteella arvostavan työntekijöiden välistä hiljaisen tiedon jakamista. Mielenkiintoisesti kuitenkin määrällisen aineiston tulokset viittaavat siihen, että hiljaisen tiedon arvottamisen hyväksi arvioitava toteutuminen tutkimuskohteessa arvioidaan tapahtuvan ainakin jossakin määrin vähemmän tyydyttävästi. Laadullisen aineiston tuloksissa ei nouse esiin suoraan tähän viittaavia tuloksia, mutta aineiston tuloksissa on kuitenkin havaittavissa tiedon arvottamista haastateltavien kertoessa tiedon relevanttiuden hahmottamisen ja tietotulvan estämisen tärkeydestä erityisesti tiimien välisessä

hiljaisen tiedon jakamisessa. Hiljaisen tiedon luonne näyttäytyy siis tulosten perusteella tärkeänä, mutta samalla sitä myös arvotetaan aktiivisesti.

Kun tutkimustuloksia havainnoidaan tiedon jakamisen tilan eli Ba-käsitteen kautta näyttäytyvät Microsoft Teamsin kautta pidettävät virallisemmat palaverit, informaalisimmat työntekijöiden väliset puhelut, sekä chatit ja viestintäkanavat, yleisimpinä hiljaisen tiedon jakamisen tiloina tutkimuskohteen etätyötoimintaympäristössä. Ba:n toisen ulottuvuuden mukaisesti tutkimuskohteen työntekijöiden hiljaisen tiedon jakamiseen osallistuminen tapahtuikin tutkimustulosten perusteella etätyössä täysin välikäsien, kuten videopuheluiden ja chattien, kautta. Huomioitavaa on myös, että Microsoft Teamsin chatit toimivat sekä merkityksellisinä että suhteellisina oppimiskanavina osan ollessa virallisia kollektiivisia jakamiskanavia ja muiden taas työntekijöiden omiin sosiaalisiin verkostoihin pohjautuvia epävirallisempia jakamiskanavia. Käytetyt oppimiskanavat näyttäytyvät hiljaisen tiedon jakamisen suhteen mukailevan kehkeytyvän Ba:n kuvaamia jakamisen tiloja joissa hiljaista tietoa jaetaan yksilöiden välillä tiedon kuitenkin pysyessä samalla hiljaisena. Tiedon luomisen prosessimallin eli SECI-mallin kautta tutkimustuloksia tarkastellessa näyttäytyy tutkimuskohteen työntekijöiden välinen hiljaisen tiedon jakaminen etätyössä hyödyntävän tehokkaasti mallin ensimmäistä vaihetta eli sosialisatiota, jossa hiljaista tietoa jaetaan henkilöltä toiselle yhteisessä kanssakäymisessä. Sosialisatiovaiheelle on ominaista juuri kehkeytyvän Ba:n hyödyntäminen. SECI-mallin mukaista sosialisatiota toteutetaan tutkimustulosten perusteella niin merkityksellisissä kuin suhteellisissa oppimiskanavissa. Hiljaista tietoa on mahdollista tehdä myös dokumentaation kautta tavoitettavaksi, ja näin tutkimuskohteessa tehdäänkin Microsoft OneNotessa olevien tietopankkien välityksellä työntekijöiden artikuloidessa hiljaista tietoaan näkyväksi kirjalliseen muotoon kyseisiin tietopankkeihin. Tähän liittyen toinen SECI-mallin vaihe eli ulkoistaminen, jossa siis hiljainen tieto muutetaan näkyväksi artikulaation ja muun dokumentoinnin keinoin ja näin helpommin käytettäväksi, näyttäisi laadullisen aineiston tulosten perusteella olevan vaihe jota haluttaisiin tehtävän enemmän haastateltavien kertoessa toiveesta dokumentoida enemmän työntekijöiden hallussa olevaa hiljaista tietoa näkyväksi yhteisiin dokumentaatioihin kuten työntekijöiden yhteisiin Microsoft OneNotella oleviin tietopankkeihin. Haasteltavat kuitenkin myös nostavat samalla esiin tietotulvan riskin, ja kuinka hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisessä on priorisoitava sen relevanttiutta tietotulvan ehkäisemiseksi.

Merkitykselliset oppimiskanavat näyttäytyvät työntekijöille tärkeinä hiljaisen tiedon jakamisessa, sekä hiljaisen tiedon lahjoittamisen että sen etsimisen suhteen. Merkityksellisten oppimiskanavien käyttö hiljaisen tiedon jakamisessa näyttäytyy kuitenkin molempien tutkimusaineistojen tulosten perusteella huomattavasti vähäisempänä verrattuna suhteellisiin oppimiskanaviin, joita työntekijöiden välisessä hiljaisen tiedon jakamisessa käytetään usein. Tutkimuskohteen työntekijöiden välinen hiljaisen tiedon jakaminen etätyössä näyttäytyy siis painottuvan suhteellisiin oppimiskanaviin. Laadullisen aineiston tulokset lisäksi havainnoivat suhteellisten oppimiskanavien painottamisen tapahtuvan niin tiimien sisäisessä jakamisessa mutta erityisesti myös tiimien välisessä jakamisessa. Laadullisen aineiston tulokset havainnoivatkin tutkimuskohteen työntekijöiden välisen hiljaisen tiedon jakamisen olevan etätyössä kahdenvälistä tai pienryhmissä tapahtuvaa, niin tiimitasolla mutta erityisesti tiimien välillä. Hiljaisen tiedon jakaminen näyttäytyy Ba:n ensimmäisen ulottuvuuden näkökulmasta kollektiivisena, mutta kuten tuloksista ilmenee on kollektiivisuus varsin rajallista jakamiseen osallistuessa usein enintään yksittäisiä työntekijöitä. Työntekijöiden hiljaisen tiedon jakaminen näyttää siis saavuttavan harvemmin kollektiivisen tason, kollektiivisuudella tarkoittaen tiimien sisällä kunkin tiimin työntekijöitä yhteisesti ja tiimien välillä tiimien työntekijöitä yhteisesti. Kollektiivisemmän jakamisen puute näyttäytyy laadullisen aineiston kertomusten perusteella haasteellisena muun muassa siksi, että tiimeissä työntekijöillä ei ole välttämättä selvää kuvaa siitä mitä muut tiimin työntekijät ovat jonakin ajankohtana työssään tehneet. Tiimissä on voitu tehdä samanlaisia työtapauksia, mutta niitä suorittavien työntekijöiden hiljaista tietoa ja työtapauksista sisäistettyä uutta hiljaista tietoa ei toinen työntekijä aloittaessa suorittamaan samantyylistä työtapausta osaa välttämättä etsiä ja hyödyntää työntekijöiden ollessa tietämättömiä toistensa työtilanteista ja -kokemuksista.

Työntekijöiden jakama sosiaalinen identiteetti eli yhteenkuuluvuus näyttäytyy määrällisen aineiston tulosten perusteella jakautuneena. Kyselyyn vastanneista yhteenkuuluvuuden tunnetta tutkimuskohteen työntekijöitä kohtaan arvioi kokevansa jossakin määrin vain puolet, toisen puolen taas arvioidessa jossakin määrin kielteiseksi yhteenkuuluvuuden tunteen. Laadullisen aineiston tuloksissa on havaittavissa työntekijöiden välillä koettavaa yhteenkuuluvuutta haastateltavien kertoessa kuinka työtä tehdään yhdessä eikä yksin. Yhteenkuuluvuuden kerrotaan samalla motivoivan hiljaisen tiedon jakamiseen niin tiimien sisällä kuin tiimien välillä. Yhteenkuuluvuus näyttäytyy haastateltavien kertomuksissa tiimirajat ylittävänä. Samalla kuitenkin laadullisen aineiston tulokset kertovat tiimien välisistä raja-aidoista, joita haastateltavat kuvaavat johtuvan tiimien tuntemattomuudesta ja tiimien välisistä tehtäväeroista. Muiden tuntemattomuuteen liittyen

määrällisen aineiston tuloksissa onkin havaittavissa yhteyksiä laadullisen aineiston tuloksiin: puolet kyselyyn vastaajista arvioi ainakin jossakin määrin tuntemattomaksi muut tutkimuskohteen työntekijät, ja samoin puolet vastaajista arvioi tutkimuskohteen muiden työntekijöiden olevan ainakin jossakin määrin epätietoisia kyselyyn vastaajien hallussa olevasta hiljaisesta tiedosta. Lisäksi kyselyyn vastaajista puolet arvioi käyttävänsä vähemmän kuin huomattavan osan työajastaan kanssakäymiseen tutkimuskohteen toisten työntekijöiden kanssa. Mielenkiintoisesti laadullisen aineiston tulokset havainnoivat erityisesti tiimien välisen jakamisen vähäisyyttä verrattuna tiimien sisäiseen jakamiseen. Tiimien välillä kerrotaan olevan vähemmän jakamismahdollisuuksia ja olemassa olevia jakamismahdollisuuksia käytetään hiljaisen tiedon jakamisessa vähemmän kuin mitä tiimien sisäisessä jakamisessa. Molempien aineistojen tulokset koskien työntekijöiden ja tiimien välistä tuntemattomuutta, laadullisen aineiston tuloksissa esiin tullutta työntekijöiden välillä koettua etäisyyttä, ja määrällisen aineiston tulosta sosiaalisen identiteetin jonkin asteen olemattomuudesta huomattavalle osalle vastaajista, voi osaltaan selittää aiemmin mainitut jakamismahdollisuuksien vähäisempi määrä ja jo olemassa olevien jakamismahdollisuuksien alhaisempi käyttöaste. Toisin sanoen työntekijöiden välisen kanssakäymisen vähäisyys voi mahdollisesti selittää mainittuja tuloksia. Laadullisen aineiston tulokset kertovatkin haastateltavien halusta lisätä tiimien välisiä virallisempia jakamismahdollisuuksia (merkityksellisiä oppimiskanavia) ja tehostaa olemassa olevien merkityksellisten oppimiskanavien käyttöä. Tiimien välinen sosiaalisen identiteetin verrattainen vähäisyys verrattuna tiimien sisäiseen sosiaaliseen identiteettiin voi myös osaltaan selittää tiimien välisen tiedon jakamisen vähäisyyttä, sillä työntekijän oma tiimi voi näyttäytyä mielekkäimpänä hiljaisen tiedon jakamiskohteenä sosiaalisen identifioitumisen ollessa vahvinta juuri omaa tiimiä kohtaan (Lomi;Lusher;Pattison;&Robins, 2014, Gubbins & Dooley, 2021).

Chiu ym. (2006) havainnoivat tutkimuksessaan jaettavan hiljaisen tiedon määrään vaikuttavia tekijöitä virtuaalisessa ammattiyhteisössä. Chiu ym. (2006) hahmottavat kuinka hiljaisen tiedon jakamisen määrään yhteinen visio näyttäisi vaikuttavan kielteisesti ja yhteisen kielen ollessa taas vaikutukseltaan neutraali. Tämän tutkimuksen määrällisen aineiston tulosten perusteella kyselyyn vastanneet arvioivat käyttävänsä samaa kieltä ja koodeja (ammattikieltä, terminologiaa, ja työhön liittyvää jargonia) keskustellessaan toisten tutkimuskohteen työntekijöiden kanssa. Samoin kyselyyn vastanneet arvioivat ymmärtävänsä toisia työntekijöitä keskustellessaan heidän kanssaan mikä vahvistaa aiempaa tulosta työntekijöiden jakamasta yhteisestä kielestä ja koodeista. Laadullisessa aineistossa ei noussut esiin tähän liittyviä havaintoja, mutta aineistossa on kuitenkin havaittavissa selvää yhteenkuuluvuuden tunnetta työntekijöiden kesken niin tiimitasolla kuin tiimien välillä.

Hiljaisen tiedon etsimisen ja lahjoittamisen estävänä tekijänä ei siis näyttäisi tutkimiskohteessa olevan muiden ymmärtämisen haastavuus. Pikemminkin laadullisen aineiston tulosten perusteella erityisesti tiimien välisessä jakamisessa muiden tiimien tehtäväerot sekä tiimien ja niiden jäsenten tuntemattomuus näyttävät jakamista estävinä tekijöinä. Työntekijöiden jakama työhön liittyvä yhteinen visio näyttäisi kuitenkin määrällisen aineiston tulosten perusteella olevan varsin jakautunut kyselyyn vastanneiden vastausten perusteella. Tähän mahdollisesti voi linkittyä laadullisen aineiston aiemmin mainittu tulos koskien kertomuksia tiimien erilaisuudesta ja tiimien ja niiden jäsenten tuntemattomuudesta. Chiu ym. (2006) pohtivat tutkimuksessaan, että mahdollisena syynä heidän tutkimuksensa tuloksille voi mahdollisesti olla se etteivät tietoa jakavat jaa tietoaan vain jakamisen takia vaan priorisoivat jakamisessaan sen laatua. Pohdinta on mielenkiintoinen, ja varsin relevantti tämän tutkimuksen tulosten tulkintaan. Laadullisen aineiston perusteella tämän tyylistä toimintaa onkin havaittavissa haastateltavien kertoessa aiemmin mainitusti hiljaisen tiedon relevanttiuden tärkeydestä ja tietoisesta halusta hillitä tietotulvaa varomalla jakamasta määrällisesti liikaa tietoa, tiedon relevanttiuden ja tietotulvan hillinnän erityisesti vaikuttaessa tiimien välisessä jakamisessa.

Laadullisen aineiston tulosten perusteella on haastateltavien keskuudessa havaittavissa kaipuuta kasvotusten tapahtuvalle hiljaisen tiedon jakamiselle, mitä lähityön kerrotaan kuvastavan. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on viitteitä siitä, että fyysisellä sijainnilla eli toimivatko tiimit etätyöympäristössä vai lähityöskentelyssä ei välttämättä ole vaikutusta tiimien tehokkuuden tasoon (Gupta;Mattarelli;Seshasai;& Broschak, 2009). Toisaalta Pyöriä (2009) on tutkinut suomalaisten IT-yhtiöiden maantieteellisesti hajautettujen tiimien välistä tiedon jakamista, ja havainnoi tutkimuksessaan kuinka työntekijät toivovat enemmän fyysistä kanssakäymistä tiimien jäsenten kanssa virtuaalisen työskentelyn sijaan. Laadullisesta aineistosta nousee joitakin kertomuksia etätyöhön liittyvistä vahvuuksista, pääasiassa liittyen näytönjaon käyttöön ja sen tehokkuuteen hiljaisen tiedon jakamisessa esimerkiksi muiden työntekijöiden perehdyttämisessä. Laadullisen aineiston tulokset yhdistyvät pääasiassa kuitenkin Pyöriän (2009) tutkimuksen havaintoihin haastateltavien kertoessa lähityön arvostuksesta, ja kuinka etätyö näyttää osin haasteellisempänä työympäristönä hiljaisen tiedon jakamiselle. Vapaamuotoisempi hiljaisen tiedon jakaminen kerrotaan olevan etätyössä haastavaa, minkä toteutuminen lähityössä kuvaillaan helpommaksi työntekijöiden fyysisen läheisyyden takia työntekijöiden työskennellessä samassa toimistotilassa. Haastateltavat kertovat myös kuinka lähityössä tapahtuva jakaminen on helpommin kollektiivisempää työntekijöiden osallistuessa jakamiseen matalammalla kynnyksellä johtuen aiemmin mainitusta fyysisestä läheisyydestä. Haastateltavien kertomuksissa nouseekin selvästi esiin hiljaisen tiedon

jakamisen näyttäytyminen prosessina, joka tapahtuu parhaiten aktiivisessa sosiaalisessa kanssakäymisessä. Etätyössä tämän tyylinen sosiaalinen kanssakäyminen kerrotaan olevan haastavampaa, sillä sen kerrotaan vaativan erillisten palaverien aikatauluttamista ja työntekijöiden erillistä kutsumista niihin.

Tutkimustulokset havainnoivat kuinka sosiaalisen pääoman rakenteellisen ulottuvuuden havainnoimat työntekijöiden sosiaaliset verkostot ja kyseisten verkostojen sisällä olevien työntekijöiden väliset yhteydet ovat merkittävässä asemassa tutkimuskohteen työntekijöiden välisessä etätyössä tapahtuvassa hiljaisen tiedon jakamisessa johtuen hiljaisen tiedon jakamisen tapahtumisesta kahdenvälisesti ja pienryhmissä. Tutkimustulokset viittaavat myös työntekijöiden väliseen vahvaan luottamukseen ja siihen, että virheiden tekoa suvaitaan ainakin jossakin määrin. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa kyseiset tekijät nähdäänkin edistävän suhteellisten oppimiskanavien käyttöä hiljaisen tiedon jakamisessa (Castellani; Rossato; Giarretta; & Davide, 2021). Luotettavuudella on merkittävä asema tiedon jakamisen mahdollistajana, niin näkyvän kuin hiljaisen tiedon jakamisessa (Santos; Oliveira; & Curado, 2021). Kun luottamukseen liittyviä määrällisen aineiston tuloksia havainnoidaan tarkemmin, näyttäytyy työntekijöiden välinen kompetenssipohjainen luottamus tutkimustulosten perusteella korkeana. Työntekijät siis luottavat toistensa tietämykseen, osaamiseen, ja asiantuntemukseen. Samoin myös työntekijöiden välinen hyväntahtoisuus pohjainen luottamus näyttäytyy korkeana. Työntekijät uskovat siis siihen, että tutkimuskohteen työntekijöillä on aito kiinnostus ja huoli toistensa hyvinvoinnista. Laadullisen aineiston tuloksissa ilmenee kuitenkin myös ennakkoluulojen ja olettamusten vaikutusta hiljaisen tiedon etsimisen toteutumiseen. Hiljaisen tiedon lahjoittajana toimivasta työntekijästä saadut aiemmat kokemukset ja tunne jakamishalukkuudesta, sekä henkilökemiat ja persoonat, näyttävät ohjaavan sitä keneen toiseen työntekijään hiljaisen tiedon etsimisen suhteen ollaan yhteydessä. Myös virallisemmat vastualueet ja perehdyttäjänä toimiminen, sekä työntekijän pidempi työura tutkimuskohteen työtehtävissä, näyttävät ohjaavan keneen ollaan mieluiten yhteydessä hiljaisen tiedon etsimisessä. Lisäksi tulosten perusteella hiljaisen tiedon etsiminen nähdään erityisesti kiiretilanteessa kuormittavana tekijänä tietoa lahjoittavalle, ja kyseistä kuormittavuuden aiheuttamista pyritään tietoisesti välttämään. Kyseinen välttäminen ohjaakin osaltaan muiden aiemmin mainittujen tekijöiden kanssa sitä keneen ollaan etsimisen suhteen yhteydessä ja millä kynnyksellä. Vaikka kompetenssipohjainen ja hyväntahtoisuus pohjainen luottamus näyttäytyvät tutkimustulosten perusteella vahvana tutkimuskohteessa, on laadullisen aineiston tulosten perusteella siis myös

havaittavissa aiemmin mainittuja tekijöitä jotka ohjaavat hiljaisen tiedon etsimistä tiettyjen työntekijöiden suuntaan.

Motivaatio hiljaisen tiedon jakamiseen tutkimustulosten perusteella näyttäytyy painottuvan täysin sisäisiin motivaatiotekijöihin. Ulkoiset motivaatiotekijät näyttäytyvät tutkimustulosten perusteella olevan hyvin vähäisessä roolissa. Ulkoisten kannustavien motivaatiotekijöiden vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen näyttäytyykin myös aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa vähemmän tehokkaana motivaattorina jakamiseen (Lin, 2007; Natu & Aparicio, 2022). Sisäisiä motivaatiotekijöitä on useita laadullisen aineiston tulosten perusteella. Yhteisöllisyys ja töiden yhdessä tekeminen nousee esiin yhtenä hiljaisen tiedon lahjoittamiseen kannustavana sisäisenä tekijänä. Määrällisen aineiston tulosten perusteella vastavuoroinen hiljaisen tiedon jakamisen harjoittaminen työntekijöiden kesken näyttäytyy jakautuneena. Toisaalta vastavuoroisuus hiljaisen tiedon jakamisessa näyttäytyy laadullisen aineiston perusteella motivoivana tekijänä johtuen työntekijöiden välillä koetusta yhteenkuuluvuuden tunteesta. Laadullisessa aineistossa ei ole havaittavissa kertomuksia vastavuoroisuuteen liitettävästä hyväksikäytön vaarasta. Aiemmin esiteltyihin tuloksiin liittyen hiljaisen tiedon etsimiseen motivoi työntekijöiden jakama avoin jakamisen kulttuuri työntekijöiden jakaessa halukkuuden lahjoittaa omaa tietoaan toisille. Myös oman ja muiden osaamisen kehittäminen nousee esiin sisäisenä motivaatiotekijänä, joka motivoi niin hiljaisen tiedon lahjoittamiseen kuin sen etsimiseen. Hiljaisen tiedon jakamiseen motivoivien tekijöiden koetaan laadullisen aineiston tulosten perusteella olevan työyhteisöön ja työhön ikään kuin sisäänrakennettuina.

Laadullisen aineiston tuloksissa kiire nousee selvästi yhtenä merkittävänä tutkimuskohteen työntekijöiden väliseen hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavana tekijänä. Haastateltavat kertovat kiireen vähentävän tai estävän hiljaisen tiedon jakamista. Kiire näyttäytyykin yhtenä tekijänä, joka ohjaa hiljaisen tiedon jakamista kahdenväliseksi ja pienryhmien sisäiseksi toiminnaksi työntekijöiden välillä: on helpompaa olla yhteydessä suoraan tiettyyn työntekijään kuin etsiä tietoa kollektiivisempien oppimiskanavien, kuten virallisten chattien, kautta joissa tiedonsaanti voi vaatia pidemmän ajan. Kiireen myös kerrotaan vaikuttavan aiemmin mainittujen tekijöiden lisäksi hiljaisen tiedon lahjoittamiseen nostaessa siihen ryhtymisen kynnyksiä. Haastateltavat kertovat muun muassa kuinka kiiretilanteessa on haastavaa muistaa jakaa hiljaista tietoa muille työntekijöille muiden työtehtävien vaatiessa keskittymiskykyä.

Määrällisen aineiston tulosten perusteella virheisiin tutkimuskohteessa suhtaudutaan hyväksyvästi kuten aiemmin tulikin esiin, mutta kyselyyn vastanneiden keskuudessa on jakautuneisuutta taas siitä tuodaanko tutkimuskohteessa virheitä esiin ja käytetäänkö niitä kollektiivisina oppimistilaisuuksina. Laadullisessa aineistossa ei tullut suoraan esiin kertomuksia koskien virheisiin suhtautumista, mutta aineiston tulokset kertovat kuitenkin tutkimuskohteessa olevasta hiljaisen tiedon jakamisen kulttuurista, joka on avoin ja jakamiseen kannustava. Mielenkiintoisesti määrällisen aineiston tuloksissa on myös viitteitä tutkimuskohteen työntekijöiden jakautuneisuudesta liittyen siihen suositaanko tutkimuskohteessa enemmän hiljaisen tiedon haalimista vai sen jakamista ja opettamista muille tutkimuskohteen työntekijöille. Laadullisen aineiston tulosten perusteella tiedon haalimista työntekijöiden välisessä hiljaisen tiedon jakamisessa ei nähdä erityisesti tapahtuvan, ja se nähdäänkin enemmän hypoteettisena vaarana vaikkakin sitä kerrotaan tapahtuneen tutkimuskohteen menneisyydessä. Laadullisen aineiston tuloksissa ilmenee kuitenkin aiemmin mainitusti hiljaisen tiedon jakamisen yksilöllistymistä eli jakamisen tapahtumista työntekijöiden kesken kahdenvälisesti tai pienryhmissä. Tämä mahdollisesti voi selittää kyseisiä määrällisen aineiston tuloksia, sillä laadullisen aineiston tulosten perusteella hiljaisen tiedon jakaminen ei saavuta kollektiivisempaa tasoa niin usein kuin työntekijät haluaisivat. Lisäksi kuten aiemmin havainnoitiin, näyttäytyy kiire hiljaisen tiedon jakamisen yksilöllistymistä voimistavana tekijänä. Tutkimuksen tulosten perusteella tutkimuskohteen työntekijöiden välinen hiljaisen tiedon jakamisen kulttuuri vaikuttaa kuitenkin mukailevan ainakin joissakin määrin tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa havainnoitua klaanikulttuuria tutkimuskohteen näyttäytyessä työntekijöiden välisen hiljaisen tiedon jakamisen suhteen ystävällismielisenä työympäristönä ja jossa on havaittavissa työntekijöiden välistä yhdessä tekemisen henkeä (Cameron & Quinn, 2011). Klaanikulttuurilla onkin aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa havaittu olevan positiivinen vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen (Suppiah & Singh Sandhu, 2011).

Millaisia kehitystarpeita tutkimuskohteen työntekijät näkevät sitten hiljaisen tiedon jakamisessa etätyössä tiimeissä ja tiimien välillä? Laadullisen aineiston tulokset havainnoivat ensinnäkin työntekijöiden halua kollektiivisempaan hiljaisen tiedon jakamiseen niin tiimien sisäisessä kuin tiimien välisessä jakamisessa. Vapaamuotoisempaa hiljaisen tiedon jakamista arvostetaan ja sen hyödyntämistä toivotaan lisättävän ja kehitettävän tutkimuskohteessa. Tiimi Männyn kohdalla merkityksellisten oppimiskanavien, kuten tiimin päivittäisten palaverien ja vapaamuotoisten

sparrauspalaverien, käyttöä toivotaan kasvatettavan työntekijöiden välisessä hiljaisen tiedon jakamisessa. Myös erityisesti tiimien välistä hiljaisen tiedon jakamista kerrotaan haluttavan kehittää kollektiivisemmaksi, sillä sen kerrotaan olevan tiimien sisäistä jakamista vielä enemmän kahdenvälisempää ja suhteellisiin oppimiskanaviin painottuvaa. Lisäksi tiimi Vaahtera näyttäytyy haastateltaville huomattavasti tiimi Kuusta ja tiimi Mäntyä tuntemattomampana, mutta myös erilaisena tehtäväeroista johtuen. Haastateltavat kertovatkin halusta lisätä hiljaisen tiedon jakamismahdollisuuksia tiimi Vaahteran kanssa. Aineistosta nousee esiin myös halukkuutta kannustaa tutkimuskohteen työntekijöitä tekemään hiljaista tietoaan näkyväksi työntekijöiden yhteisiin Microsoft OneNotella oleviin tietopankkeihin.

Haastateltavat kertovat lisäksi halusta kollektiivisempaan käytännön työskentelyyn hyödyntämällä enemmän pienryhmätoimintaa. Tähän linkittyy myös haastateltavien kertomukset virallisemmän mentorin tai yhteyshenkilön roolin muodostamisesta, joille hiljaista tietoa etsiviä voisi ohjata ja samalla mentorit tai yhteyshenkilöt voisivat työskennellä mainittujen pienryhmien vetäjinä. Taustalla on ajatus työntekijöiden välisen vapaamuotoisemman kanssakäymisen hyödyntämisestä, jossa hiljaista tietoa jaetaan tekemällä yhdessä käytännön työtä samassa jaetussa tilaisuudessa. Haastateltavat kuvailevatkin tätä tehokkaana tapana jakaa hiljaista tietoa. Taustalla on myös halu olla paremmin perillä oman tiimin työntekijöiden työtilanteesta, sillä kuten aiemmin havainnoitiin on hiljaisen tiedon jakamisen yksilöllistyminen etätöissä koettu piiloittavan muiden työntekijöiden toiminnan ja heidän sisäistämänsä hiljaisen tiedon. Työntekijöiden työtilanteen ja heidän kokemusten näkyväksi tekeminen muille työntekijöille koetaan mahdollistavan tilanteen, jossa työntekijät pystyisivät hyödyntämään paremmin toistensa osaamista: kun yksi työntekijä on tehnyt jotakin tiettyä tapausta aiemmin voi toinen työntekijä tästä tietoisena tukeutua kyseiseen työntekijään tehdessään samanlaista tapausta. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on viitteitä samansuuntaisista havainnoista koskien yhteistoimintaa. Esimerkiksi suhteellisten oppimiskanavien tapaisiin jakamiskanaviin liittyvän hiljaisen tiedon jakamisen hyödyntämisessä on nähty tärkeäksi riittävän ajan varmistaminen työntekijöiden väliseen yhteistyöhön ja vertailuun eli työn samanaikaiseen tekemiseen yhdessä ja näin oppimiseen toisilta (Castellani; Rossato; Giaretta; & Davide, 2021). Tiimien työntekijöiden välisen hiljaisen tiedon jakamisessa onkin tärkeää huomioida hiljaisen tiedon jakamisen toteutuminen tarjoamalla siihen riittäviä mahdollisuuksien kuten yhteistä työskentelyä ja vapaaehtoisia yhteisiä projekteja (Hu & Randel, 2014).

Keskeisiä tutkimustuloksia ja pohdintaa tiivistäen, tutkimustulokset viittaavat tutkimuskohteen kontekstissa etätyön olevan toimintaympäristö jossa hiljainen tieto saavuttaa harvemmin kollektiivisemmän tason jakamisen ohjautuessa enemmän yksittäisten työntekijöiden kahdenvälisiin ja pienryhmien sisäisiin jakamistilanteisiin. Tutkimustuloksissa on havaittavissa myös kokemuksia tiimien välisistä raja-aidoista ja siitä kuinka työtä tehdään jossakin määrin irrallaan toisista työntekijöistä. Määrällisen aineiston tulokset kertovat osan työntekijöistä kokevan muut tutkimuskohteen työntekijät jossakin määrin tuntemattomana. Laadullisen aineiston tulosten perusteella raja-aidat ja tuntemattomuus ovat havaittavissa erityisesti tiimien välisessä jakamisessa. Tiimien välisen hiljaisen tiedon jakamisen vähäisyyden kohdalla tutkimuskohteen etätyöympäristössä näyttäisikin korostuvan tiimien väliset tehtäväerot ja osittainen tuntemattomuus tiimeistä ja niiden jäsenistä. Taustalla voi mahdollisesti vaikuttaa etätyöstä puuttuva lähityön tapainen fyysinen läheisyys, mitä tutkimustulokset hahmottavat merkittävänä hiljaisen tiedon jakamista edistävänä tekijänä. Samoin tutkimustulokset hahmottavat työntekijöiden kokemaa lähityöskentelyn arvostusta ja sen kaipuuta. Etätyöhön ja sen rinnalle kerrotaan haluttavan ryhmätyöskentelyä ja yleisemmin kollektiivisempää hiljaisen tiedon jakamista. Toisin sanoen etätyöstä koetaan tutkimuskohteessa puuttuvan kollektiivisempi toiminta ja sitä kautta tapahtuva kollektiivisempi hiljaisen tiedon jakaminen. Mielenkiintoisesti tutkimuskohteen työntekijöiden välinen luottamus on kuitenkin vahvaa huolimatta siitä että kollektiivisempi jakaminen näyttäytyy heikompana, tiimien välisiä jakamismahdollisuuksia kuvaillaan vähäisemmiksi ja olemassa olevia mahdollisuuksia vähemmän käytetyiksi, sekä tiimejä toisistaan eroavaisiksi ja samalla osittain tuntemattomiksi. Toisin sanoen vaikka tiimien välinen tuntemattomuus ja raja-aidat näyttäisivät olevan olemassa tutkimuskohteen etätyössä ei niillä ole merkittävää vaikutusta työntekijöiden väliseen luotettavuuden tunteeseen vaikkakin hiljaisen tiedon jakaminen tutkimustulosten perusteella näyttäytyy tutkimuskohteen työntekijöille puutteellisena. Työntekijöiden välinen yhteenkuuluvuus eli sosiaalinen identiteetti taas näyttäytyy määrällisen aineiston tulosten perusteella varsin jakautuneena, mutta laadullisen aineiston tulokset kertovat työntekijöiden jakaman yhteenkuuluvuuden olemassaolosta: työtä tehdään yhdessä yli tiimirajojen ja hiljaista tietoa jaetaan matalalla kynnyksellä sitä tarvitseville. Syynä määrällisen aineiston tuloksiin koskien jakautuneisuutta voi mahdollisesti olla laadullisen aineiston tuloksien havainnoima työntekijöiden ja erityisesti tiimien välillä koettu jonkin tason tuntemattomuus ja irrallaan olo. Hiljaisen tiedon jakamiseen ryhtymisen motivaattorina taas näyttäytyvät tutkimustulosten perusteella toimivan sisäiset motivaatiotekijät, joihin myös aiemmin mainittu luotettavuus ja osaltaan yhteinen identiteetti liittyvät. Ulkoisilla motivaatiotekijöillä ei tutkimustulosten perusteella näyttäisi olevan tutkimuskohteen etätyöympäristössä roolia tai vaikutusta.

Tämän tutkimuksen tulokset kertovatkin tutkimuskohteen etätyöstä toimintaympäristönä, jossa hiljaisen tiedon jakaminen on yksilöllisempää ja jossa hiljaisen tiedon jakamista tapahtuu enemmän tiimien sisällä kuin tiimien välillä. Samalla kuitenkin tutkimuskohteen työntekijöiden välillä on havaittavissa selvää tiimirajatkin ylittävää luotettavuutta, ja myös viitteitä tiimirajat ylittävästä työntekijöiden välisestä yhteenkuuluvuudesta on myös havaittavissa. Työntekijöiden välinen luotettavuus ja yhteenkuuluvuus muiden sisäisten motivaatiotekijöiden ohella motivoivatkin hiljaisen tiedon jakamiseen. Etätyö näyttäytyy kuitenkin tutkimuskohteen työntekijöille sellaisena toimintaympäristönä, johon toivotaan lisää hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä ja työntekijöiden välistä yhteistoimintaa minkä avulla hiljaista tietoa saataisiin kollektiivisemmaksi. Hiljainen tieto ei täten jäisi kahdenväliseksi tai pienryhmien sisäiseksi tiedoksi, vaan olisi mahdollisimman monen työntekijöiden käytettävissä.

7.2 Tutkimuksen rajoitteet

Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, joka rajaa tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä. Yhdestä tutkimustapauksesta ei ole mahdollista tehdä tilastollisia yleistyksiä, eikä se ole tapaustutkimuksessa tavoitteena (Eriksson & Koistinen, 2005).

Tutkimuksen painotus on laadullisessa tutkimusperinteessä, mutta tutkimus on kuitenkin luonteeltaan monimenetelmällinen sähköisellä kyselylomakkeella kerätyn määrällisen aineiston toimiessa laadullisen aineiston tukena. Tutkimuksen toteutus monimenetelmällisellä tutkimusotteella mahdollistaa tutkimuksen luotettavuuden parantamisen (Hirsjärvi ym., 2009, 233). Tutkimuksessa on pyritty mahdollisimman tarkkaan tutkimuksen toteutuksen selostukseen, sillä sen nähdään parantavan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi koska tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus, ja pääaineiston ollessa laadullinen, on tutkimuksen lähtökohtana että ihmisiä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia eikä täten perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit ole relevantteja. (Hirsjärvi ym., 2009, 232). Tutkimuksen määrällisen aineiston kohdalla reliaabelius on kuitenkin olennaista. Tutkimuksen reliaabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, eli kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym., 2009, 231). Määrällisen aineiston keräyksessä ja aineiston analyysissä onkin huomioitu tarkkaan mittauksen taso perustuen aineiston mitta-asteikkoon, joka myös on tutkimuksessa huolellisesti valittu. Mittauksen tason tiedostaminen

on aineiston mittaamisen suhteen keskeistä sillä valittavat sallitut tunnusluvut ja analyysimenetelmät perustuvat mittaustasoon. Toisena oleellisena tekijänä määrällisen mittaamisen luotettavuuden arvioimisessa on sen validiteetti. Validiteetti hahmoittaa onnistumista mitata sitä mitä on pitänytkin mitata. Esimerkiksi ovatko kysely- ja haastattelurungot, jotka muodostavat tämän tutkimuksen aineistokeruutavat, kuinka onnistuneita kysymyksenasetteluiltaan ja vastaavatko ne täten tutkimuksen tutkimusongelmaan. Validiteettia on haastavaa arvioida jälkikäteen. (Heikkilä, 2017, 175-177). Tästä johtuen tutkimuksen aineistokeruussa on huomioitu tarkoin kysymysten asettelu, ja niiden muotoilu niin että teemahaastatteluiden teemat ja tarkemmat kysymykset sekä sähköisen kyselylomakkeen väittämät vastaavat mahdollisimman hyvin tutkimuksen tutkimustehtävään. Sähköistä kyselylomaketta testattiin ennen todellista aineistonkeruun aloitusta tutkimuskohteen ulkopuolisella testiryhmällä varmistaen näin että väittämiin vastataan johdonmukaisesti ja niistä saatava tutkimusaineisto vastaa tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Toisin sanoen aineistokeruuseen valmistauduttaessa ja sitä tehdessä on pyritty huolehtimaan, että kerättävällä aineistolla on mahdollista vastata siihen mitä tutkimuksella tutkitaankin.

Aineistonkeruussa voi ilmaantua systemaattisia virheitä jotka voivat vaikuttaa samansuuntaisesti koko aineistoon, esimerkiksi systemaattinen vähättely tai kaunistelu vastauksien antamisessa voi aiheuttaa systemaattista virhettä kerättävään aineistoon. Systemaattiset virheet heikentävätkin tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettiä. (Heikkilä, 2017, 177). Tämän ennaltaehkäisemiseksi tutkimuksen keruussa on pyritty tarkoin huomioimaan kyselyyn vastaajien ja teemahaastatteluihin osallistuvien anonymiteetti ja luottamuksellisuus mahdollisimman vapaan vastaamisen ja keskustelun mahdollistamiseksi.

Tutkimuksen luotettavuuden suhteen on myös tärkeää huomioida, että tutkimus on toteutettu toimeksiantona kohdeorganisaatiolle. Tutkijan ja kohdeorganisaation välillä on allekirjoitettu tutkimuksen toteutuksesta kirjallinen toimeksiantosopimus. Allekirjoitetun sopimuksen mukaisesti kohdeorganisaatio on nimittänyt erillisen ohjaajan yhteyshenkilöksi kohdeorganisaatiosta tukemaan tutkimuksen toteutusta, ja tutkimuksen toteutukselle on sovittu tarkempi aikataulu alustavien tulosten valmistumiselle ja tutkimuksen lopulliselle valmistumiselle. Tutkija on toimittanut kohdeorganisaatiolle alustavat tutkimustulokset tutkimuksen toteutuksen aikana. Tutkimuksen valmistuttua kohdeorganisaatiolla on oikeus tutustua tehtyyn tutkimukseen ennen tutkimuksen luovuttamista tarkastukseen ja vaatia muutoksia julkaistavaan tutkimustekstiin, mikäli tutkimus

sisältäisi kohdeorganisaatiolle luottamuksellisia tietoja. Allekirjoitetun toimeksiantosopimuksen mukaisesti kohdeorganisaatio on kuitenkin sitoutunut siihen, että kyseessä on julkinen tutkielma. Toimeksiannossa ei ole myöskään sovittu tutkielman toteutukseen liittyvästä rahallisesta korvauksesta. Tutkimuksen asettelu ja toteutus ovat tutkijalähtöisiä tutkijan päättäessä tutkimuksen tutkimustehtävän, muodostetut tutkimuskysymykset, valitun metodologian tutkimusmetodeineen, ja muun muassa käytettävät aineistokeruutavat. Kohdeorganisaatiolla on ollut mahdollisuus tutkijan ja kohdeorganisaation välisissä keskusteluissa ehdottaa tarkempia tutkimusaiheita ja käytettäviä aineistokeruutapoja tutkimuksen toteutuksen alkuvaiheessa, mutta tutkijalla on ollut lopullinen päätösvalta tutkimuksen tavoitteiden ja toteutuksen kanssa. Kohdeorganisaatiolla ei ole ollut vaikutusvaltaa kerättyjen tutkimusaineistojen analyysiin, analyysin tuloksiin, eikä tuloksista tehtäviin johtopäätöksiin. Kohdeorganisaation kanssa on yhteisesti kuitenkin sovittu käytettävien aineistokeruutapojen käytännön järjestelyistä, kuten työntekijöiden työajan käyttämisestä tutkimukseen osallistumiseen. Tutkimuksessa käytettyjen sähköisen kyselylomakkeen ja teemahaastattelurungon sisältö on ollut täysin tutkijalähtöistä, eikä kohdeorganisaatio ole pyytänyt niihin muutoksia.

Kohdeorganisaation kanssa on sovittu kohdeorganisaation anonyymiudesta tutkimuksessa, ja tutkija onkin tähän sitoutunut. Tutkimuksessa on myös huomioitu tarkoin tutkimukseen osallistuvien työntekijöiden anonyymius. Ainoastaan tutkijalla on ollut tieto tutkimukseen osallistuvien työntekijöiden henkilöllisyyksistä. Kerättyä tutkimusaineistoa on käsitelty luottamuksellisesti, pelkästään tutkijalla ollessa oikeus aineiston hallintaan ja käsittelyyn. Kerätty tutkimusaineisto tuhotaan tutkimuksen valmistuttua anonyymiuden jatkon varmistamiseksi. Tutkimuksessa on myös huomioitu tarkoin, ettei esiteltävissä tuloksissa tai muissa tutkimuksen kohdissa ole mahdollista identifoida tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden henkilöllisyyksiä. Tulososuudessa ei osaltaan tämän takia ole esiteltyä haastatteluaineistosta esiin nousevia haastateltavien työntekijöiden kertomuksista saatavia suoria sitaatteja.

7.3 Jatkotutkimustarpeet

Tässä tutkimuksessa työntekijöiden välistä etätyössä tapahtuvaa hiljaisen tiedon jakamista on tutkittu tapaustutkimuksen ja monimenetelmällisen tutkimusotteen keinoin. Tutkimukseen liittyviä jatkotutkimustarpeita on mahdollista havainnoida useita.

Hiljaisen tiedon jakamisen ilmeneminen etätyössä näyttäytyy aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella vielä suhteellisen tutkimattomana ilmiönä. Ilmiötä olisikin mielenkiintoista tutkia tapaustutkimuksen keinoin toisessa ainutlaatuisessa kontekstissa, kuten esimerkiksi toisen työnantajaorganisaation kontekstissa. Mielenkiintoista olisi myös tutkia millaisena hiljaisen tiedon jakaminen näyttäytyy työntekijöiden ja esihenkilötason toimijoiden välillä etätyöympäristössä.

Tutkimuskohteen siirtyessä hybridityömalliin tutkimushetkellä on mielenkiintoista pohtia kuinka kyseinen muutos tulee vaikuttamaan tutkimustuloksissa havainnoituihin tekijöihin. Hybridityön kautta lähityöskentely tulee takaisin työntekijöiden kuvaan, pääasiassa vapaaehtoisuuteen perustuvana. Tämän voi mahdollisesti nähdä lisäävän kollektiivisempaa hiljaisen tiedon jakamista, tai ainakin vapaamuotoisemman hiljaisen tiedon jakamisen tapahtumista työntekijöiden fyysisen läheisyyden seurauksena. Mielenkiintoisena tutkimusmahdollisuutena olisikin tutkia millaisena työntekijöiden välinen hiljaisen tiedon jakaminen näyttäytyy tilanteessa jossa samanaikaisesti osa työntekijöistä toimii lähityöympäristössä ja osa etätyöympäristössä.

LÄHTEET

- Ackoff, R. (1989). From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Barley, W. C., Treem, J. W., & Kuhn, T. R. (2018). Valuing multiple trajectories of knowledge: A critical review and agenda for knowledge management research. *The Academy of Management Annals*, 12(1), 278-317.
- Bartolacci, C., Cristalli, C., Isidori, D., & Niccolini, F. (2016). Ba virtual and inter-organizational evolution: a case study from a EU research project. *Journal of knowledge management*, Vol.20 (4), 793-811.
- Bender, S., & Fish, A. (2000). The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 125-137.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In J. G. Richardson, *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241-258). Greenwood Press.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Castellani, P., Rossato, C., Giaretta, E., & Davide, R. (2021). Tacit knowledge sharing in knowledge-intensive firms: the perceptions of team members and team leaders. *Review of Managerial Science*, 15(1), 125-155.
- Chiu, C.-M., Hsu, M.-H., & Wang, E. T. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *DECISION SUPPORT SYSTEMS*, 42(3), 1872-1888.
- Choo, C. (1996). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International Journal of Information Management*, 16(5), 329-340.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88.
- Creswell, J. W., & Clark, P. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. SAGE Publications.
- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *The Academy of Management Executive vol. 14 (4)*, 113-117.
- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R., & Myllyoja, J. (2017). *Kohti jaettava ymmärrystä. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2017*.
- Eriksson, P., & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus.
- Finto - Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. (2021, 11 14). *aineeton pääoma*. Retrieved from Finto.fi: <http://www.yso.fi/onto/yso/p9327>
- Finto - Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. (2021, 10 30). *tietotalous*. Retrieved from Finto: <https://finto.fi/yso/fi/page/p21281>
- Finto - Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. (2021, 10 30). *tietoyhteiskunta*. Retrieved from Finto: <https://finto.fi/yso/fi/page/p2011>

- Finto - Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. (2022, 11 3). *Hajautettu työ*. Retrieved from Finto.fi: <https://finto.fi/ysa/fi/page/Y185596>
- Foss, n. (2009). Alternative research strategies in the knowledge movement: From macro bias to micro-foundations and multi-level explanation. *European Management Review*, 6(1), 16-28.
- Grönroos, M. (2003). *Mahdollisuuksien aika - kohti virtuaalista organisaatiota*. Vammala: Transatlanta.
- Gubbins, C., & Dooley, L. (2021). Delineating the tacit knowledge-seeking phase of knowledge sharing: The influence of relational social capital components. *Human Resource Development Quarterly*, 32(3), 319-348.
- Gupta, A., Mattarelli, E., Seshasai, S., & Broschak, J. (2009). Use of collaborative technologies and knowledge sharing in co-located and distributed teams: Towards the 24-h knowledge factory. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(3), 147-161.
- Ha, T. M., & Nguyen, P. K. (2020). Social capital, knowledge sharing and firm performance. *Management Science Letters*, 10(12), 2923-2930.
- Hakkarainen, K. (2000). Oppiminen osallistumisen prosessina. *Aikuiskasvatus 2/2000: Aikuispedagogiikan erilaisia lähestymistapoja, vol 20 (2)*, 84-98.
- Hau, Y. S., Kim, B., Lee, H., & Kim, Y.-G. (2013). The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 33(2), 356-366.
- Heikkilä, T. (2017). *Tilastollinen tutkimus (9. uud. p.)*. Edita Publishing.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita (15. uud. p.)*. Helsinki: Tammi.
- Holsapple, C. (2004). *Handbook on Knowledge Management 1 Knowledge Matters*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Hu, L., & Randel, A. E. (2014). Knowledge Sharing in Teams: Social Capital, Extrinsic Incentives, and Team Innovation. *Group & Organization Management*, 39(2), 213-243.
- Hung, S.-Y., Durcikova, A., Lai, H.-M., & Lin, W.-M. (2011). The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior. *International Journal of Human-Computer Studies*, 69(6), 415-427.
- Huotari, M.-L., & Savolainen, R. (2003). *Tietohallintoa vai tietojohdantamista? Tutkimusalan identiteettiä etsimässä*.
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- Ivanaj, S., & Bozon, C. (2016). *Managing virtual teams*. Edward Elgar Publishing.
- Kielikone Oy. (2022, 2 28). *sanakirja.fi MOT Sanakirjat*. Retrieved from <https://www.sanakirja.fi/>
- Kucharska, W. (2021). Do mistakes acceptance foster innovation? Polish and US cross-country study of tacit knowledge sharing in IT. *Journal of Knowledge Management*, 25(11), 105-128.
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., . . . Yliniemi, T. (2013). *Tietojohdantaminen*. Tampere: Tampereen Teknillinen yliopisto - Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos.
- Lee, H., Shin, B., & Kunihiro Higa. (2007). Telework vs. central work: A comparative view of knowledge accessibility. *Decision Support Systems*, volume 43, issue 3, 687-700.

- Lin, H.-F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135–149.
- Lomi, A., Lusher, D., Pattison, P. E., & Robins, G. (2014). The Focused Organization of Advice Relations: A Study in Boundary Crossing. *Organization Science*, 438-457.
- Moglia, M., Hopkins, J., & Bardoel, A. (2021). Telework, hybrid work and the united nation's sustainable development goals: Towards policy coherence. *Sustainability*.
- Mohammed, N., & Kamalanabhan, T. (2020). Tacit knowledge seeking from teammates: unravelling the role of social capital. *International Journal of Organizational Analysis*, 765-790.
- Murray, J. (2017). Big Data, the Internet of Things, and the Revised Knowledge Pyramid. *The Data Base for Advances in Information Systems*, 48(4), 69-79.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Natu, S., & Aparicio, M. (2022). Analyzing knowledge sharing behaviors in virtual teams: Practical evidence from digitalized workplaces. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4).
- Nishida, K. (1970). *Fundamental Problems of Philosophy: the World of Action and the Dialectical World*. Tokyo: Sophia University.
- Nishida, K. (1990). *An Inquiry into the Good, translated by M. Abe and C. Ives*. Yale University Press.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Noboru, K. (1998). The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation. *California management review* 40.3, 40-54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2005). The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change*, 14(3), 419-436.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. In *Long range planning, 2000, Vol.33 (1)* (pp. 5-34). OXFORD: Elsevier Ltd.
- Nugroho, M. A. (2018). The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1138-1152.
- Nummenmaa, L., Holopainen, M., & Pulkkinen, P. (2019). *Tilastollisten menetelmien perusteet (1.-5. painos.)*. Sanoma Pro Oy.
- Nye, & Jo, M. (2017). Michael Polanyi: Science as Personal Knowledge and Social Practice. *Angewandte Chemie (International ed.)*, Vol.56 (13), 3426-3433.
- OECD. (2019). *OECD Employment Outlook 2019 - The Future of Work*. Paris: OECD Publishing.
- Olaisen, J., & Revang, O. (2018). Exploring the performance of tacit knowledge: How to make ordinary people deliver extraordinary results in teams. *International journal of information management*, Vol.43, 295-304.
- Oxford University Press. (2021, 9 28). *Lexico.com*. Retrieved from Lexico.com: https://www.lexico.com/definition/intellectual_capital

- Paulin, D., & Suneson, K. (2012). Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers - Three Blurry Terms in KM. *Electronic Journal of Knowledge Management : EJKM*, 10(1), 81-91.
- Pentikäinen, L., Toppila, J., Koivistoinen, A., Rouvinen, P., Pajarinen, M., Ali-Yrkkö, J., . . . Oosi, O. (2014). *Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 30/2014.
- Pohjalainen, M. (2012). Iljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. *Informaatiotutkimus*, 31(3).
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Lontoo: Routledge and Kegan Paul.
- Polanyi, M. (2009). *The tacit dimension*. Chicago: University of Chicago Press.
- Pyöriä, P. (2005). The Rise of Knowledge Work. In P. Pyöriä, H. Melin, & R. Blom, *Knowledge Workers in the Information Society : Evidence from Finland* (pp. 59-94). Tampere: Tampere University Press.
- Pyöriä, P. (2006). Tietoyhteiskunta, tietotyö ja asiantuntijuus. In J. Parviainen, *Kollektiivinen asiantuntijuus* (pp. 55-81). Tampere: Tampere University Press.
- Pyöriä, P. (2009). Virtual collaboration in knowledge work: from vision to reality. *Team Performance Management*, 15(7/8), 366–381.
- Ruohomäki, V. (2020). Etätyöloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa. *Työpoliittinen aikakauskirja*, vol. 63, pp. 21-22.
- Ruohomäki, V., Tuomivaara, S., Mattila-Holappa, P., Monni, T.-m., Perttula, P., & Alanko, T. &.-T. (2020). Etätyö koronaepidemian hallitsemisessa sekä vaikutukset työhyvinvointiin ja töiden sujumiseen.
- Santos, R. F., Oliveira, M., & Curado, C. (2021). The effects of the relational dimension of social capital on tacit and explicit knowledge sharing: a mixed-methods approach. *VINE JOURNAL OF INFORMATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEMS*.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2016). *Organizational culture and leadership (Fifth edition.)*. Wiley.
- Staples, D. S., & Webster, J. (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information Systems Journal (Oxford, England)*, 18(6), 617-640.
- Suppiah, V., & Singh Sandhu, M. (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 462–477.
- Sutela, H., & Lehto, A.-M. (2014). *Työolojen muutokset 1977-2013*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Sutela, H., Pärnänen, A., & Keyriläinen, M. (2019). *Digiajan työelämä - Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27-43.
- Tangaraja, G., Mohd Rasdi, R., Abu Samah, B., & Ismail, M. (2016). Knowledge sharing is knowledge transfer: a misconception in the literature. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 653-670.
- Tilastokeskus. (2021, 11 14). *Iisakka, Laura. Sosiaalinen pääoma suomalaisissa haastattelu- ja kyselyaineistoissa vuoden 1990 jälkeen*. Retrieved from https://www.stat.fi/org/tut/dthemes/papers/sospaaoma_sospaa.html
- Toivanen, M.;Yli-Kaitala, K.;Viljanen, O.;Väänänen, A.;Turpeinen, M.;Janhonen, M.;& Koskinen, A. (2016). *Aikajärjestys asiantuntijatyössä*. Helsinki: Juvenes Print.

- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomivaara, S., Hynninen, K., Leppänen, A., Lundell, S., & Tuominen, E. (2005). *Asiantuntijan luovuus koetuksella*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- van Laar, E., van Deursen, J. A., van Dijk, A. J., & de Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior, 72*, 577-588.
- Venkitachalam, K., & Busch, P. (2012). Tacit knowledge: review and possible research directions. *Journal of Knowledge Management, 16*(2), 357-372.
- Wallace, D. P. (2007). *Knowledge management historical and cross-disciplinary themes*. Libraries Unlimited.
- Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decision, 52*(2), 230-258.
- Yang, S.-C., & Farn, C.-K. (2009). Social capital, behavioural control, and tacit knowledge sharing—A multi-informant design. *International Journal of Information Management, 29*(3), 210-218.
- Zhao, L., Lu, Y., Wang, B., Chau, P. Y., & Zhang, L. (2012). Cultivating the sense of belonging and motivating user participation in virtual communities: A social capital perspective. *International Journal of Information Management, 32*(6), 574-588.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Infomateriaali haastattelun alussa näytettäväksi haastateltavalle:

Mitä hiljainen tieto on?

- Hiljainen tieto on tietoa, joka on henkilökohtaista taitotietoa, oivalluskykyä, ja intuitiota mitä henkilö haalii syventyessään johonkin toimintaan pidemmäksi aikaa.
 - Esim. ammatillinen osaaminen, joka kertyy työtä tehdessä.
 - Hiljainen tieto voi olla osin tiedostettua ja osin tiedostamatonta. Tästä johtuen sitä voi olla haastavaa pukea sanoiksi tehden sen jakamisesta muille haastavaa.

Haastattelurunko:

Teemahaastattelurunko

Lyhyt info mitä hiljainen tieto on, annetaan n. 1min aikaa perehtyä.

1. Hiljaisen tiedon tärkeys työssä (arvottaminen) - 5min

1. Miten tärkeää hiljainen tieto on työssäsi?
 - i. (Mikä tekee siitä mahdollisesti tärkeää, tai vähemmän tärkeää?)

2. Organisaatiokulttuuri / Yrityskulttuuri – 10min

1. Miten kuvailisit tiimisi hiljaisen tiedon jakamisen kulttuuria (käytännöt, normit, arvot) etätyössä? Entä tiimien välistä (yksikkö) etätyössä?
 - i. *Miten tiimissäsi suhtaudutaan hiljaisen tiedon jakamiseen?*
2. Miten kuvailisit tiimisi muiden osaamiseen tukeutumisen kulttuuria (käytännöt, normit, arvot) etätyössä? Entä tiimien välistä (yksikkö) etätyössä?
 - i. *Miten tiimissäsi suhtaudutaan muiden osaamiseen tukeutumiseen?*
 1. *Arvioidaanko tiimissäsi mielestäsi hyvin mikä hiljainen tieto on tärkeää ja jakamisen arvoista*
 2. *(Virheisiin suhtautuminen, oppiminen & jakaminen, kiire?)*

3. Motivaatio ja mahdollisuudet hiljaisen tiedon jakamiseen (lahjoittaminen ja etsiminen) – 15min

1. Mitkä asiat tai tekijät motivoivat jakamaan hiljaista tietoa etätyössä tiimissäsi? Entä HR tiimien välillä? *(Voit miettiä yleisesti tai omalta näkökannalta)*
2. Mitkä asiat tai tekijät voivat vaikuttaa negatiivisesti halukkuuteen jakaa hiljaista tietoa etätyössä tiimissäsi? Entä HR tiimien välillä? *(Voit miettiä yleisesti tai omalta näkökannalta)*
3. Miten näet mahdollisuudet hiljaisen tiedon jakamiseen tiimissäsi etätyössä? Entä HR tiimien välillä? *(Voit miettiä yleisesti tai omalta näkökannalta)*
 - a. *Negatiivisesti vaikuttavia asioita & tekijöitä mahdollisuuksiin jakaa hiljaista tietoa tiimissä etätyössä? Tiimien välillä etätyössä? (Voit miettiä yleisesti tai omalta näkökannalta)*

4. Mitkä asiat tai tekijät voivat vaikuttaa siihen kenen osaamiseen tukeudutaan tiimissäsi etätyössä? Entä HR tiimien välillä etätyössä? *(Voit miettiä yleisesti tai omalta näkökannalta)*
5. Mitkä asiat tai tekijät voivat vaikuttaa negatiivisesti halukkuuteesi tukeutua muiden osaamiseen tiimissäsi etätyössä? Entä muiden HR tiimien jäsenten osaamiseen etätyössä? *(Voit miettiä yleisesti tai omalta näkökannalta)*
6. Miten työssäsi tavoitetaan tarvittua muiden osaamista tiimissäsi etätyössä? Entä HR tiimien välillä etätyössä? *(Voit miettiä yleisesti tai omalta näkökannalta)*

4. Kehitystarpeet hiljaisen tiedon jakamisessa – 5–10 min

1. Miten hiljaisen tiedon jakamista etätyössä voisi kehittää tiimissäsi? Entä HR tiimien välillä?
2. Miten muiden osaamisen saavuttamista etätyössä voisi kehittää tiimissäsi? Entä HR tiimien välillä?

5. Muuta

1. Jäikö jotakin sanomatta, keskustelematta?

Liite 2. Sähköinen kyselylomake

Tämä kysely on kohdistettu tiimi Männyn, tiimi Kuusen, ja tiimi Vaahteran työntekijöille. Kyselyyn osallistumista ja annettuja vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti. Tämän kyselylomakkeen kautta kerättyä aineistoa tullaan käyttämään pelkästään Pro gradu -tutkimuksen toteutuksessa. Tutkimuksen valmistuttua kerätty aineisto tuhoetaan.

Osa A: 1. Hiljaisen tiedon merkitys työssä

Hiljainen tieto on:

Henkilökohtaista taitotietoa, oivalluskykyä, ja intuitiota mitä henkilö haalii syventyessään johonkin toimintaan, kuten työhönsä, pidemmäksi aikaa. Hiljainen tieto voi olla osin tiedostettua ja osin tiedostamatonta. Tästä johtuen sitä voi olla haastavaa pukea sanoiksi tehden sen jakamisesta muille haastavaa.

Tiimeillä ja yksiköllä tässä kyselyssä tarkoitetaan:

Tiimi Mäntyä, tiimi Kuusta, ja tiimi Vaahteraa Tiimit muodostavat yhdessä yhteisen HR yksikön.

A1. Hiljainen tieto on tärkeää työssäni suoritumisessa.

Täysin samaa mieltä

Jonkin verran samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Jonkin verran eri mieltä

Täysin eri mieltä

A2. Hiljaisen tiedon jakaminen on työni kannalta merkityksellistä.

Täysin samaa mieltä

Jonkin verran samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Jonkin verran eri mieltä

Täysin eri mieltä

A3. Koen, että tärkein tarjoamani arvo HR yksikölleni on hallussani oleva hiljainen tieto.

Täysin samaa mieltä

Jonkin verran samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Jonkin verran eri mieltä

Täysin eri mieltä

Osa B: 2. Hiljaisen tiedon jakamisen taustatekijät - Osa 1

Hiljainen tieto on:

Henkilökohtaista taitotietoa, oivalluskykyä, ja intuitiota mitä henkilö haalii syventyessään johonkin toimintaan, kuten työhönsä, pidemmäksi aikaa. Hiljainen tieto voi olla osin tiedostettua ja osin tiedostamatonta. Tästä johtuen sitä voi olla haastavaa pukea sanoiksi tehden sen jakamisesta muille haastavaa.

Tiimeillä ja yksiköllä tässä kyselyssä tarkoitetaan:

Tiimi Mäntyä, tiimi Kuusta, ja tiimi Vaahteraa Tiimit muodostavat yhdessä yhteisen HR yksikön.

B1. Yksikköni HR tiimien jäsenet ovat minulle tuttuja.

Täysin samaa mieltä

Jonkin verran samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Jonkin verran eri mieltä

Täysin eri mieltä

B2. Käytän huomattavan määrän työajastani kanssakäymiseen yksikköni HR tiimien jäsenten kanssa.

Täysin samaa mieltä

Jonkin verran samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Jonkin verran eri mieltä

Täysin eri mieltä

B3. Tiedän mitä työhöni liittyvää hiljalta tietoa yksikköni HR tiimien jäsenillä on.

Täysin samaa mieltä

Jonkin verran samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Jonkin verran eri mieltä

Täysin eri mieltä

B4. Yksikköni HR tiimien jäsenet tietävät mitä työhömmme liittyvää hiljasta tietoa minulla on.

- Täysin samaa mieltä
- Jonkin verran samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jonkin verran eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Osa C: 2. Hiljaisen tiedon jakamisen taustatekijät - Osa 2

Hiljainen tieto on:

Henkilökohtaista taitotietoa, oivalluskykyä, ja intuitiota mitä henkilö haalii syventyessään johonkin toimintaan, kuten työhönsä, pidemmäksi aikaa. Hiljainen tieto voi olla osin tiedostettua ja osin tiedostamatonta. Tästä johtuen sitä voi olla haastavaa pukea sanoiksi tehden sen jakamisesta muille haastavaa.

Tiimeillä ja yksiköllä tässä kyselyssä tarkoitetaan:

Tiimi Mäntyä, tiimi Kuusta, ja tiimi Vaahteraa Tiimit muodostavat yhdessä yhteisen HR yksikön.

C1. Koen yhteenkuuluvuuden tunnetta yksikköni HR tiimien jäseniä kohtaan.

- Täysin samaa mieltä
- Jonkin verran samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jonkin verran eri mieltä
- Täysin eri mieltä

C2. Luotan työssäni yksikköni HR tiimien jäsenten tietämykseen, osaamiseen, ja asiantuntemukseen.

- Täysin samaa mieltä
- Jonkin verran samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jonkin verran eri mieltä
- Täysin eri mieltä

C3. Yksikköni HR tiimien jäsenillä ja minulla on yhteinen kiinnostus ja huoli toistemme hyvinvoinnista.

- Täysin samaa mieltä
- Jonkin verran samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jonkin verran eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Osa D: 2. Hiljaisen tiedon jakamisen taustatekijät - Osa 3

Hiljainen tieto on:

Henkilökohtaista taitotietoa, oivalluskykyä, ja intuitiota mitä henkilö haalii syventyessään johonkin toimintaan, kuten työhönsä, pidemmäksi aikaa. Hiljainen tieto voi olla osin tiedostettua ja osin tiedostamatonta. Tästä johtuen sitä voi olla haastavaa pukea sanoiksi tehden sen jakamisesta muille haastavaa.

Tiimeillä ja yksiköllä tässä kyselyssä tarkoitetaan:

Tiimi Mäntyä, tiimi Kuusta, ja tiimi Vaahteraa Tiimit muodostavat yhdessä yhteisen HR yksikön.

D1. Ymmärrän mitä yksikköni HR tiimien jäsenet tarkoittavat, kun keskustelemme toistemme kanssa.

- Täysin samaa mieltä
- Jonkin verran samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jonkin verran eri mieltä
- Täysin eri mieltä

D2. Käytän yksikköni HR tiimien jäsenten kanssa samaa ammattikieltä, terminologiaa, ja jargonia kun keskustelemme toistemme kanssa.

- Täysin samaa mieltä
- Jonkin verran samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jonkin verran eri mieltä
- Täysin eri mieltä

D3. Jaan yksikköni HR tiimien jäsenten kanssa yhteisen ymmärryksen työemme tavoitteista, joihin pyrimme työssämme.

Täysin samaa mieltä

Jonkin verran samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Jonkin verran eri mieltä

Täysin eri mieltä

D4. Jaan yksikköni HR tiimien jäsenten kanssa yhteisen ymmärryksen siitä, mikä työssämme innostaa ja mihin työssämme pyrimme.

Täysin samaa mieltä

Jonkin verran samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Jonkin verran eri mieltä

Täysin eri mieltä

Osa E: 2. Hiljaisen tiedon jakamisen taustatekijät - Osa 4

Hiljainen tieto on:

Henkilökohtaista taitotietoa, oivalluskykyä, ja intuitiota mitä henkilö haalii syventyessään johonkin toimintaan, kuten työhönsä, pidemmäksi aikaa. Hiljainen tieto voi olla osin tiedostettua ja osin tiedostamatonta. Tästä johtuen sitä voi olla haastavaa pukea sanoiksi tehden sen jakamisesta muille haastavaa.

Tiimeillä ja yksiköllä tässä kyselyssä tarkoitetaan:

Tiimi Mäntyä, tiimi Kuusta, ja tiimi Vaahteraa Tiimit muodostavat yhdessä yhteisen HR yksikön.

E1. Jaan yksikköni HR tiimien jäsenille hallussani olevaa hiljalta tietoa, vaikka jakamisesta saatava hyöty ei olisi varmaa tai selvää.

Täysin samaa mieltä

Jonkin verran samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Jonkin verran eri mieltä

Täysin eri mieltä

E2. HR yksikössäni hiljaisen tiedon jakamiseen kannustetaan erilaisten kannustimien, kuten rahallisten palkkioiden, ylennysten, tai muiden jakamisesta saatavien virallisempien tunnustusten, avulla.

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

E3. Osallistumistani hiljaisen tiedon jakamiseen motivoi HR yksikössä jakamisesta saatava virallisempi palkkio, kuten rahallinen palkkio, ylennys, tai muu tunnustus.

Täysin samaa mieltä

Jonkin verran samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Jonkin verran eri mieltä

Täysin eri mieltä

E4. HR yksikössäni hiljaisen tiedon jakamatta jättämisestä rangaistaan.

Täysin samaa mieltä

Jonkin verran samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Jonkin verran eri mieltä

Täysin eri mieltä

Osa F: 3. Hiljaisen tiedon lahjoittaminen etätyössä

Hiljainen tieto on:

Henkilökohtaista taitotietoa, oivalluskykyä, ja intuitiota mitä henkilö haalii syventyessään johonkin toimintaan, kuten työhönsä, pidemmäksi aikaa. Hiljainen tieto voi olla osin tiedostettua ja osin tiedostamatonta. Tästä johtuen sitä voi olla haastavaa pukea sanoiksi tehden sen jakamisesta muille haastavaa.

Tiimeillä ja yksiköllä tässä kyselyssä tarkoitetaan:

Tiimi Mäntyä, tiimi Kuusta, ja tiimi Vaahteraa Tiimit muodostavat yhdessä yhteisen HR yksikön.

F1. Jaan usein etätyössä hallussani olevaa hiljalta tietoa yksikköni HR tiimien jäsenille virallisten menetelmien ja toimintatapojen, kuten ennaltsuunniteltujen tapaamisten tai virallisempien sähköisten keskustelukanavien, kautta.

Täysin samaa mieltä

Jonkin verran samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Jonkin verran eri mieltä

Täysin eri mieltä

F2. Jaan usein etätyössä hallussani olevaa hiljalta tietoa yksikköni HR tiimien jäsenille informaaleissa, eli vähemmän suunnitelluissa ja henkilökohtaisemmissa, kanssakäymisissä.

Täysin samaa mieltä

Jonkin verran samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Jonkin verran eri mieltä

Täysin eri mieltä

F3. Etätyössä minulla on riittävät mahdollisuudet jakaa hallussani olevaa hiljalta tietoa yksikköni HR tiimien jäsenille.

Täysin samaa mieltä

Jonkin verran samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Jonkin verran eri mieltä

Täysin eri mieltä

Osa G: 4. Hiljaisen tiedon etsiminen etätyöympäristössä

Hiljainen tieto on:

Henkilökohtaista taitotietoa, oivalluskykyä, ja intuitiota mitä henkilö haalii syventyessään johonkin toimintaan, kuten työhönsä, pidemmäksi aikaa. Hiljainen tieto voi olla osin tiedostettua ja osin tiedostamatonta. Tästä johtuen sitä voi olla haastavaa pukea sanoiksi tehden sen jakamisesta muille haastavaa.

Tiimeillä ja yksiköllä tässä kyselyssä tarkoitetaan:

Tiimi Mäntyä, tiimi Kuusta, ja tiimi Vaahteraa Tiimit muodostavat yhdessä yhteisen HR yksikön.

G1. Ollessani etätyössä työtilanteissa joissa tarvitsen yksikköni HR tiimien jäsenten osaamista, olen usein aslasta yhteydessä virallisten menetelmien ja toimintatapojen, kuten ennaltasuunniteltujen tapaamisten tai virallisempien sähköisten keskustelukanavien, kautta.

Täysin samaa mieltä

Jonkin verran samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Jonkin verran eri mieltä

Täysin eri mieltä

G2. Ollessani etätyössä työtilanteissa joissa tarvitsen yksikköni HR tiimien jäsenten osaamista, tukeudun usein informaaleihin, eli vähemmän suunniteltuihin ja henkilökohtaisempiin yhteydenottoihin, haklessani tukea.

Täysin samaa mieltä

Jonkin verran samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Jonkin verran eri mieltä

Täysin eri mieltä

G3. Etätyössä minulla on riittävät mahdollisuudet saavuttaa ja hyödyntää yksikköni HR tiimien jäsenten hiljaista tietoa.

Täysin samaa mieltä

Jonkin verran samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Jonkin verran eri mieltä

Täysin eri mieltä

Osa H: 5. Organisaatiokulttuuri

Hiljainen tieto on:

Henkilökohtaista taitotietoa, oivalluskykyä, ja intuitiota mitä henkilö haalii syventyessään johonkin toimintaan, kuten työhönsä, pidemmäksi aikaa. Hiljainen tieto voi olla osin tiedostettua ja osin tiedostamatonta. Tästä johtuen sitä voi olla haastavaa pukea sanoiksi tehden sen jakamisesta muille haastavaa.

Tiimeillä ja yksiköllä tässä kyselyssä tarkoitetaan:

Tiimi Mäntyä, tiimi Kuusta, ja tiimi Vaahteraa Tiimit muodostavat yhdessä yhteisen HR yksikön.

H1. HR yksikössänni arvioidaan hyvin mikä hiljainen tieto on oleellista, arvokasta, ja jakamisen arvoista.

Täysin samaa mieltä

Jonkin verran samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Jonkin verran eri mieltä

Täysin eri mieltä

H2. HR yksikössänni painotetaan hiljaisen tiedon haalimisen sijaan sen jakamista ja opettamista työntekijöiden kesken.

Täysin samaa mieltä

Jonkin verran samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Jonkin verran eri mieltä

Täysin eri mieltä

H3. HR yksikössänni työssä tapahtuviin virheisiin suhtaudutaan ymmärtäväisesti eikä vähättelevästi tai tuomitsevasti.

Täysin samaa mieltä

Jonkin verran samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Jonkin verran eri mieltä

Täysin eri mieltä

H4. HR yksikössäni työssä tapahtuvia virheitä tuodaan esiin, ja niitä käytetään oppimismahdollisuuksina.

Täysin samaa mieltä

Jonkin verran samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Jonkin verran eri mieltä

Täysin eri mieltä

Osa I: 6. Taustatietosi

I1. Toimitko tarvittaessa töihin kutsuttavana työntekijänä?

Kyllä

En

I2. Minkä tiimin jäsen olet?

Tiimi Vaahtera

Tiimi Kuusi

Tiimi Mänty

I3. Oletko aloittanut työsuhteesi kohdeorganisaation HR-yksikössä etätöiden ollessa ensisijainen työntekotapa?

Kyllä

En