HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN VIRTUAALISESTI:

Tapaustutkimus kehitysorganisaation hybriditiimeistä

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

Tietojohtamisen ja johtajuuden maisteriohjelma

2024

Elias Heiska

Tarkastajat: Professori Kirsimarja Blomqvist

Tutkijaopettaja Mika Vanhala

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Tietojohtaminen ja johtajuus

Elias Heiska

Hiljaisen tiedon jakaminen virtuaalisesti: Tapaustutkimus kehitysorganisaation hybriditiimeistä

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

2024

118 sivua, 10 kuvaa, 3 taulukkoa ja 5 liitettä

Tarkastajat: Professori Kirsimarja Blomqvist ja Tutkijaopettaja Mika Vanhala

Avainsanat: Hiljainen tieto, hiljaisen tiedon jakaminen, tiedon virtuaalinen jakaminen, hybrideityö, hybriditiimi, toimintamahdollisuus, virtuaalinen tiimityö

Hybrideityö ja virtuaalinen tiimityö ovat pysyvä osa modernia tietotyötä, mikä edellyttää uusien teknologioiden, toimintatapojen sekä johtamiskäytäntöjen omaksumista. Organisaation tietopääomaa kehitetään työntekijöiden hiljaista tietoa jakamalla ja hybrideityön kontekstissa hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu yhä useammin virtuaalisesti.

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten kehitysorganisaatiossa työskentelevät asiantuntijat jakavat hiljaista tietoa virtuaalisesti, mitä menetelmiä he käyttävät ja millaiset tekijät edistävät tai estävät tiedon jakamista. Lisäksi tarkasteltiin millaiset teknologiset toimintamahdollisuudet ja johtamiskäytännöt tukevat hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista. Tutkielma toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla rahoitusalan organisaation kahdesta hybridimallissa työskentelevästä kehitystiimistä.

Tutkimustulokset osoittavat asiantuntijoiden hyödyntävän hiljaisen tiedon virtuaalisessa jakamisessa useita eri toimintamahdollisuuksia ja menetelmiä, jotka valitaan jaettavan tiedon hiljaisuusasteen perusteella. Mitä vaikeammin ilmaistavasta hiljaisesta tiedosta on kyse, sitä moninaisempia keinoja käytetään. Hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen vaikuttivat useat yksilö-, tiimi- ja organisaatiotason sekä jaettavaan tietoon ja teknologiaan liittyvät tekijät. Tutkimus tuo esiin johtamiskäytäntöjä, joilla voidaan tukea hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT Business School

Knowledge Management and Leadership

Elias Heiska

The virtual sharing of tacit knowledge: A case study on hybrid teams in a development organization

Master's thesis

2024

118 pages, 10 figures, 3 tables and 5 appendices

Examiners: Professor Kirsimarja Blomqvist and Postdoctoral researcher Mika Vanhala

Keywords: tacit knowledge, tacit knowledge sharing, virtual knowledge sharing, hybrid work, hybrid team, affordance, virtual teamwork

Hybrid work and virtual teamwork have become a permanent aspect of modern knowledge work, requiring the adoption of new technologies, practices, and leadership methods. An organization's intellectual capital is developed by sharing employees' tacit knowledge, and in the context of hybrid work, this sharing increasingly occurs virtually.

The goal of this master's thesis was to explore how experts working in a development organization share tacit knowledge virtually, the methods they use for sharing it, and the factors that either facilitate or hinder this process. Additionally, the study examined which technology affordances and leadership practices support the virtual sharing of tacit knowledge. The thesis was conducted as a qualitative study, with data collected through semi-structured interviews with two hybrid teams in a financial industry organization.

The findings indicate that experts use various methods and tools for sharing tacit knowledge virtually, which are selected based on the degree of tacitness of the knowledge being shared. The more challenging the tacit knowledge is to articulate, the more diverse the methods employed. Several factors at the individual, team, and organizational levels, as well as those related to the nature of the knowledge and the technology, influence virtual knowledge sharing. The study highlights leadership practices that can support the virtual sharing of tacit knowledge.

KIITOKSET

Lopulta tämäkin matka tuli päätökseensä, vaikka välillä maali tuntui karkaavaan horisonttiin. Maisteriopinnot olivat pitkäaikainen haave ja tavoite, jonka vihdoin pääsin toteuttamaan. Ja miten arvokkaita kokemuksia tietojohtamisen ja johtajuuden opinnot tarjosivatkaan! Uusia kohtaamisia, uuden oppimista ja onnistumisen tunteita, mutta toisinaan myös monia haasteita ja raskaita opintojentäyteisiä iltoja. Onnekseni tätä matkaa ei tarvinnut kulkea yksin vaan yhdessä mitä parhaimman TIJO2022-jengin kanssa. Te teitte tästä matkasta kulkemisen arvoisen!

On tullut aika kiittää teitä kaikkia, jotka ovat tämän matkan kanssani jakaneet ja siinä minua tukeneet:

Lämpimät kiitokset TIJO2022 ja koko Tietojohtamisen ja johtajuuden -koulutusohjelman opetushenkilökunta. Kiitokset osaamisenne ja kokemustenne jakamisesta. Kiitos Kirsimarja opastuksestasi sekä arvokkaasta tuestasi tällä gradumatkalla. Kiitokset myös tutkimuksen kohdeyritykselle ja tutkimukseen osallistuneille henkilöille tämän tutkielman mahdollistamisesta.

Erityiskiitos Team Porvoo, olette mahtavia! Kiitos kun sain jakaa tämän matkan kanssanne!

Viimeiset ja suurimmat kiitokset menevät omalle perheelleni, etenkin rakkaalle vaimoni, joka oli kärsivällisesti tukenani koko tämän matkan ja mahdollisti minulle työn, perheen ja opintojen yhdistämisen. Kiitos lapseni, kun jaksoitte sietää pitkiä iltoja työpöydän ääressä istunutta ja toisinaan torkkunutta isäänne.

Porvoossa 18.8.2024

Elias Heiska

LYHENNELUETTELO

ISTO	ISTO-malli (Individual, Social, Techonological and Organizational)
SECI	SECI-malli (Socialisation, Externalisation, Combination, Internalisation)
TACT	teknologisten toimintamahdollisuuksien ja -rajoitusten -teoria (Technology Affordances and Constraints Theory)

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Kiitokset

Lyhenneluettelo

1 Johdanto ... 11
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset ... 12
1.2 Tutkielman rajaukset ... 14
1.3 Keskeiset käsitteet ... 15
1.4 Tutkielman rakenne ... 17
2 Teoreettinen tausta ... 18
2.1 Hybrideityö osana organisaation innovaatio- ja kehitystoimintaa ... 18
2.2 Hiljainen tieto ... 21
2.3 Tiedon luominen ja tiedon jakaminen ... 26
2.4 Hiljaisen tiedon jakaminen ... 30
2.4.1 Toimintamahdollisuudet ja hiljaisen tiedon jakaminen virtuaalisesti ... 31
2.4.2 Hiljaisen tiedon jakamista edistävät tekijät ... 37
2.4.3 Hiljaisen tiedon jakamista estävät tekijät ... 41
2.4.4 Hiljaisen tiedon jakamista edistävät johtamiskäytännöt ... 44
2.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ... 45
3 Empiirinen tutkimus ... 47
3.1 Tutkimusstrategia ja menetelmävalinta ... 47
3.2 Tutkimuskonteksti (kohdeorganisaatio ja kohderyhmä) ... 48
3.3 Tutkimusaineiston kerääminen ... 49
3.4 Aineiston analyysi ja käsittely ... 51
3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ... 55
4 Tutkimustulokset ... 58
4.1 Haastateltavien taustatiedot ... 58
4.2 Menetelmät hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen ... 59
4.2.1 Haastateltavien työssään tyypillisesti jakama hiljainen tieto ... 59

4.2.2 Tiedon etsiminen ... 61
4.2.3 Menetelmät ja toimintatavat ... 63
4.2.4 Käytännön tilanteet hiljaisen tiedon jakamiseksi virtuaalisesti ... 67
4.2.5 Viestintäkanavan valintaan vaikuttavat tekijät ... 69
4.3 Hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista estävät ja edistävät tekijät ... 71
4.3.1 Estävät ja edistävät yksilötason tekijät ... 72
4.3.2 Estävät ja edistävät tiimitason tekijät ... 75
4.3.3 Organisaatiotason tekijät ... 77
4.3.4 Tietoon liittyvät haasteet ... 78
4.4 Teknologia ja digitaaliset toimintamahdollisuudet ... 78
4.5 Hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista tukevat johtamiskäytännöt ... 81
4.6 Tutkimuksen kohderyhmään kuuluvien tiimien vertailu ... 84
4.7 Tulosten yhteenveto ja päivitetty viitekehys ... 85
5 Yhteenveto ja johtopäätökset ... 89
5.1 Hiljaisen tiedon jakaminen virtuaalisesti ... 89
5.1.1 Yksilöiden käyttämät menetelmät hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen ... 90
5.1.2 Hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista estävät ja edistävät tekijät ... 93
5.1.3 Hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista tukevat toimintamahdollisuudet ... 102
5.1.4 Hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista tukevat johtamiskäytännöt ... 105
5.1.5 Miten asiantuntijat jakavat hiljaista tietoa virtuaalisesti? ... 107
5.2 Teoreettinen kontribuutio ... 109
5.3 Tulosten käytännön hyödynnettävyys ... 110
5.4 Rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet ... 111
Lähteet ... 113

Liitteet

Liite 1. Tietosuojailmoitus

Liite 2. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Liite 3. Haastattelukysymykset

Liite 4. Alaluokat (ensimmäisen vaiheen luokittelun tulos)

Liite 5. Yläluokat (toisen vaiheen luokittelun tulos)

Kuvaluettelo

Kuva 1: Tutkimuskysymys ja alatutkimuskysymykset.

Kuva 2: Tiedon hiljaisuudenasteet

Kuva 3: Hiljaisen tiedon sipulimalli

Kuva 4: Ba ja SECI-malli

Kuva 5: Malli hiljaisen tiedon jakamisesta sosiaalisessa mediassa

Kuva 6: Verkossa tapahtuvan tiedonjakamisen motivaatiotekijät, ISTO-malli

Kuva 7: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys hiljaisen tiedon virtuaalisesta jakamisesta

Kuva 8: Empiirisen aineiston sisällönanalyysin vaiheet tässä tutkielmassa

Kuva 9: Kuvakaappaus, esimerkki redusoiduista ilmaisuista analysointitaulukossa

Kuva 10: Päivitetty malli hiljaisen tiedon virtuaalisesta jakamisesta hybriditiimissä

Taulukkoluettelo

Taulukko 1: Haastattelujen ajankohta, kesto ja litteroinnin pituus

Taulukko 2: Yhteenveto aineiston klusteroinnista

Taulukko 3: Yhteenveto muodostetuista pääluokista

1 Johdanto

Organisaation innovaatiokyvykkyyden kannalta olennaista on yksilöiden välisen hiljaisen tiedon siirtyminen ja uuden tiedon luominen, jotka vaikuttavat positiivisesti yrityksen sisäiseen prosessikehitykseen sekä epäsuorasti yrityksen tuote- ja palveluinnovaatioiden syntymiseen (Kucharska ja Erickson, 2023, 19). Etätyö ei ole uusi asia, mutta sitä edistävän teknologian nopea kehittyminen ja COVID-19 pandemian aiheuttama murros ovat johtaneet sen merkittävään lisääntymiseen (Leonardi, Parker ja Shen, 2024). Etätyön vaikutus työn tuottavuuteen on jakanut näkemykset puolesta ja vastaan etenkin työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä (Barrero, Bloom ja Davis, 2023, 39). Etätyöllä on todettu olevan myös negatiivisia vaikutuksia ihmisten jaksamiseen ja henkiseen hyvinvointiin, joiden taustalla olevia syitä ovat muun muassa etätyön aiheuttama yksinäisyys, sosiaalinen eristyneisyys sekä teknologiastressi (Lyzwinski, 2024, 10-11). Pandemian jälkeen osa yrityksistä on suosinut etätyötä vähentääkseen toimitilakuluja ja lisätäkseen työntekijöiden pitovoimaa, kun taas toiset yritykset ovat vastustaneet etätyötä, sillä sen on koettu vaikuttavan negatiivisesti innovointiin, organisaatiokulttuuriin, työn tuottavuuteen sekä henkilöstön osaamisen kehittymiseen. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus edistää työntekijöiden välistä tiedon jakamista ja uusien ideoiden syntymistä. (Barrero et al., 2023, 26, 44). Etä- ja lähityötä yhdistävä hybrideityö ei estä näitä tapaamisia (Barrero et al. 2023), mutta miten hybrideityössä voidaan hyödyntää myös hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista innovaatioiden edistämiseksi?

Tutkijoiden näkemykset ovat vaihdelleet siitä, liikkuuko hiljainen tieto ihmisten välillä, jos he eivät kohtaa toisiaan enää toimistoilla vaan työskentelevät etänä, mahdollisesti eriaikaisesti ja tapaavat toisiaan vain digitaalisten työvälineiden välityksellä. Esimerkiksi Yang, Kim ja Hong (2023, 67) esittävät tutkimuksessaan, että toimistotilat ovat edelleen välttämättömiä työntekijöiden väliseen tiedonjakamiseen, etenkin hiljaisen tiedon osalta. Etätyön on myös katsottu lisäävän tiedon piilottamista, joka voi johtua työntekijöiden välisten suhteiden heikkenemisestä, digitaalisesta väsymyksestä sekä jaetun tiedon hyödyntämisen ja tulkinnan kontrollin menettämisestä (Choudhary ja Mishra, 2023, 581). Abidin, Dženopoljacin ja Safin (2023, 1145) mukaan verkkotapaamisvälineet eivät välttämättä takaa hiljaisen tiedon jakamisen onnistumista virtuaalitiimeissä, mutta Castanedan ja Toulsonin (2021, 679) mukaan hiljaisen tiedon virtuaalinen jakaminen onnistuu digivälitteisesti silloin, kun tieto- ja

viestintätekniset työkalut mahdollistavat yksilöiden välisen dialogin, mikä toteutuu esimerkiksi viestisovellusten ja videoneuvottelutyökalujen kohdalla.

Viimeisten vuosien aikana ihmiset ovat joutuneet kommunikoimaan työtovereidensa kanssa yhä enemmän digitaalisesti. Royn, Cheikh-Ammarin ja Royn (2023, 10) mukaan organisaatioiden tulisi paremmin ymmärtää miten työntekijät kokevat uusien digitaalisten työvälineiden tarjoamat käyttömahdollisuudet ja miten niitä voidaan hyödyntää tiedon jakamiseksi. Kehittyneen teknologian mahdollistamaa hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista hybrideityön kontekstissa on tutkittu vielä vähän, joten tällä tutkimuksella pyritään osallistumaan tähän liittyvään keskusteluun ja vastaamaan osaltaan Waizeneggerin, McKennan, Cain ja Bendzin (2020, 439) kysymykseen miten digitaaliset yhteistyöteknologiat mahdollistavat uusia toimintatapoja tiedon jakamiseen hybriditiimeissä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten hybridimallissa työskentelevät kehitystiimien työntekijät voivat jakaa kokemusperäistä hiljaista tietoa virtuaalisesti osana organisaationsa innovaatio- ja kehitystoimintaa. Päätutkimuskysymyksen tueksi on muodostettu alatutkimuskysymyksiä, joiden avulla pyritään löytämään vastaus varsinaiseen tutkimuskysymykseen.

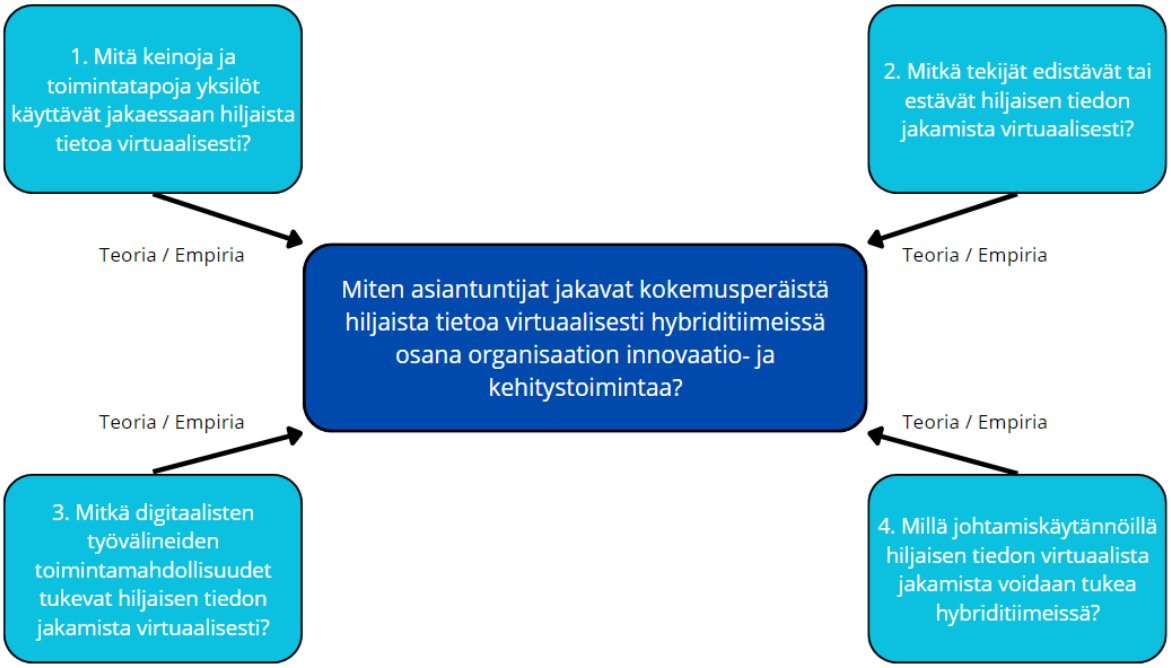
Päätutkimuskysymys:

1. Miten asiantuntijat jakavat kokemusperäistä hiljaista tietoa virtuaalisesti hybriditiimeissä osana organisaation innovaatio- ja kehitystoimintaa?

Alatutkimuskysymykset

1. Mitä keinoja ja toimintatapoja yksilöt käyttävät jakaessaan hiljaista tietoa virtuaalisesti?
2. Mitkä tekijät edistävät tai estävät hiljaisen tiedon jakamista virtuaalisesti?
3. Mitkä digitaalisten työvälineiden toimintamahdollisuudet tukevat hiljaisen tiedon jakamista virtuaalisesti?
4. Millä johtamiskäytännöillä hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista voidaan tukea hybriditiimeissä?

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen avulla pyritään pureutumaan niihin käytännön keinoihin ja toimintatapoihin, joita yksilöt käyttävät päivittäisessä työssään jakaessaan hiljaista tietoa virtuaalisesti. Selvittämällä mitkä tekijät edistävät tai estävät hiljaisen tiedon jakamista virtuaalisesti, voidaan löytää vastauksia siihen, miten yritykset voivat näitä tekijöitä hallita ja siten edistää hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista hybriditiimien päivittäisessä työssä. Kolmannen alatutkimuskysymyksen avulla pyritään ymmärtämään, mitkä teknologiset toimintamahdollisuudet tukevat hiljaisen tiedon virtuaalisen jakamisen toteutumista. Tämän pohjalta voidaan luoda käsitys siitä, mitä työvälineitä ja toimintatapoja organisaatioiden hybriditiimien tulisi työssään hyödyntää, jotta hiljaisen tiedon virtuaalinen jakaminen mahdollistetaan myös hybriditiimin jäsenten työskennellessä etänä tai eripaikkaisesti. Viimeisellä alatutkimuskysymyksellä haetaan vastauksia siihen, millaisilla johtamiskäytännöillä organisaatio voi tukea hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista hybriditiimeissä. Tutkimuskysymysten suhdetta teoriaan ja empiriaan on esitetty alla olevassa kuvassa 1. Kaikkien alatutkimuskysymysten osalta kerättävää aineistoa on mahdollista verrata jossain määrin myös aihetta käsittelevään aiempaan tutkimuskirjallisuuteen, mutta aineistosta odotetaan nousevan esiin myös teoriaa laajentavia tai syventäviä uusia näkökulmia.



Kuva 1. Tutkimuskysymys ja alatutkimuskysymykset.

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii Suomessa toimiva rahoitusalan yritys, jossa on pandemian jälkeen siirrytty työskentelemään hybridimallissa. Tutkimuksessa tarkastellaan miten organisaation Suomen liiketoiminnan kehitys- ja implementointifunktiossa työskentelevät asiantuntijat jakavat hiljaista tietoa virtuaalisesti sekä keskenään.

Työn fokus ja tavoite on tunnistaa virtuaalisesti tapahtuvan hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistavat käytännön menetelmät, toimintatavat sekä näitä tukevat teknologiset toimintamahdollisuudet. Näiden lisäksi pyritään tunnistamaan hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen vaikuttavat tekijät eli mitkä asiat edistävät tai estävät hiljaisen tiedon jakamista digitaalisia työvälineitä hyödyntämällä. Hiljaisen tiedon jakaminen on tärkeä osa organisaation innovointi- ja kehitystoimintaa, joten tässä tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia myös siihen, millä keinoin ja johtamiskäytännöin hiljaisen tiedon jakamista voidaan tukea ja edistää organisaation toimiessa hybrideityömallissa. Voidaanko hiljaisen tiedon jakamisessa onnistua virtuaalisesti ja mahdollistaa tehokas kehitystyö myös joustavissa hybriditiimeissä ilman yritysten tarvetta ohjata työntekijöitä takaisin jatkuvaan lähityöhön?

Tutkimus osallistuu ajankohtaiseen keskusteluun teknologian tarjoamista toimintamahdollisuuksista eli affordansseista, joista hiljaisen tiedon jakaminen virtuaalisesti on erittäin olennainen hybriditiimeissä työskentelevien tietotyöläisten työn tuloksellisuuden kannalta. Organisaatioiden on hyvä ymmärtää, miten hiljaista tietoa voidaan jakaa hybrideityömallissa myös virtuaalisesti, ettei tiedon jakaminen rajoittuisi vain lähityöhön, vaan hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista voidaan edistää myös etätyössä.

1.2 Tutkielman rajaukset

Tässä tutkielmassa tarkastellaan erityisesti hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista, joten eksplisiittisen tiedon virtuaalinen jakaminen ja siihen liittyvät teknologiaratkaisut rajataan ensisijaisesti teoreettisen taustan ja tutkimuksen empiirisen osuuden ulkopuolelle. Hiljaisen tiedon jakamista tarkastellaan organisaation sisällä tapahtuvana yksittäisen tiimin sisäisenä ilmiönä yksilön näkökulmasta. Tiimien ja funktioiden välinen tai organisaatioiden välinen hiljaisen tiedon jakaminen rajataan siis tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Johdannossa taustoitettiin yleisellä tasolla etätyön positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia muun muassa työn tuottavuuteen sekä ihmisten hyvinvointiin, mutta tämän työn tarkoituksena on selvittää, miten hybrideityössä voidaan jakaa hiljaista tietoa virtuaalisesti, minkä vuoksi hybrideityöhön

liittyvät muut haasteet, haitat tai hyödyt jätetään tarkastelun ulkopuolelle (esimerkiksi Lyzwinski, 2024).

Hiljaisella tiedon jakamisella on merkittävä positiivinen vaikutus organisaation sisäiselle prosessikehitykselle (Kucharska ja Erickson, 2023, 19-21) ja tässä tutkimuksessa hiljaisen tiedon jakamista virtuaalisesti tarkastellaan nimenomaan osana organisaation innovaatio- ja kehitystoimintaa. Tutkimuksessa ei kuitenkaan edetä tarkastelemaan muita organisaation innovaatiokyvykkyyteen vaikuttavia tekijöitä, innovaatiokyvykkyyden tehokkuutta tai sen vaikutusta organisaation suorituskykyyn (esimerkiksi Lee, Lee ja Kao, 2022). Tutkimuksessa pyritään selvittämään myös millä johtamiskäytännöillä hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista voidaan tukea ja edistää, mutta johtamiskäytäntöjen vaikutus innovaatiokyvykkyyteen jätetään tarkastelun ulkopuolelle.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä alaluvussa esitellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet, jotka auttavat tutkielman lukijaa syventymään seuraavassa luvussa esiteltävään aiempaan tutkimuskirjallisuuteen.

Hybrideityö / hybriditiimi

Hybriditiimin työskentelytapa ja sen virtuaalisuusaste vaihtelee säännöllisesti. Tiimin jäsenet työskentelevät toisinaan kaikki samanaikaisesti toimistolta käsin ja toisinaan yksi tai useampi tiimin jäsen työskentelee etänä. Hybrideityömalleihin liittyvä keskeinen piirre on se, että tiimin jäsenet työskentelevät säännöllisesti samasta paikasta käsin tehden lähityötä. Toisin kuin virtuaalitiimin perinteisessä konseptissa, hybriditiimeissä tiimin jäsenet vaihtavat työskentelytapaansa lähityön ja etätyön välillä rajoittamatta työskentelytapaansa vain toiseen näistä huomioiden työn kulloinkin asettamat vaatimukset. (Bell, McAlpine ja Sharon Hill, 2023, 350-351.)

Innovointi

Innovoinnilla viitataan perinteisesti sekä tuote että palveluinnovaatioihin eli uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen ja käyttöönottoon. Lisäksi puhutaan myös prosessi-innovaatioista, joilla tarkoitetaan nimensä mukaisesti organisaation sisäisten prosessien kehittämistä ja niiden tehokkuuden parantamista. (Kucharska ja Erickson (2023, 5.) Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan ensisijaisesti prosessi-innovaatioita.

Eksplisiittinen tieto / Hiljainen tieto

Nonaka, Toyama ja Konno (2000, 7) määrittelevät tiedon dynaamiseksi, kontekstisidonnaiseksi ja ajasta ja paikasta riippuvaksi, sillä se luodaan sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Ilman kontekstia kyse on vain informaatiosta. Tieto voidaan jakaa kahteen päätyyppiin: eksplisiittiseen tietoon ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittinen tieto on helposti luonnollisella kielellä ilmaistavissa, prosessoitavissa, säilytettävissä ja edelleen jaettavissa esimerkiksi datan tai manuaalien muodossa. Hiljainen tieto on puolestaan henkilökohtaista ja vaikeasti ilmaistavissa. Hiljaista tietoa ovat esimerkiksi henkilön kokemukseen perustuvat subjektiiviset näkemykset ja intuitio, uskomukset, arvot ja tunteet. (Nonaka, Toyama ja Konno, 2000, 7.)

Tiedon luominen

Tiedon luominen on prosessi, jossa organisaation jäsenet ovat dynaamisessa vuorovaikutuksessa keskenään sekä ympäristönsä kanssa. Prosessi koostuu kolmesta elementistä: SECI-prosessista, ba:sta ja tietopääomasta, jotka ovat keskenään dynaamisessa vuorovaikutuksessa. SECI-prosessissa uutta tietoa luodaan muuntamalla hiljaista tietoa eksplisiittiseksi ja päinvastoin. Tiedon luominen vaatii jaetun kontekstin, ba:n, jossa tietoa jaetaan, luodaan ja hyödynnetään vuorovaikutuksen kautta. Uuden tiedon luominen rakentuu organisaation olemassa olevaan tietopääoman päälle. (Nonaka, Toyama ja Konno, 2000, 9-22.) Bartolaccin, Cristallin, Isidorin ja Niccolinin (2016, 807) mukaan SECI-prosessin kaikki vaiheet ovat mahdollisia toteuttaa myös virtuaalisessa ba:ssa uuden tiedon luomiseksi sekä organisaation sisällä että organisaatioiden välillä.

Tiedon jakaminen

Tiedon jakaminen (knowledge sharing) on olennainen osa organisaation tietojohtamista ja sillä on merkittävä rooli organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Tiedon jakaminen voidaan määritellä prosessiksi, jossa tehtävään liittyvää informaatiota, neuvoja ja osaamista jaetaan toisten auttamiseksi tai sellaisen yhteistyön tekemiseksi, jolla ratkaistaan ongelmia tai kehitetään uusia ideoita. (Ahmad ja Karim, 2019, 208, 222.)

Affordanssit eli toimintamahdollisuudet

Affordansseilla eli toimintamahdollisuuksilla tarkoitetaan sellaista käyttäytymismahdollisuutta, joka syntyy kohteen (esimerkiksi IT-artefakti) ja tavoitteellisen toimijan tai toimijoiden välisestä suhteesta ja liittyy välittömän konkreettisen lopputuloksen saavuttamiseen (Volkoff ja Strong, 2013, 823). Teknologisen affordanssin käsite viittaa sellaiseen toimintamahdollisuuteen, jonka yksilö voi toteuttaa teknologialla tai tietojärjestelmällä, esimerkiksi ”jakaa tietoa”. Teknologisen affordanssin käsitettä ei pidä sotkea teknologisen ominaisuuden käsitteeseen, jolla viitataan tietojärjestelmän sisään rakennettuun ja suunniteltuun toiminnallisuuteen. (Majchrzak ja Markus, 2012, 1.)

1.4 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma koostuu johdannosta, työn teoreettisesta taustasta, tutkimuksen empiirisestä osuudesta, tutkimustulosten analysoinnista ja pohdinnasta sekä yhteenvedosta ja johtopäätöksistä. Tutkielman toinen luku sisältää kirjallisuuskatsauksen, jossa syvennytään tutkimusaiheeseen liittyvään aiemmin julkaistuun tutkimuskirjallisuuteen. Tämä osuus koostuu yrityksen tietoperusteisesta näkemyksestä, modernista tiimityöstä ja hybrideityöstä, innovoinnista ja prosessikehityksestä sekä työn kannalta keskeisimmästä osuudesta, jossa syvennytään hiljaiseen tietoon ja sen virtuaaliseen jakamiseen. Työn kolmannessa luvussa esitellään tutkielman laadullisen empiirisen osuuden menetelmät ja neljännessä luvussa empiirisen osuuden tulokset. Työn viimeisessä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja näkemys työn keskeisestä annista sekä ehdotukset jatkotutkimusaiheista.

2 Teoreettinen tausta

Tässä luvussa käydään läpi tutkielmassa hyödynnettäviä keskeisiä teorioita ja syvennytään aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta tutkielman kannalta keskeisiin käsitteisiin, joiden avulla lukija pääsee perehtymään tutkittavaan aiheeseen. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään hybrideityötä ja modernia tiimityötä sekä innovointia ja prosessikehitystä, jotka luovat tutkimuksen kontekstin. Tämän jälkeen toisessa ja kolmannessa alaluvuissa syvennytään hiljaisen tiedon käsitteeseen sekä hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen. Luvun lopussa esitellään näiden alalukujen pohjalta koostettu tämän työn teoreettinen viitekehys.

2.1 Hybrideityö osana organisaation innovaatio- ja kehitystoimintaa

Etätyö ei ole uusi asia, mutta sitä edistävän teknologian nopea kehittyminen ja COVID-19 pandemian aiheuttama murros ovat johtaneet sen merkittävään lisääntymiseen. Etätyön lisäksi hajautettu ja virtuaalinen tiimityö ovat uusia työn organisoimiseksi luotuja rakenteita, jotka mahdollistavat ihmisten työskentelyn ja yhteistyön paikasta riippumatta. (Leonardi, Parker ja Shen, 2023, 194.) Etä- ja hybrideityöskentelyyn siirtyminen vaatii työntekijöiltä uusien teknologioiden omaksumista sekä muutoksia toimintatapoihin ja käyttäytymiseen yhteistyön onnistumiseksi (Allen, Grelle, Lazarus, Popp ja Gutierrez, 2023).

Teknologiavetoiset työjärjestelyt ja digitaaliset työkalut, kuten digitaaliset alustat ja yhteistyöteknologiat, ovat tulleet pysyväksi osaksi organisaatioita helpottamaan niin viestintää kuin tehtävien koordinointia ja suorittamista. Tutkimuksessaan Hesselbarth, Alfes ja Festing (2023, 982) tarkastelivat aiempaa tutkimuskirjallisuutta teknologiavetoisista työjärjestelyistä. He totesivat teknologioiden vaikuttavan organisaation prosesseihin, joilla tietoa kerätään, jäsennetään ja johdetaan organisaatioissa. Virtuaalitiimit tekevät työstä joustavampaa ja dynaamisempaa, mutta organisaatioiden on huolehdittava, että olosuhteet esimerkiksi korkean luottamuksen muodossa tukevat tehokasta tiimityöskentelyä. Virtuaalisuus mahdollistaa kaikkialla läsnä olevan viestinnän, mutta ihmiset voivat silti omalla toiminnallaan heikentää teknologiavälitteistä kommunikaatiota. Tiedon jakamisen varmistamiseksi yksilöiden ja tiimien välillä, organisaatioiden tulee löytää tasapaino kasvokkain ja virtuaalisesti tapahtuvan vuorovaikutuksen välillä. (Hesselbarth et al., 2023.)

Covid-19 pandemian jälkeisessä maailmassa etätyöstä on tullut tavallinen työskentelymuoto monessa sellaisessa työssä, jossa sitä ei aiemmin pidetty mahdollisena. Tämä on avannut uusia mahdollisuuksia työntekijöille, mutta työnantajille se tuo mahdollisuuksien lisäksi myös uusia haasteitä. Pandemian jälkeen osa työntekijöistä on palannut perinteiseen työskentelymalliin työpaikoille, toisten jatkaessa työskentelyä lähes täysin etänä, kun taas toiset jakavat työviikon työskennellen hybridimallissa osan päivistä etänä ja osan työpaikalta käsin. Hybrideityötä tekeville on tyypillistä työskennellä työpaikalta käsin tiistaista torstaihin ja tehdä etätyötä maanantaisin ja perjantaisin, jolloin he voivat paneutua itsenäisiin keskittymistä vaativiin työtehtäviin. (Barrero et al., 2023, 26-27.) Toisin kuin perinteisessä virtuaalitiimin konseptissa, hybriditiimeissä työskentelymalli vaihtelee säännöllisesti koko tiimin lähityöskentelystä työpaikalta käsin siihen, että yksi tai useampi tiimin jäsen työskentelee etänä eli tiimin virtuaalisuusaste vaihtelee sen sijaan että tiimissä työskenneltäisiin vain etänä tai vain toimistolta käsin. Hybrideityölle tyypillisiä piirteitä ovat useat joustavat työskentelysijainnit, tiimin jäsenten säännöllinen ja usein tapahtuva työskentely samasta sijainnista käsin sekä tämän työskentelymallin dynaaminen vaihtelu työn kulloinkin asettamien vaatimusten mukaisesti. (Bell et al., 2023, 350-351.)

Hybrideityö ja etätyön lisääntymisen myötä kasvava virtuaalinen työ muuttaa myös johtamiskäytäntöjä, kun johtajien on kyettävä johtamaan ilman säännöllisen lähityön mahdollistamaa kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Bell et al. (2023, 342) nostavat esiin tutkimuksessaan viisi johtamiskäytäntöä, jotka he näkevät olennaisina virtuaalisessa johtamisessa: työntekijöiden rohkaiseminen itsensä johtamiseen, mission määritteleminen, odotusten ja tavoitteiden asettaminen, tiimin sosiaalisen ilmaston tukeminen sekä teknologian hyödyntämisen edistäminen tiimissä. Näistä käytännöistä neljä ensimmäistä pohjautuvat Morgeson, DeRuen ja Karamin (2010) tutkimukseen tiimien johtamiskäytännöistä.

Barrero et al. (2023, 45) kyseenalaistavat skeptisesti etätyöhön suhtautuvien näkemykset, joiden mukaan etätyön seurauksena arvokkaat satunnaiset kohtaamiset työpaikoilla häviäisivät, tiedon kulku samanaikaisessa lähityössä olisi helpompaa, ihmisten kyky tuottaa uusia ja parempia ideoita sekä ottaa ne käyttöön olisi parempi lähityössä. Nämä näkemykset voivat olla osittain totta, mutta ne eivät ole kuitenkaan koko totuus. Sen sijaan kollegoiden kanssa voidaan keskustella digitaalisia viestintävälineitä hyödyntäen ja on epätodennäköistä, että satunnaiset tapaamiset edistävät uusia innovaatioita paremmin kuin ennalta suunnitellut kohtaamiset laajasta joukosta valikoitujen kollegoiden kanssa. (Barrero et al., 2023, 45-46.)

Tutkimusten mukaan innovaatioprosessin alkuvaiheet hyötyvät kasvokkain tapahtuvasta vuorovaikutuksesta, mutta myöhemmät vaiheet eivät sitä vaadi (Brucks and Levav, 2022; Lin, Frey and Wu, 2023). Hybrideityö mahdollistaa sekä virtuaalisen että kasvokkain tapahtuvan kanssakäymisen, jolloin innovaatioprosessin alkuvaiheen osa-alueisiin tulisi keskittyä silloin kun työskennellään fyysisesti samasta paikasta käsin, vaikka se vaatiikin enemmän etukäteissuunnittelua ja koordinointia (Barrero et al., 2023, 44-46).

Kucharska ja Erickson (2023) selvittivät hiljaisen tiedon jakamisen suhdetta innovointiin IT-alalla. Hiljaisen tiedon jakaminen edistää merkittävästi organisaation kykyä uusien sisäisten prosessien kehittämiseen ja innovoimiseen, mikä vaikuttaa edelleen organisaation kykyyn luoda uusia tuote- ja palveluinnovaatioita. Hiljaisen tiedon jakamisella on siis epäsuora, mutta olennainen yhteys myös tuote- ja palveluinnovaatioiden syntymiseen ja kehittämiseen. Hiljaisen tiedon sisäistäminen ja ulkoistaminen voivat tapahtua sekä tietoisesti että tiedostamatta, mutta hiljaisen tiedon tietoinen jakaminen on olennaista organisaation innovaatiokyvykkyyden kannalta. Kucharska ja Erickson (2023, 19) vahvistavat hiljaisen tiedon tiedostamisen edistävän myös sen jakamista edelleen. Tulosten perusteella yksilön kriittisellä ajattelulla todettiin olevan merkittävä vaikutus sekä yksilöllä olevan hiljaisen tiedon tiedostamiseen sekä hiljaisen tiedon jakamiseen. Työntekijän tietoisuus hiljaisesta tiedosta ja halukkuus jakaa hiljaista tietoa toisille vaikuttavat osaltaan siihen, miten työntekijä hyödyntää hiljaista tietoa työssään esimerkiksi uusien innovaatioiden luomiseksi. (Kucharska ja Erickson, 2023, 19-21.)

Innovaatioprosessissa tieto- ja viestintäteknologia katsotaan olennaiseksi ja välttämättömäksi osaksi eri toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja yhteyttä. Teknologia tukee ja helpottaa yhteistyötä, uusien ideoiden synnyttämistä, viestintää sekä tiedon luomista ja jakamista. Kasvokkain tapahtuvalla vuorovaikutuksella on kuitenkin edelleen tärkeä merkitys innovaatioprosessissa tapahtuvalle tiedon jakamiselle, joka tulisi ottaa huomioon myös etätyön kontekstissa. Yritysten on investoitava sellaisiin teknologioihin, jotka tukevat niiden innovaatioprosesseja, mutta hyödynnettävä myös kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen ominaisuuksia, jotka ovat keskeisiä sosialisaatiolle, jossa hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseen muotoon. (Ceci, Lazoi, Lezzi ja Mohammad, 2021, 309-310.)

Lee, Lee ja Kao (2022) selvittivät tutkimuksessaan verkkoyhteisöjen, hiljaisen tiedon ja organisaation innovaatiosuorituskyvyn välistä suhdetta. 163 verkkoyhteisöjä hyödyntävälle taiwanilaiselle yritykselle teetetyn kyselytutkimuksen tulosten mukaan organisaatioiden

innovaatiosuorituskyky oli sitä parempi mitä enemmän verkkoyhteisöjen jäsenet jakoivat hiljaista tietoa, jota organisaatiot vuorostaan hyödynsivät innovaatiotoiminnassaan. Verkkoyhteisöissä jaetun hiljaisen tiedon hyödyntäminen edisti erityisesti organisaatioiden suorituskykyä prosessi-innovaatioiden osalta. (Lee et al. 2022, 16630.)

Sankowska (2013) tutki luottamuksen, tiedon jakamisen, tiedon luomisen sekä innovatiivisuuden keskinäistä suhdetta organisaatiotasolla ja havaitsi luottamuksella olevan merkittävä positiivinen vaikutus näihin kaikkiin. Erityisen voimakas oli luottamuksen vaikutus tiedon jakamiseen ja sitä kautta epäsuorasti myös uuden tiedon luomiseen ja yrityksen innovatiivisuuteen. (Sankowska, 2013.) Baldé, Ferreira ja Maynard (2018) puolestaan tutkivat tiimitason luottamuksen ja sisäisen motivaation vaikutusta tiedonluomisprosessiin (SECI-prosessi) yksilötasolla sekä tiedonluomisprosessin ja yksilöllisen luovuuden välistä suhdetta. Tutkimukseen osallistui työntekijöitä yli viidestäkymmenestä eri kokoisesta yrityksestä eri toimialoilta. Tulosten perusteella havaittiin, että kollegoiden välinen luottamus ja sisäinen motivaatio edistävät tiedonluomista ja luovuutta. (Baldé et al., 2018, 1702-1703.)

2.2 Hiljainen tieto

Alavin ja Laidnerin (2001) mukaan tietoa on tarkasteltu tutkimuskirjallisuudessa useista eri näkökulmista, joissa tieto on nähty esimerkiksi objektina, prosessina, pääsynä informaatioon, mielentilana tai kyvykkyytenä. Nonaka, Toyama ja Konno (2000) tarkastelevat tietoa prosessinäkökulmasta ja heidän mukaansa tieto luodaan yksilöiden ja organisaatioiden välisessä vuorovaikutuksessa ja on siten luonteeltaan dynaamista. Heidän mukaansa tieto on suhteellista, sillä informaatiosta tulee tietoa vasta silloin, kun yksilö tulkitsee informaatiota liittämällä sen kontekstiin sekä omiin sitoumuksiin ja uskomuksiin. Tieto voidaan jakaa kahteen eri luokkaan, eksplisiittiseen tietoon ja hiljaiseen tietoon, mutta nämä eivät ole toisistaan irrallisia vaan toisiaan täydentäviä. Uuden tiedon luomiseksi tarvitaan sekä eksplisiittistä tietoa että hiljaista tietoa, sillä uusi tieto syntyy näiden kahden välisessä dynaamisessa vuorovaikutuksessa. (Nonaka, Toyama ja Konno, 2000, 7.)

Eksplisiittistä tietoa voidaan esittää ja ilmaista formaalilla kielellä ja se on suhteellisen helposti siirrettävissä, tallennettavissa ja prosessoitavissa. Sitä voidaan jakaa esimerkiksi datan tai manuaalien muodossa. Sen sijaan hiljaista tietoa on vaikeaa ilmaista ja viestiä toisille, se on hyvin henkilökohtaista ja pohjautuu ihmisen kokemuksiin. (Nonaka, Toyama ja Konno,

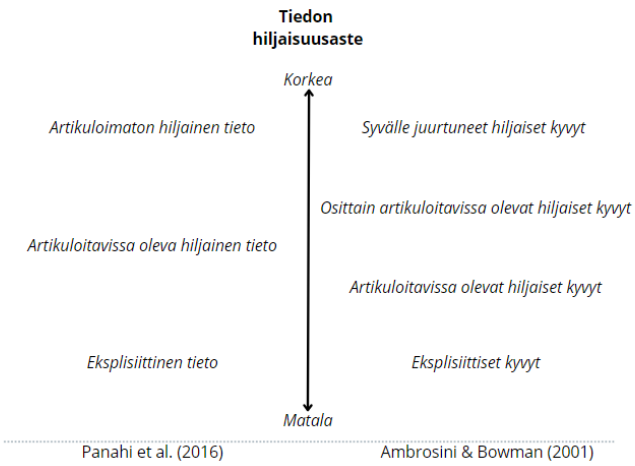
2000, 7.) Eksplisiittinen tieto on jaettavissa ja siirrettävissä yksilöiden ja organisaatioiden välillä, kun taas hiljainen tieto on sanatonta osaamiseen ja käytäntöihin sisään rakentunutta eikä siten niin helposti siirrettävissä (Grant ja Phane, 2022, 8). Grantin ja Phanen (2022) mukaan pelkistetty jako hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon ei välttämättä anna oikeaa kuvaa tiedon käsitteen todellisesta monimutkaisuudesta. He lainaavat Tsoukasia (1996, 14), jonka mukaan hiljainen tieto on ilmaistavissa luonnollista kieltä käyttäen ja eksplisiittisen tiedon pohjautuvan aina osittain hiljaiseen tietoon. Useiden tutkimusten mukaan hiljainen tieto ja sen jakaminen voivat luoda pohjan yrityksen kestävälle kilpailuedulle (Ambrosini ja Bowman, 2001; Alavi ja Laidner, 2001; Grant ja Phane, 2022). Hiljaisen tiedon tehokas johtaminen on välttämätöntä nykyaikaisten organisaatioiden menestymiselle (Holste ja Fields, 2010, 135).

Hiljaisen tiedon käsite pohjautuu alun perin Polanyin (1966) usein lainattuun lausahdukseen ”*me tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa*”. Hänen mukaansa tietämystä on kahdenlaista, tietää mitä ja tietää miten, ja että nämä molemmat näkökulmat ovat aina läsnä henkilön tietämyksessä (Polanyi, 1966). Tutkimuskirjallisuudessa on käyty runsasta keskustelua siitä, voidaanko hiljaista tietoa muuntaa eksplisiittiseen muotoon, mikä on johtanut useisiin luonnehdintoihin hiljaisen tiedon ominaisuuksista ja tiedon eksplisiittisistä puolista (Taylor, 2007, 64). Nonakan (1994, 16, 24) mukaan hiljainen tieto on henkilökohtaista ja sillä on myös kognitiivinen ja tekninen ulottuvuus. Kognitiivisella ulottuvuudella viitataan yksilön mielenmalleihin (mental models), joihin kuuluvat muun muassa erilaiset paradigmat, kaavat, uskomukset sekä näkökulmat, jotka antavat yksilölle perspektiivejä, joiden kautta hän voi määritellä ja hahmottaa maailmansa. Hiljaisen tiedon tekninen ulottuvuus käsittää esimerkiksi yksilön konkreettisen osaamisen, kyvyt, ongelmanratkaisutaidot sekä kokemukseen perustuvat parhaat käytännöt, joita yksilö voi soveltaa tietyssä kontekstissa. (Nonaka, 1994, 16.)

Chiltonin ja Bloodgoodin (2008) näkemyksen mukaan tiedon luonnetta eksplisiittisen tiedon ja hiljaisen tiedon välillä voidaan kuvailla kolmen ulottuvuuden kautta, jotka määrittävät sen hiljaisuusastetta: tiedon tietoinen tiedostettavuus, tiedon ekspressiivisyys sekä tiedon kaavamainen tai vapaamuotoinen sovellettavuus. Hiljaista tietoa soveltaessa, työntekijä ei välttämättä ole tietoisesti tietoinen asiasta toisin kuin eksplisiittisempää tietoa soveltaessa. Tiedon ekspressiivisyydellä tarkoitetaan sitä, miten helposti tieto on kodifioitavissa tai ilmaistavissa toiselle suullisesti tai kirjallisesti. Eksplisiittistä tietoa, kuten uuteen tehtävään liittyvää

työohjetta, voidaan soveltaa hyvin kaavamaisesti, kun taas henkilö, joka on jo omaksunut kyseisen työtehtävän, kykenee suorittamaan sen ajattelematta tietoisesti yksittäisiä työvaiheita eli tukeutuen hiljaiseen tietoon. (Chilton ja Bloodgood, 2008.)

Kuten Chilton ja Bloodgood (2008), myös Ambrosini ja Bowman (2001) puhuvat tutkimuksessaan hiljaisuuden eri asteista, joita tiedolla on. Hiljaisen tiedon sijaan Ambrosini ja Bowman (2001) käyttävät tutkimuksessaan hiljaisesta tiedosta termiä hiljaiset kyvyt (tacit skills), joka heidän mukaansa vastaa paremmin resurssiperustaisen näkemyksen konseptia. Heidän mukaansa hiljaisella tiedolla tai hiljaisilla kyvyillä on erilaisia ”hiljaisuuden” asteita, joiden ääripäissä ovat eksplisiittiset kyvyt ja syvälle juurtuneet hiljaiset kyvyt (kuva 2). Kykyjen hiljaisuuden aste vaikuttaa siihen, kuinka hyvin henkilö tiedostaa kyseisen kyvykkyyden ja miten helposti se on kodifioitavissa, ilmaistavissa ja jaettavissa. Kahden ääripään väliltä voidaan tunnistaa ainakin kaksi muuta hiljaisuuden astetta, sellaiset hiljaiset kyvyt, jotka voidaan tunnistaa ja sanoittaa jos organisaation jäsenet kysyvät oikeita kysymyksiä. Nämä kyvyt ovat hiljaisia vain siitä syystä, ettei näitä kykyjä ole aiemmin tunnistettu. Lisäksi on sellaisia hiljaisia kykyjä, jotka ovat vaikeasti ilmaistavissa, mutta niihin voidaan päästä käsiksi kertomalla niistä metaforien tai tarinankerronnan avulla. (Ambrosini ja Bowman, 2001.)



Kuva 2. Tiedon hiljaisuudenasteet (mukaillen Ambrosini ja Bowman, 2001, 816; Panahi et al., 2016, 346).

Myös Panahin, Watsonin ja Partridgen (2016) tekemän aiempaan tutkimuskirjallisuuteen syventyvän katsauksen mukaan tiedon hiljaisuusastetta voidaan tarkastella janana, jonka toisessa ääripäässä on eksplisiittinen tieto ja toisessa ääripäässä artikuloimaton hiljainen tieto

(kuva 2). Näiden ääripäiden välille mahtuu hiljaisuuden asteeltaan erityyppistä hiljaista tietoa, josta osa on helpommin ilmaistavissa ja artikuloitavissa eli lähempänä janan eksplisiittistä päätä. Tiedon hiljaisuusasteen lähestyessä janan toista päätä, artikuloimatonta hiljaista tietoa, mahdollisuus tiedon ilmaisemiseen ja jakamiseen vaikeutuu. (Panahi et al. 2016).

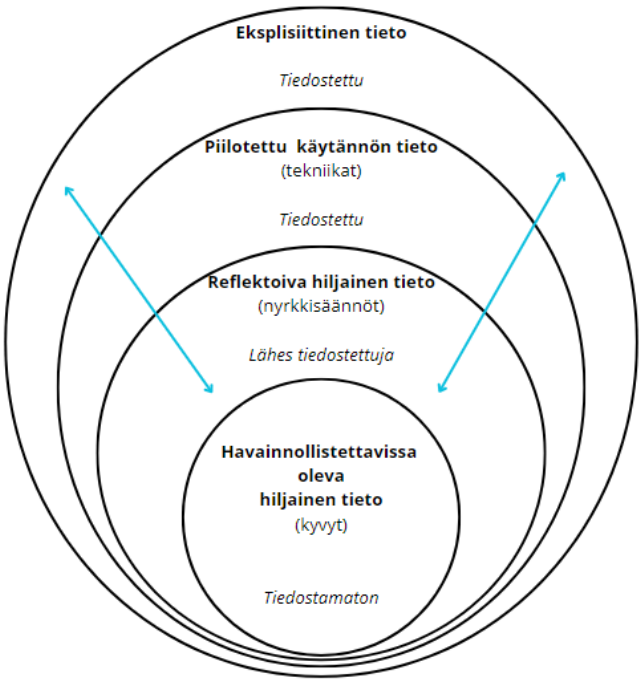
Argote (2024) tarkasteli tutkimuksessaan tiedon siirrettävyyteen vaikuttavia muuttujia, kuten tiedon tyyppiin ja ominaisuuksiin liittyviä käsitteitä: hiljainen tieto, kausaalisesti monitulkintainen tieto, demonstroitavissa oleva tieto, tiedon monimutkaisuus, proseduraalinen tieto, deklaratiivinen tieto sekä tiedon tulkittavuus. Nonakan et al. (2000) kuvausta mukaillen Argote määrittelee hiljaisen tiedon tiedoksi, jota on vaikeaa ilmaista. Kausaalinen monitulkintaisuus liittyy tiedon ”hiljaisuuden” asteeseen ja siihen miten yksilöt ymmärtävät käytännön ja sen tulosten välisen suhteen. Kausaalisesti monitulkintaisessa tiedossa tämä yhteys on vaikeasti ymmärrettävissä. Sellaista käytäntöä, jonka toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä ei tunneta, voi olla vaikeaa siirtää tai kouluttaa eteenpäin käytettäväksi toisessa kontekstissa, sillä nämä tekijät voivat puuttua osittain tai kokonaan tästä vastaanottajan kontekstista. (Argote, 2024, 409-410.)

Demonstroitavissa olevan tiedon osalta, Argote (2024) lainaa Laughlinin ja Ellisin (1986) määritelmää, jonka mukaan tiedon demonstraatiokyvyllä tarkoitetaan sitä, miten helposti tieto voidaan selittää muille ja kuinka helposti muut voidaan vakuuttaa sen käyttökelpoisuudesta. Monimutkaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka koostuu monista toisiinsa liittyvistä osista, joiden väliset suhteet tekevät tämän kaltaisen tiedon siirtämisestä haastavaa (Galbraith, 1990; Szulanski, 1996). Deklaratiivinen tieto on tyypillisesti faktaperustaista eksplisiittistä tietoa, kun taas proseduraalinen tieto viittaa tietoon, miten jokin tehtävä suoritetaan ja on usein yksilötasolla luonteeltaan hiljaista tietoa, tosin organisaatiotasolla se voi olla myös eksplisiittisessä muodossa (Argote, 2024). Wipawayangkoolin ja Tengin (2016) mukaan deklaratiivinen tieto voi käsittää myös jo ulkoistettua hiljaista tietoa ja proseduraalinen tieto on harjoittelun kautta sisäistettyä deklaratiivista tietoa. Proseduraalisen tiedon voi ajatella olevan on ”tahmeaa” hiljaista tietoa, jota on vaikeampi jakaa. Tiedon tulkittavuudella Argote (2024, 410) tarkoittaa sitä, missä määrin tietoon liittyvät syy-seuraussuhteen ovat ymmärrettävissä ja selitettävissä. Tiedon alhainen tulkittavuus vaatii erilaisia siirtomekanismeja sekä enemmän motivaatiota ja harkintaa, jotta tieto voidaan jakaa eteenpäin.

Asher & Popper (2019) ovat määritelleet niin sanotun hiljaisen tiedon sipulimallin, jolla voidaan kuvata hiljaisen tiedon dynaamisuutta sekä monitasoisuutta ja joka ottaa huomioon

hiljaisen tiedon käsitteen monimutkaisuuden. Tässä mallissa hiljaisen tiedon käsite nähdään monitahoisena terminä, joka perustuu tietoisuuden eri tasoihin. Hiljainen tieto nähdään kaikkialla läsnä olevana, mutta mallin avulla voidaan tuoda esiin ja havainnoida sen eri kerroksia sekä yhteyttä eksplisiittiseen tietoon. (Asher ja Popper, 2019, 268.)

Hiljaisen tiedon sipulimallin lähtökohtana on käsitys, jonka mukaan hiljaisen tiedon eri kerroksia on tietoisuuden eri kerroksissa alkaen eksplisiittisestä tiedosta edeten syvemmälle hiljaisen tiedon kerroksiin. Tämä näkemys on linjassa aiempien mallien kanssa. Mallin tuoma uusi näkemys on eri tiedon kerrosten väliset yhteydet. Hiljaista tietoa on kaikissa kerroksissa ja se on tuotavissa esiin erilaisin keinoin, jotka vaihtelevat eri kerrosten välillä. Hiljaisen tiedon kerrokset sipulimallissa uloimmasta sisimpään ovat piilotettu käytännön tieto, reflektoiva hiljainen tieto ja havainnollistettavissa oleva hiljainen tieto. (Asher ja Popper, 2019, 266.) Sipulimallin eri kerrokset on havainnollistettu kuvassa 3.



Kuva 3. Hiljaisen tiedon sipulimalli (mukaillen Asher ja Popper 2019, 269).

Piilotettu käytännön tieto on hiljaisen tiedon kerroksista konkreettisin ja eksplisiittisin kerros, jonka olemassaolon yksilö tiedostaa, mutta tieto säilyy tuntemattomana organisaatiolle. Tämä tieto on tyypillistä asiantuntijatietoa, jonka työntekijä pystyy kysyttäessä vaivattomasti jakamaan eteenpäin esimerkiksi kuvaamalla, miten hän suoritti tietyn työtehtävän.

Tämä hiljainen tieto kertyy asiantuntijalle henkilökohtaisen kokemuksen kautta ja he voivat määritellä sen tiedoksi tai tavaksi toimia, joka auttaa heitä suoriutumaan tehtävästä tehokkaammin. (Asher ja Popper, 2019, 266-267.)

Edellä kuvattuun ensimmäiseen kerrokseen verrattuna, sipulimallin reflektoivan hiljaisen tiedon kerros on abstraktimpi ja se on etäämpänä yksilön tietoisuudesta. Tämä hiljaisen tiedon kerros käsittää sellaiset periaatteet, jotka auttavat yksilöä tekemään johtopäätöksiä, joita tarvitaan päätöksenteon tukena. Asher ja Popper (2019) kuvaavat näitä myös ”nyrkkisäännöiksi”, jotka pohjautuvat yksilön aiempaan kokemukseen ja nimenomaan toistuviin tilanteisiin, joiden pohjalta nämä säännöt ovat muotoutuneet ja ohjaavat yksilön toimintaa vastaavassa tilanteessa. Mallin kolmas ja sisin kerros on havainnollistetun hiljaisen tiedon kerros, joka on kauimpana yksilön tietoisuudesta. Tätä hiljaista tietoa voidaan kuvata kyvyiksi, jotka ovat paljastettavissa ja jaettavissa vain havainnollistamisen kautta, mutta kerros sisältää myös tietoa, jota ei voi tuoda esiin. Asherin ja Popperin (2019, 267) mukaan hiljaisen tiedon kerrosten välillä on monitahoisia ja dynaamisia suhteita. Havainnollistetun hiljaisen tiedon kerroksen kyvyt voidaan nähdä olevan yhdistelmä useasta reflektoivan hiljaisen tiedon kerroksen nyrkkisäännöstä. Vastaavasti nämä reflektoivan tason säännöt vaikuttavat piilotetun käytännön tiedon tekniikoiden ja menetelmien muodostumiseen. (Asher ja Popper, 2019, 267-268.)

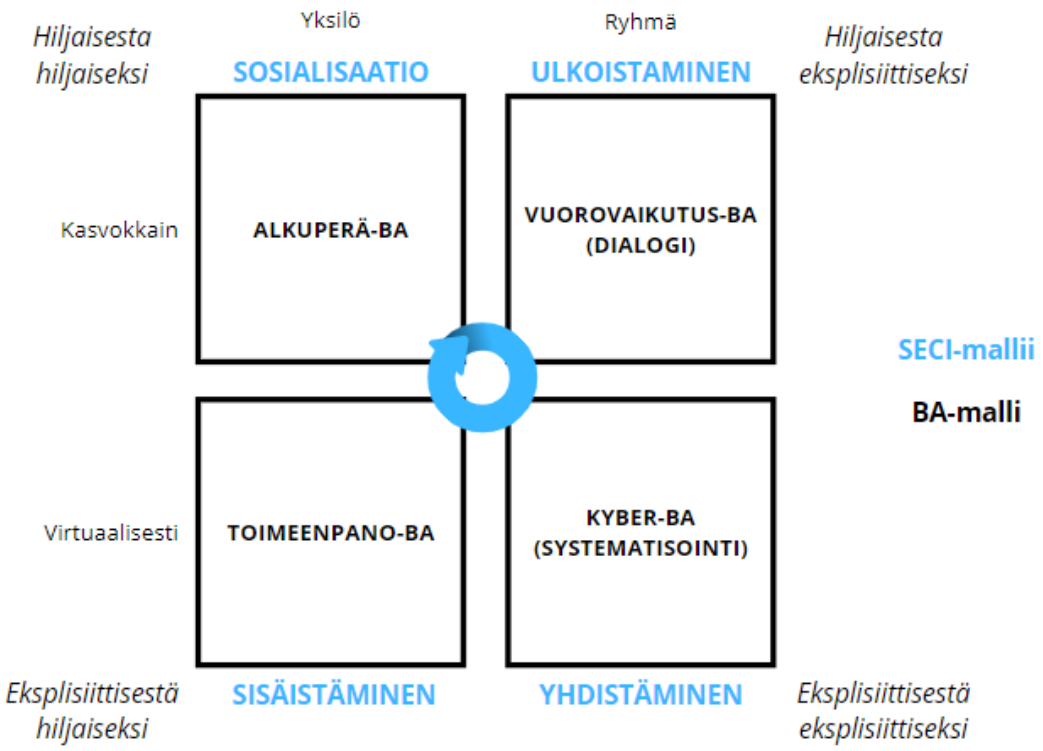
Ambrosini ja Bowman (2001), Panahin et al. (2016), Asher ja Popper (2019) sekä Argote (2024) nostavat tutkimuksissaan esiin hiljaisen tiedon eri hiljaisuuden asteet, vaikka määrittelevät tämän asteikon hieman eri tavoin ja eri termein. Ajatus näissä kaikissa on kuitenkin sama eli hiljaisen tiedon hiljaisuuden aste vaikuttaa siihen, miten yksilö tiedostaa kyseisen tiedon sekä siihen miten kyseinen hiljainen tieto on edelleen siirrettävissä tai jaettavissa eteenpäin. Hiljaisen tiedon jakamiseen tarvittavat keinot ja menetelmät riippuvat osaltaan tiedon hiljaisuuden asteesta. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan hiljaisen tiedon jakamista osana tiedonluomisen prosessia sekä hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista.

2.3 Tiedon luominen ja tiedon jakaminen

Nonaka et al. (2000, 8) ovat määrittäneet tiedonluomisen dynaamiseksi prosessiksi, joka muodostuu ba:sta, joka tarjoaa yhteisen kontekstin tiedon luomiseksi, tietoresursseista sekä nelivaiheisesta SECI-prosessista, jossa hiljainen ja eksplisiittinen tieto muuttavat muotoaan.

Nämä elementit ovat keskenään vuorovaikutuksessa muodostaen tietospiraalin, jossa uutta tietoa muodostuu. SECI-prosessi muodostuu sosialisaation (socialisation), ulkoistamisen (externalisation), yhdistämisen (combination) ja sisäistämisen (internalisation) vaiheista. Hiljaisen tiedon jakaminen on olennainen osa tiedonluomisen prosessin sosiaalisaatio- ja ulkoistamisvaiheita, joissa ensimmäisessä hiljainen tieto siirtyy eteenpäin uutena hiljaisena tietona yhteisten jaettujen kokemusten kautta ja ulkoistamisvaiheessa hiljainen tieto artikuloidaan ymmärrettävään eksplisiittiseen muotoon, jolloin se on jaettavissa eteenpäin toisille ja siten käytettävissä uuden tiedon perustana. Yhdistämisvaiheessa eksplisiittistä tietoa yhdistellään monimutkaisemmaksi strukturoidummaksi uudeksi eksplisiittiseksi tiedoksi, jota jaetaan eteenpäin organisaation sisällä. Sisäistämisvaiheessa yksilöt omaksuvat organisaation sisällä jaettua eksplisiittistä tietoa muuntaen tiedon uudeksi hiljaiseksi tiedoksi. (Nonaka et al., 2000, 8-10.)

Tiedonluomisprosessin keskeinen elementti on ba eli jaettu konteksti, jossa tietoa jaetaan, luodaan ja hyödynnetään. Ba:ssa yhdistyvät fyysinen tai virtuaalinen tila sekä henkinen tila, jotka mahdollistavat keskinäisen vuorovaikutuksen. Nonaka et al. (2000, 15) korostaa yksilöiden jakaman keskinäisen ajan ja paikan tärkeyttä tiedonluomisprosessin sosialisaatio- ja ulkoistamisvaiheiden kannalta. Heidän mukaansa on olemassa neljä erityyppistä ba:ta; alkuperä-ba (originating ba), dialogi-ba (dialogue ba), systematisointi-ba (systemising ba) sekä toimeenpano-ba (exercising ba), jotka vaikuttavat tiedonluomisen prosessin eri vaiheissa. Alkuperä-ba tarjoaa kontekstin sosialisaatiovaiheelle, dialogi-ba tarjoaa kontekstin ulkoistamisvaiheelle, systematisointi-ba tarjoaa kontekstin yhdistelyvaiheelle ja toimeenpano-ba tarjoaa kontekstin sisäistämiselle. (Nonaka et al., 2000, 14-16.) SECI-malli ja ba:t on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. Ba ja SECI-malli (mukaillen Nonaka et al. 2000, 12; Buunk, Smith ja Hall, 2019, 1136).

Nonaka et al. (2000) näkemyksestä poiketen, Bartolaccin et al. (2016, 805) mukaan kaikki ba:t ja SECI-prosessin eri vaiheet voivat toteutua sekä osittain tai kokonaan virtuaalisina tiloina että fyysisinä tiloina. Bartolaccin et al. (2016) näkemys perustuu heidän tutkimukseensa, jossa he tarkastelivat SECI-prosessia virtuaalialustalla tapahtuvassa organisaatioiden välisessä innovaatioprosessissa. Tulosten mukaan kehittyneet tieto- ja viestintäteknologiaratkaisut tuovat ihmiset ja sosiaalisen vuorovaikutuksen takaisin keskiöön Nonakan tietojohtamisen konseptin hengessä, mahdollistaen myös sosialisaatiovaiheen, jota voidaan kuvata hiljaisen tiedon jakamiseksi, virtuaalisessa ympäristössä. Virtuaalisten tilojen nähtiin tehokkaasti parantavan ja tukevan SECI-prosessin kaikkia eri vaiheita eikä kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen todettu olevan enää välttämättömyys alkuperä-ba:lle ja sosialisaatiovaiheelle, vaan interaktiiviset viestintäsovellukset mahdollistavat myös kasvokkain tapahtuvan sosiaalisen vuorovaikutuksen virtuaalisilla alustoilla. (Bartolacci et al. 2016, 805-808.)

Myös Buunk et al. (2019, 1142) tutkivat verkossa tapahtuvaa hiljaisen tiedon jakamista ja tarkastelivat tutkimuksessaan, miten Nonakan ja Konnon (1998) määrittelemät ba:t esiintyvät verkkoalustoilla. Bartolaccin et al. (2016) tuloksista poiketen, Buunk et al. (2019) eivät havainneet viitteitä alkuperä-ba:n esiintymisestä verkkoalustalla tapahtuvassa tiedon jakamisessa, mutta tämä saattoi osittain selittyä heidän tarkastelussansa olleen Knowledge Hub -alustan teknisillä ominaisuuksilla, jotka eivät mahdollistaneet kasvokkain tapahtuvaa interaktiivista sosiaalista vuorovaikutusta virtuaalialustoilla.

Tiedon jakamisella (knowledge sharing) yksilöt pyrkivät auttamaan toisia tai ratkaisemaan yhdessä ongelmia jakamalla toisille tietoa, neuvoja ja osaamistaan (Ahmad & Karim, 2019). Wangin ja Noen (2010, 117) mukaan tiedon jakamisen yhteydessä nousee esiin usein synonyymina myös termi tiedonvaihto (knowledge exchange), jonka katsotaan käsittävän sekä tiedon etsimisen (knowledge seeking) että tiedon jakamisen (knowledge sharing). Nguyen, Malikin ja Sharman (2021, 1814) mukaan verkkoalustojen ja -viestintäteknologioiden, kuten Zoomin, Microsoft Teamsin ja Skypen, ilmestyminen ovat luoneet uusia yhteistyö- ja työskentelytapoja sekä mahdollistaneet verkkovälitteisen tiedon jakamisen (online knowledge sharing). Verkkovälitteisellä tiedon jakamisella tarkoitetaan prosessia, jossa työntekijät jakavat keskenään tietoa erilaisten verkkoalustojen kautta. Verkossa tapahtuva tiedon jakaminen mahdollistaa ihmisten välisen jatkuvan vuorovaikutuksen, joka usein parantaa ihmisten välistä sosiaalista kanssakäymistä organisaation sisällä edistäen tiedon luomista ja jakamista. (Nguyen ja Malik, 2020, 1242). Verkossa tapahtuva tiedon jakaminen käsittää kaksi eri prosessia: tiedon jakamisen ja tiedon etsiminen. Tiedon jakamisella tarkoitetaan prosessia, jossa työntekijä viestimällä jakaa omaa tietopääomaansa toisille ja tiedon etsimisellä prosessia, jossa työntekijä pyytää toisia jakamaan kanssaan heidän tietopääomaansa. (van den Hooff and de Ridder, 2004.)

Tässä tutkielmassa käytetään termiä tiedon jakaminen (knowledge sharing), mutta tiedon etsiminen (knowledge seeking) huomioidaan luontevana osana tiedonjakamisen prosessia, joka usein lähtee liikkeelle yksilön havaitsemasta ongelmasta ja sitä kautta syntyneestä tietotarpeesta. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan tarkemmin hiljaisen tiedon jakamista ja sen jälkeen syvennytään hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen sekä siihen negatiivisesti ja positiivisesti vaikuttaviin tekijöihin.

2.4 Hiljaisen tiedon jakaminen

Työntekijöiden osaaminen ja tietämys on organisaation arvokkain resurssi. Organisaatioiden keskeisenä haasteena on hiljaisen tiedon jakaminen työntekijöiden välillä, jonka avulla organisaatio pystyy kehittämään organisaation tietopääomaa. Hiljainen tieto on rakenteetonta ja usein kokemukseen perustuvaa, minkä vuoksi sitä voidaan parhaiten jakaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja sosialisaation kautta. (Thomas ja Gupta, 2022, 1014; Nonaka, 1994.) Hiljainen tieto nähdään tietona, joka kertyy yksilölle käytännön kokemuksen kautta, mutta yksilöt voivat jakaa sitä myös toisilleen jakamalla aiempia kokemuksiaan kertomalla tai näyttämällä, mikä on usein nopeampi tapa hiljaisen tiedon omaksumiseen. (Kucharska ja Erickson, 2023, 5.) Myersin (2018) mukaan yhdessä toimiva sijaisoppiminen (coactive vicarious learning), jossa tiedon luovuttaja ja vastaanottaja ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja tulkitsevat kokemuksia, on oppimisen kannalta tehokkaampaa kuin yksisuuntainen prosessi, jossa vastaanottaja oppii tiedon luovuttajalta. Myers (2018) näki tarinankerronnan erityisen tehokkaana sijaisoppimisen muotona, sillä sen kautta voitiin välittää vivahteikkaasti ymmärrystä aiemmasta kokemuksesta.

Hiljaisen tiedon sisäistäminen ja ulkoistaminen eli jakaminen voivat tapahtua sekä tietoisesti että tiedostamatta, mutta Kucharskan ja Ericksonin (2023, 19) mukaan hiljaisen tiedon tietoisella jakamisella ja sisäistämisellä on voimakkaampi positiivinen vaikutus organisaation innovaatiokyvykkyydelle. Organisaatiot voivat hyödyntää yksilöiden hiljaista tietoa vasta sitten, kun työntekijät tiedostavat sen olemassaolon, jonka lisäksi heillä tulee olla halukkuus jakaa sitä. Halukkuuteen jakaa ja hyödyntää hiljaista tietoa vaikuttavat muun muassa yksilön luottamus heidän omaan tietämykseensä sekä sen hyödyllisyyteen ja soveltuvuuteen käsillä olevaan tilanteeseen. Tämä luottamus omaan tietämykseen ja ymmärrys sen positiivisesta vaikutuksesta organisaation arvonluontiin edesauttavat hiljaisen tiedon jakamista. (Kucharska ja Erickson, 2023, 5.) Linin (2007, 411) mukaan haluttomuus jakaa sellaista hiljaista tietoa, jolla voi olla olennaista merkitystä organisaation selviytymisen kannalta, pidetään erittäin epäeettisenä. Hiljaisen tiedon jakaminen voidaan nähdä myös osana pro-sosiaaliseen organisaatiokäyttäytymiseen pyrkivää asennetta, jossa ihminen on taipuvainen odottamaan toiminnastaan seuraavan positiivisia vaikutuksia sekä itselleen että työtovereilleen ja organisaatiolleen (Lin, 2007, lainaten Brief ja Motowidlo, 1986).

Castellani, Rossato, Giaretta ja Davide (2019) tarkastelivat tutkimuksessaan yksilöiden suhtautumista hiljaisen tiedon jakamiseen tiimitasolla analysoiden sekä tiimin jäsenten että esihenkilöiden näkemyksiä. Tulosten mukaan tiimien jäsenillä oli voimakas taipumus jakaa hiljaista tietoa epävirallisten käytäntöjen kautta, silloin kun niitä suosivat kontekstuaaliset olosuhteet olivat kunnossa. Tämän mahdollistamiseksi oli tärkeää, että esihenkilöt kykenevät nämä olosuhteet luomaan. Olennaisimpina kontekstuaalisina tekijöinä pidettiin tiimiläisten keskinäistä ja esihenkilöä kohtaan tuntemaa luottamusta, yhteistyöhön sekä yhdessä tehtävään työskentelyyn käytettävissä olevaa aikaa, hierarkiasta syntyvien esteiden poistamista sekä kulttuuria, jossa virheet nähtiin mahdollisuuksina oppimiseen ja uusiin innovaatioihin. Sekä tiimien jäsenet että esihenkilöt pitivät tärkeänä luoda tiedonjakamista edistävä organisaatiostrategia sekä investoida tiedon hankintaa, jakamista ja hyödyntämistä parantavaan järjestelmään ja prosessiin, joka on olennainen yrityksen kilpailukyvyn kannalta. (Castellani et al., 2019, 143-146.)

Szulanskin, Ringovin ja Jensenin (2016) mukaan hiljaisen tiedon jakamiseen sopivia menetelmiä ovat tiedon luovuttajan ja vastaanottajan keskinäinen vuorovaikutus, henkilökohtainen viestintä, käytännön havainnointi sekä tiedon vastaanottajan harjoittelu. Nonakan (1994) mukaan keskinäisen vuorovaikutuksen kautta tiedon luovuttaja voi ulkoistaa hiljaisen tietonsa sanoittamalla siihen liittyvän oman näkemyksensä ja paljastamalla implisiittiset säännöt sekä olettamat, jotta tiedon vastaanottaja voi tämän hiljaisen tiedon sisäistää. Szulanskin et al. (2016) mukaan henkilökohtaisen viestinnän mahdollistavat menetelmät, kuten henkilöstösiirrot (työnkierto) tai epäviralliset tapaamiset soveltuvat hiljaisen tiedon jakamiseen etenkin tilanteissa, joissa tieto on erittäin kontekstisidonnaista. Sellainen hiljainen tieto, joka on olennainen osa tiettyä käytäntöä tai prosessia on mahdollista jakaa sosialisaation kautta, jossa prosessin tai työtehtävän käytännön suorittamista tarkkaillaan ja jäljitellään. Yksilöiden on mahdollista hankkia hiljaista tietoa myös käytännön tekemisen ja harjoittelun kautta, jolloin kyse voi olla tekemällä oppimisesta tai työssäoppimisesta, jonka myötä yksilö alkaa toimimaan omaksutun tiedon pohjalta (Nonaka, 1994).

2.4.1 Toimintamahdollisuudet ja hiljaisen tiedon jakaminen virtuaalisesti

Tässä alaluvussa käydään lyhyesti läpi affordanssiteorian (Gibson, 1979) päälle rakentuvaa teknologisten toimintamahdollisuuksien ja -rajoitusten teoriaa (Majchrzak ja Markus, 2012.)

sekä Malhotran, Majchrzakin ja Lyytisen (2021) tähän yhdistämää sosioteknisten järjestelmien -teoriaa. Näiden kautta hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista voidaan itsessään tarkastella yhtenä sosioteknisenä toimintamahdollisuutena.

Toivikon, Blomqvistin, Vartiaisen ja Salon (2023) mukaan digitaalisilla työvälineillä voidaan mahdollistaa virtuaalinen yhteistyö, mutta teknologia itsessään ei takaa sen onnistumista. Tämä näkemys on linjassa myös Abidin et al. (2023, 1145) tulkinnan kanssa, jonka mukaan verkkotapaamisvälineet itsessään eivät välttämättä takaa hiljaisen tiedon jakamisen onnistumista virtuaalitiimeissä. Tästä johtuen näitä ilmiöitä pitäisi Toivikon et al. (2023) mukaan tarkastella sosiotekinisestä näkökulmasta, jossa sekä inhimilliset ja sosiaaliset että teknologiset tekijät nähdään yhtä olennaisina ja ratkaisevina muuttujina, jotka osaltaan mahdollistavat tarkasteltavan toiminnan, kuten hiljaisen tiedon virtuaalisen jakamisen, sekä vaikuttavat osaltaan sen onnistumiseen. Toivikon et al. (2023) mukaan tässä tarkastelussa voidaan hyödyntää Gibsonin (1979) kehittämää affordanssiteoriaa, joka käsittelee jonkin rajapinnan tarjoamia toimintamahdollisuuksia eli affordansseja.

Teknologisten toimintamahdollisuuksien ja -rajoitusten -teorian (TACT) mukaan teknologisen toimintamahdollisuuden käsitteellä tarkoitetaan toimintaa, jonka yksilö voi toteuttaa teknologian tai tietojärjestelmän avulla ja vastaavasti teknologisella rajoitteella viitataan tapoihin, joilla teknologia voi estää yksilöä saavuttamasta tiettyä tavoitetta teknologiaa käyttämällä. Toimintamahdollisuudessa on siis kyse mahdollisesta ihmisen ja teknologian välisestä vuorovaikutuksesta, ei teknologian tai ihmisen ominaisuudesta. (Majchrzak ja Markus, 2012.) Malhotra, Majchrzak ja Lyytinen (2021) yhdistävät tutkimuksessaan TACT-teorian sosioteknisten järjestelmien -teoriaan, joiden pohjalta he tarkastelivat sosioteknisiä toimintamahdollisuuksia laajojen yhteistyöhankkeiden kontekstissa. He tarkastelivat tutkimuksessaan näiden yhteistyöhankkeiden kohtaamia keskeisiä tietoprosesseihin liittyviä haasteita sekä näihin ratkaisuja tarjoavia sosioteknisiä toimintamahdollisuuksia virtuaalisen tiedon jakamisen sekä innovoinnin tehokkuuden parantamiseksi. Nämä sosiotekniset toimintamahdollisuudet olivat tietoyhdistelmien mahdollistaminen, tiedon tarkoituksenmukainen näkyväksi tekeminen sekä tiedon yhdistäminen ja kutominen. (Malhotra et al., 2021.)

Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa näkemykset siitä, mahdollistavatko tieto- ja viestintätekniset työkalut hiljaisen tiedon jakamisen lainkaan tai kuinka tehokkaasti, ovat vaihdelleet vuosituhannen vaihteen jälkeen ja ne ovat osittain muuttuneet teknologian kehityksen myötä. Vuosituhannen alkupuolella Johanssen, Olaisen ja Olsen (2001) katsoivat

teknologian mahdollistavan vain eksplisiittisen tiedon jakamisen ja siirtämisen. 2010-luvun alkupuolella esimerkiksi Panahi, Watson ja Partridge (2013, 392-393) näkivät sosiaalisen median kehittymisen ja yleistymisen avaavan uusia mahdollisuuksia hiljaisen tiedon jakamiseen, mutta aihe vaati vielä lisää tieteellistä tutkimusta. Myöhemmässä tutkimuksessaan, he totesivat sosiaalisen median tukevan hiljaisen tiedon jakamista, mutta teknologia ei ole vielä itsessään riittävä korvaamaan tarvetta ihmisten väliselle suoralle sosiaaliselle vuorovaikutukselle (Panahi, Watson ja Partridge, 2016, 359-360).

Tietojärjestelmiä on katsottu käytettävän vain eksplisiittisen tiedon varastointiin ja sen sijaan hiljaisen tiedon jakamisen ja tiedonluomisen vaativan samassa tilassa tapahtuvaa kanssakäymistä (Spraggon ja Bodolica, 2016, 127). Castanedan ja Toulsonin (2021, 679) mukaan hiljaisen tiedon jakaminen onnistuu digivälitteisesti silloin, kun tieto- ja viestintätekniset työkalut mahdollistavat yksilöiden välisen dialogin, mikä toteutuu esimerkiksi viestisovellusten ja videoneuvottelutyökalujen kohdalla. Tønnessen, Dhir ja Flåtenin (2021) tarkastelivat tutkimuksessaan sosiaalisen pääoman teorian kautta digitaalisen tiedonjakamisen suhdetta yrityksen luovaan suorituskykyyn norjalaisten tietotyöläisten keskuudessa Covid-19 pandemian aikana. Tutkimuksen tulosten mukaan digitaaliseen tiedonjakamiseen vaikutti ensisijaisesti työntekijöiden motivaatio, mutta digitaalisilla alustoilla ei itsessään ollut negatiivista tai positiivista vaikutusta digitaaliseen tiedonjakamiseen. Tulosten mukaan yksilön motivaatio sekä digitaalisten alustojen hyödyntäminen vaikuttivat kuitenkin positiivisesti organisaation luovaan suorituskykyyn. (Tønnessen et al., 2021, 8-9.)

Abidin, Dženopoljacin ja Safin (2023, 1145) mukaan verkkotapaamisvälineet puolestaan eivät takaa hiljaisen tiedon jakamisen onnistumista virtuaalitiimeissä, mutta tämän taustalla voi olla pikemminkin työkalujen hyödyntämisen tarkoituksettomuus eli osallistujien epätietoisuus työvälineiden käytön tavoitteista, kuin niiden teknisten ominaisuuksien soveltuvuus tiedon jakamiseen. Sen sijaan organisaatiot voivat edistää verkkotapaamisvälineiden kautta tapahtuvaa hiljaisen tiedon jakoa kannustamalla työntekijöitä yksiköiden väliseen yhteistyöhön, ottamalla käyttöön tiedon jakamiseen liittyviä kannustinohjelmia sekä lyhentämällä yksisuuntaiseen tiedon jakamiseen käytettyjä informaatioistuntoja (Abidi et al., 2023, 1145-1146). Toisaalta kannustimien käytön tuomista vaikutuksista tiedon jakamiseen toisenlaisen kuvan antaa Wangin, Yinin, Man ja Liaon (2021, 499-500) tutkimus, jonka mukaan palkinnoilla ja niiden tasolla oli merkittävä vaikutus eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen. Merkittävä havainto oli se, että alhaisella palkitsemisella oli positiivinen vaikutus hiljaisen

tiedon jakamiseen, mutta suuremmat palkinnot alkoivat vaikuttaa siihen negatiivisesti, kun palkitseminen alkaa tuomaan paineita motivaation sijaan. Myös Nguyen, Malikin ja Sharman (2021) tutkimuksen mukaan palkitseminen edisti tiedon jakamista aikaisessa vaiheessa organisaation rakentaessa työntekijöiden asenteita verkossa tapahtuvaa tiedon jakamista kohtaan, mutta myöhemmin sillä nähtiin olevan heikentävä vaikutus aktiiviseen tiedon jakamiseen.

Teknologiset ja sosiaaliset tekijät yhdessä vaikuttavat organisaation tiedonjakamisen käytäntöihin. Organisaation sisäistä tiedon jakamista voidaan parhaiten edistää investoimalla sekä perinteisiin tiedonjakamisjärjestelmiin että moderneimpiin yritysten sosiaalisen median järjestelmiin, mikä lisää käyttäjien kokemaa ja järjestelmien tarjoamaa potentiaalia tiedon jakamiseen. Järjestelmien lisäksi tarvitaan myös organisaatiokulttuuria, joka rohkaisee tiedon jakamiseen sekä johdon tukea toivotunlaiselle tiedonjakamista edistävällä käyttäytymiselle. (Roy, Cheikh-Ammar ja Roy, 2023, 9-10.)

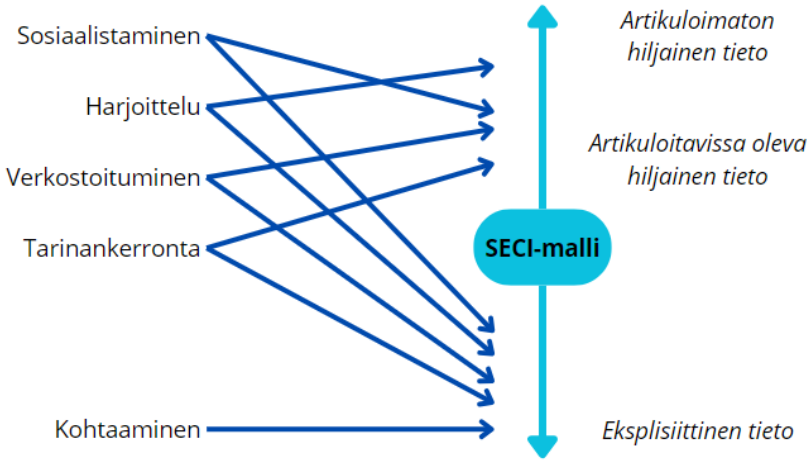
Buunk, Smith ja Hall (2019, 1143) tarkastelivat tutkimuksessaan sekä verkossa tapahtuvaa sosiaalista vuorovaikutusta liittyen hiljaisen tiedon jakamiseen, että sosiaalisten verkkoalustojen tarjoamia digitaalisia toimintamahdollisuuksia, jotka mahdollistavat hiljaisen tiedon jakamisen. He näkivät sosiaalisten verkkoalustojen (online social platform) helpottavan merkittävästi hiljaisen tiedon jakamista virtuaalisesti ja tätä kautta mahdollistavan oppimisen, asiantuntijuuden jakamisen, innovoinnin sekä ongelmanratkaisun. Oppimisen osalta kyse on yksilötasolla uusien ideoiden tai innovaatioiden kehittämisestä aiemman kokemuksen kautta ja tiimitasolla osallistumisesta ryhmän vuorovaikutukseen jaettujen ongelmien ratkaisemiseksi sosiaalisen verkkoalustan tarjotessa lähteen eksplisiittiselle tiedolle ja toimien siten toimeenpano-ba:na (exercising ba), jossa eksplisiittistä tietoa muutetaan uudeksi hiljaiseksi tiedoksi sisäistämisen kautta. Sosiaalisten verkkoalustojen nähtiin mahdollistavan asiantuntijuuden ja osaamisen jakamisen sekä toisten ihmisten auttamisen heidän ongelmien ratkaisemisessa tarjoten tilan eli dialogi-ba:n (dialogue ba / interacting ba) hiljaisen tiedon ulkoistamiseksi eksplisiittiseen muotoon. Vastaavasti sosiaalinen verkkoalusta tarjosi dialogi-ba:n kautta mahdollisuuden myös jakaa hiljaista tietoa edistäen uusien ideoiden syntymistä ja vaikuttaen siten positiivisesti innovointiin. (Buunk et al., 2019, 1140-1141.)

Buunk et al. (2019) mukaan hiljaisen tiedon jakamisen kannalta sosiaalisten verkkoalustojen tarjoamana keskeisimpänä digitaalisina toimintamahdollisuuksina voidaan pitää niiden mahdollistamia epävirallisia ja ammatillisia keskusteluja ja vuorovaikutusta, jotka lisäävät

hiljaisen tiedon näkyvyyttä ja tuovat sen helposti muiden saataville. Lisäksi sosiaaliset verkkoalustat mahdollistavat käyttäjille omien verkostojen laajentamisen avaten uusia yhteistyömahdollisuuksia sekä pääsyn uusiin tietolähteisiin. Hieman negatiivisempana havaintona vastaajat kyseenalaistivat verkkoalustojen tehokkuuden tiedonjakamiseen käytetyn ajan ja vaivan perusteella tulosten hajautuessa sekä puolesta että vastaan. (Buunk et al., 2019, 1141-1143.)

Chen, Carpenter ja Su (2021) tutkivat miten tiimien virtuaalisuusaste ja sen muuttuminen vaikuttaa tiimien kyvykkyyteen jakaa tietoa tiimin sisällä. Heidän tutkimustulostensa mukaan tiimit, joiden virtuaalisuusaste on korkea alussa ja jatkuu korkeana, kohtaavat haittoja heidän kyvyssään jakaa tietoa. Sen sijaan paras positiivinen vaikutus tiimin kyvykkyyteen jakaa tietoa saavutettiin tiimissä, joka työskenteli alkuvaiheessa matalalla virtuaalisuusasteella, mutta jonka virtuaalisuusaste nousi pitemmällä aikavälillä. Tällöin alussa tapahtuva lähityö mahdollisti tiimin transaktiivisen muistin kehittymisen, mikä myöhemmin vaikuttaa positiivisesti avoimen keskusteluilmapiirin kehittymiseen ja sitä kautta edistää tiimin sisäistä tiedonjakamista tiimin virtuaalisuusasteen noustessa eli tiimin siirtyessä työskentelemään enemmän virtuaalivälitteisesti. (Chen et al., 2021.)

Sosiaalisen median alustat mahdollistavat erilaisia tehokkaita keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen, jotka ovat osittain yhtäläisiä kasvokkain tapahtuvaan hiljaisen tiedon jakamiseen, mutta tarjoavat osittain myös uusia ulottuvuuksia. Panahi et al. (2016) tunnistivat tutkimuksensa pohjalta sosiaalisen median alustojen mahdollistamiksi keskeisiksi hiljaisen tiedon jakamista edistäviksi teemoiksi sosiaalistamisen, harjoittelemisen, verkostoitumisen ja tarinankerronnan (kuva 5). Sosiaalistamisella viitataan ihmisten väliseen keskusteluun ja vuorovaikutukseen sosiaalisen median alustoilla. Sosiaalinen media tarjoaa avoimen keskustelualustan, antaen mahdollisuuden synkroniseen ja asynkroniseen viestintään dynaamisten keskustelujen, kysymysten ja vastausten, kommentoinnin, pikaviestien ja avoimen osallistumisen kautta. Keskustelu sosiaalisen median alustalla tapahtuu ensisijaisesti tekstimuodossa, jolloin se mahdollistaa hiljaisuusasteeltaan alhaisen ja keskiverron hiljaisen tiedon jakamisen. (Panahi et al., 2016.) Keskustelujen mahdollistama hiljaisen tiedon jakaminen sosiaalisen median alustoilla on linjassa myös Castanedan ja Toulsonin (2021) näkemyksen kanssa siitä, että informaatio- ja viestintäteknologiatyökalut mahdollistavat hiljaisen tiedon jakamisen yksilöiden välisen dialogin kautta.



Kuva 5. Malli hiljaisen tiedon jakamisesta sosiaalisessa mediassa (mukaillen Panahi et al., 2016).

Harjoittamisella Panahi et al. (2016) viittaavat esimerkiksi toisen henkilön käytännössä harjoittaman toimen seuraamiseen ja tarkkailuun, jota pidetään tehokkaana ja tyypillisenä tapana siirtää hiljaista tietoa, kuten erityistä osaamista tai teknistä taitoa toiselle. Sosiaalisen median alustalla tätä voidaan toteuttaa jakamalla esimerkiksi videoita opetuskäyttöön tai kuvia muun keskustelun tukena. Tällaiset mediat mahdollistavat ja helpottavat osittain myös artikuloimattoman hiljaisen tiedon jakamista. Toisaalta sosiaalisen median alustat eivät mahdollista kaikkien aistien hyödyntämistä samalla tavalla kuin kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa on mahdollista. (Panahi et al., 2016.)

Sosiaalisen median alustojen mahdollistama verkostoituminen ja keskinäisten suhteiden kehittäminen edistävät hiljaisen tiedon jakamista. Myös sosiaalisen median alustoilla, hiljaisen tiedon tehokas jakaminen vaatii tiedon hiljaisuudenasteen kasvaessa vahvempaa suhdetta henkilöiden välillä, jota täytyy kehittää säännöllisen viestinnän kautta. (Panahi et al., 2016.) Tarinankerronta on yksi perinteisistä tavoista, joilla jakaa hiljaista tietoa (Nonaka, 1994; Panahi et al., 2016; Castaneda ja Toulson, 2021). Sosiaalisen median alustat tarjoavat erinomaiset mahdollisuudet tarinankerronnalle esimerkiksi haasteellisista tapauksista keskustelemiseksi sekä parhaiden käytänteiden ja henkilökohtaisten kokemusten jakamiseksi hyödyntäen useita mediamuotoja. (Panahi et al., 2016.)

2.4.2 Hiljaisen tiedon jakamista edistävät tekijät

Keppler ja Leonardi (2023) tutkivat miten yritysten sosiaalisen median alustat edistävät työntekijän kokemaa suhteellista luottamusta ja miten se vaikuttaa sosiaalisen median alustan kautta tapahtuvaan tiedon jakamisen onnistumiseen hybridi- ja etätyössä. He havaitsivat, että tietoa etsivän työntekijän kokema suhteellinen luottamus kasvoi tiedon omistajan kanssa käydyn ennakoivan viestinnän kautta enemmän, jos tämä viestintä tapahtui yrityksen sosiaalisen median alustalla kuin verrattuna kasvokkain tai sähköpostin välityksellä tapahtuneeseen ennakoivaan viestintään. Tällä oli vuorostaan positiivinen vaikutus tietoa etsivän työntekijän kokemaan varsinaisen tiedon jakamisen onnistumiseen, mikä saattaa osaltaan perustua siihen, miten yrityksen sosiaalisen median alusta tuo viestinnän näkyväksi auttaen tiedonhakijoita viestimään tietolähteelle yhteisestä kiinnostuksen kohteesta. Sosiaalisen median alustan tuoma tiedon näkyvyyden ja ennakoivan viestinnän tuoma parannus suhteelliseen luottamukseen voisivat ratkaista myös Szulanski et al. (2016) tutkimuksessa esiin nousseen ongelman kausaalisesti monitulkintaisen hiljaisen tiedon jakamisessa tilanteessa, jossa henkilöiden välinen suhde on luonteeltaan vaivalloinen.

Työntekijöiden tietoon liittyvää minäpystyvyyden tunne (self-efficacy) vaikuttaa merkittävästi verkossa tapahtuvaan tiedon jakamiseen. Toisin sanoen työntekijät eivät jaa tietoa verkossa, jos he kokevat, ettei heidän tietonsa tuota arvoa organisaatiolle, vaikka olisivat muuten halukkaita jakamaan tietoa. (Nguyen ja Malik, 2020, 1255.) Tiedon jakamisen tuottama nautinto toimii toisena sisäisen motivaation tekijänä, joka voimakkaasti edistää tiedon jakamista verkossa. Se on avaintekijä saada passiiviset seuraajat jakamaan omat näkemyksensä ja ideansa verkossa, mutta rohkaisee myös aktiivisia tiedon jakajia lisäämään oma aktiivisuuttaan entisestään. Ulkoisista motivaatiotekijöistä tiedon jakamiseen verkossa vaikuttaa vastavuoroisuus, jota aktiiviset tiedon jakajat odottavat kollegoiltaan. Heidän vahva uskonsa siihen, että he saavat tulevaisuudessa vastaavasti apua itse, motivoi heitä jakamaan tietoa. Palkitsemisen todettiin vahvistavan työntekijöiden asenteita verkossa tapahtuvaa tiedon jakamista aikaisessa vaiheessa, mutta pitemmällä aikavälillä sillä oli heikentävä vaikutus aktiiviseen tiedon jakamiseen. (Nguyen, Malik ja Sharma, 2021, 1823-1825.)

Lin (2007) tarkasteli tutkimuksessaan hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä sekä työntekijöiden sitoutumisen ja työtovereiden välisen luottamuksen roolia näiden välittäjänä. Tutkimustulosten mukaan hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat epäsuorasti työntekijöiden

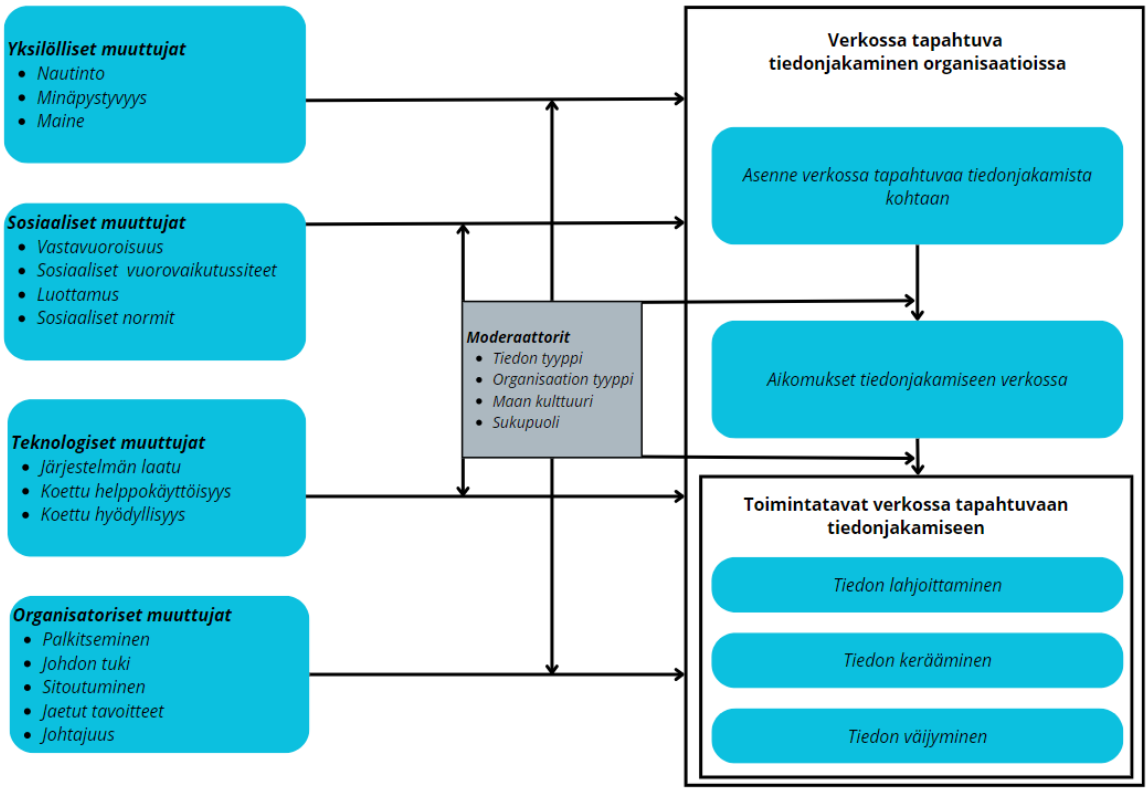
sitoutumisen kautta prosessuaalinen ja distributiivinen oikeudenmukaisuus sekä yhteistyökyvykkyys. Myös distributiivisella oikeudenmukaisuudella, ilmaisullisilla siteillä ja instrumentaalisilla siteillä oli epäsuora vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen työntekijöiden välisen luottamuksen kautta. (Lin, 2007, 421.) Brocknerin ja Sigelin (1996) mukaan distributiivisella oikeudenmukaisuudella viitataan henkilön kokemaan oikeudenmukaisuuteen tekemänsä tuloksen perusteella, kun taas prosessuaalisella oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan tulosten saavuttamiseksi käytettyjen menetelmien oikeudenmukaisuutta. Linin (2007) mukaan vähäinen hiljaisen tiedon jakaminen voi johtua työntekijöiden alhaisesta sitoutumisesta ja työntekijöiden välisen luottamuksen puutteesta mikä saattaa olla seurausta negatiivisesta organisaation ja henkilön välisestä vaikutuksesta, henkilökohtaisesta vaikutuksesta sekä ihmisten välisestä vaikutuksesta. Tämän perusteella organisaatiot voivat edistää hiljaisen tiedon jakamista työntekijöiden sitoutuneisuuden ja työntekijöiden välisen luottamuksen kautta panostamalla organisaation eettisiin sääntöihin ja huomioimalla niissä sekä distributiivisen että prosessuaalisen oikeudenmukaisuuden. (Lin, 2007.)

Näin ollen yritykset voivat edistää hiljaisen tiedon jakamista parantamalla henkilöstön yhteistyökykyä koulutusten avulla ja viemällä organisaatiokulttuuria sellaiseen suuntaan, joka kannustaa kehittämään sosiaalisten verkostojen siteitä, sekä instrumentaalisia että ilmaisullisia siteitä, joilla on positiivinen vaikutus työntekijöiden väliseen luottamukseen. Prosessuaalisella ja distributiivisella oikeudenmukaisuudella on merkittävä positiivinen vaikutus organisaation sitoutuneisuuteen ja distributiivisella oikeudenmukaisuudella myös työntekijöiden väliseen luottamukseen. Organisaation työntekijöiden sitoutuneisuutta mittaamalla yritys voi tarkkailla miten hyvin organisaatiossa koettu oikeudenmukaisuus edistää hiljaisen tiedon jakamista. (Lin, 2007.)

Myös Holste ja Fields (2010) tarkasteli tutkimuksessaan luottamuksen vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen sekä hyödyntämiseen. Heidän tutkimuksensa tulosten mukaan tunneperäinen luottamus (affect-based trust) ja järkiperäinen luottamus (cognition-based trust) vaikuttavat merkittävästi asiantuntijoiden halukkuuteen jakaa ja hyödyntää hiljaista tietoa organisaatioissa. Tunneperäisellä luottamuksella oli merkittävä vaikutus henkilön halukkuuteen jakaa hiljaista tietoa, kun taas järkiperäinen luottamus vaikutti voimakkaammin henkilön haluun hyödyntää hiljaista tietoa. Molempia luottamuksen muotoja tarvitaan sekä hiljaisen tiedon jakamiseen että hyödyntämiseen. Hiljaisen tiedon jakamisen edellytyksenä voidaan pitää kasvokkain tapahtuneen vuorovaikutuksen myötä kehittyneitä lämpimiä

henkilökohtaisia suhteita sekä toisen ammattitaidon vakaata kunnioittamista. Hiljaisen tiedon jakamisen kannalta on siis tärkeää henkilökohtaisten suhteiden lisäksi myös luottamus jaetun tiedon tarkoituksenmukaiseen ja ammattimaiseen hyödyntämiseen. Vastavuoroisesti hiljaisen tiedon hyödyntäminen vaatii, että tietolähteen ammattitaito ja osaaminen koetaan riittäväksi, mutta myös positiivinen henkilökohtainen suhde tietolähteeseen tukee hiljaisen tiedon käyttöä. (Holste ja Fields, 2010.)

Tutkimuksessaan Nguyen (2021) kehitti aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta niin kutsutun ISTO-mallin (kuva 6), joka kokoaa yhteen organisaation verkossa tapahtuvan tiedonjakamiseen vaikuttavat keskeiset motivaatiotekijät, jotka voidaan ryhmitellä yksilöllisiin muuttujiin (individual), sosiaalisiin muuttujiin (social), teknologisiin muuttujiin (technological) sekä organisatorisiin muuttujiin (organizational). Yksilölliset muuttujat huomioivat ihmisen yksilölliset persoonallisuuteen liittyvät ulottuvuudet ja ominaisuudet, jotka vaikuttavat merkittävästi ihmisen käyttäytymiseen erilaisissa tilanteissa. Näiden avulla voidaan selittää miksi ihmiset käyttäytyvät eri tavoin tietyssä tilanteessa. Myös sosiaaliset muuttujat, kuten ihmissuhteet ja vuorovaikutus kollegojen kanssa vaikuttavat siihen, miten yksilöt jakavat tietoa verkossa. Teknologisista muuttujista esimerkiksi helppokäyttöisyys ja verkkoalustojen hyödyllisyys tiedon jakamisen näkökulmasta edistävät verkossa tapahtuvaa tiedon jakamista. Organisaatiolla on olennainen vaikutus työntekijöiden tiedonjakamiskäyttäytymiseen ja aktiivisuuteen. Keskeisiä muuttujia ovat työntekijä sitoutuneisuus, johdon antama tuki sekä palkitsemispolitiikka. Sosiaalisten verkkoalustojen tapauksessa näillä voi olla merkittävä vaikutus siihen, että passiivisesta seuraajasta tulee aktiivinen tiedonjakaja alustalla. (Nguyen, 2021.)



Kuva 6. Verkossa tapahtuvan tiedonjakamisen motivaatiotekijät, ISTO-malli (mukaillen Nguyen, 2021, 123).

ISTO-mallissaan Nguyen (2021) nostaa esiin yksilöllisistä muuttujista minäpystyvyyden eli henkilön itseluottamuksen sen suhteen, että hänen jakamansa tieto on organisaatiolle arvokasta. Myös Kucharska ja Erickson (2023) sekä Nguyen ja Malik (2020) toteavat tällä olevan positiivisen vaikutuksen verkossa tapahtuvaan ja hiljaisen tiedon jakamiseen. Sekä Nguyen (2021) että Nguyen et al. (2021) toteavat myös tiedon jakamisen tuottaman nautinnon olevan olennainen yksilöllinen motivaatiotekijä, joka vaikuttaa työntekijän motivaatioon jakaa tietoa verkossa. Työntekijöiden mahdollisuus kehittää omaa mainettaan asiantuntijana on kolmas Nguyenin (2021) mainitsema yksilötason motivaattori tiedon jakamiseksi verkossa.

Nguyenin (2021) mukaan tiedon jakamiseen vaikuttavia sosiaalisia muuttujia ovat sellaiset ympäristötekijät, jotka kannustavat työntekijöitä jakamaan tietoa verkon kautta organisaation sisällä. Näistä tekijöistä merkittävimmät ovat vastavuoroisuus, sosiaaliset vuorovaikutussiteet, luottamus sekä sosiaaliset normit. (Nguyen, 2021.) Myös Nguyen et al. (2021) mukaan henkilöiden välinen vastavuoroisuus lisää aktiivista tiedon jakamista verkossa ja vastaavasti luottamuksen merkitystä hiljaisen tiedon jakamisen näkökulmasta korostavat Lin

(2007) sekä Holste ja Fields (2010) kun taas Keppler ja Leonardi (2023) nostivat esiin suhteellisen luottamuksen vaikutuksen sosiaalisen median alustoilla tapahtuvaan tiedon jakamiseen. Nguyenin (2021) mukaan sosiaalisilla normeilla viitataan ulkoisiin vaikuttimiin, jotka luovat työntekijöille odotuksia heidän käyttäytymiselleen tiedon jakamisen suhteen.

Nguyen (2021) nostaa yhtenä keskeisenä verkossa tapahtuvaan tiedon jakamiseen vaikuttavista motivaatiotekijöiden ryhmänä teknologiset muuttujat, jotka liittyvät käytettäviin informaatio- ja viestintäteknologiaratkaisuihin. Näistä keskeisimpiä ovat käyttäjien kokemus järjestelmän laadukkuudesta, helppokäyttöisyydestä sekä hyödyllisyydestä tiedon jakamisen näkökulmasta (Nguyen, 2021), joista helppokäyttöisyyden puute voidaan käänteisesti nähdä myös esteenä sosiaalisen median alustoilla tapahtuvalle tiedon jakamiselle (Razmerita, Kirchner ja Nielsen (2016).

Organisatorisista muuttujista Nguyen (2021) mainitsee keskeisimpinä motivaatiotekijöinä palkitsemisen, johdon tuen tiedon jakamiselle, työntekijöiden sitoutuneisuuden, yhteiset tavoitteet sekä johtajuuden. Organisaation johdon tulee näyttää esimerkkiä verkossa tapahtuvalle tiedon jakamiselle (Nguyen, 2021; Roy et al., 2023) sekä asettaa työntekijöille yhteiset tavoitteet, jotka edistävät työntekijöiden välistä tiedon jakamista näiden tavoitteiden saavuttamiseksi (Nguyen, 2021). Nguyen (2021) esittämä näkemys työntekijöiden sitoutumisen positiivisesta vaikutuksesta hiljaisen tiedon jakamiseen on linjassa Lin (2007) tutkimuksen kanssa. Palkitsemisen positiivisen vaikutuksen verkossa tapahtuvaan hiljaisen tiedon jakamiseen ovat tutkimuksissaan nostaneet esiin myös Abidi et al. (2023). Toisaalta Wang et al. (2021) sekä Nguyen et al. (2021) näkivät palkitsemisella sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia tiedon jakamiselle, todeten aikaisen vaiheen palkitsemisen vaikuttaneen positiivisesti tiedon jakamista tukevien asenteiden luomiseen, kun taas liialla palkitsemisella vaikutus on ollut negatiivinen sen luodessa paineita motivaation sijaan.

2.4.3 Hiljaisen tiedon jakamista estävät tekijät

Razmerita, Kirchner ja Nielsen (2016) tarkastelivat tutkimuksessaan tekijöitä, jotka vaikuttivat työntekijöiden tiedon jakamiskäyttäytymiseen organisaation sisäisen sosiaalisen median alustalla. Aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta tunnistettiin kolme kategoriaa (yksilölliset, organisatoriset ja teknologiset) muuttujista, jotka vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon jakaa tietoa sosiaalisen median alustalla edistävästi tai estävästi. Keskeisimpinä

esteinä tiedon jakamisella nähtiin luottamuksen puute, joka liittyi pelkoon siitä, miten jaettua tietoa hyödynnetään, ajan puute sekä muutosvastarinta toimintatapamuutosta kohtaan. Teknologian tuomia esteitä olivat sen käyttöön liittyvän koulutuksen puute sekä huono käytettävyys. Tulosten mukaan työntekijöiden halukkuuteen jakaa tietoa voitiin vaikuttaa sisäisillä ja ulkoisilla kannustimilla. Ulkoisia kannustimia ovat esimerkiksi palkkiot ja tunnustukset, kun taas sisäisiä kannustimia ovat organisaatiokulttuuri ja johdon tuki, joilla oli merkittävä vaikutus tiedon jakamiseen. (Raszmerita, Kirchner ja Nielsen, 2016, 1239-1241.)

Olaniran (2017) tutki hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia esteitä maantieteellisesti hajautuneissa projektitiimeissä öljy- ja kaasuteollisuudessa. Nämä tiimit hyödynsivät työssään yhteistyö- ja viestintäteknologioita muun muassa hiljaisen tiedon jakamiseksi. Tutkimuksen tulosten perusteella tunnistettiin neljä eri kategoriaa hiljaisen tiedon jakamista estäville tekijöille: henkilökohtaiset esteet, tiimitason esteet, organisatoriset esteet sekä ulkoiset esteet. Henkilökohtaiseen halukkuuteen jakaa tietoa maantieteellisesti hajautuneen projektitiimin sisällä riippuu muun muassa siitä nähdäänkö tieto henkilökohtaisena etuna, jota ei haluta jakaa, jonka lisäksi henkilöllä voi olla huoli siitä hyväksytäänkö jaettu tieto tiimin sisällä sekä pelko tiedon omistajuuden tai oman uskottavuuden menettämisestä. Lisäksi henkilökohtaisena esteenä voivat olla yksilön persoonaominaisuudet sekä puuttuva avoin suhtautuminen tiimin sisäiseen tiedonjakamiseen. Tiimitasolla esteitä hiljaisen tiedon jakamiselle ovat esimerkiksi, luottamuksen puute, heikko epävirallinen yhteistyö projektitiimeissä, mahdolliset konfliktit jäsenten välillä sekä tiedon jakamista tukevan prosessin puuttuminen. Organisatorisena esteenä on organisaation tai organisaatioiden puuttuva tuki hiljaisen tiedon jakamiselle. Ulkoisina esteinä hiljaisen tiedon jakamiselle maantieteellisesti hajautetuissa projektitiimeissä ovat muun muassa kielelliset ja kulttuurilliset erot sekä organisaatioiden väliset risteävät intressit. (Olaniran, 2017, 50.)

Habeh, Thekrallah, Salloum ja Shaalan (2021) tutkivat tiedon jakamiseen liittyviä haasteita ohjelmistokehitystiimeissä tarkastelemalla aiheesta aiempaa tutkimuskirjallisuutta, jonka pohjalta he jakoivat tunnistetut haasteet ja mahdolliset ratkaisut neljään kategoriaan: tietoon liittyviin haasteisiin, yksilötason haasteisiin, projektiin liittyviin haasteisiin ja organisaatiotason haasteisiin. Tietoon liittyviä haasteita olivat muun muassa olennaisen tiedon tunnistamiseen, tiedon luonteeseen, tiedon arvoon sekä tiedon antamaan valtaan liittyviä haasteita. Hiljaisen tiedon jakamiseen liittyviin haasteisiin vaikuttavana keskeisimpänä muuttujana nähtiin sosiaalinen vuorovaikutus. Vastaavasti mahdollisena ratkaisuna hiljaisen tiedon

jakamisen edistämiseksi ja luottamuksen kasvattamiseksi ehdotettiin sosiaalisen vuorovaikutuksen lisäämistä tarjoamalla tiimeille mahdollisuuksia ja kanavia sosiaaliseen kanssakäymiseen sekä rohkaista tiimiläisiä keskinäiseen vuorovaikutukseen. Lisäksi organisaatioiden tulisi erottaa eksplisiittinen ja hiljainen tieto toisistaan sekä kehittää hiljaisen tiedon jakamisen prosessia. (Habeh et al., 2021.)

Tiedon piilottamisella (knowledge hiding) viitataan tilanteeseen, jossa yksilö pitää hallussaan tiettyä tietoa ja salaa sen tietoisesti toiselta henkilöltä, mutta tässä ei ole kuitenkaan aina kyse tarkoituksellisesta petollisesta käyttäytymisestä. Haar, O'Kane ja Cunningham (2022) tutkivat syitä ja seurauksia tiedon piilottamiselle organisaatiotasolla ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen mahdollista vaikutusta tiedon piilottamista edeltäviin tekijöihin sekä tiedon piilottamisen vaikutuksia organisaation tuoteinnovaatioihin ja suorituskykyyn. Tutkimustulosten mukaan henkilöstöjohtamisen käytännöillä ja organisatorisella luottamuksella, tässä tapauksessa organisaation johtamista kohtaan tunnetulla luottamuksella, oli tiedon piilottamista vähentävä vaikutus. (Haar et al., 2022.) Choudhary ja Mishra (2023) tarkastelivat, millaisia vaikutuksia virtuaalisilla työjärjestelyillä oli työntekijöiden mahdollisesti harjoittamaan tiedon piilottamiseen. Tutkimusta varten haastateltiin intialaisia konsulttialan työntekijöitä. Tulosten perusteella voitiin sanoa, että virtuaaliset työjärjestelyt voivat lisätä taipumusta tiedon piilottamiseen johtuen sen vaivattomuudesta virtuaaliympäristössä, digitaalisesta väsymyksestä sekä menetetystä kontrollista sen suhteen, kuka voi nähdä jaetun tiedon ja miten muut sitä tulkitsevat. (Choudhary ja Mishra, 2023, 581.)

Virtuaaliset työjärjestelyt vähentävät näkyvyyttä, joten haastateltavat kokivat tiedon piilottamisen helpommaksi esimerkiksi tilanteissa, jossa tietoa etsivää henkilöä ei tarvinnut kohdata kasvokkain vain ainoastaan digitaalisen viestintäkanavan kautta, jolloin omaa toimintaa ei joudu selittelemään samalla tavalla kuin kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Digitaalinen väsymys lisääntyy virtuaalisten työjärjestelyjen seurauksena, kun työntekijöiden työ- ja vapaa-aika sekoittuvat ja työntekijä pyrkii välttämään ylimääräisen työn, joka ei suoraan edistä hänen omia tavoitteitaan. Sen vuoksi työntekijä voi jättää jakamatta sellaisen tiedon, joka ei liity heidän nykyiseen työhönsä, ei auta häntä saavuttamaan tavoitteitaan tai tiedon, joka vaatii laajemmin tukemaan tiedon etsijää tiedon hyödyntämisessä. Virtuaalisten työjärjestelyiden katsottiin tekevän tiedon jakamisestä työläämpää verrattuna kasvokkain tapahtuvaan tiedon jakamiseen. (Choudhary ja Mishra, 2023, 574-581.) Myös Zhang ja Ji (2023) totesivat informaatio- ja viestintäteknologian korkean käyttöintensiteetin vaikuttavan

negatiivisesti työntekijän empatiakykyyn, joka voi lisätä vuorostaan taipumusta tiedon piilottamiseen.

2.4.4 Hiljaisen tiedon jakamista edistävät johtamiskäytännöt

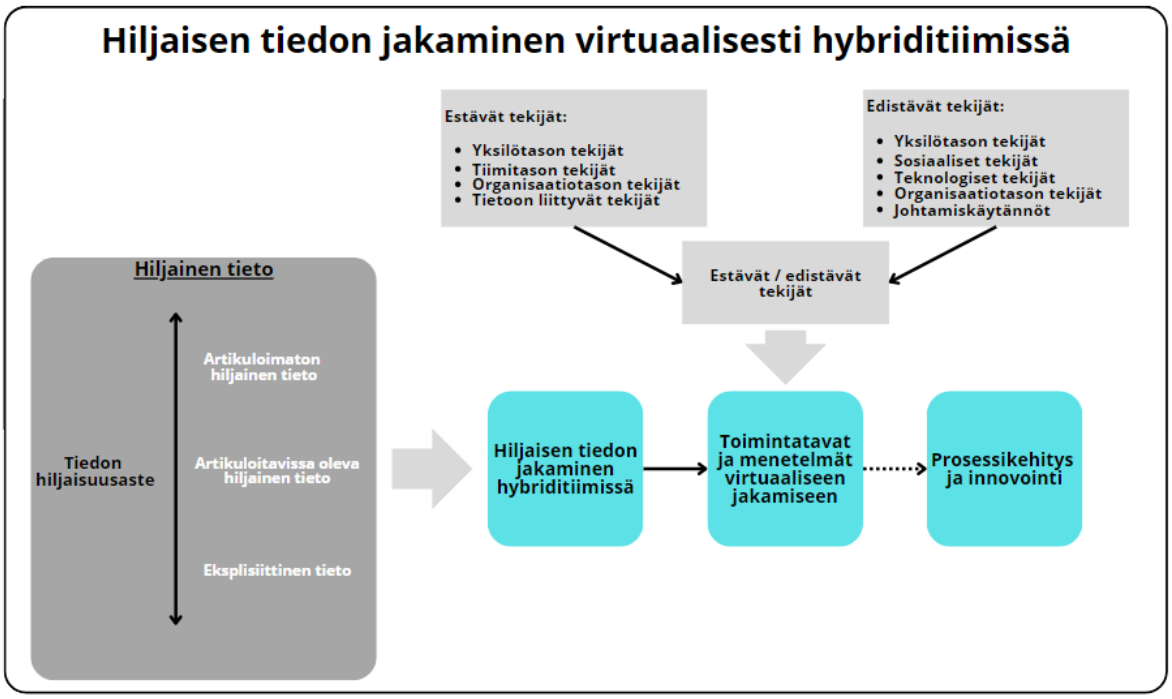
Hiljaisen tiedon tehokas johtaminen on välttämätöntä nykyaikaisten organisaatioiden menestymiselle (Holste ja Fields, 2010, 135). Nonakan et al. (2000, 24) mukaan organisaation johdon vastuulla on edistää dynaamista tiedon luomisprosessia johtamalla prosessin kaikkia kolmea elementtiä SECI-prosessia, ba:ta sekä yrityksen tietoresursseja. Järjestelmien lisäksi tarvitaan myös organisaatiokulttuuria, joka rohkaisee tiedon jakamiseen sekä johdon tukea toivotunlaiselle tiedonjakamista edistävällä käyttäytymiselle (Roy, Cheikh-Ammar ja Roy, 2023, 9-10).

Nguyen et al. (2021) mukaan esihenkilöiden tulisi kannustaa työntekijöitä verkossa tapahtuvaan tiedon jakamiseen hyödyntämällä samoja järjestelmiä myös organisaatiota koskevassa viestinnässään. Tämän lisäksi työntekijöille tulisi kertoa arvokkaan tiedon jakamisen positiivisesta vaikutuksesta työssä suoriutumiselle ja kuinka se palvelee koko organisaatiota. Esihenkilöiden tulee mahdollistaa suotuisat olosuhteet verkossa tapahtuvalle tiedon jakamiselle, mikä auttaa motivoimaan työntekijöitä jakamaan tietoa verkossa. Positiivinen palaute tiedon jakamisesta auttaa parantamaan myös työntekijöiden tietoon ja osaamiseen liittyvää minäpystyvyyttä ja itseluottamusta. Myös palkitsemista voidaan hyödyntää alkuvaiheessa, kun tiedonjakamista tukevaa kulttuuria rakennetaan. (Nguyen et al., 2021.)

Tieto- ja viestintäteknologian liian intensiivisestä käytöstä johtuvaan empatian heikentymiseen ja tätä seuraavaan mahdollisen tiedon piilottamisen estämiseksi, esihenkilöiden tulisi kannustaa työntekijöitä myös tapaamaan ja kommunikoimaan kasvokkain. Lisäksi johdon ei tulisi luoda kulttuuria, jossa työntekijöiden odotetaan vastaavaan viesteihin välittömästi, mikä osaltaan voisi kasvattaa tarpeettomasti tieto- ja viestintätekniikan käytön intensiteettiä. (Zhang ja Ji, 2023.) Lin (2007) korostaa johdon vastuuta ylläpitää ja toteuttaa organisatorista oikeudenmukaisuutta, mikä vaikuttaa merkittävästi organisaation sitoutumiseen ja sitä kautta hiljaisen tiedon jakamiseen. Organisaation johdon tulisi myös huolehtia työntekijöiden yhteistyökyvykkyydestä ja huomioida hyvää esimerkkiä näyttävät työntekijät, joista muut voivat oppia (Lin, 2007).

2.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tässä alaluvussa esitellään teorian pohjalta luotu alustava viitekehys hiljaisen tiedon virtuaalisesta jakamisesta hybriditiimeissä, joka on esitetty kaaviona alla olevassa kuvassa 7. Näkemys hiljaisen tiedon ja sen jakamisen merkityksestä yrityksen innovaatiokyvykkyydelle sekä etätyötä ja lähityötä yhdistävä hybrideityö ja teknologiaa hyödyntävä moderni tiimityö luovat kontekstin tarkasteltavalle ilmiölle.



Kuva 7. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys hiljaisen tiedon virtuaalisesta jakamisesta.

Tutkimuskysymysten kannalta teoreettisen viitekehyksen keskeisiä elementtejä ovat hiljaisen tiedon jakaminen sekä asiantuntijoiden käyttämät menetelmät ja toimintatavat hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen erilaisia digitaalisia työkaluja ja viestintävälineistä, kuten sosiaalisen median alustoja hyödyntäen. Osana viitekehystä tarkastellaan teknologian roolia hiljaisen tiedon jakamisessa painottuen teknologisiin käyttömahdollisuuksiin, jotka voivat edistää hiljaisen tiedon jakamista virtuaalisesti. Näiden lisäksi viitekehyksessä huomioidaan hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista edistäviä ja estäviä tekijöitä. Aiemman tutkimuskirjallisuuden kautta esiin nousseista hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista edistävistä tekijöistä

viitekehyksessä hyödynnetään Nguyenin (2021) ISTO-mallin mukaista tekijöiden luokittelua yksilötason tekijöihin, sosiaalisiin tekijöihin, teknologisiin tekijöihin sekä organisaatiotason tekijöihin. Tutkimuskirjallisuudessa esiintyneet yksittäiset edistävät tekijät voidaan jakaa näihin luokkiin. Nguyenin (2021) esittämien edistävien tekijöiden luokkien lisäksi viitekehykseen otetaan mukaan organisaation johtamiskäytännöt erillisenä hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista edistävien tekijöiden luokkana.

Hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista estävistä tekijöistä viitekehyksessä hyödynnetään Olaniran (2017) esittämää jaottelua yksilötason tekijöihin, tiimitason tekijöihin ja organisaatiotason tekijöihin. Sen sijaan Olaniran (2017) mainitsemat ulkoiset estävät tekijät, kuten kieleen ja kulttuuriin liittyvät tekijät, jätetään kuitenkin tämän työn empiirisen osuuden ja tarkastelun ulkopuolelle eikä tätä luokkaa oteta mukaan viitekehykseen. Olaniran (2017) mainitsemien luokkien lisäksi viitekehykseen otetaan estävien tekijöiden osalta mukaan myös Habeh et al. (2021) esittämästä luokittelusta tietoon liittyvät haasteet. Prosessikehitys ja innovointi asettuvat viitekehyksessä lopputulemaksi, johon hybriditiimin virtuaalisesti jakamalla hiljaisella tiedolla on edistävä vaikutus (Kucharska ja Erickson, 2023).

3 Empiirinen tutkimus

Tässä luvussa kuvataan, miten työn empiirinen laadullisen tutkimuksen osuus toteutettiin. Ensiksi kuvataan valittua tutkimusstrategiaa sekä tutkimusmenetelmää, jonka jälkeen esitellään kohdeorganisaatio sekä kohderyhmän valinta. Lopuksi kuvataan aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät.

3.1 Tutkimusstrategia ja menetelmävalinta

Hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista on tutkittu ajoittain vuosituhannen vaihteen jälkeen, mutta näkemykset siitä, kuinka tehokasta tai tehotonta se on, ovat vaihdelleet (Castaneda ja Toulson, 2021, 674). Hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista hybridimallilla työskentelevän kehitysorganisaation kontekstissa on saatavilla aiempaa tutkimusta vain rajallisesti, vaikka siihen liittyviä osatekijöitä on tutkittu muissa yhteyksissä. Tässä tutkimuksessa selvitettiin, miten yksilöt kokevat hiljaisen tiedon virtuaalisen jakamisen, millä keinoin he jakavat hiljaista tietoa virtuaalisesti ja mitkä tekijät heidän näkemyksensä mukaan vaikuttavat hiljaisen tiedon virtuaalisen jakamisen onnistumiseen tai epäonnistumiseen.

Nykyään liiketaloustieteissä, joihin myös tietojohtaminen kuuluu, laadulliset tutkimusmenetelmät ovat laajasti käytössä. Laadullisessa tutkimuksessa olennaista on tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulma ja keskiössä ovat tutkittavien kokemukset. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena voi olla esimerkiksi ilmiön kuvaaminen, uuden tiedon hankinta tai ymmärryksen syventäminen. Tapaustutkimuksessa huomioidaan kokonaisvaltaisesti tutkittavaan tapaukseen liittyvät kaikki sellaiset tekijät, jotka auttavat ymmärtämään tutkittavaa kohdetta sen luonnollisessa ympäristössä. (Puusa ja Juuti, 2020, 76-77, 91-92.) Nämä Puusan ja Juutin (2020) näkemykset olivat linjassa myös tälle tutkimukselle asetettujen tavoitteiden kanssa, jonka perusteella tämä tutkielma toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena.

Määritelty tutkimusstrategia pohjautuu eksploratiiviseen tutkimukseen, joka Saundersin, Lewisin ja Thornhillin (2016, 174-175) mukaan soveltuu hyvin ilmiöiden ja ongelmien syvälliseen ymmärtämiseen, joka pohjautuu esimerkiksi tutkimuksessa toteutettaviin strukturoimattomiin yksilöhaastatteluihin.

3.2 Tutkimuskonteksti (kohdeorganisaatio ja kohderyhmä)

Tässä tutkimuksessa virtuaalisesti tapahtuvaa hiljaisen tiedon jakamista hybriditiimeissä tutkittiin laadullisin menetelmin ja tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla haastattelemalla kohdeorganisaation kehitysfunktioissa toimivia asiantuntijoita, jotka työskentelevät hybriditiimeissä. Tutkimuksen kohdeorganisaatio esiintyy tutkimuksessa anonyymisti, mutta kyseessä on suuri rahoitusalalla toimiva kansainvälinen yritys, jolla on toimintaa myös Suomessa. Tutkimuksen kohderyhmäksi määriteltiin kahden liiketoimintasegmentin suomalaiset kehitystiimit, joissa työskennellään hybridimallissa yhdistellen sekä etä- että lähityötä. Tämän tutkielman tekemisestä kohdeorganisaatioon sovittiin etukäteen yrityksen HR-yksikön kanssa ja aineistonkeruusta keskusteltiin myös kohderyhmään kuuluvien tiimien esihenkilöiden kanssa, jotka suhtautuivat tehtävään tutkimukseen myönteisesti.

Kohderyhmään kuuluvien tiimien pääasiallinen toimenkuva on kehittää ja implementoida uusia tuote-, palvelu- ja prosessiratkaisuja sekä kehittää ja parantaa olemassa olevia prosesseja organisaation liiketoimintasegmenttien käyttöön, jolloin hiljaisen tiedon jakamisella on merkittävä vaikutus kehitystiimien työn onnistumisen kannalta. Uuden prosessin kehittämisen kannalta olennaista on kehitystiimin jäsenten kyky jakaa heidän hiljaista tietoansa keskenään ja hyödyntää tätä tietoa esimerkiksi maaspesifien vaatimusten huomioimiseksi uudessa prosessissa. Vastaavasti olemassa olevien prosessien parantamiseksi on asiantuntijoiden ensiksi ymmärrettävä nykyisen prosessin tai järjestelmän toimintaperiaatteet, mutta näiden täydellistä kuvausta ei välttämättä ole aina saatavilla eksplisiittisessä muodossa joidenkin vanhempien järjestelmien tai prosessien osalta, vaan ymmärrys on kasattava organisaatiossa hajallaan olevasta hiljaisesta tiedosta. Molempien tiimien asiantuntijat työskentelivät tutkimuksen aikaan erillään useiden eri kehitysprojektien parissa, mutta myös näiden erillisten projektien onnistumiseen vaikuttaa kehitystiimin sisällä jaettu hiljainen tieto parhaista käytänteistä ja menetelmistä, joita asiantuntijat voivat soveltaa omalla vastuullaan olevissa projekteissa. Hiljaisen tiedon jakaminen kehittää siis asiantuntijoiden omaa osaamista sekä tiimin kollektiivista tietotaitoa.

Tutkimuksen kohderyhmänä olevien kehitystiimien tekemään kehitystyöhön liittyy läheisesti myös tiimienvälinen sekä rajat ylittävä yhteistyö organisaation IT-osaston kanssa sekä tiimien välinen yhteistyö paikallisen liiketoiminnan kanssa. Myös tässä funktioiden välisessä

yhteistyössä hiljaisen tiedon jakamisella on merkittävä vaikutus kehitystyön onnistumisen ja tulosten kannalta. IT-tiimit sijaitsevat kuitenkin toisissa maissa kuin tässä tutkimuksessa tarkasteltavat kehitystiimit, jonka vuoksi näiden funktioiden välinen yhteistyö tapahtuu pääosin vain virtuaalisesti eikä kasvokkain tapahtuvaa yhteistyötä ole. Tutkimuksessa tutkittiin hiljaisen tiedon jakamista virtuaalisesti hybrideityön kontekstissa ja ensisijaisesti tarkasteltiin hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista. Edellä mainitut IT-tiimit rajattiin tutkimuksen kohderyhmän ulkopuolelle, jolloin mahdolliset kulttuurilliset tekijät ja niiden tuomat haasteet sekä funktioiden väliseen yhteistyöhön liittyvät haasteet jäivät tarkastelun ulkopuolelle ja tutkimuksessa voitiin keskittyä hybriditiimin sisällä tapahtuvaan hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen.

3.3 Tutkimusaineiston kerääminen

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään etsimään uusia teoreettisia näkökulmia ilmiöihin ja tapahtumiin sekä ymmärtämään niitä syvällisemmin. Haastattelemalla useita ihmisiä ja keskittymällä tiettyyn tapaukseen, voidaan saada olennaista tietoa, jonka avulla voidaan selvittää tiettyjen toimintojen suhdetta olosuhteisiin ja tilanteisiin. (Hirsijärvi ja Hurme, 2008.) Puolistrukturoitua haastattelua käytetään tyypillisesti eksploratiivisessa tutkimuksessa, jossa on tarkoitus ymmärtää tutkittavan joukon näkemysten ja asenteiden tai heidän tekemien päätösten taustalla vaikuttavia syitä. Puolistrukturoidut haastattelut mahdollistavat avoimet kysymykset, joihin vastatessaan osallistujat voivat reflektoida tapahtumia tai ilmiötä ilman tarvetta kirjoittaa ajatuksiaan ylös antaen myös mahdollisuuden selittää ja perustella omia ajatuksiaan. Näin saadaan kerättyä rikasta ja yksityiskohtaista dataa myös monimutkaisemmista ilmiöistä tutkimusta varten. (Saunders et al., 2016, 394-95.)

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin kohderyhmän kanssa tehtävillä puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastattelupyyntö lähetettiin 20 potentiaaliselle henkilölle, jotka edustivat tutkimuksen kohderyhmäksi valittujen kahden eri liiketoimintasegmentin kehitystiimejä. Tiimissä A työskenteli yhteensä 14 henkeä ja tiimissä B yhteensä 6 henkeä esihenkilöt mukaan laskettuna. Potentiaalisista haastateltavista 14 ilmoitti olevansa käytettävissä haastatteluun, jonka jälkeen heille toimitettiin sähköpostitse kalenterikutsu, jonka liitteenä olivat tietosuojailmoitus (liite 1), suostumuslomake haastatteluun osallistumisesta (liite 2) sekä varsinaiset haastattelukysymykset (liitteen 3 mukaisesti), joiden yhteydessä avattiin myös

hiljaisen tiedon ja tiedon jakamisen määritelmät. Kutsun saaneista kaikki osallistuivat haastatteluun eli toteutuneiden haastatteluiden määrä oli neljätoista, joista yhdeksän oli tiimistä A ja viisi oli tiimistä B.

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -sovelluksen kautta yksilöhaastatteluina, jolloin haastattelut oli mahdollista tallentaa litterointia ja myöhempää tulosten käsittelyä ja analysointia varten. Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja hyväksyivät osallistumisen kuittaamalla suullisesti kutsun liitteenä olleen suostumuslomakkeen kunkin haastattelun aluksi. Tutkimukseen osallistui asiantuntijoiden lisäksi myös molempien tiimien esihenkilöt, jolloin hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvistä johtamiskäytännöistä saatiin näkemys sekä työntekijöiden että esihenkilöiden näkökulmasta. Haastateltavat, heidän tiiminsä, haastatteluiden kesto sekä litteroidun aineiston määrä on kuvattu alla taulukossa 1.

Taulukko 1: Haastattelujen ajankohta, kesto ja litteroinnin pituus.

Haastateltava	Tiimi	Haastattelun päivämäärä	Haastattelun kesto	Litteroinnin pituus	
				Sivumäärä	Sanamäärä
H1	Tiimi A	22.4.2024	74 min	34	8 200
H2	Tiimi B	24.4.2024	58 min	27	6 500
H3	Tiimi B	24.4.2024	44 min	20	4 100
H4	Tiimi A	24.4.2024	55 min	26	5 600
H5	Tiimi A	25.4.2024	59 min	29	7 000
H6	Tiimi A	25.4.2024	67 min	25	6 500
H7	Tiimi A	26.4.2024	42 min	20	5 100
H8	Tiimi B	26.4.2024	60 min	25	6 800
H9	Tiimi A	26.4.2024	57 min	25	5 900
H10	Tiimi B	29.4.2024	48 min	24	4 500
H11	Tiimi B	29.4.2024	52 min	20	4 800
H12	Tiimi A	30.4.2024	57 min	23	5 700
H13	Tiimi A	30.4.2024	43 min	22	5 100
H14	Tiimi A	13.5.2024	60 min	25	6 700
				345	**82 500**

Kaikki sovitut 14 haastattelua pidettiin, mutta haastatteluprosessin aikana aineisto alkoi saturoitua eli haastateltavien vastaukset eivät tuottaneet tutkimuskysymysten kannalta enää uutta tietoa noin 10 haastattelun jälkeen. Kokonaisuutena tämän tutkimuksen kannalta saavutettiin riittävä aineisto.

3.4 Aineiston analyysi ja käsittely

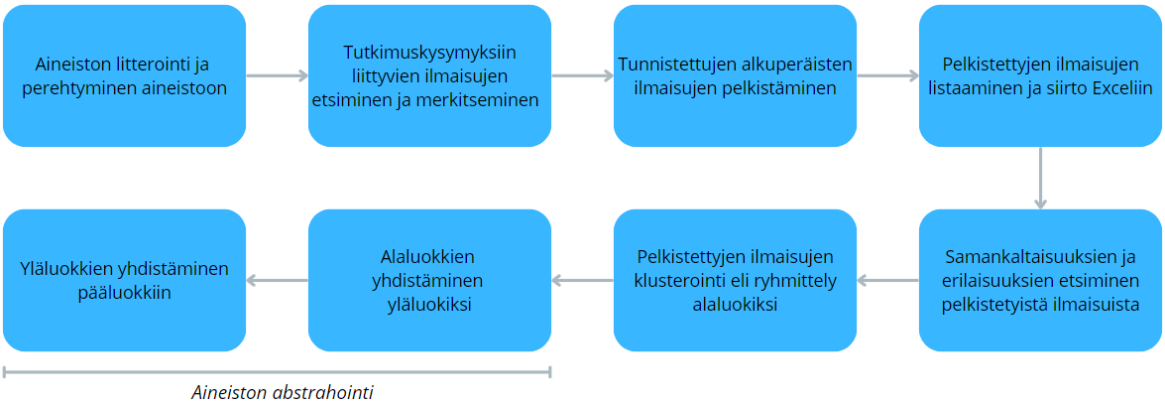
Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itsessään on tutkimusinstrumentti, jonka vuoksi aineiston analysointi alkaa jo aineistoa hankittaessa ja jatkuu tämän jälkeen aineistoa lukemalla ja tulkitsemalla pyrkimyksenä ymmärtää miten aineisto on ryhmiteltävissä erilaisiin teemoihin ja luokkiin. Lisäksi tutkija kerää lisää tietoa lukemalla aihetta käsittelevää aiempaa tutkimuskirjallisuutta, joka osaltaan ohjaa sitä, millaisia kategorioita aineistoista pyritään löytämään. Aiemman tutkimuskirjallisuuden esittämät sekä aineistosta esiin nousevat näkökulmat yhdistyvät tutkijassa, minkä takia aineiston analyysin laatu on riippuvainen tutkijan kyvykkyydestä ymmärtää ja tulkita tarkasteltavaa ilmiötä. (Puusa ja Juuti, 2020, 143.)

Aiemmassa tutkimuksessa esitetyt näkemykset vaihtelivat sen suhteen, kuinka tehokasta tai tehotonta hiljaisen tiedon jakaminen virtuaalisesti on (Castaneda ja Toulson, 2021, 674), minkä vuoksi tässä tutkimuksessa kerättävän aineiston tulosten pohjalta oli mahdollisuus kehittää ilmiöön liittyvää olemassa olevaa teoriaa edelleen. Puusan ja Juutin (2020, 80) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä pyrkimys luoda kokonaisvaltainen ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, joka tapahtuu esittämällä tulkinta kohteesta, jonka jälkeen tätä tulkintaa tarkastellaan uudelleen kerätyn aineiston pohjalta yhä uudelleen ymmärrystä syventäen, jonka myötä kohteesta luodaan taas uusi tulkinta. Aineistoa analysoitaessa tutkija usein nojautuu jossain määrin teoriaan, mutta aineiston tarkastelu voi johtaa myös alun perin rakennetun viitekehyksen muokkaamiseen tai syventämiseen. (Puusa ja Juuti, 2020, 80.)

Aineiston teoriaohjaavassa analyysissa teoriaa hyödynnetään tehtävän analyysin tukena siten että aikaisempi tieto auttaa ja ohjaa analyysia. Tässä aiempaa tietoa ei käytetä teorian testaamiseksi vaan uusien ajatuspolkujen avaamiseksi. Teoriaohjaavassa analyysissä kyse on usein abduktiivisesta päättelystä, jossa pyritään yhdistelemään teoriapohjaista ja aineistolähtöistä ajattelua. (Tuomi ja Sarajärvi, 2009, 96-97.) Puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla kerätty aineisto yhteismitallistettiin eli Teamsillä tallennetut videohaastattelut litteroitiin tekstimuotoon haastatteludialogin osalta. Teamsin litterointi ei toiminut täydellisesti, joten Teamsin tuottamat litteroinnit vaativat vielä käsin tehtäviä korjauksia. Samalla haastateltavien vastauksista tiivistettiin hieman jättämällä pois vastauksen ymmärtämisen kannalta tarpeettomia täytesanoja (esimerkiksi ”tota” ja ”niinku”).

Aineiston varsinaiseen analysointiin käytettiin sisällönanalyysia, jossa Tuomen ja Sarajärven (2009, 103) mukaan kerätyn aineiston pohjalta pyritään luomaan tiivistetyssä ja yleisessä muodossa oleva kuvaus tutkittavasta ilmiöstä johtopäätösten tekemistä varten.

Teoriaohjaavassa menetelmässä aineiston analyysissä edetään aineistolähtöisesti, mutta loppuvaiheessa analysointia ohjaa tutkimuksen teoreettista osasta nousevat keskeiset osa-alueet. Toisin kuin aineistolähtöisessä analyysissä, jossa teoreettiset käsitteet luodaan aineiston pohjalta, teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet ovat tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyä tietoa. (Tuomi ja Sarajärvi, 2009, 97, 117.) Tässä tutkielmassa litteroidun aineiston analysoinnissa käytettiin teoriaohjaavaa menetelmää, jossa aineiston analysoimisen tukena hyödynnettiin aiemman teorian pohjalta muodostettua teoreettista viitekehystä, joka esiteltiin tämän tutkielman luvussa 2.6. Alla olevassa kuvassa 8 on esitetty haastatteluaineiston käsittelyprosessi tarkemmalla tasolla.



Kuva 8. Empiirisen aineiston sisällönanalyysin vaiheet tässä tutkielmassa (mukaillen Tuomi ja Sarajärvi, 2009, 109, 115).

Haastatteluaineiston litteroinnin jälkeen aineistoon syvennyttiin vielä lukemalla kunkin haastattelun litterointi läpi, jonka jälkeen etsittiin tutkielman kannalta olennaisia ilmaisuja hyödyntäen apuna tehtyjä haastattelukysymyksiä etsien niihin vastaavia keskeisiä ilmaisuja. Haastattelukysymykset on alun perin jaoteltu kunkin alatutkimuskysymyksen alle, kuten esitetty liitteessä 3. Tunnistetut olennaiset ilmaisut merkittiin tekstiin yliviivaamalla ja redusoitiin eli pelkistettiin tiiviimpään muotoon yhden lauseen tai muutaman sanan mittaisiksi

analyysiyksiköiksi. Tämän ensimmäisen koodauksen myötä muodostuneet pelkistetyt ilmaukset kirjattiin ylös kuhunkin litterointitiedostoon Wordin kommenttiominaisuutta hyödyntäen.

Edellä kuvatulla tavalla käytiin yksitellen läpi kunkin haastattelun litterointitiedosto, jonka jälkeen litteroinneista poimitut pelkistetyt ilmaisut kerättiin Exceliin erilliseen analysointitaulukkoon, jonka rivit muodostuivat haastattelukysymyksistä ja sarakkeet haastateltavista. Tällä tavoin säilytettiin edelleen listattujen pelkistettyjen ilmaisujen linkki haastateltuun henkilöön. Tästä muodostui 238 solun laajuinen taulukko, jossa kukin solu sisälsi yhden tai useamman pelkistetyn ilmaisun yhteen haastattelukysymykseen liittyen haastateltavan antaman vastauksen laajuudesta riippuen. 14 haastattelun pohjalta muodostui yhteensä 782 koodia, joista kuitenkin listaamisen yhteydessä vielä karsittiin pois 13 ilmaisua, joiden katsottiin olevan tutkielman kannalta epäolennaisia. Näin jäljelle jäi 769 koodia. Alla kuvakaappaus analysointitaulukosta (kuva 9), johon tuotu pelkistetyt ilmaisut edellä kuvatulla tavalla.

Tutkimuskysymykset	Pääkäsitteet	Haastattelukysymykset	Haastateltava 9	Haastateltava 10
1. Mitä keinoja ja toimintatapoja yksilöt hyödyntävät jakaessaan hiljaista tietoa virtuaalisesti?	Hiljaisen tiedon jakaminen virtuaalisesti	1. Miten kuvailisit hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista teidän hybriditiimissänne? Kertoisitko esimerkkejä?	- Hiljaisen tiedon jakaminen proaktiivisesti hankalaa, jos sitä ei ole rajattu mitenkään, mikä on kenellekin relevanttia? - Yleensä jaan hiljaista tietoa kollegalle kysyttäessä - Pyyntö jakaa hiljaista tietoa virtuaalisesti saattaa olla pelkkä tägääminen sähköpostiketjuun	- En koe eroa hiljaisen tiedon jakamisessa tapahtuipa se sitten virtuaalisesti tai kasvotusten - Hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu usein sovituissa tiimipalavereissa tai kahden välisissä keskusteluissa. Niille on varattu konkreettinen aika kalenterista - Tiimin kesken hiljaisen tiedon jakamisessa hyödynnetään paljon tiimin omaa teams-kanavaa ja sen chattiä
		2. Millaisia käytäntöjä tai toimintatapoja käytät hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen?	- Jaan hiljaista tietoa tarvittaessa ja pyynnöstä - Jaan hiljaista tietoa kertomalla asiasta, miten jokin asia tehdään - Hiljainen tieto säilyy hiljaisena tietona, kunnes joku muu sitä taas kyselee - Jaan hiljaista tietoa yleensä Teamsin viestejä tai puhelua käyttämällä - Kanava riippuu jaettavan asian laajuudesta - Hiljaista tietoa jaettaessa varmistan että puhutaan samasta asiasta eli on jaettu konteksti. Samalla mietin ja kerron laajemmin eteenpäin katsoen mitä muuta asiaan liittyen on hyvä tietää	- Tyypillisesti one-to-one keskustelussa, joita on viikoittain, pystyn kertomaan sitä kehen esimerkiksi kannattaa olla yhteydessä tai mistä tieto löytyy - Etäkokoukset käydään teamsin kautta, jolloin hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu teamsin välityksellä - Palaverit pidetään teamsillä aina kamerat päällä - Tiimipalaverit pidetään hybridinä teamsin yli

Kuva 9. Kuvakaappaus, esimerkki redusoiduista ilmaisuista analysointitaulukossa.

Ensimmäisen vaiheen koodauksen jälkeen analysoinnissa siirryttiin aineiston klusterointiin eli ryhmittelyyn, jossa pelkistettyjä alkuperäisilmaisujen samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia analysoimalla niille voitiin löytää yhteisiä käsitteitä. Näiden yhteisten nimittäjien avulla ilmaisut ryhmiteltiin alaluokkiin, jotka nimettiin luokan sisältöä kuvaavalla ilmaisulla. Alaluokat jaettiin myös tutkielman neljän alatutkimuskysymyksen mukaisesti neljän eri teeman alle. Luokittelu tehtiin ensimmäisen vaiheen koodauksessa käytettyyn Exceliin tuoden alaluokat sekä niiden alle kerätyt koodit varsinaisen koodaustaulukon viereen teemojen mukaisesti kontrolloiden samalla sitä, että kaikki listatut koodit tulevat ryhmitellyiksi yhteen alaluokkaan. Tehdyssä ryhmittelyssä jokaiseen alaluokkaan sisällytettiin vähintään kaksi koodia.

Ryhmittelyn yhteydessä havaittiin, että osa haastateltavien antamien vastausten pohjilta luoduista olennaisista pelkistetyistä ilmaisuista saattoivat liittyä haastattelutilanteessa jo aiemmin esitettyyn kysymykseen, joten tämän luokittelun yhteydessä nämä ilmaisut siirtyivät oikean teeman alle. Tämä pelkistettyjen ilmaisujen luokittelu ja luokkien koodaaminen toteutettiin edelleen hyvin pitkälti kuitenkin aineistolähtöisesti antamatta teorian vielä ohjata luokittelua olennaisella tavalla, vaikka se jossain määrin taustalla vaikuttikin. Klusteroinnin tuloksena muodostui yhteensä 139 alaluokkaa (Taulukko 2). Alaluokat löytyvät teemoittain listattuina liitteestä 4.

Taulukko 2. Yhteenveto aineiston klusteroinnista.

Tutkielman alatutkimuskysymysten mukaiset teemat		ALALUOKAT	KOODIT
TEEMA: MENETELMÄT HILJAISEN TIEDON JAKAMISEKSI VIRTUAALISESTI		44	293
TEEMA: ESTÄVÄT JA EDISTÄVÄT TEKIJÄT		40	217
TEEMA: TEKNOLOGISET TOIMINTAMAHDOLLISUUDET		30	127
TEEMA: JOHTAMISKÄYTÄNNÖT		25	132
	YHTEENSÄ:	139	769

Tämän jälkeen analysointiprosessissa siirryttiin seuraavaan luokitteluun ja aineiston tiivistämiseen, jossa tunnistetuista alaluokista alettiin muodostaa ja koodata yläluokkia. Tämä tehtiin edelleen ensisijaisesti aineiston ehdoilla, mutta tähän analysointivaiheeseen tuotiin mukaan teoriaohjaavia piirteitä, kun yläluokkia pyrittiin käsitteellistämään enemmän teorialähtöisemmiksi niiltä osin kuin se oli mahdollista. Käytännössä tämä tarkoitti yläluokkien

koodauksen abstrahointia eli käsitteellistämistä tuomalla tutkielman teoriaosuudessa esiintyneitä käsitteitä muodostettujen yläluokkien nimiksi soveltuvin osin. Aiemmin luotujen 139 alaluokan pohjalta muodostettiin tällä tavoin 54 yläluokkaa (liite 5), jotka edelleen oli jaoteltuna tutkielman alatutkimuskysymyksiin perustuvien teemojen mukaisesti.

Lopuksi muodostettuja yläluokkia tarkasteltiin tutkielman teoriaosuuden lopussa esitetyn alustavan viitekehyksen (kuva 7, s. 45) kautta muodostaen siihen perustuen vielä 17 pääluokkaa, johon yläluokat ryhmiteltiin (taulukko 3).

Taulukko 3. Yhteenveto muodostetuista pääluokista.

PÄÄLUOKAT: MENETELMÄT HILJAISEN TIEDON JAKAMISEKSI VIRTUAALISESTI	**PÄÄLUOKAT: ESTÄVÄT JA EDISTÄVÄT TEKIJÄT**
Menetelmät hiljaisen tiedon jakamiseksi virtuaalisesti	Estävät yksilötason tekijät
Tiedon etsiminen	Edistävät yksilötason tekijät
Käytännön tilanteet hiljaisen tiedon jakamiseksi virtuaalisesti	Estävät tiimitason tekijät
Viestintäkanavan valintaan vaikuttavat tekijät	Edistävät tiimitason tekijät
	Organisaatiotason tekijät
	Tietoon liittyvät haasteet
PÄÄLUOKAT: TEKNOLOGISET TOIMINTAMAHDOLLISUUDET	**PÄÄLUOKAT: JOHTAMISKÄYTÄNNÖT**
Teknologian kehittymisen edistävä vaikutus	Kannustaminen hiljaisen tiedon jakamiseen
Hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen käytettävät sovellukset	Tiedon jakamista edistävien rakenteiden luominen
Digitaaliset toimintamahdollisuudet	Esihenkilö roolimallina
	Osallistaminen virtuaalisilla alustoilla

Pääluokat edustavat hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen käytettäviä menetelmiä ja niiden valintaan vaikuttavia tekijöitä, hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista edistäviä ja estäviä tekijöitä, teknologisia toimintamahdollisuuksia ja niiden kehitystä sekä hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen liittyviä organisaation johtamiskäytäntöjä. Kaikki pääluokat eivät suoraan perustuneet tutkielman alustavassa viitekehyksessä tunnistettuihin tekijöihin.

3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessi muokkautuu läpi tutkimuksen, kunnes aineiston pohjalta on pystytty tekemään johtopäätös. Tässä avoimessa asetelmassa tutkimuksen eri vaiheet (aineistonkeruu, analyysi, tulkinta ja raportointi) kietoutuvat yhteen, jonka vuoksi tutkimuksen etenemisen ja ymmärryksen lisääntymisen vaiheet on tärkeää avata tutkimusraportissa. Tämä on olennaista myös tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kannalta.

(Puusa ja Juuti, 2020, 80.) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus on tutkijan arvioinnin ja näytön varassa eikä täysin objektiivista luotettavuutta voida saavuttaa samaan tapaan kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tutkimuksen luotettavuutta ja laatua voidaan tarkastella esimerkiksi reliabiliteetin eli tulosten toistettavuuden kautta sekä arvioimalla tutkimuksen validiteettia eli sitä, onko tutkimuksessa tutkittu oikeita asioita. (Kananen, 2017, 174-176.) Tuomen ja Sarajärven (2009, 136-137) mukaan useat tutkijat ovat puolestaan kritisoineet näiden käsitteiden käyttämistä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, sillä ne perustuvat oletukseen yhdestä todellisuudesta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin Shentonin (2004) mukaan voidaan soveltaa neljää kriteeriä: vahvistettavuutta (confirmability), luotettavuus (dependability), uskottavuutta (credibility) sekä siirrettävyyttä (transferability).

Uskottavuutta voidaan Shentonin (2004) mukaan arvioida esimerkiksi tarkastelemalla valittuja tutkimusmenetelmiä ja niiden soveltuvuutta tutkittavaan ilmiöön, tukijan taustaa ja pätevyyttä, haastateltavien rehellisyyttä, tutkittavan ilmiön kuvauksen laajuutta sekä tutkimuksen tulosten suhdetta aiempaan tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa näihin elementteihin on pyritty vastaamaan tutkijan laajalla perehtymisellä tutkittavaan ilmiöön ja ilmiön mahdollisimman tarkalla kuvaamisella. Tutkimukseen osallistuneet informantit osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja heidän vastaustensa rehellisyyttä ja avoimuutta pyrittiin vahvistamaan lisäksi saattamalla heidän tietoonsa kerättävän aineiston anonymisointi ja luottamuksellinen käsittely tutkimuksen aikana. Haastateltavilla oli vielä mahdollisuus haastattelun lopuksi tuoda vapaasti reflektoida ajatuksiaan tutkimusaiheeseen liittyen. Saatuja tutkimustuloksia tarkasteltiin laajasti suhteessa aiempaan tutkimuskirjallisuuteen.

Shentonin (2004) mukaan tutkimuksen tulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin on miltei mahdotonta, mutta tutkimusten vertailtavuuden mahdollistamiseksi on olennaista kuvata mahdollisimman tarkasti esimerkiksi tutkimuksen kohderyhmä, informanttien lukumäärä, aineistonkeruumenetelmät ja aineistonkeruuseen käytetty aika. Tämän työn osalta tutkittava ilmiö, tutkimuskonteksti ja empiirisen tutkimuksen toteutus on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkalla tasolla lukijan ymmärryksen varmistamiseksi. Luotettavuuden arvioimisessa on kyse tutkimuksen toistettavuudesta, jota voidaan vahvistaa kuvaamalla tutkimusprosessi ja sen toteutus yksityiskohtaisesti, jotta se olisi toistettavissa sellaisenaan toisen tutkijan toimesta, vaikka hän ei päätyisikään samoihin tuloksiin. (Shenton, 2004). Kuten siirrettävyyden osalta todettiin, myös luotettavuuden ja tutkimuksen toistettavuuden

mahdollistamiseksi on tämän tutkimuksen tutkimusprosessi ja sen vaiheet pyritty kuvaamaan mahdollisimman selkeästi ja yksityiskohtaisesti.

Vahvistettavuudessa on kyse tutkijan objektiivisuudesta eli siitä, ovatko tutkimuksen tulokset lähtöisin informanttien kokemuksista ja ajatuksista ilman, että tutkija on niihin vaikuttanut omilla mieltymyksillään. Tutkijan puolueettomuutta voidaan vahvistaa kuvaamalla tutkijan omat ennakkokäsitykset sekä tarkalla metodologien kuvaamisella, jotta tutkijan tekemät valinnat ja niiden perustelut tulevat esiin ja niiden mahdollista vaikutusta tuloksiin voidaan arvioida. (Shenton, 2004). Tässä tutkimuksessa metodologiaa ja tutkimuksen etenemistä pyritty kuvaamaan seikkaperäisesti sekä perustelemaan tehdyt valinnat tutkimusmenetelmien suhteen. Sisällönanalyysin eri vaiheet ja niiden tulokset on kuvattu ja liitetty tutkimusraporttiin, joten lukija voi seurata tutkijan ajatusketjua lopullisten tulosten muodostumiseen. Tulosten suhteesta aiempaan teoriaan on keskusteltu kattavasti mukaan lukien aiemmat tutkimustulokset, joita tämän tutkimuksen tulokset eivät tukeneet. Voidaan kuitenkin todeta, että laadullisen tutkimuksen osalta tutkija itsessään vaikuttaa aina saatuun lopputulokseen ainakin jossain määrin, joten jonkun toisen tutkijan toimesta tehtynä tämänkin tutkimuksen lopputulokset olisivat voineet olla joltain osin toisenlaiset.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkielman empiirisen osuuden tulokset alatutkimuskysymykseen pohjautuva teema kerrallaan. Empiirisellä tutkimuksella pyrittiin vastaamaan näihin alatutkimuskysymyksiin ja ne toimivat tulosten analysoinnin perustana. Ensimmäisenä tutustutaan haastateltavien hyödyntämiin menetelmiin ja toimintatapoihin hiljaisen tiedon jakamiseksi virtuaalisesti. Seuraavaksi syvennytään haastateltavien kokemuksiin hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista estävistä ja edistävistä tekijöistä, jonka jälkeen tarkastellaan haastateltavien näkemyksiä heidän hiljaisen tietonsa virtuaalisessa jakamisessa hyödyntämistään digitaalisista viestintävälineistä sekä digitaalisista toimintamahdollisuuksista. Tämän jälkeen käydään läpi haastateltavien ajatuksia siitä, miten organisaation johtamiskäytännöt ovat vaikuttaneet hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen. Lopuksi vielä vertaillaan tutkimuksen kohderyhmän muodostaneen kahden tiimin keskinäisiä eroja ja yhtäläisyyksiä.

4.1 Haastateltavien taustatiedot

Haastatteluiden taustakysymyksinä haastateltavilta kysyttiin heidän roolistaan tiimissä, jossa he työskentelevät, työkokemusvuosista kyseisessä tiimissä ja yleensä, heidän kokemuksistaan hybridityöhön liittyen, heidän tällä hetkellä käynnissä olevista kehityshankkeistaan sekä heidän työnsä kannalta tyypillisestä hiljaisesta tiedosta. Haastateltavilta ei kerätty henkilötietoja eikä heidän titteleitään, työkokemusvuosiaan tai koulutustaustaansa avata tuloksissa eriteltynä heidän anonymiteettinsä varmistamiseksi. Yllä mainittujen taustakysymysten tuloksia on avattu alla yleisellä tasolla antamaan kuvaa tutkimuksen kohderyhmästä.

Molempien tiimien jäsenet olivat kokeneita asiantuntijoita, joilla useimmilla oli takanaan useiden vuosien, joillakin yli vuosikymmenen työkokemus rahoitusalalta ja liiketoiminnankehittämisen parista. Molempien tiimien haastateltavien joukossa oli kuitenkin myös henkilöitä, jotka olivat olleet nykyisen tiimin jäsenenä vasta alle vuoden ajan. Haastateltavat työskentelivät tiimeissään projektipäällikön tai jonkin osa-alueen erityisasiantuntijan tehtävissä oman taustan mukaan. Myös molempien tiimien esihenkilöt osallistuivat haastatteluun.

Haastateltavien mukaan molemmissa tiimeissä työskenneltiin monipuolisesti projektiluonteisesti erilaisissa järjestelmä- ja prosessikehityshankkeissa nykyisten prosessien parantamiseksi sekä uusien prosessien implementoimiseksi liiketoiminnan käyttöön. Prosessikehityksen lisäksi tiimit osallistuivat uusien tuote- ja palveluinnovaatioiden kehittämiseen ja implementoimiseen. Etä- ja hybrideityöskentely oli pandemian myötä tullut kaikille haastateltaville erittäin tutuksi työskentelymuodoksi, vaikka monelle se oli ollut luonteva osa työtä jo ennen pandemiaa. Molemmissa tiimeissä on henkilöitä, jotka työskentelevät asuinpaikkansa takia aina eri paikasta käsin kuin muu tiimi, joten hybrideityöskentely ja etätyö ovat jatkuvasti läsnä olevia elementtejä molempien tiimien yhteistyössä ja arjessa.

4.2 Menetelmät hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen

Tässä alaluvussa esitellään analyysin pohjalta esiin nousseet tulokset liittyen yksilöiden käyttämiin menetelmiin hiljaisen tiedon jakamiseksi virtuaalisesti. Ennen syventymistä haastateltavien arjessa käyttämiin varsinaisiin menetelmiin ja toimintatapoihin avataan tarkemmin, millainen hiljainen tieto on tyypillinen osa haastateltavien työtä.

4.2.1 Haastateltavien työssään tyypillisesti jakama hiljainen tieto

Haastatteluiden taustakysymyksistä yksi liittyi haastateltavien näkemykseen heidän työnsä kannalta olennaisesta hiljaisesta tiedosta, jota he tyypillisesti hyödyntävät ja jakavat omassa päivittäisessä työssään prosessi- ja tuotekehityksen parissa. Useat haastateltavat työskentelivät projektipäällikön roolissa eri hankkeiden parissa, jolloin heidän kokemuksensa mukaan sujuva yhteistyö eri sidosryhmien kanssa sekä siihen liittyen hiljainen tieto eri sidosryhmien jäsenten työskentely- ja toimintatavoista on voinut olla merkittävässä roolissa edistämässä jonkin hankkeen etenemistä.

> *”…ehkä sitten semmoisesta hiljaisesta tiedosta niin myös semmoiset asiat on olennaisia kuin vaikka että miten jonkun ihmisen kanssa voi toimia, että jos joku on vaikka jotenkin erikoinen persoona tai että jos joku asia toimii helpoiten jollain tavalla. Niin kyllähän se auttaa, että tietää semmoisia ihmisten työtyylejä.*” (H2).

> *”No totta kai se, että miten ihmiset toimii - - - että siinä tiiminkin sisällä tuntee ja tietää miten toinen toimii, miten sen tyypillinen toimintatapa tai miten joku toinen toivoo, että häntä lähestytään tai valmistellaan asiaa.”* (H7).

Olennaista on siis tuntea kollegat ja sidosryhmät sekä heidän tapansa toimia ja työskennellä. Näitä asioita ei löydy organisaatiosta kuvattuna eksplisiittisessä muodossa.

> *”Kyllä mä sanoisin, että yhteistyötaidot, myöskin se, että sä tunnet muita ihmisiä. Niin se on äärettömän tärkeää tai että millä tavalla saa kenenkin kanssa esimerkiksi asioita hoidettua eteenpäin. Ja yleiset työtavat, että kun jokaiselle syntyy työn mukana se tietotaito siitä, että miten meillä asioita hoidetaan eteenpäin.*” (H5).

Haastateltavat nostivat myös merkittävään rooliin hiljaisen tiedon organisaation tuntemisesta ja tiedon siitä, mitä kukakin tietää ja kenen vastuulle tietyt asiat kuuluvat eli kehen kannattaa olla yhteydessä minkäkin osa-alueen osalta.

> *”...mutta myöskin se, että sä tiedät mistä sitä tietoa löytyy, että on erilaiset kanavat, joista sä etsit itse sen tiedon, mutta yhtä suuressa roolissa mä näen, että sä tunnet henkilön, joka tietää asioita keneltä sä pystyt kysymään.”* (H5).

> *”...se on ehkä semmoinen yks hiljainen tieto, että tunnet organisaation, sä tunnet ne ihmiset, mitä ne toiset ihmiset tietää, mistä niillä on kokemusta.”* (H7).

> *”Mä luulen, että mulla se on paljon sitä, että kenelle tämä kuuluu. - - - meillä ei ole mitenkään selkeästi olemassa mustaa valkoisella vastuista, että mikä kuuluu kenellekin ja mistä kysyä keneltäkin.”* (H9).

Pitempään samassa organisaatiossa olleilla asiantuntijoilla on laajemmat verkostot, jolloin he pystyvät ohjaamaan myös nuorempia kollegoitaan tiedon lähteelle.

> *”No yks konkreettinen esimerkki on yhteistyötahot talon sisällä, että silloin kun on kohtuullisen iso organisaatio, niin helpottaa, että on ollut pitkään, niin osaa ehkä auttaa muitakin sitten löytämään niitä oikeita tahoja.”* (H10).

Kehitystiimien projektiluonteisen työn takia ja usein projektipäälliköinä toimiessaan, haastateltavat näkivät myös projektien johtamiseen liittyvät toimintatavat ja käytänteet heidän työnsä kannalta olennaisena hiljaisena tietona, jota kertyy kokemuksen myötä.

> *”...näitähän on moneen asiaan liittyen tämmöisii itse parhaaksi kokemia tapoja, joissa saattaa olla vähän twistinsä. Myös sitten kollegoilta opittuja juttuja.”* (H6).

> *”...mä näkisin sillä tavalla, että toi hiljainen tieto on sitä, että mitä on niin kuin ne käytänteet, jotka toimii tässä työssä. - - - mitä ne on ne työskentelytavat ja miten asiat esitellään. Miten ongelmia käsitellään tai toimitaan konfliktitilanteessa tai ongelmanratkaisutilanteessa tai tällaisia, että ne on ihan semmoista hyvinkin konkreettista.”* (H12).

> *”...yksi meidän tiimiläinen kertoi juuri maaliin tulleesta lanseeratusta hankkeesta ja miten se oli sitten mennyt ja muotoutunut ja mitä haasteita siinä oli ollut ja ketä siinä oli ollut mukana ja minkälaisissa rooleissa ja mitä olisi pitänyt ehkä katsoa aikaisemmin ja tän tyyppistä.”* (H14).

Myös organisaation erilaisiin liiketoimintaprosesseihin, tuotteisiin tai palveluihin sekä järjestelmien toimintaan liittyvä dokumentoimaton hiljainen tieto koettiin kehitystiimien arjessa tyypillisenä olennaisena hiljaisena tietona, jota asiantuntijat etsivät, jakavat ja hyödyntävät omissa kehityshankkeissaan.

> *”Ja yritän - - - löytää ymmärrystä siihen, että miksi tekninen järjestelmä on rakennettu niin kuin se on. - - - sitä hiljaista tietoa, esimerkiksi viime viikolla kasattiin yhteen kolmen henkilön kanssa, kun yks tiesi jonkun asian, joka sitten saatiin kokouksessa puhuttua. Toinen tiesi jonkun asian ja joista sitten muodostettiin yhteinen ymmärrys, että nämä asiat yhdessä, sen pitää tarkoittaa tällaista asiaa.”* (H11).

> *”Ehkä semmoinen ihan ensimmäinen mikä itselle tulee mieleen, on joku tämmöinen järjestelmiin ja prosesseihin liittyvä hiljainen tieto. - - - ne on semmoisia tietäjät tietää tyyppisiä, että sitä ei kerrota missään…”* (H13).

> *”...uudemmat työntekijät näkee sen tuotteen ja palvelun sellaisena kuin se nyt on, mutta se pitkä, se tuotteen tai palvelun historia, niin se on myöskin semmoista hiljaista tietoa, mikä ei välttämättä lue meille yhtään missään, että se on vaan meidän päässä, jotka on ollut täällä pidempään töissä.”* (H13).

4.2.2 Tiedon etsiminen

Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan heidän omia toimintatapojaan työssään, kun heillä on tarve jakaa omaa hiljaista tietoa virtuaalisesti tai vastaavasti kuvaamaan heidän kollegoidensa toimintatapoja heidän jakaessaan omaa hiljaista tietoaan virtuaalisesti

haastateltaville. Haastateltavat näkivät prosessin lähtevän useimmiten liikkeelle oman tai toisen henkilön tarpeesta löytää tietoa ja apua käsillä olevaan ongelmaan. Tietoa siis etsitään esimerkiksi kysymällä ja pyytämällä apua kollegalta virtuaalisen viestintävälineen kautta jonkin ongelman ratkaisemiseksi.

> *”Tietysti paras keino jakaa sitä tietoa on silloin, kun joku kysyy, että kyllä se monesti, harvemmin sitä hiljaista tietoa lähdetään jakamaan ilman minkäännäköistä triggeriä, että kyllähän se vaatii, että sulla on joku ongelma tai asia tulilla. --- joku ottaa suhun yhteyttä ja kysyy, että tiedätkö tästä yhtään mitään tai osaisitko ehkä avata, että mikä tän ongelman taustalla on?”* (H13).

> *”Meillä on erilaisia one-to-one-keskusteluita kahden tiimiläisen kesken ja tavallaan he, erityisesti siinä juuri kun toinen hakee apua toiselta, niin tavallaan siinä sitten sen lisäksi, että siinä ihan sitä näkyvää tietoa jaetaan, niin siinä myös jaetaan sitä hiljaista tietoa sitten niissä keskusteluissa.”* (H7).

Tyypillisesti tiedon etsiminen ja avun pyytäminen kollegoilta tapahtuu haastateltavien mukaan Microsoft Teamsin (myöhemmin Teams) kautta. Kollegaa lähestytään usein ensiksi chatin kautta, mutta tarvittaessa myös suoraan videopuhelimen välityksellä. Chat on korvannut perinteisen puhelimen ja toisaalta monelta osin myös sähköpostin. Osa haastateltavista koki hiljaisen tiedon proaktiivisen jakamisen olevan haastavaa ja kertoivat jakavansa omaa hiljaista tietoa virtuaalisesti toisille ensisijaisesti kysyttäessä. Hiljaisen tiedon proaktiivisen jakamisen ei koettu olevan relevanttia, jos jaettavan tiedon ei voitu nähdä liittyvän suoraan kollegan työhön.

> *”…hiljaisen tiedon jakaminen proaktiivisesti, niin se on vähän haastavaa, koska jos ei sitä ole mitenkään rajattu. Mä en pysty tavallaan jakaa kaikkea mun hiljaista tietoa eteenpäin, koska sitä on aivan liikaa ja ketään ei tee siellä kaikilla tiedoilla mitään - - - kun jollain tulee se tietty tarve ja lähestytään, niin toki se tieto jaetaan.”* (H9).

> *”Mä en varsinaisesti koe silleen erikseen jakavani tietoa, eli en niinku mitenkään strukturaalisesti kuvaa toimintatapojani tai pidä luentoa, että hei, näin tää homma meni tai mitään semmoista, että kyllä se on ihan sitä arjessa tekemistä…”* (H12).

> *”Siis jos joku vaan sanoo mulle jotain asioita, mutta mä en tee sillä asialla yhtään mitään niin kyllä se aika nopeasti menee toisesta korvasta sisään ja toisesta ulos, että ei se tarraa kiinni. Sitten kun se liittyy johonkin asiaan mitä yhdessä tehdään niin sitten se jääkin muistiin paljon paremmin.”* (H3).

Yksi haastateltava nosti esiin myös jaettavan tiedon olennaisuuden ja riskin informaatiotulvasta, mikä voidaan kokea jopa kiusaamisena.

> *”Mä en myöskään toimi niin, että jakaisin kaikille kaikkea koko ajan välittömästi, koska se on kiusaamista. Se johtaa siihen, että sitten tulee hirveästi sähköpostia ja ties mitä viestiä sitten tuonne muille ja sen tietää, että se ei ole kenestäkään kivaa, vaan ennemminkin pyrin aina siihen, että kun jotain viestiä viestii, niin sillä on joku relevanssi sille vastaanottajalle ja kun se vastaanottaja sen viestin saa, niin se ymmärtää, että mikä tämän viestin tarkoitus, miksi minä tämän sain? Nämä on ihan näitä käytännön asioita, jotka ei aina toimi.”* (H12).

4.2.3 Menetelmät ja toimintatavat

Tässä alaluvussa syvennytään haastateltavien kuvaamiin menetelmiin, joita he käyttävät omassa arjessaan jakaessaan hiljaista tietoa virtuaalisesti kollegoilleen. Kaikkien haastateltavien mukaan Teamsistä on muotoutunut heidän työnsä kannalta keskeisin digitaalinen työväline, joka tarjoaa yhtenäisen virtuaalisen alustan yhteistyöhön, viestintään sekä tiedon jakamiseen. Teamsin avulla hiljaista tietoa jaetaan virtuaalisesti useilla eri tavoilla sekä kirjallisesti että suullisesti hyödyntäen muun muassa Teamsin tarjoamia chat ja videopuhelu ja -palaveri toiminnallisuuksia.

> *”Käytännössä teamsiä mä käytän ehdottomasti enemmän kuin esimerkiksi sähköpostia, että mä koen, että se on dynaamisempi väline kommunikointiin ja varsinkin kun tässä on tää visuaalinen elementti tai audiovisuaalinen elementti yhdistelmänä.”* (H6).

Kuten edellisessä alaluvussa kuvattiin haastateltavien kokemuksia, hiljaisen tiedon jakaminen lähtee prosessina usein liikkeelle yhden osapuolen tarpeesta tiedolle jonkin käsillä olevan ongelman ratkaisemiseksi. Tätä ongelmaa lähdetään ratkaisemaan ottamalla Teamsin kautta yhteyttä kollegaan, jolla tarvittavan tiedon oletetaan olevan. Tämä yhteydenotto voi tapahtua Teamsin chatin tai puhelun välityksellä. Haastateltavien mukaan hiljaista tietoa jaetaan virtuaalisesti myös koko tiimille esimerkiksi tiimipalaverien tai erillisten tiedonjakamiseen tarkoitettujen palaverien kautta. Erilaisissa kehityshankkeissa hyödynnetään hiljaisen tiedon jakamisessa myös Teamsin alustalle luotavia hankkeiden ryhmiä ja näiden

chatkanavia sekä erillisiä virtuaalisia yhteistyötiloja/-alustoja, kuten Microsoft Whiteboardia (myöhemmin Whiteboard).

Useimmat haastateltavat kertoivat hyödyntävänsä Teamsin chattiä hiljaisen tiedon virtuaalisessa jakamisessa, jolloin tietoa jaetaan chatin kautta käytävän kirjallisen viestinnän ja keskustelun avulla. Haastateltavien mukaan chattiä hyödynnetään ensisijaisesti tilanteissa, joissa jaettava hiljainen tieto on suhteellisen helposti ja yksiselitteisesti ilmaistavaa kirjallisessa muodossa, jolloin väärinymmärryksen vaara ei ole merkittävä. Useimmiten chatin kautta kysyttyyn kysymykseen vastataan myös kirjallisesti, ellei kyseessä ole monimutkaisempi asia, jonka avaaminen on sujuvampaa ja nopeampaa esimerkiksi videopuhelun kautta. Chatin kautta tapahtuvassa kirjallisessa viestinnässä ja hiljaisen tiedon jakamisessa esiintyy haastateltavan mukaan myös asynkronisen yhteistyön piirteitä, kysyjä ei aina odota välitöntä vastausta, mikä tekee viestinnästä joustavaa.

> *”Ihmiset esimerkiksi heittää aamulla kello 7.00 aikaan kysymyksen Teamsiin, johon ne ei odotakaan välitöntä vastausta, vaan ne ajattelee, että ne heittää sen kysymyksen sinne ja sä vastaat siihen sitten kun sulla on se hetki.”* (H4).

Kirjallisen viestimisen ja chatin kautta tapahtuvan hiljaisen tiedon virtuaalisen jakamisen vahvuutena haastateltavat näkivät mahdollisuuden palata aiemmin käytyyn keskusteluun ja jaettuun hiljaiseen tietoon keskusteluhistorian säilyessä Teamsissä saatavilla ja helposti löydettävissä hakutoimintojen avulla. Olennaisena kirjallisesti tapahtuvan hiljaisen tiedon virtuaalisen jakamisen kannalta haastateltavat pitivät myös vastaanottajan reaktiota jaettuun tietoon, jotta jakaja saa vahvistuksen siitä, että jaettu tieto on vastaanotettu.

> *”Näen että on tärkeää myös huolehtia, että jos jakaa tärkeää tietoa virtuaalisesti, että saa jonkinlaisen reaktion siitä, että se toinen on vastaanottanut sen tiedon, että jos mä nyt jakaisin pelkästään virtuaalisesti, niin sitten peukutatko, jos oot samaa mieltä tai lukenut tämän. - - - Teamsissähän on nämä hymiöt ja peukutukset. Sitten näkee, että toinen on oikeasti rekisteröinyt sen tiedon.”* (H2).

Haastateltavien mukaan kirjallisen viestinnän sijaan he hyödyntävät hiljaisen tiedon virtuaalisessa jakamisessa Teamsin videopuhelua silloin, kun jaettava hiljainen tieto on monimutkaisempaa ja vaikeammin ilmaistavaa, jolloin väärinymmärryksen vaara pelkän kirjallisen

viestinnän kautta voi olla ilmeinen. Videopuhelun avulla viestintä on rikkaampaa, kun osapuolet jakavat toisilleen sekä äänen että kuvan, jolloin heidän äänensä lisäksi toiselle osapuolelle välittyvät heidän ilmeensä ja eleensä. Tällöin omien kokemusten ja vinkkien jakaminen onnistuu suusanallisesti kertomalla ja tarinankerronnan elementtejä hyödyntämällä.

> *”Kyllähän se keskustelu on siinä aina se pohja tietyllä tapaa, että sitten kaikki muu on sellaista niin kuin, että tuetaan sitä sanomaa jollain tavalla.”* (H1).
>
> *”Mä käytän aika paljon puhetta eli virtuaalisesti tavataan ja keskustellaan ja että sinänsä on meillä Whiteboard käytössä siellä Teamsissa ja on agenda palavereihin ja jotain muistiinpanoja, mutta sanotaan, oma tapani on tämmöinen verbaalinen.”* (H7).

Haastateltavien mukaan videopuheluissa on olennainen etu suhteessa kirjalliseen viestintään kuvan välittyminen vastaanottajalle, jolloin henkilöt voivat havainnoida toistensa ilmeitä ja eleitä, mutta tämä ei luonnollisestikaan toteudu elleivät osapuolet pidä kameraa päällä kuvan jakamiseksi puhelun aikana. Kameroiden päällä pitämisen koetaan mahdollistavan paremman vuorovaikutteisuuden ja siten myös madaltavan kynnystä hiljaisen tiedon jakamiseen.

> *”…kameran käyttäminen ja siihen liittyvä rohkeus, rohkeus pitää sitä kameraa auki, niin se on itse asiassa isossa roolissa, koska ilmeet ja eleet on itse asiassa aika isossa roolissa tiedon jakamisessa.”* (H6).
>
> *”Jos mun olisi tarve jakaa jollekin yhdelle ihmiselle jotakin, niin kyllähän mä varaisin sen kanssa niin kun jonkunlaisen palaverin. Kyllähän mä sen haluaisin tälleen keskustellen jakaa. - - - varmaan videoneuvotteluna sitten varmasti kävisin sen asian. - - - se mahdollistaa semmoisen vuorovaikutteisuuden, että jos se toinen ei ihan ymmärrä sitä mitä sä haluat jakaa, niin se pystyy varmistamaan, että oliko se näin vai oliko se noin.”* (H4).

Avoimen keskustelun kautta osapuolet voivat varmistaa yhteisen ymmärryksen asiasta ja kontekstista, jotta olennainen hiljainen tieto tulee jaetuksi ja käsillä oleva ongelma voidaan ratkaista yhteistyössä. Hiljaista tietoa jaettaessa henkilöt pyrkivät taustoittamaan asiaa laajemmin eli avaamaan kontekstia.

> *”Sanotaan, että eihän se pelkästään ole se, että puhun ja kerron, koska myös se kuuluu aina siihen, että varmistetaan, että puhutaan nyt samasta asiasta ylipäätään. - - - monessa asiassa näkee, että mihin se homma tulee johtamaan eli myös ehkä semmoista pientä eteenpäin katsomista, että tää on se mihin sun*

> *täytyy olla yhteydessä, mutta sä tulet tarvitsemaan myös nää asiat siihen, että kyllä se pieni tämmöinen ennakointi ja varmistelu toki kuuluu siihen, että se ei ole vaan se tiedon oksentaminen."* (H9)
>
> *"...mun omasta kokemuksesta, omasta tiedosta, niin ehkä yritän aina sitten muistaa sen, että avaan sitä asiaa vähän, taustoitan sitä asiaa enemmän kuin ehkä on kysytty eli se on sitten toinen, miten mä voin jakaa sitä itse sitä hiljaista tietoa, multa kysytään uudesta asiasta, että hei miten tää menee tai kuka tästä tietäisi, niin en tyydy kertomaan vain sitä kysyttyä asiaa, tai sitä henkilöä kuka sitä tietäisi, vaan yritän kertoa myös että miksi se toinen henkilö tietää, mikä hänen historiansa, mistä hän on saanut ne tiedot."* (H7).

Haastateltavien mukaan he hyödyntävät videopuhelussa usein myös näytönjakoa, jolloin suullisen viestinnän tukena voidaan hyödyntää myös eksplisiittistä tietoa. Tämä mahdollistaa myös oman toiminnan demonstroimisen eli henkilö voi näyttää kuinka toimii ja suorittaa esimerkiksi tietyn prosessin, jolloin hiljainen tieto omaan toimintaan liittyen välittyy sanattomasti näyttämällä tai samalla omaa toimintaa sanoittaen.

> *"...niin kyllä mä silloin aika pitkälle demoan asioita, että mä lähestyn, että voiko olla, jos se on tiimikaveri, niin voiko olla yhteydessä nyt ja sitten pistän näytönjaon päälle kuten tuossa kerroin ja sitten sen kautta esitän ja samalla sitten näitä kirjoittamattomia asioita kerron suusanallisesti."* (H6).
>
> *"No mullakin on ehkä sellainen, että pyrin, kun me tehdään niin abstrakteja asioita, niin että pyrin aina sanomaan, että joku kertoo, että mitä tekee, että näytä! Että se konkretisoi sitä tekemistä ja sä saat siihen syvyyden sitten lisää, kun se kaveri pystyy jakamaan sen tiedon mikä hänellä on päässään ja hän pystyy näyttämään."* (H11).

Toisenlainen esimerkki demonstroimisesta hiljaisen tiedon jakamiseksi on myös yhden haastateltavan esiin nostama keino ottaa nuorempi kollega mukaan erilaisiin palavereihin ja oppimaan seuraamalla kollegoiden toimintaa ja tekemistä.

> *"Niin käytännön tasolla se mun tiedon jakaminen tapahtuu sillä tavalla, että mä otan hänet* [nuoremman kollegan] *mukaan kaikkiin* [virtuaalisiin] *palavereihin, joissa hänellä ei välttämättä ole roolia, mutta että saa olla siinä mukana, näkee sitä laajempaa konseptia ja kuulee sitä keskustelua ja sillä tavalla pääsee osallistumaan ja näkemään, että miten se asia etenee.* (H12).

Hiljaisen tiedon virtuaalisessa jakamisessa yhdeksi olennaiseksi menetelmäksi nousee haastateltavien mukaan myös Whiteboard, jota hyödynnetään usein eri projekteissa. Sitä käytetään hiljaisen tiedon keräämiseksi suunnitelmallisesti yhteen paikkaan, josta tieto on edelleen hyödynnettävissä projektin tarpeisiin. Tällä tavalla Whiteboardia käytetään asynkronisessa yhteistyössä, mutta usein myös synkronisessa yhteistyössä, kuten virtuaalisissa työpajoissa yhteisenä työskentelyalustana.

> *"…mä käytän Whiteboardia, jonne mä rakennan sitä mun ymmärrystä, jonka mä voin näyttää mun kollegalle ja kysyä, että onko tää sitten sun mielestä näin, kun ollaan siellä Teamsissa? Mä jaan sen whiteboardin ja katsotaan siitä."* (H11).

4.2.4 Käytännön tilanteet hiljaisen tiedon jakamiseksi virtuaalisesti

Osa haastateltavista kokivat, että hiljaista tietoa jaetaan tyypillisesti satunnaisesti, esimerkiksi kahdenvälisissä keskusteluissa, jolloin tiedon jakaminen liittyy jonkin ongelman ratkaisemiseen. Näkemykset sen suhteen jaetaanko hiljaista tietoa lainkaan suunnitelmallisesti tai onko sitä varten luotu rakenteita, vaihtelivat haastateltavien välillä.

> *"Satunnaista, en näe että missään nimessä on suunnitelmallista sen tiedon jakaminen tai tarvitseminen ja yleensä sitä tarvitaan silloin, kun kohdataan joku haaste tai tulee joku tarve, mistä kenelläkään ei ole mitään hajua, että miten sitä täytyy lähteä edistämään."* (H9).

> *"Kyllä se on aika pitkälti satunnaista ja se menee tilanteen mukaan ja tarpeen mukaan. Siis ihanahan olisi, että olisi joku struktuuri, että meillä olisi suunnitelmallisen, että hiljaisen tiedon jakamisessa, missä tätä voisi tehdä proaktiivisesti, mutta harvemmin semmoiseen tämmöisessä kovassa tohinassa on aikaa…"* (H13).

Toiset haastateltavat kokivat, että hiljaista tietoa jaettiin koko tiimille tai projektiryhmälle ja sitä varten oli varattuna erikseen aikaa myös suunnitelmallisesti osana säännöllisesti järjestettäviä tiimipalavereja tai projektikokouksia.

> *"Me mennään tietyissä statuspalavereissa esimerkiksi meidän projekteja läpi, niin me mennään myöskin sitä niin sanottua "lessons learned" -ajatuksella eli missä kohtaa oltaisiin voitu tehdä jotain toisin tai että mitä toiset on oppinut näistä projekteista, että se voi olla tietty hyviä asioita, mutta myöskin semmoisia että tämä ei mennyt hyvin ja näitä me mennään myös aika paljon läpi ja*

> *tätä me yritetään korostaa, että meillä ei varsinaista struktuuria siihen ole, mutta tuodaan eteenpäin tai esille sitä, että me halutaan näistä jutella."* (H5).

Myös virtuaaliset työpajat ovat keskeinen osa kehityshankkeissa tapahtuvaa hiljaisen tiedon jakamista. Niissä hiljaista tietoa jaetaan projektitiimin kesken sekä asynkronisesti tietoa keräten ja jakaen virtuaalisen yhteistyöalustan, kuten Whiteboardin kautta, mutta myös synkronisesti samanaikaisessa vuorovaikutuksessa videopalavereissa. Whiteboardia hyödynnetään etenkin jaetun hiljaisen tiedon kokoamiseen ja yhteisen ymmärryksen luomiseen projektitiimin sisällä.

> *"...meillä on aika paljon työpajoja, jotka liittyy esimerkiksi tällaiseen co-creation-henkiseen. Eli nyt esimerkiksi, kun mainitsin sen prosessikehityksen tuossa esimerkkinä, niin siinä tehtiin paljonkin työpajoja, joissa meidän asiantuntijoiltamme kysyttiin ja kerättiin ikään kuin sitä tietoa sen kehittämisen taustaksi ja hyödynnettäväksi siinä."* (H1).

> *"..oli sellainen* [hanke]*, jossa on Suomi-spesifiprosessi ja -palvelu ja henkilöt, jotka sen on aikanaan tehnyt ei ole enää pankin palveluksessa, ei ole dokumentoitu, elikkä se on tämmöistä folklorea, kansanperinnettä, nuotiotarinoita käytävillä, jota sitten pitää lähteä ensiksi kuvaamaan, että mistä tässä on kyse ja siinä olennainen oli just tämä, että koottiin niin kun mihin kaikkeen se liittyy ja laitettiin se dokumenttirunko tuonne Teamsiin justiin ja sitä kävi sitten, mä sanon että yli 10 ihmistä kirjoitti sitä dokumenttia ja jokainen teki sitä kyllä omineen, mutta ne kaikki syntyi siihen samaan dokumenttiin. - - - sitten siellä oli niin myös teemapalavereja, joissa sitten syvennyttiin joku tietty asia ja yhdessä muisteltiin, että mitenhän tää homma mahtaa olla."* (H12).

Kahdenväliset säännölliset one-to-one-keskustelut tiimin jäsenen ja esihenkilön välillä ovat esimerkki tyypillisestä suunnitelmallisesti järjestetystä mahdollisuudesta hiljaisen tiedon proaktiiviseen jakamiseen. Useimmat haastateltavat kokivat jonkin asteisen suunnitelmallisuuden ja yhdessä sovitut pelisäännöt ja rakenteet tarpeellisina hiljaisen tiedon virtuaalisen jakamisen onnistumisen ja mahdollistamisen kannalta. Tämän koettiin olevan erityisen tärkeää eri projektien ja kehityshankkeiden yhteydessä.

> *"Että mä pyrin aina siihen, että ei rakenneta ruutuvihkoon omaa tietoa, vaan että kaikki tieto rakennetaan yhdessä, meillä on yhteinen ymmärrys ja me dokumentoidaan ja sovitaan myös miten dokumentoidaan yhteisesti."* (H11).

Tiimien omat Teams-ryhmien chatkanavat ovat aktiivisessa käytössä, kun tietoa etsitään ja kun oletetaan, että kuka vain tiimin jäsenistä osaa auttaa, mutta tiimin kanavaa hyödynnetään myös vähemmän kriittisen tiedon jakamiseen. Näin toimitaan esimerkiksi yleislaatuisten kysymysten suhteen, joihin oletetaan kenen vain tiimistä voivan vastata. Tilanteessa, jossa kyse on erityislaatuisemmasta tiedosta, otetaan suora yhteys henkilöön, kenen kuvitellaan tietävän asiasta.

> *”Ja yhtä lailla kirjallisesti myöskin, että kyllä me pystytään postaamaan ajatus, että hei voiko joku auttaa mua, että mistä mä löydän jotain, niin kun se tulee koko tiimille Teamsiin, niin tosi nopeasti sieltä tulee vastauksia, että hei käy kurkkaan täältä ja siihen osallistuu vaikka 3 henkilöä ja sieltä tulee vähän eri vastauksia tai toisia tukevia vastauksia.”* (H5).

Aika ja mahdollisuudet vapaamuotoiselle keskustelulle on haastateltavien mukaan tärkeässä roolissa hiljaisen tiedon jakamisen kannalta. Hybrideityössä vapaamuotoiset keskustelut ovat siirtyneet virtuaalialustoille, mutta tämä ei haastateltavien mukaansa tapahdu useinkaan automaationa vaan vapaamuotoisemmalle keskustelulle on varattava erikseen aikaa eli on luotava rakenteita, jotka mahdollistavat vapaamuotoisen keskustelun ja siten myös tilaisuuden hiljaisen tiedon jakamiselle.

> *”Annetaan tilaa vähän jäsentelemättömälle tai tämmöiselle vähän vapaammalle keskustelulle ja sallitaan sitä. Sitä joutuu ehkä tekemään enemmän tosiaan silloin kun pyörii virtuaalimaailmassa. Se vaatii ehkä enemmän keskittymistä, että sille antaa tilaa, että ei sit hypätä aina seuraavaan projektiin tai näin ja vaan on vähän sitä vapaata aikaa, milloin jutella.”* (H3).

4.2.5 Viestintäkanavan valintaan vaikuttavat tekijät

Haastateltavat kuvasivat omien kokemustensa pohjalta eri tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilön valitsemaan viestintäkanavaan, jolla hiljaista tietoa jaetaan virtuaalisesti. Osa haastateltavista eivät nähneet kanavalla olevan varsinaisesti väliä hiljaisen tiedon jakamisen kannalta eli he eivät kokeneet merkittävää eroa hiljaisen tiedon jakamisen menetelmissä tapahtuipa se kasvokkain toimistolla tai virtuaalisesti eri digikanavien kautta.

> *”Yhdessä kun tehdään, tulee joku käytännön ongelma, toiselta löytyy joku vanha kokemus missä jokin toimii hyvin, niin se tulee jaettua siinä ja sitten mietitään yhdessä. - - - Eli sillä ei ole väliä ollaanko me tälleen Teamsin*

> *välityksellä isketään tarinaa vai ollaanko fyysisesti myöskin samassa huoneessa, se tapa miten tehdään, niin se on ihan sama."* (H3).
>
> *"Mä jotenkin itse koen, että vuorovaikutuksessa ei ole hirveästi suurta eroa olen mä sitten niin kun, etäkanavia käytän tai olen mä sitten oikeasti puolen metrin päässä siitä ihmisestä, että ihan samalla tavalla pystyy sitä tietoa jakamaan, oli se minkä tyyppistä hyvänsä."* (H13).

Toiset haastateltavat kertoivat valitsevansa hiljaisen tiedon jakamiseen käyttämänsä digitaalisen kanavan muun muassa käytettävissä olevan ajan ja kiireellisyyden perusteella sekä jaettavan tiedon laadun mukaan. Myös tietoa vastaanottavien henkilöiden lukumäärän koettiin vaikuttavan valittuun kanavaan tiedon jakamiseksi.

> *"...jos mulla on akuutti kysymys vaikkapa jostakin toisesta projektista mistä minä en tiedä, niin tartun kyllä tämmöiseen videopuheluun."* (H1).
>
> *"Jos on kyse tämmöisestä, että jaetaan isommalle joukolle eli vaikkapa koko tiimille, niin silloinhan käytännössä sitten mennään ihan sovittuihin kokousten kautta, että se on kalenteroitu tapahtuma virtuaalisessa muodossa, jossa sitten ihan sama menetelmää toki käytän, että niin suullista ja sitten visuaalista välinettä."* (H6).

Jotkut haastateltavat kertoivat myös ajan salliessa valitsevansa tietoisesti kasvokkain tapahtuvan hiljaisen tiedon jakamisen, jolloin heillä on myös parempi mahdollisuus havainnoida ja aistia vastaanottajan tunnetilaa ja reaktioita, mitkä auttavat myös muokkaamaan omaa viestintää sen mukaisesti. Haastateltavien mukaan kasvokkain tapahtuvaa hiljaisen tiedon jakamista suositaan etenkin tilanteissa, joissa on tarve jakaa sensitiivisempää hiljaista tietoa esimerkiksi liittyen toisen henkilön käyttäytymiseen ja toimintaan. Myös enemmän keskustelua ja vuorovaikutusta vaativan hiljaisen tiedon jakamisen koettiin olevan jossain määrin helpompaa kasvotusten, mutta toisaalta videopuhelun ja kameran käytön katsottiin auttavan tällaisen tiedon jakamisessa, jolloin ei nähty tarvetta lykätä tiedon jakamista seuraavaan kasvokkain tapahtuvaan kohtaamiseen.

> *"Ja sitten semmoiset, mitä ei ehkä sitten Teamsillä jaa, niin on semmoiset mistä haluaa enemmän keskustelua. Että, jos on vaikka joku semmoinen juttu, vaikka joku henkilökemioiden liittyvä juttu, mistä ei mielellään laita dokumentaatiota tai joku mistä haluaa oikeasti vuorovaikutteisuutta, niin sitten mä säästän ne silleen, että voi jutella tällä tavalla face-to-face tai sitten tälleen*

> *Teams-tapaamisessa, koska sitten saa sen reaktion tai jonkinlaisen vastauksen siihen."* (H2).
>
> *"Siis on ehdottomasti ja tunnistan tämmöisen, tunnistan just tommoisen tilanteen ja useimmiten sanoisin, että ne on semmoisia tilanteita, joissa sä haluat nähdä ja tuntea sen luottamuksen siinä toisessa… - - - tämmöiset sensitiiviset asiat on usein semmoisia, että ei haluta väärinymmärryksiä tai itseään edes pistää semmoiseen tilanteeseen, että mä puhuisin pahaa toisista."* (H5).
>
> *"Sanoisin melkein, on suurempi todennäköisyys, että pyrin face-to-face siinä eli erityisesti liittyy siihen, jos mulla on, tavallaan paljon, paljon semmoista ihmisten toimintatapakäyttäytymiseen liittyvää asiaa ja tavallaan semmoista kokemusta, niin tavallaan sitä koen hankalaksi joskus etänä jakaa sitä tietoa. - - - Varsinkin semmoinen, joka on vähän semmoinen, kun pitää asetella sanansa tietysti oikein - - - …mä koen itselleni helpommaksi sen, että pääsen kasvokkain ja näen miten toinen reagoi kokonaisena ihmisenä siihen ja mikä on body language."* (H7).

Tiedon jakamisen lykkääminen kasvokkain tapahtuvaan tapaamiseen nähtiin myös mahdollisena riskinä unohtaa tarpeellisen tiedon jakaminen kokonaan ja yhden haastateltavan mielestä tiedon jakamisen lykkääminen oli verrattavissa jopa tiedon panttaamiseen. Toinen haastateltava sen sijaan koki mahdollisuuden kasvokkain tapahtuvaan hiljaisen tiedon jakamiseen myös piristävänä poikkeuksena osana hybridityötä.

> *"…mä päätin kävellä 20 m ja hoitaa tämän kasvotusten ja syy tähän oli se, että niin luonnollisesti pyöritään tässä virtuaalimaailmassa tai virtuaalivälineiden käyttämisen maailmassa, niin kuin jokainen meistä niin paljon, niin kyllähän se suora livenä tapahtuva ihmiskontakti on puolin ja toisin hyvin piristävää ja sillä myöskin pystyin varmistamaan sen, että tämä mun asia tuli välittömästi näiden henkilöiden, kahden henkilön tietoisuuteen, kelle mä halusin tämän asian käydä läpi ja näin ollen ei tarvinnut kytätä, että milloin he on kuitannut mun viestin havaituksi ja minkälaisia kommentteja ja huomioita heillä tuli."* (H6).

4.3 Hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista estävät ja edistävät tekijät

Tässä alaluvussa käydään läpi haastatteluaineiston analyysin pohjalta esiin nousseet erilaiset tekijät, jotka kohderyhmän kokemusten mukaan edistävät tai estävät hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista. Nämä eri tekijät voidaan jakaa luvussa 2.6 esitetyn alustavan viitekehyksen mukaisesti yksilötason, tiimitason ja organisaatiotason tekijöihin sekä tietoon ja

teknologiaan liittyviin tekijöihin. Näiden lisäksi käsitellään hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia johtamiskäytäntöjä. Useimpia tekijöitä voidaan pitää sekä edistävinä että estävinä tekijöinä riippuen siitä esiintyykö kyseistä muuttujaa liikaa tai liian vähän (esim. henkilöiden välinen luottamus tai sen puute). Seuraavissa alaluvuissa on esitelty keskeisimmät muuttujat siitä näkökulmasta, miten haastateltavat ovat ne omien näkemystensä pohjalta nostaneet esiin.

4.3.1 Estävät ja edistävät yksilötason tekijät

Sellaisina yksilötason tekijöinä, jotka osaltaan mahdollisesti estävät hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista, haastateltavat nostivat esiin henkilön passiivisuuden ja negatiivisen asenteen sekä tekniset haasteet ja heikon teknisen osaamisen. Yksilön passiivisuus saattaa näkyä niin sanottuna virtuaalisena vetäytymisenä ja yhdistettynä negatiiviseen asenteeseen hiljaisen tiedon jakamisen suhteen voi se ilmetä myös tiedon tietoisena panttaamisena. Toisaalta virtuaalisuuden itsessään ei katsottu vaikuttavan tiedon panttaamiseen, vaan sitä katsottiin tapahtuvan joka tapauksessa, jos henkilöllä ei ole halua tietoa jakaa. Yksilön omalla aktiivisuudella ja asenteella katsottiin olevan merkittävä vaikutus hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen. Tämä tulee esiin esimerkiksi hybridikokouksissa ja työpajoissa, joissa etäosallistujat voivat jäädä helpommin passiivisiksi seuraajiksi ilman kunnollista fasilitointia ja osallistujien aktivointi. Tällöin esihenkilöllä tai palaverin fasilitoijalla on vastuu huolehtia kaikkien osallistujien yhtäläisestä osallistamisesta.

> *”…mä luulen, että hirveän paljon vaikuttaa myös se, että miten itse toimii ja uskaltaa avata suutaan. Virtuaalinen mukana olo mahdollistaa helpommin sen seinäruusuksi menemisen, jos se on luontaista ja vaan seurailee tilannetta niin se antaa siihen helpommin mahdollisuuden.”* (H3).

> *”Mä näen myös sellaisen ilmiön, että siirtyminen virtuaalisiin kanaviin on mahdollistanut myös joillekin ihmisille semmoisen isomman syrjään vetäytymisen ja eristäytymisen. Se on semmoinen asia, että sitä ei pysty ohjeistuksella kitkemään. Että se vaatii tosi paljon semmoista tunneälyä ja tilanneälyä ja tilannetajua. Ja myöskin niitä semmoisia esihenkilötaitoja, että sä pidät ihmiset mukana siinä toiminnassa, vaikka ei ollakaan samassa toimistossa joka päivä.”* (H4).

Haastateltavat nostivat esiin myös mahdolliset tekniset haasteet sekä yksilön heikon teknisen osaamisen esteenä hiljaisen tiedon virtuaaliselle jakamiselle. Myös heikot kommunikointitaidot ja sosiaaliset taidot voivat osaltaan estää hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista.

> *”Yleisesti näkisin, että tämmöinen, miten sitä sanoisi, kommunikointikyvyttömyys eli ei omata, johtui se sitten sosiaalisista taidoista tai sitten jostain muusta niin ei välttämättä, niin sanotusti oikein homma toimi…”* (H6).

Hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista edistävinä yksilötason tekijöinä nousivat esiin yksilön persoona ja asenne sekä tekninen kyvykkyys. Myös kommunikointitaidot, kuten kyvykkyys hyvään kirjalliseen viestintään ja oman sanomansa kiteyttämiseen ja täsmälliseen ilmaisuun nousivat esiin. Hiljaisen tiedon jakamista tukevat yksilön persoonallisuuspiirteistä haastateltavat mainitsivat muun muassa ulospäinsuuntautuneisuuden ja sosiaalisuuden. Lisäksi hyvät yhteistyötaidot katsottiin olevan tärkeää hiljaisen tiedon jakamisen kannalta.

> *”…ne persoona luonteet on keskeisiä, että mimmoinen sä oot henkilönä. Eli jos oot semmoinen niin kun ulospäinsuuntautunut, niin on helpompi ottaa kontaktia muihin ja helpompi avoimesti toimia. Mutta sitten taas, jos olet vähän hiljaisempi ja varautuneempi, niin silloin tietysti varoo ehkä sanomisiaan ja varsinkin asioista, joista sitten ei ole just sitä mustavalkoista totuutta olemassa, niin saattaa olla sitten vähän hiljaisempaa se viestintä.”* (H12).

> *”Mä luulen, että myös tää ihmisten introverttius ekstroverttiys vaikuttaa siihen, varsinkin tämmöisessä virtuaaliympäristössä, että pistätkö sä luurit päähän ja soitat jollekin ja vielä pistät jopa kameran päälle ja oot omilla kasvoilla.”* (H4).

Useat haastateltavat korostivat henkilön omaa aktiivisuutta ja positiivista asennetta hiljaisen tiedon jakamiseen yhtenä olennaisimpana tekijänä edistämään hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista. Ihmisellä itsellään täytyy olla halu ja motivaatio jakaa omaa hiljaista tietoa. Tämä on luontevaa, sillä yksilössä asuva hiljaista tietoa ei voi jakaa eteenpäin ilman yksilön omaa halua tehdä niin.

> *”Näkisin, että tiedon jakaminen riippuu myös siitä jakajasta, että on semmoinen motivaatio siihen, että haluan auttaa, haluan jakaa tämän tiedon enkä vaan hyötyä itse jostain tiedosta ja nauttia siitä, että muut joutuu kantapään kautta oppimaan jotain, että siinä pitää olla semmoinen motivaatio sillä tiedon jakajalla sitten jakaa sitä tietoa.”* (H2).

Yksilön oma positiivinen asenne ja aktiivisuus nähtiin tärkeänä myös hiljaisen tiedon vastaanottamisen ja oppimisen kannalta. Sosiaalisuus ja laajat verkostot organisaation sisällä helpottavat tiedon etsintää ja hankkimista, myös vastuuta oman verkoston luomisesta korostettiin.

> *"Avoimuus. Ja mä väitän, että positiivinen asenne. Ja että on helposti lähestyttävä henkilö. Ja kyllä se suhtautuminen, mutta se sehän on nimenomaan sitä, että miten sä otat asioita vastaan ja kuinka mielellään sä jaat tietoa ja kuinka mielellään sä myöskin ehkä vastaanotat sitä tietoa"* (H5).

> *"...voi ajatella näin, että on se kuka antaa, on se kuka saa, että sitten on ihan samalla tavalla se, että sulla on myös sitten vastuu siinä vastaanottopuolella, että sun pitää hakeutua, osata kysyä niitä asioita ja luoda sitä verkostoa ja suhteita ja jotta sä sitten pystyt niin kun tarvittaessa saamaan sitä apua tai tietoja."* (H12).

Haastateltavilta kysyttiin heidän näkemyksistään siihen mikä heitä motivoi jakamaan omaa hiljaista tietoa kollegoille virtuaalisesti. Useimmat haastateltavat mainitsivat tärkeimpänä motivaatiotekijänä halun auttaa kollegaa sekä auttamisen tuottama mielihyvä heille itselleen. Toisen auttamisesta tulee hyvä mieli sekä tunne, että on hyödyksi muille ja tiimille. Kollegan auttamisen koettiin vaikuttavan positiivisesti myös tiimin suoriutumiseen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

> *"Kyllä mun mielestä on kiva kanssa just coachata muita, auttaa muita eteenpäin silleen, että vaikka olisin joutunut kantapään kautta itse jotain oppia, niin en mä näe, että se olisi multa sitten pois, että joku muu pääsee helpommalla."* (H2).

> *"Jos mä pystyn jollain tavalla auttamaan jotain toista, niin mä mielelläni sen teen ja siitä tulee mulle itsellekin hyvä mieli."* (H3).

Lisäksi haastateltavat näkivät toisen auttamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen kaksisuuntaisena ja vastavuoroisena vuorovaikutuksena: kun sinä autat, niin sinua autetaan tai kun sinä jaat omaa hiljaista tietoasi, myös sinulle jaetaan. Hiljaisen tiedon jakamisen itsessään katsottiin myös edistävän tiimin avointa kulttuuria jakaa hiljaista tietoa.

> *”Se, että mä todennäköisesti saan vastalahjaksi joltain muulta jotain mistä mä voin oppia. Että, kun se on aina kaksisuuntaista, että mä kerron tästä mun omasta, niin sä yleensä vapaaehtoisesti jaat sitä sun omaasi, niin mä aina ammennan siitä. - - - Että minä jaan, jotta minullekin jaetaan.”* (H4).

> *”…molemminpuolinen hyötynäkökulma, että itse saa hyvän fiiliksen, kollega saa apua ja sitten mä uskon vahvasti siihen, että kun sä autat, niin sua autetaan, että kyllä se metsä vastaa niin kuin sinne huudetaan ja sitten tätä hiljaista tietoa myöskin sitten lipuu omaan suuntaan.”* (H6).

Muita motivaatiotekijöitä olivat yksittäisten haastateltavien mainitsemina henkilön saama arvostus tiimin sisällä, kun aktiivisesti auttaa muita onnistumaan, sekä odotukset siitä, että muiden tukeminen ja auttaminen hiljaista tietoa jakamalla kuuluvat senioririooliin sekä työnkuvaan kehitystiimissä. Kukaan haastateltavista ei maininnut yhtäkään ulkoista motivaatiotekijää, kuten palkitsemista hiljaisen tiedon jakamiseen motivoivana tekijänä. Tällaisia motivaatiokeinoja ei tutkittavassa organisaatiossa ole myöskään käytössä.

4.3.2 Estävät ja edistävät tiimitason tekijät

Tiimitasolla esiintyvinä hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista estävinä tekijöinä haastateltavat pitivät erityisesti puuttuvia rakenteita ja toimintamalleja hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen. Yhdessä sovitut rakenteet ja toimintatavat koetaan mahdollistavana tekijänä hiljaisen tiedon virtuaaliselle jakamiselle. Haastateltavien mukaan hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista edistäviä tiimitason tekijöitä ovat vuorostaan tiimin avoin keskustelukulttuuri ja hyvä yhteishenki sekä tiimin jäsenten keskinäinen luottamus ja psykologinen turvallisuus. Muiden positiivinen suhtautuminen jaettuun tietoon toimii merkittävänä hiljaisen tiedon jakamista edistävänä tekijänä, jonka nähtiin tukevan myös hiljaisen tiedon jakamista tukevan kulttuurin rakentumista.

> *”Just se kulttuuri, että se että siihen kannustetaan, että jaetaan tietoa ja sitten totta kai myös ne reaktiot, että saa positiivisia kokemuksia siitä, kun sä oot jakanut tietoa, että muut on silleen, että olipas kiva, kun kerroit eikä silleen, että miksi sä veit meiltä aikaa?”* (H2).

> *”Joo siis, avoimuuden kulttuuri. Se että on kulttuuri, joka rohkaisee ja ikään kuin luo ne puitteet silleen, että halutaan jakaa tietoa eli ihmiset pistää peukkua, sydäntä tuleen, kun tietoa jakaa ja toisinpäin kun kiittää siitä tiedosta,*

> *kokee sen arvokkaaksi. Toisinpäin taas sitten negatiivisena tekijänä voisi olla se, että siihen suhtaudutaan välinpitämättömästi, nuivasti tai jopa koetaan se häiritsevänä, että kollegat jakaa tietoa ja Teams laulaa kaiken aikaa, että kyllä tämmöinen tiedon jakamiseen myönteinen tiimikulttuuri niin se on tämmöinen tekijä."* (H6).

Olennaisena rakennuspalikkana avoimelle keskustelukulttuurille pidettiin tiimin sisäistä luottamusta ja psykologista turvallisuutta, joten luottamusta ja tiimin yhtenäisyyttä kasvattavat toimenpiteet katsottiin edistävän myös välillisesti hiljaisen tiedon jakamista. Se miten hyvin tiimin jäsenet tuntevat toisensa vaikuttaa myös tiimin jäsenten keskinäiseen luottamukseen mikä edistää vuorostaan hiljaisen tiedon jakamista. Korkea luottamus mahdollistaa avoimen ja aidon keskustelun, jossa on tilaa myös niin sanotusti "tyhmillekin" kysymyksille.

> *"Mutta minä väitän kuitenkin niin, että ei se, vaikka se tiimi olisi ollut iän kaiken pystyssä, mutta jos ei siellä ole tehty sitä sellaista tiimiytymiseen liittyvää työtä, ihan sitä psykologisen turvallisuuden rakentamista, niin ei se välttämättä sitten kuitenkaan sitä, esimerkiksi tässä tapauksessa nyt sitä hiljaista tietoa jaa."* (H1).

Myös tiimin yhteisesti sovituilla toimintatavoilla, pelisäännöillä ja rakenteilla oli haastateltavien näkemyksen mukaan olennainen positiivinen vaikutus hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen. Sovittuja rakenteita tiedon jakamiselle pidettiin tärkeinä etenkin kehitysprojektien osalta, jotta tiedon jakaminen ja kokoaminen tapahtuu hallitusti sekä läpinäkyvästi. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että hybrideityössä vapaamuotoiselle keskustelulle varataan tietoisesti aikaa ja huomioidaan kaikkien tiimiläisten osallistuminen eli kaikilla, myös tiimin hiljaisemmilla jäsenillä, on yhtäläinen mahdollisuus jakaa omaa hiljaista tietoa.

> *"...on äärimmäisen tärkeätä, että esimerkiksi projektilla on jotkut rakenteet, eli ihan siis palaverit kalenterissa, dailyt, jotain muuta tällaista, jossa ikään kuin se mahdollistetaan se keskustelu, koska se virtuaalimaailmassa ei tapahdu ad hocina niin helposti."* (H1).

> *"...osallistaa kaikki eli varaa kaikille sen mahdollisuuden jakaa tietoa ja kysyä, että onko vielä jotain mitä haluaisit kertoa tästä tai onko jotain vielä mitä meidän olisi hyvä tietää. - - - virtuaalimaailmassa sitten tämmöiset introvertimmat, jotka antaa ensin muiden, odottaa kärsivällisesti omaa vuoroaan ja antaa muiden puhua ensin, niin tavallaan voi jäädä helposti sitten, vähän vielä helpommin paitsi ja sitten tavallaan heidän se hiljainen tieto ei välttämättä tule jaetuksi, ellei sitä varmisteta sitten ihan tietoisesti, että sille on myös mahdollisuus ja aika."* (H7).

4.3.3 Organisaatiotason tekijät

Haastateltavilta kysyttiin myös kokemuksia ja näkemyksiä hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista edistävistä ja estävistä organisaatiotason tekijöistä. Osa haastateltavista koki näitä koskevat kysymykset vaikeaksi vastata ja joku haastateltava ei kokenut organisaatiotason tekijöillä, kuten johtamiskäytännöillä taikka johdon toiminnalla, olevan varsinaista vaikutusta yksilön toimintaan ja työskentelyyn virtuaalisesti, kuten hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen. Organisaatiotason tekijöistä analyysin pohjalta nousi kuitenkin esiin kolme keskeistä tekijää: virtuaalisen yhteistyön mahdollistaminen, hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen ja virtuaaliseen yhteistyöhön kannustava kulttuuri sekä johdon kannustus ja tuki sekä johdon virtuaalinen läsnäolo. Muutamat haastateltavat näkivät organisaation ja sen johdon roolin ensisijaisesti mahdollistajana eli organisaation päätökset mahdollistaa ja sallia hybrideityö ja etätyö tukevat osaltaan hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista. Etätyöstä on tullut yleisesti hyväksyttävää ja organisaatio on tarjonnut työntekijöille tarvittavat työvälineet virtuaaliseen työskentelyyn sekä kouluttanut työntekijöitä näiden uusien työvälineisen tehokkaaseen hyödyntämiseen.

Haastateltavat näkivät johdon vastuulla olevan esimerkin näyttäminen sekä läsnäolo ja viestintä virtuaalisissa kanavissa, joiden koettiin rakentavan hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen kannustavaa kulttuuria. Positiivisena koettiin esimerkiksi kohdeorganisaation johdon tapa viestiä organisaation sisäisessä sosiaalisen median alustalla Viva Engagellla sekä järjestää erilaiset ”townhall”-esiintymiset hybriditoteutuksena, jolloin ne tavoittavat myös etäosallistujat sekä mahdolliset poissaolijat, kun tilaisuuden tallenne on kaikkien saatavilla jälkikäteen. Lisäksi nämä tilaisuudet ovat vuorovaikutteisia eli sekä lähi- että etäosallistujilla on mahdollisuus esittää kysymyksiä organisaation johdolle. Tärkeinä muuttajina osa haastateltavista kokivat myös johdon reaktiot hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen sekä johdon panostukset hiljaisen tiedon jakamista tukevien rakenteiden luomiseksi.

Hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista sekä virtuaalista yhteistyötä tukeva kulttuuri koettiin tärkeänä organisaatiotason tekijänä. Edellä mainitulla johdon kannustuksella nähtiin olevan olennainen vaikutus hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista tukevan kulttuurin luomiseen. Käytännön tekemisen tasolla tiimeissä esihenkilöllä ja hänen antamalla kannustuksella nähtiin olevan vastaavasti merkittävä edistävä rooli tällaisen kulttuurin rakentamisessa.

4.3.4 Tietoon liittyvät haasteet

Haastateltavat nostivat esiin myös hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen liittyviä muita haasteita, jotka liittyivät erityisesti jaettavan tiedon luonteeseen ja olennaisen hiljaiseen tiedon tunnistamiseen, josta voi olla seurauksena myös liiallinen tiedon jakaminen.

> *"ehkä sitten semmoinen haaste, että jos joku ei vaikka tajua, että tämä tieto olisi hyödyllistä muille. Se ettei jaa jotain tietoa, ettei vaan tule mieleen jakaa."* (H2).

Kuten aiemmin alaluvussa 4.2.2. kuvattiin, osa haastateltavista kyseenalaistivat hiljaisen tiedon proaktiivisen jakamisen juuri näistä syistä ja kokivat sen tapahtuvan sen sijaan yleensä tilanteessa, jossa ollaan vastaamassa toisen osapuolen kysymykseen tai yhdessä ratkaisemassa jotain käsillä olevaa ongelmaa. Toisaalta tiedon etsimisen näkökulmasta haasteena koettiin myös tiedon omistajan tunnistaminen ja paikantaminen, mitä voi osaltaan pitää myös organisaatiotason ongelmana, jos näitä asioita ei ole kuvattu eksplisiittisessä muodossa. Virtuaalisia kanavia pitkin hiljainen tieto on periaatteessa helpommin saatavilla, mutta haasteena on silti tarvittavan tiedon paikantaminen.

Hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen liittyvänä mahdollisena esteenä osa haastateltavista näki myös erilaiset tiedon luonteeseen liittyvät haasteet. Tällä he viittaavat esimerkiksi sensitiivisempään hiljaiseen tietoon, joka voi liittyä toisen ihmisen käyttäytymiseen tai toimintaan, jonka osa haastateltavista koki haasteellisena jakaa virtuaalisesti, jolloin riski virheelliselle tulkinnalle tai väärinymmärrykselle voi heidän mukaansa olla suurempi verrattuna kasvokkain tapahtuvaan hiljaisen tiedon jakamiseen. Tällainen tieto voi hybrideityössä jäädä jopa jakamatta, jos yhteistä aikaa kasvokkaiselle tapaamiselle ei löydykään.

4.4 Teknologia ja digitaaliset toimintamahdollisuudet

Tässä alaluvussa tarkastellaan teknologian roolia hiljaisen tiedon virtuaalisessa jakamisessa ja haastatteluaineiston analyysin kautta löydettyjä teknologisia toimintamahdollisuuksia. Tämän teeman osalta aineiston analyysin kautta keskeisiksi pääluokiksi nousivat teknologian kehittymisen tuoma edistävä vaikutus hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen, siinä

hyödynnettävät olennaisimmat sovellukset sekä sitä edistävät ja tukevat digitaaliset toimintamahdollisuudet.

Koropandemian myötä kasvanut etätyö ja sen jälkeinen siirtyminen hybrideityöhön on haastateltavien mukaan johtanut myös selkeään muutokseen heidän työssään. Uudet ja entistä kehittyneemmät digitaaliset työvälineet ja yhteistyöalusta ovat mahdollistaneet sujuvamman etätyöskentelyn ja virtuaalisen yhteistyön. Koronapandemian seurauksena ihmiset oppivat käyttämään uusia työvälineitä ja niiden käytöstä on tullut sujuvaa. Samalla ihmiset ovat oppineet toimimaan virtuaalisissa yhteistyötiloissa ja jakamaan hiljaista ja eksplisiittistä tietoa virtuaalisesti. Haastateltavien kokemusten mukaan Teams on kehittynyt kokonaisvaltaisemmaksi yhteistyöalustaksi mahdollistaen entistä tehokkaamman työskentelyn ja yhteistyön virtuaalisesti.

Teknologian kehitys on joidenkin haastateltavien mukaan tuonut kokonaan uusia tapoja ja kanavia jakaa hiljaista tietoa. Jotkut kokevat, että digivälitteisesti tietoa jaetaan jopa enemmän kuin aikaisemmin ja siihen käytössä olevat rakenteet ovat entistä selkeämmät. Viestinnän sykli ja hiljaisen tiedon jakamisen nopeus on tämän myötä myös kasvanut esimerkiksi chatominaisuuksien hyödyntämisen kautta. Toisaalta sensitiivisemmän tiedon jakaminen on joidenkin haastateltavien mukaan ehkä jopa hidastunut, jos sen haluaa tehdä kasvotusten virtuaalisen jakamisen sijaan. Haastateltavat myös mainitsivat Teamsin monipuoliset ominaisuudet jakaa hiljaista tietoa virtuaalisesti. Osapuolten kuvan välittäminen kameran avulla ja näytön jakaminen mahdollistavat visuaalisen ulottuvuuden ja siten lähes yhtäläisen kokemuksen kasvokkain tapahtuvaan hiljaisen tiedon jakamiseen. Whiteboardin avulla hiljaisen tiedon virtuaalinen jakaminen tulee näkyväksi. Useiden haastateltavien mielestä hiljaisen tiedon virtuaalisesta jakamisesta on tullut helpompaa, nopeampaa ja joustavampaa verrattuna aiempaan. Digitaaliset työvälineet ovat myös siten osaltaan madaltaneet kynnystä jakaa hiljaista tietoa. Virtuaalisuudesta on tullut arkipäivää ja se näkyy myös kulttuurillisena muutoksena, kun etä- ja hybrideityöstä sekä virtuaalipalavereista on tullut uusi normaali.

Haastateltavien mukaan heidän organisaatiossaan Teamsistä on tullut keskeisin työkalu virtuaaliseen yhteistyöhön ja hiljaisen tiedon jakamiseen. Aiemmin yleisesti hyödynnetty sähköposti on jäänyt sivurooliin ja suhteellisen vähäiselle käytölle viestinnän keskittyessä Teamsiin. Teamsin ominaisuuksia hyödynnetään laajasti hiljaisen tiedon virtuaalisessa jakamisessa sekä oman tiimin sisällä että muiden sidosryhmien kanssa. Keskeisessä roolissa on kahden tai useamman henkilön väliset sekä tiimin tai projektiryhmän sisäiset chatit sekä

videopuhelut ja -palaverit. Myös Teamsiin integroitu Whiteboard on haastateltavien mukaan usein hyödynnetty väline hiljaisen tiedon jakamisessa virtuaalisesti. Teamsin katsotaan tarjoavan kokonaisen virtuaaliympäristön etä- ja hybrideityön tekemiseen. Teamsin ja perinteisen sähköpostin lisäksi haastateltavat kertoivat hyödyntävänsä jonkin verran Atlassianin JIRA sekä Confluence -sovelluksia hiljaisen tiedon virtuaalisessa jakamisessa.

> *”Se mistä mä tykkään Teamsissa niin tämä on monipuolinen. Pystyy kommunikoimaan kirjallisessa muodossa, lähettää linkkejä, kuvia ja pystyt sitten myöskin ottamaan puhelua, videopuhelua eli riippuen vähän siitä, että minkälaista asiaa sä oot jakamassa ja kuinka paljon sun täytyy sitä kuvailla ja selittää, niin sä voit päättää, että teetkö sä sen kirjallisesti vai onko kenties helpompi saada se asia nopeammin sille kollegalle läpikäytyä, kun sä pistät luurit korville ja soitat.”* (H6).

Haastateltavat kertoivat heidän tavoistaan hyödyntää digitaalisia työvälineitä hiljaisen tiedon virtuaalisessa jakamisessa mainiten erillisiä teknisiä ominaisuuksia, mutta myös kuvaten heidän toimintaansa, jonka teknologia mahdollistaa virtuaalisella alustalla työskennellessä. Hiljaisen tiedon virtuaalinen jakaminen itsessään on tällainen toimintamahdollisuus, jonka teknologia on haastateltavien mukaan mahdollistanut. Heidän mukaansa he jakavat hiljaista tietoa virtuaalisesti sekä kirjallisen viestinnän kautta, mutta etenkin videopuheluita tai -palavereja sekä näytönjakoa hyödyntäen, jolloin hiljaisen tiedon jakaminen virtuaalisesti on mahdollista rikkaan moninaisen vuorovaikutuksen sekä osallistujien välisen dialogin kautta. Hiljaisen tiedon jakamista tukevia muita keskeisiä toimintamahdollisuuksia ovat haastateltavien mukaan hiljaisen tiedon kokoaminen ja näkyväksi tekeminen, mahdollisuus reagoida jaettuun tietoon virtuaalisesi sekä mahdollisuus palata aiemmin jaettuun hiljaiseen tietoon.

> *”Just hiljaisen tiedon jakamisen kanssa nyt niin, niin se semmoinen mikä mahdollistaa semmoisen keskustelevan kommunikoinnin eli chatti ja tälleen kamera päällä keskustellaan. Ne ehkä päällimmäisinä.”* (H3).

Keskeisenä kanavana jakaa hiljaista tietoa virtuaalisesti ovat virtuaaliset työpajat, joissa haastateltavat kertovat kokoavansa osallistujien hiljaista tietoa yhteen ja tuovat sen visuaalisesti ja näkyväksi kaikille osallistujille. Tässä hyödynnetään tyypillisesti Whiteboardia. Jaettu tieto on läpinäkyvästi kaikkien saatavilla ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen mahdollistaa myös muiden osallistujien reagoinnin jaettuun tietoon sekä helpottaa heitä

jakamaan omaa edelleen omaa hiljaista tietoaan kyseiseen asiaan liittyen. Usein alustalla jaetusta tiedosta keskustellaan edelleen.

> *”Sitten me tehdään aika paljon just sitä, että kirjoitetaan sinne valkotaululle virtuaalisille post-it lapuille ja sinne saa ne ajatuksensa ja sitten käydään niitä läpi ja näin poispäin. Eli tavallaan pyritään aina huolehtimaan siitä, että sieltä jokainen saa vähintäänkin kirjoitettua sen oman ajatuksensa, mutta usein myös sitten ihan käytyä läpi siinä porukan kesken.”* (H1).

> *”…mutta Whiteboardin visuaalisuus, niin sä pystyt siihen kohtuu helposti piirtämään ja sitten sen avulla sen piirroksen ja kuvan avulla sen yhteisen ymmärtämisen tekeminen on helpompaa kuin vaan me puhuttaisiin virtuaalisesti tai tässä Teamsissä.”* (H11).

Haastateltavien mukaan Teams, Whiteboard ja muut vastaavat sovellukset ovat tuoneet saataville sosiaalisesta mediasta tutut tavat ja ominaisuudet reagoida toisten jakamaan tietoon sekä osallistamaan toisia keskusteluun tai tiedon jakamiseen esimerkiksi tägäämällä toinen henkilö omaan viestiin. Virtuaaliset reaktiot ovat hyödyllisiä etenkin etäpalavereissa, joissa osallistujia voi olla suurempi joukko, eikä suullisesti tapahtuvalle reagoinnille useinkaan ole tilaa tai aikaa. Useat haastateltavat mainitsivat virtuaalisuuden tuoneen mukanaan myös uuden käyttömahdollisuuden, kun aiemmin Teamsissä kirjallisesti jaettu hiljainen tieto jää talteen ja siihen on mahdollista palata jälkikäteen omatoimisesti ilman, että henkilön tarvitsee käydä keskustelua uudelleen tiedon jakaneen henkilön kanssa.

> *”…mikä on tämmöisen digitaalisen välineen käyttämisen etu, on se, että se tieto jää hyödynnettäväksi sitten seuraavankin kerran, kun tarvitset sitä tietoa elikkä meillä on paljon asioita, joihin törmätään hyvin harvoin ja se että, kun se on vaikkapa Teamsin välityksellä jonkun tietyn aihealueen kanavan tai projektin kanavan kautta jaettu, niin siihen on helppo palata sitten täysin kollegan aikataulusta riippumattomana.”* (H6).

4.5 Hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista tukevat johtamiskäytännöt

Tässä alaluvussa tarkastellaan aineiston analyysin pohjalta esiin tulleita hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista tukevia esihenkilön johtamiskäytäntöjä sekä esihenkilön roolia hiljaisen tiedon jakamisen edistämisessä tiimin sisällä. Analyysin pohjalta keskeisiksi pääluokiksi muodostuivat tiedon jakamiseen kannustaminen, jakamista edistävien rakenteiden ja

toimintamallien luominen, esihenkilön toimiminen roolimallina sekä osallistaminen hiljaisen tiedon jakamiseen virtuaalisilla alustoilla.

Useimmat haastateltavat korostivat esihenkilön roolia hiljaisen tiedon virtuaalisen jakamisen edistämisessä. He pitivät tärkeänä, että esihenkilö kannustaa tiimiläisiä hiljaisen tiedon jakamiseen ja uuden oppimiseen, tapahtuipa tämä sitten virtuaalisesti tai kasvokkain. Kannustamisessa voi olla kyse pyynnöstä jakaa jokin esihenkilön hyödylliseksi tunnistama hiljainen tieto koko tiimin kesken tai hän voi opastaa tiimiläisiä tunnistamaan relevantin hiljaisen tiedon sekä rohkaisee jakamaan sen. Lisäksi tärkeäksi koettiin se, miten esihenkilö huomioi tiimiläisen jakaman hiljaisen tiedon, miten hän siihen reagoi tai kiittääkö hän siitä. Esihenkilö ymmärtää tiedon jakamisen roolin tiimin tavoitteiden saavuttamisessa ja ymmärtää ettei hänellä itsellään ole aina paras tieto kaikesta mahdollisesta.

> *”…se motivoi jakamaan tietoa pyytämättäkin, kun tiedon jakamisesta kiitetään tai se huomioidaan, huomataan että tietoa on jaettu…”* (H6).

Hiljaisen tiedon virtuaalisen jakamisen edistämisen ja tukemisen kannalta haastateltavat näkivät merkityksellisenä esihenkilön kannustuksen uusien työskentelytapojen ja työvälineiden omaksumiseen ja oppimiseen, kuten virtuaaliseen yhteistyöhön. Lisäksi esihenkilön oma positiivinen suhtautuminen uusien työskentelytapojen kokeiluun tukee osaltaan hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista.

> *”…tämmöinen psykologinen turvallisuus, joka on tiimissä, jossa ihmiset saa loistaa eikä niitä lytätä, vaan breissataan, kiitetään, kannustetaan. Ja kannustetaan tämmöiseen kehittyvään ilmapiiriin ja kokeiluun eli tämmöisen modernin agilen viitekehyksen arvoihin niin kyllä mä näen, että ne on todellakin semmoisia edistäviä tekijöitä. Esihenkilö on iso tekijä, mimmoisen tunnelman hän luo sinne tiimiin ja sitten se esihenkilön käyttäytyminen. Eli antaako hän asiantuntijoiden loistaa vai tietääkö hän itse aina kaikista eniten, jos esihenkilö tietää itsestä aina kaikkein eniten niin se kyllä latistaa ja tappaa hiljaisen tiedon jakamisen.”* (H11).

Haastateltavat kokivat esihenkilön usein myös ohjaavan tiimiläisiä tiedon lähteelle eli oikean henkilön luo kulloinkin kyseessä olevan aiheen tai käsillä olevan ongelman osalta. Tämän taustalla nähtiin kaksi eri seikkaa: ensinnäkin esihenkilö tuntee useimmiten kauttaaltaan oman tiiminsä roolit ja jossain määrin myös heidän tietotaitonsa, jolloin esihenkilö voi ohjata kysyjän oikean henkilön luo tiimin sisällä. Toisekseen, jos esihenkilö on toiminut

organisaatiossa pitkään, hänellä on todennäköisesti laaja verkosto ja tieto, jonka perusteella hän voi ohjata kysyjää olemaan yhteydessä oikeaan sidosryhmään myös laajemmin organisaation sisällä.

Esihenkilön koettiin olevan tärkeässä roolissa myös tiimin sisäisen tiedonjakamista edistävän kulttuurin rakentamisessa mikä edesauttaa hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista. Tällaisen kulttuurin rakentamisessa esihenkilön kannustamisella ja tuella on merkittävä positiivinen vaikutus. Myös esihenkilön oma toiminta ja esimerkin näyttäminen korostuvat. Haastateltavat totesivat heidän esihenkilöidensä tukevan hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista ja katsoivat heidän luovansa rakenteita sen mahdollistamiseksi. Haastateltavat pitivät hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista tukevien ja mahdollistavien rakenteiden luomista tärkeänä edellytyksenä tiedon jakamista tukevan kulttuurin rakentamiseksi. Tiimin näkökulmasta nämä rakenteet olivat esimerkiksi hiljaisen tiedon jakamiselle varattu erillinen aika tiimipalaverin agendalta tai projektitiimin statuspalaverista. Joskus projekteja varten oli järjestetty myös erillisiä tiedonjakotilaisuuksia. Haastateltavat pitivät tärkeänä myös vapaamuotoisemman keskustelun mahdollistamista ja sille erikseen varattavaa aikaa, sillä hybridi- ja etätyössä vapaamuotoista keskustelua syntyy vähemmän satunnaisesti ilman erillisiä rakenteita.

> *”Ja mä en näe sitä välttämättä hyvänä tai huonona asiana, että tämmöiset kahviautomaattikeskustelut on vähentynyt. Se vaan tarkoittaa sitä, että ne pitää rakentaa eri tavalla sinne arkeen ja tämä on ehkä semmoinen mitä ei välttämättä aina osata tehdä.”* (H1).

Kaiken kaikkiaan haastateltavat pitivät esihenkilön antamaa omaa esimerkkiä ja roolimallina toimimista merkittävänä hiljaisen tiedon jakamista edistävänä tekijänä ja keskeisenä sitä tukevana johtamiskäytäntönä. Käytännössä roolimallina toimiminen näkyy haastateltavien mukaan esihenkilön läsnäolona tiimin käyttämissä virtuaalisissa kanavissa, esihenkilön omassa kyvykkyydessä toimia virtuaalisesti ja jakaa hiljaista tietoa virtuaalisesti sekä avoimessa ja positiivisessa suhtautumisessa uusien virtuaalisten toimintatapojen kehittämiseen tai uusia digitaalisia työkaluja kohtaan. Esihenkilön tulee siis kyetä itse hallitsemaan hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen käytettävät työkalut ja menetelmät eli hänen on huolehdittava omasta kyvykkyydestään toimia virtuaaliympäristössä ja jakaa hiljaista tietoa virtuaalisesti. Osaamisen ylläpitäminen on tärkeää työkalujen ja toimintatapojen kehittyessä edelleen. Esihenkilön läsnäololla virtuaalisissa kanavissa haastateltavat tarkoittavat esimerkiksi esihenkilön saavutettavuutta Teamsin chatin kautta tai hänen osallistumistansa keskusteluun

tiimin omalla chatkanavalla. Esihenkilö kannustaa hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen myös oman esimerkkinsä kautta eli miten hän itse jakaa omaa hiljaista tietoa virtuaaliseesti. Myös esihenkilön toivottiin jakavan omaa hiljaista tietoaan tarpeen mukaan ilman viivytyksiä.

> *"...omalla esimerkillään aika paljon, että kyllähän esihenkilölläkin on paljon hiljaista tietoa, mitä on kertynyt sitten vuosien saatossa. Niin kyllä se tietysti se, millä tavalla hän jakaa sitä omaa hiljaista tietoa, niin sehän on myös esimerkki meille muille sitten toimia vastaavalla tavalla."* (H13).

Esihenkilön johtamistaidot tiimin jäsenten osallistamiseksi erilaisissa virtuaalialustoilla järjestettävissä palavereissa tai työpajoissa olivat haastateltavien näkemysten mukaan tärkeässä roolissa hiljaisen tiedon virtuaalisen jakamisen onnistumiseksi. Fasilitointitaidot ja osallistamisen tärkeys korostuvat heidän mielestään erityisesti hybridipalavereissa, joissa osa henkilöistä osallistuu etänä ja osa osallistuu fyysisesti samasta paikasta käsin. Jotta kaikki osallistujat voivat tarvittaessa jakaa omaa hiljaista tietoaan, tulee esihenkilön palaveria vetäessään huomioida myös etäosallistujat aktiivisesti, jotta he tulevat kuulluksi ja pääsevät osallistumaan keskusteluun. Tämä vaatii lähtökohtaisesti esihenkilöltä positiivista suhtautumista etäosallistumiseen ja virtuaaliseen palaverikulttuuriin.

> *"Ylipäätään se semmoinen myönteinen suhtautuminen tämmöiseen hybrideityömalliin, siihen, että jos sä et ole fyysisesti läsnä, ei tarkoita, että sä olisit poissa, vaan että sulta osataan kysyä asioita ja tuetaan sitä semmoista myös niitten etäjäsenten hyödyntämistä."* (H4).

Toisaalta haastateltavat näkivät etätyön mahdollistavan sekä virtuaalista yhteistyötä ja tiedon jakamista tukevan kulttuurin rakentamisen olevan myös asia, jonka pitää toteutua organisaatiotasolla.

4.6 Tutkimuksen kohderyhmään kuuluvien tiimien vertailu

Tutkimuksen kohderyhmään kuuluvien molempien tiimien jäsenten näkemykset olivat suurimmaksi osaksi keskenään linjassa eikä merkittäviä eroja ilmennyt. Sen sijaan tiimien sisällä haastateltavien välillä oli jonkin verran eroja esimerkiksi sen suhteen missä määrin

tiimissä koettiin olevan hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen sovittuja rakenteita ja hyödynnetäänkö niitä. Haastateltavien näkemykset hiljaisen tiedon jakamisen suunnitelmallisuudesta tai jakamisen proaktiivisuudesta myös poikkesivat jonkin verran. Toiset haastateltavat kokivat jakavansa hiljaista tietoa lähinnä satunnaisesti ja useimmiten kollegan kysymykseen vastatessa, kun toiset haastateltavat kokivat jakavansa hiljaista tietoa myös proaktiivisesti, esimerkiksi tiimin chat-kanavan kautta sekä suunnitelmallisesti esimerkiksi tiimipalaverin yhteyteen erikseen varatussa tiedonjakohetkessä, jossa käytiin tiimin kesken läpi projekteihin liittyviä onnistumisia ja epäonnistumisia.

4.7 Tulosten yhteenveto ja päivitetty viitekehys

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että empiirisen tutkimuksen tulokset tukivat monilta osin teorian pohjalta laadittua alustavaa viitekehystä tuoden kuitenkin joitain tarkennuksia ja täsmennyksiä sen eri osa-alueisiin, etenkin hiljaisen tiedon virtuaalisen jakamisessa hyödynnettävien menetelmien ja toimintatapojen osalta. Haastateltavat käyttivät hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen pääasiallisesti Teamsiä ja hyödynsivät sen eri ominaisuuksien mahdollistamia menetelmiä. Kaiken hiljaisen tiedon jakamisen perustana oli henkilöiden välinen vuorovaikutus ja dialogi, tapahtuipa se kirjallisesti tai suullisesti. Tiedon jakamiseen valittu menetelmä perustui vahvasti jaettavan tiedon hiljaisuusasteeseen. Eri chat-toimintoja hyödynnettiin hiljaisen tiedon jakamiseksi kirjallisen viestinnän kautta tilanteessa, jossa jaettava tieto oli yksiselitteisempää ja helpommin kuvattavissa, jolloin myös väärinymmärryksen riski oli matalampi.

Jaettavan hiljaisen tiedon ollessa monimutkaisempaa ja monitulkintaisempaa, hyödynsivät haastateltavat pääasiallisena hiljaisen tiedon jakamisen keinona videopuhelua, mikä mahdollisti sekä äänen että kuvan välittämisen, jolloin viestintä oli rikkaampaa henkilöiden ilmeiden ja eleiden välittyessä vastapuolelle. Videopuheluissa viestinnän tukena hiljaisen tiedon virtuaaliseksi jakamiseksi haastateltavat hyödynsivät myös näytönjakoa, jonka avulla he pystyivät tukemaan tarinankerrontaansa ja demonstroimaan omaa toimintaansa. Virtuaalisissa työpajoissa ja niiden yhteydessä tapahtuvassa hiljaisen tiedon jakamisessa hyödynnetään tyypillisesti Whiteboardia, joka mahdollistaa hiljaisen tiedon keräämisen yhteen ja tuo sen näkyväksi kaikille osapuolille.

Monet haastateltavat kertoivat hiljaisen tiedon virtuaalisen jakamisen olevan myös suunnitelmallista, kun siihen on varattu erikseen aikaa esimerkiksi säännöllisesti järjestettävistä tiimipalavereista. Esihenkilön ja tiimin jäsenen säännölliset one-to-one-keskustelut ovat esimerkki suunnitelmallisesta järjestetystä mahdollisuudesta hiljaisen tiedon jakamiseksi. Useimmat haastateltavat kokivat hiljaisen tiedon virtuaalisen jakamisen tapahtuvan kuitenkin satunnaisesti, enimmäkseen tiettyyn tarpeeseen perustuen usein kyseessä ollen yhteistyössä tehtävän ongelmanratkaisun, jossa toinen henkilö on ensiksi pyytänyt apua toiselta osapuolelta.

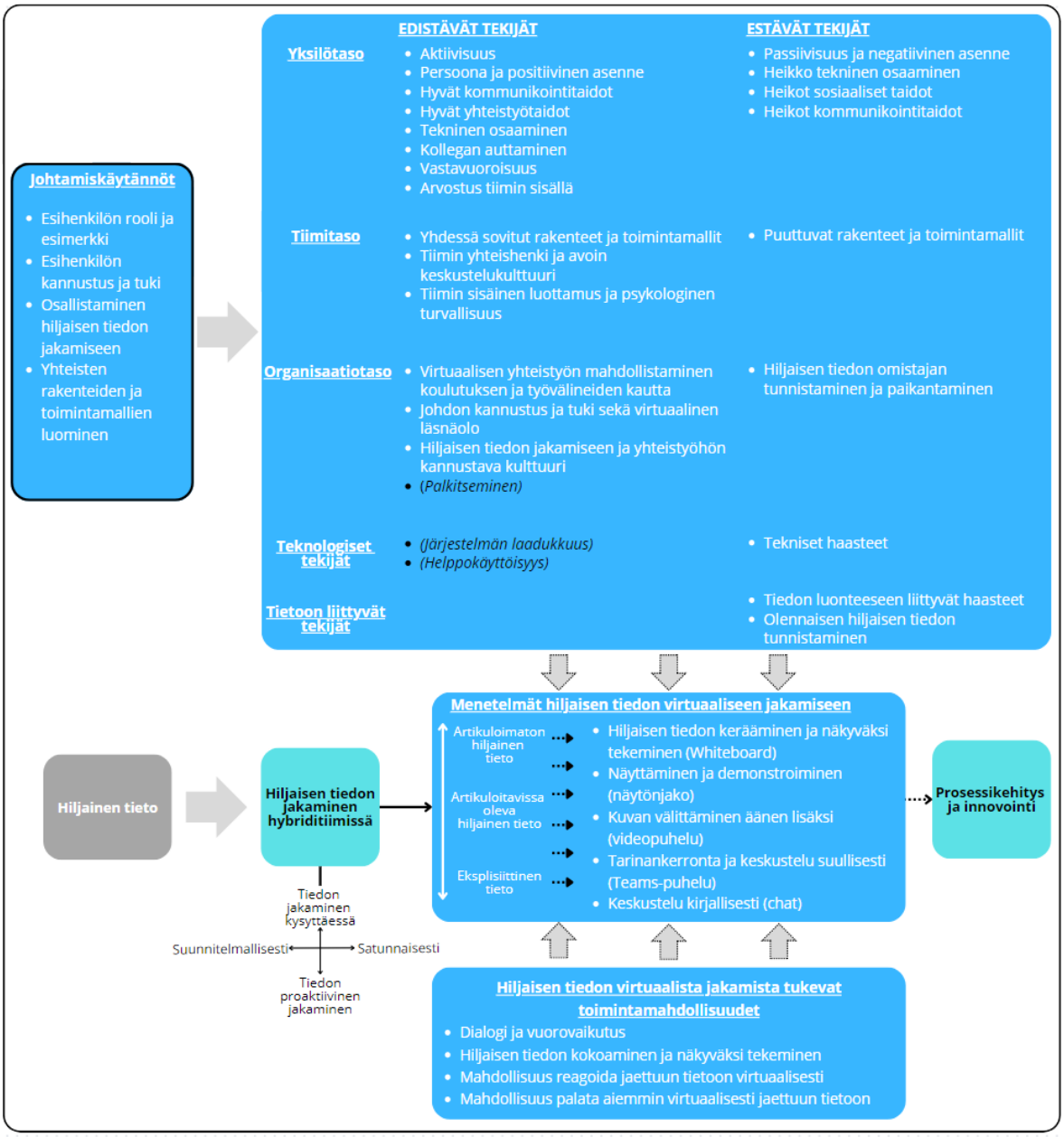
Useimmat aineiston kautta esiin nousseet hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista estävät ja edistävät tekijät ovat saman ominaisuuden vastakohtia ja ääripäitä. Olennaisimmat yksilötason tekijät olivat yksilön asenne, aktiivisuus/passiivisuus, kommunikointitaidot, tekninen osaaminen sekä henkilön persoona ja ulospäinsuuntautuneisuus. Keskeisimmät tekijät, jotka vaikuttavat yksilön motivaatioon jakaa hiljaista tietoa, ovat tiimin ja kollegojen auttaminen, siitä saatava mielihyvä, odotus vastavuoroisuudesta sekä kollegojen antama arvostus auttamista ja tiedon jakamista kohtaan. Tiimitason tekijöistä tärkeimpinä pidettiin tiimin sisäistä luottamusta, avointa keskustelukulttuuria ja yhteishenkeä sekä yhteisesti sovittuja rakenteita ja pelisääntöjä hiljaisen tiedon virtuaaliselle jakamiselle. Organisaatiotason tekijöistä tärkeinä koettiin johdon läsnäolo virtuaalisissa kanavissa sekä kannustus ja tuki virtuaaliselle yhteistyölle ja siten hiljaisen tiedon virtuaaliselle jakamiselle. Näiden lisäksi tunnistettuja organisaatiotason tekijöitä olivat hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista ja virtuaalista tiimityötä tukeva kulttuuri sekä hiljaisen tiedon omistajan tunnistaminen ja paikantaminen.

Tietoon liittyvien haasteiden koettiin myös voivan estää hiljaisen tiedon virtuaalisen jakamiseen. Nämä haasteet liittyivät olennaisen hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja jaettavan tiedon luonteeseen. Useiden haastateltavien mielestä sensitiivisempää, esimerkiksi toisen henkilön käyttäytymiseen liittyvää hiljaista tietoa jaetaan mieluummin kasvokkain virtuaalisen jakamisen sijaan, jolloin henkilön on helpompi aistia vastapuolen reaktiot ja riski virheellisille tulkinnoille on pienempi. Teknologian kehittyminen on mahdollistanut entistä helpompia ja monipuolisempia tapoja jakaa hiljaista tietoa virtuaalisesti. Teknologian keskeisimmät hiljaisen tiedon jakamista tukevat toimintamahdollisuudet eli affordanssit ovat virtuaalinen dialogi ja vuorovaikutus, hiljaisen tiedon kokoaminen ja näkyväksi tekeminen, mahdollisuus reagoida jaettuun tietoon virtuaalisesti sekä mahdollisuus palata aiemmin virtuaalisesti jaettuun hiljaiseen tietoon. Nämä affordanssit toteutuvat haastateltavien käyttämissä

menetelmissä hiljaisen tiedon jakamiseksi. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa mainittuja edistäviä teknologisia tekijöitä ei tuloksissa noussut suoraan esiin, mutta satunnaiset tekniset haasteet mainittiin yhtenä haasteena.

Aineiston analyysin pohjalta nousi esiin olennaisia esihenkilön johtamiskäytäntöjä, joilla esihenkilö voi merkittävästi edistää oman tiimin sisällä tapahtuvaa hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista. Näistä keskeisimpinä koettiin olevan esihenkilön toimiminen roolimallina ja esimerkillä johtaminen, jotka osaltaan kannustavat myös työntekijöitä hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen. Esihenkilön antama kannustus ja rohkaiseminen auttavat myös rakentamaan tiedon jakamiseen kannustavaa kulttuuria. Tämän lisäksi esihenkilön katsottiin olevan avainasemassa yhteisten rakenteiden ja toimintatapojen luomisessa mahdollistaen hiljaisen tiedon virtuaalisen jakamisen tiimissä. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa mainittu palkitseminen ei noussut esiin tämän tutkimuksen tuloksissa.

Tutkimustulosten pohjalta päivitetty viitekehys on esitetty kuvassa 10. Suluissa mustalla fontilla esitetyt edistävät tekijät olivat sellaisia, jotka nousivat esiin aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa, mutta eivät suoraan esiintyneet tämän tutkimuksen tuloksissa. Toisin kuin aiemmin esitetyssä tutkimuskirjallisuuden pohjalta laaditussa viitekehyksessä, tässä päivitetyssä versiossa hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen vaikuttavat edistävät ja estävät tekijät jaetaan keskenään yhdenmukaisesti yksilötason, tiimitason ja organisaatiotason tekijöihin sekä teknologisiin ja tiedon luonteeseen liittyviin tekijöihin. Tämä antaa näiden tekijöiden luokittelusta selkeämmän kuvan. Nguyen (2021) ISTO-mallin luokitteluun perustunut ”sosiaalisten tekijöiden” -luokka on yhdistetty tässä viitekehyksessä yksilötason tekijöihin, sillä tähän luokkaan kuuluvat tekijät ovat yksilölähtöisiä motivaatiotekijöitä. Johtamiskäytännöt esitetään näistä tekijöistä erillisenä muuttujana, joilla voidaan vaikuttaa hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen suoraan sekä välillisesti näiden estävien ja edistävien tekijöiden kautta.



Kuva 10. Päivitetty malli hiljaisen tiedon virtuaalisesta jakamisesta hybriditiimissä.

Empiirisen tutkimuksen tuloksia tarkastellaan suhteessa aiempaan tutkimuskirjallisuuteen tarkemmin tutkielman seuraavassa luvussa ”Yhteenveto ja johtopäätökset”.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä viimeisessä luvussa kerrataan tutkimuksen tausta ja tavoitteet, vastataan pää- ja alatutkimuskysymyksiin peilaten tutkimuksen tuloksia aiempaan aihetta käsittelevään tutkimukseen sekä arvioidaan tutkimuksen kontribuutiota teorian ja käytännön kannalta. Lopuksi pohditaan tämän tutkimuksen rajoitteita ja esitetään mahdollisia suuntia jatkotutkimuksille.

5.1 Hiljaisen tiedon jakaminen virtuaalisesti

Työntekijöiden osaaminen ja tietämys on organisaation arvokkain resurssi. Organisaatioiden keskeisenä haasteena on hiljaisen tiedon jakaminen työntekijöiden välillä organisaation tietopääoman kehittämiseksi. Hiljainen tieto on rakenteetonta ja usein kokemukseen perustuvaa, jonka vuoksi sitä voidaan parhaiten jakaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja sosialisaation kautta. (Thomas ja Gupta, 2022, 1014; Nonaka, 1994.) Viimeisten vuosien aikana ihmiset ovat joutuneet kommunikoimaan kollegoidensa kanssa yhä enemmän digitaalisesti, kun koronapandemian jälkeisessä maailmassa etä- ja hybrideityöstä on tullut tavallinen työskentelymuoto monessa sellaisessakin työssä, jossa sitä ei aiemmin pidetty mahdollisena (Barrero et al., 2023). Roy et al. (2023, 10) mukaan organisaatioiden tulisi paremmin ymmärtää miten uusien digitaalisten työvälineiden tarjoamia käyttömahdollisuuksia voidaan hyödyntää tiedon jakamiseksi.

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista hybriditiimeissä ja osana organisaation kehitys- ja innovaatiotoimintaa. Työn fokus oli tunnistaa virtuaalisesti tapahtuvan hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistavat käytännön menetelmät, toimintatavat sekä näitä tukevat teknologiset toimintamahdollisuudet. Näiden lisäksi pyrittiin tunnistamaan hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen vaikuttavat estävät ja edistävät tekijät mukaan lukien sitä tukevat johtamiskäytännöt. Seuraavissa alaluvuissa vastataan tutkielman alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin alkaen alatutkimuskysymyksistä ja edeten lopulta päätutkimuskysymykseen: ”*Miten asiantuntijat jakavat kokemusperäistä hiljaista tietoa virtuaalisesti hybriditiimeissä osana organisaation innovaatiotoimintaa?”*

5.1.1 Yksilöiden käyttämät menetelmät hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen

Van den Hooffin ja de Ridderin (2004) mukaan verkossa tapahtuva tiedon jakaminen käsittää sekä tiedon jakamisen että tiedon etsiminen. Tiedon jakamisella tarkoitetaan prosessia, jossa työntekijä viestimällä jakaa omaa tietopääomaansa toisille ja tiedon etsimisellä prosessia, jossa työntekijä pyytää toisia jakamaan kanssaan heidän tietopääomaansa. Van den Hooffin ja de Ridderin (2004) kuvaus verkossa tapahtuvaan tiedon jakamiseen liittyvistä prosesseista vastaa hyvin tämän tutkimuksen tulosten antamaa käsitystä tyypillisestä tilanteesta, jossa asiantuntijat jakavat hiljaista tietoa virtuaalisesti. Tämä prosessi lähtee usein liikkeelle käsillä olevasta ongelmasta ja tiedon etsimisestä eli asiantuntija etsii tietoa ongelman ratkaisemiseksi olemalla virtuaalisesti yhteydessä kollegaan ja selvittämällä voisiko tämä tai joku toinen kollega auttaa ongelman ratkaisemisessa jakamalla heidän omaa hiljaista tietoaan. Digitaalisia viestintävälineitä hyödyntämällä asiantuntijat ovat vuorovaikutuksessa, jossa he jakavat kokemusperäistä hiljaista tietoaan virtuaalisesti. Tämä on tyypillinen esimerkki satunnaisesti tapahtuvasta hiljaisen tiedon jakamisesta, jossa tietoa jaetaan vastattaessa kollegan kysymykseen. Tutkimustulosten perusteella hiljaisen tiedon proaktiivinen jakaminen koettiin jossain määrin ongelmalliseksi, sillä asiantuntijat kokivat tärkeänä, että jaettava tieto olisi vastaanottajan työn kannalta relevanttia kyseisessä ajanhetkessä. Toisaalta tietoa, joka oli hiljaisen tiedon hiljaisuusasteeltaan lähempänä eksplisiittistä tietoa, jaettiin helpommin myös proaktiivisesti, esimerkiksi tiimin yhteisen chat-kanavan kautta.

Ambrosini ja Bowman (2001), Panahin et al. (2016), Asher ja Popper (2019) sekä Argote (2024) nostavat tutkimuksissaan esiin hiljaisen tiedon eri hiljaisuudenasteet ominaisuutena, joka vaikuttaa merkittävästi siihen, miten yksilö tiedostaa kyseisen tiedon olemassaolon ja millä keinoin hiljainen tieto on edelleen jaettavissa eteenpäin. Hiljaisen tiedon jakamiseen tarvittavat keinot ja menetelmät riippuvat siis osaltaan tiedon hiljaisuudenasteesta ja tämä käsitys nousi esiin myös tämän tutkimuksen tuloksissa haastateltavien kertoessa tilanteista, joissa hyödyntävät erilaisia menetelmiä hiljaisen tiedon jakamiseksi virtuaalisesti. Mitä ”hiljaisempaa” jaettava tieto on, sitä monipuolisempia viestintämenetelmiä asiantuntijat hyödyntävät tiedon jakamiseksi virtuaalisesti ja vahvemman vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi. Panahi et al. (2016) mukaan juuri useiden viestintämenetelmien ja -medioiden hyödyntäminen mahdollistaa hiljaisen tiedon jakamisen virtuaalisesti.

Nguyen ja Malikin (2020) katsovat verkossa tapahtuva tiedon jakamisen mahdollistavan ihmisten välisen vuorovaikutuksen, joka on Nonakan (1994) sekä Szulanski et al. (2016) mukaan keskeinen lähtökohta hiljaisen tiedon jakamiseksi. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat henkilöiden välisen vuorovaikutuksen merkitystä myös hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen käytettävien menetelmien osalta. Tulosten kautta keskeisinä menetelminä hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen esiin nousivat digitaalisten työvälineiden kautta tapahtuva henkilöiden välinen vuorovaikutus sekä kirjallinen ja suullinen viestintä eli menetelmät, jotka mahdollistavat henkilöiden välisen dialogin, jota taas Castaneda ja Toulson (2021) pitävät virtuaalisesti tapahtuvan hiljaisen tiedon jakamisen edellytyksenä. Tulosten mukaan asiantuntijat jakavat omaa kokemusperäistä hiljaista tietoa toisilleen virtuaalisesti kertomalla omista kokemuksistaan ja kuvaamalla omia toimintatapojaan joko chatin tai videopuhelun kautta. Tässä hyödynnetään usein tarinankerrontaa sekä videopuheluiden yhteydessä viestintää tuetaan tarpeen mukaan näytönjaon kautta näyttämällä omaa toimintaa sitä samalla suullisesti sanoittaen, mikä antaa kollegalle mahdollisuuden havainnoida toisen tekemistä ja toimintatapoja. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa tarinankerronta on mainittu tehokkaana hiljaisen tiedon jakamisen menetelmänä (Nonaka, 1994; Panahi et al., 2016; Castaneda ja Toulson, 2021) sekä sijaisoppimisen muotona (Myers, 2018). Näytönjakamisen tuomia hyötyjä hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen vahvistaa Kucharskan ja Ericksonin (2023) näkemys, jonka mukaan hiljaisen tiedon jakaminen näyttämällä on usein nopeampi tapa hiljaisen tiedon omaksumiseen. Näyttäminen näytönjakoa hyödyntäen, voidaan katsoa olevan myös tarpeellinen keino vaikeammin artikuloitavissa olevan eli hiljaisuuden asteeltaan hiljaisemman tiedon jakamiseksi.

Nonakan (1994) sellainen hiljainen tieto, joka on olennainen osa tiettyä käytäntöä tai prosessia on mahdollista jakaa sosialisaation kautta, jossa prosessin tai työtehtävän käytännön suorittamista tarkkaillaan ja jäljitellään. Myös Szulanski et al. (2016) käytännön havainnointi ja myöhempi harjoittelu ovat toimivia menetelmiä hiljaisen tiedon jakamiseksi. Edellä mainittu näytönjakaminen osana videopuhelua mahdollistaa jonkin käytännön demonstroimisen virtuaalisesti ja siten toisen asiantuntijan suorituksen tarkkailun sekä toiminnan jäljittelyn samanaikaisesti omalla koneella. Tuloksissa nousi esiin myös havainnointia vastaava menetelmä, jossa nuorempi kollega otettiin mukaan virtuaalisiin palavereihin tarkkailemaan muiden asiantuntijoiden toimintaa. Näytön jakamisen ja videopuhelun yhdistelmän mahdollistamassa oman toiminnan demonstroimisessa on kyse Nonakan (2000) SECI-prosessin sosialisaatiovaiheesta, jossa jakajan hiljainen tieto muuntuu vastaanottajan hiljaiseksi tiedoksi.

Siten tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan myös vahvistaa Bartolaccin et al. (2019) tulokset siitä, että sosialisaatiovaihe on mahdollinen myös virtuaalisesti digitaalisten viestintävälineiden tarjotessa virtuaalisen alkuperä-ba:n kahdenväliselle vuorovaikutukselle.

Buunk et al. (2019) mukaan sosiaaliset verkkoalustat mahdollistavat asiantuntijuuden ja osaamisen jakamisen sekä toisten ihmisten auttamisen heidän ongelmien ratkaisemisessa tarjoten tilan eli dialogi-ba:n hiljaisen tiedon ulkoistamiseksi eksplisiittiseen muotoon. Tämä vertautuu tämän tutkimuksen tuloksissa esiin nousseeseen asiantuntijoiden tapaan jakaa hiljaista tietoa virtuaalisesti Teamsin chat-toiminnon kautta tai vastaavasti hiljaisen tiedon kokoamisesta virtuaalialustalle, kuten Whiteboardille, jolloin kyseessä on nimenomaan hiljaisen tiedon ulkoistaminen ja tiedon muuntuminen eksplisiittiseen muotoon. Chat-toimintoa asiantuntijat kertoivat hyödyntävänsä erityisesti silloin, kun jaettava hiljainen tieto on helposti ja yksiselitteisesti sanoitettavissa sekä nopeasti jaettavissa kirjallisessa muodossa. Jos jaettavaan tietoon liittyi riski vastaanottajan virheellisestä tulkinnasta, jaetaan tällainen hiljainen tieto mieluummin suullisessa vuorovaikutuksessa esimerkiksi videopuhelun muodossa. Tämä vahvistaa osaltaan ajatusta jaettavan tiedon hiljaisuuden asteen vaikutuksesta käytettävän menetelmän valintaan tiedon jakamiseksi virtuaalisesti. Chat-toiminnon tai Whiteboardin hyödyntäminen tarjoaa asiantuntijoille mahdollisuuden sekä synkroniseen että asynkroniseen viestintään ja yhteistyöhön mikä tuo lisää joustavuutta hybridityöhön. Vaikka Teamsin ja Whiteboardin osalta kyse ei ole sosiaalisen median alustasta, tarjoavat ne asiantuntijoiden käyttöön vastaavia ominaisuuksia, jolloin edellä kuvatut havainnot ovat linjassa Panahi et al. (2016) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan sosiaalinen media tarjoaa avoimen keskustelualustan antaen mahdollisuuden synkroniseen ja asynkroniseen viestintään dynaamisten keskustelujen muodossa mahdollistaen hiljaisuusasteeltaan alhaisen ja keskiverron hiljaisen tiedon jakamisen.

Yhteenvetona ja vastauksena ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen käytettävistä menetelmistä ja toimintatavoista voidaan todeta asiantuntijoiden käyttävän työssään vuorovaikutuksen ja dialogin mahdollistavia digitaalisia työvälineitä hyödyntäen näiden erilaisia ominaisuuksia kirjalliseen ja suulliseen kommunikointiin. Digivälitteiseen suulliseen viestintään käytetään videopuheluita ja -neuvotteluita, joissa hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu tarinankerronnan kautta, jota tarpeen mukaan rikastetaan jakamalla näytönjaon kautta viestintää tukevaa eksplisiittistä tietoa. Näytönjako mahdollistaa myös jonkin prosessin tai käytännön demonstroimisen virtuaalisesti, jolloin tähän

liittyvä hiljainen tieto välittyy tiedon vastaanottajalle havainnoinnin kautta, kuten kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Virtuaaliset yhteistyöalustat, kuten Microsoft Whitebord mahdollistaa hiljaisen tiedon kokoamisen yhteen ja näkyväksi tekemisen sekä synkronisen että asynkronisen yhteistyön kautta. Asiantuntija valitsee hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen käytettävän menetelmän pääsääntöisesti jaettavan tiedon hiljaisuuden asteen perusteella. Mitä hiljaisemmasta tiedosta on kyse, sitä monipuolisempaa viestintää hyödynnetään hiljaisen tiedon jakamiseksi virtuaalisesti.

5.1.2 Hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista estävät ja edistävät tekijät

Tutkimustulosten pohjalta päivitetyn viitekehyksen mukaisesti, hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen vaikuttavat edistävät ja estävät tekijät voidaan jakaa yksilötason, tiimitason ja organisaatiotason tekijöihin sekä teknologiaan ja tiedon luonteeseen liittyviin tekijöihin. Näihin tekijöihin voidaan jossain määrin vaikuttaa myös organisaation johtamiskäytännöillä. Tässä alaluvussa keskustellaan näistä tekijöistä ryhmittäin lukuun ottamatta johtamiskäytäntöjä, jotka käsitellään erikseen alaluvussa 5.1.4. Teknologiaan liittyviä tekijöitä tarkastellaan tämän alaluvun lopussa, mutta teknologian merkitystä hiljaisen tiedon virtuaaliselle jakamiselle tarkastellaan tarkemmin vielä seuraavassa alaluvussa 5.1.3.

<u>Yksilötason tekijät</u>

Hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen vaikuttavista yksilötason tekijöistä keskeisimmät olivat tämän tutkimuksen perusteella yksilön asenne, aktiivisuus/passiivisuus, kommunikointikyvykkyys/-kyvyttömyys, tekninen osaaminen/osaamattomuus sekä henkilön persoona, ulospäinsuuntautuneisuus ja sosiaaliset taidot. Yksilötason tekijöinä huomioidaan myös tekijät, jotka vaikuttavat yksilön motivaatioon jakaa hiljaista tietoa. Tulosten perusteella näitä ovat yksilön halu auttaa kollegaa, auttamisen tuottama mielihyvä, halu olla hyödyksi muille ja tiimille, vastavuoroisuus sekä arvostus tiimin sisällä.

Tutkimustulosten mukaan yksilön kommunikointikyvykkyys ja -kyvyttömyys vaikuttavat olennaisesti hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen. Yksilön jakaessa tietoa kirjallisesti viestien, korostuu kyvykkyys ilmaista itseään kirjallisesti, täsmällisesti ja ymmärrettävästi väärinymmärryksen ja virheellisten tulkintojen välttämiseksi. Sama pätee myös suulliseen

viestintään, mutta videopuheluissa hyödynnettävissä olevien kuvan ja näytön jakamisen avulla voidaan viestintää rikastaa ja siten helpottaa jaetun hiljaisen tiedon jakamista ja vastaanottamista. Yksilön kommunikointikyvykkyys ei kuitenkaan noussut esiin hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen vaikuttavana tekijänä tämän tutkimuksen teoreettisen taustan muodostamassa aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa.

Yksilön kyvykkyys hyödyntää digitaalisia työkaluja ja niiden erilaisia ominaisuuksia hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen vaikuttaa luonnollisesti tiedon jakamisen onnistumiseen ja sujumiseen. Vaikka tämä nousi tutkimustuloksissa esiin omana tekijänä, ei tätä tulosten mukaan kuitenkaan nähty olennaisena ongelmana kohdeorganisaatiossa. Tämän taustalla vaikutti näkemys siitä, että pandemia-aika on opettanut ihmisiä käyttämään näitä digitaalisia työvälineitä riittävän hyvin. Tutkimuskirjallisuudesta ei yksilön teknistä osaamista nostettu esiin omana muuttujanaan, mutta sen voidaan katsoa osittain liittyvän Nguyen (2021) mainitsemiin teknologisiin tekijöihin, kuten helppokäyttöisyyteen ja hyödyllisyyteen hiljaisen tiedon jakamisen näkökulmasta. Mitä helppokäyttöisempiä ja hyödyllisempiä eri digitaaliset työvälineet ovat, sitä helpompi työntekijöiden on niiden käyttö omaksua osaksi päivittäistä työtään ja hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista. Toisaalta Razmerita et al. (2016) nostaa tutkimuksessaan esiin myös henkilöstön koulutuksen puutteen mahdollisena esteenä tiedonjakamiselle yrityksen sosiaalisen median alustalla, minkä voidaan liittyvän yksilön henkilökohtaiseen kyvykkyyteen hyödyntää digitaalisia työvälineitä hiljaisen tiedon virtuaalisessa jakamisessa.

Tutkimustulosten mukaan myös yksilön persoonallisuus, ulospäinsuuntautuneisuus sekä sosiaaliset taidot vaikuttavat hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen. Toisaalta haastateltavat kokivat näiden samojen tekijöiden vaikuttavan hiljaisen tiedon jakamiseen, riippumatta siitä tapahtuiko se virtuaalisesti vai kasvokkain. Olanira (2017) nostaa tutkimuksessaan yksilön persoonallisuuden yhtenä potentiaalisena esteenä hiljaisen tiedon virtuaaliselle jakamiselle, mutta kuten todettua, persoonallisuus voidaan nähdä sekä estävänä tai edistävänä tekijänä yksilön tarkempien persoonallisuuspiirteiden mukaan.

Kucharskan ja Ericksonin (2023) mukaan yksilön luottamus omaan tietämykseen sekä ymmärrys sen positiivisesta vaikutuksesta organisaation arvonluontiin, vaikuttaa merkittävästi yksilön halukkuuteen jakaa hiljaista tietoa. Vastaavasti Nguyen ja Malik (2020) ja Nguyen (2021) havaitsivat yksilöiden minäpystyvyyden tunteen eli kokemuksen oman tietämyksen jakamisen hyödyllisyydestä vaikuttavan verkossa tapahtuvaan hiljaisen tiedon jakamiseen.

Nämä molemmat näkemykset ovat linjassa tämän tutkimuksen tulosten kanssa, joiden mukaan haastateltavat jakoivat hiljaista tietoaan mielellään, jos kokivat tiedon olevan relevanttia käsillä olevan ongelman kannalta ja kokivat tietoa jakamalla auttavansa työtoveriaan.

Tutkimustulokset ovat yhtenevät aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa, jonka mukaan hiljaisen tiedon jakamisen tuottama nautinto (Nguyen, 2021; Nguyen et al., 2021) ja tiedon jakamisen vastavuoroisuus (Nguyen, 2021; Nguyen et al., 2021) ovat keskeisiä hiljaisen tiedon verkossa tapahtuvaa jakamista edistäviä tekijöitä. Kollegan auttaminen omaa hiljaista tietoa jakamalla ja oletus vastavuoroisuudesta eli usko siihen, että jos sinä autat muita, sinua myös autetaan, motivoivat yksilöitä jakamaan omaa hiljaista tietoa. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi Nguyen (2021) mukaan yksilön mahdollisuus kehittää omaa mainettaan asiantuntijana on myös hiljaisen tiedon jakamista edistävä tekijä. Tämä näkökulma nousi esiin myös tämän tutkimuksen tuloksissa.

Tutkimustuloksissa esiin nousseen yksilön asenteen sekä aktiivisuuden tai passiivisuuden voidaan katsoa osaltaan määrittyvän edellä kuvattujen motivaatiotekijöiden kautta. Nguyen (2021) ISTO-mallin mukaan yksilön asenteeseen verkossa tapahtuvaan tiedonjakamiseen vaikuttavat niin yksilötason muuttujat kuin sosiaaliset muuttujat ja asenne verkossa tapahtuvaan tiedonjakamiseen taas vaikuttaa yksilön omiin aikeisiin jakaa tietoa verkossa. Tämä tutkimus vahvistaa Nguyenin (2021) näkemyksen, sillä tulosten mukaan henkilön asenne koettiin olevan keskeinen hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen vaikuttava tekijä. Jos henkilöllä ei katsota olevan halua eikä motivaatiota jakaa hiljaista tietoa, ei hän sitä tee virtuaalisesti eikä myöskään kasvotusten. Aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta voidaan ajatella, että jos henkilö luottaa omaan tietämykseensä (Kucharska ja Erickson, 2023) ja kokee siitä olevan hyötyä kollegalle tai tiimille (Nguyen ja Malik, 2020; Nguyen, 2021) sekä tuntee saavansa siitä mielihyvää (Nguyen, 2021; Nguyen et al., 2021), on tällä henkilöllä todennäköisesti positiivinen asenne hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen ja osallistuu siihen myös itse aktiivisesti.

Negatiivisesti yksilön asenteeseen hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista kohtaan voi sen sijaan vaikuttaa tiimin jäsenten suhtautuminen jaettuun tietoon sekä mahdollinen pelko tiedon omistajuuden tai uskottavuuden menettämisestä (Olanira, 2017). Tuloksissa nousi esiin juuri kollegoiden reaktioiden merkittävä vaikutus halukkuuteen jakaa hiljaista tietoa virtuaalisesti, sillä mahdollinen nuiva tai väheksyvä suhtautuminen ei innosta jakamaan omaa hiljaista tietoa ja se toisaalta syö yksilön luottamusta omaan tietämykseen ja minäpystyvyyden

tunteeseen. Olaniran (2017) mainitsema pelko tiedon omistajuuden menettämisesti ei noussut esiin tämän tutkimuksen tuloksissa. Tämä saattoi johtua tutkimuksen kohderyhmän omasta suhtautumisesta ja asenteesta hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen, jolloin tiedon jakaminen nähtiin positiivisena asiana ja keinona päästä yhteisiin tavoitteisiin, jolloin tiedon omistajuudella ei varsinaisesti koeta olevan merkitystä esimerkiksi kenenkään henkilökohtaisen arvostuksen kannalta.

Choudharyn ja Mishran (2023) mukaan virtuaaliset työjärjestelyt voivat vaikuttaa osaltaan yksilön passiivisuuteen hiljaisen tiedon virtuaalisen jakamisen suhteen, joka voi pahimmillaan ilmetä taipumuksena tiedon piilottamiseen. Heidän mukaansa tämän taustalla vaikuttavat digitaalinen väsymys, tiedon piilottamisen vaivattomuus virtuaaliympäristössä sekä menetetty kontrolli jaetun tiedon suhteen. Tämän tutkimuksen tulosten valossa niin sanottuun passiivisuuteen tai virtuaaliseen vetäytymiseen vaikuttaa Choudharyn ja Mishran (2023) mainitsemat työjärjestelyt itsessään. Esimerkiksi virtuaalisessa työpajassa, järjestettiin se sitten täysin virtuaalisena tai hybridinä, voivat etäosallistujat helpommin vetäytyä taustalle ja jättää jakamatta heillä olevan hiljaisen tiedon, ellei työpajan fasilitoija aktiivisesti huomioi kaikkia osallistujia ja etenkin etäosallistujia hybriditoteutuksissa. Digitaalisen väsymyksen seurauksena työntekijä saattaa Choudhuryn ja Mishran (2023) mukaan vältellä sellaista ylimääräistä työtä, joka ei suoraan edistä hänen omia päämääriään ja siten jättää jakamatta sellaisen tiedon, joka ei suoraan liity hänen työhönsä tai tavoitteisiinsa tai jonka jakaminen vie liikaa aikaa. Digitaalinen väsymys ei itsessään noussut esiin tämän tutkimuksen tuloksissa, mutta sen sijaan ajatus siitä, että tietoa kyllä jaetaan, jos siitä on hyötyä jakajalle itselleen tai se tukee molempien osapuolien tavoitteiden saavuttamista, nähtiin itse asiassa hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista edistävänä asiana. Toisin sanoen tiimitasolla määritetyt yhteiset tavoitteet ovat hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista edistävä tekijä.

Tiimitason tekijät

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan tiimitason tekijöistä olennaisesti hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen vaikuttivat edistävästi tai estävästi yhdessä sovitut rakenteet ja toimintamallit tai näiden puuttuminen, tiimin yhteishenki ja avoin keskustelukulttuuri sekä tiimin sisäinen luottamus ja psykologinen turvallisuus.

Olaniran (2017) mukaan puuttuvat rakenteet ja prosessit tiedon jakamiseen ovat yksi tiimitason este hiljaisen tiedon virtuaaliselle jakamiselle tiimien välillä. Tämä soveltuu myös tämän tutkimuksen tuloksiin tiimin sisällä tapahtuvasta hiljaisen tiedon jakamisesta, joiden mukaan yhteisesti tiimissä sovituilla rakenteilla ja toimintatavoilla hiljaisen tiedon jakamiseksi virtuaalisesti koettiin olevan olennainen merkitys virtuaalisen tiedonjakamisen edistämiseksi. Erityisen tärkeänä pidettiin sitä, että hybridityössä vapaamuotoiselle keskustelulle varataan tietoisesti aikaa ja huolehditaan siitä, että tiimin kaikilla jäsenillä on yhtäläinen mahdollisuus oman hiljaisen tiedon jakamiseen. Castellani et al. (2019) tutkimuksen mukaan tiimin jäsenillä on voimakas taipumus jakaa hiljaista tietoa epävirallisten käytäntöjen kautta, silloin kun niitä tukevat kontekstuaaliset olosuhteet, kuten yhteistyöhön ja yhdessä tekemiseen käytettävissä oleva riittävä aika, ovat kunnossa. Muita olennaisia kontekstuaalisia tekijöitä Castellani et al. (2019) mukaan ovat tiimiläisten keskinäinen luottamus sekä kulttuuri, jossa virheet nähdään mahdollisuutena uuden oppimiseen ja uusien innovaatioiden luomiseen.

Nguyen (2021) mukaan ihmisten väliset läheiset suhteet vaikuttavat positiivisesti verkossa tapahtuvaan tiedonjakamiseen, mikä voidaan vahvistaa myös tämän tutkimuksen tulosten perusteella, sillä niiden mukaan hiljaista tietoa koettiin jaettavan paljon matalammalla kynnyksellä, kun tiimiläiset tuntevat toisensa hyvin. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan tällä koettiin olevan myös positiivinen vaikutus tiimin yhteishengen ja avoimen keskustelukulttuurin luomiseksi. Chen et al. (2021) tutkimuksen tulosten mukaan uuden perustettavan hybriditiimin työskentelyn painottuminen alkuvaiheessa lähityöhön, mahdollistaa tiimin transaktiivisen muistin kehittymiseen, mikä myöhemmin vaikuttaa positiivisesti avoimen keskusteluilmapiirin syntymiseen ja sitä kautta edistää hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista. Tämän taustalla voidaan ajatella olevan se, että tiimiläiset oppivat tuntemaan toisensa paremmin ja nopeammin aloittaessaan työskentelyn matalalla virtuaalisuusasteella painottuen lähityöhön.

Useat aiemmat tutkimukset korostavat luottamuksen merkitystä hiljaisen tiedon jakamisen edistämisen kannalta (Lin, 2007; Holste ja Fields, 2010; Keppler ja Leonardi, 2023; Nguyen, 2021; Castellani et al. 2019). Näistä Kepple ja Leonardi (2023) ja Nguyen (2021) tarkastelivat luottamuksen roolia hiljaisen tiedon virtuaalisen jakamisen kontekstissa, jossa luottamuksen merkityksen voidaan ajatella korostuvan entisestään. Myös tämän tutkimuksen tulosten mukaan luottamuksella koettiin olevan keskeinen rooli hiljaisen tiedon virtuaalista

jakamista edistävänä tekijänä vahvistaen näin aikaisempien tutkimusten tuloksia. Haastateltavat pitivät tiimin sisäistä luottamusta sekä psykologista turvallisuutta tärkeinä rakennuspalikoina avoimelle keskustelukulttuurille, joka Chen et al. (2021) mukaan edistää hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista. Korkea luottamus mahdollistaa avoimen ja aidon keskustelun sallien myös niin sanotut ”tyhmät kysymykset” turvallisessa ympäristössä. Myös tiimin jäsenten positiivisella suhtautumisella ja reaktiolla jaettuun hiljaiseen tietoon on merkittävä hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista edistävä vaikutus, kun positiivinen reaktio ruokkii jakamaan hiljaista tietoa useammin.

Organisaatiotason tekijät

Tutkimustulosten perusteella hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista edistäviä keskeisiä organisaatiotason tekijöitä olivat virtuaalisen yhteistyön mahdollistaminen koulutuksen ja työvälineiden kautta, hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen ja virtuaaliseen yhteistyöhön kannustava kulttuuri, johdon kannustus ja tuki sekä johdon virtuaalinen läsnäolo.

Roy et al. (2023) teknologiset ja sosiaaliset tekijät yhdessä vaikuttavat organisaation tiedonjakamisen käytäntöihin. Heidän mukaansa organisaation sisäistä tiedon jakamista voidaan parhaiten edistää investoimalla tiedonjakamisen mahdollistaviin järjestelmiin, kuten moderneihin yritysten sosiaalisen median alustoihin, jotka lisäävät käyttäjien kokemaa ja järjestelmien potentiaalia tiedon jakamiseen (Roy et al., 2023). Myös tämän tutkimuksen tulosten perusteella organisaatio nähtiin keskeisenä virtuaalisen yhteistyön ja virtuaalisen hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistajana tarjoamalla työntekijöille tarvittavat digitaaliset työvälineet sekä koulutusta niiden käyttöön.

Tämän tutkimuksen tuloksissa korostui myös hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen ja virtuaaliseen yhteistyöhön kannustava kulttuuri sekä johdon kannustus ja tuki, joilla koettiin olevan positiivinen vaikutus hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen. Nämä tulokset ovat linjassa edellä mainitun Roy et al. (2023) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan järjestelmien lisäksi tarvitaan kuitenkin myös tiedonjakamiseen rohkaisevaa ja kannustavaa organisaatiokulttuuria ja johdon tukea tiedonjakamista edistävälle käyttäytymiselle. Organisaatiokulttuurin ja johdon tuen merkityksen hiljaisen tiedon virtuaaliselle jakamiselle nostivat tutkimuksissaan esiin myös Razmerita et al. (2016), Olanira (2017) sekä Nguyen (2021).

Nguyen (2021) ja Roy et al. (2023) mukaan organisaation johdon tulee näyttää työntekijöille esimerkkiä verkossa tapahtuvalle tiedon jakamiselle. Tämän tutkimuksen tuloksissa nousi vastaavasti esiin johdon virtuaalinen läsnäolo olennaisena hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista tukevana tekijänä. Organisaation johdon tulisi siis käyttää samoja digitaalisia työvälineitä ja hyödyntää niitä näkyvästi tiedonjakamisessa, jonka lisäksi johdon tulisi olla myös tavoitettavissa näiden kanavien kautta. Hyvänä esimerkkinä tästä nousi esiin johdon toiminta kohdeorganisaation käyttämällä yrityksen sosiaalisen median alustalla.

Tutkimuksissaan Abidi et al. (2023) ja Nguyen (2021) nostavat esiin palkitsemisen hiljaisen tiedon jakamiseen positiivisesti vaikuttavana tekijänä. Toisaalta Wang et al. (2021) ja Nguyen et al. (2021) näkivät palkitsemisella myös negatiivisia vaikutuksia hiljaisen tiedon jakamiseen liiallisen palkitsemisen luodessa työntekijöille paineita motivaation sijaan. Tämän tutkimuksen tuloksissa palkitseminen ei noussut esiin olennaisena muuttujana. Tämän taustalla voi olla se, ettei kohdeorganisaatiossa käytetä palkitsemista lainkaan suoraan tässä tarkoituksessa eivätkä vastaajat nähneet sitä siten edes mahdollisena motivaatiotekijänä. Sen sijaan hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen motivoivat olennaiset tekijät tulevat muualta, eikä palkitseminen todennäköisesti riittäisi paikkaamaan muiden tekijöiden puutteita tai niiden luomia esteitä hiljaisen tiedon jakamiselle. Palkitsemisella voi kuitenkin olla suurempi merkitys positiivisesti hiljaisen tiedon jakamiseen suhtautuvien asenteiden luomisessa aikaisessa vaiheessa, jolloin hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista tukeva kulttuuri lähtee rakentumaan, kuten Wang et al. (2021) ja Nguyen et al. (2021) tutkimuksissaan totesivat.

Lin (2007) tutkimuksessa yhtenä hiljaisen tiedon jakamista edistävänä tekijänä mainitaan työntekijän sitoutuneisuus organisaation, joka on mukana myös Nguyen (2021) tutkimuksen ISTO-mallissa yhtenä hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen vaikuttavana organisaatiotason tekijänä. Työntekijän sitoutuneisuus ei kuitenkaan noussut suoraan esiin tämän tutkimuksen tuloksissa, mutta toisaalta vastaajat kokivat tiimin yhteisten tavoitteiden, ja halun saavuttaa ne yhdessä yhtenä hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista edistävänä tiimitason tekijänä. Sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin voidaan pitää yhtenä työntekijöiden sitoutuneisuuden muotona.

Razmerita et al. (2016) nostivat tutkimuksessaan hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen negatiivisesti vaikuttavana tekijänä esiin myös henkilöstön muutosvastarinnan uusia toimintatapoja kohtaan. Tämä ei noussut yksittäisenä tekijänä esiin tämän tutkimuksen tuloksissa, mutta vastaajat kokivatkin organisaation siirtymisen digitaalisempaan työskentelyyn,

hybridi- ja etätyöhön alkaneen jo koronapandemiasta, jolloin organisaatio myös tarjosi koulutusta uusien työvälineiden haltuun ottamiseksi. Henkilöstöllä on siis ollut jo aikaa tottua muutokseen ja omaksua uusia toimintatapoja. Digitaalisten työvälineiden nopean kehityksen takia muutoksen voidaan kuitenkin katsoa olevan jatkuvaa, jolloin mahdollinen muutosvastarinta voidaan nähdä olennaisena tekijänä vaikuttamassa hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen jatkossakin.

Tiedon luonteeseen liittyvät tekijät

Habeh et al. (2021) nostivat tutkimuksessaan esiin tiedon jakamiseen liittyvistä haasteista yhtenä luokkana tietoon liittyvät haasteet, joilla tarkoitettiin esimerkiksi olennaisen tiedon tunnistamiseen, tiedon luonteeseen, tiedon arvoon sekä tiedon antamaan valtaan liittyviä haasteita. Tiedon luonteella viitataan tiedon eksplisiittisyyteen ja hiljaisuuteen eli jaettavan tiedon hiljaisuusasteeseen, mikä vaikuttaa tiedon jakamisen helppouteen riippuen siitä, miten helposti jaettava tieto on ilmaistavissa. Tiedon arvolla viitataan henkilön haluttomuuteen jakaa arvokasta hiljaista tietoa toisille peläten oman arvon menettämistä tiimin silmissä. Jakamisen sijaan tietoa halutaan hyödyntää itse. Vastaavasti tietynlaisen tiedon omistaminen katsottiin tuovan valtaa, jonka avulla työntekijä voi tehdä itsestään tietyllä tapaa korvaamattoman. (Habeh et al., 2021.) Tiedon omistajuuden menettämisen pelko nousi esiin yhtenä esteenä hiljaisen tiedon virtuaaliselle jakamiselle myös Olaniran (2017) tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen tuloksissa edellä mainitut tiedon luonteeseen liittyvät tekijät nousivat esiin lähinnä yksilön toiminnan ja hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvän motivaation näkökulmista. Tuloksissa nousi esiin tietoon liittyvinä haasteina olennaisen jaettavan hiljaisen tiedon tunnistaminen ja tiedon luonteeseen liittyvät haasteet, jolla tuloksissa viitataan jaettavan tiedon sensitiivisyyteen. Olennaisen hiljaisen tiedon tunnistamiseen liittyvä haaste liittyy osaltaan tiedon hiljaisuuden asteeseen, joka vaikuttaa ihmisen kykyyn tunnistaa omistamansa hiljaisen tiedon olemassaolo sekä tapaan, jolla kyseinen tieto on jaettavissa (Ambrosini ja Bowman, 2001). Tutkimustulosten perusteella sensitiivisen hiljaisen tiedon, kuten toisen henkilön käyttäytymiseen tai toimintatapoihin liittyvän tiedon, jakaminen virtuaalisesti koettiin hankalana väärinymmärryksen ja virheellisten tulkintaan liittyvän suuremman riskin vuoksi verrattuna kasvokkain tapahtuvaan tiedon jakamiseen. Tällainen tieto voi hybrideityössä jäädä kokonaan jakamatta, jos aikaa kasvokkain tapahtuvalle kohtaamiselle

lähityössä ei ole. Tämä tiedon arkaluontoisuuteen tai sensitiivisyyteen liittyvä määritelmä ei noussut esiin omana hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen vaikuttavana tekijänä tämän tutkimuksen teoreettisessa taustassa.

Teknologiset tekijät

Edellä osana organisaatiotason tekijöitä viitattiin Roy et al. (2023) tutkimukseen, jonka mukaan teknologia vaikuttaa positiivisesti organisaation sisäiseen hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen, jos organisaatio investoi sekä perinteisiin tiedonjakamisjärjestelmiin sekä käyttäjien kokemaa ja tiedonjakamisen potentiaalia lisääviin moderneihin yritysten sosiaalisen median järjestelmiin. Vastaavasti Buunk et al. (2019) tutkimuksen mukaan sosiaaliset verkkoalustat helpottavat merkittävästi hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista mahdollistaen oppimisen, asiantuntijuuden jakamisen, innovoinnin sekä ongelmanratkaisun. Teknologia itsessään on tietenkin virtuaalisen tiedon jakamisen mahdollistava tekijä ja modernit digitaaliset työvälineet ovat mahdollistaneet uusia tapoja hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen.

Nguyen (2021) tutkimuksessa esitetyssä ISTO-mallissa verkossa tapahtuvaan tiedon jakamiseen vaikuttavista teknologisista muuttujista mainitaan käyttäjän kokemus käytettävän järjestelmän laadukkuudesta, helppokäyttöisyydestä sekä hyödyllisyydestä tiedon virtuaalisen jakamisen näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tuloksissa nousivat esiin estävänä tekijänä satunnaiset tekniset ongelmat verkkoyhteyksissä tai digitaalisissa työvälineissä, mutta Nguyen (2021) mainitsemat edistävät muuttujat eivät tulleet sellaisenaan esiin. Yleisellä tasolla haastateltavat kokivat heidän käytössään olevien digitaalisten työvälineiden kuitenkin tarjoavan hyvät ja riittävät ominaisuudet hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen kohdeorganisaatiossa.

Yhteenvetona ja vastauksena toiseen alatutkimuskysymykseen hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista edistävistä ja estävistä tekijöistä, voidaan hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen todeta vaikuttavan suuren joukon yksittäisiä tekijöitä, jotka voidaan jakaa yksilötason, tiimitason ja organisaatiotasontekijöihin sekä tiedon luonteeseen ja teknologiaan liittyviin tekijöihin.

5.1.3 Hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista tukevat toimintamahdollisuudet

Tässä tutkimuksessa analysoitiin teknologian roolia hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistajana sekä hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista tukevia sosioteknisiä toimintamahdollisuuksia. Edelliseen alatutkimuskysymyksen yhteydessä todettiin tiettyjen teknologisten tekijöiden edistävän hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista, mutta tässä alaluvussa teknologian roolista keskustellaan vielä tarkemmin ja vastataan kolmanteen alatutkimuskysymykseen digitaalisten työvälineiden tarjoamista toimintamahdollisuuksista, jotka tukevat hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista.

Tønnessen et al. (2021) tutkimuksen mukaan digitaalisilla alustoissa ei itsessään ollut negatiivista tai positiivista vaikutusta digivälitteiseen tiedonjakamiseen, kun taas Buunk et al. (2019) mukaan sosiaaliset verkkoalustat helpottavat merkittävästi hilaisen tiedon virtuaalista jakamista mahdollistaen oppimisen, asiantuntijuuden jakamisen, innovoinnin sekä ongelmanratkaisun. Toisaalta Buunk et al. (2019) tutkimuksen tuloksissa hajaannusta tuli kuitenkin vastaajien arvioidessa verkkoalustojen tehokkuutta tiedonjakamiseen käytetyn ajan ja vaivan perusteella. Myös Razmerita et al. (2016) tutkimuksessa ajanpuute nähtiin yhtenä esteenä hiljaisen tiedon virtuaaliselle jakamiselle. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella digitaalisten alustojen koettiin jossain määrin helpottavan ja nopeuttavan hiljaisen tiedon jakamista, etenkin hiljaisuudenasteeltaan alhaisemman ja siten helpommin ilmaistavan tiedon osalta. Toisaalta sensitiivinen hiljainen tieto koettiin haastavaksi jakaa digitaalisten alustojen kautta.

Tulosten perusteella teknologian kehityksen katsottiin tuoneen uusia tapoja ja kanavia jakaa hiljaista tietoa virtuaalisesti, minkä lisäksi tietoa koettiin jaettavan jopa enemmän kuin aikaisemmin digitaalisten työvälineiden madaltaessa kynnystä jakaa hiljaista tietoa. Kohdeorganisaation keskeisimpinä digitaalisen yhteistyön työvälineinä käytössä oli Microsoft Teams eri liitännäisineen, mukaan luettuna Microsoft Whiteboard. Microsoft Teamsin koettiin tarjoavan kokonaisvaltaisen ja monipuolisen alustan virtuaaliseen yhteistyöhön ja hiljaisen tiedon jakamiseen.

Majchrzakin ja Markuksen (2012) mukaan teknologisilla toimintamahdollisuuksilla tarkoitetaan toimintaa, jonka yksilö voi toimittaa teknologian tai tietojärjestelmän avulla. Omassa tutkimuksessaan Malhotra et al. (2021) laajensi tätä teoriaa edelleen integroimalla siihen myös sosioteknisten järjestelmien teoriaa. Tämän yhdistelmän kautta Malhotra et al. (2021)

tarkasteli laajojen virtuaalisten yhteistyöhankkeiden kohtaamia tietoprosesseihin liittyviä haasteita ja sekä näihin ratkaisuina sosioteknisiä toimintamahdollisuuksia. Tämän tutkimuksen keskiössä oleva hiljaisen tiedon virtuaalinen jakaminen voidaan itsessään nähdä sosioteknisenä toimintamahdollisuutena, jossa yhdistyvät teknologian tarjoamat käyttömahdollisuudet tiedon jakamiseksi sekä sosiaalinen käyttömahdollisuus hiljaisen tiedon jakaminen, joka perustuu Nonakan (2000) SECI-prosessin sosialisaatio- ja ulkoistamisvaiheisiin, jossa hiljaista tietoa jaetaan henkilöiden välisen vuorovaikutuksen kautta. Tämän lisäksi tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan muita hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista tukevia teknologisia toimintamahdollisuuksia.

Panahi et al. (2016) nostaa tutkimuksessaan esiin sosiaalisen median alustojen mahdollistamia ”teemoja”, jotka tukevat alustalla tapahtuvaa hiljaisen tiedon jakamista. Näitä ”teemoja” voidaan pitää sosiaalisen median alustojen tarjoamina sosioteknisinä toimintamahdollisuuksina. Tämän tutkimuksen tulosten kautta esiin nousi mainintoja hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista tukevista toimintamahdollisuuksista, joista keskeisimmät olivat virtuaalisesti käyty dialogi ja vuorovaikutus, mahdollisuus reagoida jaettuun tietoon virtuaalisesti, mahdollisuus palata aiemmin jaettuun tietoon sekä hiljaisen tiedon kokoaminen ja näkyväksi tekeminen. Virtuaalinen dialogi ja vuorovaikutus ovat hiljaisen tiedon virtuaalisen jakamisen keskeinen toimintamahdollisuus, joka nousi esiin myös Panahi et al. (2016) tutkimuksessa sosialisoinnin ja tarinankerronnan teemojen kautta.

Tutkimustulosten mukaan mahdollisuus reagoida jaettuun tietoon virtuaalisesti, esimerkiksi emojien tai kommentoinnin kautta, koettiin hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista edistävänä toimintamahdollisuutena. Emojien voidaan ajatella nykyisessä digitaalisessa viestintäkulttuurissa korvaavan jossain määrin kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen ilmeitä ja eleitä esimerkiksi chat-keskustelussa tai tilanteessa, jossa kameran käyttö ei ole mahdollista videopalaverin aikana. Virtuaalinen reagointi emojien muodossa ei noussut esiin tämän tutkimuksen teoriaosuuden muodostaman aiemman tutkimuskirjallisuuden kautta, mutta edellä mainittu Panahin et al. (2016) tutkimus nostaa kyllä esiin toimintamahdollisuuden kommentoida toiseen jakamaan hiljaiseen tietoon sosiaalisen median alustalla. Kyseessä on sama toimintamahdollisuus, mutta liitettynä erilaiseen teknologiseen affordanssiin.

Mahdollisuus palata aiemmin jaettuun hiljaiseen tietoon virtuaalisesti eli esimerkiksi Teamsin chattoiminnon kautta kirjallisena jaettuun hiljaiseen tietoon, nousi esiin yhtenä toimintamahdollisuutena tämän tutkimuksen tuloksissa. Tämä oli yhtenevä myös Panahin et al.

(2016) tutkimuksen havaintojen kanssa, jossa myös mahdollisuus palata aiemmin jaettuun tietoon, nousi esiin sosiaalisen median alustan tarjoamana toimintamahdollisuutena. Tämä on esimerkki teknologian tarjoamasta toimintamahdollisuudesta, jota ei varsinaisesti ole tai voida hyödyntää perinteisessä lähityössä ilman teknologiaa.

Neljäs toimintamahdollisuus, joka nousi esiin tämän tutkimuksen tuloksista, on hiljaisen tiedon kokoaminen ja näkyväksi tekeminen. Tämän toimintamahdollisuuden merkitys korostuu virtuaalisissa työpajoissa, joita hyödynnetään usein kehitysprojekteissa hajallaan olevan hiljaisen tiedon kokoamiseksi yhteen ja sen tuomisessa näkyviin jakamalla se virtuaalisen yhteistyöalustan, kuten Microsoft Whiteboardin kautta esimerkiksi prosessikaavion muodossa. Tässä toimintamahdollisuudessa on tiettyjä yhtäläisyyksiä Malhotra et al. (2021) tutkimuksessa tarkasteltujen sosioteknisten toimintamahdollisuuksien, tiedon tarkoituksenmukaisen näkyväksi tekemisen sekä tiedon yhdistämisen ja kutomisen, kanssa. Sekä tässä että Malhotra et al. (2021) tutkimuksessa on kyse verkossa digitaalisella alustalla tehtävästä yhteistyöstä ja siihen liittyvästä tietoprosessista, joten yhtäläisyydet ovat luontevia, vaikka mittakaava onkin eri.

Malhotran et al. (2021) mukaan TACT-teorian ongelma oli se, ettei se ottanut kantaa siihen, mitkä toimintamahdollisuudet ovat olennaisia missäkin kontekstissa ja sen takia he ottivat tutkimuksessaan tarkasteluun mukaan sosioteknisten järjestelmien teorian, jonka avulla he pystyivät arvioimaan laajojen yhteistyöhankkeiden tietoprosesseihin liittyviä haasteita ja keskittyivät sitten niihin toimintamahdollisuuksiin, joilla näitä haasteita voitiin ratkaista. Jos tätä logiikkaa sovelletaan tämän tutkimuksen kontekstiin, voidaan tulosten kautta esiin nousseita toimintamahdollisuuksia pitää tämän työn kannalta valideina, sillä jokainen niistä tukee hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista. Yhteenvetona ja vastauksena tämän työn kolmanteen alatutkimuskysymykseen digitaalisten työvälineiden hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista tukevista toimintamahdollisuuksista voidaan tulosten perusteella todeta olennaisimpia toimintamahdollisuuksia olevan mahdollisuus virtuaalisesti käytävään dialogiin ja vuorovaikutukseen, mahdollisuus reagoida jaettuun tietoon virtuaalisesti, mahdollisuus palata aiemmin virtuaalisesti jaettuun tietoon sekä hiljaisen tiedon kokoaminen ja näkyväksi tekeminen.

5.1.4 Hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista tukevat johtamiskäytännöt

Tässä alaluvussa keskustellaan johtamiskäytännöistä, joilla voidaan edistää ja tukea hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista hybriditiimeissä. Empiirisen tutkimuksen tulosten perusteella keskeisinä johtamiskäytäntöinä pidettiin esihenkilön toimiminen roolimallina, esihenkilön antaman kannustus ja tuki, yhteisten rakenteiden ja toimintamallien luominen sekä työntekijöiden osallistaminen hiljaisen tiedon jakamiseen.

Nguyen (2021) ja Roy et al. (2023) mukaan organisaation johdon tulee näyttää esimerkkiä verkossa tapahtuvalle tiedon jakamiselle. Esihenkilön tulee kannustaa työntekijöitä verkossa tapahtuvaan tiedon jakamiseen hyödyntämällä samoja järjestelmiä myös omassa viestinnässään (Nguyen et al., 2021). Myös tämän tutkimuksen tuloksissa keskeisinä hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista edistävinä johtamiskäytäntöinä nousivat esiin esihenkilön antama oma esimerkki ja oma osallistuminen hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen. Esihenkilön läsnäolo ja osallistuminen tiedon jakamiseen tiimin kanssa samoissa virtuaalisissa kanavissa, kuten tiimin omalla Teamsin chat-kanavalla koettiin myös tärkeäksi.

Roy et al. (2023) korostaa tutkimuksessaan organisaatioiden tarvitsevan teknologian ja järjestelmien lisäksi myös organisaatiokulttuuria, joka rohkaisee ja kannustaa työntekijöitä hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen. Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta nähdään esihenkilön roolin korostuvan hiljaisen tiedon jakamiseen kannustavan organisaatiokulttuurin rakentamisessa, mutta sen edistämiseen voi jokainen työntekijä vaikuttaa myös omalla toiminnallaan. Halutun hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista tukevan kulttuurin rakentumisen lähtee liikkeelle organisaatiojohdon antamasta tuesta (Razmerita et al., 2016). Tulosten mukaan esihenkilön antama kannustus ja tuki hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen koettiin tärkeänä johtamiskäytäntönä, joka tukee hiljaisen tiedon jakamiseen kannustavan kulttuurin kehittymistä. Merkityksellisenä koettiin myös esihenkilön positiivinen suhtautuminen uusien työskentelytapojen ja työvälineiden omaksumiseen ja oppimiseen.

Ngyuyen et al. (2021) mukaan esihenkilöiden tulee mahdollistaa suotuisat olosuhteet verkossa tapahtuvalle tiedon jakamiselle ja siten motivoida työntekijöitä jakamaan tietoa verkossa. Tämän tutkimuksen tuloksissa korostui sovittujen rakenteiden ja yhteisten toimintamallien merkitys hiljaisen tiedon virtuaalisen jakamisen mahdollistamiseksi hybrideityössä ja näiden rakenteiden luominen ja niistä sopiminen nähtiin kuuluvan esihenkilön vastuulle. Tämä on linjassa myös Abidi et al. (2021) näkemyksen kanssa, jonka mukaan hiljaisen

tiedon virtuaalisen jakamisen kannalta on olennaista sopia yhteisesti siitä, mitä työkalua käytetään mihinkin tarkoitukseen hiljaisen tiedon jakamiseksi yhdessä asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan sovittujen rakenteiden avulla voidaan järjestää suunnitelmallisesti aikaa myös hiljaisen tiedon jakamiselle vaikkapa osana tiimipalaveria tai erikseen aikaa vapaamuotoisemmalle keskustelulle, jonka koettiin edistävän hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista. Satunnaiset kohtaamiset ja vapaamuotoiset keskustelut eivät mahdollistu hybridi- ja etätyön kontekstissa samaan tapaan kuin lähityössä, vaan niitä varten on järjestettävä erikseen aikaa ja mahdollisuuksia.

Nguyen et al. (2021) mukaan esihenkilön antama positiivinen palaute tiedonjakamisesta auttaa parantamaan myös työntekijöiden tietämykseen ja osaamiseen liittyvää minäpystyvyyden tunnetta sekä itseluottamusta. Nämä puolestaan edistävät hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista (Nguyen ja Malik, 2020; Kucharska ja Erickson, 2023), joten esihenkilön antamalla esimerkillä suhtautumisesta virtuaalisesti jaettuun hiljaiseen tietoon on merkittävä vaikutus myös tiimin jäsenten toiminnan kannalta. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat osaltaan tätä ajatusta ja vahvistavat esihenkilön antaman palautteen tai reaktion vaikutuksesta hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen. Saatu positiivinen palaute ja rohkaisu kannustavat työntekijää jakamaan hiljaista tietoa virtuaalisesti myös jatkossa.

Työntekijöille asetetut yhteiset tavoitteet edistävät työntekijöiden välistä tiedon jakamista näiden tekijöiden saavuttamiseksi (Nguyen, 2021). Tämän takia esihenkilöt voivat hyödyntää tiimin yhteisten tavoitteiden asettamista hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista edistävänä johtamiskäytäntönä, kuten todettiin jo edellisen alaluvun puolella. Joten yksilötason tekijänä yksilön halu auttaa työtovereita menestymään ja saavuttamaan heidän henkilökohtaiset sekä tiimin yhteiset tavoitteet ja odotusvastavuoroisuudesta tiedon jakamisen suhteen edistävät yhdessä hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista tiimin sisällä. Tämän tutkimuksen tuloksissa yhteiset tavoitteet ja päämäärät koettiin hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista edistävinä tekijöinä.

Choudharyn ja Mishran, (2023) tutkimuksen mukaan virtuaaliset työjärjestelyt itsessään voivat lisätä taipumusta tiedon piilottamiseen, jonka taustalla yhtenä tekijänä vaikuttaa digitaalinen väsymys. Myös Zhang ja Ji (2023) totesivat viestintäteknologioiden korkean käyttöintensiteetin heikentävän työntekijän empatiakykyä ja siten lisäävän taipumusta tiedon piilottamiseen. Haar et al. (2022) mukaan organisaation henkilöstöjohtamisen käytännöillä sekä organisaation kohtaan tunnetulla luottamuksella oli kuitenkin tiedon piilottamista vähentävä

vaikutus. Tämän tutkimuksen tuloksista nousi esiin haastateltavien näkemys hybrideityön mahdollistamasta tasapainosta digitaalisten työvälineiden käyttöön eli säännöllinen lähityö osaltaan ehkäisee digitaalista väsymystä ja toisinaan kasvokkain tapahtuva kohtaaminen hiljaisen tiedon jakamiseksi koettiin piristävän muuten teknologian täyttämiä päiviä. Digitaalisen väsymyksen välttämiseksi esihenkilöiden tulisikin kannustaa työntekijöitä tapaamaan myös kasvotusten toimistolla säännöllisesti, minkä hybrideityömallissa työskentely sujuvasti mahdollistaa.

Työntekijöiden osallistaminen hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen nähtiin tämän tutkimuksen tulosten perusteella yhtenä keskeisenä johtamiskäytäntönä, jolla voidaan edistää hiljaisen tiedon jakamista tiimin sisällä sekä ehkäistä tiedon piilottamista ja pimittämistä. Osallistamisen merkitys korostui hybridipalavereissa ja -työpajoissa, joissa etäosallistujat saattavat helposti vetäytyä ja jäädä passiivisiksi sivustaseuraajiksi. Toisaalta haastateltavat kokivat, että halutessaan tietoisesti pimittää omaa hiljaista tietoa, ei työntekijä sitä jaa etänä eikä kasvotustenkaan. Työntekijöiden aktiivinen osallistaminen hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen ei noussut suoraan esiin erillisenä johtamiskäytäntönä tämän tutkimuksen teoreettisen taustan muodostavassa aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa, mutta sillä on toki yhtäläisyyksiä esihenkilön ja johdon antamaan kannustukseen ja tukeen hiljaisen tiedon jakamiseksi virtuaalisesti, jotka taas nousivat esiin esimerkiksi Nguyen (2021) tutkimuksessa.

Yhteenvetona ja vastauksena neljänteen alatutkimuskysymykseen hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista tukevista johtamiskäytännöistä, voidaan olennaisimpia johtamiskäytäntöjä todeta olevan esihenkilön antama esimerkki, esihenkilön antama kannustus ja tuki, yhteisten rakenteiden ja toimintamallien luominen sekä työntekijöiden osallistaminen hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen. Kaikilla näillä käytännöillä esihenkilöt voivat edistää hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista omassa organisaatiossaan ja vaikuttaa muihin hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen vaikuttaviin tekijöihin poistamalla estäviä tekijöitä ja vaikuttamalla positiivisesti edistäviin tekijöihin.

5.1.5 Miten asiantuntijat jakavat hiljaista tietoa virtuaalisesti?

Edellä olevissa alaluvuissa on keskusteltu tutkimuksen tuloksista suhteessa aiempaan tutkimuskirjallisuuteen neljän alatutkimuskysymyksen kautta, pohtien hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen käytettäviä menetelmiä, siihen vaikuttavia edistäviä ja estäviä tekijöitä sekä

virtuaalista jakamista tukevia teknologisia käyttömahdollisuuksia ja johtamiskäytäntöjä. Tämän pohjalta voidaan muodostaa vastaus tutkimuksen päätutkimuskysymykseen: *" Miten asiantuntijat jakavat kokemusperäistä hiljaista tietoa virtuaalisesti hybriditiimeissä osana organisaation innovaatio- ja kehitystoimintaa?"*

Tämän tutkimuksen perusteella hybrideityötä tekevät asiantuntijat hyödyntävät hiljaisen tiedon virtuaalisessa jakamisessa monipuolisesti digitaalisten työvälineiden tarjoamia sosiaalisen vuorovaikutuksen ja dialogin mahdollistavia toimintamahdollisuuksia ja menetelmiä. Hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen käytettävä menetelmä valitaan usein jaettavan tiedon hiljaisuuden asteen perusteella. Mitä monimutkaisempi ja vaikeammin ilmaistavissa olevasta tiedosta on kyse, sitä useampaa viestintämuotoa samanaikaisesti mahdollistavaa menetelmää, kuten videopuhelua yhdessä näytönjaon kanssa, hyödynnetään tiedon virtuaalisessa jakamisessa.

Hiljaisen tiedon virtuaalisessa jakamisessa käytettävät keskeisimmät menetelmät ovat suullinen ja kirjallinen dialogi ja tarinankerronta. Videopuhelua hyödynnetään rikkaampaan kanssakäymiseen kuvan ja äänen välittämiseksi. Tarinankerronnan tukena hyödynnetään näytönjakoa, joka mahdollistaa oman toiminnan tai käytännön demonstroimisen sekä sen sanallisen kuvaamisen samanaikaisesti. Näytönjaon avulla voidaan esittää myös eksplisiittistä tietoa tarinankerronnan tukena. Virtuaalista yhteistyöalustaa, kuten Microsoft Whiteboardia, hyödynnetään hiljaisen tiedon kokoamiseen ja näkyväksi tekemiseen, esimerkiksi erilaisissa virtuaalisissa työpajoissa, joita hyödynnetään runsaasti erilaisissa kehityshankkeissa. Tätä kokoamista voidaan tehdä myös asynkronista yhteistyötä hyödyntäen.

Hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen vaikuttaa useita yksilö-, tiimi- ja organisaation tekijöitä sekä teknologiaan ja tiedon luonteeseen liittyviä tekijöitä. Näihin tekijöihin organisaatiot ja esihenkilöt voivat vaikuttaa organisaation johtamiskäytäntöjen kautta. Organisaation johdon vastuulla on huolehtia, että olosuhteet organisaatiokulttuuri tukevat virtuaalista yhteistyötä ja hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista. Hybrideityössä hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista tapahtuu sekä satunnaisesti että suunnitelmallisesti, mutta hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistavalle vapaamuotoiselle keskustelulle ei hybridi- ja etätyössä jää samalla tavalla aikaa kuin lähityössä. Tämän takia hybriditiimien ja niiden esihenkilöiden on suunnitelmallisesti luotava yhteisiä rakenteita ja mahdollisuuksia hiljaisen tiedon virtuaalisen jakamisen mahdollistamiseksi ja edistämiseksi. Esihenkilöiden omalla toiminnalla ja heidän antamallaan esimerkillä voidaan merkittävästi edistää hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista,

mutta hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen vaikuttaa keskeisesti myös yksilöiden omat asenteet ja aktiivisuus sekä tiimin jäsenten keskinäinen luottamus.

Vaikka hybrideityön myötä lisääntynyt virtuaalinen työ muuttaa ja haastaa organisaation johtamiskäytäntöjä (Bell et al., 2023), voidaan tämän tutkimuksen perusteella todeta organisaation kehittämiseen ja innovointiin positiivisesti vaikuttavan hiljaisen tiedon jakamisen (Kucharska ja Erickson, 2023) olevan täysin mahdollista myös virtuaalisesti, moderneja digitaalisia yhteistyö- ja viestintävälineitä hyödyntämällä. Epäilykset siitä voidaanko hiljaista tietoa jakaa virtuaalisesti, voidaan kumota. Sen sijaan organisaatioiden tulisi keskittyä löytämään ja yhdistämään hybrideityön mahdollistaman etä- ja lähityön parhaat puolet sekä kehittämään hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista ja virtuaalista yhteistyötä tukevaa organisaatiokulttuuria.

5.2 Teoreettinen kontribuutio

Tässä alaluvussa pohditaan tämän tutkimuksen vaikutuksia ja merkityksiä hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista käsittelevään teoriaan. Ensinnäkin tutkimuksen voidaan nähdä osallistuvan teknologiasia affordansseja käsittelevään tutkimukseen nostamalla esiin hiljaisen tiedon virtuaalisen jakamisen kannalta olennaisia, virtuaalista jakamista tukevia toimintamahdollisuuksia, kuten mahdollisuuden virtuaaliseen dialogiin ja vuorovaikutukseen, mahdollisuuden palata aiemmin jaettuun hiljaiseen tietoon, mahdollisuuden reagoida virtuaalisesi kollegan jakamaan hiljaiseen tietoon sekä mahdollisuuden hiljaisen tiedon kokoamiseksi ja näkyväksi tekemiseksi. Toisekseen tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat useiden aiempien hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen liittyvien tutkimusten tuloksia kooten yhteen malliin hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen käytettävät menetelmät, siihen vaikuttavat estävät ja edistävät tekijät sekä sitä tukevat toimintamahdollisuudet ja johtamiskäytännöt. Useimmat aiemmat tutkimukset hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen tai verkossa tapahtuvaan tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä tarkastelivat vain joko edistäviä tai estäviä tekijöitä.

Lopuksi tämä tutkimus vahvistaa Bartolaccin et al. (2016) esittämän näkemyksen, jonka mukaan kaikki Nonakan et al. (2000) esittämän SECI-prosessin vaiheet voivat toteutua sekä osittain tai kokonaan virtuaalisina tiloina. Modernit digitaaliset työvälineet tarjoavat toimintamahdollisuuden kasvokkain tapahtuvaan interaktiiviseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen

eli sosialisaation videopuhelun välityksellä, jonka perusteella voidaan poissulkea Buunk et al. (2019) tutkimuksen tulokset, joiden mukaan verkkoalustalla tapahtuvassa hiljaisen tiedon jakamisessa ei nähty viitteitä alkuperä-ba:n ja sosialisaation esiintymisestä. Tämä lopputulos oli odotusten mukainen, ottaen huomioon modernien digitaalisten työvälineiden, kuten Teamsin tarjoamat toimintamahdollisuudet hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen.

5.3 Tulosten käytännön hyödynnettävyys

Tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastauksia siihen mitä menetelmiä asiantuntijat hyödyntävät hiljaisen tiedon virtuaalisessa jakamisessa, mutta tämän lisäksi pohdittiin ja tuotiin esiin näkemyksiä siitä, miten organisaatiot voivat edistää innovaatio- ja kehitystoiminnan kannalta tärkeää hiljaisen tiedon jakamista myös hybrideityön olosuhteissa. Tämän tutkimuksen tulokset lisäävät organisaatioiden ymmärrystä siitä mitkä digitaaliset toimintamahdollisuudet edistävät hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista ja millaisia menetelmiä asiantuntijat työssään käyttävät hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen. Tämä tutkimus antaa organisaatiolle myös käsityksen hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen vaikuttavista tekijöistä ja johtamiskäytännöistä.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että sellaisten organisaatioiden, joissa työskennellään hybridi- tai etätyömallissa, kannattaa kiinnittää huomiota hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista edistäviin ja estäviin tekijöihin ja arvioida näitä oman organisaation näkökulmasta. Kun olennaiset tekijät on tunnistettu, voidaan niihin pyrkiä vaikuttamaan hiljaisen tiedon virtuaalisen jakamisen onnistumisen varmistamiseksi ja edistämiseksi. Olennaisena apuvälineenä, joilla näihin tekijöihin voidaan vaikuttaa, ovat tutkimuksessa esiin tuodut hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista tukevat johtamiskäytännöt. Organisaatioiden tulisi mahdollistaa työntekijöilleen edellytykset virtuaaliseen yhteistyöhön ottamalla käyttöön modernit digitaaliset työvälineet ja tarjoamalla koulutusta näiden välineiden hyödyntämiseen. Teknologian lisäksi organisaatioiden tulee panostaa myös hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista tukevan kulttuurin rakentamiseen, johon tämän tutkimuksen tulokset tarjoavat myös käytännön ratkaisuja.

Yllättävän suurena koettiin hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista tukevien rakenteiden ja yhdessä sovittujen toimintatapojen merkitys tiedon jakamisen onnistumisen kannalta. Asiantuntijoiden kokeman työkiireen keskellä arvokas kokemusperäinen tieto voi jäädä

ajanpuutteen vuoksi jakamatta, jos tilaisuuksia tiedon jakamiseksi ei erikseen mahdollisteta. Esihenkilöiden on kiinnitettävä tähän huomiota hybriditiimien johtamisessa.

5.4 Rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Tämän työn yhtenä rajoitteena on sen empiirisen tutkimuksen kapeus ilmiön tarkastelun kohdistuessa tapaustutkimuksena vain yhteen kohdeyritykseen ja kohderyhmän muodostaneeseen kahteen varsin homogeeniseen tiimiin. Tämän takia tutkimusta olisi järkevää laajentaa tulevaisuudessa toisilla toimialoilla toimivien yritysten kehitysorganisaatioihin minkä lisäksi kohderyhmien koostumuksessa voisi olla runsaampaa hajontaa haastateltavien työvuosien ja kokemuksen suhteen. Toiset organisaatiot eri toimialoilla voivat hyödyntää erilaisia digitaalisia työvälineitä, jotka voivat mahdollistaa myös toisenlaisia toimintamahdollisuuksia hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen. Vastaavasti erilaiset kohderyhmät, kuten myynnin asiantuntijat voivat käyttää erilaisia menetelmiä hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen heidän työskennellessään asiakasrajapinnassa, jossa aikaa tiedon jakamiseen voi olla paljon rajallisemmin

Tämä laadullinen tutkimus vahvisti monelta osin aiempien hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen liittyvien laadullisten tutkimusten tuloksia. Tämä tutkimus tarjoaa kokonaiskuvan hiljaisen tiedon virtuaalisesta jakamisesti ilmiönä sekä siihen vaikuttavista muuttujista, mutta näiden muuttujien syvällinen käsittely tämän pro gradu -tutkimuksen puitteissa jäi toteutumatta. Näitä muuttujia, kuten hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista edistäviä johtamiskäytäntöjä sekä muita edistäviä ja estäviä tekijöitä voisi tutkia edelleen näihin liittyvän ymmärryksen syventämiseksi. Tämän työn tuloksia olisi mielenkiintoista tutkia myös kvantitatiivisin menetelmin laajemmalla kohderyhmällä, esimerkiksi tutkimalla hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen vaikuttavien tekijöiden keskinäistä suhdetta niiden merkittävyyden kannalta. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin tietoisesti sellaiset ulkoiset tekijät kuin asiantuntijoiden kulttuuri ja kieli. Tänä päivänä monet kehitysorganisaatiot toimivat globaalissa kontekstissa täysin virtuaalisissa tiimeissä, jolloin tulevaisuudessa olisi hyvä selvittää enemmän myös näiden muuttujien vaikutusta hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen.

Näin tekoälyn nopean kehityksen aikakaudella tekoälyn voidaan olettaa myös vaikuttavan tulevaisuudessa merkittävästi tietotyöhön ja virtuaalisen tiimityöhön, joten tulevaisuuden tutkimuksessa olisi hyvä selvittää myös tekoälyn vaikutuksia hiljaisen tiedon virtuaaliseen

jakamiseen käytettävien menetelmiin ja toimintamahdollisuuksiin. Hybrideityö ja virtuaalinen yhteistyö ovat tulleet jäädäkseen kiinteäksi osaksi tietotyötä, minkä vuoksi ymmärrys hiljaisen tiedon merkityksestä ja sen jakamisen erityispiirteistä ovat tärkeää nyt ja tulevaisuudessa.

Lähteet

Abidi, O., Dženopoljac, V. ja Safi, M. (2023) Online meeting tools, tacit knowledge sharing and entrepreneurial behaviours among knowledge workers during COVID-19. *Knowledge Management Research & Practice,* 21(6), 1137-1149.

Ahmad, F. ja Karim, M. (2019) Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research. *The journal of workplace learning*, 31(3), 207-230.

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

Allen, K. S., Grelle, D., Lazarus, E. M., Popp, E. ja Gutierrez, S. L. (2023) Hybrid is here to stay: Critical behaviors for success in the new world of work. *Personality and Individual Differences,* 217, 112459-.

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2001). Tacit Knowledge: Some Suggestions for Operationalization. *Journal of Management Studies*, 38(6), 811–829.

Argote, L. (2024) Knowledge transfer within organizations: Mechanisms, motivation and consideration. *The Annual Review of Psychology*, 75, 405-431.

Asher, D. ja Popper, M. (2019). Tacit knowledge as a multilayer phenomenon: the "onion" model. *The Learning Organization*, 26(3), 264–275.

Baldé, M., Ferreira, A. I., ja Maynard, T. (2018). SECI driven creativity: the role of team trust and intrinsic motivation. *Journal of Knowledge Management*, 22(8), 1688–1711.

Barrero, J. M., Bloom, N. ja Davis, S. J. (2023) The Evolution of Work from Home. *The Journal of economic perspectives*. 37(4), 23–50.

Bartolacci, C., Cristalli, C., Isidori, D. ja Niccolini, F. (2016). Ba virtual and inter-organizational evolution: a case study from a EU research project. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 793–811.

Bell, B. S., McAlpine, K. L. ja Sharon Hill, N. 2023. Leading virtually. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 350-351.

Brief, A. P. ja S. J. Motowidlo (1986) Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710–725.

Brockner, J. ja P. Siegel: 1996, Understanding the Interaction between Procedural and Distributive Justice: The Role of Trust, in R. M. Kramer and T. Tyler (eds.), Trust in Organisations (Sage, Thousand Oaks, CA), 390–413.

Brucks, M. S. ja Levav, J. (2022) Virtual Communication Curbs Creative Idea Generation. Nature (London). 605(7908), 108–12.

Buunk, I., Smith, C. F. ja Hall, H. 2019. Tacit knowledge sharing in online environments: Locating 'Ba' within a platform for public sector professionals. *Journal of librarianship and information science*, 51(4), 1134–1145.

Castaneda, D. I. ja Toulson, P. (2021) Is it possible to share tacit knowledge using information and communication technology tools? *Global knowledge, memory and communication*, 70(8/9), 673–683.

Ceci, F., Lazoi, M., Lezzi, M. ja Mohammad, H. (2021) Fostering knowledge sharing in the innovation process: Information and communication technology-based versus face-to-face relationships. *Knowledge and process management*, 28(3), 302–316.

Chen, X., Carpenter, D., ja Su, L. (2021) How does a team's virtuality impact knowledge transfer effectiveness among its members?: A multi-mediator-moderator model. *Behaviour & Information Technology*, 40(6), 608–624.

Chilton, M. A., ja Bloodgood, J. M. (2008) The Dimensions of Tacit & Explicit Knowledge: A Description and Measure. *International Journal of Knowledge Management*, 4(2), 75–91.

Galbraith, C. S. (1990) Transferring Core Manufacturing Technologies in High-Technology Firms. *California Management Review*, 32(4), 56–70.

Gibson, J. L. (1977) A Theory of Affordances. In R. Shaw and J. Bransford (Eds.) Perceiving, Acting and Knowing: Toward an Ecological Psychology, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 67-82.

Grant, R. ja Phene, A. (2022) The knowledge based view and global strategy: Past impact and future potential. *Global strategy journal*. 12(1), 3–30.

Hesselbarth, Y., Alfes, K. ja Festing, M. (2024) Understanding technology-driven work arrangements from a complexity perspective: a systematic literature review and an agenda for future research. *International Journal of Human Resource Management*, 35(5), 964-1006.

Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. (2008) Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Kananen, Jorma. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä, Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keppler, S. M. ja Leonardi, P. M. (2023) Building relational confidence in remote and hybrid work arrangements: novel ways to use digital technologies to foster knowledge sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 28(4).

Kucharska, W. ja Erickson G. S. (2023) Tacit Knowledge Acquisition & Sharing, and Its Influence on Innovations: A Polish/US Cross-Country Study. *International journal of information management*, Vol.71, 102647.

Lee, C.-C., Lee, L.-C. ja Kao, R.-H. (2023) How do Enterprises promote innovation performance? A study on the relationship between online communities and innovation performance-exploring the mediating effect of tacit knowledge. Current Psychology (New Brunswick, N.J.), Vol.42(20), 16618–16636.

Leonardi, P. M., Parker, S. H. ja Shen, R. (2024) How Remote Work Changes the World of Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior,* 11, 193–219.

Lin, C.-P. (2007) To Share or Not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its Mediators and Antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70(4), 411–428.

Lin, Y., Frey, C. B. ja Wu, L. (2023) Remote collaboration fuses fewer breakthrough ideas. *Nature* (London). 623(7989), 987–991.

Lyzwinski, L.-N. (2024) Organizational and occupational health issues with working remotely during the pandemic: a scoping review of remote work and health. *Journal of occupational health.*

Majchrzak, A., ja Markus, M. L. (2012). Technology affordances and constraints in management information systems (MIS). Thousand Oaks: Sage.

Malhotra, A., Majchrzak, A., ja Lyytinen, K. (2021) Socio-Technical Affordances for Large-Scale Collaborations: Introduction to a Virtual Special Issue. Organization Science (Providence, R.I.), 32(5), 1371–1390.

Morgeson, F. P. DeRue D.S. ja Karam E. P. (2010) Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of management,* 36(1), 5–39.

Myers, C. G. (2018) Coactive Vicarious Learning: Toward a Relational Theory of Vicarious Learning in Organizations. *The Academy of Management Review*, 43(4), 610–634.

Nguyen, T.-M. (2021) Four-dimensional model: a literature review in online organisational knowledge sharing. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(1), 109–138.

Nguyen, T.-M. ja Malik, A. (2020) Cognitive processes, rewards and online knowledge sharing behaviour: the moderating effect of organisational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1241–1261.

Nguyen, M., Malik, A., ja Sharma, P. (2021) How to motivate employees to engage in online knowledge sharing? Differences between posters and lurkers. *Journal of Knowledge Management*, 25(7), 1811–1831.

Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science* (Providence, R.I.), 5(1), 14–37.

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

Nonaka, I., Toyama, R. ja Konno, N. (2000) SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34.

Olaniran, O. J. (2017) Barriers to Tacit Knowledge Sharing in Geographically Dispersed Project Teams in Oil and Gas Projects. *Project Management Journal*, 48(3), 41–57.

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

Panahi, S., Watson, J. ja Partridge, H. (2016) Conceptualising social media support for tacit knowledge sharing: physicians' perspectives and experiences. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 344–363.

Polanyi, M. (1966) The Tacit Dimension. New York: Doubleday & Co.

Puusa A. ja Juuti P. (2020) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus.

Roy, M. C., Cheikh-Ammar, M. ja Roy, M.-J. 2023. Organizational enablers and outcomes of IT affordance actualisation: a socio-technical perspective on knowledge sharing. *Knowledge management research & practice*, (ahead-of-print), 1–12.

Sankowska, A. (2013). Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness. *The Learning Organization*, 20(1), 85–100.

Shenton, A. K. (2004) Strategies for Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects. Education for information. 21(2), 63–75.

Spraggon, M. ja Bodolica, V. (2017) Collective tacit knowledge generation through play: Integrating socially distributed cognition and transactive memory systems. *Management decision*, 55(1), 119–135.

Szulanski, G. (1996) Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27–43.

Szulanski, G., Ringov, D. ja Jensen, R. J. (2016) Overcoming Stickiness: How the Timing of Knowledge Transfer Methods Affects Transfer Difficulty. *Organization Science* (Providence, R.I.), 27(2), 304–322.

Taylor, H. (2007) Tacit Knowledge: Conceptualizations and Operationalizations. *International Journal of Knowledge Management*, 3(3), 60–73.

Thomas, A., & Gupta, V. (2022) Tacit knowledge in organizations: bibliometrics and a framework-based systematic review of antecedents, outcomes, theories, methods and future directions. *Journal of Knowledge Management*, 26(4), 1014–1041.

Toivikko, T., Blomqvist, K., Vartiainen, M., ja Salo, N. (2023). Rajoja ylittävä virtuaalinen verkostoyhteistyö. Teoksessa A. Mäkikangas ja P. Pyöriä (Toim.), Koronapandemia, työ ja yhteiskunta: Muuttuiko Suomi? (pp. 252–275). Gaudeamus.

Tønnessen, Ø., Dhir, A. ja Flåten, B.-T. (2021) Digital knowledge sharing and creative performance: Work from home during the COVID-19 pandemic. *Technological forecasting & social change*, 170, 120866–120866, Article 120866.

Tsoukas, H. (1996) The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach: Knowledge and the firm. *Strategic Management Journal*, 17(WINTER), 11–25.

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uudistettu laitos. Jyväskylä: Tammi.

van den Hooff, B. ja de Ridder, J. A. (2004) Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130.

Volkoff, O. ja Strong, D. M. (2013) Critical Realism and Affordances: Theorizing It-Associated Organizational Change Processes. *MIS Quarterly*, 37(3), 819–834.

Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W. ja Bendz, T. (2020) An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442.

Wang, N., Yin, J., Ma, Z., ja Liao, M. (2022) The influence mechanism of rewards on knowledge sharing behaviors in virtual communities. *Journal of Knowledge Management*, 26(3), 485–505.

Wipawayangkool, K., ja Teng, J. T. C. (2016) Paths to tacit knowledge sharing: knowledge internalization and individual-task-technology fit. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(3), 309–318.

Zhang, Z., & Ji, X. (2023) A Virtual Net Locks Me In: How and When Information and Communication Technology Use Intensity Leads to Knowledge Hiding. *Journal of Business Ethics*, 187(3), 611–626.

Liite 1. Tietosuojailmoitus

OPINNÄYTETYÖTÄ KOSKEVA TIETOSUOJAILMOITUS

EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679) artiklat 13 ja 14

Laatimispäivämäärä: 15.4.2024

Mitä tarkoitusta varten henkilötietoja kerätään?

Teen opinnäytetyötä eli pro gradu -tutkielmaa LUT kauppakorkeakoululle. Tutkielman aiheena on hiljaisen tiedon jakaminen virtuaalisesti hybriditiimeissä osana organisaation innovaatiotoimintaa. Haastatteluiden avulla selvitetään millä tavoin ja keinoin kohdeorganisaation kehitystiimeissä työskentelevät asiantuntijat jakavat hiljaista tietoa tiimin sisällä virtuaalisesti. Yksilöiden näkemyksiä kerätään haastatteluissa, joiden tietojen käsittelyyn tämä tietosuojailmoitus liittyy.

Mitä tietoja keräämme?

Haastateltavilta kysytään taustatiedoksi vastuualuetta, työtehtävää sekä työkokemusvuosia. Muita henkilötietoja ei tietoisesti kerätä, mutta haastattelukeskustelun aikana saattaa tulla esiin haastateltavaa yksilöiviä tietoja, jotka tallentuvat haastattelunauhoitteeseen sekä siitä tehtävään litterointiin.

Millä perusteella keräämme tietoja?

Tähän opinnäytetyöhön liittyvien henkilötietojen keräämisperuste on haastateltavan suostumus haastatteluun osallistumiseen.

Mistä kaikkialta henkilötietoja keräämme

Opinnäytetyön haastatteluiden yhteydessä henkilötietoja kerätään ainoastaan rekisteröidyltä itseltään ja muita hänen tietoihinsa liittyviä tietolähteitä ei käytetä.

Kenelle tietoja siirretään?

Opinnäytetyöhön liittyvä aineisto luovutetaan tutkielman tekijän lisäksi arviointia varten työn ohjaajalle ja tarkastajalle ja LUT-yliopiston haltuun. Tietooni mahdollisesti tulevat henkilötiedot poistetaan (anonymisointi) ennen aineiston siirtoa.

Minne tietoja siirretään?

Tutkimuksessa kerättyjä henkilötietoja saatetaan säilyttää ulkoisten palveluntarjoajien alustoilla ja näin ollen henkilötietoja saattaa joissain tapauksissa siirtyä EU:n ja ETA-alueen ulkopuolelle.

Kerättyjen tietojen turvallinen säilyttäminen

Tietoja käsitellään korkeakoulun tietoturvallisilla palvelimilla ja tietoihin pääsy on mahdollista ainoastaan rekisterinpitäjällä. Sähköisesti kerätty aineisto on suojattu salasanoin, roolipohjaisella pääsynhallinnalla sekä huolehtimalla aineiston sisältävien tallennusvälineiden säilyttämisestä huolellisesti. Haastattelunauhoitteille päätyneet henkilöä yksilöivät tiedot jäävät nauhoitteille. Suorat tunnistetiedot poistetaan kirjallisesta aineistosta litterointivaiheessa.

Kuinka kauan kerättyä aineistoa säilytetään?

Henkilötunnistetietoja sisältävä aineisto säilytetään pro gradu -tutkielman tekemisen ajan, maksimissaan kahdeksan kuukautta keräämisajankohdasta.

Millaista päätöksentekoa?

Aineistoa käsiteltäessä ei tapahdu henkilötietoihin liittyvää automaattista päätöksentekoa.

Oikeutesi

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, milloin henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Tutkimuksen keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoja.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietolainsäädäntöä.

Rekisteröidyllä on seuraavat EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaiset oikeudet:

a) Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot.
b) Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen.
c) Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta, jos tietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä tai historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten, jos oikeus tietojen poistamiseen estää tai suuresti vaikeuttaa henkilötietojen käsittelyä
d) Rekisteröidyn oikeus tietojen rajoittamiseen.
e) Rekisteröidyn oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.

Tutkimusrekisterin tiedot

Rekisterin nimi: Elias Heiska, pro gradu -tutkielman haastatteluaineisto
Kyseessä on kertatutkimus ja tutkimuksen kestoaika on 15.4.2024 – 30.9.2024
Henkilötietoja säilytetään korkeintaan kahdeksan kuukautta keräysajankohdasta.

Rekisterinpitäjän ja yhteyshenkilön tiedot

Nimi: Elias Heiska
Puh: 050 426 8818
Sähköposti: elias.heiska@student.lut.fi

Tutkimuksen suorittajat

Tutkimuksen suorittaja ja tietojen käsittelijä on sama kuin rekisterinpitäjä.

Liite 2. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Suostumus

Pro Gradun nimi: Hiljaisen tiedon jakaminen virtuaalisesti

Tekijä: Elias Heiska

Suostun vapaaehtoisesti osallistumaan tähän Pro Graduun liittyvään tutkimukseen.

Lisäksi annan suostumukseni henkilötietojeni keräämiseen opinnäytetyöhön laadinnassa syntyvään tutkimusrekisteriin. Minua on informoitu henkilötietojen käsittelystä tutkimuksen yhteydessä.

_____

Aika ja paikka

_____

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Liite 3. Haastattelukysymykset

Pääkysymys ja alakysymys / pääkäsitteet / haastattelukysymykset		
Tutkimuskysymykset	**Pääkäsit-teet**	**Haastattelukysymykset**
<u>Päätutkimuskysymys:</u> Miten asiantuntijat jakavat kokemusperäistä hiljaista tietoa virtuaalisesi hybriditiimeissä osana organisaation innovaatiotoimintaa?	Hybriditiimi & innovointi	<u>Taustakysymykset:</u> - Kertoisitteko lyhyesti itsestänne (rooli tiimissä, työkokemus kehitystyöstä, kauanko työskennellyt tässä tiimissä) - Millaisia kokemuksia teillä on hybrideityöstä ja virtuaalisesta tiimityöstä? - Kertoisitteko lyhyesti tällä hetkellä käynnissä olevasta kehitysprojektistanne? - Mikä on työnne kannalta tyypillisesti olennaista hiljaista tietoa?
<u>Alatutkimuskysymykset:</u>		
1. Mitä keinoja ja toimintatapoja yksilöt hyödyntävät jakaessaan hiljaista tietoa virtuaalisesti?	Hiljaisen tiedon jakaminen virtuaalisesti	1. Miten kuvailisit hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista teidän hybriditiimissänne? Kertoisitko esimerkkejä?
		2. Millaisia käytäntöjä tai toimintatapoja käytät hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen?
		3. Milloin ja millaisissa tilanteissa kokemusperäistä tietoa jaetaan tiiminne sisällä virtuaalisesti? Satunnaisesti vai suunnitelmallisesti?
		4. Missä tilanteessa ja millä perusteella päätät jakaa hiljaisen tiedon kasvotusten virtuaalisen jakamisen sijaan?
		5. Miten kuvailisit käytäntöjä tai toimintatapoja, joilla jaatte hiljaista tietoa virtuaalisesti tiimissänne?

2. Mitkä tekijät edistävät tai estävät hiljaisen tiedon jakamista virtuaalisesti?	Edistävät ja estävät tekijät (yksilö-, tiimi-, organisaatiotason sekä ulkoiset tekijät)	6. Mitkä ovat olleet suurimmat haasteet hiljaisen tiedon jakamisessa virtuaalisesti hybriditiimissänne?
		7. Millaiset henkilökohtaiset tekijät ovat mielestäsi edistäneet hiljaisen tiedon jakamista virtuaalisesti? Mitkä tekijät tiimitasolla edistävät hiljaisen tiedon jakamista?
		8. Millaisten käytännön toimenpiteiden olet huomannut edistävän hiljaisen tiedon jakamista virtuaalisesti?
		9. Mikä motivoi sinua jakamaan hiljaista tietoa?
3. Mitkä digitaalisten työvälineiden toimintamahdollisuudet mahdollistavat hiljaisen tiedon jakamisen virtuaalisesti?	Teknologiset affordanssit	10. Miten digitaalisten työvälineiden käyttö on muuttanut hiljaisen tiedon jakamista tiimissänne verrattuna aiempiin toimintatapoihin? Esimerkiksi suhteessa aikaan ennen koronapandemiaa?
		11. Mitkä ovat keskeisimmät sovellukset tai teknologiat, joita hyödynnät hiljaisen tiedon jakamisessa virtuaalisesti?
		12. Millaisia ominaisuuksia tai toiminnallisuuksia hyödynnät ja pidät tärkeinä hiljaisen tiedon virtuaalisen jakamisen tai vastaanottamisen näkökulmasta?
		13. Miten koet digitaalisten työvälineiden vaikuttaneen hiljaisen tiedon jakamiseen ja vastaanottamiseen hybriditiimissänne?
4. Millä johtamiskäytännöillä hiljaisen tiedon jakamista virtuaalisesti voidaan tukea hybriditiimeissä?	Johtamiskäytännöt	14. Miten organisaation johdon ja oman lähiesihenkilön toimenpiteet ja viestintä tukevat hiljaisen tiedon jakamista virtuaalisesti hybriditiimeissä?
		15. Miten tiimin lähiesihenkilö osallistuu ja kannustaa hiljaisen tiedon jakamiseen virtuaalisesti?

		16. Miten ja mitkä organisaation johtamiskäytännöt ovat tukeneet sinua hiljaisen tiedon jakamisessa virtuaalisesti hybriditiimissä?
		17. Millaisia puutteita näet organisaation johtamiskäytännöissä hiljaisen tiedon virtuaalisen jakamisen näkökulmasta? Miten niitä voisi mielestäsi kehittää?

Liite 4. Alaluokat (ensimmäisen vaiheen luokittelun tulos)

Kysymys	Alaluokka	TEEMA: MENETELMÄT HILJAISEN TIEDON JAKAMISEKSI VIRTUAALISESTI	Koodit
1. Miten kuvailisit hiljaisen tiedon virtuaalista jakamista teidän hybriditiimissänne? Kertoisitko esimerkkejä?	1.	Tiimin yhteinen TEAMS-kanava	11
	2.	Vinkkien ja kokemusten jakaminen	9
	3.	Kahdenvälinen yhteistyö	7
	4.	Kahdenvälinen keskustelu ja ongelmanratkaisu	16
	5.	Kanavariippumattomuus	9
	6.	Teamsin chat	15
	7.	Jaettu konteksti	2
	8.	Tiedon etsiminen ja avun pyytäminen	7
	9.	Teamsin merkitys korostuu	7
	10.	Avoin keskustelukulttuuri	4
	11.	Rakenteiden ja sovittujen sääntöjen puuttuminen	3
	12.	Teamsin videopuhelu ja palaverit	15
2. Millaisia käytäntöjä tai toimintatapoja käytät hiljaisen tiedon virtuaaliseen jakamiseen?	13.	Ryhmakeskustelut / chatit / kanavat	4
	14.	Näytön jakaminen ja demoaminen	10
	15.	Proaktiivinen jakaminen vaikeaa	8
	16.	Tiedon jakaminen kysyttäessä	9
	17.	Rakenteet ja suunnitelmallisuus	10
5. Miten kuvailisit käytäntöjä tai toimintatapoja, joilla jaatte hiljaista tietoa virtuaalisesti tiimissänne?	18.	Sähköposti	4
	19.	Vapaamuotoinen keskustelu	9
	20.	Whiteboardin hyödyntäminen	7
	21.	Virtuaaliset työpajat	2
	22.	Tiimipalaverit	7
	23.	Vastaanottajan reaktio jaettuun tietoon	3
	24.	Ymmärryksen varmistaminen avoimen keskustelun kautta	6
	25.	Suusanallisesti tarinan kertominen ja kokemusten jakaminen	10
	26.	Projektien teams-ryhmät ja -kanavat	6
	27.	Jaetun tiedon jääminen talteen ja siihen palaaminen	4
	28.	Käytettävän kanavan valinta	6
	29.	Kriittisyys oman hiljaisen tiedon suhteen	2
3. Milloin ja millaisissa tilanteissa kokemusperäistä tietoa jaetaan tiiminne sisällä virtuaalisesti? (Satunnaisesti vai suunnitelmallisesti?)	30.	Suunnitelmallisuus ja satunnaisuus	4
	31.	Asynkroninen yhteistyö verkkoalustoilla	15
	32.	Tiimien välinen tiedon jakaminen	6
	33.	Hiljaisen tiedon jakaminen on satunnaista	9
	34.	Dokumentin työstäminen yhdessä	3
	35.	Projektien palaverit	2
4. Missä tilanteessa ja millä perusteella päätät jakaa hiljaisen tiedon kasvotusten virtuaalisen jakamisen sijaan?	36.	Tiedon luonne ja konteksti	11
	37.	Käytettävissä oleva aika ja kiireellisyys	8
	38.	Riskit lykkäämisestä kasvokkain tapahtuvaksi	3
	39.	Häiriötekijät ja väärinymmärryksen riski virtuaalisessa jakamisessa	5
	40.	Keskustelun määrä ja vuorovaikutus	3
	41.	Reaktion ja tunnetilan havainnointi	4
	42.	Palautteen antaminen	2
	43.	Tietoista jakamista kasvokkain	4
	44.	Vastaanottajien määrä	2
			293

Kysymys	Alaluokka	TEEMA: ESTÄVÄT JA EDISTÄVÄT TEKIJÄT	Koodit
6. Mitkä ovat olleet suurimmat haasteet hiljaisen tiedon jakamisessa virtuaalisesti hybriditiimissänne?	1.	Tekniset haasteet ja osaaminen	6
	2.	Tiedon panttaaminen	7
	3.	Ei tiedetä tai tunnisteta tiedon omistajaa	6
	4.	Lähityössä jaetun hiljaisen tiedon edelleen jakaminen	4
	5.	Olennaisen hiljaisen tiedon tunnistaminen ja liiallinen jakaminen	8
	6.	Tiedon luonne esteenä virtuaaliselle jakamiselle	5
	7.	Yksilön aktiivisuus ja asenne	5
	8.	Yksilön passiivisuus ja virtuaalinen vetäytyminen	6
	9.	Osallistaminen	3
	10.	Kommunkointikyky ja persoonallisuuspiirteet	2
	11.	Hybrideityöpajojen haasteet	2
	12.	Riski virheellisestä tulkinnasta	3
	13.	Rakenteiden ja pelisääntöjen puuttuminen	3
	14.	Keskustelun spontaaniuden säilyttäminen	2
7. Millaiset henkilökohtaiset tekijät ovat mielestäsi edistäneet hiljaisen tiedon jakamista virtuaalisesti? Mitkä tekijät tiimitasolla edistävät hiljaisen tiedon jakamista?	15.	Tiimin yhteishenki	5
	16.	Tiimikavereiden tunteminen	7
	17.	Psykologinen turvallisuus ja luottamus	11
	18.	Tiimin sopimat käytänteet, pelisäännöt ja rakenteet	7
	19.	Hiljaisen tiedon jakamiseen ja yhteistyöhön kannustava kulttuuri	6
	20.	Muiden reaktiot jaettuun tietoon	7
	21.	Persoona ja kommunikointikyvyt	12
	22.	Yksilön avoimuus ja halu oppia	4
	23.	Yksilön motivaatio, asenne ja aktiivisuus	17
	24.	Yksilön tekninen kyvykkyys	6
	25.	Teknologian kehittyminen sekä ominaisuuksien hyödyntäminen	2
	26.	Esihenkilön rooli	5
8. Millaisten käytännön toimenpiteiden olet huomannut edistävän hiljaisen tiedon jakamista virtuaalisesti?	27.	Tiimin luottamusta ja yhteinäisyyttä kasvattavat toimenpiteet	4
	28.	Yhteiset toimintatavat ja pelisääntöjen luominen	4
	29.	Varataan aikaa vapaamuotoiselle keskustelulle	3
	30.	Etäosallistujien huomioiminen hybridipalaverissa	5
	31.	Henkilökohtaisten kokemusten jakaminen omalle tiimille	6
	32.	Virtuaalisuus	5
9. Mikä motivoi sinua jakamaan hiljaista tietoa?	33.	Halu olla hyödyksi ja auttaa toisia	8
	34.	Tiimin toiminnan ja yhteistyön edistäminen	2
	35.	Hyvä mieli toisen auttamisesta	6
	36.	Ajansäästö kun toiset oppivat	2
	37.	Muiden auttaminen ei ole itseltä pois / ei ole syytä olla jakamatta	4
	38.	Oletus vastavuoroisuudesta	9
	39.	Muut motivaatiotekijät	2
	40.	Yhteinen päämäärä ja tavoitteiden saavuttaminen	6
			217

Kysymys	Alaluokka	TEEMA: TEKNOLOGISET TOIMINTAMAHDOLLISUUDET	Koodit
10. Miten digitaalisten työvälineiden käyttö on muuttanut hiljaisen tiedon jakamista tiimissänne verrattuna aiempiin toimintatapoihin? Esimerkiksi suhteessa aikaan ennen koronapandemiaa?	1.	Teamsin rooli hybridityössä	5
	2.	Teknisten ratkaisujen kehittyminen	4
	3.	Virtuaalisuus vaatii rakenteita vapaamuotoiselle keskustelulle	4
	4.	Matkustelu on vähentynyt	3
	5.	Teknisiä työvälineitä on opittu käyttämään	4
	6.	Uusia digitaalisia kanavia ja toimintatapoja hiljaisen tiedon jakamiseen	4
	7.	Suhtautuminen virtuaalisuuteen ja etätyöhön	5
	8.	Hiljaisen tiedon jakamisen nopeus	4
	9.	Virtuaaliset työpajat	2
11. Mitkä ovat keskeisimmät sovellukset tai teknologiat, joita hyödynnät hiljaisen tiedon jakamisessa virtuaalisesti?	10.	Teams	10
	11.	Whiteboard	3
	12.	Sähköposti	5
	13.	JIRA ja Confluence	3
12. Millaisia ominaisuuksia tai toiminnallisuuksia hyödynnät ja pidät tärkeinä hiljaisen tiedon jakamisen tai vastaanottamisen näkökulmasta?	14.	Teamsin chat ja kanavat	13
	15.	Videopuhelut ja näytönjako	12
	16.	Keskusteleva kommunikaatio ja vuorovaikutus	2
	17.	Kanavan valintaan vaikuttaa	3
	18.	Whiteboard - tiedon visualisointi	4
	19.	Somesta tutut ominaisuudeet: reaktiot ja tägääminen	2
	20.	Palaaminen jaettuun tietoon	5
	21.	Tiedon läpinäkyvyys	2
13. Miten koet digitaalisten työvälineiden vaikuttaneen hiljaisen tiedon jakamiseen ja vastaanottamiseen hybriditiimissänne?	22.	Rakenteiden puute estää jakamisen	2
	23.	Tekninen osaaminen helpottaa	2
	24.	Kulttuurin muutos	3
	25.	Joustavuus ja helppous	9
	26.	Oma aktiivisuus korostuu ja persoona	3
	27.	Hiljaisen tiedon saavutettavuus ja paikantaminen	2
	28.	Uudet teknologian tuomat mahdollisuudet	3
	29.	Uusia hidasteita	2
	30.	Sopivan kanavan valinta hiljaisen tiedon jakamiseen	2
			127

Kysymys	Alaluokka	TEEMA: JOHTAMISKÄYTÄNNÖT	Koodit
14. Miten organisaation johdon ja oman lähiesihenkilön toimenpiteet ja viestintä tukevat hiljaisen tiedon jakamista virtuaalisesti hybriditiimeissä?	1.	Esihenkilön avoin suhtautuminen asioiden kehittämiseen	2
	2.	Hybrideityön johtaminen ja rakenteiden luominen	13
	3.	Esihenkilö roolimallina	12
	4.	Johdon reaktio tai työntekijöiden kannustimet tiedon jakamiseen	4
	5.	Tiedon jakamista edistävän kulttuurin rakentaminen	6
	6.	Etäosallistujien huomioiminen	4
	7.	Johto / esihenkilö mahdollistaa virtuaalisen työn ja hiljaisen tiedon jakamisen	11
	8.	Johdon läsnäolo virtuaalisissa kanavissa	5
	9.	En tunnista erityisiä käytänteitä	3
15. Miten tiimin lähiesihenkilö osallistuu ja kannustaa hiljaisen tiedon jakamiseen virtuaalisesti?	10.	Esihenkilö ohjaa tiedon lähteelle ja kannustaa tiedon jakamiseen	12
	11.	Esihenkilö läsnäolo virtuaalisissa kanavissa	2
	12.	Esihenkilö jakaa itse hiljaista tietoa	5
	13.	Kannustaa uuden oppimiseen	4
16. Miten ja mitkä organisaation johtamiskäytännöt ovat tukeneet sinua hiljaisen tiedon jakamisessa virtuaalisesti hybriditiimissä?	14.	Perehdytys ja mentorointi	4
	15.	Johtamiskäytänteillä ei vaikutusta	2
	16.	Tiedonjakotilaisuudet	3
17. Millaisia puutteita näet organisaation johtamiskäytännöissä hiljaisen tiedon virtuaalisen jakamisen näkökulmasta? Miten niitä voisi mielestäsi kehittää?	17.	Puuttuvat rakenteet ja yhteiset toimintatavat	13
	18.	Esihenkilön ja ylimmän johdon kyky toimia virtuaalisesti ja johtaa esimerkillä	2
	19.	Kulttuurin virtuaalisuus	3
	20.	Lisää mahdollisuuksia hiljaisen tiedon jakamiseen	2
	21.	Virtuaalisten työvälineiden osaamisen ja työskentelytaitojen parantaminen	2
	22.	Apua tiimeille, joilla haasteita hybrideityössä	2
	23.	Eläköityvien työntekijöiden hiljainen tieto	7
	24.	Hiljaisen tiedon jakamisesta ei puhuta organisaatiotasolla	3
	25.	Hiljaista tietoa ei hyödynnetä	6
			132

Liite 5. Yläluokat (toisen vaiheen luokittelun tulos)

Yläluokat: Menetelmät hiljaisen tiedon jakamiseksi virtuaalisesti		Yläluokat: estävät ja edistävät tekijät
Kirjallinen viestintä ja keskustelu		Yksilön passiivisuus ja asenne
Omien kokemusten ja vinkkien jakaminen		Tekniset haasteet
Videopuhelut ja -palaverit		Heikko tekninen osaaminen
Asynkroninen yhteistyö		Haaste tunnistaa tiedon omistaja
Näytön jakaminen ja demoaminen		Hybrideityöpajojen haasteet
Tiedon etsiminen ja avun pyytäminen		Olennaisen hiljaisen tiedon tunnistaminen ja liiallinen jakaminen
Yhteinen ymmärrys ja jaettu konteksti		Tiedon luonne esteenä virtuaaliselle jakamiselle
Sovitut rakenteet ja suunnitelmallisuus		Puuttuvat rakenteet
Palaverit		Tiimin kulttuuri ja yhteishenki
Työpajat ja yhteistyö verkkoalustalla		Tiimin luottamus
Vapaamuotoinen keskustelu		Yksilön persoona, asenne ja kommunikointitaidot
Satunnaisuus		Tekninen kyvykkyys
Tiedon luonne ja konteksti		Sovitut rakenteet ja toimintatavat
Kanavan valintaan vaikuttavat tekijät		Virtuaalisuus
Suusanallinen jakaminen ja tarinankerronta		Tiimin ja kollegojen auttaminen
		Vastavuoroisuus
		Mielihyvä itselle
		Muut motivaatiotekijät
Yläluokat: Teknologiset toimintamahdollisuudet		**Yläluokat: Johtamiskäytännöt**
Digitaaliset teknologiat ja sovellukset		Hybrideityön johtaminen ja rakenteiden luominen
Työskentelytavat ja niiden muutos		Johdon reaktio ja kannustus tukevat hiljaisen tiedon jakamista
Teknisen kehityksen tuoma edistys		Tiedon jakamista edistävän kulttuurin rakentaminen
Kirjallinen viestintä		Virtuaalisen työskentelyn mahdollistaminen
Videopuhelut ja näytönjako		Yhteisten toimintatapojen luominen
Virtuaaliset työpat		Esihenkilö kannustaa
Tiedon kokoaminen ja näkyväksi tekeminen		Esihenkilö ja johto roolimallina
Virtuaalinen reagointi jaettuun tietoon		Osallistaminen
Mahdollisuus palata aiemmin jaettuun tietoon		Johdon läsnäolo virtuaalisissa kanavissa
Dialogi ja vuorovaikutus		Vuorovaikutteiset tiedonjakotilaisuudet
Kulttuurin muttuminen etätyön hyväksyväksi		