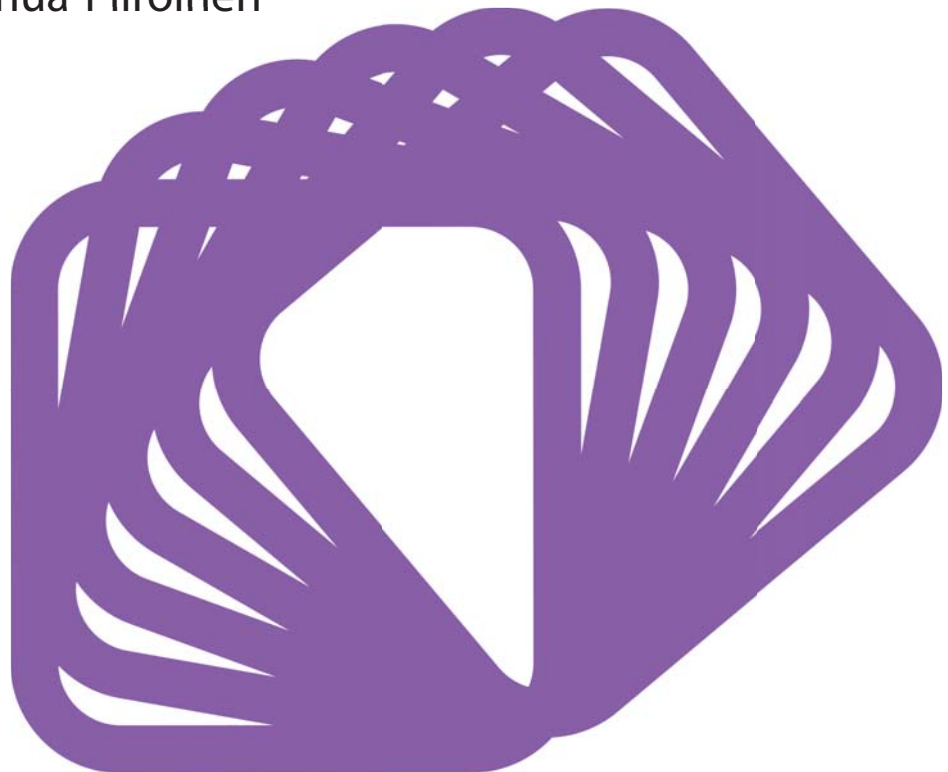


Tiedonjakamisen haasteet asiantuntijatyössä - uusien toimintatapojen pilotointi finanssi- ja vakuutusalailla

LYHTY-hankkeen loppuraportti

Riina Ojanen
Johanna Sommers-Piironen
Erika Tanhua-Piironen



Tiedonjakamisen haasteet asiantuntijatyössä - uusien toimintatapojen pilotointi finanssi- ja vakuutusalailla

LYHTY-hankkeen loppuraportti

Riina Ojanen
Johanna Sommers-Piironen
Erika Tanhua-Piironen

Tiivistelmä

Työelämä vaatii työntekijöiltä jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä. Asiantuntijana kehittyminen edellyttää koulutuksen lisäksi informaalia työssä oppimista ja osaamisen jakamista työyhteisössä. Yritysten henkilöstöllä on runsaasti kokemuksen mukanaan tuomaa tietoa, joka ei itsestään muutu yhteisön yhteiseksi osaamispääomaksi. Myös toimintaympäristöissä liikkuu valtavasti tietoa, joka auttaisi suunnittelemaan tulevaisuuden toimenpiteitä, kunhan tieto tunnistettaisiin ja löydettäisiin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tiedon tunnistamisen ja jakamisen haasteita asiantuntijatyössä sekä löytää työntekoon helposti kytkeytyviä ratkaisuja organisaatiossa piilevän tiedon ja ympäristön heikkojen signaalien löytämiseen, muokkaamiseen sekä jakamiseen.

Alkuhaastattelujen ja -kyselyiden perusteella yritysten nykyiset tietokäytännöt olivat puutteellisia. Suurimmiksi haasteiksi nousivat tarjolla olevan tiedon suuri määrä, olennaisen ja tarpeellisen tiedon löydettävyys sekä tiedonhakuja yleisesti haittaava ajanpuute ja kiire. Talven 2012–2013 aikana toteutimme yrityspartnereidemme kanssa tutkimuspilotit, joissa etsittiin ratkaisuja muun muassa näihin haasteisiin.

Aiemmat tutkimukset osoittavat, että sosiaalinen media voi tarjota erilaisia toimintatapoja ja työkaluja tiedon yhteisölliseen tuottamiseen, tallentamiseen ja jakamiseen. Tässä tutkimuksessa selvitettiin kahden tällaisen ratkaisun sovellettavuutta asiantuntijaorganisaatioiden arkeen. Finanssi- ja vakuutusalan koulutusorganisaatiossa kokeiltiin erityisen wikityökalun, TrendWikin, käyttöä toimintaympäristön heikkojen signaalien löytämisessä ja jakamisessa. Vakuutusalan organisaatiossa puolestaan pyrittiin tukemaan hajautettua asiantuntijatyötä uuden verkkotyötilan ja sen tarjoaman keskustelutyökalun avulla.

TrendWiki toimi hyvin tiedon kokoamispaikkana. Ohjelmaa pidettiin helposti opittavana ja selkeänä, ja työntekijät kokivat löytävänsä wikin kautta lähteitä ja asioita, joita he eivät välttämättä itse olisi tulleet etsineeksi. Pilotointiaika oli kuitenkin melko lyhyt (4kk), joten wikiin kertyneen sisällön perusteella oli vielä hankalaa tehdä johtopäätöksiä tulevaisuuden trendeistä. Organisaatiossa kuitenkin tunnistettiin työväliseen mahdollisuudet pidemmällä aikavälillä.

Toisen pilotin aloitus viivästyi organisaatiomuutoksen takia, mikä osaltaan saattoi vaikuttaa pilotista saatuihin tuloksiin. Verkkotyötilaan integroitu keskustelualue jäi pilotin aikana miltei käyttämättömäksi. Etätyöntekijät tuntuivat suosivan tiedonjakamisessa reaaliaikaisia kommunikaatiovälineitä, ja keskustelutyökalun käytön ongelmana oli osin myös se, että se oli integroitu epäselväksi ja sekavaksi koettuun internet-työtilaan. Etätyöntekijät suhtautuivat teknologisiin ratkaisuihin kuitenkin myönteisesti, kunhan tarjotut välineet vain olivat toimivia. Keskustelualueen sijasta videoneuvottelut saivat pilotin aikana paljon suosiota kommunikaatiovälineenä.

Piloteista saatujen kokemusten perusteella yritysten kannattaisi lähteä rohkeasti kokeilemaan sosiaalisen median työkaluja tiedonjakamisen tukena. Asiantuntijatyössä työntekijät näyttäisivät suhtautuvan työn kehittämiseen positiivisesti, vaikka valmista työkalua ei heti saataisikaan käyttöön. Kokeilun myötä valittua työkalua voidaan lähteä kehittämään vielä paremmin organisaation tarpeisiin sopivaksi.

Sisällys

Saatteeksi.....	i
1. Johdanto.....	1
2. Teoreettinen tausta.....	4
3. Tutkimuksen toteutus.....	9
4. Pilotti I: Ympäröivästä toimintaympäristöstä työyhteisölle relevantin tiedon löytäminen, esiin tuominen ja jakaminen.....	14
5. Pilotti II: Hajautetun työn tukeminen.....	25
6. Yhteenveto ja jatkotutkimusaiheita.....	35
Lähteet.....	37
I Tutkimustulokset julkaisuina	
II Kyselylomakemalli	
III Loppuhaastattelurunko	

Saatteeksi

”Työkaluja ja toimintatapoja yhteisen tietämyksen luomiseen ja työtyytyväisyyden parantamiseen työyhteisössä (LYHTY)” -hanke käynnistyi 1.1.2012 ja päättyi 31.12.2013. Hanke toteutettiin yhteistyössä kahden finanssi- ja vakuutusalan organisaation ja Tampereen yliopiston Informaatiotieteiden yksikön TRIM-tutkimuskeskuksen kesken. Vastuullisena johtajana toimi tutkimusjohtaja Jarmo Viteli. Työsuojelurahasto toimi hankkeen päärahoittajana. Kiitämme kaikkia hankkeessa mukana olleita, niin organisaatioiden vastuuhenkilöitä kuin tutkimuspilotteihin ja niihin liittyviin kyselyihin ja haastatteluihin osallistuneita työntekijöitä, yhteistyöstä ja toivomme, että tässä raportissa esiteltävien pilottien tulokset voivat osaltaan rohkaista suomalaisia työorganisaatioita uusien toimintatapojen suunnittelussa ja käyttöön ottamisessa.

Tampereella 27.1.2013

Kirjoittajat

1. Johdanto

Nykyinen työelämä vaatii työntekijöiltä jatkuvaa oman osaamisensa päivittämistä. Tieto lisääntyy ja muuttuu, työtehtävien ja tiimien kokoonpanot vaihtuvat tai koko organisaation rakenne voi muuttua. Asiantuntijatyötä tehdään monissa erilaisissa ja osin vaihtelevissa ryhmissä, yhä useammin fyysisesti hajautettuna eri toimipisteisiin. Edellä mainitut tekijät kuormittavat työntekijöitä lisäten näin potentiaalia liialliseen tai pitkäkestoiseen työperäiseen stressiin. Yksittäisten työntekijöiden hyvinvointi vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin, erityisesti työssä jota tehdään tiimissä ja/tai asiakkaiden kanssa. Näin ollen koko yhteisön hyvinvointi ja sen mukanaan tuoma työn tuottavuus ovat riippuvaisia asiantuntijoiden työtyytyväisyydestä ja työssä jaksamisesta.

Lisääntyvän tiedon ja työssä tapahtuvien muutosten vuoksi elinikäinen oppiminen on entistä tärkeämpi, mutta samalla myös haasteellinen osa nopeatempoista työelämää. Kiireen lisääntyessä ja työn vaatimusten kasvaessa ei ole helppoa irrottautua työstään ja lähteä kouluttautumaan. Työssä tai työn ohessa oppiminen on eräs tapa pysyä paremmin ajan tasalla ja samalla edistää työskentelyään. Toisilta työntekijöiltä oppiminen on hyväksi todettu keino perehdyttää uudet työntekijät työhön ja työyhteisöön (Eraut 2007), mutta kollegat ja vertaisryhmät voivat toimia merkittävinä oppimisen resursseina myös työuran myöhemmissä vaiheissa.

Työorganisaatioissa piilee valtavasti hyödyllistä tietoa ja osaamista, kunhan se vain löydetään ja saadaan yhteiseen käyttöön. Tämä niin sanottu yleinen tai yhteisesti jaettu tieto (common knowledge) ei kuitenkaan tule esille itsestään vaan se pitää ensin löytää, jakaa ja vielä yhdessä hyväksyä (Dixon 2000). Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle ja toisaalta työelämän muuttuessa yhä lyhytjänteisemmäksi, on työorganisaatioissa herätty huomaamaan tarve osaamisen saamiseksi talteen ennen työntekijöiden poistumista.

Yrityksillä on siis konkreettinen tarve tehostaa ja parantaa tiedon löytämistä ja jakamista. Tämän vuoksi on etsittävä uusia ratkaisuja, joiden avulla tiedon yhteisöllinen jakaminen ja uudelleen luominen tulisi mahdollisimman helpoksi ja sujuisi joustavasti muiden työtehtävien rinnalla. Välineitä helpompaan jakamiseen ja yhteiseen tiedon luomiseen on jo käytössä ihmisten yksityiselämässä ja vapaa-ajalla, mutta työelämässä saatetaan toimia vielä melko rajoittuneiden ja osin vanhanaikaisten ratkaisujen avulla.

Sosiaalinen media ja monenlaiset yhteisölliseen toimintaan ja vuorovaikutukseen kannustavat toimintatavat kuitenkin kiinnostavat organisaatioita ja niitä on alettu ottaa enemmän huomioon esimerkiksi yritysmaailmassa. Verkostoituminen, globalisaatio ja digitaalisuus kuvaavat sitä toimintaympäristöä, jossa töitä nykyisin tehdään. LYHTY-hankkeessa tarkoituksena oli tutkia ratkaisuja organisaatioissa

piilevän hiljaisen tiedon ja osaamisen esilletuomiseen ja jakamiseen käyttäen apuna uudenlaisia, sosiaalisesta mediasta tuttuja toimintatapoja ja välineitä.

Sosiaalisen median toimintatapojen ja välineiden käyttöön ottamista finanssi- ja vakuutusalan yrityksissä on tutkittu aikaisemmin muun muassa formaalin työelämäkoulutuksen yhteydessä (Tanhua-Piiroinen, Leino ja Sommers-Piiroinen 2011; Leino, Tanhua-Piiroinen ja Sommers-Piiroinen 2012). Näissä pilottitutkimuksissa huomattiin, että monet tietoturvaan liittyvät asiat hankaloittivat, hidastivat tai jopa estivät sosiaalisen median sovellusten käyttöä organisaatioiden toiminnassa. Ongelmia esiintyi sellaisten sovellusten yhteydessä, jotka toimivat organisaation ulkopuolisilla palvelimilla ja olisivat vaatineet palomuurin läpäisemistä. Näiden puhtaasti teknisten ongelmien lisäksi sosiaalisen median käyttämiseen liittyvä uudenlainen avoin ja jakamiseen perustuva toimintakulttuuri toi omat haasteensa formaaliin oppimisympäristöön. Tutkimuksissa huomattiin, että sekä kouluttajien että oppijoiden tuli olla valmiita muuttamaan aikaisempia oppimiskäsityksiään ja toimintatapojaan. Vanhat käytännöt eivät itsestään mukaudu uusiin oppimisympäristöihin, vaan jo koulutus suunnittelussa pitää varata paljon aikaa ja resursseja uudenlaisen toimintamallin suunnitteluun ja toteutukseen. (Leino, Tanhua-Piiroinen ja Sommers-Piiroinen 2012, 2013.)

LYHTY-hankkeen alussa pidettiin useita sekä pilottikohtaisia että hanketoimijoiden yhteisiä suunnittelukokouksia, joissa mietittiin niitä ongelmakohtia, joihin erityisesti haluttiin löytää uusia ratkaisuja. Suunnitteluvaiheen yhteisissä palaverissa mukana olevien yritysten kanssa ilmeni, että silloiset toimintatavat ja työvälineet eivät olleet lainkaan riittäviä tarvittavaan (ja koko ajan lisääntyvään) tietämyksen ja osaamisen jakamiseen. Asiantuntijat esimerkiksi lähettivät toisilleen vastauksia usein esille tuleviin kysymyksiin sähköpostilla sen sijaan, että näitä tietoja olisi kerätty valmiiksi jo laajemman ryhmän käyttöön; työntekijöillä saattoi olla käytössään pikaviestintämahdollisuus, mutta laitteisiin kuitenkin tallentui vain muutama viesti kerrallaan; pääkaupunkiin keskittyneelle korkean tason asiantuntijaryhmälle tuli suuri määrä kysymyksiä ympäri Suomea sijaitsevilta asioiden käsittelijöiltä, mikä kuormitti heitä suuresti ja vei aikaa muilta asiantuntijatehtäviltä. Myös uutta tietoa ja niin sanottuja ”heikkoja signaaleja” olisi tärkeä ehtiä seuraamaan ja jakaa niitä muille työyhteisössä. Näin toimintaa voitaisiin suunnitella tulevaisuuden tarpeita varten ja suunnata oikeaan suuntaan.

Hankkeen alkukyselyiden tulokset tukivat näitä suunnittelupalaverien johtopäätöksiä, ja niinpä hankkeessa käynnistettiin pilotit, joissa kummassakin otettiin käyttöön uusi yhteisöllisyyttä tukeva työkalu: hajautetun työn tukemiseen kokeiltiin verkkokeskusteluvälineen lisäämistä uuteen verkkotyötilaan ja toimintaympäristön heikkojen signaalien etsimiseen erityistä wikityökalua, TrendWikiä. Tässä raportissa esitellään näiden kokeilujen tuloksia ja käyttäjien kokemuksia uusista toimintatavoista. Luvussa 2 valotetaan ensin hieman

teoreettista taustaa, kolmannessa luvussa kuvataan tutkimuksen käytännön toteutusta (metodologia, aineisto, konteksti) ja luvut 4 ja 5 sisältävät itsenäiset kuvaukset toteutetuista piloteista. Luvussa kuusi esitetään vielä koko hankkeen johtopäätökset ja joitain jatkotutkimusideoita. Raportin lopusta löytyvät lähteiden lisäksi luettelo hankkeessa valmistuneista julkaisuista sekä esimerkkejä kyselylomakkeista ja haastattelupohjista.

2. Teoreettinen tausta

2.1. Hiljainen tieto ja tiedonmuodostuksen prosessit

Työorganisaatiossa syntyy jatkuvasti paljon uutta tietoa, joka parhaassa tapauksessa hyödyttää paitsi yksittäistä työntekijää, myös laajempaa työtiimiä tai koko organisaatiota. Dixon (2000) kuvaa tällaista tietoa yhteisesti jaetuksi tiedoksi, "common knowledge". Se on siis tietoa, jota työntekijät omaksuvat tehdessään organisaation tehtäviä ja sillä tarkoitetaan organisaation omaa "miten"-tietoa (Dixon 2000). Tieto ei kuitenkaan synny itsestään, vaan yhteisen tiedon luomiseksi tarvitaan tietoinen aikomus kokemuksista oppimiseen, eli kokemuksia tulisi reflektoida. Tähän ei kuitenkaan organisaatioissa useinkaan ole varattu erikseen aikaa. Kokemus on hankittu usein tiiminä, jolloin sen muuttaminen tiedoksi vaatii jaetun ymmärryksen syntymistä siitä, mitä on opittu (Dixon 2000). Jos kokemuksen kautta syntyvää tietoa ei tunnisteta ja muuteta yhteiseksi tiedoksi, se voi jäädä hyödyntämättä tulevissa samankaltaisissa työprosesseissa eli tieto on vaarassa muuttua organisaatiossa piileväksi niin sanotuksi hiljaiseksi tiedoksi (Dixon 2000).

Hiljaista tietoa toki tarvitaan, siitä puhutaan joskus taitona (know-how), joskus intuition ja joskus yksinkertaisesti henkilön osaamisena. Ilman hiljaista tietoa työn tekeminen olisi itse asiassa mahdotonta. Hiljaista tietoa ei kuitenkaan työntekijä aina itsekään tunnista, jolloin sen saattaminen muiden tietoon on vaikeaa, ellei mahdotonta. Toisaalta hiljaista tietoa on sitoutuneena toimintaympäristöön. Yhteisön näkökulmasta tarkasteltuna hiljainen tieto on siis toimintaympäristöön, työvälineisiin ja käytäntöihin sitoutunutta tietoa ja yksilön näkökulmasta katsottuna taas henkilön omien tietoedustusten reunamilla olevaa tietoa (Hakkarainen ja Paavola 2008). Hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisestä ollaan montaa mieltä. Voiko hiljaista tietoa muuttaa "näkyväksi"?

Polanyin (1966) mukaan hiljainen tieto ei enää ole samaa tietoa, jos se muutetaan näkyväksi. Näkyväksi tehtäessä hiljaisen tiedon sisältö ja kenties merkityskin muuttuu. Dixon sen sijaan toteaa, että kokemusperäistä tietoa pitää käsitellä, ennen kuin se voidaan siirtää eteenpäin (Dixon 2000). Eli hiljaista tietoa voi jakaa, kun sen ensin muuntaa näkyvään ja jaettavaan muotoon. Tätä hiljaisen tiedon muuntamisen ja jakamisen prosessia ovat tutkineet myös Nonaka ja Takeuchi (1995), jotka ovat luoneet organisaatioiden oppimisesta puhuttaessa paljon siteeratun tiedon luomisen prosessimallin (kuvio 1).

Edellä kuvatun hiljaisen, kokemuksen kautta karttuneen tiedon esilletuomiseksi voidaan käyttää esimerkiksi reflektiivistä keskustelua (Fejes ja Andersson 2009), jolloin osallistujien aiempi tietämys ja aiemmin opitut toimintatavat tulevat näkyviksi. Kun aiempi tieto ja kokemus tehdään keskustelun kautta näkyväksi, mahdollistaa se tuon osaamisen kriittisen arvioinnin ja sen kautta myös uuden tiedon ja ymmärryksen syntymisen aiemman pohjalta (katso myös Nonaka ja Takeuchi 1995). Kiireisessä arjessa tällaisten keskustelujen käymiseen kasvotusten

ei kuitenkaan aina ole mahdollisuutta, vaikka hiljaisen tiedon jakaminen ja henkilöstön jatkuva itsensä kehittäminen on yksi tärkeimpiä tekijöitä onnistuneen ja tehokkaan työskentelyn takaamiseksi - sekä työryhmä- että organisaatiotasolla. Erilaiset teknologiset välineet voivat kuitenkin tukea epämuodollisia reflektiivisiä keskusteluja työpaikoilla, ja organisaatioissa onkin yhä enemmän otettu käyttöön muun muassa sosiaalisen median työkaluja, kuten blogeja, wikejä ja erilaisia keskustelun apuvälineitä. Keskustelua tukevat työkalut voivat olla asynkronisia (ei-reaaliaikaisia) tai synkronisia (reaaliaikaisia) kuten ääneen ja/tai kuvaan perustuvat videoneuvottelut tai kirjoitetun tekstin avulla toimivat pikaviestimet ja chatit.

Organisaation tiedonmuodostuksen teorian mukaista tiedon jakamisen dynaamista prosessia voidaan tarkastella Nonakan ja Takeuchin (1995) kehittämän tiedon luomisen prosessimallin (SECI) avulla. Mallia kuvataan tiedon spiraalina, jossa eksplisiittinen ja hiljainen tieto toimivat keskenään jatkuvana prosessina. Tämä vuorovaikutus johtaa uuden tiedon luomiseen. Mallin keskeinen ajatus on, että yksilöt jakavat jo olemassa olevaa tietoaan toistensa kanssa, jolloin se yhdistyy uudeksi tiedoksi. Tiedon spiraali - eli tiedon määrä - kasvaa sen mukaan, miten monta kierrosta (iteraatiota) mallissa edetään.



Kuvio 1. Nonakan ja Takeuchin SECI-malli (1995)

Nonakan ja Takeuchin mallissa hiljaisella tiedolla tarkoitetaan kokemusta, henkilökohtaisia taitoja tai epävirallisia toimintatapoja. Julkilausuttu tieto puolestaan kattaa viralliset ohjeet ja toimitavat, kuten myös internetympäristöihin tallennetut tiedot.

Malli koostuu neljästä vaiheesta: sosialisatiosta, ulkoistamisesta, yhdistämisestä sekä sisäistämisestä. *Sosialisatio*-vaiheessa (socialization) ihmiset jakavat

hiljaista tietoa yhteisen toiminnan kautta. He viettävät aikaa yhdessä, jakavat kokemuksia sekä kehittelevät ideoita, ja tieto välittyy usein käytännön esimerkkien kautta. *Ulkoistamisessa* (externalization) hiljaista tietoa muutetaan julkilausutuksi tiedoksi, jolloin se on myös muiden käytettävissä. Vaihe liittyy usein organisaation toiminnan tai järjestelmien kehittämiseen. Tiedon *yhdistämisessä* (combination) julkilausuttua tietoa kootaan laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Tässä vaiheessa sitä voidaan myös analysoida ja järjestää. Tiedon *sisäistämässä* (internalization) julkilausutusta tiedosta luodaan uutta hiljaista tietoa. Esimerkiksi tekemällä oppiminen kuvaa tätä vaihetta. Kierros jatkuu tiedon spiraalina tästä vaiheesta takaisin sosialisointiin, kun yksilö jakaa sisäistämäänsä tietoa hiljaisesti. Tiedon määrä kasvaa ja yksilöiden aiemmat käsitykset mahdollisesti muuttuvat.

Jotkin tiedonmuodostuksen prosessit suosivat kasvokkaista tiedonjakamista. Esimerkiksi sosialisointi edellyttää suoria kontakteja tiimin jäsenten välillä, kun taas yhdistämisessä organisaation virallista tietoa voidaan jakaa tietojärjestelmien kautta. Tiedon sisäistäminen ja ulkoistaminen sijoittuvat vuorovaikutukseltaan näiden kahden ääripään välille. Sosialisointi on sikäläkin erityinen tiedonmuodostuksen prosessi, että sen merkitys tiimin yhtenäisyydelle ja kyvyille selviytyä annetuista tehtävistä on suuri. Sosiaalisointiossa yksilö oppii ymmärtämään organisaation jäsenenä toimimiseen tarvittavat tiedot, arvot ja tavat. (Janhonen 2010.)

2.2 Tiedon jakaminen ja informaali oppiminen

Koska organisaation asiantuntemuksen ja osaamisen taso on riippuvainen sen työntekijöiden yhteisestä asiantuntijuudesta, tulisi yksittäisten työntekijöiden asiantuntijuus saada tarpeen mukaan koko työyhteisön käyttöön sekä pyrkiä säilyttämään osaavat työntekijät organisaatiossa mahdollisimman pitkään. Näin mahdollistetaan organisaation kilpailukykyyn säilyttäminen globaaleilla markkinoilla. Yksi tapa edistää lahjakkaiden ja taitavien työntekijöiden pysymistä organisaatiossa on sisällyttää työkäytäntöihin ja -normeihin erilaisia oppimisen ja henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuuksia (Kyndt, Dochy, Michielsens ja Moeyaert 2009). Oppiminen ei ole sidoksissa ainoastaan erillisiin koulutuspäiviin, vaan se kuuluu jokaiseen työpäivään ja siihen käytettyä aikaa myös arvostetaan. Tässä tutkimushankkeessa oli tavoitteena löytää sellaisia työvälineitä ja toimintatapoja, joiden avulla sekä henkilökohtainen kehittyminen että työyhteisön oppiminen liittyisivät saumattomasti jokapäiväiseen työn tekemiseen ja näin vähitellen myös työpaikan toimintakulttuuri voisi muuttua entistä yhteisöllisemmäksi. Eräs tällä hetkellä hyvin kiinnostava lähestymistapa henkilökohtaiseen kehittymiseen ja yhteisölliseen oppimiseen on henkilökohtainen oppimisverkosto eli Personal Learning Network, PLN.

2.3 Henkilökohtainen oppimisverkosto

Henkilökohtaisessa oppimisympäristössä (Personal Learning Environment eli PLE, esim. Attwell 2007) oppijat rakentavat oman oppimisen tilansa yhdistäen valitsemiaan välineitä, artefakteja ja prosesseja omien tarpeidensa mukaan. Työelämässä ja organisaatioiden toiminnassa on tiedon jakaminen ja keskustelu muiden asiantuntijoiden kanssa kuitenkin avainasemassa, joten luonteva jatko ja laajennus oppijoiden PLE:lle työn kontekstissa on PLN eli Personal Learning Network. Tässä käsitteessä yhdistyvät edellä mainittujen välineiden lisäksi myös ihmiset resursseina toisiinsa (Couros 2010).

Käytännössä osa asiantuntijan tarvitsemista työvälineistä eli erilaisista sovelluksista löytyy hänen omalta tietokoneeltaan ja osa taas on erilaisia verkkopalveluita, sovelluksia verkossa. Yhteisöllisen oppimisen ja asiantuntijuuden jakamisen tukemiseksi edellä mainitut pitäisi voida yhdistää tarpeen mukaan ja halutulle joukolle toimijoita. Enterprise 2.0 (McAfee 2006) on lähestymistapa, jossa tuodaan sosiaalisen median toimintatapoja ja työkaluja mukaan yritysten tiedonhallintaan. Sisäsyntyisesti yhteisöllisinä ne voivat helpottaa yhteisön tiedon esiintuomista ja saatavuutta. Toisaalta nämä työkalut eivät automaattisesti takaa hiljaisen tiedon esiin saattamista tai saavutettavuutta, eivätkä edes yhteisöllisyyttä (ks. esim. Leino ym. 2012), vaan ne tarvitsevat avukseen työyhteisön toimintamalleja, jotka tukevat tiedon esille nousemista ja leviämistä. Lisäksi on huolehdittava luottamuksellisen tiedon suojaamisesta. Erityisesti hajautetussa työssä henkilökohtaisten oppimis- ja tiedonjakamisen verkostojen merkitys korostuu.

2.4 Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi

”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.”

Työterveyslaitos (Anttonen ja Räsänen (toim.) 2009, 30)

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat professori Marja-Liisa Mankan (2010) mukaan työ, organisaatio, esimiestoiminta, ryhmähenki ja ihminen itse (Manka 2010, 15-18). Tämän tutkimuksen viitekehyksessä on keskitytty tarkastelemaan erityisesti ryhmähengen sekä organisaation vaikutusta työhyvinvointiin.

Hyvä ryhmähenki syntyy toisten työn arvostamisesta, avoimuudesta, auttamishalusta, onnistumisesta ja luottamuksesta. Tämän lisäksi työntekijän tulisi tuntea tekevänsä merkityksellistä ja järkevää työtä. Hyvä ryhmähenki lisää myös yhteistä vastuullisuuden tuntua, mikä voi vaikuttaa positiivisesti työn tuloksellisuuteen. Myös työn huolellinen suunnittelu, järjestäminen ja kehittämistoimet voivat lisätä tuloksellisuutta. (Manka 2010.)

Organisaation käytännöt luovat ympäristön, jonka luonne voi vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Organisaation vision, strategian ja arvojen tulisi olla selkeitä ja ymmärrettäviä, jotta työntekijä voi sitoutua tavoittelemaan niitä. Työympäristön tulisi olla toimiva ja turvallinen. Hyvinvoiva organisaatio on purkanut hierarkkiset rakenteet, jolloin työntekijät voivat tehdä päätöksiä omalla alueellaan ja saada tietoa niiden pohjaksi. Hierarkkinen organisaatio on usein myös hidas tekemään päätöksiä, jolloin nopeasti muuttuviin asiakastarpeisiin on hankala vastata.

Organisaation olisi hyvä tuntea osaamisensa ydin, oppimistarpeensa sekä myös mahdollisia tulevaisuuden kehittämiskohteita. Työntekijöiden osaaminen on tärkeä kilpailutekijä, koska muita tuotannon tekijöitä pystytään kopioimaan. Oppiva työyhteisö vaatii aktiivista osaamisen kehittämistä, ja samalla se myös sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. (Manka 2010.)

Tyytyväiset ja hyvinvoivat työntekijät ovat organisaatiolle tärkein yksittäinen voimavara. Työhyvinvoinnin yhteys työn tuloksellisuuteen on tutkitustikin merkittävä (Manka 2010, 75). Mankan mukaan työhyvinvointia vakavimmin uhkaavia tekijöitä ovat mekanistinen ihmiskäsitys (ihmistä kohdellaan kuin konetta), huono henkilöstöpolitiikka (ihmisten laiminlyöminen), kiire (aikapaineiden korostaminen) ja puutteellinen johtaminen (keskittyminen asiapuolelle, jumiutuneet ajattelumallit ja organisaatiokulttuuri) (Manka 2010, 44).

LYHTY-hankkeessa työhyvinvoinnin varsinainen mittaaminen ei ollut avainasemassa, vaikka alku- ja loppukyselyissä käytettiin mukana työn imu -mittaria ja selvitettiin vastaajien kokemaa tiedonhallintaan liittyvää stressiä. Paremmalla tiedon jakamisella ajateltiin kuitenkin olevan myönteistä pitkäaikaisvaikutusta, jonka mittaaminen ei näin lyhytkestoisissa piloteissa tuntunut kuitenkaan järkevältä.

3. Tutkimuksen toteutus

3.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena oli yhdessä yritys partnereiden kanssa etsiä 1) käytännöllisiä ratkaisuja asiantuntijoiden hiljaisen tiedon esille tuomiseen ja jakamiseen yritysorganisaatioissa ja 2) toimintatapoja ulkopuolisessa toimintaympäristössä piilevän, työyhteisölle relevantin tiedon löytämiseen ja suodattamiseen asiantuntijoiden yhteiseen käyttöön. Erityisesti tutkittiin, miten hajautettua työtä voitaisiin tukea mahdollisimman helppokäyttöisten sosiaalisen median ratkaisujen avulla ja lisätä samalla työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta, parantaa työssä viihtymistä ja tukea sisäistä työmotivaatiota (Pilotti 2) ja toisaalta sitä, miten asiantuntijoiden ajan tasalla pysymistä ja työstressin vähentämistä voitaisiin helpottaa yhteisöllisten ja yksinkertaisten, työn tekemiseen vaivattomasti "uppoutuvien" välineiden avulla (Pilotti 1).

Tutkimuksen akateeminen mielenkiinto kohdistui myös asiantuntijoiden informaalin oppimisen ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen problematiikkaan työelämän asiantuntijayhteisöissä PLN-näkökulmasta: Miten saada asiantuntijaorganisaatioiden henkilöresurssit yhteisön käyttöön (tieto)turvallisesti mutta kuitenkin mahdollisimman avoimesti ja samalla tukea oppija-asiantuntijoiden oman PLE:n rakentumista. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli näin ollen kehittää olemassa olevia ja/tai luoda uusia työvälineitä, joiden avulla asiantuntijaverkostoille muodostuisi eräänlainen jaettu "työkalupakki". Sen avulla työntekijät voisivat etsiä, nostaa esille ja muokata hankalasti saavutettavaa tietoa tehokkaasti ja turvallisesti läpi organisaation ja tukea samalla verkoston jäsenten henkilökohtaista oppimista ja kehittymistä työyhteisössään.

Tutkimuskysymykset

Yhteiseen tavoitteeseen liittyen tutkimussuunnitelmaan kirjattiin seuraavat yleisluonteiset tutkimuskysymykset:

- 1. Miten kokeillut uudet toimintatavat otetaan vastaan työyhteisössä*
- 2. Miten uudet toimintatavat vaikuttavat työhyvinvointiin?*
- 3. Minkälaisista elementeistä työntekijöiden henkilökohtainen oppimisverkosto voisi koostua?*

Koska tutkimus eteni toimintatutkimuksen periaatteella tiiviissä yhteistyössä pilotointiorganisaatioiden kanssa, näitä kysymyksiä kuitenkin tarkennettiin tutkimuksen aikana. Pilottikohtaiset tarkentuneet kysymykset ja niihin saadut vastaukset esitellään pilottien omissa alaluvuissa.

3.2 Aineistonkeruu

Tutkimusaineisto koostui alku- ja loppukyselyistä, alku- ja loppuhaastatteluista sekä organisaatioiden yhteys- ja vastuuhenkilöiden kanssa käydyistä keskusteluista. Toisessa pilotissa tutkijat pääsivät myös havainnoimaan uuden työvälineen käyttämistä verkossa (pilotti I: TrendWiki).

Taulukko 1. Yhteenveto tutkimuksesta

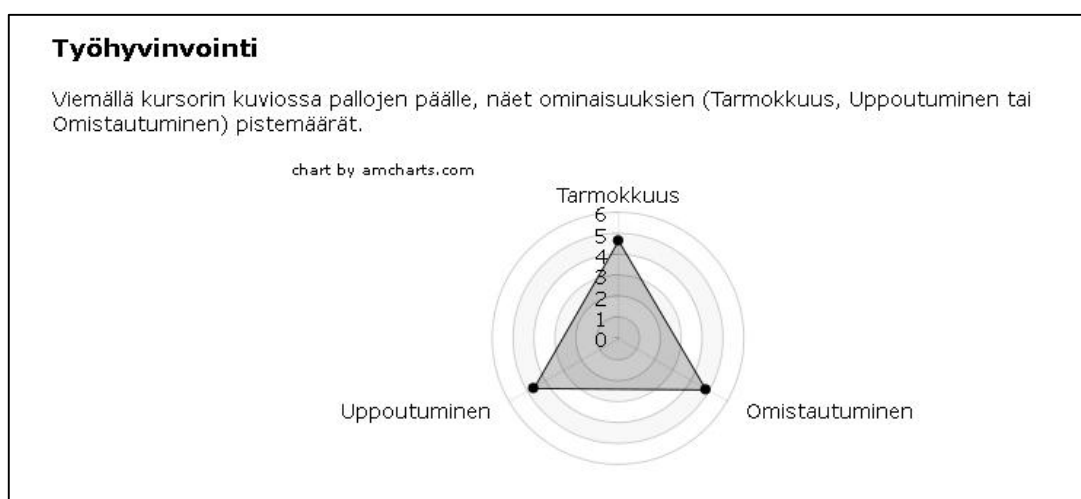
	Pilotti I	Pilotti II
Osallistujat yhteensä	16	80
Alkukyselyt N	15	36
Alkuhaastattelut	-	3
Pilotointikohde	TrendWiki	Virtuaalinen työtila
Pilottiryhmän koko	15	39
Loppukyselyt N	12	16
Loppuhaastattelut	9	-

3.3 OPEKA-verkkotyökalu

Tutkimukseen liittyvissä kyselyissä hyödynnettiin Opeka -verkkotyökalun toimintoja (<http://www.opeka.fi/fi/presentation/index>). Opeka on Tampereen yliopiston TRIM-tutkimuskeskuksessa kehitetty opetusteknologisten ekosysteemien kartoitin, jonka perustana on kyselyjärjestelmä. Kysymykset koostuvat tavanomaisista monivalinta- ja vaihtoehtokysymyksistä, mutta sen lisäksi vastaaja voi joihinkin kysymystyyppeihin lisätä myös oman vaihtoehdon. Nämä lisätyt vaihtoehdot näkyvät aina seuraaville vastaajille valintamahdollisuuksina. Toinen mielenkiintoinen piirre tässä OPEKA-järjestelmässä on, että sen avulla voidaan generoida erilaisia raportteja eri kohderyhmille. Alkuperäinen työkalu on tarkoitettu opettajille, koulujen johtajille ja kuntien edustajille, jolloin raportteja on myös saatavilla näille kohderyhmille. LYHTY-hankkeessa raportointitoimintoja hyödynnettiin niin, että tällä työkalulla toteutetut kyselyt antoivat vastaajille lomakkeen lähettämisen jälkeen välittömänä palautteena kaikkien siihen mennessä kyselyyn jo vastanneiden frekvenssit muutamiin monivalintakysymyksiin (kuvio 2) ja lisäksi työhyvinvointiin liittyvästä työn imu -kyselystä tikkataulumallisen kuvion (kuvio 3), jossa näkyvät sekä vastaajan omat pisteet että kaikkien vastanneiden keskiarvo.



Kuvio 2. Esimerkki OPEKA-verkkotyökalun tuottamasta palautteesta verkkokyselyyn vastanneelle.



Kuvio 3. Esimerkki Työn imu -kyselyn tulokuvioista.

3.4 Työhyvinvointikysely Työn imu -mittarilla

Tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään työhyvinvoinnin muutoksia erityisen Työn imu -mittarin avulla (UWES; Utrecht Work Engagement Scale). Jari Hakanen on kirjoittanut menetelmästä suomeksi, ja käsikirja on ladattavissa Työterveyslaitoksen sivuilta (Hakanen 2009)

Työn imulla tarkoitetaan myönteistä, tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Se on luonteeltaan pysyvä tila, jonka juuret ovat toimivassa ja positiivisessa toimintaympäristössä. Tarmokkuus on kokemusta energisyydestä, halusta panostaa työhön, sinnikkyyttä

ja ponnistelunhalua myös vastoinkäymisiä kohdatessa. Omistautuminen tarkoittaa kokemuksia merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä. Uppoutumista puolestaan luonnehtii syvä keskittyneisyyden tila, paneutuneisuus työtehtäviin ja näistä koettu nautinto.

Työn imua kokeva työntekijä lähtee pääsääntöisesti aamulla mielellään töihin, on omistautunut ja ylpeä saavutuksistaan, eikä luovuta vastoinkäymisiä kohdatessaan. Työn imu ei tarkoita vain sitoutumista työhön, vaan kyse on kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnin kokemuksesta, jossa työntekijällä on aktiivinen ja samaistuva ote työhönsä.

Työn imu -menetelmä on kehitetty ensisijaisesti tutkimustarkoituksiin. Alkuperäisessä kyselyssä on 17 kysymystä, mutta myöhemmin on kehitetty lyhennetty yhdeksän väittämän versio, jota hyödynnettiin myös tässä pilotissa (Taulukko 2).

Tarmokkuutta arvioidaan lyhennetyssä kyselyssä kolmella väittämällä. Korkeat pisteet tarmokkuudesta tarkoittavat, että työntekijä on useimmiten energinen, innostunut ja sisukas työssään. Omistautumista arvioidaan lyhennetyssä kyselyssä kolmella väittämällä. Jos työntekijä saa korkeat pisteet omistautumisesta, hän todennäköisesti samastuu työhönsä, koska voi kokea työnsä merkityksellisenä, inspiroivana ja haastavana. Lisäksi hän on useimmiten innostunut ja ylpeä työstään. Myös uppoutumista arvioidaan lyhennetyssä kyselyssä kolmella kysymyksellä. Uppoutumista luonnehtii syvä keskittyneisyyden tila, paneutuneisuus työhön ja näistä koettu nautinto. Aika kuluu kuin huomaamatta ja työstä irtautuminen voi tuntua vaikealta.

Taulukko 2. Tutkimuksessa käytetyt 9-osaisen Työn imu -mittarin suomenkieliset väittämät (Hakanen 2009) ryhmiteltynä tutkittujen kolmen ominaisuuden tai tunnetilan mukaan.

TARMOKKUUS	Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.
	Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.
	Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin.
OMISTAUTUMINEN	Olen innostunut työstäni.
	Työni inspiroi minua.
	Olen ylpeä työstäni.
UPPOUTUMINEN	Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.
	Olen täysin uppoutunut työhöni.
	Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.

3.5 Finanssi- ja vakuutusalan organisaatiot pilotoinnin kohteena

Tutkimus toteutettiin tiiviissä yhteistyössä kahden finanssi- ja vakuutusalan yrityksen kanssa. Toinen on alle 20 hengen koulutus- ja julkaisutoiminnan organisaatio pääkaupunkiseudulta ja toinen puolestaan suurehko vakuutusyhtiö, jonka toiminta ja toimipisteet ovat hajautuneet eri puolille Suomea, keskitetyn asiantuntijapalvelun sijaitessa kuitenkin pääkaupunkiseudulla. Molemmat ovat tyypillisiä asiantuntijaorganisaatioita, joissa tiedon ja tietämyksen hallinta on tärkeässä roolissa päivittäisessä toiminnassa. Työssä tarvittava tieto löytyy hyvin monenlaisista lähteistä: asiantuntijoiden on etsittävä tietoa esimerkiksi laeista ja asetuksista, erilaisista ohjeistuksista ja muistiinpanoista, tutkimusartikkeleista ja asiakkaiden dokumenteista. Heidän on myös seurattava ympäröivässä toimintakulttuurissa tapahtuvia ilmiöitä ja kyettävä ennakoimaan niitä ajoissa pysyäkseen ajan tasalla omassa työssään. Tiedon jakaminen ja yhteinen uuden tiedon tuottaminen ovat tärkeitä kehittämisen kohteita yleensä organisaatioissa ja tämän tyyppisissä tietointensiivissä työpaikoissa erityisesti. Tiedon jakamiseen liittyy kuitenkin omat haasteensa.

Suuri osa informaatiosta, jota organisaatioissa käsitellään, koostuu hyvin spesifistä tai luottamuksellisesta tiedosta, jota on hankala yleistää ja soveltaa suoraan uusissa tilanteissa. Esimerkiksi vakuutusyhtiön korvauspalvelun asiakkaisiin liittyvä tieto on tyypillisesti tällaista. Kuitenkin tällaiseen tietoon liittyvän kokemuksen jakaminen olisi hyödyllistä ja voisi auttaa kollegoja heidän omassa työssään vastaantulevissa, samankaltaisissa tilanteissa. Luottamuksellisen tiedon käsittelystä johtuen finanssi- ja vakuutusalan organisaatioissa on erittäin tiukat tietoturvallisuuskäytännöt. Yritysten palomuurit saattavat estää lähes kokonaan organisaatioiden ulkopuolisten verkkopalveluiden käyttämisen tai niiden käyttäminen on hidasta. Tiedon jakamista tutkittaessa ja tehostettaessa nämä rajoitukset on luonnollisesti otettava huomioon.

4. Pilotti I: Ympäröivästä toimintaympäristöstä työyhteisölle relevantin tiedon löytäminen, esiintuominen ja jakaminen

4.1 Tutkimuskysymykset

1. Miten ajan tasalla pysymistä ja tulevaisuuteen suuntautunutta tiedon hankintaa voidaan tehostaa ja helpottaa sosiaalisen median toimintatavoilla ja välineillä?
 - 1.1. Miten TrendWikin käyttö on koettu?
 - 1.2. Miten TrendWikiä käytettiin?
 - 1.3. Auttoiko TrendWikin käyttäminen heikkojen signaalien etsimisessä ja tiedon jakamisessa?
2. Mitä reunaehtoja tai haasteita tulee vastaan ja miten niistä selvittää?
 - 2.1. Millaisia haasteita esiintyi?
 - 2.2. Mikä TrendWikin käyttämisessä oli hyvää?
 - 2.3. Mikä oli mahdollisesti huonoa?

4.2 Konteksti

Tämä tutkimuspilotti toteutettiin pienehkössä finanssi- ja vakuutusalan koulutusorganisaatiossa, joka työskentelee keskitetysti samassa paikassa. Vaikka organisaatio on henkilöstömäärältään suhteellisen pieni, on työn tekeminen jakautunut kuitenkin eri tiimeihin, joilla on omat sisältöalueet vastuullaan. Organisaation toimitilat sijaitsevat Helsingin keskustassa, yhdessä osoitteessa mutta kuitenkin rakennuksen eri kerroksissa. Työntekijöillä on yhteiset sosiaaliset tilat (kuten kahvihuone) ja rakennuksessa toimii työpaikkaruokala, jossa henkilökunnalla on päivittäin mahdollisuus tavata toisiaan myös varsinaisten työtehtävien ulkopuolella.

Tutkimuspilotti käynnistyi suunnitteluvaiheen jälkeen elokuussa 2012. Organisaation syyspäivien yhteydessä esiteltiin sekä tutkimushanke että organisaation johdon valitsema työkalu toimintaympäristön heikkojen signaalien etsimiseen ja tulevaisuuden trendien ennakointiin. Valittu työkalu on kaupallinen wikipohjainen sovellus, TrendWiki (<http://www.datarangers.fi/fi/solutions/wiki>). Ohjelman avulla käyttäjä voi tallentaa verkosta löytämänsä mielenkiintoisen sivun yksinkertaisen nettiselaimen asennetun painikkeen avulla. Ohjelma tallentaa valitusta kohteesta automaattisesti tekstiä, kuvia ja avainsanoja, joita käyttäjä voi itse myös määrittää ja myöhemmin muuttaa. Tallennetuista kohteista voi keskustella muiden käyttäjien kanssa sovelluksen kommentointitoiminnon avulla, niitä voi arvioida pisteyttämällä eri kriteerein ja sisällöstä voi tehdä hakuja muun

muassa avainsanojen perusteella. Ohjelmaan voi tallentaa tietoja myös verkon ulkopuolelta kirjoittamalla kuvaus aiheesta ja määrittämällä avainsanat. (katso lisää <http://www.datarangers.fi/archives/Finpro-TrendWiki.pdf>)

Pilotointiajaksi sovittiin noin neljä kuukautta, jonka aikana TrendWikin käyttöä seurattiin ja käyttöjakson jälkeen osallistujia haastateltiin sovelluksen käyttökokemuksista.

4.3 Aineisto

Tutkimusaineisto koostui verkossa suoritetusta alkukyselystä (N=15), havainnointimuistiinpanoista TrendWikin käytön aikana sekä loppuhaastatteluista (9 kpl) ja -kyselystä (N=12). Tutkijat saivat omat tunnukset TrendWikiin, pääsivät tutustumaan siihen ja seuraamaan sen käyttämistä itse kuitenkin osallistumatta varsinaiseen toimintaan. Lisäksi tutkijat ja organisaation vastuhenkilöt keskustelivat pilotin etenemisestä yhteisissä kokouksissa hankkeen aikana.

Oheiseen taulukkoon (taulukko 3) on koottu TrendWikiin kirjautuneiden käyttäjien toimintaa pilotointiaikana. Vasemmanpuoleisesta sarakkeesta näkyy, onko kyseinen henkilö ollut haastateltavana hankkeen loppuhaastatteluissa. Oikean puoleisissa sarakkeissa näkyvät kunkin henkilön järjestelmään kirjoittamien kommenttien sekä heidän käyttämiensä avainsanojen määrä. Luodut sivut tarkoittavat niitä aiheita, joita kukin on järjestelmään tuonut ja luodut trendit puolestaan TrendWikin sisällä sinne tuoduista sivuista muodostettuja kokonaisuuksia.

Taulukko 3. Tilasto TrendWikin käyttämisestä pilotointiaikana.

Henkilö	Haastateltu	Luodut trendit	Luotuja sivuja	Kommentteja	Avainsanoja
1		1	9	13	27
2	x		28	36	61
3	x		30	22	56
4	x	1	1	0	0
5		1	15	17	49
6		1	70	72	102
7			9	9	10
8	x	3	35	39	48
9	x		16	16	15
10	x	2	22	19	43
11	x		49	19	59
12	x		2	4	4
13	x		3	11	7
14			1	1	2
15		0	0	0	0
Yhteensä	9	9	290	278	483

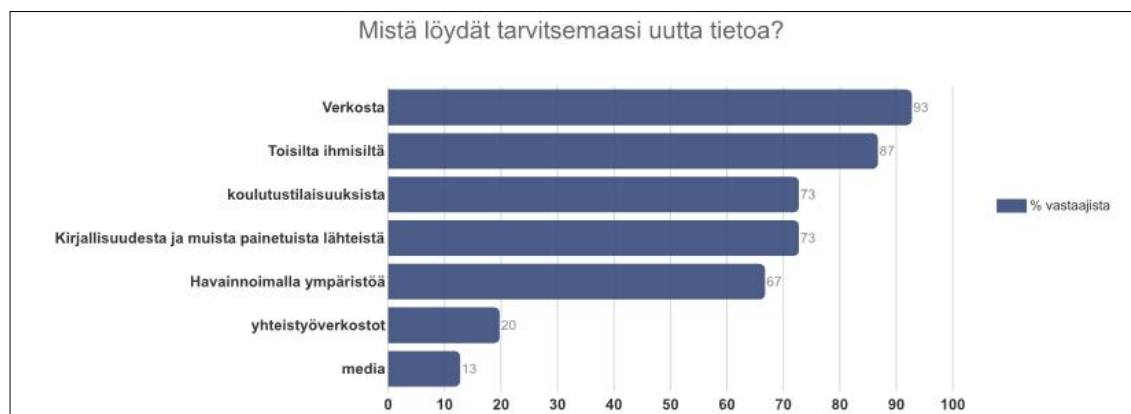
4.4 Tiedon jakamisen käytännöt ja haasteet

Alkukyselyllä kartoitettiin vastaajien tiedon hakemisen ja jakamisen nykyisiä käytäntöjä ja niihin mahdollisesti liittyviä ongelmakohtia. Avoimilla kysymyksillä selvitettiin myös, minkälaista tietoa asiantuntijat työssään tarvitsevat ja mihin he tietoa tarvitsevat.

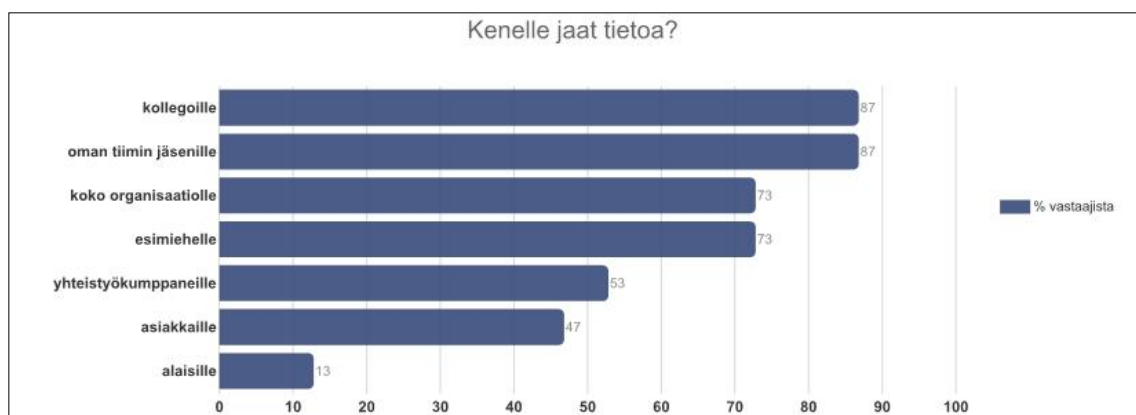
Kyselyvastausten perusteella asiantuntijat tarvitsevat työssään monipuolisesti erilaista tietoa toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista ja tulevaisuuden trendeistä. He tarvitsevat tietoa niin finanssi- ja vakuutusalan muutoksista, asiakkaiden koulutustarpeista, laki- ja henkilöstömuutoksista kuin uusista verkkopedagogiikan menetelmistä ja sosiaalisen median työvälineistä. Koulutusta ja oppimateriaaleja tuottavan organisaation on oltava hyvin selvillä paitsi ajankohtaisesta, myös - ja varsinkin - tulevaisuuden toimintaympäristöstä. Tämä näkyi hyvin jokaisesta kyselyvastauksesta. Tiedon tarpeet ja kohteet olivat hyvin yhteneväiset vastaajien kesken, vaikka ne - heidän työtehtäviensä mukaisesti - erosivat toisistaan yksityiskohdissa. Osalla henkilöstöstä työ liittyy oppimateriaalien tuottamiseen, toisilla kouluttamiseen ja koulutus suunnitteluun ja joillain puolestaan esimiestyöhön tai hallinnollisiin tehtäviin.

Tiedon jakamista kollegoiden kesken pidettiin tarpeellisena. Vastausten perusteella se voi tehostaa työn tekemistä, helpottaa yksittäisen työntekijän työtaakkaa ja laajentaa työyhteisön osaamista. Tietoa jakamalla se saadaan myös hyödynnettyä koko organisaation kehittämiseen. Hankkimansa uuden tiedon luotettavuutta vastaajat arvioivat lähdekritiikkiä käyttämällä ja oman kokemuksen perusteella arvioiden, sekä vertaamalla muihin lähteisiin ja keskustelemalla kollegoiden kanssa asiasta. Vastauksissa näkyi selvästi työntekijöiden profiloituminen asiantuntijoiksi.

Tärkeimmät tietolähteet uuden tiedon hakemiseen olivat kyselyn perusteella tietoverkko ja toiset ihmiset (kuvio 4). Myös koulutustilaisuuksista ja kirjallisista lähteistä haetaan yleisesti tietoa sekä ympäristöä havainnoimalla.



Kuvio 4: Mistä löydät tarvitsemaasi uutta tietoa? (n=15)



Kuvio 5: Kenelle jaat tietoa? (n=15)

Koska asiantuntijat työskentelevät fyysisesti lähekkäin samoissa toimitiloissa, on luonnollista, että tyypillisin tiedon jakamisen tapa on keskustella asioista kasvokkain. Sähköposti on myös hyvin suosittu tiedonjakamisen kanava. Sosiaalisen median toimintaympäristöjä, kuten blogia tai wikiä, kertoi hyödyntävänsä vain pari vastaajaa (13 %). Vastaajilta kysyttiin myös, kenelle he jakavat tietoa ja vastausfrekvenssit näkyvät kuviossa 5. Pääosin tietoa jaetaan oman tiimin ja oman organisaation kesken, noin puolet vastaajista myös asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Kyselyssä ei kysytty vastaajien asemaa organisaatiossa (esimies vai alainen) mutta pääasiallisen työtehtävän mukaan ainakin kaksi vastaajaa toimii esimiesasemassa. Tiedon jakamisen frekvenssit alaisille ja esimiehille kuvannevat juuri tätä tilannetta.

Tiedon jakamiseen liittyviä haasteita olivat ajan puute, intran tai muun vastaavan sähköisen kanavan puuttuminen, mahdollinen kilpailu, tiedon panttaaminen sekä tiedon kohdentamisen vaikeus (kenelle jaetusta tiedosta olisi oikeasti hyötyä).

“Tietoa ei haluta sähköpostitse, eikä muuta väylää ole tiedon jakamiselle verkossa. Tiedon jakamiselle ei aina aikaa. Jaettuun tietoon ei palata tai sitä ei kommentoida, turhautuminen.”

“Vuorovaikutuksen sujuvuus on lähtökohta tiedon jakamiselle. Kilpailuasetelma yms. voi haitata. Tämä on meilläkin jonkinlainen haaste. Yhteistä tietoa tallennetaan verkkolevylle, mutta tärkeän/oleellisen tiedon löytäminen voi olla vaikeaa. Intra tms. puuttuu.”

Alkukyselyssä kysyttiin myös miten tiedon jakamista voisi organisaatiossa tehostaa. Vastauksissa toivottiin yhteistä intraa tai muuta foorumia, yleensäkin tiedon jakamiseen soveltuvia välineitä. Verkkolevyä ei pidetty ainoana mahdollisena - eikä kaikkien mielestä edes hyvänä - tiedon jakamisen välineenä. Paitsi välineitä ja tiedon tallennuspaikkoja, vastauksissa peräänkuulutettiin jakamiselle myönteistä asennetta. Tiedon jakamisen tärkeyttä tulisi korostaa ja lisätä vuorovaikutusta myös tiimien välillä.

”Toimiva tiedottaminen on osa toimivaa työyhteisöä. Tiedon jakaminen ei ole sitä, että jotain tallennetaan [verkkolevyille]. Tiedon jakaminen ei tehostu sillä, että sanotaan ”katso [verkkolevyiltä]”. Tiedon jakaminen tehostuu sillä, kun kaikki asennoituvat siihen positiivisesti ja haluavat sitä tehdä.”

”‘Lupa’ jakaa tietoa. Intra tai jonkinlainen foorumi hyvä ja toimiva väline useilla työpaikoilla. / TrendiWiki yksi hyvä väline sovituissa aiheissa. Tiedon kokoaminen vaatii tiedon käsittelyä. Turha tiedon keruu turhauttaa.”

4.5 TrendWikin käyttökokemuksia

Yhdeksässä haastattelussa selvitettiin kokemuksia TrendWikin käytöstä, sen hyvistä ominaisuuksista ja toisaalta sen käyttöön liittyvistä haasteista. Keskusteltiin myös yleisemmin organisaation tiedonjakamisen käytännöistä ja tarpeista sekä mahdollisista haasteista. Osin haastatteluvastauksissa toistuivat alkukyselyn teemat tiedon jakamisen puutteista.

TrendWikiä käytettiin pääasiassa työajan puitteissa, mutta kolme haastatelluista käytti työkalua myös vapaa-ajalla ja yksi henkilö pääasiassa vapaa-ajalla. Kaikki haastatellut olivat lisänneet TrendWiki-painikkeen selaimeensa ja käyttäneet sitä verkosta löytyneiden aineistojen tallentamisessa TrendWikiin. Muualta kuin verkosta löytyviä asioita vietiin TrendWikiin vaihtelevasti: osa haastatelluista kävi säännöllisesti päivittäin wikissä, osa satunnaisemmin.

Vapaa-ajalla oli enemmän aikaa lukea lehtiä, mutta niistä löydettyt asiat saattoivat jo unohtua työpaikalle päästessä ja jäädä siksi viemättä TrendWikiin. Kaikille haastatelluille ei ollut myöskään selvää, kuinka paljon tähän pilottikokeiluun oli ”luvallista” käyttää työaika. Toisaalta, oli myös kommentteja, joissa itse työkalun käyttö koettiin niin helpoksi, ettei sen käyttäminen signaalien tallentamiseen sinänsä vienyt aikaa:

”Eikä se niinku tekninen käyttö, ett sinne kirjautuu ja heittää jonkun signaalin sinne niin ei se vieny kyllä ajasta... oikeesti juuri mitään ”

TrendWikin käyttöä pidettiin kokonaisuudessaan helppona ja ohjelman käyttöliittymää ja toimintoja selkeinä. Välineeseen tutustumisessa auttoi opastusvideo, joka koettiin hyväksi. Joitain pieniä hankaluuksia oli kuitenkin esiintynyt käytön alkuvaiheessa, mutta niistä selvittiin kysymällä apua kollegoilta ja henkilökohtaista opastusta saamalla.

Avainsanojen käyttäminen tallennusten yhteydessä oli aluksi vierasta, mutta sekin tuli tutuksi ja opittiin käytön myötä. Avainsanojen käyttämisessä törmättiin esimerkiksi sellaiseen ongelmaan, että valittiin samaa tarkoittavia mutta hieman toisistaan poikkeavia avainsanoja, jolloin kaikki saman aihepiirin artikkelit eivät välttämättä löytyneetkään tietyllä avainsanalla. Tämän tyyppisiin ongelmiin

löydettiin ratkaisut työpajoissa, joissa keskusteltiin kasvokkain TrendWikin käytöstä.

TrendWikissä on mahdollista kommentoida sinne vietyjä artikkeleita tai sivuja, sekä omia että toisten sinne linkittämiä. Lisäksi on mahdollista arvioida kunkin linkitetyn sivun tai tiedon merkitystä sekä sitä, millä aikavälillä kyseinen asia on ajankohtainen organisaatiolle. Näiden kommentointi- ja arviointityökalujen käyttämisestä haastatellut kommentoivat mm. seuraavasti:

"Kyllä sinne tota mun käsityksen mukaan syntyy ihan niitä keskusteluja"

"...että tavallaan se oma kommentti ei ollut pakollinen siinä signaalin lähetyksessä, mutta sitähan niinkun suositeltiin, että siinä tosiaan näkyis vähän, että mikä se merkitys on [organisaation] kannalta ja sitten niitä kommentoitiin, mutta ei siellä oikeestaan muuta tämmöstä yhteisöllistä nii ei ollut"

"Kommentoin joskus myöskin muitten laittamia, mutta en varmaan hirveen aktiivisesti, että sehän oli semmonen toiminta, jota oikeestaan vasta, milloinkahan sitä nyt niinkun... siellä kuitenkin näin, että se ei ollut ihan alkuvaiheessa, kun siitä niinkun puhuttiin vaan sitä tavallaan ruvettiin aktivoimaan vähän myöhäsemmässä vaiheessa"

"Oon mä sellasta, että ku hyödyllisyys niin kun [organisaatiolle], se pitää [--] asteikolla antaa, niin kyllä siihen mä oon antanu arvosanan [--], mutt en mä mitään kommentoinu oo muuten"

"Sitt kovin montaa toisen mä en lähteny kommentoimaan, se oli varmaan se aikapula siinä, vaikk luinkin niitä"

"Mä en yleensäkaan omia kommentoinut mutta toisten, toisten tota niitä uutisia mä kävin kyllä jonkin verran kommentoimassa"

Yhteenvetona haastateltujen kommentointiaktiivisuudesta voi sanoa, että TrendWikiin vietyjä aineistoja tai linkkejä kommentoi yleensä lyhyesti linkin viejä, ja korkeintaan pari muuta kommenttia lisättiin muiden toimesta. Kommentointia ei pidetty kovin tärkeänä eikä sen merkitystä keskustelua lisäävänä asiana nähty ainakaan tässä pilotointivaiheessa. Sen sijaan keskusteluja TrendWikiin viedystä sisällöstä kasvotusten järjestetyissä työpajoissa pidettiin tärkeinä.

TrendWiki toimi tiedon kokoamispaikkana, jonne ympäröivästä uutisvirrasta suodatettiin ne asiat, joilla oli merkitystä organisaation toiminnan kannalta: kehittämiskohteita, vinkkejä strategiatyöhön, itseä kiinnostavia asioita kootusti samassa paikassa. TrendWikin avulla sai myös tietoa sellaisista asioista ja sellaisista lähteistä, joita ei itse olisi tullut etsineeksi ja löytäneeksi.

"Mä seuraan nyt aika paljon uutisia muutenkin, mutta ehkä sitten oli helpompi toisten keräämiä uutisia silmäillä läpi ja sitten paneutua niihin, jotka itseä kiinnosti, että kun ne oli koottuna yhteen paikkaan"

TrendWikin myötä argumentointiin joutui kiinnittämään huomiota perustellessaan omia lisäyksiään. Tämä mainittiin positiivisena seurauksena työkalun käyttämisestä. TrendWikin hyödyllisyys ei kuitenkaan ollut kaikille aivan selvä, vaan pientä epävarmuutta oli havaittavissa arvioinneissa.

"Että tässä pystyy siltä itse suodattamaan just helposti, että mitä lukee ja minkä kokee tärkeeks, että kyllä tää siinä mielessä on tietenkään, mutta jos ajattelee, että... niin, että mikä ajankäyttö siinä on taustalla niin, että mä nyt siltä tiedä, että onks se järkevää tällä tavalla siltä tuoda sitä tietoo vai mikä, mutta..."

4.6 TrendWikin haasteita

Melko lyhyen käyttöjakson aikana TrendWikiin ei vielä ehtinyt kertyä kovin merkittäviä määriä tietoa, eli kriittistä massaa ei ollut välttämättä riittävästi johtopäätösten tekemistä ajatellen. Tämän puutteen toi yksi haastatelluista selkeästi esille. Hän myös pohti sitä, miten finanssialalla jo tehtyjä tutkimuksia tulevaisuuden osaamisvaatimuksista tulisi hyödyntää ensin paremmin, ennen kuin lähdetään tekemään omia arvailuja tulevaisuudesta.

"Tää on varmasti tarpeellinen, mutta meidän yrityksessä en tässä tilanteessa, että ajotus on mun mielestä ihan väärä, että ensin ne muut tutkimukset sieltä käyttöön"

Erään haastatellun mielestä TrendWikillä ei ole organisaation tiedonkulun parantamiseen varsinaisesti vaikutusta, kun taas toisen mukaan sieltä saa helpommin tietoa kuin muualta ja näin se on osaltaan parantanut vuorovaikutusta ja tiedonkulkua. Kolmas toteaa, että suuri haaste on ylipäänsä saada tieto kulkemaan samanaikaisesti kaikille.

TrendWikiin viety sisältö ei sellaisenaan välttämättä näytä niitä heikkoja signaaleja, joiden löytämiseksi väline otettiin käyttöön, vaan sisältöä pitää ensin analysoida. Useampikin haastatelluista totesi, että TrendWikistä nostettiin keskusteluun sellaisia uutisia, jotka eivät olleet saaneet kovin paljon "peukkuja" tai kommentteja, koska suosituimmat olivat jo muutenkin yleisesti tiedossa ja näin ollen eivät heidän mukaansa olleet "heikkoja signaaleja" tulevista trendeistä.

"Niitä trendejä pitäis niinkun analysoida enemmän että sieltä oikeesti saadaan ne heikot signaalit mahdollisesti huomattua"

Vastauksissa nousi esiin työntekijöiden tarve keskustella TrendWikin sisällöistä. Työyhteisön sisäiseen kirjalliseen vuorovaikutukseen TrendWiki ei tuonut helpotusta, mutta työpajojen myötä syntyi kuitenkin kasvokkaista keskustelua.

Pohdittiin myös sitä, millä perusteella kukin materiaalia wikiin vie:

"ett onks se niinkun sellasta tietoa, ett oikeesti sitä joku viedessä ajattelee, että tää on niinkun sellast tärkeätä ja tää ois hyvä jakaa tai että onks se vaan niinkun niin pientäki signaalia, ett sinne viedään niinkun tosi paljon kaiken näköstä,"

TrendWiki näyttää suosituimmat sivut viimeiseltä kuukaudelta, mutta ei keskustelun vilkkautta, mikä saattaisi olla olennainen osa välineen tehokasta hyödyntämistä. Ainakaan keskustelua ei erään haastatellun mukaan helposti löytynyt.

Jokapäiväisessä käytössä mietitytti TrendWikin käyttäminen verrattuna tutumpiin netin hakukoneisiin:

"Se ehkä se ei kaikille ollu niin helppoo, ei myöskään mulle sitten niinkun mieltää, että minn, miten sen ottas jokapäiväseen työhön semmosena apuvälineenä, jos vertaa esimerkiks johonkin Google-hakukoneeseen niin kumpi on sitten loppupeleissä nopeempi lähtee hakee sieltä TrendiWikistä se tieto vai sitte seulo Googlella ite aiheesta X"

TrendWikin käyttö ei vielä pilotoinnin aikana tullut päivittäiseksi rutiiniksi, vaikka kaikki haastatellut olivat käyttäneet nettiselaimen asennettua painiketta ja sitä pidettiin yleisesti helppona ja nopeana tapana viedä tietoja wikiin. Asioiden vieminen TrendWikiin ei kuitenkaan ole yhtä kätevää ja nopeaa silloin kun tiedon löytää muualta kuin netistä, vaan vaati lisätyötä ja vähintäänkin asian mielessä pitämisen koneelle pääsyyn asti.

"Et sit jos jotain löytää lehdestä niin se on must vähän niin kun, sit sun täytyy niin kun sinne kirjautua ja kirjottaa se tai jopa skannata se lehtiartikkeli tai jotain mikä sitten ei niinkään niin kun käy siltä istumalta kun, kun sä sen havaitset."

Yksi tässäkin tutkimuksessa esiinnoussut työelämän haasteista on ajanpuute ja kiireen kokeminen työssä. Haastatteluissa tuotiin esille, että muut työtehtävät kuin trendien tai heikkojen signaalien etsiminen ja vieminen TrendWikiin menivät työpäivän aikana monesti edelle. Uuden työkalun käyttäminen koettiin, ehkä sen pilotointiluonteentekin vuoksi, ylimääräiseksi työksi, jota tehtiin muuhun työhön kuluvan ajan sallimissa rajoissa.

"No, kyll se vähän, vähän tahto olla niin, että se kun oli muussa töissä kiirettä niin se unohtu"

"Jäi siihen, ett mä tein kotona, koska ei sitt tota ku ei sitt ollu työaikaä käytettäviks ku meni tähän kaikkeen muuhun"

"Mull on tätä rutiinityötä niin paljon, ett en mä käy ollenkaan päivittäin edes netissä"

TrendWikin hyödyntäminen kokeilujakson jälkeen ei ollut haastatelluille kovin hyvin selvillä. Useampi haastatelluista totesi, ettei tiennyt mitä kerätyllä aineistolla on tarkoitus tehdä tai onko TrendWikiä tarkoitus käyttää jatkossa, varsinaisen kokeiluperiodin jälkeenkin. Kenties etukäteen ei ollut riittävästi ajateltu TrendWikin ominaisuuksien käyttöä kokeiluperiodinkaan aikana, kuten seuraavasta lainauksesta voi päätellä:

”Täss on tietyt ominaisuudet, mutta meidän itsekin ois pitänyt niinkun ehkä keksiä, että miten, miten me tätä halutaan hyödyntää ja siihen ei ehkä sitten ollu... ollu kuitenkin niin hyvin sitä tietämystä tai ajatusta”

Haastatteluissa tuli esille myös organisaation toimintakulttuuriin liittyviä haasteita. Tiedon jakamisesta ja yhdessä toimimisesta yleensäkin annettiin kritiikkiä. Tietokäytännöissä ihmisiltä odotettiin paljon omatoimisuutta, ja tietoa tarvitsevan oletettiin etsivän itse tarvitsemansa tiedon. Tarvittavan tiedon löytymistä voisi siis helpottaa vuorovaikutuksella ja avoimemmilla tiedonjakamiskäytännöillä. Toisaalta tuli myös esiin epävarmuutta tiedon kohdentamisessa. Asiantuntija-ammateissa tietotulva on usein suurta, ja kohdentamatta jaettu tieto usein vain hankaloittaa oleellisen tiedon löytymistä. Oppivan organisaation olisi hyvä tiedostaa osaamisalueensa ja kehittää henkilöstönsä osaamista (Manka 2010). Haastatteluissa esiin tulleet haasteet liittyivät pääosin epäselviin työkäytäntöihin ja osin tiedonkulkuun, ja kehittämistoimet kannattaisikin suunnata avoimuuteen ja organisaation sisäiseen kommunikaatioon. Työn kuormittavuutta tai TrendWikin vaikutuksesta siihen oli lyhyen kokeiluajan perusteella vaikea arvioida haastateltujen mukaan.

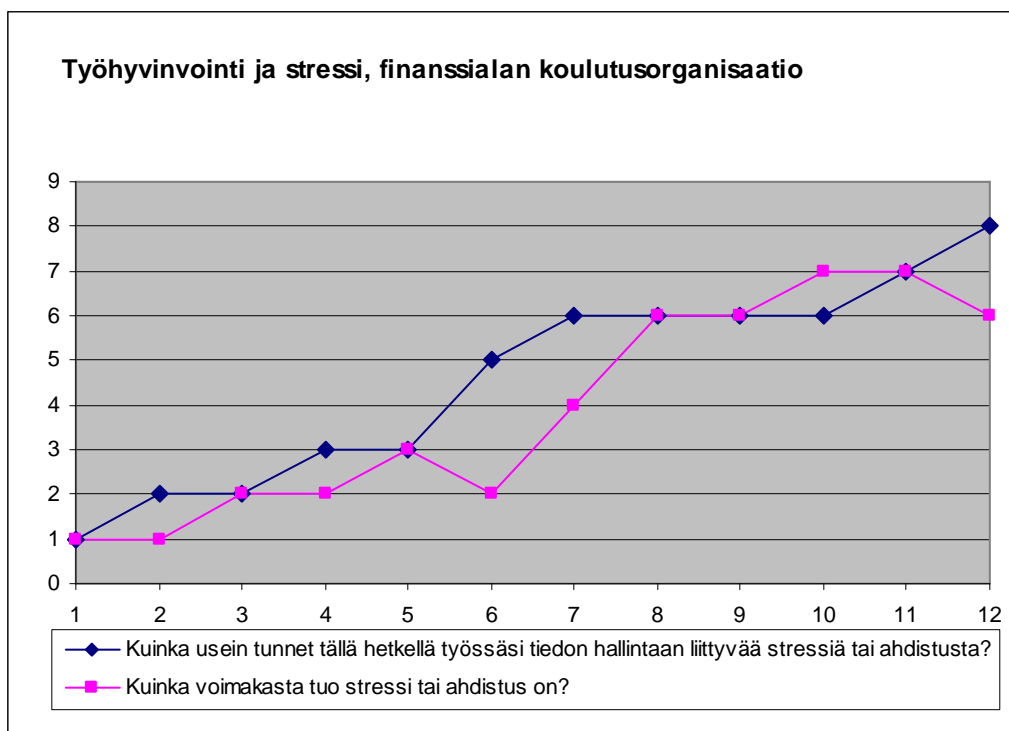
4.7 Työhyvinvointi ja tiedon hallintaan liittyvä stressi

Alku- ja loppukyselyissä oli mukana Työn imu -kysymyssarja (kts. luku 3.4), jolla selvitettiin työntekijöiden omistautumista, tarmokkuutta sekä uppoutumista työhönsä. Kyselyn asteikko oli 0-6, joista kuutonen merkitsee päivittäisiä positiivisia kokemuksia työhyvinvoinnin saralla. Oheisessa taulukossa on esitetty kyselyistä saatujen vastausten keskiarvot, jotka kuvaavat työyhteisön hyvinvoinnin tilaa kyselyn hetkellä. Kuten taulukosta 4 käy ilmi, työn imussa tapahtui vain hyvin pieniä muutoksia, eikä niistä voida vetää tämän kokoisessa aineistossa erityisiä johtopäätöksiä. Tulokset ovat pysyneet hyvin samanlaisina, joten suuria mullistuksia työyhteisössä ei ole pilotin aikana tapahtunut.

Taulukko 4: Työn imu -tulokset, finanssialan koulutusorganisaatio

	Alkukysely (n=15)	Loppukysely (n=12)
Tarmokkuus	4,9	4,7
Omistautuminen	4,9	5,1
Uppoutuminen	5,1	5,0

Työn imun lisäksi alku- ja loppukyselyissä oli kaksi kysymystä työhön liittyvän tiedon hallintaan liittyvästä stressistä tai ahdistuksesta. Kysymykset koskivat stressin yleisyyttä sekä voimakkuutta. Vastausvaihtoehdot olivat yhdeksänportaiset, "en koskaan" ja "erittäin lievä" -vastauksista "päivittäiseen" ja "erittäin voimakkaaseen."



Kuvio 6: Tiedonhallintaan liittyvä stressi (loppukysely, n=12)

Kuviossa 6 on esitetty loppukyselyn vastaukset molempiin kysymyksiin. X-akselilla jokainen numero edustaa yhtä vastaajaa, ja y-akselilla näkyy tämän henkilön vastaukset kysymyksiin stressistä. Kuvioista näkyy, että henkilöt jotka kokevat stressiä usein, kokevat sen usein myös voimakkaampana.

4.8 Johtopäätöksiä

TrendWiki otettiin vastaan avoimin mielin ja sen käyttämiseen suhtauduttiin pääasiassa myönteisesti. Sivusto toimi hyvin tiedon tallennuspaikkana, jonne kertyi sellaista materiaalia, jota yksittäiset käyttäjät eivät olisi itse tulleet löytäneeksi, eli erilaiset intressit ja näkökulmat tiedonhakuun vaikuttivat rikastuttavasti koko työyhteisön tiedonsaantimahdollisuuksiin. Alkukyselynkin perusteella tällaiselle välineelle oli selvä tilaus olemassa, ja sen potentiaalinen merkitys ja hyödyntämismahdollisuudet havaittiin pilotin aikana. Pilotointiaika oli kuitenkin verraten lyhyt, ja tuon neljän kuukauden aikana materiaalia ei ehtinyt karttua vielä niin paljon, että TrendWiki olisi päässyt kunnolla oikeuksiinsa.

Vaikka sivustolla oli erilaisia mahdollisuuksia vuorovaikutukseen, pilotin aikana esimerkiksi keskustelua ja kommentointia käytettiin verraten niukasti. Olikin merkillä pantavaa, että haastatelluista moni mainitsi kasvotusten käydyt keskustelut TrendWikiin kertyneestä aineistosta tärkeiksi ja yhteistä oppimista ja tiedon jakamista tukeviksi. Toisessa tutkimuksessa (Leino ym. 2013), jossa oli kohderyhmänä finanssi- ja vakuutusalan asiantuntijoita, wikialustalle tuotettiin tekstiä kokoontumalla yhdessä samaan tilaan ja yhden koneen ääreen, jossa tekstiä mietittiin yhdessä ja yksi henkilö kerrallaan kirjoitti wikiin. Sosiaalisen median tarjoamaa yhteisen tekstin tuottamisen mahdollisuutta ei siis osattu käyttää vielä hyväksi (mt.) vaan pitäydettiin tutussa työskentelytavassa myös uuden välineen kanssa. Toimintatavat muuttuvat hitaasti ja ihmisten on havaittu arvostavan kasvokkain keskusteluja ja ihmisten kohtaamista reaali maailmassa (esim. Cicei 2012).

Tulokset tiiviisti:

TrendWiki toimi hyvin tiedon kokoamispaikkana. Sen avulla saatiin tietoa lähteistä ja asioista, joita ei itse olisi tullut etsineeksi ja löytäneeksi.

TrendWikin käyttöä pidettiin kokonaisuudessaan helppona ja ohjelman käyttöliittymää ja toimintoja selkeinä ja helposti opittavina.

Lyhyenä pilotointijaksona (4kk) TrendWikiin kertyneen sisällön perusteella koettiin olevan vielä hankalaa tehdä johtopäätöksiä tulevaisuuden trendeistä. Työvälineen mahdollisuudet kuitenkin tunnistettiin.

5. Pilotti II: Hajautetun työn tukeminen

5.1 Tutkimuskysymykset

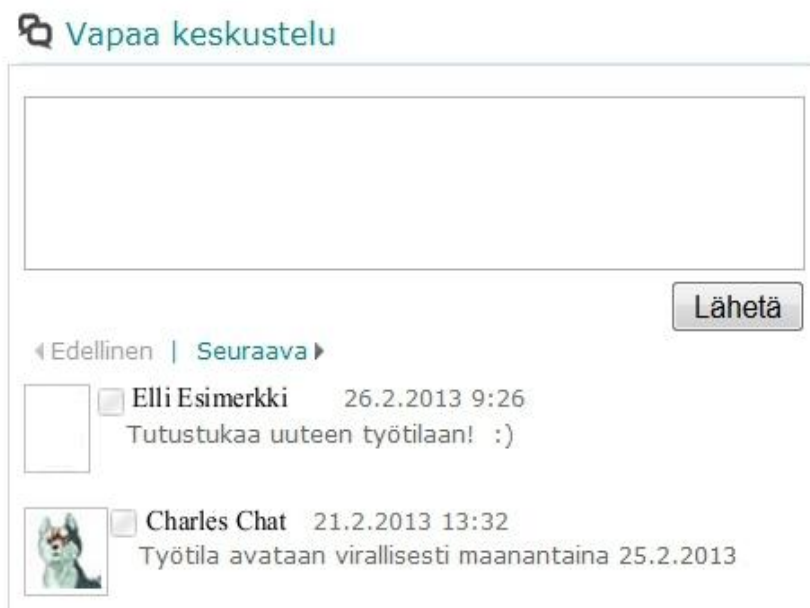
1. Minkä tyyppistä hiljaista tietoa organisaatiossa esiintyy ja miten sitä on mahdollista tuoda esille?
2. Miten työyhteisön hiljaisen tiedon esilletuomista voidaan tukea organisaatiossa sosiaalisen median välineillä ja toimintatavoilla?
 - 2.1. Miten voidaan tukea hiljaisen tiedon yhteisöllistä muokkaamista ja jakamista yrityksen sisällä?
 - 2.2. Mitkä ovat sopivimpia välineitä tähän tarkoitukseen?

5.2 Konteksti

Toisessa pilotissa oli tutkimuskohteena suuri vakuutusyhtiö. Pilotti kohdistui erityisesti yhtiön korvauskäsittelijöihin, joiden työt ovat jakautuneet alueyhtiöihin eri puolille maata. Korvauskäsittelijät työskentelevät usein yksin alueyhtiöiden toimipisteissä, joten organisaatiossa on painotettu tiedonjakamista tehtävässä toimivien henkilöiden välillä. Käsitteijät muodostavatkin oman etätyötiimin. Lisäksi tutkimuskohteena oli yhteen toimipisteeseen keskitetty "asiantuntijatiimi", jonka tehtävänä on ollut vastata korvauskäsittelijöiden kysymyksiin, neuvoa erityisasiantuntemusta vaativissa asioissa sekä tuottaa ohjeistusta.

Organisaation kanssa käytyjen keskusteluiden myötä tutkimuksessa päätettiin keskittyä tiedon jakamiseen etätyöskentelyssä. Alkukyselyssä kävi ilmi, että tiedonjakamisen haasteena nähtiin erityisesti tiedon ajantasaisuus sekä tarvittavan tiedon kohdistaminen oikeille henkilöille etätyöyhteisössä. Myös aikapula nousi esiin puhuttaessa tiedon hakemisesta ja löytämisestä.

Pilotoinnin kohteena oli keskustelualue (kuvio 7), joka integroitiin intran kautta löytyvään korvauskäsittely-tiimin virtuaaliseen työtilaan. Työtilasta löytyi ohjeistusta ja muuta työhön liittyvää materiaalia, jota työntekijöiden oletettiin tarvitsevan päivittäin. Pilotin "Vapaa keskustelu" -alue luotiin työntekijöiden välistä vapaamuotoista kommunikointia varten. Sen oli tarkoitus toimia epämuodollisena kommunikointikanavana, jossa työntekijät voivat keskustella keskenään epäselvistä asioista. Samalla pilotin tarkoituksena oli vähentää päällekkäisiä yhteydenottoja asiantuntijapalveluihin kannustamalla korvauskäsittelijöitä vertaistuen hyödyntämiseen muiden korvauskäsittelijöiden kanssa.



Kuvio 7: Esimerkki keskustelualueen asettelusta. (Nimet muutettu)

Varsinaisen pilotoinnin aloittaminen viivästyi yllättäen organisaatiomuutoksen takia. Organisaatiomuutoksen myötä töiden järjestelyyn ja tiimeihin tuli muutoksia, ja pilotti päätettiin aloittaa vasta tilanteen selkiytyttyä. Pilotissa otettiin käyttöön helmi-maaliskuun vaihteessa 2013 uusi työtila, jonka keskiössä (keskellä ruutua käyttöliittymässä) on keskustelualue epämuodollista ajatustenvaihtoa varten. Pilotointijakso päättyi kesään mennessä, mutta uusi työtila pysyi organisaation käytössä. Organisaatiolle on tulossa vuoden 2014 alussa uusi yhteinen intra, jonka suunnittelulle haluttiin myös saada tukea LYHTY-hankkeen tuloksista.

5.3 Aineisto

Aineistoa on kerätty haastatteluiden ja kyselyiden avulla. Lisäksi hankkeen aikana tutkimuksen suuntalinjoista on keskusteltu tutkittavan organisaation kanssa. Aineiston keruu lähti liikkeelle alkuhaastatteluilla. Haastateltavaksi valikoitui kolme asiantuntijaa, jotka toimivat työntekijöiden tietolähteinä emo-organisaatiossa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Alkukysely luotiin verkkoon Opeka-järjestelmään, ja linkki siihen lähetettiin 80 etätyöntekijälle. Kyselyyn saatiin 36 vastausta. Alkukyselyn jälkeen vuorossa olisi ollut keskustelualueen pilotointi, mutta se viivästyi edellä mainitun organisaatiomuutoksen vuoksi. Organisaatiomuutos viivästytti pilotin käyttöönottoa, mutta keväällä 2013 keskustelualue integroitiin korvauskäsittelijöiden tiimin työtilaan. Kaikkiaan keskustelualueella oli 39 potentiaalista käyttäjää. Loppukysely luotiin myös OPEKA-järjestelmään ja se lähetettiin pilottiin osallistuneelle korvauskäsittelijätiimille. Vastauksia kyselyyn

saatiin 16. Kaikki vastaajat tekivät töitä päivittäin intrasta löytyvän työtilan kanssa, ja keskustelualue oli integroitu nimenomaan tähän työtilaan. Alkukysely ja loppukysely on siis kohdistettu vain osittain samalle vastaajaryhmälle, joten näitä kyselyaineistoja ei voida suoraan vertailla toisiinsa.

5.4 Tietokäytännöt ja hiljainen tieto organisaatiossa

Alkuhaastattelut tehtiin asiantuntijatiimille. Koska asiantuntijoiden tehtävänä on tukea etätöitä tekeviä hajakäsittelijöitä, haastatteluiden tarkoituksena oli kartoittaa yleistilannetta ennen lomakekyselyn tekemistä. Haastatteluissa käsiteltiin kattavasti erilaisia tietokäytäntöjä organisaatiossa, mutta keskusteluista nousi erityisesti esiin erilaisia tiedonjakamisen haasteita.

Yleisin korvauskäsittelijän tiedontarve liittyy yksittäiseen vahinkoon tai tapahtumaan. Koska tapaukset usein eroavat toisistaan yksityiskohdissa, aiempaa tietoa vastaavista tapauksista ei välttämättä voida soveltaa suoraan. Korvauskäsittelijät ja asiantuntijatiimin jäsenet tarvitsevat laajan tietovaraston voidakseen hoitaa työnsä hyvin, eli kyse on asiantuntijatyöstä. Työn tietosisältö on usein myös yksilöityä tai salassa pidettävää, joten sitä ei voida jakaa verkossa kaikille. Koska selventäviä esimerkkitapauksia on hankala rakentaa tapausten eroavaisuuksien ja salassa pidettävien tapaustietojen takia, on käsittelijöiden välinen tiedonjakaminen ensisijaisen tärkeää työn tehokkaassa hoitamisessa. Pilotin alussa korvauskäsittelijät tukeutuivat hieman liiaksikin asiantuntija-apuun, ja tiimissä jouduttiin vastailemaan myös triviaaleihin kysymyksiin pikkutiedoista tai terminologiasta. Lisäksi tieto jäi helposti kahdenväliseksi, eli asiantuntijat joutuivat selittämään samat asiat useaan kertaan.

Käsittelijät saattoivat myös hakea tietoa itsenäisesti internetistä, mutta se jäi silloin usein vain omaan käyttöön. Lisäksi asiantuntijoita huolestutti verkosta löytyvän tiedon laatu, joten käsittelijöiden toivottiin mieluummin hyödyntävän organisaation omista tietoverkoista löytyvää materiaalia. Hiljaista tietoa liittyi vakiintuneisiin korvauskäytäntöihin ja lainsäädännön tulkintaan, sillä oleellinen tieto ei välttämättä löydy suoraan vakuutusehdoista. Olennaisen tiedon löytäminen ja jakaminen nousivatkin haastatteluissa vahvasti esiin. Tietoa on kenties ollut paljonkin saatavilla ohjeistusten ja oppaiden muodossa, mutta se ei välttämättä ole työssä päivittäin tarvittavaa tietoa.

Organisaatiossa esiintyvä hiljainen tieto on ehkä ennemminkin jakamatonta tietoa. Hajautettu työskentely tuo omat haasteensa tiedon jakamiselle, ja käsittelijät ottavat mieluummin yhteyttä asiantuntijatiimiin kuin muihin korvauskäsittelijöihin. Työyhteisö oli kuitenkin muuttunut tiiviimmäksi ja yhteisöllisemmäksi nykyteknologian myötä, ja etätyötiimissä oli nähtävissä yhteisöllisyyttä.

Alkukysely muodostettiin haastatteluiden pohjalta. Kysely suunnattiin asiantuntijoiden sijasta nyt korvauskäsittelijöille, ja siihen saatiin 36 vastausta. Korvauskäsittelijöiden työntekoa leimasi kiireisyys. Työn rytmi koettiin kiireiseksi, ja puhelimen soiminen herpaannutti usein keskittymisen. Hektisen työrytmin lisäksi työntekoa haittasi tiedon suuri määrä, eli tietotulva. Tietotulvaa näytti vastausten perusteella aiheuttavan tiedon huono kohdentuminen ja useat viestintäkanavat. Vastaajat kokivat, että ohjeistusta tuli niin paljon, ettei sen sisältöön ehtinyt perehtyä. Lisäksi sähköpostitse saattoi tulla myös ohjeistusta, joka ei liittynyt käsittelijän työhön juuri sillä hetkellä, mutta se piti silti muistaa laittaa talteen mahdollista tulevaa käyttöä varten. Koska tiedon kohdentumisen kanssa oli ongelmia, käsittelijät luottivat mieluiten asiantuntijan neuvoihin kokiessaan epävarmuutta. Kuten asiantuntijahaastatteluistakin kävi ilmi, tällöin tieto usein jäi vain kahdenkeskeiseksi, ja neuvoa antava asiantuntija joutui toistamaan samat asiat useammalle eri henkilölle. Kiireinen työtahti sai myös aikaan sen, että ohjeistusta kysyttiin mieluiten ”nopeasti” puhelimella, sen sijaan, että asiasta olisi keskusteltu tiimin kesken.

”Joskus on vaikea kartoittaa, kenelle oikeasti on hyötyä jakamastani tiedosta. Toisin sanoen miten pystyn välttämään ed kohdassa mainitsemani tietotulvan toisille henkilöille. Siis kohdentamaan jakamani tiedon oikeille henkilöille.”

”Tuntuu, että tietoa tulee kaikkialta ja niin paljon - miten saan oman tietoni esille niin, että se huomataan ja koetaan tärkeäksi.”

Loppukysely lähetettiin korvauskäsittelijöille pilotointijakson jälkeen. Organisaatiomuutos vaikutti töiden järjestelyyn yrityksessä, ja tehdyt muutokset selvästi heijastuivat työntekijöiden vastauksiin loppukyselyssä. Noin puolet vastaajista koki kiireen lisääntyneen organisaatiomuutoksen myötä. Kiireen myös kerrottiin vaikuttavan työn mielekkyyteen, ja stressin kokeminen oli lisääntynyt. Tästä huolimatta kyselyvastauksista näkyi, että työntekijät suhtautuivat työhönsä omistautuneesti. Vaikka muutos saattoikin vaikuttaa työn mielekkyyteen, sisäisen myllerryksen ei annettu näkyä asiakkaille.

”Paitsi mielteet jatkosta askarruttavat mutta ei se asiakkaille meneviin päätöksiin ole vaikuttanut, ainoastaan omiin tunteisiin.”

Muutoksen myötä organisaatiossa otettiin myös käyttöön uusia tietojärjestelmiä, joiden käyttö vanhojen ohjelmien rinnalla vaati opettelua ja aikaa. Useiden päällekkäisten järjestelmien yhtäaikainen käyttö koettiin haasteelliseksi, erityisesti koska työhön tuli samanaikaisesti myös muuta uutta opeteltavaa. Tarvittava tieto oli välillä niin monen järjestelmän takana, että se hidasti väistämättä työprosessia ja lisäsi kiireen tuntua.

Organisaatiossa oli kehitetty keinoja hajautetun työskentelyn tukemiseksi. Etätyöskentelyssä tiedonjakamisen merkitys korostui, ja työnantajan rooli tiedon jakamisen mahdollistamisessa oli keskeinen. Loppukyselyn vastauksista kävi ilmi useita eri tapoja, joilla hajautettua työskentelyä on pyritty tukemaan organisaatiossa. Tärkeimpänä työkaluna pidettiin etäkoulutuksia ja -palavereita, joita järjestetään säännöllisesti Live Meeting -ohjelman kautta. Lisäksi organisaatiossa järjestetään koulutusta sisältäviä lähitapaamisia korvauskäsittelijöille noin kahdesti vuodessa. Näillä lähikoulutuspäivillä käsittelijät oppivat tuntemaan toisiaan myös kasvotusten.

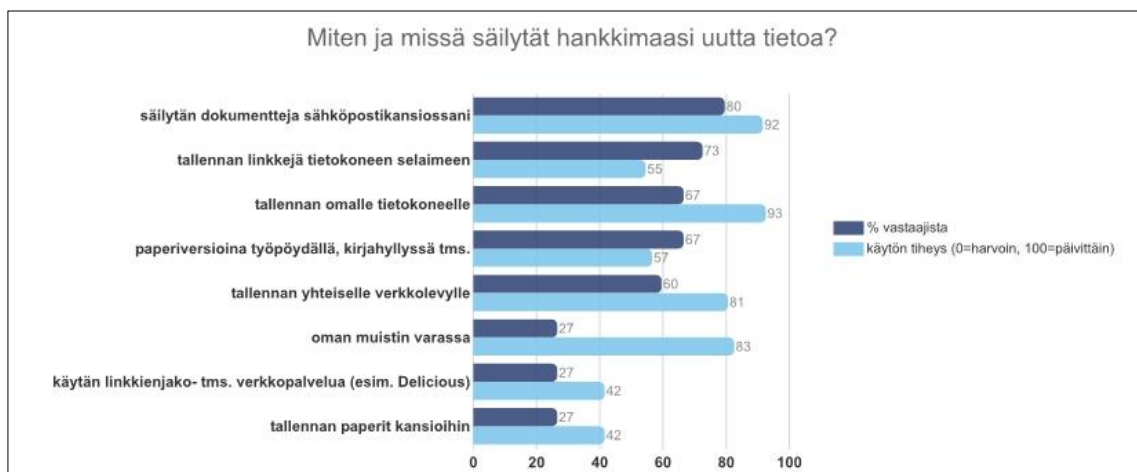
Puhelimen päästä löytyvät asiantuntijapalvelut saivat edelleen useita mainintoja loppukyselyssä, ja palvelun merkitys olennaisen tiedon löytämisessä tuntui olevan suuri. Aktiivisessa käytössä oli myös yhteinen sähköpostilaatikko, jota hyödynnettiin etätyöskentelyssä tiedotteiden ja ohjeistuksen välittämiseen. Vastauksissa mainittiin työskentelyn tukena paikallinen alkukoulutus, jossa uusi työntekijä saa vierelleen kokeneemman korvauskäsittelijän neuvomaan työn käytännöissä. Tällainen mentor-järjestelmä ei valitettavasti ole mahdollinen kaikissa toimipisteissä, sillä joissakin alueyhtiöissä korvauskäsittelijä työskentelee tehtävän parissa yksin. Joillakin paikkakunnilla alueyhtiö on keskittänyt korvauskäsittelijöiden tehtävät yhteen toimipisteeseen, jolloin työntekijän apuna on myös muita samaa työtä tekeviä.

Loppukyselystä kävi ilmi, että organisaation sisällä tehdyt panostukset etätyöntekijöiden yhteisöllisyyteen ovat tuottaneet tulosta. Korvauskäsittelijät kokivat erityisesti etätyötiimien välillä käydyt videoneuvottelut tärkeäksi työkaluksi.

”Sellainen yksi paikka (vaikka sitten työtila) jonka löytää helposti ja josta löytää tarvitsemansa tiedon hakusanalla. Lyhyitä tiedotuksia videoiden välityksellä voisi olla useamminkin. Ei niiden aina tarvitse olla niin virallisia. Asiat jää paremmin mieleen, kun joku sanoo ne ääneen.”

5.5 Korvauskäsittelijät ja henkilökohtainen oppimisympäristö

Korvauskäsittelijöiden työ vaatii monipuolista osaamista sekä tiedonhakutaitoja. Koska kyse on hajautetusta tiimityöstä, käytännössä jokainen työntekijä on koonnut itselleen henkilökohtaisen oppimisympäristön (PLE), joka koostuu sähköpostista, puhelinkontakteista, intran työtilasta, internethauista sekä painetuista lähteistä. Näitä resursseja tarvitaan työssä päivittäin. Korvauskäsittelijät tallentavat tietoa monin tavoin (kuvio 8) ja nämä tallennuspaikat kuvaavat myös tätä heidän henkilökohtaista oppimisympäristöään. Työntekijöillä ei ole käytössään erityisesti etätyötä varten rakennettua oppimisympäristöä, mutta työn luonne ja tarvittava tietomäärä huomioon ottaen korvauskäsittelijöiden henkilökohtainen työtila voidaan laskea oppimisympäristöksi.



Kuvio 8: Miten ja missä säilytät hankkimaasi uutta tietoa? (Alkukysely, n=36)

Tämän pilotin tapauksessa mielenkiinto kohdistuu ehkä enemmän Personal Learning Networkin (PLN) suuntaan. PLN mahdollistaa löydetyn tiedon jakamisen muiden verkostoon kuuluvien kanssa. Etätyössä verkostojen merkitys korostuu, sillä oleellisen tiedon välittyminen työntekijältä toiselle tapahtuu juuri verkostojen kautta. Pilotin tapauksessa yhteinen työtila toimii tiedon kokoamispaikkana, mutta ei onnistunut luomaan PLN:lle ominaista tiedon jakamisen ja yhteistyön kulttuuria. Vuorovaikutus työntekijöiden välillä painottuu vahvasti järjestelmän ulkopuolelle, erityisesti sähköpostiin ja puhelimeen. Pilotissa pyrittiin laajentamaan työtilan käyttöä vuorovaikutteisempaan suuntaan lisäämällä oma alue vapaamuotoiselle keskustelulle. Koska käsiteltävät asiat ovat luottamuksellisia, perinteiset avoimet ja julkisesti käytössä olevat some-sovellukset soveltuvat melko huonosti organisaation sisäiseen käyttöön.

5.6 Vapaa keskustelu -osion käyttö pilotin aikana

Pilotoidun Vapaa keskustelu-osion käyttö jäi vähäiseksi. Siitä toivottiin kanavaa epämuodolliselle ajatustenvaihdolle, mutta keskustelualue jäi pilotin aikana hiljaiseksi, ja kyselyn perusteella suurin osa on ohittanut sen viestintäkanavana kokonaan.

"Olenkohan tulossa vanhaksi, kun minusta tuntuu, että näitä keskustelupalstoja on ihan riittävästi jo nytkin. Minulta jää ainakin käyttämättä/käymättä."

"En ole käyttänyt, ei ole aikaa chattailla."

Pilotin menestykseen vaikutti varmasti osaltaan organisaatiomuutokseen liittyvä kiire ja useat uudistukset. Loppukyselyn avoimissa vastauksissa keskustelualueen mahdollisuudet kyllä tiedostetaan, mutta järjestelmä, johon se on integroitu, näyttäytyy vaikeaselkoisena ja aikaa vievänä. Lisäksi pilotin aikana käytössä ollut

työtila oli periaatteessa avoin kaikille organisaation työntekijöille, joten työtilan chatissa ei voitu keskustella tiimin kesken vapaasti vahinkotapauksista ja epäselvyyksistä. Kyselyiden perusteella korvauskäsittelijät myös arvostavat nopeita vastauksia, joten epäselvyyksien kohdalla neuvoa kysytään usein puhelimitse. Koska pilotin keskustelualueen ideana oli juuri vapaa keskustelu, alueelle kirjoitettu kysymys ei välttämättä saa vastausta erityisen nopeasti. Ja jos keskustelutila on jäänyt jo heti alussa hiljaiseksi, se on voinut ruokkia mielikuvaa käyttämättömästä ominaisuudesta. Oma ongelmansa oli myös työtila, joka löytyi vasta pitkän polun päästä intrasta. Jotta keskusteluominaisuus olisi todella orgaaninen ja helposti käytettävä, sen tulisi olla miltei aina työskennellessä näkyvissä. Tällöin myös kommunikaatio olisi nopeampaa.

Keskusteluominaisuudelle olisi siis kysyntää, mutta nykyisessä organisaatiossa sen pitäisi toimia hieman erilaisella painotuksella. Pilotin loppupalaverissa ideoitinkin keskusteluominaisuutta, joka olisi integroitu työtilassa Ajankohtaista -uutisvirtaan. Tällöin käsittelijät voisivat kommentoida epäselviä ohjeistuksia välittömästi, ja kommenteille olisi aina jonkinlainen konteksti. Myös ohjeistava taho saisi heti palautetta ohjeiden selkeydestä ja potentiaalisista ongelmakohdista. Vapaamuotoista keskustelua tässä tapauksessa tuskin erityisemmin syntyisi, mutta työntekijöiden tiedontarpeet tuntuivat suuntautuvan enemmän selkeään ohjeistukseen sekä oman työn etenemiseen nopeiden vastauksien kautta. Tällainen kommentointimahdollisuus voisi vähentää asiantuntijoiden työtaakkaa, koska käsittelijät voisivat löytää tarvittavat pikkutiedot ja selvennykset järjestelmästä keskeiseltä paikalta.

Myös korvauskäsittelijöiden keskuudessa oli kyselyvastauksien perusteella vahva tuki yhteiselle työtilalle. Käytössä ollut järjestelmä sai paljon kritiikkiä, mutta käsittelijöillä oli myös antaa selkeitä, työntekoa helpottavia parannusehdotuksia. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että yhteinen työtila nähdään tarpeellisena osana korvauskäsittelijöiden työtä.

"Avata työtila aamulla taustalle ja toivoa että löydän mieltä askarruttaviin asioihin sieltä ensiapua."

Kehitysehdotuksissa tuli esiin myös toive, että ohjeistusta voitaisiin hakea esimerkiksi hakusanoilla. Koska uutta työtilaa pidettiin vastaajien keskuudessa tietorakenteeltaan sekavana, asiasanoituksen liittäminen ohjeisiin voisi helpottaa tiedonhakua järjestelmässä. Asiasanoitus voidaan tehdä samalla kun ohjeita syötetään järjestelmään, mutta tarvittaessa myös käsittelijöille voidaan antaa oikeus lisätä asiasanoja tai hakutermejä. Organisaatiomuutoksen tuomasta stressistä huolimatta työntekijät olivat kyselyissä aktiivisia ehdottamaan parannuksia, joilla työnteko muuttuisi sujuvammaksi.

5.7 Työhyvinvointi ja tiedonhallintaan liittyvä stressi

Korvauskäsittelijöille suunnatuissa kyselyissä kysyttiin myös työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Työn imu -kyselyn (luku 3.4) lisäksi kysyttiin stressituntemuksista sekä niiden voimakkuudesta. Käsiteltäessä pilottiorganisaation tuloksia on otettava huomioon, etteivät alku- ja loppukyselyn tulokset ole suoraan vertailtavissa. Vaikka molemmat kyselyt lähetettiin nimenomaan korvauskäsittelijöille, loppukyselyn vastaajajoukko on alkukyselyä pienempi ja kohdistetumpi. Kyselyt kuvaavat kuitenkin työhyvinvointia tietyllä hetkellä organisaatiossa.

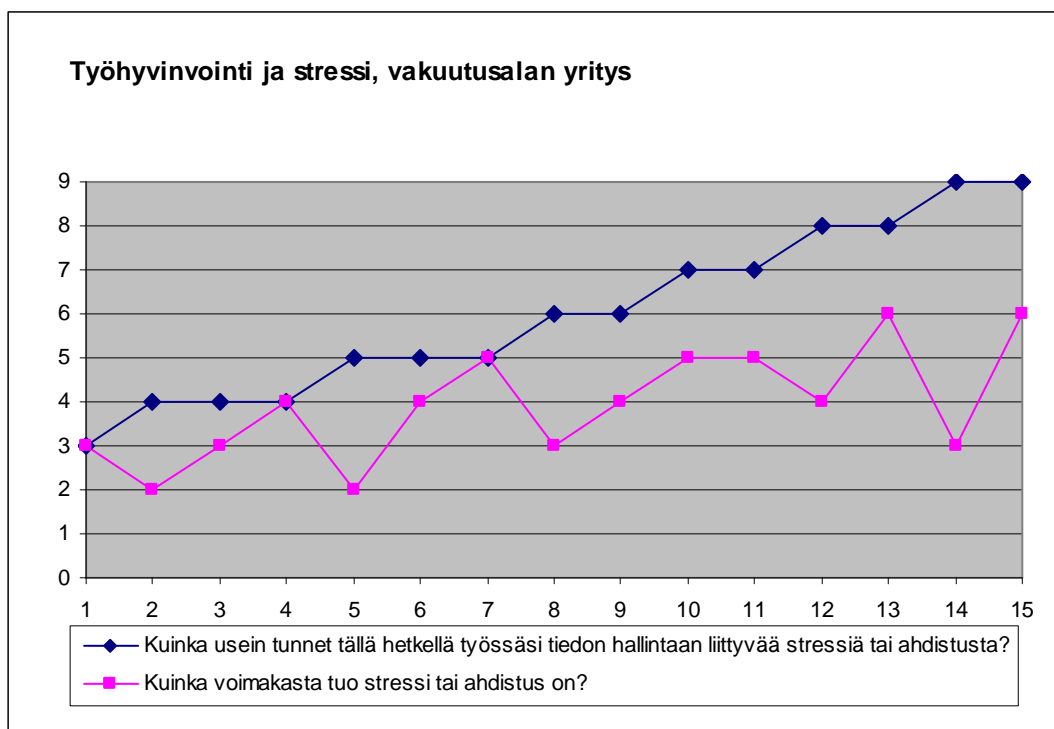
Taulukko 5: Työn imu -tulokset, vakuutusalan yritys

	Alkukysely (n=36)	Loppukysely (n=16)
Tarmokkuus	5,2	4,8
Omistautuminen	5,2	5,0
Uppoutuminen	5,0	5,1

Työn imu -mittari antaa vastauksia työhyvinvoinnin tilasta, mutta se ei kerro syitä. Pilotin organisaation työntekijät saivat korkeita lukuja kaikista työhyvinvoinnin osa-alueista niin alku- kuin loppukyselyssäkin. Asiantuntija-ammateissa sitoutuminen työhön on usein suurta, mutta organisaatiomuutos näyttäisi vaikuttaneen lukuihin yllättävän vähän (taulukko 5).

Sekä alku- että loppukyselyssä kysyttiin tiedon hallintaan liittyvästä stressistä tai ahdistuksesta. Kysymykset koskivat stressin yleisyyttä sekä voimakkuutta. Vastausvaihtoehdot olivat yhdeksänportaiset, "en koskaan" ja "erittäin lievä" - vastauksista "päivittäiseen" ja "erittäin voimakkaaseen."

Kuviossa 9 on esitetty loppukyselyn vastaukset molempiin kysymyksiin. X-akselilla jokainen numero edustaa vastaajaa, ja y-akselilla näkyy tämän henkilön vastaukset kahteen kysymykseen stressistä. Kuvioista näkyy, että vastaajat kokivat stressiä usein, vaikka kokemus stressin voimakkuudesta vaihteli. Alkukyselyyn verrattuna muutosta on selkeästi nähtävissä stressikokemusten määrässä. Alkukysely tehtiin laajemmalle vastaajaryhmälle (työhyvinvointikysymyksissä n = 35), ja siinäkin stressiä kokeneiden määrä jakautui melko tasaisesti. Erona oli kuitenkin se, että koettu stressi oli pääsääntöisesti lievä. Organisaatiomuutoksen tuomat uudistukset voivat osittain selittää muutoksen stressin kokemuksen voimakkuudessa. Vaikka Työn imu -kysymysten perusteella muutos ei ole vaikuttanut työhön uppoutumiseen, omistautumiseen tai tarmokkuuteen merkittävästi, tiedon hallinta on käynyt organisaatiossa stressaavammaksi.



Kuvio 9: Tiedonhallintaan liittyvä stressi (Loppukysely, n=15)

5.8 Johtopäätöksiä

Alun perin pilotti suunniteltiin tuomaan esiin etätyöyhteisössä olevaa hiljaista tietoa. Tutkimushankkeen käynnistymisen aikana organisaatiossa kuitenkin alkoi organisaatiomuutos, joka lykkäsi pilotin alkamista ja vaikutti osaltaan sen tuloksiin. Organisaatiomuutos vaikutti työn järjestelyihin ja kuormittavuuteen, ja muutos vaikuttaa tietenkin myös työntekijöiden tuntemuksiin sekä työmotivaatioon. Muutoksen aikana työntekijä voi menettää tunteen työn hallinnasta, ja jatkuva muutos voi myllertää työyhteisön. Kaaoksessa on kuitenkin myös positiivinen puolensa, sillä se pakottaa liikkeelle. Se antaa niin työyhteisölle kuin ihmisillekin mahdollisuuden tarkastaa jumiutuneita työtapoja ja testata uusia. Vaikka LYHTY-hankkeessa pilotoitua chat-ominaisuutta ei hyödynnetty organisaatiossa, siinä nähtiin kuitenkin kehityspotentiaalia. Keskusteluominaisuuden liittäminen osaksi Ajankohtaista -uutisvirtaa toisi kysymyksille ja keskusteluille kontekstia, ja voisi helpottaa vertaistuen antamista.

Pilotissa keskusteluominaisuus oli kenties liiankin yleisellä paikalla, jotta sitä kautta käytävälle keskustelulle olisi ollut tarvetta. Keskustelualue oli keskellä korvauskäsittelijöiden omaa työtilaa, mutta periaatteessa myös muilla organisaation työntekijöillä oli mahdollisuus päästä lukemaan näitä keskusteluita. Nimettyjä työtiloja ei siis suljettu muilta organisaation jäseniltä. Korvauskäsittelijöiden työssä käsitellään paljon luottamuksellista tietoa, ja

keskustelualueen liiallinen avoimuus esti luontevan keskustelun näistä asioista. Työ on myös hyvin nopeatempoista, joten käsittelijöillä ei välttämättä ole aikaa jäädä odottelemaan vastausta kysymykseen keskustelualueella. Tarvittava tieto on nopeammin saatavilla puhelimitse tai sähköpostilla, ja näitä välineitä suosittiin nytkin kommunikaatiossa.

Etätyöntekijät tuntuivat myös kaipaavan kasvokkaista keskustelua toistensa kanssa. Videoneuvottelut nousivat hankkeen aikana hyvin suosituksi kommunikaation muodoksi, ja organisaatiossa otettiin käyttöön viikoittaiset "ratkis"-palaverit. Työntekijät kokivat videoneuvottelut hyväksi tavaksi koota etätiimi saman pöydän ääreen keskustelemaan.

Pilotin perusteella korvauskäsittelijät siis suosivat synkronisia keskusteluvälineitä asynkronisten sijaan. Työn hektinen luonne on muodostanut nykyiset kommunikaatiokäytännöt. Sähköpostia käytetään ohjeistuksen välittämisen lisäksi niihin kysymyksiin, joihin ei tarvita vastausta heti. Sähköpostin käytössä on kuitenkin ongelmansa. Viestit jäävät usein kahden väliseksi, jolloin asiantuntijatiimi joutuu vastaamaan samoihin kysymyksiin useaan otteeseen. Tilausta yhteiselle asynkroniselle keskustelualueelle siis voisi olla tiedonjakamisen näkökulmasta, mutta alueen tulisi olla suljettu tietyn ryhmän tai tiimin ulkopuolisilta henkilöiltä.

Tulokset tiiviisti

Vaikka pilotoitu keskustelualue jäikin käyttämättömäksi pilotin aikana, organisaatiossa nähtiin potentiaalia ominaisuuden kehittämisessä paremmin työhön sopivaksi.

Organisaation hiljainen tieto liittyy ohjeistuksiin ja työtapoihin, ja haasteena on välittää tietoa korvauskäsittelijöiden välillä. Organisaation tuki oli hyvin tärkeä tekijä etätyöskentelyn ja tiedonjakamisen yhdistämisessä.

Etätyöntekijät suhtautuivat teknologisiin ratkaisuihin myönteisesti, kunhan tarjotut välineet vain olivat toimivia. Vaikeakäyttöiset välineet koettiin ajanhukaksi (intra), kun taas toimivat välineet integroitiin hyvin nopeasti osaksi jokaviikkoista työntekoa (videoneuvottelut).

Asiantuntija-ammattissa sitoutuneisuus työhön on suurta, mikä näkyi työntekijöiden haluna pitää työnteossa ilmenneet ongelmat ja organisaatiomuutoksen tuoman myllerryksen poissa asiakkaiden silmistä.

6. Yhteenveto ja jatkotutkimusaiheita

Työhyvinvoinnin mittaamiseen käytettiin Työn imu -mittaria. Tutkimuksen aineistot jäivät määrällisesti melko pieniksi, joten kyseinen mittari ei välttämättä ollut paras mahdollinen väline työhyvinvoinnin mittaamiseen tässä hankkeessa. Työhyvinvoinnista saatiin kuitenkin korkeat lähtöpisteet molemmissa piloteissa, ja työhyvinvointi näytti myös pysyvän korkeissa lukemissa, vaikka pientä laskua olikin loppukyselyissä nähtävissä molemmissa tapauksissa.

Vaikka hankkeessa mukana olevat organisaatiot poikkesivat toisistaan sekä kokonsa että toimitapansa suhteen, kummassakin pilottiorganisaatiossa kaksi yleisintä tiedonjakamisen tapaa olivat kasvokkain keskustelu ja sähköposti. Tästä huolimatta molempien organisaatioiden työntekijät olivat suhteellisen avoimia uusia teknologisia ratkaisuja kohtaan. TrendWikissä nähtiin potentiaalia. TrendWikin käyttö sai työntekijät pohtimaan uusia näkökulmia, ja samalla sinne kertynyttä tietoa pystyttiin vertaisarvioimaan. Hanke myös edisti organisaation tavoitetta, jonka mukaan jokainen työntekijä ymmärtää toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten seuraamisen tärkeyden ja jokainen on vastuussa oman alueensa muutosten seuraamisesta ja arvioi niiden vaikutuksia omaan työhönsä. Teknologia ei toki ratkaissut kaikkia tiedonjakamisen ongelmia, mutta lyhyen pilotointijakson aikana nähtiin jo kehittämismahdollisuuksia.

Pilotissa 2 otettiin käyttöön chat-työkalu, joka integroitiin työntekijöiden yhteiseen työtilaan. Tässä pilotissa teknologia ei tuonut vastausta tiedonjakamisen ongelmiin, sillä keskustelualue jäi miltei käyttämättömäksi. Pilotista kertovassa luvussa pohditaan tähän syitä tarkemmin, mutta loppukyselystä kävi ilmi, että työntekijät toivovat yhteisöllisyyttä ja vapaamuotoisempaa tiedonjakamista. Väline ei ehkä ollut oikea tai tarpeeksi kustomoitu tässä tapauksessa. Pilotin työ ei silti ole mennyt hukkaan, sillä organisaatio on uudistamassa sisäistä tietojärjestelmää, ja muokatun keskustelualueen tai kommentointimahdollisuuden lisääminen on edelleen suunnittelupuheissa mukana.

Yhteenvetona koko tutkimushankkeesta voidaan todeta, että yritysten kannattaa rohkeasti lähteä kokeilemaan uusia teknologisia ratkaisuja asiantuntija-ammateissa. Nykyiset työympäristöt ovat muuttuneet ja monipuolistuneet, ja sosiaalisesta mediasta on tullut osa ihmisten jokapäiväistä elämää. Teknologisiin ratkaisuihin suhtaudutaan myönteisesti, mutta samalla tiedostetaan, että niitä voi edelleen kehittää eteenpäin organisaation tarpeisiin sopivasti.

Tutkimuksessa nousi myös esille organisaatiokulttuuriin ja käytännön toimintatapoihin liittyviä haasteita, jotka herättivät pohtimaan virallisen organisaatiokulttuurin ja käytännön toimintatavan välisiä mahdollisia ristiriitoja yleisemminkin. Miksi niin usein tutkimushankkeissa löydetään tai kehitetään hyviä toimintatapoja, jotka eivät kuitenkaan jää elämään hankkeen päätyttyä? Onko

yhtenä syynä juuri tämä kuilu organisaation virallisen kulttuurin (halutaan hyödyntää esimerkiksi saatuja tutkimustuloksia) ja käytännön tasolla hyväksytyt ja toteutetun toimintakulttuurin välillä?

Tässä hankkeessa on tutkittu vain kahdessa organisaatiossa niitä keinoja, joilla tiedonjakamista ja etenkin hiljaisen tiedon jakamista voisi parantaa. Pilotointi on ollut tarpeen, sillä hankkeessa tuli esille olemassa olevien haasteiden lisäksi myös uusien toimintatapojen käyttöönottamiseen liittyviä haasteita. Olisikin tärkeää tehdä laajempi selvitys siitä miten yleisiä nämä hiljaisen tiedon jakamattomuuden haasteet ovat, ja miten eri tavoin niihin on erilaisissa organisaatioissa vastattu.

Lähteet

Anttonen, H. ja Räsänen, T. (toim.) 2009. Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos, Helsinki [pdf-dokumentti]

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf

Attwell, G. 2007. The personal learning environments - The future of eLearning? eLearning Papers, 2(1).

Cicei, C.C. 2012. Assessing Member's Satisfaction in Virtual and Face-to-Face Learning Teams. Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 46, 2012, 4466-4470.

Couros, A. 2010. Developing personal learning networks for open and social learning. Emerging technologies in distance education, 109-128.

Dixon, N.M. 2000. "Common knowledge - How companies thrive by sharing what they know", Harvard Business School Press. USA.

Eraut, M. 2007. "Learning from other people in the workplace," Oxford Review of Education, vol.33(4), pp. 403-422.

Fejes, A. and Andersson, P. 2009. Recognising Prior Learning: Understanding the Relations Among Experience, Learning and Recognition from a Constructivist Perspective. Vocations and Learning 2 (1) 37-55.

Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Työterveyslaitos. [pdf-dokumentti]
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon_imun_arviointimenetelma/Sivut/default.aspx

Hakkarainen, K. ja Paavola, S. 2008. Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt. Teoksessa A.Toom, J. Onnismaa ja A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.

Janhonen, M. 2010. "Tiedon jakaminen tiimityössä." Työ ja ihminen tutkimusraportti 39, Tampere.

Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M. and Moeyaert, B. 2009. Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and learning* 2 (3) 195–215.

Leino, J., Tanhua-Piironen, E. and Sommers-Piironen, J. 2012. Adding Social Media to e-Learning in the Workplace : Instilling Interactive Learning Culture. *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)* 5 (3), 18–25.

Leino, J., Tanhua-Piironen, E. and Sommers-Piironen, J. 2013. Learning with social technologies: Workplace learner experiences of wiki and blog and perceptions of PLE. Teoksessa Ley Tobias, Ruohonen Mikko, Laanpere Mart, Tatnall Arthur (toim.) *Open and Social Technologies for Networked Learning : IFIP WG 3.4 International Conference, OST 2012, Tallinn, Estonia, July 30–August 3, 2012, Revised Selected Papers*. Berlin: Springer, 59–68. (IFIP Advances in Information and Communication Technology 395)

McAfee, A.P. 2006. Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. *MIT Sloan Management Review*. April 1.

<<http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/articles/2006/spring/47306/enterprise-the-dawn-of-emergent-collaboration/>>

Manka, M-L. 2010. *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Talentum.

Polanyi, M. 1966. *The Tacit Dimension*. The University of Chicago Press, USA

Nonaka, I. and Takeuchi, H. 1995. *“The Knowledge-Creating Company”*. Oxford University Press.

Tanhua-Piironen E., Leino J. & Sommers-Piironen J. 2011. Tutkimuskohteena PLE yritysmaailman formaalissa aikuiskoulutuksessa - Haasteita ja onnistumisia. Teoksessa Jarmo Viteli & Anneli Östman (toim.) 2011. *Tuovi 9: Interaktiivinen tekniikka koulutuksessa 2011-konferenssin tutkijatapaamisen artikkelit*. 18–26.

I Tutkimustulokset julkaisuina

ITK 2012: Esitys Tutkijatapaamisessa ja verkkojulkaisu

Tanhua-Piironen, E. ja Sommers-Piironen, J. 2012. Sosiaalinen media yrityskaikun hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisessä ja oppimisessa.

TRIM Research Reports 8, s. 64–67. [Verkkojulkaisu] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-8868-9>

ITK 2013: Posterit (Paperi- ja verkkoposterit)

[Verkkoposterit] <http://www.itk.fi/2013/ohjelma/posteri/228>

ICELW 2013 konferenssi, New York: Konferenssiesitys

Tanhua-Piironen, E. and Sommers-Piironen, J. 2013. Knowledge Sharing Cultures in Finance and Insurance Companies - Needs to Improve Informal Collaborative e-Learning. Proceedings of the International Conference on E-Learning in the Workplace (ICELW 2013) June 12th–14th, Kaleidoscope Learning. New York, NY, USA

iJAC-journal: ICELW 2013-esitykseen perustuva artikkeli

Tanhua-Piironen, E. and Sommers-Piironen, J. 2013. Knowledge Sharing Cultures in Finance and Insurance Companies - Needs for Improving Informal Collaborative e-Learning. *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)* 6 (2) 2013.

Työelämän tutkimuspäivät 2013: Posterit

Työkaluja ja toimintatapoja yhteisen tietämyksen luomiseen ja työtyytyväisyyden parantamiseen työyhteisössä (LYHTY) 2012–2013. [Abstraktit verkossa]

<http://www15.uta.fi/tyoelamantutkimuspivat/posterinayttely.php?pnayt=20#20>

II Kyselylomakemalli

LOMAKE

I Taustatiedot

1. ikä

→ alle 25, 25-34, 35-44, 45-54, yli 55

2. Kuinka kauan olet ollut [Organisaation] palveluksessa?

→ alle 1v, 1-3 vuotta 4-10 vuotta, 11-20 vuotta, Yli 20 vuotta

3. Kuinka monta vuotta sinulla on vakuutusalan työkokemusta yhteensä?

→ alle 1v, 1-3 vuotta 4-10 vuotta, 11-20 vuotta, Yli 20 vuotta

4. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi (korvauskäsittelijänä) [organisaatiossa]?

→ alle 1v, 1-3 vuotta 4-10 vuotta, 11-20 vuotta, Yli 20 vuotta

II Tiedon tarpeet ja lajit

6. Millaista uutta tietoa tarvitset työssäsi? _____avoin

7. Mihin/miksi tarvitset uutta tietoa työssäsi? _____avoin

III Nykyiset toimintatavat ja välineet

1) ajantasalla pysymiseen

8. Mistä löydät tarvitsemaasi uutta tietoa?

- Toisilta ihmisiltä __

8.1 Miten löydät tarvitsemaasi uutta tietoa?

- käyn toisen korvauskäsittelijän huoneessa ja kysyn kasvotusten
- kysyn kahvi- tms. tauolla kasvotusten
- soitan toiselle korvauskäsittelijälle
- lähetän sähköpostiviestin toiselle korvauskäsittelijälle
- soitan [keskitetyille] asiantuntijalle
- lähetän sähköpostiviestin [keskitetyille] asiantuntijalle
- seuraan ja havainnoin toisten työskentelyä
- kuuntelen asiantuntijaluentoja ja -puheenvuoroja
- mahdollisuus lisätä yksi tai useampi oma vaihtoehto

- verkosta __

8.2. Miten löydät tarvitsemaasi uutta tietoa

- netistä hakukoneilla, esim. Google
- [organisaation] intrasta
- [organisaation] ulkopuolisista tietojärjestelmistä
- verkko-oppimisympäristöistä
- ammattiportaaleista
- blogeista ja wikisivustoista
- median jakopalveluista (esim. SlideShare, YouTube, Delicious...)
- Muualta, mistä? ____ lisää niin monta kohtaa kuin tarvitset.

- kirjallisuudesta ja muista painetuista lähteistä __

8.3. Mistä eri lähteistä?

- arkistoista
- kirjastoista
- ammattikirjoista
- sanomalehdistä
- aikakauslehdistä
- ammattilehdistä

- - ohjeistuksista ja käsikirjoista
- - muualta, mistä? _____ (kuten edellisessä)

IV Nykyiset toimintatavat ja välineet

2) tiedon muokkaamiseen ja tallentamiseen

9. Miten ja missä säilytät hankkimaasi uutta tietoa?

- paperiversioina työpöydällä, kirjahyllyssä tms.
- tallennan paperit kansioihin
- tallennan omalle tietokoneelle
- tallennan linkkejä tietokoneen selaimeen
- tallennan linkkejä verkkoon (Delicious ym.)
- säilytän dokumentteja sähköpostikansiossani
- oman muistin varassa
- muualla, missä? _____

kun on valinnut tästä jonkin vaihtoehdon, tulisi jatkokysymys käytön tiheydestä (päivittäin, viikottain kuukausittain, harvemmin)

V Nykyiset toimintatavat ja välineet

3) tiedon jakamiseen

10. Kenelle jaat tietoa

- esimiehelle
- kollegoille
- alaisille
- oman tiimin jäsenille
- koko organisaatiolle
- asiakkaille
- yhteistyökumppaneille
- muille, kenelle? _____

kun on valinnut tästä jonkin vaihtoehdon, tulisi jatkokysymys :

10.1. Miten jaat löytämäsi uutta tietoa?

- - keskustelen kasvotusten
- - keskustelen verkossa
- - lähetän sähköpostilla
- - tallennan intraan
- - kerron palaverissa
- - kirjoitan blogiin tai wikiin
- - tulostan tai monistan paperilla kollegalle
- - koulutan työyhteisössäni
- - oma vaihtoehto

VI Tiedon hankinnan ja jakamisen tarpeet ja haasteet

11. Mitä hyötyä tiedon jakamisesta on työssäsi? _____ avoin

12. Miten arvioit löytämäsi uuden tiedon luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä työssäsi?
_____ avoin

13. Millaisia haasteita tai esteitä työssäsi tai työyhteisössäsi esiintyy

a) uuden tiedon hakemiselle ja löytämiselle? _____ avoin

b) tiedon jakamiselle? _____ avoin

14. Miten tiedon jakamista voisi mielestäsi tehostaa?

_____ avoin

VII Työhyvinvointi

(Työn imu –kysely, samalla lailla toteutus kuin I pilotissakin)

(rivin alussa olevat koodit eivät näy vastaajille, vaan niiden avulla lasketaan pisteet)

15. Kuinka usein sinulla on seuraavien väittämien kaltaisia tuntemuksia tai ajatuksia? Lue jokainen väittämä huolellisesti ja päätä, miten usein koet työssäsi väittämässä kuvattua tuntemusta tai ajatusta. Jos sinulla ei koskaan ole ollut kysyttyä kokemusta, rastita '0' (nolla). Jos sinulla on ollut väittämän mukaisia kokemuksia, rastita se vaihtoehto (yhdestä kuuteen), joka parhaiten kuvaa, kuinka usein olet kokenut kuvatulla tavalla.

en/ei koskaan	hyvin harvoin	harvoin	joskus	melko usein	hyvin usein	aina
0	1	2	3	4	5	6
	muutaman kerran vuodessa	kerran kuussa	muutaman kerran kuussa	kerran viikossa	muutaman kerran viikossa	päivittäin

(TA1) Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni. __

(TA2) Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni. __

(TA3) Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin. __

(OM2) Olen innostunut työstäni. __

(OM3) Työni inspiroi minua. __

(OM4) Olen ylpeä työstäni. __

(UP3) Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni. __

(UP4) Olen täysin uppoutunut työhöni. __

(UP5) Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan. __

16. Kuinka usein tunnet tällä hetkellä työssäsi tiedon hallintaan liittyvää stressiä tai ahdistusta. Valitse kuvaajalta tuntemustasi parhaiten vastaava kohta:

en koskaan päivittäin

(0) X (9)

17. Kuinka voimakasta tuo stressi tai ahdistus on?

erittäin lievä erittäin voimakasta

(0) X (9)

III Loppuhaastattelurunko

- § Miten TrendWikiä käytettiin?
 - Kuinka usein itse kirjauduit/oliko wiki koko ajan avoinna /käytitkö wikiä vain työajalla vai myös vapaa-ajalla
 - Käytitkö TrendWiki-painiketta selaimessa?
 - Mistä/millaisilta sivustoilta/foorumeilta TrendWikiin lisättäviä linkkejä löytyi?
 - Millaisia kokemuksia sinulle tuli avainsanojen määrittämisestä itse ja toisten luomien avainsanojen käyttämisestä? Auttoivatko löytämään tietoa kiinnostavista teemoista?
 - Kuinka paljon kommentoit muiden lisäämiä linkkejä?
 - Miten keskustelu heikoista signaaleista ja trendeistä mielestäsi toimi ympäristössä? Syntyikö keskustelua? Miten keskustelua olisi voinut lisätä?
 - Kuinka paljon itse tutkit TrendWikiin lisättyjä tietoja erilaisten hakujen tai suotimien avulla (esim. graafit, suosio, tärkeys...)
- § Miten TrendWiki on auttanut tunnistamaan heikkoja signaaleja ja jakamaan tietoa?
- § Mitä hyötyä TrendWikin käytöstä on sinulle työssäsi ollut?
 - Miten TrendWikin tuottamaa tietoa on hyödynnetty? Miten sovellusta voisi vielä paremmin hyödyntää?
- § Minkälaisia haasteita esiintyi? Miten niistä selvittiin?
- § Mikä oli hyvää?
- § Mikä oli huonoa?
- § Miten TrendWikin käyttäminen lomittui muuhun työntekoon?
- § Miten TrendWikin käyttäminen vaikutti työn kuormittavuuteen?
- § Muita ajatuksia ja ehdotuksia tiedon jakamiseksi työyhteisössä?