



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Elina Talvio

Työntekijöiden kokemuksia ammatillisesta kehittymisestä etätyössä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro Gradu -tutkielma
Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Elina Talvio		
Tutkielman nimi:	Työntekijöiden kokemuksia ammatillisesta kehittymisestä etätyössä		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Kasvuyrityksen johtaminen		
Työn ohjaaja:	Anne Söderman		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	116

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkielman tavoitteena oli tutkia ammatillisen kehittymisen sekä sosiaalisen kanssakäymisen välistä suhdetta etätyön kontekstissa kohdeorganisaatioissa, joka on henkilöstöhallinnon tukipalveluita tuottava asiantuntijayksikkö. Etätyön tutkimuksissa, fyysisellä etäisyydellä on todettu olevan negatiivinen vaikutus työntekijöiden välisten suhteiden laatuun, joka saattaa heikentää tiedon sekä osaamisen jakamista työyhteisössä, ja siten vaikuttaa ammatilliseen kehittymiseen heikentävästi. Ammatillista kehittymistä tarkasteltiin tässä tutkielmassa erityisesti sosiaalisen pääoman näkökulmasta, joka voidaan yhdistää sosiaaliseen kanssakäymiseen, sillä sosiaalisella pääomalla on tutkimusten mukaan todettu olevan positiivinen vaikutus tiedon sekä osaamisen jakamiseen organisaatioissa ja siten myös positiivinen vaikutus yksilöiden, tiimien sekä organisaatioiden osaamisen kehittämiseen. Työntekijän oma tulkinta katsottiin tutkimuksen kannalta oleelliseksi, sillä työntekijän oma tulkinta ja kokemus omista kyvyistään sekä osaamisestaan voidaan katsoa merkittäväksi tekijäksi työssä toimimiselle. Työntekijän pystyvyysuomuksilla on myös vaikutusta aktiivisuuteen ammatillista kehittämistä kohtaan haastavien tehtävien kautta.

Fenomenologis-hermeneuttisen taustafilosofian mukaisesti tässä tutkimuksessa pyrittiin sekä ymmärtämään työntekijöiden kokemuksia niin kuin työntekijät ne ymmärtävät sekä tuoda näitä kokemuksia esiin tulkinnan kautta. Tuloksia tulkittiin seitsemän työntekijän kokemusten kautta. Tutkimusaineiston perusteella työntekijät kokivat sosiaalisen pääoman heikentyneen etätyöaikana, joka näkyi yhteistyön ja yhteisöllisyyden vähenemisenä sekä tiedon sekä osaamisen jakamisen haasteina vaikuttaen myös ammatilliseen kehittymiseen heikentävästi. Etätyössä työtovereiden merkitys työtehtävissä selviytymiselle sekä työhyvinvoinnille korostui entisestään. Esimiehen sekä työntekijöiden väliseen suhteeseen vaikuttaa sekä kommunikoinnin tiheys että sen laatu, jotka korostuvat etätyössä. Esimiehen palautteella, tuella sekä työtehtävien kautta luoduilla mahdollisuuksilla koettiin olevan ammatillista kehittymistä edistävä vaikutus. Ammatillista kehittymistä etätyössä edistää myös työntekijän oma aktiivisuus sekä sosiaalisen verkostoon osallistuminen tietoa sekä osaamista jakamalla.

AVAINSANAT: etätyö, sosiaalinen pääoma, ammatillinen kehittyminen, oppiminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä aiheen rajaus	7
1.2	Tutkielman rakenne	9
2	Osaaminen ja ammatillinen kehittyminen muuttuvassa työympäristössä	11
2.1	Etätö, virtuaalinen työ ja hajautettu työ	11
2.2	Johtaminen muuttuvassa työympäristössä	14
2.3	Osaamisen ulottuvuudet	15
2.3.1	Mitä on osaaminen?	15
2.3.2	Tieto osana osaamista	16
2.3.3	Tiedon ja osaamisen jakaminen työyhteisössä	18
2.4	Osaaminen yksilön näkökulmasta	21
2.4.1	Osaamisen rakentuminen oppimisen kautta	23
2.4.2	Ammatillinen kehittyminen	26
2.4.3	Itseohjautuvuus ja pystyvyysuskomukset ammatillisen kehittymisen valmiuksina	28
3	Organisaatio sosiaalisena järjestelmänä	31
3.1	Organisaation sosiaalinen ulottuvuus	31
3.2	Sosiaalinen pääoma	32
3.2.1	Sosiaalisen pääoman määritelmä	32
3.2.2	Sosiaalisen pääoman muodostuminen työyhteisössä	35
3.2.3	Sosiaalinen tuki resursseina	36
3.2.4	Sosiaalisen pääoman yhteys oppimiseen	38
3.3	Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta	41
4	Empiirinen tutkimus	45
4.1	Tutkimuksen taustafilosofia	45
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta sekä tutkimusaineiston hankinta	46
4.3	Aineiston analyysi	48
4.4	Tutkimuksen kohdeorganisaation kuvaus	52

5	Tutkimustulokset	53
5.1	Etätyöhön siirtyminen ja etätyössä työskentely työntekijöiden näkökulmasta	53
5.2	Osaaminen ja ammatillinen kehittyminen etätyössä	54
5.2.1	Johtamiseen liittyvät tekijät	55
5.2.2	Sosiaaliset tekijät	57
5.2.3	Yksilölliset tekijät	59
5.2.4	Tiedon sekä osaamisen jakamiseen liittyvät tekijät	61
5.3	Yhteenvedo osaamisesta ja ammatillisesta kehittämisestä etätyössä	63
5.4	Sosiaalinen pääoma kohdeorganisaatiossa	68
5.4.1	Sosiaalisen pääoman merkitys työyhteisössä	68
5.4.2	Työyhteisön sosiaaliset suhteet	69
5.4.3	Luottamus sosiaalisen suhteiden rakentajana	71
5.4.4	Sosiaalinen tuki työn voimavarana	73
5.5	Etätyön vaikutukset sosiaaliseen kanssakäymiseen	75
5.6	Yhteenvedo sosiaalisesta pääomasta kohdeorganisaatiossa	76
6	Johtopäätökset ja tulosten arviointi	79
6.1	Mitkä tekijät ovat merkityksellisiä ammatillisen kehittymisen näkökulmasta etätyössä?	79
6.2	Miten sosiaalinen kanssakäyminen vaikuttaa ammatilliseen kehittymiseen?	83
6.3	Etätyön vaikutuksia ammatilliseen kehitykseen kohdeorganisaatiossa	86
6.4	Pohdinta	89
6.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	91
6.6	Jatkotutkimukset	93
	Lähteet	94
	Liitteet	115
	Liite 1. Haastattelukutsu	115
	Liite 2. Haastattelukysymykset	116

Kuviot

Kuvio 1. Tutkielman eteneminen.	10
Kuvio 2. Ammatillisen kompetenssin malli.	22
Kuvio 3. Työssä oppimisen malli	24
Kuvio 4. Organisaation intellektuaalisen pääoman kehittyminen	39
Kuvio 5. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	44
Kuvio 6. Aineiston segmentoinnin ja koodauksen vaiheet.	49
Kuvio 7. Ammatillisen kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä rooleittain.	55
Kuvio 8. Ammatilliseen kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä.	67
Kuvio 9. Sosiaaliseen pääoman merkityksiä kohdeorganisaatiossa.	78
Kuvio 10. Ammatilliseen kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä.	91

Taulukot

Taulukko 1. Etätyössä havaittuja haasteita.	13
Taulukko 2. Tutkimuksissa havaittuja tiedon jakamista edistäviä sekä estäviä tekijöitä.	20
Taulukko 3. Sosiaalisen pääoman määritelmiä.	34
Taulukko 4. Sosiaalisen pääoman vaikutus oppimiseen kirjallisuuskatsauksen mukaan.	40
Taulukko 5. Haastattelujen ajankohdat sekä haastattelujen kestot.	47
Taulukko 6. Luokitteluesimerkki esimieheltä kaivatusta tuesta osaamisen kehittämiseen.	51
Taulukko 7. Etätyön edut ja haasteet vastaajien mukaan.	54
Taulukko 8. Tiedon sekä osaamiseen jakamiseen ja oppimiseen liittyviä tekijöitä.	63
Taulukko 9. Työyhteisön sosiaaliset suhteet ja yhteydenpito kohdeorganisaatiossa.	71
Taulukko 10. Ammatilliseen kehittymistä tukevia sekä estäviä tekijöitä.	83

1 Johdanto

Keväällä 2020 Suomeenkin levinneen pandemian seurauksena työelämä on muuttunut, todennäköisesti jopa pysyvästi. Etätyö työnteon muotona on ollut olemassa jo pitkään, mutta Covid-19 viruksen myötä etätyötä tekevien määrän voidaan nähdä kasvaneen. Suomessa hallitus on antanut yleisen suosituksen etätyöstä osana Covid-19 viruksen torjumistoimia. Nopea siirtyminen etätyöhön on vaatinut niin yrityksiltä kuin työntekijöiltä ketteryyttä ja joustavuutta. Etätyö työskentelymuotona luo uusia haasteita sekä uusia osaamistarpeita. Virtuaalisuuden vaikutus muun muassa osaamisen sekä tiedon siirtoon liittyviin ongelmiin on tuotu esiin useissa tutkimuksissa (ks. mm. Chujfi & Meinel, 2015; Rosen, 2007; Taskin & Bridoux, 2010).

Hajautetun työn ja virtuaalisten tiimien yleistyminen on lisännyt tiedon ja osaamisen hajautuneisuutta. Tähän on syynä fyysinen etäisyys, jonka on nähty vaikeuttavan yhteistyötä ja vuorovaikutusta. (Assudani, 2009, s. 524.) Etätyön tiheys vähentää kasvokkaisia kohtaamisia, joka taas vaikuttaa kommunikaation laatuun sekä monipuolisuuteen, jolla on negatiivinen vaikutus yhteisten tavoitteiden, arvojen, yhteisen kielen sekä yhteisten tarinoiden muodostumiseen. (Taskin & Bridoux, 2010, s. 2509–2510). Työssä oppimisen 70–20–10 mallin mukaan 20 % työssä oppimisesta tapahtuu vuorovaikutuksessa, esimerkiksi työstä keskustelemalla tai osaamista jakamalla (Kupias & Peltola, 2019, s. 17). Epävirallisten kohtaamisten yhteydessä siirtyy usein arvokasta hiljaista tietoa, jonka vuoksi työpaikoilla tarvitaan myös kahvipöytä- sekä käytäväkohtaamisia. Vuorovaikutuksen lisäksi tiedon omaksuminen ja oppiminen edellyttää aikaa sekä oppimista tukevaa ilmapiiriä. (Manka & Manka, 2016, s. 88.)

Sosiaalisen pääoman sekä oppimisen välisestä yhteydestä on tehty joitain tutkimuksia, ja sosiaalisen pääoman on muun muassa esitetty poistavan oppimisen esteitä (ks. Bartsch ja muut, 2013). Sosiaalisella pääomalla on myös nähty olevan positiivinen vaikutus sekä yksilöiden että organisaatioiden osaamisen kehittämiseksi (mm. Galabova & McKie, 2013) sekä positiivinen vaikutus tiimin oppimiskäyttäytymiseen (mm. Allen, 2011). Sosiaaliseen pääomaan voidaan liittää sosiaalinen vuorovaikutus, josta tässä

tutkielmassa käytetään käsitettä sosiaalinen kanssakäyminen. Sosiaalinen pääoma on saanut erilaisia määritelmiä, mutta yhteisenä tekijänä sosiaalisen pääoman eri määritelmille voidaan pitää niiden käsitystä sosiaalisesta pääomasta resurssina, jota toimija voi käyttää pyrkiessään johonkin tavoitteeseen, ja joka perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen sekä verkostoihin (Pirttilä ja muut, 2009, s.4). Etätyön on muun muassa katsottu huonontavan mahdollisuuksia sosiaalisten verkostojen rakentamiseen, johtuen mm. sosiaalisen kanssakäymisen vähenemisestä työntekijöiden välillä (Allen ja muut, 2015 ; Cooper & Kurland, 2002;). Fyysisellä etäisyydellä on todettu olevan negatiivinen vaikutus työntekijöiden välisten suhteiden laatuun (mm. Gajendran & Harrison, 2007), joka taas voi vaikuttaa negatiivisesti työyhteisössä tapahtuvaan tiedon sekä osaamisen jakamiseen (mm. Galabova & McKie, 2013) ja siten vaikuttaa heikentävästi myös ammatilliseen kehittymiseen. Tässä tutkielmassa etätyön vaikutuksia ammatilliseen kehittymiseen tarkastellaan sekä sosiaalisen pääoman että työntekijöiden kokemusten ja tulkintojen kautta.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä aiheen rajaus

Etätyö tutkimusaiheena on herättänyt kiinnostusta. Etätyötä on tutkittu muun muassa työmotivaation näkökulmasta (mm. Caillier, 2012) sekä viestinnän ja viestinnän tuloksellisuuden näkökulmasta (Meyers & Hearn, 2007). Lisäksi tutkijoita on kiinnostanut luovuuden edistäminen virtuaalisessa ympäristössä (Humala, 2018), tiedon siirtyminen etätyössä (Taskin & Bridoux, 2010) sekä etätyö, sen tuomien positiivisten ja negatiivisten vaikutusten näkökulmasta (Gajendran & Harrison, 2007). Etätyön aiheuttamien haasteiden kannalta, yksi yleisimmistä tutkimuksissa esiin nousseista etätyön haasteista on epäily etätyöntekijöiden sosiaalisesta eristäytymisestä sekä hiljaisen tiedon välittymisen estymisestä (Heinonen & Saarimaa 2009, s. 19).

Suurin osa etätyön ja sosiaalisen pääoman tutkimuksista näyttäisi olevan kvantitatiivisia keskittyen joko johtamisen sekä sosiaalisen pääoman väliseen yhteyteen ja edelleen tuloksellisuuteen (Gupta ja muut, 2011) tai sosiaalisen pääoman ja tiedon jakamisen väliseen yhteyteen (mm. Chang & Chuang, 2011 ; Lin, 2011). Tiedon jakaminen

virtuaalisessa ympäristössä liittyy kiinteästi myös tähän tutkielmaan, mutta yksilön näkökulmasta tehtyjä tutkimuksia näyttäisi olevan vähemmän, joka oli osasyynä siihen, että tässä tutkielmassa haluttiin keskittyä työntekijän näkökulmaan. Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät ovat työntekijän kannalta merkityksellisiä oppimisen sekä ammatillisen kehittymisen näkökulmasta etätyössä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, sillä laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on tutkittavien kokemukset sekä tutkimuksen kohteena oleva ilmiö (Juuti & Puusa 2020, kappale 4, s. 3). Tutkielmassa tarkastellaan erityisesti ammatillisen kehittymisen ja sosiaalisen kanssakäymisen välistä yhteyttä. Ammatillista kehittymistä tarkastellaan työn ohessa tapahtuvana oppimisena, johon sisältyvät myös erilaiset epäviralliset vuorovaikutustilanteet, joissa tietoa ja osaamista jaetaan. Sosiaalisen pääoman on katsottu muun muassa nopeuttavan tiedon leviämistä sekä edesauttavan työntekijöiden osaamisen kehittymistä (Ruuskanen, 2001).

Tutkielman kohdeorganisaationa toimii henkilöstöhallinnon tukipalveluita tuottava yksikkö, jossa työskentelevien työntekijöiden näkökulmasta etätyötä ja sosiaalista kanssakäymistä tarkastellaan, sillä tutkielman tavoitteisiin liittyy esimiesten ymmärryksen kasvattaminen siitä, miten etätyö vaikuttaa oppimiseen ja sitä kautta ammatilliseen kehittymiseen. Oppimisessa on paljon sellaista, jota ei voi suoraan johtaa. Sen sijaan tärkeää on oppimisen prosesseja koskeva ymmärrys, jonka avulla yritykset voivat luoda käytäntöjä, jotka tukevat organisaation kyvykkyyden rakentumista, ylläpitoa sekä hyödyntämistä liiketoiminnassa. (Kirjavainen & Lähteenmäki, 2005, s. 16.)

Tutkielmassa etätyön vaikutusta ammatilliseen kehittymiseen lähdetään tutkimaan näiden tutkimuskysymysten kautta:

Miten etätyö vaikuttaa ammatilliseen kehitykseen työpaikalla?

- mitkä tekijät ovat merkityksellisiä ammatillisen kehittymisen näkökulmasta etätyössä?
- Miten sosiaalinen kanssakäyminen vaikuttaa ammatilliseen kehittymiseen?

Tässä tutkielmassa sosiaalista kanssakäymistä käytetään linssinä, jonka kautta johtamista, osaamista, tietoa sekä oppimista ja edelleen ammatillista kehittymistä tarkastellaan. Tutkielmaan sisällytetään vain tutkimusaiheen tai sen ymmärryksen kannalta keskeistä kirjallisuutta, teorioita sekä tutkimuksia. Monia mielenkiintoisia aiheita kuten muun muassa organisaation oppimiseen ja kulttuuriin liittyvät teoriat sekä motivaatioteoriat jouduttiin rajaamaan tutkimuksesta pois.

1.2 Tutkielman rakenne

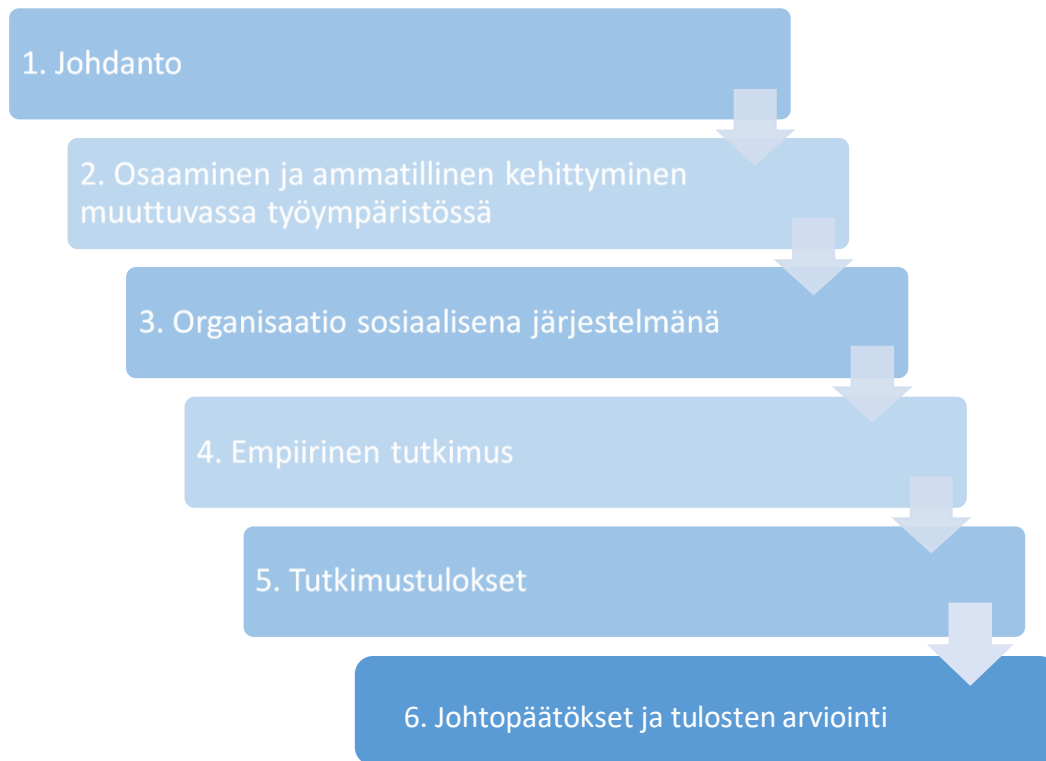
Tutkielman ensimmäinen pääluke johdattelee tutkielman aiheeseen sekä siinä tuodaan esiin tutkielman tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä aiheen rajaus. Ensimmäisessä pääluvussa perustellaan myös lyhyesti tutkielman aiheen valinta.

Tutkielman toinen pääluke muodostaa tutkielman perustan. Toisessa pääluvussa käsitellään lyhyesti etätyötä, joka on tutkimuksen konteksti sekä johtamista erityisesti etätyön näkökulmasta, jonka jälkeen siirrytään tarkastelemaan osaamista sekä siihen kiinteästi liittyviä tekijöitä, kuten tietoa ja oppimista. Toiseen päälukeeseen sisällytettyjen aiheiden tarkoituksena on johdatella ammatillisen kehittymiseen avaamalla sen taustalla olevia tekijöitä, joita tarkastellaan erityisesti sosiaalisen kanssakäymisen näkökulmasta.

Tutkielman kolmannessa pääluvussa keskitytään sosiaalisen pääoman käsitteeseen sekä organisaatioon sosiaalisena järjestelmänä ja tuodaan esiin sosiaalisen toiminnan merkitys työyhteisössä. Kolmannessa pääluvussa myös tarkastellaan sosiaalisen tuen käsitettä, joka on yksi sosiaaliseen pääomaan liitetyistä ulottuvuuksista. Kolmannessa pääluvussa perehdytään tarkemmin sosiaalisen pääoman sekä ammatillisen kehittymiseen väliseen yhteyteen tutkimuskirjallisuuden kautta.

Neljännessä pääluvussa esitellään sekä perustellaan tutkielmassa käytettävä tutkimusmenetelmä sekä tieteenfilosofinen lähestymistapa. Luvussa neljä myös esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio, käydään läpi tutkimusprosessia ja aineiston keräämistä

sekä aineiston analysointia. Viidennessä luvussa käsitellään tutkimustuloksia ja kuudennessa luvussa esitellään johtopäätökset sekä arvioidaan tuloksia ja tutkimuksen luotettavuutta.



Kuvio 1. Tutkielman eteneminen.

2 Osaaminen ja ammatillinen kehittyminen muuttuvassa työympäristössä

Seuraavissa kappaleissa käsitellään lyhyesti etätyötä, sen määritelmää sekä etätyöhön liitettyjä haasteita ja etuja sekä johtamista erityisesti etätyön näkökulmasta. Sen jälkeen siirrytään käsittelemään osaamista sekä siihen liittyviä tekijöitä, jonka jälkeen tarkastellaan tarkemmin ammatillista kehittymistä. Lopuksi käsitellään vielä itseohjautuvuutta sekä pystyvyysuskomuksia.

2.1 Etätyö, virtuaalinen työ ja hajautettu työ

Etätyötä kuvataan usein kodissa tai muussa työntekijän itse valitsemassa paikassa osittain tai kokonaan tehtävänä työnä. Työtä tehdään usein tietotekniikkaa apuna käyttäen ja työajan järjestelyt ovat työntekijän itsensä vapaasti määriteltävissä. (Helle, 2004, s. 50.) Hajautettu työ voidaan nähdä etätyötä laajempänä käsitteenä, jota kuvaillaan myös käsitteillä virtuaalinen tiimi tai virtuaalityö. Hajautettua työtä tehdään joko kokonaan tai osittain tieto- ja viestintätekniikan välityksellä ja tyypillistä on, että työntekijät ovat kaikki eri osoitteissa tai osa työskentelee samassa toimipisteessä ja osa eri toimipisteissä. Työtä voidaan tehdä myös kotoa käsin. (Vilkman, 2016.) Virtuaalinen organisaatio muodostuu ihmisistä ja ryhmistä, jotka työskentelevät eri paikoissa yhteisen toimeksiannon toteuttamiseksi. Yhteisen tavoitteen edellyttämä kommunikointi tekee erillään toimivista ihmisistä työorganisaation, kun taas virtuaalisuudella tarkoitetaan sitä, että viestintä tapahtuu pääosin tai pelkästään tieto- ja viestintäteknologian avulla. (Virolainen, 2010, s. 20.) Virtuaalista tiimiä ei siten määritellä fyysisen etäisyyden kautta, vaan virtuaalisuus liittyy kiinteästi teknologian käyttöön kommunikaatiovälineenä, tällöin myös fyysisesti läsnä oleva tiimi voidaan katsoa virtuaaliseksi tiimiksi, jos kommunikointi tapahtuu pääosin virtuaalisesti (Lojeski, 2015).

Lojeskin (2015) mukaan virtuaalisen tiimin haasteena voidaan nähdä erityisesti virtuaalinen etäisyys, joka kuvastaa emotionaalisen ja psykologisen tunteen irrallisuutta tiimin

jäsenten välillä. Irrallisuus kasvaa tiedostamatta sekä vähitellen silloin, kun useimmat kohtaamiset tapahtuvat älylaitteiden näyttöjen kautta. Usein etäisyyden tunteesta syytetään fyysistä etäisyyttä, joka on yksi virtuaalisen etäisyyden ulottuvuuksista. Kuitenkin merkittävimmät syyt virtuaalisen etäisyyden kokemukseen johtuvat muista tekijöistä, kuten yhteisen kontekstin puutteesta, joka vaikeuttaa tiedon vaihtoa ja tulkintaa työyhteisön sisällä sekä affiniteetti etäisyydestä, jolla viitataan vaikeuksiin muodostaa sosiaalisia siteitä työyhteisössä. Kontrollioimattomalla virtuaalisella etäisyydellä on esitetty olevan negatiivisia vaikutuksia, kuten muun muassa innovaatioiden lasku 90 prosentilla, luottamuksen lasku sekä organisaatioon sitoutumisen ja tyytyväisyyden putoaminen yli 80 prosentilla. (Lojeski, 2015, s. 3–5.)

Chujfin ja Meinelin (2015) tutkimuksen mukaan suurin osa etätyössä kohdatuista haasteista, joita esitetty taulukossa 1, liittyy yksilön osaamiseen ja kognitiivisiin olosuhteisiin. Kognitiivisilla olosuhteilla he viittaavat yksilöllisiin tapoihin tiedon käsittelyssä. Yksi suurimmista etätyön haasteista liittyy hiljaisen tiedon siirtymisen haasteisiin (hiljaista tietoa käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.3.2), joka johtuu heidän mukaansa muiden kuin kasvokkaisten virtuaalisten kanavien heikkoudessa tukea rikasta viestintää, joka taas edesauttaa hiljaisen tiedon siirtymistä. Hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta, teknillisten haasteiden ohella tulisi tarkastella myös yksilöiden kommunikaatiotaitoja. (Chujfi & Meinel, 2015, s. 2.)

Taulukko 1. Etätyössä havaittuja haasteita (mukaillen Chujfi & Meinel, 2015, s. 2).

Haasteet	Kuvaus
Itseluottamuksen puute	Työntekijällä ei ole varmuutta tehtävän tehokkaaseen suorittamiseen
Itsensä johtamisen haaste	Työntekijä ei kykene johtamaan itseään
Työntekijä ei ole sitoutunut organisaatioon	Työntekijä ei koe olevansa osa organisaatiota
Koordinointihaasteet	Työntekijä ei ole saanut suuntaa tai ohjeita johdolta
Motivaation puute	Työntekijän palautteiden ja vaikutusmahdollisuuksien puute
Palautteiden puute	Työntekijältä puuttuu tieto suoriutumistaan
Sosiaalinen eristyneisyys	Työntekijän yhteydenpidon puute muihin
Keskittymiskyvyn puute	Työntekijä ei pysty keskittymään annettuun tehtävään
Hidas kommunikointi	Työntekijä ei pysty kommunikoimaan tehokkaasti
Työn ja vapaa-ajan tasapaino	Työntekijä ei pysty erottamaan työtä ja vapaa-aikaa
Epäselvyys	Työntekijä hämmentynyt siitä, miten edetä epämääräisyyksien vuoksi
Rakenteiden puute	Organisaatorakenteet puuttuvat

Tutkimusten mukaan etätyöllä on myös useita positiivisia vaikutuksia kuten mm. työmatkojen vähentyminen ja sitä kautta lisääntynyt vapaa-aika, roolistressin väheneminen työ—ja perhe-elämän välillä, lisääntynyt työtyytyväisyys sekä suorituskyky ja tehokkuus (Gajendran & Harrison, 2007).

Etätyölle on olemassa monia erilaisia määritelmiä. Tässä tutkielmassa etätyö nähdään hajautetun työn määritelmän mukaisena toimintana, sillä se kuvastaa tutkimuksen kohteena olevan organisaation tapaa työskennellä. Kohdeorganisaatiossa osa työntekijöistä työskentelee toimistolla ja osa kotona tai itse valitsemassaan paikassa. Kommunikointi tapahtuu pääosin virtuaalisesti, joka osaltaan yhdistää toiminnan myös virtuaalisen organisaation käsitteeseen. Tutkimuksessa käytetään kuitenkin yleisemmin tunnettua käsitettä etätyö. Tutkimuksessa ei haluta tämän enempää lähteä tutkimaan itse etätyötä, sillä etätyö nähdään tässä tutkimuksessa lähtökohtaisesti vain työnteon tapana, joka on radikaalisti lisääntynyt Covid 19-viruksen aiheuttaman tilanteen myötä.

2.2 Johtaminen muuttuvassa työympäristössä

Johtajuus voidaan määritellä prosessiksi, jolla voidaan vaikuttaa muihin tavalla, joka parantaa heidän tavoitteidensa toteutumista (Haslam, 2004, s. 40). Hyvään johtamiseen on usein liitetty kaksi ulottuvuutta: *suorituksen johtaminen* (asiajohtaminen), jolla tarkoitetaan tavoitteiden asettamista, ohjaamista, neuvontaa sekä palautteiden antamista ja *ihmisten johtaminen*, joka taas sisältää johdettavien kuuntelemisen, oikeudenmukaisen kohtelun sekä luottamuksen rakentamisen. Moderni johtaminen painottaa tilannejohtamista sekä vuorovaikuttamista, jossa ihmisten ja toiminnan johtaminen limittyvät (Manka, 2012.) Esimiestyössä korostuvat vuorovaikutustaidot, sillä odotuksena on esimiehen läsnäolo ja aktiivinen viestintä (Forsten-Astikainen & Kultalahti, 2019, s. 5). Hajautetun ryhmän johtaminen vaatii tehokasta koordinoitua, kommunikointia sekä selkeää vastuunjakoa ja toimiessaan siinä yhdistyy sekä ihmisten johtaminen että tulosorientoitunut johtaminen (Kokko ja muut, 2003, s. 271). Etätyössä johtamisen tulisi muuttua käyttäytymispohjaisesta (behavior-based) seurannasta tuotantopohjaiseen (output-based) valvontaan, jossa suoritusta ei arvioida havaittavien toimien perusteella vaan työn tulokset ohjaavat arviointia (Gajendran & Harrison, 2007, s. 1527; Bailey & Kurland, 2002, s. 65; Offstein ja muut, 2010, s. 36).

Virtuaalinen työympäristö edellyttää johtamiselta myös panostusta työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin, sillä vastavuoroisuuteen, luottamukseen ja yhteisiin tavoitteisiin perustuvien sosiaalisten arvojen edistäminen voi parantaa työntekijöiden hyvinvointimahdollisuuksia sekä tiedon jakamista virtuaalisesti, mikä taas parantaa organisaation kilpailuetua (Chung ja muut, 2015; Taskin & Bridoux, 2010, s. 2513). Monikanavainen, läpinäkyvä ja aktiivinen viestintä ovat tehokkaita tapoja hallita fyysisiä ja sosiaalisia etäisyyksiä, stimuloida keskustelua ja organisoida luovaa vuorovaikutusta virtuaalisessa työssä (Humala, 2018, s. 61).

Alasoinin ja muiden (2012, s. 12–13) raportin mukaan tulevaisuuden johtaminen kohdistuu verkostoon, joka koostuu erilaisista toimijoista sekä arvoyhteisöistä. Samalla johtajuus hajaantuu jakaen vastuuta tiimin jäsenille enemmän, joka kohdistaa esimiehille

odotuksia toimia vuorovaikutteisessa ja valmentavassa esimiesroolissa. Hajautetun työn johtaminen vaatii johtajalta erilaista lähestymistapaa johtamiseen. Johtajuutta tulisi jakaa ja antaa enemmän vastuuta ryhmälle. Työnjaosta tulisi tiedottaa avoimesti, jotta jokainen ryhmän jäsen tietää kuka on vastuussa mistäkin osa-alueesta. Ryhmän on voitava luottaa toistensa panostukseen. Pelisäännöistä ja tavoitteista on sovittava ryhmänä, jotta kaikilla on yhteisymmärrys siitä, mitä heiltä odotetaan. Hajautettu työ korostaa palautteen merkitystä, sillä sähköinen kommunikaatio vaikeuttaa ilmeiden sekä eleiden tulkintaa. Onnistumisen kokemusten kautta työntekijöiden työtyytyväisyys sekä motivaatio nousevat. Hajautettu työskentely vaatii jopa ylikorostunutta kommunikointia. (Vartiainen ja muut, 2004, s. 127–128.)

Kuten edellä on käynyt ilmi, johtaminen varsinkin hajautetussa virtuaalisessa ympäristössä voidaan nähdä monimutkaisena ja haastavana. Etätyön johtamisessa korostuvat erityisesti *huomion kiinnittyminen tulokseen työn tekemisen sijaan, työyhteisön sosiaaliset suhteet ja niistä huolehtiminen, johtajuuden jakautuminen isommalle joukolle sekä kommunikoinnin laatu sekä määrä.*

2.3 Osaamisen ulottuvuudet

Tässä kappaleessa käydään läpi osaamista sekä siihen liitettyjä tekijöitä, sillä jotta voi ymmärtää mitä tarkoittaa ammatillinen kehittyminen, on ensin ymmärrettävä, miten määritellään osaaminen ja mistä tekijöistä se koostuu. Osaamista ja oppimista käydään läpi vain pintapuolisesti, sillä tutkimuksessa huomio on enemmänkin ammatillisessa kehittämisessä. Ammatillista kehittymistä tarkastellaan mm. toimijuuden, identiteetin, itsensä johtamisen sekä pystyvyysuskomusten kautta.

2.3.1 Mitä on osaaminen?

Osaaminen on hyvin monitulkintainen käsite. Osaamista kuvataan erilaisin määritelmien ja termein. Kirjallisuudessa osaamisesta käytetään termejä osaaminen (knowledge), kompetenssi (competency) sekä kyvykkyys (capability). Termeillä viitataan

lähtökohtaisesti samaan asiaan, yrityksessä olevaan tietoon ja taitoon suoriutua hyvin. (Uotila ja muut, 2010, s. 1.) Englannin kielessä osaamista kuvataan usein lisäksi termeillä skills ja abilities. Tutkimuskirjallisuudessa skills viittaa taitoihin tai kykyihin, kun taas abilities nähdään kykynä tehdä jotain. Osaamisen määrittely vaihtelee myös eri tutkimusperinteiden välillä, sillä niiden taustalla vaikuttavat erilaiset tieteenfilosofiat ja niiden luomat oletukset organisaatioiden sekä ihmisten käyttäytymisestä. Perinteinen käsitys osaamisesta pohjautuu käsitykseen osaamisesta joukkona ominaisuuksia, joita työntekijät käyttävät työnsä suorittamiseen. Tämä johtaa käsitykseen siitä, että korkean suorituskyvyn taustalla on ainoastaan kokoelma taitoja sekä kykyjä. Huomiotta jää kuitenkin työn konteksti sekä työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien että kokemusten vaikutukset suoritukseen. (Garavan & McGuire, 2001, s. 146-147).

Uudemmat osaamisen määritelmät ovat sisäistäneet toimintaympäristön kaaosmaisuuksien ja sen vaikutuksen osaamisen määritelmiin. Fenomenologinen, tulkinnallinen lähestymistapa tarkastelee osaamista sisäisenä ulottuvuutena, jossa osaamisen katsotaan muodostuvan työntekijän ymmärryksen ja kokemuksen kautta (Garavan & McGuire, 2001, s. 147; Sandberg, 2000, s. 11.). Tässä lähestymistavassa ominaisuuksien kontekstiriippuvuus on tilannesidonnainen muodostuen siitä, miten työntekijä kokee työnsä. Tulkitseva lähestymistapa ei erottele kompetenssia kahdeksi erilliseksi kokonaisuudeksi vaan siinä työntekijä ja työ muodostavat kokonaisuuden työkokemuksen kautta ja pätevyyden katsotaan muodostuvan merkityksestä, jonka työntekijä työlle antaa. Tämän näkökulman mukaisesti suoritusta ei voida erottaa kontekstistaan, jolloin työsuoritus rakentuu ikään kuin vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. (Sandberg, 2000, s. 11–12.) Osaamista yksilön näkökulmasta tarkastellaan kappaleessa 2.4.

2.3.2 Tieto osana osaamista

Osaamisen määritelmiin liittyy usein myös tieto, jonka tutkijat ovat usein jakaneet kolmeen kokonaisuuteen:

a) **data**, joka nähdään joukkona erillisiä, objektiivisia faktoja tapahtumista.

b) **informaatio** (information) on usein määritelty viestiksi, jonka tarkoituksena on vaikuttaa vastaanottajan käyttäytymiseen.

c) **tietämys** (knowledge), joka terminä on hyvin moniselitteinen ja sillä kuvataan usein myös osaamista. (Davenport & Prusak, 1998, s. 2–3.)

Tieto (knowledge) on kontekstiriippuvainen, sillä ilman kontekstia, tieto voidaan nähdä pelkkänä informaationa. Informaatiosta muodostuu tietoa ihmisten tulkintojen kautta, silloin kun ihmiset liittävät sen kontekstiinsa ja ankkuroivat sen uskomuksiinsa. Tiedon luominen tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, joten se on myös suhteellista sekä ihmisten toimintaan kytkeytyvää. Tieto on usein jaettu sekä näkyvään eli eksplisiittiseen tietoon (explicit knowledge) että hiljaiseen tietoon (tacit knowledge). Näkyvällä tiedolla viitataan objektiiviseen tietoon, joka muodostuu kirjatiedosta sekä käytännöllisestä tiedosta. (Nonaka ja muut, 2000, s. 7.) Hiljaisella tiedolla usein tarkoitetaan tiedostamattomaa osaamista sekä intuitiivista tietämystä, joka muodostuu tiedosta ja kokemuksista. Hiljainen tieto on uskomuksia ja näkemyksiä, jotka ovat ihmisen toiminnan taustalla sekä ammattitaidon ja osaamisen muodostamaa kokemusta, joka ilmenee monipuolisena, kokonaisvaltaisena ja ammatillisesta osaamista laajempaa tietona. (Pohjalainen, 2012, s. 2.)

Hiljainen tieto liittyy usein asiantuntevaan toimintaan, jota voidaan pitää samanaikaisesti sekä prosessina että tuotteena. Nämä näkökulmat voidaan teoreettisesti erottaa toisistaan. Korostettaessa hiljaisen tiedon prosessia, voidaan käyttää hiljaisen tietämisen käsitettä, jonka painopiste on ammatillisessa toiminnassa, jossa tieto ilmenee. Tähän liittyy myös ammattilaisten nopea sekä intensiivinen päätöksenteko. Tuotteen näkökulmasta hiljainen tieto ymmärretään kertyneeksi ammatilliseksi kontekstuaaliseksi tiedoksi, käytännön tietotaito sekä vaikuttavat käsitteet ja uskomukset näkyvät toiminnassa. Lisäksi perinteiden kautta kertyneet arvot ja asenteet sisältyvät hiljaiseen tietoon. On myös ymmärrettävää, ettei hiljaisen tiedon prosessi ja tuote ole toisiaan syrjäyttäviä vaan toisiaan täydentäviä. Hiljainen tieto kertyy heijastamalla hiljaista muodollista tietämistä toiminnan aikana. (Toom, 2012, s. 636.) Useat tutkijat ovat tunnistaneet hiljaisen tiedon merkityksen niin yksilön kuin koko työyhteisön osaamisessa ja sen kehittämisessä sekä

korostaneet hiljaisen tiedon merkitystä organisaatioiden menestymiselle (ks. mm. Alasoini, 2002; Nonaka & Nishiguchi, 2001).

2.3.3 Tiedon ja osaamisen jakaminen työyhteisössä

Tiedon jakamisella (knowledge sharing) on merkityksellinen rooli yhteisöjen kehityksessä (Zhang ja muut, 2010, s. 426), sillä tiedon jakamisen voidaan nähdä olevan avainasemassa yksilön oppimisen muuntamisessa organisaation kyvykkyydeksi (Lam & Lambert-Ford, 2010). Uuden tiedon siirtämisessä henkilöltä toiselle voidaan käyttää teknologisia ratkaisuja, mutta avainasemassa on ihmisten välisen vuorovaikutuksen lisääminen (Alavi & Leidner 2001, s. 119). Vuorovaikutus on avainasemassa myös Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-mallissa, jolla pyritään kuvaamaan uuden tiedon luomisprosessia sekä organisaation oppimista. Käytännössä teoria kuvaa sitä, kuinka hiljainen tieto tuodaan esiin, ja kuinka julkituodusta tiedosta muodostetaan vuorovaikutuksessa uutta tietoa, joka taas käytäntöön soveltamisen kautta muuntuu uudeksi hiljaiseksi tiedoksi. Keskeisenä ajatuksena on tiedon sekä osaamisen jakaminen ja vastaanottaminen organisaatiossa vuorovaikutuksen kautta. (Nonaka & Nishiguchi, 2001, s. 14–18.) Malliin liittyy myös käsite ba, joka kuvaa tiedon luomisen sosiaalista kontekstia, yhteistä tilaa, jossa tietoa jaetaan, luodaan sekä käytetään (Nonaka & Nishiguchi, 2001, s. 19). Sosiaaliset suhteet organisaation sisällä auttavat myös tiedon siirrossa, sillä sosiaalisen tietämyksen avulla tiedon jakaja ja sen vastaanottaja tulkitsevat tietoa ikään kuin samojen linssien läpi, jolloin sosiaalinen tietämys auttaa tiedon vastaanottajaa tiedon tulkinnessa (Taskin & Bridoux, 2010, s. 2507).

Tietoa voidaan siirtää sekä formaalien että informaalien kanavien kautta. Formaaleja tiedonsiirto kanavia ovat esimerkiksi erilaiset koulutukset sekä kokoukset, joissa tietoa jaetaan organisoidusti. Muodollisten kanavien kautta on mahdollista jakaa tietoa laajalti, mutta muodollisten kanavien haasteena voidaan nähdä niiden luovuutta rajoittava ominaisuus. (Alavi & Leidner, 2021, s. 121.) Informaalisilla kanavilla viitataan erilaisiin suunnittelemattomiin tapaamisiin, kuten kahvipöytäkeskusteluihin tai käytäväkohtaamisiin. Tällaiset epämuodolliset kanavat perustuvat ihmisten välisiin sosiaalisiin suhteisiin, joissa

luottamuksella on merkittävä rooli. Varsinkin hiljaisen tiedon siirtämistä henkilöltä toiselle edesauttaa luottamus, joka muodostuu sekä kognitiivisesta että affektiivisesta luottamuksesta. (Blomqvist & Cook, 2018, s. 23–24.) Kognitiivisella, tietoon perustuvalla luottamuksella viitataan havainnointiin ja tiedostamiseen perustuvaa luottamusta, joka perustuu arvioon toisen henkilön pätevyydestä ja luotettavuudesta (Newman ja muut, 2014, s. 114.) Affektiivisella luottamuksella taas viitataan luottamuksen emotionaaliseen puoleen, jolloin voidaan tarkastella luottamusta sosiaalisten suhteiden sekä tunnesiteiden kautta (Lämsä & Pučétaité, 2006, s. 132). Avainasemassa luottamuksen luomisessa on tiedon jakaminen tiimin jäsenten välillä. Tiedon jakamisella on vaikutusta sekä luottamuksen että yhteistyön kasvuun ja tehokkuuteen erityisesti virtuaalitiimeissä. (Alsharo ja muut, 2017; Ferrel & Kline, 2018, s. 31.) Kommunikoinnin toistuvuudella on merkitystä luottamuksen rakentumiselle ja ylläpitämiselle, eli mitä useammin tiimin jäsenet kommunikoivat keskenään sitä helpompaa luottaminen on (Nurmi 2011, s. 134).

Rosen ja muiden (2007, s. 260–261) mukaan tehokas tiedon jakaminen virtuaalisissa tiimeissä edellyttää sekä motivoituneita tiimin jäseniä että hyviä käytänteitä tiedon jakamiseen. Tiedon jakamisella on vaikutusta virtuaalisien tiimien tehokkuuteen resurssien tehokkaamman käytön sekä virheiden vähenemisen kautta. Witherspoon ja muut (2013) esittävät tiedon jakamista edistäviksi tekijöiksi organisaation tukea, kommunikaatiota, sosiaalisia suhteita sekä luottamusta, osallistumismahdollisuuksia, sitoutumista, jaettuja päämääriä, tietoresursseja sekä teknologiaa. Useat tutkijat ovat myös korostaneet organisaation kulttuurin merkitystä tiedon jakamista edistävänä tekijänä (ks. mm. Dalkir, 2013; Ipe, 2003; Palos & Veres, 2016).

Tiedon jakamista estäviksi tekijöiksi sen sijaan on tunnistettu tekijöitä kuten fyysinen etäisyys, heikot sosiaaliset suhteet, valtasuhteet sekä osaamattomuus, jolla viitataan tässä yhteydessä muun muassa kyvyttömyyttä hyödyntää saatavilla olevaa tietoa (Lilleoere & Holme Hansen, 2011). Rosen ja muut (2007, s. 263-266) tunnistivat tutkimuksessaan kuusi mahdollista estettä tiedon ja osaamisen jakamiselle virtuaalisissa tiimeissä: haasteet luottamuksellisten suhteiden rakentamisessa, tehtävien

suorittamiseen liittyvät aikataulupaineet, teknologiset rajoitteet tiedon jakamiselle, esimiehen kannustuksen puute, kulttuuriset ja kielelliset erot sekä kommunikaatio ongelmat. Tiedon jakamista sekä edistäviä että estäviä tekijöitä on listattu taulukkoon 2.

Rosen ja muut (2007) toivat tutkimuksessaan esiin myös parhaat käytänteet havaitsemilleen tiedon jakamisen esteille, joiden he esittävät olevan erityisesti esimiehen vastuulla : **psykologisesti turvallisen kulttuurin luominen**, jossa tiedon sekä virheiden jakamiseen kannustetaan palkitsemisen kautta. **Esimiehen esimerkki tiedon jakamisessa** sekä **teknologisten ratkaisujen kehittäminen** tiedon jakamista helpottavaksi ja tukevaksi, **säännöllisten tiedon jakamispalaverien pitäminen**, sekä **osaamisprofiilin rakentaminen** jokaisesta tiimin jäsenestä. Erityisesti virtuaalisissa tiimeissä on hyödyllistä tuntee muiden tiimin jäsenten erityisosaaminen, sillä silloin voi saada mahdollisuuden käyttää kunkin tiimin jäsenen hallussa olevia yksilöllisiä tietovarastoja. Yksittäisen jäsenen ei tarvitse olla jokaisessa asiassa asiantuntija, mutta on ymmärrettävä kenellä tarvittavat tiedot tai kuka voi ohjata oikeisiin tietolähteisiin. (Rosen ja muut, 2007, s. 261.)

Taulukko 2. Tutkimuksissa havaittuja tiedon jakamista edistäviä sekä estäviä tekijöitä.

Tiedon jakamista edistäviä tekijöitä	Tiedon jakamista estäviä tekijöitä
Organisaation tuki, runsas kommunikaatio, hyvät sosiaaliset suhteet, luottamus, osallistumismahdollisuudet, sitoutuminen, jaetut päämäärät, tietoresurssit sekä teknologia (Wit-herspoon ja muut, 2013).	Aikataulupaineet, teknologiset rajoitteet, esimiehen kannustuksen puute, kulttuuriset ja kielelliset erot, kommunikaatio ongelmat, luottamuksellisten suhteiden puuttuminen (Rosen ja muut, 2007.)
Motivaatio ja käytänteet. Lisäksi erityisesti esimiehen osalta psykologisesti turvallisen kulttuurin luominen, esimiehen esimerkki, palkitseminen, säännölliset tiedonjakamispalaverit, teknologiset ratkaisut, osaamisprofiilit (Rosen ja muut, 2007).	Fyysinen etäisyys, heikot sosiaaliset suhteet, valtasuhteet sekä kyvyttömyys vastaanottaa tietoa (Lilleoere & Holme Hansen, 2011).
Organisaation kulttuuri (Dalkir, 2013; Ipe, 2003; Palos & Veres, 2016).	

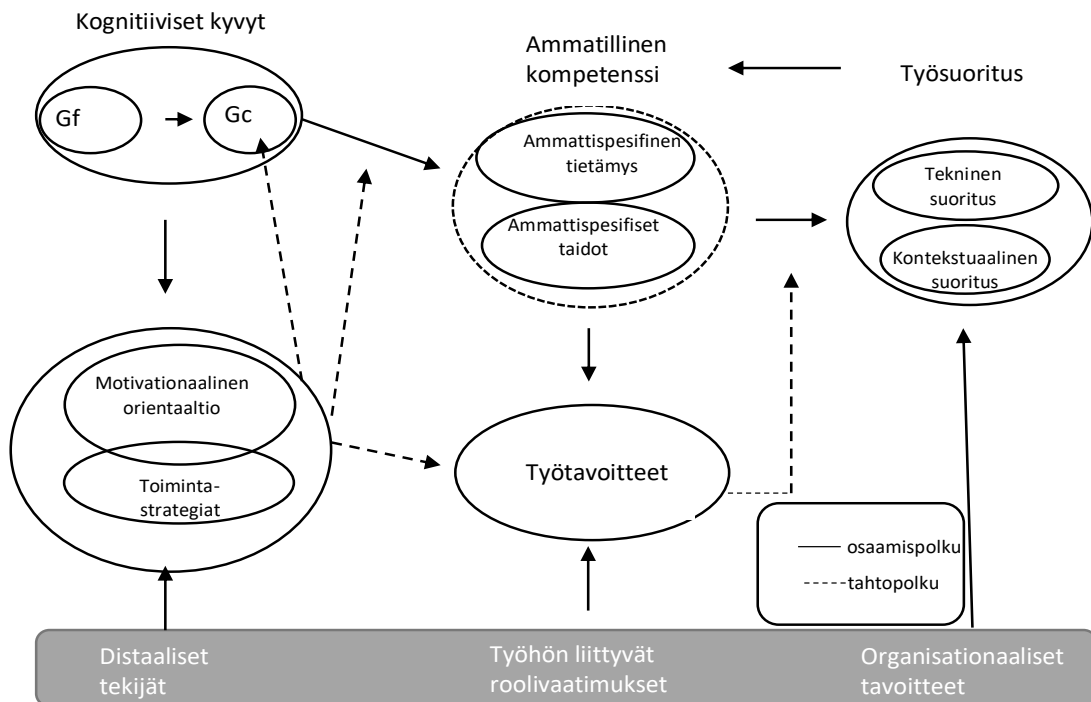
Tiedon jakamista virtuaalisissa yhteisöissä on tutkittu useista eri näkökulmista. Osa tutkimuksista keskittyy luontaisiin motivaatiotekijöihin, osa ihmissuhde näkökulmaan kuten sosiaaliseen pääomaan, sosiaaliseen kognitioon, luottamukseen, sosiaaliseen verkostoon, tyytyväisyyteen tai kiinnittymiseen kollektiiviseen toimintaan (Zhang ja muut, 2010, s. 426). Tässä tutkielmassa tiedon jakamista tarkastellaan ensisijaisesti sosiaalisen pääoman näkökulmasta. Sosiaalisen pääoman yhteyttä tiedon jakamiseen ja edelleen osaamisen kehittämiseen käydään läpi kappaleessa 3.2.4.

2.4 Osaaminen yksilön näkökulmasta

Davenport ja Prusak (1998, s. 4–5) määrittelevät osaamisen (knowledge) sekoitukseksi kokemuksi, arvoja, kontekstisidonnaista tietoa sekä asiantuntijan näkemyksiä, joka tarjoaa puitteet uusien kokemusten ja tietojen arvioimiseksi sekä yhdistelemiseksi. Nordhaug (1998) määrittelee yksilön työhön liittyvät kompetenssit (work-related competencies) yhdistelmäksi inhimillisiä tietoja, taitoja sekä kykyjä, joita voidaan hyödyntää organisaation tuottavuuden edistämiseksi. Crawfordin (2005, s. 8–9) määritelmän mukaan osaaminen (competence) muodostuu niistä tiedoista sekä taidoista, jotka henkilö tuo työhön, persoonallisuuden ydinpiirteistä, jotka voidaan liittää henkilön suorittamiskykyyn ja taitavasta suorituksesta.

Osaamista voidaan tarkastella sekä operatiivisesta että teoreettisesta näkökulmasta: toiminnallisesta näkökulmasta osaaminen käsittää monenlaisia taitoja sekä käyttäytymistä, jotka antavat mahdollisuudet toimia muuttuvissa monimutkaisissa tilanteissa, kun taas teoreettisesta näkökulmasta kompetenssi on kognitiivinen rakenne, joka tukee määriteltyjä käyttäytymisiä (Toom, 2012, s. 628). Le Deistin ja Wintertonin (2005) holistinen luokittelu kompetenssista sisältää kognitiivisen kompetenssin (tieto, ymmärrys), toiminnallisen kompetenssin (taidot, käytännön osaaminen), sosiaalisen kompetenssin (käyttäytyminen, asenteet) sekä metakompetenssin, jonka tarkoituksena on tukea muiden kompetenssien toteutumista (oppimismenetelmät). Ammatillisen kompetenssin keskeisiin tekijöihin on esitetty kuuluvan erilaisia tekijöitä kuten kyky, tieto ja taito, persoonallisuus, motivaatio sekä minäkäsitys, joka sisältää itseluottamuksen ja tehokkuususkomukset

(Kanfer & Ackerman, 2005). Kuviossa 2, kuvattuna Kanferin ja Ackermanin (2005) ammatillisen kompetenssin malli, jossa on esitelty distaaliset tekijät, työhön liittyvät rooli-vaatimukset sekä organisatoriset tavoitteet. Kiinteät viivat kuviossa esittävät osaamispolkuja, kun taas katkoviivat esittävät tyypillistä käyttäytymistä. (Kanfer & Ackerman, 2005, s. 348.) Mallin tavoitteena on havainnollistaa ammatillista kompetenssia sekä sen taustalla olevia tekijöitä työsuorituksen selittäjinä. Työsuoritusta kuvataan mallissa teknisen sekä kontekstuaalisen suorituksen kautta. Tekninen suoritus suhteutuu työtavoitteisiin, kun taas kontekstuaalinen suoritus tukee tavoitteiden toteutumista sosiaalisen ja organisatorisen verkoston toimivuuden sekä psykologisen ilmapiirin edistämisen kautta. (Ruohotie ja muut, 2008, s. 9.)



Kuvio 2. Ammatillisen kompetenssin malli (mukaillen Kanfer & Ackerman, 2005, s. 348).

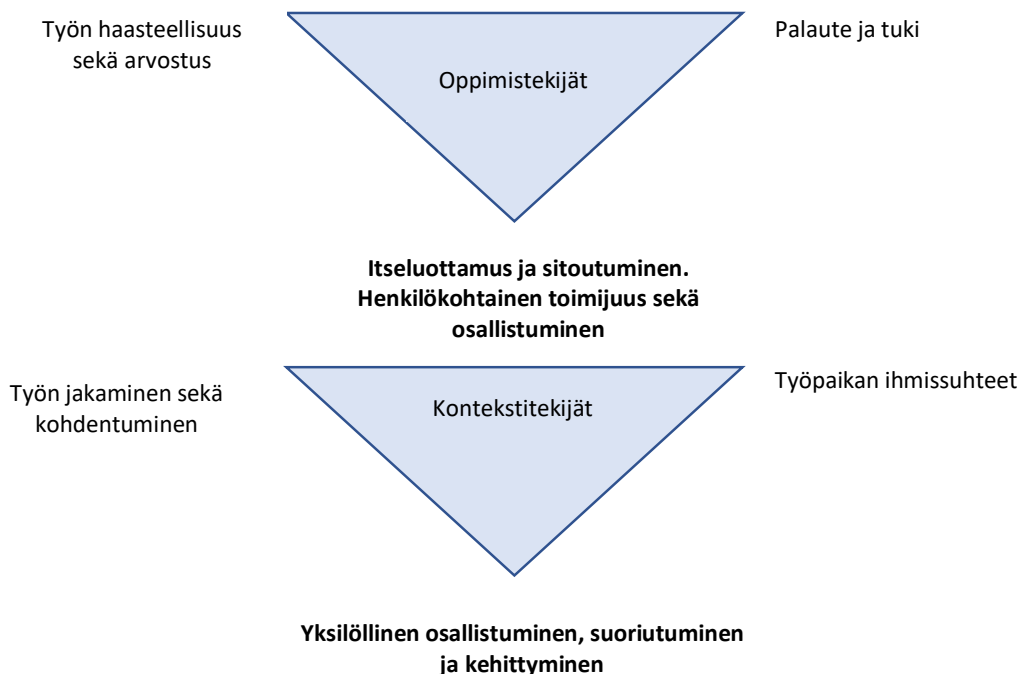
Kompetenssin yhteydessä kirjallisuudessa esiintyy usein myös kvalifikaation käsite, jolla tarkoitetaan työhön tai ammattiin kytkeytyviä ammattitaitovaatimuksia. Hanhinen (2010, s. 87-88) tulkitsee ammattitaitoa kompetenssin, kvalifikaatioiden sekä työn kontekstin kautta, jolloin kvalifikaatiot todentuvat käytännön työn kautta työntekijän kompetenssien sekä työn vaatimusten kohdatessa. Kvalifikaatioiden kuvatessa tiettyyn työhön liittyviä ammattitaitovaatimuksia, kompetenssilla tarkoitetaan työntekijän valmiuksia suoriutua tietystä tehtävästä. Ammattitaito nähdään työntekijän kyvykkyytenä vastata työyhteisön vaatimukseen työsuorituksen kautta. Ammattitaito kiinnittyy monesti asiantuntijuuteen. Hanhisen (2010, s. 90) mukaan ammattitaidossa realisoituvat sekä yksilö että työnäkökulma. Työnäkökulmaa edustaa kvalifikaatiot eli työn vaatimukset, kun taas yksilö näkökulmaa edustaa työntekijä valmiuksineen ja kykyineen. Ammatillista osaamista hän kuvailee holistisena kokonaisuutena, joka sisältää kvalifikaatioiden lisäksi kompetenssin ja kontekstin, jossa työtä tehdään. Asiantuntijuuteen on katsottu liittyvän vahvan kontekstisidonnaisuuden lisäksi myös pyrkimys muuttaa olemassa olevaa tietämystä, ja sen kehittymisen on nähty edellyttävän sosiaalsiin verkostoihin osallistumista. Asiantuntijuuden keskeisenä piirteenä voidaan pitää yhä haasteellisempiin tehtäviin tarttumista sekä osaamisen jatkuvaa kehittämistä. (Palonen ja muut, 2013, s. 26.)

2.4.1 Osaamisen rakentuminen oppimisen kautta

Oppimista työn teon lomassa tapahtuu jatkuvasti, vaikka usein se on tiedostamatonta. Työntekijät voivat kehittää osaamistaan muun muassa ottamalla uusia tehtäviä, olemalla vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kanssa, refleктоimalla omia sekä muiden työn tekemisen tapoja, seuraamalla ja mallintamalla kokeneempaa kollegaa sekä soveltamalla muualta oppimiansa asioita omaan työhönsä. (Poell, 2014, s. 219.) Eraut (2011) havaitsi tutkimuksissaan epävirallisen oppimisen (työssä oppiminen) kautta tapahtuvan jopa 70-90 prosenttia oppimisesta. Työssä oppimista edesauttaa muun muassa *kysymysten esittäminen, informaation saaminen, kuuntelu ja tarkkailu, oikeanlaiset haasteet, reflektointi, virheistä oppiminen, sekä palautteen antaminen ja saaminen*. Varsinkin tuki ja palaute ovat kriittisen tärkeitä itseluottamuksen, oppimisen sekä

sitoutumisen kannalta. Itseluottamuksen kehittyminen vaatii myös oikeanlaisia haasteita. Itseluottamuksen kehittyminen edistää työntekijän aloitteellisuutta sekä toimijuutta työyhteisössä. Tuen sekä palautteen laadulla on myös vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen työhön, kollegoihin sekä työnantajaan. Lisäksi sitoutumiseen vaikuttaa työn arvostus sekä työn henkilökohtainen sekä subjektiivinen merkitys.

Kuviossa 3. Erautin (2011, s. 10) työssäoppimisen malli, jossa oppimiseen liittyviin tekijöihin on liitetty edellä mainitut työn haasteellisuus sekä arvostus ja palaute ja tuki. Työn kontekstitekijät liittyvät työpaikan sosiaalisiin suhteisiin ja sosiaaliseen kanssakäymiseen sekä työn jakautumiseen ja kohdentumiseen, joka voidaan yhdistää johtamiseen liittyviin tekijöihin. Työssä kehittyminen vaatii oppimista tukevia tehtäviä, jotka ovat tarvittavan haasteellisia, mutta ei liian haastavia osaamiseen nähden. Kuitenkin samalla työmäärän tulisi pysyä sellaisella tasolla, joka mahdollistaa oppimiselle riittävästi aikaa. Liiallinen työkuorma voi johtaa erilaisten selvitysmekanismien kehittelyyn, jotka myöhemmin saattavat osoittautua tehottomiksi.



Kuvio 3. Työssä oppimisen malli (mukaillen Eraut, 2011, s.10).

Sosiaalisen oppimiskäsityksen näkökulmasta tieto rakentuu sosiaalisissa prosesseissa, erityisesti vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan kautta, sen sijaan että se olisi olemassa jo valmiina (Kummel ja muut, 2020). Sosiaalisen organisaation oppimiskäsityksen lähtökohtana pidetään useissa tutkimuksissa yleisesti viitattuja Lave & Wegnerin (1991) tilanteisen (situated learning) sekä käytäntöyhteisöjen (communities of practise) käsitteitä. Käytäntöyhteisönäkökulma korostaa sen jäsenten vuorovaikutusta, osallistumista, tulkintaa, jatkuvia merkityksen ja mielekkyyden hakemisen prosesseja, tarinankerrontaa sekä representaatiota. (Lämsä, 2008, s. 258.) Weick (1995) kuvaa tätä tapahtumaa termillä: sensemaking. Kyseessä on sosiaalinen tapahtuma, sillä työyhteisöjen toimintaa rakentavat ihmisten osaaminen, tunteet ja tahtotila sekä erilaiset suhteet, tilanteet ja niiden tulkinnat. Yhteisen ymmärryksen rakentumiseen vaikuttavat merkittävästi erilaiset epäviralliset vuorovaikutustilanteet, ja usein ne vaikuttavat enemmänkin kuin organisaation virallinen kulttuuri tai johtamiskäytänteet (Puusa, 2014, s. 188–189.) Epävirallisia vuorovaikutustilanteita tarkastellaan lisää kappaleessa 3.2.2.

Oppimista voidaan tarkastella myös muun muassa kokemuksellisen oppimisen teorian kautta, joka on usein liitetty työssäoppimiseen. Kokemuksellisessa oppimisessa oppimisen lähtökohtana on yksilön aikaisemmat kokemukset sekä niistä syntyneet näkemykset. (Väisänen, 2003, s. 12–14.) Työssäoppimisessa sekä kokemuksellisessa oppimisessa oppiminen nähdään aktiivisena toimijuutena, jossa tekemällä ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa hankitaan oppimiseen tarvittavia omakohtaisia kokemuksia, joita reflektoidaan ja arvioidaan kriittisesti muodostaen uudenlaisia tulkintoja, joita testataan omassa toiminnassa (Eteläpelto, 1993, s. 120–121). Vastavuoroisen kanssakäymisen on esitetty parantavan oppimisen tuloksia, eli ihminen oppii paremmin vuorovaikutuksessa toisten kanssa verrattuna luennon kuuntelemiseen tai yksin työskentelyyn (Männistö, 2020, s. 26). Muiden ihmisten kokemusten hyödyntäminen omassa oppimisessa edesauttaa yksilön menestymistä (Tsai ja muut, 2008, s. 50). Vuorovaikutuksen lisäksi tiedon omaksuminen ja oppiminen edellyttää

aikaa sekä oppimista tukevaa ilmapiiriä (Manka & Manka, 2016, s. 88). Yhtenä kokemuksellisen oppimisen muotona on käytetty työkiertoa, jossa yksilö siirtyy esimerkiksi toiseen yksikköön oppimaan uutta tietyksi ajaksi (Viitala, 2019).

2.4.2 Ammatillinen kehittyminen

Ammatillisella kehittämisellä tarkoitetaan yleisesti osaamisen kehittymistä työn kontekstissa, jolloin henkilön osaamisen voidaan nähdä kehittyvän suhteessa työhön. Ammatillisen osaamisen tarkastelussa toistuvat termit oppiminen, kehittyminen sekä kasvu. Oppiminen muuttuu vähitellen varsinaiseksi ammatilliseksi kehittymiseksi tai kasvuksi, jota kautta osaaminen taas näkyy. Ammatillinen kehittyminen kuvaa yksilön laajempaa ammatillisen osaamisen haltuun ottamista, johon vaikuttaa myös yksilön muu persoonallinen kehittyminen. (Venninen, 2007, s. 5.) Ruohotie (2000, s. 3, s. 55–56) käyttää ammatillisesta kehittämisestä käsitettä ammatillinen kasvu. Ammatillinen kasvu on hänen mukaansa jatkuva oppimisprosessi, jonka kautta yksilö hankkii ajan saatossa niitä tietoja, taitoja sekä kykyjä, jotka auttavat häntä vastaamaan sen hetkisiin ammattitaitovaatimuksiin. Oppimiseen ja jatkuvaan kehittymiseen rakentuvalle horisontaaliselle ammatilliselle kasvulle on ominaista osaamisen jatkuva laajeneminen sekä työhön liittyvä kanssakäyminen muiden ihmisten kanssa. Pääosin tämä kasvu perustuu yksilön ja hänen toimintaympäristönsä vuorovaikutukseen työn kontekstissa, jolloin oppimista tapahtuu työteon lomassa. (Ruohotie, 2005, s. 200.)

Osaamisen kehittämisessä on tärkeää tunnistaa työn kannalta olennaiset kvalifikaatiot, sillä kvalifikaatiot asettavat vaatimukset yksilön kompetenssille. Tällöin kvalifikaatioiden voidaan katsoa olevan ikään kuin suunnannäyttäjiä sille, mitä yksilön pitäisi osata täyttääkseen työn asettamat ammattitaitovaatimukset. (Hanhinen, 2010, s. 91). Työssä tarvittavat kompetenssit voidaan jakaa yleisiin, ammattikohtaisiin sekä tehtäväkohtaisiin kompetensseihin. Yleisiin työelämäkompetensseihin luokitellaan tehtävistä riippumattomat taidot kuten itsensä johtamisen taidot, vuorovaikutustaidot, tiedonhallinnan taidot, kansainvälisyyteen liittyvät taidot, kyky toimia vastuullisesti ja sopeutumiskyky muutos-

tilanteissa. Ammattikohtaisilla kompetensseilla viitataan ammattialaa koskeviin kompetensseihin, kun taas työtehtäväkohtaisilla kompetensseilla viitataan työroolissa tarvittavaan osaamiseen, joka sisältää työtehtävien lisäksi myös kehittämistaidot sekä kyvyn sopeutua työn muutoksiin. (Viitala, 2019.)

Ammatillista kehittymistä voidaan tarkastella myös identiteetin näkökulmasta, sillä työssäoppiminen yksilötasolla edellyttää monesti identiteetin muutosta, joka vaatii yksilöltä halua ja kykyä uuden identiteetin muodostamiseen (Eteläpelto ja muut, 2014, s. 18). Ammatillinen identiteetti perustuu käsitykseen itsestä ammatillisena toimijana; minkälainen suhde yksilöllä on työhönsä sekä ammatillisuuteensa, mihin hän kokee kuuluvansa ja mitä hän tavoittelee (Hökkä, 2015, s. 5). Osaamiseen ja ammatilliseen kasvuun kuuluu käsitys itsestä ammatin edustajana sekä suhteessa työhön ja käsitys omasta roolista, vastuusta sekä sitoutumisesta (Eteläpelto & Vähäsantanen, 2010, s. 59). Jatkuvasti kasvavat tuottavuus- ja tehokkuusvaatimukset asettavat työntekijöille odotuksia myös jatkuvasta ammatillisesta kehittymisestä, työssä oppimisesta sekä ammatillisten identiteettien muokkaamisesta. Erityisesti muutostilanteissa työntekijän on työstettävä käsityksiä itsestään ammatillisena toimijana. (Eteläpelto ja muut, 2017, s. 6.) Käsitteenä toimijuutta on määritelty eri tavoin tieteen aloittain. Kuitenkin kaikkia näitä määritelmiä yhdistää ajatus toimijuudesta aktiivisena osallistumisena. (Eteläpelto 2017, s. 184.) Psykologisesta näkökulmasta toimijuuteen on yhdistetty käsitys yksilön pystyvyyden tunteesta (Bandura, 1997, 2012). Pystyvyyssuskomuksista lisää kappaleessa 2.4.3. Vähäsantanen ja muut (2017) ovat määritelleet ammatillisen toimijuuden yksilön vaikuttamisena oman työnsä ja uransa lisäksi myös ammatilliseen identiteettiinsä.

Paloniemen ja muiden (2017, s. 69–70) tutkimuksen tulosten perusteella ammatillisella toimijuudella esitetään olevan myönteinen vaikutus työn mielekkyydelle, työssäoppimiselle sekä työn kehittämiselle. Ammatillisen toimijuuden keskeisinä ulottuvuuksina nähdään vaikuttaminen työssä, työkäytäntöjen kehittäminen sekä ammatillisen identiteetin neuvottelu, jotka näkyvät työssä muun muassa ongelmien ratkaisuna, kokeilemisena, kokemusten sekä käytäntöjen jakamisena sekä tiedon, avun

ja palautteen etsintänä. Ammatillisen identiteetin neuvottelulla viitataan tässä syvälliseen oman ammatillisuuden ja identiteetin tarkasteluun sekä edelleen toimijuuden vahvistamiseen. Toimijuuden tukemiseksi työolosuhteiden tulisi kannustaa aloitteellisuuteen sekä osallisuuteen, tarjota haasteita sekä oppimisen mahdollisuuksia ja mahdollistaa yhteistyö eri ammattiryhmien ja työyhteisöjen välillä. Toimijuudessa keskeistä on sen kytkeytyminen valtaan sen luomiin rajoitteisiin. (Eteläpelto ja muut, 2011). Näin ollen se yhdistyy erityisesti johtamiseen sekä johtajan luomiin vaikutusmahdollisuuksiin työntekijöille (Vähäsantanen & Eteläpelto, 2015). Paloniemen ja muiden (2017, s. 70) mukaan erityisesti keskijohdossa toimivien johtajien toimijuuden tuki on tärkeää, sillä johtajien omaa identiteettiä sekä toimijuutta vahvistamalla heidän edellytyksensä työntekijöiden toimijuuden tukemiseen kasvavat, joka taas näkyy työntekijöille lisääntyneinä mahdollisuuksina osallistumiseen, vaikuttamiseen, työkäytänteiden kehittämiseen sekä omien ammatillisten roolien laajentamiseen. Ammatillinen toimija ymmärtää työyhteisönsä jäsenet välttämättömänä resurssina uuden oppimiselle, samalla kun hän ymmärtää oman roolinsa työyhteisön jäsenten oppimisen tukemisessa. (Pyhältö ja muut, 2015, s. 813–814).

2.4.3 Itseohjautuvuus ja pystyvyysuskomukset ammatillisen kehittymisen valmiuksina

Manz (1986) on kuvannut itsensä johtamista prosessina, jonka pyrkimyksenä on saavuttaa itseohjautuva sekä tavoitteellinen toiminta, jossa yksilö oppii motivoimaan itseään tehtävän asettamien vaatimusten mukaisesti. Neckin ja Houghtonin (2006, s. 270–271) määritelmä itsensä johtamisesta sisältää erityiset käyttäytymis- sekä kognitiiviset strategiat, joiden avulla yksilöt hallitsevat käytöstään, vaikuttaen ja johtaen itseään. Näiden strategioiden, jotka he ovat luokitelleet käyttäymiskeskeisiin-, palkitsemis- sekä rakentaviin ajattelumallistrategioihin, tarkoituksena on vaikuttaa positiivisesti yksilön henkilökohtaiseen tehokkuuteen. Käyttäymiskeskeisillä strategioilla pyritään parantamaan yksilön itsetuntemusta käyttäytymisen hallinnan helpottamiseksi, kun taas palkitsemisstratioilla he viittaavat yksilön itsensä asettamiin aineettomiin tai aineellisiin palkitsemiskeinoihin, joilla yksilöt motivoivat itseään tavoitteen

saavuttamiseksi. Useiden tutkimusten mukaan haastavien ja erityisten tavoitteiden asettaminen voi merkittävästi lisätä yksilön suorituskykyä (Locke & Latham, 1990).

Itseohjautuvuudessa korostuu yksilön usko omista kyvyistään suorittaa jokin tehtävä. Banduran (1997) mukaan pystyvyysuskomuksilla on merkittäviä vaikutuksia yksilön toimintaan. Bandura (1997) kehitti minäpystyvyyden teorian (self efficacy), jonka hän määritteli ihmisen uskomukseksi omasta kyvystään suoriutua tietystä tehtävästä (Bandura, 1997, s. 2; Bandura, 2012, s. 13.) Pystyvyysuskomus perustuu yksilön uskoon käytettävissä olevista resursseista sekä mahdollisuuksista (Boyd & Vozikis, 1994, s. 66), ja se kehittyy aikaisempien kokemusten, havaintojen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen perusteella, jolloin aiemmat positiiviset kokemukset vahvistavat yksilön pystyvyysuskomuksia, samoin kuin epäonnistumiset vaikuttavat negatiivisesti yksilön pystyvyysuskomuksiin (Bandura, 2012, s. 13). Yksilöt, joilla on vahva pystyvyydentunne, kokevat haasteet asioiksi, joita tulee hallita ennemmin kuin uhiksi, joita tulisi välttää. Tällainen toiminta lisää aktiivisuutta, jossa yksilöt asettavat itselleen tavoitteita ja ovat sitoutuneita niihin. Jopa epäonnistumisten jälkeen, tällaiset yksilöt pystyvät toipumaan nopeasti ja jatkamaan ponnisteluja kohti tavoitteita. He lähestyvät uhkaavia tilanteita siitä näkökulmasta, että osaavat hallita niitä. Hallintakäsitys (locus of control) liittyy itseluottamukseen hallita lopputulosta (Judge ja muut, 1998, s. 19), sillä tarkoitetaan yksilön kontrollia siitä, kuinka hän kokee pystyvänsä vaikuttamaan hänelle tapahtuviin asioihin. Sisäisen hallintakäsityksen omaavat yksilöt uskovat omiin mahdollisuuksiinsa vaikuttaa asioihin oman käyttäytymisen kautta, jolloin he voivat muuttaa käytöstään haluttuun suuntaan tavoitteen saavuttamiseksi. (Rotter, 1990, s. 489.)

Itsensä johtamisella on havaittu yhteys niin yksilön kuin koko organisaation tehokkuuteen ja suoriutumiseen. Itsensä johtamisen strategioiden avulla voidaan saavuttaa monia suoriutumiseen vaikuttavia tekijöitä kuten parempaa sitoutuneisuutta, itsenäisyyttä, luovuutta, voimaantumista, luottamusta, työtyytyväisyyttä, pystyvyysuskomuksia sekä tiimin potentiaalia. Näillä tekijöillä on taas tutkimusten

mukaan yhteys yksilön, tiimin sekä koko organisaation parempaan suoriutumiseen. (Neck & Houghton, 2006, s. 284–285).

3 Organisaatio sosiaalisena järjestelmänä

Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan organisaatiota sosiaalisena järjestelmänä ja tuodaan esiin sosiaalisen pääoman käsite määrittelyineen sekä siihen liittyvät ulottuvuudet ja tekijät. Lisäksi tarkastellaan sosiaalisen pääoman yhteyttä oppimiseen.

3.1 Organisaation sosiaalinen ulottuvuus

Katz & Kahn (1966) määrittelivät organisaation sosiaalisesti järjestelmäksi, joka ohjaa ihmisten käyttäytymistä rooleilla, normeilla ja arvoilla. Organisaatiolla voidaan tarkoittaa yhteisöä, jossa haetaan yhteiset arvot ja sitoudutaan yhteisiin normeihin sekä rooleihin. (Haslam, 2004, s. 1, 5.) Organisaatiot voidaan nähdä erilaisina suhteiden järjestelminä, jossa suhteita syntyy niin horisontaalisesti työntekijöiden välille kuin vertikaalisesti esimiehen ja työntekijöiden välille (Silva & Sias, 2010). Työpaikka-ystävyyssuhteet eroavat työtoverisuhteista, sillä niissä vuorovaikutusta tapahtuu myös henkilökohtaisella tasolla. Työpaikkojen ystävyyssuhteissa nousee esiin myös vapaaehtoisuus, työtovereitaan ei voi valita, mutta henkilöt voivat valita kenen kanssa ystäväystyvät. (Sias ja muut, 2012, s. 254.) Työpaikka-ystävyyssuhteilla on todettu olevan vaikutusta muun muassa lisääntyneeseen luovuuteen ja innovaatioihin (Chang ja muut, 2016, s. 263), ja työntekijät, joilla on ystävyyssuhteita työpaikalla, ovat yleensä tyytyväisempiä työhönsä ja kykenevät selviytymään stressistä paremmin kuin työntekijät, joilla ei ole ystäviä työpaikalla. (Sias ja muut, 2012, s.255.)

Esimiehen ja työntekijöiden välistä vuorovaikutussuhdetta on tutkittu muun muassa LMX-teorian (Leader-Member exchange) avulla, jonka mukaan esimiehen ja jokaisen työntekijän välille syntyy yksilöllinen vuorovaikutussuhde, jonka molemmat osapuolet ovat vastuussa vuorovaikutussuhteen laadusta. Teoriassa työntekijät jaetaan joko sisäpiiriin (in-group) tai ulkopiiriin (out-group) perustuen vuorovaikutussuhteen laatuun esimiehen kanssa. (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, s. 6–7). Virtuaalitiimin esimiehen ja alaisen välille syntyy todennäköisemmin luottamuksellinen suhde, kun esimies osoittaa huolehtivaisuutta sekä empatiaa tiimin jäseniä kohtaan (Flavian ja muut, 2019, s. 16).

Toimivaan vaihtosuhteeseen on liitetty molemminpuolinen luottamus, kunnioitus sekä vastavuoroisuus (Manka, 2012). Myös Esimiehen oikeudenmukaiseksi koettu käyttäytyminen on yhteydessä luottamuksen syntymiseen (Manka, 2012; Flavian ja muut, 2019, s. 16). De Vries ja muut (2019) esittävät hyvän vuorovaikutussuhteen esimiehen kanssa vähentävän työntekijän etätyössä havaittuja negatiivisten tekijöiden kuten ammatillisen eristäytymisen sekä organisaatioon sitoutumisen vaikutuksia.

Organisaation sosiaalisia suhteita on tutkittu muun muassa sosiaalisen pääoman käsitteen kautta. Tietoyhteiskunnan verkostomaiset organisaatiot tarvitsevat sosiaalista pääomaa ja sen ulottuvuuksia: luottamukseen ja yhteisöllisyyteen perustuvia henkilösuhteita, tiedonkulkua edistävää ja opportunistia ehkäisevää sosiaalisten verkostojen rakennetta sekä yhteistoimintaa tukevia, jaettuja organisaatiokulttuurisia merkityksiä ja vastavuoroisuutta ylläpitäviä normeja. (Koivumäki, 2008, s. 224.) Korkea sosiaalinen pääoma on myös yhteydessä yksilöiden ja organisaatioiden osaamisen kehittämiseen edistämällä työpaikalla tapahtuvaa osaamisen jakamista (Galabova & McKie, 2013).

3.2 Sosiaalinen pääoma

Seuraavissa kappaleissa käyn läpi sosiaalisen pääoman käsitettä, siihen liitettyjä ulottuvuuksia sekä sosiaaliseen pääomaan ja osaamisen välistä yhteyttä. Sosiaalisen pääoman käsite on monen muun käsitteen tavoin hyvin monitulkintainen. Aiheen rajauksen vuoksi tutkielmassa käsitellään sosiaalista pääomaa erityisesti osaamisen ja ammatillisen kehittymisen näkökulmasta.

3.2.1 Sosiaalisen pääoman määritelmä

Sosiaalinen pääoma on osa organisaation aineetonta pääomaa, joka määritellään usein organisaation vaikeasti mitattavaksi resurssiksi kuten työntekijöiden kyvykkyydet, toimintatavat sekä sidosryhmäsuhteet (Bansha & Foal, 2011).

Yleisesti käytetyn viitekehyksen mukaan aineeton pääoma sisältää: **1) inhimillisen pääoman, 2) sosiaalisen pääoman, 3) rakennepääoman.** *Inhimillisellä pääomalla* viitataan henkilöihin sitoutuneeseen pääomaan esimerkiksi osaamisen muodossa, kun taas *rakennepääomalla* tarkoitetaan yrityksen toimintaan sekä rakenteisiin sitoutunutta osaamista. *Sosiaalisella pääomalla* taas tarkoitetaan sosiaalisia verkostoja ja niiden laatua. (Larjovuori ja muut, 2015, s. 10.) Työyhteisön sosiaalinen pääoma muodostuu esimerkiksi yhteisistä arvoista ja normeista sekä luottamuksesta (Coleman, 1990). Monesti sosiaalista pääomaa kuvataan myös termillä *suhdepääoma*, jolla tarkoitetaan työntekoa tukevaa organisaatiokulttuuria, työyhteisötaitoja, hyvää johtamista sekä yhteisöllisyyttä (Larjovuori ja muut, 2015, s.12). Sosiaalista pääomaa voidaan tarkastella yksilön, tiimin sekä koko organisaation tasolla. Sosiaalinen pääoma voidaan jakaa vertikaaliseen sosiaaliseen pääomaan, jolla viitataan esimiehen ja työntekijöiden väliseen sosiaaliseen pääomaan sekä horisontaaliseen sosiaaliseen pääomaan, jolla tarkoitetaan työntekijöiden välistä sosiaalista pääomaa. (Oksanen, 2009.)

Sosiaalisen pääoman käsitettä on luonnehdittu hyvin monitulkintaiseksi ja monimutkaiseksi käsitteeksi (Ilmonen, 2000, s. 10). Se on yhteydessä muihin aineetonta pääomaa tarkoittaviin käsitteisiin kuten osaamispääoma (intellectual capital), inhimillinen pääoma (human capital) ja kulttuurinen pääoma (cultural capital). Käsite viittaa sosiaalisen rakenteen aineettomiin ominaisuuksiin, jotka liittyvät ihmisten välisiin verkostoihin, normeihin sekä luottamukseen. (Ruuskanen, 2001.) Sosiaalisen pääoman käsite on ollut hyvin kiistanalainen tutkijoiden keskuudessa, varsinkin pääoma (capital) on jakanut tutkijoiden mielipiteitä. Keskeisenä ajatuksena voidaan kuitenkin pitää pääoman käsitteen luomaa ajatusta jostain positiivisesta tuotoksesta, mihin sosiaalinen pääoma vaikuttaa, sillä heikkojen sosiaalisten suhteiden voidaan katsoa olevan kykenemättömiä luomaan pääomaa, joka heijastuisi positiivisesti henkilöstöön sekä organisaation suorituskykyyn. (Ben Hador, 2017, s. 353–354.) Sosiaalista pääomaa voidaankin tarkastella suhteiden tuottamana resurssina, jota on hoidettava asianmukaisesti, jotta se tuottaisi arvoa ja resurssina, joka lisääntyy käytön myötä (Leana & Van Buren, 1999, s. 539). Koivumäen

(2008) väitöskirjan mukaan luottamus ja yhteisöllisyys ovat työyhteisön sosiaalista pääomaa. Sosiaalisella pääomalla on Viitalan (2014) mukaan kolme kriittistä merkitystä, joita hän tarkastelee luottamuksen kautta. Luottamuksen lisääntyessä yhteistyön joustavuus ja nopeus lisääntyy, joka taas alentaa vaihtokustannuksia. Hyvät suhteet myös vaikuttavat oppimisen laatuun, sillä luottamus lisää tiedonkulkua. Lisäksi luottamukselliset ja hyvät suhteet voidaan nähdä kilpailuedun lähteinä, joita on vaikea imitoida ja siirtää.

Sosiaaliseen pääomaan yhdistetään usein sosiaaliset suhteet, luottamus, verkostot, vastavuoroisuus ja normit (Melin, 2010, s. 562; Ferlander, 2007, s. 116). Sosiaalinen pääoma voidaan määritellä myös mahdollisuuksiksi, joita yksilölle muodostuu luomalla suhteita muihin toimijoihin (Burt, 2001), jolloin sen kasvattaminen voidaan nähdä myös oman aseman kehittämisenä (Lin, 2001, s. 6). Yhteisenä tekijänä sosiaalisen pääoman eri määritelmille voidaan pitää niiden käsitystä sosiaalisesta pääomasta resurssina, jota toimija voi käyttää pyrkiessään johonkin tavoitteeseen, ja joka perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen sekä verkostoihin. Määritysten eroina voidaan pitää niihin liitettyjä toiminnan tasoja (yksilö-, ryhmä tai kokonaisyhteiskuntataso). (Pirttilä ja muut, 2009, s. 4.) Taulukkoon x on poimittu muutamia määritelmiä sosiaalisesta pääomasta.

Taulukko 3. Sosiaalisen pääoman määritelmiä.

Tutkijat	Sosiaalisen pääoman ominaisuudet
Coleman (1990)	Yhteiset arvot, normit ja luottamus
Leana & Van Buren (1999)	Suhteiden tuottama resurssi
Ruuskanen (2001)	Luottamus ja kommunikaatio
Burt (2001)	Mahdollisuudet, joita yksilölle muodostuu suhteiden kautta.
Bansha & Foa (2011)	Epäviralliset instituutiot, jotka vähentävät transaktiokustannuksia sekä helpottavat kollektiivista toimintaa.
Koivumäki (2008)	Luottamus ja yhteisöllisyys

Tässä tutkimuksessa sosiaalista pääomaa tarkastellaan erityisesti yksilön näkökulmasta. Tutkimuksessa sosiaalinen pääoma nähdään *sosiaalisina verkostoina, joissa syntyy luottamuksen ja vastavuoroisuuden kautta resursseja. Nämä resurssit taas toimivat työssä erilaisina voimavaroina. Sosiaalinen pääoma ei synny ilman omaa ”panostusta” vaan sen syntyminen vaatii kykyä luoda sosiaalisia suhteita, verkostoitua sekä olla vastavuoroinen ja luottamuksen arvoinen.*

3.2.2 Sosiaalisen pääoman muodostuminen työyhteisössä

Nahapietin & Ghoshalin (1998) tutkimuksen mukaan sosiaalisen pääoman kehittymiseen vaikuttavat samat tekijät kuin sosiaalisten suhteiden muodostumiseen eli aika, vuorovaikutus, ryhmän kiinteys sekä keskinäisriippuvuus. Sosiaalisella vuorovaikutuksella, josta tässä tutkielmassa käytetään myös termiä sosiaalinen kanssakäyminen, kuvataan ihmisten keskinäistä suhdetta ajallisesti etenevänä prosessina (Lahikainen & Pirttilä-Backman, 2011, s. 11). Sosiaalinen kanssakäyminen on yläkäsite, joka sisältää muun muassa sosiaalisten taitojen sekä sosiaalisten suhteiden käsitteet. Sosiaalisilla taidoilla viitataan yksilön sopeutumiseen liittyviin taitoihin ja sosiaalisilla suhteilla vuorovaikutuksen luonnetta (Kauppila, 2005, s. 19.) Vuorovaikutus on toimintaa, joka tapahtuu ihmisten välillä ja tuottaa jotain sellaista, jonka syntymiseen ei kukaan yksin pysty (Suoninen ja muut, 2014, s. 29–32). Vuorovaikutuksella on todettu olevan vaikutusta myös oppimiseen sillä ihmiset oppivat vuorovaikutuksen avulla keskustelemalla, tarkkailemalla sekä jakamalla kokemuksia ja neuvoja. (Tsai ja muut, 2008, s. 50.)

Työyhteisön sosiaalisten suhteiden luomisen ja kehittämisen kannalta tärkeänä on pidetty erityisesti epävirallista vuorovaikutusta (Fay & Kline, 2012, s. 146-148), jota ilmenee esimerkiksi sattumanvaraisissa käytäväkohtaamisissa tai kahvipöytäkeskusteluissa. Epävirallinen vuorovaikutus on yksi edellytys tiedon siirtymiselle, sillä työntekijöiden läheisillä suhteilla on vaikutusta avoimuuteen sekä luottamukseen, joka taas vaikuttaa positiivisesti tiedon jakamiseen työyhteisön sisällä. (Krylova ja muut, 2016.) Luottamus edesauttaa yhteistyötä ja yhteistyö taa synnyttää luottamusta. Korkea luottamuksen taso nostaa yhteistyön todennäköisyyttä.

Luottamuksen keskeinen rooli on vähentää sosiaalisiin suhteisiin liittyvää monimutkaisuutta sekä satunnaisuutta, mikä helpottaa toimijoiden välistä yhteistyötä. (Ruuskanen 2001, s. 45). Luottamuksen luomisessa vastavuoroisuuden voidaan katsoa olevan keskeinen tekijä. Vastavuoroisuutta on kahta lajia: tasapainoista (balanced) sekä yleistynyttä (generalized). Tasapainoisella vastavuoroisuudella viitataan samanarvoisten asioiden vaihtoon ja yleistyneellä vastavuoroisuudella aikaviiveellä tapahtuvaan vaihtoon, joka perustuu luottamukseen. Nyt annettu tullaan maksamaan takaisin tulevaisuudessa. Yhteisöissä, joissa luottamus vastavuoroisuuteen on vahvaa, vaihtoa todennäköisemmin tapahtuu. (Putnam 2000, s. 135.) Vastavuoroisuus on edellytys menestyvälle vuorovaikutussuhteelle ja sen rooli on suhteen laadun kannalta merkittävä. Jos yksilö kokee, ettei vastapalvelus toteudu osapuolten välinen suhde voi muuttua ratkaisevasti. (Cheshire ja muut, 2010.)

Adler ja Kwon (2002, s. 35-36) esittävät, että johtamisella tulisi kannustaa yksilöitä sosiaaliseen vuorovaikutukseen sekä edistää erilaisten yhteistoiminnallisten toimintatapojen toteutumista organisaatiossa sosiaalisen pääoman lisäämiseksi. Horisontaalisten suhteiden lisäksi tulisi kiinnittää huomiota myös vertikaalisiin suhteisiin, sillä esimiehen ja työntekijän välinen hyvä vuorovaikutussuhde lisää sosiaalista pääomaa, sisäistä motivaatiota sekä vaikuttaa yhteisöllisyyteen (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, s. 4).

3.2.3 Sosiaalinen tuki resursseina

Sosiaalinen tuki voidaan liittää ajatukseen voimavaroista, joita työntekijälle tarjotaan työn hallinnan lisäämiseksi (Manka, 2012). Hallinnan tunteella taas viitataan siihen miten yksilöön ominaisuudet ja osaamisen sopivat työympäristön vaatimuksiin sekä mahdollisuuksiin ja miten yksilö kokee selviytyvänsä työstään (Kuusela, 2013, s. 82). Sosiaalinen tuki on saanut useita määritelmiä, mutta yleisesti sitä voidaan kuvata sosiaalisten suhteiden tarjoamiksi erilaisiksi resursseiksi (Cohen & Wills, 1985).

Sosiaalinen tuki voidaan nähdä myös vuorovaikutuksena, joka auttaa yksilöä hallitsemaan kuormittavaan tilanteeseen liittyvää epävarmuutta vahvistaen yksilön käsitystä hyväksytyksi tulemisesta sekä elämännhallinnasta. Sosiaalinen tuki on yhteydessä työssäjakkamiseen, työmotivaatioon sekä työyhteisöön sitoutumiseen. (Mikkola, 2009, s. 26.) Sosiaalinen tuki voidaan sosiaalisten suhteiden kautta liittää myös sosiaalisen pääoman käsitteeseen (ks. kappale 3.2.1). Käsitteet ovat hyvin lähellä toisiaan, joten sosiaalista tukea on pidetty yhtenä sosiaalinen pääoman ulottuvuutena tai sen tuotoksena (ks. Ruuskanen, 2003). Monet tutkijat ovat liittäneet sosiaalisen pääoman käsitteeseen sosiaaliset verkostot, vastavuoroisuuden tai sosiaalisen tuen ja sosiaalisen luottamuksen normit (Ferlander, 2007).

Heaney ja Israel (2008, s. 193) pitävät sosiaalisia verkostoja sekä sosiaalista tukea käsitteinä, joilla kuvataan sosiaalisten suhteiden rakennetta, prosesseja ja toimintoja. Housen (1981) tekemään luokitteluun sosiaalisesta tuesta viitataan useassa tutkimuksessa. Sosiaalinen tuki voidaan luokitella neljään eri muotoon: emotionaalinen, informatiivinen, välineellinen tai arvioiva tuki. Emotionaalisella tuella tarkoitetaan myötätunnon antamista kuten ongelmien kuuntelemista tai lohdutusta, informatiivisella tuella viitataan neuvojen tai tietojen jakamiseen sekä välineellisellä tuella konkreettisella avulla työn tekemiseen. (Cohen & Wills, 1985, s. 313; French ja muut, 2018, s. 290; Heaney & Israel, 2008, s. 191; Rounds & Israel, 1985, s. 229–230.) Arvioivalla tuella tarkoitetaan sellaisen tiedon antamista, jonka perusteella yksilö voi tehdä itsearviointia. Sen katsotaan perustuvan vuorovaikutustussuhteista saataviin palautteisiin. (Heaney & Israel, 2008, s. 190.)

Työyhteisön tuki voidaan jakaa kolmeen erilaiseen tuen lähteeseen: organisaatioon, esimieheen sekä työtovereihin. Näiden eri tukien merkitys työntekijälle näyttäytyy niissä työntekijälle kehittyneissä käsityksissä, missä määrin eri tuen lähteet arvostavat hänen työpanostaan ja välittävät hänen hyvinvoinnistaan. (Simosi, 2012, s. 303.) Esimiehen toimiessa organisaation edustajana ohjatessaan ja arvioidessaan työntekijöitä, työntekijät

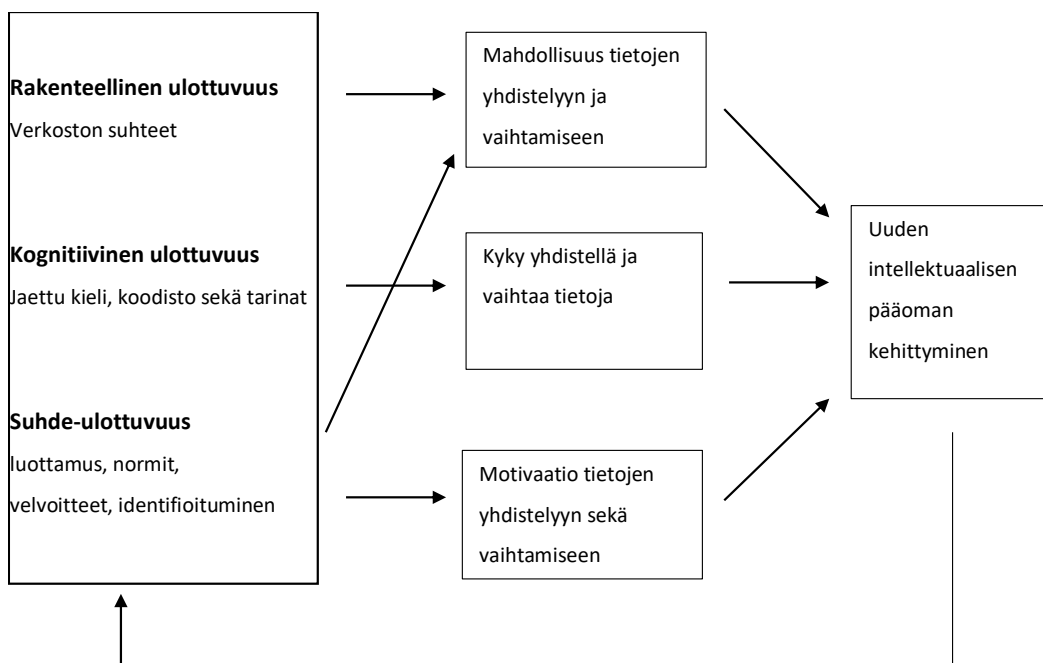
yhdistävät esimieheltä saatavan tuen osittain organisaatiolta tulevaksi tueksi, jonka seurauksena esimieheltä saatavan tuen on katsottu vaikuttavan työntekijöiden käsitykseen organisaation tuesta. Organisaation tuella taas on vaikutusta tuloksellisuuteen, sillä saadessaan tukea organisaatiolta työntekijät kokevat työnantajan olevan sitoutuneita heihin ja olevansa velvoitettuja auttamaan organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Vastineeksi he odottavat, että heidän panostansa arvostetaan. Työntekijät myös muodostavat affektiivisen sitoutumisen organisaatioon kehittämällä myönteisiä ajatuksia organisaatiosta kiitoksena saamastaan tuesta. (Eisenberg ja muut, 2001; Shannock & Eisenberg, 2006, s. 689–690; Simosi, 2012, s. 303, 305.) Esimiehen antamalla tuella on yhteys erityisesti uusien työntekijöiden sitoutumisessa organisaatioon sekä heidän osaamisensa siirtämisessä organisaation käyttöön. Toisaalta myös työtovereilta saatavalla vertais-tuella on havaittu olevan vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen sekä osaamiseen siirtymiseen. Se kumpi näistä tuen muodoista osoittautuu merkittävämmäksi, riippuu koetusta organisaation tuesta. (Simosi, 2012.) Työtovereilta saatu sosiaalinen tuki on myös yhteydessä organisaatioon identifioitumiseen sekä sitoutumiseen etätöissä (Fay & Kline, 2012).

3.2.4 Sosiaalisen pääoman yhteys oppimiseen

Sosiaalista pääomaa voidaan tarkastella sekä yksilön että organisaation tasolla. Organisaation tasolla sosiaalinen pääoma liitetään usein organisaatioiden välisiin sekä sisäisiin suhteisiin (Lane & Bachman, 1998). Nahapietin ja Ghoshalin (1998) teoriassa sosiaalisen pääoma on jaettu kolmeen ulottuvuuteen: rakenteelliseen, kognitiiviseen sekä suhde ulottuvuuteen. Rakenteellinen ulottuvuus (structural dimension) viittaa toimijoiden välisien yhteyksien kokonaisuuteen, joka kuvaa miten tietojen vaihtoa ja yhdistelyä on mahdollista harjoittaa organisaation sisällä. Vaihtosuhteen muodostumiseen tarvitaan kykyä kommunikoida sekä motivaatiota tiedon jakamiseen, jota jonkinlainen tunneside sekä luottamus edistävät. Kognitiivisella ulottuvuudella (cognitive dimension) viitataan jaettuihin tulkintoihin ja merkitysjärjestelmiin osapuolten välillä, jossa yhteinen kieli, koodisto sekä tarinat ovat merkityksellisiä vuorovaikutusprosesseissa. Suhde-ulottuvuus (relational dimension) taas viittaa sosiaalisten suhteiden laadulliseen puoleen ja siihen

sisällytetään luottamus, normit, velvoitteet sekä identifikaatio. (Nahapiet & Ghoshal, 1998, s. 244.)

Kuviossa 4 on kuvattu nämä sosiaalisen pääoman ulottuvuudet sekä prosessi, jonka kautta organisaatiossa syntyy uutta intellektuaalista pääomaa tietojen yhdistelyn sekä vaihtamisen kautta. Kuviossa ensimmäisenä sosiaalisen pääoman ulottuvuudet, keskellä on kuvattuna ne vaihtoehdot, joiden kautta tietojen vaihto on mahdollista (mahdollisuus, kyky, motivaatio) sekä viimeinen laatikko kuvaa uuden tiedollisen pääoman syntymistä.



Kuvio 4. Organisaation intellektuaalisen pääoman kehittyminen (mukaillen Nahapiet & Ghoshal, 1998, s. 255).

Sosiaalinen pääoma on yhteydessä yksilön, tiimin sekä koko organisaation oppimiseen, tukemalla organisaation intellektuaalisen pääoman kehittymistä. Intellektuaalisella pääomalla tarkoitetaan jaettua (sosiaalista) tietoa ja tietämystä, joka pitää sisällään sekä eksplisiittisen että hiljaisen tiedon, joka ilmenee usein arjen vuorovaikutuksessa ja rutii-neissa. Tietojen vaihdon ja yhdistelyn kautta syntyy jaettua tietämystä. Kuitenkin tietojen

vaihtaminen edellyttää olemassa olevan reaalisen mahdollisuuden tietojen vaihtoon jonkun kanssa sekä myös kykyä ja motivaatiota tietojen vaihtoon (Galabova & Mckie, 2013; Ipe, 2003; Lin, 2007; Nahapiet & Ghoshal, 1998, s. 248–249.)

Organisaatiotasolla inhimillisen pääoman hyödyntäminen on riippuvainen sekä henkilöstön yksilöllisestä inhimillisestä pääomasta että organisaation ilmapiiristä, kulttuurista, johtamisesta sekä rakenteista (Larjovuori ja muut, 2015, s. 12).

Tutkimusten mukaan sosiaalisella pääomalla on myös positiivinen yhteys psykologisen turvallisuuden tunteeseen, joka taas edistää tiimin suorituskykyä tiedon jakamisen sekä oppimisen kautta (Huang ja muut, 2012; Carmeli, 2007). Psykologisella turvallisuudella viitataan tässä yhteydessä yksilön tai tiimin kokemaan tunnetta ja uskomusta siitä, että virheiden ja ideoiden esiin tuominen sekä asioiden kyseenalaistaminen on sallittua työyhteisössä. Tämä vähentää muun muassa vuorovaikutukseen liittyvää epävarmuutta, sekä siten edesauttaa vuorovaikutuksen kautta oppimista (Edmonson & Lei, 2014). Psykologisella turvallisuudella on myös esitetty olevan positiivinen vaikutus muun muassa luovuuteen sekä tiedon jakamiseen työyhteisössä (Hu ja muut, 2018; Kakar, 2018, s. 258; Zhang ja muut, 2010). Vaikka erityisesti johtamisen on nähty olevan merkityksellinen tekijä työyhteisön psykologiselle turvallisuudelle, niin myös toisiaan tukevat ryhmän sisäiset suhteet edistävät psykologisen tunteen kokemista ryhmässä (Kahn, 1990).

Taulukko 4. Sosiaalisen pääoman vaikutus oppimiseen kirjallisuuskatsauksen mukaan.

Tutkijat	Yhteys oppimiseen	Vaikuttavat tekijät
Huang ja muut, (2012), Carmeli (2007), Edmonson & Lei (2014)	Edistää psykologista turvallisuutta ja sitä kautta tiedon jakamista sekä oppimista.	Johtaminen sekä toisiaan tukevat ryhmän sisäiset suhteet (Kahn, 1990).
Nahapiet & Ghoshal (1998)	Hyvien suhteiden kautta muodostuva motivaatio tietojen yhdistelyyn ja vaihtamiseen.	Luottamus, normit, velvoitteet sekä identifikaatio. (Nahapiet & Ghoshal 1998)

3.3 Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta

Tutkielman kirjallisuuskatsaus on jaettu kahteen kokonaisuuteen osaamiseen ja ammatilliseen kehittymiseen sekä organisaatioon sosiaalisena järjestelmänä, joiden sisältämä teoreettinen aineisto käydään tässä läpi pääpiirteittäin sekä lopuksi havainnollistetaan tutkielman teoreettinen viitekehys kuvion 5. kautta.

Etätyön luoma virtuaalinen työympäristö edellyttää johtamiselta panostusta työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin, sillä vastavuoroisuuteen, luottamukseen ja yhteisiin tavoitteisiin perustuvien sosiaalisten arvojen edistäminen voi parantaa työntekijöiden hyvinvointimahdollisuuksia sekä tiedon jakamista virtuaalisesti, mikä taas parantaa organisaation kilpailuetua. (Chung ja muut, 2015; Taskin & Bridoux, 2010.) Tieto on usein jaettu näkyvään eksplisiittiseen tietoon sekä implisiittiseen hiljaiseen tietoon, jolla tarkoitetaan tiedostamatonta osaamista sekä intuitiivista tietämystä, joka muodostuu tiedosta ja kokemuksista. Organisaation kehittymisen ja osaamisen jakamisen kannalta arvokkaana pidetty hiljainen tieto leviää usein epämuodollisessa vuorovaikutuksessa, kun taas eksplisiittistä tietoa jaetaan usein esimerkiksi tietokantojen tai virallisen kanavien kautta. (mm. Helakorpi, 1999; Koivumäki, 2008; Nonaka & Takeuchi, 1995). Säilyttääkseen kilpailukykyä organisaation on myös luotava uutta tietoa, joka syntyy yhdessä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tällöin tietoa jaetaan ja prosessoidaan uudeksi tiedoksi. Uuden tiedon luominen nähdään ennen kaikkea sosiaalisena prosessina (ks. Nonaka & Takeuchi, 1995).

Osaaminen on saanut erilaisia määritelmiä, joita esitellään kappaleessa 2.3.1. Tulkinnallisesta näkökulmasta osaamista on tarkasteltu sisäisenä ulottuvuutena, jossa osaamisen katsotaan muodostuvan työntekijän ymmärryksen ja kokemuksen kautta (Garavan & McGuire, 2001 ; Sandberg, 2000). Osaamista voidaan tarkastella sekä operatiivisesta että teoreettisesta näkökulmasta: toiminnallisesta näkökulmasta osaaminen käsittää monenlaisia taitoja sekä käyttäytymistä, jotka antavat mahdollisuudet toimia muuttuvissa monimutkaisissa tilanteissa, kun taas teoreettisesta näkökulmasta kompetenssi on kognitiivinen rakenne, joka tukee määriteltyjä

käyttäytymisiä (Toom, 2012). Käyttäytymisnäkökulmaa voidaan tarkastella itsensä johtamisen sekä pystyvyysuskomusten kautta. Itseohjautuvuudessa korostuu yksilön usko omista kyvyistään suorittaa jokin tehtävä. Uskoon omista kyvyistä viitataan pystyvyysuskomuksilla, jotka kehittyvät aikaisempien kokemusten, havaintojen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen perusteella. Aiemmillä kokemuksilla voi olla joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus pystyvyysuskomuksiin. (Bandura, 1997, 2012.)

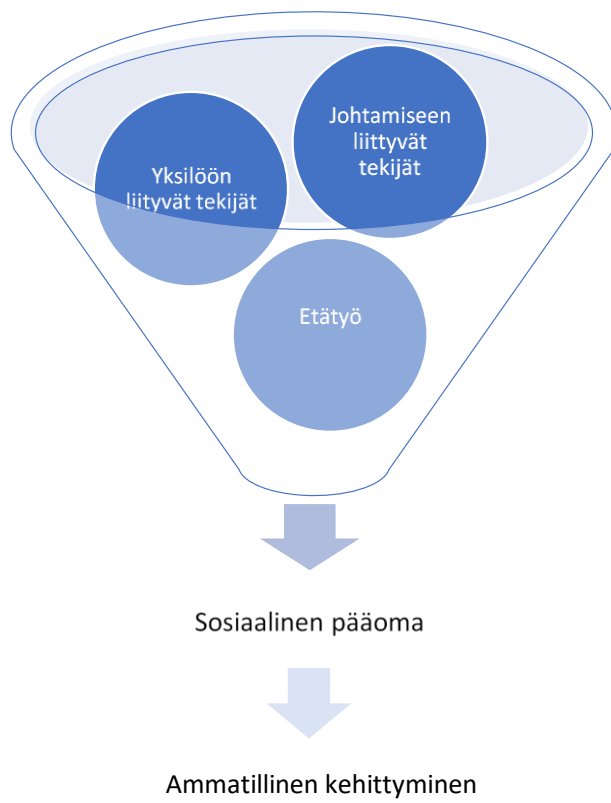
Ammatillisen kompetenssin keskeisiin tekijöihin on esitetty kuuluvan erilaisia tekijöitä kuten kyky, tieto ja taito, persoonallisuus, motivaatio sekä minäkäsitys, joka sisältää itseluottamuksen ja tehokkuususkomukset (Kanfer & Ackerman, 2005). Ammatillisella kehitymisellä tarkoitetaan yleisesti osaamisen kehittymistä työn kontekstissa, jolloin henkilön osaamisen voidaan nähdä kehittyvän suhteessa työhön (Venninen, 2007). Työssä oppimista edesauttaa muun muassa: kysymysten esittäminen, informaation saaminen, kuuntelu ja tarkkailu, reflektointi, virheistä oppiminen, sekä palautteen antaminen ja saaminen (Eraut, 2011).

Korkea sosiaalinen pääoma on yhteydessä yksilöiden ja organisaatioiden osaamisen kehittämiseen edistämällä työpaikalla tapahtuvaa osaamisen jakamista (Galabova & McKie, 2013). Sosiaalisella pääomalla, joka sisältää myös sosiaalisen kanssakäymisen käsitteen, tarkoitetaan sosiaalisia verkostoja ja niiden laatua (mm. Larjovuori ja muut, 2015). Sosiaaliset verkostot on taas nähty mm. resursseina, joita toimija voi käyttää pyrkiessään johonkin tavoitteeseen (Pirttilä ja muut, 2009). Näihin sosiaalisen pääoman muodostamiin resursseihin voidaan liittää sosiaalisen tuen käsite, joilla viitataan sekä esimiehen että työtovereiden tarjoama emotionaaliseen, välineelliseen sekä informatiiviseen tukeen (ks. mm. Cohen & Wills, 1985; French ja muut, 2018; Heaney & Israel, 2008).

Tässä tutkielmassa sosiaalista pääomaa tarkastellaan erityisesti yksilön näkökulmasta ja se nähdään *sosiaalisina verkostoina* (ks. mm. Nieminen, 2015), joissa syntyy luottamuk-

sen ja vastavuoroisuuden kautta resursseja. Nämä resurssit taas toimivat työssä erilaisina voimavaroina. Sosiaalinen pääoma ei synny ilman omaa ”panostusta” vaan sen syntyminen vaatii kykyä luoda sosiaalisia suhteita, verkostoitua sekä olla vastavuoroinen ja luottamuksen arvoinen.

Ammatillista toimijuutta tarkastellaan työntekijöiden näkökulmasta ja se nähdään työntekijöiden aktiivisuutena oman osaamisen kehittämiseen erityisesti sosiaalisen ulottuvuuden kautta (ks. Palonen ja muut, 2017), jolloin sekä tietoa että osaamista jaetaan ja vastaanotetaan vuorovaikutuksessa yhdessä muiden työyhteisön jäsenien kanssa (ks.mm. Nonaka & Takeuchi, 1995). Ammatillinen toimija ymmärtää työyhteisönsä jäsenet välttämättömänä resurssina uuden oppimiselle, samalla kun hän ymmärtää oman roolinsa työyhteisön jäsenten oppimisen tukemisessa. (Pyhältö ja muut, 2015, s. 813–814). Kuitenkin samalla ymmärretään esimiehen merkittävä rooli ammatillisen toimijuuden mahdollistamisessa erilaisten mahdollisuuksien, resurssien sekä haasteiden tarjoamisen kautta (ks. mm. Eraut, 2011). Kuviossa 5 havainnollistettu tutkimuksen teoreettista viitekehystä pääpiirteittäin.



Kuvio 5. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

4 Empiirinen tutkimus

Kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin sekä ammatillista kehittymistä että sosiaalista pääomaa ja näihin kiinteästi liittyviä tekijöitä. Tutkielman tavoitteena on tarkastella ammatillista kehittymistä etätyössä työntekijöiden kokemusten kautta kiinnittäen huomiota niin ammatilliseen kehittymiseen vaikuttaviin tekijöihin, että sosiaalisen kanssakäymisen sekä ammatillisen kehittymisen väliseen suhteeseen. Tässä luvussa esitellään sekä perustellaan tutkielmassa käytettävä tieteenfilosofinen lähestymistapa sekä tutkimusmenetelmä. Lisäksi esitellään myös tutkimuksen kohdeorganisaatio, käydään läpi tutkimusprosessia ja aineiston keräämistapaa sekä aineiston analysointia.

4.1 Tutkimuksen taustafilosofia

Tutkimuksessa omaksutut tieteenfilosofiset taustaoletukset toimivat tutkimuksen perustana sekä omalta osaltaan määrittävät tutkimuksen tavoitteita, toteutustapoja sekä tuloksia (Puusa & Juuti, 2020, kappale 1, s. 4). Tässä tutkielmassa käytettiin fenomenologis-hermeneuttista lähestymistapaa, sillä tutkielman kiinnostuksen kohteena oli pyrkimys ymmärtää kokemuksia niin kuin tutkittavat ne ymmärtävät sekä tulkita näitä kokemuksia. Fenomenologisessa filosofisessa suuntauksessa kiinnostuksen kohteena on ihmisten elämismaailma sekä intentionaalinen tietoisuus. Empiirisessä tutkimuksessa huomion kohteena on ihmisen kokemus ja sen jäsentyminen suhteessa johonkin kohteeseen; ihminen antaa kohteelle merkityksiä. Fenomenologisia tutkimusmenetelmiä ovat muun muassa aineistolähtöiset, etnografiset sekä sosiaaliseen konstruktionismiin liittyvät lähestymistavat. (Puusa & Juuti, 2020, kappale 3, s. 20, 22.) Hermeneutiikalla tarkoitetaan tekstien tulkintataitoa. Sillä voidaan tarkoittaa taustafilosofiaa, tutkimuksen menetelmää tai molempia. Hermeneuttisen filosofian mukaan ihmisen tutkimisessa tärkeintä on ymmärtää tutkimuksen kohdetta sekä eläytyä siihen. Ideana on olla tutkimuskohdetta lähellä, mutta samalla myös riittävän etäällä, jotta tutkija voi nähdä asian selkeästi. Hermeneuttista tulkintaa kuvataan usein kehämäiseksi prosessiksi, jossa yhdistyy sekä aiheen esiymmärrys että tulkinta (Puusa &

Juuti, 2020, kappale 3, s. 20-26; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 40–41.) Fenomenologisen tulkinnan mukaan luotettavuuden tae ei ole yleinen vaatimus objektiivisuudesta. Tärkeämpää on havainnon tulkitseminen sekä tulkinnan pukeminen ymmärrettäväksi muille. Fenomenologisessa lähestymistavassa tutkija peilaa tutkittavan sanoja omaan kokemukseen ja muodostaa niistä omia tulkintoja, joka sisältää jotakin uutta, mahdollista ja epätäydellistä. (Huhtinen & Tuominen, 2020, kappale 19, s. 3-4, 18-19.)

Fenomenologis- hermeneuttinen lähestymistapa valittiin tähän tutkimukseen, sillä sen katsottiin sopivan ihmisiä sekä sosiaalista kanssakäymistä tarkastelemaan tutkimukseen, jossa halutaan saada syvälinen käsitys siitä, miten työntekijät ovat kokeneet fyysisen sosiaalisen kanssakäymisen vähenemisen suhteessa ammatilliseen kehitykseen. Kyseessä on kuitenkin työntekijän oma tulkinta ja kokemus siitä, miten hän kokee osaamisensa kehittyneen etätöissä. Työntekijän oma tulkinta ja kokemus omista kyvyistään ja osaamisestaan voidaan katsoa merkittäväksi tekijäksi työssä toimimiselle, sillä työntekijän pystyvyysuskomuksilla on katsottu olevan vaikutusta muun muassa siihen miten hän arvioi selviytyvänsä annetusta tehtävästä. Arvio puolestaan vaikuttaa hänen suhtautumiseensa ja käyttäytymiseensä tehtävää kohtaan. (ks. Bandura, 1997, 2012.)

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta sekä tutkimusaineiston hankinta

Tutkielman menetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, sillä sen katsottiin sopivan menetelmänä tutkimukseen, jossa pyritään selvittämään työntekijöiden kokemuksia, ajatuksia ja tulkintoja tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimus sopii menetelmäksi esimerkiksi silloin, kun ilmiöstä halutaan saada syvälinen kuvaus (Kananen, 2015, s. 71) tai keskeisenä tavoitteena on saada selville tutkittavien henkilöiden oma näkökulma sen sijaan, että pyrkimyksenä olisi ulkokohtainen etäältä tapahtuva tarkastelu (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 22). Laadullisella tutkimuksella ei tavoitella objektiivisuutta, sillä tutkijan omat ennako-oletukset ja arvot ovat vahvasti mukana tutkimuksessa sekä tulkinnoissa (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161). Tavoitteena oli tarkastella työntekijöiden näkemyksiä objektiivisesti ilman ennako-oletuksia, jonka vuoksi tutkija on pyrkinyt tietoisesti refleктоimaan suhtautumistaan tutkittavaan asiaan, jotta voidaan

pyrkii erottamaan tutkijan ajatukset tutkittavien esille tuomista asioista. Tutkijan oma suhtautuminen etätyöhön on negatiivinen, jonka vuoksi koko tutkimuksen ajan tutkija on pyrkinyt kiinnittämään erityistä huomiota siihen, ettei oma suhtautuminen näy aiheen tutkimisessa, haastatteluissa tai aineiston tulkinassa.

Laadullinen tutkimus suoritettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Puolistrukturoitu haastattelu antaa haastattelulle rungon, mutta tuo myös joustavuutta haastatteluun, sillä kysymykset voidaan esittää missä järjestyksessä tahansa. Teemahaastatteluiden avulla halutaan saada tutkittavilta vastauksia tiettyihin teemoihin, jotka ovat nousseet teoriasta esiin. (Kananen, 2015, s. 144–149.) Haastattelulomakkeen teemat sekä kysymykset muodostettiin kirjallisuuskatsauksen sekä tutkimuskysymysten perusteella. Kysymykset jakautuivat pääosin sekä ammatilliseen kehittymiseen että sosiaaliseen pääomaan liittyviin kysymyksiin (ks. liite 2).

Haastatteluista oli sovittu etukäteen henkilöstöyksikön johtajan kanssa. Yksikön johtaja informoi esimiehet asiasta, itse haastatteluihin osallistumisesta oli sovittu ilmoitettavan teamsin kautta ja ilmoitus tutkimuksesta sekä haku haastateltaville laitettiin esiin 15.11.2020. Kyseinen ilmoitus löytyy liitteestä 1. Haastatteluihin osallistui yhteensä 7 työntekijää, joista osa työskenteli samassa ja osa eri tiimeissä, kuitenkin kaikista kolmesta HR-yksikön tiimistä osallistui vähintään yksi tiimin jäsen haastatteluun. Näin ollen, tutkimuksen tuloksia ei voida suoraan peilata tiettyyn tiimiin vaan kaikkiin yksikön tiimeihin. Haastatteluiden ajankohdat ja kestot on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Haastattelujen ajankohdat sekä haastattelujen kestot.

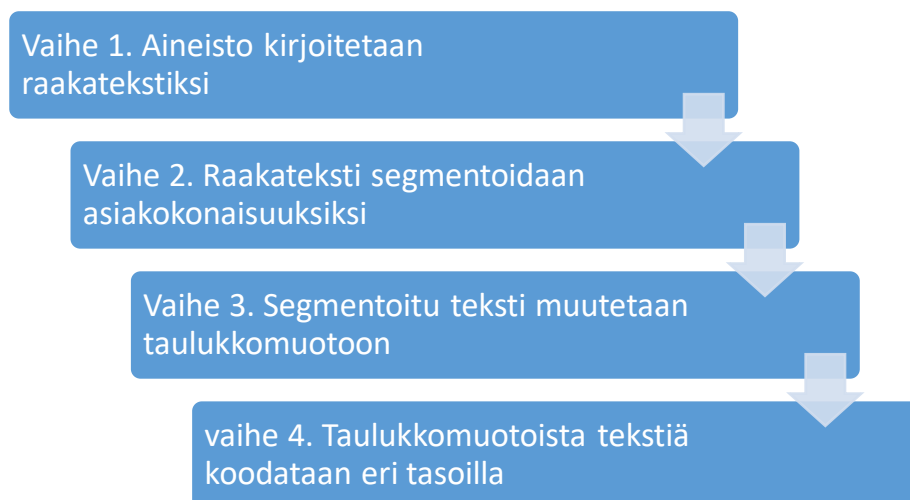
Haastattelut	Aika ja kesto
Haastattelu 1	18.11.2020, 53 min
Haastattelu 2	23.11.2020, 43 min
Haastattelu 3	24.11.2020, 40 min
Haastattelu 4	26.11.2020, 45 min
Haastattelu 5	27.11.2020, 32 min
Haastattelu 6	1.12.2020, 34 min
Haastattelu 7	7.12.2020, 31 min

Haastateltaviksi valittiin työntekijöitä kohderyhmästä, eli työntekijöitä, jotka työskentelevät pääsääntöisesti etätyössä. Tällä hetkellä kohdeyrityksen (ks. kappale 4.4 kohdeorganisaation tarkempi kuvaus) henkilöstöstä suurin osa on työskennellyt kokonaan etätyössä maaliskuusta 2020 lähtien. Pitkään jatkunut etätyö ilman fyysistä kontaktia työtovereihin otettiin huomioon tutkimustulosten analysoinnissa. Kuten myös sekin, että työtoverisuhteita on luotu kasvokkain ennen etätöihin siirtymistä. Huomioon otettiin myös työsuhteen pituus kohdeyrityksessä, sillä pidempi työsuhte saattaa näkyä sosiaalisen verkoston laadussa ja/tai laajuudessa. Vastanneet työntekijät olivat kaikki naisia, iältään 25–45 vuotta, ja he ovat työskennelleet kohdeyrityksessä 1–4 vuotta. Eettisyysnäkökulman mukaisesti tutkielmassa on huomioitu anonymiteetti, johon vedoten vastaajista ei tämän tarkemmin tutkielmassa kerrota, jotta vastauksia ei voida kohdentaa tiettyihin henkilöihin.

4.3 Aineiston analyysi

Haastattelut pidettiin Teamsin välityksellä ja ne nauhoitettiin. Lupa nauhoitukseen kysyttiin haastateltavilta ennen haastattelujen alkamista. Haastattelujen aikana kirjoitettiin ylös vastausten yhteydessä havaittuja tunnetiloja, jotka olivat apuna haastattelujen analysoinnissa. Litterointi tehtiin heti haastattelujen jälkeen, kirjoittaen samalla nopeita pieniä huomioita ylös. Koko aineisto litteroitiin tarkasti, tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi. Litteroitua aineistoa syntyi 42 sivua (fonttikoko 12, riviväli 1). Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston muuttamista tekstimuotoon (Kananen, 2015, s. 156).

Aineiston analysointi aloitettiin lukemalla haastatteluaineistoa usemman kerran läpi, jonka jälkeen kerättyä aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin menetelmillä, jolla viitataan analyysitapaan, jossa tutkimusaineisto järjestetään selkeään ja tiiviiseen muotoon, etsimällä asiasisältöä sekä nimeämällä tämä asiasisältö sisältöä kuvaavalla termillä. (Kananen, 2015, s. 163.) Kuviossa 6 on havainnollistettu tätä analyysiprosessia.



Kuvio 6. Aineiston segmentoinnin ja koodauksen vaiheet. (mukailtu Kananen 2015, s. 167).

Laadullisen tutkimuksen analyysi jaetaan usein induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin. Induktiivinen analyysi pohjautuu aineistoon, jolloin tutkimus etenee aineiston pohjalta. Tällöin tarkoituksen on edetä tutkimuksessa aineiston ehdoilla. Deduktiivisessä analyysissä aineistoa tulkitaan teorian pohjalta, jolloin tarkoituksena on tarkastella aineistoa teorian pohjalta sekä etsiä aineiston ja teorian välisiä yhtäläisyyksiä. (Kananen, 2015, s. 171–175.) Tässä tutkimuksessa käytettiin ensisijaisesti aineistolähtöistä sisällönanalyysia, jolloin tutkimusaineisto ohjasi analyysin tekoa. Toisaalta tutkimus ei voi olla täysin aineistolähtöinen, sillä teoria on jo luonut esiyymärryksen siitä, mitä ollaan etsimässä ja ohjaa aineiston tulkintaa (Puusa, 2020, s. 151). Näin ollen tutkimusaineistoa käsiteltiin aineiston ehdoilla, mutta teoreettiset käsitteet tulivat tutkimuskirjallisuudesta.

Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan tulkita ainakin kahdesta erilaisesta näkökulmasta : näyte- ja faktanäkökulmasta. Faktanäkökulmasta aineistoa tutkittaessa halutaan saada selville kuinka haastateltavat näkevät tai kokevat jonkin asian. Faktanäkökulmaan liittyy myös tutkijan pohdinta siitä, onko aineisto todenperäistä. Usein aineiston tulkinta on tässä näkökulmassa mekaanista ja esittämistapa nojautuu esimerkiksi taulukointeihin. Näytenäkökulmassa tarkastelun kohteena on itse puhe ja siinä käytetty kieli. Näkökulmia voidaan käyttää myös rinnakkain, mutta tutkijan on

kuitenkin tunnistettava molempien näkökulmien ominaispiirteet. Faktanäkökulmassa korostuu tutkijan taito kuvata ja selittää tutkimuskohdettaan kun taas näytenäkökulmassa korostuu tulkintojen paljastavuus ja rikkaus. (Puusa, 2020, kappale 9, s. 9-10.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin molempia näkökulmia rinnakkain. Faktanäkökulman avulla haluttiin saada selville miten haastateltavat kokevat ammatillisen kehittymisen etätyössä. Näytenäkökulma tuli taas esiin haastattelujen tulkinnassa. Tutkimuksessa pyrittiin tulkitsemaan työntekijöiden kokemuksia sellaisena kuin ne työntekijöille näyttäytyvät, ja tuomaan näitä erilaisia kokemuksia mahdollisimman havainnoillisesti esiin.

Seuraavassa taulukossa 6 havainnollistetaan aineiston analysointia. Aineistosta havaittuja asiakokonaisuuksia eroteltiin toisistaan alkuun eri väreillä, ja kun aineisto oli monen kertaan luettu ja asiakokonaisuudet olivat selvillä, alettiin näitä asiakokonaisuuksia tarkastella tarkemmin ja siirryttiin taulukossa 6 esitettyyn luokitteluun. Alkuperäisilmauksien pelkistäminen jälkeen, niistä muodostettiin alaluokkia, jotka sopivan jonkin yläkäsitteen alle. Tässä esimerkissä on käsitelty ammatilliseen kehittymiseen vaikuttavia johtamiseen liittyviä tekijöitä. Johtamistekijät toimivat tässä yläkäsitteenä, alaluokiksi on yhdistetty niitä tekijöitä, jotka tulkitsin kuuluvan näihin johtamistekijöihin. Luokittelussa hyödynnettiin Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 124–126) esimerkkiä aineiston luokittelusta ja pelkistämisestä.

Taulukko 6. Luokitteluesimerkki esimieheltä kaivatusta tuesta osaamisen kehittämiseen.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
tukee sitä, että se perehdytys on riittävää ja et aikaa ja niinku infoo tarpeeks.	riittävä aika perehdytymiseen sekä uuden oppimiseen, tiedon saatavuus.	oppimisen mahdollistaminen	
se asenne on semmoinen, että sulla on aikaa ja tähän kuuluukin perehtyä. Ja että se saa olla hitaampaa se tekeminen ja et ei kaikkee kerralla.	Esimiehen myönteinen asenne, tuki ja ymmärrys oppimista kohtaan.	yksilöllinen oppimisen tukeminen	
järjestää meille mahdollisuuden osallistuu erilaisiin koulutuksiin sen pohjalta mitä toivotaan.	osaamiskartoitukset ja koulutukset henkilökohtaisten tarpeiden mukaisesti	yksilöllinen oppimisen tukeminen	
ainakin se, että on aikaa perehtyä asioihin ja et se olis yksilöllisempää se oppimisen tukeminen.	riittävä aika perehdytymiseen, oppimismahdollisuuksien sekä oppimisen tukeminen yksilöllisempää.	yksilöllinen oppimisen tukeminen	Johtamistekijät
esimies veis sun omaa osaamista eteenpäin, kannustais tekemään asioita, mitä sä et oo vaikka ennen tehnyt	esimiehen henkilökohtaisen kehittymisen seuraaminen ja osaamisen eteenpäin vieminen	yksilöllinen oppimisen tukeminen	
kysymällä, et missä on hankalat paikat ja käyttämällä ehkä vähän aikaa siihen asiaan	tukea ja ohjausta osaamisen kehittämiseen	yksilöllinen oppimisen tukeminen	
On tilanteita, jolloin esimies oppii multa ja on paljon tilanteita, jolloin minä opin häneltä	tiedon ja osaamisen jakaminen puolin ja toisin	osaamisen jakaminen	

4.4 Tutkimuksen kohdeorganisaation kuvaus

Tutkimuksen kohdeorganisaatio, joka pidetään organisaation pyynnöstä anonyyminä, on suomalaiseseen isoon konserniin kuuluva henkilöstöhallinnon tukipalveluita tuottava asiantuntijayksikkö, jonka tavoitteena on tuottaa palveluita liiketoiminnan tarpeisiin sisäisille asiakkaille. Haastatellut työntekijät jakautuvat kolmeen eri kokoiseen tiimiin, joissa kussakin työskentee noin 10-17 henkilöä, mukaan lukien esimiehet. Lisäksi yksikössä työskentelee muutama henkilö erilaisten projektien parissa sekä yksikön johtaja. Tiimit keskittyvät eri henkilöstöhallinnon palveluihin: rekrytointiin ja koulutuksen hallintaan, työsuhdepalveluihin sekä neuvontaan. Tiimien erilaisten tehtävänkuvien vuoksi, osa työntekijöistä on enemmän vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa kuin toiset, joka saattoi vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen sosiaalisen kanssakäymisen riittävydestä.

Kohdeorganisaatiossa siirryttiin suurimmaksi osaksi kokonaisvaltaiseen etätyöhön maaliskuussa 2020. Haastatteluiden toteutuessa työntekijät ovat olleet kokoaikaisesti etätyössä noin 8 kuukauden ajan. Monet etätyökäytänteet ovat tänä aikana hioutuneet ja ihmiset ovat alkaneet sopeutumaan tilanteeseen. Etätyön alkaessa tilanne oli toinen ja monelle äkillinen muutos on ollut alkuun melko haastava.

5 Tutkimustulokset

Tässä osiossa käydään läpi tutkimustulokset, jotka perustuvat henkilöstöhallinnon yksiköön kuuluvien työntekijöiden haastatteluiden pohjalta tehtyyn sisällönanalyysiin.

5.1 Etätyöhön siirtyminen ja etätyössä työskentely työntekijöiden näkökulmasta

Haastattelujen alkuun haluttiin selvittää työntekijöiden ajatuksia kokonaisvaltaiseen etätyöhön siirtymisestä, sillä asenne etätyöhön vaikuttaa myös osaltaan kokemukseen etätyöstä sekä useisiin haastatteluissa esitettyihin kysymyksiin. Tämä näkyi haastatteluissa vastaajien haluna tuoda esiin etätyön hyviä puolia, silloinkin kun he antoivat negatiivisia kommentteja etätyöhön liittyen. Suurin osa vastaajista koki kokonaisvaltaiseen etätyöhön siirtymisen pääosin positiivisena. Etätyön tuomat muutokset kuten työrauha, paremmat mahdollisuudet keskittyä työntekoon, vähentyneet keskeytykset ja tehokkuus olivat monen vastaajan mielestä etätyön hyviä puolia. Merkittävimmiä etätyön tuomiksi positiivisiksi tekijöiksi vastaajat kokivat lisääntyneen vapaa-ajan (työmatkojen poisjäänti) sekä etätyön suomat mahdollisuudet joustavaan työn sekä vapaa-ajan yhteensovittamiseen.

Etätyön negatiivisiksi puoliksi vastaajat kokivat puutteet ergonomiassa sekä erilaiset sosiaalisen kanssakäymisen vähenemiseen liittyvät haasteet kuten vaikeus kysyä ja saada nopeita vastauksia, sosiaalisten suhteiden huonontuminen, negatiiviset vaikutukset tiimihenkeen sekä yhteisöllisyyteen ja taukojen työpainotteisuus. Sosiaalisen kanssakäymisen vähenemiseen liittyvät haasteet nousivat esiin useasti haastatteluiden aikana. Näitä haasteita käsitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa. Taulukkoon 7 on listattu haastatteluissa esiin tulleita etätyön etuja sekä haittoja.

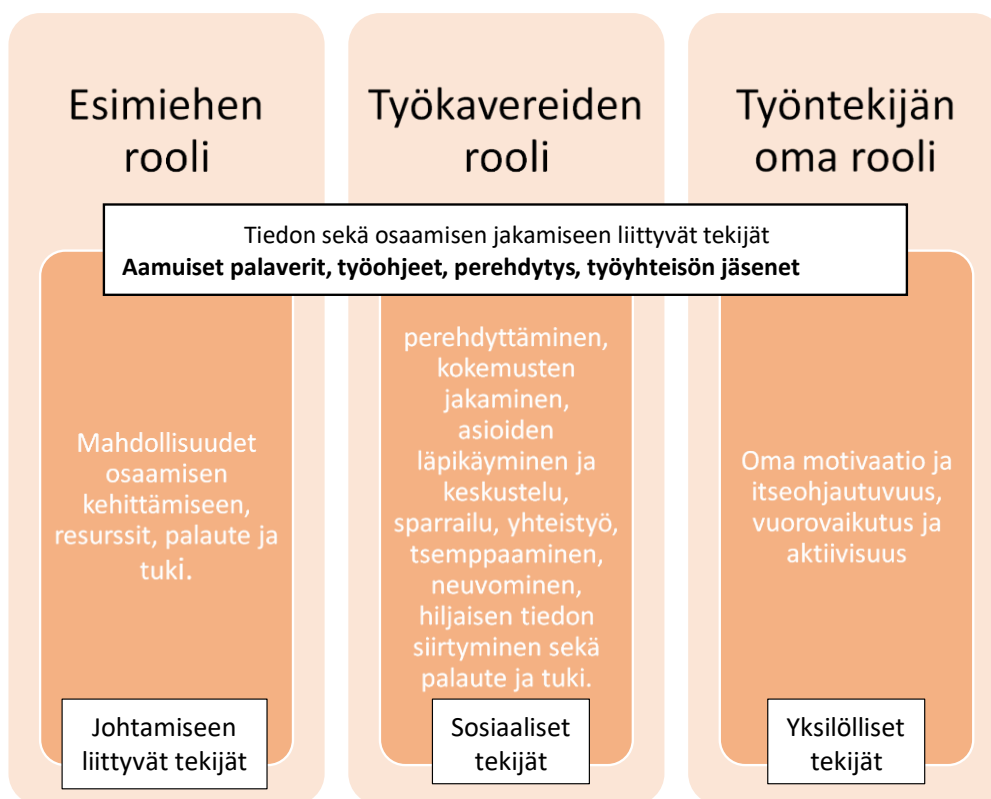
Taulukko 7. Etätöön edut ja haasteet vastaajien mukaan.

Etätöön edut	Etätöön haasteet
Työrauha, paremmat mahdollisuudet keskittyä työntekoon, vähentyneet keskeytykset ja tehokkuus, lisääntynyt vapaa-aika (työmatkojen poisjäänti), työn sekä vapaa-ajan yhteensovittaminen	Puutteet ergonomiassa, vaikeus kysyä ja saada nopeita vastauksia, sosiaalisten suhteiden huonontuminen, negatiiviset vaikutukset tiimihenkeen sekä yhteisöllisyyteen, tautojen työpainotteisuus.

5.2 Osaaminen ja ammatillinen kehittyminen etätöössä

Tässä luvussa esitellään tutkimusaineistoon perustuen työntekijöiden näkemyksiä ammatillisesta kehittämisestä etätöössä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Ensin esitellään aineistosta esiin nousseet asiat, joita avataan tarkemmin seuraavissa kappaleissa. Haastatteluaineiston perusteella ammatilliseen kehittämiseen liittyvät tekijät luokiteltiin edelleen pääluokkiin kuten **johtamiseen liittyvät tekijät, sosiaaliset tekijät, yksilölliset tekijät** sekä **tiedon ja osaamisen jakamiseen liittyvät tekijät**.

Seuraavassa kuviossa 7 on havainnollistettu näitä haastatteluisia esiin tulleita ammatilliseen kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä erilaisten roolien kautta erityisesti työntekijän näkökulmasta.



Kuvio 7. Ammatillisen kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä rooleittain.

5.2.1 Johtamiseen liittyvät tekijät

Ammatillisen kehittämisen näkökulmasta tärkeinä tekijöinä voidaan pitää organisaation rakenteita sekä johtamista, joiden avulla voidaan tukea työntekijöiden ammatillista kehittämistä työn kontekstissa (ks. mm. Paloniemi ja muut, 2017). Haastatteluaineiston perusteella esimiehen rooliin katsotaan kuuluvan osaamisen tunnistaminen, asioiden mahdollistaminen sekä osaamisen kehittämisen tukeminen. Esimies voi tukea työntekijöiden osaamisen kehittämistä tarjoamalla haastavampia tehtäviä tai kannustamalla työntekijöitä ottamaan haasteita vastaan. Osaamisen kehittämisen kannalta tärkeäksi koettiin erityisesti esimiehen tarjoamat resurssit, kuten aika, joka nousi esiin useasti haastattelujen aikana. Suurin osa vastaajista kertoi tarvitsevänsä riittävästi aikaa oppimiseen. Osa vastaajista tulkitsi ajan mahdollistamisen esimiehen myönteisenä

asenteena ja ymmärryksenä oppimisprosessia kohtaan. Yksi vastaajista koki merkitykselliseksi myös perehdytyksen jälkeisen tuen, jolla hän viittasi tilanteeseen, jossa kokeneempi työntekijä olisi perehdytyksen jälkeen valmiudessa tarjoamaan tukea ja vastailemassa kysymyksiin, kun uutta työtehtävää tehdään ensimmäisiä kertoja. Tällainen tuki voidaan liittää esimieheltä saataviin resursseihin, sillä esimies voi käytännössä päättää siitä, minkälaista perehdytyksen jälkeistä tukea työntekijöille tarjotaan.

Otetaan aika sille oppimiselle, niin se on mun mielestä tärkeitä. (H4)

Antaa ajan sitten oppia sitä uutta asiaa ettei sitten niinku oleteta että se lähtee sitten se uuden oppiminen ja sit on semmonen normaali tutustumisaika tähän uuteen asiaan. (H1)

Se asenne on semmoinen, että sulla on aikaa ja tähän kuuluukin perehtyä. (H2)

Useimmat haastatelluista työntekijöistä toivoivat esimieheltä yksilöidympää osaamisen kehittämisen tukemista, jolla he viittasivat henkilökohtaisen osaamiskartoituksen perusteella räätälöityihin koulutuksiin, osaamisen kehittymistä tukeviin työtehtäviin sekä suoritukseen perustuviin palautteisiin. Osaamisen tunnistaminen koettiin vastaajien toimesta erityisen tärkeäksi, sillä osa haastatelluista työntekijöistä koki, etteivät he saa osaamistaan vastaavia tai kehittäviä haasteita, samalla kun osa vastaajista koki, etteivät he aina saa tarpeeksi tukea osaamisensa kehittämiseen tai työssä suoriutumiseen. Esimieheltä tarvittavan tuen tarve näytti siten olevan hyvin yksilöllinen ja yhteydessä siihen, miten työntekijä itse koki oman osaamisensa suhteessa työhön. Etätyön koettiin vaikeuttaneen osaamisen tunnistamista, joka voi johtua fyysisen etäisyyden tuomista haasteista. Etätyössä työntekijöiden tarkasteleminen keskittyy itse työn tekemisestä enemmän työn tuloksiin, jolloin esimies ei näe missä asioissa työntekijä kamppailee tai missä asioissa hän on vahva. Tällöin myös rakentavan ja kehittävän palautteen antaminen on haasteellisempaa. (Kurland & Bailey, 1999.)

Esimies veis sun omaa osaamista eteenpäin, kannustais tekemään asioita, mitä sä et oo vaikka ennen tehnyt...tai...jotenkin silleen organisoidummin olis läsnä siin

tekemisessä ja vois olla jotenkin aktiivisempi siinä, et mitä työtä kukin tekee ja miten siinä on suoriutunu ja mitä vois tehdä vielä lisää ja jakaa jotain tehtäviä. (H5)

Useimmat vastaajista kokivat, että erityisesti erilaisia koulutuksia ja perehdyttämistilaisuuksia heikensi vuorovaikutuksen puute. Kynnys esittää kysymyksiä virtuaalisesti koettiin suuremmaksi, kuin lähiopetuksessa. Tämä voi johtua esimerkiksi yksilöllisistä ominaisuuksista, vuorovaikutustaidoista tai se voidaan liittää psykologiseen turvallisuuden tunteeseen, jolla viitataan tässä tutkielmassa erityisesti yksilön uskallukseen osallistua vuorovaikutukseen (ks. Edmonson & Lei, 2014). Johtamisen on nähty olevan avainasemassa psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomisessa, jonka vuoksi psykologinen turvallisuus yhdistettiin johtamiseen liittyviin tekijöihin (mm. Kahn, 1990). Lisäksi yksi vastaajista oli sitä mieltä, että johdon tulisi puuttua passiiviseen vuorovaikutukseen esimerkiksi käytänteiden tai koulutusten kautta.

Jos siitä saa semmosen vuorovaikutuksellisen, et kaikki uskaltaa kysyä ja keskeyttää kun mennään eteenpäin. (H2)

Et tokihan sitten semmonen kysymysten esittäminen ja tämmönen, et jos on isompikin perehdytys porukka niin saman linjan ääressä niin et siinä voi sit käydä sit niin ettei uskalla välttämättä sanoo. (H5)

Käytännössä perehdytysten vuorovaikutteisuuden vaikuttaa moni tekijä, kuten erilaiset sosiaaliset ja yksilölliset tekijät, joita käydään läpi seuraavissa kappaleissa.

5.2.2 Sosiaaliset tekijät

Sosiaalisiin tekijöihin luokiteltiin haastattelujen perusteella erityisesti oppimiseen kytkeytyvät sosiaalista kanssakäymistä edellyttävät tilanteet, kuten sparrailu, kokemusten jakaminen sekä oppimistilanteiden jälkeinen keskustelu, jotka voivat olla joko aikataulutettuja ja suunniteltuja tilaisuuksia, tai epävirallisia keskusteluita, jotka syntyvät tarpeen vaatiessa. Sosiaaliseen pääomaan kiinteämmin liittyviä tekijöitä kuten työtovereiden apu ja tuki, käsitellään sosiaaliseen pääomaan liittyvän teeman yhteydessä kappaleessa 5.4.4.

Haastatellut työntekijät kokivat oppimiskokemukset lähtökohtaisesti paremmiksi silloin, kun ne olivat sisältäneet vuorovaikutusta. Vastavuoroinen kanssakäyminen parantaa oppimisen tuloksia, eli ihminen oppii paremmin vuorovaikutuksessa toisten kanssa verrattuna luennon kuuntelemiseen tai yksin työskentelyyn (Männistö, 2020, s. 26). Vuorovaikutus koettiin kaikkien vastaajien toimesta erityisen tärkeäksi perehdytystilanteissa. Lisäksi osa vastaajista piti erityisesti perehdytyksen jälkeistä keskustelua tärkeänä perehdytyksen jälkitoimenpiteenä, sillä tällöin saatua tietoa voidaan pyrkiä tulkitsemaan yhdessä. Yhdessä asioista keskusteleminen parantaa oppimisen tuloksia sekä vähentää virhetulkintoja (ks.mm. Kupias & Peltola, 2009). Yhdessä asioista keskusteleminen koettiin tärkeäksi myös työtehtävien suorittamisen yhteydessä, sillä osa vastaajista kertoi kokeneensa työssäoppimisen vähentyneen sosiaalisen kanssakäymisen vähenemisen myötä. Tällä he viittasivat erityisesti tiedon siirtymisen sekä osaamisen jakamisen haasteisiin etätyöympäristössä.

Sitä niin kun käydään läpi, et niitä keskusteluhetkiä sallitaan ettei sitä jäädä niinku pohtimaan itekseensä. (H1)

On jäänyt se semmonen keskinäinen sparrailu, asioiden läpikäyminen ja tämmönen vähemmälle ...niin on jäänyt pois semmonen työssäoppiminen. (H5)

Osaamisen kehittymisen kannalta on tärkeää päästä käsiksi myös hiljaiseen tietoon, joka tulee esiin vuorovaikutuksen kautta (ks. Nonaka & Takeuchi, 1995). Vuorovaikutuksen kautta myös jaetaan lähtökohtaisesti enemmän tietoa helpommin tulkittavassa muodossa kuin esimerkiksi kirjoittamalla ohjeisiin. Ammatillisen kehittymisen kannalta merkittävimmäksi oppimista tukevaksi tekijäksi tunnistettiin tutkimusaineiston perusteella (ryhmä) sparrailu, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan tilannetta, jossa isommalla porukalla käydään hankalampia työhön liittyviä tapauksia läpi. Tapausten läpikäymisen yhteydessä jaetaan sekä hiljaista että eksplisiittistä tietoa henkilöiden välillä samalla, kun mietitään ratkaisua ongelmaan. Sparrailutilanteen voi osittain rinnastaa Nonakan ja Takeuchin (1995) tunnettuun SECI-malliin, jolla kuvataan hiljaisen tiedon jakamista ja uuden tiedon luomista vuorovaikutuksen kautta. Sparrailutilanteissa sekä jaetaan tietoa että

osaamista osallistujien kesken, ja samaan aikaan myös vahvistetaan sosiaalisia siteitä ja yhteistyötä työyhteisössä.

5.2.3 Yksilölliset tekijät

Ammatilliseen kehittymiseen vaikuttaviksi yksilöllisiksi tekijöiksi tunnistettiin haastattelujen perusteella työntekijöiden oma aktiivisuus oman osaamisen kehittämiseen sekä vuorovaikutukseen (mm. kysymysten esittäminen, kyseenalaistaminen, kommunikointi, sosiaalisten suhteiden luominen ja ylläpito), itsensä johtaminen ja pystyvyysuskomukset. Näihin yksilöllisiin tekijöihin sisältyy myös persoonaan liittyvät tekijät sekä motivaatio, vaikka niitä ei tarkemmin tässä tutkielmassa tarkastella.

Etätö korostaa oman työn johtamista, joka vaatii työntekijältä muun muassa itsekuria, priorisointikykyä sekä ajanhallintaitoja. Itseohjautuvuus oman osaamisen kehittämisessä koettiin tärkeäksi osaamisen kehittämistä tukevaksi tekijäksi, vaikka siitä suoraan mainitsi vain muutama vastaaja. Monista vastauksista oli kuitenkin tulkittavissa itseohjautuvuutta esimerkiksi ajanhallinnan, tiedon etsimisen ja haasteiden ratkaisemisen kautta.

Toki se oma kiinnostus ja motivaatio on ykkönen, niinku ja juurikin sellainen itseohjautuvuus. (H3)

Aika paljon on ehkä joutunu silleen tekee semmosta itsenäisempää päätöksentekoo ja toisaaltahan se on ihan hyväkin et oppii siihen. (H2)

Et täytyy aikatauluttaa sinne niitä taukoja. (H7)

Haasteiden edessä toimimisen kautta haluttiin tarkastella sitä, miten yksilöt toimivat kohdatessaan haasteita työtehtävissä. Ajatuksen taustalla on sekä itseohjautuvuus että Banduran (1997, 2012) minäpystyvyyden teoria, joka perustuu yksilön uskoon käytettävissä olevista resursseista sekä mahdollisuuksista. Yksilöt, joilla on vahva pystyvyydentunne, kokevat haasteet asioiksi, joita tulee hallita ennemmin kuin uhiksi, joita tulisi välttää. Tällainen toiminta lisää aktiivisuutta, jossa yksilöt asettavat itselleen tavoitteita ja

ovat sitoutuneita niihin. Työhaasteiden edessä kaikki haastatellut työntekijät kertoivat olevansa toiminnan ihmisiä, ainoastaan käytetty strategia vaihteli eri yksilöiden välillä. Käytettyyn toimintamalliin vaikutti myös itse haaste. Vastaajat kertoivat turvautuvansa muun muassa työohjeisiin, työkavereihin, Googleen, YouTubeen tai johonkin tahoon, mistä he uskoivat saavansa ratkaisun. Osa vastaajista kertoi yrittävänsä ensisijaisesti selvittää asioita itsenäisesti ja turvautuvansa työtovereiden apuun ainoastaan viimeisenä vaihtoehtona. Osa vastaajista kertoi taas heti kysyvänsä työtovereilta apua, ja ellei apua ollut heti saatavilla, niin sen jälkeen alettiin pohtimaan vaihtoehtoisia ratkaisuja asian selvittämiseksi. Työtovereilta avun ja tuen kysymystä käsitellään tarkemmin sosiaalisen pääoman yhteydessä kappaleessa 5.4.

Yritän etsiä ensin ohjeista, mut jos en mä millään löydä ja mä tiedän et siitä jotain on niin kyllähän mä sit kysyn chatissa tai...mut kyllä mielestäni yritän aina ensin ite ratkaista., niin pitkälle kuin mahdollista, koska on kuitenkin se, että sä et halua keskeyttää tai häiritä kenenkään työtä turhalla asialla, mikä sun pitäis tietää. (H4)

Vuorovaikutukseen liittyvät ammatillista kehittymistä edistävät yksilölliset tekijät näyttäytyivät vastaajien kommentteissa esimerkiksi aktiivisuudessa sosiaaliseen kanssakäymiseen. Tällä ei tarkoiteta pelkästään kysymysten esittämistä työtovereilta vaan enemmänkin osallistumista vuorovaikutukseen useilla tavoilla, kuten osallistumista erilaisiin keskustelutilanteisiin sekä oman osaamisen ja kokemuksen jakamista, aktiivisuutta perehdytystilanteessa sekä myös aktiivisuutta oman sosiaalisen pääoman kasvattamiseen yhteydenpidon kautta.

Et sit se et sais kaikki osallistettua siihen tekemiseen, olemiseen ja palaveriin, jos on jotain yhteistä asiaa niin se, että kaikki saatais osallistumaan. (H5)

Mä oon ehkä omaksunu tässä vuoden aikana et sinne kalenteriin pitäis jättää selkeesti vieläkin enemmän niitä semmosii työpöytätyöskentely aikoja, jolloin voi sit ikään kuin soitella kollegoille sillai vähän niinku spontaanimminkin. (H7)

Vastaajat kokivat etätyön suurimpana haasteena vuorovaikutuksen passiivisuuden, joka vaikutti moneen asiaan kuten mm. yhteisöllisyyden tunteeseen, kokemukseen tiedon

siirtymisestä sekä sosiaalisiin suhteisiin työyhteisössä. Näitä aiheita käsitellään tarkemmin sosiaalisen pääoman yhteydessä kappaleessa 5.4.

5.2.4 Tiedon sekä osaamisen jakamiseen liittyvät tekijät

Tiedon sekä osaamisen jakamiseen liittyviksi ja erityisesti niitä edistäviksi tekijöiksi tunnistettiin haastatteluaineiston perusteella palaverikäytänteet, perehdytykset sekä työohjeet, jotka voidaan nähdä formaaleina ja suunnitelmallisina keinoina jakaa tietoa sekä osaamista (ks. mm. Alavi & Leidner, 2021). Näiden tekijöiden toteutumisen ja vaikuttavuuden nähtiin olevan kiinteästi sidoksissa työyhteisön jäseniin sekä heidän toimintaansa, jolloin merkittävimmäksi tiedon ja osaamisen jakamiseen liittyväksi yksittäiseksi tekijäksi voidaan katsoa työyhteisön jäsenet. Haastatteluissa korostui työntekijöiden rooli tiedon sekä osaamisen jakajina, kun taas esimies nähtiin enemmän tiedon sekä osaamisen jakamisen mahdollistajana erityisesti resurssien, kuten ajan kautta.

Se on jokaisesta itestä kiinni, toteutuuko se, mutta mun mielestä meillä on rakennettu aika paljon väyliä jakaa sitä tietoa. (H3)

Huolehtia siitä et, että niillä kenen tehtävä se ohjeistus on tehdä niin niillä...tai sillä (...) on siihen se työaika. (H1)

Palaverikäytänteiden kautta jaetaan ensisijaisesti työn tekemiseen vaikuttavaa informaatiota, kuten muuttuneita ohjeistuksia, kun taas perehdytyksien ja työohjeiden kautta jaetaan erityisesti osaamisen kehittämiseen liittyvää tietoa sekä osaamista. Vastaajien mukaan näiden kaikkien edellä mainittujen tiedon sekä osaamisen jakamiskäytänteiden merkitys oli noussut etätyöaikana, sillä niiden koettiin tukevan ja edistävän työtehtävissä suoriutumista sekä osittain myös toimivan työtovereiden korvaajina työntekijöiden työskennellessä kotona. Työohjeita tuen näkökulmasta tarkastellaan sosiaalisen tuen yhteydessä kappaleessa 5.4.4.

Vuorovaikutukselliseksi tiedon ja osaamisen jakamiskäytänteeksi voidaan katsoa perehdyttäminen, jota käsiteltiin jo hieman kappaleessa 5.2.2. vuorovaikutuksen näkökul-

masta. Virtuaalinen perehdytys koettiin positiivisesti melkein kaikkien vastaajien toimesta. Erityisesti virtuaalisen perehdytyksen visuaalisuuden sekä tallennettavuuden koettiin edistävän ja tukevan oppimista. Kritiikkiä virtuaalinen perehdyttäminen sai vuorovaikutuksellisuuden puutteesta, joka vastaajien mukaan johtuu osallistujien uskalluksesta esittää kysymyksiä. Perehdytyksen virtuaalisuuden myös koettiin luovan mahdollisuuksia hoitaa omia työtehtäviä perehdytyksen aikana, joka saattaa osaltaan vaikuttaa perehdytysten vuorovaikutuksellisuuteen. Lisäksi työtehtävien hoitaminen perehdytyksen aikana saattaa heikentää tiedon ja osaamisen siirtymistä sekä siten myös oppimista. Toisaalta kiireen nähtiin luovan painetta töiden tekemiseen samanaikaisesti palaverien tai perehdytyksen aikana. Tässä koettiin myös itseohjautuvuutta sen suhteen, milloin on keskityttävä kuuntelemaan ja milloin ei.

Oishan se ihan eri asia, jos me oltais jossain neukkarissa ja mua perehdytettäis niin enhän mä siellä pysty tekee muuta...vaan mun on pakko kuunnella. Kuuntelen, jos on tosi uutta asiaa mulle ja mä tiedostan, et tää mun täytyy sisäistää ja kuunnella, mut sit tommonen joka ei oo aivan täysin semmosta ihan tärkeetä niin siinä se multitaskaus kyllä herää. (H4)

Tärkeäksi tiedon jakamista tukevaksi palaverikäytännöksi vastaajat kokivat erityisesti aamuiset lyhyet palaverit, joiden koettiin madaltavan kynnystä tiedon jakamiseen. Toisaalta etätyön koettiin yleisesti madaltaneen kynnystä tiedon jakamiseen isommalla porukalle virtuaalisten kanavien myötä, joka aiheutti myös kommentteja siitä, että välillä tietoa tulee liikaa. Informaation hallinta koettiin yhtenä etätyön mukana tulleena haasteena. Bordin ja muiden (2018, s. 30–31) mukaan digitaalinen viestintä voi toimia sekä työn vaatimuksena että voimavarana. Toimiessaan voimavarana digitaalinen viestintä voi tukea tehokasta tiedonsiirtoa sekä helpottaa vuorovaikutusta työntekijöiden välillä. Viestintä voi myös tuntua kuormittavalta, jos se vaatii ylimääräistä vaivaa, aiheuttaa painetta ja keskeyttää työntekoa. (Barley ja muut, 2011).

Ajankohtasten käyttäminen on tosi kiva juttu ja että se on matalan kynnyksen juttu, kun oman tiimin kesken siellä voi kertoa niitä oivalluksiansa mitä on tullu ja jos on tullut jotain uutta tietoo. (H2)

Palaverikäytänteiden merkitys nousi esiin myös keskustellessa sosiaalisesta kanssakäymisestä, sillä moni vastaajista koki palaverit sosiaalisena kanssakäymisenä esimiehen kanssa.

Taulukkoon 8 on kerätty haastattelujen yhteydessä esiin tulleita tiedon sekä osaamisen jakamista edistäviä tekijöitä kohdeorganisaatiossa sekä lisäksi oppimista haastavia ja tukevia tekijöitä.

Taulukko 8. Tiedon sekä osaamiseen jakamiseen ja oppimiseen liittyviä tekijöitä.

Tiedon ja osaamisen jakamista edistävät tekijät	Oppimista haastavat tekijät	Oppimista tukevat tekijät
Aamuiset palaverit, hyvät työohjeet, hyvä perehdytys, työyhteisön jäsenet	Vuorovaikutuksen puute, multitasking, kiire, aikapaineet, viestinnän määrä, tiedon kulun haasteet	Perehdytys sekä sen visuaalisuus ja tallennuksen mahdollisuus, perehdytyksen jälkeinen keskustelu sekä tuki

5.3 Yhteenveto osaamisesta ja ammatillisesta kehittämisestä etätyössä

Tutkimusaineiston perusteella ammatillista kehittymistä tukeviksi tekijöiksi koettiin erilaiset **johtamiseen liittyvät tekijät**, kuten esimiehen luomat mahdollisuudet, resurssit, palaute ja tuki. Esimies voi tukea työntekijöiden osaamisen kehittämistä tarjoamalla mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen esimerkiksi haastavampien tehtävien kautta sekä järjestämällä riittävästi aikaa oppimiselle. Oppiminen edellyttää aikaa sekä oppimista tukevaa ilmapiiriä (Manka & Manka, 2016). Esimieheltä odotetaan myös osaamisen kehittämistä tukevaa sekä pystyvyysuskomuksia vahvistavaa palautetta, jolloin työntekijän on helpompi ottaa uusia haasteita vastaan. Palaute ja tuki voidaan kirjallisuuskatsauksen perusteella yhdistää myös sosiaalisen tuen käsitteeseen (ks. mm French ja muut, 2018), ja sillä tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaisen tiedon antamista, jonka perusteella yksilö voi tehdä itsearviointia (ks. Heaney & Israel, 2008).

Työssäoppimisen kannalta merkityksellisiksi tekijöiksi on esitetty mm. kysymysten esittämistä, informaation saamista, kuuntelua ja tarkkailua, oikeanlaisia haasteita, reflektointia, virheistä oppimista, sekä palautteen antamista ja saamista (Eraut, 2011). Näistä edellä mainituista tekijöistä kysymysten esittäminen, informaation ja palautteiden saaminen sekä oikeanlaiset haasteet nousivat esiin myös tämän tutkielman tuloksissa. On kuitenkin huomioitava, että etätyöympäristö haastaa muun muassa muiden työntekijöiden seuraamista tarkkailemalla, joka saattaa vaikuttaa siihen, ettei esimerkiksi kyseisen tekijän merkitys noussut haastatteluissa esiin. Sitä vastoin haastatteluissa yksi vastaajista koki merkitykselliseksi perehdytyksen jälkeisen tuen, jolla hän viittasi tilanteeseen, jossa kokeneempi työntekijä olisi perehdytyksen jälkeen valmiudessa tarjoamaan tukea ja vastailemassa kysymyksiin, kun uutta työtehtävää tehdään ensimmäisiä kertoja. Tällainen tuki voidaan liittää esimieheltä saataviin resursseihin, sillä esimies voi käytännössä päättää siitä, minkälaista perehdytyksen jälkeistä tukea työntekijöille tarjotaan.

Johtamiseen liittyväksi tekijäksi yhdistettiin myös työyhteisössä vallitseva psykologisesti turvallinen ilmapiiri, sillä johtamisen on nähty olevan avainasemassa psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomisessa (Edmonson & Lei, 2014). Psykologisesti turvallinen ilmapiiri näyttäytyi tutkimusaineistossa ennen kaikkea uskalluksena osallistua vuorovaikutustilanteissa. Psykologisesti turvallisella ilmapiirillä on useiden tutkimusten mukaan positiivinen vaikutus sekä tiedon että osaamisen jakamiseen, ja siten myös oppimiseen (ks.mm Carmeli, 2007; Edmonson & Lei, 2014; Hu ja muut, 2018 ;Huang ja muut, 2012;).

Tutkimusaineiston perusteella ammatillista kehittymistä edistäviksi tekijöiksi koettiin myös erilaiset **sosiaaliset tekijät**, joilla tarkoitetaan erilaisia vuorovaikutuksellisia tilanteita kuten mm. sparrailu, kokemusten jakaminen sekä oppimistilanteiden jälkeinen keskustelu yhdessä työtovereiden kanssa. Nämä tilanteet voidaan yhdistää myös työtovereilta saatavaan tukeen, jota tarkastellaan tarkemmin sosiaalisen pääoman yhteydessä

kappaleessa 5.4.4. Vuorovaikutuksellisuuden koettiin edesauttavan oppimista ja helpottavan asioiden tulkintaa, kun uutta tietoa pystyttiin pohtimaan yhdessä sen sijaan, että työntekijät muodostaisivat asioista pelkästään omia tulkintojaan. Vuorovaikutuksen on useiden tutkimusten mukaan esitetty edistävän oppimista (ks. mm. Alavi & Leidner, 2001; Männistö, 2020), sillä vuorovaikutuksen kautta sekä jaetaan tietoa että osaamista, mutta myös muodostetaan uutta tietoa tulkitsemalla jaettua tietoa sekä hakemalla tiedolle yhteistä merkitystä ja tulkintaa (ks. mm. Nonaka & Takeuchi, 1995).

Ammatilliseen kehittymiseen vaikuttaviksi **yksilöllisiksi tekijöiksi** tunnistettiin tutkimusaineiston perusteella työntekijöiden oma aktiivisuus oman osaamisen kehittämiseen sekä vuorovaikutukseen, itsensä johtaminen ja pystyvyysuskomukset. Nämä tekijät näyttäytyivät mm. siinä miten työntekijät suhtautuvat haasteisiin, miten he aikatauluttavat omaa työtään sekä kuinka he edistävät omaa oppimistaan esimerkiksi vuorovaikutuksen kautta. Edellä mainitussa toiminnassa voidaan nähdä paljon yhtäläisyyttä ammatillisen toimijuuden käsitteeseen, jonka mukaan ammatillinen toimijuus näkyy työssä mm. ongelmien ratkaisuna, kokeilemisena, kokemusten sekä käytäntöjen jakamisena sekä tiedon, avun ja palautteen etsintänä (Paloniemi ja muut, 2017).

Tiedon jakamisella on merkityksellinen rooli yhteisöjen kehityksessä (Zhang ja muut, 2010), sillä tiedon jakamisen voidaan nähdä olevan avainasemassa yksilön oppimisen muuntamisessa organisaation kyvykkyydeksi (Lam & Lambermont-Ford, 2010). Tutkimusaineiston perusteella **tiedon sekä osaamisen jakamiseen liittyviksi** ja niitä edistäviksi tekijöiksi tunnistettiin palaverikäytänteet, hyvät työhjeet sekä hyvät perehdytykset. Näiden edellä mainittujen tekijöiden toimivuuden koettiin olevan riippuvaisia organisaatiossa työskentelevien ihmisten toiminnasta, joka nosti työyhteisön jäsenet yksittäiseksi merkittävimmäksi tiedon sekä osaamisen jakamista edistäväksi tekijäksi organisaatiossa. Ammatilliseen kehittymiseen on tutkimuskirjallisuudessa katsottu kuuluvan sosiaaliseen verkostoon osallistuminen (ks. mm. Palonen ja muut, 2013), jolla viitataan

toimintaan, jossa työyhteisön jäsenet jakavat tietoa sekä osaamista osallistumalla erilaisiin virallisiin sekä epävirallisiin sosiaalisiin tapahtumiin organisaatiossa kehittäen sekä omaa että muiden työyhteisön jäsenten osaamista.

Kuviossa 8. on havainnollistettu sekä tutkimuskirjallisuudessa esiin tulleita käsitteitä ja tekijöitä että niiden ilmentymistä tutkimusaineistossa. Esimerkiksi kirjallisuuskatsauksessa esiin tullut johtaminen ja organisaation rakenteet (mm. Eteläpelto ja muut, 2014) näyttäytyy tutkimusaineistossa esimiehen luomina mahdollisuuksina, resursseina (aika), palautteena, tukena sekä psykologisena turvallisuutena (uskallus osallistua vuorovaikutukseen).

Johtamiseen liittyvät tekijät

- **tutkimusaineisto:** esimiehen luomat mahdollisuudet, resurssit, palaute ja tuki, psykologinen turvallisuus.
- **kirjallisuuskatsaus:** johtaminen ja organisaation rakenteet (mm. Eteläpelto ja muut, 2014)

Sosiaaliset tekijät

- **tutkimusaineisto:** sparrailu, kokemusten jakaminen sekä oppimistilanteiden jälkeinen keskustelu (työtovereiden tuki).
- **kirjallisuuskatsaus:** sosiaalisiin verkostoihin osallistuminen (Palonen ja muut, 2013).

Tiedon sekä osaamisen jakamiseen liittyvät tekijät

- **tutkimusaineisto:** hyvät työhjeet, perehdytykset, palaverikäytänteet sekä työyhteisön jäsenet.
- **kirjallisuuskatsaus:** tiedon sekä osaamisen jakaminen työyhteisössä (mm. Zhang, 2010). Ks. myös taulukko 2.

Yksilölliset tekijät

- **tutkimusaineisto:** oma motivaatio oppimiseen sekä aktiivisuus (mm. vuorovaikutus, tiedonhaku), pystyvyysuskomukset, itsensä johtaminen
- **kirjallisuuskatsaus:** itseohjautuvuus ja pystyvyysuskomukset (ks. Bandura 1997, 2012) sekä ammatillinen toimijuus (Paloniemi ja muut, 2017)

Kuvio 8. Ammatilliseen kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä.

5.4 Sosiaalinen pääoma kohdeorganisaatiossa

Tässä luvussa tarkastellaan sosiaalista pääomaa kohdeorganisaatiossa, haastatteluun vastanneiden työntekijöiden näkemysten ja tulkintojen kautta. Huomion kohteena on erityisesti tutkimusaineistosta esiin nousseet sosiaaliset tekijät, jotka voitiin yhdistää sosiaaliseen pääomaan. Sosiaalisen pääoman merkitys oppimiselle voidaan jakaa tässä tutkielmassa sekä vuorovaikutukselliseen oppimiseen, jolloin oppimista tapahtuu ja uutta tietoa luodaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa (ks. esim. Nonaka & Takeuchi, 1995) että sosiaaliseen tukeen, jolla viitataan työkavereiden apuun työtehtävien hoitamisessa. Vuorovaikutuksen ja ammatillisen kehittymisen yhteyttä tarkasteltu mm. kappaleessa 5.2.2.

5.4.1 Sosiaalisen pääoman merkitys työyhteisössä

Sosiaalisen pääoman merkitys työssä suoriutumislle sekä oppimiselle tuli esiin useasti haastattelujen aikana. Oppimiseen liittyviä sosiaalisia tekijöitä käsitellään tarkemmin kappaleessa 5.2.2. Vastaajien sosiaalisiksi pääomaksi osoittautuivat erityisesti työtoverit, joiden apua ja tukea tarvitaan niin työn suorittamiseen kuin oppimiseen. Etätyössä, sosiaalisen kanssakäymisen välineenä on toiminut Teams-kanava, jonka kautta vastaajat ovat olleet yhteydessä työtovereihin sekä esimieheen, niin viestein, soittamalla kuin erilaisten palavereiden kautta. Teams-kanavan koettiin mahdollistaneen avun pyytämisen myös useammalta eri ihmiseltä, kun lähityössä avun pyytäminen on tapahtunut suurimaksi osaksi vieruskaverilta. Tämä mahdollistaa työntekijälle paremmat mahdollisuudet päästä käsiksi suurempiin tietoresursseihin sekä paremmat mahdollisuudet kasvattaa osaamistaan, kun hän käyttää useiden ihmisten tietoresursseja sekä osaamista hyödykseen (ks. Rosen ja muut, 2007). Osa vastaajista kertoi pitävänsä erittäin tärkeänä, että etätyössä asioiden kysyminen sujui yhtä helposti kuin kasvokkain. Tällä he viittasivat erityisesti vastausaikoihin. Muutama vastaaja koki kysymystensä välillä hukkuvan tiimin yhteiselle virtuaaliselle kanavalle, joka näytti heikentävän vastaajien kokemusta omasta arvokkuudestaan tiimin jäsenenä. Osa vastaajista kertoi myös pitävänsä tärkeänä, että

tiimistä löytyy luottohenkilöitä, jotka auttavat aina tarvittaessa, ja joille voi esittää kaikenlaisia kysymyksiä.

Normaalistihan se on ollu se, että on vieruskaverilta kysyny siellä töissä, kun on ollut fyysisesti paikalla. Se on usein ehkä ollut se lähin tyyppi, joka on sitten sattunu olemaan, mutta nyt etätöissä, teamsin kautta sä voit kysyä sit oikeestaan keltä vaan yhtä lailla asioita. (H6)

Ja sit se, että tiimissä on semmosia luottokavereita, joilta aina uskaltaa ja haluaa, tiätkö kehtaa kysyä. Ja se on ollut tosi tärkeitä. (H2)

Sitten tieto siitä, että voi koska tahansa kysyä apua ja sitten apua on kyllä niinku aina saanut. Ettei oo tullut sitä semmosta, että olis yksin jäänyt tänne jotain apua pohtimaan, että työ ei etenis sen takia etteikö sais niinku neuvoja tiimiltä, vaikka oot niinku yksin täällä etänä. (...) et sitten se ois hirvee tunne, et jos niihin ei reagoitas niihin viesteihin tai jotenkin olis sillai, et joku vasta seuraavana päivänäkin niinku ottais kontaktia (H1)

Etätyössä toimimista näytti helpottavan pelkästään tieto siitä, että apua on tarvittaessa saatavilla. Vastaajien kokemus saatavilla olevasta avusta näytti olevan kytköksissä sosiaaliseen pääomaan (ks. mm. Larjovuori ja muut, 2015), sillä hyvät sosiaaliset suhteet näyttivät edesauttavan tarvittavan avun sekä tuen saamista.

5.4.2 Työyhteisön sosiaaliset suhteet

Työyhteisön sosiaalisilla suhteilla on merkittävä vaikutus moneen asiaan organisaatiossa aina tiedon jakamisesta osaamisen kehittämiseen (ks. mm. Alsharo ja muut, 2017). Tiivis yhteistyö työkavereiden kanssa koettiin useimpien vastaajien mielestä oppimista tukevaksi tekijäksi niin etätyössä kuin lähityössä. Kuitenkin useampi vastaaja koki etätyön vähentäneen yhteistyötä, johtuen mm. spontaanien kohtaamisten, yhteydenpidon sekä työn ulkopuolisen keskustelun vähenemisestä. Etätyön haasteena on tutkimusten mukaan nähty mm. sosiaalisten suhteiden heikentyminen vuorovaikutuksen vähenemisen kautta (ks. mm. Golden, 2007).

Haastateltujen työntekijöiden kertomuksissa yhteydenpitoa esimieheen kuvailtiin vähäiseksi sekä työpainotteiseksi. Riittävä yhteydenpito tuntui olevan yksilöllistä, mutta

suurin osa vastaajista kertoi kaipaavansa aktiivisempaa yhteydenpitoa esimiehen kanssa erityisesti etätöaikana. Vähäinen yhteydenpito heijastui siihen, miten vastaajat kokivat saavansa esimieheltä tukea työtehtäviin sekä osaamisen kehittämiseen. Vähäinen yhteydenpito näytti myös vaikuttavan siihen, kuinka vastaajat arvioivat esimiehen tukevan heidän hyvinvointiaan.

Kyl mä koen, että aika minimaalista se yhteydenpito esimiehen kanssa on (...). Ja mä vähän luulen että, se on mennyt ehkä esimiehen puoleltakin siihen työhön liittyvään, et kyl hän saattaa kysyä et mitä, mitäs sulle kuuluu, miten sulla menee, mutta se on ehkä enemmänkin semmonen aloituslineri, kun joku oikeesti niinku semmonen et pysähdyttäis oikeesti, et mitäs sä oot...et mitä teillä kotona. (H6)

Jos ajattelee esimiestä, niin eihän me nyt välttämättä jutella, kuin one to onessa kahen kesken. Niin, se on jo jotenkin vähäistä mun mielestä. (H4)

Esimiehen kanssa aika vähän (...). Mut esimies toki osallistuu noihin kaikkiin tiimin palavereihin ja sitä kautta toki. (H3)

Työtovereihin yhteydenpitoa vastaajat kuvailivat lähtökohtaisesti aktiiviseksi, mutta asiapitoiseksi ja työhön painottuvaksi. Muutama vastaaja kertoi keskusteleavansa työtovereiden kanssa silloin tällöin muustakin kuin työasioista, osalla viestintä oli täysin työpainotteista. Muu kuin työpainotteinen viestintä tapahtui vain tiettyjen työkavereiden kesken, joka voi viestiä vahvemmista sosiaalisista suhteista näiden henkilöiden välillä. Päivittäiset aamuiset palaverit sekä kerran viikossa pidettävä tiimipalaveri koettiin vastaajien toimesta myös sosiaalisena kanssakäymisenä. Tiimien sisäisiä, esimiehen toimesta organisoituja epävirallisia kohtaamisia kuten esimerkiksi yhteisiä kahvihetkiä tai taukojumppia järjestettiin kaikissa kolmessa tiimissä, niiden määrä kuitenkin vaihteli suuresti eri tiimien välillä. Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen määrä ei kuitenkaan suoraan näyttänyt korreloivan sen kanssa, kuinka paljon sosiaalista kanssakäymistä vastaaja koki tarvitsevansa, vaan sosiaalisen kanssakäymisen tarve näytti olevan hyvin yksilöllinen.

Mulle ainakin tällä hetkellä riittää aika hyvin ne ku avataan videokamerat vaikka kerran viikossa ja sitten se että edes ollaan noissa ajankohtaisissa aamulla vartti yhtä aikaa linjoilla. (H3)

Se on aika sääli, et se jää niinku pois. Nimenomaan se semmonen, et hei mitä sulle kuuluu ja mitäs oot tehny. (H6)

Suurin osa vastaajista kertoi haastatteluiden aikana useasti kaipaavansa työn ulkopuolista keskustelua sekä erityisesti kuulumisten vaihtoa. Etätyön koettiin muuttaneen kahvitaurot ja muut vapaamuotoisemmat keskustelut työhön liittyväksi, johtuen mahdollisesti siitä, että luontaiset tauotukset ja epäviralliset työhön liittyvät keskustelut usein vähenyvät etätyön myötä (ks. mm. Golden, 2007). Vaikka useimmat vastaajista kertoivat kaipaavansa työn ulkopuolista keskustelua, suurin osa myönsi, ettei kuitenkaan itse aktiivisesti pyri aloittamaan työn ulkopuolisia keskusteluja työtovereiden kanssa. Yhteydenpidon ongelmaksi työyhteisön sisällä tunnistettiin osapuolten passiivisuus viestinnän suhteen. Hyvien sosiaalisten suhteiden luominen on vastavuoroista toimintaa, sillä sosiaalisten suhteiden luomiseen tarvitaan molempien osapuolien aktiivisuutta sekä panostusta. Epävirallisia keskusteluja tarvitaan sosiaalisen suhteiden sekä luottamuksen vahvistamiseen työyhteisössä. (ks. mm. Fay & Kline, 2012; Kryvlova ja muut, 2016.)

Taulukko 9. Työyhteisön sosiaaliset suhteet ja yhteydenpito kohdeorganisaatiossa.

Työyhteisön sosiaaliset suhteet	Yhteydenpito nyt	Toiveet yhteydenpidolle
Esimiehen ja työntekijöiden väliset suhteet	Yhteydenpito vähäistä sekä työpainotteista.	Aktiivisempaa yhteydenpitoa sekä keskustelua niin työstä kuin työn ulkopuolisista asioista.
Työntekijöiden väliset suhteet	Yhteydenpito aktiivista, mutta suurimmaksi osaksi työpainotteista.	Työn ulkopuolisten keskustelujen lisääntyminen sekä kuulumisten vaihto.

5.4.3 Luottamus sosiaalisen suhteiden rakentajana

Luottamus esiintyy osana useita sosiaalisen pääoman määritelmiä (ks. mm. Coleman, 1990; Ruuskanen, 2001; Koivumäki, 2008), sillä sen on katsottu toimivan osana sosiaalisen pääoman syntymistä. Luottamukseen liittyvä kysymys oli monelle haasteellinen, joka saattaa johtua käsitteen haastavuudesta, vaikka moni tietää mitä luottamus

tarkoittaa, se on on abstrakti käsite, joten se voidaan kokea eri tavoin. Useimmat vastaajista kokivat luottamuksen ensisijaisesti esimiehen sekä työntekijän väliseksi asiaksi. Esimiehen ja työntekijän välisen hyvän vuorovaikutussuhteen vaikuttaessa positiivisesti sosiaaliseen pääomaan (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019), tulisi luottamuksellisen suhteen edistämiseen kiinnittää huomiota. Haastateltujen työntekijöiden kertomuksissa esimiehen epäluottamusta kuvattiin liiallisina kyselyinä siitä, mitä työtehtäviä työntekijä aikoo tehdä päivän aikana. Suurin osa vastaajista kuitenkin koki esimiehen luottavan heihin, joka voi olla osoitus näiden työntekijöiden sekä esimiehen välisistä luottamuksellisista suhteista. Luottamuksellinen suhde näkyi myös muun muassa tunteena, että esimiestä voi missä tahansa asiassa ja milloin vaan lähestyä. Useat tutkijat ovat esittäneet, että etätyössä johtamisen tulisi muuttua käyttäytymispohjaisesta seurannasta tuotantopohjaiseen valvontaan, jossa suoritusta ei arvioida havaittavien toimien perusteella vaan työn tulokset ohjaavat arviointia. (ks. esim. Gajendran & Harrison, 2007; Kurland & Bailey, 2002). Tämä voidaan nähdä etäjohtamisen haasteena. Esimies ei näe työntekijöitään, joten hänen pitää kehittää erilaiset keinot työn seuraamiseen.

Turha perään kysely , et jos nyt esimerkiks ajatellaan näitä mitä meillä oli alkuun et tiimin työkiirroksia joka päivä. (...) Se oli mun mielestä just semmonen et epäluottamus kuvastu siitä, et sehän on nyt jäänyt poisikin onneks. (H4)

Osa vastaajista pohti myös työntekijöiden välistä luottamusta. Vastaajat kokivat työntekijöiden välisen luottamuksen rakentamisen ja ylläpitämisen haasteellisemmaksi etätyössä. Tuntemuksiin näytti vaikuttavan sekä yleisesti sosiaalisen kanssakäymisen väheneminen tiimin sisällä että yksittäisten tiimin jäsenten passiivisuus sosiaalisessa kanssakäymisessä. Vähentynyt osallistuminen yhteisiin keskusteluihin vaikeutti muiden tiimin jäsenten tulkintaa yksittäisten tiimin jäsenten työtilanteesta, joka heikensi luottamusta tiimin jäsenten välillä.

En mä tiedä sit onko vaikeempi luottaa etänä siihen, että muut tekee omat hommansa. On se ehkä ainakin vaikeempi, ehkä pitää itellään semmosta kuvaa, et mitähän kukakin tekee ja kuka edistää mitäkin. (H2)

*Me ei päästä niin ehkä silleen avoimesti keskustelea ja näkee sitä toisen työtilan-
netta et mikä se on. (H4)*

Kommunikoinnin toistuvuudella on merkitystä luottamuksen rakentumiselle sekä ylläpitämiselle, jolloin kommunikointia lisäämällä ja tietoa jakamalla voidaan myös edistää luottamusta (Nurmi, 2011), jolla on taas vaikutusta yhteistyön kasvuun ja tehokkuuteen erityisesti virtuaalitiimeissä (mm. Alsharo ja muut, 2017).

5.4.4 Sosiaalinen tuki työn voimavarana

Sosiaalisen tuen merkityksen koettiin korostuvan etätyössä ja se näytti toimivan työn voimavarana. Työtovereiden tarjoamat sosiaalisen tuen muodot kuten emotionaalinen, informatiivinen, välineellinen tai arvioiva tuki (ks. mm. French ja muut, 2018) tulivat esiin useamman kysymyksen kohdalla haastattelujen aikana. Suurin merkitys näytti olevan työtovereiden tarjoamalla neuvon ja tietojen jakamisella (informatiivinen tuki) sekä konkreettisella avulla työn tekemiseen (välineellinen tuki). Myös emotionaalisella tuella oli suuri merkitys, sillä kuitenkin näytti olevan enemmän yhteyttä yksilöiden välisiin sosiaalisiin suhteisiin sekä niiden laatuun. Emotionaalista tukea tuntui esiintyvän vain joidenkin yksilöiden välisissä suhteissa. Moni vastaaja kertoikin, että joihinkin tiimikavereihin heillä oli vahvemmat ja aktiivisempaa yhteydenpitoa sisältävät suhteet. Näihin suhteisiin sisältyi usein myös työn ulkopuolisista asioista keskustelua ja kuulumisten vaihtoa. Ainoa tuen muoto, jota työkavereiden välillä ei näytetty vaihtavan kovin aktiivisesti etätyössä oli arvioiva tuki, eli palaute. Yksi vastaajista kertoi kaipaavansa palautetta myös työkavereiltaan, joka viittaisi siihen, että työkavereiden palautteella on hänelle erityinen merkitys. Tukien merkitys työntekijälle näyttäytyy niissä työntekijälle kehittyneissä käsityksissä, missä määrin eri tuen lähteet arvostavat hänen työpanostaan ja välittävät hänen hyvinvoinnistaan (Simosi, 2012, s. 303). Palautetta voidaan pitää myös merkittävänä siitä syystä, että havainnoimalla omaa suoritusta sekä hakemalla palautetta muilta, yksilön oma tietoisuus omasta kyvykkyydestä suorittaa tietty tehtävä lisääntyy. (ks. Bandura, 1997, 2012).

Palautteenantoo et aika vähän meillä on nyt siis mitään palautteenantoo. (H4)

Osa vastaajista koki, ettei etätyöllä ollut vaikutusta tarvittavaan tukeen tai apuun, samanaista tukea tarvitaan myös lähityössä. Etätyön haasteeksi kuitenkin koettiin työnteon viivästyminen avun saannin vuoksi, sillä suurin osa vastaajista koki etätyön heikentävän mahdollisuuksia saada nopeasti vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Vastauksen odottelu saattaa merkitä työnteon pysähtymistä kokonaan, ellei työntekijällä ole vaihtoehtoisia ratkaisua selvittää asiaa. Usein tällaisena vaihtoehtoisena ratkaisuna vastaajat kertoivat turvautuvansa työohjeisiin, joita useimmat vastaajista pitivät erittäin merkityksellisenä tukena etätyössä suoriutumiseksi. Työohjeiden haasteeksi kuitenkin koettiin tiedon tulkinnallisuus sekä se, että työohjeet antoivat vain viitteitä siitä mitä pitäisi tehdä, tiedon soveltaminen asian ratkaisemiseksi jää työntekijän vastuulle. Ongelmatilanteissa, osa vastaajista lähti ensisijaisesti hakemaan apua työohjeista ja sen jälkeen vasta työtovereilta, osa taas turvautui heti työtovereiden tukeen. Näitä yksilöllisiä toimintastrategioita tarkasteltiin tarkemmin yksilöllisten tekijöiden kohdalla kappaleessa 5.2.4.

Vastaajien työtovereille esittämät kysymykset ovat karkeasti jaettavissa kahteen kategoriaan; kysymyksiin, joihin kysyjä tarvitsee vastauksen sekä kysymyksiin, joihin oikea vastaus saattaa olla jo kysyjällä, mutta vastauksen vahvistamiseen kaivataan myös työtovereiden tukea. Näiden tuen tarpeiden kautta voidaan tarkastella työntekijöiden osaamistarpeita, sillä kun tarvitaan työtovereiden osaamista asioiden ratkaisuun, työntekijän oma osaaminen ei ole asian suhteen riittävällä tasolla työn suorittamiseksi. Silloin kun tarvitaan työtovereiden tukea vastauksen vahvistamiseen, kyse on enemmänkin epävarmuudesta oman osaamisen suhteen. Tuen tarve saattaa vaihdella tehtävästä toiseen, eli sama työntekijä saattaa tarvita paikoin sekä muiden osaamista että myös vastauksen vahvistamista.

No sitä sparrailuapua, et voi keskustella tilanteista keisseistä. Et mitä tässä kohtaa tehdään, vähän yhdessä miettiä et meniskö tää näin, onko tää hyvä näin. Et semmosta vahvistamista myös muilta. (H5)

Ei oo niin paljoa kokemusta noista samoista asioista kuin monella muulla tiimiläisellä niin kaippaa siis ihan sellaista sparrailutukea et oonhan osannut ottaa kaikki tekijät huomioon. (H3)

Esimieheltä vastaajat kaipasivat informationaalista, emotionaalista sekä arvioivaa tukea. Eniten vastaajat näyttivät kaipaavan joko emotionaalista tai arvioivaa tukea, ja se kumpi tuen muodoista oli vastaajalle merkityksellisempi, näytti olevan riippuvainen siitä, minkälaisia odotuksia vastaajalla oli esimieheltä. Ne vastaajat, jotka kokivat osaamisensa kehittyneen tai turhautumista siihen, etteivät he pääse kehittämään osaamistaan tarpeeksi, näyttivät kaipaavan esimieheltä enemmän arvioivaa tukea. Esimiesten ollessa vastuussa työntekijöiden kehittämisestä, suorituksen seurannasta, arvioinnista sekä palkitsemisesta, työntekijät myös odottavat saavansa palautetta (ks. Sias, 2009). Ne vastaajat, joille etätyössä oleminen tuntui raskaammalta (sosiaalisen kanssakäymisen vähenemisen tai suuremman tuen tarpeen vuoksi) kaipasivat myös enemmän emotionaalista tukea. Heille arvioiva tuki näyttäytyi haastattelujen perusteella vähiten merkitykselliseksi sosiaalisen tuen muodoksi. Afzalin ja muiden (2019) tutkimuksen mukaan esimiehen tarjotessa riittävästi tukea työntekijöille, on sillä positiivinen vaikutus työntekijöiden pystyvyysuskomuksiin, joka taas vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden suoriutumiseen sekä näkyy parempana sitoutumisena organisaatioon. Epävarmuus omasta osaamisesta voi näyttäytyä myös kuormituksena ja keskeytyksinä muille työntekijöille, sillä osaamisestaan epävarma henkilö todennäköisemmin tarvitsee useammin työtovereiden tukea työtehtäviensä tekemiseen.

5.5 Etätyön vaikutukset sosiaaliseen kanssakäymiseen

Vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että etätyön suurin haaste liittyy etätyön sosiaaliseen puoleen. Haasteeksi koettiin sosiaalisen kanssakäymisen väheneminen, joka näyttäytyi muun muassa yhteisöllisyyden sekä avoimuuden vähentymisenä. Useimmat vastaajista kertoivat pitävänsä tärkeänä etätyön sosiaalisemman puolen kehittämistä. Sosiaalinen puoli pitää sisällään muun muassa aktiivisen osallistumisen vuorovaikutukseen, tiedon jaon sekä palautteiden antamisen. Vastaajien kertomuksissa työtovereiden aktiivisuus ja

osallistuminen vuorovaikutukseen näyttäytyi kaikista merkityksellisimpänä asiana, vaikka vuorovaikutusta esimiehen kanssa pidettiin myös tärkeänä.

Mun mielestä se kaikista haastavin juttu on se, että jos sulla on joku palaveri tai muuta ja sä kerrot jostain asiasta ja kun sä et nää vastapuolen kasvoja, niin että sä et ihan varma et reagoiko se ja sitten niinku jotenkin se osallistaminen kaikkeen on hankalampaa, koska joidenkin on vain helpompi laittaa mikki mutelle ja olla hiljaa. Et sit se et sais kaikki osallistettua siihen tekemiseen, olemiseen ja palaveriin. (H5)

Toisaalta moni vastaajista koki myös olevansa tehokkaampi etätyössä, johtuen palaverien tehokkuudesta sekä epävirallisten keskustelujen vähenemisestä. Rajoitetulla vuorovaikutuksella on tutkimuksissa viitattu muun muassa keskeytyksien sekä jatkuvan informaatiotulvan vähenemiseen (ks. Fonner & Rolof, 2010), joka taas on nähty yhtenä etätyön etuna. Vastaajien kertomuksissa tehokkuus ja sosiaalinen kanssakäyminen nähtiin paikoin toistensa vastakohtina, ja paikoin toisiaan edesauttavina tekijöinä. Tämä ero näytti johtuvan vastaajien tarpeesta sosiaaliselle kanssakäymiselle. Käytettäessä sosiaalista kanssakäymistä epävirallisiin keskusteluihin, nähtiin se tehokkuutta haittaavana tekijänä. Silloin kun kyse oli tehtävien suorittamisesta, sosiaalinen kanssakäyminen koettiin työtä edesauttavana tekijänä.

5.6 Yhteenveto sosiaalisesta pääomasta kohdeorganisaatiossa

Sosiaalista pääomaa tarkasteltaessa haluttiin tarkastella työyhteisön sosiaalisia suhteita sosiaalisen kanssakäymisen määrän, luottamuksen sekä sosiaalisen tuen kautta, sillä näillä tekijöillä on esitetty olevan vaikutusta mm. sosiaalisten suhteiden laatuun (ks. mm. Adler & Kwon, 2002; Forsten-Astikainen & Kultalahti, 2019) ja edelleen ammatilliseen kehittymiseen (ks. mm. Nahapiet & Ghoshal, 1998). Tutkimusaineiston perusteella havaittiin, että sosiaaliset suhteet olivat merkityksellisiä myös työssä selviytymisen sekä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Etätyössä näytti korostuvan työtovereiden merkitys työn

tauottajina sen lisäksi, että työtoverit tarjosivat apua sekä tukea työtehtävien suorittamiseen. Tarvittu tuki ja apu voidaan liittää sosiaalisen tuen käsitteeseen (ks.mm. Cohen & Wills, 1985), joka tässä tutkielmassa nähdään työn voimavaroina.

Suurin osa vastaajista kuvaili työtovereihin yhteydenpitoa aktiiviseksi, mutta asiapi-toiseksi ja työhön painottuvaksi. Vaikka moni vastaajista kertoi kaipaavansa työn ulko-puolisia keskusteluita erityisesti työtovereiden kanssa, harva kertoi itse olevansa työto-vereihin yhteydessä muutoin kuin työasioissa. Osa vastaajista toivoi aktiivisempaa yhtey-denpitoa esimiehen kanssa erityisesti ollessaan etätyössä. Vastaajien mukaan luottamus esimiehen ja vastaajien välisissä suhteissa oli hyvällä tasolla, vaikka työntekijät kokivat etätyöhön siirtymisen jälkeiset utelut työtilanteesta epäluottamuksen osoituksena. Haastattelujen perusteella työntekijöiden välistä luottamusta näyttäisi heikentävän muun muassa avoimuuden sekä kommunikoinnin vähyyys. Sosiaalisen pääoman kasvat-tamiseksi tulisi kiinnittää huomiota sekä horisontaalisiin että vertikaalisiin suhteisiin (ks. mm. Forsten-Astikainen & Kultalahti, 2019) sekä lisätä kommunikointia, sillä kommunikoinnin toistuvuudella on merkitystä luottamuksen rakentumiselle ja ylläpitämiselle, eli mitä useammin tiimin jäsenet kommunikoivat keskenään sitä helpompaa luottaminen on (Nurmi 2011, s. 134).

Etätyön suurimmaksi haasteeksi koettiin vastaajien kommenttien perusteella sosiaalisen kanssakäymisen väheneminen, joka näyttäytyi muun muassa yhteisöllisyyden kokemuksessa. Kokemukseen vaikutti vastaajien mukaan erityisesti työtovereiden passiivisuus sekä avoimuuden puute sosiaalisessa kanssakäymisessä. Tämä voi johtua sekä etätyön luomista haasteista, sillä virtuaalisen ympäristön on todettu haastavan vuorovaikutusta. Humalan (2018, s. 61) mukaan monikanavainen, läpinäkyvä ja aktiivinen viestintä auttaa hallitsemaan fyysisiä ja sosiaalisia etäisyyksiä sekä stimuloimaan keskusteluja ja organisoimaan vuorovaikutusta virtuaalisessa työympäristössä.

Kuvioon 9 on koottu tutkimusaineistosta esiin nousseita tekijöitä sosiaaliseen pääomaan liittyen. Tutkimusaineiston mukaan sosiaalisen pääoman merkitys näyttäytyi kohdeorganisaatiossa mm. *voimavarana, yhteisöllisyytenä, tietoresursseina, osaamisena, tukena, sosiaalisina suhteina, vuorovaikutuksena* sekä *työhyvinvointina*.



Kuvio 9. Sosiaalisen pääoman merkityksiä kohdeorganisaatiossa.

6 Johtopäätökset ja tulosten arviointi

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tarkastella **Miten etätyö vaikuttaa ammatilliseen kehitykseen työpaikalla?** Tätä tutkimuskysymystä lähdettiin purkamaan kahden alakysymyksen kautta:

- mitkä tekijät ovat merkityksellisiä ammatillisen kehittymisen näkökulmasta etätyössä?
- Miten sosiaalinen kanssakäyminen vaikuttaa ammatilliseen kehittymiseen?

Empiirisen osion lähtökohtana oli tässä tutkielmassa : *työntekijän oma tulkinta ja kokemus siitä, miten hän kokee osaamisensa kehittyneen etätyössä.* Haastattelulomakkeen teemat sekä kysymykset muodostettiin kirjallisuuskatsauksen sekä tutkimuskysymysten perusteella. Kysymykset jakautuivat pääosin sekä ammatilliseen kehittymiseen että sosiaaliseen pääomaan liittyviin kysymyksiin

Kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin omina lukuinaan ammatillista kehittymistä sekä sosiaalista pääomaa, kuitenkin tässä tutkielmassa näiden tekijöiden nähdään olevan yhteydessä toisiinsa, sillä ammatilliseen kehittymiseen liittyy kiinteästi myös sosiaalinen ulottuvuus, sillä sosiaalisella pääomalla on todettu olevan positiivinen vaikutus oppimiseen edistämällä tiedon sekä osaamisen jakamista organisaatiossa (ks. mm Nahapiet & Ghoshal, 1998). Tätä näkökulmaa tuki myös tutkimusaineisto, jota tarkastellaan tarkemmin tässä luvussa samalla, kun esitetään johtopäätökset tutkimuskysymykseen liittyen.

6.1 Mitkä tekijät ovat merkityksellisiä ammatillisen kehittymisen näkökulmasta etätyössä?

Tutkielman tavoitteena oli tarkastella vastaajien subjektiivisia näkemyksiä niistä tekijöistä, joiden he kokevat tukevan ammatillista kehittymistä etätyössä. Kuitenkin on huo-

mioitava, että moni vastaajista koki samojen tekijöiden olevan merkityksellisiä oppimisen kannalta etätyössä ja lähityössä. Etätyö näyttäytyi vastaajille erityisesti sosiaalisen kanssakäymisen vähenemisen kautta, jonka myötä uudenlaiset haasteet olivat nousseet esiin haastamaan mm. tiedon kulkua ja sitä kautta edelleen myös ammatillista kehittymistä. Etätyön vaikutuksia ammatilliseen kehittymiseen tarkastellaan tarkemmin kappaaleessa 6.3.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella ammatillista kehittymistä edistäviksi tekijöiksi tunnistettiin muun muassa **tiedon sekä osaamisen jakaminen** (mm. Zhang, 2010), **yhteistyö** (Kokko ja muut, 2003), **sosiaalisiin verkostoihin osallistuminen** (Palonen ja muut, 2013), **johtaminen ja organisaation rakenteet** (Eteläpelto ja muut, 2014), **psykologinen turvallisuus** (Edmonson & Lei, 2014), **itseohjautuvuus sekä pystyvyysuskomukset** (Bandura, 1997, 2012) sekä **ammatillinen toimijuus** (Paloniemi ja muut, 2017). Näitä edellä mainittuja tekijöitä tarkasteltiin tässä tutkielmassa kohdeorganisaation näkökulmasta, joka on henkilöstöhallinnon tukipalveluita tuottava yksikkö. Haastatteluaineiston perusteella ammatilliseen kehittymiseen liittyvät tekijät luokiteltiin edelleen pääluokkiin kuten **johtamiseen liittyvät tekijät, sosiaaliset tekijät, yksilölliset tekijät** sekä **tiedon ja osaamisen jakamiseen liittyvät tekijät**.

Johtamiseen liittyvät tekijät näyttäytyivät tutkimustulosten mukaan esimiehen luomina mahdollisuuksina, resursseina (aika), palautteena, tukena sekä psykologisena turvallisuutena (uskalluksena osallistua vuorovaikutukseen). Samoja tekijöitä nousi esiin myös kirjallisuuskatsauksessa, sillä tutkimusten mukaan, esimies voi tukea yksilöiden työssäoppimista mm. resurssien kautta, antamalla sopivia haasteita sekä tukemalla oppimista palautteiden kautta (ks. mm. Eraut, 2011). Tällöin työntekijän pystyvyysuskomukset tehtävän suorittamiseksi kasvavat vaikuttaen positiivisesti työntekijän käyttäytymiseen haastetta kohtaan (ks. Bandura, 1997, 2012). Haasteiden ylittämisen myötä, itseluottamus tehtävien suorittamiseksi kasvaa vaikuttaen positiivisesti myös tuleviin haasteisiin.

Sosiaaliset tekijät yhdistettiin tutkimustulosten perusteella erilaisiin vuorovaikutuksellisiin tilanteisiin, kuten mm. sparrailu, kokemusten jakaminen sekä oppimistilanteiden jälkeinen keskustelu yhdessä työtovereiden kanssa. Vuorovaikutussuuden koettiin edesauttavan oppimista ja helpottavan asioiden tulkintaa. Vuorovaikutuksen on useiden tutkimusten mukaan esitetty edistävän oppimista (ks. mm. Alavi & Leidner, 2001; Männistö, 2020), ja muiden ihmisten kokemusten hyödyntämisen on myös katsottu edesauttavan yksilön menestymistä (Tsai ja muut, 2008). Vuorovaikutus vaatii kuitenkin osallistuvia sekä tietoa ja osaamista jakavia henkilöitä, jolloin vuorovaikutustilanteen arvo on riippuvainen siihen osallistuvista henkilöistä ja heidän panoksestaan vuorovaikutustilanteeseen (ks. mm. Dufva ja muut, 2017).

Yksilöllisiksi tekijöiksi tunnistettiin työntekijöiden oma aktiivisuus oman osaamisen kehittämiseen sekä vuorovaikutukseen, itsensä johtaminen ja pystyvyysuskomukset. Nämä tekijät näyttäytyivät mm. siinä, miten työntekijät suhtautuvat haasteisiin, miten he aikatauluttavat omaa työtään sekä kuinka he edistävät omaa oppimistaan esimerkiksi vuorovaikutuksen kautta. Edellä mainitussa toiminnassa voidaan nähdä paljon yhtäläisyyttä ammatillisen toimijuuden käsitteeseen, jonka mukaan ammatillinen toimijuus näkyy työssä mm. ongelmien ratkaisuna, kokeilemisena, kokemusten sekä käytäntöjen jakamisena sekä tiedon, avun ja palautteen etsintänä (Paloniemi ja muut, 2017).

Tiedon sekä osaamisen jakamiseen liittyviksi tekijöiksi tutkimustuloksiin perustuen havaittiin erilaisia tekijöitä, kuten mm. palaverikäytänteet, hyvät työhjeet sekä hyvät pe-rehdytykset. Näiden tekijöiden katsottiin olevan riippuvaisia organisaatiossa työskentelevien ihmisten toiminnasta, jonka vuoksi työyhteisön jäsenet nähtiin merkittävimmäksi tiedon sekä osaamisen jakamista edistäväksi tekijäksi kohdeorganisaatiossa. Tämä voidaan liittää edellä käytyyn keskusteluun vuorovaikutuksesta, mutta työyhteisön jäsenten vaikutus voidaan yhdistää myös aiemmissa tutkimuksissa esiintyneisiin ajatuksiin tietojen vaihtamisen edellytyksistä, sillä aiemmissa tutkimuksissa tietojen vaihdon on kat-

sottu edellyttävän mm. olemassa olevaa reaalista mahdollisuutta tietojen vaihtoon jonkun kanssa sekä myös kykyä ja motivaatiota tietojen vaihtoon. (ks. mm. Galabova & Mckie, 2013; Ipe 2003 ; Lin 2007; Nahapiet & Ghoshal 1998).

Kirjallisuuskatsauksessa sekä tutkimusaineistossa on paljon yhtäläisyyttä ammatillista kehittymistä tukevien tekijöiden suhteen. Tutkimustulosten perustuessa työntekijöiden näkemyksiin, niissä korostui esimiehen rooli ammatillisen kehittymisen mahdollistajana enemmän kuin työntekijän oma rooli aktiivisena oman osaamisen kehittäjänä. Näillä molemmilla tekijöillä kuitenkin nähdään olevan suuri merkitys ammatilliseen kehittymiseen (ks. mm. Paloniemi ja muut, 2017).

On huomioitava myös se, että vaikka edellä mainittujen tekijöiden koetaan tukevan oppimista, se ei kuitenkaan tarkoita näiden tekijöiden toteutumista kohdeorganisaatiossa. Itseasiassa suurin osa vastaajista koki usean oppimista edistävän tekijän heikentyneen etätyöaikana. Tutkimustulosten perusteella etätyön haasteena nähtiin ammatillisen kehittymisen kannalta *palautteen sekä tiedon saannin väheneminen, kaikkien osallistaminen yhteisiin keskusteluihin, yhteistyön väheneminen, avun pyytämiseen sekä saamiseen liittyvät haasteet sekä työssäoppimisen väheneminen*. Edellä mainittuja tekijöitä yhdistää erityisesti sosiaalisen kanssakäymisen väheneminen, joka on nähty useiden etätyöhön liittyvien tutkimusten mukaan etätyön haasteena (ks. mm. Allen ja muut, 2015; Cooper & Kurland, 2002).

Tutkimusaineiston pohjalta tunnistettiin myös muutamia muita ammatilliseen kehittymiseen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä, kuten *aikapaine, kiire ja tehokkuuden vaatimus*, joilla viitataan tilanteisiin, joissa työntekijä ei esimerkiksi ehdi lukea ohjeita ja miettiä asioita itse, tai hän ei ehdi pysähtyä palavereihin tai perehdytyksiin, vaan hoitaa työtehtäviä samanaikaisesti. Tehokkuuden vaatimus kuvastaa tässä tilannetta, jossa työntekijän käyttäytymisstrategia pohjautuu hänen uskomuksiinsa siitä, mikä olisi tehokkain tapa hoitaa tehtävä, eikä esimerkiksi siihen, mikä olisi hyödyllisintä hänen osaamisensa kehittymisen kannalta. Nämä kiireeseen yhdistettävät tekijät voivat viitata

joko liialliseen työkuormaan tai ajanhallinta haasteisiin. Kumpaakin tekijää oli tunnistettavissa, sillä osalla työkuorma oli valtava, osalla taas oli hankaluuksia työtehtävien priorisoinnissa. Työkuorma voidaan liittää johtamiseen liittyviin tekijöihin, sillä esimiehen voidaan katsoa olevan ainakin osittain vastuussa resursoinnista. Toisaalta myös itsensä johtamiseen on katsottu kuuluvan ajanhallintaitojen sekä priorisointikyvyn lisäksi resursointi (Martela & Jarenko, 2017). Taulukkoon 10 on koottu tutkimustulosten mukaan oppimista edistäviä sekä estäviä tekijöitä etätyössä.

Taulukko 10. Ammatillista kehittymistä tukevia sekä estäviä tekijöitä.

Osaamista tukevia tekijöitä	Osaamista estäviä tekijöitä
Työohjeet, työtovereiden ja työyhteisön tuki sekä yhteistyö, avoimuus, erilaiset koulutukset, hiljaisen tiedon siirtyminen, oma motivaatio, sparrailu sekä asioiden läpikäyminen yhdessä, hyvät perehdytykset, vuorovaikutus ja kysymysten esittäminen, riittävä aika oppimiselle, palautteenanto sekä esimiehen luomat mahdollisuudet, palaute ja tuki.	Aikapaine, kiire, tehokkuuden vaatimus, nopean avun ja tuen saamisen hankaloituminen, palautteen väheneminen, sosiaalisen kanssakäymisen ja tiedon saannin väheneminen (työssäoppimisen väheneminen), kynnys esittää kysymyksiä

Organisaation rakenteilla ja johtamisella on suuri vaikutus ammatilliseen kehittymiseen muun muassa oppimista tukevien mahdollisuuksien sekä käytänteiden kautta. Työntekijöiden mukaan esimiehet voivat tukea heidän oppimistaan muun muassa sekä tarjoamalla mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen että riittävästi aikaa ja tarvittaessa myös tukea oppimiselle. Osaamisen kehittäminen ei kuitenkaan ole pelkästään organisaation vastuulla vaan tutkimuksissa korostuu myös yksilön oma vastuu omasta osaamisesta ja se kehittämisestä (ks. mm. Larjovuori, 2015).

6.2 Miten sosiaalinen kanssakäyminen vaikuttaa ammatilliseen kehittämiseen?

Sosiaalisella kanssakäymisellä tarkoitetaan tässä tutkielmassa vuorovaikutusta kaikissa sen muodoissa, puheesta viesteihin. Sosiaalinen kanssakäyminen on yhdistetty

sosiaalisen pääoman käsitteeseen (ks. mm. Larjovuori ja muut, 2015), jolla tarkoitetaan tässä tutkielmassa sosiaalisia verkostoja (ks. mm. Nieminen, 2015), joissa syntyy luottamuksen sekä vastavuoroisuuden kautta resursseja (ks. mm. Putnam, 2000), jotka toimivat työssä erilaisina voimavaroina. **Resursseilla** (voimavaroilla) viitataan tässä tutkimuksessa esimiehen sekä työtovereiden tarjoamaan tukeen, jota on tässä tutkielmassa tarkasteltu sosiaalisen tuen käsitteen kautta (ks. Cohen & Wills, 1985).

Työtovereiden sekä esimiehen tarjoama sosiaalinen tuki nähtiin tutkimustulosten mukaan erittäin tärkeänä työn tekemistä tukevana tekijänä erityisesti etätyössä (kappalessa 5.4.4 on tarkasteltu tarkemmin sosiaalisen tuen merkitystä vastaajille). Tutkimuskysymyksen kannalta sosiaalisen tuen merkitys voidaan nähdä sosiaalisen kanssakäymisen kautta, sillä sosiaalinen tuki näytti lisäävän vuorovaikutusta työntekijöiden välillä, jolloin sillä näytti olevan sosiaalisia suhteita edistävä vaikutus sekä siten myös positiivinen vaikutus työyhteisön sosiaaliseen pääomaan. Tutkimusten mukaan vuorovaikutuksen on katsottu edistävän sosiaalisten suhteiden syventymistä sekä sosiaalisen pääoman syntymistä (ks. mm. Adler & Kwon, 2002 ; Forsten-Astikainen & Kultalahti, 2019). Sosiaalisella pääomalla taas on todettu olevan positiivinen vaikutus osaamisen kehittymiseen työyhteisössä (ks. mm. Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Sosiaalinen tuki voidaan nähdä myös tietoa sekä osaamista jakavana tapahtumana, sillä tutkimusaineiston mukaan kaivattu tuki liittyi ennen kaikkea työtehtävien suorittamiseen. Tällöin tukea kaipaava henkilö, pyysi apua joko yhdeltä tai useammalta työyhteisön jäseneltä, jotka jakoivat omaa osaamistaan avun pyytäjälle. Näissä tilanteissa siirtyy ennen kaikkea hiljaista tietoa, kun kokeneempi työntekijä jakaa neuvojaan sekä kokemuksiaan työtehtävien ratkaisemiseksi (ks. mm. Pohjalainen, 2012). Etätyössä sosiaalisen kanssakäymisen välineenä on toiminut pääosin Teams-kanava, jonka kautta työntekijät ovat olleet yhteydessä työtovereihin sekä esimieheen, niin viestein, soittamalla sekä erilaisten palavereiden kautta. Teams-kanavan koettiin mahdollistaneen avun pyytämisen myös useammalta eri ihmiseltä, kun lähityössä avun pyytäminen on tapahtunut suurimmaksi osaksi vieruskaverilta. Tämä mahdollistaa etätyössä

työntekijälle paremmat mahdollisuudet päästä käsiksi suurempiin tietoresursseihin sekä paremmat mahdollisuudet kasvattaa osaamistaan, kun hän käyttää useiden ihmisten tietoresursseja sekä osaamista hyödykseen. (ks. mm. Rosen ja muut, 2007). Virtuaalisten kanavien kautta on mahdollistunut monipuolisempi sosiaalinen kanssakäyminen virtuaalisessa ympäristössä, joka on osaltaan vaikuttanut positiivisesti etätyössä koettuihin haasteisiin. Tutkimustulosten mukaan suurin osa vastaajista koki Teamsin madaltaneen kynnystä viestintään. Sen koettiin myös parantavan perehdytysten visuaalisuutta sekä antavan mahdollisuuden perehdytysten tallentamiseen. Tästä huolimatta virtuaalisten perehdytyksien ja erilaisten etäpalaverien koettiin nostavan kynnystä vuorovaikutukseen, johon näytti vaikuttavan ennen kaikkea uskallus osallistua. Tutkimustulosten perusteella tämä uskallus osallistua yhdistettiin psykologiseen turvallisuuden tunteeseen (ks. Edmonson & Lei, 2014), sillä sen on katsottu edistävän yksilön uskallusta osallistua vuorovaikutukseen, vähentämällä pelkoa kasvojen menettämisestä.

Sosiaalisen kanssakäyminen merkitys osaamisen kehittymiselle nousi esiin useasti niin kirjallisuuskatsauksessa (ks. mm. Nahapiet & Ghoshal, 1998) kuin tutkimusaineistossa. Sosiaalisen kanssakäymisen merkitys tulee esiin niin oppimisen edistämisen (ks. mm. Alavi & Leidner, 2001; Männistö, 2020), uuden tiedon luomisen (ks. Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Kummel ja muut, 2020) sekä ylipäättään tiedon ja osaamisen siirtymisen kautta (ks. mm. Nonaka & Takeuchi, 1995; Pohjalainen, 2012; Taskin & Bridoux, 2010). Vastaajat myös kokivat oppimiskokemukset lähtökohtaisesti paremmiksi silloin, kun ne olivat sisältäneet vuorovaikutusta. Osa vastaajista myös koki työssäoppimisen jääneen vähemmälle, kun asioita ei enää käydä niin paljoa läpi yhdessä. Käymällä asioita yhdessä läpi jaetaan samalla tietoa sekä osaamista organisaatiossa, jonka vuoksi erilaiset vuorovaikutusta sisältävät tapahtumat voidaan nähdä erityisen tärkeiksi oppimisen kannalta (ks. mm. Nonaka & Takeuchi, 1995).

6.3 Etätyön vaikutuksia ammatilliseen kehitykseen kohdeorganisaatioissa

Tämän tutkielman tarkoituksena oli löytää vastaus pääkysymykseen: **Miten etätyö vaikuttaa ammatilliseen kehitykseen työpaikalla?** Aiemmissä tutkimuksissa etätyön on todettu vaikuttavan heikentävästi työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin mm. epävirallisen vuorovaikutuksen vähenemisen kautta (ks. mm. Golden, 2007). Työntekijöiden läheisillä suhteilla taas on esitetty olevan positiivinen vaikutus tiedon jakamiseen työyhteisössä (ks. Kryvlova ja muut, 2016). Läheisillä sosiaalisilla suhteilla, joilla kuvataan myös organisaation korkeaa sosiaalista pääomaa (ks. Larjovuori ja muut, 2015) on esitetty olevan positiivinen vaikutus sekä yksilöiden että organisaatioiden osaamisen kehittämiseksi. (Galabova & McKie, 2013).

Tässä tutkimuksessa sosiaalista pääomaa on tarkasteltu seuraavan määritelmän kautta:

Yksilön sosiaalinen pääoma nähdään sosiaalisina verkostoina, joissa syntyy luottamuksen ja vastavuoroisuuden kautta resursseja. Nämä resurssit taas toimivat työssä erilaisina voimavaroina. Sosiaalinen pääoma ei synny ilman omaa ”panostusta” vaan sen syntyminen vaatii kykyä luoda sosiaalisia suhteita, verkostoitua sekä olla vastavuoroinen ja luottamuksen arvoinen.

Tästä määritelmästä voidaan erottaa erilaisia tekijöitä, kuten: **resurssit**, joilla viitataan tässä tutkimuksessa esimiehen sekä työtovereiden tarjoamaan tukeen. Näitä resursseja (voimavaroja) on tässä tutkielmassa tarkasteltu sosiaalisen tuen käsitteen kautta (ks. mm. Cohen & Wills, 1985), jolla nähtiin tutkimustulosten perusteella olevan positiivinen vaikutus niin työyhteisön sosiaalisten suhteiden syntymiseen kuin tiedon sekä osaamisen jakamiseen kohdeorganisaatioissa. Tosin, etätyön vaikutuksesta tuen tarve näytti lisääntyvän, samalla kun tuen saaminen oli osittain vaikeutunut virtuaalisuuden vuoksi, joka näkyi mm. kysymysten hukkumisena virtuaalisille kanaville sekä erityisesti arvioivan tuen kuten palautteiden vähenemisenä, sillä osa vastaajista kertoi etätyön vähentäneen erityisesti työntekijöiden välisiä palautteita. Palautetta kuitenkin kaivattiin erityisesti esimieheltä, sillä osa vastaajista koki etätyön vähentäneen myös esimieheltä saatavaa

palautetta, joka näkyi mm. kokemuksena siitä, ettei osaamista ja sen kehittymistä tunnusteta sekä myös kokemuksena riittämättömästä tuesta. Esimiehen tarjotessa riittävästi tukea työntekijöille, on sillä positiivinen vaikutus työntekijöiden pystyvyyssuomuksiin, joka taas vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden suoriutumiseen (Afzal, 2019). Havainnoimalla omaa suoritusta sekä hakemalla palautetta muilta, yksilön oma tietoisuus omasta kyvykkyydestä suorittaa tietty tehtävä lisääntyy, joka taas näkyy aktiivisuutena ottaa haasteita vastaan (ks. Bandura, 1997, 2012).

Luottamuksella on todettu olevan vaikutusta mm. tiedon ja osaamisen jakamiseen, uuden tiedon luomiseen sekä yhteistyöhön (ks. mm. Blomqvist & Cook, 2018). Tiedon ja osaamisen jakamisella taas on esitetty olevan vaikutusta sekä luottamuksen että yhteistyön kasvuun ja tehokkuuteen erityisesti virtuaalitiimeissä (ks. Alsharo ja muut, 2017; Ferrel & Kline, 2018). Kohdeorganisaatiossa luottamus koettiin pääasiassa esimiehen sekä työntekijän välisenä asiana ja luottamusta osoitti esimiehen huomion kiinnittyminen työn suorittamisesta työn tuloksiin. Tämän osalta, tutkimustulokset tukivat monia aiempia tutkimuksia etätöiden johtamisesta (ks. esim. Gajendran & Harrison 2007; Kurland & Bailey, 2002). Luottamuksellista suhdetta voidaan pitää merkityksellisenä seikkana, sillä tutkimusten mukaan esimiehen ja työntekijöiden välinen hyvä vuorovaikutussuhde lisää sosiaalista pääomaa (ks. Forsten-Astikainen & Kultalahti, 2019).

Kyky kuvaa tässä kompetenssia, jota voidaan tarkastella yksilön aktiivisena toimijuutena sekä itsensä johtamisena, joka kohdistuu sosiaalisten verkostoiden luomiseen (ks. esim. Manz, 1986). Sosiaalinen pääoma vaatii yksilöltä kykyä ja aktiivisuutta sosiaalisten suhteiden luomiseen sekä myös aikaa ja resursseja näiden suhteiden kehittämiseen (ks. Lee ja muut, 2016). Sosiaalisen suhteiden sekä luottamuksen luomisessa vastavuoroisuuden, jolla viitataan suhteista saatavien resurssien vaihtoon, on katsottu olevan keskeinen tekijä. (ks. mm. Leana & Van Buren, 1999). Vastavuoroisuus voidaan liittää sosiaaliseen tukeen, jolloin yksilöiden välisinä vaihdon välineinä voidaan nähdä erilaiset työssä suoriutumista auttavat sosiaalisen tuen muodot, kuten mm. tieto ja

neuvot, joita käsiteltiin jo resurssien yhteydessä. Lisänä voidaan kuitenkin todeta, että haastatteluiden perusteella vaikutti siltä, että ne henkilöt, jotka tarjosivat kaikkia sosiaalisen tuen muotoja joko kaikille tai osalle työkavereista, vaikuttivat vastavuoroisesti myös saavan näitä tuen muotoja takaisin, joka tukee tätä edellä mainittua tutkimuksissa esiin tullutta vastavuoroisuuden käsitettä (ks. mm. Leana & Van Buren, 1999).

Yhteenvedon voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa ammatillinen kehittyminen, jolla tarkoitetaan osaamisen kehittymistä työn kontekstissa (ks. mm. Venninen, 2007), on hieman heikentynyt etätöiden myötä, johtuen erityisesti sosiaalisen kanssakäymisen vähentymisestä, ja sen myötä tulleista erilaisista vaikutuksista. Vuorovaikutuksen sekä kommunikaation väheneminen vaikuttaa edelleen mm. yhteistyöhön ja työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin sekä siten myös tiedon ja osaamisen jakamiseen työyhteisössä. Tutkimustulos ei varsinaisesti poikkea useista aiemmista etätöiden tutkimuksista, joiden mukaan etätöillä on heikentävä vaikutus sosiaalisiin suhteisiin ja sitä kautta myös ammatilliseen kehittymiseen tiedon sekä osaamisen jakamisen vähentyessä (ks. mm. Allen ja muut, 2015; Cooper & Kurland, 2002; Gajendran & Harrison, 2007; Galabova & McKie, 2013). Haasteita on voitu lieventää teknologisella kehityksellä mm. erilaisten virtuaalisten kanavien (esim. teams) kautta, jotka mahdollistavat monipuolisen sosiaalisen kanssakäymisen. Nämä kanavat eivät kuitenkaan poista kasvokkain kohtaamisen merkitystä, varsinkaan, jos virtuaalisten kanavien tuomia mahdollisuuksia ei käytetä. Tutkimustulosten mukaan sosiaalisen pääoman merkitys ammatilliselle kehitymiselle tulee esiin erityisesti yksilöiden aktiivisena osallistumisena sosiaalisiin verkostoihin, joka edistää tiedon sekä osaamisen jakamista työyhteisössä. Lisäksi aktiivinen osallistuminen ja vuorovaikutus parantavat yksilön omia sosiaalisia suhteita, ja sitä kautta myös henkilökohtaisia resursseja (tieto, apu, tuki).

Yksilöiden aktiivisuuden lisäksi myös organisaation rakenteilla ja johtamisella on suuri vaikutus työntekijöiden ammatilliseen kehittymiseen myös sosiaalisen kanssakäymisen näkökulmasta, sillä useiden tutkimusten mukaan johtamisella tulisi kannustaa yksilöitä

vuorovaikutukseen sekä edistää erilaisten yhteistoiminnallisten toimintatapojen toteutumista organisaatiossa sosiaalisen pääoman lisäämiseksi (ks. mm. Adler ja Kwon, 2002).

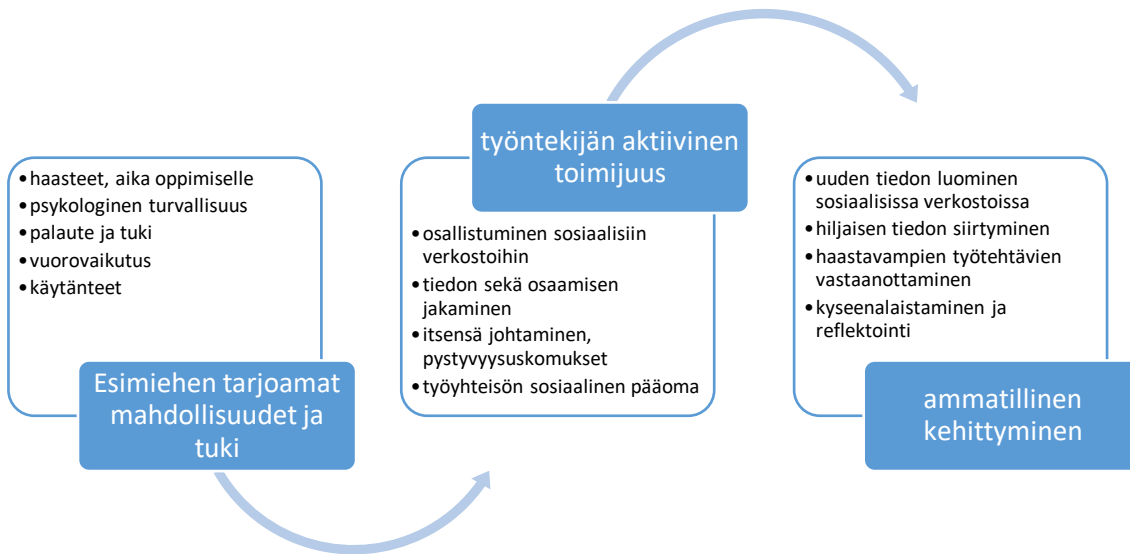
6.4 Pohdinta

Ammatillista kehittymistä, jolla viitataan yleisesti osaamisen kehittymiseen työn kontekstissa (ks. Venninen, 2007), on tässä tutkielmassa tarkasteltu **työntekijöiden subjektiivisena kokemuksena** etätöön ja sosiaalisen pääoman käsitteen kautta (k. mm. Larjo-vuori, 2015). Ammatillista kehittymistä tapahtuu kohdeorganisaatiossa muun muassa silloin, kun työntekijät pohtivat yhdessä työhön liittyviä tapauksia tai työntekijät jakavat tietoa ja/tai osaamista toisilleen. Tärkeäksi koettiin myös muun muassa perehdytysten vuorovaikutteisuus, joka nähtiin sekä kysymysten esittämisenä että asioiden kyseenalaistamisena. Nämä kaikki edellä mainitut vuorovaikutustilanteet voidaan nähdä ensisijaisesti työntekijän itsensä vastuulla olevana toimintana, sillä niissä korostuu työntekijöiden oma rooli (aktiivisuus) sekä tiedon että osaamisen jakamisessa, kommunikoinnissa, annetun tiedon tulkinnessa, kyseenalaistamisessa ja oman ymmärryksen varmistamisessa. Merkityksellisenä tekijänä ammatilliselle kehittymiselle voidaan siten pitää yksilön omaa toimijuutta (ks. mm. Paloniemi ja muut, 2017) , johon liittyy myös osallistuminen vuorovaikutustilanteisiin. Vuorovaikutustaitojen on katsottu sekä nyt että tulevaisuudessa olevan yhä merkittävämmässä roolissa työelämässä (ks. mm. Dufva ja muut, 2017).

Tutkimusaineiston perusteella kohdeorganisaation suurimmaksi haasteeksi ammatillisen kehittymisen näkökulmasta tunnistettiin sosiaalisen kanssakäymisen heikentyminen etätöyöaikana. Sosiaalisen kanssakäymisen vähenemiseen liittyviä haasteita on tuotu esiin myös monissa aiemmissa etätöyöhön liittyvissä tutkimuksissa (ks. mm. Golden, 2007). Virtuaalisten kanavien (Teams) koettiin lieventävän sosiaalisen kanssakäymisen vähentymisen tuomia haasteita, riippuen siitä, miten työntekijät niitä käyttivät. Lisäksi tutkimukseen osallistuneet työntekijät olivat muodostaneet sosiaalisia suhteita ennen etätöyöhön siirtymistä, joka saattaa heikentää sosiaalisen kanssakäymisen vähenemisen

tuomia vaikutuksia kohdeorganisaatiossa. Virtuaalisen vuorovaikutuksen on katsottu sopivan erityisesti jo olemassa olevien yhteistyösuhteiden ylläpitoon (ks. Pyöriä & Saari, 2014).

Ammatillinen kehittyminen työn kontekstissa vaatii myös aikaa sekä mahdollisuuksia oppimiseen työhön liittyvien haasteiden kautta (ks.mm. Eraut, 2011), joiden järjestämisen katsottiin kuuluvan ensisijaisesti esimiehen tehtäviin. Siten voidaankin katsoa, että ammatillisen kehittymisen lähtökohtana voidaan pitää sekä työntekijän omaa aktiivista roolia että esimiehen (organisaation) tarjoamia mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Lisäksi esimiehen tulisi tarjota työntekijöille yksilöllistä rakentavaa palautetta työntekijän kehittymisestä ja pyrkiä vahvistamaan yksilöiden pystyvyysuskomuksia tehtävien suorittamiseksi, sillä vahvistamalla työntekijöiden pystyvyysuskomuksia, voidaan vaikuttaa siihen, miten työntekijät ottavat haasteita vastaan, ja kuinka sinnikkäitä he ovat haasteiden ratkaisemiseksi. Haasteiden kautta osaaminen kehittyy, joka vahvistaa pystyvyysuskomuksia entisestään. (ks. Bandura, 1997, 2012.) Kolmas vaikuttava tekijä ammatilliselle kehitymiselle on edellä mainittu sosiaalinen pääoma (ks. mm. Larjovuori, 2015), joka kattaa tässä tutkielmassa sosiaalisen kanssakäymisen sekä työyhteisön sosiaaliset suhteet ja niiden kautta tulevat resurssit. Kuvioon 10 on koottuna tässä tutkielmassa esiin nousseita ammatilliseen kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 10. Ammatilliseen kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä.

Huolimatta sosiaalisen kanssakäymisen tuomista haasteista, työntekijät olivat pääosin tyytyväisiä etätyöhön ja sitä tulisikin pitää merkittävänä tekijänä, sillä niin kauan kuin työntekijät ovat tyytyväisiä etätyöhön, he saattavat pitää sitä työsuhde-etuna, joka motivoi ja sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. Merkittävänä tekijänä tulisi huomioida myös se, että etätyön koettiin lisäävän työhyvinvointia lisääntyneen vapaa-ajan sekä työn sekä vapaa-ajan yhteensovittamisen kautta. Lisäksi, joidenkin tutkimuksien mukaan rajoitetulla vuorovaikutuksella on myös esitetty olevan etuja, kuten mm. keskeytyksien sekä jatkuvan informaatiotulvan väheneminen (Fonner & Rolof, 2010), jolla on taas positiivinen vaikutus tehokkuuteen.

6.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arviointia voidaan pitää oleellisen osana hyvää tutkimuskäytäntöä. Tutkimuksessa käytetyt ratkaisut tulee tuoda ymmärrettävästi esiin, jotta lukija voi vakuuttua tutkijan vilpittömyydestä tiedonhankinnassa sekä tulkinnoissa. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 178.) Tutkimuksessa käytettävät menetelmät on tuotu esiin kappa-

leessa 4, jossa on kerrottu tutkimusmenetelmistä, perusteltu niiden valinnat sekä havainnollistettu analyysimenetelmiä. Tutkimuksessa on pyritty huolelliseen aineistojen literointiin sekä käsittelyyn tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi. Tästä syystä tutkimusprosessista on pyritty kertomaan mahdollisimman avoimesti ja lisäksi tuotu esiin myös tutkijan oman asenne etätyötä kohtaan.

Tutkimuksessa oli mukana kohdeorganisaatio sekä yhteensä 7 työntekijää organisaation kolmesta eri tiimistä. Haastatellut työntekijät olivat kaikki naisia, iältään 25–45 vuotta. Tutkimuksen tuloksia ei pyritty eikä voida yleistää koskemaan muita organisaatioita, eikä edes kokonaisvaltaisesti kohdeorganisaatiota, sillä on huomioitava, että jokainen haastateltava tulkitsi kysymyksiä peilaten omiin kokemuspohjiinsa. Tämän lisäksi tutkija tulkitsi näitä tuloksia kirjallisuuskatsauksen avulla luotujen esitietojen avulla. Laadullisella tutkimuksella ei tavoitella objektiivisuutta, sillä tutkijan omat ennakko-oletukset ja arvot ovat vahvasti mukana tutkimuksessa sekä tulkinnoissa, jonka myötä on olemassa mahdollisuus, että eri tutkijat tekisivät erilaisia tulkintoja samasta aiheesta. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161).

Tutkimuksen tavoitteena oli ennen kaikkea kohdeilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen, jonka vuoksi tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus sekä tutkimuksen taustafilosofiaksi valittiin fenomenologis- hermeneuttinen lähestymistapa. Hermeneuttisen filosofian mukaan ihmisen tutkimisessa tärkeintä on ymmärtää tutkimuksen kohdetta sekä eläytyä siihen. Ideana on olla tutkimuskohdetta lähellä, mutta samalla myös riittävän etäällä, jotta tutkija voi nähdä asian selkeästi. Fenomenologisen tulkinnan mukaan tärkeää on havainnon tulkitseminen sekä tulkinnan pukeminen ymmärrettäväksi muille. Fenomenologisessa lähestymistavassa tutkija peilaa tutkittavan sanoja omiin kokemuksiin ja muodostaa niistä omia tulkintoja, joka sisältää jotakin uutta, mahdollista ja epätäydellistä. (Huhtinen & Tuominen, 2020, kappale 19, s. 3-4, 18-19.) Haastatteluiden analysoinnissa otettiin huomioon myös niiden aikana näkyneet tunnetilat sekä aineistoa käytiin huolellisesti läpi moneen kertaan tulkintojen oikeellisuuden varmistamiseksi.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin lähtökohtana voidaan pitää dokumentointia sekä proaktiivisuutta, joka tarkoittaa, että luotettavuus tulee ottaa huomioon tutkielman joka vaiheessa sen sijaan, että luotettavuutta arvioidaan pelkästään tutkielman loppuvaiheessa (Kananen, 2015, s. 343–344). Tämän tutkielman osalta on noudatettu ennakoitavuutta, sillä tutkijan ennako-oletukset sekä muut mahdolliset tutkimustuloksiin vaikuttavat tekijät on pyritty huomioimaan koko tutkimuksen ajan. Lisäksi aineisto on dokumentoitu tarkasti ja tutkijan omat virheet on tuotu esiin, kuten tutkimuksessa esiin tuotu kysymyksen huono muotoilu, joka kuitenkin korjattiin haastattelujen aikana.

6.6 Jatkotutkimukset

Tässä tutkielmassa on tarkasteltu työntekijöiden kokemuksia ammatillisesta kehittämisestä etätyössä erityisesti sosiaalisen pääoman näkökulmasta. Sosiaalinen pääoma on kiinnostava käsite, joka voi tulevaisuudessa olla yhä merkittävämmässä roolissa työelämän muuttuessa virtuaalisemmaksi etätyön myötä. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tarkastella tarkemmin sosiaalista pääomaa ja ammatillista kehittymistä esimiesten ja erityisesti johtamisen näkökulmasta etätyön kontekstissa, sillä tutkielman rajauksen vuoksi tämä näkökulma jäi tässä tutkielmassa melko pintapuoliseksi. Miten esimiehet ovat kokeneet etätyön tiedon jakamisen näkökulmasta? Miten he kokevat työntekijöiden ammatillisen kehittymisen tukemisen etätyössä? Minkälaisia tulkintoja esimiehillä on työyhteisön sosiaalisesta pääomasta sekä sen edistämisestä? Minkälaisia haasteita esimiehet ovat kohdanneet niin ammatillisen kehittymisen kuin sosiaalisen pääoman näkökulmasta etätyössä?

Voisi olla hyödyllistä verrata esimiesten sekä työntekijöiden tulkintoja aiheeseen liittyen kummankin osapuolen ymmärryksen kasvattamiseksi sekä molempia osapuolia hyödyttävien käytänteiden luomiseksi. Mielenkiintoista olisi myös tarkastella onko iällä vaikutusta kokemuksiin ammatillisesta kehittämisestä etätyössä, sillä yleisessä keskustelussa on tuotu esiin erityisesti nuoremman sukupolven kasvaminen ja kehittymien digitaalisessa ympäristössä, jolla voi olla vaikutusta toimimiseen virtuaalisessa ympäristössä.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020) Teoksessa : Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. [Helsinki]: Gaudeamus. Noudettu 6.5.2021 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>
- Adler, P. & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy Of Management Review*, 27(1), 17-40. <https://doi.org/10.2307/4134367>
- Afzal, S., Arshad, M., Saleem, S. & Farooq, O. (2019). The impact of perceived supervisor support on employees' turnover intention and task performance. *Journal of Management Development*, 38(5), 369-382. doi:10.1108/JMD-03-2019-0076
- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J., (2012). Suomen työelämä vuonna 2030: Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja 14/2012. <http://docplayer.fi/387787-Tem-raportteja-14-2012.html>.
- Allen, T. D., Golden, T. D. & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science* 16: 2, 40–46.
- Alsharo, M., Gregg, D. & Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & management*, 54(4), 479-490. doi:10.1016/j.im.2016.10.005
- Arvaja, M. & Häkkinen, P. (2010). *Social aspects of collaborative learning*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.00624-2>
- Assudani, R. H. (2009). Dispersed knowledge work - implications for knowledge intensive firms. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 521-532. doi:10.1108/13673270910997169

- Avey, J. B. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly* 22 (2), 127–152.
- Bailey, D. E. & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400. doi:10.1002/job.144
- Bandura A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. W.H. Freeman and Company, New York, NY.
- Bandura, A. (2012). On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited. *Journal of management*, 38(1), 9-44. doi:10.1177/0149206311410606
- Bansha Dulal, H. & Foa, R. (2011). Social Institutions as a Form of Intangible Capital. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*.
- Bartsch, V., Ebers, M. & Maurer, I. (2013). Learning in project-based organizations: The role of project teams' social capital for overcoming barriers to learning. *International journal of project management*, 31(2), 239-251. doi:10.1016/j.ijpro-man.2012.06.009
- Ben Hador, B. (2017). Three levels of organizational social capital and their connection to performance. *Journal of Management Development*, 36(3), 348-360. doi:10.1108/JMD-01-2016-0014
- Blomqvist, K. & Cook, K.S. (2018). Swift Trust - State-of-the-Art and Future Research Directions, in Searle, R.H. A. Nienaber & S. Sitkin (Eds.) *Routledge Companion to trust*. Routledge, 29–49.

- Bordi, L., Okkonen, J., Mäkineniemi, J.-P., & Heikkilä-Tammi, K. (2018). Communication in the digital work environment: Implications for wellbeing at work 1. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8(29). DOI: <https://doi.org/10.18291/njwls.v8iS3.105275>
- Boyd, N. G. & Vozikis, G. S. (1994). The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions. *Entrepreneurship theory and practice*, 18(4), 63-77. doi:10.1177/104225879401800404
- Burt, R.S. (2001). Structural Holes versus Network Closure as Social Capital. Teoksessa Lin, N., Cook, K., Burt, R. S. (toim.): *Social Capital. Theory and Research*. New York: Aldine de Gruyter, 31–56. <https://snap.stanford.edu/class/cs224w-readings/burt00capital.pdf>
- Carmeli, A. (2007). Social Capital, Psychological Safety and Learning Behaviours from Failure in Organisations. *Long Range Planning*, 40(1), 30. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.12.002>
- Cheshire, C., Gerbasi, A. & Cook, K. S. (2010). Trust and Transitions in Modes of Exchange. *Social psychology quarterly*, 73(2), 176-195. doi:10.1177/0190272509359615
- Chang, H. & Chuang, S. (2011). Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. *Information & Management*, 48(1), 9. <https://doi.org/10.1016/j.im.2010.11.001>
- Chang, H., Chou, Y., Liou, J. & Tu, Y. (2016). The effects of perfectionism on innovative behavior and job burnout: Team workplace friendship as a moderator. *Personality And Individual Differences*, 96, 260–265. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.02.088>

- Chung, H., Cooke, L., Fry, J. & Hung, I. (2015). Factors affecting knowledge sharing in the virtual organisation: Employees' sense of well-being as a mediating effect. *Computers in human behavior*, 44(C), 70-80. doi:10.1016/j.chb.2014.11.040
- Cohen, S. & Wills, T. A. (1985). Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357. doi:10.1037/0033-2909.98.2.310
- Coleman, JS. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Collin, K. (2007). Työssä oppiminen prosesseina ja ohjauksen haasteena. Teoksessa Ete-
läpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. WSOY, Helsinki, 198–215
- Cooper, C. D. & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organization. (Statistical Data Included). *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511.
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice*.
<https://doi.org/10.4324/9780080547367>.
- Davenport, Thomas, H. & Prusak, Laurence (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts.
- De Vries, H., Tummers, L. & Bekkers, V. (2019). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593. doi:10.1177/0734371X18760124

- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R., & Myllyoja, J. (2017). *Kohti jaettava ymmärrystä työn tulevaisuudesta*. Prime Minister's Office Finland. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja Vol. 33/2017 Noudettu 10.9.2020 osoitteesta <http://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=18301>.
- Edmondson, A. & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Eraut, M. (2011). Informal learning in the workplace: Evidence on the real value of work-based learning (WBL). *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 25(5), 8-12. doi:10.1108/14777281111159375
- Eteläpelto, A. (1993). Oppijalähtöiseen osaamisen kehittämiseen. Teoksessa Eteläpelto, A. & Miettinen, R. (toim.) 1993 Ammattitaito ja ammatillinen kasvu. Helsinki. Opetus & Kasvatus. VAPK, 109–136
- Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. (2010). Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja. 1.–3. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 26–49.
- Eteläpelto, A., Heiskanen, T. & Collin, K. (2011). *Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa*. Kansanvalistusseura : Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.

Eteläpelto, A., Hökkä, P., Paloniemi & Vähäsantanen, K. Teoksessa : Vähäsantanen, K., Hökkä, P., Paloniemi, S., Herranen S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.) (2014). Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen– Luovia voimavaroja työhön! Noudettu 6.1.2021 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/44975>

Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. Teoksessa: Vähäsantanen, K., Hökkä, P., Paloniemi, S. & Eteläpelto, A. (toim.) (2017). Ammatillinen toimijuus: rakenne, mittari ja tuki. Noudettu 15.1.2021 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/53149/978-951-39-6980-6.pdf?sequence=3>

Fay, M. J. & Kline, S. L. (2011). Coworker Relationships and Informal Communication in High-Intensity Telecommuting. *Journal of Applied Communication Research*, 39(2), 144-163. doi:10.1080/00909882.2011.556136

Fay, M. J. & Kline, S. L. (2012). The Influence of Informal Communication on Organizational Identification and Commitment in the Context of High-Intensity Telecommuting. *The Southern communication journal*, 77(1), 61-76. doi:10.1080/1041794x.2011.582921

Ferrell, J. & Kline, K. (2018). Facilitating Trust and Communication in Virtual Teams. *People & Strategy*, 41(2), 30.

Flavian, C., Guinalú, M. & Jordan, P. (2019). Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader. *European journal of management and business economics*, 28(1), 2-24. doi:10.1108/EJMBE-11-2017-0043

- Fonner, K. & Roloff, M. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
- Forsten-Astikainen, R. & Kultalahti, S. (2019). Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. *Puhe ja kieli*, 1, 3-21. doi:10.23997/pk.69722
- French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D. & Shockley, K. M. (2018). A Meta-Analysis of Work–Family Conflict and Social Support. *Psychological Bulletin*, 144(3), 284-314. doi:10.1037/bul0000120
- Gajendran, R. & Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal Of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Galabova, L. & McKie, L. (2013). “The five fingers of my hand”: Human capital and well-being in SMEs. *Personnel Review*, 42(6), 662-683. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2012-0017>
- Garavan, T. N. & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: Some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, 13(4), 144-164. <https://doi.org/10.1108/13665620110391097>
- Gupta, V., Huang, R. & Yayla, A. (2011). Social Capital, Collective Transformational Leadership, and Performance: A Resource-Based View of Self-Managed Teams1. *Journal of Managerial Issues*, 23(1), 31-45,6.

- Hanhinen, T. (2010). *Työelämäosaaminen: Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi*. Tampere University Press. Noudettu 19.2.2021 osoitteesta https://finna.fi/Record/trepo.10024_66674
- Haslam, S. (2004). *Psychology in organizations the social identity approach* (2nd ed.). London; Sage Publications.
- Helle, M. (2004). *Etätyö*. Edita.
- Heaney CA., Israel BA. Social Networks and Social Support. Teoksessa: Glanz K., Lewis FM., Rimer B. (Editors). *Health behaviour and health education: Theory, Research and Practice*. 2nd Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2008.
- Henttonen, K. & Blomqvist, K. (2005). Managing distance in a global virtual team: The evolution of trust through technology-mediated relational communication. *Strategic Change*, 14(2), 107-119. <https://doi.org/10.1002/jsc.714>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13. osin uud. laitos.). Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010.) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- House, J. S., Umberson, D. & Landis, K. R. (1988). Structures and Processes of Social Support. *Annual Review of Sociology*, 14, 293-318. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/47905/SoPhi42978-951-39-6488-7.pdf?sequence=3#page=10>

Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N. & Liu, S. (2018). Leader Humility and Team Creativity: The Role of Team Information Sharing, Psychological Safety, and Power Distance. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 313–323. doi:10.1037/apl0000277

Huhtinen, A-M & Tuominen, J. Teoksessa: Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. [Helsinki]: Gaudeamus. Noudettu 6.5.2021 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>

Humala, I. (2018). Key Elements that Enable Leaders to Foster Creativity in Virtual Work. Väitöskirja. Tampere University press. Noudettu 15.11.2020 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0833-9>

Ilmonen, K. (2000). *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Jyväskylän yliopisto : Kampus kirja [jakaja].

Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing on Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.

Kakar, A. (2018). How do team cohesion and psychological safety impact knowledge sharing in software development projects? *Knowledge and Process Management*, 25(4), 258-267. <https://doi.org/10.1002/kpm.1584>

Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kirjavainen, P. & Lähteenmäki, S. (2005). Teoksessa: Salmela, H., Saru, E., Kirjavainen, P. & Lähteenmäki, S. *Monta tietä oppivaan organisaatioon*. [Turun kauppakorkeakoulu]: KY-Dealing [jakaja]. Noudettu 2.6.2020 osoitteesta https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/113639/Kre9_2005.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Koivumäki, J. (2008). *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa*. Tampere University Press : Taju [jakaja]. Noudettu 7.9.2020 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/67847>
- Kokko, N., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2003). Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset. *Aikuiskasvatus*, 23(4), 269–282. <https://doi.org/10.33336/aik.93509>
- Krylova, K. O., Vera, D. & Crossan, M. (2016). Knowledge transfer in knowledge intensive organizations: the crucial role of improvisation in transferring and protecting knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 1045–1064. [doi:10.1108/JKM-10-2015-0385]
- Kupias, P. & Peltola, R. (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.
- Kurland, N. B. & Bailey, D. E. (1999). Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational Dynamics*, 53.
- Lam, A. & Lambermont-Ford, J. (2010). Knowledge sharing in organisational contexts: A motivation-based perspective. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 51-66. <https://doi.org/10.1108/13673271011015561>

- Larjovuori R-L, Manka M-L, Nuutinen S. (2015). Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria. Sosiaali-ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Noudettu 11.2.2021 osoitteesta : <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/70342>
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press
- Leana, C. R. & Buren, H. J. V., III. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3), p. 538. doi:10.5465/AMR.1999.2202136
- Le Deist, F. D. & Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human resource development international*, 8(1), 27-46. <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
- Lee, J., Jang, M. & Choi, C. (2016). *Social capital of corporate boards: Effects on firm growth.(Report)*.
- Lee-Kelley, L. (2006). Locus of control and attitudes to working in virtual teams. *International Journal of Project Management*, 24(3), 234-243. doi:10.1016/j.ijproman.2006.01.003
- Lewis, L. K. (2006). Collaborative interaction: Review of communication scholarship and a research agenda. *Communication yearbook* 30, 197 -247. Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. 1985. *Naturalistic inquiry*. 3rd ed. London: Sage
- Li, D., Mattsson, S., Salunkhe, O., Fast-Berglund, Å., Skoogh, A. & Broberg, J. (2018). Effects of Information Content in Work Instructions for Operator Performance. *Procedia manufacturing*, 25, 628-635. doi:10.1016/j.promfg.2018.06.092

- Lin, C. (2011). Modeling job effectiveness and its antecedents from a social capital perspective: A survey of virtual teams within business organizations. *Computers In Human Behavior, 27*(2), 915-923. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.11.017>
- Lilleoere, A. & Hansen, E. H. (2011). Knowledge-sharing Practices in Pharmaceutical Research and Development—a Case Study. *Knowledge and Process Management, 18*(3), 121-132. doi:10.1002/kpm.379
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current directions in psychological science : a journal of the American Psychological Society, 15*(5), 265-268. doi:10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x
- Lojeski, K. (2015). The Hidden Traps of Virtual Teams. Noudettu 10.10.2020 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/286456988_The_Hidden_Traps_of_Virtual_Teams
- Lämsä, A. & Pučétaitè, R. (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review, 15*(2), 130-141. doi:10.1111/j.1467-8608.2006.00437.x
- Lämsä, T. (2008). Knowledge creation and organizational learning in communities of practice: An empirical analysis of a health care organization. Oulu: Oulu University Press. Noudettu 11.10.2020 osoitteesta <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514287794.pdf>
- Manka, M. (2012). *Työnilo* (3. p.). [Helsinki]: Talentum Media. Noudettu 15.1.2021 osoitteesta <https://triton.fi/finna.fi/uva/Record/tria.310163>
- Manka, M. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. [Helsinki]: Talentum Media. Noudettu 12.2.2021 osoitteesta <https://triton.fi/finna.fi/uva/Record/tria.360339>

- Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *The Academy of Management Review*, 11(3), 585-600. doi:10.2307/258312
- Martela, F., Jarenko, K. & Paju, S. (2017). *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent. Noudettu 15.4.2021 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAEBBXXTBBAED#/kohta:ITSEOHJAUTU-VUUS\(\(20\)/piste:b577](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAEBBXXTBBAED#/kohta:ITSEOHJAUTU-VUUS((20)/piste:b577)
- Mccarthy, M. (2010). Experiential Learning Theory: From Theory To Practice. *Journal of Business & Economics Research*, 8(5), 131-139. <https://doi.org/10.19030/jber.v8i5.725>
- Mikkola, L. (2009). Sosiaalinen tuki työssä: Katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen. Prologi–viestinnän vuosikirja 2009, 26–47. Noudettu 10.12.2020 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/22824>
- Myers, K. & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238. doi:10.1007/s10869-010-9172-7
- Männistö, M. Sciences |, f. a. a. U. o. A. (2020). *Yhteisöllinen digioppiminen mahdollistaa hoitotyön opiskelijoiden tulevaisuussuuntautuneen monipuolisen työelämäosaamisen.* Oulun ammattikorkeakoulu, Oamk. Noudettu 12.12.2020 osoitteesta <https://www.theseus.fi/handle/10024/344847>
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266. doi:10.2307/259373

- Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research; Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Newman, A. Ucbasaran, D. Zhu, F. ja Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35, (S1) 120–138
- Niemi, H., Niu, S., Vivitsou, M. & Li, B. (2018). Digital Storytelling for Twenty-First-Century Competencies with Math Literacy and Student Engagement in China and Finland. *Contemporary Educational Technology*, 331-353. doi:10.30935/cet.470999
- Nieminen, T. (2015). *Healthier together?: Social capital, health behaviour and health*. University of Helsinki. Noudettu 13.3.2021 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/153890>
- Nonaka, I. & Nishiguchi, T. (2001). *Knowledge emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34. doi:10.1016/S0024-6301(99)00115-6
- Norbert K. Semmer & Terry A. Beehr. Job Control and Social Aspects of Work teoksessa Peeters, M., Jonge, d. & Taris, T. W. (2014). *An introduction to contemporary work psychology. An Introduction to Contemporary Work Psychology*, edited by Maria C. W. Peeters, et al., John Wiley & Sons, Incorporated, 2013. Noudettu 1.11.2021 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=1463533>

- Nordhaug, O. (1998). Competence Specificities in Organizations: A Classificatory Framework. *International Studies of Management & Organization: Human-Resource Development for the Future*, 28(1), 8–29. <https://doi.org/10.1080/00208825.1998.11656725>
- Nuutinen S., Heikkilä-Tammi K., Manka M-L. & Bordi L. (2013). Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa.
- Oksanen, T. (2009). Workplace social capital and employee health. Academic Dissertation. Turku: University of Turku. Noudettu 14.4.2021 osoitteesta <https://www.utupub.fi/handle/10024/47617>
- Palonen, T., Boshuizen, H., Hytönen, K., Hakkarainen, K. & Lehtinen, E. (2013). Nousevat ja nopeasti muuttuvat asiantuntijuuskäytännöt ja niihin kouluttautuminen. Teoksessa: Rouhelo, A. & Trapp, H. Tulevaisuuden asiantuntijuutta rakentamassa. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahea. Noudettu 12.2.2021 osoitteesta <https://www.utupub.fi/handle/10024/143859>
- Paloniemi, S., Vähäsantanen, K. Hökkä, P. & Eteläpelto, A., Teoksessa: Vähäsantanen, K., Hökkä, P., Paloniemi, S. & Eteläpelto, A. (toim.) (2017). Ammatillinen toimijuus: rakenne, mittari ja tuki. Noudettu 15.2.2021 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/53149>
- Palos, R. & Veres Stancovici, V. (2016). Learning in organization. *The Learning Organization*, 23(1), 2-22. doi:10.1108/TLO-01-2015-0001
- Pirttilä, I., Janhonen, M., Johanson, J-E., & Nikkilä, R. (2009). Sujuuko yhteistyö? sosiaalinen pääoma ja organisaation toimivuus. *Työelämän tutkimus*, 7(1), 3-15. Noudettu 1.3.2021 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87478>

- Peters, L. M. & Manz, C. C. (2007). Identifying antecedents of virtual team collaboration. *Team Performance Management*, 13(3/4), 117-129. doi:10.1108/13527590710759865
- Poell, R. (2014). Workplace Learning. Teoksessa Chalofsky N., Rocco, T. & Morris, M. (toim.) Handbook of Human Resource Development. Wiley, New Jersey, 215–227. Noudettu 14.2.2021 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=1813090>
- Pohjalainen, M. (2012). Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: Katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. *Informaatiotutkimus*, 31(3). Noudettu 14.2.2021 osoitteesta <https://doaj.org/article/c1936b22c220434a922d3f41d809d3d4>
- Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: the collapse and revival of American community. New York: Simon & Schuster Paperbacks
- Puusa, A. (2014). Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Neljäs, uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. [Helsinki]: Gaudeamus. Noudettu 6.5.2021 osoitteesta <https://www.el-library.com/book/9789523456167>
- Pyhältö, K., Pietarinen, J. & Soini, T. (2015). Teachers' professional agency and learning - from adaption to active modification in the teacher community. *Teachers and teaching, theory, and practice*, 21(7), 811-830. <https://doi.org/10.1080/13540602.2014.995483>

- Pyöriä, P. & Saari, T. (2014). Monipaikkainen etätyö julkisella sektorilla – yhteistyötä verkon yli. Teoksessa Virkajärvi, M. (toim.) Työelämän tutkimuspäivät 2013. Työn tulevaisuus. Tampere: Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014, 216–226. Noudettu 10.10.2020 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/95420>
- Rosen, B., Furst, S. & Blackburn, R. (2007). Overcoming Barriers to Knowledge Sharing in Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 36(3), 259-273. doi:10.1016/j.orgdyn.2007.04.007
- Rounds, K. A. & Israel, B. A. (1985). Social networks and social support: Living with chronic renal disease. *Patient Education and Counseling*, 7(3), 227-247. doi:10.1016/0738-3991(85)90032-1
- Ruohotie, P. (2000). *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. WSOY.
- Ruohotie, P. (2005). *Urakehitys ja kehittävä vuorovaikutus*. Tampere university press. Noudettu 13.9.2020 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/95424>
- Ruohotie, P., Nokelainen, P. & Korpelainen, K. (2008). Ammatillisen huippuosaamisen mallintaminen: Teoreettiset lähtökohdat ja mittausmalli. Noudettu 21.2.2021 osoitteesta :https://akakk.fi/wp-content/uploads/Aikak_2008_1_lehti.pdf
- Ruuskanen, P. (2001) *Sosiaalinen pääoma – käsitteet, suuntaukset ja mekanismit*. VATT-tutkimuksia 81. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Helsinki. Noudettu 2.6.2020 osoitteesta <https://www.doria.fi/handle/10024/148499>
- Sandberg, J. (2000). UNDERSTANDING HUMAN COMPETENCE AT WORK: AN INTERPRETATIVE APPROACH. (Statistical Data Included). *Academy of Management Journal*, 43(1), 9. doi:10.2307/1556383

- Schwinger, M., Steinmayr, R. & Spinath, B. (2016). Achievement goal profiles in elementary school: Antecedents, consequences, and longitudinal trajectories. *Contemporary educational psychology*, 46, 164-179. doi:10.1016/j.cedpsych.2016.05.006
- Scott, C. & Timmerman, C. (1999). Communication technology use and multiple workplace identifications among organizational teleworkers with varied degrees of virtuality. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42(4), 240-260. doi:10.1109/47.807961
- Scott, K. L., Restubog, S. L. D. & Zagencyk, T. J. (2013). A Social Exchange-Based Model of the Antecedents of Workplace Exclusion. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 37-48. doi:10.1037/a0030135
- Sias, P. M., Pedersen, H., Gallagher, E. B. & Kopaneva, I. (2012). Workplace Friendship in the Electronically Connected Organization. *Human communication research*, 38(3), 253. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2012.01428.x>
- Silva, D. & Sias, P. (2010). Connection, restructuring, and buffering: How groups link individuals and organizations. *Journal of Applied Communication Research*, 38(2), 145-166. <https://doi.org/10.1080/00909881003639510>
- Simosi, M. (2012). Disentangling organizational support construct. *Personnel Review*, 41(3), 301-320. doi:10.1108/00483481211212959
- Sivunen, A. (2017). Työelämän teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tutkimus. *Prologi : puheviestinnän vuosikirja*, 2017, 56-59. Noudettu 19.8.2020 osoitteesta <https://journal.fi/prologi/article/view/95924>

- Suominen, J. (2011). *Kohti oppivaa organisaatiota: Konstruktion muodostaminen johtamisen ja oppimisen välisistä riippuvuussuhteista*. Turun kauppakorkeakoulu : KY-Dealing [jakaja]. Noudettu 14.2.2021 osoitteesta <https://www.utupub.fi/handle/10024/113665>
- Suoninen, E., Pirttilä-Backman, A-M., Lahikainen, A. & Ahokas, M. (2014). *Arjen sosiaalipsykologia*. 1.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Taskin, L. & Bridoux, F. (2010). Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations. *International journal of human resource management*, 21(13), 2503-2520. doi:10.1080/09585192.2010.516600
- Toom, A. (2012). Considering the Artistry and Epistemology of Tacit Knowledge and Knowing. *Educational Theory*, 62(6), 621-640. doi:10.1111/edth.12001
- Tsai, P.-J., Hwang, G.-J., Tseng, J.C.R. & Hwang, G.-H. (2008). A Computer-Assisted Approach to Conducting Cooperative Learning Process. *International Journal of Distance Education Technologies*, 6(1), 49-66.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Noudettu 1.12.2020 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>
- Tuominen, H., Pulkka, A-T., Tapola, A., & Niemivirta, M. (2015). Tavoiteorientaatiot, oppiminen ja hyvinvointi. teoksessa K. Salmela-Aro, & J-E. Nurmi (Toimittajat), *Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet* (3. täysin uudistettu painos toim., Sivut 80–98). PS-kustannus.

- Uotila, Timo-Pekka, Viitala, Riitta & Pihkala, Timo. (2010). Johdanto. Teoksessa Uotila, Timo-Pekka (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutki-muksia 293. Liiketaloustiede 106, Vaasa, 1–19
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. (2004) Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Venninen, T. (2007). "Olen enemmän alkanut pohtimaan ja sanomaan ääneen mitä ajatelen" ammatillinen kehittyminen ja yhteisöllinen palautepäiväkodin työtiimeissä. väitöskirja. Noudettu 3.9.2020 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-3848-8>ta
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita. Noudettu 12.4.2021 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7519-3>
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Talentum Pro. Noudettu 30.5.2020 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/DAEBIXCTEB#kohta:ET\(\(c4\)JOHTAMINEN\(\(20\)Tulosta\(\(20\)joustavalla\(\(20\)ty\(\(f6\)l\(\(e4\)\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/DAEBIXCTEB#kohta:ET((c4)JOHTAMINEN((20)Tulosta((20)joustavalla((20)ty((f6)l((e4)((20)/piste:b0)
- Virolainen, H. (2010). 'Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin': Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. [Turku]: Turun kauppakorkeakoulu. Noudettu 15.1.2021 osoitteesta <https://www.utupub.fi/handle/10024/96676>
- Vähäsantanen, K., Hökkä, P., Paloniemi, S. & Eteläpelto, A. (toim.) (2017). Ammatillinen toimijuus: rakenne, mittari ja tuki. Noudettu 15.1.2021 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/53149/978-951-39-6980-6.pdf?sequence=3>

Väisänen, P. (2003). *Työssäoppiminen ammatillisissa perusopinnoissa: Ammatillinen osaaminen, työelämän kvalifikaatiot ja itseohjautuvuus opiskelijoiden itsensä arvioimina*. Joensuun yliopisto. Noudettu 7.1.2021 osoitteesta <https://core.ac.uk/download/pdf/15166749.pdf>

Witherspoon, C.L., Bergner, J., Cockrell, C. & Stone, D.N. (2013) Antecedents of organizational knowledge sharing: a meta-analysis and critique. *Journal of knowledge management* 17 (2), 250–277.

Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K. & Chen, H. (2010). Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities. *International journal of information management*, 30(5), 425–436. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2010.02.003

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Moikka!

Olen tekemässä gradua, jossa tarkastelen sosiaalisen kanssakäymisen sekä ammatillisen kehittymisen välistä yhteyttä. Tutkielmani tavoitteena on kartoittaa työntekijöiden kokemuksia, näkemyksiä ja tulkintoja ammatillisesta kehittämisestä etätyössä ja selvittää mitkä tekijät ovat työntekijän kannalta merkityksellisiä oppimisen sekä ammatillisen kehittymisen näkökulmasta etätyössä.

Tarvitsen apuanne tutkielmani kanssa. Minun pitäisi löytää tutkielmaa varten 6–8 haastateltavaa työntekijää. Kriteerinä on se, että olet ollut pääsääntöisesti etätyössä maaliskuusta lähtien. Halukkuudesta osallistua haastatteluun voit laittaa viestiä, joko sähköpostitse xxxx tai Teamsin kautta. Kiitos jo etukäteen!

Kerättyä aineistoa tullaan käyttämään vain ja ainoastaan tutkimustarkoituksiin. Haastatteluiden arvioitu kesto on 0,5–1 h. Haastattelut toteutetaan Teamsin-välityksellä. Haastateltavien henkilöllisyys tulee säilymään anonyymina koko tutkimuksen ajan, ja kerätty aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Mukavaa alkanutta viikkoa!

Ystävällisin terveisin

Elina

Liite 2. Haastattelukysymykset

Taustatekijät:

Työsuhteen pituus kohdeyrityksessä?

Työn muutos (miten muutosprosessi on sujunut työntekijän näkökulmasta):

Miten etätyö on vaikuttanut työhösi?

Osaaminen ja ammatillinen kehittyminen:

Mitkä tekijät ovat mielestäsi tukeneet oppimistasi etätyössä?

Miten olet kokenut perehdyttämisen etätyössä (virtuaalinen perehdyttäminen)?

Minkälaisia haasteita olet kohdannut etätyössä?

Kertoisitko, miten toimit, kun kohtaat haasteita työtehtävissä?

Työyhteisön sosiaaliset suhteet (sosiaalinen pääoma)

Minkälainen merkitys sosiaalisella kanssakäymisellä on sinulle?

Kertoisitko, minkälaista tukea/apua kaipaavat työtovereiltasi työskennellessäsi etänä?

Kertoisitko, miten mielestäsi luottamus näkyy etätyössä?

Miten kuvailisit yhteydenpitoasi työtovereihin ja esimieheen etätyössä?

Osaamisen johtaminen etätyössä

Kertoisitko miten mielestäsi esimies voisi tukea oppimistasi etätyössä?

Minkälaisia näkemyksiä sinulla on tiedon sekä osaamisen jakamisesta, kannustetaanko organisaatiossa siihen ja millä keinoin?

Etätyön plussat ja miinukset:

Kertoisitko mielestäsi yhden parhaimman asian etätyössä ja yhden huonoimman asian etätyössä?

Loppukysymys:

Miten mielestäsi etätyössä toimimista voitaisiin kehittää?