



HILJAISEN TIEDON SIIRTYMINEN ETÄTYÖLLÄ ALKAVASSA TYÖSUHTEESSA

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2021

Merja Wallenius

Tarkastajat: Tutkijaopettaja Anna-Maija Nisula

Professori Aino Kianto

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Merja Wallenius

Hiljaisen tiedon siirtyminen etätyöllä alkavassa työsuhteessa

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

83 sivua, 7 kuvaa, 4 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastajat: Tutkijaopettaja Anna-Maija Nisula ja Professori Aino Kianto

Avainsanat: hiljainen tieto, hiljaisen tiedon siirtäminen, hiljaisen tiedon jakaminen, etätyö, perehdytys, uusi työntekijä

Tässä laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan hiljaisen tiedon siirtymistä etätyöllä alkavassa työsuhteessa. Keväällä 2020 suomalaisessa yhteiskunnassa toteutettu etätyösiirtymä oli kansainvälisestä näkökulmasta menestys, mutta laajamittaisen etätyön seuraukset organisaatioille sekä yksilöille ovat osin tuntemattomat. Tuoreen tutkimuksen valossa tiedetään, että haasteellisissa asemassa ovat erityisesti nuoret ikäluokat sekä uudet työntekijät, sillä etätyö vaikuttaa vuorovaikutukseen, työyhteisön tuen ja tietojen saamiseen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää mitkä tekijät mahdollistavat hiljaisen tiedon siirtymisen etätyöllä alkavassa työsuhteessa. Lisäksi tutkimuksessa kartoitetaan uusien työntekijöiden kokemuksia etätyöllä alkavasta työsuhteesta sekä etänä aloittamista tukevista ja haittaavista tekijöistä. Empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla kymmentä asiiantuntijaa, jotka aloittivat uudessa työpaikassa laajamittaisen etätyösuosituksen aikana.

Tutkimus vahvistaa vuorovaikutuksen olevan hiljaisen tiedon siirtymisen edellytys uusille työntekijöille etätyökontekstissa. Vuorovaikutusta syntyy erityisesti perehdytyksen sekä erilaisten suunnitelmallisten kohtaamisten yhteydessä. Yrityskulttuuri puolestaan tukee vuorovaikutusta ja toimii siten mahdollistajana hiljaisen tiedon siirtymiselle. Kulttuurisista tekijöistä osaamisen arvostaminen, avoimuus ja teknologiamyönteisyys ovat keskeisiä.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Merja Wallenius

Transfer of tacit knowledge when employment begins with remote work

Master's thesis

2021

83 pages, 7 figures, 4 tables and 1 appendix

Examiners: Associate Professor Anna-Maija Nisula and Professor Aino Kianto

Keywords: tacit knowledge, tacit knowledge transfer, tacit knowledge sharing, telework, remote work, orientation, new employee

This qualitative study examines the transfer of tacit knowledge when employment begins with remote work. The Finnish transition to remote work in the spring 2020 was a success from an international perspective, but the consequences for organizations and individuals are partly unknown. The recent research indicates that especially younger age groups and new employees are in a challenging position, since remote work affects interaction, support from the work community and access to knowledge.

The aim of this study is to clarify which factors enable the transfer of tacit knowledge when employment begins with remote work. In addition, the study surveys the experiences of new employees about the employment relationship starting remotely, as well as the factors that support and hinder starting remotely. Empirical data were collected by interviewing ten experts who started mainly remotely at the new workplace during a large-scale telework recommendation.

The study confirms that interaction is a prerequisite for tacit knowledge transfer to new employees in a remote work context. Interaction arises especially in orientation and various planned encounters. Corporate culture supports interaction and thus acts as an enabler for the transfer of tacit knowledge. Of the cultural factors, appreciation of know-how, openness and positive attitude towards technology are key.

KIITOKSET

Kun syksyllä 2018 aloitin opinnot, en voinut aavistaa millainen seikkailu tulevista vuosista muodostuisikaan. Alku sujui suunnitellusti, mutta sitten alkoi improvisointi. Syntyi tytär ja tuli pandemia. Opinnot venyivät, kuten gradun valmistuminenkin. Tässä se kuitenkin nyt on. Paras mahdollinen gradu – ei täydellinen, mutta valmis – ja on kiitosten aika.

Ensimmäiseksi haluan kiittää perhettäni, joka on kannustanut eteenpäin, vaikka opintoihin käyttämäni aika on ollut heiltä suoraan pois. Kiitos Timo, kun kannustit eteenpäin silloinkin, kun olin valmis luovuttamaan. Kiitos myös Patrik ja Meeri sparrauksesta. Kyllä tämä gradu oli hetkittäin tyhmä minustakin.

Kiitos kaikille rinnalla kulkeneille kirittäjille, tsemppaajille ja mahdollistajille – aikuisopiskelu on mitä suurimmissa määrin joukkuelaji.

Kiitos LUT-yliopisto ja TIJO2018 yhteisestä matkasta ja ikimuistoisista hetkistä!

Lahdessa, 27.8.2021

Merja Wallenius

Sisällysluettelo

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 7 |
| 1.1 | Tutkimuksen tausta ja tavoite..... | 8 |
| 1.2 | Tutkimuskysymykset..... | 10 |
| 1.3 | Tutkimuksen rajaukset ja keskeiset käsitteet..... | 11 |
| 1.4 | Tutkimuksen rakenne..... | 13 |
| 2 | Tieto ja hiljainen tieto | 14 |
| 2.1 | Näkökulmia hiljaiseen tietoon..... | 17 |
| 2.2 | Hiljainen tieto ja asiantuntijuus | 22 |
| 3 | Hiljaisen tiedon siirtäminen | 24 |
| 3.1 | SECI-malli ja ”ba” perinteisesti..... | 26 |
| 3.2 | Hiljaisen tiedon siirtämisen mahdollistajat ja esteet..... | 30 |
| 4 | Hiljaisen tiedon siirtäminen etätyössä | 32 |
| 4.1 | Etätyö | 33 |
| 4.2 | Etätyö ja hiljaisen tiedon siirtäminen | 35 |
| 4.3 | SECI-malli ja ”ba” etätyökontekstissa..... | 38 |
| 4.4 | Uuden työntekijän perehdytys etätyökontekstissa..... | 39 |
| 5 | Tutkimusmenetelmät..... | 42 |
| 5.1 | Tutkimusstrategia..... | 43 |
| 5.2 | Tutkimuksen aineisto ja aineiston keruu..... | 44 |
| 5.3 | Aineiston analysointi | 48 |
| 5.4 | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi | 53 |
| 6 | Tulokset..... | 55 |
| 6.1 | Työntekijäkokemuksia etätyöllä alkavasta työsuhteesta..... | 56 |
| 6.2 | Etänä aloittamista tukeneet tekijät..... | 57 |
| 6.3 | Etänä aloittamista haitanneet tekijät..... | 60 |

| | |
|---|----|
| 6.4 Hiljaisen tiedon siirtymisen mahdollistajat etätyössä | 65 |
| 7 Yhteenveto ja johtopäätökset | 69 |
| 7.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja pohdinta | 69 |
| 7.2 Johtopäätökset | 74 |
| 7.3 Käytännön suositukset | 75 |
| 7.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset | 76 |
| Lähteet | 77 |

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko

Kuvaluettelo

Kuva 1: Tiedon hierarkia

Kuva 2: Hiljaisen tiedon näkökulmia

Kuva 3: Informaatiosta osaamiseksi

Kuva 4: SECI-prosessi

Kuva 5: Neljä erilaista ”ba”-tyyppiä

Kuva 6: Perehdytysprosessin kuusi osa-aluetta

Kuva 7: Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Taulukkoluetelo

Taulukko 1: Hiljainen ja näkyvä tieto organisaatiossa

Taulukko 2: Yksilö- ja yhteisötason hiljaisen tiedon ulottuvuudet

Taulukko 3: Yhteenveto tutkimukseen haastatelluista informanteista

Taulukko 4: Esimerkki analyysiluokkien rakentumisesta

1 Johdanto

"Bad times have a scientific value.

These are the occasions a good learner would not miss."

(Ralph Waldo Emerson)

Edellä olevan filosofi Ralph Waldo Emersonin kuuluisan sitaatin ajatus on karkeasti kääntäen, että *"huonoilla ajoilla on tieteellisesti arvoa, sillä ne ovat tilanteita, joita hyvä oppija ei jätä hyödyntämättä"*. Tähän ajatukseen tiivistyy myös tämän pro gradu -tutkielman punainen lanka. Onhan suomalaista työelämää maaliskuusta 2020 alkaen leimannut COVID-19-pandemia kiihdyttänyt jo menossa olevia muutoksia, kuten digitalisaatiota, sekä kääntänyt päälaelleen ajattelumme esimerkiksi trendikkäitä avokonttoreita koskien.

Erityinen ilmiö on suomalaisten maaliskuussa 2020 tekemä etätyöloikka, jota voidaan parhaiten kuvata vanhalla sanonnalla "pakko on paras muusa". Tilastokeskuksen Digiajan työelämä –työolotutkimus ja Työ- ja elinkeinoministeriön Työolobarometri 2019 vahvistavat näkemyksen, että Suomessa oli ennen kevättä 2020 vielä paljon palkansaajia, joilla ei ollut kokemusta etätyöstä ja kokoaikaista etätyötä tehneet olivat marginaalinen ryhmä. Pandemian aiheuttaman pakon edessä Suomessa toteutettiin kuitenkin ketterästi Euroopan mitataavassa laajin etätyösiirtymä, kun liki 60 % työntekijöistä siirtyi työskentelemään kotoa käsin (Eurofound 2020).

Etätyölle on alun perin ollut ominaista joustavuus ja yksilön valinta, mutta koronapandemian yhteydessä etätyöhön siirryttiin hallituksen ja organisaatioiden vaatimuksesta (Blomqvist, Sivunen, Vartiainen, Olsson, Ropponen, Henttonen & van Zoonen 2020). Vaikka etätyötä on tehty jo vuosia, vasta vuoden 2020 alussa voimaan tullut uusi työaikalaki (872/2019) huomioi etätyön ja sen myötä työntekemisen paikan merkitys poistui (Finlex 2019). Muun muassa edellä mainituista syistä organisaatioiden ja niiden yksilöiden valmiudet pakon edessä tehtyyn nopeaan ja merkittävään työskentelytapojen muutokseen vaihtelivat merkittävästi. Vallitseva yhteiskunnallinen tilanne on antanut tutkijoille ainutlaatuisen tilaisuuden tarkastella etätyötä ja siihen liittyviä ilmiöitä eri näkökulmista. Tutkimusta aiheesta onkin tehty kiitettävästi ja nopealla tahdilla. Kautta aikojen etätyötä koskevaa tutkimusta on

leimannut kaksinapaisuus eli on etsitty ja löydetty argumentteja puolesta sekä vastaan. Tämä trendi näyttäisi jatkuvan myös pandemia-ajan etätyötutkimuksessa, sillä tutkimustulokset ovat ristiriitaisia. Tätä voidaan osittain selittää sillä tosiasialla, etteivät kaikki organisaatiot olleet valmiita laajamittaiseen etätyöhön, eivätkä kaikki yksilöt kukoista etätyöolosuhteissa, varsinkaan kun kyseessä on pitkään jatkuva kokoaikainen etätyö. Näin ollen on tärkeää hyödyntää tilanteen luomat tutkimusmahdollisuudet mahdollisimman laaja-alaisesti ilmiön kokonaisvaltaiseksi ymmärtämiseksi pelkän hyvä-paha-vastakkainasettelun yläpuolelle pääsemiseksi.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Alustavat tutkimukset antavat viitteitä siitä, että suomalainen etätyöloikka on ollut menestys, vaikka tilanteen yhä pitkittyessä myös negatiiviset vaikutukset alkavat nousta esiin. Yliopistojen FutuRemote -tutkimuksesta käy ilmi, että 86 % työntekijöistä oli edelleen lokakuussa 2020 tyytyväisiä etätyöskentelyyn ja samalla mieluummin etänä työskentelevien osuus nousi (maaliskuun 45 % lokakuun 63 %), vaikka aiemmin vain 67 % vastaajista oli tehnyt etänä korkeintaan yhden päivän viikossa tai ei ollenkaan. (Blomqvist et al. 2020). Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -työhyvinvointitutkimuksesta käy kuitenkin ilmi, että loppuvuonna 2020 etätöitä tehneiden joukosta 36 % (läsnätyössä vain 9 %) on kokenut työtovereilta ja 28 % (läsnätyössä 23 %) esimieheltä saadun tuen vähentyneen. Loppuvuoden aikana menetettiin myös keväällä 2020 näkynyt osittainen hyvinvoinnin paraneminen etätyöntekijöiden keskuudessa. Erityisesti yksinasuvien etätyöntekijöiden työhyvinvointi on heikentynyt. (Työterveyslaitos 2020).

Huolestuttava on myös nuorten, alle 36-vuotiaiden, tilanne kokonaisuudessaan muihin ikäryhmiin verrattuna, sillä he kokivat eniten työuupumusta ja vähiten työn imua (Työterveyslaitos 2020). Myös Suomen Yrittäjien vuoden vaihteessa teettämässä Työelämägallupissa esiin nousee huoli nuorista työntekijöistä, sillä 18–29-vuotiaiden vastaajien keskuudessa ilmenee eniten työ- ja perhearkeen liittyviä ongelmia. Samalla tämä ikäryhmä kokee työn itsenäisyyden muita ryhmiä suuremmaksi sekä tuottavuuden ja työnantajaan sitoutumisen heikommaksi. (Suomen Yrittäjät 2021) Nyt tarvittaisiinkin erityisesti palvelevaa, ihmislähtöistä johtamista, yhteydenpitoa työtovereitten kesken, palautteen antamista sekä työn yhteisen tarkoituksen teroittamista. Haastavaksi tilanne käy, koska myös johtajilla työuupumus on kasvussa. (Työterveyslaitos 2020)

Erityisen haavoittuvassa asemassa kokoaikaisessa etätyömaailmassa näyttäisivät tuoreen tutkimuksen valossa olevan nuorten lisäksi uudessa työpaikassa aloittaneet työntekijät. Tätä näkemystä tukee Capgemini Research Institutin maailmanlaajuinen "The future of work: from remote to hybrid" -tutkimus syys-lokakuussa 2020, jonka kautta tavoitettiin 327 organisaatiossaan kuuden kuukauden sisällä eli pandemia aikana aloittanutta työntekijää. Tuloksista nousi esiin huolestuttavia piirteitä: Esimerkiksi 50 % uusista työntekijöistä oli sitä mieltä, ettei tule jatkamaan organisaatiossaan, jos on työskenneltävä vain etänä. Lisäksi yli puolella uusista aloittaneista ilmeni puutteita oleellisten tietojen omaksumisessa sekä haasteita vuorovaikutuksessa alkukuukausina eivätkä he kokeneet saavansa tarvittavaa tukea organisaatiolta. (Capgemini 2020) Suomen Yrittäjien Työelämägallupin tulokset tukevat näkemystä kokoaikaisen etätyön haasteista, sillä siihen vastanneista vain 15 % haluaisi tehdä kokoaikaisesti etätyötä ja suosituin työntekemisen muoto on jatkossa monipaikkatyö eli hybridityö, jossa yhdistyvät etätyön ja toimistolla olon edut. (Suomen Yrittäjät 2021)

On loogista, että nuoret, työuran alussa olevat työntekijät, kaipaavat eniten työpaikan yhteisöllisyyttä, tukea ja verkostoja imeäkseen itseensä saatavilla olevan tiedon ja kehittääkseen ammattiosaamistaan. Uudessa työpaikassa aloittavat eivät kuitenkaan ole kaikki nuoria ja työuransa alussa, vaan kokeneita, osaavia asiantuntijoita, jotka silti yhtä lailla kaipaavat tukea uudessa organisaatiossa. Tilanteen haastavuutta lisää se realiteetti, että elämme edelleen poikkeustilanteessa, joka muuttaa työn luonnetta sekä yksilöiden, organisaatioiden ja laajemman yhteisön prioriteetteja luoden epävarmuuden kulttuurin (Donnelly & Proctor-Thomson 2015, 48).

Tämä pro gradu -tutkielma lähtee liikkeelle edellä esitetyistä lähtökohdista porautuen tilastojen pinnan alle antaen puheenvuoron uudessa työpaikassa aloittaneille asiantuntijatehtävissä toimiville työntekijöille. Tavoitteena on avata heidän kokemusmaailmaansa ja samalla laajentaa yleistä ymmärrystä pandemia-ajan etätyön vaikutuksista, ja sen mahdollisia seurauksia työyhteisöillemme seuraavassa kappaleessa esitettyjen tutkimuskysymysten kautta.

1.2 Tutkimuskysymykset

Pandemiasta johtuva kokoaikainen tai lähes kokoaikainen etätyö antaa ainutlaatuisen mahdollisuuden kartoittaa uusien työntekijöiden kokemuksia etänä aloittamisesta ja siihen vaikuttaneista tekijöistä sekä hiljaisen tiedon siirtämisestä etätyökontekstissa. Aihe on merkityksellinen ja sitä on perusteltua tutkia tarkasti, sillä yksittäinen rekrytointi perehdytyksineen on organisaatiolle merkittävä kustannuserä, jonka vaikutukset ulottuvat organisaation tehokkuuteen ja tuottavuuteen sekä työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen ja sitä kautta pahimmillaan kasvavaan vaihtuvuuteen (Eklund 2018, 33-34). Tiedon ja erityisesti hiljaisen tiedon siirtäminen uudelle, vasta organisaatiossa aloittaneelle työntekijällä on avainasemassa, kun edellä mainittuja haasteita halutaan ehkäistä. Lähtökohtaisesti uudella työntekijällä ei ole tullessaan hiljaista tietoa juuri kyseisestä työtehtävästä ja -ympäristöstä, sillä ne syntyvät työyhteisössä työskentelyn kautta (Eklund 2018, 155). Tämä haaste koskee myös kokeneempia työntekijöitä ja asiantuntijoita.

Kupias ja Peltola (2019, 82) tiivistävätkin hyvin uuden työntekijän aloittamiseen liittyvän haasteen toteamalla, että *”kokenutkin osaaja tipahtaa ainakin hetkellisesti noviisiksi uudessa työssä”*, vaikka hän toisi mukanaan runsaasti osaamista. Näin ollen on oleellista niin yksilön kuin koko organisaation kannalta huolehtia, että hiljaisen tiedon siirtäminen työsuhteen alussa sujuu ongelmitta myös etätyössä. Edellä kuvattua taustaa vasten tälle tutkimukselle asetettiin päätutkimuskysymys ja kolme alatutkimuskysymystä, jotka muotoiltiin seuraavasti:

Päätutkimuskysymys:

Miten voidaan mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtyminen etätyöllä alkavassa työsuhteessa?

Alatutkimuskysymykset:

Kuinka uudet työntekijät ovat kokeneet työsuhteen etänä aloittamisen?

Mitkä tekijät tukivat uuden työntekijän etänä aloittamista?

Mitkä tekijät haittasivat uuden työntekijän etänä aloittamista?

Alatutkimuskysymysten avulla pyritään laajentamaan ymmärrystä päätutkimuskysymyksessä käsiteltävästä ilmiöstä sekä keräämään arvokasta tietoa uusien työntekijöiden kokemusmaailmasta pandemia-ajan Suomessa.

1.3 Tutkimuksen rajaukset ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen pääkäsitteistä hiljaisesta tiedosta ja etätyöstä on tehty vuosien saatossa paljon tieteellistä tutkimusta eri näkökulmista, ja ne ovat olleet vuorollaan yrityselämän fokuksessa eräänlaisina trendikkäinä ilmiöinä, joista on haettu vastauksia kohdattuihin haasteisiin. Ehkä osittain juuri näistä syistä pääkäsitteistä ei vallitse täyttä yhteisymmärrystä ja ilmiöillä on paljon rinnakkaisia käsitteitä, joiden merkitys vaihtelee. Näin ollen tässä kappaleessa olevat määrittelyt eivät ole absoluuttisia totuuksia, vaan tutkijan valitsemia parhaita mahdollisia yleisesti hyväksytyjä käsitelmäärittelyjä kyseisen tutkimuksen kannalta.

Käsitteiden laajuus ja monitulkintaisuus on vaikuttanut myös tutkimuksen rajaamiseen. Teorian osalta keskeiset rajaukset ovat keskittyminen hiljaiseen tietoon, hiljaisen tiedon siirtämiseen sekä etätyöhön. Hiljaisen tiedon ymmärtämiseksi on kuitenkin ollut oleellista avata teoriaosassa lyhyesti myös tiedon (knowledge) käsitettä sekä hiljaiseen tietoon linkittyviä muita tiedon käsitteitä. Samoin hiljaisen tiedon siirtämistä käsitellessä on ollut mielekästä avata tiedon siirtämisen prosessia laajemmin, hiljaisen tiedon siirtämisen erityispiirteiden ymmärtämiseksi. Etätyön osalta on keskitytty etätyötutkimukseen, joka linkittyy hiljaiseen tietoon ja sen siirtämiseen kokoaikaisessa tai lähes kokoaikaisessa etätyössä.

Teoriaosassa painopiste on toimisto-, tieto- tai asiantuntijatyötä tekevissä työntekijöissä, joille etätyö on vaihtoehto työnantajan tiloissa tehtävälle toimistotyöskentelylle, jolloin tutkimuksen ulkopuolelle rajautuvat esimerkiksi freelancerit ja yrittäjät. Tutkimuksen ulkopuolelle rajautuvat myös viime vuosina etätyötutkimuksessa mielenkiinnon kohteena olleet virtuaalitiimit ja virtuaalitiimityö, sillä mielenkiinnon kohteena ovat yksilöt, erityisesti uudet työntekijät, jotka siirtyivät perinteisestä toimistotyöstä ja osittaisesta etätyöstä laajamittaiseen etätyöhön. Näin ollen empiirinen tutkimus rajautuu uusiin, asiantuntijatyötä tekeviin työntekijöihin, jotka ovat aloittaneet uudessa työpaikassa juuri ennen pandemiaa tai sen aikana. Seuraavaksi kuvataan tarkemmin tutkimuksessa käytettyjä käsitteitä sekä niihin liittyviä rajoituksia:

Etätyö (remote work)

Tilastokeskus (2020) määrittelee etätyön ja sen erityispiirteet kattavasti: ”*Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella - esimerkiksi kotona, kesämökillä tai junassa matkustaessa - niin, että siitä on sovittu työnantajan kanssa. Etätyöhön liittyy yleensä tietotekniikan käyttö. Etätyö on työtä, jota voisi työn luonteen puolesta tehdä myös työpaikalla. Esimerkiksi puhelinasentajan työtä tai lähetintyötä ei lueta etätyöksi. Olennaista etätyölle ovat ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt. Etätyöksi lasketaan myös osittainen etätyö.*” Tässä tutkielmassa fokus on pandemia-ajan etätyöilmiössä eli keskitytään kokoaikaiseen tai lähes kokoaikaiseen etätyöhön, jota työsuhteessa oleva työntekijä tekee työnantajalleen kotoa tai sitä vastaavasta paikasta, kuten vapaa-ajan asunnolta.

Hiljainen tieto (tacit knowledge)

Käytettäessä käsitettä hiljainen tieto voidaan tarkoittaa arkielämän kokemuksellista tietoa tai viitata työelämässä kertyneeseen ammattitaitoon ja osaamiseen. Hiljaista tietoa ovat myös uskomukset, mielikuvat, ajatusrakennelmat ja näkemykset ihmisen toiminnan taustalla. (Pohjalainen 2012, 1-2) Tietojohtamisen kontekstissa hiljainen tieto määritellään yleisesti Nonakan ja Takeuchin mukaan kokemusperäisenä henkilökohtaisena sekä kontekstisidonnaisena tietona, jota on vaikeaa muttei mahdotonta kommunikoida toisille (Nonaka & Takeuchi 1995, 59-61). Hiljaisen tiedon yhteydessä käytetään myös termiä hiljainen tietämys tai tietäminen (tacit knowing), jolla halutaan korostaa hiljaisen tiedon dynaamisuutta (Pohjalainen 2012, 2). Tässä tutkimuksessa pidättäydytään oheisessa Nonakan ja Takeuchin määritelmässä, jonka lisäksi hiljainen tieto nähdään laajana käsitteenä, joka kattaa niin hiljaisen tiedon kuin tietämisenkin.

Tiedon siirtäminen (knowledge transfer) ja tiedon jakaminen (knowledge sharing)

Davenport ja Prusak (2000, 101) näkevät tiedon siirtämisen kaksiosaisena toimintona, joka koostuu tiedon haltijan lähettämisestä (transmission) sekä vastaanottajan omaksumisesta (absorption). Hendriks (1999, 92-93) puolestaan esittää vastaavasti tiedon jakamisen koostuvan ulkoistamisesta (externalization) sekä sisäistämisestä (internalization). Tiedon jakaminen on keino hyödyntää organisaation työntekijöiden hallussa olevia tietoja, taitoja ja parhaita käytäntöjä sekä heidän kesken epätasaisesti jakautunutta asiantuntemusta (Curtis & Taylor 2018, 143, 155). Ero termien tiedon jakaminen ja tiedon siirtäminen on epäselvä ja

usein niitä käytetään toistensa synonyymeinä (Chugh 2018, 2). Tässä tutkimuksessa käytetään termiä tiedon siirtäminen, sillä se nähdään laajempänä yläkäsitteenä, johon sisältyy myös tiedon jakaminen. Aiempaa tutkimusta käsiteltäessä luonnollisesti kunnioitetaan alkuperäisen lähteen mukaista terminologiaa.

Uusi työntekijä (new employee)

Uudella työntekijällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa vasta rekrytoitua ja uudessa työpaikassa aloittanutta työntekijää. Ulkopuolelle rajataan saman organisaation sisällä toisiin tehtäviin tai toiseen yksikköön siirtyvät työntekijät. Vaikka kokemus voi olla heillä hyvin vastaava kuin täysin uudella työntekijällä, heillä on jo organisaation sisältä saatua hiljaista tietoa omasta työnantajastaan.

Perehdyttäminen (orientation)

Kauhasen (2012, 150) mukaan perehdyttäminen koostuu työyhteisöön (toiminta-ajatus, visio, liikeidea, arvot ja tavat), työpaikkaan (asiakkaat ja työtoverit) ja työhön (itse työ ja siihen liittyvät odotukset) perehdyttämisestä. Perehdyttäminen kestää yleensä muutamia päiviä, jonka jälkeen alkaa varsinainen työnopastus, joka kestää päivistä kuukausiin. Täyttä työpanosta uudelta henkilöltä voidaan odottaa tehtävässään noin vuoden kuluttua taloon tulemisesta. Vastuu perehdyttämisestä on lähimmällä esimiehellä, joka voi hyödyntää apuna muita työyhteisön jäseniä sekä työyhteisön laatimia perehdytysmateriaaleja (esimerkiksi oppaat, muistilistat, videot, verkkokurssit). (Kauhanen 2012, 150–151) Periaatteessa perehdyttäminen voidaan suorittaa etänäkin, mutta Kauhanen (2012, 54) huomauttaa, että juuri fyysinen läheisyys mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtämisen ja yhteishengen syntymisen työyhteisössä. Tässä tutkimuksessa perehdytys ymmärretään laaja-alaisena kokonaisuutena, joka kattaa niin perehdytyksen kuin varsinaisen työhön opastamisen.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen johdanto avaa lukijalle tutkimuksen teemaa ja esittelee lukijalle kontekstin, jossa tutkija on toiminut. Kontekstin kuvaaminen on oleellista, sillä elämme poikkeuksellisia aikoja ja kuvaus mahdollistaa lukijoiden sisään pääsyn tutkimuksen kontekstiin myös tulevaisuudessa, sillä tutkimusta leimaa vahva kontekstisidonnaisuus. Lisäksi johdannossa

esitellään erillisinä alaotsikoina tutkimuksen tausta ja tavoite, tutkimuskysymykset, tutkimuksen rajaukset ja keskeiset käsitteet sekä viimeisenä tutkimuksen rakenne.

Johdanto-osan jälkeen seuraa tutkimuksen kirjallisuuskatsaus, jossa esitellään tiiviisti, mutta kattavasti oleellinen tutkimuskirjallisuus tutkimuksen aihealueisiin liittyen. Ensimmäisenä pohjustetaan taustaa hiljaisen tiedon käsitteelle ja esitellään eri näkökulmia siihen sekä perustellaan, kuinka hiljainen tieto linkittyy asiantuntijuuteen. Toiseksi esitellään hiljaisen tiedon siirtämisen käsitteistö tietojohdantamisen näkökulmasta ja käydään läpi monipuolisesti hiljaisen tiedon siirtämisen mahdollistavia ja estäviä tekijöitä. Kolmannessa osassa esitellään soveltuvaa etätutkimusta sekä pureudutaan hiljaisen tiedon siirtämiseen etätutkimusympäristössä. Kolmannen osan lopuksi edellä käsitellyt aihealueet linkitetään uuden työntekijän organisaatiossa aloittamiseen ja aloitusperehdytykseen.

Kirjallisuuskatsausta seuraa tutkimusmenetelmäosa, jossa esitellään empiirisen tutkimuksen yhteydessä tehdyt valinnat ja tutkimuksen eteneminen. Omina alaotsikoina käsitellään tutkimusstrategia, tutkimus aineisto ja aineiston keruu sekä tutkimuksen analysointi. Tämän jälkeen tutkija arvioi vielä tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimusmenetelmäosuuden jälkeen esitellään omassa luvussaan tutkimuksen tulokset, jonka jälkeen seuraa yhteenveto- ja johtopäätösosa, jossa esitellään erikseen vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tutkijan pohdinta. Lopuksi esitellään vielä johtopäätökset, käytännön suositukset sekä tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.

2 Tieto ja hiljainen tieto

Klassisen määritelmän mukaan tieto on perusteltu tosi uskomus (*justified true belief*) (Nonaka 1994, 15; Virtainlahti 2009, 31; Toom 2008, 46). Nonaka (1994, 15) huomauttaa ihmiskunnan pohtineen tiedon merkitystä klassiselta kreikkalaisajalta lähtien keskittyen pitkälti totuudenmukaisuuteen (*truthfulness*) tiedon olennaisena ominaisuutena. Nonaka, Toyoma ja Konno (2000, 7) kritisoiivatkin länsimaita totuudenmukaisuuden painottamista, sillä

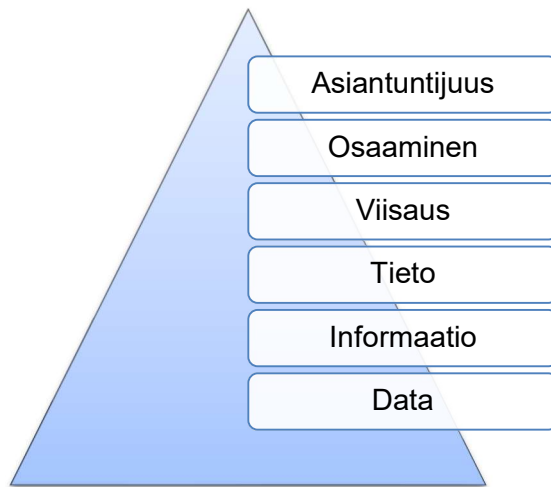
heidän mukaansa painotuksen pitäisi olla sanalla perusteltu (*justified*), jotta tiedon suhteellinen, dynaaminen ja humanistinen ulottuvuus tulisi huomioitua. Tieto on dynaamista, sillä se luodaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa yksilöiden ja organisaatioiden välillä. Humanista, koska se liittyy ihmisen toimintaan, ja suhteellista yksilöiden asioille antamien eri merkityksien takia. Edellä mainittujen lisäksi tieto on kontekstisidonnaista, sillä se linkittyy aina tiettyyn aikaan ja paikkaan. (Nonaka et al. 2000, 7)

Tieto on siis monikerroksinen ja monitahoinen käsite (Nonaka 1994, 15), mikä tekee siitä vaikeasti määriteltävän (Rowley 2007, 173). Vaikka informaatiota (information) ja tietoa (knowledge) käytetään monesti synonyymeina, ne eivät tarkoita samaa asiaa (Nonaka 1994, 15). Pohjan informaation määritelmälle luo data, sillä useimmiten informaation nähdään olevan järjestettyä tai jäsenneiltyä dataa (Rowley 2007, 172). Rowleyn (2007, 173) mukaan tutkijat lähestyvät tiedon käsitettä kahdesta eri näkökulmasta: toiset näkevät informaation muuntuvan tiedoksi prosessissa ja toiset tunnistavat tiedossa lisättyjä ”ainesosia”, kuten taidot, kokemus tai arvot. Tiedon luomisen teoriassa tieto nähdään dynaamisena ja inhimillisenä prosessina, joka perustelemalla henkilökohtaisia uskomuksia pyrkii totuuteen, kun taas tiedon klassinen määritelmä korostaa tiedon absoluuttista, staattista ja epäinhimillistä luonnetta. (Nonaka 1994, 15) Hicks, Dattero ja Galup (2006, 19) summaavatkin keskustelua toteamalla, että yhteisymmärrys vallitsee lähinnä vain siitä, että datalla tarkoitetaan irrallisia faktoja.

Tieto ja sen läheiset käsitteet, kuten data ja informaatio, yksinkertaistetaan usein hierarkiseksi pyramidiksi, jotta niiden erot ja suhteet olisi helpommin hahmotettavissa. Rowley (2007, 164) on käynyt läpi DIKW-pyramidia (data-information-knowledge-wisdom) koskevia tutkimuksia, ja toteaa pyramidin sisältävän useimmiten datan, informaation ja tiedon käsitteet sekä joskus myös viisauden (wisdom). Hicks et al. (2006, 20-21) mainitsevat Davenportin ja Prusakin tuoneen vuonna 1998 keskusteluun kolmiportaisen tiedon hierarkian (data-informaatio-tieto), mutta Rowleyn (2007, 166) mukaan ajatuksen alkuperä on kauempana vuonna 1989 esitetystä Ackoffin viisiportaisessa hierarkiassa (data-informaatio-tietoymmärrys-viisaus). Hicks et al. (2006, 21) kritisoivat tiedon hierarkkista mallia kodifioituun tietoon keskittymisestä ja henkilökohtaisen tiedon unohtamisesta. Rowley (2007, 174) huomauttaa kuitenkin, että tietojohtamisen kirjallisuudessa nostetaan pääsääntöisesti esiin molemmat näkökulmat tiedosta puhuttaessa. Eri näkemyksistä huolimatta tiedon hierarkkinen pyramidimalli, ja sen oletus alemman portaan käyttämisestä seuraavan luomiseen, on niin

olennainen osa tietoon liittyvää keskustelua, että sitä pidetään usein itsestäänselvytenä (Rowley 2007, 163-164).

Myös Virtainlahden (2009, 31-32) kuvauksen mukaan hierarkiassa alinna on data, josta käsittelemällä ja kontekstiin liittämällä saadaan informaatiota. Tiedoksi informaatio muuttuu vertailun, seurausten arvioinnin, yhteyksien luomisen ja dialogiin liittämisen tuloksena. Tietoon yhdistyy oivallus, kokemus, intuitio, arvostelu ja arvot. (Virtainlahti 2009, 32) Lisäksi Virtainlahti (2009, 32) liittyy hierarkiaan viisauden, osaamisen ja asiantuntijuuden. Viisauden hän määrittää ymmärrykseksi asioiden laajemmista yhteyksistä ja merkityksistä. Osaaminen taas on tietoa liiketoimintakontekstissa, joka näkyy toimintana tiedon haltijan soveltaessa tietoa ja motivoituessa toimintaan. Osaamisessa yhdistyvät yksilön tiedot, taidot, kokemus, arvot ja sosiaaliset verkostot, ja hyvin taitavaa osaamista kutsutaan asiantuntijudeksi. (Virtainlahti, 2009, 32) Seuraavassa kuvassa esitetään tietopyramidi Virtainlahden (2009, 32) kuvauksen mukaisesti:



Kuva 1. Tiedon hierarkia (mukaillen Virtainlahti 2009, 32)

Tieto on yleisesti tunnustettu tärkeäksi jatkuvasti muuttuvassa maailmassa, jossa innovaatiot ja innovaatioihin johtava tieto on tapa varmistaa kestävä kilpailuetu (Nonaka et al. 2000, 5; Davenport & Prusak 2000, 17). Pohjalainen (2016, 1) kuvailee tiedon ja osaamisen merkitystä seuraavasti: *"Tietämyksen hallinnan viitekehyksessä työntekijöiden tieto ja osaaminen nähdään organisaation tärkeimmäksi resurssiksi. Organisaatiota tulisi johtaa niin, että hiljaista tietoa ja osaamista jaetaan ja luodaan käytäntöjä, jotka mahdollistavat uuden tiedon ja uusien innovaatioiden luonnin."* Haldin-Herrgard (2000, 363) toteaa, että hiljaisen tiedon

merkitys on todettu päätöksenteon, ajanhallinnan, laadun ja kilpailukyvyn yhteydessä, ja Wang (2019, 437) huomauttaa hiljaisen tiedon jakamisen edistävän organisaation kilpailu-, toiminta- ja innovointikykyä. Henkilökohtaiseen hiljaiseen tietoon luottaminen on kuitenkin organisaatioille riski (Haldin-Herrgard 2000, 359), sillä hiljainen tieto tunnustetaan usein vasta sitten kun se on menetetty (Virtainlahti 2009, 86). Virtainlahti (2009, 88-89) korostaa, että organisaatioiden pitäisi tunnustaa millä tiedolla tulos tehdään ja mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, sillä ilman kriittisen hiljaisen tiedon turvaamista koko organisaation toiminta voi vaarantua.

2.1 Näkökulmia hiljaiseen tietoon

Unkarilainen luonnontieteilijä ja filosofi Michael Polanyi esitti ensimmäisenä ajatuksen hiljaisesta tiedosta (tacit knowledge), joka erosi eksplisiittisestä, fokusoidusta tiedosta (focal knowledge) (Nonaka 1994, 16; Puusa & Eerikäinen 2010, 308; Pohjalainen 2016, 36). Pohjalainen (2016, 36) täsmentää, että Polanyin ajatuksen mukaan hiljainen tieto on taustatietoa, joka ohjaa fokusoidun tiedon käsittelyä, ja siksi hän korostikin kaiken tiedon olevan hiljaista tai perustuvan hiljaiseen tietoon (Virtainlahti 2009, 43). Polanyin (1983, 4) tunnettu ja usein lainattu lause *”tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan”* kuvaa hyvin hiljaista tietoa edelleen. Sittemmin Polanyin alkuperäisiä ajatuksia on tulkittu hyvin eri tavoin, ja keskustelu tiedon eri lajien ympärillä on ollut vilkasta. Puusa ja Eerikäinen (2010) kuitenkin painottavat, ettei Polanyi tarkoittanut hiljaista tietoa erilliseksi tietoluokaksi, vaan olennaiseksi osaksi kaikkea tietämistä.

Liiketaloustieteisiin hiljaisen tiedon käsitteen toivat japanilaiset Nonaka ja Takeuchi (Virtainlahti 2009, 43), jotka 1990-luvulla kehittivät hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon erotteiluun perustuvan organisaation tiedonluontiteorian (Pohjalainen 2012, 4), jonka elementtejä käsitellään jäljempänä tarkemmin omassa luvussaan. Nonaka (1994, 16) kritisoi Polanyin keskittyneen hiljaisen tiedon kuvailemiseen filosofisessa kontekstissa, mutta samalla hän toteaa ajatusten olevan laajennettavissa käytäntöön. Nonaka ja Takeuchi moittivat länsimaista näkemystä tiedon eksplisiittisyyteen keskittymisestä ja korostavat hiljaisen tiedon merkitystä sekä molempien tiedon lajien välttämättömyyttä tiedon luomisessa (Nonaka et al. 2000, 8). Toisaalta myös Nonakaa ja Takeuchia on syytetty Polanyin alkuperäisen ajatuksen väärinymmärtämisestä (Pohjalainen 2016, 37-40).

Puusa ja Eerikäinen (2010, 309) varoittavat ettei eksplisiittisen tiedon (explicit knowledge) ja hiljaisen tiedon (tacit knowledge) käsitteistä vallitse täyttä yhteisymmärrystä ja tutkijat käyttävät käsitteitä eri merkityksissä. Pohjalainen (2012, 4) sekä Virtainlahti (2009, 47) kuitenkin toteavat, että Nonakan ja Takeuchin hiljaisen tiedon määritelmä on yksi tunnetuimmista ja viitatuimmista. Nonaka ja Takeuchi näkevät hiljaisen tiedon henkilökohtaisena ja abstraktina, sillä se sisältää subjektiivisia näkemyksiä, intuitiota ja käsityksiä sekä koke-musta, ideoita, arvoja ja tunteita, ja on siksi vaikeasti näkyväksi tehtävää (Puusa & Eerikäinen 2010, 309; Virtainlahti, 2009, 47). Usein hiljaisen tiedon käsitteen ymmärtämistä auttaa sen ja eksplisiittisen tiedon erojen kautta lähestyminen. Nonaka et al. (2000, 7) kuvaavat eksplisiittistä tietoa helpoksi käsitellä, välittää ja varastoida, sillä se on ilmaistavissa kielen avulla ja siten myös jaettavissa esimerkiksi ohjeina ja oppaina. Hiljaista tietoa on taas vaikea kommunikoida ja jakaa, koska se on osa ihmismieltä ja kehoa ilmeten esimerkiksi oivalluksina, intuitioina ja aavistuksina (Nonaka et al. 2000, 7). Eksplisiittinen tieto voidaan tallentaa esimerkiksi kirjoihin tai tietojärjestelmiin, kun taas hiljainen tieto on varastoitunut ihmisiin (Haldin-Herrgard 2000, 359). Eksplisiittinen tieto on artikuloitua, muistiin kirjoitettua tai julkaistua akateemista tietoa ja sen vastakohta hiljainen tieto on haltijastaan riippuvaista, ihmismieleen kiinnittynyttä, vaikeasti kommunikoitavaa sekä yksilön toimintaan ja kokemukseen syvästi juurtunutta (Panahi, Watson, & Partridge 2013, 380). Seuraavassa taulukossa esitetään Virtainlahden (2009, 46) näkemys siitä mitä hiljainen tieto ja näkyvä eli eksplisiittinen tieto voi olla organisaatiossa:

Taulukko 1. Hiljainen ja näkyvä tieto organisaatiossa (Virtainlahti 2009, 46)

| Hiljainen tieto | Näkyvä tieto (eksplisiittinen tieto) |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| käytäntö | lait, asetukset, määräykset, säännöt |
| sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen | ohjekirjat, ohjeistukset, käsikirjat |
| niksit | prosessikuvaukset |
| psykologinen silmä | lomakkeet |
| tilanneherkkyys | internet, intranet |
| kokemus | kirjallisuus |
| aistihavainnot | dokumentit |
| 'mutu' | teoriat |
| kädentaidot | jne. |

Hiljainen tieto nähdään usein näkyväksi tehdyn, eksplisiittisen tiedon vastakohtana (Pohjalainen 2012, 9; Panahi et al. 2013, 380), mikä poikkeaa niin Polanyin kuin Nonakan ja Takeuchin alkuperäisistä näkemyksistä. Nonaka et al. (2000, 8) painottavat hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon täydentävän toisiaan, sillä eksplisiittinen tieto kadottaa merkityksensä ilman hiljaista tietoa. Lisäksi eksplisiittisen tiedon hyödyntäminen vaatii usein hiljaista tietoa (Haldin-Herrgard 2000, 359). Myös Puusa ja Eerikäinen (2010, 308) huomauttavat, että eksplisiittistä tietoa sisältävällä dokumentillakin on hiljainen ulottuvuus, joka riippuu kirjoittajan ja lukijan kulttuurista, kielestä ja ymmärryksestä.

Osa tutkijoista esittää, että tiedon lajit pitäisi nähdä jatkumona eikä erillisinä luokkina, jolloin hiljaisuuden aste voi vaihdella matalasta korkeaan, myös eri yksilöiden välillä (Panahi et al. 2013, 387). Esimerkiksi Wong ja Radcliffe (2000, 497) puhuvat tiedon spektristä, jonka ääripäissä on eksplisiittinen ja hiljainen tieto, ja ääripäiden väliin sijoittuva tieto sisältää vaihtelevan määrän kumpaakin elementtiä. Hiljaisen tiedon yhteydessä käytetään myös termiä implisiittinen tieto, jolla tarkoitetaan tietoa, joka on artikuloitavissa, mutta jota ei ole artikuloitu vielä. Hiljainen tieto viittaa siihen osaan, jota ei voida artikuloida, kun taas implisiittinen hiljainen tieto on artikuloitavissa tietyin keinoin. (Virtainlahti 2009, 46) Implisiittisen tieto voidaan siis nähdä osana hiljaista tietoa tai hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon väliin asetuvana kolmantena tiedon luokkana (Pohjalainen 2016, 39).

Yleisesti käytettävässä jäävuorimetaforassa hiljainen ja eksplisiittinen tieto nähdään kahdena eri ulottuvuutena, ei vastakkaisina tai toisiaan pois sulkevinä (Pohjalainen 2012, 9). Näemme tiedosta sekä jäävuoresta vain pienen osan, jäävuoren huipun. Sanoin ja numeroin ilmaistava eksplisiittinen tieto on pinnalla näkyvä jäävuoren huippu, kun taas pinnan alle jää vaikeasti ilmaistava hiljainen tieto. (Haldin-Herrgard 2000, 358; Nonaka 1994, 16). Scharmer (2001, 138) puolestaan jakaa jäävuoren hiljaisen tiedon kahtia ylempänä olevaan hiljaiseen kehollistettuun tietoon (tacit, embodied knowledge) ja alinna olevaan ”itsensä ylittävään” tietoon (self-transcending knowledge). ”Itsensä ylittävä” tieto on eräänlainen hiljaisen tiedon esiaste, joka ilmenee tuntemuksina, tunteina ja aistimuksina (Puusa & Eerikäinen 2010, 309). Se ei ole vielä haltijansa käytössä, mutta mahdollistaa esimerkiksi avautuvien mahdollisuuksien aistimisen (Virtainlahti 2009, 45). Scharmerin (2001, 137) mukaan eri tietomuotojen tunnistaminen on tärkeää, sillä ne vaativat erilaisen ympäristön ja oppimisinfrastruktuurin.

Nonakan (1994, 16) mukaan hiljainen tieto sisältää sekä teknisiä että kognitiivisia elementtejä. Kognitiiviset elementit sisältävät toimintamalleja, joiden avulla ihminen hahmottaa ja määrittää maailmaansa, kun taas tekniset elementit ovat tietyssä kontekstissa sovellettavaa konkreettista osaamista (Nonaka 1994, 16; Alavi & Leidner 2001, 110). Tekninen ulottuvuus tarkoittaa vapaamuotoisia, vaikeasti määriteltävissä olevia taitoja ("know-how" eli tietotaito), jotka karttavat vuosien kuluessa kokemuksen myötä. Tiedollinen eli kognitiivinen ulottuvuus pitää sisällään malleja, uskomuksia ja odotuksia – syvällä mielessä vaikuttavia itsestäänselvyyksiä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8; Alavi & Leidner 2001, 110, 113)

Myös hiljaisen tiedon (tacit knowledge) ja hiljaisen tietämyksen/tietämisen (tacit knowing) käsitteet ovat herättäneet keskustelua. Aluksi tietoa pidettiin muuttumattomana, mutta ajan myötä tämä käsitys on väistynyt ja muutosta on haluttu korostaa tietämys -käsitteen kautta (Virtainlahti 2009, 51-52). Polanyi taas siirtyi käyttämään hiljaisen tietämisen käsitettä korostaakseen hiljaisen tiedon dynaamista luonnetta (Pohjalainen 2012, 2). Oguz & Sengün (2011, 445) kritisoivat organisaatiotutkijoita termien epäselvästä käytöstä, sillä alan kirjallisuudessa käytetty hiljaisen tiedon (tacit knowledge) määritelmä on lähempänä Gilbert Ryllen käsitettä "tietotaito" ("knowing-how") kuin Polanyin hiljaista tietämistä (tacit knowing). Syynä on pyrkimys saavuttaa hallittavissa oleva käsiterakenne ja sen seurauksena olennainen osa hiljaisen tietämisen (tacit knowing) käsitteestä sivuutetaan (Oguz & Sengün 2011, 445). Panahi et al. (2013, 385) toteavat tämän johtuvan hiljaisen tietämisen luonteesta. Korkean hiljaisuusasteen omaava tietämys ei ole helposti saatavilla tai siirrettävissä, joten hiljaisen tiedon organisatorinen määritelmä on soveltuvampi esimerkiksi hiljaisen tiedon jakamista koskevassa tutkimuksessa (Panahi et al. 2013, 385).

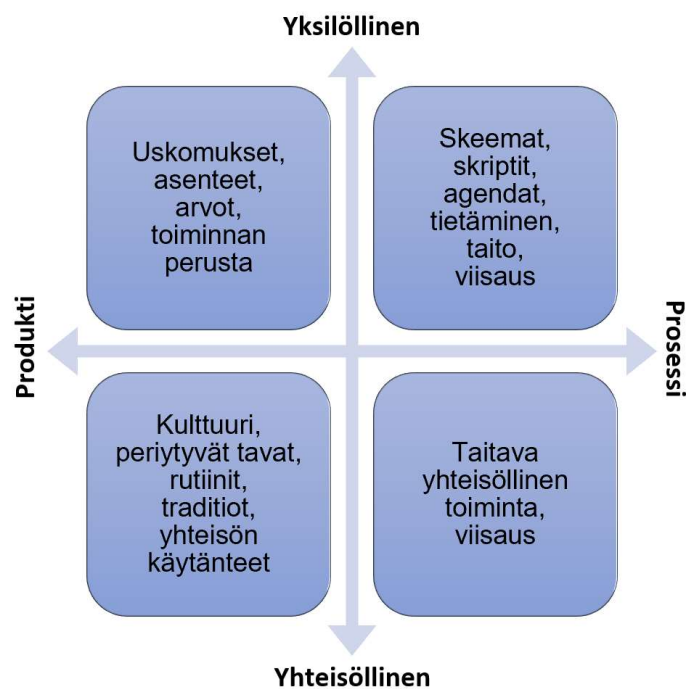
Pohjalainen (2012, 6) selventää käsitteitä määrittelemällä hiljaisen tiedon ajattelun ja toiminnan tuotteeksi sekä kasaantuneeksi tietopohjaksi ja hiljaisen tietämisen "prosessiksi, joka ilmenee taitavassa toiminnassa". Toom (2008, 48) esittää vastaavasti hiljaisen tietämisen prosessina ja hiljaisen tiedon produktina. Lisäksi hän nostaa esiin yksilöllisen näkökulman rinnalle yhteisöllisen näkökulman, sillä myös organisaatioilla voi olla hiljaista tietoa, joka näyttäytyy yhteisöllisinä toimintatapoina ja osaamisena (Toom 2008, 52). Myös Puusa ja Eerikäinen (2010, 315) havaitsivat hiljaisen tiedon olevan henkilökohtaista ja subjektiivista, mutta toisaalta kontekstisidonnaista ja organisaatiokohtaista. Erityisesti kokemuspohjainen tieto ja taidot ovat merkityksellisiä siinä ympäristössä missä ne syntyvät. Näin ollen myös organisaatiokulttuuriin voidaan ajatella sisältyvän hiljaista tietoa, joka on vaikeaa

jakaa kyseiseen kulttuuriin kuulumattomien kanssa. (Puusa & Eerikäinen 2010, 315). Tuomola ja Airila (2007, 80) kuvaavat yksilö- ja yhteisötason hiljaisen tiedon ulottuvuuksia seuraavasti:

Taulukko 2. Yksilö- ja yhteisötason hiljaisen tiedon ulottuvuudet (Tuomola & Airila 2007, 80)

| Yksilön hiljainen tieto | Työyhteisön hiljainen tieto |
|---|---|
| Tekninen tieto (tieto laitteiden, koneiden ja välineiden toiminnasta) | Arvot, normit ja roolit (mitä ja ketä arvostetaan) |
| Sisällöllinen tieto (ammattitaito ja ammattialakohtainen osaaminen) | Talon tavat (kirjoittamattomat säännöt ja kuinka toimitaan) |
| Sosiaaliset taidot (vuorovaikutusosaaminen: asiakkaat, kollegat ja muut työntekijäryhmät) | Kulttuuri (johtamistapa, viestintä ja hierarkkisuus) |
| Intuiivisuus (vaistot, selkäytimessä oleva tieto ja taito sekä ennakointi- ja sovelluskyky) | Historia (työyhteisön yhteinen historia ja erilaiset tapahtumat) |
| Ammatillisuus (ammatti-identiteetti, varmuus, rauhallisuus, etäisyyden säätely sekä kyky kasvaa ja oppia työssä) | Yhteisöllisyys (ryhmäkäyttäytyminen, ryhmähenki ja jäsenyys) |
| Rutiinit (totutut, jopa tiedostamattomat tavat toimia sekä tekemisen ja toiminnan automatisoituminen) | Tarinat (luovat yhteistä kokemusta ja siirtävät historiaa) |

Toom (2008, 54) näkee etteivät eri näkökulmat ole toisiaan poissulkevia, vaan niiden suhde on enemmänkin vastavuoroinen. Seuraavassa kuvassa Toom (2008, 54) havainnollistaa hiljaisen tiedon eri näkökulmat nelikentäksi tiedon luonteen (produkti/prosessi) ja omistajan (yksilö/yhteisö) avulla:



Kuva 2. Hiljaisen tiedon näkökulmia (Toom, 2008, 54)

Kuten edeltä käy ilmi, hiljaisen tiedon käsite on herättänyt paljon keskustelua ja siitä on esitetty erilaisia näkemyksiä. Oleellisilta osin keskustelu kulminoituu siihen, onko hiljainen tieto artikuloitavissa vai ei. Näkyvä tieto voidaan artikuloida, kun taas hiljaisen tiedon artikuloiminen on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta (Virtainlahti 2009, 46). Empiirisen tutkimuksen kannalta hiljaisen tiedon määritelmä on oleellinen. Hiljaisen tiedon tutkiminen on mahdotonta, jos se ei ole artikuloitavissa. Siksi hiljainen tieto määritellään useimmiten Nonakan ja Takeuchin mukaan ("*nonakalaisittain*") eli "*kokemuksen myötä kertyneenä hiljaisena tietona, joka ilmenee toiminnassa ja jota voidaan artikuloida*", jolloin sitä on mahdollista tutkia empiirisesti. (Pohjalainen 2016, 40-41)

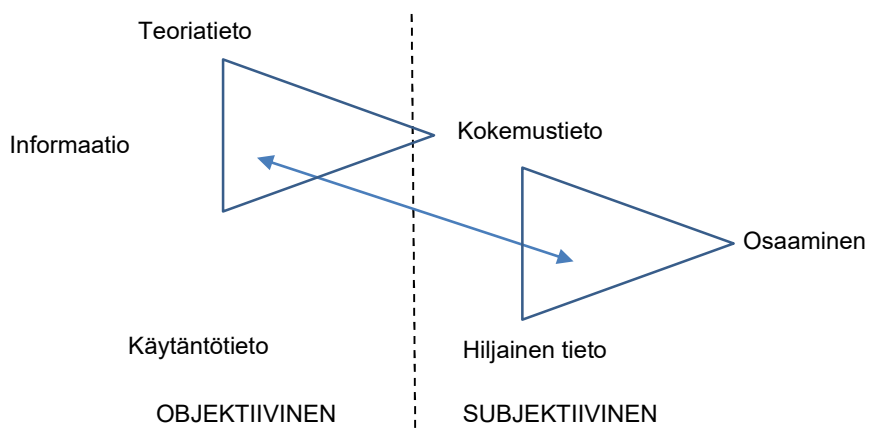
2.2 Hiljainen tieto ja asiantuntijuus

Suurin osa tutkijoista näkee hiljaisen tiedon henkilökohtaisena, abstraktina, käytännöllisenä ja kokemuksen kautta saavutettavana sekä liittyy sen tärkeäksi osaksi asiantuntijuutta (Virtainlahti 2009, 48). Davenport ja Prusak (2000, 7) taustoittavat asiantuntijuuden ja hiljaisen tiedon yhteyttä toteamalla sanojen kokemus (experience) ja asiantuntija (expert)

pohjautuvan samaan latinankieliseen verbiin, jonka suomenkielinen käännös on karkeasti ”*laittaa koetukselle*”. Asiantuntijan voidaankin sanoa olevan henkilö, jolla on kokemuksen kautta hankittu ja testattu syvä tieto aihealueestaan. Kokemus tarjoaa asiantuntijalle historiallisen perspektiivin, jota vasten peilata uusia tilanteita ja tapahtumia. (Davenport & Prusak 2000, 7) Hiljainen tieto liitetään asiantuntijuuteen, sillä se tehostaa päätösten tekemistä, lisää työn sujuvuutta, säästää aikaa ja parantaa laatua. Hiljaista tietoa voidaan pitää korkeatasoisen asiantuntijuuden edellytyksenä; eksplisiittinen tieto on tärkeää, mutta huippuosaamisen saavuttamiseksi työssä on hallittava jäsentymätöntä ja aineetonta hiljaista tietoa. (Haldin-Herrgard 2000, 359) Näin ollen asiantuntijoita palkatessaan organisaatiot itse asiassa ostavat kokemukseen perustuvaa näkemystä (Davenport & Prusak 2000, 8).

Poikela (2001, 104) jakaa tiedon kolmeen eri tyyppiin, jotka ovat objektiiviset teorian tiedot ja käytäntötieto sekä subjektiivinen kokemustieto. Teorian tiedot on muokattua informaatiota, joka ilmenee käsitteinä ja symboleina. Käytäntötietoa ovat taas konkreettiset asiat, kuten koneet, joissa tieto on esineellistetty. Molemmat tiedon muodot vaativat prosessointia, jotta ne muuntuvat yksilölle merkitykselliseksi. Kokemustieto syntyy teorian ja käytännön eli ajattelun ja tekemisen vuorovaikutuksessa yksilössä itsessään. (Poikela 2001, 105)

Seuraavasta kuvasta käy hyvin ilmi, kuinka informaatio muuntuu Poikelan (2001, 104) näkemyksen mukaan osaamiseksi:



Kuva 3. Informaatiosta osaamiseksi (Poikela 2001, 104)

Poikelan (2001, 104) mukaan vasemmanpuoleinen kolmio kuvaa koulutusta ja oikeanpuoleinen työelämää. Kun koulutuksen tuottamaan kokemuspohjaan yhdistyy työelämässä kumuloitua hiljainen tieto, syntyy ammatillinen osaaminen (Poikela 2001, 105). Hiljaisella tiedolla Poikela (2001, 105-106) tarkoittaa ”*mihin tahansa korkeatasoiseen osaamiseen liittyvää taitamista, jota on vaikea ja jopa mahdotonta pukea sanalliseen muotoon*”. Korkeatasoisen osaamisen kehittämisessä Poikelan (2001, 106) mukaan oleellista on jatkuva oppiminen työelämässä ja huippuosajien monipuolisten tietojen ja taitojen valjastaminen yhteiseen käyttöön sekä uusien työntekijöiden ammatillisen kehittymisen tukemiseen.

Puusa ja Eerikäinen (2010, 310) puolestaan havaitsivat asiantuntijaorganisaatiossa neljä hiljaiseen tietoon liittyvää komponenttia, jotka ovat kokemus, kokonaiskuvan hallinta, asiantuntijaverkostot ja sosiaaliset taidot. Kokemuksella viitataan tietoihin ja taitoihin, jotka on hankittu työtä tekemällä vuosien kuluessa. Kokonaiskuvan hallinnalla viitataan hyvään teoreettiseen pohjaan ja monipuoliseen koulutukseen, tilanneherkkyyteen, kykyyn yhdistellä asioita sekä intuitioon hahmottaa tulevaa. Asiantuntijaverkostot perustuvat usein epävirallisiin ihmissuhteisiin niiden asiantuntijoiden kesken, jotka ovat halukkaita yhteistyöhön ja työskentelevät yhdessä oppiakseen ja ratkaistakseen ongelmia. Sosiaalisilla taidoilla viitataan kykyyn toimia ja kommunikoida oikealla tavalla erilaisten ihmisten kesken. (Puusa & Eerikäinen 2010, 310-312)

3 Hiljaisen tiedon siirtäminen

Organisaation tietoprosessit tukevat hiljaisen tiedon hyödyntämistä. Esimerkiksi Alavi & Leidner (2001) tunnistivat neljä perusprosessia, jotka olivat tiedon luominen (creation), varastoiminen/hakeminen (storage/retrieval), siirtäminen (transfer) ja soveltaminen (application), kun taas Heisigin (2009) kokonaisvaltaisessa tietojohdamisen viitekehysessä (GPO-WM-framework) neljä tärkeintä ydintoimintoa ovat tiedon luominen (create), varastoiminen (store), jakaminen (share) ja hyödyntäminen (apply). Chugh (2018, 2) toteaa, että ero termien tiedon jakaminen (knowledge sharing) ja tiedon siirtäminen (knowledge transfer) on epäselvä ja usein niitä käytetään toistensa synonyymeinä, kuten hän itsekin tekee.

Tiedon siirtäminen on tärkeä prosessi, jotta tieto saadaan sinne missä sitä tarvitaan ja pysytään hyödyntämään. Tietoa siirretään organisaatioissa eri tasoilla; yksilöltä toiselle, yksilöiltä eksplisiittiseen lähteeseen tai ryhmälle, ryhmien välillä ja ryhmältä organisaatiolle. (Alavi & Leidner 2001, 119) Tiedon siirtämiseen sisältyy kaksi toimintoa: tiedon lähettäminen potentiaaliselle vastaanottajalle ja tiedon omaksuminen, jota ilman tiedon ei voi katsoa siirtyneen. Lähettäminen ja omaksuminenkaan ei vielä riitä, vaan oleellista on tiedon hyödyntäminen. Esimerkiksi kunnioituksen ja luottamuksen puute, ylpeys, itsepäisyys, ajan ja mahdollisuuksien puute, virheiden pelkääminen ja muutosvastarinta voivat estää omaksumisen. (Davenport & Prusak 2000, 101-102) Tiedon siirtämisessä voidaan tunnistaa viisi elementtiä; tietolähteen arvo, lähteen motivaatio jakaa tietoa, monipuoliset kanavat, vastaanottajan motivaatio vastaanottaa tietoa sekä vastaanottajan omaksumiskyky. Kanavat voivat olla epämuodollisia (kahvitaukokeskustelut) tai muodollisia (koulutus-tilaisuus), henkilökohtaisia (henkilöstösiirrot) tai persoonattomia (hakemistot). (Alavi & Leidner 2001, 120)

Haldin-Herrgard (2000, 359) kuvaa hiljaisen tiedon siirtämistä koskevan tutkimuksen jakautuvan kahteen eri suuntaukseen, joista toinen näkee hiljaisen tiedon pysyvän aina hiljaisena tietona, ja toinen painottaa, että hiljainen tieto on muutettava eksplisiittiseksi muotoon jakamista varten. Hiljaisen tiedon ulkoistamisessa haasteena on, että tiedon haltijan on ensin tiedostettava hallussaan oleva hiljainen tieto ja sen jälkeen vielä löydettävä keino hiljaisen tiedon ilmaisemiseksi, jonka jälkeen jakaminen voi tapahtua (Haldin-Herrgard 2000, 360). Nonakan (1994, 19) näkemyksen mukaan yhteinen kieli ei ole kuitenkaan hiljaisen tiedon siirtämisen edellytys, sillä esimerkiksi harjoittelija voi oppia työtehtävän tarkkailemalla ja jäljittelemällä ohjaajaansa.

Osa tutkijoista siis esittää, ettei hiljaista tietoa voida ilmaista eksplisiittisesti, sillä hiljaiseen tietoon sisältyy kyky ymmärtää yksityiskohdista muodostuvia kokonaisuuksia, ja hiljaisen tiedon ulkoistamisprosessissa painopiste siirtyy yksityiskohtiin, jolloin tieto kokonaisuudesta (eli hiljainen tieto) menetetään (Haldin-Herrgard 2000, 360). Koska hiljainen tieto on moniulotteinen käsite, on luontevaa hyväksyä molemmat näkemykset oikeiksi – osa hiljaisesta tiedosta on siirrettävissä muuntamalla eksplisiittiseksi, kun taas osa vaatii yhdessä tekemistä ja kokemista. Virtainlahti (2009, 74) toteaaakin, että oleellista on löytää tasapaino hiljaisen tiedon eksplisiittiseksi muuntamisen ja henkilöltä henkilölle hiljaisena siirtämisen

välille. Pitää myös hyväksyä se, ettei kaikkea hiljaista tietoa ole mahdollista tai edes tarpeellista siirtää (Puusa & Eerikäinen 2010, 316).

Ulkoistamista koskevasta näkemuserosta huolimatta tutkijoiden keskuudessa vallitsee yhteisymmärrys siitä, että hiljaisen tiedon jakaminen on eksplisiittisen tiedon jakamista vaikeampaa (Haldin-Herrgard 2000, 360). Ilman yhteistä kokemuspohjaa ihmisten on vaikea ymmärtää toistensa ajatteluprosesseja ja siirtää hiljaista tietoa (Nonaka 1994, 19). Lisäksi on oleellista ymmärtää, että hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat eri tekijät kuin eksplisiittisen tiedon jakamiseen. Henkilö voi esimerkiksi jakaa yleistä tietoa mielellään, mutta epäroikä työhön liittyvien vinkkien ja asemaan vaikuttavien tietojen jakamista. (Lin 2007, 413)

Koska hiljainen tieto hankitaan yksilön sisäisten prosessien, kuten kokemuksen, reflektoinnin ja sisäistämisen kautta, sen hallitseminen ja opettaminen eksplisiittisen tiedon tavoin ei ole mahdollista (Haldin-Herrgard 2000, 358). Yksilön hiljaista tietoa voidaan siirtää konkreettiseen muotoon esimerkiksi dokumentoimalla kokemuksia ja opittua, sekä jakaa toisille seminaareissa tai tarinoita kertomalla (Chugh 2018, 2). Hiljaisen tiedon jakamista tukevat myös kasvokkain tapahtuvaa sosiaalista vuorovaikutusta ja käytännön kokemuksia hyödyntävät menetelmät (Haldin-Herrgard 2000, 359). Tuomola ja Airila (2007, 82) listaavat hiljaisen tiedon siirtokeinoiksi muun muassa vapaamuotoiset keskustelutilaisuudet, työssä oppimisen, työparityöskentelyn, työkierron, perehdytyksen, mestari-kisälli-mallin, mentoroinnin sekä työnohjauksen. Virtainlahti (2009, 118, 120) täydentää listaa tiimi- ja työryhmätyöskentelyllä, esimerkistä oppimisella (esimerkiksi seniori/juniori -työparit), sijaisuus- ja varamiesjärjestelyillä, kokemustenvaihtopiireillä ja reflektiolla.

3.1 SECI-malli ja "ba" perinteisesti

Hiljaisen tiedon siirtämistä tutkittaessa ei voida sivuuttaa tiedon luomiseen liittyvää tutkimusta. Nonaka, Toyama ja Konno (2000) esittelevät artikkelissaan *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation* organisaation tiedon luomisen prosessin kolme eri elementtiä: SECI-prosessi, "ba" ja tietopääoma (knowledge assets). Ensimmäinen elementti on SECI-prosessi (*Socialisation-Externalisation-Combination-Internalisation -process*), jossa organisaatio luo tietoa hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutuksen kautta. Toinen elementti on tiedon luomisen jaettu konteksti, josta käytetään

käsitettä ”ba”, ja kolmas elementti on organisaation tietopääoma, joka määritellään ”*yrittäjien arvon luomiselle välttämättömiksi yrityskohtaisiksi resursseiksi*”. (Nonaka et al. 2000, 8, 20). Yrityksellä oleva tietopääoma valjastetaan yhteiseen käyttöön ja jaetaan ”ba:ssa”, jossa yksilöiden hiljainen tieto muunnetaan ja vahvistetaan SECI-prosessin neljän vaiheen kautta. (Alavi & Leidner 2001; Nonaka et al. 2000) Syvennymme seuraavaksi tarkemmin SECI-prosessiin sekä ”ba” -käsitteeseen, sillä ne linkittyvät oleellisesti hiljaisen tiedon siirtämiseen.

Nonaka (1994, 19-20) esitteli tiedon luomisen spiraalin yhteydessä ajatuksen tiedon luomisen tiloista (SECI) ja siitä, kuinka tieto kasvaa yksilötasolta kollektiiviselle ryhmä- ja organisaatiotasolle yhä useampien toimijoiden osallistuessa prosessiin. Buunk, Smith ja Hall (2019, 1136) huomauttavat Nonakan spiraalimetaforan jääneen vähemmälle huomiolle kuin varsinainen SECI-malli, jota termiä muun muassa Nonaka ja Konno (1998, 42) käyttävät. Tiedon luominen kuvataan spiraalimaiseksi vuorovaikutusprosessiksi, jossa uutta tietoa luodaan hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon muuntuessa sosialisoinnin (*Socialisation*), ulkoistamisen (*Externalisation*), yhdistämisen (*Combination*) ja sisäistämisen (*Internalisation*) kautta (Nonaka & Takeuchi 1995, 62; Nonaka & Konno 1998, 42-45; Nonaka, et al. 2000, 12). SECI-mallin vaiheista sosialisointi, ulkoistaminen ja sisäistäminen linkittyvät suoraan hiljaiseen tietoon, mutta Virtainlahti (2009, 101) huomauttaa kaikkien vaiheiden olevan merkityksellisiä hiljaisen tiedon siirtämiselle. Seuraavassa kuvassa havainnollistetaan SECI-prosessin neljä vaihetta, kuten Nonaka et al. (2000, 12) ne esittävät:



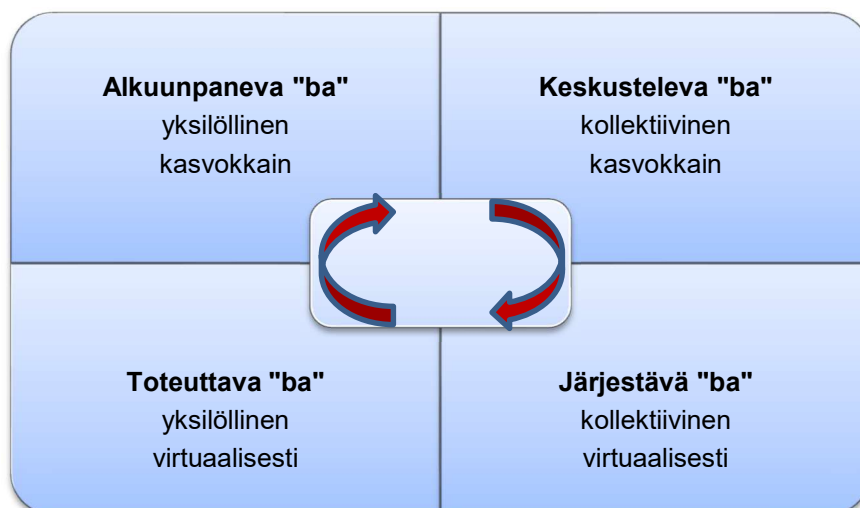
Kuva 4. SECI-prosessi (mukaillen Nonaka et al. 2000, 12)

Sosialisaatiossa hiljainen tieto muuntuu uudeksi hiljaiseksi tiedoksi organisaation jäsenten sosiaalisen vuorovaikutuksen ja jaettujen kokemusten kautta (Nonaka et al. 2000, 9; Alavi & Leidner 2001, 116). Nonaka et al. (2000, 9) korostavat yhdessä vietetyn ajan merkitystä ja mainitsevasta tästä esimerkkinä perinteisen oppisopimuskoulutuksen, jossa oppilas omaksuu työtehtävässä tarvittavan hiljaisen tiedon käytännön tekemisen kautta. **Ulkoistamisessa** hiljainen tieto muunnetaan eksplisiittiseksi tiedoksi, jotta se voidaan jakaa muiden kanssa ja se voi toimia uuden tiedon pohjana (Nonaka et al. 2000, 9). **Yhdistämisessä** luodaan uutta eksplisiittistä tietoa yhdistämällä, luokittelemalla, uudelleenjärjestämällä olemassa olevaa eksplisiittistä tietoa (Alavi & Leidner 2001, 116). Esimerkkejä tästä ovat muun muassa controllerin talousluvuista kokoama tilinpäätös (Nonaka, et al. 2000, 10) tai tutkijan laatima kirjallisuuskatsaus (Alavi & Leidner 2001, 116). **Sisäistämisessä** uutta hiljaista tietoa syntyy eksplisiittisestä tiedosta esimerkiksi oppimisen kautta (Alavi & Leidner 2001, 116) Nonaka et al. (2000, 10) liittävät sisäistämisen läheisesti tekemällä oppimiseen, ja toteavat, että luetun sisäistämisen lisäksi sisäistämistä voi tapahtua simulaatioiden ja kokeiden laukaiseman tekemällä oppimisen kautta.

Nonaka ja Konno (1998) toivat tiedon luomisen yhteydessä keskusteluun japanilaisen käsitteen ”ba”, jonka lähin vastine heidän mukaansa on englanninkielinen sana ”place” eli paikka. ”Ba” voi olla fyysinen paikka, kuten toimisto, mutta se voi olla myös virtuaalinen (sähköposti) tai henkinen tila (jaettu ihanne), tai vaihteleva yhdistelmä edellisistä (Nonaka & Konno 1998, 40; Nonaka et al. 2000, 14). Koska ”ba” on japanilainen käsite, sille ei ole tarjolla yksiselitteistä käännettä tai vastinetta ja se on sellaisenaan hankalasti ymmärrettävissä länsimaissa (Buunk et al. 2019, 1136). Nonaka ja Konno (1998, 40) käyttävät ”ba:sta” paikan lisäksi määritelmää jaettu tila (*shared space*). Myöhemmin Nonaka et al. (2000, 14) määrittelevät ”ba:n” jaetuksi kontekstiksi (*shared context*), joka viittaa paikan lisäksi tiettyyn aikaan ja tilaan, jossa tieto jaetaan, luodaan ja hyödynnetään.

Buunk et al. (2019, 1135) pitävät Nonakan ja Konnon ”ba”-teoriaa tärkeänä, sillä hiljaisen tiedon luonteesta johtuen on välttämätöntä tutkia ja ymmärtää erilaisia konteksteja, joissa hiljaista tietoa jaetaan. ”Ba” on kontekstuaalinen tila, joka jaetaan muiden ihmisten kanssa ja jossa tiedon jakamista, siirtämistä ja mobilisointia voi tapahtua. ”Ba:n” tieto on sinne juurtunutta ja aineetonta - saavutettavissa kokemalla itse tai ymmärtämällä muiden kokemaa ”ba:ssa”. (Buunk et al. 2019, 1135) Neljä erilaista ”ba”-tyyppiä voidaan määritellä vuorovaikutuksen kahdella ulottuvuudella, jotka ovat vuorovaikutustyyppi (yksilöllinen/

kollektiivinen) ja käytetty media (kasvokkain/virtuaalisesti) (Nonaka et al. 2000, 16). Seuraava kuva havainnollistaa kuinka ”ba”-tyypit muodostuvat Nonaka et al. (2000, 16) näkemyksen mukaan:



Kuva 5. Neljä erilaista ”ba”-tyyppiä (mukaiillen Nonaka et al. 2000, 16)

Alkuunpaneva ”ba” (originating ba) on paikka, jossa ihmiset voivat jakaa kokemuksia, tunteita ja ideoita kasvokkain sosiaalistumisprosessin kautta. Alkuunpaneva ”ba” on ensisijainen ”ba”, jossa tiedon luomisprosessi käynnistyy ihmisten välisten kohtaamisten kautta. (Buunk et al. 2019, 1135; Alavi & Leidner 2001, 116) **Keskusteleva ”ba”** (dialoguing / interacting ba) on tietoisemmin rakennettu tila kuin alkuunpaneva ”ba”. Siellä tieto jaetaan vertaisten kesken ulkoistamisprosessin kautta ja hiljainen tieto muuntuu eksplisiittiseksi vuoropuhelussa ja yhteistyössä toisten kanssa. Prosessissa ratkaisevan tärkeää on vuoropuhelu, jossa ihmiset refleктоivat omia tietojaan, taitojaan ja henkisiä mallejaan muiden kanssa. (Buunk et al. 2019, 1135; Alavi & Leidner 2001, 116) **Järjestävä ”ba”** (cyber ba, myös systemizing ba) on virtuaalitila, jossa eksplisiittistä tietoa jaetaan ja yhdistetään systemaattisesti. Esimerkiksi verkkoympäristöt, ryhmätyökalut ja tietokannat tarjoavat yhteistyöympäristöjä, jotka soveltuvat edistämään informaation ja tiedon jakamista. (Buunk et al. 2019, 1136; Alavi & Leidner 2001, 116) **Toteuttava ”ba”** (exercising ba) on tila, jossa uusi tieto imeytyy sisäistämisprosessissa, jolloin eksplisiittinen tieto muuntuu hiljaiseksi tiedoksi aktiivisen ja tietoisensa yksilön oppimisen kautta. Siinä missä keskusteleva ”ba” korostaa tiedon jakamista ajatuksen kautta, toteuttava ”ba” painottaa toimintaa ja tekemällä oppimista. (Buunk et al. 2019, 1136; Alavi & Leidner 2001, 117)

3.2 Hiljaisen tiedon siirtämisen mahdollistajat ja esteet

Hiljaisen tiedon siirtämistä estäviä tekijöitä voidaan kutsua esteiksi (barriers) ja suotuisia olosuhteita mahdollistajiksi (enablers). Esteitä poistamalla ja kehittämällä suotuisia olosuhteita, voidaan edistää hiljaisen tiedon siirtämistä. (Chugh 2018, 2) Kontekstista riippuen sama tekijä voi toimia hiljaisen tiedon siirtämisessä esteenä tai mahdollistajana. Oleellista hiljaisen tiedon siirtämisen kannalta on motivaatio. Vaakakupissa painavat hiljaisen tiedon siirtämisen edut ja haitat yksilölle, jolloin etuja lisäämällä voidaan myös lisätä halukkuutta hiljaisen tiedon siirtämiseen. (Chugh 2018, 5)

Riege (2005, 23) jakaa tiedon jakamisen esteet kolmeen kategoriaan: yksilöllisiin, organisaatorisiin ja teknologisiin esteisiin. Yksilötasolla esteet liittyvät useimmiten viestintätaitojen ja sosiaalisten verkostojen puutteeseen, kulttuurieroihin, eriarvoisuuteen ja työn epävarmuuteen sekä ajan ja luottamuksen puutteeseen. Organisaatiotasolla esteet liittyvät taloudelliseen kannattavuuteen, resurssien ja infrastruktuurin puutteeseen, virallisten ja epävirallisten kokoustilojen saavutettavuuteen ja fyysiseen ympäristöön. Teknologian tasolla esteet liittyvät haluttomuuteen käyttää sovelluksia, jotka ovat ristiriidassa tarpeiden kanssa, epärealistisiin odotuksiin IT-järjestelmiä kohtaan ja vaikeuksiin rakentaa, integroida sekä muokata teknologiapohjaisia järjestelmiä. (Riege 2005, 23)

Haldin-Herrgardin (2000, 361) mukaan hiljaisen tiedon jakamista vaikeuttavat eniten tunnistaminen ja kieli (perception and language) sekä aika, arvo ja etäisyys (time, value, and distance). Tietämättömyys hiljaisesta tiedosta ja vaikeus ilmaista sitä ovat suurimmat haasteet hiljaisen tiedon jakamisessa. Yksilön on vaikea tunnistaa hiljaista tietoaan, sillä se on itsestään selvä osa käytöstä tai ajattelutapaa, jolloin sitä on vaikea artikuloida sanallisesti. Vaikka työelämän muutokset vaativat jatkuvaa oppimista, siihen on harvoin tarjolla riittävästi aikaa. Hiljaisen tiedon kehittyminen työssä vaatii kokemuksien lisäksi aikaa reflektoida kokemuksia, mutta liiketoiminnan päätöksenteossa painotetaan rationaalisuutta ja logiikkaa, jolloin hiljaiselle tiedolle ei ole aikaa eikä sijaa. Toisaalta hiljainen tieto on arvokasta niin yksilöille kuin organisaatioille, jolloin sillä voidaan pyrkiä vahvistamaan omaa valta-asemaa, mikä voi johtaa epäterveeseen kilpailuun niin markkinoilla kuin organisaatioiden sisällä. Toinen haaste on, että arvokkaan ja hyödyllisen tiedon lisäksi hiljaisena tietona jaetaan myös huonoja tapoja sekä vanhentuneita käyttäytymismalleja, joiden leviämistä on vaikea

pysäyttää. Myös fyysinen etäisyys on haaste, sillä varmimmin hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa. (Haldin-Herrgard 2000, 361-364)

Tuomola ja Airila (2007, 83) näkevät, että hiljaisen tiedon siirtämisen edellytyksenä ovat hiljaisen tiedon tunnistaminen, halu jakaa tietoa, kaikenikäisten osaamisen arvostaminen, yhteinen aika ja tila, avoin dialogi ja keskustelu sekä hyvät työntekijöiden väliset suhteet. Chugh (2018, 5) tutki hiljaisen tiedon siirtämistä yliopistokontekstissa ja havaitsi seuraavien tekijöiden mahdollistavan hiljaisen tiedon siirtämistä:

- viralliseen ja epäviralliseen avoimeen viestintään kannustaminen
- riittävien resurssien tarjoaminen (aika ja raha)
- ylimmän johdon sitoutuminen
- avoimuuden ja luottamuksen edistäminen
- teknologian hyödyntäminen
- dokumentointiin kannustaminen
- kannustimien tarjoaminen
- työn jatkuvuudesta ja turvallisuudesta huolehtiminen, sekä
- organisaatiopolitiikan vähentäminen.

Toisaalta Chugh (2018, 4) havaitsi samojen tekijöiden myös estävän hiljaisen tiedon siirtämistä, jolloin esiin nousivat seuraavat tekijät:

- riittämätön viestintä
- epävirallisten vuorovaikutuskanavien puute
- henkilökohtainen ja organisatorinen kulttuuri
- vertaisluottamuksen puute
- epävarmuus työpaikasta
- liiallinen työmäärä
- resurssien ja kannustimien puute
- johtajuuden puute
- organisaatiopolitiikka, ja
- teknologian puute.

Davenport ja Prusak (2000, 96) toteavat useiden kulttuuriin liittyvien tekijöiden hidastavan ja estävän tiedon siirtämistä. Näitä ovat muun muassa:

- luottamuksen puute,
- eri kulttuurit, sanastot ja viitekehykset,
- ajan ja tapaamispaikkojen puute,
- asema ja palkkiot menevät tiedon omistajille,
- vastaanottajan omaksumiskyvyn puute,
- uskomus tiedosta tietyn ryhmän etuoikeutena, sekä
- virheiden ja avun tarpeen suvaitsemattomuus (Davenport & Prusak 2000, 97).

Riege (2005, 25) huomauttaa, että tiedon jakamisesta puhuttaessa ei voida ohittaa luottamuksen merkitystä. Organisaatioon sitoutuminen ja luottamus työtovereihin vaikuttavat suoraan sekä välillisesti hiljaisen tiedon jakamiseen (Lin, 2007). Luottamus on olemassa, kun yksilöt kokevat toisensa luottamuksen arvoisiksi ja uskovat tiedon jaon vastavuoroisuuteen (Lin 2007, 415). Oikeudenmukaisuus organisaatiossa lisää yksilön sitoutumista organisaatioon sekä luottamusta työtovereihin, ja niiden kautta hiljaisen tiedon jakamista. Sääntöjen oikeudenmukainen ja johdonmukainen soveltaminen sekä puolueeton palkitseminen vaikuttavat positiivisesti organisaatioon sitoutumiseen ja luottamukseen työtovereita kohtaan. Yksilöiden yhteistyökyvykkyys lisää hiljaisen tiedon jakamista organisaatioon sitoutumisen kautta ja sitä voidaan lisätä koulutuksella, vaikka piirre jossain määrin voi olla olemassa jo ennen organisaatioon palkkaamista. Organisaatiokulttuuri, joka kannustaa sosiaalisen verkoston siteiden kehittämiseen voi syventää työtovereiden välistä luottamusta ja siten myös hiljaisen tiedon jakamista. Keskinäinen luottamus onkin haavoittuvainen tilanteessa, jossa organisaatio ei halua investoida työntekijöiden välisten sosiaalisten siteiden kehittämiseen. Myös mekanismit työntekijöiden välisten ristiriitojen purkamiseen ja väärinkäsitysten sovitteluun ovat tärkeitä erityisesti junioritason työntekijöille. (Lin 2007, 421-423)

4 Hiljaisen tiedon siirtäminen etätyössä

Tässä luvussa tarkastellaan hiljaisen tiedon siirtämistä etätyökontekstissa. Ensin selvennetään lyhyesti etätyön historiallista taustaa ja etätyötutkimuksen kehitystä, jonka jälkeen

tarkastellaan etätyön vaikutusta hiljaisen tiedon siirtämiseen sekä SECI- ja ”ba” -malleja etätyökontekstissa. Lopuksi pohdiskellaan etätyötä uuden työntekijän ja hänen perehdyttämisen näkökulmasta.

4.1 Etätyö

Etätyön (telework, tai telecommuting, joksi sitä alun perin kutsuttiin) historia alkaa 1970-luvulla, jolloin etätyötä edistettiin Yhdysvalloissa nousevien polttoainekustannusten, ympäristöongelmien ja liikenneuhkien takia (Donnelly & Proctor-Thomson 2015, 48). 80- ja 90-luvuilla kotona työskentelystä alettiin puhua kustannustehokkaana vaihtoehtona lisätä työn tuottavuutta parantamalla työn ja perhe-elämän tasapainoa työssäkäyvien pariskuntien määrän lisääntyessä ja se sai tukea lakien muodossa niin Yhdysvaltain kongressilta kuin Euroopan Unioniltakin (van der Lippe & Lippényi 2020, 61). Etätyöstä onkin tullut kahden viime vuosikymmenen aikana varteen otettava vaihtoehto toimistotyölle useimmissa työtehtävissä, erityisesti tietotyössä. Nykyaikaisen informaatio- ja viestintäteknologian avulla voidaan työskennellä mistä tahansa milloin tahansa. (van der Meulen, van Baalen, van Heck & Mulder 2019, 243) Teknologisesta näkökulmasta olosuhteet etätyölle ovat parhaat mahdolliset, mutta silti yritykset ovat olleet haluttomia hyödyntämään etätyön mahdollisuuksia täydessä mittakaavassa (Boell, Cecez-Kecmanovic & Campbell 2016, 128).

Boell et al. (2016, 114) toteavat, että laajasti käsittäen etätyöksi voidaan määrittää kaikki informaatio- ja viestintäteknologian avulla toimiston ulkopuolelta tapahtuva työhön osallistuminen. Tässä pro gradu -tutkielmassa pääpaino on kuitenkin kotona tai muussa vastavassa ympäristössä (kuten vapaa-ajan asunnolla) tehtävässä kokoaikaisessa tai lähes kokoaikaisessa etätyössä. Kotona työskentely on yksi joustavista työjärjestelyistä nykypäivän organisaatioissa (van der Lippe & Lippényi 2020, 62). Pyöriä, Saari ja Ojala (2016, 185) toteavat, että kokoaikaisesta kotoa tehtävästä etätyöstä löytyy niukasti tutkimustietoa, ja lisäävät etätyötutkimuksen keskittyneen pitkälti monipaikkaiseen liikkuvaan työhön, virtuaaliseen tiimityöhön sekä osittaiseen etätyöskentelyyn sekä näiden hyvinvointi- ja terveysvaikutuksiin. Myös Collins, Hislop ja Cartwright (2016, 171) kritisoivat etätyötutkimusta keskittymisestä osa-aikaista etätyötä tekeviin johto- ja asiantuntijatason työntekijöihin, vaikka työntekijän tehtävillä ja etätyön laajuudella on merkittäviä vaikutuksia etätyön kokemiseen. Boell et al. (2016, 128) puolestaan kritisoivat etätyötutkimusta pyrkimyksestä todistaa etätyö

yksiselitteisesti hyväksi tai huonoksi ratkaisuksi, minkä takia käsitys etätyöstä on muodostunut polarisoitunut.

Tutkimustulokset etätyöskentelystä ovatkin ristiriitaisia. Vaikka nykyisen tutkimustiedon valossa aika ja paikka riippumattomuus lisää etätyöntekijöiden suorituskykyä lyhyellä tähtämellä, sillä voi olla vaikutuksia pidemmällä aikavälillä organisaatioiden tietopohjaan ja yhteistyöhön (van der Meulen et al. 2019, 244). Esimerkiksi työn ja perhe-elämän tasapaino ja kustannussäästöt lisäävät tuottavuutta, mutta toisaalta sosiaalinen ja ammatillinen eristäytyminen vähentävät sitä vahingoittamalla tiedon jakamista (van der Lippe & Lippényi 2020, 62; Boell et al. 2016, 115). Käytännössä etätyöhön liittyy etuja sekä haasteita. Etätyö esimerkiksi mahdollistaa työskentelyn ilman keskeytyksiä ja häiriötekijöitä, mikä voi tukea luovaa ajattelua ja raporttien kirjoittamista. Toisaalta kasvokkaiset kohtaamiset tukevat työtovereiden välistä vuorovaikutusta. Useimmiten työtehtävät vaativat vuorovaikutusta sekä itsenäistä työskentelyä, eli etätyötä ei voida yksilön näkökulmasta yksinkertaistaa positiiviseksi tai negatiiviseksi asiaksi. (Boell et al. 2016, 122)

Etätyötutkimukset on myös asetettava kontekstiin – aikaan ennen ja jälkeen pandemian, jolloin ne eivät ole täysin vertailukelpoisia. Aiempi tutkimus on pääosin pohjautunut tilanteeseen, jossa etätyö on yksilön ja työnantajan sopimukseen perustuva, yksilön näkökulmasta vapaaehtoinen ratkaisu, ja poikkeusoloja koskevaa tutkimusta on niukasti. Kuten jo johdannossa todettiin, pandemian aikana tehdyissä tutkimuksissa on havaittavissa ristiriitaisuutta työntekijäkokemuksissa. Esimerkiksi Bolisani, Scarso, Ipsen, Kirchner ja Hansen (2020, 473-474) toteavat vastausten ristiriitaisuuden viittaavan siihen, ettei kotona työskentelyn mielekkyyttä voida pitää itsestään selvänä kaikkien osalta silloin, kun se tapahtuu pakolla ja nopeasti. Donnelly & Proctor-Thomson (2015, 48) tukevat näkemystä toteamalla, että poikkeustilanteissa eniten etätyön luonnetta muuttaa vapaaehtoisuuden poistuminen, jonka lisäksi poikkeustilanteet heikentävät myös suunnitelmallisuutta, tarjottavaa tukea ja resursseja sekä johtamiskäytäntöjä.

Ipsen, Veldhoven, Kirchner ja Hansen (2021) havaitsivat tuoreessa tutkimuksessaan 29 Euroopan maasta pandemian alkuajalta, että kokemukset kotona työskentelystä olivat enemmän positiivisia kuin negatiivisia. Kotietätyön suurimmat edut liittyivät työ- ja yksityiselämän tasapainoon, työn tehokkuuteen ja lisääntyneeseen kontrolliin omasta työstä, kun

taas haitat liittyivät kotitoimiston rajoituksiin, työn epävarmuustekijöihin sekä riittämättömiin työvälineisiin (Ipsen et al. 2021). Donnelly & Proctor-Thomson (2015, 58) painottavat, että poikkeustilanteessa esimiesten rooli korostuu, sillä tehokas viestintä sekä päivittäinen vuorovaikutus lieventää haittavaikutuksia, kuten työntekijöiden kokemaa eristäytymistä. Esimiehillä ei ole tähän välttämättä kuitenkaan kapasiteettia, sillä he ovat itsekin samojen haasteiden edessä. Huomionarvoista on, että epävakaassa tilanteessa yksilöllinen joustavuus työjärjestelyissä varmistaa organisaation tehokkuuden ja tuottavuuden. Henkilöstön näkökulmasta kotietätyön edut näyttävät olevan haittoja suuremmat, kun taas tiiminvetäjille poikkeustilanne asettaa suurempia vaatimuksia ja edut eivät näyttäydy heille samoin. (Donnelly & Proctor-Thomson 2015, 58).

4.2 Etätyö ja hiljaisen tiedon siirtäminen

Haldin-Herrgard (2000, 364) näki jo 20 vuotta sitten liiketoiminnan globalisaation ja virtuaalisuuden potentiaalisena uhkana hiljaisen tiedon jakamiselle kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen vähenemisen takia. Vaikka informaatio- ja viestintäteknologiaa pidetään yhtenä tärkeimmistä tiedon jakamisen mahdollistajista, hiljaisen tiedon jakamisen osalta yhteisymmärrystä ei ole vielä saavutettu ja tarjolla on argumentteja niin puolesta kuin vastaan (Panahi et al. 2013, 391, 379). Erityisesti ne tutkijat, jotka ovat tehneet tutkimuksensa ennen sosiaalisten verkkotyökalujen implementointia, pitävät hiljaisen tiedon jakamista teknologian avulla rajallisena ellei jopa täysin mahdottomana. Heidän näkemyksensä mukaan hiljaisen tiedon luonteesta johtuen sitä ei voida ilmaista tai artikuloida eikä se aina ole edes haltijansa saatavilla, joten se ei ole myöskään teknologian avulla jaettavissa. Toiset taas näkevät, että teknologia voi helpottaa hiljaisen tiedon jakamista, vaikka se ei olisikaan yhtä rikasta kuin vuorovaikutus kasvokkain. (Panahi et al. 2013, 382) Jälkimmäinen näkemys on järkevä ja hyväksyttävä, sillä tietoa ei voida pitää puhtaasti hiljaisena tai eksplisiittisenä (Panahi et al. 2013, 383). Teoreettisten kysymysten lisäksi on huomioitava käytännön realiteetit, sillä fyysisesti kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus ei voi olla hiljaisen tiedon jakamisen päämuoto maantieteellisesti hajautuneiden asiantuntijoiden kesken (Panahi et al. 2013, 385), jolloin koko teoreettinen debatti on osittain epäoleellinen.

Panahi et al. (2013, 386-388) listaavat neljä tekijää, jotka vaikeuttavat hiljaisen tiedon jakamista informaatioteknologian kautta: 1) jakamismekanismit, 2) tiedon hiljaisuuden aste, 3) median rikkaus ja sosiaaliset vihjeet, sekä 4) luottamuksen puute. Golden ja Raghuram

(2010, 1064) puolestaan toteavat etätyöntekijöiden kohtaavan työympäristössään joukon tiedon jakamista vaikeuttavia tekijöitä, joista merkittävimmät etätyötä ja virtuaalista työtä koskeva kirjallisuus jakaa kahteen pääluokkaan. Ensinnäkin etätyöntekijältä jää puuttumaan yhteinen tulkintakonteksti, joka helpottaa toisten kanssa käytävää vuorovaikutusta, ja toiseksi etätyö lisää suunnittelua ja aikataulutusta, mikä muuttaa vuorovaikutusta muodollisemmaksi. (Golden & Raghuram 2010, 1064-1065) Golden ja Raghuram (2010, 1061) tutkivat myös etätyöntekijöiden ihmissuhteiden laadun vaikutusta tiedon jakamisen alttiuteen havaiten luottamuksen, ihmisten välisten suhteiden ja organisaatioon sitoutumisen edistävän etätyöntekijöiden tiedon jakamista. Toisaalta taas yhteisen tulkintakontekstin puute sekä aikataulutuksen ja muodollisuuden lisääntyminen vuorovaikutuksessa aiheuttavat haasteita tiedon jakamiselle ja etsimiselle (Golden & Raghuram 2010, 1065).

Van der Meulen et al. (2019, 255) tutkivat keskikokoisten eurooppalaisten tutkimus- ja neuvontaorganisaatioiden tietotyöntekijöiden päivittäisten työaikojen ja työskentelypaikkojen erojen (temporal and spatial separation) sekä sähköisten viestintävälineiden vaikutusta tiedon jakamisverkostoihin. Tulosten mukaan eri työskentelypaikat vähentävät suoraan kollegoiden välistä tiedonjakoa, sillä tietoa yritetään hankkia ensisijaisesti fyysisesti lähimmiltä kollegoilta. Mitä enemmän työskentelypaikat eroavat toisistaan, sitä epätodennäköisempää on vuorovaikutus ja siten myös tiedon jakaminen. Työajoilla ei ollut suoraa negatiivista vaikutusta tiedon jakamiseen, mutta ne vaikuttivat siihen mitä kollegat tiesivät toistensa osaamisesta. Tutkimuksessa tästä käytetään termiä "*knowledge awareness*", jolla viitataan yksilön käsitykseen toisten hallussa olevasta tiedosta ja osaamisesta. Mitä enemmän työajat poikkesivat toisistaan, sitä vähemmän kollegat tiesivät toistensa tarjoamasta tiedosta varsinkin, jos heillä oli eri osaamisala. Eri paikoissa työskentely ei kuitenkaan vaikuttanut samoin, joten ratkaisevaa verkoston kannalta ei ole fyysinen läheisyys vaan yhteisen työajan puute. (van der Meulen et al. 2019, 255-256). Van der Meulen et al. (2019, 257) toteavatkin, että ajasta ja paikasta riippumaton työskentely voi johtaa tiedon jakamisen ja innovoinnin vähenemiseen sekä huonompaan suoriutumiseen. Etätyötä rajoittamalla ja kannustamalla tiedon jakamiseen eri viestintävälineissä, voidaan ehkäistä eri työskentelypaikoista johtuvia haittoja sekä eri työajoista johtuvaa tiedon vähenemistä kollegoiden osaamista kohtaan homogeenisen osaamisen osalta. Heterogeenisen osaamisen ollessa kyseessä työaikojen synkronointi on parempi vaihtoehto. (van der Meulen et al. 2019, 257)

Van der Lippe & Lippényi (2020) puolestaan toteuttivat laajamittaisen tutkimuksen yhdeksässä euroopan maassa, jossa he tutkivat kotona työskentelyn vaikutuksia yksilö- ja tiimitason suorituksiin. Van der Lippe & Lippényi (2020, 73) havaitsivat, että yksittäiset työntekijät suoriutuivat paremmin kun heidän työtoverinsa eivät työskennelleet kotona. Itse asiassa sitä huonompi suoritus oli mitä useampi kollega työskenteli kotona. Tulokset tukevat näkemystä, että digitaalinen läsnäolo ei voi korvata fyysistä läsnäoloa yhteistyön näkökulmasta, sillä kotona työskennellessä on nähtävä enemmän vaivaa, jotta työtovereiden tietoja ja taitoja pääsee hyödyntämään. Lisäksi esimiehet arvioivat koko tiimin suorituskyvyn huonommaksi, kun työtoverit työskentelivät usein kotona. Tuottavuuden näkökulmasta esimiesten ilmoittama optimaalinen tilanne oli kun tiimin jäsenet työskentelivät korkeintaan yhden päivän viikossa kotoa käsin (van der Lippe & Lippényi 2020, 73-74). Van der Lippe & Lippényi (2020, 74-75) huomauttavat kuitenkin, että tutkimus perustuu kotona työskentelyn vapaaehtoisuuteen, eikä se huomioi yhteistyötä ja tiedon jakamista tukevien verkkoalustojen käyttöä.

Myös Collins et al. (2016, 171-172) havaitsivat, että kokoaikaisten etätyöntekijöiden suhteet toimistolla työskenteleviin kollegoihin heikkenivät vuorovaikutuksen vähentyessä, vaikka toisaalta suhteet toisiin etätyöntekijöihin vahvistuivat. Etätyö antoi työntekijöille mahdollisuuden vahvistaa itselleen tärkeitä suhteita omilla ehdoillaan ja näin välttää toimistoelämän kielteiseksi kokemiaan puolia (Collins et al. 2016, 171). Collins et al. (2016, 172) huomauttavat, että osittaista etätyötä tekevillä vastaavaa ilmiötä ei ole havaittu, sillä säännölliset toimistokäynnit mahdollistivat sosiaalisten suhteiden säilymisen toimistolla työskenteleviin työtovereihin. Collins et al. (2016, 172) havaitsivat, että sosiaalinen eristäytyminen todennäköisesti kasvaa mitä pidempään kokoaikaista etätyötä tehdään, sillä etätyöläisten sosiaalinen tukiverkosto rakentui työtovereista, jotka he tunsivat ajalta ennen etätyötä, ja lisäksi he vaikuttivat haluttomilta tai kyvyttömiltä luomaan suhteita uusiin ihmisiin. Toisaalta tässä tapauksessa työntekijä tai hänen tarjoamat teknologiset ratkaisut eivät siihen myöskään kannustaneet. Passiivisia sivustakatsojia etätyöntekijät eivät kuitenkaan ole, sillä he pitivät yhteyttä haluamiinsa työtovereihin, tarvittaessa vaikka henkilökohtaisella puhelimella. (Collins et al. 2016, 173) Collins et al. (2016, 173) havaitsivat myös, että etätyö vaikutti esimiesten ja alaisten suhteeseen syventämällä osaa niistä. Syynä tähän voi olla esimerkiksi se, että etätyössä henkilökohtaisen elämän ja työn raja hämärtyy ja esimiehet saavat enemmän tietoa työntekijöiden perhe-elämästä (Collins et al. 2016, 173).

Boell et al. (2016, 115) esittävät ettei etätyötä koeta yksittäisten työntekijöiden tasolla yksiselitteisesti negatiiviseksi tai positiiviseksi työjärjestelyksi. On tärkeää ymmärtää, että työtehtävät ovat monimuotoisia ja niiden soveltuvuus etätyöhön vaihtelee, kuten myös se miten informaatio- ja viestintäteknologia pystyy tukemaan eri työtapoja eri työympäristöissä (Boell et al. 2016, 128). Kuten Van der Lippe & Lippényi sekä Van der Meulen et al. edellä, myös Boell et al. (2016, 128) ehdottavat harkitsemaan osittaista etätyötä, jotta eri työtehtävissä voidaan hyödyntää etätyöskentelyn sekä toimistolla työskentelyn edut. Vaikka kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on ideaali keino hiljaisen tiedon jakamiseen, sen järjestäminen ei ole aina mahdollista, jolloin teknologiavälitteinen vuorovaikutus tarjoaa vaihtoehtoja (Panahi et al. 2013, 386).

Sosiaalinen media voi esimerkiksi edistää hiljaisen tiedon jakamista 1) lisäämällä sosiaalisuutta ja epävirallista keskustelua asiantuntijoiden kesken, 2) tarjoamalla virtuaalisen, osallistavan ja yhteistyötä tukevan tilan tiedon luomiselle, 3) tehden hiljaisen, henkilökohtaisen tiedon näkyväksi, sekä 4) vähentämällä tiedon jakamiseen tarvittavaa aikaa ja vaivaa (Buunk et al. 2019, 1138; Panahi et al. 2013, 389). Buunk et al. (2019, 1143) osoittavat myös, että sosiaaliset verkkoalustat tukevat hiljaisen tiedon jakamista johtaen oppimiseen, asiantuntemuksen jakamiseen, ongelmanratkaisuun ja innovointiin. Lisäksi he osoittavat, että verkkoalustat ovat tärkeitä asiantuntijoiden välisen keskustelun aloittamiselle, kollektiivisen älykkyyden edistämiseksi sekä hiljaisen henkilökohtaisen tiedon näkyväksi sekä saataville saattamiselle nopeasti ja vaivattomasti (Buunk et al. 2019, 1143).

4.3 SECI-malli ja ”ba” etätyökontekstissa

SECI- ja Ba -teoriat on esitelty 1990-luvun lopulla, jonka jälkeen ne ovat olleet tutkijoiden monipuolisen analysoinnin ja tarkastelun kohteena. Osa on esittänyt kritiikkiä mallien suhteen, kun taas toiset ovat ehdottaneet päivityksiä alkuperäisiin malleihin erityisesti uusien teknologioiden tarjoamien mahdollisuuksien osalta. (Buunk et al. 2019, 1136) Tiedon jakaminen verkkoympäristöissä on haasteellista erityisesti yksilöiden välillä tapahtuvan hiljaisen tiedon siirtämisen osalta, johon työpaikoilla käyttöön otetut sosiaalisen median teknologiat tuovat uuden ulottuvuuden sekä mahdollisen ratkaisun. Sosiaalisen median vaikutus tiedon jakamiseen tekeekin välttämättömäksi tarkastella uudelleen peruskäsitteitä kuten ”ba” (Buunk et al. 2019, 1134-1135).

Alkuperäisessä työssään vuonna 1998 Nonaka ja Konno esittivät, että virtuaaliset tilat voidaan luokitella vain yhdeksi ”ba”-tyypiksi, järjestäväksi ”ba:ksi”. Lähes kaksikymmentä vuotta myöhemmin tutkimuksen havainnot sosiaalisten verkkoalustojen yhteydessä viittaavat, että myös kaksi muuta ”ba”-tyyppiä, keskusteleva ”ba” ja toteuttava ”ba”, voivat esiintyä virtuaalisessa tilassa. (Buunk et al. 2019, 1142) Alkuperäisessä määritelmässä alkuunpaneva ”ba” on sidottu fyysiseen kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Jos sosiaalistumisprosessi voi tapahtua verkossa, voidaan helposti olettaa, että alkuunpaneva ”ba” voisi syntyä myös verkkoympäristössä. Alkuunpaneva ”ba” on ”tässä ja nyt”, jolloin vaaditaan synkronista ja dialektista vuorovaikutusta. (Buunk et al. 2019, 1138)

Hiljaisen tiedon tutkimuksen rajoittaminen pelkkään sosiaalistumisprosessiin teknologia välitteisen vuorovaikutuksen yhteydessä ei anna riittävää kuvaa ilmiöstä (Panahi et al. 2013, 385). Panahi et al. (2013, 382) toteavatkin, että jo alkuperäisen mallin päivityksessä vuonna 2000 Nonaka et al. tukivat ajatusta hiljaisen tiedon jakamisesta informaatio- ja viestintäteknologian avulla. Sosiaalisten verkkoalustojen helppokäyttöisyys, epävirallisuus, avoimuus, multimedia- ja yhteisöominaisuudet voivat luoda jaetun kontekstin sosiaaliselle vuorovaikutukselle ja siten lisätä mahdollisuutta hiljaisen tiedon jakamiseen. Informaatio- ja viestintäteknologia voi siis tukea hiljaisen tiedon jakamisprosesseja ja edistää hiljaisen tiedon jakamista sosiaalisaation lisäksi ulkoistamisessa ja sisäistämisessä (Panahi et al. 2013, 393, 382).

4.4 Uuden työntekijän perehdytys etätyökontekstissa

Perehdytysprosessi on oleellinen tekijä uuden työntekijän ja työyhteisön välisen hiljaisen tiedon siirtämisen mahdollistajana, ja etätyöllä alkavassa työsuhteessa perehdytyksen rooli korostuu vielä entisestään. Uuden työntekijän perehdytys etätyökontekstissa osoittautui kuitenkin haastavaksi osa-alueeksi lähestyä tieteellisesti. Siinä missä hiljaisesta tiedosta ja etätyöstä on tutkimusta laajalti, uusien työntekijöiden perehdytyksestä tieteellistä tutkimusta ja kirjallisuutta ei juurikaan löydy. Koska tieteellistä tutkimusta käytännön perehdytyksestä on niukasti, kirjallisuus painottuu erilaisiin oppaisiin, joiden näkökulmat ovat rajallisia (Ketola 2010, 72). Erilaisia ohjeita ja oppaita ovat laatineet muun muassa Työturvallisuuskeskus, Työterveyslaitos, Työsuojeluhallinto (aluehallintovirastojen työsuojelun vastualueet ja niitä ohjaava sosiaali- ja terveysministeriön työ- ja tasa-arvo-osasto) sekä eri liitot omille aloilleen. Näin ollen kirjallisuus perehdytyksen ympärillä on painottunut lakisääteisiin

vaatimuksiin ja työturvallisuuteen, jotka eivät ole tämän pro gradu -tutkielman fokuksessa. Pehdytys nousi kuitenkin vahvasti ja monipuolisesti esiin empiirisessä osuudessa, joten aihealueen sivuuttaminen tieteellisen kirjallisuuden puutteessa ei tuntunut sovelialta. Edellä esitetyistä seikoista johtuen kirjallisuuslähteinä on käytetty myös pehdytysoppaiksi luokiteltavaa kotimaista kirjallisuutta soveltuvin osin.

Hiljainen tieto on arvokasta uudelle työntekijälle, sillä se auttaa oppimaan tehtävän nopeammin sekä välttämään jo muiden tekemiä virheitä (Eklund 2018, 155). Pehdyttämisaika on työntekijän ensi kosketus organisaatioon sekä sen toimintatapoihin ja siten ensimmäinen paikka välittää uudelle työntekijälle hiljaista tietoa sekä työtehtävästä että organisaatiosta (Virtainlahti 2009, 132). Uuden työntekijän pehdyttämisessä yleisimpiä käytäntöjä ovat edelleen yhteiset koulutustilaisuudet sekä työssä oppiminen ohjaajan opastuksella, vaikka digitaaliset ratkaisut (kuten verkkokurssit, webinaarit ja pelit) ovat lisääntymässä. Digitaalinen ympäristö ei kuitenkaan aina vastaa täysin käytännön työtä ja se muuttaa vuorovaikutusta työtovereihin. (Eklund 2018, 78-79)

Jotta osaamista voidaan jakaa, tarvitaan jakopaikkoja ja hetkiä (Kupias & Peltola 2019, 190). Hiljaisen tiedon siirtämisessä ja näkyväksi tekemisessä kysymysten esittäminen on oleellista (Puusa & Eerikäinen 2010, 314). Pehdytyskoulutus, realistinen työnkuva sekä viralliset ja epäviralliset sosiaalistamisprosessit innostavat läheiseen työskentelyyn työtovereiden kanssa ja siten vahvempaan yhteistyökykyyn johtaen organisaatioon sitoutumiseen ja tiedon jakamiseen (Lin 2007, 422-423). Hiljaisen tiedon siirtyminen vaatii vuorovaikutusta ja fyysisellä työympäristöllä on ollut merkittävä rooli vuorovaikutuksen mahdollistajana (Eklund 2018, 157). Kupias ja Peltola (2019, 98) huomauttavat, että tiedon jakaminen vaatii myös asiantuntijatyössä keskustelua ja yhdessä työskentelyä. Tyypillisimpiä käytännön haasteita etäpehdytyksessä ovatkin vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden puute, tutustumisen järjestämisen ja luottamuksen rakentamisen haasteet sekä luonnollisesti tekniset ongelmat (Valonen, 2021). On oleellista huomioida, että vaikka yrityksen kaikilla työntekijöillä on käytössä sama etätyöteknologia, voivat saavutetut tulokset vaihdella merkittävästi niiden soveltamistavoista riippuen (Boell et al. 2016, 118).

Osa pehdytykseen liittyvistä haasteista on uusia, etätyön mukanaan tuomia, mutta eivät kaikki. Usein uuden työntekijän pehdytykseen varattu aika on riittämätön, eikä

työtovereilla ole ylimääräistä aikaa osallistua perehdytykseen (Haldin-Herrgard 2000, 362). Millerin ja Jablinin (1991) mukaan uudet työntekijät saavat myös liian vähän ja epäolennaista tietoa. Syinä tähän mainitaan kokeneiden työntekijöiden vaikeus samaistua uuteen työntekijään tietoa jakaessa sekä uuden työntekijän haasteet asettaa saamansa tieto miinhinkään laajempaan kontekstiin. (Miller & Jablin 1991, 92–93).

Etäperehdytys ei kuitenkaan poikkea lähiperehdytyksestä (Valonen, 2021). Ketola (2010, 71) nimeää perehdyttämisen osa-alueiksi työtehtävään ja työhön perehdyttämisen, työnantajayrityksen arvoihin ja kulttuurin perehdyttämisen, työnantajayrityksen laajemman tuntemuksen sekä verkoston tuntemuksen, joka korostuu erityisesti asiantuntijaperehdytyksessä. Verkoston tuntemus viittaa tahoihin, joiden kanssa työ tehdään. Uuden henkilön on tärkeää oppia ensisijaiset yhteistyötahonsa ja keitä on hyvä tuntee työn tehokkaasti suorittamiseksi, sillä asiantuntijatyön näkökulmasta oleellista on omatoimisen tiedonhankinnan onnistuminen ja aiemman osaamisen uuteen kontekstiin sijoittaminen. (Ketola 2010, 71) Seuraavassa kuvassa on havainnollistettu Eklundin (2018, 92) nimeämät perehdytysprosessin kuusi osa-aluetta:



Kuva 6. Perehdytysprosessin kuusi osa-aluetta (Eklund 2018, 92)

Etäperehdytyksen haasteita voidaan ehkäistä hyvällä suunnittelulla, pilkkomalla perehdytys pienemmiksi kokonaisuuksiksi, ohjaamalla tiiviisti ja tutustuttamalla tärkeimpiin työkavereihin sekä sidosryhmiin. Tärkeää on olla myös avoin uuden työntekijän ajatuksille sekä muistuttaa uutta työntekijää yksilön vastuusta, joka kasvaa etäperehdytyksen ollessa kyseessä. (Valonen, 2021) Puusa ja Eerikäinen (2010, 313) muistuttavat ettei kaiken hiljaisen tiedon siirtäminen ole välttämätöntä tai kannattavaa. Esimerkiksi ihmissuhteisiin liittyvä hiljaista tietoa, jolla uutta työntekijää ei kannata kuormittaa. Uudelle työntekijälle pitää antaa mahdollisuus aloittaa ”puhtaalta pöydältä” ilman ennakkoluulojen tai ihmissuhteisiin liittyvien erimielisyyksien siirtämistä. (Puusa & Eerikäinen 2010, 313)

Usein uuden työntekijän perehdytyksessä hyödynnetään työparia. Asiantuntija-harjoittelija-mallissa hiljaista tietoa siirretään kokeneelta, yleensä senioritason työntekijältä, uudelle ja kokemattomammalle työntekijälle (Wang 2019, 437). Perinteisesti mallissa on kahden välinen suhde, mutta modernissa versiossa senioritason työntekijöitä sekä harjoittelijoita voi olla useita, jolloin kokenut työntekijä voi opettaa useita harjoittelijoita, ja harjoittelija voi oppia useammalta. Etuna tässä on, että uuden työntekijän kehittyminen asiantuntijaksi nopeutuu. (Wang 2019, 439) Asiantuntija-noviisi-työpareja käytettäessä on hyvä huomioida artikulointiin liittyvät haasteet. Mitä kokeneempi asiantuntija on, sitä vaikeampaa hänen hiljaista tietoaan on artikuloida (koska se on syvempää ja ”hiljaisempaa”) ja toisaalta myös yhteisen kielen löytäminen voi olla haaste ammattiterminologian ja -slangin takia (Haldin-Herrgard 2000, 361).

5 Tutkimusmenetelmät

Tutkijan tekemiä menetelmävalintoja voidaan kuvata polkuna, jota pitkin tutkimus etenee loogisesti ja tarkoituksenmukaisesti tutkimusotteen valinnasta aineistonkeruu- ja analyysimenetelmien kautta luotettavuuden arviointiin (Kananen 2017, 37). Tässä luvussa kuljetaan tämän pro gradu -tutkielman polku ja paneudutaan tutkijan tekemiin valintoihin koskien tutkimusstrategiaa, aineistonkeruuta ja analyysiä sekä lopuksi arvioidaan luotettavuutta. Prosessi pyritään kuvaamaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta lukijalla on mahdollisuus itse arvioida jokaista vaihetta sekä siitä syntyvää kokonaisuutta. Tämä siksi, että vain

kattava dokumentointi tutkijan tekemien valintojen ja ratkaisujen perusteluista antaa lukijoille mahdollisuuden tarkastella tutkimuksen luotettavuutta (Kananen 2017, 176).

5.1 Tutkimusstrategia

Hiljainen tieto on haasteellinen tutkimuskohde, sillä se ei ole teoriassa yksinkertaisesti määriteltävä käsite eikä helposti tunnistettavissa tai artikuloitavissa myöskään käytännössä. Lisäksi olosuhteiden pakosta tehtävä kokoaikainen tai lähes kokoaikainen etätyö on poikkeuksellinen ilmiö, josta löytyy niukasti aiempaa tutkimustietoa, joka sekin on osin ristiriitaista, kuten etätyötutkimus laajemminkin. Kun fokus kohdennetaan asiantuntijatyötä tekeviin uusiin työntekijöihin, puhutaan hyvin marginaalisesta ja vähän tutkitusta ilmiöstä, johon kvantitatiivisen (määrällisen) tutkimuksen voisi pohjata. Vaikka käytännön työelämässä korostuukin kvantitatiivinen lähestymistapa, on kvalitatiivinen eli laadullinen ote aina viime kädessä pohjana luomassa ymmärrystä myös työelämän ilmiöistä (Kananen 2017, 39-40). Kananen (2017, 32) kuvaa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen perustavanlaatuisista eroa toteamalla, että laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään kun taas määrällinen tutkimus yleistämään. Edellä kuvattua taustaa vasten oli luontevaa valita tähän empiiriseen tutkimukseen kvalitatiivinen tutkimusote.

Laadulliselle tutkimukselle luonteenomaista on pyrkimys selvittää mistä ilmiössä on kyse, mitkä tekijät siihen liittyvät ja miten tekijät vaikuttavat toisiinsa (Kananen 2017, 33). Alusta alkaen oli selkeää lähestyä aihetta empiirisesti ja aineistolähtöisesti, jotta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman monipuolinen ja rikas kuvaus. Pandemia-ajan etätyötä koskevassa julkisessa keskustelussa äänessä ovat pitkälti olleet organisaatiot tai heidän edustajansa esimerkiksi johdosta tai henkilöstöhallinnosta. Keskustelua on myös leimannut vahva yleistäminen ja etätyöntekijät on usein esitetty yhtenäisenä ryhmänä yksilöiden sijaan. Nämä seikat huomioiden tämän tutkimuksen fokukseen on valittu yksilöt ja heidän kokemuksensa uuden työn aloittamisesta etätyökontekstissa pandemia-aikana.

Juuti ja Puusa (2020, 9) kuvaavat laadullista tutkimusta yritykseksi päästä toisen henkilön kokemusmaailmaan sisälle hänen kokemuksensa tutkimiseksi ja kuvaamiseksi muille. Luotettavin ja yksinkertaisin tapa päästä kiinni yksilöiden kokemuksiin on kysyä niistä heiltä itseltään. Näin ollen haastattelut olivat luonteva tapa hankkia empiirinen aineisto, josta yksityiskohtaisempi kuvaus seuraavassa luvussa.

5.2 Tutkimuksen aineisto ja aineiston keruu

Tutkimuksessa käytetty empiirinen aineisto kerättiin 11. – 23.4.2021 välisenä aikana yksilöhaastatteluilla, joissa käsiteltiin ennalta valittuja ja ohjaajan kanssa läpikäytyjä teemoja (liite 1). Teemahaastattelurungon laadinnassa hyödynnettiin aiempaa tieteellistä tutkimusta ja kirjallisuutta, johon tutkija perehtyi kattavasti aiheanalyysiä ja tutkimussuunnitelmaa laatiessa. Vaikka kyseessä on aineistolähtöinen lähestymistapa, ennen tutkimusta suoritetulla perinpohjaisella aiemman tutkimuksen kartoituksella ilmiöistä on oleellinen merkitys, jotta tutkijalla on riittävä ymmärrys empirian keräämiseksi.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 87-88) näkevät teemahaastattelun etuna mahdollisuuden tarkentaa ja syventää kysymyksiä saatujen vastausten pohjalta. Jo aiheanalyysin yhteydessä kävi selväksi, että tutkimuksen käsitemaailma on moniselitteinen ja -tulkintainen, joten vapaa- muotoinen, keskustelunomainen teemahaastattelu antoi mahdollisuuden selventää ja tarkentaa käsiteltäviä aiheita haastattelun edetessä. Tutkija tiedosti myös ennakkoon, että tutkittavaan ilmiöön saattaisi liittyä arkaluonteisia asioita sekä negatiivisia tunteita, joiden sanoittamiseen luottamukselliset yksilöhaastattelut olivat paras vaihtoehto. Metsämuurosen (2008, 41) mukaan teemahaastattelu sopii käytettäväksi erityisesti silloin, kun kyseessä on intiimit tai arat aiheet, tai jos halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita, kuten esimerkiksi arvostuksia, ihanteita ja perusteluja.

Informantit eli haastateltavat etsittiin tutkijan henkilökohtaisten verkostojen kautta. Positiivinen yllätys oli, että innokkaita vapaaehtoisia oli tarjolla enemmän kuin tarvittiin. Alusta alkaen tavoitteena oli löytää määrän sijaan sopivimmat henkilöt kertomaan ilmiöstä. Esimerkiksi Tuomi ja Sarajärvi (2018, 98) painottavat, että *”tiedonantajien valinnan ei pidä olla satunnaista, vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa”*. Tätä harkintaa tutkija myös käytti, jotta informantit edustaisivat etätyöllä aloittaneita uusia työntekijöitä mahdollisimman osuvasti, mutta kuitenkin kattavasti. Valintakriteereinä olivat muun muassa seuraavat seikat:

- Haastateltavat olivat aloittaneet uudessa työpaikassa keväällä 2020 tai sen jälkeen eli käytännössä pandemian aikana tai välittömästi ennen sen alkua.
- Haastateltavat olivat tehneet kokonaan tai lähes kokonaan etätyötä.
- Haastateltavat työskentelivät asiantuntijatehtävissä ja/tai -organisaatioissa.

- Haastateltavilla oli jo ennestään kokemusta työelämästä ja vertailupohjaa toiminnasta eri organisaatioissa.

Tarkoituksenmukaiseksi informanttimääräksi arvioitiin ennakolta 7–15 haastateltavaa, jonka pohjalta haastatteluaika sovittiin aluksi kymmenen informantin kanssa, jotta yksittäisen haastattelun mahdollinen peruuntuminen tai aikataulu muutokset eivät hidastaisi tutkimuksen etenemistä. Erityistä harkintaa käytettiin ensimmäisen haastateltavan valinnassa, sillä haastattelu toimi samalla myös testihaastatteluna, jolla varmistettiin teemahaastattelurungon mielekkyys. Ensimmäisestä haastattelusta saatujen kokemusten pohjalta haastattelurunkoa tarkennettiin ja hiottiin yksittäisten kysymysten osalta.

Ensimmäinen yhteydenotto informanteihin tehtiin tutkijan toimesta joko sähköisillä pikaviestimillä tai puhelimitse, jonka jälkeen samaa kanavaa käytettiin haastatteluajan sopimiseksi. Informantit olivat tutkijalle joko entuudestaan tuttuja, tai yhteys oli luotu tutkijan verkostojen kautta, jolloin välikätenä toiminut henkilö oli jo alustavasti pohjustanut yhteydenottoa. Haastattelujen aikatauluttamisen jälkeen tutkija lähetti kaikille valituille informanteille sähköpostiviestin, jossa annettiin lisätietoja tutkimuksesta ja haastattelun toteuttamisesta sekä tietosuojakäytänteistä. Tämän jälkeen informanteille lähetettiin erillisellä viestillä tietosuojailmoitus ja suostumustekstiluonnos, jonka palauttamalla sähköpostitse he pystyivät vahvistamaan suostumuksensa mahdollisimman helposti. Haastattelurunkoa tai tarkkoja kysymyksiä ja määritelmiä informanteille ei lähetetty, sillä tutkija pyrki välttämään liiallista informanttien ohjaamista, jotta haastateltavat nostaisivat esiin heidän kokemuksensa mukaan merkityksellisiä näkökulmia ja asioita. Yhteisen ymmärryksen luomiseksi informanteille lähtenyt sähköpostiviesti sisälsi kuitenkin kaksi esimerkinomaista määritelmää hiljaiseen tietoon liittyen sekä tutkimuksen aiheen.

Informanteille lähetetyt esimerkit olivat edellä luvussa 2.1. esitellyt taulukot eli Virtainlahden näkemys organisaatioiden hiljaisesta ja näkyvästä tiedosta (taulukko 1), sekä Tuomolan ja Airilan kuvaus yksilö- ja yhteisötason hiljaisesta tiedosta (taulukko 2). Tutkija päätyi edellä mainittuun ratkaisuun, koska hiljaiseen tietoon liittyvissä tutkimuksissa on hyvä huomioida käsitteiden monitulkinnallisuus ja liikkuminen tiedostamattomien ja tiedostettujen asioiden raja-alueilla. Tästä varoitti muun muassa Pohjalainen (2012, 9) huomauttamalla etteivät perinteiset kysely- ja haastattelumenetelmät sovi sellaisenaan hiljaisen tiedon tutkimiseen.

Haastateltavia on varauduttava auttamaan hiljaisen tiedon artikuloinnissa ja tähän toimivia välineitä ovat muun muassa hiljaisen tiedon epiteetit (hiljaiseen tietoon liittyvät käsitteet, kuten intuitio tai maalaisjärki) sekä kielikuvat, kuten jäävuorimetafora (Pohjalainen 2012, 9).

Kaikki haastattelut toteutettiin etäyhteydellä Teams-haastatteluina. Valinta oli osittain vallitsevan pandemiatilanteen sanelema pakko, mutta se myös soveltui tilanteeseen hyvin eikä ollut ristiriidassa muiden empiiristen valintojen kanssa. Lisäksi Teams-haastattelut mahdollistivat informanttien valitsemisen eri puolilta Suomea ja heidän aikataulujensa paremman huomioimisen. Tässä kohderyhmässä toteutustapa todennäköisesti madalsi myös osallistumiskynnystä. On kuitenkin hyvä huomioida, että etähaastattelujen osalta on esitetty myös kritiikkiä ja kaikissa tapauksissa ne eivät ole hyvä vaihtoehto. Esimerkiksi Kananen (2017, 115) suhtautuu varauksella verkkohaastatteluihin ja pitää perinteistä kasvotusten tapahtuvaa haastattelua aitona haastattelutilanteena. Toimintaympäristömme ja -tapamme ovat kuitenkin muuttuneet merkittävästi pandemia-aikana, jolloin voidaan esittää aiheellisesti kysymys olisiko fyysisellä läsnäololla saatu lisäarvoa tutkimukselle, tai voitu saavuttaa molemmille osapuolille luonteva ja turvallinen ilmapiiri? Yhteenvetona Teams-haastatteluista voidaan todeta, että niissä kaikissa vallitsi luottamuksellinen sekä välitön tunnelma huolimatta siitä, että osan kanssa keskusteluyhteys oli ensimmäinen. Myös Kananen (2017, 115, 104) myöntää, että tilanne saattaa muodostua luonnollisemmaksi, koska haastattelija ei ole samassa tilassa läsnä ja vaikuta haastateltavaan esimerkiksi kehonkielellään.

Haastattelut toistivat samaa kaavaa. Aluksi keskustelu avattiin videoyhteyden ollessa päällä ja käytiin läpi informantille mahdollisesti mieleen tulleet kysymykset, jonka jälkeen videot suljettiin ja tutkija ohjasi informantin aiheen ääreen avoimella aloituskysymyksellä. Tämän jälkeen keskustelu kulki informantin ehdolla tutkijan varmistaessa, että kaikki hänen ennakoon määrittämänsä teemat tuli käsiteltyä. Vaikka tutkija hyödynsi ennalta laadittua teema-haastattelurunkoa (liite 1), haastattelutilanne pyrittiin pitämään mahdollisimman rentona ja vapaamuotoisena. Aikaa haastatteluihin varattiin alustavasti tunti per informantti, mutta koska informantit osallistuivat haastatteluihin yksityishenkilöinä ja haastattelut toteutettiin pääsääntöisesti iltaisin sekä viikonloppuisin, aikatauluissa oli joustoa ja kiireetön tunnelma. Haastattelujen kesto vaihtelikin välillä 55 min – 1 h 26 min ja kaiken kaikkiaan haastatteluaineistoa kertyi hieman yli kymmenen tuntia.

Taulukossa 3 on yhteenvedona kooste informanttien taustatiedoista, joiden julkaisemiseen on kysytty lupa haastattelun yhteydessä, sekä haastattelutallenteiden kestot. Taulukon tiedot perustuvat informanttien omaan kertomukseen haastatteluhetkellä, mutta esimerkiksi toimistolla oloajat on pyöristetty kaikilla päiviksi. Kolmelle informantille toimistopäiviä oli kertynyt selkeästi enemmän kuin muille. Informantti 2 ehti aloittaa lähityössä juuri ennen etätyösiirtymää, ja koska hänen työsuhteensa on kestänyt pisimpään, on vuoden aikana ehtinyt kertyä lähipäiviä pandemiatilanteen niin sallissa. Lisäksi informantit 6 sekä 10 ovat työskennelleet toimistolla työvälineisiin ja työskentelyolosuhteisiin liittyvien tekijöiden vuoksi. Kaikissa tapauksissa on kuitenkin hyvä huomioida, ettei toimistolla työskentely ole vastannut normaalitilannetta kenenkään osalta, sillä toimistot ovat olleet tyhjillään etätyösuositusten johdosta. Tarkempia tietoja informanteista ei voida antaa, jotta heidän anonymiteettinsä voidaan taata. Yleisesti voidaan todeta, että henkilöt edustavat monipuolisesti asiantuntijatehtävissä ja -organisaatioissa työskenteleviä henkilöitä. Edustettuna ovat niin julkinen kuin yksityinen sektori sekä eri kokoiset työnantajat. Myös maantieteellinen hajautus on huomioitu ja henkilöt työskentelevät useammassa eri kaupungissa.

Taulukko 3. Yhteenvedo tutkimukseen haastatelluista informanteista

| Informantti | Työnkuva | Ikä | Työkokemus vuosina | Kokemus etätyöstä | Työsuhteen kesto (kk) | Toimistolla oloaika (pv) | Haastattelun kesto |
|-------------|--------------------------------------|-----|--------------------|-------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------|
| 1 | kehittäjä | 39 | 16 | Paljon. | 6 | 1 | 1:08:28 |
| 2 | myynnin & markkinoinnin asiantuntija | 47 | 22 | Vähäinen. | 14 | 30 | 1:04:16 |
| 3 | palvelukeskustyöntekijä | 31 | 14 | Jonkin verran. | 1 | 1 | 1:00:23 |
| 4 | viestintäasiantuntija | 39 | 10 | Paljon. | 3,5 | 1 | 0:54:50 |
| 5 | kehittäjä / asiantuntija | 43 | 23 | Vähäinen. | 4 | 2 | 1:26:38 |
| 6 | markkinointiasiantuntija | 41 | 20 | Paljon. | 4 | 20 | 1:01:05 |
| 7 | kehityspäällikkö | 35 | 23 | Vähäinen. | 6 | 7 | 1:00:37 |
| 8 | asiantuntijaorganisaation esimies | 41 | 20 | Vähäinen. | 3 | 5 | 1:01:44 |
| 9 | rahoitusasiantuntija | 49 | 35 | Jonkin verran. | 3 | 3 | 1:11:33 |
| 10 | yritysasiantuntija | 49 | 30 | Ei ole. | 1 | 15 | 1:01:55 |

Haastattelut nauhoitettiin ja ne lähetettiin litteroitavaksi Spoken Oy:lle. Litterointitasoksi valittiin peruslitterointi, jolloin äänite litteroitiin puhekielellä. Peruslitteroinnissa täytesanat, kuten äännähdykset ja toistot, jätetään kirjoittamatta kuten myös kysyjän myötäilyt ja aiheeseen liittymätön keskustelu (Spoken Oy, 2021). Tutkija määritteli tämän litterointitason riittäväksi, koska tutkimuksen kannalta oleellista oli puheen sisältö eikä esimerkiksi sanojen painotukset tai taukojen pituudet. Tutkija päätyi ulkopuolisen litteroijan käyttämiseen, koska tutkimusaikataulu oli tiukka, litteroitavaa aineistoa syntyi paljon ja oli tärkeää päästä aloittamaan analyysi heti haastattelujen ollessa kesken, jotta pystyttiin arvioimaan lisähaastattelujen tarve.

Jälkikäteen arvioiden ratkaisu oli oikea, sillä ennen viimeisen haastattelun alkua tutkijalle hahmottui käsitys aineiston riittävydestä, ja kun viimeinen litterointi palautui viisi päivää viimeisen haastattelun jälkeen, oli koko aineisto valmiina analysointiin. Ratkaisu osoittautui merkittäväksi koko analyysin onnistumisen kannalta, sillä vaikka analyysivaihe oli ennakkoon tunnistettu aikaa vieväksi vaiheeksi, yllätti sen haasteellisuus ensikertalaisen. Seuraavassa kappaleessa kuvataan yksityiskohtaisesti analyysiprosessi ja myös siinä kohdatut haasteet.

5.3 Aineiston analysointi

Kuten jo aiemmin on todettu, ilmiön ainutlaatuisuuden takia aineistolähtöinen lähestymistapa oli tutkijalle selkeä valinta. Aineistolähtöisyys ja haastattelemalla kerätty litteroitu aineisto ohjasivat johdonmukaisesti tutkijan valitsemaan analyysitavaksi aineistolähtöisen sisällönanalyysin jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Tutkijalle oli tärkeää kunnioittaa haastateltavien kertomusta heidän kokemuksistaan käsillä olevasta poikkeuksellisesta ilmiöstä sekä mahdollistaa sen jakaminen muille yleisen ymmärryksen lisäämiseksi. Tähän sisällönanalyysi oli luonteva valinta, koska sillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä yleistetty ja tiivistetty kuvaus kadottamatta sen sisältämää informaatiota (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Kuten edellisessä kappaleessa jo kuvattiin, litteroitua haastatteluaineistoa syntyi paljon. Yhteensä noin 230 sivua. Tämä myös puoltaa sisällönanalyysin valintaa analyysimuodoksi, sillä esimerkiksi Tuomi ja Sarajärvi (2018, 117) toteavat sisällönanalyysin soveltuvan menetelmänä hyvin strukturoimattoman aineiston systemaattiseen ja objektiiviseen analysointiin.

Ensimmäinen askel analysoinnissa oli vahvistaa päätös analyysiyksiköstä. Jo tutkimussuunnitelman laatimisvaiheessa tutkijalle muodostui vahva näkemys, että ajatuskokonaisuus analyysiyksikkönä palvelisi tutkimuksen tarkoitusta parhaiten. Päätöstä ei kuitenkaan lukittu lopullisesti ennen ensimmäisten litteroitujen aineistojen valmistumista, sillä tutkija halusi antaa aineiston määrittää analyysiyksikön. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 122) ohjeistavat päättämään ennen analyysin aloittamista analyysiyksikön, joka voi olla esimerkiksi yksittäinen sana, lause tai ajatuskokonaisuus. Litterointeja lukiessa kävi hyvin pian selväksi, että yksittäinen sana tai lause olisi liian suppea analyysiyksikkö vangitakseen kokonaisvaltaisesti haastateltavan kokemuksen tai näkemyksen asiasta. Liiallinen tiivistäminen ja pilkkominen olisi pahimmillaan muuttanut alkuperäisen kertomuksen luonnetta ja sanomaa. Näin ollen tutkija vahvisti analyysiyksiköksi ajatuskokonaisuuden, joka saattoi vaihdella pituudeltaan muutamasta sanasta useaan lauseeseen kuvaten haastateltavan ajatuksen autenttiossa muodossa.

Analyysiyksikön vahvistamisen jälkeen siirryttiin analysoinnin varsinaiseen ensimmäiseen vaiheeseen, jossa karsitaan alkuperäisaineistosta epäolennainen pois eli aineistosta etsitään kaikki tutkimustehtävää kuvaavat alkuperäisilmaukset, joista muodostetaan niitä kuvaavia pelkistettyjä ilmauksia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Ensimmäisen vaiheen aluksi litteroinnit luettiin ajatuksella ja samalla niihin tehtiin korostuksia eli nostettiin esiin tutkimustehtävää kuvaavia alkuperäisilmauksia. Tässä yhteydessä tutkija myös merkitsi kommentteina ylös tekstistä heränneitä ajatuksia. Seuraavaksi litteroinneista poimittiin Excel-taulukoon allekkain eri välilehdille alkuperäisilmaukset, jotka kuvasivat haastateltavan kokemusta etänä aloittamisesta, etänä aloittamista tukeneita ja haitanneita tekijöitä, sekä hiljaisen tiedon siirtämisen mahdollistaneita tekijöitä. Joissakin tapauksissa sama alkuperäisilmaus saattoi tulla useammalle välilehdelle, koska aihealueet linkittyivät tiiviisti toisiinsa.

Lopputuloksena oli 92 alkuperäisilmausta uusien työntekijöiden kokemuksista työsuhteen aloittamisesta etätyöllä, 233 aloitusta tukeneista tekijöistä ja 145 haitanneista tekijöistä sekä 107 hiljaisen tiedon siirtämisen mahdollistajista. Ensimmäisen vaiheen lopuksi alkuperäisilmaukset redusoitiin eli niistä muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia. Esimerkiksi seuraavalla sivulla esitetyt alkuperäisilmaukset kategoriassa ”etäaloitusta haittaavat tekijät” tiivistettiin molemmat pelkistetyksi ilmaisuksi ”*Henkilökunnalle ei tiedotettu uudesta työntekijästä.*”.

”Mutta se ei menny kyllä ihan puikkariin, ei lähteny ihan kunnolla liikenteeseen. Ja sit meni vielä hetki ennenkö mä tajusin, et mistä kiikasti. Et ei oltu oikeesti annettu musta mitään ennakkotietoa. Ja ihan kylmän viileesti semmonen, et palataampas nyt alkuun. Että teille ei siis ollu ilmoitettu mitään? Ei.”

”Se, mitä ois tietysti toivonut, niin siitähän ois ollu hyvää tiedottaa henkilökunnalle, että mikä jätkä täällä pyörii ja muuta. Se on mennyt sitten puskaradion kautta, että siihen ois jonkunlainen viestintäsuunnitelma olla hyvä olemassa.”

Analyysin toisessa vaiheessa eli klusteroinnissa pelkistettyjä ilmaisuja käytiin järjestelmällisesti läpi etsien yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, luokitellen ja nimeten kokonaisuuksia. Klusteroinnissa samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet yhdistetään alaluokiksi, jotka nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Tämän jälkeen alaluokat yhdistellään yläluokiksi ja edelleen pääluokiksi, jotka nimetään aineistosta nousevan ilmiön mukaan. Pääkäsitteistä muodostetaan yhdistäviä luokkia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124–125). Luokkien muodostamiseen vaikuttaa oleellisesti tutkittava aineisto, koska kyseessä on aineistolähtöinen lähestymistapa. Yleensä alaluokka ja yhdistävä luokka löytyvät, mutta muiden luokkien tarve selviää vasta analyysin edetessä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127).

Uudessa työpaikassa etänä aloittamista tukeneet ja haitanneet tekijät sekä hiljaisen tiedon siirtämisen mahdollistajat alkoivat hahmottua luontevasti ja vaivattomasti, kun taas kokemusten luokittelu osoittautui haasteelliseksi. Kokemuksia kuvaavasta aineistosta alkoi kokemuksia kuvaavien luokkien lisäksi syntyä vastaavia luokkia kuin etänä aloittamista tukeneiden ja haitanneiden tekijöiden aineistoista. Syyn selvittämiseksi tutkija lähti peruuttamaan analyysipolkua kohti alkua ja havaitsi tehneensä ratkaisevan virheen jo alkuperäisilmausujen poimimisen yhteydessä. Tilanteen korjaamiseksi tutkija palasi takaisin alkuperäisiin litterointeihin ja kävi läpi kaikkien neljän eri kategorian alkuperäisilmausut varmistaen, että ne kuvasivat tutkimustehtävää ja olivat oikeassa kategoriassa. Tarkistuksen pohjalta alkuperäisilmausujen määriin tuli seuraavia muutoksia: 20 (-72) alkuperäisilmausta uusien työntekijöiden kokemuksista työsuhteen aloittamisesta etätyöllä, 226 (-7) aloitusta tukeneista tekijöistä ja 189 (+44) haitanneista tekijöistä sekä 104 (-3) hiljaisen tiedon siirtämisen mahdollistajista. Kahdessa kategoriassa korjaukset eivät vaikuttaneet kokonaisuuteen,

mutta kahdessa kategoriassa muutokset tarkoittivat käytännössä koko analyysin uudelleen tekemistä.

Korjausprosessin jälkeen siirryttiin vihdoin viimeiseen vaiheeseen, eli abstrahointiin. Tuomen ja Sarajärven (2018, 125-127) mukaan abstrahointiprosessissa, johon myös klusterointi sisältyy, valikoidusta tiedosta muodostetaan teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä, joiden avulla tutkija pyrkii ymmärtämään mitä asiat tutkittaville merkitsevät. Koska aineistoa oli paljon ensimmäistä kategoriasta lukuun ottamatta, ylä- ja pääluokkien käyttäminen oli välttämätöntä. Näin edettiin yläluokkiin ja pääluokkiin järjestelmällisesti tunnustellen ja tutkien mitä aineisto halusi tutkijalle kertoa. Varsinaisiin tutkimustehtäviin vastasivat siis ensimmäisessä kategoriassa suoraan alaluokat ja kolmessa muussa kategoriassa pääluokat. Pääluokkia yhdistävää luokkaa hyödynnettiin myös ja sen rooli oli varmistaa, että pääluokat vastasivat tutkimustehtäviin eli yhdistävä luokka oli käytännössä aina sama kuin yhden tutkimuskysymyksen aihe (kokemus etätyöstä, etänä aloittamista tukeva tekijä tai haittaava tekijä tai hiljaisen tiedon siirtymisen mahdollistaja). Seuraavassa taulukossa 4 kuvataan esimerkinomaisesti polku alkuperäisilmauksista pääluokkaan:

Taulukko 4. Esimerkki analyysiluokkien rakentumisesta

| Alkuperäiset ilmaukset | Pelkistetyt ilmaukset | Alaluokka | Yläluokka | Pääluokka |
|--|--|-------------------------|-----------------------|---|
| <i>Mutta nyt, kun nekin on kaikki etänä, niin semmoinen tietty tutustumisvaihe jää välistä. Vähän niin kuin hypätään suoraan työasioiden kautta aiheeseen.</i> | Tutustumisvaihe jää välistä ja hypätään suoraan työasioihin. | Tutustumisen jää pois | Työkeisyys | Sosiaalisiin suhteisiin liittyvät tekijät |
| <i>Ja sanotaan, et tässähan pääpaino on siirtynyt tosi paljon siihen, hyvin, hyvin suorituskeskeiseen työhön.</i> | Pääpaino suorituskeskeisessä työssä. | Keskitytään töihin | Työkeisyys | Sosiaalisiin suhteisiin liittyvät tekijät |
| <i>Niin, se jää suppeammaksi. Että kun ei juttele ollenkaan, muuta ku lähinnä työasioista tai niinhän se menee.</i> | Jutellaan vain työasioista. | Keskitytään töihin | Työkeisyys | Sosiaalisiin suhteisiin liittyvät tekijät |
| <i>Mutta huomaa, että välillä saattaa jäädä joistain asioista vähän ulkopuolelle kun ei muisteta kun ei nähä niitä kasvoja.</i> | Välillä jää asioista ulkopuoliseksi, kun ei muisteta. | Ulkopuoliseksi jääminen | Ulkopuolisuuden tunne | Sosiaalisiin suhteisiin liittyvät tekijät |
| <i>Se justiin, ei tavallaan siihen porukkaan pääse sisään niin helposti.</i> | Ei pääse porukkaan niin helposti. | Ulkopuoliseksi jääminen | Ulkopuolisuuden tunne | Sosiaalisiin suhteisiin liittyvät tekijät |

Koska empiirinen tutkimus perustui aineistolähtöiseen analyysitapaan ja empiirisen aineiston kunnioittaminen vaati hyväksymään mahdollisen tutkimuskysymysten muokkaamisen

analyysin edetessä, lopulliset tutkimuskysymykset varmistuivat vasta analyysin lopuksi yhdistävän luokan osoittaessa loogisen polun tutkimuskysymyksiin. Apututkimuskysymykset pysyivät alkuperäisessä muodossa, mutta päätutkimuskysymystä oli tarpeen muokata. Alkuperäinen päätutkimuskysymys *”Miten voidaan mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtäminen uudelle työntekijälle etätyöllä alkavassa työsuhteessa?”* muokattiin muotoon *”Miten voidaan mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtyminen etätyöllä alkavassa työsuhteessa?”*, koska alkuperäinen tutkimuskysymys viittasi vahvasti tiedon siirtämisen yksisuuntaisuuteen ja jätti uuden työntekijän vastaanottajan rooliin. Haastatteluista ja analyysistä kävi kuitenkin selkeästi ilmi, että hiljaisen tiedon siirtyminen oli kaksisuuntaista. Alla olevassa kuvassa esitetään yhteenveto tutkimuksen analyysiprosessista, joka toteutettiin Tuomen ja Sarajärven (2018, 122-127) aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheita mukaillen:



Kuva 7. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-127)

Edellä kuvatussa aineistolähtöisessä analyysitavassa hyödynnettiin hermeneuttista metodia. Metodia kuvaa parhaiten hermeneuttinen kehä, jossa tutkija käy tutkimuksellista vuoropuhelua, eli dialogia tutkimusaineiston kanssa, ja jonka tuloksena uusi tieto syntyy. (Vilkka 2021, 179-180; Tuomi & Sarajärvi 2018, 40-41) Vuoropuhelu aineiston kanssa alkoi haastattelutilanteessa, jatkui haastattelujen kuuntelemisella sekä litterointien lukemisella, ja huipentui analyysivaiheeseen koko aineiston valmistumisen jälkeen. Tulkinta muuntui jokaisessa vaiheessa, ja erityisesti analyysivaihe sekä merkitysten kirjoittaminen kesti pitkään tutkijan palatessa kerta toisensa jälkeen takaisin tutkimusaineistoon tarkastelemaan tulkittojaan. Vaikka ymmärtäminen lähtee tutkijan lähtökohdista, prosessin jatkuessa hän alkaa ymmärtää uusia näkökulmia, jolloin tulkinta korjaantuu ja syventyy. Välillä tutkija ikään kuin astuu kehän ulkopuolelle tarkastelemaan muiden lähteiden ja tekijöiden avulla tutkimuskohdettaan, jonka jälkeen hän palaa jälleen takaisin pysyen kuitenkin erillisenä tutkimuskohteestaan. (Vilkka 2021, 182-183)

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lähestyä objektiivisuuden, reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä objektiivisuutta on lähes mahdoton tavoittaa, sillä käytännössä tutkija on *"tiedon keruun ja analysoinnin instrumentti"*, jonka kautta tutkimustulokset suodattuvat (Kananen 2017, 36). Näin ollen painoarvo on reliabiliteetin ja validiteetin arvioinnissa myös tämän tutkimuksen osalta. Kananen (2017, 175) määrittelee reliabiliteetin tulosten pysyvyydeksi. Käytännössä reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksen toistaminen toisi saman lopputuloksen. Validiteetti taas merkitsee oikeiden asioiden tutkimista, jolloin arvioidaan erityisesti tutkimuksen toteutusta (Kananen 2017, 176). Seuraavaksi kuvataan yksityiskohtaisesti, kuinka tutkija pyrki varmistamaan tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin, sekä kuinka tutkija arvioi omaa objektiivisuuttaan suhteessa tutkimukseen.

Tämän pro gradu -tutkielman aihevalinta kumpuaa puhtaasti tutkijan henkilökohtaisista kiinnostuksen kohteista (asiantuntijuus, hiljainen tieto, etätyö). Aihealueista on tehty paljon tutkimusta, mutta COVID-19-pandemian työelämään tuomien muutoksien myötä on auennut mahdollisuus ja myös tarve täydentää olemassa olevaa tutkimusta. Kun tutkielman aihealue ja tavoitteet olivat tarkentuneet, empiirisen tutkimuksen strategiset valinnat seurasivat toisiaan lähes automaattisesti. Tutkijalle valintojen polku näyttäytyi niin selkeänä, että se jopa epäilytti, ja sitä oli tarkoituksenmukaista kyseenalaistaa sekä haastaa validiteetin näkökulmasta. Tässä auttoivat keskustelut ohjaajan kanssa sekä tutkimussuunnitelmaseminaari, jossa suunnitelmat ja tutkijan valinnat avattiin yksityiskohtaisesti ohjaajan ja opiskelutovereiden arvioitavaksi.

Tieteellisen tutkimuksen tekemistä koskevaan kirjallisuuteen tutkija oli perehtynyt ennakoon jo tutkimussuunnitelmavaiheessa ja tähän kirjallisuuteen myös palattiin pitkin empiirisen prosessin etenemistä. Tutkijalla oli esimerkiksi kirkkaana perinteiset sisällönanalyysin kompastuskivet, joiksi Tuomi ja Sarajärvi (2018, 117, 146) ovat listanneet muun muassa seuraavat tekijät:

- Liian päällekkäiset pääluokat.
- Luokat eivät ole perusteltavissa aineistosta.
- Tulokset eivät vastaa tutkimuskysymyksiin.

- Tuloksina raportoidaan tutkimus- tai haastattelukysymykset.
- Analyysillä järjestetty aineisto esitellään tutkimuksen tuloksina.

Laadullisessa tutkimuksessa on myös usein haasteena määrittää, milloin tutkittavasta ilmiöstä on kerätty riittävästi aineistoa. Kanasen (2017, 35) mukaan luontevin tapa varmistua aineiston riittävydestä on tehdä aineistonkeruuta ja analysointia samanaikaisesti, jolloin aineisto itsessään kertoo vastauksen. Näin toimittiin myös tässä tutkimuksessa ja informanttien määrä pidettiin avoimena arvioiden riittävän määrän sijoittuvan johonkin 7–15 informantin välille. Määrä pidettiin avoimena analyysin loppuun asti, vaikka aluksi sovittiin haastatteluajat arviolta kymmenen informantin kanssa. Tämä osoittautui lopulta riittäväksi määräksi, sillä kahdeksannen haastattelun kohdalla alkoi selkeästi toistua jo aiemmissa haastatteluissa esiin nousseet asiat ja viimeiset kaksi haastattelua eivät nostaneet enää esiin uusia näkökulmia, vaan vahvistivat aiemmin esitettyjä väittämiä. Tämä yllätti, sillä tutkimuskirjallisuuden pohjalta määrän odotettiin asettuvan 10–15 välille. Esimerkiksi Kananen (2017, 126) mainitsee, että laadullisen tutkimuksen saturaatio, eli tila, jonka jälkeen uudet haastateltavat eivät enää tuo uutta tutkimukseen, saavutetaan useimmiten vähän yli kymmenellä haastattelulla.

Tutkimuksen lopettaminen tähän pisteeseen oli tutkijan tietoinen päätös, sillä tutkimus on aina suhteutettava myös käytössä oleviin resursseihin. Pro gradu -tutkielman ollessa kyseessä oleellista on annetuissa aikataulussa pysyminen. Toisaalta on syytä tiedostaa, että ajankohtaiseen yhteiskunnalliseen ilmiöön pureutuva tutkimus menettää helposti ajankohtauutensa. Vaikka erilaisia lisäinformantteja hakemalla, olisi saattanut olla mahdollista löytää uusia näkökantoja, haastateltavien joukko antoi kattavan kuvan tutkittavasta ilmiöstä ja siihen liittyvistä erilaisista näkökulmista. Kananen (2017, 129) huomauttaakin aiheellisesti, että laadullista tutkimusta voidaan jatkaa loputtomiin, ja siksi sen lopettamispiste on aina harkinnanvarainen.

Tutkija tiedosti jo ennalta, että haastattelu on vuorovaikutustilanne eli hän väistämättä tulisi vaikuttamaan tilanteeseen ja haastateltaviin. Etäyhteydellä tehtyjen haastattelujen etuna oli selkeästi se, että kameran ollessa suljettuna haastattelijan elekieli ei päässyt vaikuttamaan haastateltaviin. Objektiivisesti haastatteluja jälkikäteen kuunnellessa tutkijan oli pakko myöntää, että hänen kokemattomuutensa tutkimushaastatteluista paljastui hetkellisenä liiallisena eläytymisenä informanttien kertomuksiin. Jonkin verran tapahtui myös kiirehtimistä

ja haastateltavien sanojen tiivistämistä niissä kohdin, kun keskustelu eksyi liian kauas teemoista eli tutkijan malttamattomuus oli havaittavissa. Näin jälkikäteen tarkastellen nämä pienet haastattelutekniset virheet eivät kuitenkaan vaikuttaneet oleellisesti tutkimuksen tuloksiin, sillä informantteja oli useita, aineistoa syntyi paljon ja kuvaton etäyhteys laimensi tutkijan vaikutusta haastateltaviin.

Kuten edellä jo todettiin, laadullisessa tutkimuksessa ei voida välttää tutkijan vaikutusta analyysiprosessin etenemiseen tai tuloksiin. Tilannetta helpotti kuitenkin se, että tutkija pystyi luontevasti asettumaan ulkopuolisen analysoijan rooliin, sillä hän oli ollut koko pandemia-ajan sivussa työelämästä, ensin perhevapaalla ja sittemmin opintovapaalla. Tutkijalle ei ollut myöskään näin ollen muodostunut omakohtaista kokemusta tai mielipidettä asiasta, joka olisi saattanut tiedostamatta ohjata analyysia. Tutkija pystyi suhtautumaan asiaan kiihottomasti ja neutraalisti. Haastattelu- ja analyysiprosessin aikana tutkija myös pidättäytyi aiempiin tutkimuksiin ja tutkimuskirjallisuuteen perehtymisestä, jotta sieltä ei olisi tullut vaikutteita tutkijan kautta prosessiin.

Kuten Kananen (2017, 176) alleviivaa, kaiken luotettavuuden pohjana on kuitenkin dokumentointi. Tämä ohje on ollut tutkijalla kirkaana mielessä ja tutkimusprosessin kaikki vaiheet on dokumentoitu mahdollisimman tarkasti mitään kaunistelematta. Haastattelulitteroinnit on laatinut ulkopuolinen taho ja ne ovat anonymisoituna tutkijan arkistossa mahdollistaen uusintatutkimuksen tekemisen toisen henkilön toimesta. Myös analyysitaulukot väliversioineen ovat arkistossa, jolloin tutkija pystyy avaamaan tarvittaessa analyysipolun ulkopuoliselle tarkastelulle. Reliabiliteetin näkökulmasta tutkimus tuskin toisi samoja tuloksia toisen henkilön toistamana, koska laadullinen analyysiprosessi suodattuu tutkijan läpi. Samojen tulosten saamisen sijaan oleellisempaa on, että toinen tutkija pystyy arvioimaan kirjallisen kuvauksen ja dokumentoinnin avulla saatuja johtopäätöksiä.

6 Tulokset

Tässä kappaleessa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset, jotka muodostuvat neljästä eri kokonaisuudesta: työntekijäkokemuksia etätyöllä alkavasta työsuhteesta, uusien

työntekijöiden etäaloitusta tukeneet tekijät sekä haitanneet tekijät, ja hiljaisen tiedon siirtymisen mahdollistajat etätyöllä alkavassa työsuhteessa. Tulokset esitellään yksitellen ja niitä selvennetään kutakin kohtaa kuvaavilla haastatteluista poimituilla alkuperäisilmauksilla.

6.1 Työntekijäkokemuksia etätyöllä alkavasta työsuhteesta

Nyt tehdyn empiirisen tutkimuksen valossa etätyötä ei voida uuden työntekijän näkökulmasta määrittää yksiselitteisesti hyväksi tai huonoksi, sillä yksilön näkökulmasta etätyö sisältää niin positiivisia kuin negatiivisiakin elementtejä. Eräs informanteista kuvaa kokemustaan näin:

”No se on ollu mun mielest haastavaa, ihan mielenkiintosta. Välillä se on turhauttavaakin ja sellasta, et on hirveesti ajatellu et ois ollu kauheen mukava käydä näitä asioita kasvotusten läpi, mut sit toisaalta mä ite oon ehkä luonteeltani sellanen et oon aika sosiaalinen ihminen, mut sit työssä kaipaa paljon rauhaa. Ja sit täs on ollu itellä hyviäkin puolia, et kokee että mä oon keskittyny sit niihin, vaik siinä on ehdottomasti ollu kyl huonojakin puolia. (H4)”

Yllättävää on, että kymmenen informantin joukosta löytyy koko työntekijäkokemusten laaja kirjo äärimmäisistä ääripäistä neutraaliin. Haastateltavat kuvailivat hyvin erilaisia kokemuksiaan muun muassa seuraavasti:

”No omalla kohdalla niin tuntuu, että se on mennyt jopa hämmästyttävän hyvin. Jopa paremmin, kun mitä ajattelin, että vois mennä, kun siirtyy kokonaan uuteen organisaatioon. (...) (H1)”

”Joo, siis ei o sillä tavalla, en koe, että olis mitenkään sen erikoisempi kun mitä olisin jos olisin ihan livenä paikalla (...). (H3)”

”Kyllä mä käyttäisin sanaa haastavaa, elikkä kun vertaa siihen, että aikasemmin työelämässä kun on alottanu uutta työtä (...). (H9)”

Tutkimustuloksista nousee myös esiin selkeästi, ettei laajamittainen etätyö ole sopiva työskentelymuoto kaikille. Eräs informanteista kuvaili kokemustaan seuraavasti:

”Joo, kyllä, koska oon tämmönen, mulle on sosiaaliset kontaktit tärkeitä, mä oon koko ikäni ollu siis asiakkaiden kans tavalla tai toisella, ja asiakkaat on mun se suola ja se myöskin se työyhteisö, et mä tykkään tehdä itsenäistä työtä, mut mä arvostan ihan hirveesti hyvää työyhteisöä, et kyllä mä koen, että se on se, mitä mä eniten kaipaan, se, että en mä nää, että tämmönen yksin kotona tietokoneella istuminen olis millään lailla mun juttu, et kyl mä kaipaan sitä työyhteisöä ja sitä suoraa face-to-face-kontaktointia ihan hirveesti. (H9)”

Poikkeusaikaan liittyvänä kokemuksena tutkimustuloksista nousee esiin etätyön väliaikainen luonne, jota eräs haastateltava kuvaa näin:

”No ehkä se on enemmän sitä työyhteisön yhteisöllisyyttä ja sitä työkavereihin tutustumista. Et kylhän siinä selkeesti jää aukko. Vaikka mä yritän sitä myös perustella, että ei se haittaa mua, et ei se vaivaa mua, mut et kylhän se on selkeesti se mistä jää se aukko, mut et mä myös tiedän, että sen aika tulee sitte kyllä kun sinne toimistolle palataan, mutta se mun mielest vaatii sen, että ollaan siellä toimistolla livenä, et se on sellasta helppoa. (H3)”

6.2 Etänä aloittamista tukeneet tekijät

Uusien työntekijöiden etänä aloittamista tukeneista tekijöistä empiirisessä tutkimuksessa esiin nousi viisi eri kokonaisuutta, jotka ovat henkilökohtaiset tekijät, luottamus, perehdytys, teknologia sekä yrityskulttuuri.

Henkilökohtaisista tekijöistä informantit nostivat esiin muun muassa aktiivisuuden, omaaloitteisuuden, sinnikkyuden, uteliaisuuden sekä aiemman kokemuksen niin työelämästä kuin tietyistä työtehtävistä. Tämä tulos oli tutkimuksen etukäteisasetelmaan nähden ristiriidassa ja haastoi alkuperäisen päätutkimuskysymyksen, joka esitti uuden työntekijän

lähinnä vastaanottavana, jopa passiivisena osapuolena. Eräs haastateltava kuvasi etätyötä tukevia henkilökohtaisia tekijöitä seuraavasti:

”(...) tai miä ehkä pärjään tässä roolissa paremmin kun on jo sinut ittersä kanssa ja tietää myös, että on myös varma siitä, että on asioita, joita osaakin, että ehkä on sellasta tietynlaista rohkeutta lähteä sitten kysymään niiltä uusilta tyypeiltä, ettei jää sitten poteroihin makaamaan eikä voivottelemaan sitä asiaa, et voi voi, kun nyt mä en tätä tiiä ja se nyt ei tästä heti ensi istumalla löydy se vastaus, että semmonen tietynlainen sinnikkyyskin siinä varmaan tai sellanen, sinnikkyys tai mikskä sitä vois sanoo, sellanen, et kokeilen sitten uudelleen ja kysyn sitten seuraavalta enkä jää siihen tuleen makaamaan, ni ehkä sellanenkin luonteenlaatu tässä etähommassa auttaa. (H5)”

Toisena tekijänä tuloksista nousi esiin luottamus, joka esiintyi informanttien kertomuksissa monipuolisesti ja monitahoisesti. Luottamusta ilmeni muun muassa esimieheen, työnantajaan, perehdyttäjään ja työtovereihin. Toisaalta uudet työntekijät olivat luottamuksen kohteina ja heille osoitettiin luottamusta esimerkiksi antamalla aikaa ja vastuuta. Eräs haastateltava kuvaa hyvin luottamuksen merkityksen etätyökontekstissa toteamalla seuraavasti:

”Et sitä luottamusta kyllä sai heti. Ja sit sen varmaan teki sen, että on ollu turvallinen tehäkin sitten töitä ja työskennellä, vaikka onkin etäällä. (H2)”

Kolmantena tekijänä tutkimustuloksista nousi perehdytys. Asiantuntijatyön luonteesta johtuen informanttien kertomuksissa toistui erityisesti hiljainen tieto sisäisiä ja ulkoisia verkostoja koskien sekä kokeneiden kollegoiden merkitys opastajina. Informantit kuvasivat verkostoihin perehdyttämistä muun muassa seuraavasti:

”Ja sit he oli alun perin ekalle viikolle jo varannu paljon semmosia tapaamisia, missä he tutustutti minua näihin uusiin muihin tekijöihin eri tiimeistä organisaation siis eri reunoilta, että ketkä he koki tärkeinä henkilöinä, kehen miun pitäis tutustua, ni he toimi sellasena ovenavaajana, ja sitten ehkä madalti sitä kynnystä tutustua näihin uusiin ihmisiin. (H5)”

”Me ollaan ehkä puhuttu siitä silleen että sun täytyy tietää toi tyyppi, sanotaan vaikkon Maija, et Maija tietää tästä asiasta tosi paljon, et se ei ees näy sen tittelistä mut se tietää siitä kaiken. (H4)”

Teknologia nousi esiin neljäntenä tekijänä, ja sen alle linkittyivät niin etätöitä tukeva teknologia, työvälineet kuin viestintäkanavatkin. Tuloksista näkyi, että osa organisaatiosta oli jo pitkällä teknologia välitteisen vuorovaikutuksen hyödyntämisessä ja työvälineet tukivat etätöitä. Toisaalta myös työntekijöillä oli valmius ja tahtotila ottaa käyttöön sekä hyödyntää tarjolla olevia teknologisia ratkaisuja. Informantit kuvailivat teknologia välitteistä vuorovaikutusta ja teknologian roolia työyhteisössään esimerkiksi seuraavasti:

”Ja sit se on nykyään nii helppoo ku voi jakaa sitä näyttöä, et näkee mitä toinen tekee. Et se on oikeestaan sillee ihan jopa kivakin, että kun tuollaki alko se niin, et mä seurasin mitä tää toinen tekee ja hän selostaa ja sit me pystyttiin ihan heittämällä sit vaihtamaan, et nyt oltiin mun ruudulla ja mä tein, et versus sitte, että oltas sit kahdestaan, istutaan yhen ruudun äärellä työpaikalla ja sitte vaihdetaankin ehkä sitte tekijää sitte toiselle työpisteelle, että tuo on tosi kätsyy, että voi tolla ruutujaolla vaihdella. (H3)”

”(...) et itse asiassa Teamsiä käytetään tosi paljon, niiku ihan arkityössä muutoinkin ku palaverissa, eli meil on kaikenlaisia ryhmiä, joissa käydään keskustelua et vaikkon on joku ihan asiantuntijat keskenään et on joku keissi, mihin pyydetään apua, ni Teams on se, jotenkin asioita hoidetaan sitä kautta. (...) Ja se on sinällään nopeempi, että vastaa kaikille ja kaikki vastaa kaikille, ni onhan se paljon tehokkaampi. (H8)”

Viimeinen esiin noussut tekijä oli yrityskulttuuri, johon liittyvät muun muassa avoimuus, tiedon jakaminen sekä organisaation etätöykulttuuri. Informantit sanoittivat yrityskulttuurin merkitystä seuraavasti:

*"(...) oon itekin ollu pitkään töissä, että onhan meillekin tullu paljon uusia työkave-
reita, niin miä mietin, että en miä oo ketään heistä kutsunu kotiin, että se on varmaan
sellanen, mut siellä on sellanen henki. Sen jälkeenkin miä oon aistinu sen, et siel on
semmonen henki, että ne on hyvin avoimia toisilleen, vaikka ne on ihan erilaisia,
ihmiset on tosi erilaisia, mut ne on kovin avoimia toisilleen, ni sitä mietin, että siitä
kyllä tuli semmonen, kun täs etähommassa pitää olla myös paljon semmosta luot-
tamusta ja semmosta, niin se kyllä lisäs sitä. (H5)"*

*"(...) Niin se on jotenkin se kulttuuri semmonen, että sitä tietoa tulee. Ja sitten huo-
maa, että tietääkin yllättävän paljon kaikesta. (H2)"*

Tutkimustuloksista käy ilmi, että etänä aloittamista tukeneet tekijät voivat olla myös sitä haittaavia tekijöitä. Esimerkiksi yrityskulttuuri on kahtiajakoinen tekijä, joka yrityskulttuurista riippuen voi joko tukea tai haitata uuden työntekijän laajamittaista etätyötä sekä etäperehdytystä.

6.3 Etänä aloittamista haitanneet tekijät

Uusien työntekijöiden etänä aloittamista haitanneet tekijät jakoutuivat luontevasti kolmeen pääluokkaan, joita ovat yrityskulttuuriin, sosiaalisiin suhteisiin ja tiedon siirtämiseen liittyvät tekijät. Tuloksissa yrityskulttuuri nousi esiin siis myös etäaloitusta haittaavana tekijänä. Kulttuurishokki syntyi väistämättä, kun avoimeen ja tietoa jakavaan etätyökulttuuriin tottunut työntekijä aloitti lähiorientoituneessa organisaatiossa. Tämä näkyi myös informanttien kertomuksissa seuraavasti:

*"Se oli joo kyllä heille ihan täysin uutta. Ja siellä töissä oli vasta viime syksynä an-
nettu ensimmäisen kerran lupa etäpäiviin. Siis henkilöstölle, joilla ei ollu mitään
syytä olla paikalla, vaan työ hoituis etänä täysin. Hyvin tämmönen, vanhakantainen
tapa siinä. (H7)"*

"(...) niin se ylimmän johdon sitoutuminen vapaampiin työtapoihin on vielä silleen, että he ei osaa sitä. Vaan he on tottunut tuotannon johtamiseen, että johdetaan kädestä pitäen. Asiantuntijaorganisaation johtaminen on siellä vielä vähän hakusessa. (H6)"

Sosiaalisiin suhteisiin liittyvien tekijöiden esiin nouseminen tutkimustuloksissa oli odotettua, mutta mittakaava yllätti silti. Sosiaalisiin suhteisiin liittyviin haasteisiin linkittyvät muun muassa suhteiden pinnallisuus, ulkopuolisuuden tunne, verkoston suppeus, työkaverien tuen puute ja työkeskeisyys. Haastateltavat kuvailivat sosiaalisiin suhteisiin liittyviä tekijöitä muun muassa näin:

"Siis joo, toki semmoset työkaverit. Niin nehän siis puuttuu ja varmaan jää tulematakin. Semmoset, kuitenkin aikasemmissa työpaikoissa missä oon ollut töissä, niin on oikeesti tullu työkavereist ihan ystäviä. Ihan tosi hyviä ystäviä. Niin se varmaan jää puuttumaan tässä mallissa kyllä ihan kokonaan. (H7)"

"Se vie niin helposti mukanaan se työ, kun täällä omassa kuplassa kököttää. (H1)"

"Eipä tässä nyt hirveesti ole ollut sopeutumista, kun tää on tämmöstä yksinäistä puurtamista, eli juuri se, mitä oli tossa aikasemminkin puhetta, että kun tavallaan ei oikeestaan tunne sitä omaa tiimiä paljoo nimeä ja naamaa enempeä, niin tavallaan se on enemmän sitä, että minä hoidan tämän oman leiviskäni niin hyvin kun sen pystyn ja that's it. Että tavallaan, kun ei ole semmosta kontaktipintaa sillä tavalla niihin muihin. (H9)"

Tutkimuksesta nousee esiin myös vallitsevasta poikkeustilanteesta johtuva työpaikan sosiaalisten suhteiden ylikorostuminen. Informantit kuvasivat tilannetta seuraavasti:

"Se on iso muutos aina elämässä ja et ihan se et ne on ne tyypit joitten kanssa oman perheen jälkeen, tai ohella, on eniten tekemisissä arkisin, ja se on viel korostunu

tässä korona-aikana, koska esimerkiksi omii ystäviä on nähnyt vähemmän kuin tavallisesti. (H4)”

”Kyllä se on tosi iso, ja sitten tietysti, siinä on tietysti se yhteisvaikutus, et nyt kun sä et pysty oikeen mitään muutamaan, et mullakin on melkein kaikki harrastukset viety tän korona-ajan myötä, että tavallaan se sitten vielä korostaa, et ehkä jos ois tavallaan, et pystyis nyt viettämään normaalia vapaa-aikaa, pääsis teatteriin, vois tavata ystäviä, vois käydä ulkona syömässä, kaikkee tämmöstä, ni ehkä se ei korostuis työaikanaan niin paljoo se sosiaalisten kontaktien puute. (H9)”

Informantit myös sanoittivat selkeästi sosiaalisiiin suhteisiin liittyvistä haasteista johtuvia laajempia seurauksia, kuten sitoutumisen puutetta sekä työkaverien tuen puuttumisen vaikutusta omiin tunnetiloihin työtä kohtaan:

”Mutta mä olettaisin niin, että se jää niin paljon sen työntekijän vastuulle, että jos sitten vaikka rekrykonsultti soittaa ja tarjoaa parempaa paikkaa, niin se kynnys vaihtaa paikkaa on paljon pienempi kuin se, että ois tutustunut niihin ihmisiin henkilöinä ja vähän saanut niistä uusia kavereita. (...) (H6)”

”Jossain määrin se työn hankaluus heijastuu niihin omiin tunnetiloihin paljon enemmän kuin se, jos siinä ois joku työkaveri ”joo, ei mitään, hoidetaan homma”. Mikä niin kuin tavallaan, että kiva juttu, kaveri auttaa -meininki. Se jossain määrin jää puuttumaan. (H6)”

Tiedon siirtämiseen liittyvät tekijät nousivat kolmantena pääluokkana tuloksista, ja ne koostuvat muun muassa seuraavista tekijöistä: hiljaisen tiedon siirtämiseen ja vuorovaikutukseen liittyvät haasteet, teknologian hyödyntämisongelmat sekä puutteellinen perehdytys. Haastateltavat sanoittivat hiljaisen tiedon siirtämiseen ja vuorovaikutukseen liittyviä haasteita muun muassa seuraavasti:

”Mä sain A-nelosen missä oli kaikkien nimet, puhelinnumerot ja toimenkuvat. Mutta en mä edelleenkään tiedä, mitä suurin osa henkilöstöstä tekee oikeesti. Missä asioissa mä ottaisin heihin yhteyttä. (H7)”

”Semmoinen luottamuksen rakentaminen sit sen yhden tietyn ihmisen kaa on ollu kauheen hankalaa, koska non-verbaalinen viestintä ei välity. Sitten ei tiiä, oliko tää vitsi vai oliko tää tosissaan. Sit jää vähän epävarma olo sen yhden ihmisen kaa. (H6)”

”Joo, kyllä se senkin takia jännitti, kun ei ollut ollut sitä läsnävuorovaikutusta, sitä, että oltais oltu samassa tilassa, että ois voinut nähdä ja aistia. Sit se, että onks ne omat havainnot, mitä sä oot tehnyt niissä etäkohtaamisissa, että onks ne aitoja vai ei? (H1)”

Yllättävää oli, miten perustavaa laatua olevat tekijät, kuten työvälineet ja käyttöoikeudet, nousivat tutkimuksessa teknologian osalta esiin haitaten oleellisesti uuden työntekijän etätyöskentelyn aloittamista. Informantit kertoivat tilanteista muun muassa näin:

”Että ei hirveen hyvä ensivaikutelma ollu, et jos ei saada käyttöoikeuksiakaan kuntoon kahteen viikkoon. (H9)”

”Tuli säätöä, koska ne ei ollut tilannut työvälineitä. (...) Eka päivähän siinä meni, että sai ees tunnuksia ja rupes sitä ihmettelemään, että mitähän tässä pitäis tehdä. Ja aika silleen oman onnen siinä jäi alkuun, kun ei voinut tehdä käytännön työtä siinä varmaan ekaan viikkoon. Sittenhän siinä järjestyi pöytäkone, että sitten justiin lähipäivät painottuen ihan alkuun, niin sitten pysty sillä pöytäkoneella jotain tekeen, vaikkei siellä muita ollutkaan. (...) (H6)”

Osalla organisaatioista oli myös lähtökohtaisesti puutteelliset valmiudet laajamittaiseen etätyöhön, jolloin haasteita ilmeni niin organisaatioiden teknologisissa ratkaisuissa kuin

työntekijöiden osaamisessakin. Informantit kuvailivat teknologian hyödyntämiseen liittyviä haasteita esimerkiksi seuraavasti:

” Ja vaikka tietyt ohjelmat, niin niitä ei pysty käyttämään etänä. (H6)”

”(…) ja just noi driven jaetut dokumentit, niin nehan on ollu ihan uutta (…) niin silleen, aivan että kun täällähän me nähdään tästä yhdestä dokkarista kaikki käy sitä päivittämässä vuorollaan. Et ei tarvittais noita sähköpostin liitteitä käydä ja joka asiasta soittaa. On siin, paljon on tullut uutta. (H7)”

”(…) Niin sekin on yks sellainen, että viestintää ei oo rakennettu tällaiseen etä-/monipaikkaiseen työskentelyyn laajasti. Pääosin viestintä menee tiedotukselle, kaikki sähköpostitse, mikä luo omat haasteensa aina siihen, että pysyykö se tieto miten hallussa ja miten tieto välittyy kaikille. (H6)”

Myös perehdytyksen osalta haasteet olivat tuttuja jo osittain lähityöstä. Erityisesti suunnitelmallisuuden, tuen ja resurssien puute nousivat esiin perehdytykseen liittyvissä tekijöissä, joita informantit kuvasivat seuraavasti:

”Ja varmaan jotenki ku ollaan fyysisesti läsnä, ne päivät on rytmitetty jotenki paremmin, et no niin nyt sul on tänä päivänä tätä ja sit katotaan tota, mut semmosta ei oo oikeestaan ollu, et joku lista on et on vähä niiku yleisiä asioita, henkilökortti, kulkuoikeudet, sit on meidän yksikön perustehtävät (...). (H8)”

”(…) kun ei oikeestaan ole käytännössä ollu kunnollista perehdytystä, ei ollu sitä suunnitelmaa, ei ollu mitään, vähän heitettiin sinne kylmään veteen, että no ni, alota tekemään, ota selvää asioista (...). (H9)”

”Se jäi vähän niin kuin kesken. Siihen oli hyvä suunnitelma, mutta työkiireet jossain määrin siitä ajoi yli. Jossain vaiheessa todettiin, että kyllähän sä periaatteessa osaat nää. (H6)”

6.4 Hiljaisen tiedon siirtymisen mahdollistajat etätyössä

Empiirisessä tutkimuksessa hiljaisen tiedon siirtymisen mahdollistavat tekijät tiivistyivät kahteen eri päätekijään, jotka ovat vuorovaikutustilanteet ja yrityskulttuuri. Tutkimustuloksissa vuorovaikutustilanteisiin linkittyvät muun muassa järjestetyt kohtaamiset, keskusteleminen, kuunteleminen, kysyminen ja perehdytys. Informanttien kertomuksista nousi hieman yllättäen esiin pyrkimys kasvokkaisen vuorovaikutuksen järjestämiseen poikkeusolosuhteista huolimatta. Ensimmäinen työpäivä vietettiin usein toimistolla, tai kohtaaminen järjestettiin muuten, kuten eräs informantti kuvaa:

”(...) sit kun mä olin siellä kotona sen luona, kun ei saanu mennä toimistolle, ni sitten sinne, siellähän kävi toisena päivänä sitten yks miun työkaveri siitä tiimistä, eli itse asiassa justiin tää, joka sitten miua myös paljon oli tämmösenä kakkoskummina mulle, ja sitten kävi miun esimies. Eli miä tapasin heiät sitten siellä livenä. (...) (H5)”

Poikkeusaikana kasvokkaisen vuorovaikutuksen järjestäminen samassa tilassa on kuitenkin haasteellista, ja sen on korvannut kasvokkainen teknologiavälitteinen vuorovaikutus videokuvan avulla. Informantit kertoivat kattavasti videokuvan hyödyntämisen eduista, mutta toisaalta heidän kertomuksistaan kävi esiin, etteivät kaikki organisaatiot ja yksilöt ole vielä valmiita hyödyntämään videokuvan potentiaalia laajamittaisesti:

”Joo, kyllä ja sen huomaa tässä vaiheessa ku tulee, ja oon sanonuki sitä, et ootteks työ huomannu että teil on tämmönen käytäntö. Sano et ei sitä siellä, siihen ei kiinnitetä huomiota ollenkaan, mut ero oli tosiaan aika suuri tohon edelliseen organisaatioon verrattuna, että siellä miä sain vähän moitettakin ku miä oon aina tykänny että jos meillä on yhteinen palaveri että miä nään ihmiset, mun on jotenki itse helpompi pitää palaveria ku miä nään, että ihmiset, miten he reagoi, että siitä näkökulmasta. On siinä semmonenki, että miä vähän nään mitä ihmiset puuhailee muuta, että ovat

läsnä. Siitä ei oo oikein tykätty, mutta nyt miun toiveet toteutuu, tääl ei tarvii sillein asiasta mainita. (H8)”

”Periaatteessa jos aina kaikki ois videopuheluita, mitä soittaa, mikä olis ihan mielenkiintoinen idea, mutta eihän kaikki siihen kuitenkaan lähtis. Varsinkin suomalaiselle tuntuis hassulta aina katella sen toisen naamaa lyhyenkin puhelun aikana, niin siinä vois tulla vähän hassu fiilis. Jos ne ois kaikki kuitenkin, että aina näkis sen ihmisen, joka puhuu, niin se ois helpompi rakentaa sitä luottamusta ja non-verbaalia yrityskulttuuria. (H6)”

Uusien työntekijöiden näkökulmasta erilaiset säännölliset palaverit ja kokoukset ovat merkityksellisiä, sillä ne antavat luontevasti mahdollisuuden vuorovaikutukseen tai edes sivusta seuraamiseen, ja sitä kautta hiljaisen tiedon hankintaan.

”Että on tavallaan tämmönen kaksi kertaa viikossa yhteinen mahdollisuus nähdä edes naamoja ja kuulla kaikkien ääntä. Et se on oikeastaan varmaan semmonen, mitä ei oo ollu näin missään työpaikassa, ehkä jotain myyntipalaveria on ollu tai työparin kollegan kanssa nähty tiheästi, mutta tässä on oikeasti kaksi kertaa viikossa koko konkkaronkka, sen lisäksi kun on omat tiimipalaverit. (...) Se on ollu varmaan se, että kaikki tuntuu tutulta, vaikka ne on kaukana. (H2)”

”Joo, sit on sen ison tiimin on ne kuukausittain, mut joka viikko meil on sit näitä näitten pienempien, sen oman kotiitiimin palaveri on viikoittain ja sitten näitä muitakin on kyllä. Joku varmaan sanois, että palavereita on aika paljon, joka päivälle nyt sattuu melkein joku palaveri, mut sitten taas itelle kun tulee uutena, ni se on ollu oikeestaan elinehto, et miä saan sovittua niiten ihmisten kaa palavereita, kun miä en pelkästään sähköpostikirjeenvaiholla välttämättä opi mitään, niin miulle se on ollu, et alottavalle on tärkeä, että on niitä keskusteleviakin palavereita. (H5)”

”Ja niistä kaikista keskusteluista, mitä mä käyn vaikkapa oman esihenkilön kanssa ja mitä on ollut hallituksen kokouksista mukana ja sieltä strategiapuheista ja muista pikkuhiljaa ottaa kiinni niistä syötteistä, että mitä odotetaan ja mitä tavoitellaan ja

sitten aktiivisesti yrittää ite ottaa sitä omaa roolia haltuun, että ja tehdä päätöksiä, mitkä vaikuttaa sitten siihen, että tavoitteisiin vaikkapa päästään. (H1)”

Edellä informantit viittaavat keskustelun tärkeyteen, ja tuloksissa nousikin vahvasti esiin tarve hiljaisen tiedon siirtymisen mahdollistavaan perusvuorovaikutukseen eli kysymysten esittämiseen, kuuntelemiseen ja keskustelemiseen. Informantit kuvaavat edellä mainittuja tekijöitä muun muassa näin:

”Sittenhän se tieto pikkuhiljaa lisääntyy, kun sä kuuntelet muita ja opit sieltä ja sit saat jotain tiedonmurusia ”tää olikin tälleen tää homma”. Silleenhän siinä tapahtuu varmaan puolin ja toisin. (H1)”

”(…) mut sit me usein käydään myös asioita mitä mun perehdyttäjällä tulee siitä kysymyksestä mieleen jotain muuta tai että miten joskus ku on vaikka tehty ja miks se on nyt muuttunu se käytäntö näin. Et sillee me puhutaan aika paljon sen mun perehdyttäjän kanssa, et saatetaa ihan ruveta juttelee siis asian vierestäkin asioita, et sitä kautta tulee kyl omast mielest paljon sellast tietoo, mikä on vähä sellast ylimäärästä ja sellasta mitä ei tu siinä kohtaa jos käydään vaan se asia asiana läpi, et mä saan vaan vastauksen siihen mun kysymykseen (...). (H3)”

Perehdytys nousi tuloksista esiin osana vuorovaikutustilanteita, jotka mahdollistavat hiljaisen tiedon siirtymisen. Erään informantin kertomuksessa talossa pidempään olleiden kollegoiden rooli perehdytyksen tukena nousee esiin näin:

”Ei, mut mun pari lähikollegaa jotka on ollu useita vuosii niiku et koko jengi ei oo vaihtunu siit omast funktiosta vaan on useita vuosii tuol työnantajalla, nii se on hirveen hyvä et se helpottaa tosi paljon et on tämmösen noviisin ohella pari konkari. Eikä se tarkota et ne ois välttämät, niiden työura ois välttämättä pidempi ku oma, mut et ne on ollu siel samal työnantajalla pitkään. (H4)”

Tutkimustulokset osoittavat yrityskulttuurin selkeän roolin hiljaisen tiedon siirtymisen mahdollistajana. Yrityskulttuuriin linkittyvät tutkimustuloksissa osaamisen arvostaminen, teknologian hyödyntäminen ja avoin kulttuuri. Informanttien kuvauksissa yrityskulttuuri näkyy muun muassa seuraavasti:

"(...) miä koen, että ne miun ajatukset on otettu hyvin avoimesti vastaan, että ei oo ollu semmosta, että kertaakaan ei oo tullu sellanen fiilis, että mitähän nyt tuo uuskin tulee tänne tuputtamaan juttujaan, vaan et päinvastoin, et se on semmonen fiilis, että siel on kaikilla vähän, kaikki on vähän erilaisia sillai kivalla tavalla erilaisia, et siel on niin monella eri taustalla ihmisiä, niin siks ehkä myös tykätään siitä, et kysytään erilaisia mielipiteitä (...). (H5)"

"Mä en tiedä, että onko se nyt tossa työpaikassa ja sen kulttuurissa ylipäättänsä se, että kaikki tuntuu niin helposti lähestyttäviltä, että mikä sen tekee, että vaikka ihmiset vaihtuu ympärillä, niin se ei tunnu kuitenkaan kauheen oudolta. (H2)"

Kuten aiemmin on jo todettu, yrityskulttuurin vaikutus voi työntekijän näkökulmasta olla joko negatiivinen tai positiivinen. Yrityskulttuuri voi esimerkiksi mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtymiseen tarvittavaa vuorovaikutusta teknologiamyönteisyyden, avoimuuden ja erilaisen osaamisen arvostamisen kautta. Huomionarvoista tutkimustuloksissa on kuitenkin vastakkaiset tilanteet, jolloin yrityskulttuuri vaikuttaa negatiivisesti hiljaisen tiedon siirtämiseen uudelle työntekijälle. Tutkimustuloksista käy selkeästi esiin, että kokenut asiantuntija pystyy navigoimaan hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta haasteellisessakin työympäristössä eikä yrityskulttuuri pysty estämään hiljaisen tiedon siirtymistä, sillä verkostoituminen ja tiedon etsiminen on luonteva osa jo kehittynyttä asiantuntijuutta:

"Kynnys on aika matala kyllä. Toki mulla ei nyt oo muutenkaan henkilökohtaisesti mitään kauheen korkeita kynnyksiä kysyä keneltäkään mitään, että voidaanko jutella. Mutta ehkä vieläkin matalammalla kynnyksellä voi kysellä. (H1)"

"(...) mullahan se verkosto on tosi suuri, että miun on helppo mennä melkein mihin tahansa, ni aina mä tunnen sieltä ihmisiä ja tälle näin, ni se on ehkä kanssa. (H10)"

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa tehdään yhteenveto aiemman kirjallisuuden ja nyt toteutetun empiirisen tutkimuksen pohjalta tehdyistä havainnoista ja esitetään johtopäätökset. Aluksi tehdään yhteenveto tuloksista ja vastataan tutkielman alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen käydään läpi johtopäätöksiä ja esitellään niihin pohjautuvia käytännön suosituksia. Lopuksi pohditaan tutkimuksen rajoituksia ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

7.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja pohdinta

Tutkimuskysymyksiin vastataan yksitellen yhdistellen havaintoja teoriaosassa esitetystä aiemmasta tutkimuksesta sekä nyt tehdystä empiirisestä tutkimuksesta edeten alatutkimuskysymyksistä päätutkimuskysymykseen.

Kuinka uudet työntekijät ovat kokeneet työsuhteen etänä aloittamisen?

Viimeaikainen tutkimus on esittänyt, ettei etätyötä voida yksilön näkökulmasta määrittää yksiselitteisesti positiiviseksi tai negatiiviseksi asiaksi (Boell et al. 2016; Bolisani et al. 2020; Donnelly & Proctor-Thomson 2015; Ipsen et al. 2021). Nyt tehdyn empiirisen tutkimuksen havainnot tukevat tätä käsitystä, sillä tutkimuksen informanttien kokemusta leimasi pääosin ristiriitaisuus. Positiivista oli esimerkiksi kotitoimiston työrauha, mutta samalla tiedostettiin etätyön negatiiviset vaikutukset työpaikan sosiaalisiin suhteisiin. Kokonaiskuva informanttien kokemusmaailmasta on kuitenkin positiivissävytteinen. Aiemman tutkimuksen valossa poikkeustilanteessa tehtävä etätyö onkin todettu työntekijän näkökulmasta enemmän positiiviseksi kuin negatiiviseksi kokemukseksi (Donnelly & Proctor-Thomson 2015; Ipsen, et al. 2021). Näin pitkälle menevää tulkintaa ei nyt tehdyn tutkimuksen pohjalta voi kuitenkaan tehdä, sillä arvioissa on huomioitava työsuhteiden lyhyt kesto aika.

Silmiinpistävää nyt tehdyissä havainnoissa oli kokemusten laaja kirjo, joka vaihteli hyvin positiivisesta kokemuksesta erittäin negatiiviseen. Ristiriitaisien sekä asteikon ääripäihin asettuvien kokemusten lisäksi, tilanne näyttäytyi osalle neutraalina, eikä etätyöskentelyllä alkanut työsuhde poikennut aiemmista lähialoitustilanteista. Bolisani et al. (2020, 473-474)

esittävät ristiriitaisten tulosten viittaavan siihen, ettei pakolla tapahtuvan kotietätyöskentelyn mielekkyyttä voida pitää itsestään selvänä kaikkien osalta. Esimerkiksi työntekijän tehtävillä ja etätyön laajuudella näyttäisi olevan merkittäviä vaikutuksia etätyön kokemiseen (Collins et al. 2016, 171). Nyt tehdyn tutkimuksen valossa yrityskulttuurin vaikutus kokemukseen oli merkittävä, kun taas työtehtävät eivät nousseet esiin. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että kaikki informantit tekivät asiantuntijatehtäviä, jotka lähtökohtaisesti soveltuvat paremmin etätyönä tehtäväksi. Heillä oli myös aiempaa työkokemusta, jota he pystyivät hyödyntämään uudessa tilanteessa.

Etätyön laajuus ja pakonomaisuus sitä vastoin voivat vaikuttaa kokemukseen, sillä positiivisempia kokemuksia oli havaittavissa henkilöillä, joiden työnantaja ei ollut kieltänyt lähi-työtä täysin, vaan työntekijöillä oli mahdollisuus tarvittaessa pitää lähipäiviä. Tämä ei välttämättä tarkoittanut sitä, että he olisivat mahdollisuutta hyödyntäneet, mutta etätyö ei näyttänyt heille niin pakonomaisena. Tämä havainto on yhteneväinen aiempien havaintojen kanssa, joiden mukaan eniten etätyön luonnetta poikkeustilanteessa muuttaa etätyön vapaaehtoisuuden poistuminen (Donnelly & Proctor-Thomson 2015, 48).

Poikkeustilanteesta johtuen tutkimuksesta nousee esiin vahvasti kokemus tilanteen väliaikaisuudesta. Esimerkiksi sosiaaliin suhteisiin liittyviä negatiivisia puolia keuhetaan, sillä laajamittainen etätyö mielletään väliaikaiseksi ratkaisuksi, jonka jälkeen seuraa tilanteen normalisoituminen ja toimistoille palaaminen. Mielenkiintoista oli havaita, että tilanne mielletään tässä mittakaavassa väliaikaiseksi myös niiden keskuudessa, jotka lähtökohtaisesti tekisivät etätyötä muutenkin. Tähän syynä on todennäköisesti edellisessä kappaleessa mainittu kotietätyön pakonomaisuus, joka karsii pois kaikki muutkin kasvokkaista sosiaalista vuorovaikutusta sisältävät työhön liittyvät elementit kuten asiakaskohtaamiset. Toisaalta useampi mainitsi odottavansa toimistolle palaamista, ainakin osittain. Tämä löydös on yhteneväinen muun muassa Suomen Yrittäjien Työelämägallupin tuloksien kanssa, jonka mukaan hybridityö on jatkossa suosituin työntekemisen muoto (Suomen Yrittäjät 2021).

Mitkä tekijät tukivat uuden työntekijän etänä aloittamista?

Uusien työntekijöiden etäaloitusta tukeneista tekijöistä empiirisessä tutkimuksessa esiin nousi viisi eri tekijää eli henkilökohtaiset tekijät, luottamus, perehdytys, teknologia sekä yrityskulttuuri. Kun tulosta peilataan aiempaan tutkimukseen, voidaan havaita, että kaikki viisi

tekijää ovat yhteydessä tiedon ja hiljaisen tiedon siirtämiseen. Uuden asiantuntijatyötä tekevän työntekijän etäaloituksessa tiedon siirtämisen rooli näyttääkin korostuneen ja tukevan suoraan etänä aloittamista.

Aiempi tutkimus on osoittanut luottamuksen yhdeksi tiedon siirtämisen mahdollistajista (Chugh 2018; Lin 2007; Riege 2005), joten sen nouseminen esiin tutkimustuloksissa oli odotettua. Oli kuitenkin yllättävää, ettei luottamuksen rooli noussut esiin vahvemmin. Tämä saattaa selittyä tutkimuksen kohderyhmällä, sillä kokeneilla asiantuntijatyötä tekevillä työntekijöillä on lähtökohtaisesti olemassa perusluottamus kollegoihin, esimiehiin ja työnantajiin sekä omaan osaamiseen. Etätyön yhteydessä teknologian korostuminen on luontevaa ja linjassa aiemman tutkimuksen kanssa. Teknologia välitteisen vuorovaikutuksen merkitys on oleellinen erityisesti hiljaisen tiedon nopean ja vaivattoman siirtämisen kannalta (Buunk et al. 2019; Panahi et al. 2013).

Perehdytys on taas suoraan keino siirtää hiljaista tietoa (Tuomola & Airila 2007, 82). Ketola (2010, 71) nimeää verkoston tuntemuksen tärkeäksi perehdytyksen osa-alueeksi asiantuntijaperehdytyksessä, ja verkostoihin tutustuttaminen ja niihin liittyvä hiljaisen tiedon siirtäminen nousikin erityisesti esiin empiirisen tutkimuksen tuloksissa. Asiantuntijaperehdytyksen näkökulmasta oleellista on omatoimisen tiedonhankinnan onnistuminen ja aiemman osaamisen sijoittaminen uuteen kontekstiin (Ketola 2010, 71). Tämä näkökulma huomioiden henkilökohtaisten tekijöiden korostuminen nyt tehdyssä tutkimuksessa on loogista, vaikka se aluksi yllättikin.

Yrityskulttuuri nousi myös vahvasti esiin nyt tehdyssä tutkimuksessa. Tämä havainto on myös linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, sillä esimerkiksi Davenport ja Prusak (2000, 96), Chugh (2018, 5) ja Lin (2007, 422) ovat todenneet organisaatiokulttuuriin liittyvien tekijöiden vaikuttavan tiedon ja erityisesti hiljaisen tiedon siirtämiseen. Chugh (2018, 5) muistuttaa kuitenkin aiheellisesti, että kontekstista riippuen sama tekijä voi estää tai edistää hiljaisen tiedon siirtämistä, kuten yrityskulttuurin osalta voimme havaita seuraavaan alakysymykseen siirtyessä.

Mitkä tekijät haittasivat uuden työntekijän etänä aloittamista?

Uuden työntekijän etänä aloittamista haittasivat nyt tehdyn tutkimuksen valossa muun muassa yrityskulttuuriin, sosiaalisiin suhteisiin ja tiedon siirtämiseen liittyvät haasteet. Tutkimustulos on yhtenevä aiemman tutkimuksen kanssa, sillä esimerkiksi Collins et al. (2016, 172) havaitsivat sosiaalisen eristäytymisen kasvavan mitä pidempään kokoaikaista etätyö jatkui tilanteessa, jossa työntekijä tai hänen tarjoamat teknologiset ratkaisut eivät kannustaneet verkostoitumiseen ja vuorovaikutukseen. Näin ollen etätyöntekijöiden sosiaalinen tukiverkosto rakentui työtovereista, jotka he tunsivat ajalta ennen etätyötä, ja lisäksi havaittavissa oli haluttomuutta tai kyvyttömyyttä luoda suhteita uusiin ihmisiin (Collins et al. 2016). Edellä mainituissa löydöksissä linkittyvät loogisesti yhteen yrityskulttuuri, sosiaaliset suhteet sekä tiedon siirtäminen.

Kuten edellisessä tutkimuskysymyksessä yrityskulttuurin kohdalla todettiin, voi yrityskulttuurin rooli olla etätyötä tukeva tai haittaava kulttuurista riippuen. Boell et al. (2016, 128) nostavat esiin yritysten haluttomuuden hyödyntää etätyön mahdollisuuksia, ja tämä näkökulma nousi yllättävän voimakkaasti esiin myös nyt tehdystä empiirisestä tutkimuksesta. Syyt haluttomuuteen voivat olla moninaiset. Kyse voi olla luottamuksesta tai johtamiskulttuurista, mutta toisaalta myös organisaatioiden tunnistamista yhteistyön haasteista. Etätyön vaikutuksia työntekijöiden ja työpaikan sosiaalisiin suhteisiin on tutkittu monipuolisesti etätyön alkuajoista lähtien ja niissä ilmenevät haasteet on yleisesti tunnustettu. Esimerkiksi van der Lippe ja Lippényi (2020, 62) sekä Boell et al. (2016, 115) ovat todenneet sosiaalisen ja ammatillisen eristäytymisen vahingoittavan tiedon jakamista. Erityisesti nyt poikkeusoloissa sosiaalisten suhteiden rooli näyttää korostuvan, eikä yksikään informanteista ollut täysin tyytyväinen vallitsevaan tilanteeseen sosiaalisten suhteiden osalta.

Tiedon siirtämiseen liittyvien haasteiden esiin nouseminen on myös linjassa aiemman tutkimuksen kanssa. Esimerkiksi Donnelly & Proctor-Thomson (2015, 48) ovat todenneet poikkeustilanteiden heikentävän organisaatioissa suunnitelmallisuutta, tarjottavaa tukea ja resursseja sekä johtamiskäytäntöjä. Tämä näkyi erityisesti informanttien osalta perehdytyksen liittyvissä asioissa sekä organisaatioiden viestinnässä. Myös teknologian esiin nouseminen oli odotettavissa, sillä kotitoimiston rajoitukset ja riittämättömät työvälineet ovat nousseet esiin jo aiemmassa tutkimuksessa (Ipsen et al. 2021). Yllättävää oli kuitenkin nyt tehdyn tutkimuksen osalta teknologisten haasteiden luonne. Esimerkiksi videoneuvottelujen mahdollisuudet vuorovaikutukselle tunnistetaan, mutta silti videokuvaa ei hyödynnetä aina

systemaattisesti. Toisaalta perustavaa laatua olevat haasteet, kuten puutteet perusetätyövälineissä, linkittyvät tämän tutkimuksen valossa lähiorientoituneisiin organisaatioihin, mikä ei ole yllättävää.

Miten voidaan mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtyminen etätyöllä alkavassa työsuhteessa?

Vuorovaikutuksen rooli hiljaisen tiedon siirtämisen yhteydessä on kiistanalainen. Yleisesti aiempi tutkimus puoltaa kasvokkaista vuorovaikutusta ensisijaisena keinona hiljaisen tiedon siirtämiseen, mutta esimerkiksi Panahi et al. (2013) ja Buunk et al. (2019) näkevät teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen mahdollisuudet. Hiljaisen tiedon siirtämisen edellytyksiä ovat muun muassa yhteinen aika ja tila sekä hyvät työntekijöiden väliset suhteet (Tuomola & Airila 2007, 83), joita voidaan mahdollistaa ja ylläpitää myös teknologian avulla. Empiirisessä tutkimuksessa nousikin esiin etäperehdytyksen ja erilaisten etäkohtaamisten merkitys hiljaisen tiedon siirtymisessä.

Myös vuorovaikutuksen laadulla on merkitystä. Puusa ja Eerikäinen (2010) korostavat kysymysten esittämisen tärkeyttä hiljaisen tiedon siirtämisessä ja näkyväksi tekemisessä, kun taas Tuomola ja Airila (2007) nostavat esiin avoimen dialogin ja keskustelun. Nyt tehdyssä tutkimuksessa esiin nousi niin kysyminen, kuunteleminen kuin keskusteleminenkin. Uusille asiantuntijatyötä tekeville työntekijöille kysyminen on luonteva keino hankkia tietoa ja päästä kiinni tiedon hiljaiseen ulottuvuuteen. Aktiivinen kysyminen toimii laukaisijana keskustelulle, jolloin uusi työntekijä saa mahdollisuuden kuunnella itseään kokeneempien tai pidempään talossa olleiden sanoittamaa hiljaista tietoa. Wang (2019) mainitsee erityisen hyödylliseksi tilanteen, jossa uusi työntekijä voi oppia useammalta kokeneemmalta työntekijältä, jolloin asiantuntijuuden kehittyminen nopeutuu.

Yrityskulttuuri tarjoaa puitteet vuorovaikutukselle ja voi toimia huomattavana mahdollistajana hiljaisen tiedon siirtymiselle. Kulttuurisista tekijöistä osaamisen arvostaminen, avoimuus ja teknologian hyödyntäminen, tai teknologiamyönteisyys, ovat keskeisiä nyt tehdyn empiirisen tutkimuksen valossa. Kaikenikäisten osaamisen arvostamisen nostavat esiin myös Tuomola ja Airila (2007, 83), kun taas Chugh (2018, 5) nostaa esiin avoimuuden ja teknologian hyödyntämisen, joten nyt tehdyt havainnot ovat yhteneväisiä aiemman tutkimuksen kanssa.

7.2 Johtopäätökset

Etätyö on viimeinkin löytämässä paikkansa suomalaisessa työelämässä valtavirran ilmiönä. Kuten kirjallisuuskatsauksesta käy ilmi, tutkijat ovat jo pitkään puolustaneet etätyötä sen kiistattomien etujen takia, sekä toisaalta myös yrittäneet nostaa esiin sen mahdollisia haittoja, jotta ne olisivat ehkäistävissä hyötyjen maksimoimiseksi. Tämä osaltaan on johtanut yleisen keskustelun polarisoitumiseen, ja käytännön työelämässä äänenpainot ovat jakautuneet etätyön puolesta puhujiin ja vastustajiin. Polarisoituminen kaventaa keskustelua, sillä asiat eivät ole mustavalkoisia, vaan ääripäiden väliin jää laaja kirjo harmaan eri sävyjä.

Suomalaisessa elinkeinoelämässä pitkään vahvana ollut tuotantokeskeinen lähestymistapa kuultaa helposti läpi keskustelusta, sillä etätyöstä haetaan yleismallia, joka toimisi kaikissa organisaatioissa ja kaikille yksilöille. Toivottavasti nyt pandemiakuukausien jälkeen tämä lähestymistapa voidaan unohtaa ja siirtyä organisaatio- ja yksilökeskeiseen lähestymiseen. Etätyö ja yksi etätyömalli ei sovellu kaikille organisaatiolle, eikä etenkin kaikille yksilöille, kuten tämä pro gradu -tutkielma osoittaa. Etätyöhön panostaminen ja etätyökulttuurin rakentaminen voi olla kuitenkin organisaatioille kestävä kilpailuetu, kun kilpaillaan asiantuntijaresursseista tulevaisuuden niukoilla työntekijämarkkinoilla.

Toimiva ja tuloksellinen etätyö vaatii organisaatioilta muun muassa panostuksia teknologiseen infraan sekä kulttuurillista muutosta, ja tähän kaikki eivät ole vielä olleet valmiita. Kun organisaatio, jolla ei ole valmiuksia etätyökulttuuriin, joutuu pakon edessä muuttamaan toimintatapojaan, on seuraukset valitettavasti katastrofaaliset niin organisaation itsensä kuin myös työntekijöiden kannalta. Toisessa ääripäässä ovat organisaatiot, joiden työntekijöillä pandemian alkaessa ainut muutos työskentelyssä oli kannetavan tietokoneen avaaminen kotitoimistolla asiakkaan tai toimiston sijaan.

Tässä pro gradu -tutkielmassa lähdettiin alkuperin olettamuksesta, että hiljaisen tiedon siirtämisen näkökulmasta uusi työntekijä olisi työsuhteen alkuvaiheessa pääosin vastaanotettava osapuoli. Empiirinen tutkimus osoitti tämän oletuksen nopeasti virheelliseksi, sillä useissa haastatteluissa nousi esiin kuinka uuden työntekijän hiljaista tietoa oli hyödynnetty työyhteisön hyväksi vaikkei ehkä tiedostetusti ja järjestelmällisesti, kuten esimerkiksi organisoimalla tulohaastatteluja. Tähän luonnollisena selityksenä ovat tutkimuksen informantit,

jotka kaikki omasivat aiempaa työkokemusta ja työskentelivät jonkinasteisessa asiantuntijaroolissa uudessa organisaatiossaan. Osalla uusi työrooli sisälsi jo lähtökohtaisesti organisaation kehittämiseen liittyviä elementtejä, kun taas toiset olivat päätyneet siihen rooliin olosuhteiden pakosta, jotta etätyöskentely mahdollistuisi.

Perehdytyksen rooli nousi vahvasti esiin tutkimuksen tuloksista vaikuttaen merkittävästi uuden työntekijän kokemukseen aloitusajasta. Kirjallisuuteen perehtyessä törmäsin kuitenkin samaan haasteeseen kuin Hannu Ketola väitöskirjassaan vuonna 2010, eli tieteellistä tutkimusta tai kirjallisuutta perehdytyksestä ei juurikaan löytynyt. Kuten itse etätyössä, niin myös perehdytyksessä yksilölähtöinen lähestymistapa näyttäytyy hyödyllisempänä niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. Onhan yhteisenä tavoitteena liittää uuden työntekijän osaaminen osaksi organisaation tietopääomaa sekä mahdollistaa hänen asiantuntijuutensa jatkuva kehittyminen osana organisaatiota.

On hyvä myös huomioida, että kokemuksemme pandemia-ajalta on saattanut vääristää kuvaa toimistolla tehtävästä työstä. Vielä hetki sitten yritimme piiloutua neuvottelutiloihin avokonttorien häiriötekijöiden paineesta, mutta nyt jo muistelemme nostalgisesti kaiholla satunnaisia kohtaamisia kahviautomaatilla ja selän takana rupattelevia kollegoita. Jos työntekijät tarvitsivat tukea etätyösiirtymään, niin yhtä varmasti he tulevat tarvitsemaan sitä myös toimistoille palaamiseen. Kun uusi normaali alkaa ja toimistoille palataan laajamittaisemmin, on syytä varautua siihen, ettei se tulekaan ratkaisemaan etätyössä havaittuja haasteita. Ei ainakaan niissä tapauksissa, joissa taustalla ovat yrityskulttuuriin liittyvät tekijät.

7.3 Käytännön suositukset

Tutkimuksen valossa uuden työntekijän perehdytys näyttäytyy alueena, joka olisi syytä nostaa laajemman tarkastelun kohteeksi niin organisaatioissa käytännössä kuin tieteellisessä keskustelussa tutkijoiden toimesta, sillä onnistunut perehdytys on avain hiljaisen tiedon siirtymiseen. Säännöllisesti rekrytoivissa organisaatioissa rekrytointi- ja perehdytysprosesseihin on panostettu, mutta välillä työntekijäkokemus jää tehokkaan prosessin jalkoihin. Toisessa ääripäässä ovat harvoin rekrytoivat organisaatiot, joissa taas puuttuu rutiini ja kokemus perehdyttämisestä. On hyvä huomioida, ettei kumpikaan malli takaa onnistunutta perehdytystä, mikäli yksilön näkökulma unohdetaan.

Jo ennen pandemiaa monet etätyöntekijät ovat varoittaneet laajamittaisen ja pitkäaikaisen etätyön haittavaikutuksista erityisesti organisaatioiden tietopääomalle ja kannustaneet organisaatioita vahvasti hybridityöhön. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan sanoa, että organisaatiokohtaisten yleislinjausten sijaan olisi hyvä pyrkiä yksilöllisempiin ratkaisuihin esimerkiksi tiimitasolla, ja luottaa työntekijöiden kykyyn määrittää itselleen ideaalit työskentelyolosuhteet.

7.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Kuten edellä on jo todettu, laadullisella tutkimuksella on selkeät rajoitteensa, eivätkä tutkimuksen tulokset ole siten yleistettävissä. Tutkimus tarjoaa kuitenkin ainutlaatuisen näkymän kymmenen uuden aiempaa työkokemusta omaavan asiantuntijatehtävissä työskentelevän työntekijän kokemusmaailmaan huhtikuussa 2021, kun poikkeusolot olivat jatkuneet jo yli vuoden. Tulokset eivät ole yleistettävissä muihin työntekijäryhmiin tai olosuhteisiin.

Jatkotutkimusehdotuksia syntyi työn osalta useita. Syvempää näkemystä ja lisätutkimusta kaivataan muun muassa perehdytyksestä monipuolisesti, jotta ymmärryksemme perehdytysprosessista ja sen vaikutuksista täydentyisi. Myös muiden kuin kokeneempien ja asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden etätyökokemuksia pandemia-ajalta olisi hyvä kartoittaa, jotta ymmärtäisimme laaja-alaisesti ja monipuolisesti poikkeusajan vaikutuksia suomalaiseen työelämään ja osaisimme vastata edessämme mahdollisesti oleviin haasteisiin.

Lähteet

Alavi, M. & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.

Blomqvist, K., Sivunen, A., Vartiainen, M., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K. & van Zoonen, W. (2020). Etätyö Suomessa koronaviruspandemian aikana – pitkäikäistutkimuksen tuloksia. FutuRemote-tutkiskonsortio. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 26.12.2020]. Saatavissa: <https://drive.google.com/drive/folders/1j4IYICqs6QAJ421cm3kJpIMoLxTUpkPD>

Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D. & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114-131.

Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K. & Hansen, J. P. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic: lessons learned and issues. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15 (Special Issue), 458-476.

Capgemini (2020). Tutkimuksen mukaan lähes 70 % työnantajista uskoo etätyön hyötyihin myös pandemia-ajan jälkeen. Julkaistu 15.12.2020. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 29.12.2020]. Saatavissa: <https://www.capgemini.com/fi-en/news/tutkimuksen-mukaan-lahes-70-tyonantajista-uskoo-etatyon-hyotyihin-myos-pandemia-ajan-jalkeen/>

Buunk, I., Smith, C. F. & Hall, H. (2019). Tacit knowledge sharing in online environments: Locating 'Ba' within a platform for public sector professionals. *Journal of Librarianship and Information Science*, 51(4), 1134-1145.

Chugh, R. (2018). *Tacit Knowledge Transfer in Australian Universities: Exploring the Barriers and Enablers*. Les Ulis, France, EDP Sciences.

Collins, A. M., Hislop, D. & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 161-175.

Curtis, M. B. & Taylor, E. Z. (2018). Developmental mentoring, affective organizational commitment, and knowledge sharing in public accounting firms. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 142-161.

Davenport, T. H. & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: how organizations manage what they know*. Boston. Harvard Business School Press.

Donnelly, N. & Proctor-Thomson, S. B. (2015). Disrupted work: home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. *New Technology, Work and Employment*, 30(1), 47-61.

Eklund, A., (2018). *Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys*. Helsinki: J-Impact Oy.

Eurofound (2020). *Living, working and COVID-19. First findings – April 2020*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 29.12.2020]. Saatavissa: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20058en.pdf

Finlex (2019). *Työaikalaki 872/2019*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2.1.2021]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190872>

Golden, T. D. & Raghuram, S. (2010). Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interactions. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1061-1085.

Haldin-Herrgard, T. (2000). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 1(4), 357-365.

Hendriks, P. (1999). Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91-100.

Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 4-31.

Hicks, R. C., Dattero, R. & Galup, S. D. (2006). The five-tier knowledge management hierarchy. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 19-31.

Ipsen, C., Veldhoven, M. v., Kirchner, K. & Hansen, J. P. (2021). Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826-.

Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa: A. Puusa & P. Juuti, toim. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. *Tal-
linna. Gaudeamus Oy*, 9-19.

Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. *Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu*.

Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen. SanomaPro Oy. Helsinki*.

Ketola, H. U. (2010). Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi: perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä -väitöskirja. *Jyväskylä. Jyväskylän yli-
opisto*.

Kupias, P. & Peltola, R. (2019). *Oppiminen työssä*. Tallinna. Gaudeamus Oy.

Lin, C.-P. (2007). To Share or Not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its Mediators and Antecedents. *Journal of Business Ethics*, Osa/vuosikerta 70, 411-428.

Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.

Miller, V. & Jablin, F. (1991). Information Seeking during Organizational Entry: Influences, Tactics, and a Model of the Process. *The Academy of Management review* 16, 1, 92-120.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory knowledge of organizational creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, Inc.

Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The concept of 'Ba': Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000) SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning* 33, 5-34.

Oguz, F. & Sengün, A. E. (2011). Mystery of the unknown: revisiting tacit knowledge in the organizational literature. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 445-461.

Panahi, S., Watson, J. & Partridge, H. (2013). Towards tacit knowledge sharing over social web tools. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 379-397.

Pohjalainen, M. (2012). Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. *Informaatiotutkimus*, 31(3), 1-10.

Pohjalainen, M. (2016). Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa. Tampere. Tampere University Press.

Poikela, E. (2001). Ongelmaperustainen oppiminen yliopistossa. Teoksessa: E. Poikela & S. Öystilä, toim. Tutkiminen on oppimista - ja oppiminen tutkimista. Tampere. Tampere University Press, 101-117.

Polanyi, M. (1983). *The tacit dimension*. Reprinted. Gloucester. Peter Smith.

Puusa, A. & Eerikäinen, M. (2010). Is Tacit Knowledge Really Tacit? *Electronic journal of knowledge management*, 8(3), 307-318.

Pyöriä, P., Saari & Ojala, S. (2016). Kokoaikainen kotietätyö - yleisyys, työn organisointi ja tuloksellisuus sekä työyhteisön vastavuoroisuus. *Työelämän tutkimus* 14(2), 185-203.

Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of knowledge management*, 9(3), 18-35.

Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 33(2), 163-180.

Scharmer, C. O. (2001). Self-transcending knowledge: sensing and organizing around emerging opportunities. *Journal of Knowledge Management*, 5(2), 137-151.

Spoken Oy (2021). Litterointi. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 22.5.2021]. Saatavissa: <https://spoken.fi/litterointi/>

Suomen Yrittäjät (2021). Tutkimus monipaikkatyöstä työllisille Suomessa -työelämägallup. Julkaistu 3.2.2021. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 14.3.2021]. Saatavissa: https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/tyoelamagallup_tammikuu_2021_etatyo_.pdf

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019). Digiajan työelämä - työolotutkimusten tuloksia 1977–2018. Helsinki. Tilastokeskus. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 30.12.2020]. Saatavissa: https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf

Tilastokeskus (2020). Käsitteet. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 3.1.2021]. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>

Toom, A. (2008). Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa: A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto, toim. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 33-54.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos toim. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomola, T. & Airila, A. (2007). Hiljainen tieto yksilö- ja työyhteisönäkökulmasta. Teoksessa: K. Kauppinen & J. Evans, toim. Monikko - tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Helsinki. Monikko-hanke, 72-83.

Työ- ja elinkeinoministeriö, TEM (2020). Työolobarometri 2019. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:53, Helsinki. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 30.12.2020]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-541-6>

Työterveyslaitos (2020). Miten Suomi voi? [Verkkoaineisto]. [Viitattu 6.2.2021]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/>

Valonen, M. (2021). Etäpohdintaa ja viisi vinkkiä sen toteuttamiseen. Julkaistu 24.2.2021. [Verkkoaineisto] [Viitattu 20.3.2021]. Saatavissa: <https://etajohtaminen.fi/etapohdintaa-ja-viisi-vinkkia-sen-toteuttamiseen/>

van der Lippe, T. & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60-79.

van der Meulen, N., van Baalen, P., van Heck, E. & Mulder, S. (2019). No teleworker is an island: The impact of temporal and spatial separation along with media use on knowledge sharing networks. *Journal of Information Technology*, 34(3), 243-262.

Vilka, H., 2021. Tutki ja kehitä. 5. painos. Keuruu. PS-kustannus.

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

Wang, R. (2019). Evolutionary game of knowledge sharing in master-apprentice pattern of innovative organization. *International Journal of Innovation Science*, 11(3), 436-453.

Wong, W. & Radcliffe, D. (2000). The tacit nature of design knowledge. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(4), 493-512.

Liite 1: Haastattelurunko

1. Kuvaile vapaasti omin sanoin millaista uuden työsuhteen aloittaminen etänä on ollut?
2. Mitä tapahtui ennen ensimmäistä työpäivää?
 - käytännön järjestelyt esim. työvälineet
 - yhteydenpito ja ohjeistaminen
 - tunnelmat
3. Kuvaile ensimmäisiä työpäiviäsi; miten aloittamisesi etänä konkreettisesti tapahtui?
 - Miten aloittamisesi huomioitiin organisaatiossa?
 - Millä välineillä kommunikointi tapahtui?
 - Miten tutustuminen lähimpiin työtovereihin ja esimieheen oli järjestetty?
 - Keneltä sait apua, ohjausta ja tukea?
4. Miten varsinainen perehdyttäminen etänä tapahtui?
 - työyhteisöön perehtyminen (toiminta-ajatus, visio, liikeidea, arvot ja tavat)
 - työpaikkaan perehtyminen (työtoverit, asiakkaat, muut sidosryhmät ja verkostot)
 - työhön perehdyttäminen (itse työ ja siihen liittyvät odotukset)
 -
5. Miten koit varsinaisen työhön opastamisen virallisen perehdytyksen jälkeen?
 - asiantuntijuuden kehittäminen ja siinä tukeminen
 - uuden työntekijän osaamisen ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen (tulohaastattelu)
 - luottamuksen syntyminen
 - työyhteisöön sopeutuminen
 - tarvittavien tietojen ja osaamisen saaminen
 - verkostojen rakentaminen
6. Miten hiljaisen tiedon siirtäminen on huomioitu työpaikallasi?
 - esimiehen ja/tai perehdyttäjien toimesta
 - tukevat työjärjestelyt (esim. mentori, työpari, kummi, tiimityö)
 - viralliset (esim. säännölliset palaverit) tai epäviralliset (esim. etäkahvitauko) mahdollisuudet
7. Jäitkö mielestäsi paitsi jostain, kun työsuhde alkoi etänä?
8. Informantin tausta
 - ikä
 - aiempi työkokemus vuosina sekä aiempi etätyökokemus
 - työsuhteen kesto nykyisellä työnantajalla ja lähipäivien määrä sinä aikana
 - työtehtävää ja/tai roolia organisaatiossa kuvaava sana tai nimike