



TIEDON JAKAMISEN EDISTÄMINEN VALTUUTTAVAN ESIHENKILÖTYÖN AVULLA

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2023

Katja Hallikainen

Tarkastajat: Tutkijaopettaja Anna-Maija Nisula

Professori Aino Kianto

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Tietojohtaminen ja johtajuus

Katja Hallikainen

Tiedon jakamisen edistäminen valtuuttavan esihenkilötyön avulla

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

2023

100 sivua, 4 kuvaa, 3 taulukkoa ja 3 liitettä

Tarkastajat: Tutkijaopettaja Anna-Maija Nisula ja professori Aino Kianto

Avainsanat: Valtuuttaminen, valtuuttamiskeinot, tiedon jakaminen, tiedon jakamisen edistäminen, tiedon jakamisen esteet

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten valtuuttavan esihenkilötyön avulla voidaan edistää tiedon jakamista, mitä valtuuttamiskeinoja ja -käytänteitä kohdeorganisaatiossa on ja mitä tiedon jakamista edistävien valtuuttamiskeinojen esteitä organisaatiossa on. Esteet on jaettu yksilö-, organisaatio- ja teknologiatason esteisiin. Valtuuttamisella tarkoitetaan tässä psykologista valtuuttamista, joka sisältää yksilön asenteen sekä havainnot omasta työstään ja roolistaan organisaatiossa. Toinen tutkielman pääteemoista, tiedon jakaminen, on yksi tietojohtamisen tärkeimmistä prosesseista.

Valtuuttamista käsiteltiin kuuden valtuuttamiskeinon näkökulmasta, joita ovat tiimityö, osallistava päätöksenteko, rohkaisu, tiedottaminen, valmentaminen ja sitouttaminen. Teemat valittiin sen perusteella, että ne esiintyvät usein valtuuttamista koskevien tutkimusten yhteydessä ja niillä on todettu olevan positiivinen vaikutus tiedon jakamiseen. Empiirinen tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa haastateltiin kohdeorganisaation esihenkilöitä. Haastattelujen avulla kartoitettiin edellä mainitun kuuden valtuuttamiskeinon käytännön toimia. Valtuuttamiskeinoihin liittyvät käytänteet yhdistettiin vastaavasti kuuden kategorian alle, jotka ovat: vertaisoppiminen, vapaus ja vastuu, kehittymisen edistäminen, vuorovaikutteisuus, ajattelutaidon kehittäminen sekä palkitseminen.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että kohdeorganisaatiossa on käytössä kaikki kuusi valtuuttamiskeinoa sekä useita niihin liittyviä käytänteitä. Tutkimustulosten perusteella esihenkilöt soveltavat aktiivisesti vuorovaikutteisia ja työntekijöiden toimintatapojen kehittämiseen tähtääviä valtuuttamiskeinoja. Tutkielman kuuden valtuuttamiskeinon on useissa yhteyksissä todettu vaikuttavan positiivisesti tiedon jakamiseen. Valtuuttamiskeinojen esteet liittyivät suurimmalta osin yksilötason esteisiin, mikä on toisaalta positiivinen löydös, koska työntekijöihin liittyvien esteiden vähentämiseen esihenkilöillä on todennäköisesti suurin vaikutusvalta. Tuloksiin perustuen voidaan todeta, että valtuuttaminen kannattaa ottaa osaksi esihenkilötyötä, koska sen vaikutukset ulottuvat laajasti tiedon jakamiseen, jolla on vastaavasti suuri merkitys organisaation suorituskykyyn.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Knowledge Management and Leadership

Katja Hallikainen

Improving knowledge sharing through empowering leadership

Master's thesis

2023

100 pages, 4 figures, 3 tables and 3 appendices

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

Keywords: Empowerment, empowering leadership, knowledge sharing, improving knowledge sharing, obstacles of the knowledge sharing, methods of empowerment

The purpose of this Master's thesis was to find out how empowering leadership can be used to improve knowledge sharing, which empowerment methods exist in the organization and what obstacles to empowerment methods that promote knowledge sharing exist in the organization. The obstacles are divided into individual, organizational and technology level obstacles. Empowerment here refers to psychological empowerment, which includes the individual's attitude and role in the organization. Knowledge sharing is another main theme of this thesis.

Empowerment was discussed from the perspective of six methods of empowerment: teamwork, participative decision-making, encouragement, informing, coaching, and commitment. The themes were chosen based on their frequent appearance in empowering leadership studies. The empirical research was carried out as a qualitative study, in which the supervisors of the organization were interviewed. With the help of these interviews, the practical activities of the six methods of empowerment were mapped. The practices related to the methods of empowerment were combined under six categories: peer learning, freedom and responsibility, improving development, interaction, developing thinking skills and rewarding.

The research results revealed that the organization uses all six methods of empowerment and several practices related to them. Based on the research results, supervisors actively apply interactive and empowerment tools aimed at developing employees' ways of working. The thesis' six methods of empowerment have been found to have a positive effect on the knowledge sharing in several contexts. The obstacles to knowledge sharing were mostly related to individual-level obstacles, which is, on the one hand, a positive finding, as superiors likely have the greatest influence on reducing employee-related obstacles. Based on the results, it can be concluded that empowerment should be included as part of front-line work, as its effects extend widely to knowledge sharing practices, which has a correspondingly great importance for the organization's performance.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	9
1.2	Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet	10
1.3	Tutkimuksen rakenne	13
2	TIEDON JAKAMINEN TIETOJOHTAMISESSA	14
2.1	Tieto ja tiedon jakaminen	16
2.2	Tiedon jakamisen edistäminen	17
2.2.1	Tiedon jakamisen yksilötekijät.....	18
2.2.2	Tiedon jakamisen organisaatiotekijät.....	19
2.3	Tiedon jakamisen esteet	21
3	VALTUUTTAVA ESIHENKILÖTYÖ JA TIEDON JAKAMINEN	23
3.1	Valtuuttamisen organisaatiotason hyödyt	24
3.2	Valtuuttamisen yksilötason hyödyt	25
3.3	Valtuuttamisen lisääminen	27
4	VALTUUTTAMISKEINOT TIEDON JAKAMISEN EDISTÄJÄNÄ	30
4.1	Tiimityö.....	32
4.2	Osallistava päätöksenteko	33
4.3	Rohkaisu.....	35
4.4	Tiedottaminen.....	36
4.5	Valmentaminen	37
4.6	Sitouttaminen.....	39
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	42
5.1	Tutkimusmenetelmä	42
5.2	Tutkimusaineiston kerääminen.....	43
5.3	Tutkimusaineiston analysointi.....	46
5.4	Tutkimuksen luotettavuus	48
6	TULOKSET	50
6.1	Esihenkilötyön valtuuttamiskeinot ja -käytänteet	50
6.1.1	Tiimityön käytänteiden yhteisenä nimittäjänä vertaisoppiminen.....	52
6.1.2	Osallistavan päätöksenteon yhteisenä nimittäjänä vapaus ja vastuu.....	54
6.1.3	Rohkaisun käytänteiden yhteisenä nimittäjänä kehittymisen edistäminen	57
6.1.4	Tiedottamisen käytänteiden yhteisenä nimittäjänä vuorovaikutteisuus	60
6.1.5	Valmentamisen käytänteiden yhteisenä nimittäjänä ajattelutaidon kehittäminen.....	62
6.1.6	Sitouttamisen käytänteiden yhteisenä nimittäjänä palkitseminen	65

6.2	Kohdeorganisaation tiedon jakamista edistävien valtuuttamiskeinojen esteet.....	68
6.2.1	Tiimityön esteenä yksilön ja organisaation ominaisuudet	68
6.2.2	Osallistavan päätöksenteon esteenä organisaation toiminnot	69
6.2.3	Rohkaisun esteenä yksilölliset tekijät.....	70
6.2.4	Tiedottamisen esteenä aika- ja paikkatekijät.....	70
6.2.5	Valmentamisen esteenä työntekijän ominaisuudet.....	71
6.2.6	Sitouttamisen esteenä yksilö- ja organisaatiotekijät.....	73
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	77
7.1	Tutkimustulosten yhteenveto	78
7.1.1	Valtuuttamiskeinot ja -käytänteet.....	79
7.1.2	Tiedon jakamista edistävien valtuuttamiskeinojen esteet	83
7.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	85
7.3	Käytännön suosituksia organisaatiolle ja johdolle	87
7.4	Jatkotutkimusehdotukset	89
	LÄHTEET.....	90

Liitteet

Liite 1. Esihenkilöille lähetetty käsiteluettelo

Liite 2. Haastattelukysymykset

Liite 3. Yhteenveto teemoittelun toteutuksesta

1 JOHDANTO

”Tieto on yksi harvoista resursseista, joka lisääntyy -usein myös eksponentiaalisesti- kun sitä jaetaan” (Quinn, Anderson & Finkelstein 1996). Tiedon jakaminen organisaatiossa ei kuitenkaan ole itsesäänselvyys. Tietoa on valtavasti ja osa tiedosta jää hyödyntämättä. Onkin syytä kiinnittää huomiota siihen, mitä tietoa organisaatiossa on ja millä keinoin se saadaan oikeisiin paikkoihin. Bock, Lee, Zmud ja Kim (2005, 88) toteavat, että tieto on yrityksen kilpailukyvyn perusta ja arvon luonnin edistäjä. Toisaalta samassa yhteydessä korostetaan yksilön tärkeyttä, koska yksilö on se, joka loppujen lopuksi luo, tunnistaa, arkistoi ja soveltaa tietoa työtehtävissään. On yksilön käsissä, miten tieto kulkee organisaatiossa eli miten tietoa jaetaan. Yksilöä ei voi pakottaa jakamaan tietoa, vaan ainoastaan rohkaista ja helpottaa tiedon jakamisen prosessia. Suurin haaste organisaatioissa onkin se, miten ihmisten käyttäytymistä voidaan muuttaa niin, että tiedon jakaminen lisääntyy. (Bock et al. 2005, 88)

Useissa tutkimuksissa on selvitetty eri johtamistyylien vaikutusta tiedon jakamiseen ja havaittu, että positiiviset johtamistyyli, kuten valtuuttaminen ja muutosjohtaminen, voivat vaikuttaa myönteisesti tiedon jakamiseen. Negatiiviset johtamistavat, kuten loukkaava käytöstä ja jatkuvaa vihamielistä, verbaalista sekä non-verbaalista käyttäytymistä sisältävä johtaminen (abusive supervision), voivat puolestaan vaikeuttaa sitä. (Wu & Lee 2016, 155; Wu & Lee 2017, 477) Wu ja Lee (2017, 486) korostavat, että työntekijöitä on rohkaistava jakamaan tietoa muun muassa auttamalla näitä psykologisten resurssiensa, kuten joustavuuden, optimismin ja itseohjautuvuuden kehittämisessä. Tämän lisäksi esihenkilöiden täytyy kehittää myös omaa johtamistyyliään. Tämä voi osaltaan lisätä työntekijöiden psykologista pääomaa ja auttaa tiedon jakamisen edistämässä. (Wu & Lee 2017, 486)

Yritysten välinen kilpailu vaatii jatkuvaa toiminnan kehittämistä ja muokkaamista. Organisaation kaikilla tasoilla olevaa tietopääomaa voidaan hyödyntää toiminnan tukemiseksi ja johdolla on siinä tärkeä rooli, kuten myös organisaation tiedon jakamisprosessissa. Kun yritykseen varastoitunut tietopääoma saadaan valjastettua organisaation käyttöön, se lisää koko toiminnan tehokkuutta ja tuottavuutta. Organisaatioissa on erilaisia käytäntöjä, joista osa edistää tiedon jakamista, mutta osa voi myös toimia tiedon jakamisen esteenä. Tämän työn tarkoituksena onkin selvittää, miten organisaatiossa voidaan edistää tiedon jakamista valtuuttavan esihenkilötyön avulla. Työssä käsitellään valtuuttamisen keinoja sekä niihin liittyviä esteitä. Työssä ei käsitellä tiedon jakamisen käytäntöjä, eikä muita tietojohdamisen prosesseja kuin tiedon jakamista. Valtuuttamista tarkastellaan kuuden

valtuuttamiskeinon näkökulmasta, jotka ovat tiimityö, osallistava päätöksenteko, rohkaisu, tiedottaminen, valmentaminen ja sitouttaminen.

Tiedon jakamista on tutkittu paljon. Se on useissa tietojohdamisen julkaisuissa eniten tutkittu tietojohdamisen osa-alue. On myös väitetty, että tiedon jakamisen edistäminen olisi tärkein osa-alue tiedon johtamisessa. (Henttonen, Kianto & Ritala 2016, 752.) Tiedon jakaminen on tärkeää paitsi yrityksen selviytymisen ja kestävän toiminnan vuoksi, myös siksi, että se parantaa tuottavuutta sekä suoritus- ja kilpailukykyä. Tiedon jakaminen ei kuitenkaan tapahdu spontaanisti, vaan tiedon jakamisen psykologisiin prosesseihin täytyy kiinnittää huomiota. (Wu & Lee 2017, 474)

Tiedon jakamiseen liittyvä käyttäytyminen voidaan jakaa kahteen tutkimussuuntaan: yksilölliseen ja organisatoriseen käyttäytymiseen. Tutkimuksia yksilön luonteenpiirteiden vaikutuksesta tiedon jakamiseen löytyy runsaasti. Organisatorisia tiedon jakamiseen liittyviä elementtejä on puolestaan tutkittu verrattain vähän. Tutkimuksissa on korostettu johtamisjärjestelmää, jonka avulla tietoa voidaan kerätä, tallettaa ja jakaa, vaikka useimmiten haasteena on saada työntekijät jakamaan tietoa organisaatiossaan. Tämä on elintärkeää yrityksen toiminnan kannalta, koska tiedon jakaminen vaikuttaa uuden tiedon luomiseen, joka on puolestaan yrityksen kilpailukyvyn ehto. Tämän vuoksi yritysten täytyy löytää keinoja, joilla työntekijät saadaan luomaan, siirtämään ja jakamaan tietoa. (Kim & Ko 2014, 587)

Valtuuttamisen vaikutusta tiedon jakamiseen ei ole tutkittu kovin paljon. Myös Srivastava, Bartol ja Locke (2006, 1241) toteavat artikkelissaan, että heidän näkemyksensä mukaan valtuuttamisen ja tiedon jakamisen välistä suhdetta ei ollut tutkittu lainkaan tiimin näkökulmasta. Myöhemmin Wu ja Lee (2017, 477-478) vahvistavat, että tiedon jakamisen ja valtuuttamisen välinen tutkimus rajoittuu edellä mainittuun Srivastava et al. (2006) tutkimukseen sekä muutama vuosi sen jälkeen ilmestyneeseen Xue, Bradley ja Liang (2011) tekemään tutkimukseen.

Pro gradu -tutkielman kohdeorganisaatio on suomalainen finanssialan yritys, jossa työskenteli tutkimuksen tekoaikaan noin 100 henkilöä 12 toimipisteessä ympäri Suomen. Toimipisteissä työskenteli yhteensä seitsemän henkilöasiakaspuolen esihenkilöä, joista kuutta haastateltiin tutkimukseen liittyen. Chatzoglou ja Vraimaki (2009, 247) korostavat, että tiedon johtaminen on finanssialan

yriyksille yhtä tärkeää kuin mille tahansa organisaatiolle. Myös useat muut tutkijat toteavat finanssialan muuttuneen suuntaan, jossa pelkkä tuotteiden myynti ei riitä kilpailukyvyn ylläpitämiseksi, vaan tarvitaan taitoa hyödyntää tietoa. (Chatzoglou & Vraimaki 2009, 247)

1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten organisaatiossa voidaan lisätä tiedon jakamista valtuuttamisen avulla. Tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti, miten esihenkilöt voivat edistää tiedon jakamista valtuuttamiskeinoja hyödyntämällä. Tämän lisäksi selvitetään, mitä esteitä tiedon jakamista edistäviin valtuuttamiskeinoihin liittyy.

Tutkimuksen aihe on erittäin tärkeä, sillä yritykset haluavat hyödyntää kaikkia mahdollisia keinoja, joiden avulla suorituskykyä voi parantaa. Yksi tärkeistä keinoista on tiedonhallinta ja etenkin tiedon jakaminen. Tiedonhallinnan prosessi auttaa valitsemaan tärkeät tiedot, järjestämään ja lopulta jakamaan ne. Aikaisemmin tiedonhallintaan liittyvässä kirjallisuudessa painotettiin teknologisia tiedonhallinnan välineitä, mutta nykyään painopiste on siirtynyt enemmän inhimillisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. (Ganjinia, Salimi & Ghasabsaraei 2014, 325)

Myös valtuuttamisella on havaittu olevan useita positiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan ja suorituskykyyn. Tiimien, joissa on vallalla valtuuttavaa johtamista, on havaittu olevan aktiivisia ja luovia, Niiden on myös huomattu pyrkivän jatkuvasti parantamaan työn laatua ja optimoimaan työprosesseja. Lisäksi työntekijöiden sitoutumisen aste on valtuutetuissa tiimeissä korkea. (Liu 2015, 480)

Pro gradun päätutkimuskysymys on:

Miten esihenkilö voi valtuuttamisen avulla edistää tiedon jakamista organisaatiossa?

Tutkimuksen alatutkimuskysymykset ovat:

Mitä tiedon jakamisen kannalta tärkeitä valtuuttamiskeinoja ja valtuuttamiskäytänteitä kohdeorganisaation esihenkilöt käyttävät?

Mitä tiedon jakamista edistävien valtuuttamiskeinojen esteitä organisaatiossa on?

Tutkielma käsittelee siis kahden tekijän, valtuuttamisen ja tiedon jakamisen, keskinäistä suhdetta. Taulukossa 1 on esitetty päätutkimuskysymyksen sekä kahden alatutkimuskysymyksen tavoitteet. Vaikka toinen alatutkimuskysymys koskeekin tutkimuksen kohdeorganisaatiota, oletus on, että samankaltaisia valtuuttamiskäytänteitä löytyy myös muista organisaatioista. Organisaatioissa, joissa valtuuttaminen ei ole ennestään tuttu käsite ja toimintatapa, ei välttämättä hahmoteta, että jo käytössä olevat toimet liittyvät valtuuttamiseen ja niitä edelleen kehittämällä myös suorituskyky voi parantua.

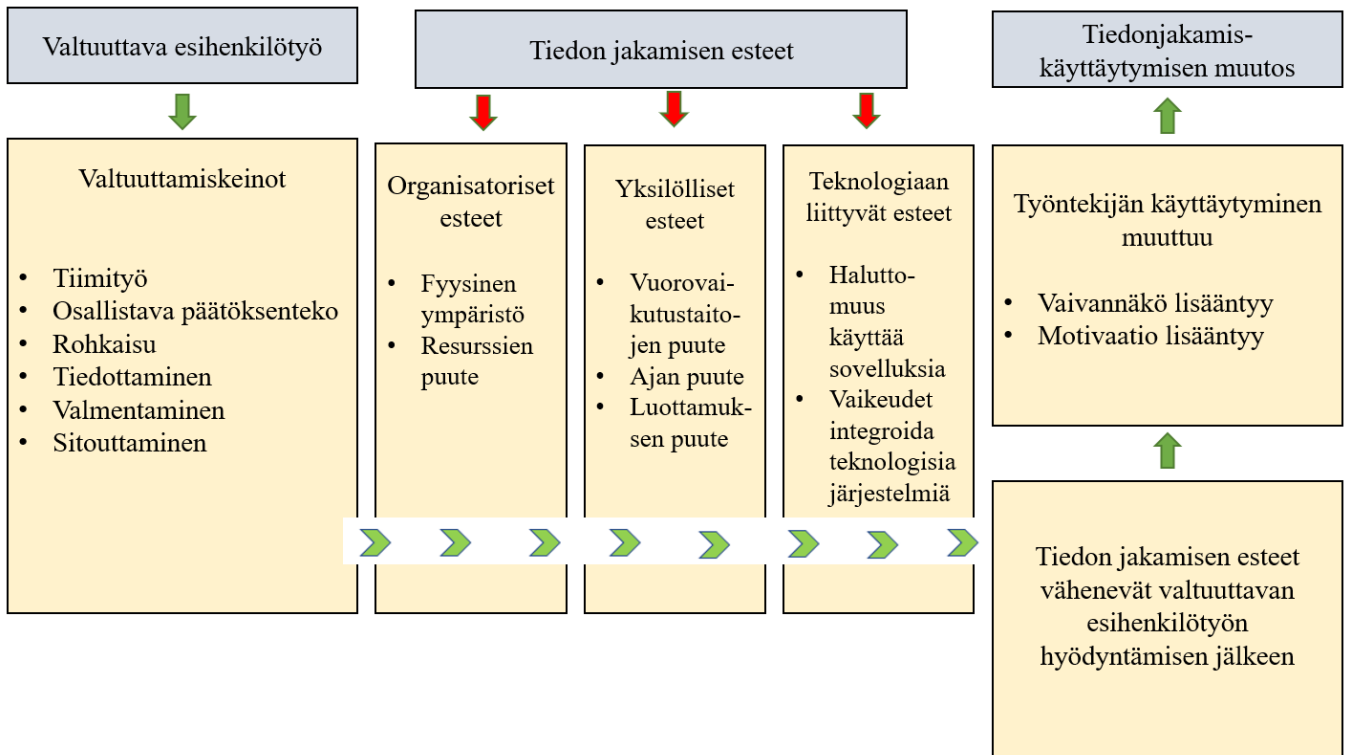
Taulukko 1. Tutkimuskysymykset

<p>Päätutkimuskysymys:</p> <p>Miten esihenkilö voi valtuuttamisen avulla edistää tiedon jakamista organisaatiossa?</p>	<p>Tavoite:</p> <p>Selvittää miten valtuuttamisen avulla voidaan lisätä tai synnyttää tiedon jakamista työntekijöiden keskuudessa esihenkilötyön avulla.</p>
<p>Alatutkimuskysymys:</p> <p>Mitä tiedon jakamisen kannalta tärkeitä valtuuttamiskeinoja ja valtuuttamiskäytänteitä kohdeorganisaation esihenkilöt käyttävät?</p>	<p>Tavoite:</p> <p>Selvittää onko organisaation esihenkilöillä jo käytössä joitain valtuuttamisen keinoja ja käytänteitä, jotka edistävät tiedon jakamista ja miten niitä hyödynnetään.</p>
<p>Alatutkimuskysymys:</p> <p>Mitä tiedon jakamista edistävien valtuuttamiskeinojen esteitä organisaatiossa on?</p>	<p>Tavoite:</p> <p>Selvittää mitkä tekijät organisaatiossa voivat haitata niiden valtuuttamiskeinojen hyödyntämistä, jotka edistävät organisaation tiedon jakamista.</p>

1.2 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Tässä alaluvussa esitellään tutkielman keskeiset käsitteet ja teoreettinen viitekehys. Tutkielman teoreettinen viitekehys koostuu valtuuttamisesta, tiedon jakamisesta ja niiden välisiin suhteisiin perustuvasta yhteydestä. Teoriaosuudessa käsitellään valtuuttamista ja sen vaikutuksia organisaation toimintaan. Tiedon jakamista käsitellään ainoastaan siinä laajuudessa, mikä on tarpeen asiayhteyksien ymmärtämisen ja tutkimuksen onnistumisen vuoksi. Tutkielman pääpaino on toisin sanoen

valtuuttamisen teoriassa tiedon jakamisen teorian jäädessä vähemmälle huomiolle. Kuvassa 1 on esitetty tutkielman teoreettinen viitekehys, josta käy ilmi, mihin osa-alueisiin tutkimus perustuu. Tutkittavat osa-alueet ovat valtuuttava esihenkilötyö, valtuuttamiskeinot sekä niihin liittyvät valtuuttamiskäytänteet. Tutkielman toinen teema, tiedon jakaminen, sisältää tiedon jakamisen ja valtuuttamisen väliset suhteet sekä valtuuttamiskeinojen, jotka edistävät tiedon jakamista, esteet.



Kuva 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Tieto

Tieto-käsitteellä on useita eri määritelmiä. Tutkimuksissa erotellaan usein toisistaan myös käsitteet tieto (knowledge) ja informaatio (information). Näiden kahden käsitteen käytännön erot ovat kuitenkin tutkijoiden mukaan hyvin vähäiset. Bartol ja Srivastava (2002, 65) toteavat tiedon sisältävän informaatiota, ideoita sekä yksilöiden, tiimien, työyksiköiden ja koko organisaation asiantuntemusta. Lisäksi he tuovat esiin, että tieto voidaan jakaa hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon, jonka jaottelun Michael Polanyi teki jo vuonna 1966. Eksplisiittinen tieto on mahdollista todentaa ja koota yhteen, kun vastaavasti hiljainen tieto on vaikea siirtää viralliseen, selkeään muotoon. (Bartol & Srivastava 2002, 65) Tieto on näiden jaotteluiden lisäksi jaettu eri tutkimuksissa vielä kahteen eri kategoriaan:

toisessa näkökulmassa tietoa arvioidaan siitä lähtökohdasta, kuinka usein sitä jaetaan, kun taas toinen näkökulma keskittyy tiedon laadun ja hyödyllisyyden arviointiin. (Wu & Lee 2017, 474)

Tiedon jakaminen

Tiedon jakaminen tarkoittaa yleensä tiedon siirtämistä organisaation eri toimijoiden välillä. Tietoa voidaan siirtää sekä eri osastojen että myös hierarkkisten tasojen välillä. Tieto voi siirtyä joko eksplisiittisesti suoran viestinnän kautta tai implisiittisesti eli epäsuorasti. Tiedon jakamiseen ja siirtämiseen voidaan käyttää joko virallisia tai epävirallisia kanavia. (Henttonen et al. 2016, 751)

Valtuuttaminen

Valtuuttaminen on eri teorioissa laajasti tunnustettu käsite, mutta silti sen ymmärtämiseen liittyy rajoitteita ja sekaannuksia. Suurin osa teorioista käsittelee valtuuttamista erilaisina johtamistekniikoina, eikä niissä kiinnitetä tarpeeksi huomiota esimerkiksi valtuuttamiseen liittyviin prosesseihin. Useissa tapauksissa valtuuttaminen käsitetään samaksi asiaksi kuin vallan jakaminen tai delegointi. (Conger & Kanungo 1988, 471) Conger ja Kanungo (1988, 474) näkevät valtuuttamisen motivoivana tekijänä, jonka avulla voi mahdollistaa asioita, eikä pelkästään delegoida niitä. Wu ja Lee (2017, 478) toteavat myös, että aikaisemmin valtuuttaminen-käsite tarkoitti, että esihenkilöiden pitää jakaa valta työntekijöiden kanssa. Myöhemmin Conger ja Kanungo (1988) sekä Thomas ja Velthouse (1990) toivat esiin, että valtuuttaminen sisältää myös työntekijöiden kannustamisen ja tukemisen. Tässä tutkielmassa valtuuttamisella tarkoitetaan esihenkilötyöhön liittyvää johtamistapaa.

Valtuuttamiskeinot

Valtuuttamiskeinot ovat esihenkilöiden toimenpiteitä, joiden avulla nämä luovat kontekstin, jossa työntekijä voi tuntea itsensä valtuutetuksi (Seibert, Silver & Randolph 2004, 332). Arnold, Arad, Rhoades ja Drasgow (2000) puolestaan käyttävät valtuuttamiskeinosta käsitettä *valtuuttava johtamiskäyttäytyminen* (empowering leader behavior). Tässä tutkielmassa on kuusi valtuuttamiskeinoa, joiden valossa tiedon jakamisen edistämistä tarkastellaan. Työssä käsitellyt valtuuttamiskeinot ovat: (1) tiimityö (2) osallistava päätöksenteko (3) rohkaisu, (4) tiedottaminen, (5) valmentaminen ja (6) sitouttaminen. Nämä teemat valittiin valtuuttavaa johtamistapaa käsittelevän kirjallisuuden pohjalta.

Valtuuttamiskäytänteet

Käytänne-termi tarkoittaa käytössä olevaa menettelytapaa. Käytäntö puolestaan on käytänteiden eli menettelytapojen kokonaisuus. (Itkonen 1992) Tässä tutkielmassa valtuuttamiskeinolla tarkoitetaan organisaation valtuuttamiskäytäntöjä, jotka siis sisältävät useita käytössä olevia menettelytapoja ei valtuuttamiskäytänteitä.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Pro gradun rakenne noudattelee pääpiirteissään tutkimusten kansainvälistä kaavaa, jossa Johdantokappaleessa esitellään ensin tutkittava ilmiö (Kananen 2008, 129). Sen jälkeen käydään läpi teoreettinen viitekehys eli aiheeseen liittyvät aikaisemmat tutkimukset. Lopuksi esitellään tutkimusmetodi ja menetelmät sekä tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Tutkimuksen lopusta löytyvät lähdeluettelo sekä liitteet.

Työn Johdanto-osassa käsitellään tutkittavaa ilmiötä ja tutkimusongelma. Luvussa perustellaan aihevalinta ja siihen liittyvät rajaukset. Tässä osiossa esitellään myös tutkimuksen teoreettinen viitekehys sekä keskeiset käsitteet. Toinen luku sisältää tietojohdantamiseen ja tiedon jakamiseen liittyvää teoriaa. Kolmannessa luvussa käsitellään valtuuttavan esihenkilötyön ja tiedon jakamisen välistä suhdetta. Neljännessä luvussa esitellään tutkielman valtuuttamiseen liittyvät pääteemat eli kuusi valtuuttamiskeinoa, jotka ovat tiimityö, osallistava päätöksenteko, rohkaisu, tiedottaminen, valmentaminen ja organisaatioon sitouttaminen. Viidennessä luvussa tarkastellaan tarkemmin tutkimusmenetelmää, aineistoa ja aineiston analysointiprosessia sekä käydään läpi tutkimustulosten luotettavuutta. Kuudes luku sisältää tutkimustulokset, jotka on jaettu kahteen osaan: valtuuttamiskeinoin ja -käytänteisiin sekä valtuuttamiskeinojen, jotka edistävät tiedon jakamista, esteisiin. Viimeisessä luvussa esitetään tutkimuksen tulosten yhteenveto, vastataan tutkimuskysymyksiin, käydään läpi käytännön suosituksia organisaatiolle ja johtajille sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 TIEDON JAKAMINEN TIETOJOHTAMISESSA

Tiedon jakaminen on yksilöiden välistä molemminpuolista tietojen vaihtoa. Se perustuu kahden tai useamman osapuolen väliseen viestinnän prosessiin, joka sisältää sekä viestin lähettäjän että vastaanottajan tulkinnan. (Foss, Minbaeva, Pedersen & Reinholt 2009, 872-873; Usoro, Sharratt, Tsui & Shekhar 2007, 201) Tiedon jakaminen tarkoittaa tiedon saattamista muiden organisaatiossa työskentelevien saataville. Tiedon jakaminen on prosessi, jossa yksilön tieto muunnetaan muotoon, jonka muut yksilöt voivat ymmärtää, omaksua ja hyödyntää. (Ipe 2003, 341) Tiedon siirrettävyys yritysten välillä on olennaista, mutta tiedon kulku yrityksen sisällä on erityisen tärkeää. Tiedon siirron tehokkuus on riippuvainen siitä, miten se on yhdistettävissä uuden tai muun olemassa olevan tiedon kanssa. Tiedon absorboituminen taas riippuu vastaanottajan kyvystä lisätä uutta tietoa olemassa olevaan tietoon. Tässä prosessissa yrityksen johdolla on keskeinen rooli, koska sen tehtävä on integroida tieto koordinoimalla prosesseja sekä transformoida yksilöiden tieto palveluiksi ja tuotteiksi. (Grant 1996)

Tietojohtaminen on noussut merkittäväksi aiheeksi johtamistutkimuksissa. Tietojohtaminen käsittää erilaisia käytäntöjä sekä prosesseja. Tietojohtamisen tutkimus on keskittynyt kahteen osa-alueeseen: yleisiin tietoprosesseihin, joita ovat muun muassa tiedon hankkiminen, luominen ja jakaminen, sekä tietojohtamisen käytäntöihin. (Hussinki, Kianto, Vanhala & Ritala 2017, 1596-1597) Inkinen, Kianto ja Vanhala (2015, 434) artikkelissa tietojohtamisen käytännöt on jaettu kymmeneen osa-alueeseen, joista yksi on tässä työssä käsiteltävä esihenkilötyö. Esihenkilötyö on artikkelin mukaan tärkein tekijä organisaatiokulttuurin kehittämisessä, koska johtotason esimerkki määrittelee sen, miten muu organisaatio omaksuu tietojohtamisen käytännöt ja prosessit, muun muassa tiedon jakamisen. (Inkinen et al. 2015, 434) On kuitenkin monia sosiaalisia esteitä, jotka voivat estää tiedon jakamista. Työntekijät eivät välttämättä näe tiedon jakamisen hyötyjä, heillä ei ole riittävästi avoimuutta tiedon jakamisen varmistamiseksi tai heillä ei ole riittävästi sitoutumista organisaatioon. Johdolla voi puolestaan olla rajalliset viestintä- tai ihmissuhdetaidot tai rajallinen kyky tukea ja tarjota tiedon jakamiseen tarvittavaa sitoutumista. (Dayan, Heisig & Matos 2017, 313)

Tietoa hankitaan kokemusten, arvojen ja asiantuntijanäkemyksen kautta ja se on tallentunut asiakirjojen ja arkistojen lisäksi myös ihmisten mieliin näkyen näiden teoissa sekä käytöksessä (Ismail Al-Alawi, Yousif Al-Marzooqi & Fraidon Mohammed 2007, 22). Monet organisaatiot ovat

käynnistäneet tietojohdamisen hankkeita, joiden tavoitteena on tunnistaa ja hyödyntää organisaation tietoresursseja sekä siten parantaa yrityksen suorituskykyä (Manus, Ragab, Arisha, & Mulhall 2016, 586). Tiedon hallinta ja jakaminen vaativat yrityksiltä aikaa, vaivaa ja rahaa. Esimerkiksi tiedonhallintajärjestelmiin investoiminen helpottaa ihmisten välistä tiedon jakamista, mutta vaatii niin taloudellisia kuin henkisiäkin panostuksia. Pienemmissä yrityksissä tiedon jakaminen on yleensä vaivatonta, kun esihenkilöt työskentelevät tiiviissä ja läheisessä kanssakäymisessä työntekijöiden kanssa ja tiedon jakamisesta voi tulla päivittäinen rutiini. (Anand & Dalmasso 2020, 1430-1431)

Tieto on yksi organisaation tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Tieto on uniikki, yksilön tietoisuudessa piilevä tekijä. Data ja informaatio taas ovat yksilöistä irrallaan olevia elementtejä, ja tieto muuttuu informaatioksi vasta, kun se on tulkittu ja sanoitettu yksilöiden toimesta. Informaatiosta vastaavasti tulee tietoa vasta, kun yksilö on käsitellyt sitä mielessään ja omaksunut sen. (Ugo-Agharanya, Igwe & Isichei 2021, 58) Tieto on yksilön mielessä olevaa subjektiivista informaatiota, johon sisältyy tosiasiat, tulkinnat, käsitteet, ideat, havainnot ja väittämät (Alavi & Leidner 1999, 6). Tieto eroaa informaatiosta siten, että tieto on käsitelty yksilön mielessä, jolloin siitä tulee niin sanottua hiljaista tietoa (Polanyi 1966; Nonaka 1994). Kun yksilö jakaa tiedon muille kirjoitettuna tekstinä tai puheen muodossa, siitä syntyy niin sanottua eksplisiittistä tietoa (Nonaka 1994). Tämän jälkeen vastaanottaja jälleen analysoi eksplisiittisen tiedon ja se muuttuu hiljaiseksi tiedoksi, joka joko jaetaan tai jätetään syystä tai toisesta ainoastaan vastaanottajan tietoon.

Ipe (2003, 341-342) korostaa, että tiedon jakaja ei luovu omistamastaan tiedosta, vaan siitä tulee jaettaessa tiedon jakajan ja tiedon vastaanottajan yhteistä omaisuutta. Tutkijat ovat määritelleet tiedon jakamisen myös vapaaehtoiseksi teoksi, jossa yksilö jakaa tietoa, vaikkei siihen ole pakkoa. (Ipe 2003, 341-342) Useat tutkijat ovat samaa mieltä siitä, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen tulokseen, ja että kaikkien työntekijöiden on toivottavaa jakaa tietoa. Tässä kontekstissa korostuu myös ajatus siitä, että tiedon pitäisi kulkea organisaatiossa eri hierarkioiden välillä myös alhaalta ylöspäin. (Cabrera & Cabrera 2005, 721) Foss, Husted ja Michailova (2010, 458) pitävät tiedon jakamista erittäin huomionarvoisena prosessina, koska ensinnäkin tuskin on olemassa yritystä, jossa tiedon jakamista ei tapahtuisi jossain muodossa. Toiseksi tiedon jakamisen on muun muassa havaittu parantavan tuottavuutta ja se voi lisäksi edistää innovointi- sekä kilpailukykyä. (Foss et al. 2010, 458)

2.1 Tieto ja tiedon jakaminen

Tieto on pääosin hiljaista tietoa ja sidottu yksilöllisiin kokemuksiin, näkökulmiin ja arvoihin. Tiedon jakaminen on yksilöön liittyvä prosessi, jossa yksittäiset henkilöt joko jakavat tai jättävät jakamatta tietoa riippuen heidän motivaatiostaan. Todennäköisesti organisaation jokaisella yksilöllä on jotain tärkeää tietoa, jota muilla ei ole. Yksilö päättää itse, jakaako hän tietoa vuorovaikutustilanteissa. Tiedon jakamisen päätös riippuu yksilön henkilökohtaisista motiiveista, eikä organisaation johto saa tätä jakamaan tietoa valvonta- tai pakkokeinoilla. (Henttonen et al. 2016, 752)

Jos kaikki olemassa oleva tieto saataisiin näkyvään muotoon, sitä olisi helppo jakaa ja johtaa. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista. Hiljaista tietoa ei voi siirtää eteenpäin, ellei ihmisillä ole jonkinlaista yhteistä kokemusta, joka helpottaa ajatteluprosessin jakamista. Jopa 42 prosenttia organisaation tiedosta on hiljaista tietoa, joten kyse on erittäin tärkeästä tekijästä. Nonakan (1994) malli tiedon muuntumisesta sisältää prosessin, jossa hiljainen tieto muunnetaan eksplisiittiseen muotoon. Yksilön rooli on tässä prosessissa ensisijaisen tärkeä tämän muuntaessa hiljaista tietoa näkyväksi dialogin avulla. Tämä prosessi tai vaihe, jossa tieto muuntuu näkyväksi (externalization) ei kuitenkaan ole kovin kehittynyt, koska se on jäänyt vähemmälle huomiolle. (Shariq, Mukhtar & Anwar 2019, 335-336)

Tiedon jakaminen on ihmisten halukkuutta jakaa luomaansa tai hankkimaansa tietoa muiden kanssa. Monet organisaatiot ovat kehittäneet tiedon jakamisprosesseja, koska pitävät tiedon jakamista välttämättömänä tehokkuuden ja kilpailukyvyn lisäämiselle. Tieto on hyödytöntä ja sen arvo voi laskea, jollei sitä jaeta organisaatiossa yksilöiden kesken. Tällöin organisaatio ei myöskään pysty hyödyntämään tietoa voimavaranaan. Toisaalta lopullisen päätöksen tiedon jakamisesta tekee yksilö, jota ei voi pakottaa tiedon jakamiseen, vaan ainoastaan kannustaa siihen. (Choi 2016, 381-382) Henttonen et al. (2016, 751-752) puolestaan määrittelevät tiedon jakamisen yksinkertaisesti tiedon siirtämiseksi yksiköiden ja yksilöiden välillä. Tiedon jakaminen on heidän mukaansa tärkeää, koska se auttaa leviättämään kollektiivista tietämystä ja hyödyntämään käytettävissä olevia resursseja tehokkaasti. Lisäksi tiedon jakaminen auttaa hyödyntämään olemassa olevaa tietoa tehokkaammin sekä luomaan uutta tietoa ja innovaatioita. Organisaation kannalta on tärkeää, että tietoa saadaan sinne, missä sitä tarvitaan ja missä sitä voidaan tuottavimmin hyödyntää. Tietoa voidaan jakaa virallisten tai epävirallisten kanavien kautta, henkilökohtaisesti tai persoonattomasti muun muassa tietokantojen kautta ja suoran tai epäsuoran viestinnän avulla. (Henttonen et al. 2016, 751-752)

Tiedon jakamisen on havaittu tehostavan oppimista, ja opittuja asioita saadaan tiedon jakamisen avulla hyödynnettyä paremmin. Toiseksi tiedon jakaminen lisää joustavuutta ja työtyytyväisyyttä, joilla on positiivinen vaikutus yksilön oppimis- ja ongelmanratkaisukykyyn. Tiedon jakamisella on myös mahdollista parantaa yksilöiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Sillä on yksilön henkilökohtaisen kehityksen ja työtyytyväisyyden lisäksi iso merkitys organisaation toimintaan: tiedon jakaminen näkyy tehokkuuden lisääntymisenä, koulutuskustannusten vähentymisenä ja epävarmuuksiin liittyvien riskien pienentymisenä. (Saffar & Obeidat 2000, 81-82)

Tiedon jakamisen on havaittu vaikuttavan positiivisesti myös tiimin suorituskyykyyn, tehostavan päätöksentekoa sekä auttavan ongelmien ratkaisemisessa tiimissä olevaa tietoa hyödyntämällä. Lisäksi tiimin jäsenten esiin tulevat tiedot ja taidot lisäävät arvostusta kollegoiden silmissä ja kollegoilla on mahdollisuus vahvistaa omia taitojaan esiin tulleiden tietojen avulla. (Lee, Lee & Park 2014, 372-373) Myös Kianto, Vanhala ja Heilmann (2016, 630) tutkimuksesta kävi ilmi, että tiedon jakamisella, kodifioinnilla ja säilyttämällä on yhteyksiä työtyytyväisyyteen. Erityisesti organisaation sisäisen tiedon jakamisen havaittiin edistävän useimpien työntekijäryhmien työtyytyväisyyttä. Vastaavasti tiedon hankkiminen, luominen ja kodifiointi eivät lisänneet asiantuntijoiden työtyytyväisyyttä. Ylimmän johdon keskuudessa tiedon jakaminen ei ollut kovin tärkeässä roolissa, mutta tiedon säilyttäminen puolestaan oli tälle ryhmälle tärkeä prosessi työtyytyväisyyden kannalta. (Kianto et al. 2016, 630)

2.2 Tiedon jakamisen edistäminen

Yksilöiden hallussa oleva tieto on tärkeä kilpailukeino yritykselle. Ilman tehokasta tiedon levittämistä organisaation tietopääomaan muodostuu aukkoja, mikä johtaa suorituskyyvyn ja tulosten heikkenemiseen. (Matić, Cabrilo, Grubić-Nešić & Milić 2017, 431) Asiantuntijoiden mukaan useimmat organisaatioissa esiintyvät ongelmat johtuvatkin puutteellisesta tiedon jakamisesta ja vaihdosta. Tiedon ollessa puutteellista myös tehdyt päätökset ovat epätarkkoja. Tiedon jakamisen puutteet johtuvat usein ihmisten välisistä suhteista sekä ihmisten toiminnasta yleensä. (Heisig, Suraj, Kianto, Kemboi, Perez & Fathi 2016, 1178; Husted ja Michailova 2002, 62-63; Youssef 2017, 929-930) Ihmiset voivat kokevat tiedon voimaksi, jota ei haluta jakaa (Heisig et al. 2016, 1178).

Tiedon jakamista koskeva tutkimus on haarautunut kahteen osa-alueeseen: tiedon jakamiskäyttämiseen ja tiedon jakamisen kannustinmalleihin liittyviin tekijöihin (Wang & Shi 2019, 991). Tiedon jakamiskäyttämisen sisältää käyttäytymis-käsitteen, joka on yksilöllistä toimintaa tai vastaavasti yksilön reagoitua toimintaan tai erilaisiin tapahtumiin. Käyttämisen-termini viittaa yksilölliseen asenteeseen, persoonallisuuteen, identiteettiin, arvoihin sekä myös uskoon yritystä kohtaan, jossa työskentelee. Tiedon jakamiskäyttämiseen liittyvällä tiedonjakamishalukkuudella puolestaan tarkoitetaan aktiivista kommunikointia kollegoiden ja muiden ihmisten kanssa sekä vapaaehtoista kokemusten jakamista. Työntekijöitä ei tarvitse ohjata jakamaan tietoa, vaan nämä jakavat sitä, koska saavat mielihyvää auttaessaan muita ratkaisemaan ongelmia, tekemään päätöksiä ja lisäämään suoriutuskykyä työpaikalla. (Razak, Pangil, Zin, Yunus & Asnawi 2016, 547) Seuraavaksi käsitellään tiedon jakamiseen liittyviä yksilötekijöitä tarkemmin.

2.2.1 Tiedon jakamisen yksilötekijät

Yksilön tiedon jakamiskäyttämiseen vaikuttaa tutkimusten perusteella monet eri tekijät. Useat tutkijat ovat samaa mieltä siitä, että luottamus on yksi tiedon jakamisen peruselementeistä. Muita tiedon jakamiskäyttämiseen sekä tiedon jakamisen aikomuksiin vaikuttavia yksilön ominaisuuksia ovat muun muassa motivaatio, sitoutuminen, persoonallisuuden piirteet, tahto, asenne, taidot, asiantuntijuus, kokemus, koettu organisaation tuki ja normit. (Wang & Shi 2019, 991; Wu & Lee 2017, 475) Erään teorian mukaan työntekijän täytyy omata positiivista psykologista pääomaa, jotta tämä ensinnäkin saa kerättyä tietoa itselleen ja motivoituu sen jakamisessa (Wu & Lee 2017, 480). Myös taloudellisilla tekijöillä on vaikutusta tiedon jakamiskäyttämiseen. Tutkimuksissa on havaittu, että taloudelliset seikat, kuten henkilökohtainen hyöty ja tiedon arvo, edesauttavat tiedon jakamista. (Wang & Shi 2019, 998) Organisaation tiedon jakamisen ongelmat liittyvätkin usein palkitsemisjärjestelmiin (Husted & Michailova 2002, 62). Yksilötason palkitsemisjärjestelmien lisäksi on syytä kiinnittää huomiota myös johdon palkitsemiseen, sillä esihenkilöpalkkion käyttöönotolla on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia tiedon jakamiseen (Wang & Shi 2019, 998).

Erilaisten ryhmien tai organisaatioiden tiedon jakaminen liittyy lopulta yksilötekijöihin esimerkiksi yksilön motivaatioon jakaa tietoa. Toisin sanoen organisaatiotekijät, kuten HRM-käytännöt ja organisaatiotason tulokset sekä tiedon jakaminen kytkeytyvät yksilöiden motivaatioon, kognitioon, käyttämiseen ja vuorovaikutukseen. Tiedon jakamiseen liittyy usein vuorovaikutteinen prosessi, jossa

tietoa lähetetään ja vastaanotetaan. Tieto on usein erittäin henkilökohtaista ja sitä voi olla vaikea ilmaista, joten sen jakaminen on haastavaa. Tiedon jakaminen edellyttää yksilön motivaatiota, jota kaikilla yksilöillä ei välttämättä luonnostaan ole. Tiedon jakamisen motivaatiota on kuitenkin mahdollista pyrkiä lisäämään erilaisilla organisaatiotason toimilla, kuten palkitsemisjärjestelmillä. (Foss et al. 2009, 872-873) Foss et al. (2009, 887) tutkimus osoittaa, että tiedon jakamista voi edistää kolmen eri motivaatiotyypin avulla, joilla on vahva vaikutus sekä yksilön tiedon jakamiseen että vastaanottamiseen. Ensimmäinen motivaatiotyyppi liittyy työn autonomian lisäämiseen, joka edistää työntekijän sisäistä motivaatiota tiedon jakamiseen liittyen. Toinen motivaatiotyyppi, tehtävien ominaisuudet, taas liittyy vahvasti ulkoiseen motivaatioon. Kolmas motivaation muoto liittyy työstä saatuun palautteeseen, mikä vaikuttaa positiivisesti ulkoiseen motivaatioon; se taas puolestaan liittyy yksilön haluun sitoutua tiedon jakamiseen. (Foss et al. 2009, 887)

2.2.2 Tiedon jakamisen organisaatiotekijät

Toisin kuin edellä käsitellyjä yksilötekijöitä, ryhmäkontekstiin liittyvää tiedon jakamista on tutkittu verrattain vähän. Kuitenkin tämä tieto on erityisen tärkeää, koska työntekijät työskentelevät usein jossakin ryhmässä. Myöskään tutkimuksia ryhmän johtajien vaikutuksesta työntekijöiden tiedon jakamiseen ei löydy kovin paljon, vaikka ryhmän johtajilla on yleensä suuri vaikutus työntekijän asenteisiin ja käyttäytymiseen. (Wu & Lee 2017, 475) Ryhmässä, jossa ei ole motivaatiota tiedon jakamiseen, johdon pyrkimys muuttaa ilmapiiriä tiedon jakamiselle myönteiseen suuntaan, on välttämättömyyttä. Toisaalta ryhmässä, jossa työntekijöillä on luonnollinen taipumus jakaa tietoa, johdon puuttumista asiaan ei tarvita. Itse asiassa tällaisen ryhmän toimintaan puuttuminen voi jopa haitata tiedon jakamista. Jos ryhmässä on sekä korkean että matalan tiedon jakamisen motivaation omaavia työntekijöitä, täytyy johdon arvioida tarkkaan toimintatapansa. Jos esimerkiksi ei-motivoituneiden tehtävät ovat organisaatiolle tärkeämpiä kuin tiedon jakamiseen motivoituneiden, on johdon syytä puuttua asiaan, vaikka riskinä on motivoituneiden motivaation vähentyminen. (Llopis & Foss 2016, 142) Seuraavaksi käsitellään tarkemmin organisaatiotekijöiden vaikutusta tiedon jakamiseen.

Tiedon jakamisen puutteet johtuvat useammin ihmisten välisistä suhteista kuin esimerkiksi organisaation teknologiaan tai prosesseihin liittyvistä ongelmista (Heisig et al. 2016, 1178). Vaikka käytävissä on erilaisia teknologisia järjestelmiä, jotka helpottavat tiedon kulkua, tiedon jakaminen on lopulta riippuvainen ihmisten toiminnasta. Tieto ei myöskään leviä tehokkaasti ilman ihmisen

tarkoituksellista tiedon jakamista. (Husted & Michailova 2002, 62-63; Matic et al. 2017, 431) Yritykset ovat hankkineet erilaisia tiedonhallintajärjestelmiä, joiden avulla tietoa voidaan muun muassa varastoida ja joiden avulla työntekijät voivat ideoida sekä kehittää prosesseja. Teknologia ei kuitenkaan saa yksilöitä jakamaan asiantuntemustaan muiden kanssa. Tiedon jakaminen ei ole kiinni teknologiasta ja sen kehittyneisyydestä, vaan yksilön halusta jakaa tietoa muille. (Youssef 2017, 929-930)

Tiedon jakamisen halukkuus riippuu myös organisaation kulttuurista. Tiedon jakamisen halukuutta voidaan edistää erilaisilla kannustimilla ja rakentamalla tiedon jakamista edistävää organisaatiokulttuuria. (Heisig et al. 2016, 1178; Matic et al. 2017, 431) Myös jopa kansallisen kulttuurin on todettu vaikuttavan tiedon jakamiseen. Kulttuurin lisäksi organisaation ilmapiirin on todettu olevan yksi voimakkaasti työntekijän käyttäytymiseen ja organisaation prosesseihin vaikuttava tekijä. Kilpailuhenkinen ympäristö voi estää tiedon jakamista, kun taas yhteistyöhenkinen ilmapiiri lisää luottamusta ja samalla tiedon jakamista. (Matic et al. 2017, 431) Organisaation sosiaalisilla suhteilla onkin suuri vaikutus tiedon jakamiseen, ja erityisesti ylimmän johdon tuen katsotaan vaikuttavan positiivisesti tiedon jakamishalukkuuteen (Wang & Shi 2019, 991).

Työntekijöillä on toisin sanoen halu jakaa tietoa kollegoidensa kanssa, kun ylin johto tukee heitä. Myös organisaation tuki lisää tiedon jakamista, joten on tärkeää, että ylin johto luo ympäristön, jossa tietoa voidaan jakaa. (Youssef, Haak-Saheem & Youssef 2017, 927-928) Johdolla on tärkeä rooli sekä tuottavuuden että tavoitteiden toteuttamisessa, mutta myös työntekijöiden ammattitaidon ja tuottavan ympäristön ylläpitämisessä. Lisäksi johtamistyyli ja -tavat määrittelevät sen, missä määrin ja millä intensiteetillä tietoa jaetaan. (Ugo-Agharanya et al. 2021, 57) Myös vastavuoroisuuden on todettu lisäävän tiedon jakamisen aikomuksia, joten johdon kannattaa kiinnittää huomiota työntekijöiden arvostukseen sekä tukemiseen, kun tiedon jakamiskäyttäytymisen halutaan lisääntyvän (Kim & Ko 2014, 600). Tutkimukset ovat osoittaneet, että myös esihenkilöiden kyky kontrolloida ja muuttaa työntekijän asenteita, käytöstä, mielipiteitä sekä arvoja, vaikuttaa välillisesti tiedon jakamiseen luottamuksen kautta. Tutkimusten mukaan esihenkilötyön avulla voidaan parantaa työntekijöiden asenteita ja käyttäytymistä, mukaan lukien tiedon jakaminen. (Kim & Ko 2014, 587)

Ihmiset ovat aina jakaneet tietoa satunnaisesti esimerkiksi tilanteissa, joissa auttavat ja neuvovat toisia, mutta systemaattisella tiedon jakamisella varmistetaan parhaiden käytänteiden leviäminen ja ongelmien ratkaiseminen (Husted & Michailova 2002, 62). Yhteenvedon voidaan todeta, että tietoa jaetaan herkemmin, jos tieto koetaan arvokkaaksi ja jaetun tiedon hyödyt ovat selvästi nähtävissä (Wang & Shi 2019, 991).

2.3 Tiedon jakamisen esteet

Kirjallisuudessa on monia esimerkkejä siitä, miten tiedon jakamiselle asetetut tavoitteet ovat jääneet saavuttamatta. Tämä johtunee tiedon jakamisen esteiden moniulotteisuudesta. Riege (2005, 23) on erotellut tiedon jakamisen esteet kolmeen osa-alueeseen, jotka liittyvät yksilötason tekijöihin, organisaatioon sekä teknologiaan. Yksilötasolla tiedon jakamisen esteet ovat usein seurausta esimerkiksi vuorovaikutustaitojen, ajan tai luottamuksen puutteesta. Organisaation esteet taas liittyvät yleensä resurssien puutteeseen ja fyysiseen ympäristöön. Teknologisia esteitä voivat olla työntekijöiden haluttomuus käyttää sovelluksia tai vaikeudet rakentaa ja integroida teknologiapohjaisia järjestelmiä. (Riege 2005, 23)

Tiedon jakamisen vaikeudet voivat liittyä siihen, ettei tietoa pidetä käyttökelpoisena ja oikeellisenä. Lisäksi yksilön motivaation puute voi vaikeuttaa tiedon jakamista. Henkilö voi pelätä menettävänsä tiedon omistuksen tai ettei tiedon jakamisesta palkita tarpeeksi hyvin. Toisaalta haluttomuus jakaa tietoa voi syntyä siitä, ettei jakamiseen haluta käyttää resursseja ja aikaa. Jos jaettavaksi tarkoitettun tiedon lähde ei herätä luottamusta, tiedon vastaanottaja ei halua siirtää sitä eteenpäin. Tiedon vastaanottaja ei välttämättä myöskään aina pysty prosessoimaan tietoa niin, että kykenisi jakamaan sitä eteenpäin. Toisaalta tiedon vastaanottamisen jälkeen tieto pitäisi pystyä säilyttämään, jotta sitä voisi jatkossa hyödyntää. (Szulanski 1996, 31-32)

Ajanpuute on yleinen tiedon jakamisen este. Muut tiedon jakamisen esteet liittyvät muun muassa yksilöiden kommunikaatiotaitoihin, sosiaalisten verkostojen sekä luottamuksen puutteeseen. Suurin osa ihmisistä ei todennäköisesti jaa tietoa ilman luottamuksen tunnetta. Jakaakseen tietoa yksilön täytyy luottaa muun muassa siihen, ettei jaettua tietoa käytetä väärin tai että jaettu tieto on oikeellista. Tiedon oikeellisuutta ja laatua voi olla ajan puutteen vuoksi lähes mahdoton arvioida. Toisaalta

ihmiset luottavat epävirallisten verkostojensa jaettuun tietoon ja myös jakavat vapaaehtoisesti tietoa omien verkostojensa kanssa. (Riege 2005, 3) Tiedon jakamisen vastakohta on tiedon piilottaminen, joka tarkoittaa yritystä piilottaa tai salata tahallisesti tietoa, jota toinen henkilö on pyytänyt. Tiedon piilottamisen strategiana voi olla kiertäminen eli luvataan jakaa tieto, mutta ei koskaan toteuteta lupasta, teeskentely eli esitetään tietämätöntä tai järjeistämisen eli keksitään selityksiä sille, miksi tietoa ei jaeta. (Wu & Lee 2017, 474)

Tieto antaa kilpailuetua paitsi organisaatiolle, myös siellä työskenteleville yksilöille ollen yksi henkilökohtaisten etujen tärkein lähde. Yksi tiedon piilottamisen syy onkin pelko siitä, että tiedon jakaminen viivästyttää tai estää yksilön etenemistä tai henkilökohtaista kehitystä. Joissain organisaatioissa tiedon jakaminen on luonnollista, kun taas toisissa ei ehkä ymmärretä, kuinka hyödyllistä tieto olisi muille tai tietoa ei haluta jakaa ajan tai luottamuksen puutteen vuoksi. Jos yksilö jakaa tietoa, siitä tulee organisaation yhteinen voimavara. Tämän vuoksi organisaatioon olisi tärkeää luoda toimintatapoja, joiden avulla yksilö pääsee mukaan tietoprosesseihin ja sitä kautta tiedon jakamiseen. Tiedon jakaminen edistää päivittäisiä liiketoimintaprosesseja, jolla on vastaavasti suora vaikutus asiakastytyväisyyteen ja siihen, miten yksilö voi vaikuttaa organisaatioonsa. (Gupta 2008, 188; Shariq et al. 2019, 333)

Koska tieto on todistetusti oleellinen resurssi organisaation toiminnalle, työntekijöiden tiedon pitäisi olla kaikkien organisaation jäsenten saatavilla erilaisten prosessien kautta. Tiedon piilottaminen on todellinen ongelma organisaatioissa. Tiedon piilottaminen saattaa edesauttaa lyhytaikaisesti yksittäisen henkilön kilpailuasemaa, mutta sillä on pitkäaikaisia, negatiivisia seurauksia organisaation toimintaan. Tämän vuoksi organisaatioissa pitäisi aktiivisesti kehittää tiedon jakamiseen liittyviä toimintatapoja. (Nerstad, Searle, Černe, Dysvik, Škerlavaj & Scherer 2018, 429)

3 VALTUUTTAVA ESIHENKILÖTYÖ JA TIEDON JAKAMINEN

”Valtuuttava esihenkilötyö tarkoittaa prosessia, jossa esihenkilö vaikuttaa työntekijöihin jakamalla valtaa sekä tukemalla heidän motivoitumistaan ja kehittymistään pyrkimyksenä parantaa näiden itsetuottamusta, motivaatiota ja kykyä työskennellä autonomisesti organisaation yleisten tavoitteiden ja strategioiden rajoissa” (Amundsen & Martinsen 2014, 489). Työntekijöiden motivointi on yrityksille ensiarvoisen tärkeää, koska motivoituneet työntekijät tuottavat yritykselle kilpailuetua. Yksi motivointikeinoista on valtuuttaminen. Valtuuttaminen on monimuotoinen ja osin myös vaikeasti ymmärrettävä käsite, jota voi tarkastella monesta eri näkökulmasta. Yrityksillä, jotka ottavat valtuuttamisen käyttöönsä, onkin usein haasteellista tunnistaa, mitkä tekijät vaikuttavat valtuuttamiseen. Koska yrityksissä on tähän liittyvää epä tietoisuutta, valtuuttamisprojektien epäonnistumisen riski on suuri. (Matthews, Diaz and Cole 2002, 306) Toisaalta jos valtuuttaminen saadaan jalkautettua organisaatioon, myös hyödyt voivat olla suuret. Valtuuttamisen on nimittäin todettu olevan merkittävin organisaation tuottavuuden ennustaja seitsemästä tutkitusta johtamiskäytännöstä. (Raub & Robert 2010, 1744)

Valtuuttaminen on jakautunut eri tutkimuksissa kahteen eri kategoriaan: psykologiseen valtuuttamiseen sekä valtuuttamiseen, jossa organisaatio toimii jakamalla valtaa ja päätöksentekovaltuuksia (Özbebek & Kiliçarslan Toplu 2011, 70). Tämä pro gradu käsittelee psykologista valtuuttamista, ja organisaatiosta lähtöisin oleva valtuuttaminen rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Conger ja Kanungo olivat ensimmäisiä, jotka esittelivät psykologisen näkökulman valtuuttamiseen liittyen vuonna 1998 (Han, Seo, Li & Yoon 2016, 103). Valtuuttamisen psykologinen näkökulma sisältää yksilön asenteen sekä havainnot työstään ja roolistaan organisaatiossa. Valtuuttaminen liittyy vahvasti itseohjautuvuuteen ja siihen, että valtuuttamista voi käyttää motivaation lisäämiseen. (Conger & Kanungo 1988, 473-474)

Thomas ja Velthouse (1990) puolestaan jakavat psykologiseen valtuuttamiseen neljään eri kategoriaan: työn merkityksellisyys, osaaminen, valinnanvapaus ja vaikuttaminen. Työn merkityksellisyys viittaa työntekijän kokemukseen siitä, että työllä on vaikutusta ja arvoa niin itselle kuin muille. Osaaminen sisältää yksilön tietotaidon, sekä tunteen siitä, että suoriutuu onnistuneesti työtehtävistään. Valinnanvapaus viittaa yksilön mahdollisuuksiin vaikuttaa omiin toimintatapoihinsa, ja vaikuttamisella tarkoitetaan yksilön mahdollisuutta vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Tutkimusten valossa

on todettu, että työntekijöiden pitää tuntea omaavansa kaikki neljä edellä mainittua tekijää, jotta valtuuttamisen hyödyt on mahdollista saavuttaa. (Thomas & Velthouse 1990) Lisäksi työntekijöillä on ennen valtuuttamista oltava riittävät tietotaso, jotta näiden tekemät päätökset ovat asianmukaisia. Kun tämä on varmistettu ja organisaatiossa sovelletaan valtuuttavaa johtamista, työntekijät hyvin todennäköisesti jakavat tietoa keskenään pohtiessaan ratkaisuja saamiensa tietojen pohjalta. (Xue et al. 2011, 302) Myös tiedot, jotka liittyvät yrityksen missioon edesauttavat valtuuttamista ja tiedon jakamisen prosesseja (Hahm 2017, 4109-4110; Spreitzer 1995). Xue et al. (2011, 302) korostavat valtuuttamisen merkitystä tiedon jakamisessa todetessaan valtuuttamisen olevan ”entsyymi, joka stimuloi ja ruokkii tiedon jakamista”.

3.1 Valtuuttamisen organisaatiotason hyödyt

Raub ja Robert (2010, 1744) toteavat, että useiden tutkimusten mukaan valtuuttamisella on erittäin merkittäviä, positiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan. Se muun muassa lisää tiimin suorituskykyä sekä tehokasta johtamista. (Raub & Robert 2010, 1744) Caniels, Neghina & Schaetsaert (2017, 1112) havaitsivat tutkimuksensa perusteella, että valtuuttaminen auttaa työntekijöitä sitoutumaan toimintaan, jossa halutaan palvella hyvin nykyisiä asiakkaita, mutta toisaalta suunnata toimintaa myös uusille alueille. Tämä on hyödyllinen tieto etenkin palveluyrityksille, jotka eivät halua perustaa tällaiselle toiminnalle erillistä tuotekehitysyksikköä, vaan kehittää palveluitaan nykyisten työntekijöidensä kautta. Näin ollen työntekijät voivat pitää nykyiset asiakkaat tyytyväisinä parantamalla jatkuvasti prosesseja ja palveluita sekä tuottaa luovia ratkaisuja uusien asiakkaiden tarpeiden ennakointiin. (Caniels et al. 2017, 1112)

Srivastava et al. (2006, 1241) tutkimuksen tuloksista käy ilmi asia, jota ei aiemmin ollut havaittu tiimejä tutkittaessa: valtuuttavan johtamisen ja tiedon jakamisen välillä on positiivinen yhteys. Tulosten perusteella voi päätellä, että valtuuttaminen lisää työntekijöiden mahdollisuuksia jakaa tietoa. Tämän lisäksi työntekijöillä on aito tarve jakaa tietoa, jotta he saisivat ratkaistua ongelmia ja tehtyä päätöksiä. (Srivastava et al. 2006, 1246) Valtuuttaminen lisää itsevarmuutta, eikä virheitä pelätä, vaan niistä halutaan oppia. Myös itsenäisyyden tunne lisääntyy, jolloin työntekijä kokee voivansa valita parhaimmat työmenetelmät tavoitteiden saavuttamiseksi. Itsenäisyys vastaavasti lisää suuntautumista uusiin asioihin, mutta toisaalta myös vahvempaa sitoutumista organisaation asettamiin odotuksiin ja

tavoitteisiin. Luottamus johtoon lisääntyy ja työntekijöillä sekä johdolla on yhtenevä käsitys ja visio siitä, mitä organisaatiossa pitää saada tehdyksi. (Caniëls et al. 2017, 1101)

Valtuuttamiseen liittyvät toimet eivät kuitenkaan aina ole osoittautuneet tehokkaiksi. Siksi onkin tärkeää selvittää, mitkä tekijät erityisesti tekevät valtuuttamisesta hyödyllisen. Useat tutkijat ja johtajat ovat todenneet, että ihmiset ovat organisaation todellinen kilpailuetu. Jotta yritys menestyy, jokaisen työntekijän täytyy osallistua toimintaan aktiivisesti. Valtuuttamiseen liittyy tämä sama ajatus, ja Conger ja Kanungo (1988) tiivistävät valtuuttamisen olevan yrityksen perustyökalu, jonka avulla sekä työntekijöiden että johdon tehokkuutta lisätään. Valtuutetut työntekijät myös tuntevat itsensä tehokkaiksi sekä innovatiivisiksi. Lisäksi kustannusten on havaittu pienentyneen sekä työtyytyväisyyden, sitoutuneisuuden ja lojaaliuuden lisääntyneen valtuuttamisen seurauksena. (Siegall & Gardner 2000, 703-704)

Valtuuttaminen on saatu onnistuneesti osaksi organisaation toimintaan, kun omien velvollisuuksien lisäksi hoidetaan myös muita eteen tulevia ongelmakohtia ja tehtäviä. Tämä edellyttää tietoisuutta siitä, ettei näin toimiessa tapahtuvista mahdollista virheistä seuraa työntekijälle rangaistuksia. Tämä näkemys valtuuttamisesta on aiheuttanut myös kritiikkiä siitä, voiko tällainen ajattelutapa johtaa vastuuttomiin päätöksiin. Toisten näkemysten mukaan tällainen toimintatapa päinvastoin kannustaa työntekijöitä hoitamaan huomaamansa epäkohdat heti, eikä vasta erikseen pyydettyä. Näiden kahden erilaisen näkemyksen välinen juopa havainnollistaa ongelmaa, joka organisaatioissa usein ilmenee jonkin uuden toimintatavan, kuten tässä tapauksessa valtuuttamisen, osalta: Yksilöt pohtivat aina, mitä muutos heidän kannaltaan merkitsee. Tämä johtaa siihen, että uudistus ei välttämättä tapahdu hetkessä, koska sitoutuminen ja yksimielisyys vaativat aikaa, eikä synny spontaanisti ja luonnollisesti, kuten joskus saatetaan ajatella. (Appelbaum, Hébert & Leroux 1999, 234)

3.2 Valtuuttamisen yksilötason hyödyt

Raub ja Robert (2010, 1749-1750) selvittivät tutkimuksessaan valtuuttavan johtamistavan vaikutusta psykologiseen valtuuttamiseen. Heidän mukaansa valtuuttava johtamistapa voi johtaa psykologisen valtuuttamisen kokemukseen. Tähän vaikuttaa muun muassa se, että valtuuttavan johtamistyylin omaavat esihenkilöt valmentavat, tiedottavat ja johtavat esimerkillä, mikä vastaavasti lisää

työntekijöiden itsetuntoa oman työn osaamisen suhteen. Lisäksi useissa tutkimuksissa on todettu, että osallistamalla työntekijöitä valtuuttava esihenkilö synnyttää työntekijöissä kokemuksen itsemääräämisoikeudesta. Näin toimimalla valtuuttava esihenkilö synnyttää työntekijöissä ”sisäpiiriläisen” tunteen, jossa työntekijä kokee saavuttaneensa hyväksytyin ja arvostetun aseman. (Raub & Robert 2010, 1749-1750)

Useissa tutkimuksissa on siis käynyt ilmi, että itsensä valtuutetuiksi tuntevat yksilöt kokevat tarvetta jakaa tietoa aktiivisesti muille (Feiz, Dehgani Soltani & Farsizadeh 2019, 6; Han et al. 2016, 109; Srivastava et al. 2006; Özbebek & Kiliçarslan Toplu 2011). He käyttävät ja yhdistelevät tietoa työssään ja haluavat tuoda tietoa myös muiden käyttöön. On jopa väitetty, että ilman valtuutettuja yksilöitä tiedon luominen ja innovointi on mahdotonta. Kun ihminen tuntee itsensä päteväksi, hän on tehokas ja tuottaa sekä jakaa aktiivisesti tietoa. Hän etsii lisätietoja ja yrittää käyttää tietoa enemmän kuin vähemmän päteväksi itsensä tuntema henkilö. (Feiz et al. 2019, 6) Han et al. (2016, 109) mukaan valtuuttamisen ja tiedon jakamisen yhteys johtuu siitä, että psykologisesti sitoutunut henkilö pyrkii aktiivisesti vuorovaikutukseen toisten kanssa, mikä taas todennäköisesti johtaa tietojen vaihtoon (Han et al. 2016, 109).

Valtuutetut työntekijät ovat vastavuoroisia ja omaavat korkean keskittymis-, aloitteellisuus- ja sietokyvyn, mikä taas johtaa vahvempaan organisaatioon sitoutumiseen. Työnsä merkitykselliseksi kokevat työntekijät ovat yleensä tehokkaampia ja sitoutuneempia kuin henkilöt, jotka kokevat työnsä vähemmän merkitykselliseksi. (Avolio et al. 2004, 954) Quinn ja Spreitzer (1997, 41) ovat havainneet valtuutetuilla henkilöillä olevan neljä yhteistä ominaisuutta: heillä on ensinnäkin tunne itsemääräämisoikeudesta, mikä tässä tarkoittaa, että yksilö voi valita, miten työ tehdään. Toinen ominaisuus on tunne työn merkityksellisyydestä eli työ koetaan tärkeäksi ja arvokkaaksi yksilön omiin lähtökohtiin perustuen. Kolmas ominaisuus on osaamisen tunne eli he ovat varmoja kyvyistään ja tietävät osaavansa työhön liittyvät tehtävät. Lisäksi valtuutetut henkilöt tuntevat, että heitä kuunnellaan ja he uskovat omaavansa vaikutusvaltaa työssään.

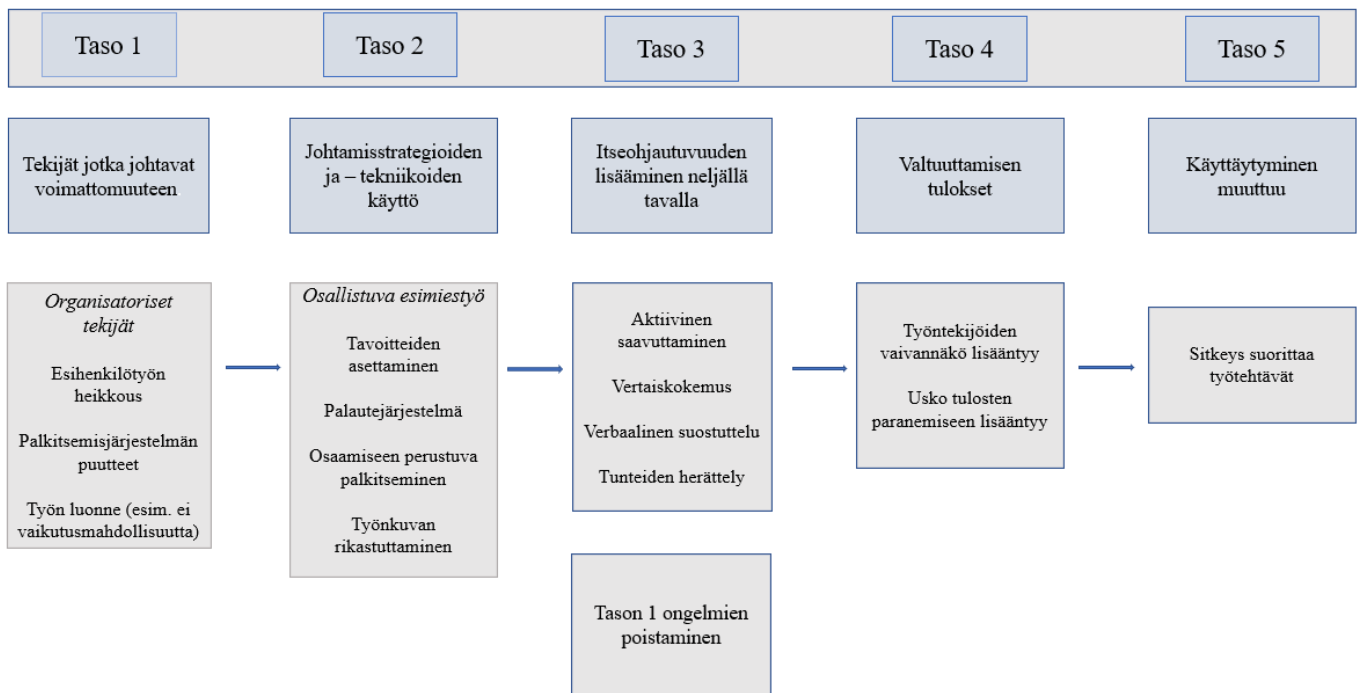
3.3 Valtuuttamisen lisääminen

Yksi näkökulma valtuuttamiseen on se, että vallan jakamisen lisäksi johdon tulisi osallistaa työntekijöitä sisäisen motivaation lisäämiseksi. Tutkimuksissa on todettu, että työntekijöillä pitäisi olla enemmän vaikutusvaltaa työhönsä, mikä lisää työhön sitoutumista ja motivaatiota. Erään näkemyksen mukaan valtuuttamisen avulla voidaan antaa mahdollisuus päätöksentekoon sekä korostaa työntekijän työn merkitystä, mikä puolestaan lisää työntekijän luottamusta ja antaa tälle paremmat mahdollisuudet toimia vapaammin ilman byrokraattisia rajoituksia. Valtuuttamiseen usein liitettyjä konkreettisia keinoja ovat esimerkiksi johtaminen, huolenpito, osallistava johtaminen, valmennus ja tiedottaminen. (Wu & Lee 2017, 478)

Toinen valtuuttamisen onnistumiseen liittyvä asia on organisatoriset tekijät, kuten viestintä. Tehokas valtuuttaminen edellyttää, että työntekijät tekevät hyviä päätöksiä työskennellessään. Jos viestinnässä on puutteita, työntekijöillä ei välttämättä ole tarvittavia tietoja päätösten tekemiseen. Valtuuttamisen onnistumisen edellytys onkin hyvä kommunikaatioyhteys johdon ja työntekijöiden välillä sekä se, että työntekijä ymmärtää ylimmän johdon vision ja tavoitteet. Myös avoimuus, tiedon jakaminen sekä tiimityö lisäävät edellytyksiä valtuuttamisen onnistumiselle. (Siegall & Gardner 2000, 707) Jotta valtuuttaminen onnistuisi, työntekijöiden on myös ymmärrettävä yrityksen visio sekä tavoitteet ja päätöksentekoprosessilla täytyy olla työntekijälle merkitystä. Päätöksentekoprosessin merkitys kasvaa vain, jos päätöksen tekoon liittyvät ohjeet ovat riittävän selkeät. Työntekijöiden pitää myös tiedostaa, että heillä on vaikutusvaltaa muun muassa visioon, tehtävien määrittämiseen, ohjeisiin ja ohjeiden laatimiseen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yrityksen pitäisi määrittellä ohjeet ja toimintatavat uudelleen esimerkiksi aina uutta henkilökuntaa palkatessa. Vaikutusvallan osoittaminen voidaan toteuttaa muun muassa niin, että tehtäviä voidaan määrittää uudelleen työntekijän aloitteesta, jos siihen ilmenee tarvetta. (Matthews et al. 2002, 300)

Conger ja Kanungo (1988, 475) ovat laatineet valtuuttamisen edistämisestä viiden kohdan prosessi-kaavion (kuva 2). Valtuuttamisprosessin ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan, mitkä tekijät voivat vaikuttaa työntekijöiden voimattomuuden tai vaikutusvallan puutteen tunteeseen. Tässä kuvassa niitä ovat esimerkiksi heikko esihenkilötyö, palkitsemisjärjestelmän heikkoudet sekä työn luonteeseen liittyvät negatiiviset ominaisuudet. Näiden havaintojen pohjalta, kohdassa kaksi, johto voi laatia suunnitelman valtuuttamisstrategialle, joka koostuu osallistuvasta esihenkilötyöstä. Siihen sisältyy neljä

valtuuttamiskeinoja: tavoitteiden asettaminen, palautejärjestelmä, osaamiseen perustuva palkitseminen ja työnkuvan rikastuttaminen. Kolmannessa vaiheessa edistetään työntekijöiden itseohjautuvuutta käyttämällä neljää eri tapaa, jotka sisältävät vertaiskokemuksen, suostuttelun, tunteiden herättelyn sekä aktiivisen saavuttamisen. Neljännessä vaiheessa edellisten toimien ansiosta työntekijät tuntevat itsensä valtuutetuiksi ja lopuksi tasolla viisi toteutuu haluttu käyttäytymisen muutos eli esimerkiksi sitkeys suorittaa työtehtävät. (Conger & Kanungo 1988, 474-475)



Kuva 2. Valtuuttamisen prosessikaavio (Conger & Kanungo 1988, 475)

Quinn ja Spreitzer (1997) korostavat, ettei valtuuttaminen kuitenkaan ole asia, jota johto tekee työntekijöilleen, vaan pikemminkin ajattelutapa, ”mind-set”, joka työntekijällä on omasta roolistaan organisaation jäsenenä. Heidän näkemyksensä mukaan johto voi luoda ympäristön, joka on valtuuttava, mutta loppujen lopuksi työntekijät valitsevat tulla valtuutetuiksi. Tämä tapahtuu sen kautta, että työntekijät tuntevat omaavansa vaikutus- ja harkintavaltaa ja kuuluvansa organisaatioon sekä luottavat omaan osaamiseensa. (Quinn & Spreitzer 1997, 41) Näiden neljän ominaisuuden katsotaan muodostavan yhtenäisen valtuuttamisen rakenteen, jossa yksittäisen ominaisuuden puuttuminen voi vähentää valtuutuksen tunnetta, muttei poista sitä kokonaan (Spreitzer 1995). Esimerkiksi jos yksilöllä on

tunne siitä, että voi vaikuttaa asioihin, muttei koe osaavaansa työtään tarpeeksi hyvin, tunne valtuuttamisen kokemuksesta vähenee (Spreitzer 2007, 8).

Osa teoreetikoista kannattaa ylhäältä alaspäin (top-down) suuntautuvaa valtuuttamista, jossa yrityksen vastuulla on ohjata työntekijää, siirtää tälle enemmän vastuuta sekä jakaa enemmän tietoa tämän kanssa. Toisaalta osa tutkijoista uskoo, että psykologisempi, alhaalta ylös (bottom-up) suuntautuva valtuuttaminen on parempi keino ymmärtää, miten saada työvoima valtuutettua. Psykologisen valtuuttamisen kannattajat ovat myös sitä mieltä, että valtuuttaminen onnistuu vain silloin, jos henkilö kokee olevansa valtuutettu. (Matthews et al. 2002, 315; Siegall & Gardner 2000, 705) Vasta sen jälkeen valtuuttamisen avulla voidaan muuttaa asenteita. Jos esimerkiksi työntekijälle tarjotaan organisaatiossa tietyt resurssit käyttöön, mutta tämä ei tiedosta oikeuttaan käyttää niitä, valtuuttamisen tunnetta ei pääse syntymään. (Siegall & Gardner 2000, 705)

Kun työntekijät tuntevat itsensä kyvykkäiksi ja kokevat itsemääräämisoikeutta, heidän työstään tulee luonnostaan tärkeää. Näiden psykologiseen valtuuttamiseen liittyvien tuntemusten myötä työntekijät tekevät työtään sinnikkäästi ja aloitteellisesti, mikä vastaavasti lisää suorituskkyä. Valtuutetut työntekijät tekevät työtään ennakkoiden ja tuntevat olevansa vastuussa työhön liittyvistä muutoksista ponnistellen saavuttaakseen tavoitteet. (Dust, Resic & Mawritz 2014, 416) Edistääkseen psykologisen valtuuttamisen tunnetta organisaatiossa ylimmän johdon täytyy tuoda visio selkeästi esille ja kannustaa työntekijöitä ottamaan suurempaa vastuuta työtehtävistä. Tavoitteiden, työtehtävien ja -roolien selkeyttäminen sekä työntekijöiden tarpeiden ymmärtäminen yhdessä kannustavan ilmapiirin kanssa voi lisätä valtuutetuksi tulemisen tunnetta. (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia 2004, 963-964)

Valtuuttaminen on tutkimuksen mukaan tärkeä osa tiedon jakamisen edistämisessä, mutta siirtyminen valtuuttavaan johtamistyyliin sisältää myös paljon haasteita (Srivastava et al. 2006, 1248). Özbebek ja Kiliçarslan Toplu (2011, 74) toteavat tutkimuksensa perusteella, että valtuuttaminen korreloi tiedon jakamisen kanssa eli valtuutetut työntekijät ovat halukkaampia jakamaan tietoa. Tutkimuksessa on heidän mukaansa kuitenkin rajoituksia, kuten se että organisaatiokulttuuri saattaa vaikuttaa sekä valtuuttamiseen että tiedon jakamiseen; organisaatioilla on lisäksi erilaisia tapoja valtuuttaa työntekijöitään. Valtuuttamisen keinoja ja niiden vaikutuksia tiedon jakamiseen olisikin hyvä tutkia enemmän. (Özbebek & Kiliçarslan Toplu 2011, 74)

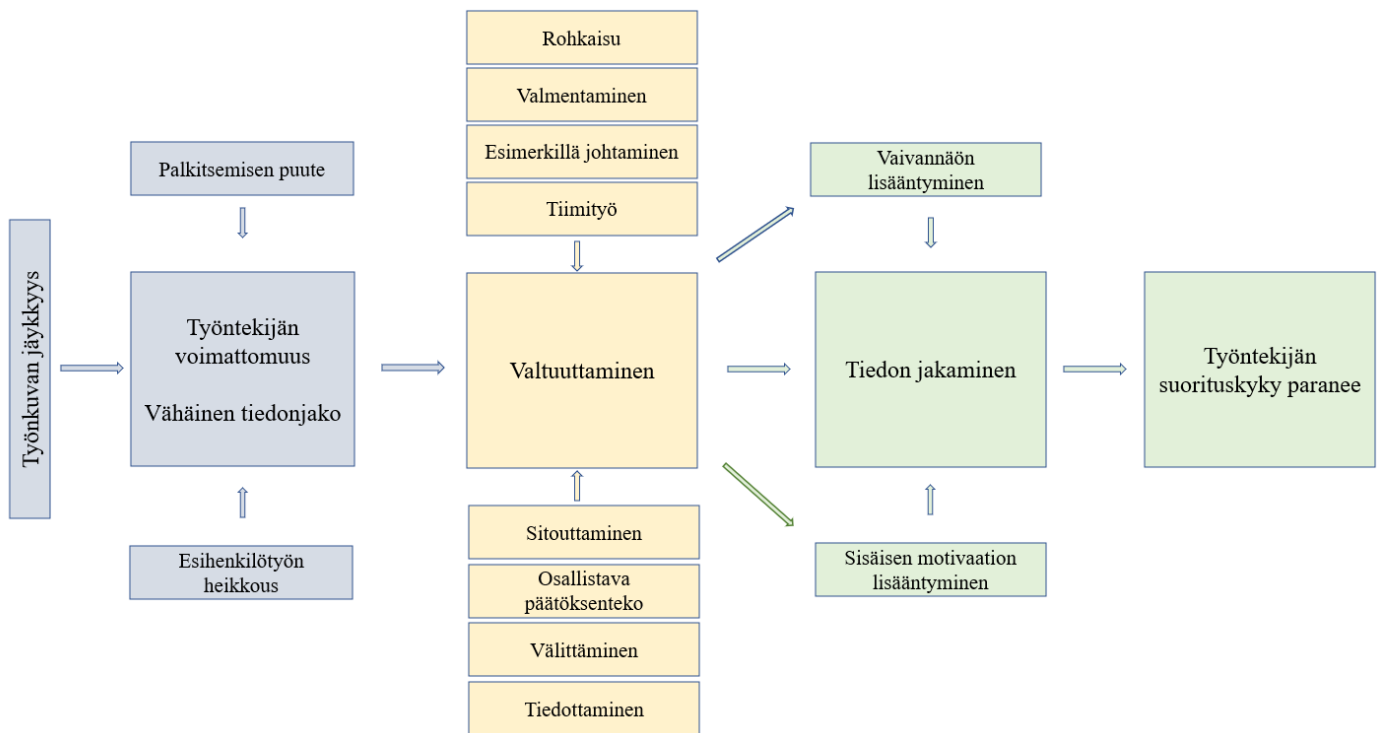
4 VALTUUTTAMISKEINOT TIEDON JAKAMISEN EDISTÄJÄNÄ

Tässä luvussa tarkastellaan valtuuttamiseen liittyviä keinoja ja niiden vaikutusta tiedon jakamiseen. Arnold et al. (2000, 254-255) tekivät aiheesta tutkimuksen, jonka tarkoituksena oli kehittää valtuuttavaan johtamiskäyttäytymiseen liittyvä mittausmenetelmä. Heidän tutkimuksensa ensimmäisessä vaiheessa löytyi kahdeksan erilaista valtuuttamiskeinoa: tiedottaminen, valmentaminen, rohkaiseminen, osallistava päätöksenteko, huolenpito, vuorovaikutus, esimerkillä johtaminen, ja ryhmän johtaminen (group management). (Arnold et al. 2000, 254-255)

Arnold et al. (2000, 254-255) mukaan tiedottaminen tarkoittaa toimintaa, johon liittyy koko organisaatiota koskevat asiat, kuten visio ja missio. Valmentamisen avulla taas työntekijöitä pyritään kouluttamaan itsenäisiksi toimijoiksi. Osallistava päätöksenteko puolestaan korostaa työntekijöiden ottamista mukaan päätöksentekoon. Huolenpito sisältää työntekijän asioista ja hyvinvoinnista välittämisen, ja esimerkillä johtaminen on toimintatapa, jossa esihenkilö sitoutuu sekä omaan että työntekijöidensä työhön. Tässä tutkielmassa valtuuttamisen käyttäytymismalleiksi valikoitui Arnold et al. (2000, 254-255) tutkimuksesta tiedottaminen, valmentaminen, rohkaiseminen ja osallistava päätöksenteko. Näiden lisäksi tutkielmassa käsitellään tiimityötä ja sitouttamista. Nämä kuusi valtuuttamiskeinoa esitellään tarkemmin tämän luvun alalukujen yhteydessä.

Kun esihenkilö toimii edellä mainittujen valtuuttamiskeinojen mukaan, työntekijä todennäköisesti tuntee itsensä tärkeäksi ja hyödylliseksi osaksi organisaatiota, mikä vastaavasti motivoi tätä jakamaan tietoa muille. Tieto koetaan ainutlaatuiseksi elementiksi, joka antaa tiedon omaavalle henkilölle ylivaltaa muihin nähden. Tämän ajatusmallin vuoksi tiedon jakaminen saattaa estyä, mutta valtuuttava johtamistapa poistaa epäluuloja ja näin ollen myös tiedon jakamisen esteitä. (Xue et al. 2011, 302) Yksi valtuuttamisen tärkeä ominaisuus on se, että esihenkilö voi ohjata ja kohdella työntekijöitä tasarvoisesti, sekä tunnistaa näiden työpanoksen arvon. Valtuuttamiskeinot, osallistaminen sekä valmentaminen, johtavat myös siihen, että tiimin jäsenet saavat oikeudenmukaista tunnustusta tekemästään työstä, mikä taas vastaavasti lisää työntekijöiden mahdollisuutta jakaa tietämystään. Valtuuttamisen on todettu myös kannustavan yhteistyöhön ongelmien ratkaisemiseksi, mikä tarjoaa jälleen mahdollisuuden tiedon jakamiseen. (Tung & Chang 2011, 47)

Kuvassa 3 on yhdistetty aikaisemmin luvussa 3 esitelty Conger ja Kanungo (1988, 475) prosessikaavio (kuva 2) sekä Arnold et al. (2000, 254-255) edellä esiteltyjä valtuuttamiskeinoja. Kuvaan 3 on tiivistetty pro gradun tavoite eli selvittää, miten valtuuttamisen avulla voidaan edistää tiedon jakamista hyödyntämällä valtuuttamisen eri keinoja. Kuvan ensimmäinen ruutu esittää lähtötilannetta huonoimmillaan: valtuuttamista ei hyödynnetä, tiedon jakaminen on vähäistä ja työntekijät kokevat voimattomuutta. Tähän voi olla monia syitä, kuten kuvassa näkyvä heikko esihenkilötyö, palkitsemisen puute tai työnkuvan jäykkyys. Seuraavassa vaiheessa valtuuttaminen otetaan käyttöön hyödyntämällä kahdeksaa valtuuttamiskeinoa, jotka ovat tässä rohkaisu, valmentaminen, esimerkillä johtaminen, tiimityö, sitouttaminen, osallistava päätöksenteko, välittäminen ja tiedottaminen. Näiden toimien avulla motivaatio, luottamus ja vaivannäkö lisääntyvät. Se puolestaan johtaa tiedon jakamisen lisääntymiseen, jonka seurauksena työntekijöiden suorituskyky paranee.



Kuva 3. Valtuuttamiskeinot tiedon jakamisen edistämiseksi (mukaillen Arnold et al. 2000, 254-255; Conger & Kanungo 1988, 475)

Kuvan kahdeksasta valtuuttamiskeinosta kuusi, eli rohkaisu, valmentaminen, tiimityö, sitouttaminen, osallistava päätöksenteko ja tiedottaminen, ovat tutkielman pääteemoja. Kaikki kuusi valtuuttamiskeinoa esitellään tarkemmin seuraavaksi. Jokaisesta valtuuttamiskeinosta on laadittu oma alalukunsa.

4.1 Tiimityö

Tiimityön on todettu vaikuttavan positiivisesti valtuuttamisprosessiin. Vastaavasti tutkijoilla on paljon erilaisia esimerkkejä siitä, miten valtuuttamisen avulla tiimityötä hyödyntäen voidaan edistää tiedon jakamista. Yksi valtuuttamiseen liittyvä käytänte on antaa työntekijöille mahdollisuus jakaa tietoa ja taitoja tiimissä muiden jäsenten kanssa. Tämä mahdollistaa toisilta oppimisen ja parantaa koko organisaation suorituskykyä sekä tehokkuutta. Yhden näkemyksen mukaan valtuuttava esihenkilö voi ensin itse jakaa tietoa tiimin sisällä näyttäen esimerkkiä käytännön tiedon jakamisesta. Esihenkilö voi opettaa tiimin jäseniä kommunikoimaan tehokkaasti keskenään sekä rohkaista tiimin jäseniä ratkaisemaan ongelmia yhdessä. Näin toimien esihenkilö mahdollistaa tiedon jakamisen käytännössä ja samalla viestittää antavansa tukensa työntekijöiden keskinäiseen tiedon jakamiseen tiimin sisällä. (Lee et al. 2014, 370)

Myös Quinn ja Spreitzer (1997, 40) pitävät tiimityötä yhtenä valtuuttamisen onnistumisen tekijänä ja valtuuttamisprosessin osana. Heidän mukaansa työntekijöiden täytyy tuntea, että nämä ovat osa yrityskulttuuria, joka korostaa organisaatiossa olevaa inhimillistä arvoa, jotta kokevat tulevansa valtuutetuiksi. Tämän lisäksi tunne siitä, että työntekijät voivat työskennellä yhdessä ratkoakseen ongelmia, on tärkeä kokemus. (Quinn & Spreitzer 1997, 40) Ryhmissä tapahtuva vuorovaikutus antaa yksilöille mahdollisuuden jakaa kokemuksiaan ja tietojaan. Vuorovaikutus jäsenten kesken, jotka työskentelevät toisistaan riippuvaisina, antaakin hedelmällisen alustan tietojen vaihdolle ja jakamiselle. (Weinberg 2015, 42) Ollessaan vuorovaikutuksessa tiimin muiden jäsenten kanssa yksilö voi lisäksi hankkia uutta tietoa, mikä lisää osaltaan yksilön henkilökohtaista kapasiteettia (Siegall & Gardner 2000, 713).

Valtuuttaminen ei onnistu yhtä asiaa muuttamalla, vaan se vaatii organisaatiossa usean tekijän yhdistelmän. Jos organisaatio muuttaa toimintaansa siten, että esimerkiksi tiimityö ja esihenkilöviestintä kehittyvät, työntekijöiden asenteiden sekä käsitysten pitäisi alkaa muuttua siten, että nämä kokevat

tulevansa valtuutetuiksi. Tiimityötä voidaan kehittää esimerkiksi vähentämällä liiallista kontrollointia sekä kuuntelemalla ja arvostamalla työntekijöiden ajatuksia, jolloin työ koetaan tärkeäksi ja valtuuttamiseen liittyvä merkitys (meaning) nousee esiin. Tämän lisäksi työntekijä kokee voivansa vaikuttaa asioihin eli valtuuttamisen vaikutus (impact) pääsee myös syntymään. Hoitaessaan itsenäisesti työtehtäviään työntekijä kokee lisäksi itsemääräämisoikeutta (self-determination), joka liitetään yleisesti valtuuttamiseen. (Siegall & Gardner 2000, 714)

Tiimityötä käsitellään tässä tutkielmassa yhtenä valtuuttamiskeinona, jonka tehtävänä on edistää organisaation tiedon jakamista. Teorian pohjalta voidaan päätellä, että tiimejä perustaessaan esihenkilön tulee kiinnittää huomiota sen itseohjautuvuuteen. Valtuuttamisessa on nimenomaan kyse siitä, että esihenkilö mahdollistaa itsemääräämisoikeuden tunteen syntymisen niin yksilön kuin tiiminkin näkökulmasta. Valtuuttaminen edellyttää valtuuttamisen kohteena olevan yksilön tai tiimin tunteen siitä, että on tullut valtuutetuksi. Muussa tapauksessa valtuuttamisen hyödyt jäävät todennäköisesti saavuttamatta. Tiimeissä työskennelleessään työntekijät tulevat jakaneeksi tietojaan automaattisesti pyrkiessään ratkaisemaan ongelmia tiimin yhteisen tietopohjan avulla. Tiedon jakaminen edellyttää tiimin jäseniltä luottamusta toisiinsa, mikä todennäköisesti kasvaa, jos tiimin jäsenet työskentelevät yhdessä pidemmän ajanjakson ja tutustuvat näin toisiinsa paremmin.

4.2 Osallistava päätöksenteko

Osallistava päätöksenteko, eli tiimin jäsenten ottaminen mukaan päätösten tekoon, voi parhaimmillaan johtaa tehokkuuden lisääntymiseen. Tämä johtuu siitä, että yksilöillä on tällaisessa tilanteessa mahdollisuus laajentaa tietopohjaansa, oppia toisilta sekä hankkia uusia tietoja ja taitoja. (Srivastava et al. 2006, 1242) Eräs teoria jakaa osallistavan päätöksenteon kolmeen kategoriaan: (1) muodollinen-epämuodollinen -osallistuttaminen, (2) suora-epäsuora -osallistuttaminen sekä (3) osallistava päätöksenteko, jossa määritellään erikseen, miten paljon työntekijä voi vaikuttaa käsiteltäviin päätöksiin. Osallistavaan päätöksentekoon käytetty aika vaikuttaa siihen, miten tehokasta ja toimivaa osallistuttaminen on. Jos osallistuttaminen on lyhytaikainen projekti, tulokset eivät yleensä ole hyviä. Osallistavaan päätöksentekoon täytyy tehdä pitkäjänteinen suunnitelma, jotta tulokset ovat laadukkaita ja pitkävaikutteisia. Lyhytkestoinen osallistuttaminen voi aiheuttaa sitoutumisen vähenemistä sekä negatiivisia tunteita. (Cotton, Vollrath, Froggat, Lengnick-Hall & Jennings 1988, 9-10)

Valtuuttava esihenkilö rohkaisee tiimin jäseniä ratkaisemaan ongelmia yhdessä ja osallistumaan päätöksentekoon, joka tarjoaa samalla mahdollisuuden tiedon jakamiseen (Lee et al. 2014, 371). Jos työntekijä kokee, ettei hänen näkemyksensä ole toivottu, tämä ei todennäköisesti tuo ajatuksiaan esiin. Näin voi tapahtua, vaikka johtoa kohtaan tunnettaisiinkin suurta luottamusta. (Gao, Janssen & Shi 2011, 790) Osallistava päätöksenteko tarkoittaa, että johto selvittää ja hyödyntää tietoisesti työntekijöidensä tietoja ja rohkaisee päätöksentekoon (Gao et al. 2011, 790; Arnold et al. 2000, 255). Arnold et al. (2000) ja Srivastava et al. (2006, 1241) korostavat, että johdon tulisi mahdollisuuksien mukaan myös käyttää työntekijöiden esiintuomia näkökohtia omien päätöstensä tukena. Srivastava et al. (2006, 1241) mukaan osallistava esihenkilö tarjoaa työntekijöille mahdollisuuksia ilmaista mielipiteensä sekä antaa tukensa työntekijöiden ideoille, jotta niiden avulla voitaisiin ratkaista esiin tulevia ongelmia.

Osallistava päätöksenteko ilmenee siis käytännössä niin, että johto luo olosuhteet ja antaa välineet, joiden avulla työntekijät voivat ilmaista näkemyksiään. Tällainen toimintatapa vahvistaa työntekijöiden käsitystä siitä, että heidän näkemyksiään arvostetaan ja tarvitaan. Osallistavan päätöksenteon myötä työntekijöiden luottamus johtoa kohtaan kasvaa, mikä osaltaan lisää halua jakaa tietoja julkisesti. Osallistava esihenkilö rohkaisee myös työntekijöiden väliseen kommunikaatioon, joka johtaa tiedon jakamiseen ja sitä kautta organisaation tiedon lisääntymiseen. Osallistava johtaminen synnyttää luottamusta, tehokkaita viestintäjärjestelmiä sekä organisaationormeja, kuten oletuksen siitä, että työntekijät osallistuvat tiedon jakamisprosessiin. (Gao et al. 2011, 790)

Osallistavalla päätöksenteolla on siis monta vaikutustapaa tiedon jakamisen edistämiseksi. Ensimmäkin sen avulla esihenkilö voi kartoittaa työntekijöidensä hallussa olevaa tietoa ja hyödyntää sitä organisaation hyväksi. Toiseksi työntekijä kokee osallistamisen todennäköisesti luottamuksen osoituksena esihenkilön taholta, mikä puolestaan vahvistaa tämän tiedonjakamishalua entisestään. Tämä on erityisen tärkeää, koska kuten edellä todettiin, pelkästään esihenkilöä kohtaan tunnettava luottamus ei riitä tiedonjakamishalukkuuden lisääntymiseen. Esihenkilöiden kannattaa kuitenkin suunnitella osallistavan päätöksenteon prosessit huolellisesti etukäteen, jotta toiminta ei jää ainoastaan lyhyeksi projektiiksi, joka pahimmillaan vähentää työntekijöiden motivaatiota tiedon jakamiseen.

4.3 Rohkaisu

Rohkaisusta on kirjallisuudessa useita määritelmiä. Erään määritelmän mukaan rohkaisu on prosessi, joka edistää yksilön sisäisten resurssien kehittymistä ja positiivista asennetta. Toisen määritelmän mukaan rohkaisu on yhtä kuin organisaation kulttuuri, joka kannustaa luovuuteen, uusien ideoiden kehittämiseen ja yhteisten visioiden luomiseen tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös työntekijöiden arvojen esiin nostaminen sekä motiivin, tiedon ja hyvien olosuhteiden lisääminen on mainittu rohkaisemista määriteltäessä. (Dang, Le-Hoi & Peansupap 2021, 61)

Tutkielmassa aiemmin esitelty Arnold et al. (2000, 255) tutkimukseen liittyvä mittausmenetelmä sisältää myös rohkaisun. Se liittyy johdon valtuuttamiskeinoihin, joiden on todettu edistävän suorituskykyä. Kyseisessä tutkimuksessa rohkaisu sisälsi käyttäytymismallit, jossa johto antaa tunnustusta ryhmän työpanoksesta ja kannustaa tiimin jäseniä ratkaisemaan työhön liittyviä ongelmia yhdessä. (Arnold et al. 2000, 255) Esihenkilö voi esimerkiksi kannustaa ilmaisemaan omat mielipiteensä ja rohkaista esittämään ehdotuksia. Tällaisen johtamisen ansiosta työntekijät vaikuttavat konkreettisesti päätöksentekoon ja pitävät tiedon jakamista merkityksellisenä. (Srivastava et al. 2006, 1243) Valtuuttava esihenkilö rohkaisee työntekijöitä ilmaisemaan huoliaan sekä kehitysehdotuksia työhön liittyen, myös suoraan johtoportaalte. Lisäksi työntekijöitä kannustetaan ideointiin ja keskinäiseen tietojen vaihtoon niin muodollisten kuin epämuodollistenkin kanavien kautta. Valtuuttavassa esihenkilötyössä pyritään siihen, että yhteistyön avulla saavutettaisiin yhteenkuuluvuuden tunne, yhteiset tavoitteet ja keskinäinen ymmärrys yhteisistä asioista. (Ju, Ma, Ren & Zhang 2019, 3)

Erään näkemyksen mukaan valtuuttaminen on prosessien ja tehtävien kokonaisuus, joka rohkaisee työntekijöitä osallistumaan työtehtäviinsä liittyvään päätöksentekoon ja toimiin. (Wang, Wang & Zhang 2019, 1043). Uusien ideoiden jakamisen lisäksi valtuutetut työntekijät uskaltavat kyseenalaistaa organisaatiossa käytössä olevia toimintatapoja ja prosesseja. Tutkimuksissa on myös havaittu, että valtuutetut työntekijät ratkovat ongelmia mielellään yhdessä toisten kanssa. Heillä on lisäksi tunne siitä, että esihenkilöt arvostat heidän tietojaan sekä näkemyksiään. Tämä lisää osaltaan tiedon jakamisen motivaatiota. (Wang et al. 2019, 1051) Gao et al. (2011, 795) tutkimustulosten perusteella valtuuttamisen avulla voidaan lisätä luottamusta, mikä taas puolestaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden käyttäytymiseen. Tutkimustulokset osoittavat selvästi, että valtuuttaminen rohkaisee työntekijöitä sekä antamaan oman panoksensa organisaatiolle, että ilmaisemaan mielipiteitään

vapaammin. Valtuuttavan esihenkilötyön etuna on, että se rohkaisee työntekijöitä esittämään ajatuksia ja ideoita kriittisistäkin työhön liittyvistä ongelmista. (Gao et al. 2011, 795)

Kuten edellä esitelty teoriakin osoittaa, rohkaisu on monitahoinen keino, jonka avulla voidaan saavuttaa hyviä tuloksia organisaation useisiin tavoitteisiin liittyen. Rohkaisu edistää tiedon jakamista kannustamalla epävarmoja yksilöitä ilmaisemaan itseään avoimemmin. Vastaavasti itsevarmat yksilöt voivat hyötyä rohkaisusta esimerkiksi saamalla uutta intoa ja luovaa ratkaisukykyä työtehtäviinsä. Kun yksilö on innostunut työtehtävistään, hän todennäköisesti haluaa jakaa niihin liittyviä tietoja myös muille.

4.4 Tiedottaminen

Arnold et al. (2000, 255) valtuuttamiseen liittyvän mittariston yksi osa-alue on tiedottaminen. Se pitää sisällään muun muassa yrityksen laajempien tietosisältöjen, kuten mission ja filosofian jakamisen. Tähän luokkaan kuuluu myös käytäntö, jossa yrityksen päätöksiä ja uusia kehityssuuntia esitellään tiimille. (Arnold et al. 2000, 255) Myös johdon tekemien päätösten ja toiminnan selittäminen kuuluu tähän kategoriaan. Tiedottaminen sisältää lisäksi yrityksen tavoitteiden, käytänteiden, sääntöjen sekä odotusten esiintuomisen. (Arnold et al. 2000, 269) Na-Nan, Kanthong ja Khummueng (2020, 211) puolestaan määrittelevät tiedottamisen toimintatavaksi, jonka avulla yritys esittelee jäsenilleen säännöt, määräykset, odotukset ja perustelut, joiden pohjalta työntekijät voivat tehdä päätöksiä (Na-Nan et al. 2020, 211).

Jotta työntekijät kertoisivat omia näkemyksiään organisaatiossa, heillä täytyy olla tiedossaan organisaation tavoitteet, päämäärät ja käytännöt. Näiden tekijöiden avaaminen työntekijöille onnistuu tiedottamisen kautta, joka myös edesauttaa ymmärtämään, miten tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Tiedottamisen avulla onkin mahdollista motivoida työntekijöitä, saada nämä tuntemaan enemmän vastuuta työstään sekä saada työntekijät osallistumaan laajemmin organisaation asioihin. Tiedottaminen yhdessä valtuuttamisen kanssa luo luottamuksen ilmapiirin, jolloin työntekijän motivaatio tuoda esiin omia näkemyksiään, kasvaa. (Gao et al. 2011, 790)

Tiedottaminen yhdessä itsenäisyyden lisäämisen kanssa motivoi etsimään ongelmiin ratkaisuja niin tiimin sisä- kuin ulkopuoleltakin. Myös toisten auttaminen yhteistyön ja tiedon jakamisen välityksellä lisääntyy. (Srivastava et al. 2006, 1243) Sitä, mitä työntekijät haluavat tiedotettavan, on tutkittu verrattain vähän. On kuitenkin käynyt ilmi, että ensisijaiset asiat, joista työntekijät haluavat kuulla ovat henkilökohtaiseen työhön ja organisaation päätöksentekoon sekä strategiaan liittyvät asiat. (Ruck & Welch 2012, 295) Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että tehokas vuorovaikutus, mitä tiedottaminekin voi parhaimmillaan olla, vahvistaa organisaatioon sitoutumista, johtaa liiketoiminnallisiin tuloksiin, vaikuttaa yrityksen maineeseen, sitouttaa työntekijöitä työhönsä ja edistää tiedon jakamista. (Vergheze 2017, 103-104)

Tiedottaminen todennäköisesti koetaan useimmiten yksipuoliseksi johdon tiedonannoksi yritystä koskevissa asioiksi. Tiedottaminen, kuten muukin yrityksen viestintä, kannattaa kuitenkin pyrkiä kehittämään vuorovaikutteiseksi, osallistavaksi organisaation yhteiseksi toiminnaksi. Niin kuin edellä todettiin, vuorovaikutteinen viestintä luo hyvät lähtökohdat yrityksen toiminnalle, kuten tiedon jakamiselle.

4.5 Valmentaminen

Valmentamisesta on laadittu lukuisia määritelmiä. Yhden näkemyksen mukaan valmentaminen on tiimin jäsenten kouluttamista, jonka seurauksena jäsenistä tulee itseohjautuvia (Arnold et al. 2000, 254-255; Srivastava et al. 2006, 1242). Toisen näkökulman mukaan valmentaminen jakautuu erilaisiin rakeenteellisiin osa-alueisiin, joita ovat muun muassa kommunikaatio, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, vaikuttaminen sekä tiimin tukeminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentaminen on erään tutkimuksen mukaan johtamistapa, joka auttaa työntekijää parantamaan suorituskykyä ja tehokkuutta sekä hankkimaan uusia taitoja. (Wang, Kang & Choi 2021, 3) Lisäksi tutkimuksissa esiintyy kaksi valmennustapaa: ohjaava ja fasilitoiva valmennus. Ohjaavassa valmennuksessa esihenkilöt neuvovat, kuinka työntekijöiden käyttäytymismalleja voidaan parantaa, jotta asetettu suorituskyky saavutettaisiin. Fasilitoiva valmennus taas rohkaisee työntekijöitä suorituskykynsä itsearviointiin, jonka jälkeen työntekijää kannustetaan kehittämään havaittuja kehityskohteita itsenäisesti opiskelun avulla. (Lee & Ding 2020, 677)

Valmentaminen auttaa työntekijöitä saavuttamaan tavoitteet sekä vähentämään ylimääräisiä paineita. Valmentaminen edistää tasapainoisen työskentelyilmapiirin luomista, mikä puolestaan lisää työhyvinvointia. Työntekijää voi valmentamisen keinoin myös johdattaa hankkimaan lisää resursseja työtehtävien hoitamisen tueksi. Kun työntekijällä on käytössään resursseja, tämä on valmiimpi ottamaan vastaan haasteita sekä osallistumaan tiedon jakamiseen. Lisäksi valmentaminen vähentää työntekijöiden stressiä sekä työuupumusta ja lisää tiedon jakamisaikomuksia. (Wang et al. 2021, 3)

Valmentamisen avulla voidaan kehittää suorituskykyä parantavia käytänteitä sekä mahdollisesti saada työntekijät itse huomaamaan, millä osa-alueille tarvitsevat koulutusta (Arnold et al. 2000, 254-255). Valmentamiseen voi lisäksi kuulua huomion kiinnittäminen työntekijöiden ponnistuksiin sekä onnistuneisiin työsuorituksiin. Esihenkilö tarjoaa apuaan valmentamisen kautta, mutta kannustaa samalla ajatustenvaihtoon sekä ongelmien ratkaisemiseen myös kollegoiden kesken, mikä puolestaan edesauttaa tiedon jakamista. (Arnold et al. 2000, 269; Elsetouhi, Hammad, Nagm & Elbaz 2018, 103-104) Valmentamisen kautta yksilöä on mahdollista auttaa kehittymään ja lisätä motivaatiota, tuottavuutta sekä arvostuksen tunnetta (Sahai 2021, 5). Valmentaminen kannustaa esittämään uusia ideoita ja ehdotuksia sekä ottamaan myös harkittuja riskejä. Valmentamisen avulla yksilöitä voidaan auttaa tunnistamaan oma potentiaalinsa ja uskomaan kykyihinsä, jolloin näiden on helpompi ilmaista näkemystään ja jakaa tietoa kollegoiden ja esihenkilöiden kanssa. (Elsetouhi et al. 2018, 103-104)

Työntekijän ja esihenkilön välisen suhteen väitetään voivan parantua valmentamisen seurauksena (Wang et al. 2021, 3). Tutkimuksissa on nimittäin havaittu valmentamisen tuovan esihenkilön luontevasti lähemmäs työntekijöitä, mikä vähentää työntekijöiden epäluuloja ja lisää luottamusta. Lisäksi valmentamisen aikana sujuva vuorovaikutus lisääntyy, mikä vähentää työntekijöiden epävarmuutta ja lisää rohkeutta keskustella epämiellyttävistäkin asioista. Johdolla on puolestaan valmentamisen avulla mahdollisuus pienentää työntekijöiden ja johdon välillä olevaa etäisyyttä tuomalla esiin omaa persoonaansa ja korostamalla työntekijöiden mielipiteiden tärkeyttä. Valmentamisen aikana esihenkilöstö voi tuoda esiin myös epätäydellisyyttään eli mielikuvaa siitä, etteivät esihenkilötkään ole virheettömiä, mikä todennäköisesti minimoi työntekijän pelkoa joutua nöyryytetyksi tai hylätyksi mielipiteidensä vuoksi. (Gao et al. 2011, 790)

Valtuuttamisella ja valmentamisella yhdessä on todettu olevan merkittävä rooli työntekijöiden johtamisessa ja kehittymisessä (Lee & Ding 2020, 675; Srivastava et al. 2006, 1241). Valtuuttaminen liittyy valmentamiseen myös siten, että molemmissa toimintatavoissa pyritään varmistamaan, että työntekijällä on työtehtäviinsä nähden riittävät tiedot ja taidot (Lee & Ding 2020, 675). Wang et al. (2021, 10) tutkimuksesta käy ilmi, että työntekijän minäpystyvyyden (self-efficacy) ollessa korkea, valmentamisen vaikutus tiedon jakamisaikomukseen vahvistuu. Vastaavasti jos minäpystyvyys on matala, valmentamisella ei ole suurta vaikutusta tiedon jakamisaikomukseen. (Wang et al. 2021, 10) Esihenkilöiden kannattaakin kiinnittää huomiota ja kouluttaa työntekijöitä minäpystyvyyden vahvistamiseen, jotta tiedon jakaminen lisääntyisi. Jo rekrytointivaiheessa voi pyrkiä seulomaan korkean minäpystyvyyden omaavia henkilöitä. Myös esihenkilöiden johtamiskoulutuksen järjestäminen sekä kehittäminen on tärkeää, jotta esimerkiksi näiden vuorovaikutustaidot kehittyvät. Tällainen investointi edistää työntekijöiden hyvinvointia sekä lisää näiden tiedonjakamisaikomuksia. (Wang et al. 2021, 11)

Siihen nähden, miten paljon hyötyjä teorian mukaan valmentamisella saavutetaan, aiheesta keskustellaan työelämän foorumeilla verrattain vähän. Tähän voi olla syynä se, että yrityksen päättäjät eivät välttämättä näe tarvetta valmentamiselle sen jälkeen, kun työntekijä on perehdyttämisen kautta oppinut työnsä kannalta oleelliset tehtävät. Valmentamisen suurimmat hyödyt voitaneen kuitenkin saada siinä vaiheessa, kun työntekijä on työskennellyt yrityksessä jo pidemmän ajan ja tarvitsee uusia näkökulmia ja kenties motivaatiota nykyiseen tehtäväänsä.

4.6 Sitouttaminen

Sitouttamista käsitellään tässä yhteydessä organisaatioon liittyvänä sitoutumisena, joka kohdistuu organisaatioon kokonaisuutena, eikä esimerkiksi johonkin tiettyyn tehtävään tai rooliin (Hicks, O'Reilly & Bahr 2014, 9). Organisaatioon sitoutuminen eroaa muista sitoutumiseen liittyvistä käsitteistä siinä, että organisaatioon sitoutuminen nähdään passiivisena asenteena, kun taas esimerkiksi työn imu (employee engagement) on työntekijän osalta aktiivista toimintaa (Yalabik, Van Rossenberg, Kinnie & Swart 2015, 1605).

Esihenkilöllä, joka inspiroi, motivoi, tarjoaa haasteita, on kiinnostunut työntekijöiden tarpeista sekä hallitsee muutostilanteet, on merkittävä rooli työntekijöiden sitoutumisessa. Myös työntekijöiden vahvuuksiin keskittyminen heikkouksien sijaan lisää sitoutumista. (Schaufeli 2012, 5-6) Työntekijöiden sitoutumista voidaan lisätä parantamalla työn suunnittelua sekä käyttämällä työkiertoa. ”Työn tuunaus”, jossa työntekijä muokkaa itse aktiivisesti työtään, on tärkeä osa sitouttamista. Kun työntekijä pystyy kehittämään itseään koko uransa ajan, myös sitoutuminen pysyy korkeana. Sitoutuneet työntekijät pyrkivät kehittämään työtään, mikä taas parantaa työhön soveltuvuutta ja lisää työn merkityksellisyyttä, jonka seurauksena vastaavasti sitoutuminen lisääntyy. (Schaufeli 2012, 5-6) Henkilökohtaisten resurssien osalta voidaan todeta, että sekä työhön sitoutuminen että sisäinen motivaatio vaikuttavat myös tiedon jakamiseen (Wu & Lee 2017).

Erään tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat sitoutumista, kun energiataso on korkealla ja työhön samaistuminen voimakasta. Toisen tutkimuksen mukaan sitoutumista tapahtuu, kun työntekijä kokee työssään olevan selkeät rajat. Sitoutumista tapahtuu myös, kun erityisesti valtuuttavassa johtamistyyllissä tapahtuva työntekijöiden arvon sekä työroolin tunnistaminen ja tunnustaminen toteutuu, ja esimies jakaa samanaikaisesti tietoa työntekijöille mahdollista näin työntekijän tuottavuuden lisääntymisen. Tutkimusten mukaan valtuuttava johtamistyyli lisää työntekijöiden sitoutumista. Esimerkiksi valtuuttavan johtamistyylin luoma tunne itsenäisyydestä vaikuttaa ryhmän suorituskykyyn ja lisää sitoutumisen tunnetta. Myös valtuuttamiseen liittyvä huolenpito työstä ja työntekijän tarpeista vaikuttaa sitoutumiseen. (Park, Jeong, Yoon & Joo 2016, 355)

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että psykologisella valtuuttamisella ja organisaatioon sitoutumisella on merkittävä yhteys. Tutkimuksissa on havaittu, että psykologisesti valtuutetut työntekijät ovat sitoutuneempia organisaatioon ja heillä on alhaisempi aikomus vaihtaa työpaikkaa. Valtuutettujen työntekijöiden on todettu pystyvän tekemään myönteisiä muutoksia työyhteisössään yksikköön, omaan rooliinsa sekä organisaatioonsa liittyen. On myös väitetty, että kun työpaikalla on tietyt, harmoniset, psykologiset olosuhteet eli esimerkiksi turvallinen ympäristö, tarvittavat resurssit ja mielekkäät, yksilölle sopivat työtehtävät, työntekijät ovat todennäköisemmin sitoutuneita. (Saad, Amin & Winterton 2020, 975)

Sitoutuminen ja erityisesti nuorten työntekijöiden sitouttaminen on todellinen haaste. Yrityksillä on kuitenkin useita erilaisia tapoja pyrkiä sitouttamaan työntekijänsä. Teorian perusteella voidaan päätellä, että sitouttamiseen eivät riitä pelkästään taloudelliset kannustimet, vaan tarvitaan myös aineetonta palkitsemista. Tutkimuksista käy ilmi, että työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä sekä mielekkäät työtehtävät ovat avainasemassa sitouttamisen edistämässä.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvaillaan tutkimuksen toteutus. Ensin esitellään tutkimuksessa käytetty menetelmä, aineiston keruu ja tutkimuksen kohderyhmä. Sen jälkeen käydään läpi, miten aineisto analysoitiin. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen reliabiliteetti sekä validiteetti.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen menetelmän avulla yksilöhaastatteluina. Kohdeorganisaation kuudelle esihenkilölle tehtiin etähaastattelu valtuuttamiseen ja tiedonjakamiseen liittyvän kirjallisuuden perusteella. Haastattelujen avulla selvitettiin, millaisia keinoja ja käytänteitä kohdeorganisaatiossa valtuuttamiseen ja sen pohjalta tiedon jakamiseen liittyy ja miten niitä hyödynnetään. Haastattelujen kautta kartoitettiin myös tiedon jakamista edistävien valtuuttamiskeinojen esteitä.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, koska sen avulla on mahdollista ymmärtää tutkittavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta (Puusa & Juuti 2020). Puusa ja Juuti (2020) mukaan laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä keskusteluttaa teoriaa ja aineistoa tutkimuksen edetessä, mikä on toteutunut myös tässä tutkimuksessa. Laadulliseen tutkimusmenetelmään liittyy usein myös fenomenologia eli oppi ilmiöstä, jossa halutaan selvittää miten ihmiset kokevat ilmiön, joka esiintyy heidän ympärillään (Metsämuuronen 2008, 34; Puusa & Juuti 2020). Laadullinen tutkimus on saanut vaikutteita hermeneutiikasta, jossa tutkijan oletetaan kirjoittavan aiheesta aikaisempien tutkimusten sekä ymmärryksen pohjalta (Puusa & Juuti 2020). Tämä tutkimus on edellisiin perusteluihin pohjautuen fenomenologis-hermeneuttinen, koska siinä selvitetään, miten valtuuttaminen ja tiedon jakaminen koetaan tutkimukseen osallistuvien henkilöiden keskuudessa. Lisäksi tutkimus pohjautuu aikaisempiin tutkimuksiin ja teorioihin, joiden avulla tutkittavasta ilmiöstä pyritään tekemään uusia tulkintoja sekä johtopäätöksiä. Puusan ja Juutin (2020) mukaan laadullinen tutkimus pyrkiikin nimenomaan saamaan tutkittavasta aiheesta uusia, erilaisia näkemyksiä. Tutkimuksessa ei niinkään ole tärkeää, miten usein tai missä määrin tutkittava ilmiö esiintyy, vaan siinä pyritään saamaan esiin aiheen moninaisuutta. (Puusa & Juuti 2020)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole laskentasääntöjä sille, minkä verran informantteja eli tutkittavia pitää olla. Määrän katsotaan olevan riittävä, kun tutkimusaineisto ei tuo enää mitään uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tällöin tapahtuu niin sanottu aineiston kylläntyminen eli saturaatio. Kvalitatiivista tutkimusta koskeissa aineistoissa mainitaan usein, että tiedonantajien maksimimäärä olisi 15. Luku perustuu ajatukseen siitä, että tämä määrä riittää saamaan tarvittavan tutkimustuloksen, ja tämän määrän jälkeen se ei enää muutu. Informanttien valinta on tärkeä osa tutkimusta, koska väärät valinnat saattavat aiheuttaa virheellisiä tutkimustuloksia. (Kananen 2008, 37-38) Tässä tutkimuksessa haastateltavia oli yhteensä kuusi. Organisaatiossa on seitsemän henkilöasiakaspuolen esihenkilöä, mutta yksi heistä oli haastatteluja tehtäessä pidemmällä vapaalla. Toisin sanoen haastateltavia oli suurin mahdollinen määrä, koska kaikki kohderyhmään kuuluvat saatiin haastateltua.

5.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimuksen aineisto kerättiin yksilöhaastattelujen avulla. Tutkimuksen aihe liittyy esihenkilötyön kehittämiseen, ja haastatteluihin valittiin kohdeorganisaation henkilöasiakaspuolen esihenkilöt, joiden nimike on palvelupäällikkö. Yrityksessä on seitsemän palvelupäällikköä 11 eri toimipisteestä, joista kuutta haastateltiin. Jokaisella palvelupäällikköllä on vähintään kahdeksasta viiteentoista alaista ja jokainen päällikkö on toiminut tehtävässään jo useita vuosia. Näin ollen Kananen (2008, 37-38) esitys siitä, että tutkittavien tulisi tietää tutkittavasta aiheesta paljon, toteutuu tässä hyvin. Tutkimusjoukosta tulee siis valita ne informantit, jotka tietävät aiheesta eniten. Aina tutkittavia ei ole mahdollista valikoida, mutta tässä tapauksessa informantit tietävät aiheesta paljon pitkän työhistoriansa vuoksi. (Kananen 2008, 37-38)

Koska haastattelun tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa haastateltavan näkemyksistä kyseessä olevasta asiasta, on hyvä antaa kysymykset etukäteen tutustuttavaksi (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75). Haastateltaville lähetettiin haastattelukysymykset sekä tietosuojailmoitus sähköpostitse noin kaksi viikkoa ennen haastattelua. Tämän jälkeen sovittiin haastattelu-aika, johon pyydettiin varaamaan aikaa puolitoista tuntia. Kaikki haastateltavat olivat naisia. Haastateltavien toimipistettä ei kerrota, jotta haastateltavien anonymiteetti voidaan taata. Myöskään haastateltavien työvuosia ei ilmoiteta tarkemmin, jotta henkilö ei ole tunnistettavissa tämän tiedon perusteella, mutta kaikkien haastateltavien työkokemus kyseisessä organisaatiossa on useita vuosia.

Haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen avulla, koska haastateltavat työskentelevät eri paikkakunnilla ympäri Suomea. Haastattelujen aikana molempien sekä haastateltavan että haastattelijan kamera oli auki, jotta haastattelutilanne olisi mahdollisimman luonteva, ja että myös eleet sekä ilmeet voitiin huomioida osana haastattelun kommunikaatiota. Hirsjärvi ja Hurme (2010, 119) korostavat, että eleet, ilmeet ja asennot tulee myös ottaa huomioon kielellisen viestinnän lisäksi. Eleistä voi muun muassa päätellä, onko haastateltavaan saatu hyvä kontakti haastattelun onnistumiseksi, ja haastattelija voi omien eleidensä avulla tarvittaessa vaikuttaa haastateltavan asenteeseen. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 119) Haastattelun aluksi haastateltavilta tiedusteltiin vielä suostumus haastatteluun. Tutkija taustoitti haastattelun alussa, millaisia odotuksia tällä on haastateltavia kohtaan. Hirsjärvi ja Hurme (2010, 95) kehottavatkin haastattelijaa ohjeistamaan, että haastattelussa ollaan kiinnostuneita haastateltavan mielipiteistä, eikä asioihin odoteta tarkkoja, ”oikeita” vastauksia, vaan haastateltavan omaa pohdintaa aiheeseen liittyen. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 95) Haastateltaville kerrottiin, että haastattelun tarkoituksena on saada selville haastateltavan kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta aiheesta, eikä esimerkiksi tietoja, jotka perustuvat ainoastaan faktoihin.

Haastattelun avulla aiheesta on mahdollista saada sellaista tietoa, kuin tutkimuksen kannalta on relevanttia. Haastattelun aikana tutkijalla on mahdollisuus esittää kysymyksiä haluamassaan järjestyksessä ja tehdä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä tai oikaista väärinkäsityksiä. Näin toimien tutkijalla on mahdollisuus esimerkiksi selventää haastateltavalle epäselvien käsitteiden merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75) Haastattelukysymykset esitettiin pääsääntöisesti siinä järjestyksessä, kun ne oli alun perin aseteltu. Muutamissa kohdissa kysymysjärjestystä muutettiin keskustelun edettyä etukäteisjärjestyksestä poiketen. Haastatteluaineisto kerättiin 19.4.-17.5.2022 välisenä ajankohtana. Haastattelut kestivät 48 minuutista 1,5 tuntiin (taulukko 2) ja ne kaikki nauhoitettiin Teams-sovelluksen avulla. Nauhoitettua aineistoa kertyi yhteensä neljä tuntia. Kananen (2008, 121-122) mukaan tutkimusmenetelmiin tai esimerkiksi informanttiin liittyy virhemahdollisuus, sillä käytetyt ilmaukset tai termit eivät ole yksiselitteisiä. Virhemahdollisuuteen vaikuttaa myös se, ettei informantin ja tutkijan todellisuuden hahmottaminen ole samankaltaista. Haastattelujen nauhoittaminen onkin yksi tapa vahvistaa tiedon autenttisuutta. (Kananen 2008, 121-122)

Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin. Haastatteluaineiston litterointi tarkoittaa haastattelujen kirjoittamista tekstimuotoon mahdollisimman tarkasti. Litterointi jakautuu kolmeen eri tasoon sen mukaan, miten tarkasti aineisto kirjoitetaan auki. Tarkimmassa tasossa huomioidaan puheen lisäksi myös

äänenpainot, eleet ja tauot, kun taas epätarkimmassa tasossa vain sanoman ydinsisältö kirjataan ylös. Näiden välissä on yleiskielinen taso, jossa teksti muunnetaan kirjakielelle eli poistetaan murre- ja puhekielen ilmaisut. Tutkimuksen analysoinnin alussa voi olla vaikea tietää, mitä aineistoa tarvitaan, mutta esimerkiksi haastattelun tallenteiden avulla yksityiskohtiin voi palata myöhemmin. (Kananen 2008, 80-81) Tutkielman haastattelut litteroitiin siten, että murre-sanat muutettiin yleiskielen muotoon, jotta haastateltavaa ei ole mahdollista tunnistaa murteen avulla. Myös kaikki organisaatioon liittyvät viittaukset sekä muut tunnistettavissa olevat tiedot poistettiin aineistosta anonyymiteetin turvaamiseksi.

Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 46 sivua. Metsämuuronen (2008, 48) selventää edellä olevan määritelmän lisäksi litteroinnin tarkoittavan sitä, että aineisto saatetaan muotoon, jossa sen analysointi on mahdollista. Yleensä kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat osittain yhtä aikaa. Aineisto erotellaan ja jaetaan osiksi, jotka puolestaan yhdistellään uudelleen tieteellisiksi johtopäätöksiksi. Johtopäätöksistä ei ole enää tässä vaiheessa mahdollista päätellä mihin tapahtumiin tai henkilöihin ne kytkeytyvät, vaan ne siirtyvät yleisemmälle ja käsitteelliselle teoreettiselle tasolle. Tätä toimintaa kutsutaan *abstrahoinniksi*. (Metsämuuronen 2008, 48) Aineistoa käsiteltäessä täytyy olla tiedossa, millaista tietoa tutkimuksessa tarvitaan, mutta toisaalta ennako-odotukset saattavat ohjata analyysiä liikaa odotusten suuntaan (Kananen 2008, 88). Tutkija pyrki tiedostamaan koko analysointiprosessin ajan mahdollisten ennako-odotustensa vaikutusta tutkimustuloksiin. Tulokset analysointiin tutkijan mielestä kuitenkin melko neutraalisti, koska analysoinnissa pyrittiin referoimaan tarkasti haastateltavien mielipiteitä sekä asenteita ja uskomuksia.

Taulukko 2. Haastattelujen ajankohta ja kesto

Informantti	Haastattelun päivämäärä	Haastattelun kesto
Haastattelu 1	19.4.2022	37 min
Haastattelu 2	20.4.2022	28 min
Haastattelu 3	20.4.2022	43 min
Haastattelu 4	29.4.2022	35 min
Haastattelu 5	3.5.2022	45 min
Haastattelu 6	17.5.2022	58 min
		Yht. 4 h 10 min

5.3 Tutkimusaineiston analysointi

Kun haastattelut on tehty, aineiston käsittely ja analysointi kannattaa aloittaa mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen tai mahdollisesti jo niiden aikana. Tällöin aineistoa on tarvittaessa helppo täydentää ja selventää. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2004, 212) Tutkijan analysointiprosessi alkoi jo haastattelujen aikana. Tutkija pyrki haastattellessaan kiinnittämään huomiota eri teemojen osalta yhteneväisyyksiin tai vastaavasti eriäviin mielipiteisiin ja kokemuksiin. Tutkijan ajatusprosessi muotoutui lisää litterointien aikana, jonka jälkeen oli suhteellisen helppo aloittaa varsinainen analysointi käsiteltävien asioiden ollessa jo jäsentyneenä tutkijan mielessä.

Tutkielman aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysillä pyritään tuottamaan ilmiöstä selkeä, sanallinen kuvaus, joka on tiivis ja yleistettävä (Kananen 2008, 94). Ennen analyysin aloittamista määritetään analyysiyksikkö, joka voi olla sana, lause tai ajatuskokonaisuus, joka on yhteneväinen tutkimustehtävän ja aineiston laadun kanssa. Sen jälkeen aineisto pelkistetään litteroimalla eli karsitaan epäolennaiset asiat pois ja tiivistetään tai pilkotaan informaatio osiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110-112) Tässä työssä analyysiyksiköksi määritettiin ajatuskokonaisuus, joka liittyy tutkimuskysymyksiin.

Sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöistä, teoriaohjaavaa tai teorialähtöistä. Tämän tutkimuksen analyysimenetelmänä käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä, jossa aineistolähtöisestä analyysistä poiketen teoriaan pohjautuvat pääteemat (kuusi valtuuttamiskeinoa) on asetettu valmiiksi ennen aineiston keräämistä. Analysointi alkaa aineiston pelkistämisestä, jonka jälkeen tehdään klusterointi eli ryhmittely. Siinä alkuperäisilmaukset käydään läpi ja käsitteistä etsitään samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia. Käsitteet ryhmitellään samaa asiaa tarkoittaviksi alaluokiksi. Klusteroinnin jälkeen tehdään aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen, jossa alaluokista muodostetaan yläluokkia ja edelleen pääluokkia. Tässä työssä tosin pääluokat oli teorialähtöisen analyysin tapaan asetettu jo etukäteen teoreettisen viitekehyksen perusteella. Tämän jälkeen muokatusta aineistosta poimitaan olennainen tieto ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä, jonka seurauksena saadaan vastaus tutkimustehtävään. Tuloksissa esitellään luokittelujen pohjalta muodostetut käsitteet ja empirinen malli. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110-115)

Analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa tutkija poisti aineistosta täyte- ja murre sanat sekä muokkasi lauseet kirjakielen muotoon. Tutkija pyrki kuitenkin mahdollisuuksien mukaan anonymiteettiä vaarantamatta käyttämään niitä termejä, joita haastateltavat käyttivät. Analysoinnin toisessa vaiheessa tutkija poimi aineistosta kokonaisia lauseita järjestäen ne samankaltaisten vastausten mukaan valmiina olevien pääluokkien alle. Tämän jälkeen tutkija ryhmitteli samaa asiaa tarkoittavat kokonaisuudet alakategorioihin ja muodosti näistä pääkategoriat. Näiden tietojen pohjalta muodostui empiirinen malli, jonka avulla vastattiin työn tutkimuskysymyksiin.

Kaikkea kerättyä haastattelumateriaalia ei käytetty tutkielmassa. Esimerkiksi kysymys valtuuttamiskeinojen tärkeydestä jätettiin pois, koska kaikki vastaajat pitivät kaikkia osa-alueita tärkeinä, eivätkä perustelutkaan tuoneet aiheeseen huomattavaa lisäarvoa. Myös kysymykset: *Pyritkö jotenkin henkilökunnan kesken edistämään tiedon jakamista?* ja *Ilmeneekö yksilöiden haluttomuutta jakaa henkilökohtaista tietoa, ja jos, miten?* jätettiin työstä pois. Syynä tähän oli se, että ensimmäisen kysymyksen kohdalla vastaukset mukailivat aikaisempien kysymysten vastauksia. Jälkimmäinen kysymys taas oli yhteneväinen kaikkien vastaajien osalta eli kukaan ei tunnistanut organisaatiossa ilmiötä, jossa yksilöt pyrkisivät ”panttaamaan” työhönsä liittyviä tietoja.

Tutkija halusi laajentaa valtuuttavan esihenkilötyön tarkastelua myös käytännön toimenpiteisiin. Kirjallisuudesta löytyy esimerkkejä valtuuttamisen käytännöistä, mutta ne esitetään usein melko yleisellä tasolla. Tutkija käytti kirjallisuudesta löytyviä valtuuttamiskeinoja tutkimuksen pääteemana ja halusi pilkkoa nämä teemat vielä pienempiin osa-alueisiin eli käytänteisiin, jotka muodostavat nämä edellä mainitut valtuuttamiskeinot. Tutkielmassa valtuuttamiskäytäntö-termi on selvyuden vuoksi korvattu sanalla valtuuttamiskeino, jotta tutkielman toinen tärkeä käsite, *valtuuttamiskäytänne*, voitaisiin helpommin erottaa käytäntö-termistä. Kuusi tutkielmaan valittua valtuuttamiskeinoa pohjautuvat Arnold et al. (2000, 254-255) sekä Conger ja Kanungo (1988, 475) tutkimuksiin, joissa käsitellään valtuuttamisen käytäntöjä. Nämä valtuuttamiskeinot ovat tiedottaminen, rohkaisu, osallistava päätöksenteko, sitouttaminen, valmentaminen ja tiimityö.

Tutkielmassa käsitellyt kuusi valtuuttamiskeinoa ovat yleisiä organisaation johtamistapoja ja ne kaikki löytyvät haastattelujen perusteella myös kohdeorganisaatiosta. Tämän vuoksi tutkija halusi syventyä tarkemmin vähemmän tutkittuihin kokonaisuuksiin eli valtuuttamiskäytänteisiin, joita löytyi haastattelujen avulla runsaasti. Nämä valtuuttamiskäytänneet sijoitettiin tulosten

analysointivaiheessa kategorioihin, jotka parhaiten kuvaavat käytänteiden ominaisuuksia. Kategorioista käytetään tutkielmassa termiä *valtuuttamiskäytänteiden yhteinen nimittäjä*. Nämä valtuuttamiskäytänteitä sisältävät kategoriat ovat *vertaisoppiminen, vapaus ja vastuu, kehittymisen edistäminen, vuorovaikutteisuus, ajattelutaidon kehittäminen ja palkitseminen*. Tästä jaottelusta kerrotaan tarkemmin tulososiossa luvussa kuusi.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista käytetään termejä reliabiliteetti ja validiteetti. Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkitaan oikeita asioita, ja että kuvaukset, johtopäätökset ja tulkinnat ovat luotettavia sekä paikkansapitäviä. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa, että tulokset ovat siirrettävissä muihin vastaaviin tilanteisiin eli tulokset ovat yleistettävissä. Sisäinen validius taas sisältää ajatuksen tulkinnan ja käsitteiden virheettömyydestä. (Kananen 2008, 123)

Etenkin laadullisessa tutkimuksessa täytyy luotettavuuden lisäämiseksi kiinnittää huomiota tutkimuksen kuvauksen aukottomuuteen ja huolellisuuteen. Jotta laadullinen tutkimus olisi luotettava, sen kulku on kuvattava niin tarkasti, että ulkopuolisen olisi mahdollista suorittaa sama tutkimus ja päätyä samankaltaisiin tuloksiin. Myös aineiston keruumenetelmän sekä menetelmien käytön ja niiden monipuolisuuden on todettu vaikuttavan laadullisen tutkimuksen laatuun. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisäävät myös tutkijan yksityiskohtaiset kuvaukset ja perustelut valintoihinsa liittyen. Tämä on haasteellista, sillä tutkimuksen prosessi ja oivallukset syntyvät tutkimuksen edetessä, mutta ilman uskottavaa dokumentointia tutkimus ei täytä tieteellisen dokumentin kriteereitä. (Puusa & Juuti 2020) Luotettavuuden lisäämiseksi tutkimuksen kulku on pyritty kuvaamaan niin tarkasti kuin se on mahdollista ja työn kokonaiskuvan kannalta järkevää. Haastattelujen suoria lainauksia on käytetty runsaasti osin lisäämään aineiston luotettavuutta ja osin täydentämään empiriasta muodostuvaa kokonaiskäsitystä.

Tieteellisen tutkimuksen pitää olla objektiivista, mutta tutkijan ennakkoluulot, arvot ja valinnat vaikuttavat aineistolähtöisessä tutkimuksessa. Objektiivisuus syntyy, kun tiedostetaan, mihin kaikkiin vaiheisiin virheitä voi sisältyä ja mitkä asiat saattavat vaikuttaa tutkimuksen sisältöön. (Kananen

2008, 121-122) Tutkija työskentelee itsekin kyseisessä yrityksessä, mutta ei lukeudu haastateltavien kanssa samaan esihenkilöryhmään, eikä kukaan haastateltavista ollut tutkijan esihenkilö. Tutkijan rooli on näin ollen suhteellisen neutraali haastateltaviin nähden. Kananen (2008, 122-123) mukaan tutkijalla on kuitenkin aina jonkinlainen vaikutus tutkittaviin, ellei käytetä esimerkiksi piilohavainnointia. Kuitenkin jos tämä reaktiivisuus eli tutkijan mahdollinen vaikutus tutkittavaan tiedostetaan, vääristymisvaaraa saadaan pienennettyä. Toinen mahdollinen vääristymisen vaara piilee tutkijan asenteissa ja näkemyksissä, jotka voivat sekoittaa tutkimusmateriaalin ja vaikuttaa tulkintaan vääristyneesti. (Kananen 2008, 122-123)

Koska tutkija ja informantit olivat ennestään tuttuja toisilleen, tutkija kiinnitti erityistä huomiota informanttien ja tutkijan välisiin vaikutussuhteisiin. Haastattelujen ilmapiiri oli rento ja välitön, eikä tutkija havainnut hänellä olleen juurikaan vaikutusta vastausten sisältöön. Tähän vaikutti osaltaan myös se, että haastattelukysymykset annettiin nähtäväksi etukäteen, jolloin informantit saivat miettiä vastauksiaan jo etukäteen, mikä vähensi tutkijan läsnäolon vaikutusta informanttien vastauksiin entisestään. Toinen mahdollinen vääristymisen vaara liittyy tutkijan asenteisiin ja näkemyksiin, jotka tutkija pyrki tiedostamaan tutkimusprosessin alusta lähtien. Koska tutkimusaihe oli ennestään verrattain vieras niin tutkijalle kuin informanteillekin, asenteiden pysyminen neutraalina onnistui tutkijan mielestä hyvin ja aihetta pystyttiin käsittelemään ilman suurempia ennakkokäsityksiä.

6 TULOKSET

Tässä luvussa esitetään empiirisen tutkimuksen tulokset. Pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten esihenkilö voi edistää tiedon jakamista valtuuttamisen avulla ja mitkä tekijät haittaavat tiedon jakamista. Tähän lukuun on lisäksi sisällytetty haastatteluista suoria lainauksia, joilla pyritään laajentamaan tutkielman kokonaiskuvaa. Lainauksiin merkityt sulkeet, joiden sisällä on kolme pistettä (...) tarkoittaa, että suorasta lainauksesta on jätetty jotain pois ilman, että asiayhteyden ymmärtäminen vaarantuu.

6.1 Esihenkilötyön valtuuttamiskeinot ja -käytänteet

Valtuuttamisen kuusi keinoa, joita haastatteluissa käsiteltiin ovat tiimityö, osallistava päätöksenteko, rohkaisu, tiedottaminen, valmentaminen ja sitouttaminen. Empiirisen aineiston pohjalta voidaan todeta, että kaikki tutkielmaan valitut valtuuttamiskeinot olivat käytössä jokaisessa kohdeorganisaation yksikössä. Tutkimuksen avulla kartoitettiin lisäksi, mitä näihin kuuteen valtuuttamiskeinoon liittyviä valtuuttamiskäytänteitä organisaatiossa on käytössä. Muutama valtuuttamiskäytänne mainittiin vain yksittäisten vastaajien toimesta, mutta useimmat käytänteet tuli mainittua lähes kaikkien vastaajien taholta.

Kukin kuudesta valtuuttamiskeinosta sisältää joukon valtuuttamiskäytänteitä, jotka esitellään seuraavissa alaluvuissa. Jokainen alaluku on otsikoitu valtuuttamiskäytänteiden ominaisuuksia kuvaavalla termillä. Liitteessä 3 nämä termit on jaoteltu pääkategoria-otsikon alla. Esimerkiksi tiimityö-valtuuttamiskeinoon liittyi organisaatiossa vahvasti toiminta, jossa työntekijöiden on mahdollista oppia toisiltaan. Tähän perustuen tiimityön käytänteet sijoitettiin ”vertaisoppiminen”-kategorian alle. Muut valtuuttamiskeinojen käytänteisiin liittyvät kategoriat ovat *vapaus ja vastuu*, *kehittymisen edistäminen*, *vuorovaikutteisuus*, *ajattelutaidon kehittäminen* ja *palkitseminen*. Valtuuttamiskeinojen sisältämät valtuuttamiskäytänteet sekä niiden ominaisuuksia kuvaava kategoria on koottu alla olevaan taulukkoon 3.

Taulukko 3. Esihenkilötyön valtuuttamiskeinot ja -käytänteet sekä käytänteiden yhteinen nimittäjä

Valtuuttamiskeino	Valtuuttamiskäytänteet	Valtuuttamiskäytänteiden yhteinen nimittäjä
Tiimityö	<ul style="list-style-type: none"> • palaverit erilaisilla kokoonpanoilla • työntekijät opettavat toisiaan • kollegan asiakasneuvottelun seuraaminen • ”Talousneuvottelu”-valmennus (nimi muutettu) • perehdyttäminen työntekijöiden toimesta • kolmen henkilön luottopäätöstiimi • työntekijälle varattu puheenvuoro palaverissa 	Vertaisoppiminen
Osallistava päätöksenteko	<ul style="list-style-type: none"> • laajemmat valtuudet toimia, mutta samalla vastuun ottaminen • kannustaminen avoimeen keskusteluun, jossa työntekijät osallistuvat pohtimaan yhteisiä asioita • työntekijä kritisoi jotain asiaa, esihenkilö pyytää tätä miettimään, miten asian voisi tehdä toisin • kokeilukulttuuri • tiimityö • ”palautteenantopakko” johtoryhmälle 	Vapaus ja vastuu
Rohkaisu	<ul style="list-style-type: none"> • säännölliset keskustelut (kuukausi-, kehitys, palkka- ja valmennuskeskustelut) • osaamispuutteisiin tarttuminen • kannustaminen ja kehuminen • positiivisen palautteen antaminen • esihenkilön oma esimerkki 	Kehittymisen edistyminen
Tiedottaminen	<ul style="list-style-type: none"> • lähitapaamisissa tiedottaminen • erilaiset sähköiset kanavat • koulutukset 	Vuorovaikutteisuus
Valmentaminen	<ul style="list-style-type: none"> • valmennuskeskustelut • päivittäisessä työssä kannustus • avointen kysymysten esittäminen 	Ajattelutaidon kehittäminen
Sitouttaminen	<ul style="list-style-type: none"> • työntekijän osallistaminen ja omaan työhön liittyvä vaikutusmahdollisuus • työtehtävien mielekkyys • hyvin toteutettu perehdytys • liukuva työaika • henkilöstörahasto, liikuntaetu ym. 	Palkitseminen

6.1.1 Tiimityön käytänteiden yhteisenä nimittäjänä vertaisoppiminen

Tiimityöskentely on kohdeorganisaatiossa paljon käytetty valtuuttamiskeino, joka mahdollistaa luontevan tiedon jakamisen tiimin työskennellessä yhteisen tavoitteen parissa. Tiimityön aikana työntekijöillä on myös mahdollisuus oppia toisiltaan, jolla on suotuisa vaikutus yrityksen suorituskykyyn. Tiimityö edistää suorituskykyä sekä tiedon jakamisen että oppimisen kautta. Uusi tieto vaikuttaa yksilön henkilökohtaiseen kapasiteettiin myönteisesti, jolloin tämä todennäköisesti on motivoituneempi jakamaan tietoa myös muille organisaation jäsenille. Tiimityö on käytännössä esihenkilön valtuutus ja tuen osoitus työntekijöiden keskinäiseen tiedon jakamiseen tiimin sisällä. Tiimityötä teettämällä esihenkilö viestii työntekijöilleen, että sallii tiimin itsenäisen työskentelyn. Tämä vahvistaa työntekijän tunnetta siitä, että on valtuutettu ja omaa itsemääräämisoikeuden työtehtäviinsä nähden. Näillä kahdella tekijällä on todettu olevan positiivinen vaikutus tiedon jakamiseen.

Haastattelujen perusteella tiimityön käytänteiden yhteiseksi nimittäjäksi muodostui *vertaisoppiminen*. Tähän termiin päädyttiin, koska tiimin jäsenet oppivat ja omaksuvat toisiltaan uusia asioita tiimityötä tehdessään. Kohdeorganisaatiossa vertaisoppimista tapahtuu niin tiimien yhteisissä palavereissa kuin pienempien ryhmien epävirallisissa yhteistyötilanteissa. Useat esihenkilöt antoivat aika ajoin työntekijöilleen esiintymisvuoroja palavereihin, joissa nämä esittelivät esimerkiksi uusia ohjeistuksia toisille tiimin jäsenille. Vertaisoppimista tapahtuu myös tilanteissa, joissa työntekijät opastavat ja ohjaavat kollegoitaan Talousneuvottelu-valmennuksen (nimi muutettu) yhteydessä. Kohdeorganisaatiossa on lisäksi mahdollista osallistua kollegan asiakastapaamisiin ja saada sitä kautta uutta oppia työhönsä. Yksi vertaisoppimista kuvaava käytänne on uusien työntekijöiden perehdyttäminen, jossa useimmiten useampi yksikön työntekijä perehdyttää uutta henkilöä. Näin toimien kenenkään työtaakka ei kasva kohtuuttomasti ja lisäksi uusi tulokas tutustuu nopeammin useampaan kollegaansa perehdyttämisen ohella. Seuraavaksi kohdeorganisaation tiimityön käytänteitä käsitellään tarkemmin haastattelujen ja niistä poimittujen suorien lainausten valossa.

Tiimityön käytänteitä kartoittaessa haastatteluissa siis nousi usein esiin palaverit, joita järjestetään erilaisilla kokoonpanoilla. Useampi haastateltava totesi, että pyrkii lisäämään työntekijöiden välistä vuorovaikutusta rakentamalla tiimejä, joiden jäsenet eivät usein ole työskennelleet keskenään. Näin toimien saadaan erään vastaajan mukaan laajennettua työntekijöiden näkökulmia. Rahoituksen parissa työskentelevät toimihenkilöt muodostavat automaattisesti erilaisia kokoonpanoja, tiimejä, kun

tekevät rahoituspäätöksiä. Luottopäätösprosessissa nimittäin täytyy olla mukana kolme henkilöä, esittelijä, päättäjä sekä vakuuden arvioija. Yksi haastateltava oli pyrkinyt vaikuttamaan myös näiden ryhmittymien kokoonpanoon, jotta työntekijät työskentelisivät mahdollisimman paljon yksikön eri ihmisten kanssa.

H5: ”(...) jokaisellahan on aina se oma mielipide, mikä on ainut ja oikea. Mutta sitten kun niitä on pöydän ympärillä niitä mielipiteitä useampia, niin sitten voi tulla semmonen että ai niin joo, on siinä tuokin puoli. Niin se laajentaa sitä näkökulmaa ja vähän avaa sitä omaakin ajatusta, kaikilla.”

Eräs vastaaja oli järjestänyt palavereita, joissa eri teemoja käsitellään kahden-kolmen henkilön vaihtuvissa kokoonpanoissa. Hän on lisäksi pyrkinyt kiinnittämään huomiota siihen, että yksikön henkilö- ja yritysasiakasvastaavat ”vetäisivät yhtä köyttä” erilaisista työtehtävistään huolimatta. Toinen vastaaja on hyödyntänyt pienryhmätyöskentelyä siten, että ryhmän jäsenet perehtyvät esimerkiksi uuteen ohjeistukseen yhdessä ja toimivat sitten muun tiimin tukena asiassa. Kyseisen tiimin jäsenet pääsevät myös seuraamaan toistensa asiakastapaamisia kehittääkseen ammatillista osaamistaan ja oppiakseen toisiltaan. Kolmas vastaaja taas keskustelutti koko tiimiä uusien asioiden tiimoilta, jolloin hyvät oivallukset saadaan saman tien jaettua kaikille tiimin jäsenille. Erään haastateltavan tapana on muodostaa työpareja henkilöistä, jotka ovat olleet vähiten tekemisessä keskenään. Vastaaja koki, että näin toimien työpari mahdollisesti haastaa toisiaan hieman eri tavalla kuin tutumman henkilön kanssa.

H1: ”(...) mä oon muodostanut semmosia pareja, jotka keskustelee keskenään ja yritän ottaa vähän sillai, ettei aina ne jotka menee samanaikaisesti kahville, vaan ottaa vähän sellasia pareja, että ne ehkä haastaa toisiaan vähän eri tavalla.”

Organisaatiossa on lisäksi työntekijöiden joukosta valittuja ”Talousneuvottelu”-valmentajia (konseptin nimi muutettu), joiden tapaamisia myös toisen yksikön työntekijät voivat mennä seuraamaan. Näin tietoa saadaan luontevasti vaihdettua eri yksiköiden työntekijöiden välillä. Toistensa kanssa kasvokkain tai verkossa tavanneiden työntekijöiden on lisäksi helpompi olla myöhemminkin yhteydessä toisiinsa esimerkiksi neuvoja kysyäkseen, eräs vastaajista korosti. Tiimityötä edistetään myös

perehdytysten kautta: eräässä yksikössä jokainen työntekijä perehdyttää uutta työntekijää jollain osa-alueella. Näin uusi työntekijä tulee nopeammin tutuksi kaikille.

Vastauksista kävi ilmi, että palavereita pidetään myös tiimin sisällä niin sanotuissa ”alatiimeissä”, jolloin esihenkilön viestintä voi olla kohdennetumpaa ja tieto tavoittaa tehokkaasti ne, kenelle se on tarkoitettu. Useista vastauksista nousi esiin lisäksi työkierto, jonka nähtiin edistävän työntekijöiden välistä tiimityötä yli yksikkörajojen. Myös palavereissa työntekijöille annetut esiintymisvuorot koettiin tärkeiksi tiimityön edistämisen kannalta. Samassa yhteydessä harmiteltiin sitä, että palavereissa ei useinkaan ole aikaa niin sanotulle vapaalle keskustelulle esimerkiksi tiimin tilanteeseen liittyen, kun viralliset asiat vievät suurimman osan palaveriajasta.

6.1.2 Osallistavan päätöksenteon yhteisenä nimittäjänä vapaus ja vastuu

Osallistava päätöksenteko edistää tiedon jakamista usealla eri tavalla. Osallistava päätöksenteko sisältää esihenkilön tai muun johdon julkilausutun toiveen siitä, että työntekijä ilmaisisi näkemyksiään ja tekisi itsenäisiä päätöksiä esihenkilön osoittamissa tehtävissä. Jo tämä näkyväksi tehty osoitus siitä, että esihenkilö luottaa työntekijänsä mielipiteensä, edesauttaa tiedon jakamista. Osallistaessaan esihenkilö pyrkii ratkaisemaan ongelmia työntekijöiden tiedon avulla ja rohkaisemaan työntekijöitä ratkomaan ongelmia yhdessä. Kummassakin tapauksessa tiedon jakaminen on aktiivista. Toisessa tapauksessa tieto liikkuu alhaalta ylöspäin, työntekijältä esihenkilölle, kun taas toisessa työntekijät vaihtavat tietojaan horisontaalisesti keskenään. Valtuuttava johtaja pyrkii myös käyttämään työntekijöiden esiintuomia näkökohtia päätöstensä tukena, jolloin tieto leviää jälleen laajemmalle organisaatiossa.

Osallistava päätöksenteko -valtuuttamiskeinon käytänteiden yhteiseksi nimittäjäksi muodostui haastatteluvastausten perusteella kategoria *vapaus ja vastuu*. Tämä kuvastaa osallistavan päätöksenteon kahta eri puolta: toisaalta työntekijä saa osallistamisen kautta laajemmat valtuudet toimia, mutta samalla häneltä odotetaan vastuun ottamista työtehtäviin liittyen. Kohdeorganisaatiossa korostettiin sitä, että työntekijöitä kannustetaan avoimeen keskusteluun ja siihen, että nämä voisivat käsitellä asioita yhdessä esihenkilön kanssa. Kun esiin nousee muutosta vaativia asioita, esihenkilöt vaikuttivat suhtautuvan avoimesti uusien toimintatapojen kokeiluun. Nämä molemmat toimintatavat, avoin

keskustelu ja kokeilukulttuurin suosiminen, kertovat avoimesta ja valtuuttavasta toimintakulttuurista, mikä ei voi olla vaikuttamatta suotuisasti tiedon jakamiseen.

Toisaalta vapauden lisäksi esihenkilöt korostivat vastuun ottamista esimerkiksi palautteen annon yhteydessä: työntekijän odotettiin itsekin antavan kehitysehdotuksia esihenkilölleen huomattuaan jonkin kehittämistä vaativan asian. Myös tiimityö nousi esiin tässäkin yhteydessä ja sen koettiin osallistavan tehokkaasti päätöksentekoon. Tiimityössä yhdistyykin molemmat puolet, sekä vapaus että vastuu, koska tiimillä on vapaus tehdä ryhmänä päätöksiä, mutta toisaalta se on vastuussa päätösten seurauksista. Seuraavissa kappaleissa näitä osallistavaan päätöksentekoon liittyviä valtuuttamiskäytänteitä tarkastellaan kohdeorganisaation haastattelujen kautta.

Keskusteltaessa haastateltavien kanssa osallistavasta päätöksenteosta kolme vastaajaa korosti avointa keskustelua, jossa työntekijät voivat osallistua pohtimaan yhteisiä asioita. Yksi vastaajista kertoi ottavansa työntekijät mukaan miettimään ja arvioimaan esimerkiksi ongelmatilanteita sekä sitä, miten niistä päästään eteenpäin. Hänen mukaansa näin toimien saadaan esiin erilaisia näkökulmia ja lisäksi työntekijä pääsee vaikuttamaan häntä koskeviin asioihin.

H6: ”Vaikka joku asia olisi negatiivinen, mutta kun on käyty läpi, niin myös ne, jotka oli vastaan huomasikin, että siinä on monta hyvää asiaa. Avoin keskustelu on hyvä. Ei tuntunutkaan siltä, että tultiin ylhäältä päin ja jyrättiin eli se ei tullut annettuna.”

Edellisen kommentin antanut vastaaja lisäsi, ettei hän ei päästä työntekijöitään helpolla, vaan haastaa näitä aktiivisesti. Jos esimerkiksi työntekijä kritisoi jotain asiaa, vastaaja pyytää tätä miettimään, miten asian voisi tehdä toisin. Yksikössä kokeillaankin aktiivisesti erilaisia toimintatapoja ja jos jokin tapa todetaan käyttökelvottomaksi, palataan takaisin alkuperäiseen toimintaan. Yksi vastaajista kuitenkin huomautti, että organisaation toiminta on alan luonteen vuoksi melko byrokraattista ja määräyksiä pitää noudattaa. Tämän vuoksi työssä ei ole paljon asioita, joista voitaisiin päättää yksikkötasolla. Hän toi kuitenkin samassa yhteydessä esiin, että aina kun se on mahdollista, asioita käsitellään työntekijöiden kanssa yhdessä keskustellen. Hän koki tärkeäksi, että ihmiset saavat tuoda ajatuksiaan esiin, vaikka niiden pohjalta ei aina päätöksiä tehtäisikään. Eräs vastaajista totesi, että osallistaa työntekijöitä aikaisemmin käsitellyn tiimityön avulla.

H5: ”(...) tiimityöllä, sillähän on hyvä osallistaa, että ollaan niinku itse oltu nyt tätä mieltä mässä ja tätä päätettiin kokeilla.”

Vastaajilla oli erilaisia tapoja saada työntekijät kertomaan mielipiteitään ja osallistumaan päätösten tekoon silloin, kun se on mahdollista. Suurin osa vastaajista kertoi tiedustelewansa työntekijöiltä suoraan näiden mielipiteitä sekä kuuntelemalla heitä työnteon lomassa. Eräs vastaajista oli tehnyt huomion, että jos haluaa työntekijöiden kertovan mielipiteitään, täytyy käsiteltävä asia olla heillä tiedossa ja pohdittavana hyvissä ajoin etukäteen.

Eräs haastateltavista totesi, että on tärkeää antaa jokaiselle mahdollisuus tulla kuulluksi. Hän toivoi, että johto voisi osallistaa henkilöstöä enemmän erilaisten tehtävien pariin esimerkiksi muutosten yhteydessä. Hänen näkemyksensä mukaan työntekijöillä on usein paras tietämys siitä, mitä kulloinkin meneillään oleva asia käytännössä vaatii. Hän lisäsi, että esihenkilöllä on puolestaan näkemys siitä, minkälaisia tietoja ja taitoja kullakin työntekijällä on. Esihenkilö pystyy tämän tiedon perusteella jakamaan työtehtäviä myös työntekijöiden osaamisen mukaan.

Kaksi vastaajaa kertoi, että valmennuslomakkeessa on kohta, jossa työntekijä voi antaa palautetta johtoryhmälle. Toinen vastaajista kertoi toisinaan ”pakottavansa” henkilöstön kirjoittamaan siihen joko negatiivista tai positiivista palautetta. Palaute menee johdolle tiedoksi ja jää lisäksi työntekijän lomakkeelle näkyviin, jolloin sen voi nostaa esiin tarvittaessa taas seuraavan keskustelun yhteydessä. Näin toimien nähdään, onko asiaan tullut muutosta ja työntekijä huomaa, että palautteen antamisella on konkreettista merkitystä.

H6: ”Mulla on sellainen tapa, (...) että aloin kysymään onko jotain palautetta yritykselle, johtoryhmälle ja mulle tietenkin. Se on ollut siellä lomakkeessa aina, että esimiehelle palautetta, mutta että välillä sitten aina pakotan heidät kirjottamaan sinne jotain, hyvää tai huonoa. Että on pakko antaa jonkunlainen palaute. Että, koska mä olen, sitten kun he antaa nyt palautteita organisaatiolle, niin mä en niitä seuraavassa kuukaudessa, vaan mä jätän ne sinne. Eli ne tavallaan pysyy aktiivisena, että me muistetaan että tällaiset asiat on pyydetty viemään eteenpäin. Niin sitte voidaan nähdä sieltä, että onko ne toteutunut tai onko ne korjautunu tai

muuttunu. Niin se on minusta nyt ollut, ainaki ne, jotka on siihen jotakin kirjottanut, niin kokee sen, ettei sitä ainakaan unohdeta sitte saman tien, kun hän antaa sen idean.”

H2: ”No meidän käytetään siinä keskustelussa just niissä kuukausimyyntikeskusteluissa ja havainnointilomakkeissa sellasta tiettyä lomakepohjaa ja siellä on aina sellanen kohta, johon sit pystyy tuoda niitä kehitysehdotuksia ja muita ja jotka tavallaan menee sit sitä kautta eteenpäin. Mut se, että sitte pitäsi itsekin muistaa palata niihin. Me kirjaamme sen ylös, mutta mitä sille sitte tapahtu. Mä luulen että seki ois niinku tärkeä.”

6.1.3 Rohkaisun käytänteiden yhteisenä nimittäjänä kehittymisen edistäminen

Rohkaisu edistää tiedon jakamista epäsuoremmin ja myös mahdollisesti useamman erilaisen käytänteen kautta kuin muut tässä esitellyt valtuuttamiskeinot. Rohkaisun hyödyntäminen periaatteessa minkä tahansa työelämän osa-alueella on mahdollista. Todennäköisesti kaikki työntekijät eivät tarvitse ainakaan kaikilla osa-alueilla erillistä rohkaisua esihenkilöltään, mutta esihenkilön pitäisikin havainnoida yksilöitä ja hyödyntää rohkaisua silloin, kun sille on tarve. Tiedon jakamiseen liittyen rohkaisua voi käyttää, jos työntekijä ei tuo mielipiteitään julki. Tällaisessa tapauksessa rohkaisun avulla voidaan vaikuttaa konkreettisesti tiedon jakamiseen tuomalla esiin, että organisaatiossa arvostetaan työntekijöiden mielipiteitä ja että tiedon jakaminen työntekijöiden taholta on merkityksellistä. Esihenkilön on tärkeää rohkaista työntekijöitä myös keskinäiseen tiedon jakamiseen toisten työntekijöiden kanssa. Epäkohtien esiintuominen voi olla työntekijöiden mielestä epämiellyttävää, joten tässäkin esihenkilön rohkaisulla on keskeinen asema, jos tiedon halutaan aidosti leviävän ja jalostuvan organisaatiossa.

Rohkaisun käytänteiden yhteiseksi nimittäjäksi muodostui *kehittymisen edistäminen*. Tämä käsite viittaa edellä mainittuun rohkaisun laaja-alaiseen yksilön tietojen ja taitojen esiin nostamiseen, jolloin niitä voidaan helpommin myös pyrkiä kehittämään. Esihenkilö voi pyrkiä edistämään työntekijän kehittymistä millä tahansa osa-alueella rohkaisun avulla. Toki muitakin keinoja tarvitaan, mutta kuten seuraavaksi esiteltävistä kohdeorganisaation rohkaisuun liittyvistä käytänteistä käy ilmi, rohkaisu voi olla luonteva osa esihenkilötyötä lähes missä tilanteissa tahansa. Kohdeorganisaation rohkaisun käytänteisiin sisältyi muun muassa kannustaminen, positiivisen palautteen antaminen, mutta myös

osaamispuutteisiin tarttuminen. Toisaalta moni esihenkilöistä korosti sitä, että etenkin työntekijöiden taitoja täytyy korostaa ja nostaa esiin, jotta nämä varmasti itsekin huomaavat kehitystä tapahtuneen. Haastatteluissa nousi esiin myös esihenkilön omalla esimerkillä rohkaisu muun muassa siinä, miten omia mielipiteitään voi tuoda rohkeasti esiin.

Rohkaisu-teeman osalta haastateltavien vastaukset olivat melko yhteneväisiä, vaikka rohkaisu-termillä on kirjallisuudessa useita erilaisia määritelmiä. Rohkaisusta keskusteltaessa kaksi haastateltavaa mainitsi organisaation säännölliset kuukausikeskustelut työntekijöiden kanssa. Kahdenkeskisessä keskustelussa koettiin voitavan antaa eniten rohkaisua samalla, kun käsitellään muun muassa työntekijän vahvuuksia ja edellisen kuukauden tapahtumia. Toinen vastaajista arvioi, että ihmiset ovat kuukausikeskusteluissa vapautuneempia ja vastaanottavaisempia kuin valmennuskeskusteluissa, joissa tämä oli huomannut työntekijöiden jännittyneisyyttä. Hänen mukaansa onnistumisten huomiointi ja saavutuksista iloitseminen yhdessä motivoi ihmisiä selvästi ja tuottaa lisää onnistumisia.

H1: ”Meillähän on nuo keskustelut, esimerkiksi kuukausikeskustelut ja nämä havainnointikeskustelut, mutta kuukausikeskusteluissa mä koen, että niistä saa paljon irti. Ehkä sitten ihmiset ei ole silloin niin jännittyneitä kuin silloin kun on seurannut (asiakastapaamista), niin tuntuu että on tietty jännitys heilläkin, niin saattaa olla, ettei ole niin vastaanottavainen. Mutta tää rohkaisu sillä tavalla, että jos jokin menee hyvin, niin kannustan sitä toimintatapaa eteenpäin, ja sillai että ollaan iloisia siitä, jos joku on onnistunut, niin monta kertaa se tuottaa sitten lisää.”

Puolet vastaajista liitti rohkaisu-teemaan myös työntekijän suorituskykyyn puuttumisen. Jos työntekijän osaamisessa havaitaan kehittämiskohteita, niitä käsitellään ja niihin etsitään ratkaisuja yhdessä työntekijän kanssa. Tämän lisäksi vastaajat kertoivat kartoittavansa, onko ongelma osaamisen puutteessa tai voiko asian omaksumisprosessi olla vielä kesken. Vastauksista kävi ilmi, että kehityskohteen käsittely ei jäänyt yhteen kertaan, vaan siihen palattiin uudelleen, jotta kyseisessä asiassa kehittyminen voitiin varmistaa.

H1: ”(...) jos jollakin on joku kynnys, niin yritetään selvittää yhdessä mikä muodostaa sen kynnyksen. Että onko se vaan, että tuntuu ettei oo riittävästi osaamista, että onko sillä puolella vajetta tai onko niin, ettei oo itse päässyt sen kynnyksen yli, että pitää sulatella asiaa. Tässä nopeasti muuttuvassa maailmassa pitäisi huomioida, että tarvitaan niin kuin... kun sä opit jotain, niin sitä pitää sulatellakin ja omaksua ennen kuin sä saat sen käytäntöön.”

Kannustaminen ja kehuminen nousivat rohkaisun yhteydessä esiin lähes jokaisen vastauksissa, ja niihin liittyi usein myös positiivisen palautteen antaminen. Eräs vastaaja kertoi harjoitelleensa kehumista ja kiinnittävänsä huomiota etenkin positiivisen palautteen antamiseen, joka ei aina ole helppoa, vaikka olisikin tyytyväinen työntekijän suoritukseen. Yksi haastateltavista piti onnistumisista yhdessä iloitemista tärkeänä rohkaisuun liittyvänä tapana. Myös työntekijöiden taitojen esiin nosto ja työntekijän omien näkemysten vahvistaminen tuli esiin rohkaisusta puhuttaessa. Rohkaisu on tärkeä toimintatapa varsinkin uusien työntekijöiden kohdalla, joiden osaaminen ei ole vielä samalla tasolla kuin pidempään työskennelleillä. Uusilla työntekijöillä on vastaajien mukaan kuitenkin osaamisen sijasta usein hyviä ideoita ja ajatuksia, jotka kompensoivat joiltain osin osaamisen puutteita. Työntekijöitä halutaan kannustaa yrittämään ja heille pyritään antamaan vastuuta, mikä vastaavasti kasvattaa varsinkin uuden työntekijän itsevarmuutta.

H4: ”Mun mielestä se on kaikista parasta, kun vaan uskaltaa yrittää tai niin kun totta kai täytyy vähän tietää tästä alasta jotakin, mutta se että kannustaa yrittämään vaikei niin kauheesti asiasta tietäisikään, koska tavallaan heillä (uusilla työntekijöillä) on sitte myös niin paljon niitä hyviä ideoita ja ajatuksia, mitä me ei huomata, jotka on täällä ollu pitkään.”

Organisaatiossa käytetään paljon vertaisoppimista eli työntekijät ovat muun muassa mukana toistensa asiakastapaamisissa. Yksi haastateltava kuitenkin korosti viestivänsä työntekijöilleen, että vaikka nämä seuraavat toistensa asiakasneuvotteluja, voivat he toimia oman tyyliensä mukaan omissa neuvotteluissaan. Samainen haastateltava kertoi rohkaisevansa työntekijöitä muun muassa jakamalla palaverissa aktiivisesti puheenvuoroja, jos huomaa jonkun olleen pidempään hiljaa. Hän pyrki myös siihen, että jokainen ottaisi vastuuta palavereista muun muassa esittelemällä niissä uusia ohjeistuksia. Tällä hän uskoi olevan vaikutusta siihen, että työntekijät uskaltavat jatkossakin rohkeammin esittää mielipiteitään julkisesti.

H2: ”Pyrin aina kertomaan, että ei tarvi kaikkien neuvotella samalla lailla, vaan saa olla oma itsensä ja tuoda sitä omaa tyyliä niissä neuvotteluissa esiin, että ihan sitä omana itsenä oloa, että kyl se melkeen on paras tyyli. Toki sitä palavereissa yritän, että kaikki pääsis ääneen ja varsinkin nyt Teams-aikana se on ollu kyllä vähän haasteellista ja pitäny itekkin aktivoitua sen kanssa, että sitte kysyy, jos joku on ollu pidempään hiljaa ja niinku se, että se tulis semmoseksi toimintatavaksi, että kaikki ottais esim palaverissa vastuuta.”

6.1.4 Tiedottamisen käytänteiden yhteisenä nimittäjänä vuorovaikutteisuus

Yksi valtuuttamisen tärkeimmistä keinoista on tiedottaminen, jossa eksplisiittinen eli näkyvä tieto siirtyy joko suullisessa tai kirjallisessa muodossa. Tiedottaminen auttaa työntekijöitä saamaan käsityksen organisaation toiminnasta, päämääristä ja käytännöistä, jolloin heillä on itselläänkin helpompi jakaa organisaation kannalta relevanttia tietoa. Tietämys organisaation tilasta saa ainakin vastuuntuntoisen ja sitoutuneen työntekijän toimimaan saadun tiedon perusteella organisaation hyväksi, mikä hyvin todennäköisesti sisältää myös tiedon jakamista. Kun työntekijä saa informaatiota, tämän luottamus kasvaa, ja kuten aiemmin todettiin, luottamus on tiedon jakamisen peruslähtökohta. Työelämän tiedottamisen trendin siirtyessä yhä enemmän vuorovaikutteiseen kanssakäymiseen niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin kanssa, se ei voi olla vaikuttamatta positiivisesti työntekijän tiedon jakamis- halukkuuteen.

Kaikki haastateltavat korostivat, että tiedottavat etenkin erityisen tärkeät asiat mieluiten lähitapaamisissa työntekijöilleen. Tiedottamisen käytänteisiin liittyen esiin nousi luonnollisesti myös useita sähköisiä tiedotuskanavia, mutta perinteinen lähitapaaminen koettiin tiedottamisessa erityisen tärkeänä. Jokainen esihenkilö korosti, että haluaa työntekijöiden osallistuvan aktiivisesti tiedottamistilanteissakin, jotta tiedotettavat asiat on varmasti ymmärretty, kuten esihenkilö on tarkoittanut. Myös se, että kaikki olisivat yhtä aikaa läsnä tiedotettaessa, oli vastaajille tärkeää.

Tämän teeman haastatteluvastaukset olivat hyvin yhteneväisiä, mikä on luonnollista tiedottamisen ollessa melko yksiselitteinen käsite. Muutama haastateltava sanoi, että parhaan tiedottamiskanavan valinta on toisinaan haasteellista ja valinta riippuu käsiteltävän asian luonteesta. Kuten aiemmin todettiin, moni esihenkilöistä suosi tiedottamisessa lähitapaamisia, joissa myös osallistujien

interaktiivinen osallistuminen on helpompaa. Tähän havaintoon pohjautuen tiedottamiseen liittyvät valtuuttamiskäytänteet sijoitettiin *vuorovaikutteisuus*-kategorian alle.

Etätyöhön ja liukuvaan työaikaan liittyvät poissaolot työpaikalta aiheuttivat jonkin verran haasteita tiedottamisen osalta. Kun kaikki eivät ole samaan aikaan paikalla, tiedotusasiat eivät tavoita kaikkia samanaikaisesti. Vuorovaikutus ei todennäköisesti myöskään ole yhtä sujuvaa kuin se olisi lähitapaamisessa. Tiedottamisen kanavia on valtavasti, mutta useat inhimilliset tekijät voivat vaikeuttaa tiedon perille saantia. Jos esimerkiksi poissaolijaa ei muisteta informoida käsitellyistä asioista, se voi aiheuttaa eriasteisia negatiivisia vaikutuksia. Vastaavasti, jos poissaolijaa informoidaan jälkikäteen esimerkiksi sähköpostin välityksellä, vastaanottajan tulkinta viestistä saattaa erota suurestikin lähettäjän tarkoittamasta sanomasta.

H3: ”No se tietenkkin, että kaikki sais sen ajantasaisen tiedon. Ett joskushan se on just haastavaa, että ollaan vaikka pitkä jakso pois töistä, että tulee ne kaikki mahdolliset muutokset sieltä tietoon. Tavallaan itsellekin vaatii paljon sitä, että muistaa sitten missä kohtaa kukakin on vaikka jäänyt pois Ja sitten se, että kirjoitettua tietoakin, sitä voidaan lukea eri mieleniloissa, eri väsymysasteessa ja eri tavalla, niin se että se tieto oikeesti myös menee silleen kun oot sen tarkottanut. Se on mun mielestä tosi haastavaa varsinkin sähköpostissa. Varsinki jos itsekään ei ole valmistautunu, eikä oikein ole miettinyt loppuun asti mitä kirjoittaa, niin sielä voi sitten tulla väärinymmärryksiä myös.”

H1: ”Mä pyrin siihen, että tää tiedottaminen tapahtuu näissä palaverissa, koska mielestäni sähköpostijohtaminen ei välttämättä ole hyvä, koska sitten voidaan tulkita niitä kirjoituksia eri tavalla. Mutta joskus tietysti tulee sellasta kiireellistä asiaa, että on pakko laittaa sähköpostitse (...)”

Suurin osa vastaajista korosti tiedottamisessa henkilökuntapalaverien tärkeyttä. Lähitapaamisten lisäksi myös Teams-työkalulla järjestetyt palaverit ovat lisääntyneet tässäkin organisaatiossa. Muutama vastaaja kertoi käyttävänsä Teams-ryhmää yksittäisten, pienempien osa-alueiden tiedottamisen välineenä, jolloin tiedotettava asia jää talteen keskustelu-osioon. Erään vastaajan mukaan Teams

jättää paljon tyhjiä aukkoja moneen osa-alueeseen lähitapaamisiin verrattuna, eikä sen kautta myöskään synny samalla tavalla keskustelua ja vuorovaikutusta kuin lähitapaamisissa.

H4: ”Ja sitte yrittää toki, siis no mä en ite tykkää Teamsista, ku se ei ole niin keskustelevaa se tiedottaminen, sieltä jää monta muuta näitä, mitä tässäkin sulla on kysymyksissä, monta asiaa jää helposti pois, kun sieltä ei välttämättä tuu se vuorovaikutus samalla lailla kun se, että jos me oltaisiin samassa tilassa kaikki.”

H1: ”(...) mä niinkun priorisoin kyllä sanallista viestiä näissä henkilökuntapalaverissa ja nään, että silloin syntyy myös sitä keskustelua ja siinä tulee tietty vuorovaikutus.”

Yksi vastaajista nimesi myös koulutukset osaksi tiedottamista. Muita tiedottamiseen käytettyjä kanavia vastaajien mukaan ovat Whatsapp-sovellus, Telia Vip -puhelinsovellus, organisaation toimintaan liittyvät kaksi Intranettiä sekä sähköiset tiedostokansiot, joihin on arkistoitu esimerkiksi erilaisia ohjeita ja toimintatapoja.

6.1.5 Valmentamisen käytänteiden yhteisenä nimittäjänä ajattelutaidon kehittäminen

Yksi valtuuttamisen käytännöistä, valmentaminen, on organisaatiossa ennestään hyvin tuttu toimintatapa. Yrityksessä on nimittäin muutama vuosi sitten otettu käyttöön systemaattinen valmentaminen toimihenkilöiden asiakasneuvottelujen kehittämiseksi, minkä kaikki haastateltavat toivat esiin. Käytännössä esihenkilö havainnoi säännöllisesti alaistensa asiakasneuvotteluja ja käy havaitsemiansa asioita läpi työntekijän kanssa neuvottelun jälkeen. Havainnoinnin jälkeen tapahtuvaa keskustelua kutsutaan organisaatiossa valmennuskeskusteluksi, jossa asiakastapaaminen analysoidaan yhdessä valmennettavan kanssa.

Kohdeorganisaatiossa valmentaminen ei selvästikään ole mekaanista asioiden opettamista, vaan esihenkilö pyrkii yhdessä työntekijän kanssa kehittämään uusia toimintatapoja sekä resursseja työtehtävien hoitamisen tueksi. Resurssien lisääntyminen näkynee myös tiedon jakamisessa, koska ilman

resursseja ei myöskään ole mahdollisuuksia kovin laajamittaiseen tiedon levittämiseen. Valmentamisen yhteydessä työntekijällä on mahdollisuus vaihtaa ajatuksia esihenkilön kanssa, mikä osaltaan edistää työntekijän mahdollisuuksia välittää saamiaan tietoja eteenpäin. Tässä, kuten rohkaisu-valtuuttamiskeinon kohdallakin, esihenkilö voi auttaa työntekijää tunnistamaan osaamisalueensa paremmin, mikä nostaa tämän itsetuntoa ja valmiuksia jakaa tietämystään kollegoilleen. Yksilökohtainen valmentaminen antaa esihenkilölle mahdollisuuden osoittaa oma inhimillisyytensä virheineen ja puutteineen, jolloin työntekijän on todennäköisesti jatkossa helpompi lähestyä esihenkilöä sekä ilmaista mielipiteitään.

Kohdeorganisaation valmentamisen käytänteet liittyivät lähes poikkeuksetta valmennuskeskusteluun, joka on käytössä jokaisessa yksikössä asiakastapaamisten kehittämiseen liittyen. Valmentamisen kuvattiin liittyvän myös päivittäiseen työntekoon, jossa esihenkilö haastaa sekä kannustaa työntekijöitä itsenäiseen toimintatapaan. Eräs vastaajista kertoi esittävänsä työntekijöille avoimia kysymyksiä, jolloin näiden on pohdittava asioita syvällisemmin ja käytettävä omaa päättelykykyään uusien näkökulmien löytämiseksi.

Esihenkilöiden haastatteluissa kävi ilmi, että nämä todella haluavat vaikuttaa työntekijöidensä toimintaan ja kehittämiseen valmentamisen avulla. Valmentaminen ei vaikuta olevan rutiininomaista ja kaavamaisista neuvontaa, vaan työntekijöille annetaan mahdollisuus omaan ajatteluun ja sitä kautta yksilölliseen työskentelytapaan. Muutama esihenkilö kertoi jopa korostavansa sitä, että jokainen voi tehdä työnsä oman persoonansa kautta. Tällaisen toimintamallin vuoksi valmentamisen käytänteiden pääkategoriaksi muotoutui *ajattelutaidon kehittäminen*. Myös valmentamiseen liittyvä vuorovaikutteinen yhteistyössä tehtävä työntekijän kehittämisen edistäminen viittaa kyseisen kategorian ydinajatuksen. Esihenkilön tarkoitus ei ole antaa valmentamisen aikana valmiita vastauksia, vaan nimenomaan haastaa työntekijää laajentamaan ja kehittämään työhön liittyviä ajatusmalleja.

Esihenkilöt kertoivat valmennukseen liittyen, että työntekijä täyttää valmennuskeskustelun yhteydessä lomakkeen, johon kirjaa itse havaitsemiaan kehityskohteita tai erityisiä onnistumisia. Erään vastaajan mukaan se auttaa työntekijää refleктоimaan toimintaansa, eikä tämä ainoastaan kuuntele passiivisena esihenkilönsä huomioita. Eräs haastateltavista kertoi toisinaan antavansa havainnointilomakkeen työntekijän yksin täytettäväksi, jos ei itse pääse asiakastapaamiseen mukaan. Näin

työntekijä saa mahdollisuuden pohtia jo ennen tapaamista omia toimintatapojaan ja havainnoida asiakastilanteessa itse mahdollisia kehityskohtiaan.

H6: ”(...) kun meillä on se havainnointilomake, niin välillä, kun on ollut kiire ja en ole ehtinyt tapaamiseen mukaan, niin olen antanut sen lomakkeen etukäteen, ja sitte me on käyty se läpi sen jälkeen, vaikka en ollut siinä tilanteessa. Niin sekinhän jo auttaa, koska silloinhan työntekijä miettii itsekin jo etukäteen sitä omaa tekemistä. Silloinhan se minun havainnointi jää pois, mutta hän on itse havainnoinut.”

Valmennuskeskustelujen lisäksi organisaatiossa käydään myös myynti-, kehitys- ja palkkakeskusteluja. Nämä tulivat esiin valmentamisen keinoina muutamien haastateltavien vastauksista. Suurin osa haastateltavista kuitenkin tähdensi, että eniten valmentamista tapahtuu jokapäiväisen työnteon yhteydessä. Lähes kaikki kertoivat valmentavansa myös varsinaisten valmennuskeskustelujen ulkopuolella muun muassa haastamalla työntekijöitään itsenäiseen ajatteluun ja kannustamalla uusien näkökulmien esittämiseen. Yksi haastateltavista kertoi esittävänsä avoimia kysymyksiä saadakseen työntekijän pohtimaan itsenäisesti, miten tämä voisi kehittää omaa toimintaansa.

H2: ”(...) joka kvartaali vähintään yhden tämmösen havainnoinnin työntekijän kanssa elikkä seuraan hänen tapaamisensa ja sitte pidetään se valmennuskeskustelu tapaamisen jälkeen. Ja kun meillä on tää paripäätössysteemi, niin yleensä aina sitä päätöstä tehdessä yrittää mahdollisimman paljon näitä avoimia kysymyksiä, että oliko teillä keskustelua tällasta ja mitä tuli vastaukseksi, ja mitä sit olisi voinut vielä sanoa, että se asiakas olis ehkä muuttanut mieltään tai niinku että tosi paljon semmosta arjessa tapahtuvaa valmentamista.”

Yksi haastateltava nosti hyvistä tuloksista yhdessä iloittamisen valmentamisen teeman piiriin. Hän korosti, että kehittämiskohteiden lisäksi pitäisi myös löytää ja ottaa esiin sellaisia asioita, missä työntekijän kohdalla on tapahtunut edistymistä.

H1: ”(...) rohkaisemalla ja kannustamalla, kun menee hyvin ja ottamalla aina joku semmonen hyvä, joka on mennyt hyvin, esille kans. Ja olla iloinen siitä, että aina on myös sellasta, mikä on mennyt hyvin. Että koittaa löytää sellasiakin asioita, että jotain on kehittynyt ja ottaa sel-laset asiat esille.”

6.1.6 Sitouttamisen käytänteiden yhteisenä nimittäjänä palkitseminen

Organisaatioon sitoutuneen työntekijän voi olettaa ponnistelevan sen eteen, että organisaatio kehittyy ja menestyy. Jos työntekijällä vain on resursseja ja mahdollisuuksia, myös tiedon jakaminen todennäköisesti liittyy luontevana osana työntekoon. Kohdeorganisaatiossa sitouttamisen yksi käytänne on työntekijän osallistaminen ja omaan työhön liittyvä vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen. Suurin osa esihenkilöistä koki, että tietty vapaus ja mielekkyys työtehtäviin liittyen lisää työntekijän sitoutumista. Hyvin toteutettu perehdytys nostettiin myös tässä yhteydessä esiin; kun työntekijä pääsee perehdytyksen avulla nopeasti sisälle organisaation käytäntöihin, sitoutumista tapahtuu heti alusta alkaen. Organisaatiossa jokin aika sitten otettu käyttöön liukuva työaika on yksi sitouttamisen käytänteistä. Myös työntekijän ottaminen mukaan päätöksentekoon nähtiin merkittävänä sitouttavana tekijänä. Aineellisiin palkitsemiskäytänteisiin liittyen kohdeorganisaatiossa on käytössä muun muassa henkilöstörahasa ja liikuntaetu.

Haastatteluissa esiin nousseet valtuuttamiskäytännöt liittyvät tavalla tai toisella työntekijän palkitsemiseen. Aineellista palkitsemista ei korostettu niinkään, vaan sitouttamista pyrittiin edistämään aineettomien palkintojen avulla, joihin myös esihenkilöllä on enemmän vaikutusmahdollisuuksia, toisin kuin palkkaukseen tai muihin aineellisiin palkkioihin. Sitouttamisen käytänteiden yhteenvetäväksi kategoriaksi muodostuikin tämän perusteella *palkitseminen*, joka tässä yhteydessä nähdään ennen kaikkea monimuotoisena esihenkilötyönä, jonka tavoitteena on saada työntekijä sidottua niin aineettomien kuin aineellistenkin palkintojen avulla työpaikkaansa.

Osallistaminen ja vaikutusmahdollisuus omaan työhönsä nousivat keskiöön, kun haastateltavilta tiedusteltiin sitouttamiseen liittyviä toimenpiteitä. Muun muassa muutaman vuoden käytössä ollut liukuva työaika nähtiin sitouttavana tekijänä, koska työn sovittaminen omaan elämään ja aikatauluun on

ihmisille koko ajan tärkeämpää. Erään vastaajan mukaan asioiden käsittely yhdessä työntekijöiden kanssa sitouttaa, koska tällöin työntekijällä on tunne, että saanut vaikuttaa häntä koskeviin asioihin.

H5: ”Ku ollaan vähän yhdessä mietitty jotain asioita, ja jos vaikka toimintatapoja pitää muuttaa, niin parhaimmillaan juuri siinä, niin siinähan sitoudutaan kaikista parhaiten, kun on ainakin se tunne, että on saatu vaikuttaa ja itekki ollu tätä mieltä ja itekki on ollu rakentamassa, niin totta kai siihen sitoutuu ihan toisella tavalla.”

H6: ”Ja sitten se, että kun mietitään käytänteitten muuttamista tai päätöksentekoa tai toiminnan kehittämistä tai jotaki tämmöstä uudistusta, niin se että kaikki pääsis siihen osallistuun. Se osallistaminen, niin se on minun mielestä ehkä se, mikä vois sitouttaa. Ainakin itsestä tuntuu silleen että, kun tuntuu että voi vaikuttaa omaan työhönsä, niin kyllä se minua sitouttaa, niin mulla on ainakin suuri kynnys, että mä lähtisin hakeen jotaki muuta työtä, missä mä olisin ihan vaan menisin ja tekisin sitä mitä käsketään. Kyllä on aika kiva olla silleen, että mä voin vähän itte määritellä, mitä mä teen milloinki.”

Myös vastuun antamisen nähtiin toimivan sitouttavana tekijänä, koska kun työntekijä toimii itsenäisesti ja onnistuu, sitoutuminenkin todennäköisesti vahvistuu.

H4: ”Sille niinkun tavallaan annetaan se valtuus itsenäisesti tehdä ja toimia, niin kyllä se aika pitkälle sitte ottaa myös sen roolinsa ja rupee ihan oikeesti itse etsimään niitä asioita ja siinä se tavallaan se onnistuminen tulee. Tai niinku se innostaminen onnistaa, eli kun sä innostat ihmisiä tekemään asioita niin sit ku se onnistuu, niin sit se taas päinvastoin se myös sitoutuu siihen, mutta sitten myös se on yleensä tehokasta, kun se oppii asioita oman etsimisen kautta. Se itse etsii niitä vastauksia, niin ne jää paljon paremmin mieleen, kun se että sä koko ajan kerrot, että meillä toimitaan näin ja näin.. Mä jotenkin aattelen, että se on niinku se luottamus, luotat siihen että kyllä sä osaat ja pystyt.”

Monipuolisen ja mielekkään työn nähtiin myös toimivan sitouttavana tekijänä. Kun esihenkilö tuntee työntekijöidensä vahvuudet, voi sitouttaa tarjoamalla työtehtäviä, jotka ovat mielekkäitä ja joissa tämän olemassa olevia vahvuuksia voi hyödyntää. Myös palautteen antamisen ja yhteishengen nostamisen katsottiin olevan tärkeässä roolissa sitouttamisessa. Yksi vastaajista korosti, että sitouttaminen alkaa onnistuneesta perehdytyksestä.

H3: ”No kyllähän se lähtee ihan sieltä, kun tulee taloon, että kokee olevansa hyväksyty, että pääsee siihen ryhmään, tiimiin mukaan ja että se perehdytys tapahtuu hyvin. Sillä on iso merkitys. Ja kaikki, jotka perehdyttää kokee, että siitä on meille tulevaisuuteen hyötyä. Ei sillä tavalla, että se on joku pakollinen velvollisuus ja pakkopulla, vaan ymmärretään, että kun nyt tehdään asia hyvin, niin siitä on meille apua tulevaisuuteen. Ja silloin kokee tämä tulija myös, että on tervetullut siihen tiimiin.”

H3: ”Ja jos voisin vaikuttaa, niin tietenkin palkkaus ois tekijä, mutta onhan meillä hyviä tämmöisiä työsuhde-etuja kuitenkin olemassa, että mä uskon, että ne myös jollakin tavalla sitouttaa. Mutta se yhteishenki ja mikä sielä on se kiinni siinä porukassa ja miltä tuntuu, on mukava tulla joka päivä töihin. Mä uskon, että sillä on kaikkein suurin merkitys siihen, että pysyy meillä töissä.”

Yleensä aineellinen palkitseminen nousee usein esiin sitouttamisesta puhuttaessa. Kohdeorganisaatiossakin palkitseminen nähtiin tärkeänä osana sitouttamista ja siihen liittyen vastaajat mainitsivat muun muassa organisaation erilaiset henkilökuntaedut. Moni vastaajista oli muistuttanut työntekijöitään myös siitä, että organisaatiossa on etuja, kuten esimerkiksi henkilöstörahassto, joita ei kaikissa organisaatioissa ole. Eräs vastaaja tosin pohti, että henkilöstörahasstoon liittyvä vuoden maksuväli saattaa olla varsinkin nuoremmille työntekijöille liian pitkä aika, jotta tavoitteet pysyisivät päivittäin mielessä. Yksi vastaaja korosti, että hyvistä henkilökuntaeduista huolimatta työntekijän täytyy olla tyytyväinen myös palkkaansa, jotta ei ala etsiä muita työvaihtoehtoja.

H2: ”Nythän meillä on se henkilöstörahassto, mikä on sinänsä hyvä, ei siinä mitään, mutta, ehkä näille nuoremmille ihmisille se vuoden maksuväli on liian pitkä. Ett se tavallaan pysyy sellaisissa päivittäisissä mielessä. Sinänsä se kuukausittainen maksaminen oli ehkä... se pysyy

paremmin mielessä ja motivoivampaa ja tavallaan ku koko organisaatio tekee samaan tavoitteeseen, niin sielä on ehkä semmosia, jotka ajattelee että se oma panos ei oo niin merkittävä.”

H1: ”Kyllä se on loppujen lopuksi sitten, jollakin saattaa vaikka kuinka hyvä olla jossain paikassa, mutta jos palkkaus ei ole tyydyttävä tai jos ei palkkaan ole tyytyväinen ja kokee ettei saa sitä oikeaa... niin sitten ihmiset kyllä katselee muualle.”

6.2 Kohdeorganisaation tiedon jakamista edistävien valtuuttamiskeinojen esteet

Tässä luvussa käydään läpi, mitä tiedon jakamista edistävien valtuuttamiskeinojen esteitä kohdeorganisaatiossa on. Alaluvun otsikkoon on sisällytetty kuhunkin keinoon liittyvien esteiden ominaisuuksia parhaiten kuvaava yhteen vetävä termi. Esimerkiksi tiimityön esteissä nousi esiin sekä yksilöön että organisaation liittyviä tekijöitä. Yksilöön liittyviä esteitä olivat muun muassa persoonallisuuserot, jotka saattavat vaikuttaa tiimiytymiseen. Organisaatiotason esteenä taas mainittiin muun muassa etätyö, joka saattaa johtaa tiimin jäseniä erilleen.

6.2.1 Tiimityön esteenä yksilön ja organisaation ominaisuudet

Kaksi vastaajaa totesi yksilön ominaisuuksin liittyen työntekijöiden persoonallisuuden vaikuttavan siihen, millainen ilmapiiri tiimissä vallitsee. Heidän mukaansa vahvojen persoonien toiminta voi vaikuttaa koko tiimin toimintaan. Lisäksi vastaajat sanoivat kiinnittäneensä huomiota siihen, että tiimi pysyisi yhtenäisenä riippumatta tiimin jäsenten persoonallisuuseroista ja mahdollisesti hyvinkin erilaisista työtehtävistä. Työtehtävien erotessa toisistaan merkittävästi haasteena voi vastaajien mukaan olla saada työntekijät toiminaan yhtenäisenä joukkueena yhteisten tavoitteiden eteen.

H2: ”(...) mut just ku yksikössä on eri työtehtäviä tekeviä ihmisiä, että he on... että pysyy se yksikkö semmosena tiiminä, vaikka tehään erityyppisiä töitä. Ja kyllä meillä ainakin tuntuu, että on semmosia vahvoja persoonia tuola tiimissä, että se että heidät saa oikeesti ymmärtämään sen tiimityön merkityksen ja sen, että kaikki pääsee mukaan ja, ja että ei tuu semmosia pieniä tiimejä tiimin sisälle niin, niin kyl se on haasteellista.”

Organisaatioon liittyvistä esteistä esiin nostettiin usein etätyöstä johtuvat ongelmakohdat. Muun muassa etätyön mukanaan tuoma työskentelyaikoihin liittyvä haaste nousi esiin, kun käsiteltiin tiimityöhön liittyviä esteitä. Ihmiset ovat työpaikalla eri aikoina ja tapaavat toisiaan harvemmin kuin aikaisemmin. Tämä aiheuttaa haasteita tiimin yhteistyön kehittymiselle. Muutamat työntekijät työskentelevät lisäksi useassa tiimissä, mikä on herättänyt huolta ulkopuolisuuden tunteesta näiden henkilöiden osalta. Muita tiimityön ongelmia nähtiin olevan muun muassa mahdollinen huono ilmapiiri ja johtajuus, organisaation yksiköiden erilaiset toimintatavat ja kulttuurit sekä epäolennaisten ryhmittymien yhteistyö ja palaverit.

6.2.2 Osallistavan päätöksenteon esteenä organisaation toiminnot

Osallistavaan päätöksentekoon liittyvät vastaukset olivat keskenään suhteellisen yhteneväisiä. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että organisaation tarkat säännöt ja ohjeet muodostuvat usein osallistamisen esteeksi. Suurin osa ohjeista perustuu kuitenkin lakiin, joten niihin ei juurikaan voi vaikuttaa. Osa vastaajista koki työntekijöiden antamien palautteiden ja ehdotusten huomiotta jättämisen ongelmaksi. Vastauksissa korostettiin, että jos mielipiteitä kysytään, niitä pitäisi myös mahdollisuuksien mukaan pyrkiä hyödyntämään tai ainakin antaa työntekijöille tiedoksi, että palautteet on käsitelty. Eräs vastaaja totesi, että työntekijöiden pitäisi antaa vapaammin tehdä erilaisia asioita, jos ja kun näillä on niihin osaamista. Toisaalta yksi vastaajista totesi, että kaikkia työntekijöiden ideoita ja mielipiteitä ei ole mahdollista ottaa huomioon ja tämä tosiasia on vain hyväksyttävä.

H5: ”(...) tuli mieleen, kun tässä (esitietolomakkeessa) mainitaan että: ”Johto selvittää ja hyödyntää työntekijöiden tietoja ja rohkaisee päätöksentekoon”, niin että kun pyydetään kommenttia ja halutaan osallistaa ja kysytään mielipiteitä, ja jos niitä ilmaistaan ja niitä kerätään, mutta sitten huomataan, että ei niillä ole kuitenkaan mitään merkitystä. Niin se este tuli ensimmäisenä mieleen. Se voi olla este ja semmonen, että ”ei kannata, ei se kumminkaan mitään, jos vaikka mitä ehdottaa”. Helpompaa se on täällä tiimin kesken täällä kentällä, mutta mulla tuli heti mieleen kokonaisuutena, koko organisaation tasolla, ettei se, että pelkästään osallistetaan osallistamisen vuoksi, vaan sitten sillä pitäisi olla jotakin konkreettista, että se olisi mahdollisuus vaikuttaa, että no, meitä kuunneltiin, eikä vain kysytty. Että tulis vaan, että kyllä ne (työntekijöiden palautteet) saattaa mennä sitten läpikin, että se kannustaa sitten yrittämään edelleen, että osallistuu ja vaikuttaa.”

6.2.3 Rohkaisun esteenä yksilölliset tekijät

Suurin osa vastaajista katsoi, että rohkaisun onnistuminen riippuu työntekijän ominaisuuksista. Yksi haastateltavista oli huomannut, että kaikki eivät välttämättä ole rohkaisulle kovin vastaanottavaisia. Hän ei nimennyt tähän mitään erityistä syytä, mutta kaksi muuta vastaajaa arveli, että rohkaisun vastaanottamisen haasteellisuus voi liittyä henkilön itsetuntoon. Jos työntekijä ei luota omaan kykyihinsä, ei rohkaisukaan välttämättä lisää työntekijän luottamusta itseensä. Toinen syy rohkaisun epäonnistumiseen arveltiin olevan aiemman huonon kokemuksen. Työntekijää on voitu rohkaista esimerkiksi itsenäiseen päätökseen ja tämä onkin johtanut epäonnistumiseen, jonka jälkeen työntekijällä voi olla vaikeuksia luottaa kykyihinsä.

Myös ajanpuute ja kiire nousivat esiin tämänkin teeman yhteydessä lähes jokaisen haastateltavan vastauksissa. Eräskin haastateltava kertoi, että joissain keskustelutilanteissa pitäisi selvästi käydä asiaa hieman syvällisemmin läpi, mutta aina ei ehdi. Yksi vastaaja totesi, että kiireen lisäksi ei välttämättä aina muista ja huomaa rohkaista työntekijöitä. Toinen taas harmitteli, että kiireen vuoksi tyytyy usein vain antamaan suoran vastauksen kysymyksiin, sen sijaan että neuvoisi, miten ja mistä kysyjä voisi selvittää asiaa itsekin.

6.2.4 Tiedottamisen esteenä aika- ja paikkatekijät

Myös tiedottamisen yhteydessä esiin nousi kiire, mutta tässä kiire näyttäytyi työntekijän toiminnassa. Etätöihin siirryttäessä palavereita pidetään paljon Teamsin välityksellä ja muutama esihenkilö oli huomannut työntekijöiden työskentelevän palaverien aikana. Yksi vastaaja totesi tämän tavan johtavan siihen, että moni tiedotettava asia jää huomiotta ja siitä kysellään jälkeempään. Vastaaja toivoi tämän osalta yhtenäistä toimintatapaa, joka voisi edesauttaa ongelman ratkaisemisessa.

H4: "(...) aika usein se on sitä, että itse kokee että tiedottaa liian vähän ja aina joku sanoo että emmä oo koskaan kuullukkaan tästä. Että ehkä siinä on myös se, että pitäis olla oikeesti aikaa vähän keskittyä niitten asioitten äärelle, mitä siel tiedottaa (...) Ja toisaalta (...) ajatus siitä, että vaikka sä kuinka tiedotat, niin se turhautuminen tulee siitä, että kukaan ei kerkee kuunnella tai jos kuuntelee, niin tekee töitä siinä samalla eikä sisäistä sitä, mistä oli kyse (...)

No, tavallaan se on myös este se, että kun kaikki palaverit pidetään nykyään Teamsilla, niin se on sinänsä ikävää, että kaikki tekee siinä sitte samalla myös töitä. Ja silloin se keskittymisen ei oo ollenkaan sitä luokkaa että...”

Muutama esihenkilö mainitsi ongelmaksi sen, ettei aina tiedä mitä asioita työntekijöille voi tiedottaa ja mitkä ovat ainoastaan esihenkilöiden tietoon tarkoitettuja. Tämän lisäksi tiedottamisen oikea-aikaisuus, tiedotettavien asioiden muistaminen ja ymmärrettävästi viestiminen koettiin toisinaan haasteelliseksi. Eräs vastaaja totesi, että tiedon kulun edistäminen varsinkin organisaation eri yksiköiden välillä voi olla haasteellista erinäisten, yleensä inhimillisten syiden vuoksi.

H1: ”No ehkä vaan sitä, että jossakin yksikössä tehdään jotain, niin sitten ei sitä välttämättä huomaa sanoa, että nyt me ratkaistiin tämä ongelma ja tehdään näin, vaan sitten vaan tehdään sillä tavalla ja sitten jos se jossain puolivahingossa tulee esiin, että ollaan tehty joku ratkaisu, mutta ei olla huomattu muille (kertoa). Mutta se on vain sellasta inhimillistä, luonnollista, että kukaan ei voi muistaa kaikkia. Kuinka tietää sitten mitä tietoa ne muut yksiköt kaipaa. Ehkä se on semmonen vaikea ja niinku mä totesin niin... tämä tiedon jakaminen on aina organisaatiossa tämmönen haaste.”

6.2.5 Valmentamisen esteenä työntekijän ominaisuudet

Myös valmentamisesta keskustellessa esihenkilöt nostivat esiin ajanpuutteen eli muut pakolliset tehtävät vievät usein aikaa työntekijöiden valmentamiselta. Yksi esihenkilöistä olisi halunnut aikaa myös valmentamisen konseptin suunnitteluun. Hän haluaisi ensin itse miettiä, mitä valmentamiseen pitäisi sisältyä, jotta voisi paremmin hyödyntää toimintatapaa tiimissään. Valmentamisen, kuten edellä mainitun rohkaisunkin, onnistuminen riippuu vastaajien mukaan paljon työntekijöistä ja heidän ominaisuuksistaan. Kaikki työntekijät eivät ole yhtä vastaanottavaisia aktiiviselle valmentamiselle. Esihenkilöiden mukaan varsinkin pidempään yrityksessä työskennelleet kokivat valmentamisen toisinaan ajan haaskaukseksi sen viedessä aikaa esimerkiksi asiakastapaamisilta. Muutamia työntekijöitä valmentaminen ja sen jälkeinen havainnointi jännitti todella paljon. He olivat toivoneet, että esihenkilö voisi havainnoida heitä muulla tavoin kuin olemalla fyysisesti läsnä asiakastapaamisissa. Toisaalta

esihenkilöt kokivat etätyön vaikeuttavan valmentamista, koska valmennustilanne ei tällöin välttämättä ole niin luonteva kuin lähitapaamisessa.

H2: ”Haaste on pidempään olleiden kanssa, valmentaminen voi olla haasteellisempaa. No, emmä tiedä, ei nyt ehkä ihan mitään esteitä, mut tokihan justinsa tää etätyö tuo siihen haasteensa, ett kyl ne mun mielestä niinku parempia on ne keskustelut silleen kasvokkain. Niinku esim justiin nää myynti- ja valmennuskeskustelut. Mä pyrinkin aina, että ne osuis niihin lähipäiville, ku sitte se on aina vähän sellasta, ku sen toisen pitää antaa mieltä ja muuta, niin se on jotenkin luontevampaa niissä live-tapaamisissa.”

Valmentamisesta keskusteltaessa esihenkilöt totesivat työntekijöistä löytyvän ääripään edustajia muun muassa vastaanottavaisuutensa suhteen. Osa työntekijöistä jännittää valmentamistilanteita, eivätkä siten koe tilannetta luonnollisena.

H6: ”Se on vähän, että kaikki ei tykkää siitä havainnoinnista. Vaikka olen niin tuttu kaikille, se että kun olen läsnä siinä, niin he alkaa jännittää ja heillä menee... he tekee sen ihan eri tavalla kun normaalisti. Että tavallaan alkaa ehkä mieltä liikaa. Että se on ehkä semmonen haaste siihen havainnointiin liittyen.”

Esihenkilöt kokivat toisaalta toisen ääripään edustajien olevan niin ammattimaisia ja organisaatiossa pitkään työskennelleitä, että näitä oli sen vuoksi haastava valmentaa. Osa näistä työntekijöistä oli ilmaissut haluavansa käyttää valmentamiseen kuluvan ajan mieluummin asiakastyöhön.

H1: ”(...) ehkä nämä, jotka on olleet pitkään talossa, se on ehkä uutta heille ja he ei ehkä sillä tavalla kaipaa sitä valmennusta, samalla tavalla kuin uudet henkilöt. Että sen eron huomaa. Uusi henkilökunta kaipaa kyllä tämmöstä keskustelua, mutta pidempään olleet, kun he ei ole tottuneet sihe,n niin he ei ehkä osaa ottaa sitä sillä tavalla vastaan, vaan tuntee että se on jotain, joka rasittaa heidän... että heidän aika menee tämmöseen, eikä niin kun asiakastyöhön. Niin se voi olla tämmönen este jollain tavalla.”

6.2.6 Sitouttamisen esteenä yksilö- ja organisaatiotekijät

Kaikki vastaajat näkivät sitouttamisen esteenä olevan useita tekijöitä, joista ainakin osaan esihenkilön voi olla vaikea vaikuttaa. Yksi tällainen tekijä on esimerkiksi henkilön sopimattomuus alalle. Vastaa- jien mukaan organisaatioon työllistyy ihmisiä myös muilta aloilta ja osa työntekijöistä huomaa jos- sain vaiheessa, ettei ala sovellukaan itselle. Eräs vastaaja kiteytti ongelman niin, että työntekijän täy- tyisi pitää niin byrokratiasta ja sääntelystä kuin myyntityöstäkin. Vastaajan mukaan tällaisia työnte- kijöitä on harvassa, jotka pitäisivät tähän työhön liittyvistä molemmista puolista. Yksi vastaaja totesi, ettei näe sitouttamiselle suoranaisia esteitä, vaikka hankaluuksia asiaan liittyen aina on. Yksi vastaa- jista arveli puutteellisen perehdytyksen olevan syynä siihen, jos henkilö ei sitoudu työhönsä. Toinen este vastaajan mielestä voi olla uuden työntekijän ulkopuolisuuden tunne, jos tämä ei syystä tai toi- sesta tunne kuuluvansa työyhteisöön. Pidempään työskennelleillä sitoutumattomuutta voi aiheuttaa se, ettei voi vaikuttaa omaan työtehtäväänsä. Eräs vastaaja totesikin, että jos henkilölle osoitetut työ- tehtävät eivät motivoi, eivät ne myöskään sitouta.

H4: (...) niin sehän ei sitouta, ett sä et tee sitä, mikä on sulle ominaisinta. Niin ehkä se on sitouttamisen este myös, että laitetaan henkilö väärin tehtäviin. Tai ehkä tämä ala on mennyt siihen, että meillä on niin hirveesti sitä semmosta asiaa, että joku on voinut tehdä paljon kai- kenlaista, mutta se että sit ku se siirretään seuraavaan tehtävään, niin se ei välttämättä si- touta, jos se halu tehdä sitä asiaa ei lähde sinusta itsestäsi.”

Yhtenä esteenä nähtiin Teams-palaverit, joissa on mukana iso ryhmä työntekijöitä tai mahdollisesti koko organisaatio. Eräs vastaaja arveli, ettei näin suuressa joukossa välttämättä ole halukkuutta lähteä jakamaan omia kokemuksiaan ja tietojaan. Toinen tiedon jakamiseen liittyvä haaste on vastaajan mie- lestä se, ettei aina tiedä mitä kanavaa pitkin ja ketä pitäisi lähestyä. Kolmas haaste liittyy vastaajan mukaan työntekijän kehitysehdotuksiin ja siihen, miten niihin organisaatiossa suhtaudutaan.

H2: ”Yks on se, että jos oot antanut niitä ideoita ja sitä tietoa välittänyt ja sit tuntuu, että siihen ei mitään noteerattu, tai se ei aiheuttanut mitään toimenpiteitä, niin koetaan sitte tur- haksi, että miksipä sitte, ku mitään ei tapahtunu sillä edelliselläkään kerralla. Se on tietynlai- nen haaste.”

Osa esteistä liittyy organisaation toimintatapoihin. Eräs vastaaja koki työntekijöiden osallistamisen vähyyden tietyissä tilanteissa ongelmalliseksi sitouttamisen kannalta.

H4: ” (...) ehkä silloin esteeksi voi lukea sen, että ei osallisteta, että kokee ettei ole mukana sellasessa oikeanlaisessa paikassa. No yks este voi olla myös se, että halutaan liikaa tehdä itse. Mä huomaan, että henkilöt, joille vastuutetaan joku asia, he haluaa itse selvittää sen alusta loppuun asti, kun vois jakaa informaatiota. Että siinä toivoisin, että päästäisiin enemmän mukaan, että sen takia koen sen esteeksi, ettei oteta ammattilaisia, jotka jo on sen asian kanssa, sisällä siinä, niin mukaan siinä alkuvaiheessa. ”

Yksi haaste sitouttamiselle on vastaajien mukaan muutama vuosi sitten käyttöön otettu etättyö ja liukuva työaika. Nämä mahdollistavat työntekijän valita vapaammin sen, missä ja mihin aikaan työskentelee. Toimintatavan haaste on osan vastaajista mukaan kuitenkin se, että työntekijät ovat harvoin samaan aikaan työpaikalla. Tämä voi olla hankalaa etenkin tiedottamisen suhteen. Vastaajien mukaan asioista voi tiedottaa poissaolijoille jälkeempään esimerkiksi sähköpostilla, mutta sen haasteena on tulkintaongelmat. Vastaanottaja tulkitsee viestin omalla tavallaan, eikä tiedottajalla ole mahdollisuutta siinä hetkessä tarkentaa asiaa viestin vastaanottajalle.

H3: ”Välillä on haastetta löytää semmosta yhteistä hetkeä, että olis kaikki paikalla. Aina on joku lomalla tai on pois, tai tulee iltaan tai on jo lähtenyt. Se on kyllä välillä tosi iso haaste. Että on joku asia, mikä pitäis saada tiedottaa ja sitä yrität muistaa, että kuka on, ettei ollukaan paikalla. Ettei se mee pelkäksi sähköpostiviestinnäksi, kun siinäkin on vähä sitte, että sitä luetaan ja tulkitaan kukin omalla tavallaan. Että pitäis saada semmosia hetkiä, että ollaan yhtä aikaa läsnä. Niin sellasen hetken löytäminen voi joskus olla kyllä todella haasteellista.”

Muutama vastaaja toi esiin haasteen, joka liittyy työyhteisön erilaisiin työtehtäviin esimerkiksi henkilö- ja yritysasiakaspuolen työtehtävien osalta. Kun tiimissä on erityyppisiä työtehtäviä, tiimi voi eriytyä ja tiimin sisälle syntyä erillisiä ryhmittymiä. Vastaajat kokivatkin tärkeäksi luoda toimintatapoja, joilla yhteistyötä edistetään myös niiden kesken, jotka tekevät keskenään erilaisia työtehtäviä. Esihenkilöt olivat jonkin verran huolissaan tiimin jäsenten ulkopuolisuuden tunteesta. Osa

työntekijöistä työskentelee useassa toimipisteessä, jolloin vaarana on, ettei tunnu kuuluvansa mihinkään tiimiin.

Organisaation rakenteisiin liittyviä ongelmia pidettiin mahdollisena syynä tiedon jakamisen estymiseen. Esimerkiksi toimintakonseptin puutteet tilanteissa, joissa tarvittaisiin selkeitä toimintaohjeita, nousi esiin yhdessä haastattelussa. Eri yksiköiden erilaiset toimintatavat ja kulttuuri koettiin myös tiedon jakamista heikentävinä tekijöinä. Puutteellisen johtajuuden ja huonon ilmapiirin arveltiin olevan syynä osassa tilanteista, jos tiedon jakaminen ei toimi. Pehdytyksen tärkeys ja työntekijän tyytyväisyys työtehtäviinsä nostettiin esiin etenkin sitoutumiseen ja siihen liittyvään tiedon jakamiseen liittyen.

Lähes kaikki vastaajat kertoivat ajoittain kärsivänsä ajan puutteesta. Kiire aiheuttaa monenlaisia ongelmia tiedon jakamiseen liittyen. Moni kuvasi, miten kiire vaikeuttaa muun muassa työntekijöihin liittyvien asioiden huomioimista ja muistamista. Toimintatapoja ei välttämättä ehditä suunnitella etukäteen, mikä vastaavasti heikentää tiedon jakamiseen liittyvien valtuuttamisen keinojen, kuten laadukkaan valmentamisen, hyödyntämistä. Kiire näkyy myös työntekijöiden työskentelyssä. Näilläkään ei aina ole tarpeeksi aikaa esimerkiksi tutustua uusiin ohjeisiin tai keskittyä palavereissa.

H3: ”Ett ehkä se kiire voi olla tässäkin semmonen omanlainen haaste sitte, että sitte voi unohduttaa tiedottaa asiaa, kun on niin kiirettä, että se jää vaiheeseen.”

Tiedon jakamisen ongelmaksi ei nähty liian vähäistä tietomäärää. Tietoa koettiin olevan todella paljon, jopa niin, että ihmisillä on välillä vaikeuksia omaksua sitä.

H1: ”Mutta tänä päivänä ehkä se ei oo, että tietoa on liian niukasti, vaan että tietoa on liian paljon, että se on kääntynyt siihen malliin. Että ihmiset ei pysty omaksumaan tai tutustumaan kaikkeen ja sitten oppia ja omaksua, niin jotenkin koen sen, että se on kääntöpuoli siinä.”

H3: "No mä mietin sitä just, että voiko sen sanoa esteeksi, ku sitä (tietoa) on niin paljon. Että löydetään se oikea tieto. Että kanaviahan on tänä päivänä kehitetty tosi paljon. Mut ehkä sitte justiin joku tommonen intra ja että sen tiedon myös löytää sieltä, että se on varmaan omanlainen haaste."

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johdannossa lainataan Quinn et al. (1996) osuvaa toteamusta tiedosta: ”Tieto on yksi harvoista resursseista, joka lisääntyy -usein myös eksponentiaalisesti- kun sitä jaetaan” (Quinn et al. 1996). Tämä väite lienee totta, mutta ongelma onkin siinä, miten muuttaa yksilön käyttäytymistä niin, että tämä haluaa jakaa tietoa. Se on relevantti kysymys, koska tieto on avain yrityksen arvon luontiin. Valitettavasti tai onneksi, riippuen yksilön tiedon jakamisen halukkuudesta, on yksilön päätettävissä, miten tietoa jaetaan (Bock et al. 2005, 88). Tutkielman toinen pääteema tiedon jakamisen lisäksi on valtuuttava esihenkilötyö. Sen on todettu muiden positiivisten johtamistyylien tapaan edistävän tiedon jakamista (Wu & Lee 2017, 477).

Esihenkilöiden täytyy kehittää johtamistyyliään jatkuvasti, jotta tiedon jakaminen lisääntyy ja sitä kautta edistää työntekijän ja lopulta yrityksen suorituskykyä. Pro gradu -tutkielman aihe sopii nykyiseen ajankohtaan todella hyvin, sillä tietointensiivisen työn määrä yhteiskunnassa vain kasvaa. Tietoa on paljon, joten on entistä tärkeämpää kiinnittää huomiota siihen, miten sitä käytetään ja johdetaan. Tiedon jakamisessa on nimittäin kyse ratkaisevan tärkeistä tekijöistä organisaation toiminnalle: yrityksen tuottavuudesta, kilpailu- ja suorituskyvystä, kestävästä toiminnasta ja jopa selviytymisestä (Wu & Lee 2017, 486).

Tiedon jakamisesta keskustellaan paljon, mutta usein voi olla epäselvää, mitä tietoa organisaatiossa on ja miten se saataisiin jaettua sitä tarvitseville. Tämä tutkimus pureutuu tiedon jakamisen edistämiseen valtuuttamisen avulla. Jos puhutaan pelkästään tiedon jakamisesta, keskustelu saattaa kääntyä pelkästään kodifioituun tietoon, joka löytyy yrityksen arkistoista ja on suhteellisen helposti jaettavissa organisaation jäsenille. Tämä tutkielma pyrkii laajentamaan tiedon jakamisen teemaa yhdistämällä siihen kuusi valtuuttamiskeinoa. Näitä kahta, valtuuttavaa johtamistapaa ja tiedon jakamista yhdessä, ei ole tutkittu kovin paljon, joten tämä tutkimus tuo uutta näkökulmaa tiedon jakamisen edistämiseen valtuuttamista hyödyntäen. Tieto ja sen aktiivinen käyttäminen on ensiarvoisen tärkeää, oli kyse minikäläisestä organisaatiosta tahansa. Kun tiedon jakamiseen yhdistettiin tässä tutkielmassa valtuuttava esihenkilötyö, tutkimuksen tulokset tuovat uutta näkökulmaa myös paljon tutkittuun tiedon jakamiseen.

Valtuuttava esihenkilötyö voi käsitteen perusteella aluksi kuulostaa suppealta toimintatavalta, jossa esihenkilön usein oletetaan antavan työntekijälle täydet toimintavaltuudet. Käsitteen selventämisen vuoksi valtuuttaminen jaettiin pienempiin osa-alueisiin, valtuuttamiskeinoihin, jotka olivat tiimityö, osallistava päätöksenteko, rohkaisu, tiedottaminen, valmentaminen ja sitouttaminen. Näiden teemojen pohjalta haastateltavat saivat laajan näkemyksen siitä, mitä valtuuttavaan johtamiseen voi liittyä. Jos haastattelut olisi tehty käyttäen ainoastaan valtuuttaminen-termiä, vastaukset olisivat todennäköisesti olleet paljon suppeampia ja sisältäneet yleisesti valtuuttamiseen liittyviä, osin yksipuolisiakin käsityksiä, kuten vallan jakamisen työntekijöille. Valmiiksi annettujen teemojen avulla haastateltavat pystyivät paremmin hahmottamaan, mitä valtuuttamisen käytänteitä nämä työssään hyödyntävät. Näin toimien tutkimustulokset antavat osittain uusiakin viitteitä siitä, miten näiden kahden tekijän, valtuuttamisen sekä tiedon jakamisen, yhdistelmä toimii, mitä hyötyjä siitä on organisaatiolle ja miten valtuuttamisen avulla voidaan poistaa tiedon jakamiseen liittyviä esteitä.

7.1 Tutkimustulosten yhteenveto

Tämän tutkielman lähtökohtana oli siis kuusi teemaa, jotka valittiin valtuuttamiskeinoiksi tiedon jakamisen edistämistä tarkasteltaessa: tiimityö, osallistava päätöksenteko, rohkaisu, tiedottaminen, valmentaminen ja sitouttaminen. Näiden valtuuttamiskeinojen on tutkimusten perusteella osoitettu edistävän tiedon jakamista (Caniëls et al. 2017; Han et al. 2016; Srivastava et al. 2006; Xue et al. 2011). Empirian perusteella valtuuttamisen käytänteet ja esteet liittyivät kohdeorganisaatiossa pääosin inhimilliseen, vuorovaikutteiseen toimintaan.

Keskusteltaessa tiedon jakamiseen liittyvistä esteistä tiedon tarkoituksellista piilottamista ei ainakaan ollut havaittu kohdeorganisaatiossa. Toisaalta tiedon piilottamista lienee osin hankala tunnistaa. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan ollut huomannut, että työntekijät esimerkiksi lupaisivat jakaa tietoa, mutta eivät lopulta toteuttaisi lupastaan, kuten Wu ja Lee (2017, 474) kuvasivat tiedon piilottamisen erästä muotoa. Riegen (2005, 3) esiintuoma ajan puute tiedon jakamisen esteenä nousi kyllä haastateltavien vastauksissa esiin todella usein. Myös luottamus nousee esiin lähes aina, kun puhutaan tiedon jakamisesta. Yllättävää kyllä, luottamus ei tullut esille yhdessäkään haastattelussa. Toisaalta etukäteen kerrotuissa teemoissakaan ei käsitelty tiedon jakamiseen liittyvää luottamusta, vaan se rajattiin tutkielmasta tietoisesti pois.

7.1.1 Valtuuttamiskeinot ja -käytänteet

Tässä työssä käsitellyt valtuuttamiskeinot, tiimityö, osallistava päätöksenteko, rohkaisu, tiedottaminen, valmentaminen ja sitouttaminen, olivat tutkimuksen pääteemoja. Teemojen on todettu olevan valtuuttamisen käytännön keinoja toteuttaa esihenkilötyötä (Arnold et al. 2000; Saad et al. 2020; Siegall & Gardner 2000). Näiden konkreettisten valtuuttamiskeinojen avulla haastateltaville voitiin selvittää, mitä valtuuttaminen käytännössä tarkoittaa. Haastateltavat puolestaan nimesivät näihin valtuuttamiskeinoihin liittyen useita käytännön toimia eli käytänteitä, joita hyödyntävät esihenkilötyössään. Näiden käytännön toimien pohjalta luotiin pääteemojen ”pariksi” kategoriat, joiden alle kohdeorganisaatiossa esille nousseet valtuuttamisen käytännön toimet eli käytänteet ryhmiteltiin. Toisin sanoen jokainen valtuuttamiskeino (tiimityö, osallistava päätöksenteko jne.) sai parikseen kategorian, joka kuvaa kohdeorganisaation valtuuttamiskäytänteiden ominaisuuksia. Nämä kategoriat olivat: vertaisoppiminen, vapaus ja vastuu, kehittymisen edistäminen, vastavuoroisuus, ajattelutaidon kehittäminen ja palkitseminen.

Tiimityö ja vertaisoppiminen

Tiimityö on tärkeä valtuuttamisprosessin osa ja sen on nähty olevan myös yksi valtuuttamisen onnistumisen tekijä (Quinn & Spreitzer 1997, 40). Tiimissäkään tiedon jakaminen ei välttämättä kuitenkaan tapahdu automaattisesti ilman tukea (Srivastava et al. 2006); työntekijän täytyy kokea olevansa valtuutettu, jotta tuntee aidosti pystyvänsä vaikuttamaan asioihin (Siegall & Gardner 2000, 714). Kohdeorganisaation tiimityön käytänteiden yhteenvetäväksi kategoriaksi nimettiin *vertaisoppiminen*, koska haastateltavien esiin nostamat toimet liittyivät tavalla tai toisella tiimin jäseniltä oppimiseen tai toisten opettamiseen. Kohdeorganisaatiossa on panostettu vertaisoppimisen tarjoamiseen, sillä työntekijöillä on mahdollisuus hyödyntää esimerkiksi kollegoiden osaamista asiakasneuvottelujen kehittämisessä.

Jokainen vastaaja mainitsi tiimityöstä keskusteltaessa myös palaverit, joita esihenkilöt järjestivät eri kokoonpanoilla. Haastatteluista kävi toisaalta ilmi, että tiimien palavereissa ei juurikaan jäänyt aikaa vapaammalle keskustelulle, vaan aiheet oli usein esihenkilön toimesta ennalta määritelty. Näin ollen tiimityön hyödyt jäävät vähäisiksi, jos tiimissä olevaa tietoa ei ole mahdollista jakaa (Argote 2013). Tiimityön positiiviset vaikutukset tiedon jakamiseen ovat moninaiset: tiimin jäsenet saavat tietoja

toisiltaan ja voivat lisäksi yhdistellä tietojaan ja luoda siten uutta tietoa. Tiimin esihenkilön hyväksyntä tiimityölle antaa työntekijöille impulssin näiden luotettavuudesta esihenkilön silmissä, joka vastaavasti vaikuttaa myönteisesti tiedon jakamiseen.

Osallistava päätöksenteko sekä vapaus ja vastuu

Myös osallistava päätöksenteko vaikuttaa tiedon jakamiseen monella eri tavalla. Kuten tiimityökin, myös osallistava päätöksenteko sisältää esihenkilön luvan tuoda omat näkemyksensä rohkeasti esiin ja tehdä itsenäisiä päätöksiä sovittujen rajojen puitteissa. Nämä vapaudet vaikuttavat muun muassa luottamuksen kokemiseen ja haluun jakaa tietoa julkisesti. Tieto kulkee myös työntekijöiden välillä tehokkaammin, koska osallistava esihenkilö hyvin todennäköisesti haluaa työntekijöiden kommunikoiden aktiivisesti myös keskenään. (Gao et al. 2011, 790) Osallistava päätöksenteko tarjoaa onnistuessaan esihenkilöllekin mahdollisuuden saada uutta tietoa työntekijöiltään, jota tämä voi tarvittaessa vastaavasti jakaa myös organisaation ylimmälle johdolle. Kohdeorganisaation osallistava päätöksenteko -valtuuttamiskeinon käytänteiden yhteiseksi nimittäjäksi muodostui haastatteluvastausten perusteella kategoria *vapaus ja vastuu*. Tämä kuvastaa osallistavan päätöksenteon kahta eri puolta: työntekijä saa osallistamisen kautta valtuuksia toimia, mutta samalla häneltä odotetaan vastuun ottamista työtehtäviin liittyen.

Rohkaisu ja kehittymisen edistäminen

Rohkaisu voi liittyä mihin tahansa esihenkilön pyrkimykseen, jossa tavoitteena on tiedon jakamisen edistäminen. Myös rohkaisun käyttötapa ja tyyli voidaan muotoilla esihenkilön persoonan ja tavoitteiden mukaan. Tiedon jakamisen kannalta tärkeä toimintatapa on rohkaisu, jossa työntekijää kannustetaan tuomaan mielipiteitään esiin. Tämä johtaa ennen pitkää siihen, että työntekijät voivat aidosti osallistua päätöksentekoon ja kokevat tiedon jakamisen merkityksellisenä (Srivastava et al. 2006, 1243). Kohdeorganisaation rohkaisu-teeman vastaukset noudattelivat keskenään samoja linjoja, joissa esiintyi muun muassa työntekijän kannustaminen erityisesti kahdenkeskisissä esihenkilöalaisyhteisökeskusteluissa. Useista vastauksista kävi ilmi, että organisaatiossa rohkaisuun kuuluu myös tuloista yhdessä iloitseminen sekä positiivisen palautteen antaminen. Rohkaisusta keskusteltaessa merkille pantavaa oli, miten työntekijän suorituskykyyn kiinnitettiin huomiota ja pyrittiin taitojen sekä onnistumisten esiintuomisen lisäksi kehittämään työntekijän osaamista. Tämän valtuuttamiskeinon käytänteiden kategoriaksi nimettiin sen perusteella *kehittymisen edistäminen*.

Osaamattomuuteen puuttuminen vaatii esihenkilöltä tietynlaista rohkeutta, mutta haastattelujen perusteella moni otti osaamisen puutteet puheeksi juuri rohkaisua käyttämällä. Varsinkin uusia työntekijöitä on tärkeää rohkaista tuomalla esiin, että näillä on tietoja ja taitoja, jotka edesauttavat uuden työtehtävän oppimisessa, vaikka substanssiosaaminen olisikin vielä vähäistä.

Tiedottaminen ja vuorovaikutteisuus

Tiedottamisesta keskusteltaessa enemmistö vastaajista suosi tiedottamista, joka tapahtuu lähitapaamisissa. Liukuvan työajan ja etätöiden aiheuttamat poissaolot koettiin tiedottamisen kannalta osin ongelmallisiksi, koska esimerkiksi sähköpostilla jälkepäin tiedotetut asiat saatetaan ymmärtää eri tavalla, kuin viestin lähettäjä oli tarkoittanut. Tiedottamisen valtuuttamiskäytänteiden yhteiseksi nimitäjäksi muodostui *vuorovaikutteisuus*, koska esihenkilöt halusivat ensisijaisesti tiedottaa asiat lähitapaamisissa ja korostivat työntekijöiden aktiivista roolia tiedottamistilanteissa. Myös koulutusten esiinnousu tässä yhteydessä kertoo kohdeorganisaation interaktiivisesta lähestymistavasta tiedottamisen suhteen. Vuorovaikutteisuus liittyy myös tiedon jakamiseen. Jotta työntekijät kertovat omia näkemyksiään, heillä täytyy olla tietoa organisaation eri osa-alueista, kuten päämääristä ja tavoitteista (Gao et al. 2011, 790). Näin ollen työntekijöille tiedottaminen nousee avainasemaan tiedon jakamisen edistämiseksi.

Valmentaminen ja ajattelutaidon kehittäminen

Valmentamisesta puhuttaessa useampi vastaaja toi esiin, että haastaa työntekijöitään itsenäiseen ajatteluun. Tähän havaintoon pohjautuen valmentamisen käytänteiden pääkategoriaksi muodostui *ajattelutaidon kehittäminen*. Se viittaa esihenkilöiden aktiiviseen pyrkimykseen saada työntekijä valmentamisen avulla muokkaamaan ajattelumallejaan. Jos tarkastellaan ajattelutaidon optimaalista kehittämistä, valtuuttaminen kannattaa yhdistää valmentamiseen, koska näillä kahdella tekijällä yhdessä on todettu olevan merkittävä rooli työntekijöiden kehittämisessä (Lee & Ding 2020, 675; Srivastava et al. 2006).

Esihenkilöitä on koulutettu valmentamiseen liittyen, mutta haastatteluissa nousi joiltain osin esiin myös tarve täydennyskoulutukselle. Tiedon jakamisen kannalta esihenkilöiden johtamistaitojen kehittäminen onkin tärkeää, sillä esimerkiksi esihenkilön vuorovaikutustaitojen kehittyminen, kuten myös valmentava johtajuus, korreloi työntekijöiden tiedonjakamisaikomusten kanssa (Wang et al.

2021, 11). Valmentamisella on tutkimusten mukaan useita positiivisia vaikutuksia tiedon jakamishalukkuuteen. Se muun muassa vahvistaa yksilön uskoa kykyihinsä, jolloin omien mielipiteiden ilmaisuus ja sitä kautta tiedon jakaminen helpottuu. (Elsetouhi et al. 2018, 103-104) Valmentaminen auttaa työntekijää hankkimaan resursseja, jolloin tämä on vastaanottavaisempi haasteille ja tiedon jakamiseen osallistumiselle (Wang et al. 2021, 4).

Sitouttaminen ja palkitseminen

Sitouttaminen koettiin haastavaksi teemaksi työntekijöiden vaihtaessa nykyään työpaikkaa ”melko matalalla kynnyksellä”. Sitouttamisen pääkategoriaksi nousi *palkitseminen*, koska kaikki vastaajat toivat esiin sekä aineettomia että aineellisia palkitsemiskeinoja, joilla työntekijä pyritään sitouttamaan organisaatioon. Aineellisista keinoista palkkaus nostettiin luonnollisesti yhdeksi sitouttavaksi tekijäksi, mutta moni vastaaja totesi samaan hengenvetoon palkan olevan vain yksi keino muiden hyvien keinojen joukossa. Organisaatiossa on käytössä muun muassa koko organisaation yhteinen henkilöstöraho, joka koettiin tehokkaaksi sitouttamiskeinoksi. Fong, Ooi, Tan, Lee & Yee-Loong Chong (2011, 708) artikkelissa tätä tukee väite, jossa ryhmäkohtaisen palkitsemisjärjestelmän todetaan tukevan tiedon jakamista paremmin kuin henkilökohtaisen palkitsemisen. Aineettomista palkitsemiskeinoista mainittiin usein liukuva työaika. Myös omaan työhön vaikuttaminen, asioiden käsittely yhdessä sekä vastuun antaminen nähtiin työntekijää sitouttavana tekijänä. Eräs vastaaja painotti myös perehdyttämisen onnistumista sitouttamisessa.

Organisaatioissa kannattaa kiinnittää huomiota myös johdon ja johtamistavan rooliin, sillä niiden on todettu olevan useissa tutkimuksissa merkittävässä asemassa sitouttamisen vahvistamisessa (Park et al. 2016, 355; Schaufeli 2012, 5-6). Erityisesti valtuuttavan johtamistavan on todettu lisäävään työntekijöiden sitoutumista. Myös valtuuttamisen luoma itsenäisyyden ja vaikutusmahdollisuuden tunne lisäävät sitoutumista. (Park et al. 2016, 355) Muita sitoutumista lisääviä tekijöitä ovat työkierto, työntekijän vahvuuksiin keskittyminen heikkouksien sijaan sekä työntekijän mahdollisuus muokata työtään (Schaufeli 2012, 5-6). Nämä kaikki nousivat esiin myös haastatteluissa. Kun työntekijä on sitoutunut ja motivoitunut, se vaikuttaa positiivisesti myös tiedon jakamiseen (Wu & Lee 2017).

7.1.2 Tiedon jakamista edistävien valtuuttamiskeinojen esteet

Tiedon jakamisen edistämistä ja esteitä tarkasteltiin tutkielmassa valtuuttamisen näkökulmasta. Haastattelujen avulla selvitettiin, mitä valtuuttamiseen liittyviä käytäntöjä sekä käytänteitä esihenkilöt hyödyntävät työssään. Sen jälkeen kartoitettiin, mitä esteitä näihin liittyy. Esteet jakautuivat Riegen (2005) artikkelin mukaisesti yksilö- ja organisaatiotason esteisiin, mutta artikkelista poiketen haastatteluissa ei tullut esiin teknologisiin ratkaisuihin liittyviä esteitä. Tästä voinee päätellä, että kohdeorganisaation teknologia tukee tiedon jakamista, eikä suurempia ongelmia tämän osa-alueen suhteen ole.

Yksilötason esteet

Yksilöön liittyvät tiedon jakamisen esteet nousivat kohdeorganisaatiossa vahvasti esiin valtuuttamisteemoista keskusteltaessa. Tämä on toisaalta hyvä asia, koska esihenkilöillä on todennäköisesti suurin vaikutusvalta juuri yksilötason esteisiin. Tiedon kulku voi estyä yksilön ominaisuuksien vuoksi tilanteissa, joissa yksilön vastaanottavaisuus on keskeisessä roolissa. Jos työntekijä on esimerkiksi valmentamistilanteessa liian jännittynyt, valmennuksen hyöty voi jäädä vähäiseksi. Vastaavasti, jos henkilö on erittäin asiantunteva, esteeksi voi muodostua työntekijän turhautuminen siitä, ettei tämä koe saavansa valmentamisesta riittävästi hyötyä. Tiedon leviämisen yksi haaste on, että osa ihmisistä tuo mielipiteensä arkailematta esiin, kun taas osa ei halua isommassa ryhmässä puhua lainkaan. Muutama vastaaja toi lisäksi esiin haasteen, joka liittyy työyhteisön erilaisiin työtehtäviin saman tiimin sisällä. Tällaisessa tilanteessa on mahdollista, että tiimi eriytyy ja tiimin sisälle syntyy epävirallisia ryhmitymiä esimerkiksi samankaltaisten työtehtävien omaavien kesken. Myös Riege (2005, 24) toteaa, että jos toimitaan eri tiimeissä, eikä vuorovaikutusta ole, se on mahdollinen este tiedon jakamiselle. Vastajat kokivatkin tärkeäksi luoda toimintatapoja, joilla yhteistyötä edistetään työtehtävien erilaisuudesta riippumatta.

Organisaatiotason esteet

Tiedon jakamisen organisatoriset esteet liittyvät yrityksen toimintaan ja rakenteisiin, ja organisaation johto voi toimillaan pyrkiä vähentämään niitä. Riegen (2005, 27) mukaan yksi tiedon jakamisen ensimmäisistä vaiheista on tukea ja hyödyntää olemassa olevaa tietoa (Riege 2005, 7). Tuotetun tiedon systemaattinen kehittäminen tukee sekä tiedon tehokkaampaa omaksumista että tiedon jakamista.

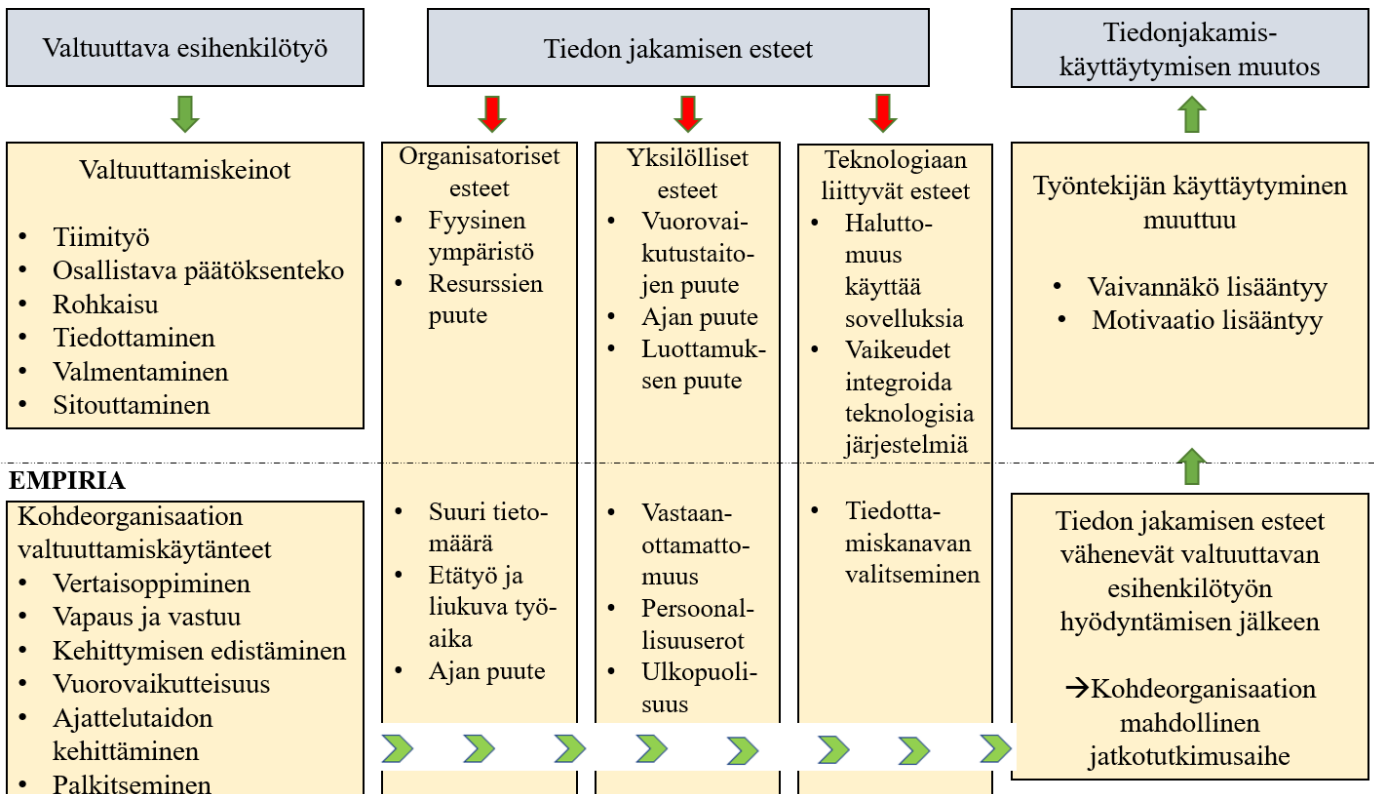
Kohdeorganisaation tiedonjakamisen esteisiin lukeutuivat etätyö sekä liukuva työaika, joiden varjopuolena nähtiin se, että työntekijät ovat harvoin samaan aikaan työpaikalla. Tämä on haaste, jos halutaan tiedottaa ja samalla keskustella jostain tärkeästä asiasta. Asioista voi toki tiedottaa poissaolijoille jälkeinpäin esimerkiksi sähköpostilla, mutta sen haasteena voi olla tiedon vastaanottajan tulkintaongelmat.

Sitoutumiseen liittyvät ongelmat nähtiin yhtenä tiedon jakamisen esteenä. Hyvä perehdytys ja työntekijän tyytyväisyys koettiin sitouttavina tekijöinä. Jos työntekijälle on osoitettu tehtäviä, joista hän ei ole kiinnostunut, sitoutumisen taso saattaa laskea ja tiedon jakaminen vähenee. Pidempään työssä olleilla sitoutumattomuutta voi vastausten perusteella aiheuttaa se, ettei voi vaikuttaa työtehtäviinsä. Yhtenä tiedon jakamisen esteenä nähtiin palaverit, joissa on paljon osallistujia. Kovin moni ei halua jakaa tietoa suuressa joukossa. Yksi tiedon jakamiseen liittyvä haaste on, ettei aina tiedä ketä pitäisi lähestyä, jotta asia tulisi kerrottua oikealle taholle. Haasteena nähtiin myös se, jos palautetta antanut työntekijä kokee, ettei saa vastakaikua kehitysehdotuksilleen. Se saattaa lannistaa ja tiedon jakaminen koetaan pahimmillaan turhaksi.

Kiire aiheuttaa kohdeorganisaatiossa monenlaisia ongelmia tiedon jakamiseen liittyen. Kiireessä ei ehdi suunnitella toimintatapoja etukäteen, mikä heikentää tiedon jakamiseen liittyvien valtuuttamisen keinojen, kuten laadukkaan valmentamisen, hyödyntämistä. Kiire näkyy myös työntekijöiden tekemisessä, eikä näilläkään aina ole tarpeeksi aikaa esimerkiksi tutustua uusiin ohjeisiin. Myös Riege (2005, 24) korostaa artikkelissaan, että aikarajoitukset ovat usein syy siihen, ettei tietoa jaeta, vaan esimerkiksi ainoastaan kerätään. Tiedon jakamisen onnistumisen kannalta on tärkeää, että ihmisille jää aikaa tiedon tuottamiseen ja jakamiseen. (Riege 2005, 24-25)

Tutkimustulosten johtopäätösten yhteenveto on esitetty kuvassa 4, jossa aiempaa, alaluvussa 1.2. esitetyn teoreettisen viitekehyksen kuvaa 1 on tässä täydennetty empiirisen tutkimuksen tuloksilla. Ne on lisätty kuvaan teoreettisen viitekehyksen alle katkoviivan alapuolelle.

TEOREETTINEN VIITEKEHYS



Kuva 4. Tutkielman teoreettinen viitekehys ja empiirisen tutkimuksen tulokset

7.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin, jotka esitettiin tutkielman ensimmäisessä luvussa. Kysymyksiä on kolme, joista ensimmäinen, päätutkimuskysymys, liittyy valtuuttamiseen tiedon jakamisen yhteydessä. Toinen kysymys liittyy kohdeorganisaation valtuuttamiskäytänteisiin ja viimeinen kysymys kartoittaa tiedon jakamista edistävien valtuuttamiskeinojen esteitä.

Miten esihenkilö voi valtuuttamisen avulla edistää tiedon jakamista organisaatiossa?

Esihenkilön toiminnalla on ratkaiseva merkitys tiedon jakamisen edistämisessä. Positiiviset johtamistyylit, kuten valtuuttava esihenkilötyö, vaikuttavat myönteisesti tiedon jakamiseen. Valtuuttaminen on laaja käsite, mutta alla olevien kuuden valtuuttamiskeinon on todettu edistävän tiedon jakamista:

- Tiimityö
- Tiedottaminen
- Osallistava päätöksenteko

- Valmentaminen
- Rohkaisu
- Sitouttaminen

Kun näitä keinoja hyödynnetään vuorovaikutuksessa työntekijän kanssa, tiedon jakamisen aikomukset lisääntyvät. Valtuuttamisen kannalta yksi tärkeimmistä esihenkilön tehtävistä on saada yksilö tuntemaan itsensä valtuutetuksi. Useissa tutkimuksissa on todettu, että valtuutetuksi itsensä tunteva työntekijä jakaa hyvin todennäköisesti tietoa muille organisaation jäsenille. Tämä johtuu siitä, että psykologisesti sitoutunut henkilö pyrkii aktiivisesti vuorovaikutukseen toisten kanssa, mikä taas todennäköisesti johtaa tietojen vaihtoon.

Mitä tiedon jakamisen kannalta tärkeitä valtuuttamiskeinoja ja valtuuttamiskäytänteitä kohdeorganisaation esihenkilöt käyttävät?

Kohdeorganisaatiossa on käytössä kaikki edellä mainitut kuusi valtuuttamiskeinoja. Haastattelujen avulla selvitettiin lisäksi, mitä valtuuttamiskäytänteitä organisaatiossa näihin valtuuttamiskeinoihin liittyy. Valtuuttamiskäytänteet jaettiin kuuteen pääkategoriaan, jotka ovat vertaisoppiminen, vapaus ja vastuu, kehittymisen edistäminen, vuorovaikutteisuus, ajattelutaidon kehittäminen sekä palkitseminen. Alla on esitetty, minkä valtuuttamiskeinon yhteyteen mikäkin valtuuttamiskäytänteiden pääkategoria liittyy:

- Tiimityö ja vertaisoppiminen
- Tiedottaminen ja vuorovaikutteisuus
- Osallistava päätöksenteko sekä vapaus ja vastuu
- Valmentaminen ja ajattelutaidon kehittäminen
- Rohkaisu ja kehittymisen edistäminen
- Sitouttaminen ja palkitseminen

Kohdeorganisaation valtuuttamiskäytänteet sisältävät vuorovaikutteisia ja yksilön jatkuvaan kehittämiseen tähtäviä toimia. Nämä ovat tiedon jakamisen edistämisen kannalta hyödyllisiä ominaisuuksia, koska etenkin vuorovaikutteisuuden on todettu lisäävän tiedon jakamisaikomuksia.

Mitä tiedon jakamista edistävien valtuuttamiskeinojen esteitä organisaatiossa on?

Tiedon jakamisen edistämistä estävät tekijät jaettiin kolmeen osa-alueeseen: (1) organisatorisiin, (2) yksilöllisiin ja (3) teknologiaan liittyviin esteisiin. Organisatorisiin esteisiin kuuluu muun muassa fyysiseen ympäristöön ja resurssien puutteeseen liittyvät asiat. Yksilölliset esteet voivat liittyä ajan, vuorovaikutustaitojen tai luottamuksen puutteeseen. Teknologiaan liittyvät esteet voivat sisältää haluttomuuden käyttää sovelluksia tai vaikeudet integroida tai rakentaa teknologisia järjestelmiä. Kohdeorganisaatiossa ei juurikaan ollut teknologiaan liittyviä esteitä. Tähän liittyen mainittiin ainoastaan toisinaan esiintyvä valinnanvaikeus useiden tiedottamiskanavien välillä.

Organisatorisiin esteisiin liittyen puheenvuoroissa nousi esiin alan tiukka sääntely ja ohjeistus sekä työntekijöiden palautteiden toisinaan puutteellinen käsittely. Etätyön koettiin ajoittain vaikeuttavan vuorovaikutusta, koska moni vastaaja piti lähitapaamisia vuorovaikutteisempina kuin esimerkiksi etäyhteydellä pidettäviä valmennuskeskusteluja tai palavereita.

Yksilöllisistä esteistä mainittiin usein niin esihenkilöiden itsensä kuin myös työntekijöiden ajan puute. Työntekijöiden osalta esiin nousi myös haasteet vastaanottavaisuudessa esimerkiksi valmentamisen osalta, johon osa reagoi liiallisella jännittämisellä ja osa taas ei kokenut sitä itselleen hyödylliseksi. Muita mainittuja esteitä olivat muun muassa työntekijän soveltumattomuus alalle, työntekijän ulkopuolisuuden tunne esimerkiksi useissa eri tiimeissä työskentelevien keskuudessa ja tiimin jäsenten erilaiset työtehtävät, jotka saattavat aiheuttaa tiimin jäsenten erkaantumista toisistaan.

7.3 Käytännön suosituksia organisaatiolle ja johdolle

Valtuuttava esihenkilötyö on parhaimmillaan avointa vuorovaikutusta, kehittymisen mahdollistamista ja valinnanvapauden tarjoamista. Näiden toimintatapojen tuloksena työntekijän mielessä syntyy useita positiivisia miellelyhtymiä, jotka edesauttavat tämän suoriutumista työtehtävistään. Valtuuttamisen ei tarvitse tarkoittaa kaiken vallan jakamista työntekijöille, vaan huomion kiinnittämistä esimerkiksi tässä tutkielmassakin käsiteltyihin valtuuttamiskeinoihin. Niiden avulla esihenkilö voi valtuuttaa työntekijöitä monin eri tavoin. Näillä valtuuttamiskeinoilla on tutkimusten mukaan todettu olevan positiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan, kuten tässä työssä tarkasteltavaan tiedon

jakamiseen. Kun valtuuttaminen pilkotaan pienempiin, konkreettisiin, käytännönläheisiin osa-alueisiin, kuten tässä tutkielmassakin tehtiin, esihenkilöstön on helpompi hahmottaa, mitä valtuuttaminen edellyttää ja miten valtuuttamista voi työssä hyödyntää. Kun valtuuttamisen käsite on avattu konkreettiseksi toiminnaksi, se on helpompi omaksua ja sitä on helpompi soveltaa käytännön esihenkilötyössä.

Tiedon jakamista ei voi edistää ohjein ja säännöin, vaan yksilö jakaa tietoa vapaaehtoisesti ja mielellään, jos tiedon jakamisen edellytykset ovat kunnossa. Haastatteluissa tuli esiin toimivia käytänteitä, joiden avulla tiedon jakaminen helpottuu. Esimerkiksi pienryhmätyöskentely, varsinkin muiden kuin läheisimpien kollegoiden kanssa, oli otettu käyttöön useammassa yksikössä. Työntekijöiden palautetta kerättiin aktiivisesti esimerkiksi valmennuskeskustelujen yhteydessä, mutta palautteisiin reagoimisessa oli vastausten perusteella vielä kehitettävää. Palautteiden kerääminen työntekijöiltä on hyödyllinen toimintatapa, jonka avulla työntekijä kokee mielipiteensä merkitykselliseksi ja mahdollisiin epäkohtiin saadaan puututtua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Tiedon jakamisen esteiden poistamiseen on hyvä kiinnittää huomiota senkin vuoksi, että ne vaikuttavat todennäköisesti muihinkin työnteon osa-alueisiin heikentävästi. Usean haastateltavan puheenvuoroissa esiin noussut ajan puute on yleinen ongelma, mutta järjestelmällisellä ja säännönmukaisella toiminnalla kiirettä voidaan pyrkiä hallitsemaan. Tiedonjakamisen esteiden vähentämistä olisi hyvä käydä läpi myös työntekijöiden kanssa, koska näillä voi olla käytännön työkokemuksen kautta näkemys siitä, mitä toimia esteiden vähentämiseksi kannattaisi kokeilla. Niin sanottu kokeilukulttuuri nousikin esiin erään esihenkilön puheenvuorossa ja siitä oli heidän yksikössään hyviä kokemuksia. Myös uusien, vasta yritykseen tulleiden ja vastaavasti yrityksestä lähtevien kokemuksia ja mielipiteitä olisi varmasti hyödyllistä kartoittaa nykyistä tarkemmin, jotta saataisiin laaja näkemys niin uusilta kuin entisiltä työntekijöiltä esimerkiksi tutkielmassa käsitellyistä teemoista. Yhteishengen nostatus, avoin vuorovaikutus ja yksilön kehittymisen edistäminen ovat avaintekijöitä niin tiedon jakamisen edistämässä kuin myös organisaation suorituskyvyn parantamisessa.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Valtuuttamisen ja tiedon jakamisen yhteyttä olisi mielenkiintoista tutkia myös organisaation työntekijöiden näkökulmasta. Tiedon jakamisen lisäksi muidenkin tietoprosessien, kuten tiedon luomisen, yhteys valtuuttamiseen olisi hyödyllinen tutkimusaihe. Yleensäkin tiedon jakamisen motivaatio, on sitten kyse esihenkilöstä tai työntekijöistä, antaisi yritykselle arvokasta tietoa siitä, miten tiedonjakamisprosessia saataisiin kehitettyä. Valtuuttavasta johtamistavasta ja tiedon jakamisesta erillisinä teemoina löytyy lukuisia tutkimuksia, mutta näiden kahden osa-alueen yhdistelmässä riittää tutkittavaa tulevaisuudessakin.

LÄHTEET

- Alavi, M. & Leidner, D. (1999) Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits. *Communications of the Association for Information Systems*, 1, 7.
- Amundsen, S. & Martinsen, Øl. (2014) Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership quarterly*, 25, 3, 487-511.
- Anand, A. & Dalmaso, A. (2020) Supervisor Effects on Employee Knowledge Sharing Behaviour in SMEs. *Journal of the knowledge economy*, 11, 4, 1430-1453.
- Appelbaum, S.H., Hébert, D. & Leroux, S. (1999) Empowerment: power, culture and leadership - a strategy or fad for the millennium? *The journal of workplace learning*, 11, 7, 233-254.
- Argote, L. (2013) *Organizational Learning Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. 2 edn. Boston, MA: Springer US. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 28.3.2023]. Saatavilla <https://link-springer-com.ezproxy.cc.lut.fi/book/10.1007/978-1-4614-5251-5>
- Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A. & Drasgow, F. (2000) The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior; J. Organiz. Behav*, 21, 3, 249-269.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004) Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 8, 951-968.
- Bartol, K. M. & Srivastava, A. (2002) Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *The Journal of leadership studies*, 9, 1, 64-76.
- Bock, G.-W., Lee, J. N., Zmud, R. W. & Kim, Y-G. (2005) Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. *MIS quarterly*, 29, 1, 87-111.
- Cabrera, E.F. & Cabrera, A. (2005) Fostering knowledge sharing through people management practices. *International journal of human resource management*, 16, 5, 720-735.
- Caniëls, M.C., Neghina, C. & Schaetsaert, N. (2017) Ambidexterity of employees: the role of empowerment and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 21, 5, 1098-1119.

- Chatzoglou, P.D. & Vraimaki, E. (2009) Knowledge-sharing behaviour of bank employees in Greece. *Business process management journal*, 15, 2, 245-266.
- Choi, Y. (2016) The Impact of Social Capital on Employees' Knowledge-Sharing Behavior: An Empirical Analysis of U.S. Federal Agencies. *Public performance & management review*, 39, 2, 381-405.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988) The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management review*, 13, 3, 471-482.
- Cotton, J.L., Vollrath, D.A., Froggatt, K.L., Lengnick-Hall, M. & Jennings, K.R. (1988) Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *The Academy of Management review*, 13, 1, 8-22.
- Dang, C.N., Le-Hoai, L. & Peansupap, V. (2021) Effect of encouragement-based management mechanism on construction firms' manpower development: An empirical study from Vietnam. *Construction economics and building*, 21, 2, 58-80.
- Davenport, T. & Prusak, L. (2000) Working knowledge: how organizations manage what they know. Ubiquity - Association for Computing Machinery, 2000, 2-es.
- Dayan, R., Heisig, P. & Matos, F. (2017) Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of Knowledge Management*, 21, 2, 308-329.
- Dust, S. B., Resic C. J. & Mawritz M. B. (2014) Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic–organic contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 3, -433.
- Elsetouhi, A.M., Hammad, A.A., Nagm, A.A. & Elbaz, A.M. (2018) Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors. *Tourism management (1982)*, 65, pp. 100-115.
- Feiz, D., Dehgani Soltani, M. & Farsizadeh, H. (2019) The effect of knowledge sharing on the psychological empowerment in higher education mediated by organizational memory. *Studies in higher education (Dorchester-on-Thames)*, 44, 1, 3-19.
- Fong, C., Ooi, K., Tan, B., Lee, V. & Yee-Loong Chong, A. (2011) HRM practices and knowledge sharing: an empirical study. *International journal of manpower*, 32,5, 704-723.

- Foss, N.J., Husted, K. & Michailova, S. (2010) Governing Knowledge Sharing in Organizations: Levels of Analysis, Governance Mechanisms, and Research Directions. *Journal of management studies*, 47, 3, 455-482.
- Foss, N.J., Minbaeva, D.B., Pedersen, T. & Reinholt, M. (2009) Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human resource management; Hum.Resour.Manage*, 48, 6, 871-893.
- Ganjinia, H., Salimi, M. & Ghasabsaraei, M.Y. (2014) Knowledge Management Role in Motivating Employees through Supervisory Control and Perceived Organizational Support and Its Impact on Knowledge Sharing in Red Crescent Society of Guilan Province. *Kuwait chapter of Arabian journal of business & management review*, 3, 9, 325-333.
- Gao, L., Janssen, O. & Shi, K. (2011) Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership quarterly*, 22,4, 787-798.
- Grant, R.M. (1996) Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, vol. 17, 109-122.
- Gupta, K.S. (2008) A comparative analysis of knowledge sharing climate. *Knowledge and process management; Knowl. ProcessMgmt*, 15, 3, 186-195.
- Hahm, S. (2017) Information sharing and creativity in a virtual team: Roles of authentic leadership, sharing team climate and psychological empowerment. *KSII Transactions on Internet and Information Systems (TIIS)*, 11, 8, 4105-4119.
- Han, S.-H., Seo, G., Li, J. & Yoon, S. W. (2016) The mediating effect of organizational commitment and employee empowerment: how transformational leadership impacts employee knowledge sharing intention. *Human resource development international*, 19, 2, 98-115.
- Heisig, P., Suraj, O. A., Kianto, A., Kemboi, C., Perez Arrau, G. & Fathi Easa, N. (2016) Knowledge management and business performance: Global experts' views on future research needs. *Journal of Knowledge Management*, 20, 6, 1169-1198.
- Henttonen, K., Kianto, A. & Ritala, P. (2016) Knowledge sharing and individual work performance: An empirical study of a public sector organisation. *Journal of Knowledge Management*, 20, 4, 749-768.

- Hicks, R.E., O'Reilly, G. & Bahr, M. (2014) Organisational engagement and its driving forces: A case study in a retail travel organisation with international outreach. *International Journal of Management Cases*, 16, 3, 4–19.
- Hirsjärvi S & Hurme, H. (2010) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hussinki, H., Kianto, A., Vanhala, M. & Ritala, P. (2017) Assessing the universality of knowledge management practices. *Journal of Knowledge Management*, 21, 6, 1596-1621.
- Husted, K. & Michailova, S. (2002) Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility. *Organizational Dynamics*, 31, 1, 60-73.
- Inkinen, H., Kianto, A. & Vanhala, M. (2015) Knowledge management practices and innovation performance in Finland. *Baltic Journal of Management*, 10, 4, 432-455.
- Ipe, M. (2003) Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review*, 2, 4, 337-359.
- Ismail Al-Alawi, A., Yousif Al-Marzooqi, N. & Fraidoon Mohammed, Y. (2007) Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of knowledge management*, 11, 2, 22-42.
- Itkonen, T. (1992) Kielikello [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.5.2023] Saatavilla: <https://www.kielikello.fi/-/kaytanta-koostuu-kaytanteista>
- Ju, D., Ma, L., Ren, R. & Zhang, Y. (2019) Empowered to break the silence: applying self-determination theory to employee silence. *Frontiers in psychology*, 10, 485.
- Kananen, J. (2008) *Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kianto, A., Vanhala, M. & Heilmann, P. (2016) The impact of knowledge management on job satisfaction, *Journal of Knowledge Management*, 20, 4, 621-636.
- Kim, Y.W. & Ko, J. (2014) HR Practices and Knowledge Sharing Behavior: Focusing on the Moderating Effect of Trust in Supervisor. *Public personnel management*, 43, 4, 586-607.
- Lee, M.C.C. & Ding, A.Y.L. (2020) Comparing empowering, transformational, and transactional leadership on supervisory coaching and job performance: A multilevel perspective. *PsyCh journal (Victoria, Australia)*, 9, 5, 668-681.

- Lee, J., Lee, H. & Park, J. (2014) Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing, absorptive capacity and team performance in IT service. *Information technology & people* (West Linn, Or.), 27, 3, 366-386.
- Liu, Y. (2015) The review of empowerment leadership. *Open Journal of Business and Management*, 3, 04, 476.
- Llopis, O. & Foss, N. (2016) Understanding the climate-knowledge sharing relation: The moderating roles of intrinsic motivation and job autonomy. *European Management Journal*, 34, 2, 135-144.
- Manus, P.M., Ragab, M., Arisha, A. & Mulhall, S. (2016) Review of Factors Influencing Employees' Willingness to Share Knowledge, 2016, Academic Conferences International Limited, pp. 586
- Matić, D., Cabrilo, S., Grubić-Nešić, L. & Milić, B. (2017) Investigating the impact of organizational climate, motivational drivers, and empowering leadership on knowledge sharing. *Knowledge Management Research & Practice*, 15, 3, 431-446.
- Matthews, R.A., Michelle Diaz, W. & Cole, S.G. (2003) The organizational empowerment scale. *Personnel review*, 32, 3, 297-318.
- Metsämuuronen, J. (2008) Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. uudistettu painos. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Na-Nan, K., Kanthong, S.N. & Khummueng, K. (2020) Development of an empowering leadership scale for salespeople: validation and reliability. *Industrial and commercial training*, 52, 4, 209-220.
- Nerstad, C.G.L., Searle, R., Černe, M., Dysvik, A., Škerlavaj, M. & Scherer, R. (2018) Perceived mastery climate, felt trust, and knowledge sharing. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 4, 429-447.
- Nonaka, I. (1994) A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5, 14-37.
- Park, J.G., Jeong, S.K., Yoon, S.W. & Joo, B. (2017) The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & organization development journal*, 38, 3, 350-367.
- Polanyi, M. (1966) *The tacit dimension*. New York: Anchor Day.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.

- Quinn, J.B., Anderson, P. & Finkelstein, S. (1996) Leveraging intellect. *Academy of Management Perspectives*, 10, 3, 7-27.
- Quinn, R.E. & Spreitzer, G.M. (1997) The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational dynamics*, 26, 2, 37-49.
- Raub, S. & Robert, C. (2010) Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human relations (New York)*, 63, 11, 1743-1770.
- Razak, N.A., Pangil, F., Zin, M.L.M., Yunus, N.A.M. & Asnawi, N.H. (2016) Theories of Knowledge Sharing Behavior in Business Strategy. *Procedia Economics and Finance*, 37, 545-553.
- Riege, A. (2005) Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*. 9, 3, 18–35.
- Ruck, K. & Welch, M. (2012) Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public relations review*, 38, 2, 294-302.
- Saad, M.A., Amin, M. & Winterton, J. (2020) Does emotional intelligence and empowering leadership affect psychological empowerment and work engagement? *Leadership & organization development journal*, 41, 8, 971-991.
- Saffar, N. & Obeidat, A. (2020) The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10, 1, 77-90.
- Sahai, V. (2021) Coaching the millennial: using a model to empower them personally and professionally. *Development and learning in organizations*, 35, 2, 4-6.
- Schaufeli, W. (2012) Work engagement: What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14, 1, 3-10.
- Seibert, S.E., Silver, S.R. & Randolph, W.A. (2004) Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction. *Academy of Management journal*, 47, 3, 332-349.
- Shariq, S.M., Mukhtar, U. & Anwar, S. (2019) Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge oriented leadership and knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 23, 2, 332-350.

- Siegall, M. & Gardner, S. (2000) Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel review*, 29, 6, 703-722.
- Singh, M. & Sarkar, A. (2013) Dimensions, outcomes and mediating roles of empowerment. *Management and Labour Studies*, 38, 4, 315-333.
- Spreitzer, G.M. (1995) Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management journal*, 38, 5, 1442-1465.
- Spreitzer, G.M. (2007) Toward the Integration on Two Perspectives: A Review on Social- Structural and Psychological Empowerment at Work. *The Handbook of Organizational Behavior*. Sage Publications 2007.
- Srivastava, A., Bartol, K.M. & Locke, E.A. (2006) Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *Academy of Management journal*, 49, 6, 1239-1251.
- Szulanski, G. (1996) Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990) Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management review*, 15, 4, 666-681.
- Tung, H. & Chang, Y. (2011) Effects of empowering leadership on performance in management team: Mediating effects of knowledge sharing and team cohesion. *Journal of Chinese human resource management*, 2, 1, 43-60.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki. Tammi.
- Ugo-Agharanya, A. C., Igwe, A., & Isichei, E. E. (2021) Mediating effect of leaders' behaviour on organisational knowledge sharing and manufacturing firms' competitiveness. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 16, 55-75.
- Usoro, A., Sharratt, M.W., Tsui, E. & Shekhar, S. (2007) Trust as an antecedent to knowledge sharing in virtual communities of practice. *Knowledge management research & practice*, 5, 3, 199-212.
- Verghese, A.K. (2017) Internal Communication: Practices and Implications. *SCMS journal of Indian management*, 14, 3, 103-113.

- Wang, W., Kang, S. & Choi, S.B. (2021) Effects of Employee Well-Being and Self-Efficacy on the Relationship between Coaching Leadership and Knowledge Sharing Intention: A Study of UK and US Employees. *International journal of environmental research and public health*, 18, 20, 10638.
- Wang, Q. & Shi, Q. (2019) The incentive mechanism of knowledge sharing in the industrial construction supply chain based on a supervisory mechanism. *Engineering, construction, and architectural management*, 26, 6, 989-1003.
- Wang, W., Wang, Y. & Chang, W. (2019) Investigating the effects of psychological empowerment and interpersonal conflicts on employees' knowledge sharing intentions. *Journal of knowledge management*, 23, 6, 1039-1076.
- Weinberg, F.J. (2015) Epistemological beliefs and knowledge sharing in work teams: A new model and research questions. *The learning organization*, 22, 1, 40-57.
- Wu, W. & Lee, Y. (2016) Do employees share knowledge when encountering abusive supervision? *Journal of Managerial Psychology*, 31, 1, 154-168.
- Wu, W.-L. & Lee, Y.-C. (2017) Empowering group leaders encourages knowledge sharing: integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective. *Journal of knowledge management*, 21, 2, 474-491.
- Xue, Y., Bradley, J. & Liang, H. (2011) Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 15, 2, 299-312.
- Yalabik, Z.Y., Van Rossenberg, Y., Kinnie, N. & Swart, J. (2015) Engaged and committed? The relationship between work engagement and commitment in professional service firms. *International journal of human resource management*, 26, 12, 1602-1621.
- Youssef, M., Haak-Saheem, W. & Youssef, E.M. (2017) A structural equation model for knowledge sharing behavior in an emerging economy. *Journal of knowledge management*, 21,4, 925-945.
- Özbebek, A. & Kiliçarslan Toplu, E. (2011) Empowered employees' knowledge sharing behavior. *International Journal of Business and Management Studies*, 3, 69-76

Liitteet

Liite 1. Esihenkilöille lähetetty käsiteluetelo

Valtuuttava johtajuus (Empowering leadership) tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että esimies lisää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työtehtävissään sekä osallistaa työntekijän eri tavoin organisaation toimintaan. Valtuuttamisen on todettu eri tutkimusten mukaan lisäävän tiedon jakamista organisaatiossa.

Tiedon jakamisella (Knowledge sharing) tarkoitetaan tässä yhteydessä niin sanotun hiljaisen ja näkyvän tiedon siirtämistä eri toimijoiden välillä joko virallisten tai epävirallisten kanavien kautta.

Näistä alla olevasta kuudesta **valtuuttavaan johtamiseen liittyvistä käytänteistä** tulen sinulta haastattelussa kysymään. Tässä hieman selvitystä, mitä kullakin aiheella tässä yhteydessä tarkoitetaan:

1. Tiimityö

Tiimityötä pidetään yhtenä **valtuuttamisen onnistumisen tekijänä**. Tunne siitä, että organisaatiossa voidaan työskennellä yhdessä ongelmien ratkaisemiseksi, on tärkeä kokemus. Tämä mahdollistaa **muilta oppimisen** ja organisaation suorituskyvyn sekä tehokkuuden paranemisen. Johto voi opettaa tiimin jäseniä kommunikoidaan tehokkaasti keskenään sekä rohkaista tiimin jäseniä ratkaisemaan ongelmia yhdessä. Tiimin toimiessa yhdessä, jäsenet **huomaavat toistensa vahvuudet ja yksilön tiedot** helpommin, mikä osaltaan myös lisää tiimin jäsenten arvostusta toisiaan kohtaan. Ollessaan vuorovaikutuksessa tiimin muiden jäsenten kanssa, yksilö voi hankkia itselleen uutta tietoa. Tiimityö **parantaa koko organisaation suorituskykyä**, koska sen jokainen jäsen tuo omat tietonsa yhteiseen käyttöön.

2. Osallistava päätöksenteko

Osallistava päätöksenteko tarkoittaa, että **johto selvittää ja hyödyntää tietoisesti työntekijöidensä tietoja ja rohkaisee päätöksentekoon** sekä myös käyttää työntekijöiden esiintuomia näkökohtia omien päätöksensä tukena. Erään määritelmän mukaan osallistava päätöksenteko tarkoittaa **tiimin jäsenten ottamista mukaan päätösten tekoon**. Se voi parhaimmillaan johtaa tehokkuuden lisääntymiseen, koska yksilöillä on mahdollisuus laajentaa tietopohjaansa. Osallistavaan päätöksentekoon käytetty aika vaikuttaa siihen, miten toimiva osallistuttaminen on. Osallistavaan päätöksentekoon täytyykin tehdä pitkäjänteinen suunnitelma, jotta tuloksia syntyy. Lyhytkestoinen osallistuttaminen voi jopa aiheuttaa negatiivisia tunteita yksilöissä. Osallistava johtaja tarjoaa työntekijöille mahdollisuuksia ilmaista mielipiteensä sekä antaa tukensa työntekijöiden ideoille. Osallistava päätöksenteko ilmenee siis käytännössä niin, että **johto luo olosuhteet sekä antaa välineet, joilla työntekijät voivat ilmaista näkemyksiään**. Osallistavan päätöksenteon myötä työntekijöiden luottamus johtoa kohtaan kasvaa, mikä osaltaan lisää halua jakaa tietoa.

3. Tiedottaminen

Tiedottaminen sisältää yrityksen **tavoitteiden, käytäntöjen, sääntöjen sekä odotusten esiintuomisen**. Toisen määritelmän mukaan tiedottaminen on käytäntö, jonka avulla **yritys tuo organisaation jäsenten tietoon säännöt, määräykset, odotukset ja perustelut**, joiden pohjalta työntekijät voivat tehdä päätöksiä. Tiedottaminen yhdessä itsenäisyyden lisäämisen kanssa **motivoi etsimään ongelmiin ratkaisuja** niin tiimin sisältä kuin sen ulkopuoleltakin. Ensisijaiset asiat, joista työntekijät haluavat tiedotettavan ovat henkilökohtainen työ ja organisaation päätöksentekoon sekä strategiaan liittyvät asiat. Jotta työntekijät kertoisivat omia näkemyksiään organisaatiossa, heillä täytyy olla tiedossaan organisaation tavoitteet, päämäärät ja käytännöt. Näiden tekijöiden avaaminen työntekijöille onnistuu tiedottamisen kautta, joka myöskin **edesauttaa ymmärtämään, miten tavoitteet on mahdollista saavuttaa**. Tiedottaminen yhdessä valtuuttavan johtajuuden kanssa luo luottamuksen ilmapiirin, jolloin työntekijän motivaatio tuoda omia näkemyksiään esiin kasvaa. Tiedottamisen avulla onkin todennäköisesti mahdollista **motivoida työntekijöitä, saada nämä tuntemaan enemmän vastuuta työstään ja osallistumaan laajemmin organisaation asioihin**.

4. Rohkaisu

Rohkaisu on prosessi, joka **edistää yksilön sisäisten resurssien kehittymistä ja positiivista asennetta**. Toisen määritelmän mukaan rohkaisu on yhtä kuin organisaation kulttuuri, joka **rohkaisee luovuuteen ja uusien ideoiden kehittämiseen** tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös työntekijöiden **arvojen nostaminen sekä motiivin, tiedon ja hyvien olosuhteiden lisääminen** on mainittu rohkaisemista määriteltäessä. Valtuuttava johtaja rohkaisee työntekijöitä ilmaisemaan huoliaan sekä ehdotuksia työhön liittyen. **Johtajat kannustavat työntekijöitä ideointiin ja tietojen vaihtoon** muodollisten ja epämuodollisten kanavien kautta. Uusien ideoiden ja lähestymistapojen jakamisen lisäksi valtuutetut työntekijät uskaltavat kyseenalaistaa organisaatiossa käytössä olevia toimintatapoja ja prosesseja sekä esittää ajatuksiaan kriittisistäkin työhön liittyvistä ongelmista.

5. Valmentaminen

Valmentaminen on tiimin jäsenten kouluttamista, jonka avulla on mahdollista **lisätä muun muassa itseohjautuvuutta**. Valmentaminen voi esimerkiksi sisältää suorituskykyä parantavien **käytäntöjen esiintuomista** sekä tukea siihen, että **työntekijät itse huomaavat millä osa-alueille tarvitsevat koulutusta**. Valmentamiseen voi kuulua myös hyvien työsuoritusten huomiointi. Valmentamisessa esimies tarjoaa apuaan, kannustaa vaihtamaan ajatuksia ja ratkomaan ongelmia työntekijöiden kesken tai itsenäisesti. Myös esimiesten johtamiskoulutuksen järjestäminen sekä kehittäminen on tärkeää, jotta esimerkiksi vuorovaikutustaidot kehittyvät. Tällainen investointi lisää työntekijöiden tiedonjakamisaikomuksia. Valmentava johtajuus **auttaa työntekijöitä saavuttamaan tavoitteet sekä vähentämään paineita** ja luo laadukkaan työskentelyilmapiirin. Valmentamisen avulla **voidaan auttaa työntekijää hankkimaan resursseja**, jolloin tämä on valmiimpi ottamaan vastaan haasteita sekä osallistumaan tiedon jakamiseen. Lisäksi valmentava johtajuus **vähentää tutkimusten mukaan työntekijöiden stressiä ja työuupumusta**. Valmentaminen kannustaa yksilöitä esittämään uusia ideoita ja ehdotuksia sekä ottamaan myös harkittuja riskejä. Valmentamisen avulla **voidaan auttaa yksilöitä tunnistamaan oman potentiaalinsa ja uskomaan kykyihinsä**, jolloin on helppompaa ilmaista omia näkemyksiään ja jakaa tietojaan kollegoiden ja esimiesten kanssa. Tutkimuksissa on havaittu valmentamisen tuovan esimiehen luontevasti lähemmäksi työntekijöitä, mikä **vähentää työntekijöiden epäluuloja ja lisää luottamusta**. Lisäksi valmentamisen aikana sujuva vuorovaikutus lisääntyy, mikä vähentää työntekijöiden epävarmuutta ja lisää rohkeutta keskustella. Johdolla on myös valmentamisen avulla mahdollisuus pienentää työntekijöiden ja johdon välillä olevaa etäisyyttä. Valmentamisen avulla on mahdollista auttaa yksilöä kehittymään, lisätä motivaatiota ja tuottavuutta sekä lisätä arvostuksen tunnetta. Valmentaminen ohjaa yksilöitä ratkaisemaan ongelmia tiimin jäsenten kesken, mikä edesauttaa myös tiedon jakamista.

6. Sitouttaminen

Sitoutuminen pohjautuu motivaatioon, joka sisältää kollegoiden ja esimiesten antaman **tuen, tunnustuksen sekä palautteen**. Sitoutuminen on myös psykologinen tila, jossa työntekijä on kiinnostunut yrityksen menestyksestä ja on valmis ponnistelemaan sen eteen. Edellä mainittujen asioiden lisäksi sitoutuminen on määriteltävyksi työhön liittyväksi hyvinvoinnin tilaksi, joka on työuupumisen vastakohta. On myös todettu, että kun työpaikalla on harmoniset olosuhteet kuten turvallinen ympäristö, tarvittavat resurssit ja mielekkäät työtehtävät, työntekijät ovat todennäköisemmin sitoutuneita. **Johtajilla, etenkin muutosjohtajuudella, joka inspiroi, motivoi, tarjoaa haasteita ja on kiinnostunut työntekijöiden tarpeista, on merkittävä rooli** työntekijöiden sitouttamisessa. Sitoutumista tapahtuu myös silloin, kun työntekijä kokee työssään olevan **selkeät rajat** ja johtamisessa keskitytään työntekijöiden **vahvuuksiin heikkouksien sijaan**. Erityisesti valtuuttavassa johtamistyyllissä tapahtuva työntekijöiden **arvon sekä työroolin tunnustaminen** lisää sitoutumista. Valtuuttavan johtamistyylin luoma **tunne itsenäisyydestä ja mahdollisuudesta vaikuttaa** ryhmän suorituskykyyn ja lisää sitoutumisen tunnetta. Valtuuttavaan johtajuuteen liittyvä **huolenpito työstä ja työntekijän tarpeista vaikuttaa** myös sitoutumiseen. Työntekijöiden sitoutumista voidaan lisätä parantamalla **työn suunnittelua sekä käyttämällä työkiertoa**. **Työn tuunaus**, jossa työntekijä muokkaa itse aktiivisesti työtään, on tärkeä osa sitouttamista. Kun työntekijä pystyy kehittämään itseään koko uransa ajan, myös sitoutuminen pysyy korkeana. Vastaavasti sitoutuneet työntekijät pyrkivät parantamaan työtään, mikä parantaa heidän työhön soveltuvuuttaan ja lisää työn merkityksellisyyttä, jonka seurauksena sitoutuminen lisääntyy.

Liite 2. Haastattelukysymykset

Teema 1: Rohkaisu
Kuvaile tai anna esimerkkejä, miten pyrit rohkaisemaan työntekijöitä työssään (esimerkiksi tapoja, keskusteluja, käytäntöjä)? Miten tärkeänä pidät rohkaisua? Miksi? Mitä esteitä rohkaisulle mielestäsi on?
Teema 2: Valmentaminen
Kuvaile tai anna esimerkkejä, miten valmennat työntekijää? Miten tärkeänä tehtävänä pidät valmentamista? Miksi? Mitä esteitä valmentamiselle mielestäsi on?
Teema 3: Tiedottaminen
Kuvaile tai anna esimerkkejä, miten hoidat tiedottamista? Miten tärkeänä tehtävänä pidät tiedottamista? Miksi? Mitä esteitä tiedottamiselle mielestäsi on?
Teema 4: Tiimityö
Kuvaile tai anna esimerkkejä, miten pyrit edistämään tiimityötä? Miten tärkeänä tehtävänä organisaation toiminnalle pidät tiimityön ylläpitämistä? Miksi? Mitkä tekijät mahdollisesti haittaavat tiimityön toteuttamista organisaatiossa?
Teema 5: Sitouttaminen
Kuvaile tai anna esimerkkejä, miten pyrit sitouttamaan työntekijän työhönsä ja yritykseen? Miten tärkeänä tehtävänä pidät työntekijän sitouttamista? Mitä esteitä sitouttamiselle mielestäsi on?
Teema 6: Osallistava päätöksenteko
Miten pyrit osallistuttamaan työntekijät päätöksentekoon? Miten tärkeänä organisaation toiminnalle pidät sitä, että työntekijä osallistutetaan päätöksien tekoon? Miksi? Mitä esteitä osallistavalle päätöksenteolle mielestäsi organisaatiossa on?
Tiedon jakamiseen liittyviä kysymyksiä
Miten tärkeänä koet tiedon jakamisen ja miksi? Minkälaisia keinoja olet käyttänyt tiedon jakamisen edistämiseksi? Pyritkö jotenkin henkilökunnan kesken edistämään tiedon jakamista? Ilmeneekö yksilöiden haluttomuutta jakaa henkilökohtaista tietoa, ja jos, miten? Mitä esteitä organisaatiossa on tiedon jakamiselle?

Liite 3. Yhteenvedo teemoittelun toteutuksesta

Lainaus haastatteluista	Alakategoria	Pääkategoria	Pääteema
No yks on ainaki semmonen, että me tehdään välillä töitä sellaisissa pienryhmissä. Että jos tulee vaikka joku iso ohjeistus, niin osa alkaa syventyä siihen perusteellisemmin, että sitte on sen muun tiimin tukena, ja palavereissa ehkä osaa esittää sitä asiaa vähän erilailla.	Työskentely eri kokoonpanoissa	Vertaisoppiminen	Tiimityö
Mulla on sellainen tapa, että aloin kysymään onko jotain palautetta pankille, johtoryhmälle ja mulle tietenkin. Se on ollut siellä lomakkeessa aina, että esimiehelle palautetta, mutta että välillä sitten aina pakotan heidät kirjottamaan sinne jotain, hyvää tai huonoa.	Palautteen edellyttäminen	Vapaus ja vastuu	Osallistava päätöksenteko
Jos jollakin on joku kynnyks, niin yritetään selvittää yhdessä mikä muodostaa sen kynnyksen. Että onko se vaan, että tuntuu ettei oo riittävästi osaamista, että onko sillä puolella vajetta tai onko niin, ettei oo itse päässyt sen kynnyksen yli, että pitää sulatella asiaa.	Suorituskykyyn puuttuminen	Kehittymisen edistäminen	Rohkaisu
Välillä on haastetta löytää semmosta yhteistä hetkee, että olis kaikki paikalla. Aina on joku lomalla tai on pois, tai tulee iltaan tai on jo lähteny. Että ku on joku asia, mikä pitäis saada tiedottaa ja sitku yrität muistaa, että kuka on, ettei ollutkaan paikalla. Ettei se mee sit pelkäksi sähköpostiviestinnäksi, kun siinäkin on vähän sitten, että sitä luetaan ja tulkitaan kukin omalla tavallaan.	Työntekijöiden aktiivinen osallistuttaminen	Vuorovaikutteisuus	Tiedottaminen
Ja mä tykkään aika paljon haastaa myös. Mun mielestä tilaa on erilaisille persoonille, erilaisille mielipiteille, kaikki eikä kaikkien tarvi toimia samalla lailla, että se oma persoona pitää näkyä myös siinä tapaamisessa.	Työntekijän "oman äänen" kuuluminen	Ajattelutaidon kehittäminen	Valmentaminen
Kun joku puhuu vaikka, että on huono palkka, kyllä mä yritän aina muistuttaa, että meillä kuitenkin on lisäksi niitä etuja, mitä joka paikassa ei läheskään aina nykyisin ole. Ja kun mietitään käytänteitten muuttamista tai päätöksen tekoa tai toiminnan kehittämistä tai jotakin uudistusta, niin se, että kaikki pääsisi siihen osallistumaan. Se osallistaminen, niin se on minun mielestä ehkä se mikä voisi sitouttaa.	Työntekijän huomioiminen taloudellisten ja aineettomien kannustimien avulla	Palkitseminen	Sitouttaminen