

ETÄTYÖ OSAAMISEN YMPÄRISTÖNÄ

Tarinoita osaamisesta, johtajuudesta ja työyhteisöstä etä- työssä

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2016

Martta Asikainen
Johtaminen
Ohjaaja: Iiris Aaltio



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Martta Asikainen	
Työn nimi Etätyö osaamisen ympäristönä – Tarinoita osaamisesta, johtajuudesta ja työyhteisöstä etätyössä	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Toukokuu 2016	Sivumäärä 102
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tutkimuksessa tarkastellaan etätyötä osaamisen ympäristönä finanssialalla etätyötä tekevän henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksessa pyritään hahmottamaan, millaisia merkityksiä etätyö ja osaaminen saavat etätyöntekijöiden puheissa. Tavoitteena on tuoda finanssialan henkilöstön ääni kuuluviin etätyöhön liittyvässä keskustelussa. Erityisen mielenkiinnonkohteena on etätyön osaamistarpeet sekä etätyöntekijöiden asemoituminen suhteessa etätyöhön. Aineisto koostuu 12 kertomuksellisesta teemahaastattelusta, joissa etätyöntekijät kertovat kokemuksistaan ja näkemyksistään etätyöhön liittyen. Aineiston analysoinnissa hyödynnetään teemoittelua ja tyypittelyä, ja sen pohjalta muodostetaan uusia etätyötä finanssialan kontekstissa kuvaavia osaamistyyppejä ja mallikertomuksia.</p> <p>Analyysin perusteella tunnistettiin seitsemän etätyön osaamista laajemmin kuvaavaa teemaa, joista viisi kuvaavat yksilötason osaamista (<i>itsensä johtaminen, ammattiosaaminen, sosiaalinen osaaminen, tekninen osaaminen ja jatkuva kehitys</i>) sekä kaksi kollektiivisen osaamisen tasoa (<i>työyhteisön osaaminen ja organisaation osaaminen</i>). Näitä teemoja edelleen tyypittelemällä muodostettiin tarkempia osaamiskuvauksia, jotka havainnollistavat teemoja erilaisista näkökulmista. Osaamistyyppit eivät ole tyhjentyviä tai pyri kuvaamaan yksittäisen etätyöntekijän osaamista, vaan enemmänkin kokoavat yhteen eri haastateltavien näkemyksiä osaamisesta etätyössä. Näiden osaamiskuvausten lisäksi etätyöntekijöiden kertomuksista muodostettiin kolme mallitarinaa, jotka tyypillistävät haastateltujen näkemyksiä ja asemoitumista etätyöhön. Nämä mallitarinat ovat <i>voimaantumiskertomus, motivoitumiskertomus</i> ja <i>varautuneisuuskertomus</i>. Mallikertomusten tarkoitus on havainnollistaa ja koota yhteen erilaisia näkemyksiä etätyöstä sekä osaltaan kuvata erilaisia etätyöpolkuja finanssialan kontekstissa.</p> <p>Tulosten ja muodostettujen mallikertomusten avulla havaittiin, että uudet työnteon muodot ovat tulleet jäädäkseen, mikä vaatii myös entistä korostuneemmin valmiutta osaamisen kehittämiseen ja osaamiseen huomioimiseen myös muuttuvassa työnteon ympäristössä. Työyhteisön ja johtajuuden merkitys on keskeinen osaamisen kehittämisessä myös hajautetun työnteon kontekstissa, mutta erityisen vahvasti korostuu yksilön oman aktiivisuuden, asenteen ja suhtautumisen merkitys uusiin toimintaympäristöihin ja työnteon tekemisen muotoihin sopeutumisessa.</p>	
Asiasanat Etätyö, hajautettu työ, finanssiala, osaaminen, osaamisen johtaminen, johtajuus, työyhteisö, narratiivisuus	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

KUVIOT

KUVIO 1 Tutkimuksen viitekehysten rakentuminen.....	9
KUVIO 2 Finanssialan toimijat (mukaillen Finanssialan toimialakuvaus 2013)	12
KUVIO 3 Organisaation osaamishierarkia (mukaillen Javidan 1998, 62).....	30
KUVIO 4 Organisaation älyllisen pääoman komponentit (mukaillen Seeman ym. 2001, 3)	31
KUVIO 5 Toiminnan ja työssä suoriutumisen best fit -teoria (mukaillen Boyatzis 2008, 7)	32
KUVIO 6 Yksilön osaamisen rakentuminen (mukaillen Von Krogh & Roos 1996, 107)	34
KUVIO 7 Työelämäkvalifikaatiot ja yksilöosaaminen (mukaillen Viitala 2003; Väärälä 1995).....	36
KUVIO 8 Osaamisen johtamisen pääelementit esimiestyössä (mukaillen Viitala 2002)	48
KUVIO 9 Osaamisen johtamisen tasot (mukaillen Viitala 2002).....	49

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Työelämän muutokset (mukaillen Kasvio 1994, 24).....	20
TAULUKKO 2 Yksilöosaaminen hajautetun työn ympäristössä (mukaillen Kokko ym. 2003, 272).....	39
TAULUKKO 3 Kollektiivinen osaaminen hajautetun työn ympäristössä (mukaillen Kokko ym. 2003, 274).	40
TAULUKKO 4 Osaamisen johtamisen neljä tutkimusperinnettä (mukaillen Kirjavainen 2003, 64).....	41
TAULUKKO 5 Knowledge leadership -koulukunta.....	43
TAULUKKO 6 Haastatellut finanssialan etätyöntekijät	55
TAULUKKO 7 Yksilöosaamisteemat ja kompetenssit	58
TAULUKKO 8 Kollektiivisen osaamisen osaamisteemat ja -alueet	59

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ
KUVIOT JA TAULUKOT
SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen lähtökohta	6
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	8
1.3	Finanssiala hajautetun työn ympäristönä	10
1.3.1	Finanssiala Suomessa	10
1.3.2	Henkilöstön tulevaisuuden osaamistarpeet finanssialalla	13
1.3.3	Etätyönteko finanssialalla	14
1.3.4	Toimialan sääntely ja tietoturva-vaatet	15
1.3.5	Asiakaslähtöisyys	16
2	MUUTTAVA TYÖELÄMÄ OSAAMISEN YMPÄRISTÖNÄ	18
2.1	Muutos yhteiskunnan pysyvänä tilana	18
2.2	Perinteisestä työstä tietotyöhön ja joustavaan etätyöhön	19
2.3	Uudet sukupolvet työelämässä	22
3	OSAAMINEN TYÖELÄMÄSSÄ	24
3.1	Mitä osaaminen on?	24
3.2	Tieto ja oppiminen osaamisen perustana	26
3.2.1	Tieto osana osaamista	26
3.2.2	Oppiminen osana osaamista	28
3.3	Miten osaaminen rakentuu organisaatioissa?	29
3.4	Miten yksilön työssä osaaminen rakentuu?	31
3.4.1	Työelämäosaamisen erilaiset kvalifikaatiot	34
3.5	Osaaminen etätyössä	37
4	JOHTAJUUS JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	41
4.1	Mitä osaamisen johtaminen on?	41
4.2	Osaamista tukeva organisaatiokulttuuri	43
4.3	Osaamista tukeva johtajuus	45
4.3.1	Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä	47
4.4	Osaamisen johtaminen hajautetussa ja virtuaalisessa työssä	49
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO	52
5.1	Tutkimuksen metodologia	52
5.2	Tutkimuksen aineisto	54
5.3	Aineiston analysointi	56
6	ETÄTYÖ OSAAMISEN YMPÄRISTÖNÄ FINANSSIALALLA	58
6.1	Osaamisteemat etätyössä	58
6.2	Yksilöosaaminen	59

6.2.1	Itsensä johtaminen.....	59
6.2.2	Ammattiosaaminen.....	62
6.2.3	Tekninen osaaminen.....	64
6.2.4	Sosiaalinen osaaminen.....	66
6.2.5	Jatkuva kehitys.....	68
6.3	Kollektiivinen osaaminen.....	71
6.3.1	Työyhteisöosaaminen.....	71
6.3.2	Organisaation osaaminen.....	73
6.4	Kolme tarinaa etätyöstä.....	75
6.4.1	Voimaantumiskertomus.....	76
6.4.2	Varautuneisuuskertomus.....	78
6.4.3	Motivoitumiskertomus.....	80
6.5	Yhteenveto tuloksista.....	81
6.5.1	Yksilöosaaminen etätyössä.....	82
6.5.2	Kollektiivinen osaaminen etätyössä.....	84
6.5.3	Kolme kuvausta etätyöstä.....	85
7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	87
7.1	Yhteenveto.....	87
7.2	Johtopäätökset.....	88
7.3	Miten hyödyimme tästä?.....	90
7.4	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet.....	92
	LÄHTEET.....	94
	LIITTEET.....	102

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohta

Lähes joka toinen suomalainen työskentelee myös muualla kuin työpaikallaan (Saavalainen, Helsingin Sanomat, 19.9.2013).

Työ määrittelee monella tapaa aikuisista valtaosan elämää. Käytämme työn tekemiseen suuren osan viikoittaisesta valveillaoloajastamme yhä pidemmälle vanhuusikäämme asti. Työelämämme on kuitenkin myös jatkuvassa muutoksessa, sillä se, mikä määritteli ja kuvasi työtämme vielä vuosikymmen sitten, on osaltaan saanut väistyä uusien tuulten tieltä. Globalisaatio, digitalisaatio, teknologian kehitys ja eliniän odotteen kasvu ovat tuttu litania tänä päivänä lähes jokaiselle suomalaiselle. Eikä ihme, ovathan ne osaltaan vaikuttamassa ratkaisevasti myös yhteiskuntamme ja työelämämme muotoutumiseen. Erilaisten työnteon organisoinnin muotojen ja joustavien työnteon mallien avulla on pyritty vastaamaan työelämän hektisyyden, työhyvinvoinnin heikentymisen sekä kilpailukyvyyn ja osaavan työvoiman säilyttämisen haasteisiin. Vuonna 2000 noin 8 prosenttia Suomen työväestöstä työskenteli etänä vähintään neljäsosan työajastaan, kun vastaava luku vuonna 2005 oli kohonnut 10,6 prosenttiin (Welz & Wolf 2010). Osaltaan tämä kuvaa etätöiden yleistymistä, vaikkakin tietoa etätöitä tekevistä ei vielä ole kovin pitkäjänteisesti tilastoitu ja yleistyminen on nähty odotettua hitaampana. Erilaiset ajan- ja paikan suhteen joustavat työnteon muodot jakavat mielipiteitä niin kansan kuin akateemisenkin kentän parissa, vaikka ilmiötä on tutkittu ja tutkitaan edelleen varsin laajasti erilaisista näkökulmista.

Työtä tehdään kotona, mökillä, kahvilassa, virtuaalitoimistoissa, junassa, bussissa ja puistoissa. Sitä tehdään toistuvasti, jatkuvasti, silloin tällöin, pätkittäin ja täysin päivin, yksin ja yhdessä. Etätö kuvaa kaikkea tätä työn uudelleen organisointia, joka irrottaa työn tekemisen perinteisistä ajallisista ja paikallisista riippuvuussuhteista. Se kuvaa ajan ja paikan suhteen joustavaa ja teknologisiin kanaviin nojaava työtä, joka voi sisältää niin yksilö- kuin ryhmätyöskentelyäkin. (mm. Pekkola 2002; Helle 2004.) Ajallisella, tilallisella ja teknologisella ulottuvuudella voidaan kuvata etätöiden kolmea keskeisintä luonteenomaisuutta, jotka myös erottavat etätöiden varsinaisella työntekopaikalla tehtävästä työstä (Pekkola 2002, 35). Todellisuudessa etätö voi saada useita erilaisia merkityksiä työnteon tekemisen paikasta, tavasta ja tilasta riippuen, mutta tässä tutkimuksessa etätöillä tarkoitetaan kaikkea työnantajan mahdollistamaa, teknologiavälitteisesti varsinaisen työntekopaikan ulkopuolella tapahtuvaa työskentelyä.

Vaikka kiinnostus etätöitä kohtaan on niin kansan kuin akateemisten tutkijoiden keskuudessa ollut verrattain suurta, on ilmiön tarkastelu kuitenkin etenkin alkuvaiheissaan keskittynyt pääasiassa etätöiden määrittelyyn, hyötyjen, haittojen ja mahdollisuuksien tarkasteluun (mm. Lautsch ym. 2009; Kurland & Bailey 1999) sekä virtuaalisten tiimien toiminnan tutkimiseen (mm. Cascio & Shurygailo 2003; Avolio & Kahai 2003). Etätöskentelyn tehokkuutta on tutkittu niin organi-

satorisesta, sosiaalisesta kuin teknologisesta näkökulmasta, mutta yksilö ja yksilön merkitys etätyön onnistumisen kannalta on toistaiseksi rajautunut mielenkiinnon ulkopuolelle (Wang & Haggerty 2011, 299). Yksilöillä ja heidän osaamisellaan on keskeinen rooli organisaatioiden suoriutumisen kannalta, eivätkä etätyöntekijät muodosta tästä poikkeusta (Martins ym. 2004). Työelämän osaamisvaltaistuminen ja jatkuvan osaamisen kehittämisen korostuminen niin yksilöiden kuin organisaatioiden kannalta (mm. Prahalad & Hamel 1990; Pfeffer 1994) nostaa osaamisen näkökulman merkittäväksi, mutta myös verrattain vähän huomiota etätyön kontekstissa saaneeksi tutkimusalueeksi. Tämän tutkimuksen myötä pyritäänkin lisäämään tietoisuutta etätyöstä osaamisen ympäristönä sekä tuomaan osaaminen vahvemmin myös etätyön keskusteluun.

Yksi edellä kuvattujen muutosvoimien kouriin joutuneista toimialoista on finanssiala. Toimialaa ravisuttavien muutosten tunnistamiseksi Finanssialan Keskusliitto toteutti finanssialan tulevaisuutta luotaavan hankkeen, jonka tarkoituksena oli selvittää, miten ala muuttuu tulevaisuudessa, millaiset tekijät määrittelevät uuden työn luonnetta sekä millaisia osaamistarpeita muuttunut työ luo finanssialan henkilöstölle (Finanssialan kyvykkyydet 2020 -luotain tulevaisuuteen 2012). Hankkeen myötä kiinnostaviksi työn uudelleenorganisoinnin muodoiksi nousivat etätyö ja muut joustavan työn muodot. Nämä uudet työnteon muodot näyttäytyivät kiinnostavina ja ajankohtaisina myös Finanssialan Keskusliiton jäsenyhtiöidensä kanssa toteuttaman Hyvinvoiva finanssiala -hankkeen osalta, sillä kolme neljästä finanssialan henkilöstön jäsenestä koki etätyön ja muiden joustavan työnteon muotojen lisääntyvän tulevaisuudessa (Finanssialan Keskusliitto 2016; Muuttuva työ finanssialalla 2015). Näiden toimintaympäristön muutosten sekä uusien työntekemisen muotojen myötä myös osaamistarpeiden koetaan muuttuvan, mikä luo tarpeen finanssialan etätyön ja sen osaamisen tutkimiselle.

Tutkimuksen tarkoituksena onkin pureutua juuri osaamisen ja etätyön väliseen suhteeseen sekä tarkastella etätyötä erityisenä osaamisen ympäristönä finanssialan etätyöntekijöiden kertomusten kautta. Osaaminen on keskeinen osa pitkälti sen varaan nojaavaa yhteiskuntaamme ja työelämäämme, joita määrittelevät myös jatkuvan kehittymisen ja kehittämisen tarpeet. Etätyö ja muut joustavat työnteon muodot muovaavat työntekemisen luonteenomaisuuksia, mikä edelleen vaatii organisaatioilta ja työntekijöiltä uudenlaista osaamista. Tästä johtuen tutkimuksella tavoitellaan osaamisen merkityksen ja ilmenemisen keskiöön nostamista etätyöntekijöiden jokapäiväisessä toiminnassa. Tutkimuksen tarkoitus on myös tarkastella, miten etätyöntekijät asemoivat itsensä suhteessa etätyöhön ja miten tämä asemoituminen näyttäytyy heidän näkemyksissään etätyöstä.

Tutkimus on toteutettu yhteistyössä Finanssialan Keskusliiton kanssa. Tutkimuksen aineisto koostuu 12:sta etätyötä finanssialalla tekevän työntekijän teemahaastattelusta. Näin ollen aineistossa keskitytään finanssialan henkilöstön ja heidän kokemustensa ja näkemystensä kuuluviin tuomiseen etätyön kontekstissa. Tästä johtuen tutkimuksen voidaan osaltaan nähdä saavan tapaustutkimuksen piirteitä, vaikkakin tämän ohella tutkimusmenetelmää voidaan kuvata narratiivisen tutkimusperinteen kautta. Haastatteluiden myötä pyrittiin keräämään mahdollisimman kertomuksellista ja etätyöntekijän jokapäiväistä arkea kuvaavaa aineistoa. Haastatteluaineistoa sen sijaan tarkastellaan teemoittelun ja

tyypittelyn keinoin ja siitä edelleen muodostetut mallitarinat kuvaavat aineistoa uusien narratiivien kautta. Näin sekä tutkimusaineistoa että siitä tuotettuja kuvauksia tulkitaan löyhästi narratiivisen kehityksen kautta.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Yhdeksi tämän tutkimuksen keskeiseksi tarkoitukseksi voidaan nimetä tietoisuuden lisäämisen työntekoomme ja työyhteisöihimme kuin yksilöihimmekin vaikuttavasta etätyöstä. Tutkielman tarkoituksena on tarkastella tässä tutkimuksessa etätyöksi nimitettyjä ajan ja paikan suhteen joustavia työntönteon muotoja erityisenä osaamisen ympäristönä ja hahmottaa, miten osaaminen ja etätyö suhteutuvat toisiinsa. Vaikka etätyö onkin edellä kuvatuksi saavuttanut jo kasvavaa mielenkiintoa akateemisen tutkimuksen parissa, on ilmiöstä löydettävissä vielä monia varsin tutkimattomia tarkastelukulmia.

Lisäämällä tietoisuutta etätyöstä ja ilmiön kokonaisuudesta, voimme paremmin hahmottaa etätyöskentelyn näkökulmia myös esimerkiksi johtajuuden ja johtamisen, työhyvinvoinnin ja työyhteisöjen kannalta. Ennakkoluulojen todetaan usein syntyvän tietämättömyydestä ja tästä syystä tietoisuuden lisäämisen näkökulma on varsin keskeinen tutkimusaiheen ollessa varsin laajasti ja ristiriitaisestikin esillä niin mediassa kuin kansain huulilla.

Tutkielman tarkoituksena on tarkastella erityisesti finanssialan henkilöstön osaamista ja osaamistarpeita etätyön kontekstissa. Tarkoituksena on hahmottaa, millaisia merkityksiä etätyöntekijät antavat osaamiselle etätyössä ja miten nämä merkitykset todellistuvat heidän jokapäiväisessä toiminnassaan. Tämän lisäksi tutkimuksen avulla pyritään hahmottamaan, miten etätyöntekijät asemoivat itsensä etätyöhön nähden ja miten tämä näkyy heidän näkemyksissään ja kokemuksissaan etätyöstä niin etätyön kuin johtajuuden ja työyhteisönkin kannalta.

Etätyöntekijöiden haastatteluja analysoimalla on tarkoitus selvittää, miten osaaminen näyttäytyy heidän päivittäisessä työskentelyssään etätyön kontekstissa. Tämän perusteella on tarkoituksena ensinnäkin hahmottaa keskeisiä etätyön osaamisen kuvauksia sekä edelleen rakentaa etätyötä finanssialan kontekstissa tyypillistä kertomuksia. Näiden kertomusten avulla pyritään tarkastelemaan tarkemmin myös näkemyksiä ja kokemuksia johtajuudesta ja työyhteisöstä etätyössä sekä sen osaamisessa ja kehittämisessä. Tutkimuksen tarkoitus voidaan tiivistää seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

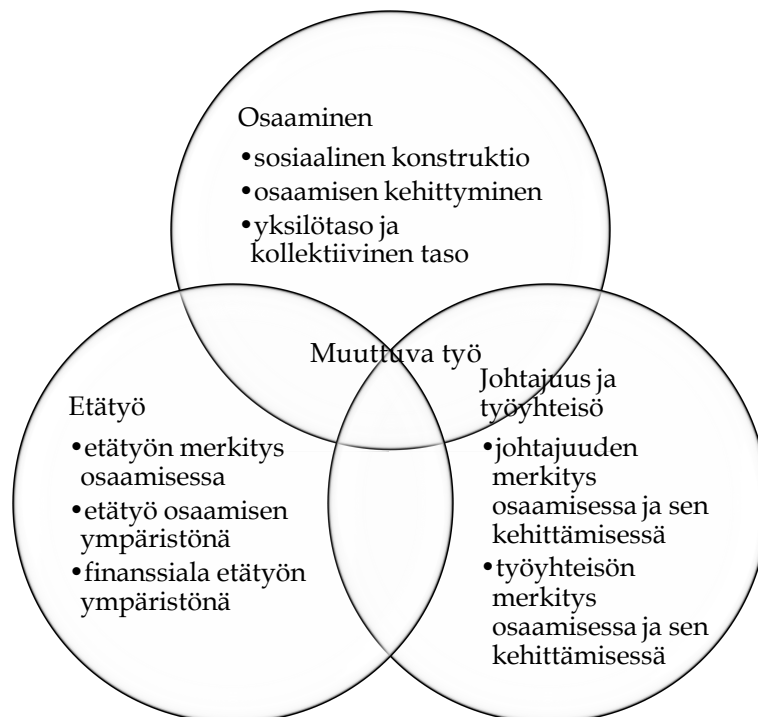
Millaisia merkityksiä etätyö ja osaaminen saavat etätyöntekijöiden puheissa?

- 1) Millaisia osaamistarpeita ajan ja paikan suhteen joustava työ luo?
- 2) Miten etätyöntekijät asemoivat itsensä etätyöhön nähden?
- 3) Millaisia merkityksiä johtajuudelle ja työyhteisölle annetaan osaamisessa ja sen kehittämisessä etätyön ympäristössä?

Edellä esitetyn lisäksi yhtenä tutkimuksen tavoitteena on hyödyntää etätyön tarkastelussa löyhästi ja soveltuvasti narratiivisuutta, jonka kautta etätyötä ei

tiettävästi ole aiemmin lähestytty. Organisaatioiden osaamiseen ja osaamisen jakamiseen liittyvässä keskustelussa narratiivisuus on saanut jo enenevässä määrin jalansijaa (Gabriel 2015, 287), mikä osaltaan tukee narratiivisen tutkimusotteen hyödyntämistä myös etätyön ja sen osaamiseen keskittyvässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen viitekehys rakentuu alla esitetyn kuvion (Kuvio 1) mukaisesti osaamisen, osaamisen johtajuuden ja työyhteisön tarkastelun sekä etätyön tarkastelun ympärille. Lisäksi näiden kolmen ulottuvuuden taustalla tarkastellaan laajempaa työelämän muutosta, joka osaltaan on vahvasti vaikuttamassa etätyön ja muiden joustavuutta lisäävien työnteon muotojen esille nousemiseen.



KUVIO 1 Tutkimuksen viitekehysten rakentuminen

Edellä esitetyn lisäksi tutkimuksen tarkasteluun vaikuttaa vahvasti myös finanssiala erityisenä etätyön ympäristönä, sillä tutkimus on toteutettu yhteistyössä Finanssialan Keskusliiton kanssa. Finanssiala valikoitui tutkimuksen kohteeksi aiemmin Finanssialan Keskusliiton kanssa yhteistyössä toteutetun etätyötä ja etäjohtamista käsittelevän kandidaatintutkielman vuoksi sekä toimialan tulevaisuutta ja sen uusia työntekemisen muotoja peilaavien ajankohtaisten hankkeiden vuoksi. Lisäksi finanssiala ei kenties kuvaa kaikkein perinteisintä etätyöalaa, minkä voidaan nähdä tuovan mielenkiintoisen ja tuoreen näkökulman myös niin etätyön kuin finanssialankin tutkimiseen. Finanssialaa tarkastellaan lähemmin sekä yleisesti että etätyön näkökulmasta alaluvussa 1.3.

1.3 Finanssiala hajautetun työn ympäristönä

Finanssiala on kohdannut suuria muutospaineita viime vuosina, eikä muutosvauhdin pysähtyminen vaikuta todennäköiseltä tulevaisuudessakaan. Niin globaalit megatrendit kuin paikallisemmän tason muutosvoimatkin luovat omat haasteensa finanssitoimialalle. Alan ulkopuolelta tuleviksi muutosvoimiksi voidaan nimetä ainakin globalisaatio ja teknologian kehitysmarssi sekä digitalisaatio, kun taas toimialan sisäisiksi muutossuunniksi paikallistuvat asiakaskäyttämisen ja -tarpeiden muutos sekä palvelujen siirtyminen yhä sähköisempään ja digitaalisempaan muotoon. (Finanssialan kyvykkyydet –luotain tulevaisuuteen 2012.) Tämän uuden muuttuvan työympäristön on koettu luovan tarpeen uudenlaisten toimintatapojen kehittämiseksi, minkä vuoksi finanssialan työnantajaliitto, Finanssialan Keskusliitto käynnisti yhdessä jäsenyhtiöiden kanssa Hyvinvoiva finanssiala 2020 –hankkeen. Hankkeen myötä pyrittiin lisäämään alan työhyvinvointia, tuottavuutta sekä kilpailukykyä. (Finanssialan Keskusliitto Internet-sivut 2016). Hankkeen tuloksena syntyi finanssialan uudenlainen tapa toimia, joka koostuu viidestä teema-alueesta. Näistä teemoista tämän tutkimuksen kannalta merkittävimmiksi nousevat työn muutos sekä sitä koskevat uudet osaamisvaatteen (ks. Finanssialan yhteinen tulevaisuus 2015). Uudet työnteon muodot ja niiden vaatimat osaamistarpeet finanssialan toimintaympäristössä nousivat hankkeen myötä yhdeksi erityisen kiinnostavaksi ja jatkotutkimusta kaipaavaksi aiheeksi. Uusien sukupolvien koetaan kaipaavan uudenlaisia joustoja niin työltä kuin johtamiseltakin (Finanssialan kyvykkyydet 2020- luotain tulevaisuuteen 2012), mutta toisaalta etätö näyttäytyy vielä verrattain uutena työn tekemisen muotona finanssialalla. Näin ollen kiinnostuksen kohteeksi nousee näiden uusien työn tekemisen muotojen vaikutus henkilöstön ja organisaatioiden osaamistarpeisiin. Tämän tutkimuksen avulla pyritäänkin tunnistamaan yhteistyössä Finanssialan Keskusliiton kanssa uusia työnteon muotoja sekä niiden osaamisvaatimuksia finanssialan ympäristössä. Tutkimuksen kohteena on finanssitoimiala yksittäisen finanssialan organisaation sijaan ja haastatellut etätöntekijät edustavatkin useampaa eri finanssialan organisaatioita.

1.3.1 Finanssiala Suomessa

Suomen finanssimarkkinat koostuvat asiakkailleen pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluita tarjoavista yrityksistä. Finanssialan toiminnassa on enimmäkseen kyse asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisestä ja riskien hallitsemisesta (Alhonsuo ym. 2009, 75). Asiakkaat luovat finanssialan toimijoille keskeisen pääoman lähteen, jolloin myös pitkät ja kannattavat asiakassuhteet ovat finanssitoiminnan kannalta merkittävässä roolissa (Ylikoski & Järvinen, 2011, 66). Finanssitoimijat tavoittelevat tuotteillaan ja palveluillaan asiakastyytyväisyyttä, sillä tyytyväisyys vaikuttaa asiakkaiden uskollisuuteen ja lisää näin asiakkuuksien kestoja ja arvoa (Ylikoski & Järvinen, 2011). Finanssialan toimijat tarjoavat palveluja niin yksityiselle ja julkiselle sektorille kuin yrityksellekin. Asiakastyytyväisyyden lisäksi finanssitoimijoille tärkeitä toimintaa ohjaavia tekijöitä ovat kannattavuus ja vakavaraisuus. Kannattavuus mahdollistaa hyvän vakavaraisuuden ylläpidon,

joka taas toimii puskurina riskien ja tappioiden kattamiselle. Finanssialan toimijoiden riittävä vakavaraisuus pyritään takaamaan lailla määrätyin minimivaatimuksin. (Alhonsuo ym. 2009.)

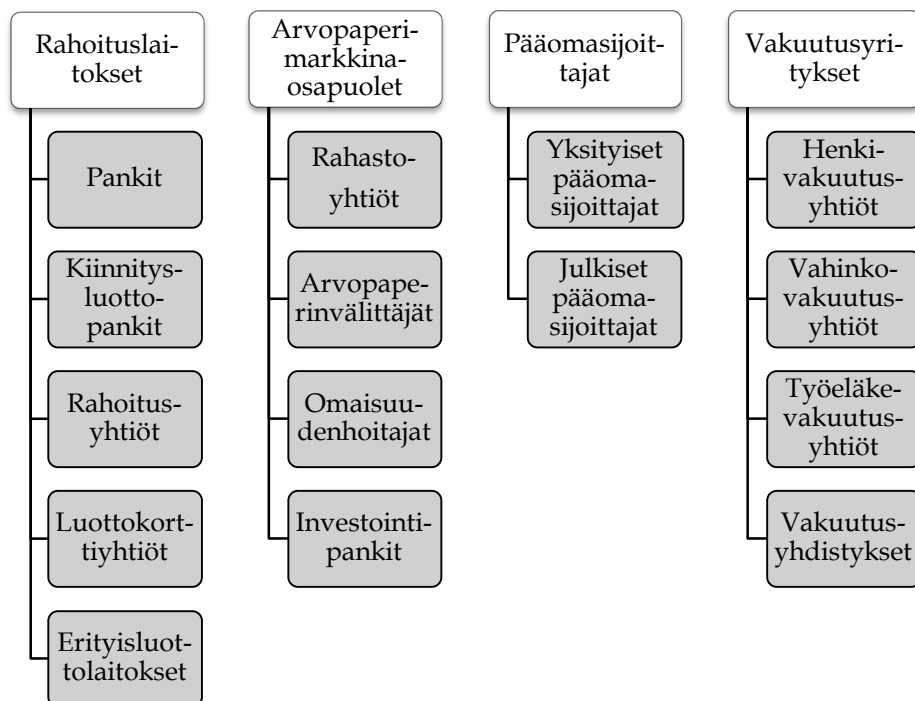
Finanssialan toimijat voidaan jakaa esimerkiksi rahoituslaitoksiin, arvopaperimarkkinaosapuoliin, pääomasijoittajiin sekä vakuutusyhtiöihin (Finanssialan toimialakuvaus 2013). Rahoituslaitoksiin kuuluvat erilaiset pankit, joiden päätehtäviin kuuluvat rahoituksen välittäminen, maksujen välitys sekä riskien hallinta. Rahoituksen välityksessä on yksinkertaisesti kysymys talletusten kanavoimisesta rahoitusta tarvitseville toimijoille. Maksujenvälitys liittyy pankkien järjestelmien kautta hoidettavien maksujen siirtämiseen asiakkaiden välillä. (Kontkanen 2011, 12-13.) Maksujenvälityksellä on tärkeä tehtävä yhteiskunnan toimivuuden kannalta, sillä pankkien maksuliikennejärjestelmät lasketaan yhteiskunnan kriittiseen infrastruktuuriin, jolla taataan yhteiskunnan toiminta vakavissa häiriötilanteissa. Pankkien riskinhallinnallinen tehtävä on seurausta pankkien asiakkaita ja markkinoiden toimintaa koskevasta laajasta informaatiosta. Pankeilla onkin keskeinen rooli erityisesti epäsuoran, välitysmekanismien tai välittäjän kautta toimitettavan rahoituksen tarjoajana. (Alhonsuo ym. 2009.)

Arvopaperimarkkinaosapuoliin kuuluvat muun muassa rahastoyhtiöt, arvopaperinvälittäjät ja investointipankit (pankkiiriliikkeet). Rahastoyhtiöt ja arvopaperinvälittäjät tarjoavat asiakkailleen esimerkiksi sijoitusrahastopalveluja ja arvopaperivälitystä. Investointipankit taas toimivat arvopaperinvälittämisen lisäksi myös yrityskauppojen rahoittajina ja järjestelijöinä. (Alhonsuo ym. 2009, 97.)

Finanssialan pääomasijoittajiin lukeutuvat sellaiset sekä yksityisellä että julkisella rahoituksella toimivat pääomasijoittajat, jotka tekevät sijoituksia julkisesti noteeraamattomiin yrityksiin. Yritykset ovat usein joko pieniä tai keskisuuria yrityksiä, joilla pääomasijoittajat arvioivat olevan hyvät kehittymisen ja kasvun edellytykset tulevaisuudessa. Pääomasijoittamisen tarkoituksena on usein tällaisen yrityksen kasvun edellytyksenä olevan pääoman vahvistaminen. (Alhonsuo ym. 2009, 97.)

Vakuutusyritykset ovat rahoituslaitosten ohella kenties näkyvimpiä finanssialan toimijoita. Vakuutusyhtiöihin lukeutuu henki-, vahinko- ja työeläkevakuutusyhtiötä. Henkivakuutusyhtiöt tarjoavat ihmisiin ja heidän riskeihinsä kohdistuvia vakuutuspalveluita. Tärkein henkilövakuuttamisen muoto on henkilön kuoleman varalle otettava henkivakuutus. Vahinkovakuutuksilla pyritään turvaamaan erilaisia äkillisyyden ja ennalta-arvaamattomuuden myötä aiheutuvia vahinkoja. Yleisimmin vahinkovakuutuksia otetaan esinevahinkojen, vahingonkorvausvelvollisuuden tai muun varallisuusvahingon tai jonkin sairauden, tapaturman tai matkustamisen varalle. Työeläkevakuutusyhtiöt vakuuttavat työntekijöiden eläkkeitä. Työeläketurva poikkeakin muista vakuutusyritysten palveluista lakisääteisyytensä vuoksi, sillä sen pakollisuus syntyy työsuhteiden kautta. (Alhonsuo ym. 2009, 91.)

Kuvio 2 havainnollistaa finanssialan toimijoiden jakautumista rahoituslaitoksiin, arvopaperimarkkinaosapuoliin, pääomasijoittajiin sekä vakuutusyhtiöihin.



KUVIO 2 Finanssialan toimijat (mukaillen Finanssialan toimialakuvaus 2013)

Edellä esiteltyjen finanssitoimijoiden lisäksi finanssialalla vaikuttaa useita muitakin toimijoita. Suomessa toimivien finanssialan yritysten etujärjestön, Finanssialan Keskusliiton (FK) pyrkimyksenä on muun muassa turvata alalle hyvä toimintaympäristö, toimivat finanssimarkkinat sekä edistää toimialan turvallisuutta. Finanssialan työmarkkinoilla toimii myös työnantajapuolta edustavan Finanssialan Keskusliiton lisäksi työntekijäpuolta edustavia työntekijäjärjestöjä, jotka toimivat työntekijäpuolen etujen puolesta. (Alhonsuo ym. 2009, 105-106.)

Jako eri toimijoihin on kuitenkin kaventunut, sillä Suomen finanssitoimintaa leimaa pankki- ja vakuutustoiminnan läheinen yhteys. Toimialaliukuman myötä finanssialan merkittäviä toimijoita ovat laaja-alaisesti kaikkia finanssialan tuotteita ja palveluita tarjoavat finanssikonsernit. Tämä toimijoiden yhteen kietoutuminen liittyy vahvasti globalisaatioon, uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin sekä palveluiden samankaltaistumiseen, joiden taustaselittäjänä on ymmärrettävissä myös finanssimarkkinoiden sääntelyn purkaminen 1980-luvulla. (Alhonsuo ym. 2009).

Finanssialalla on Suomessa vahva yhteiskunnallinen vaikutus ja finanssialan toimijoiden päätöksillä on vaikutusta niin yritysten kuin yksityisten henkilöidenkin taloudelliseen tilaan. Finanssimarkkinoiden toimintaa säädellään sen vuoksi pitkälle lainsäädännön, sääntelyn ja erilaisten rajoitusten avulla. Finanssivalvonnan tarkoituksensa on valvoa finanssialan toimijoiden taloudellista tilaa, vakaata toimintaa, riskien kantokykyä ja menettelytapoja sekä luottamusta. Toimintaa säädellään monien yleisten oikeusnormien, kuten sopimus-, velvoite- ja kuluttajaoikeuden kautta, mutta myös runsaasti Euroopan unionin säädöksiin ja kansallisen lainsäädännön kautta nimenomaisesti rahoitus-, vakuutus- ja arvopaperimarkkinoita koskevin normein. Näiden lisäksi toimialalla noudatetaan hyviä tapoja, jotka määrittelevät kohtuullisena ja oikeina pidettäviä toimintatapoja.

Hyviä tapoja on määritelty esimerkiksi pankki-, arvopaperi ja vakuutustoiminnalle. (Alhonsuo ym. 2009.)

Toiminta finanssialalla perustuu pitkälti luottamuksellisten tietojen käsitteelyyn, jolloin asiakkaiden tietosuoja, henkilökunnan salassapito- ja vaitiolovelvollisuus ovat keskeisiä toimintaa ohjaavia tekijöitä. Lisäksi erityisiä säännöksiä on asetettu finanssialan toimijoiden markkinoinnille ja tiedonantovelvollisuudelle. Esimerkiksi luottolaitostoiminnasta säädetyn lain mukaan markkinoinnissa ei saa antaa harhaanjohtavia tai totuudenvastaisia tietoja asiakkaalle tai muutoin käyttää asiakkaan kannalta sopimatonta tai hyvän tavan vastaista menettelyä. (Alhonsuo ym. 2009.)

1.3.2 Henkilöstön tulevaisuuden osaamistarpeet finanssialalla

Finanssiala on kokenut viime aikoina kovia turbulensseja. Lukuisat maailmanlaajuiset megatrendit yhdessä paikallisempien ja toimialakohtaisempien muutosvoimien kanssa ovat muovanneet finanssialan toimintaympäristöä. Ulkopuolelta suuntautuvien muutosvoimien kärkipäässä vaikuttavat muun muassa globalisaatio, talouden kasvava epävarmuus, väestön ikärakenteen muutokset, sääntelyn kiristyminen sekä teknologian kasvava rooli. Toimialan ulkopuolisten muutosvoimien lisäksi myös alan sisältä kumpuavat muutokset muovaavat finanssialan toimintaympäristöä, tulevaisuutta ja osaamisvaateita. Asiakaskäyttäytymisen ja -tarpeiden muutokset, finanssialan toimijoiden välinen kiristyvä kilpailu, toimialaliukumien myötä yhdentyvät palvelut sekä teknologian tuomat muutokset esimerkiksi palveluihin vaikuttavat myös osaltaan vahvasti toimialan luonteeseen ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin. (Finanssialan kyvykkyydet 2020 –Luotaus tulevaisuuteen 2012.)

Muutokset työntekemisessä ja toimintaympäristöissä muovaavat myös finanssialan osaamistarpeita. Finanssialalla onkin pyritty aktiivisesti tunnistamaan ja huomiomaan toimintaympäristön dynaamisuuden mukanaan tuomat muutokset ja haasteet. Finanssialan Keskusliiton jäsenyhtiöidensä kanssa toteuttaman hankkeen Finanssialan kyvykkyydet 2020 –Luotaus tulevaisuuteen (2012) myötä pyrittiin tunnistamaan toimialan tulevaisuuden skenaarioita ja osaamistarpeita finanssialan koulutuksen kehittämisen tueksi.

Yhtenä tulevaisuuden osaamistarpeita vahvasti ohjaavana tekijänä nähtiin uudenlainen työkulttuuri. Työn muuttuminen itsenäisemmäksi ja joustavamaksi edellyttää vuorovaikutusosaamista ja kykyä johtaa omaa työtään. Yhä useampien työtehtävien onnistunut hoitaminen edellyttää moniosaajuutta, jolloin henkilöstön on hallittava erilaisia kokonaisuuksia laaja-alaisesti, mutta samalla syvällisesti. Asiakkaan osallistaminen prosessien kehittämiseen, kyky oppia uutta nopeassa tahdissa sekä yrittäjämäisen asenteen ja taitojen merkitys korostuu tulevaisuudessa. (Finanssialan kyvykkyydet 2020 – Luotaus tulevaisuuteen 2012.)

Toisena tulevaisuutta leimaavana tekijänä nähtiin mukautuminen vahvemmin asiakkaiden elämään. Finanssialan työ siirtyy yhä lähemmäs asiakasrajapintaa vaatiin työntekijöiltä vahvaa myynti- ja konsultointiosaamista. Asiakasrajapinnassa toimiminen vaatii asiakkaan ymmärtämistä ja vahvaa asiakaspalveluosaamista, mutta myös yhä useammin erilaisten tieto- ja viestintäteknologisten

sovellusten hallintaa. Teknologian hyödyntämisen lisääntymisen myötä myös tietoturvaosaamisen merkitys korostuu. Toimintaympäristön muutosten myötä henkilöstön on kyettävä hallitsemaan suuria tietomääriä, analysoimaan tietoa ja kommunikoimaan tietoa ymmärrettävästi asiakkaille. (Finanssialan kyvykkyydet 2020 – Luotaus tulevaisuuteen 2012.)

Kolmas finanssialan tulevaisuutta vahvasti ohjaava tekijä on palvelujen syntyminen verkossa. Palvelut siirtyvät kasvavassa määrin verkkopohjaisiksi, jolloin verkostojen hallitseminen ja rakentaminen sekä niissä toimiminen ovat tärkeä osa henkilöstön toimenkuvaa. Verkostoitumiseen kytkeytyy myös oman asiantuntijuuden ja tiedon jakaminen ymmärrettävästi. (Finanssialan kyvykkyydet 2020 – Luotaus tulevaisuuteen 2012.) Erityisesti uusien työtekemisen muotojen myötä tiedon ja osaamisen jakamisen ja käsittelemisen merkitys korostuu, sillä eriaikaisuus ja -paikkaisuus muovaavat tiedon jakamisen kanavia.

1.3.3 Etätyönteko finanssialalla

Etätyönteko on nähty kasvavana mahdollisuutena finanssialan toimintaympäristössä (Muuttuva työ finanssialalla 2015). Sekä rahoitus- että vakuutusalan työehtosopimuksissa on määritelty etätyönteolle ja sen organisoimiselle suosituksia sekä sopimusmalli. Rahoitusalan työehtosopimukseen kirjattu etätyöstä sopimista ja sen järjestämistä käsittelevä suositus määrittelee puitteet, joilla pyritään takaamaan turvalliset raamit etätyöstä sopimiselle ja ohjaamaan sen toteutusta kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Suosituksessa on ohjeistuksia etätyöstä sopimisesta, työsuhteen ehdoista ja työturvallisuudesta sekä työajasta, palkkauksesta ja työtilasta sekä laitteista. Lisäksi työehtosopimuksesta löytyy malli työnantajan, työntekijän ja esimiehen väliselle etätyösopimukselle. Vastaavanlainen etätyöohjeistus ja etätyösopimusmalli on kirjattu myös vakuutusalan työehtosopimukseen. (ks. Rahoitusalan työehtosopimus 2013-2016; Vakuutusalan työehtosopimus 2013-2016.)

Myös yhtiökohtaisesti on nähtävissä panostus joustavampiin työnteon malleihin ja niiden hyödyntämistä kohtaan. Esimerkiksi LähiTapiola-ryhmän Internet-sivuilla uutisoitiin 10.9.2014 korvaustiimiä vetävän palvelupäällikön Tiina Tapanaisen nimittämisestä kansallisena etätyöpäivänä Vuoden Etätyöjohtajaksi 2014. Yleisimmin etätöitä tehdään LähiTapiolassa asiantuntija- ja esimiestehtävissä, mutta mahdollisuuksia on laajennettu joissakin tiimeissä myös perinteisiin asiakaspalvelutehtäviin. LähiTapiolan korvausneuvojat työskentelevät jopa puolet kuukaudesta etänä hoitaen vahinkoasioiden korvauskäsittelyyn kuuluvaa asiakaspalvelua puhelimitse ja kirjallisesti. (LähiTapiola 2014.)

Työehtosopimusten ja yhtiökohtaisen etätyön kiinnostuksen lisäksi myös finanssialan toimijoiden kattojärjestö Finanssialan Keskusliitto on kiinnittänyt huomioita etätyön mahdollisuuksiin finanssialalla. Vuosina 2014-2015 Finanssialan Keskusliiton yhteistyötahojensa kanssa toteuttama hanke Hyvinvoiva finanssiala 2020 paljasti myös laajemmin toimialan henkilöstön kiinnostuksen etätyöntekoa kohtaan. Jopa kolme neljästä hankkeeseen liittyneeseen kyselyyn vastanneesta koki etätyön lisääntyvän tulevaisuudessa (Muuttuva työ finanssialalla 2015). Etätyö näyttäytyi positiivisena työn joustona, joka luo joustojensa myötä parempia mahdollisuuksia sekä asiakkaiden palvelemiseen että henkilöstön

työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. (Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen 2015.)

Toimialan erityispiirteet asettavat kuitenkin omat haasteensa hajautettujen työnteon muotojen hyödyntämiselle finanssialalla. Osaltaan joidenkin erityispiirteiden vaikutus etätyönteolle on tällä hetkellä jopa poissulkeva, mutta toisaalta monet piirteet vain rajoittavat tai ohjaavat etätyönteon käytäntöjä. Ajan ja paikan suhteen joustavaa työnteoa työehtosopimusten lisäksi ohjaavat ainakin toimialan sääntely ja tietoturva-vaateet sekä toimialan asiakaslähtöisyys.

1.3.4 Toimialan sääntely ja tietoturva-vaateet

Vahvimmin hajautetun työn tekemiseen vaikuttanee toimialan sääntely. Perinteisesti finanssialaa on pidetty vahvasti säädeltyinä ja valvottuna toimialana (Saksi 2013), mikä asettaa rajoituksia myös työn organisoinnille. Esimerkiksi luottalaitostoiminannan lakiin, vakuutusyhtiö- ja vakuutusyhdistyslakeihin, rahoitus- ja vakuutusryhmittymien valvonnan sekä sijoituspalveluyritysten ja sijoitusrahoituslakiin sisältyy erilaisia salassapito- ja vatiolosäännöksiä (Alhonsuo ym. 2009, 130), joita finanssialan toimijoiden on noudatettava toiminnassaan.

Finanssialan Keskusliitto on valmistellut vuonna 2007 yhteistyönä pankkien kanssa pankkisalaisuusohjeet, jotka määrittelevät pankkitoiminnalle yhteiset linjaukset. Pankkisalaisuus suojaa yksityisten henkilöiden, yritysten ja yhteisöjen yksityisyyttä tilanteissa, joissa asiakas on yksilöitävissä. Sääntelyn ulkopuolelle jäävät asiakasryhmät, joiden tietoja ei voida yhdistää yksittäiseen asiakkaaseen. Salassapitovelvollisuus koskee kaikkia asiakkaan salassapitotahdon täyttäviä tietoja, jotka eivät ole yleisesti tiedossa tai julkisiksi tulleita, eikä tällaisia tietoja voida edes pankin sisällä paljastaa toisille toimihenkilöille työtehtävien edellyttämän laajuuden ylittävästi. Rahoitusalan häiriöttömän toiminnan kannalta pankkisalaisuuden merkitys on korostunut ja sen noudattaminen nähdään yleisen edun mukaisena. Pankkitoiminnan lisäksi myös vakuutusyhtiön toimintaa koskee pankkisalaisuutta vastaava salassapitovelvollisuus. (Alhonsuo ym. 2009, 130-131.) Salassapitosäännökset rajoittavat asiakkaiden luottamuksellisten tietojen käsittelyä ja herättävät kysymyksen, voidaanko tällaisia tietoja käsitellä tai säilyttää konttoreiden ulkopuolella, mikä osaltaan on myös edellytys joidenkin työtehtävien suorittamiselle etänä.

Vatiolosäännösten ohella myös turva-vaateet ovat erityisen tiukat finanssialalla. Toimialalle on määritelty tiukkoja toimenpiteitä esimerkiksi teknisen turvallisuuden, tietotekniikan turvallisuuden, palvelujen turvallisuuden ja asiakkaan tuntemisen ja tietoturvan takaamiseksi. Tekninen turvallisuus liittyy arvosailytysten, kuten käteisen rahan ja arvopapereiden turvalliseen säilyttämiseen. (Alhonsuo ym. 2009, 182-183). Nämä turvallisuusvaatimukset voidaan nähdä ainakin arvopapereiden ja käteisen rahan konttoreiden ulkopuolella käsittelemistä rajoittavina tekijöinä. Tietotekninen turvallisuus niin pankkien sisäisissä ja välisissä kuin myös pankin ja asiakkaan välisissä tietoyhteyksissä pyritään takaamaan korkealuokkaisin ja jatkuvasti kehitettävien tietoturvallisuusratkaisuin. (Alhonsuo ym. 2009, 183). Useat viimeaikaiset finanssikonsernien tai rahoituslaitosten tietojärjestelmiin kohdistuneet hyökkäykset alleviivaavat tietoteknisen turvallisuuden merkitystä finanssitoimijoiden häiriöttömän toiminnan

turvaamisessa. Tietoteknisen turvallisuuden takaaminen on myös yksi vahvasti etätyöskentelyssä huomioitava kysymys, sillä asiakkaiden ja finanssitoimijoiden tietoturva on kyettävä takaamaan myös ajan ja paikan suhteen joustavassa työnteossa.

1.3.5 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys ohjaa vahvasti finanssialan toimintaa. Finanssialalla vallitsee asiakaskeskeinen kulttuuri, jossa arvon tuottaminen asiakkaille nähdään yhtenä merkittävänä yhtiöiden kilpailuedun luojana. Arvon tuottaminen ei rakennu pelkästään finanssitoimijoiden tarjoamista tuotteista ja palveluista, vaan asiakkaan kokonaisvaltaisesta kokemuksesta. (Ylikoski & Järvinen, 2011, 172.) Arvon luomisprosessiin osallisena ovat niin finanssiyhtiöiden asiakkaat kuin yhtiöiden henkilöstökin. Asiakaskeskeisyyden ollessa yksi finanssialan toimintaa keskeisesti määrittelevistä tekijöistä, on asiakaslähtöisyyden ja asiakkaiden arvoa luovan toiminnan ymmärtäminen myös paikan ja ajan suhteen joustavassa työnteon organisoinnissa tärkeää.

Vahvat asiakkuudet luovat finanssiyhtiöille taloudellista hyötyä ja muodostavat huomattavan osan toimijoiden pääomasta. Pitkäaikaiset asiakkaat sitoutuvat finanssiyhtiöiden asiakkaiksi ja keskittävät palveluitaan näihin toimijoihin lisäten yhtiöiden taloudellista hyötyä, mutta myös omia taloudellisia etujaan palveluista. Asiakastyytyväisyys perustuu asiakkaan hyötyjen ja kustannusten vertailuihin yhtiöltä saamistaan palveluista. (Ylikoski & Järvinen 2011.) Finanssiyhtiöiden on pyrittävä tarjoamaan asiakkaalle palveluja, joiden myötä saatavat hyödyt ylittävät asiakkaan kokemat palvelun kustannukset. Asiakas voi kokea hyötyä tuottavina tekijöinä esimerkiksi finanssipalveluiden ominaisuuden ja laadun, henkilöstön asiakaskohtaamisen, finanssipalvelujen saavutettavuuden, palveluympäristön tai yhtiön asiakkuuden mukanaan tuomat hyödyt. Kustannukset voivat taas muodostua palvelujen hinnasta, fyysisistä ja henkisistä kustannuksista ja palveluvirheistä (Ylikoski & Järvinen 2011, 166.)

Arvon luominen asiakkaille on prosessi, joka käynnistyy asiakassegmenttien arvoa tuottavien tekijöiden tunnistamisesta. Tiedolla on keskeinen merkitys arvon määrittämisessä ja luomisessa, sillä asiakkaista kerätyn tiedon avulla yhtiöt kykenevät arvioimaan asiakkaille palvelukokemuksissa tärkeitä tekijöitä sekä niiden keskinäistä tärkeysjärjestystä ja tuottamaan palveluita, joissa yhdistyvät asiakkaille tärkeät arvot sekä yhtiölle strategisesti merkittävät kilpailuetua luovat tekijät. (Ylikoski & Järvinen 2011, 169-170.) Tiedon lisäksi arvon luomisen kannalta merkittävää on kuitenkin myös yhtiöiden kyky hyödyntää kerättyä tietoa päätöksenteossa, strategisessa suunnittelussa ja toimintasuunnitelmien täytäntöönpanossa kilpailijoita paremman arvon luomiseksi asiakkaille (Woodruff & Gardial 1996).

Teknologinen kehitys on tuonut asiakkaille käyttöönsä jo erilaiset verkkopalvelut, joiden avulla he voivat hoitaa asioitaan mihin vuorokauden aikaan tahansa. Asiakkailta on jo lukuisia mahdollisuuksia hoitaa asioitaan ajallisesti ja paikallisesti joustavasti ja itsenäisesti ilman asiakasneuvojen apua. Kuitenkin on vielä joukko finanssipalveluita, jotka eivät hoidu ilman henkilökohtaista kontaktia. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi vapaehtoiset eläkevakuutukset ja PS-

säästäminen (Ylikoski & Järvinen 2011, 133-135). Yhtenä kehityssuuntana onkin nähty henkilökohtaisen palvelun arvostamisen lisääntyminen ja näkeminen eräänlaisena luksuksena, josta ollaan jopa valmiita maksamaan enemmän (Ylikoski & Järvinen 2011, 139).

2 MUUTTUVA TYÖELÄMÄ OSAAMISEN YMPÄRISTÖNÄ

2.1 Muutos yhteiskunnan pysyvänä tilana

"In an economy where the only certainty is the uncertainty, the one sure source of lasting competitive advantage is knowledge." (Ikujiro Nonaka 1991, 96)

Yhä useammin kuulemme sanonnan siitä, miten mikään ole niin pysyvää kuin muutos. Tällaisesta jatkuvaan muutokseen ja kehitykseen liittyvästä keskustelusta on tullut arkipäiväämme, eikä suotta - onhan työelämämme kohdannut monia muutoksia viime vuosikymmenten aikana.

Teollisella aikakaudella organisaatioiden ongelmana pidettiin henkilöstön yritykselle tuottamien fyysisten kilpailuvalttien koordinoimista (Uhl-Bien ym. 2007, 300). Kyse oli enemmän tuotannon optimoimisesta, kuin henkilöstöön sitoutuneiden voimavarojen asiakkaille arvoa tuottavasta hallinnasta (Schneider 2002). Tietoaikakauden myötä organisaatioiden haasteeksi on muodostunut sellaisen ympäristön rakentaminen, jossa tieto ja osaaminen kasaantuvat ja ovat jaettavissa matalin kustannuksin (Uhl-Bien ym. 2007, 300). Yritysten tavoitteena tietoyhteiskunnan aikakaudella onkin tietoon ja osaamiseen perustuvan ja hankalasti toistettavissa olevan kilpailuvalttien kehittäminen ja vaaliminen (Nonaka & Nishiguch 2000). Toimintaympäristön kompleksisuuteen vastaamiseksi organisaatioilta ja johtajuudelta vaaditaan ajattelumallien uudistamista pois kontrolloivista ja yksilökeskeisistä malleista kohti organisaatioiden ymmärtämistä monimutkaisina ja mukautuvina systeeminä, joiden tehtävä on mahdollistaa jatkuva tiedon ja osaamisen luominen ja tallentaminen (Uhl-Bien ym. 2007, 301).

Tietoyhteiskunnan työtä laajassa mittakaavassa määrittelee palvelusektorin suuri osuus, sillä yksityiset ja julkiset palvelut työllistivät yli 70 prosenttia Suomen työllisyydestä vuonna 2014 (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2016). Palvelusektorin kasvu merkitsee myös yhä enenevässä määrin tietoon nojaavaa talousjärjestelmää (Schultze 2004, 43), jonka merkittäviä toimijoita ovat tietopohjaiset yritykset. Tietopohjaisten yritysten kolmena merkittävänä luonteenomaisuutena on pidetty oppimista, tietämystä ja älykkyyttä. Oppimista on kuvattu laajalle leviittäytyvänä ja jatkuvana sekä erilaisia keinoja ja itseohjautuvuutta hyödyntävänä prosessina. Uuden osaamisen ja tiedon luominen, varastoiminen, jakaminen sekä hyödyntäminen nähdään merkittävinä resursseina organisaatioille niin asiakkaiden tyytyväisyyden lisäämisen kuin myös organisaation toimintaympäristöön sopeutumisen ja mahdollisuuksien hyväksikäyttämisen kannalta. (Bennet & Bennet 2003, 17.) Organisaation älykkyydellä taas viitataan organisaatioiden kykyyn olla kaikkeen valmistautunut, hyödyntää ratkaisukeskeistä ajattelua toiminnassaan sekä muovata toimintaansa ympäristön mukaan ja tehdä oikeita päätöksiä (Wiig 1993).

Nykyistä aikakautta on kuvattu vaihdellen tietoyhteiskunnan ohella (ks. Drucker 1994) innovaatioyhteiskunnan (ks. Juuti 2011) ja esimerkiksi verkostoyhteiskunnan (ks. Castells 2000) aikakaudeksi. Tieto- tai informaatioyhteiskunta kuvaa tiedon ja tietämyksen merkitystä yhteiskunnan ja yritysten toiminnan kulmakivenä. Druckerin (1994, 69) mukaan organisaatioiden keskeisenä haasteena onkin tietotyön tuottavuuden lisääminen. Innovaatioyhteiskunnalla taas on viitattu aineettoman pääoman korostuneeseen merkitykseen taloudellisen toiminnan moottorina. Osaaminen, yrittäjäyys, luovuus ja innovatiivisuus, sosiaaliset suhteet sekä luottamus ovat nykyorganisaatioilta vaadittavaa pääomaa, joka mahdollistaa selviytymisen ja kilpailukyvyn muuttuneessa yhteiskunnassa. (Juuti 2011, 13.) Verkostoyhteiskunnalla korostetaan erityisesti toiminnan verkostomaisuutta ja sosiaalisten rakenteiden verkottuneisuutta teknologiapohjaisessa informaatioyhteiskunnassa. Verkostomaisuutta pidetään tehokkaimpana organisaatiomuotona joustavuuden, skaalautuvuutensa ja selviytymiskykyänsä vuoksi. Joustavuus kuvaa organisaatioiden kykyä saavuttaa tavoitteensa sopeutumalla samalla ympäristöönsä, skaalautuvuus niiden kykyä muovata kokoaan ja selviytymiskyky niiden laajalle levittyneitä ja hajautunutta toimintaa. (Castells 2004.) Inhimillisestä pääomasta on siten tullut yritysten keskeinen kilpailuvaltti, oli kysymys sitten henkilöstöön, organisaation rakenteisiin sitoutuneesta tai sosiaalisesti jaetusta inhimillisestä pääomasta.

Yllä esitetyt muutokset ovat siten muovanneet vahvasti toimintaympäristöämme ja luoneet uudenlaiset puitteet organisaatioidemme toiminnalle ja työntekemiselle. Yhteiskuntamme uutta aikakautta on kuvattu muun muassa kehittyneen ja laajasti yhteiskunnan toimintaan vaikuttavan informaatioteknologian, globalisaation sekä yksilöt maailmanlaajuisesti yhdistävän, internetin välityksellä rakentuvan virtuaalisen kulttuurin ja ympäristön aikakaudeksi (Castells 2000, 694). Nämä tekijät ovat mahdollistaneet myös yhteiskunnan rakentumista nykyisin pitkälti määrittävien verkostojen muodostumisen ja toiminnan. Verkostojen avulla keskitetyistä toiminnoista ja organisaatiosta on voitu siirtyä kohti päätöksenteon ja tehtävien jakamisen hajauttamista, jolloin organisaatiot voivat toimia joustavammin menettämättä kuitenkaan suorituskykyään. Castellsin (2000, 695) mukaan kehittyneen informaatioteknologian myötä mahdollistunut toiminnan hajauttaminen haastaa hierarkkisten, keskitettyjen organisaatioiden olemassaolon tarjoamiensa kilpailuetujen vuoksi. (Castells 2000, 694-695.) Näiden muutosten myötä on avautunut myös tila ja tarve uudenlaisten ja joustavampien työn teon muotojen kehittämiseksi, minkä vuoksi uudet työntekemisen muodot ovat nousseet myös ajankohtaiseksi ja kiinnostavaksi puheenaiheeksi.

2.2 Perinteisestä työstä tietotyöhön ja joustavaan etätyöhön

Työkulttuurimme ja työnteon tapamme ovat muuttuneet merkittävästi niin yhteiskunnallisten kuin globaalien muutosten jälkimainingeissa. Esimerkiksi Kasvio (1994, 21) on tiivistänyt työelämämme kokemia muutoksia ja sen uusia suuntia vertailemalla muun muassa työn ominaispiirteitä ja merkityksiä keskenään.

Uutta työtä hän kuvaa muun muassa jatkuvaa kehittymistä vaativaksi, epätyypillisiä työsuhteita ja katkonaisia työuria korostavaksi sekä molemmat sukupuolet tasa-arvoisiksi nostavaksi.

TAULUKKO 1 Työelämän muutokset (mukaillen Kasvio 1994, 24)

ENNEN	TULEVAISUUDESSA (NYT)
Ammatillinen peruskoulutus	Jatkuva koulutus
Koko työura yhdellä alalla	Useita ammatteja työuran aikana
Pysyvä työsuhde	Jatkuva liikkuvuus
Normaali työsuhde	Epätyypilliset työsuhteet
Työtehtävät kiteytyneet	Työtehtävät diffuuseja
Työtehtäväspesifi osaaminen	Organisaatiospesifi osaaminen
Palkka aseman tai suorituksen mukaan	Palkka osaamisen tai suorituksen mukaan
Välineellinen työorientaatio	Korkea-asteinen sitoutuminen työhön
Eteneminen vertikaalista	Eteneminen horisontaalista
Miesten ensisijaisuus	Molemmat sukupuolet
Täystyöllisyys	Korkea työttömyys

Inhimillisestä pääomasta on tullut entistä keskeisempi osa organisaatioiden kilpailukykyä (Pralhad & Hamel 1990; Nordhaug & Gronhaug 1994; Nonaka & Takeuchi 1995; Arthur ym. 1995), mikä on nostanut jatkuvan kehityksen, osaamisen ja tiedon olennaisiksi osiksi nykypäivän työtä. Nyky-yhteiskuntamme onkin kuvattu nojaavan yhä vahvemmin tietotyöhön, joka osaltaan kuvaa myös organisaatioiden inhimillisten voimavarojen merkityksellisyyttä (Drucker 1994; Pyöriä 2005). Tietotyön merkittävyyden tunnistamisesta huolimatta on sen yhteneväinen ja selkeä määrittely vajavaista (Pyöriä 2005). Pyöriän (2005, 123) mukaan tietotyötä määritellään useimmiten formaalin ja korkean koulutuksen, tietoteknologia-avusteisuuden ja ei-rutiininomaisuuden kautta. Tietotyöntekijät eivät kuitenkaan muodosta homogeenistä ryhmää, minkä vuoksi tietotyö on parhaiten ymmärrettävissä näiden kolmen luonteenomaisuuden täyttävänä ideaalitulana. Ideaalimuodossaan tietotyötä voidaan siten kuvata korkeaa formaalia koulutusta vaativaksi ja informaatioteknologiaa hyödyntäväksi ongelmaratkaisuun ja tiedon käsittelyyn perustuvaksi työnteon muodoksi. (Pyöriä 2005, 124; 122-123.)

Työnteon käytännön näkökulmasta tietotyöllä voidaan kuvata työtä, jossa hyödynnetään tiedon luomisen, tulkitsemisen ja uudelleen esittämisen lisäksi ilmaisemista, monitorointia, kääntämistä ja verkostoitumista. (Schultze 2004.) Tässä tutkielmassa tietotyö ymmärretään laajasti kattoterminä niille työnteon muodoille, joissa työtä tehdään vahvasti tiedon ja sen työstämisen parissa ruumiillisen ja suorittavaan toimintaan keskittyvän työnteon sijaan.

Tietotyön ohella työntekoamme leimaavat erilaiset työhön liittyvät joustot. Tämän tutkimuksen näkökulmasta erityisen mielenkiintoisena työnteon jouston muotona pidetään etätyötä, jota on kuvattu myös yhdeksi tietotyön organisoinnin muodoksi (ks. Pekkola 2002, 34; Helle 2004, 42). Myös etätyön suhteen määrittelyt poikkeavat laajasti toisistaan, mikä on nähtävissä esimerkiksi aiheeseen liittyvän keskustelun englanninkielisten termien moninaisuudessa (mm. telework, telecommuting, remote work, virtual working, mobile work). Etätyötä määriteltäessä huomio kiinnitetään lähes poikkeuksetta kuitenkin kolmeen keskeiseen etätyötä kuvaavaan määreeseen –ajan, paikan ja teknologian määreeseen (Pekkola 2002, 35). Ajan, paikan ja teknologian yhdistelmä erottaa etätyön varsinaisella työpaikalla tehtävästä työstä. Etätyön ajallinen ulottuvuus viittaa yksinkertaisimmillaan ajalliseen etäisyyteen ja joustoon, mikä kuvantaa mahdollisuutta irrottaa työnteko ajallisesti työntekijää kahlitsevista tekijöistä. Ajallisen irtautumisen lisäksi etätyö mahdollistaa myös työskentelyn ja tietyn työnteokemisen paikan erottamisen toisistaan, jolloin työnteko vapautuu fyysisestä paikasta virtuaaliseen työskentelytilaan. Virtuaalisen työskentelytilan keskeinen mahdollistaja taas on teknologia, jonka kehittyminen on avannut erilaiset työskentelytilat käyttöömme. (Pekkola 2002, 35-36.) Etätyötä voidaan siten kuvata teknologiaavusteiseksi työnteon muodoksi, joka on ajan ja paikan suhteen joustavaa.

Etätyökeskusteluun on myös Suomessa tuotu monia eri termejä, jotka yhtäältä havainnollistavat etätyöskentelyn erilaisia variaatioita, mutta toisaalta monimutkaistavat aiheen parissa käytävää keskustelua. Esimerkiksi etätyöllä saateen viitata ainoastaan kotona tehtävään etätyöhön (Helle 2004, 50), mobiililla työllä liikkuvaan etätyöskentelyyn (Vartiainen 2008, 3-4) ja virtuaalisella työskentelyllä tietoverkkojen välityksellä tapahtuvaan työskentelyyn (Kurland & Bailey 1999, 53-54). Näin ollen etätyöllä voidaan vaihdellen kuvata esimerkiksi työnantajan työnteokemisen varsinaisen paikan ulkopuolelle organisoimaa työtä, kotona yrittäjänä tehtävää ansiotyötä kuin myös liikkuvaa työskentelyä. Ojalan (2014, 52) mukaan etätyötä on tutkimuksissa pyrittykin rajaamaan ja sen määrittelyä tarkentamaan, mutta laajempi siihen liittyvä keskustelu on lopulta vakiintunut kuvamaan etätyötä työnantajan tilojen ulkopuolella tehtävänä työnä.

Tämän tutkimuksen kannalta ei ole oleellista eritellä erilaisia etätyötekemisen muotoja, vaan kiinnittää huomio laajemmin ajan ja paikan suhteen perinteisestä työskentelystä irrottautuvaan ilmiöön, jota tässä tutkimuksessa nimitetään etätyöksi. Etätyöllä kuvataan siten laajasti kaikkia niitä työnteon muotoja, joissa työnteko on organisoitu ajan ja paikan suhteen joustavasti teknologia-avusteisten ratkaisujen avulla ja jossa työnteokeminen tapahtuu varsinaisen työnteokemisen paikan ulkopuolella. Näin ollen etätyö määrittyy työnantajan mahdollistamaksi tietotyönteon organisoinnin muodoksi, jolloin esimerkiksi yrittäjänä kotona tehtävä työ rajautuu tarkastelun ulkopuolelle.

2.3 Uudet sukupolvet työelämässä

Sukupolvien väliset erot ovat herättäneet kiinnostusta organisaatiotutkimuksen ja johtajuuden kontekstissa. Keskustelu työelämään astuvien uusien sukupolvien ja jo työelämässä vaikuttavien sukupolvien ympärillä on ollut vilkasta erityisesti käytännön toimijoiden parissa ja konsulttikirjallisuudessa. (Thomas ym. 2014, 1575). Sukupolviluokittelun avulla on pyritty huomioimaan eri aikakausina ja erilaisissa yhteiskunnallisissa toimintaympäristöissä syntyneiden ikäluokkien eroavaisuuksia ja niiden vaikutuksia esimerkiksi työelämään.

Milleniaaleiksi ja diginatiiveiksikin kutsutut 1980-2000 välisenä aikana syntyneet Y-sukupolven edustajat ovat ehtineet jo osaltaan siirtyä työelämään. Vuoteen 2020 mennessä Y-sukupolven edustajien on kuitenkin ennustettu olevan työelämämme suurin ikäluokka (ks. Alasoini 2010, 11). Y-sukupolven työelämään siirtymistä ei ole pidetty haasteena pelkästään sukupolven erilaisen kasvu- taustan ja arvojen, vaan eri sukupolvien yhtäaikaisen työssäolon vuoksi (ks. Hobart & Sendek 2009). Y-sukupolven lisäksi keskustelua on jo herättänyt seuraava Z-sukupolvena puhuttu, määrittelijästä vaihdellen joko vuoden 1995 jälkeen tai 2000-luvulla syntyneiden ikäluokka (ks. Tienari & Piekkari 2011).

Eri sukupolvien jäsenet jakavat keskenään sijaintinsa sosiaalisen ympäristömme historiallisessa kontekstissa ja toisaalta mukautuvat yhteiskuntamme muutoksiin ajatusmaailmaansa muovaamalla (Parry & Urwin 2011). Nämä yhteiskunnan muutoksista ponnistavat ajatusmaailman muutokset ja sukupolvien väliset eroavaisuudet näkyvät sukupolvien asenteissa, ajatuksissa, toiminnassa ja arvoissa (Kultalahti & Viitala 2015, 103). Uusien sukupolvien työelämään siirtyminen onkin nähty vahvasti johtamiseen kytkeytyvänä haasteena. Eri sukupolvien erilaisten työn odotusten ja arvojen on koettu haastavan johtamisen käytäntöjä. Johtamisen haasteeksi muodostuu tällöin sukupolvien erilaisen demografisen taustan, arvojen ja tarpeiden tunnistaminen ja yhdistäminen (Hobart & Sendek 2009, 20).

Erityisesti käytännön toimijoiden parista alkunsa saaneen ajatuksen mukaan eri sukupolvien välillä on merkittäviä eroja työn arvoihin liittyen (Parry & Urwin 2011, 79). Laajassa mittakaavassa työn on todettu merkitsevän suomalaisille ennen kaikkea toimeentuloa, ammatillista kehittymistä ja osaamispääoman kartuttamista, mutta myös sosiaalisia suhteita. Työ merkitsee itseisarvollisesti vähemmän nuorille ikäluokille kuin vanhemmille. Vanhemmille ikäluokille merkitystekijöitä ovat työn itseisarvon lisäksi yhteiseksi hyväksi toimiminen ja yhteiskunnallisen työnteon velvollisuuden täyttäminen. Sekä vanhemmat että nuoremmat ikäluokat odottavat kuitenkin työyhteisöltä myönteistä ilmapiiriä, esimiestyöltä ja johtajuudelta oikeudenmukaisuutta ja innostavuutta sekä työltä laajempaa merkityksellisyyttä ja mahdollisuutta itsensä toteuttamiseen. (Haavisto 2010.)

Kultalahden (2015) Y-sukupolvea työelämässä tarkastelleen väitöskirjan mukaan Y-sukupolvi arvostaa ennen kaikkea kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksia. Kompetenssien ja osaamisen kehittämisen lisäksi tärkeänä pidetään työn vaihtelevuutta, joustavuutta, sosiaalisia suhteita sekä työn ja vapaa-ajan vä-

listä tasapainoa. Korostunut merkitys nähdään myös työympäristöllä ja välittömällä työyhteisöllä. Esimiehen roolilla on merkitystä erityisesti motivaation ja sitouttamisen kannalta, ja esimieheltä odotetaan yksilöllisyyden tunnustamista ja kunnioittamista, yksilön ja hänen työnsä tuntemista, kuuntelemista ja kehittymisen tukemista. Valmentavaa johtajuutta pidetään tärkeänä johtamisen välineenä ja esimiehen ja alaisen välistä suhdetta sekä palautteenantoa arvostetaan esimiestoiminnassa. (Kultalahti 2015.) Näissäkin arvoissa on nähtävissä laajemminkin mittakaavassa työtämme kuvaavan osaamisen, jatkuvan kehittymisen ja joustavuuden merkitys.

Sukupolvikeskusteluun liittyy kuitenkin myös ongelmia. Työvoiman ja heidän arvojensa, asenteidensa ja odotustensa luokitteluun sukupolvien mukaan on nähty liian yleistävänä ja yksinkertaistavana. Sukupolviluokittelu olettaa tiettyjen vuosikymmenten aikana syntyneiden yksilöiden arvot yhteneväisiksi huomioimatta esimerkiksi sukupuolta, kansalaisuutta, etnisyyttä tai syntymäpaikkaa. Tämä tarjoaa stereotyyppioita eri ikäisten työntekijöiden arvomaailmoista, työnteon ja olemisen tavoista sekä käyttäytymisestä hävittäen keskustelusta yksilöiden ja heidän identiteettinsä eroavaisuudet sekä kontekstisidonnaisuuden. (Thomas ym. 2014, 1576.) Lisäksi akateemiset tutkimukset eivät ole kyenneet löytämään käytännön keskusteluissa ilmenneitä yhteneväisyyksiä ja sukupolvien ominaispiirteitä sukupolvien välisiä arvoja tutkiessaan (Parry & Urwin 2011).

Sukupolvikeskustelun stereotyyppioivasta ja kiistanalaisesta ikäluokkien yleistämisestä huolimatta voidaan se nähdä kuitenkin myös ponnistuslautana iän ja yksilöiden erilaisten arvojen ja odotusten huomioimiselle työelämässä. Vaikka sukupolviluokittelu yleistää vahvasti tietyn ikäluokan ajatus- ja toimintamalleja, voidaan sen ajatella tarjoavan myös keinoja työelämän ja työnarvojen muutosten huomioimiseen niin johtamistavoissa ja -kulttuureissa kuin myös työn organisoinnin tavoissa. Tämän tutkimuksen kannalta sukupolvikeskustelun ja uusien sukupolvien työelämään astumisen nähdään korostavan ennen kaikkea työelämän jatkuvaa muutosvirtaa sekä työnteon joustavamman organisoinnin tarvetta. Tutkimuksen tarkoituksena ei sinänsä ole tarkastella eri sukupolvien näkemysten eroja etätöihin liittyen, mutta siihen liittyvän keskustelun nähdään avaavan mielenkiintoisen ja ajankohtaisen tarkastelukulman myös työelämän ja työnteon organisoinnin muutoksiin.

3 OSAAMINEN TYÖELÄMÄSSÄ

3.1 Mitä osaaminen on?

Englannin kielessä osaamiskeskusteluun liittyy useita eri termejä, joista useimmiten käytössä lienevät *knowledge*, *competencies*, *capabilities* ja *skills*. Jo näiden termien suomenkieliset käännökset valottavat osaamisen määrittelyn moniulotteisuutta. *Knowledge* viittaa tutkimuskirjallisuudessa usein osaamisen ohella tietoon ja tietämykseen, *competencies* pätevyyksiin ja kompetensseihin, *capabilities* kyvykkyyksiin ja voimavaroihin ja *skills* voidaan ymmärtää myös taitoina ja kykyinä. Erityisesti *competencies* ja *capabilities* termeillä viitataan usein myös toisiinsa. Osaamisen määrittely pelkiksi taidoiksi, kyvyiksi tai pätevyyksiksi on kuitenkin liian kapea-alaista ja sulkee pois monia yksilön tai organisaation kannalta merkittäviä ulottuvuuksia. Osaaminen on enemmänkin sekoitus kokemusta, arvoja, kontekstisidonnaista tietoa ja taitavia näkemyksiä, jotka edelleen muodostavat kehityksen uusien kokemusten ja tiedon arviointiin ja yhdistelemiseen (Davenport & Prusak 1998) ja uuden osaamisen kehittämiseksi.

Osaaminen, kompetenssi ja kyvykkyys määrittyvät eri lailla myös tarkastelutasosta riippuen. Kompetenssi (*competency*) ja kyvykkyys (*capability*) liittyvät organisaation tasolla osaamisperustaisen (*competence-based management*) ja resurssiperustaisen (*resource-based management*) johtamisen perinteisiin, joiden mukaan organisaatiot voivat kilpailla ainoastaan kehittämällä inhimillisiin voimavaroihinsa sitoutuneita ydinkyvykkyyksiään ja -pätevyksiään (ks. Prahalad & Hamel 1990). Kyvykkyydellä voidaan viitata organisaation kykyyn hyödyntää käytössä olevia resurssejaan. Kyvykkyys muodostuu organisaation prosesseista ja rutiineista, joiden kautta se hallitsee ja integroi resurssejaan. Kompetenssilla taas voidaan viitata organisaation kykyyn yhdistellä kyvykkyyksiään. Kompetenssi muodostuu siten organisaation taidoista ja osaamisesta, jotka ovat seurausta organisaation toiminnallisten kykyjen integroimisesta. (Javidan 1998, 62.) Yksilötasolla kompetenssi ja osaaminen määrittyvät sen sijaan kyvykkyudeksi toimia, jolloin osaaminen todellistuu vasta yksilön toiminnassa (Sveiby 1994; 1997). Kompetenssin ja osaamisen määritelmät eivät siten tyhjenny tietoon ja taitoon, vaan sisältävät myös toiminnan elementin yhtä lailla kuin kyvyn rakentaa omaa toimintakykyään kokemuksen kautta (ks. Sveiby 1994; 1997).

Osaamisen määrittely ja erityisesti sen sisältö vaihtelevat suuresti myös eri tutkimusperinteiden kesken. Eri määritelmien taustalla vaikuttavat erilaiset tieteenfilosofiset oletukset organisaatioiden ja ihmisten käyttäytymisestä ja ympäristön jäsentämisestä ohjaavista tekijöistä. Perinteisesti osaamista lähestytään rationaalisista ja positivistisista lähtökohdista, jolloin osaaminen nähdään erityisesti työn suorittamiseen liittyviin ominaisuuksiin pohjautuvana konseptina. Osaami-

nen ymmärretään yleisinä taitoina ja kykyinä, jotka poikkeuksetta liitetään korkeaan suoritustasoon, huomioimatta työnteon kontekstia tai työntekijän kokemusta ja näkemystä omasta työstään. (Garavan & McGuire 2001, 146.)

Rationaalisessa tutkimusperinteessä osaamista ja kyvykkyyttä on tarkasteltu kolmesta näkökulmasta: työntekijäsuuntautuneesta (*worker-oriented*), työsuuntautuneesta (*work-oriented*) sekä monimenetelmällisesti suuntautuneesta (*multimethod-oriented*) näkökulmasta. Näkökulmille yhteistä on osaamisen ja kyvykkyyden näkeminen ominaisuusperustaisina ilmiöinä, joissa kompetenssi muodostuu tietystä lajitelmasta työn suorittamiseen kytkeytyviä ominaisuuksia (Sandberg 2000, 11). Työntekijäsuuntautuneessa lähestymistavassa osaamisen nähdään koostuvan pääasiassa työntekijöiden työn suorittamisen kannalta merkittäviin tietoihin, taitoihin, kykyihin ja persoonallisiin ominaisuuksiin liittyvistä tekijöistä (Veres ym. 1990, 87). Työsuuntautuneen näkökulman ero työntekijäsuuntautuneeseen on työ osaamisena ilmentyvien ominaisuuksien määrittelyn lähtökohtana. Monimenetelmällinen suuntaus huomioi työn suorittamiseen vaadittavien ominaisuuksien määrittelyssä sekä työntekijän että työn, jolloin kyvykkyys muodostuu työntekijän ja työn geneerisistä ominaisuuksista, jotka ovat oleellisia työssä suoriutumiseksi. Kaikkia näitä lähestymistapoja voidaan kuitenkin kritisoida liiallisesta yksinkertaistamisesta ja kontekstin huomiotta jättämisestä. (Sandberg 2000.) Ne näkevät osaamisen tyhjentyvänä, työn suorittamiseen liittyvien ominaisuuksien listauksena, joka on relevantti tilanteesta, kontekstista tai yksilöstä riippumatta.

Uudemmat osaamisen määritelmät mukailevat postmodernia näkemystä toimintaympäristöstämme monimutkaisena ja kaaoksenomaisena kokonaisuutena. Kyvykkyyttä ei itsessään nähdä ympäristöstään irrallisesti merkitsevänä ominaisuutena, vaan työntekijöiden kokemus ja ymmärrys työstään ovat ratkaisevia osaamisen kannalta. Osaaminen on tämän näkökulman mukaan enemmän sisäisesti kuin ulkoisesti määräytyvää. (Garavan & McGuire 2001, 147). Tämä tulkinnallinen, fenomenografinen tutkimusperinne näkee ihmisen ja ympäröivän maailman vahvasti toisiinsa kytkeytyneinä yksilön kokemusten kautta, jolloin osaaminen ei rakennu kahden itsenäisen kokonaisuuden kautta, vaan yksilö ja työ muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden (Sandberg 1994). Tulkinnallisen näkökulman mukaan työn suorittamiseen liittyvät ominaisuudet eivät ole ympäristöstään riippumattomia, kuten perinteinen rationaalinen tutkimusperinne olettaa. Sen sijaan osaaminen on vahvasti tilannesidonnainen ja kontekstistaan riippuvainen ilmiö. Työn suorittamiseen liittyvät tiedot, taidot ja osaaminen perustuvat ja muodostuvat yhteydessä työntekijän käsityksiin ja näkemyksiin työstään. Työntekijän tavat käsittää ja ajatella työtään muovaavat myös hänen osaamisensa, tietonsa ja taitonsa erottuvaksi kyvyksi suorittaa työtään. (Sandberg 2000, 12; 20.) Osaaminen määrittyy siten enemmän sosiaalisena konstruktiona, jossa se on tulosta yksilön ja työympäristön keskinäisestä vuorovaikutuksesta tietyssä kontekstissa.

Tämän tutkimuksen kannalta keskeistä on ymmärtää työnteon kontekstin vaikutus ja merkitys osaamiseen. Osaamista ei siten tarkastella niinkään pysyvinä, pelkästään yksilöön sitoutuneina ja kontekstistaan riippumattomina tietoina ja taitoina, vaan ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa rakentuvana ko-

konaisuutena. Tässä suhteessa osaamista tulkitaan fenomenografisen tutkimusperinteen ajatusten mukaisesti. Osaaminen ymmärretään kokonaisuutena, jonka osasina myös tieto ja oppiminen näyttäytyvät, minkä vuoksi näiden keskinäistä suhdetta tarkastellaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

3.2 Tieto ja oppiminen osaamisen perustana

3.2.1 Tieto osana osaamista

Karkeimmin osaaminen on jaettu tiedolliseen ja taidolliseen ulottuvuuteen, jolloin tieto on ymmärretty osaamisen perustana. Taidot rakentuvat tiedon kanavoimisen kautta, jolloin niin yksilö kuin ryhmäkin havainnoivat, ymmärtävät ja tulkitsevat tietoa omien pohjatietojensa ja kokemustensa kautta. (ks. Viitala 2008, 126.) Vaikka osaaminen ei tässä tutkielmassa rajaudu pelkästään tiedolliseen ja taidolliseen ulottuvuuteen, ymmärretään tieto kuitenkin keskeisenä osana osaamisen rakentumista.

Perinteisesti tieto on määritelty länsimaisessa tutkimusperinteessä perustelluksi tosiuskomukseksi, jossa totuudenmukaisuutta on pidetty tiedon tärkeimpänä ominaisuutena. Tämä näkemys korostaa kuitenkin tietoa absoluuttisena, staattisena ja epäinhimillisenä ilmiönä, jättäen huomioitta tiedon relatiivisuuden, dynaamisuuden ja inhimillisen puolen. Tieto on riippuvaista kontekstistaan, sillä ilman kontekstia tieto on ymmärrettävissä pelkästään informaationa. Informaatiosta tulee tietoa, kun ihmiset tulkitsevat sitä, liittävät sen kontekstiinsa ja ankkuroivat sen uskomuksiinsa. Tiedon luominen tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja rakenteissa ja siten se on myös suhteellista, ihmisten toimintaan kytkeytyvää. (Nonaka ym. 2000, 7.) Tämän vuoksi Nonaka ym. (2000, 7) ovat laajentaneet tiedon määritelmää toteamalla tietämisen olevan dynaaminen ja inhimillinen prosessi, jossa totuuden lähentyminen on perusteltavissa omien uskomusten kautta.

Tunnetuin tiedon jaottelu eksplisiittiseen, näkyvään tietoon ja hiljaiseen, näkymättömään tietoon on peräisin Michael Polanyilta (1967). Näkyvä ja eksplisiittinen tieto on esitettävissä formaalin ja systemaattisen kielen avulla ja jaettavissa tiedostoina, tieteellisinä kaavoina tai oppaina. Sen varastoiminen, jakaminen ja prosessoiminen on verrattain helppoa. Hiljainen tieto sen sijaan on ymmärrettävissä vahvasti persoonallisena ja vaikeasti virallistettavana. (Nonaka ym. 2000, 7.) Hiljainen tieto on toimintaan, menettelytapoihin, rutiineihin, ideoihin, arvoihin ja tunteisiin juurtunutta (Schön 1983). Sen jakaminen ja kommunikoiminen muille on hankalaa, sillä se on käytäntöön sitoutunutta ja vaatii siten jatkuvaa prosessoimista (Nonaka ym. 2000, 7).

Nonakan ja Takeuchin (1995, 59- 62) näkemysten mukaan hiljainen tieto on vielä artikuloimatonta tietoa, joka odottaa muovaamista eksplisiittiseksi, artikuloituksi tiedoksi tiedon luomisen prosessissa. Hiljainen tieto on subjektiivista, kokemuksellista, kontekstuaalista ja käytännöllistä, kun näkyvä tieto taas on objektiivista, mielellistä, teoreettista ja kontekstistaan irrallista. Uutta tietoa luo-

daan tiedon luomisen syklissä, jossa hiljaista tietoa muovataan hiljaiseksi tai näkyväksi ja näkyvää tietoa näkyväksi tai hiljaiseksi. Uusi tieto ja osaaminen muovautuvat hiljaisen ja näkyvän tiedon vuorovaikutuksellisessa prosessissa, jossa tietoa muunnetaan lajista toiseen. (Nonakan ja Takeuchin 1995, 59- 62.)

Tsoukas (2005, 122) on kritisoinut Nonakan ja Takeuchin tulkintaa hiljaisen ja näkyvän tiedon vastakkaisuudesta. Hiljainen ja näkyvä tieto eivät ole tiedon jatkumon vastakkaiset päät, vaan enemmänkin saman asian kaksi eri puolta; kaiken näkyvän tiedon taustalla on hiljainen tieto. Tieto on perusluonteeltaan subjektiivista, eikä täysin objektiivista tietoa ole olemassakaan (Polanyi 1967, 4). Tiedämme aina enemmän kuin voimme eksplisiittisesti kertoa (Polanyi 1967, 4), sillä hiljaista tietoa ei voi konvertoida, tallentaa tai kääntää (Tsoukas 2005, 123). Hiljainen tieto on kokemuksellista ja käytännöllistä, sillä se ilmenee ja kuvantuu siinä, mitä teemme (Tsoukas 2005, 123). Uusi tieto ja osaaminen rakentuvat käytännön toimintamme rytmittyessä uudella tavalla sosiaalisen vuorovaikutuksen seurauksena (Tsoukas ja Vladimirov 2001). Hiljainen ja näkyvä tieto voidaan siten nähdä toisiaan täydentävinä tiedon ja osaamisen kokonaisuuden rakennuspalasina.

Hiljaisen ja näkyvän tiedon lisäksi keskusteluun on tuotu alun perin Brunerin (1986) jaottelu narratiiviseen ja pragmaattiseen tietoon. Pragmaattisella tiedolla tarkoitetaan tieteelle tyypillistä muodollista argumentointia sekä käsitteiden täsmällistä määrittelyä ja luokittelua. Narratiivisena tietona taas on kuvattu temaattiseen ja johdonmukaiseen tapahtumien kuvaukseen perustuvaa kertomuksellista tietämystä. (Heikkinen 2000, 53.) Erityisesti viime aikoina organisaatiotutkimuksen saralla on herännyt kasvava kiinnostus narratiivien ja tarinoiden merkitykseen organisaatioissa (Gabriel 2015, 275). Linde (2001, 163) kuvaa narratiivista tietämistä hiljaisen ja näkyvän tiedon yhdistäväksi sillaksi, joka mahdollistaa vaikeasti kommunikoitavissa ja jaettavissa olevan hiljaisen tiedon esittämisen ja omaksumisen. Tarinoiden kertominen on kollektiivinen prosessi, jossa tarinan kertoja ei kuvaa pelkästään objektiivista käsitystä tiedosta tai tapahtumista, vaan myös tulkitsee ja asemoi oman moraalisen ymmärryksensä tarinoiden kautta. Edelleen tarinoiden kuulijat tulkitsevat tarinaa oman ymmärryksensä ja moraalisen maailmansa kautta ja muodostavat oman näkemyksensä tarinasta ja sen merkityksistä. Näin narratiivinen tietäminen näyttäytyy varsin tehokkaana hiljaisen tiedon jakamisen tapana, sillä tarinoiden kerronta osallistaa kuulijansa tarinoiden konstruoimiseen ja merkityksellistämiseen. (Linde 2001, 163.) Narratiivisuus korostaa lisäksi tietämisen subjektiivisuutta ja kontekstisidonnaisuutta, paikasta, ajasta sekä ympäröivästä sosiaalisesta kentästä riippuvuutta (Heikkinen 2000, 50-51).

Tietämys rakentuu siten monesta ulottuvuudesta, joita voidaan kuvata monin eri käsittein ja määritelmin. Yhteneväistä näille kaikille eri tiedon jaotteluille on kuitenkin ymmärrys siitä, että tietoa on monenlaista ja nämä tiedon erilaiset muodot todellistuvat ja siirtyvät eri tavoin. Tiedon voidaan ajatella edelleen olevan olennainen osa osaamisen kokonaisuuden rakentumisesta, vaikka tieto ei yksinään todellista osaamista. Edellä kuvattua narratiivista tietämystä pyritään hyödyntämään tutkimuksessa osaamisen hahmottamiseen. Kertomuksellisen tiedon avulla ajatellaan mahdollistettavan myös vaikeasti artikuloitavissa ja tunnistettavissa olevan jokapäiväisen toiminnan ja ymmärryksen kuvantaminen,

mikä edelleen tarjoaa havainnollista ja hyödyllistä tietoa osaamisen rakentumisesta.

3.2.2 Oppiminen osana osaamista

Osaamiseen vahvasti liittyvänä konseptina on nähty myös oppiminen, sillä osaamista on osaltaan pidetty seurauksena oppimisesta (Viitala 2005, 135). Yksilön oppiminen taas on organisaation oppimisen edellytys (Argyris & Schön 1978, 20), sillä yksilöiden henkiseen pääomaan sitoutuneet taidot, tiedot ja tahto mahdollistavat organisaatioiden ydinosaamisen rakentumisen (Viitala 2005). Oppiminen ei ole olennainen osa vain yksilön osaamista, vaan myös merkittävä palanen organisaation osaamisen ja kilpailuedellytysten rakentumista.

Oppimisprossien myötä yksilöt omaksuvat uusia tietoja ja taitoja ja kehittävät osaamistaan (Valleala 2007, 58). Jatkuva muutos on kompleksinen toimintaympäristömme korostaa yhä vahvemmin jatkuvan oppimisen tarvetta. Yksilöiden kannalta oppiminen mahdollistaa työssä suoriutumisen ja lisää kehittymisen sekä asiantuntijuuden kasvun mahdollisuuksia ja edellytyksiä alati muuttuvassa ympäristössä. Organisaatioille yksilöiden oppimisen kautta kumpuava jatkuva oppiminen taas on edellytys epävarmuuden ja epävakaiden toimintaympäristöjen hallitsemiselle sekä kilpailuedun säilyttämiselle. (Van der Sluis 2007, 99-100.) Tiedon ja osaamisen merkityksen korostuessa niin organisaatioiden kuin yksilöidenkin kilpailukykyyn kannalta, on oppimisesta muodostunut ensisijainen väline tämän kilpailuedun tavoittelussa (Ulrich ym. 1993, 54).

Viimeaikaisessa tutkimuksessa oppiminen on nähty yksilöllistä toimintaa laajempaan ilmiönä. 1980-luvulta lähtien on vallalla ollut yksilön aktiivisuutta korostava konstruktivistinen oppimiskäsitys. Tynjälän mukaan (1999) oppija itse rakentaa ja tulkitsee uutta tietoa aikaisemman tietonsa ja kokemuksiansa kautta. Tämä konstruktivistinen tiedon ja oppimisen näkökulma korostaa oppimista uudenlaisena merkityksenäntona ja yhteisöllisenä ilmiönä, jossa oppiminen on sosiaalisesti hajautunutta, yksilöiden ja ympäristöjen välisten prosessien ja vuorovaikutuksen tulosta (Valleala 2007, 59). Oppimisen avulla yksilöiden voidaan siten ajatella luovan merkityksiä ja yhdistelevän jo halussa olevaa ja uutta tietoa sekä kokemuksiinsa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa mahdollistaen osaamisen kehittymisen.

Yhtenä osaamisen rakennuspalasena pidetty oppiminen ei rajoitu kuitenkaan pelkästään yksilöiden oppimiseen. Yksilöiden oppimisen ohella voidaan kiinnittää huomioita myös ryhmän tai organisaation oppimiseen. Siinä missä yksilön oppimista on kuvattu esimerkiksi yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksessa opiskelun, havainnoinnin, kognition, kokemuksen, harjoittelun tai ajattelumallien kehittämisen kautta tapahtuvana, organisaation oppimisen kannalta korostuu yksilöiden ja ryhmien vuorovaikutuksen, tiedon ja osaamisen jakamisen ja kollektiivisen toiminnan merkitys oppimisen mahdollistajina. Organisaation oppimisessa on kyse organisaation kyvystä luoda ja hyödyntää tietoa ja osaamista toimintaympäristössä selviytyäkseen. Se on kollektiivinen, suhteista ja vuorovaikutuksesta riippuvainen prosessi, jonka tuloksena syntyvä tieto ja osaaminen kiinnittyvät organisaation kulttuuriin ja rakenteisiin mahdollistaen organisaation ydinosaamisen rakentumisen. (Bennet & Bennet 2004, 441.)

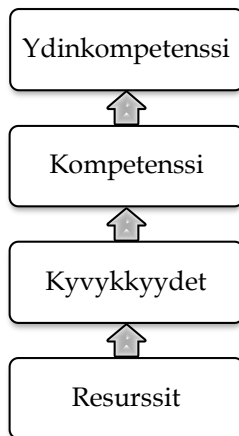
Oppiminen näyttäytyy edellä kuvatun mukaisesti merkityksellisenä osaamisen rakennuspalasena, sillä osaamisen ei voida ajatella syntyvän tyhjästä. Osaaminen on seurausta oppimisesta, jolloin oppimisen prosessien kautta mahdollistamme osaamisen rakentumisen ja kehittymisen. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristömme ja työelämämme peräänkuuluttavat jatkuvaa kehittymistä ja osaamisen kehittämistä yhä enenevässä määrin. Näin ollen oppiminen voidaan nähdä osaamisen perustana, mutta toisaalta myös yhtenä keskeisenä osana nykypäivän osaamistarpeita ja työntekemistä.

3.3 Miten osaaminen rakentuu organisaatioissa?

Osaaminen määrittyy eri tavalla myös tarkastelun näkökulmasta riippuen. Osaaminen voidaan ymmärtää yksilöön sitoutuneena tai kollektiivisena, työyhteisön jäsenten kesken jaettuna (Lam 2000, 491). Yksilön osaaminen on organisaation yksilöiden mieliin ja kehollisiin taitoihin sitoutunutta ja yksilöiden omistamaa itsenäistä valmiutta ja taitoa suorittaa erilaisia tehtäviä sekä ratkaista ongelmia. Kollektiivisella osaamisella taas voidaan viitata tapoihin, joilla osaamista ja tietoa jaetaan organisaation jäsenten keskuudessa. Se on kumuloituvaa ja organisaation sääntöihin, toimintatapoihin, rutiineihin ja jaettuihin normeihin sitoutunutta tietoa, joka ohjaa organisaation ongelman ratkaisua ja vuorovaikutuksen tapoja jäsenten välillä. (Lam 2000, 491.)

Osaamisperustaisen näkökulman oletuksena on organisaatioiden ydinkyvykkyyksien rakentuminen yksilöiden ja heidän kyvykkyyksiensä kehittämisen kautta (Arthur ym. 1995, 9). Tässä suhteessa osaaminen ja kompetenssit ovat aina organisaation henkilöstöön sitoutunutta pääomaa, eikä organisaatioiden osaamista ole näistä toimijoista irrallisena. Ydinosaaminen on siten tulosta organisaation henkilöstön osaamisesta sekä sen kehittämisestä ja järjestämisestä yrityksen strategiaa ja kilpailukykyä tukevalla tavalla.

Javidanin (1998) mukaan resurssit, kyvykkyydet ja kompetenssit ovat hierarkkisessa suhteessa toisiinsa. Hierarkian alimman tason muodostavat resurssit ovat kokoelma fyysisistä voimavaroista, henkilöstövoimavaroista ja organisatorisista voimavaroista. Kyvykkyydet rakentuvat resurssien pohjalta toimien edelleen kompetenssien rakennuspalikoina. Nämä resurssien ja niiden taitavan yhdistelyn myötä rakentuvat kompetenssit ovat yksilöiden osaamista. Hierarkian ylimmän tason muodostavat ydinkompetenssit, joiden kuvataan muodostuvan eri liiketoiminta-alueiden osaamisen ja yksilöiden kompetenssien yhdistämisestä. Ne ovat taitoja ja osaamista, jotka jaetaan koko organisaation kesken. (Javidan 1998, 62). Kuvio 3 havainnollistaa Javidanin kuvailemaa organisaation osaamis-hierarkiaa.



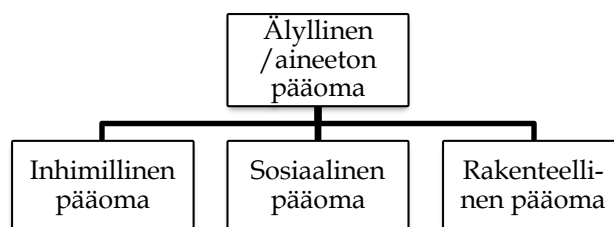
KUVIO 3 Organisaation osaamishierarkia (mukaiillen Javidan 1998, 62)

Organisaation osaamisella voidaan siis viitata organisaation toimintatapoihin ja prosesseihin kytkeytyvään tietoon ja taitoon (Viitala 2008, 49). Tällöin ihmisten osaaminen nähdään organisaation saatavilla olevana resurssina (Garavan & McGuire, 148) ja organisaation kilpailukyky liitetään ydinkykyihin (*core competencies*), jotka ovat sitoutuneet organisaation henkilöstön osaamiseen (Pralhad & Hamel 1990).

Organisaation tasolla puhutaan usein myös strategisesti merkityksellisestä osaamisesta, joka on organisaation strategian toteutumisen kannalta elintärkeää (Viitala 2005, 63). Organisaation ydinosaaminen tai ydinkyvykkyys on organisaation kilpailijoistaan erottavaa erityistietämystä ja -taitoa (Long & Vickers-Koch 1995). Ydinkyvykkyudet ovat yrityksen tärkeimpiä kilpailijoista erottavia resursseja, jotka ovat vaikeasti kopioitavissa, mikäli ne linkitetään yrityksen tärkeimpiin strategisiin tavoitteisiin. (Long & Vickers-Koch 1995, 13.)

Osaamisesta voidaan puhua myös organisaation aineettomaan pääomaan kuuluvana eränä. Tämä näkökulma korostaa yrityksen tietopääoman merkitystä organisaation toimintakyvyille. Tietopääomalla kuvataan organisaation aineetonta ja dynaamista pääomaa, joka koostuu osaamisen, vaikutussuhteiden ja tiedon virtaamisen kautta (Stähle & Grönroos 1999). Organisaation menestymisen kannalta merkittävästä inhimillisestä osaamisesta puhutaan tutkimuskirjallisuudessa usein henkisenä pääomana (*human capital*) tai älyllisenä pääomana (*intellectual capital*) (Viitala 2005, 33-34). Älyllinen pääoma voidaan edelleen jakaa kolmeen ulottuvuuteen, joihin lukeutuvat inhimillisen pääoman lisäksi sosiaalinen (*social capital*) ja rakenteellinen pääoma (*structural capital*). Inhimillinen pääoma on yksilöiden niin eksplisiittistä kuin myös hiljaista osaamista, tietoa, taitoa ja kokemuksia. Rakenteellinen pääoma taas kuvaa tietoa, joka organisaatioon jää työntekijöiden sieltä poistuttua. Se voidaan ymmärtää esimerkiksi organisaation rakenteina, työprosesseina tai tiedon taltiointeina sekä immateriaalisina omistuksina. Sosiaalinen pääoma heijastuu organisaation jäsenten ja ryhmien kykyä työskennellä yhdessä ja tehdä yhteistyötä muodostaen perustan myös luottamuksen rakentumiselle. Sosiaaliseen pääomaan sisältyvät verkostot ja suhteet ovat tärkeä voimavara organisaation osaamisen ja tiedon luomisen kannalta, sillä

niissä rakentuva luottamus tehostaa organisaation toimintaa. Lisäksi organisaation verkostot ja jäsenten väliset suhteet yhdessä inhimillisen pääoman kanssa luovat laadukasta osaamista ja tietämystä sekä vaikeasti kopioitavissa olevaa osaamista (Seeman ym. 2001, 3-5.)



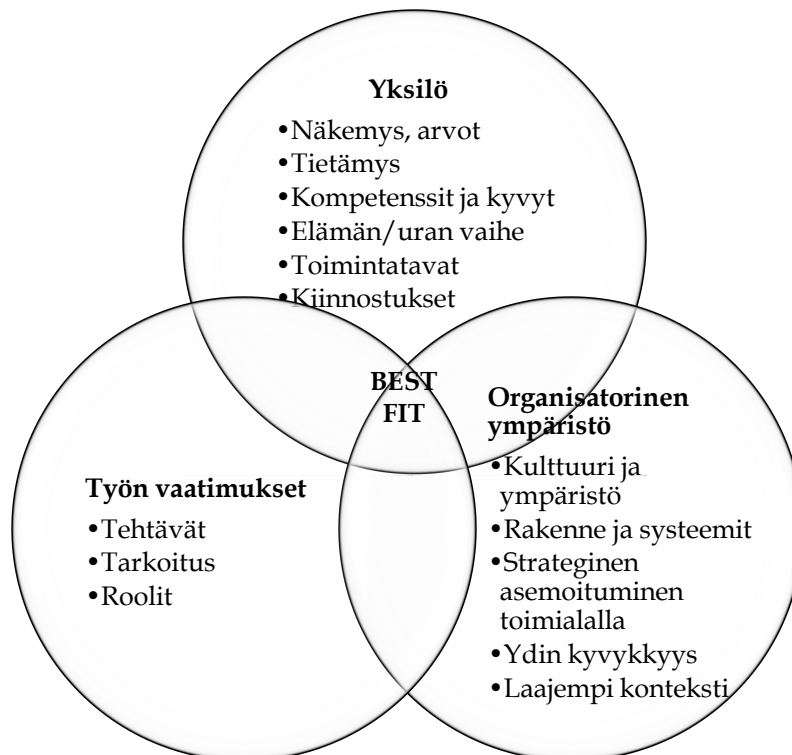
KUVIO 4 Organisaation älyllisen pääoman komponentit (mukailten Seeman ym. 2001, 3)

Organisaation osaamisen määritelmien ja sen sisällön rakentumisen eroavaisuuksista huolimatta tunnustetaan kuitenkin osaamisen merkitys organisaatioiden kilpailukyvyyn ja alati muuttuvassa toimintaympäristössä selviytymisen kannalta laajasti. Edelleen yhtä mieltä ollaan inhimillisten voimavarojen merkityksestä organisaation osaamisen rakentumisessa. Osaaminen ja sen kehittäminen on nähty elintärkeänä organisaatioiden menestymisen kannalta, minkä vuoksi yhä tärkeämpään asemaan nousevat myös inhimillisten voimavarojen eli yksilöiden ja ryhmien osaaminen sekä niiden jatkuvaan kehittämiseen panostaminen.

3.4 Miten yksilön työssä osaaminen rakentuu?

Osaamisen konseptin monitulkintaisuus ei rajoitu pelkästään käsitteen määrittelyyn, sillä vähintään yhtä monenlaisia tulkintoja on myös yksilön osaamisen rakentumisesta. Osaaminen saatetaan usein sekoittaa pelkkiin taitoihin, ominaisuuksiin tai luonteenpiirteisiin (Parry 1996, 60), vaikka työssä suoriutumiseen liittyvässä osaamisessa tai kompetenssissa on kyse paljon laajemmasta kokonaisuudesta. Useimmiten osaamisella viitataan juuri yksilön taitoihin, tietoihin, asenteisiin ja valmiuksiin. Osaaminen ei ole kuitenkaan pelkästään ulkoisesti määritettyjä taitoja ja tietoa, vaan myös sisälähtöistä halua, kykyä ja tahtoa käyttää osaamistaan. Vahvaa sisäistä motivaatioita on pidetty avaintekijänä tehokkaaseen osaamisen hyödyntämiseen pyrittäessä. (ks. Troberg 2003, 48). Osaamiseen liittyy kyky toimia ja yhdistellä erilaisia toisiinsa liittyviä käyttäytymismalleja tietyn tarkoituksen toteuttamiseksi. Näin osaaminen rakentuu toisiinsa kytkeytyvän tarkoituksen ja toiminnan kokonaisuudesta, jossa keskeisenä suoriutumista määrittelevänä tekijänä on toiminnan konteksti. (Boyatzis 2008, 6.) Yksilön työn suorittamiseen liittyvää osaamista ei siten voida rajata vain taitoihin, ominaisuuksiin ja tietoihin, vaan oleellinen osa osaamisesta on sen todellistuminen tietyssä tilanteessa tietynlaisen toiminnan kautta.

Osaamisen ja kompetenssin konseptien taustalla voidaan tarkastella suoriutumiseen liittyvää kontingenssiteoriaa, jonka mukaan maksimaalinen suoriutuminen määrittyy yksilön kykyjen ja työn vaatimusten sekä organisatorisen ympäristön kohdatessa (Boyatzis 1982). Yksilön kyvykkyys on arvoista, näkemyksistä ja henkilökohtaisesta filosofiasta, tiedoista, kompetensseista, elämän ja uran vaiheesta sekä kiinnostuksen kohteista ja tavoista rakentuva kokonaisuus, joka ohjaa yksilön toimintaa. Työn vaatimukset kuvaavat rooliin liittyviä vastuuta ja työtehtäviä, kun organisatorisella ympäristöllä taas tarkoitetaan organisaation kulttuuria, ilmapiiriä, rakennetta, toimialan kypsyyttä ja organisaation strategista asemoitumista toimialalla sekä taloudellisia, poliittisia, sosiaalisia ja ympäristöön liittyviä tekijöitä. (Boyatzis 2008, 6.) Toiminnan ja työssä suoriutumisen teorian mukaan maksimaalinen suoriutuminen muodostuu näiden kolmen tekijän risteyskohdassa; silloin, kuin yksilön osaaminen, työn vaatimukset ja organisatorinen ympäristö kohtaavat parhaalla mahdollisella tavalla (ks. Boyatzis 2008, 6).

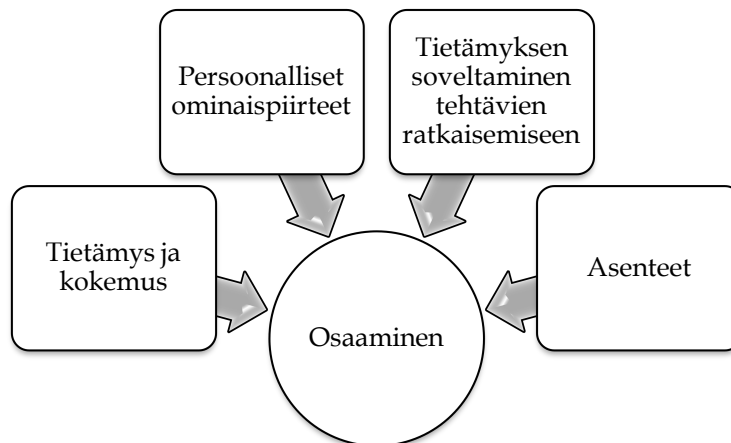


KUVIO 5 Toiminnan ja työssä suoriutumisen best fit -teoria (mukaillen Boyatzis 2008, 7)

Boyatzis (2008, 7) kuvaa yksilön kompetensseja kolmen erilaisen älykkyyden behavioraalisenä muotona. Siten kompetenssi tai osaaminen on sosiaalisen, emotionaalisen ja kognitiivisen älykkyyden todellistumista yksilön toiminnassa. Sosiaalisesta älykkyydestä kumpuaa sosiaalisen tietoisuuteen ja sosiaalisten suhteiden hallintaan liittyviä kompetensseja, kuten empatiakyky ja tiimityöskentely-

taidot. Sosiaalisen älykkyyden kompetenssin avulla yksilö kykenee tunnistamaan, ymmärtämään ja hyödyntämään muihin ihmisiin liittyvää emotionaalista informaatiota toiminnassaan. Alun perin Daniel Golemanin (1995) lanseeraama emotionaalinen älykkyys taas vaikuttaa yksilön itsetuntemuksen ja itsensä johtamisen osaamiseen liittyviin kompetensseihin. Emotionaalisen älykkyyden kompetenssi kuvaa kykyä tunnistaa, hyödyntää ja ymmärtää omaa itseä koskevaa emotionaalista informaatiota osana erinomaista työssä suoriutumista. Kognitiiviset kompetenssit, kuten systeemijattelu ja kokonaisuuksien hahmottaminen ovat tulosta yksilön kognitiivisesta älykkyydestä. Ne ovat kykyä ajatella ja analysoida informaatiota ja tilanteita sekä hyödyntää tätä tietoa omaan toimintaan. Boyatzisin (ks. 2008, 8) kolmen älykkyyden integroitu kompetenssimalli yhdistää yksilön persoonallisuuden yksilön toiminnan kautta todellistuviin kompetensseihin ja työssä suoriutumisen tarkasteluun. Siten se pyrkii tarjoamaan viitekehysten yksilön osaamisen ja työssä suoriutumisen yhteydelle. Yksilön perimmäiset persoonalliset ominaisuudet muodostavat pohjan kompetenssien rakentumiselle ja edelleen mahdollistavat tehokkaan ja ylivertaisen työssä suoriutumisen (Boyatzis 2008, 8).

Von Kroughin ja Roosin (1996, 100-101) mukaan yksilön kompetenssilla, tietämyksellä, osaamisella ja kyvykkyydellä tarkoitetaan usein samaa, eikä käsitteiden väliset erot ole selviä. Osaamista ja sen lähikäsitteitä kohtaan osoitetusta kasvavasta kiinnostuksesta huolimatta konseptien määrittäminen on epävarmaa ja vajavaista. Käsitteiden määritelmät saavat myös akateemisessa tutkimuksessa usein lähes arkipuheenomaisia sisältöjä osaamisesta erikoistumiseen, kädentaitoihin, älykkyyteen ja ongelmien ratkaisemiseen liittyvänä kokemuksena. Von Krough ja Roos (1996, 101-107) pyrkivät selventämään osaamisen käsitteellistä merkitystä haastatteleamalla osaamisen parissa työskenteleviä henkilöstöjohtamisen asiantuntijoita. Tulosten mukaan osaaminen koostuu tietämyksestä, kokemuksista, asenteista ja yksilön henkilökohtaisista persoonallisuuden piirteistä. Tietämys on johonkin aihealueeseen liittyvää erityistä tietoa ja perustavanlaatuisen osaamisen muodostumista. Osaaminen taas on toimintaa, joka liittyy taitoon suorittaa työtehtäviä. Toiminnan lopputulokseen vaikuttaa lisäksi henkilön asennoituminen työtehtävää kohtaan sekä hänen henkilökohtaiset taitonsa ja persoonallisuuspiirteensä, jolloin myös nämä dimensiot ovat merkittävä osa osaamisen rakentumista. (Von Krough ja Roos 1996, 101-107.)



KUVIO 6 Yksilön osaamisen rakentuminen (mukaillen Von Krogh & Roos 1996, 107)

Yhtenä osaamisen ulottuvuutena voidaan kuitenkin huomioida myös sosiaalinen ympäristö ja sen muodostamat odotukset tehtävien suorittamiselle. Yksilön osaamista arvostellaan ja luokitellaan tilanteen, lopputuloksen, ratkaisuprosessin ja suorituksen tason perusteella. Osaaminen on siten aina vahvasti kontekstiinsa, osaamisen määrittelijään ja ympäristöönsä sidonnaista. Kysymykseen mitä osaaminen on, ei voida vastata irrallaan osaamista määrittelevästä tilanteesta, tehtävästä tai määrittelijästä. (Von Krogh & Roos 1996, 108.) Sveiby (1997) toteaa, että osaaminen on eri tilanteisiin liittyvää toimintavalmiutta. Samansuuntaisesti Bennet ja Bennet (2004, 440) linjaavat, että osaaminen on ymmärrettävissä potentiaalisena ja todellisena valmiutena tehokkaaseen toimintaan tietyssä tilanteessa ja kontekstissa. Osaaminen on ihmisten mielissä, mutta myös tämän mielellisen kapasiteetin hyödyntämistä toimintaan toivottujen tulosten aikaansaamiseksi. Se on myös ymmärtämistä ja merkitysten luomista korostavaa, miksi ja miten -tyyppistä ilmiöiden ja asioiden hahmottamista. (Bennet & Bennet 2004, 440).

Yllä esitetyt yksilön osaamisen rakentumisen mallit poikkeavat toisistaan monessakin suhteessa, mutta yhteistä niille kaikille on osaamisen konseptin laajeneminen pelkkien yksilön tietojen, taitojen ja kykyjen ulkopuolelle. Mallit huomioivat yksilön intrapersonaaliset ominaisuudet ja interpersonaaliset suhteet, osaamisen kontekstin kuin myös osaamisen todellistumisen toiminnan kautta. Tämän tutkimuksen kannalta merkityksellistä onkin tunnistaa yksilön osaaminen moniulotteisena, verkottuneena ja ympäristöön sekä tilanteeseen ankkuroituneena sosiaalisesti rakentuvana kokonaisuutena.

3.4.1 Työelämäosaamisen erilaiset kvalifikaatiot

Yksilön osaamista on pyritty kuvaamaan erilaisten mallien ja typologioiden ohella myös erilaisten työelämäosaamiseen liittyvien luokittelujen avulla. Osaamista on jaettu erilaisiin ammatillista osaamista luokitteleviin kvalifikaatioihin erityisesti aikuiskasvatuksen tutkimuskentässä. Liiketaloustieteen puolella sen sijaan keskiössä on usein erilaiset kompetenssit osaamisen ilmentyminä.

Kvalifikaatiot voidaan nähdä yksilön toiminnan valmiuksia kuvaavina elementteinä (ks. Väärälä 1995). Väärälä (1995, 38; 47) näkee kvalifikaatiot pelkkien ulkoapäin määräytyvien vaatimusten tai yksilön ominaisuuksien sijaan yksilön ja työn välisinä suhteina, joita yksilöt voivat kehittää työprosessien tuottamisrajoissa. Työelämäkvalifikaationa voidaan puhua työntekijän työssään ja toisaalta myös työyhteisössä toimimiseen tarvitsemista valmiuksista (Viitala 2005, 114), joita edelleen voidaan nimittää myös osaamiseksi. Näitä kvalifikaatioita tyypittelemällä voidaan tarkastella yksilöiden erilaisia työnsä suorittamiseen tarvitsemia osaamisulottuvuuksia.

Tuotannolliset ja tekniset kvalifikaatiot ovat yksilön ammatillisiin taitoihin, tietoihin ja pätevyyksiin painottuvia valmiuksia, jotka ovat välttämätön osa työn suorittamista. Tuotannolliseen kvalifikaatioon kytkeytyvän osaamisen perusvalmiudet saavutetaan yleensä jo koulutuksen kautta ja niitä edelleen syvennetään työprosesseissa (Väärälä 1995, 44). Viitala (2005, 117) liittyy yrityksissä tarvittavan yleissivistävän liiketoimintaosaamisen ja liikeidean ja strategian tuntemiseen kytkeytyvän organisaatiospesifin osaamisen tähän osaamisluokkaan. Organisaatio-osaaminen on yrityksen toiminnan, rakenteiden ja systeemin sekä yrityksen sisäisten ja ulkoisten verkostojen tuntemusta, joka on myös ratkaisevaa yksilön osaamisen tehokkaan yrityksen hyödyksi kanavoimisen kannalta (Viitala 2005, 117).

Sosiaaliset kvalifikaatiot muodostuvat esimerkiksi vuorovaikutustaidoista ja kyvyistä ratkaista ristiriitatilanteita ja tunnistaa toisten tunnetiloja. Työelämän vaatimusten kannalta sosiaaliset kyvyt ovat perustavanlaatuisia taitoja, joiden avulla yksilöt ja ryhmät voivat suoriutua työtehtävistä, ymmärtää ja motivoida toisiaan sekä kommunikoida keskenään. (Viitala 2005, 117-118). Ne liittyvät yhtä lailla myös kykyyn vuorovaikuttaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa sekä kykyyn sopeutua uusiin tilanteisiin ja rooleihin. Sosiaaliset ja sosiokulttuuriset kvalifikaatiot mahdollistavat myös toisten osaamisen hyödyntämisen oman osaamisen ja oppimisen tukena ja lähteenä. (Väärälä 1995, 45.)

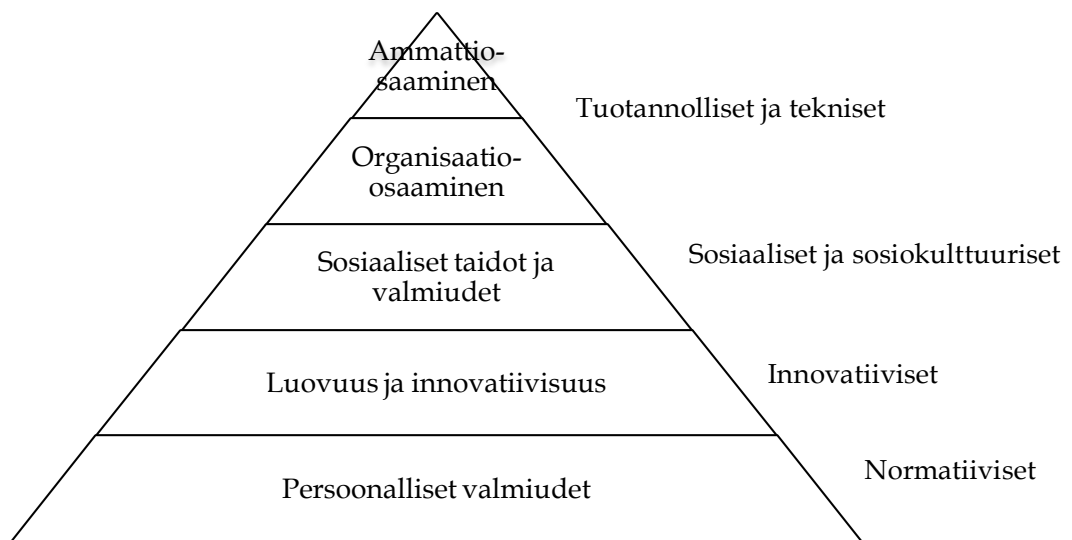
Normatiivisilla ja motivaatiokvalifikaatioilla on viitattu yksilöiden suhteellisen pysyviin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Motivaatiokvalifikaatiot kuvaavat yksilön kykyä motivoitua ja sitoutua organisaatioon ja työhönsä. Normatiiviset kvalifikaatiot liittyvät laajemmin yksilön pysyviin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten oma-aloitteisuuteen ja paineensietokykyyn, joista voidaan puhua myös persoonaan liittyvinä valmiuksina (*intrapersonal skills*). Näihin kvalifikaatioihin vaikuttaminen on vaikeampaa kuin esimerkiksi tuotannollisiin kvalifikaatioihin, sillä yksilöiden persoonallisten ominaisuuksien kehittymiseen vaikuttavat monet toisiinsa liitoksissa olevat tekijät. (Väärälä 1995, 44-45; Viitala 2005, 118.)

Mukautumiskvalifikaatiot ovat taitoa ja kykyä sopeutua organisaation ja työn välttämättömiin vaatimuksiin. Yksilöltä vaaditaan esimerkiksi organisaation työtahdin, työaikojen ja työyhteisön hyväksymistä ja niihin sopeutumista. Mukautumiskvalifikaatioissa on kyse myös negatiivisina koettujen työn organisoimisen välttämättömyyksien sietokyvystä. (Väärälä 1995, 44.)

Rutiineista poikkeavia ja työprosesseja kehittäviä toimintoja voidaan nimittää innovatiivisiksi kvalifikaatioiksi. Luovuus ja innovatiivisuus ovat yhä keskeisemmässä asemassa organisaatioissa ja myös yksilöiltä odotetaan kykyä ratkoa

uudenlaisia ongelmia uudenslaisin menetelmin ja lähestymistavoin. Osaltaan innovatiiviset kvalifikaatiot ovat yhteydessä yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten kykyyn sietää epävarmuutta. Ne sisältävät kuitenkin myös kykyä hahmottaa oman työn suhdetta laajempiin organisaation ja yhteiskunnan toimintoihin sekä muutokseen ja kehitykseen. Innovatiiviset kvalifikaatiot ovat kykyä analysoida omaa työtään ja sen muuttuvuutta sekä taitoa kehittää uusia välineitä muuttuvien haasteiden ratkaisemiseksi. Oppiminen ja oman osaamisen sekä ammattitaidon kehittäminen ovat keskeistä innovatiivisuudelle. (Väärälä 1995, 46-47; Viitala 2005, 118.)

Yksilön työelämäkvalifikaatiot ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan. Ne muodostavat hierarkkisen kokonaisuuden, jossa pohjan erilaisten kvalifikaatioiden rakentumiselle muodostavat yksilön persoonalliset ominaisuudet ja valmiudet. Ylimpänä komponenttina on ammattiosaaminen, joka osaltaan on kaikkien pyramidin alempien tasojen summa. Ammattitaito ymmärretään tiedolliseksi ja taidolliseksi jäävuoren huipuksi, joka muodostaa näkyvimmän ja helpoiten kehitettävän osan ammatillisista osaamista (Garavan ja McGuire 2001, 151-152). Ammattitaitona ja ammattiosaamisena ymmärretään yleensä ne taidot, tiedot ja valmiudet, joita yksilö tarvitsee työnsä suorittamiseen, mutta työelämäosaamisen kannalta ammattitaito kuvaa vain pyramidin huippua. Osaaminen koostuu tämän näkyvänä tietämyksenä ja taitoina kuvatun ammattitaidon lisäksi jäävuoren alapuolisesta ja heikommin nähtävissä olevasta osasta, joka vaikuttaa ammattitaidon ilmenemiseen ja kehittymiseen. Sosiaalinen rooli, minäkäsitys ja persoonallisuuden piirteet sekä motiivit ovat tällaisia syvemmillä ammatillisen osaamisen rakentumisessa vaikuttavia ulottuvuuksia. (Garavan & McGuire 2001, 151-152.)



KUVIO 7 Työelämäkvalifikaatiot ja yksilöosaaminen (mukaillen Viitala 2003; Väärälä 1995)

Kvalifikaatioiden ohella osaamista on jaoteltu myös monella muulla tavoin. Erilaisten kompetenssimallien avulla on pyritty kuvaamaan tietämystä, taitoja, valmiuksia ja toimintaa, jota tarvitaan organisaatioissa suoriutumiseen (Lucia & Lepsinger 1999). Pyrkimys luokitella osaamista tyhjentävästi ei kenties ole tarpeellista, saati mahdollista (Garavan & McGuire 2001, 152). Erilaisten typologioiden avulla voidaan kuitenkin hahmottaa osaamisen rakentumista moniulotteisena ja monimutkaisena ilmiönä ja toisaalta havainnollistaa osaamisen riippuvaisuutta kontekstistaan, määrittelijästäan ja ympäristöstään. Tämän tutkielman kannalta keskeistä ei ole osaamisen jakaminen erilaisiin rajoittaviin luokituksiin, vaan osaamisen kompleksisuuden ja laaja-alaisuuden tunnistaminen. Osaamisella viitataan tässä tutkimuksessa osaamisen tasosta riippumatta siihen kokonaisuuteen, joka mahdollistaa yksilön tai ryhmän taidokkaan työtehtävistä suoriutumisen osana organisaatiota. Osaamisen näkökulmaa ei siten rajoiteta ainoastaan yksilön osaamisen tarkasteluun, vaan tutkielmassa pyritään kiinnittämään huomio myös kollektiiviseen, organisaation jakamaan osaamiseen ja sen merkitykseen etätyönteossa.

3.5 Osaaminen etätyössä

Etätyö on tietotyön organisoinnin muoto, jossa työ on pyritty järjestämään ajan ja tilan suhteen yksilön ja ryhmän ajattelua ja innovatiivisuutta tukevalla tavalla (Pekkola 2002, 223). Tietämys ja osaaminen ovat siten merkittävä osa myös etätyöntekoa ja sen luonteenomaisuuksien voidaan myös ajatella korostavan joitakin tiettyjä osaamisalueita perinteisestä tietotyöstä poikkeavalla tavalla. Etätyö muovaa työntekemisen kolmea keskeistä ulottuvuutta - ajallista, tilallista ja teknologista ulottuvuutta, jotka edelleen vaikuttavat työntekemisen ja sen käytäntöihin. Työskentelyn eriaikaisuus, fyysinen etäisyys sekä teknologiavälitteinen vuorovaikutus kuvaavat näitä etätyön luonteenomaisuuksia, jotka osaltaan luovat työntekemiselle uudenlaisen kontekstin ja osaamisvaatimukset. Tämän vuoksi etätyön osaamisvaatimusten on nähty poikkeavan jossain määrin varsinaisella työpaikalla tehtävän työn osaamisvaateista. Etätyöntekijöiden osaamisella, valmiuksilla ja toiminnalla on keskeinen rooli hajautettua työnorganisoimista hyödyntävien organisaatioiden suoriutumisen kannalta (Chujfi & Meinel 2015, 2), jolloin tämän osaamisen huomioimisella ja tutkimisella voidaan ajatella olevan merkityksellinen rooli myös hajautettua työtä hyödyntävien organisaatioiden toimintakyvyn tukemisessa.

Etätyöntekoon liittyvät osaamistarpeet ovat herättäneet jonkin verran kiinnostusta tutkijoiden parissa, mutta pääpaino on ollut etätyön yksilöltä vaatiman osaamisen tarkastelussa (Kokko ym. 2003). Kokko ym. (2003, 271) ovat jaotelleet yksilön ja kollektiivisen osaamisen näkökulmasta vaadittavia ominaisuuksia ja toiminnallisia taitoja. Ominaisuuksilla kuvataan yksilöiden näkökulmasta tietoja, asenteita, persoonallisuuden ydinpiirteitä sekä käsityksiä ja kollektiivisella tasolla ryhmän käytössä olevia jaettuja henkisiä resursseja, prosesseja ja toimintaedellytyksiä. Toiminnalliset taidot taas kuvaavat yksilöiden ja ryhmien onnistumiseen vaadittavaa toimintaa.

Monelta osin on havaittavissa yhteneväisyyttä etätyöntekijöiden ja perinteisten tietotyöntekijöiden osaamistarpeissa. Hajautetussa työssä odotetaan ongelman ratkaisutaitoja, organisointi- ja ajanhallinta kykyä (Hoefling 2001), tiimityötaitoja (Crandall & Wallace 1998) ja kommunikointitaitoja (Järvenpää & Leidner 1998), jotka voidaan nähdä myös hajautettua työtä laajemmin kuvaavan tietotyön keskeisiä osaamistarpeita. Työn hajautuminen lisää kuitenkin erityisesti ammattiosaamisen, vuorovaikutusosaamisen, itseohjautuvuuden ja toisaalta myös teknisen osaamisen merkitystä (ks. Kokko ym. 2003).

Ammatilliseen osaamiseen liittyvät kompetenssit on nähty merkittävinä hajautetun työn kontekstissa. Työn suorittaminen ajallisesti ja paikallisesti eri tiloissa korostaa työntekijän asiantuntijuuden ja ammattitaidon merkitystä, sillä etänä työtä tehtäessä työtehtävien riittävän syvällistä tuntemista ja hallitsemista on pidetty tärkeänä (Cascio 1999). Ammatillisen osaamisen lisäksi organisaation toimintatapojen (Cascio 1999) ja yrityksen politiikan sekä kulttuurin tunteminen ovat näyttäytyneet oleellisina hajautetun työn edellytyksinä (Hoefling 2001). Työtehtävien suorittamiseen liittyvän ammattiosaamisen puutteellisuuden ja organisaation toiminnan riittämättömän tuntemisen vuoksi uusien, organisaatioon vasta liittyneiden jäsenten ei ole koettu soveltuva erityisen hyvin hajautettuun työskentelyyn (Cascio 1999). Nämäkin seikat alleviivaavat osaamisen keskeistä merkitystä etätyöskentelyssä.

Vuorovaikutuksen eriaikaisuus ja välineellisyys lisäävät vuorovaikutusosaamisen tärkeyttä. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus on suuressa roolissa hajautuneiden työryhmien kommunikoinnissa, jolloin yksilöiden suullinen ja kirjallinen kommunikointitaito ovat merkitseviä työstä suoriutumisen kannalta (Cascio 1999). Lisäksi työyhteisöstä eroavassa tilassa ja ajassa työskentely vaatii sosiaalisen eristäytymisen sietokykyä (Kokko ym. 2003).

Myös itseohjautuvuuteen liittyvät taidot ja ominaisuudet on nähty merkityksellisinä hajautetun työnteon kontekstissa (ks. Kokko ym. 2003), sillä etäisyys esimiehen valvonnasta ja sosiaalisesta ryhmän luomasta kontrollista kasvaa etätyössä (Harvey ym. 2004). Oman työn suunnittelemisen ja organisoinnin ohella yksilön korkea itsenäisyys lieventää sosiaalisen eristäytymisen kokemusta. Lisäksi hajautetun työn näkökulmasta itsensä johtamisen taitoihin on yhdistetty pitkäjänteisyys ja tavoitteellisuus, oppimis- ja kehittymishalukkuus sekä luovuus ongelmien ratkaisemisessa. (Hertel ym. 2006, 481.)

Alla olevaan taulukkoon on koottu aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa ilmenneitä yksilön kannalta keskeisinä pidettyjä kompetensseja hajautetun työn kontekstissa.

TAULUKKO 2 Yksilöosaaminen hajautetun työn ympäristössä (mukailien Kokko ym. 2003, 272)

YKSILÖOSAAMINEN

OSAAMIS-LAJI	Ominaisuudet	Toiminnalliset taidot
TEKNINEN OSAAMINEN	Asiantuntijuus, ammattitaito (Cascio 1999), teknologian tuntemus (Duarte & Snyder 2001)	Teknologian hyväksikäyttö (Duarte & Snyder 2001), ohjelmistojen ja laitteistojen hallinta (Hoefling 2001), mediaosaaminen (Meyer ym. 2001),
ORGANISATORINEN OSAAMINEN	Yrityksen toimintatapojen tunteminen (Cascio 1999), yrityksen politiikan ja kulttuurin tunteminen (Hoefling 2001)	Organisointikyky, ajanhallinta, ongelman ratkaisutaidot (Hoefling 2001), Työprosessien noudattaminen (Haywood 1998)
INTRAPERSONAALINEN OSAAMINEN	Itseohjautuvuus, itsenäisyys, joustavuus, sopeutuvuus (Cascio 1999),	Sopeutuminen vaihtelevaan sosiaaliseen ympäristöön (Crandall & Wallace 1998), itsensä johtaminen (Duarte & Snyder 2001)
SOSIAALINEN OSAAMINEN	Riippumattomuus kasvokkain tapaamisesta (Duarte & Snyder 2001)	Kommunikointitaidot (Järvenpää & Leidner 1998), vuorovaikutustaidot, tiimityötaidot (Crandall & Wallace 1998), suullinen ja kirjallinen kommunikointitaito (Cascio 1999)

Yksilön osaamisen ohella jonkin verran huomioita on kiinnitetty myös kollektiiviseen, organisaatiolta ja työryhmiltä hajautetussa työssä vaadittavaan osaamiseen. Aiemmat tutkimukset ovat nostaneet esille yhteisten toimintanormien merkityksen hajautettujen työryhmien toiminnassa, kuin myös vuorovaikutuksen ja erilaisten viestintävälineiden hyödyntämisen tärkeyden (Horvath & Tobin 2001). Kokon ym. (2003, 273) mukaan hajautunut työskentely vaatii toimiakseen yhteisesti jaetut toimintamallit ja työskentelytavat sekä tiedon ja osaamisen jakamisen tavat, joiden kautta paikallinen tieto voidaan jakaa työryhmän jäsenille ja edelleen kehittää tiimin kollektiivista osaamista. Lisäksi huomioita ovat saaneet muun muassa ryhmän identiteetin ja tiiviin yhteishengen sekä luottamuksen ja sen rakentumisen merkitys hajautuneen työryhmän toiminnan kannalta (Järvenpää & Leidner 1999; Horvath & Tobin 2001). Alla olevaan taulukkoon on koottu Kokon ym. (2003) luokittelua mukailien joitakin hajautetun työn kannalta keskeiksi tunnistettuja kollektiivisen osaamisen alueita.

TAULUKKO 3 Kollektiivinen osaaminen hajautetun työn ympäristössä (mukaillen Kokko ym. 2003, 274).

KOLLEKTIIVINEN OSAAMINEN

OSAAMIS-LAJI	Ominaisuudet	Toiminnalliset taidot
ORGANISAATION OSAAMINEN	Yhteiset toimintanormit, luottamus (Horvath & Tobin 2001), koossapitävä tiimikulttuuri (Hoefling 2001)	Tiedon ja osaamisen yhdistäminen, toiminnan koordinoiminen yhteistyön keinoin (Järvenpää & Leidner 1999)
TEKNINEN OSAAMINEN	Kommunikaatioteknologia (Horvath & Tobin 2001)	Kommunikointi (Horvath & Tobin 2001)
RYHMÄN OSAAMINEN	Ryhmän identiteetti, luottamus (Järvenpää & Leidner 1999), tiivis ryhmähenki (Horvath & Tobin 2001)	Ryhmän itseohjautuvuus, toisiaan täydentävä ja yhteiseen toimintaan tähtäävä toiminta, yhteinen konfliktien ratkaiseminen (Järvenpää & Leidner 1999)

Osaamisen tarkastelu etätyön kontekstissa on kuitenkin edellä esitetyistä huomioista huolimatta vielä varsin vajavaista ja keskittynyt pääasiassa yksilön osaamisen tarkasteluun. Lisäksi monet etätyötä ja osaamista koskevista tutkimuksista ovat luonteeltaan teoreettisia, minkä vuoksi erityisesti empiirisen tutkimuksen myötä etätyön tarkastelu erityisenä osaamisen kontekstina ja sitä määrittelevänä ympäristönä tarjoaisi myös joustavien työnteon muotojen johtamisen ja osaamisen kehittämisen kannalta merkityksellistä tietoa. Aiemman tutkimuksen voidaan nähdä keskittyneen pääasiassa erilaisten taitojen ja ominaisuuksien tarkasteluun, jolloin näkökulma osaamiseen on ollut varsin suppea. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisenä kiinnostuksen kohteena on kuitenkin edellä tarkasteltua aiempaa tutkimusta kokonaisvaltaisempi näkemys osaamisesta etätyöskentelyn kontekstissa. Osaaminen laajennetaan siten tässä tutkimuksessa kokonaisvaltaiseksi työssä suoriutumista ja työyhteisössä toimimista kuvaavaksi ilmiöiksi pelkkien yksilön taito-, ominaisuus- tai tietokuvausten sijaan.

4 JOHTAJUUS JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

4.1 Mitä osaamisen johtaminen on?

Osaamisen johtamisen tutkimusperinteen juuret ovat kietoutuneet monen tieteenalan ympärille ja osaamisen johtamiseen liittyvää kirjallisuutta on löydetty muun muassa aikuiskasvatuksen, psykologian, liikkeenjohdon ja liiketaloustieteen tutkimuskentästä (Hytönen 2007). Näistä kahden jälkimmäisen saralla osaamisen johtamisen tutkimusta voidaan tarkastella ainakin neljän tutkimuskentän kautta: strategisen johtamisen, tietojohdamisen, henkilöstöjohtamisen ja oppivien organisaatioiden kautta.

Strategisen johtamisen kentässä osaaminen on liitetty organisaation ydinosaamiseen sekä kilpailukykyyn ja osaamisen johtamisen kautta on pyritty turvaamaan organisaation menestymisen kannalta tärkeää osaaminen ja tietämys (Viitala 2005). Osaamisen johtamiseen on liitetty strategisesti tärkeän osaamisen tunnistaminen, kehittäminen ja näiden prosessien johtaminen. Tietojohdamisen tutkimusperinteessä tarkastelukulmana on useimmiten organisaation informaatiojärjestelmät ja tiedon prosessointi (Kirjavainen 2003, 64). Henkilöstöjohtamisen kautta tarkasteltuna osaamisen johtaminen kytkeytyy suppeammin yksilöosaamiseen ja sen kehittämiseen, jota voidaan kuvata myös käsitteillä *human resource development (HRD)* (Hytönen 2007) tai *skills management* (Kirjavainen 2003, 64). Laajemmin tarkastelukulma on henkilöstön osaamisen ja sen kehittämisen kytkemisessä organisaatioon ja sen tavoitteisiin, jolloin terminä voidaan käyttää myös *strategista henkilöstövoimavarojen johtamista (strategic human resources management SHRM)* (Kirjavainen 2003, 64). Oppivien organisaatioiden (*learning organization*) tutkimuksessa mielenkiinnon kohteeksi rajautuu jatkuvasti kehittyvän ja uudistuvan organisaation tarkastelu (Kirjavainen 2003, 64). Oppivia organisaatioita tarkastellaan tarkemmin seuraavassa alaluvussa 4.2.

TAULUKKO 4 Osaamisen johtamisen neljä tutkimusperinnettä (mukaillen Kirjavainen 2003, 64)

KOULUKUNTA	KESKEISIÄ KEHITTÄJIÄ	PÄÄKYSYMYKSET
SHRM (STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN)	Ulrich & Lake, Becker & Gerhart	Kuinka organisaatio suunnittelee, valvoo ja kehittää inhimillisiä voimavarojaan toteuttaakseen strategiaansa tai uudistaakseen kilpailuasemaansa?
KNOWLEDGE MANAGEMENT (TIEDON JOHTAMINEN)	Nonaka & Takeuchi, Davenport & Prusak	Miten organisaatiossa luodaan, jaetaan, välitetään, yhdistellään ja muokataan tietoa, ja miten näitä prosesseja hallitaan?

COMPETENCY-BASED STRATEGIC MANAGEMENT (OSAAMISPOHJAI-NEN STRATEGINEN JOHTAMINEN)	Prahalad & Hamel, Sanchez & Heene	Miten tunnistetaan, hyödynnetään ja kehitetään kilpailullisesti arvokkaita, organisatorisiin toimintamalleihin rakentuvia kyvykkyyksiä?
LEARNING ORGANIZATION (OPPIVA ORGANISAATIO)	Senge, Garvin	Mistä elementeistä rakentuu ja miten toimii jatkuvasti kehittyvä ja uudistuva organisaatio?

Osaamisen johtaminen on monialainen ja vaikeaselitteinen käsitepari, jonka ympärillä käytävässä keskustelussa käytetään lähes yhtä montaa erilaista termiä kuin osaamisen keskustelussakin. Yleisimmin käytössä lienee *knowledge management*, joka kääntyy kuitenkin myös suppeammin tiedon tai tietämyksen johtamiseksi. Useimmiten *knowledge management* -termillä viitataan tutkimuskirjallisuudessa näihin suppeampiin tiedon johtamisen määritelmiin. Lisäksi management viittaa yleisesti asioiden johtamisen puoleen eikä niinkään johtajuuteen ja ihmisten johtamiseen. Osaamisen johtamiseen voidaan liittää myös *competence management* -ajattelu, jossa organisaation menestymiseen pyritään organisaation ydinosaamista kehittämällä. Hyvin usein organisaatioiden osaamisen ja tietämyksen johtaminen on todellisuudessa tiedon ja informaation johtamista eikä kokonaisvaltaista osaamisen tunnistamiseen, kehittämiseen, muovaamiseen ja jakamiseen keskittyvää rakenteiden ja prosessien kehittämistä (Gold ym. 2001).

Tuorein osaamisen johtamisen keskusteluun tuotu termi on *knowledge leadership*. Skyrme (2000, 81) toi osaamisen johtamiseen ajatuksen johtajuudesta, joka korostaa jatkuvaa ihmisten kykyjen, organisaation tietämyksen ja oppivien verkostojen kautta tapahtuvaa kehittymistä ja innovatiivisuutta. Termillä painotetaan ihmisiä ja heihin sitoutuneen pääoman merkitystä osaamisen johtamisessa, mutta käsitteen kehittäminen on vasta melko varhaisessa vaiheessa. Viitala (2002) määritteli *knowledge leadership* -käsitteen väitöskirjassaan: ”oppimista edistäväksi johtajuudeksi, jossa esimies alaistensa kanssa selkiyttää osaamisen kehittymisen suuntaa, luo oppimista edistävää ilmapiiriä yhteisössään ja tukee ryhmä- ja yksilötason oppimisprosesseja” ja jossa johtamisen välineinä hyödynnetään reflektiivistä keskustelua ja jatkuvan oppimisen menetelmiä dialogisesti alaisten kanssa sekä omaehtoiseen oppimiseen kannustamista oman esimerkin kautta (2002, 194). Viitala (2002) asemoi *knowledge leadership* -termin organisatorisen ja yksilön tason osaamisen tarkastelun sekä *management* ja *leadership* -kirjallisuuden risteyskohtaan pyrkien yhdistämään näin yksilötason osaamisen organisaation osaamisen sekä ihmisten johtamisen (*leadership*) perinteiseen tietoa ja asioiden johtamista painottavaan osaamisen johtamiseen (*knowledge management*). Taulukoon 5 on koottu tuoreimman osaamisen johtamisen keskusteluun tuodun käsitteen keskeisimpiä kehittäjiä ja sisältökysymyksiä.

TAULUKKO 5 Knowledge leadership -koulukunta

KOULUKUNTA	KESKEISIÄ KEHITTÄJIÄ	PÄÄKYSYMYS
KNOWLEDGE LEADERSHIP (OSAAMISTA TUKEVA JOHTAJUUS)	Skyrme Viitala Lakshman	Millainen johtajuus ja esimiestyö edistävät yksilön ja organisaation oppimista? Millaisia keinoja oppimista edistävä johtaja hyödyntää tukiessaan osaamisen kehittymistä?

Tämän tutkimuksen kannalta osaamista tukeva johtajuus näyttäytyy erityisen mielenkiintoisena tarkastelukulmana etätyöhön, sillä tutkimuksen tarkoituksena on etätyön osaamisen johtamisen prosessien tarkastelun sijaan etätyötä ja sen osaamista tukevan johtajuuden merkityksen hahmottaminen. Osaamisen johtamista on tutkittu ja tutkitaan yhä edelleen varsin monesta eriävistä näkökulmasta ja monella eri tieteenalalla, minkä vuoksi käsite voi sisällöllisesti saada hyvin erilaisia merkityksiä eri konteksteissa. Tästä huolimatta tarve organisaatioiden ja yksilöiden johtamiselle tunnustetaan laajasti ja varsin yhtä mieltä ollaan myös siitä, että osaaminen ja sen kehittäminen tulisi huomioida keskeisenä osana organisaatioiden toimintaa ja strategiaa.

4.2 Osaamista tukeva organisaatiokulttuuri

Työilmapiiri ja työyhteisö ovat keskeisessä roolissa osaamisen kehittämisessä (Ruohotie 2000, 109). Osaamisen johtamisen tutkimuskentässä on pitkään käyty keskustelua organisaatioiden oppimisesta ja oppimista tukevista organisaatioista. Ilman oppimista organisaatioiden on nähty toistavan loputtomasti vanhoja toimintamallejaan kykenemättä ratkaisemaan ongelmiaan ja luomaan uusia tuotteita tai palveluita (Garvin 1993, 48-49). Organisaatioiden kannalta oppimisen merkitys on entisestään korostunut kolmesta syystä: henkilöstön osaamisen kehittämisen ja tukemisen kasvaneen merkityksen sekä muutosvalmiuden tarpeen ja kilpailukyvyn vuoksi (Ulrich ym. 1993, 54). Tutkimuskirjallisuudessa on puhuttu organisaatioiden oppimisesta (*organizational learning*) ja oppivista organisaatioista (*learning organization*).

Organisaatioiden oppimista on määritelty monella tavalla, mutta yhteistä suurelle joukolla määritelmiä on oppimisen kuvaaminen organisaation toiminnan kehittämiseen pyrkivänä prosessina, jossa keskeisiä rooleja näyttävät tiedon ja kokemusten jakaminen (ks. Fiol & Lyles 1985; Huber 1991; Levitt & March 1988; Argyris 1977; Stata & Almond 1989). Jennex ja Olfman (2004, 210) määrittelevät organisaatioiden oppimisen prosessina, jossa organisaatio omaksuu jäsentensä kokemuksia ja hyödyntää tätä kokemusta organisaation toiminnan muovaamiseen. Oppiminen voidaan nähdä joko itse organisaation oppimisena tai sen jäsenten oppimisena ja tämän oppimisen jakamisena muille (Jennex & Olfman

2004, 210). Organisaation oppimisen on sanottu kuitenkin olevan enemmän kuin yksilöiden oppimisen ja osaamisen summa (Bennet & Bennet 2004, 441).

Oppimista tukevista organisaatiosta on puhuttu oppivina organisaatioina, jotka Sengen (1990, 1) mukaan ovat organisaatioita, joissa ihmiset jatkuvasti laajentavat kapasiteettiaan toivottujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja jossa edistetään uusia ja ekspansiivisia ajattelun tapoja sekä tuetaan kollektiivisia pyrkimyksiä ja ihmisten yhdessä oppimista. Oppiva organisaatio muodostuu itsensä johtamisen, ajatusmallien, jaetun vision, tiimioppimisen ja systeemijattelun yhdistämisestä (Senge 1990). Myös Nonakan (1991) ajatus tietoa luovista yrityksistä (*knowledge-creating companys*) ottaa osaa keskusteluun osaamista ja oppimista tukevista organisaatiosta. Tietoa luovat yritykset ovat organisaatioita, joissa uuden tiedon luominen ei ole erikoistunutta toimintaa, vaan toiminnan ja olemisen tapa, jossa jokainen organisaation jäsen on tietotyöntekijä (Nonaka 1991, 97). Tietoa luovat organisaatiot kytkeytyvät vahvasti Nonakan ajatuksiin tiedon luomisesta näkyvän ja hiljaisen tiedon välisenä spiraalisena prosessina.

Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä osaltaan tiedon ja osaamisen mahdollistavana resurssina. Kulttuurista voi muodostua organisaatiolle tiedon ja osaamisen luomista, varastoimista, jakamista ja hyödyntämistä tukeva voimavara. Yritysten pyrkiessä rakentamaan oppimista ja osaamista tukevaa organisaatioita, kulttuuri on yksi kilpailuedun mahdollistavista ja prosessissa huomioitavista ulottuvuuksista. Kulttuuri on osa organisaation sisäisiä resursseja, joita kilpailijoiden on vaikea imitoida ja kopioida ja on jo sen vuoksi huomattava mahdollisuus kestävän kilpailuedun luomisessa. Organisaatiokulttuurilla on kuitenkin myös tiedon ja osaamisen johtamisen näkökulmasta merkitystä, minkä vuoksi yritysten on yhä tärkeämpää tavoitella oppimista tukevan organisaatiokulttuurin rakentamista. (Kayworth & Leidner 2004.)

Davidin ja Faheyn (2000) mukaan organisaation kulttuurin yhteyttä osaamisen ja tiedon johtamiseen tarkasteltaessa voidaan huomio kiinnittää neljään linkitykseen. Organisaation kulttuuri ja alakulttuurit muovaavat jäsentensä tapaa ymmärtää tietoa ja osaamista sekä vaikuttavat tärkeänä pidettävän tiedon ja osaamisen määrittelyyn. Kulttuuri määrittelee myös organisaation osaamisen ja yksilön osaamisen välisiä suhteita. Se sanelee, mikä tieto ja osaaminen ovat organisaation omaisuutta ja mikä yksilön hallinnassa. Organisaation tiedon ja osaamisen luomisen, jakamisen ja hyödyntämisen tehokkuuteen vaikuttaa merkittävästi organisaation jäsentensä väliseen sosiaaliseen kanssakäymiseen rakentama kulttuurinen konteksti. Lisäksi kulttuuri vaikuttaa organisaation tapaan luoda, oikeuttaa ja jakaa tietoa ja osaamista. (David & Fahey 2000.)

Ruohotien (2000, 110) jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittymistä tukeva kulttuuri muodostuu siitä, että jokainen työyhteisön jäsen on henkilökohtaisesti vastuussa osaamisensa uusintamisesta, työyhteisö tukee osaamisen kehittämistä, osaamisen johtamisen järjestelmät ovat kehittymiseen kannustavia ja siitä palkitsevia, työyhteisö kannustaa innovatiivisuuteen ja työyhteisössä ollaan yhtä mieltä oppimisen tärkeydestä osana jokapäiväistä toimintaa. Kehittymistä ja oppimista tukeva kulttuuri rakentuu siten monien osien summana, jossa oma merkittävä roolinsa on niin itse työllä ja sen organisoinnilla, esimiehen ja alaisen välisellä suhteella, organisaation ilmapiirillä ja työyhteisön jäsenten välisillä ihmisuhteilla sekä organisaation johtamistavoilla ja -käytännöillä (Ruohotie 1993,

1996). Osaamista tukeva organisaatio on myös nähty kompetenssikeskeisenä (ks. Lawler 1994), osaamista ja yksilöllisyyttä työkeskeisyyden sijaan korostavana. Uudet ja joustavat työn organisointimuodot korostuvat ja työn muotoilu perustetaan toimenkuvien sijaan taitokuvauksille. Oppiminen ja työssä kehittyminen määritellään kriittisiksi, organisaation kilpailuetua ja ydinosaamisen kehittämistä tukeviksi menestystekijöiksi. (Ruohotie 2000, 117-118.) Oppimisesta on muodostunut siten oleellinen kilpailutekijä niin yksilöiden kuin organisaatioidenkin näkökulmasta ja organisaatiokulttuurista yksi oppimiseen keskeisesti vaikuttavista ja sen mahdollistavista tekijöistä.

4.3 Osaamista tukeva johtajuus

Valtaosa osaamisen johtamisen tutkimuskirjallisuudesta on keskittynyt erilaisten osaamisen johtamisen prosessien, kuten tiedon luomisen, varastoimisen tai jakamisen tarkasteluun (ks. Nonaka ja Takeuchi 1995). Johtajuuden tutkimuskentässä johtajien ja johtajuuden rooli tiedon ja osaamisen johtamisessa ei ole yltänyt kovin suureksi kiinnostuksen kohteeksi huolimatta osaamisen ja tiedon merkityksestä organisaatioille (Lakshman 2007, 51). Johtajuuden merkitykseen osaamisen kehittämisessä ja organisaatioiden oppimisessa on kuitenkin alettu kiinnittää huomioita viime aikoina (ks. Von Krogh ym. 2012; Viitala 2004; Yukl 2009; Lakshman 2007, 2009).

Johtajuuden on tunnistettu olevan keskeinen tekijä oppimista ja osaamista edistävän organisaatiokulttuurin luomisessa (esim. Viitala 2004; Ribiere & Sitar 2003), erilaisissa osaamisen johtamisen prosesseissa (esim. Politis 2001; Bryant 2003) sekä osaamisen johtamisen toteutuksen ja tulosten kannalta (esim. Amidon & Macnamara 2004). Johtajuustutkimuksessa osaamisen ja oppimisen näkökulma on kuitenkin perinteisesti jäänyt vähälle huomiolle ja siitä on puhuttu lähinnä yrityksen strategisesta kilpailukyvyistä irrallisena henkilöstön kehittämisenä. Henkilöstön kehittämisen ja heidän suorituskykynsä ylläpitämisen tehtäviä ja rooleja on liitetty erilaisiin perinteisiin johtajuuden tarkasteluihin, mutta tarkastelu ja perustelu on ollut varsin pinnallista. (Viitala 2002.)

Osaamista ja oppimista tukevaa johtajuutta on tarkasteltu viimeisen parin vuosikymmenen aikana erilaisten johtamistyylien ja teorioiden kautta. Keskustelua on käyty muun muassa valmentavan johtajuuden (Ellinger & Bostrom 1999), tilannesidonnaisen ja jaetun johtajuuden (Von Krogh ym. 2012) sekä voimaannuttavan johtajuuden (Srivastava ym. 2009) parissa. Yhteistä eri tutkijoiden näkemyksille oppimista ja osaamista tukevasta johtajuudesta on kontrollin ja auktoriteettikeskeisyyden väheneminen. Näitä uudempia johtamismalleja on kuvattu vahvasti yhteistyöhön perustavina ja johtajan roolia työntekijöiden työnteon edellytysten ja oppimisen fasilitaattorina korostavina. Työntekijöiden kontrolloinnin, ohjaamisen ja käskyttämisen sijaan painoarvoa annetaan työntekijöiden valtuuttamisella sekä heidän oppimisensa ja kehittymisensä tukemiselle. (Ellinger & Bostrom 1999, 754.)

Ellinger ja Bostrom (1999) tutkivat valmentavaa johtajuutta organisaatioiden oppimisen näkökulmasta ja huomasivat, että oppivissa organisaatioissa johtajat hyödynsivät valmentavaa toimintaa kahden ulottuvuuden kautta. Johtajat osoittivat sekä valtuuttavaa että fasilitoivaa käyttäytymistä tukiessaan työntekijöidensä oppimista. Valtuuttava toiminta näyttäytyi erityisesti kahtena käyttäytymismallina; työntekijöiden kannustamisena löytämään ratkaisuja kohtamiinsa haasteisiin oman ajattelunsa kautta sekä työntekijöiden kehittymisen tukemisenä esteitä poistamalla ja tarjoamalla resursseja kehittymisen mahdollistamiseksi. Palautteen ja oppimista tukevien keskusteluiden tarjoaminen, tavoitteiden asettaminen ja kommunikoiminen, oppimista tukevan ilmapiirin edistäminen ja työntekijöiden ajattelumallien laajentaminen taas kuvasivat johtajien oppimista fasilitoivaa käyttäytymistä. Valtuuttava käytös näkyi ennen kaikkea johtajien pyrkimyksenä siirtää vastuuta ja valtaa työntekijöille heidän kehityksensä ja osaamisensa tukemiseksi. Oppimista fasilitoivan käytöksen myötä johtajat tavoittelevat uusien näkökulmien luomista, ymmärtämisen tason laajentamista ja ohjausta sekä tuen antamista työntekijöiden oppimiselle ja kehittymiselle. (Ellinger ja Bostrom 1999.) Myös valtuuttavaa johtajuutta tiedon ja osaamisen jakamisen näkökulmasta tutkineiden Srivastavan ym. (2009) mukaan valtuuttava johtajuus vaikuttaa positiivisesti tietämyksen ja osaamisen jakamiseen tiimeissä parantaen samalla tiimien tehokkuutta ja suoriutumista. Valtuuttavalla johtajuudella he kuvaavat johtajuutta, jossa valtaa jaetaan alaisille ja joka lisää työntekijöiden sisäistä motivaatioita.

Von Krogh ym. (2012) tarkastelivat tutkimuksessaan johtajuutta erityisesti tiedon luomisen viitekehyksessä. He edelleen jakavat johtajuuden kolmeen kerrokseen toiminnan perusteella: ydinkerrokseen, ehdolliseen kerrokseen sekä rakenteelliseen kerrokseen. Ydinkerroksessa johtajuus on jakautunutta ja itseohjautuvien tiimien prosesseihin sitoutunutta. Ydinkerroksen toiminta kuvaa osaamisen johtamisen informaalia ulottuvuutta, jossa johtajuus on suoraa vuorovaikutusta ja yhteistyötä työntekijöiden kanssa. Ehdollisessa kerroksessa johtajuus on sekä jakautunutta että keskittyntä tiedon luomisen edellytysten turvaamiseksi ja rakenteellisen tason toiminnassa johtajuus on keskittyntä. Ehdollinen taso on informaalin ja formaalin tason väliin jäävä toiminnan alue, joka yhdistää alimman ja ylimmän tason johtamisen tarjoten esimerkiksi erilaisia resursseja. Rakenteellisen tason keskittyntä johtajuus takaa organisaation osaamisen johtamisen prosessien koherenssin ja yhteisen suunnan toiminnalle. Rakenteellisen tason toiminta kuvaa koko organisaation laajuisia formaaleja osaamisen johtamisen prosesseja, tavoitteita ja visioita, joita voidaan nimittää myös strategisen johtamisen tasoksi. (Von Krogh ym. 2012.)

Osaamista tukevan johtajuuden tutkimuksen tarkastelun kautta halutaan nostaa esille myös perinteisessä johtamisen tutkimuksessa viime aikoina paljon esillä ollut johtamisen jakautuminen ja työntekijöiden valtuuttaminen sekä johtajuuden painoarvon siirtyminen entistä vahvemmin oppimista ja kehittymistä fasilitoivaan suuntaan. Tutkimuksen erityisen mielenkiinnon ollessa etätyö ja osaaminen sekä sen kehittäminen etätyön kontekstissa, nousee tutkimuksen keskiöön myös etätyöntekijöiden merkityksenannot etätyön osaamista tukevalle johtajuudelle.

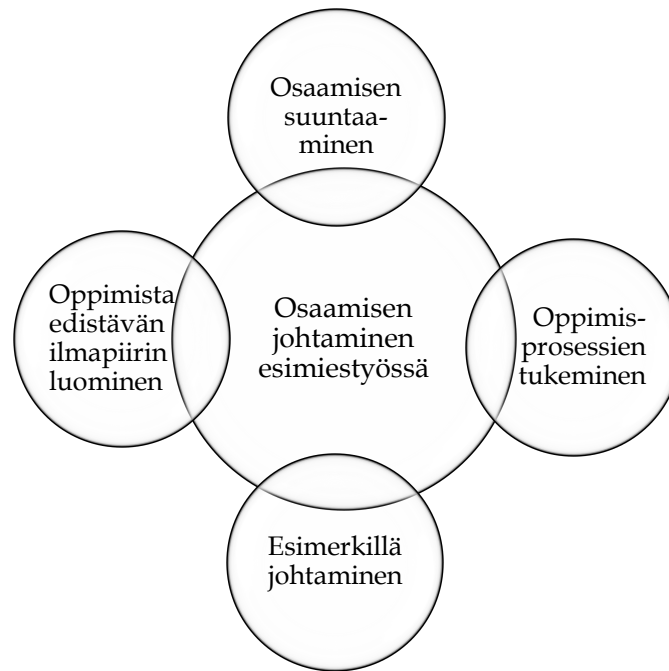
4.3.1 Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä

Osaamisen johtaminen ja sen strategiset linjaukset linkittyvät vahvasti organisaation laajempaan strategiaan, visioon ja toiminta-ajatukseen, mutta käytännön vastuu osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta siirtyy usein ylimmältä johdolta alemmas organisaatiohierarkiassa.

Viitala (2002) tarkasteli väitöskirjassaan esimiesten roolia ja tehtäviä osaamisen johtamisessa ja sen toteuttamisessa. Tutkimuksen mukaan esimiehen tehtäväkenttä osaamisen johtamisessa ja organisaatioiden oppimisen tukemisessa koostuu osaamisen suuntaamisesta, oppimisprosessien tukemisesta, esimerkiksi johtamisesta sekä oppimista edistävän ilmapiirin luomisesta. Osaamisen suunnan selkiyttämisessä on kyse osaamisen tavoitteiden ja kehittämisen suuntaviivojen asettamisesta. Tähän tehtäväkenttään lukeutuu niin osaamisen tavoitteiden määrittäminen, toiminnan arviointi kuin näitä tukevien käytäntöjen luominenkin. Osaamisen suunnan selkiyttäminen on tiiviisti liitoksissa organisaation visioon, strategiaan ja tavoitteisiin sekä yrityksen toimintaprosesseista saatavaan palautteeseen ja sen analysointiin. Strategia luo kehykset koko organisaation osaamisen johtamiselle ja yrityksen toiminnastaan keräämä palautte tarjoaa osviittaa esimiehille osaamisen tilasta ja kehityskohteista. (Viitala 2002; Viitala 2003, 313-314.)

Oppimisprosessin tukemisen kautta esimies huolehtii ryhmän kokonaisosaamisesta sekä tukee yksilön kehittymistä. Esimies nimeää ja tunnistaa osaamiset yhdessä ryhmän ja yksilöiden kanssa sekä käy läpi organisaation ja ryhmän tavoitteiden kannalta puuttuvat osaamiset, joista edelleen laaditaan sekä yksilötason että ryhmätason kehittämissuunnitelmia. Osaltaan oppimisprosessin tukemiseen kuuluvat myös esimerkiksi osaamisen tilan arviointi, osaamisen kehittämisen seuraaminen ja palautteenantaminen. (Viitala 2002; Viitala 2003, 321-322.)

Oppimista edistävän ilmapiirin luominen on tärkeää oppimisen ja osaamisen sosiaalisen prosessinomaisuuden vuoksi. Koko työyhteisön ilmapiirin kehittämisen sekä esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen rakentamisen kautta on mahdollista aikaansaada turvallinen, luottamuksellinen ja oppimismyönteinen ilmapiiri, jossa niin yksilöt kuin ryhmätkin uskaltavat luottaa osaamiseensa, kehittää osaamistaan sekä antaa ja vastaanottaa palautetta. (Viitala 2003, 316;321.)



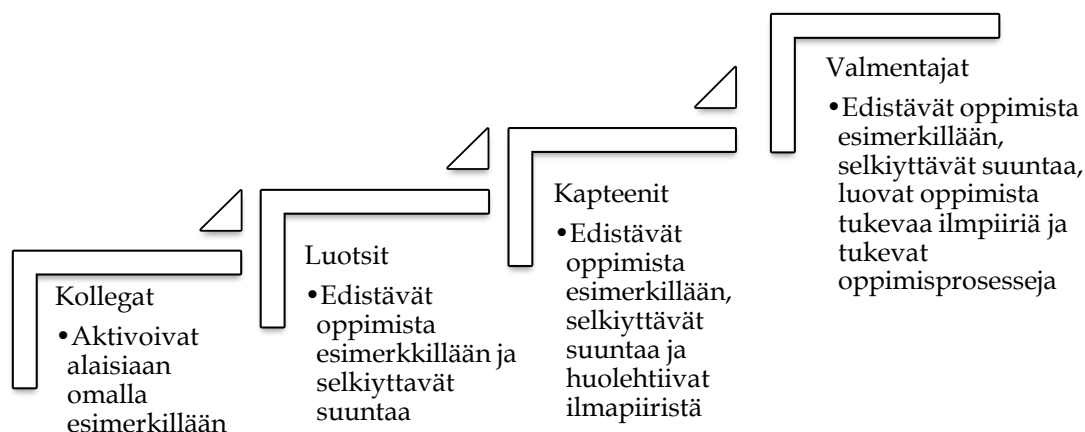
KUVIO 8 Osaamisen johtamisen pääelementit esimiestyössä (mukailten Viitala 2002)

Esimies voi myös omalla suhtautumisellaan oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen vaikuttaa alaistensa asenteisiin ja näkemyksiin. Viitalan (2002) tutkimuksen mukaan esimerkillä johtaminen on tärkeä perusta edellä mainittujen osaamisen johtamisen tehtäväkenttien toteutumiselle. Esimiehen motivaatio omaa johtamistehtäväänsä kohtaan ja siihen sitoutuminen näkyvät työpaikan yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisena sekä ammattitaidon kehittämisenä. Esimerkillä johtamista oli tutkimuksen mukaan havaittavissa jopa alimman tason osaamisen johtamisen rooleissa, mutta kyseinen tehtäväkenttä toistui myös jokaisella osaamisen johtamisen tason portaalla. Esimerkillä johtaminen muodostaa tärkeän perustan korkeampien tasojen osaamisen johtamisen toteuttamiselle. (Viitala 2002.)

Myös Pan ja Scarbrough (1998) listaavat osaamisen johtajan tehtäviin esimerkillä johtamisen, organisaatiokulttuurin tukemisen, positiivisesti tiedon ja osaamisen jakamiseen suhtautuvan ajattelumallin luomisen sekä osaamista ja tiedon jakamista edistävän ympäristön kehittämisen. Rosen ym. (2007) taas näkevät osaamisen johtamisen koostuvan esimerkillä johtamisesta, vision artikuloimisesta, odotusten selventämisestä sekä tunnustuksien ja palkintojen jakamisesta.

Viitalan (2002) mukaan esimiesten osaamisen johtamista voidaan kuvata neljän eri tason avulla, joista ylin on lähimpänä osaamisen johtamisen ideaalimallia. Alimmalla tasolla ovat kollegat, jotka aktivoivat alaisiaan oppimiseen lähinnä oman esimerkinsä kautta. Luotsit edistävät oppimisen suuntaa ja johtivat alaisiaan esimerkillään tyydyttävästi, kun taas kapteenit vastaavasti toimivat vahvasti osaamisen johtamisessa esimerkillä johtamisen kautta. Ylimmällä ta-

solla olevat valmentajat huolehtivat hyvin toiminnan suuntaamisesta ja ilmapiirin tukemisesta sekä huolehtivat tyydyttävästi myös osaamisen kehittämiseen liittyvästä toiminnasta. Ylimmän tason valmentajat toteuttivat osaamisen johtamisessaan kaikkia osaamisen kehittämisen esimiestyön tehtäväkenttiä vähintäänkin tyydyttävästi ja olivat ainoita, jotka onnistuivat tukemaan työssään myös oppimisprosesseja. (Viitala 2002, 192.)



KUVIO 9 Osaamisen johtamisen tasot esimiestyössä (mukaiillen Viitala 2002)

Edellä esitetty alleviivaa esimerkin, selkeiden suuntaviivojen ja oppimista tukevan ilmapiirin merkitystä osaamisen ja oppimisen tukemisessa. Sekä osaamista tukeva johtajuus (*knowledge leadership*) yleisemmällä tasolla että erityisesti esimiehen roolien kautta tarkasteltuna, korostaa johtajuutta suuntaviivojen ja mahdollisuuksien luomisena kontrolloinnin sijaan. Johtajuus näyttäytyy valtuuttavana ja työntekijöiden osaamista ja oppimista fasilitoivana. Keskiöön nousevat tällöin kysymykset yksilön ja organisaation oppimista edistävästä johtajuudesta sekä osaamisen kehittämistä tukevasta oppimisen edistämisen toteutumisesta johtajuuden ja esimiestyön kautta.

4.4 Osaamisen johtaminen hajautetussa ja virtuaalisessa työssä

Hajautetun työn johtamiseen osaamisen näkökulmasta on kiinnitetty vielä verrattain vähän huomioita akateemisessa tutkimuksessa. Toisaalta hajautuneisuuden ja virtuaalisuuden tuomat haasteet tiedon ja osaamisen jakamiseen on huomioitu (mm. Skyrme 2000; Taskin & Bridoux 2010; Rosen ym. 2007), mutta vähemmän huomioita on saavuttanut johtajuus ja sen merkitys osaamisen kehittämiseen, jakamiseen ja siirtämiseen hajautetun työntekeymisen ympäristöissä. Osaamiseen ja sen johtamiseen liittyen etätöitä on tutkittu lähinnä tiedon siirtämisen (esim. Taskin & Bridoux 2010), tiedon jakamisen (esim. Golden & Raghu-

ram 2010; Rosen ym. 2007; Kauppila ym. 2011) ja tiedon saatavuuden näkökulmasta (esim. Lee ym. 2007). Lisäksi osaamisen johtamisen informaatiojärjestelmät ja teknologiset välineet ovat saavuttaneet jonkin verran kiinnostuksen kohteena (esim. Corso ym. 2006; Venkatesh & Speier 2000). Tutkimus on kuitenkin keskittynyt pääasiassa teoreettiseen tarkasteluun, minkä vuoksi osaamisen johtamisen tarkastelua hajautetun työn kontekstissa voidaan pitää mielenkiintoisena lisätutkimuksen kannalta.

Kolmen etätyötä määrittelevän dimensio on nähty vaikuttavan oleellisesti osaamisen ja tiedon jakamisen haasteisiin etätyössä. Etätyön säännöllisyys, etätyöskentelypaikka sekä työyhteisön ja etätyöntekijöiden suhtautuminen etätyöskentelyyn kuvaavat näitä kolmea tiedon jakamiseen vaikuttavaa ulottuvuutta. Etätyön säännöllisyyden ja etätyöskentelypaikan on kuvattu vaikuttavan tiedon jakamiseen kolmella tavalla. Ensinnäkin säännöllinen etätyö vähentää kasvokkaista kanssakäymistä, mikä edelleen vaikeuttaa yhteisten tavoitteiden ja arvojen, yhteisen kielen ja yhteisten tarinoiden muodostumista etätyöntekijöiden ja ei-etätyöntekijöiden välille. Nämä tekijät on nähty merkittävinä tiedon jakamisen kannalta. Toiseksi etätyön on kuvattu heikentävän organisaatioon identifioitumista ja organisaation arvoihin sitoutumista. Kolmanneksi etätyön on todettu vaikuttavan etätyöntekijöiden ja ei-etätyöntekijöiden välisiin suhteisiin negatiivisesti esimerkiksi luottamuksen vähenemisen kautta. Kolmantena tiedon jakamiseen vaikuttavana dimensiona pidetty työyhteisön ja etätyöntekijöiden etätyöhön suhtautuminen voi vaikuttaa siihen, miten halukkaita työyhteisön jäsenet ovat jakamaan tietoa. (Taskin & Bridoux 2010, 2509-2512.)

Virtuaalisten tiimien ja hajautuneen työn yleistymisen on lisännyt myös tiedon ja osaamisen hajautumista, minkä on nähty aiheuttavan monia organisatorisia ja johtamiseen liittyviä ongelmia. Tiedon hajautuneisuuden luomat ongelmat on nähty kolmenlaisina: tiedon jakajia on määrällisesti paljon, tieto ja osaaminen on asymmetristä ja hajautuminen luo organisaatioon rakenteellista epävarmuutta. Tiedon jakajien suuri määrä lisää tiedon käsittelyyn vaadittavia resursseja, kuten aikaa ja huomiota. Lisäksi tiedon jakajien suuri määrä vähentää läpinäkyvyyttä ja yleiskuvan hallittavuutta. Työn hajautuminen ja sen myötä kasvava tiedon epäsymmetrisyys vaikuttaa yksilön oppimismahdollisuuksiin, oppimispolkuihin ja saa aikaan erilaistunutta tietoa ja osaamista sekä tiedon ja ympäristön tulkintemista. Tiedon epäsymmetrisyys vaikuttaa tehtävien jakautumiseen ja sen myötä rajoittaa työntekijöiden toimintamahdollisuuksia. Se heikentää mahdollisuuksia tekemisen kautta oppimiseen ja oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia, sillä työtehtävät ovat pitkälle erikoistuneita ja työ jakautunutta. Lisäksi se määrittelee, millaisia taitoja ja osaamista työntekijän on mahdollista oppia. Asymmetrisyyden on nähty siten heikentävän oppimisen ja kompetenssien kehittämisen mahdollisuuksia sekä lisäävän yksilöiden tulkintojen erilaisuutta sekä osaamisen ja tietämyksen profiileja vaikeuttaen edelleen integraatiota organisaation eri toimijoiden välillä. (Becker 2001, 1039-1040.) Tiedon jakautuminen lisää myös organisaation rakenteellista epävarmuutta (Tsoukas 1996), jolloin organisaation on vaikea tietää, millaista osaamista ja tietoa sillä on hallussa. Tämän on nähty aiheuttavan ongelmia organisaation päätöksenteossa, sillä kaikki päätöksenteon kannalta merkitsevä tieto ja osaaminen ei ole hallittavissa ja päätöksenteon prosessissa huomioitavissa (Becker 2001, 1041).

Rosen ym. (2007) sen sijaan tunnistivat virtuaalisia tiimejä ja niiden tiedon ja osaamisen jakamista tutkiessaan yhteensä kuusi mahdollista estettä tiedon jakamiselle. Varsin laajasti muussakin hajautunutta työtä koskevassa tutkimuksessa tunnistettu luottamuksellisten suhteiden rakentaminen (mm. Järvenpää & Leidner 1999; Zaccaro & Bader 2003; Hakonen ym. 2004) näyttäytyi yhtenä osaamisen jakamiseen vaikuttavana tekijänä. Tämän lisäksi työtehtävien suorittamiseen liittyvät aikataulupaineet, tiedon jakamisen kanavien teknologiapainotteisuus sekä esimiehen tai tiiminvetäjän panostuksen ja kannustuksen puute tiedon jakamiseen heikensivät osaamisen jakamista tiimin jäsenten kesken. Virtuaalitiimissä muiden tiiminjäsenten vahvuuksien ja osaamisalueiden tunteminen on myös helposti vajavaista, jolloin synergiaetujen saavuttaminen edellyttäisi jokaisen tiiminjäsenen vapaaehtoisuutta ja aktiivisuutta osaamisensa jakamiseen. Globaalien, monen eri kulttuurin jäseniä yhdistävien tiimien osaamisen jakamisen ongelmaksi tunnistettiin lisäksi kulttuuriset ja kielelliset erot tiedon ja osaamisen jakamisessa. (Rosen ym. 2007, 262-266.)

Etätyöskentelyn luonteenomaisuudet vaikuttavat myös osaamisen johtamiseen, sillä ajallinen ja fyysinen etäisyys sekä teknologiavälitteisyys osaltaan vaikuttavat myös käytettävissä oleviin osaamisen johtamisen kanaviin ja menetelmiin. Vaikka hajautuneen työn ympäristössä osaamisen johtaminen on vielä saanut verrattain vähän huomioita, heijastavat aiemmat tutkimustulokset kuitenkin osaamisen johtamisen huomioimisen ja siihen panostamisen tärkeyttä myös etätyöskentelyssä. Tämän tutkimuksen myötä pyritäänkin osaltaan valottamaan osaamisen kehittämisen ja johtamisen merkitystä etätyöskentelyssä.

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

5.1 Tutkimuksen metodologia

Tämä tutkimus nojaa kvalitatiiviseen eli laadullisen tutkimusperinteeseen. Laadullinen tutkimus keskittyy todellisen elämän kokonaisvaltaiseen kuvantamiseen ja analysoimiseen sekä erilaisten merkitysrakenteiden esiin nostamiseen (Hirsjärvi ym. 2009, 160-161). Myös tämän tutkimuksen tavoitteena voidaan pitää erilaisten merkitysrakenteiden löytämistä sekä ilmiön kokonaisvaltaista hahmottamista. Laadullisella tutkimuksella ei tavoitella objektiivisuutta, sillä tutkijan arvot ovat vahvasti läsnä tutkimuksellisissa ratkaisuissa ja tulkinnoissa (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Tässä mielessä tutkija on kiinteä osa niin tutkimuksen metodologiasia valintoja kuin myös tutkimuksen tuloksia ja niiden tulkintaa.

Laadullisuutta tarkemmin käsillä olevaa tutkimusta luonnehtii narratiivinen lähestymistapa. Erityisesti viimeisten vuosikymmenten aikana narratiivisuus on saavuttanut suurta huomionarvoa organisaatio- ja johtamistutkimuksen parissa (Gabriel 2015). Narratiivisuus on niin tutkimuksen metodologisena kehiksenä kuin laajemmin tietämisen filosofiana varsin monitulkintainen. Laajimmillaan narratiivisuudella voidaan viitata tietämisen tapaan; ihmisten taipumukseen jäsentää todellisuutta tarinoiden kautta (Bruner 1986). Tarinat kuvaavat sekä sitä todellisuutta, jossa elämme että tapaamme ymmärtää ja jäsentää tätä meitä ympäröivää todellisuutta (Ewick & Silbey 1995, 198). Kertomistamme kertomuksista ja tarinoista heijastuu siten todellisuus siten kuin sen koemme, merkityksellistämme ja ymmärrämme.

Epistemologisesta näkökulmasta narratiivisuus pohjautuu ajatukseen sosiaalisesti konstruoituvasta todellisuudesta, jonka mukaan tietämyksemme rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ympäristömme kanssa. Toisin sanoen universaalia ja objektiivista totuutta ei ole mahdollista paljastaa, vaan todellisuutemme rakentuu subjektiivisista ja moninaisista totuuksista. (Ewick & Silbey 1995, 199.) Narratiivisuus ja narratiivinen tietämisen tapa kytkeytyvät siten vahvasti käynnissä olevaan tiedonkäsityksemme muutokseen, jossa tietäminen on oman ymmärryksemme kautta perusteltavissa olevaa totuuden lähentymistä universaalien totuuden sijaan (ks. Nonaka & Takeuchi 1995).

Tutkimuksellisesta näkökulmasta narratiivisuus laajimmillaan kuvaa kaikkia tarinamuotoisten tekstien tulkintaan tarkoitettuja menetelmiä (Riessmann 2008, 11). Narratiivisen tutkimussuunnan lähtökohtana pidetään kertomusten analyysia, jonka tarkoituksena on kertomusten ja niiden piirteiden ja rakenteiden tutkiminen (Hänninen 2000, 16). Narratiivisuus tutkimuksellisena menetelmänä voidaan kuitenkin jakaa usealla eri tavalla, joista kenties tunnetuin on Polkinghornen (1995) jako narratiivien analyysiin (*analysis of narratives*) ja narratiiviseen analyysiin (*narrative analysis*). Narratiivien analyysissä tutkimuksen kohteena ovat tarinat ja niiden rakentuminen, jolloin kertomusten kieli ja rakenne ovat keskeisiä analyysin kohteita (Ewick & Silbey 1995, 201). Tällöin tutkija on

kiinnostunut tarinoiden rakentumisesta sosiaalisessa toiminnassa sekä niiden rakentamista identiteeteistä (Ewick & Silbey 1995, 201-202) sekä niiden luokittelusta erilaisiin kategorioihin ja metaforiin (Heikkinen 2000, 52). Narratiivisessa analyysissä tarinat ja niiden rakentuminen eivät ole niinkään tutkimuksen kohde, vaan tapa analysoida ja tutkia jotakin ilmiötä (Ewick & Silbey 1995, 201). Narratiivisessa analyysissä keskiössä on uusien tarinoiden konfiguroiminen aineistona käytettyjen tarinoiden pohjalta. Pyrkimyksenä on siten tutkimusaineiston esittäminen uuden kertomuksen kautta. (Heikkinen 2000, 52.)

Narratiivisuuden rinnalla puhumme tarinallisuudesta ja kertomuksellisuudesta ja myös varsinaisista narratiiveista käytetään vaihtelevasti nimitystä kertomus tai tarina. Erityisesti kirjallisuustieteessä nämä termit erotetaan selkeästi toisistaan (Heikkinen 2001, 116), mutta tässä tutkimuksessa tällaiselle jaottelulle ei nähdä tarvetta. Kertomus, tarina ja narratiivi ymmärretään siten toistensa synonyymeiksi, jotka kuvaavat kertomukselliseen muotoon saatettua puhetta tai tekstiä. Ewick ja Silbey (1995, 200) määrittelevät narratiivin aiemman tutkimuksen perusteella kolmen keskeisen piirteen kautta: tarinat kuvaavat valikoiden menneitä tapahtumia ja toimintaa, tarinassa tapahtumilla on ajallinen järjestys ja tarinan tapahtumilla ja henkilöillä on oltava järkevä yhteys toisiinsa jonkin tarinan ylittävän rakenteen kautta. Tarinaa on kuvattu myös juonelliseksi kertomukseksi, jossa on alku, keskikohta ja loppu. Tässä tutkimuksessa tarinaa ei kuitenkaan tulkita pelkästään ajallisen rakenteen ja järjestyksen kautta, sillä tarinankerronnan ei ajatella kahliutuvan ajalliseen rakenteeseen, vaan muodostuvan Riesmannin (1997) ajatuksen mukaisesti enemmänkin tietyn aiheen ympärille.

Tässä tutkimuksessa narratiivisuudella tarkoitetaan löyhästi kahta asiaa; yhtäältä haastateltavien puheet ymmärretään etätyön ympärille kutoutuneina kertomuksina ja tarinoina, ja toisaalta kerättyä aineistoa hyödynnetään tutkimuksessa eräänlaisten etätyön mallikertomusten muodostamiseen. Narratiivisuus ei siten kuvaa niinkään tarinoiden analyysiä tai varsinaisten tarinoiden rakenteiden tai kielen tulkintaa ja tutkimista, vaan tutkimuksessa käytettyä aineiston keruumenetelmää sekä tulosten esittämistapaa tarinallisuuden muodossa. Näin ollen narratiivisuudella kuvataan osaltaan Polkinghornen (1995) ajatusten mukaisesti narratiivista analyysiä, jossa tarkoituksena tarinallisten aineistojen esittäminen uusien tarinoiden konfiguroimisen kautta.

Narratiivisuuden ohella käsillä olevasta tutkimuksesta voidaan löytää myös tapaustutkimukselle ominaisia piirteitä. Tutkimuksen tarkoituksen ollessa etätyön verrattain kokonaisvaltainen tarkastelu finanssialan kontekstissa, voidaan tutkimuksen nähdä sisältävän tapaustutkimusta kuvaavia piirteitä, kuten ilmiön yksityiskohtaista ja ympäristöönsä yhteydessä olevaa yksittäisen joukon ja ilmiön tarkastelua (ks. Hirsjärvi ym. 2009, 135). Tutkimuksella pyritään kuvaamaan etätyön ilmiötä finanssialan kontekstissa keskittyen erityisesti osaamiseen sekä johtajuuden ja työyhteisön merkityksiin etätyössä ja etätyön osaamisessa. Tapaustutkimuksen tarkoituksena useimmiten onkin ilmiöiden yksityiskohtainen kuvailu ja merkitysten ymmärtäminen kohdejoukon toiminnan tai tekstin tulkinnan kautta (Hirsjärvi ym. 2009, 166).

5.2 Tutkimuksen aineisto

Tutkimuksen aineiston kerääminen toteutettiin teemahaastatteluin. Teemahaastattelu on strukturoidun ja avoimen haastattelun väliin sijoittuva haastattelumenetelmä, jossa haastattelu toteutetaan etukäteen suunniteltujen tutkimusongelman kannalta relevanttien teemojen varassa. Haastattelu ei perustu siten tarkkojen, ennalta määriteltyjen kysymysten esittämiseen, vaan pyrkii tarjoamaan haastateltaville mahdollisuuden omien näkemystensä ja kokemustensa vapaaseen ilmaisemiseen tiettyjen teemojen puitteissa (ks. Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Perustelut aineiston keruun valintaan ovat kahtaalla: tutkimusongelmaan haluttiin saada mahdollisimman rikasta ja haastateltavista lähtöisin olevaa kerrontaa, mutta toisaalta haluttiin varmistua tutkimusongelman kannalta relevantin ja riittävän aineiston saamisesta. Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli tuoda finanssialan etätyötä tekevän henkilöstön ääni kuuluviin sekä kerätä mahdollisimman kerronnallista, tarinallista ja kokemuksellista aineistoa. Teemahaastattelurunko on nähtävissä liitteenä.

Tutkimuksen kohteeksi asetettiin etätyö finanssialalla, minkä vuoksi myös haastateltavat etätyöntekijät valittiin useasta eri finanssialan organisaatiosta. Tämän avulla pyrittiin varmistamaan mahdollisimman havainnollisen ja todenmukaisen kuvauksen muodostaminen finanssialan etätyöskentelystä ja sen osaamistarpeista. Aineiston keräämiseksi suunniteltiin haastateltavan yhteensä 10-15 finanssialan etätyöntekijää. Haastateltavien löytämiseen ja rekrytoimiseen hyödynnettiin Finanssialan Keskusliiton henkilöstön kehittämisen toimikuntaa, jonka jäsenet edustavat Suomen finanssitoimijoita. Henkilöstön kehittämistoimikunnan jäseniä pyydettiin marraskuussa 2015 ehdottamaan yhtiöstään 2-3 etätyöntekijää haastateltavaksi tutkimukseen. Valintakriteereiksi asetettiin verrattain säännöllinen etätyöskentely (vähintään kuukausittain) sekä mahdollisimman erilainen toimenkuva ja asema (toimihenkilö, asiantuntija, esimies). Näiden kriteerien perusteella ehdotetuista henkilöistä oli tarkoitus valita mahdollisimman monimuotoinen haastattelujoukko. Yhteensä haastateltavia tarjottiin aikarajojen puitteissa 13, joten tarkempaa karsintaa taustatietojen perusteella ei ollut tarpeellista tehdä. Aikarajan umpeutumisen jälkeen tarjottiin vielä neljää haastateltavaa, jotka kuitenkin jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle aikarajoitteiden ja haastattelujoukon paisumisen vuoksi. Lopulta tutkielmaan haastateltiin yhteensä 12 etätyötä finanssialalla tekevää työntekijää, jotka edustivat kahdeksaa eri finanssialan organisaatioita.

Haastateltaviin oltiin yhteydessä ensimmäisen kerran marraskuussa 2015. Haastateltaviksi tarjottuja etätyöntekijöitä pyydettiin täyttämään taustatietokysely, jolla pyrittiin hahmottamaan etätyöntekijöiden työnkuvaan, työkokemukseen, etätyöntekemiseen ja esimerkiksi perhesuhteisiin ja koulutukseen liittyviä tekijöitä. Taustatietokyselyn avulla oli tarkoitus myös valita lopulliset haastateltavat tutkimukseen, mikäli ehdokkaita olisi ollut tarvittavaa enemmän. Haastattelut toteutettiin joulukuussa viikolla 51 2015 neljällä eri paikkakunnalla. Yksi haastattelu toteutettiin haastateltavan kotona ja loput 11 heidän työpaikoillaan, joko neuvotteluhuoneessa, aulatilassa tai haastateltavan omassa työhuoneessa.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja niiden kesto vaihteli noin 35 minuutista aina lähes 120 minuuttiin.

Lopullinen haastattelujoukko koostui yhteensä 12 finanssialan työntekijästä, jotka työskentelivät vähintään kuukausittain etänä. Yksi haastateltavista ei haastatteluhetkellä tehnyt varsinaista etätöitä, mutta hänellä oli aiempaa kokemusta etätöistä finanssialalla, ja hän työskenteli säännöllisesti etänä työajan ulkopuolella. Haastateltavista kolme työskenteli noin puolet työajastaan etänä, kun taas yksi kertoi työskentelevänsä lähes koko työaikansa etänä. Kolme haastateltavista työskenteli muutaman päivän kuukaudesta etänä ja kolme viikoittain vähintään yhden päivän.

Haastateltavista 11 olivat naisia ja yksi oli mies. Iältään haastateltavat olivat 38 ja 53 ikävuoden välillä, keski-ikä ollessa 47 vuotta. Kaksi haastateltavista työskenteli toimihenkilötehtävissä, seitsemän asiantuntija- ja kolme esimiestehtävissä. Suurin osa haastateltavista työskenteli yhtiötasolla, mutta kaksi haastateltavista edusti keskusyhteisöjä. Haastateltavista viisi työskenteli pankki- ja rahoitussektorilla, viisi vakuutus- sekä kaksi arvopaperisektorilla. Työkokemusta kaikilla oli vähintään 10 vuotta aina yli 30 vuoteen asti, mediaanin ollessa 20-30 vuotta. Alla olevaan taulukkoon on koottu haastateltavien taustatietoja havainnollistamaan haastattelujoukkoa.

TAULUKKO 6 Haastatellut finanssialan etätöntekijät

Haastateltava	Ikä	Sektori	Toimenkuva	Työkokemus	Etätöiden säännöllisyys
1	52	Vakuutus	Vakuutustoimi	20-30 vuotta	Noin puolet työajasta
2	49	Vakuutus	Vakuutustoimi	Yli 30 vuotta	Noin puolet työajasta
3	39	Vakuutus	Vakuutustoimi	10-15 vuotta	Koko tai lähes koko työajan
4	38	Pankki	Markkinointi ja myynti	15-20 vuotta	Muutaman päivän kuukaudessa
5	53	Pankki	Henkilöstöhallinto ja yleishallinto	Yli 30 vuotta	Muutaman päivän kuukaudessa
6	49	Pankki	Henkilöstöhallinto ja yleishallinto	20-30 vuotta	Viikoittain
7	49	Arvopaperi	Henkilöstöhallinto ja yleishallinto	20-30 vuotta	Korkeintaan päivän kuukaudessa
8	47	Arvopaperi	Sijoitustoimi	20-30 vuotta	Muutaman päivän kuukaudessa
9	56	Vakuutus	Kielipalvelut	Yli 30 vuotta	Viikoittain
10	49	Vakuutus	ICT	20-30 vuotta	Alle puolet työajasta
11	43	Vakuutus	Vakuutustoimi	20-30 vuotta	Viikoittain (3pvä viikossa)
12	45	Pankki/rahoitus	Rahoitustoimi	20-30 vuotta	Viikoittain

5.3 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analyysimenetelmien valikoima on laaja ja verrattain löyhäräjäinen. Laadullisen aineiston analyysin tarkoitusta voidaan kuitenkin aina pitää kahdenlaisena; yhtäältä tarkoituksena on pelkistää käsillä olevaa aineistoa ja toisaalta kyetä löytämään ratkaisu esitettyyn ongelmaan (Alasuutari 1999, 39-48). Pyrkimyksenä on kiinnittää huomio aineistossa asetetun tutkimusongelman kannalta merkittäviin seikkoihin valitusta teoreettismetodologisesta näkökulmasta käsin. Aineiston pelkistämisen tarkoituksena on aineiston muovaaminen hallittavampaan muotoon, jonka seurauksena aineistossa ilmeneviä seikkoja on mahdollista yhdistellä ja vertailla. (Alasuutari 1999, 39-48.) Ennen varsinaista analyysiä aineisto on kuitenkin muunnettava käsiteltävissä olevaan muotoon (ks. Hirsjärvi ym. 2009; Eskola & Suoranta 1998, 69), minkä vuoksi nauhoitettu haastatteluaineisto litteroitiin kirjalliseen muotoon sanatarkkuudella.

Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin pääosin teemoittelun ja tyypittelyn keinoin. Aineiston tematisointi onkin usein ensimmäinen askel laadullisessa analyysissä, sillä sen avulla aineistosta on mahdollista nostaa esille tutkimusongelmaa valaisevia ja aineistossa toistuvasti esiintyviä teemoja (Eskola & Suoranta 1998, 126). Usein pelkkä teemoittelu ei tarjoa riittävän syvällistä aineiston analyysiä, vaan nostaa aineistosta esille ainoastaan sitaattikokoelmia, jotka kyllä kuvaavat aineistoa, mutta eivät varsinaisesti etene analyysissä tulkintaan ja havaintojen yhdistelemiseen (Eskola & Suoranta 1998, 126). Teemoittelua onkin tässä tutkimuksessa hyödynnetty tutkimuksen kannalta oleellisten aiheiden tunnistamiseen ja luokitteluun sekä aineiston pilkkomiseen analyysi- ja tulkintakehikon mahdollistamiseksi.

Aineiston analysoinnissa pyrittiin etenemään syvemmälle tyypittelyn avulla. Tyypittelyn tarkoituksena on tunnistaa aineistosta samankaltaisuuksia, toisin sanoen tiivistää ja tyypillistää aineistoa (Eskola & Suoranta 1998, 131). Toisaalta tyypittelyn keinoin voidaan aineistosta nostaa esille myös tyypillisestä poikkeavia tapauksia ja rikastaa näin analyysiä sekä kyseenalaistaa olettamuksia (Eskola & Suoranta 1998, 131). Joukosta poikkeavuutta pidettiin myös tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisena ja tulkintaa rikastuttavana, minkä vuoksi tyypillistämisen ohella kiinnitettiin huomioita myös poikkeavuuksiin. Aineistoa tiivistävät ja havaintoja yhdistelevät tyypit voidaan rakentaa ainakin kolmen eri lähestymistavan kautta: autenttisten tyyppien, yhdistettyjen tyyppien sekä mahdollisimman laajojen tyyppien avulla (Eskola & Suoranta 1998, 131-32). Tässä tutkimuksessa lähestymistapa tyypittelyyn oli yhdistettyjen tyyppien muodostaminen, jossa mukaan tyyppeihin otettiin vain kaikissa tai suurimmassa osassa vastauksia ilmenneitä seikkoja säilyttäen näin esitettyjen tyyppien totuudenmukaisuuden ja kuvaavuuden korkeana. Toisaalta aineistosta esille nousseet poikkeavuudet voitiin sisällyttää tyypittelyn ja analysoinnin myötä koostettuihin mallikertomuksiin, jotka kuvaavat kolmea erilaista etätyötarinaa.

Laadullisen aineiston analyysissä aineiston huolellinen ja toistuva lukeminen on oleellinen osa analyysin rakentumista. Tässä tutkimuksessa analyysin ensimmäisenä vaiheena oli tunnistaa tutkimusongelman kannalta relevantit kohdat aineistoa huolellisesti lukemalla. Koska tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita

osaamisesta, johtajuudesta ja työyhteisöstä etätyössä, ohjasivat nämä teemat vahvasti myös aineiston lukua ja siihen perehtymistä. Aineiston lukemisen kautta pyrittiin tunnistamaan kaikki ne osat, joissa etätyöntekijät puhuvat osaamisestaan, johtajuudesta sekä työyhteisöstä. Nämä kohdat merkittiin aineistosta eri väreihin ja koottiin omiin ryhmiinsä luokittelua varten. Tämän jälkeen luokkien sisältämiä tekstikatkelmia luettiin huolellisesti ja toistuvasti läpi pyrkien tunnistamaan luokkien sisältä uusia teemoja. Näin aineistoa lukemalla tunnistettiin kaksi osaamista kuvaavaa yläluokkaa: yksilöosaaminen ja kollektiivinen osaaminen, jotka edelleen jakautuivat useampaan osaamisen sisältöä kuvaavaan teemaan. Yksilöosaamisen alle tunnistettiin itsensä johtamisen, ammattiosaamisen, teknisen osaamisen, sosiaalisen osaamisen ja jatkuvaan kehitykseen liittyvän osaamisen teemat. Kollektiivinen osaaminen taas jakautui työyhteisön osaamiseen ja organisaation osaamiseen. Aineistosta haluttiin kuitenkin tämän teemoittelun lisäksi tunnistaa tarkemmin kutakin teemaa kuvaavia kompetensseja, minkä vuoksi teemojen käsittelyä jatkettiin tyypittelemällä niissä esiintyviä tarkempia osaamiskuvauksia. Aineistosta havaitut osaamiskuvaukset taulukoitiin kunkin teeman alle ja edelleen näistä kuvauksista koottiin yhdistelemällä tarkemmin kyseistä teemaa kuvaavia kompetensseja. Tyypittelyn keinoin muodostetut kompetenssit haluttiin nimetä mahdollisimman kuvaavasti, minkä vuoksi kompetenssit pyrittiin nimeämään kyseisen kompetenssin toiminallisen, tiedollisen ja asenteellisen puolen huomioiden. Yksilökompetensseja voitaisiin nimittää myös osaamistyypeiksi ja kollektiivisen osaamisen kompetensseja osaamisalueiksi.

Osaamisen analysoinnin jälkeen jo luokiteltua ja tyypiteltyä aineistoa hyödynnettiin mallikertomusten rakentamiseen. Mallikertomusten avulla haluttiin nostaa esille kolme haastattelujen myötä tunnistettua etätyötarinaa, jotka kuvaavat kolmea erilaista suhtautumista ja näkemystä etätyöstä. Mallitarinat koottiin aineistoa huolellisesti lukemalla ja haastattelun aikana tulleiden vaikutelmien perusteella. Haastatteluissa haastateltavista tulleet vaikutelmat auttoivat erityisesti haastateltujen etätyöntekijöiden asemoimisessa etätyöhön suhtautumisen osalta. Aineistoa lukemalla ja tyypittelemällä kyettiin tunnistamaan kolme erilaista näkemystä etätyöstä, jotka kuvaavat yhdistetysti haastateltujen etätyöntekijöiden käsityksiä etätyöstä. Kukin kertomus on muodostettu kolmen tai neljän etätyöntekijän haastattelun perusteella, jolloin haastattelut jakautuvat kolmeen erilaiseen tarinaan ja niiden kuvailuun. Jotkin haastatteluista asettuivat mallitarinoiden välimaastoon, jolloin näiden haastattelujen sisältöä hyödynnettiin osittain molemmissa tarinoissa. *Voimaantumiskertomus* kuvaa kaikista positiivisimmin etätyöhön suhtautuneita ja sitä eniten tekevien etätyöntekijöiden etätyötarinaa, *motivoitumiskertomus* etätyöhön hyvin positiivisesti, mutta myös sen rajoitteet ja ongelmat tiedostavaa etätyötarinaa ja *varautumiskertomus* etätyöhön verrattain positiivisesti, mutta vielä varauksellisesti suhtautuvia ja hyvin vähän etätyötä tekevien etätyötarinaa.

Tunnistetut osaamisteemat ja kompetenssit sekä aineiston perusteella muodostetut mallitarinat kuvataan tarkemmin seuraavassa luvussa.

6 ETÄTYÖ OSAAMISEN YMPÄRISTÖNÄ FINANS- SIALALLA

6.1 Osaamisteemat etätyössä

Haastattelujen myötä aineistosta tunnistettiin seitsemän keskeistä osaamisaluetta, jotka toistuivat kaikkien tai lähes kaikkien haastateltavien puheissa. Viisi näistä osaamisalueista kuvaa yksilön osaamista ja kompetensseja ja kaksi kollektiivisia, koko työyhteisöltä tai organisaatiolta vaadittavia kompetensseja. Haastattelujen myötä etätyössä vaadittava osaaminen kulminoituu viiteen osaamisalueeseen: itsensä johtamiseen, ammattiosaamiseen, teknisen osaamiseen, sosiaalisen osaamiseen sekä jatkuvaan kehitykseen liittyvään osaamiseen. Näiden osaamisteemojen alle tunnistettiin aineiston perusteella erilaisia osaamistyypppejä, jotka kuvaavat tarkemmin etätyötekevien näkemyksiä osaamisteemojen sisällöstä. Osaamisteemojen tyypittelyt eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan kuvaavat laajasti etätyössä merkittävänä pidettyjä kompetensseja. Toisin sanoen tyypit pyrkivät kuvaamaan jokaista osaamisteemaa mahdollisimman laajasti, mutta samalla luotettavasti. Alla olevaan taulukkoon on koottu kaikki yksilöosaamisen alle lukeutuvat osaamisteemat sekä jokaisen osaamisteeman alle tunnistetut kompetenssit.

TAULUKKO 7 Yksilöosaamisteemat ja kompetenssit

YKSILÖOSAAMINEN				
Itsensä johtaminen	Ammattiosaaminen	Tekninen osaaminen	Sosiaalinen osaaminen	Jatkuva kehitys
Taitava organisoija	Ammattitaitoonsa luottava	Järjestelmien osaaaja	Kuulumisten kyselijä	Positiivisesti asennoituva
Ajankäytön hallitsija	Asiantuntija	Työvälineiden hallitsija	Verkosto-osaaaja	Muutosvalmis mukautuja
Tunnollinen vastuunkantaja	Tehtävänsä ymmärtävä	Sähköisten kanavien hyödyntäjä	Aktiivinen vuorovaikuttaja	Neuvokas ongelmanratkaisija
Itseohjautuva tavoitteiden saavuttaja			Sosiaalisesti älykäs	Aktiivinen osaamisen kehittäjä
Työkuorman hallitsija				

Yksilöosaamisen ohella aineistosta tunnistettiin kollektiiviseen osaamiseen liittyviä osaamisalueita. Kollektiivinen osaaminen jakautui kahdelle tasolle: työyhteisön tai tiimin osaamiseen sekä organisaation osaamiseen. Molempien näiden osaamistasojen alle oli analyysin myötä tunnistettavissa kolme osa-alueita, jotka etätyöntekijät kokevat merkityksellisinä etätyöskentelynsä kannalta. Alla olevassa taulukossa on esitelty sekä työyhteisön osaamiseen että organisaation osaamiseen liitetyt aineiston analyysin myötä tunnistetut teemat.

TAULUKKO 8 Kollektiivisen osaamisen osaamisteemat ja -alueet

KOLLEKTIIVINEN OSAAMINEN	
Työyhteisön osaaminen	Organisaation osaaminen
Tiimihenki	Osaamisen kehittäminen etätyöhön
Luottamus ja yhteistyö	Yhteiset pelisäännöt ja toimintamallit
Aktiivinen osaamisen ja tiedon jakaminen	Organisaatio- ja johtamiskulttuurin kehittäminen

6.2 Yksilöosaaminen

Osaaminen näyttäytyi haastateltavien puheissa hyvin merkityksellisenä tekijänä etätyöskentelyn kannalta. Jokainen haastateltava tunnisti osaamisen merkityksen, mutta itse osaamisen artikulointi ja sen sisällön määrittely osoittautuivat verrattain haasteellisiksi tehtäviksi. Erityisen vaikeaa haastateltavista oli erottaa, miten osaaminen etätyössä ja työpaikalla tehtävässä työssä poikkeavat toisistaan. Kuitenkin haastateltavien puheista, kertomuksista ja esimerkeistä oli tunnistettavissa viisi eri teemaa, joista erityisesti etätyön kannalta merkittävä osaaminen ja kompetenssi rakentuvat. Jokaista näistä teemoista voidaan lisäksi tarkemmin kuvata erilaisilla osaamistyypeillä, jotka edustavat nimensä mukaisesti tyypillisimpiä kompetensseja, valmiuksia tai taitoja, joita menestyksekkäs etätyöskentely vaatii. Huomionarvoista on, että osaaminen koettiin pohjimmiltaan hyvin samanlaiseksi etätyössä kuin varsinaisella toimistolla työskentelyssäkin. Joidenkin osaamisalueiden koettiin kuitenkin korostuvan etätyössä varsinaista työpaikalla tapahtuvaa läsnätyötä enemmän.

6.2.1 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen teema oli tunnistettavissa jokaisesta haastattelusta. Etäisyys niin kollegoista kuin esimiehistäkin koettiin työntekijän itseohjautuvuutta ja itsenäisyyttä korostavana tekijänä. Itsensä johtamiseen liitettiin kuitenkin myös muitakin keskeisiä kompetensseja ja valmiuksia, jotka ovat keskeinen osa etätyössä suoriutumista ja siinä menestymistä. Näistä haastatteluista tunnistetuista itsensä johtamisen teemaan liitetyistä taidoista ja valmiuksista muodostettiin yleisempiä tyyppisiä, jotka kuvaavat tiivistetysti tyypillisimmin itsensä johtami-

sen osaamista etätyöntekijöiden näkökulmasta. Analyysin myötä aineistosta tunnistettiin *taitavan organisoijan, ajankäytön mestarin, tunnollisen vastuunkantajan, työkuorman hallitsijan ja itseohjautuvan tavoitteiden saavuttajan* osaamistyyppit.

Taitava organisoija. Työn organisointi ja työtehtävien priorisointi näyttäytyivät etätyöntekijöiden puheissa keskeisenä osana etätyöntekemistä. Etätyössä oman työn hallinta ja järjestäminen olivat haastateltavien näkemysten mukaan merkittäviä tekijöitä etätyön onnistumisen kannalta. Etätyöntekijän itsensä vastuulla on, kenties jopa tavallista varsinaisella työntekopaikalla tapahtuvaa työtä enemmän oman työn organisointi ja työtehtävien järjesteleminen kiireellisyyden, tärkeyden ja ajankäytöllisten resurssien perusteella.

..se et osaa priorisoida niitä asioita, että tietää millä on oikeesti kiire ja millä ei, sähköpostia tulee koko ajan et pitää löytää sieltä se et missä deadline nyt ja missä tammi-kuun lopussa ja sitten se et kuinka, pitää vähän jo ennakoida et kuinka kauan sen asian tekemiseen menee aikaa, koska se pitää alottaa, et pitääkö alottaa heti vaikka siinä on viikko aikaa vai voiko odottaa siihen perjantai-iltapäivään ja alkaa sitten tekemään sit. (H3)

Monille haastateltavista olikin kehittynyt omanlaisia työskentelytapoja, joiden avulla he järjestivät omaa työtään asiakkaiden tai muiden sidosryhmien sekä oman aikataulunsa kannalta toimivaksi kokonaisuudeksi. Kiire ja ad-hoc vaihtuvat tilanteet määrittivät haastateltavista monen työpäivää, jolloin tehtävien priorisointi ja kokonaisuuden hallitseminen ovat keskeisessä roolissa myös etätyöntekemisessä.

..sähköposti aika vallitsevassa asemassa et mä perkaan niinkun sitä läpi, katon mitä sieltä on tullu mut mul on kyl aina suunnitelma et mitä mä sinä päivänä teen ja käytän noita outlookin tehtäviä, et mä liputan niitä eripäivillä, mä pidän sitten kyl mä katon sen sähköpostin jälkeen sen tehtävälisan, et mitä mä oon niinkun tekemässä ja lähen sitä mukaa tekeen.. (H10)

Ajankäytön mestari. Suunnitelmallisuus ja sen merkitys etätyön tai yksittäisten etätyöpäivien onnistumisen kannalta toistui lähes jokaisen etätyöntekijän puheissa. Etätyöntekemisen nähtiin vaativan kykyä suunnitella omaa päiväänsä ja työtänsä päivätasolla, mutta myös pidemmällä ajanjaksolla. Monet vähemmän etätyötä tekevistä haastateltavista suunnittelivat etätyöpäiväänsä siirtäen tiettyjä keskittymistä tai rauhoittumista vaativia työtehtäviä etätyöpäivälle. Toisia työtehtäviä he taas pyrkivät suorittamaan varsinaisella työpaikalla ollessaan.

..mä tiedän et mä oon vaikka maanantai tiistai keskiviikko etänä että mä teen jotain tiettyä työtehtäviä ja sit jätän ehkä jotain torstaille ja perjantaille riippuen siitä et jos tarviin asiantuntijan apua. (H1)

Enemmän etätyötätekeville suunnitelmallisuus merkitsi enemmän päivittäistä ajankäytön hallintaa ja kykyä rytmittää työtä erilaisten työtehtävien ja tapaamisten, palaverien ja konsultointia vaativien tehtävien osalta sekä toisaalta myös oman vapaa-ajan kannalta.

Et tavallaan niinku kaikki ovat kiireisiä, sillä tavalla sun täytyy osata kattoo kalentereita ja vähä niinku suunnitella sitä et missä vaiheessa sä tarvitset sitä taisen vastauksen ja näin että et se on ehkä siinä niit sellasia asioita mitä. (H1)

Laitat pyykit koneeseen ja sit ne on siellä ja teet normaalisti töitä ja sit käyt ripustamassa pyykit kun ohjelma on valmis.. (H3)

Tunnollinen vastuunkantaja. Etätyötä tehdään usein fyysisesti ja ajallisesti eri paikassa esimieheen ja muuhun työyhteisöön nähden, minkä vuoksi vastuuntuntoisuus ja vastuullisuus näyttäytyivät merkittävinä etätyöntekijän ominaisuuksina. Etätyössä vastuun työn suorittamisesta ja tulosten aikaansaamisesta nähtiin olevan pitkälle etätyöntekijällä itsellään, jolloin etätyöntekijän tunnollisuuden ja vastuullisuuden koettiin olevan merkittävässä asemassa. Monet haastateltavista puhuivat itsekontrollista; työntekijän on kyettävä olemaan läpinäkyvä työssään sekä tekemään sovittuja asioita jatkuvan valvonnan puutteellisuudesta huolimatta.

Et otat asenteen et ei vaan kauniita ja rohkeita katellaan siellä päiväsaikaa ja välillä laitetaan sormi lyncin päälle et se pysyis vihreenä.. (H10)

Etätyötä enemmän ja säännöllisemmin tekevät eivät kokeneet tätä erityisenä ongelmana, kun taas vähemmän etätyötä tekevät ja erityisesti esimiesasemassa työskennelleet haastateltavat näkivät etätyössä vaaran väärin asioiden tekemisen urille ajautumisesta.

Itseohjautuva tavoitteiden saavuttaja. Työn suorittamisen etänä koettiin korostavan ennen kaikkea työntekijän itseohjautuvuutta ja oma-aloitteisuutta. Työn organisoinnin, työtehtävien suorittamisen ja toisaalta mahdollisten eteen tulevien ongelmatilanteiden ratkaisemisen kannalta etätyöntekijältä odotettiin korostunutta oma-aloitteisuutta ja itsenäisyyttä. Tähän haastateltavat liittivät puheissaan myös kyvyn työskennellä tavoitteellisesti pyrkien omassa työssään asettuihin tavoitteisiin niin päivä- kuin vuositasollakin. Tavoiteasetannan kautta johtaminen näyttäytyikin monen haastateltavan puheissa erityisen merkittävänä; etätyöntekijälle tulee asettaa tavoitteet, jotka antavat raamit työn suorittamiselle, mutta samalla mahdollistavat myös liikkumavaran toteutuksen tavoissa.

...vähän semmosta niinkun vapautta et sä tiedät kuitenkin ne tavoitteet ja pyrit niihin, mut se ei kuitenkaan tarkota sitä et sä oot kaheksasta viiteen täällä, vaan se tarkoittaa sitä et ne pystyy tekeen kotona nopeemmin, nopeemmassa ajassa ja välillä voi olla kiva tehdä lauantaiamuna työt ja kukaan ei kysele et, millon sä teet ne työt... (H6)

Monet haastateltavista kertoivat itse seuraavansa aktiivisesti työtään ja tavoitteiden saavuttamistaan sekä toisaalta asettavansa myös itse itselleen jatkuvasti pienempiä, päivä- ja viikkokohtaisia tavoitteita.

Et mul on aina niinkun tavote työpäivälle, joskus onnistuu ja joskus tulee sit niitä hätäjuuttuja et ei onnistu, niin sitten mä taas liputan ne seuraavaan ajankohtaan. (H10)

Työkuorman hallitsija. Monelle haastateltavista etätyö tarkoitti tehokkaampia ja tuloksellisempia, mutta myös helposti pitkiksi ja tauottomiksi venyviä työpäiviä. Osa koki saavuttavansa eräänlaisen flow-tilan etänä työskennellessään, jolloin työntekemistä oli vaikeampi keskeyttää normaalin päivittäisen työajan täyttyttyä. Moni koki myös lukevansa sähköposteja ja hoitavansa muita pieniä työasioita illalla työn tekemisen jo lopetettuaan. Työn ja vapaa-ajan erillään pitäminen näyttäytyi siten melko haasteellisena, mutta toisaalta moni haastateltavista koki sen johtuvan enemmän työelämän laajemmista muutoksista kuin etätyöstä itsestään.

No joo siis kyllähän se työ on niinkun tuntuu, että se työ on osa sitä vapaa-aikaa ja mä oon huomannu senkin että mulla on jotenkin niinkun vaistomaisesti, niinkun mulla hiipii yhtäkkiä tää kännykkä on kädessä ennen, kun mä edes tajuun ni mä oon kattomassa meilejä. (H7)

Etätyöntekijät pitivät kuitenkin tärkeänä oman jaksamisensa tarkkailua ja työn ja vapaa-ajan jonkinasteista erottamista toisistaan. Tärkeänä pidettiin kykyä hallita omaa työkuormaa ja rytmittää työtä oman jaksamisen kannalta. Tässä suhteessa etätyö tarjosi monille myös mahdollisuuden pysyä ajan tasalla oman työnsä kokonaisuuden suhteen rauhallisempien ja tehokkaampien etätyöpäivien vuoksi sekä rytmittää työtä toimisto- ja kotipäivien osalta omaa jaksamista tukevalla tavalla.

..siinä pystyy niinkun palauttamaan sen oman työpöytänsä siihen et sä ymmärrät et missä sä meet ja miten sä, priorisoimaan omia tekemisiänsä ja saattamaan niitä loppuun niinkun hallitusti, et tota ne on äärettömän tehokkaita työpäiviä.. (H12)

...se on mulla vähän semmonen henkireikäkin et sit mulla on taas melki jokanen ilta harrastus missä mä oon kuudelta viimestää niin mun on pakko tehdä aika tehokkaasti. (H10)

6.2.2 Ammattiosaaminen

Itsensä johtamisen ohella toinen lähes jokaisen haastateltavan puheissa esiintynyt osaamisteema oli ammattiosaaminen. Ammattiosaaminen ymmärretään tässä yhteydessä melko suppeaksi, lähinnä työtehtävien sisältöön ja suorittamiseen liittyväksi tietotaidoksi. Ammattiosaaminen näyttäytyi siten enemmänkin juuri kyseiseen tehtävään ja työhön kytkeytyvänä osaamisena kuin laajempaan työntöön kontekstiin yleistettävissä olevana osaamisena. Ammattiosaaminen nähtiin erittäin keskeisenä osaamisalueena etätyössä –aloittelijoille tai vasta organisaatioon liittyneille uusille työntekijöille etätyön ei koettu soveltuvan. *Ammattitaitoonsa luottava, tehtävänsä ymmärtävä ja asiantuntija* kuvaavat tarkemmin ammattiosaamiseen etätyön kannalta liitettyä keskeistä osaamista.

Ammattitaitoonsa luottava. Etätyö näyttäytyi haastateltavien puheissa erityisesti työntekijän itsenäisyyttä korostavana. Haastateltavien mukaan etätyö vaatii rohkeutta ja kykyä työskennellä itsenäisesti, tehdä itsenäisiä päätöksiä sekä luottaa omaan ammattitaitoonsa ja osaamiseensa.

Mä halusin olla niin varma ennen ku mä lähen siihen, et varmaan jos mä oisin aikasemmin lähteny niin mä oisin lähteny paljon heikommin. (H2)

Jokaisen ratkaisun tekemiseen ja tehtävän suorittamiseen ei voi kysyä apua kollegalta yhtä helposti kuin toimistolla. Etätyöntekijällä on siten haastateltavien mielestä oltava varmuus ja luotto omien ratkaisujen ja päätösten tekemiseen työskennellessään etänä. Uusien, vasta organisaatioissa aloittaneiden ei nähty ymmärtävän vielä riittävän hyvin kaikkia organisaation toimintatapoja voidakseen työskennellä tehokkaasti etänä.

..sitten sillä tavalla tai hirveesti tarvis apua niinkun kollegoilta niin se ei sit välttämättä ehkä toimis jos tuntee itsensä hirveen epävarmaksi.. (H1)

...et osaa ne työnsä ja suoriutuu työtehtävistä ilman, että joku on siinä kokoajan vieressä ja neuvoo. Et ehkä jos nyt ajattelee niin, ihan jos vasta on alottanu, jossain uudessa tehtävässä niin on ehkä vähän vaikee tehdä etänä töitä... (H3)

Tehtävänsä ymmärtävä. Omaan ammattitaitoonsa luottamisen ohella tärkeänä pidettiin työntekijän riittävän syvällistä omien työtehtäviensä ymmärtämistä. Etätyöntekijälle on oltava selvä, mitä häneltä odotetaan, millaisia asioita hänen työtehtäviinsä kuuluu ja millaisia tuloksia hänen tulisi työllään saavuttaa. Tähän toki kytkeytyy vahvasti myös esimiesten ja johdon tasolta määriteltävä selkeä ja työntekijän hahmotettavissa oleva tavoiteasetanta, mutta myös etätyöntekijän oma syvä ymmärrys työntehtävänsä tarkoituksesta, sisällöstä ja laajemmasta yhteydestä esimerkiksi työyhteisön muiden jäsenten työhön ja organisaation toimintaan.

No tota etätyössä kyllä tarvitaan hyvä ymmärrys siitä että mitä multa tai siltä työntekijältä niinkun odotetaan... (H7)

...tietysti se, että ymmärtää sen perustyönsä, se työosaaminen... (H3)

Asiantuntija. Etätyössä oman työn sisällön ja tehtävien korkeatasoinen osaaminen ja hallitseminen näyttäytyivät keskeisinä etätyön mahdollistavina tekijöinä. Suurimmassa osassa haastatteluista etätyöntekijät viittasivat laajaan ja syvälliseen omaan työhön liittyvään osaamiseen. Tämä näkyi myös haastateltavien taustatiedoissa: kaikilla haastateltavilla oli vähintään 10-15 vuoden työura takanaan suurimmalta osin saman toimialan tehtävistä. Kaikki paljon etätyötä tekevät olivat lisäksi toimineet samassa tehtävässä yli 2 vuotta, useimmat jopa 5-10 vuotta.

...mut sitten kun ikäänkun sellanen senioritason asiantuntija tietyllä lailla ja pystyy tekeen itsenäisesti töitä, niin sitten siinä ei mun mielestä oo mitään ongelmaa... (H3)

Vaikka kaikki eivät tehneet etätyötä varsinaisessa asiantuntijan roolissa, näyttäytyivät he oman osaamistasonsa näkökulmasta asiantuntijoina. Asiantuntijuuteen liitettiin myös kyky hankkia ja jalostaa itse tarvitsemaansa tietoa ja soveltaa sitä oman työnsä suorittamiseen. Lisäksi korkeaan ammattitaitoon liitettiin myös

kyky ymmärtää työn tilannetekijöitä ja soveltaa omaa työntekemistään vallitseviin olosuhteisiin – milloin etätyö oli soveltuva vaihtoehto työntekemiseen ja mitkä asiat tuli taas hoitaa paikan päällä kasvotusten.

...itse hankkimaan sitä tietoa ja tuottamaan ja prosessoimaan sitä, ja onkse nyt meta ei vaan kognitiivista, tai metakognitiivisia taitoja tai tämmösiä, et pystyy niinkun itse tuottamaan sitä tietoo niin silloin se etätyönteko on helpompaa... (H3)

...että sulla täytyy olla se ammattitaito et okei mä meen tänne paikan päälle ja tän mä hoidan etänä... (H4)

6.2.3 Tekninen osaaminen

Etätyöntekijöiden näkemykset teknisestä osaamisesta vaihtelivat jonkin verran. Kaikki haastateltavat nostivat esille jollain tavalla järjestelmät ja niiden osaamisen, mutta näkökulma ei ollut täysin yhdensuuntainen. Erityisesti etätyössä järjestelmien tunteminen ja niiden osaaminen nähtiin työn suorittamisen kannalta erittäin keskeisenä, tapahtuuhan suurin osa työskentelystä ja kommunikoinnista etätyössä erilaisten järjestelmien ja sähköisten vuorovaikutuskanavien kautta. Toisaalta osa haastateltavista ei kokenut järjestelmien osaamista millään tavalla tavallisesta työntekeisestä poikkeavaksi. Haastattelujen perusteella teknisestä osaamisesta tunnistettiin kolme erilaista osaamistyyppiä: *järjestelmien osaaaja, työvälineiden hallitsija ja sähköisten välineiden hyödyntäjä*.

Järjestelmien osaaaja. Erilaiset järjestelmät ja niiden tunteminen määrittivät haastateltavista yhä useamman työntekemistä. Järjestelmien osaamista pidettiin tärkeänä etätyössä työn sujuvuuden ja onnistumisen kannalta. Erityisesti etätyön siirtymävaiheessa monet kokivat järjestelmät ongelmallisiksi ja niiden toimimattomuuden työntekemistä haittaavaksi. Nämä ongelmat johtuivat kuitenkin enemmän etäyhteyksien kanssa ilmenneistä ongelmista kuin itse käyttäjistä ja monien ongelmista koettiin korjaantuvan yhteyksien parantumisen ja etätyön yleistymisen vuoksi.

No järjestelmä pitää tietysti osata, et se on tietysti se ensimmäinen. Et pitää ymmärtää, miten ne ohjelmat toimii... (H3)

...järjestelmiä, jotka on välillä tosi ongelmallisia et se kyllä niinkun hidastaa. Ja tavallaan niinkun myöskin meilläkin on useampi järjestelmä ja sit sun pitäis osaa eri järjestelmiä millä tehdä samoja asioita, et se on niinku ehkä se... (H1)

Kuitenkin järjestelmien toiminnan tunteminen ja osaaminen nähtiin keskeisenä edellytyksenä etätyöskentelylle. Perusosaamisen lisäksi etuna nähtiin kyky hahmottaa ja ymmärtää mahdollisia ongelmatilanteita ja tunnistaa ongelmia aiheuttavia tekijöitä, sillä ongelmatilanteissa apu on usein kauempana kuin varsinaisella työpaikalla työskenneltäessä.

...tämmöstä tietoteknistä harrastuneisuutta, koska se it-tuki ei oo siinä ihan vieressä ja jos nyt ajatellaan et sä oot etätyössä niin sun pitää osata ottaa niitä erilaisia yhteyksiä ja vaan operoida niin laitteiden kanssa. Et kyl sul nyt tietyt tietotekniset valmiudet täytyy olla etätyössä. (H8)

Ja sitten täytyy osata sen verran niinkun teknisesti jyvällä, et sä pystyt sit jos jotain tulee niin itse jo vähän selvittää et mistä ne ongelmat voi johtua. (H9)

Työvälineiden hallitsija. Järjestelmien perusosaamisen lisäksi erilaisten työvälineiden hyödyntäminen ja haltuunotto näyttäytyivät merkittävänä osaamisalueena etätyöntekijöille. Kyky hyödyntää erilaisia työvälineitä työnsuorittamisessa sekä toisaalta omaksua uusia välineitä koettiin tärkeänä osana etätyöntekemistä. Ymmärryksen työvälineiden työntekoa ja kommunikointia helpottavasta vaikutuksesta nähtiin työntekemistä tehostavana ja nopeuttavana tekijänä.

Toki sitten ihan nään työvälineet on semmonen aika itsestään selvä asia, minkä vaatii, että ihmiset saattaa kokee itsensä araks et uskaltaaks ne järjestää vaikka lync-tapaamisia tai mitä jos se epäonnistuu tai ei onnistukaan niin hyvin, et pitäskö kuitenkin tavata että se myöskin tuo hyvin paljon tehokkuutta. (H4)

...niin kyllähän sit taas kaikenlainen tekninen osaaminen siihen että pystyt hyödyntämään kaikenlaisia sovelluksia siihen että saat jonkun kiinni, et kyllähän mäkin sitten jos on sellanen tilanne, että jonkun pitää saada mut kiinni, niin kyllähän... (H5)

Tekninen kehitys nähtiin nopeana ja uusia välineitä, sovelluksia ja järjestelmiä käyttöön otettiin jatkuvasti. Uusien välineiden haltuunotto ja itselle soveltuvimpien työvälineiden hyödyntämistapojen löytäminen nähtiin tukevan ja edistävän työntekemistä merkittävästi.

...miten käytetään laitetta etätyössä ja mitä voi näyttää asiakkaalle, mitä asioita ei voi näyttää asiakkaalle, kaikki tämmönen tulee siellä uutena... (H5)

Mä en edes osaa mä en vois kuvitella että ois enää maailmaa että mä mapitan asioita et täs on tämä asia, täs on tämä asia ja. Mä en mitenkään pystyis hallitsemaan sitä samalla lailla kun mä pystyn hallitsemaan tiedostoja ja hakutoiminnot on käytössä. (H12)

Sähköisten kanavien hyödyntäjä. Sähköiset kommunikointivälineet ovat keskeinen osa päivittäistä työskentelyä etätyössä. Etänä työskentelyn koettiin vaativan ymmärrystä siitä, miten erilaisia sähköisiä kanavia voi hyödyntää työskentelyssä sekä rohkeutta myös hyödyntää erilaisia kanavia. Osa kasvokkaiseen kanssakäymiseen tottuneista etätyöntekijöistä koki erilaisten pikaviestimien käytön vaativan alussa opettelua ja totuttelua.

Mä oon opetellu kyllä et mä saan sen sähköisesti hoidettua kyllä ja puhelinta mä tykkään kyllä sieltäkin ennen, kun mä alan kirjoitella et mä mieluummin soitan... (H11)

Vaan se on oikeesti niin et sun täytyy oppii kommunikoimaan ihmisten kanssa sitten lynkin välityksellä, sähköpostien välityksellä ja näin et käyttää sit niitä avuja mitä meillä on tähän yhteydenpitoon. (H1)

Osa koki ongelmatilanteiden ratkaisemisen ja avun saamisen vaikeampana etänä. Sähköisten vuorovaikutuskanavien kautta avun saaminen ja avun pyytäminen tuntuivat joillekin vähemmän etätyötätekeville haasteellista ja epämurkavalta.

...sulle tulee joku ongelma niin se on hirveen helppo mennä kysymään, okei tietysti jollain lyncillä ja näin kysytään nykyisin tosi paljon. (H8)

Toisaalta etänä ja sähköisten välineiden kautta avun pyytämisen kynnyksen kasvaminen näyttäytyi myös positiivisena, työntekijää kasvattavana asiana; jokaista pientä enemmän ajatustyötä vaativaa asiaa ei heti kysytty kollegalta, vaan omaa harkintaa ja tiedonhakutaitoja hyödynnettiin ensin asian ratkaisemiseen.

Et ei sitä rupe heti lähettelemään sitä viestiä tai lyncaamaan.. (H9)

6.2.4 Sosiaalinen osaaminen

Vuorovaikutustaitojen koettiin korostuvan etätyössä erityisesti fyysisen etäisyyden vuoksi. Yhtäältä sosiaalisen osaamisen korostumisen koettiin liittyvän eriaikaisuuteen ja -paikkaisuuteen muuhun työyhteisöön nähden ja toisaalta asiakkaisuuteen ja muihin sidosryhmiin nähden. Sosiaalista osaamista pidettiin tärkeänä erityisesti sähköisen vuorovaikutuksen korostumisen vuoksi, mutta myös läsnäolon kokemusten ja työyhteisöön kuulumisen kannalta. Sosiaaliseen osaamiseen liittyen haastatteluista oli tunnistettavissa neljä osaamistyyppiä, joista kaksi, *kuulumisten kyselijä* ja *aktiivinen vuorovaikuttaja*, kytkeytyvät erityisesti työyhteisön ja organisaation kannalta merkittävään osaamiseen ja kaksi, *sosiaalisesti älykäs* ja *verkosto-osaaja*, laajemmin työnteon suorittamiseen liittyvään osaamiseen.

Kuulumisten kyselijä. Etätyössä työyhteisön sisäiset epäviralliset sosiaaliset kontaktit rajoittuvat enimmäkseen sähköisissä vuorovaikutuskanavissa käytävään vuorovaikutukseen sekä satunnaisiin yhteisiin kohtaamisiin. Etätyöntekijä ei ole päivittäin läsnä varsinaisella työntekopaikalla, minkä nähtiin korostavan epävirallisen sähköisen viestinnän tarvetta. Etätyöntekijät kokivat tärkeänä esimerkiksi kuulumisten kyselyn ja muun epävirallisen viestinnän käymisen myös sähköisten viestimien välityksellä.

Mut mun mielestä se sosiaalisuus jotenkin korostuu silloin kun sä oot siinä etätyössä ihmisten kanssa tekemisissä, niin sun pitää vähän kysellä et mitä muuten kuuluu ja ai sä soittelit sieltä Oulusta, onko minkälaiset kelit, onko lunta maassa. (H3)

Etenkin enemmän etätyötätekevät kokivat erilaisten pikaviestimillä käytävän keskustelun ja harvemmat läsnäolokeskustelut usein jopa jatkuvaa, työpaikalla käytävää epävirallista viestintää laadukkaammaksi.

Et jos sä oot niinkun koko ajan niiden ihmisten kanssa, niin se keskustelu ei oo ehkä samalla tasolla sitten, eikä ne oo niin kiinnostuneita sun asioista sitten. (H3)

Kuulumisten kyselemisen ohella tärkeänä pidettiin läsnäoloa työyhteisön toiminnassa myös etäältä ja etätyöstä huolimatta. Tähän liitettiin yhtäältä yhteisiin palavereihin ja virkistystapahtumiin osallistuminen ajoittaisen fyysisen läsnäolon kautta, mutta toisaalta myös yhteisiin keskusteluihin ja arkipäivään osallistumisen sähköisten vuorovaikutuskanavien myötä.

...ollaan sit molemmat aina perjantaisin etäpäivänä niin kyl me sit aina lynkataan et sit kun tuli mejän yheltä työkaverilta viime perjantaina et keittiössä on kantaaottavia pipareita et voitko ottaa kuvan et mä haluan nähdä et minkälaisia on kantaaottavat piparit ja sit me nähtiin ja sit me keskusteltiin sen ja jarkon kaa sit niistä että tämmöstä mut et sitten ollaan kokeiltu myöskin. (H11)

No kylmä näkisin et ainakin jotakin yhteisiä juttuja täytyy olla, et meillä esimerkiksi on toimistopalaveri missä oletetaan et kaikki suurin piirtein on paikalla... (H12)

Aktiivinen vuorovaikuttaja. Fyysisen etäisyyden koettiin korostavan etätyöntekijän omaa aktiivisuutta vuorovaikutuksen ja yhteydenpidon suhteen. Kanssakäyminen työyhteisön muiden jäsenten kanssa ymmärrettävästi vähenee etätyössä jonkin verran, mutta erityisen merkittävänä koettiin etätyöntekijöiden oma vastuu aktiivisesta yhteydenpidosta työyhteisöön. Sosiaalisten kontaktien koettiin vähenevän etätyön myötä jonkin verran, minkä vuoksi etätyöntekijän on panostettava myös sosiaalisten kontaktien ylläpitoon etätyössä ja sen ulkopuolella.

Ainoo mikä on asia on se, että pitää huolehtia niistä sosiaalisista ympyröistä sen työpaikan ulkopuolella tai sen etätyön ulkopuolella Koska muuten se on vähän sama, kun sä kirjoittele ihmisille feisbuukissa, muttet koskaan tapaa niitä, niin se ei oo ihan aitoo sosiaalista kommunikaatioo kuitenkin. (H3)

Aktiivisuus näyttäytyi etätyöntekijöiden puheissa sekä yhteydenpitona sähköisten vuorovaikutuskanavien kautta että riittävän usein myös fyysisesti työpaikalle saapumisena. Moni haastateltavista kokikin haluavansa olla myös säännöllisesti läsnä työpaikalla. Mitä enemmän ja säännöllisemmin etätyöntekijä teki etätyötä, sen vähemmän etätyöllä koettiin olevan negatiivista vaikutusta työyhteisöön kuulumiseen.

...vois olla ainakin, et mä oon sanonukin et mä en ees halua semmosta mä oon niin sosiaalinen ihminen että en mä halua yksinäni kotona kököttää kaikkia päiviä, et yks tai kaks päivää viikossa on ihan hyvä, mut sit tarvii sen työyhteisönkin... (H9)

Sä jätät siitä pois, tuol on koko aika niinkun jutellaan ja käydään syömässä ja tosin tossa on ihan koko aika niitä keskeytyksiä, kun joku tulee kysymään jotain, mutta se on ihan erilainen, sitä jotenkin jää kelkasta jos ei välillä käy täällä. (H6)

Sosiaalisesti älykäs. Etätyön ja erityisesti sähköisen vuorovaikutuksen koettiin vaativan työntekijältä tilannetajua ja sosiaalista älykkyyttä. Etätyöntekijälle tärkeänä pidettiin kykyä ymmärtää tilannetekijöitä ja suhteuttaa vuorovaikutuksen tapojaan kulloiseenkin tilanteeseen ja välineeseen sopivimmaksi. Tämä tarkoitti myös taitoa tunnistaa, milloin asioita on järkevä tehdä etänä ja milloin taas fyysinen tapaaminen on soveltuvampi vaihtoehto. Vuorovaikutuksen sähköisissä kanavissa nähtiin korostavan viestinnän tulkinnallisuutta ja näin myös ymmärrettävyyden merkitystä.

Mut toki sillä huomiolla, että kaikkien asiakkaiden luokse varsinkaan ensimmäistä kertaa ei välttämättä ole helppo hoitaa niinkun etänä sitä palaveria vaan voi olla parempi olla et ensimmäisen kerran käy tapaamassa ja sitten jatkossa hoitaa etänä. (H3)

..mä jätän et tää pitää nyt kyllä käydä yhdessä niinkun ihan läpi, en halua puhelimitse kirjottamalla, koska kirjottamalla voi tulla väärinkäsityksiä niinkun on semmoisia asioita joo. (H11)

Keskeisenä taitona pidettiin myös taitoa ymmärtää, miten missäkin vuorovaikutuskanavassa tulee viestiä sekä millainen vuorovaikutuskanava valita mihinkin

tilanteeseen. Esimerkiksi non-verbaalien eleiden näkymättömyys useimmissa sähköisissä vuorovaikutuskanavissa koettiin huomionarvoiseksi tekijäksi kanavia ja vuorovaikutustapoja valittaessa.

..älykkyyttä, että mikä vaatii minkäkinlaista kanssakäymistä eri ihmisten kanssa et ihmisten kanssa sujuu ja näin.. (H4)

Verkosto-osaaja. Verkostojen rakentaminen ja hyödyntäminen näyttäytyivät merkittävänä osaamisalueena etätyöntekijöiden puheissa. Etäällä työskentely tarkoittaa pitkälti myös tiedon hankkimista, ongelmien ratkaisua ja yhteistyötä etänä. Monet haastateltavista kokivat omien verkostojen hyödyntämisen etätyössä merkitykselliseksi työn tekemisen ja ongelmien ratkaisemisen kannalta. Verkostojen avulla voitiin hankkia tietoa, saada apua ongelmien ratkaisuun kuin myös mahdollistaa oman työn tekeminen etänä.

...itseasiassa et jos mä olisin täällä pääkonttorilla töissä niin suuri osa niistä yhteistyökumppaneista ja työkavereista nehän on ympäri Suomen joku on Tampereella, joku Jyväskylässä, joku on Kuopiossa ja Oulussa ja vaikka Vaasassa, niin eihän se tavallaan tuo siihen mitään lisäarvoa olla täällä fyysisesti paikalla. (H3)

...mut et itellä täytyy olla aika semmonen laaja tuntemus, tai verkosto-osaaminen et sä tunnet sit ihmisiä keltä sä voit kysyy kun sä et voi nyt kysyy siitä vierestä, vaan sun pitää niinkun tietää ketä siellä organisaatiossa on ja ottaa yhteyttä jos sä tarviit niinkun jonkun muun apuu. (H6)

Verkosto-osaaminen tarkoitti etätyöntekijöille myös kykyä hankkia tarvitsemansa tieto ja tietää, mistä tällaista tietoa missäkin tilanteessa voi saada. Verkosto-osaaminen ei ollut siten pelkästään oman organisaation sisäisten toimintamallien tuntemista, vaan myös taitoa hyödyntää oman organisaation ulkopuolisia kanavia ja verkostoja työn tekemiseen.

...ja mä pyrin luomaan itelleni niinkun semmosia verkostoja sieltä ja täältä ja ihan niinkun ulkopuolelta alankin sen takia että mä pystyn sit tarvittaessa hyödyntämään tietoa koska eihän mun omas pääs kaikki voi tietenkään olla. (H12)

6.2.5 Jatkuva kehitys

Jatkuvaan kehityksen teeman alle liittyvä osaaminen näyttäytyi niin laajemmin työelämän kehitykseen kuin myös yksilön omaan kehitysmuutokseen ja oman osaamisen kehittämiseen liittyvänä. Kehityksen teema kuvaa laajasti työelämän muutosten mukanaan tuomia keskeisiä osaamistarpeita, mutta toisaalta myös yksilöstä itsestään lähtöisin olevia valmiuksia ja ominaisuuksia suhtautua muutokseen ja kehitykseen. Jatkuvaan kehitykseen liittyvä osaaminen näyttäytyi erittäin merkityksellisenä etätyön kannalta, kuvaahan etätyö itsessäänkin työelämässämme tapahtuneita muutoksia ja kehitysaskelaita. Jatkuvaan kehitykseen liittyviä osaamistyyppisiä oli aineistosta löydettävissä neljä: *positiivisesti asennoitunut, muutosvalmis mukautuva, neuvokas ongelmanratkaisija* sekä *aktiivinen osaamisen kehittäjä*.

Positiivisesti asennoituva. Etätyön onnistumisen kannalta työntekijän asenne näytteli keskeistä osaa haastateltavien puheissa. Myönteinen asenne niin työntekoon ylipäänsä kuin myös etätyöntekoon näyttäytyi yhtenä kenties merkittävimmistä tekijöistä onnistuneen etätyöskentelyn kannalta. Kaikki etätyötä paljon tekevät olivat siirtyneet etätyöhön omasta toiveestaan ja myös ilmaisivat selkeästi halunsa jatkaa etätyöskentelyä tulevaisuudessa vähintään määrällisesti saman suuruisesti kuin tähänkin asti. Etätyöhön suhtauduttiin etuoikeutena ja luottamuksen osoituksena, jota haluttiin myös arvostaa ja kunnioittaa hoitamalla oma työ mahdollisimman hyvin.

Et se on ehkä niinku se suurin osaaminen ja tavallaan myöskin sellanen asenne. (H1)

...niin se on semmonen motivaattori et mä hoidan tän hyvin et mä saan tässä ihan oikeesti niinkun jatkaa... (H11)

Ehkä taas sitten niinkun se oma asenne ei näy muille, mut taas sitten se oma asenne omaan tekemiseen, ja ne persoonalliset valmiudet siinäkin niin kyllä niitä tarvitaan ihan yhtä lailla etätyössä. (H5)

Oma motivaatio ja halu etätyöntekemiseen näkyivät myös haastateltavien suhtautumisessa etätyöskentelyyn. Haastateltavat, jotka tekivät vähän etätyötä eivätkä kokeneet etätyötä erityisen merkittävänä asiana oman työskentelymotivaationsa kannalta, suhtautuivat varauksellisemmin myös etätyöhön laajemmassa kontekstissa. Erityisesti esimiesasemassa työskentelevät, etätyötä itse vain ajoittain tehneet haastateltavat suhtautuivat alaistensa etätyöntekomahdollisuuteen verrattain varauksellisesti.

No mun mielestä sit just näitä, että siin voi niinkun pahimmassa tapauksessa mennä pahasti pieleen et jos joku on koko ajan vaan etätöissä se tekee niinkun vääriä asioita, ja sit se etätyön valvonta, et miten pitäis järjestää tämmönen... (H7)

Muutosvalmis mukautuja. Etätyöhön ja työelämän laajempiin muutoksiin liittyen mukautumiskykyä ja kehitysmyönteisyyttä pidettiin merkittävänä muutokseen sopeutumisen kannalta. Tässä suhteessa etätyöntekijän oma asenne muutokseen ja työelämän kehitykseen vaikutti keskeisesti myös etätyöhön sopeutumiseen ja sen onnistumiseen. Oma halu oppia uusia asioita ja tehdä etätyötä näyttäytyivät myös etätyöntekemistä keskeisesti tukevinä tekijöinä.

Et se meni ihan niinku oikeestaan, vois niinku ajatella että edellisenä päivänä olin täällä työpaikalla ja sit seuraavana olin jossain muualla. (H3)

...meidän pitää olla niinkun valmiita liikkumaan ihmisinä, koska kyllä sitä asiantuntijuutta vähintäänkin tullaan aina tarvitsemaan, kuka sitä tietoa yhdistelee kun se on aika valtava määrä, sehän on yks stressaava tekijä myöskin. (H12)

Monissa haastatteluissa esille nousi työntekijän oman asenteen merkitys muutosten ja etätyöhön sopeutumisen suhteen. Osa haastateltavista kertoi etätyöntekemisen aiheuttaneen alussa hämmennystä, ihmetystä ja negatiivisia ennakkoluuloja kollegoiden parissa. Haastatellut etätyöntekijät suhtautuivat kuitenkin itse niin etätyöhön kuin työelämän laajempiinkin muutoksiin myönteisesti ja hy-

väksyvästi. Etätyön nähtiinkin edelleen lisääntyvän, vaikka sen ei koettukaan va-
rauksetta soveltuvan kaikkeen työhön finanssialalla. Muutoksiin suhtauduttiin
mahdollisuuksina järjestää työtä sujuvammin sekä tehdä asioita järkevämmin ja
joustavammin. Koko toimialan nähtiin olevan myös murroksessa ja tämän mur-
roksen vaativan osaltaan niin organisaatio- kuin johtamiskulttuurinkin kuin
myös koko toimialan toimintakulttuurin mukautumista työelämän muutoksiin.

Mulle on ihan sama missä mä teen tätä kun mulla on vaan läppäri. (H5)

Mulle se on vaan niinkun yksi paikka tehdä työtä et se mun työnkuva ei varsinaisesti
oikeestaan muutu siitä et mä olen etänä. (H8)

Kyllähän se lisääntyy ja uus sukupolvi tulee jo vaatimaan sitä, se on niille niinkun, ei
ne ymmärrä sitä että hei miks mun pitää työskennellä yhdeksästä neljään tietyssä
pisteessä jos mä työskentelin paremmin muualla. Kaikki toimistot tulee varmasti
muuttamaan ja on jo muuttunu osaks, et ei ne oo enää niitä et kaikilla on oma huone,
ja osas paikkaa on jo finanssialalla tehty niitä muutoksia. (H12)

Neuvokas ongelmanratkaisija. Etätyöntekemistä tukevana tekijänä haastatelta-
vien puheissa näyttäytyi myös haasteisiin ja ongelmaratkaisutilanteisiin positiivi-
sesti suhtautuminen. Etätyöntekijät eivät kokeneet esimerkiksi tilanteita, joissa
oma osaaminen ei sellaisenaan riittänyt tilanteen ratkaisemiseen lannistavina,
vaan kiersivät puutteellisen osaamisensa ratkaisten ongelman jollakin toisella ta-
valla.

...et sit mä oon hoitanut sen jollain toisella tavalla. Et jos mul on tullu vaikka asiak-
kaita sellasia kysymyksiä mihin mä tarviin vastaukseen sit mä oon hoitanu sen tai ot-
tanu soittopyynnön et ei oo tullu sellasta tilannetta että et ois menny sormi suuhun
vielä kertaakaan. (H1)

Haasteisiin suhtautuminen näkyi myös siinä, miten haastateltavat suhtautuivat
omaan osaamiseensa ja sen kehittämiseen. Haastateltavien mukaan vahvuutta
oli myös tiedostaa ja hyväksyä oma puutteellisuutensa ja hyödyntää omia ver-
kostojaan ja kollegoitaan ongelmien ratkaisemiseen. Toisaalta tähän liitettiin
myös kyky hahmottaa, miten haasteellisia asioita voi työstää ja tarttua toimeen,
vaikka tehtävä vaikuttaisikin lähtökohtaisesti omin resurssein vaikeasti ratkais-
tavalta.

...kaikkee ei voi tietää, mut pitää olla semmonen intohimo sitten niinkun hankkia
sitä uutta tietoa, jutella kollegoiden kanssa, miettiä et mikä ois se ratkasu ja niin pois-
päin... (H3)

Se ehkä, että jos sä oot täällä etätyöpäivänä solmussa jonkun asian kanssa niin se
ehkä että sä osaat hahmottaa ja tiedät mistä sä sitä tietoa. (H12)

Aktiivinen osaamisen kehittäjä. Aktiivisuus oman osaamisen kehittämiseen
näyttäytyi haastateltavien puheissa merkittävänä tekijänä etätyöntekemisen,
mutta myös työntekemisen kannalta laajemmassa mittakaavassa. Tarve oman
osaamisen kehittämiseen koettiin jatkuvaksi ja erityisesti työntekijän omaa aktii-
visuutta ja kehittymisen halua korostavaksi. Työelämän laajemmat muutokset ja

nopeatahtisuus nähtiin osaamisen kehittämisen merkitystä edelleen korostavina tekijöinä.

...kyl se vaatii hirveesti aktiivisuutta, et sä voi jäädä siihen odottamaan et joku tulee ja opettaa sua, et must pitää olla hirveen oma-aloitteinen ja aktiivinen. (H1)

Etätyöntekijät kokivat pääsääntöisesti osaamisensa kehittämiseen olevan samanlaiset mahdollisuudet myös etätyössä ja etätyön jopa edistäneen oman osaamisen kehittymistä. Kuitenkin oma aktiivisuus ja tiedon sekä oppimisen halu näyttäytyivät merkittävinä etätyöntekemisen kannalta. Osaamisen kehittämisen ja oppimisen kannalta useimmat haastateltavista kokivat etätyön tarjoavan jopa parempia mahdollisuuksia osaamisen omaehtoiseen kehittämiseen paremman työrauhan ja toisaalta lisääntyneen ajankäytön mahdollisuuden vuoksi. Monia myös itse etätyö oli opettanut esimerkiksi hallitsemaan ajankäyttöään paremmin, rytmittämään päiväänsä, hankkimaan tietoa tai luottamaan omaan osaamiseensa.

No tietenkin on vahvuutta tullut hirveesti lisää et on niin kun pakko selvitä ite ja opiskella ite... (H2)

Et aika paljon se on niinkun sellasta, vois sanoo et semmosta oppimista et pitää niinkun itse osata löytää sitä tietoa ja sit niinkun jalostaa sitä ja jakaa sitä muille. (H3)

No varmaan se tärkein on ollu just se ajankäytön hallinnan osaaminen mikä on ihan semmonen konkreettinen et miten se on kehittyny niistä ensimmäisistä etätyöpäivistä nykypäivään. (H5)

6.3 Kollektiivinen osaaminen

Yksilöosaamisen ohella haastatteluista oli tunnistettavissa myös kollektiivisen, työyhteisön ja organisaation osaamisen merkitys etätyön kannalta. Kollektiivisellä osaamisella kuvataan tässä yhteydessä osaamista, mutta myös toimintatapoja, joita etätyöskentelyn koetaan edellyttävän koko työyhteisöltä ja organisaatioilta. Kollektiivinen osaaminen näyttäytyi etätyöntekijöiden puheissa erittäin merkittävänä ja keskeisenä etätyöntekemisen tekemisen kannalta. Kollektiiviseen osaamiseen liittyen tunnistettiin aineistoista työyhteisöosaamisen sekä organisaation osaamisen teemat.

6.3.1 Työyhteisöosaaminen

Työyhteisöosaamisen teema kuvaa etätyöntekijöiden näkemyksiä osaamisesta, jota työyhteisön muilta jäseniltä odotetaan etätyöntekemisen kannalta. Työyhteisön merkitys tunnistettiin erittäin keskeiseksi myös etätyössä kautta haastattelujen, mutta erityisesti kolme keskeistä osaamisaluetta oli tunnistettavissa etätyöntekijöiden puheista. Erityistä painoarvoa annettiin *tiimihengelle, luottamukselle ja yhteistyölle* sekä *aktiiviselle osaamisen ja tiedon jakamiselle*.

Tiimihenki. Työyhteisöön kuulumisen kannalta vahvaa tiimihenkeä pidettiin tärkeänä. Yhteishengen ylläpitäminen ja luominen etätyöstä huolimatta koettiin tärkeänä, minkä nähtiin vaativan työtä ja osaamista koko työyhteisöltä.

...enkä mä semmosta ulkopuolisuuutta, että meillä on ollu tosi hyvä meidän tiimihenki että vaikka mua näkyy harvoin niin juttu jatkuu siitä mihin jäi.. (H11)

Paljon etätyötätekevät eivät nähneet etätyöskentelyn vaarantavan työyhteisöön kuulumista, eivätkä kokeneet työyhteisöön kuulumisen tunteensa muuttuneen etätyöntekemisen myötä lainkaan. Vähemmän etätyötätekevät kokivat työyhteisön ulkopuolelle jäämisen suurempana riskinä etätyön kannalta, vaikka eivät itse kokeneet silti vähäisen etätyöntekemisen vaikuttaneen työyhteisöön kuulumiseen tai tiimihenkeen.

...et jos sä nyt jatkuvasti olisit toimistolta pois niin voisin kuvitella että sä ikään kuin tipahtaisit siitä työyhteisöstä vähän ulkopuolelle..(H12)

En mä tiä voisiks mä sit niinkun unohtua kokonaan jos mä oisin viis päivää viikossa siellä, se on ihan mahdollista sinänsä et sitten tulis semmoen että onks meillä semmonenkin töissä. (H10)

Työyhteisön tukea ja etätyöntekijöiden huomioimista päivittäisessä työssä pidettiin tärkeänä. Työyhteisöltä odotettiin toisaalta ymmärrystä ja etätyöntekemisen hyväksymistä, mutta myös etätyöntekijöiden huomioimista niin päivittäisessä päätöksenteossa kuin myös työyhteisön jäsenenäkin.

...ja kyllähän se vaatii sit sitä että vaan osataan siinä päivätasolla, osataan sitä etätyöntekijää pitää siinä mukana, sille ehkä joskus soitetaan, sille lähetetään viestiä ja sitten tämmösessä päivittäisessä päätöksenteossa ja mietinnässä muistetaan aina etätyössä olevat tahot et täytyy heidän kanssa myös tästä sopia. (H10)

No joo työyhteisön täytyy olla semmonen että he ymmärtää etätyön, he hyväksyy sen ja pitää sitä sen kokonaisuuden kannalta tavallaan järkevänä eli niinkun jos siinä työyhteisössä tai tiimissä on, jengi pitää sitä vähän niinkun rintamakarkurina joka etätöitä tekee niin sillonhan se ei sitten kyllä edesauta sitä että se homma pitkällä juoksulla toimii. (H8)

Luottamus ja yhteistyö. Työyhteisön luottamuksen merkitys näyttäytyi keskeisenä etätyöntekemisen kannalta. Työyhteisön odotettiin luottavan etätyöntekijään ja siihen, että hän toimii yhteisten toimintatapojen ja työyhteisön muiden jäsenten kannalta reilusti työskennellessään etänä. Luottamus näkyy toisaalta myös siinä, että työyhteisö kykeni luottamaan etätyöntekijän työn tuotoksiin ja niiden lopputulokseen yhtä lailla etätyöpäivinä.

Mut kyllä ne luottaa siihen et, ja välillä aina tulee semmonen teksti että älä nyt puurra siellä, nyt joku tauko... (H2)

Myös yhteistyön sujumisen kannalta luottamusta pidettiin tärkeänä. Yhteistyöllä tarkoitettiin työyhteisön kykyä toimia ja työskennellä yhdessä ja tehdä ryhmätyötä etätyötä hyödyntäen. Toisaalta ryhmätyömahdollisuuksia koettiin voitavan hyödyntää jopa nykyistä enemmän myös etätyöskenneltäessä.

Tai miten mä pystyn hyödyntämään sillä etätyöntekemisellä muita, miten mä pystyn tekemään jonkun toisen, esimerkiksi johtoryhmän jäsenen kanssa, et me ollaan samaa päivänä tekemässä etänä jotakin ja me vaihetaan niitä ajatuksia ja materiaaleja, työstetään yhdessä jotakin. (H5)

...pikemminkin sitten jos ajattelee yleisesti niin työyhteisössä tarvii olla vähän erilaisia valmiuksia esimerkiksi yhteistyöhön, jos nyt ajattelee et sä tekisit pelkästään etätyötä...(H9)

Aktiivinen osaamisen ja tiedon jakaminen. Siinä missä etätyöntekijät näkivät oman roolinsa osaamisen kehittämisessä aktiivisena, pidettiin tärkeänä myös osaamisen ja tiedon jakamisen kulttuuria etätyössä. Etätyötä paljon tekevät eivät nähneet osaamisen ja tiedon jakamisessa olevan sen enempää ongelmia etätyössä kuin työpaikalla työskennellessään. Tieto ja osaaminen olivat heidän mielestään yhdenvertaisesti saatavilla johtuen siitä, että työyhteisö huomioi tiedonjaossaan vähintään yhtä hyvin etätyöntekijät kuin muutkin työyhteisön jäsenet.

Välillä on joku asia, mitä henkilö A ei osaa mut henkilö B osaa, on tärkeä et se henkilö B osaa kertoo sen sille A:lle, koska kun sitä tietoa jaetaan niin se tieto lisääntyy. (H3)

Tottakai ne ottaa muhun yhteyttä et mä saan sen opin tai sen semmosen samantien ja muutekin meil on tosi nää mun kollegat ainakin on niin mahtava tää nytten että kyl jos mua lähestytään aina jos ainiin sä et ollukaan sua ei näkyny siellä. (H11)

Vähemmän etätyötä tekevät näkivät tiedon kulussa ja osaamisen jakamisessa enemmän haasteita. Heille säännöllinen ja kokoaikaisempi etätyöntekeminen näyttäytyi hiljaisen tiedon kulkua ja työyhteisön muilta jäseniltä oppimista heikentävänä. Tämän nähtiin toisaalta vaativan myös uudenlaisten osaamisten jakamisten tapojen ja kanavien kehittämistä.

Se on varmaan haaste se että saadaan kaikille tieto menemään samalla tavalla, samaan aikaan. Et kylhän se vaatii, jotenkin tuntuis et se vaatii ainakin jonkun päivän kun kaikki on samaan aikaan toimistolla. (H9)

Voihan se olla, etenkin jos se tavallaan on aika totaalista se etätyöntekeminen ja ne kontaktit sinne muuhun organisaatioon on hyvinkin satunnaisia siis tämmöset oikeet fyysiset kontaktit, siinähan voi, mä vähän veikkaan et siinä voi jäädä semmosta hiljasta tietoa kuulematta. (H8)

6.3.2 Organisaation osaaminen

Työyhteisöosaamisen lisäksi etätyöntekijöiden haastatteluissa esille nousi organisaation osaaminen. Organisaation osaamisella kuvataan organisaation toimintatapoihin ja osaamiseen liittyviä elementtejä, jotka näyttäytyivät etätyöntekijöiden puheissa merkittävänä etätyöskentelyn kannalta. Organisaation osaaminen kuvaa työyhteisöosaamista laajemmin organisaation toimintaan, rakenteisiin ja kulttuuriin liittyviä elementtejä, jotka etätyöntekijät arvioivat puheissaan etätyöskentelyn kannalta merkityksellisiksi. Analyysin myötä organisaation osaamiseen liittyvät tekijät ovat tyypiteltävissä *organisaatio- ja johtamiskulttuurin kehittämiseen, yhteisiin pelisääntöihin ja toimintamalleihin sekä osaamiseen kehittämiseen etätyöhön.*

Organisaatio- ja johtamiskulttuurin kehittäminen. Luottamus näyttäytyi etätyöntekijöiden puheissa myös organisaation tasolla erittäin merkityksellisenä. Johdon ja esimiesten luottamus etätyöntekijän kohtaan nähtiin keskeisimpänä edellytyksenä etätyölle. Etätyöskentelymahdollisuuden puuttuminen koettiin etätyöhön huonosti soveltuvien työtehtävien ohella johtuvan erityisesti luottamuspulasta.

Mut se että niinkun se luottamus pelaa, että annetaan niinkun työntekijöille valtuus päättää asioista ja luotetaan siihen, että kyl ne osaa ne asiat. (H3)

Mä oon ymmärtäny et aika monessa paikkaa on ehkä niin et ihmiset tekee niitä oikeita töitä siellä kotona, ja se on niinkun luottamuspulakysymys... (H9)

Keskeisenä esteenä etätyön yleistymiselle nähtiinkin usein organisaatio- tai johtamiskulttuuri. Luottamuksellisen ilmapiirin kehittämisen lisäksi esille nostettiin toimialan perinteisesti hierarkkisenä ja jäykkänä nähty johtamis- ja organisaatiokulttuuri. Moni haastateltavista kokikin toimialalla kaivattavan toiminta- ja johtamiskulttuurin muutosta, jonka myötä työelämän muutoksista etätyö muuttuu lukien, voitaisiin hyötyä paremmin.

Et ne se ongelma on niinkun enemmänkin siinä et etätyömaailma tulee niinkun yleiseksi ja se hyväksytään niinkun, jolloin voi tehdä ihan yhtä tuloksellista ja tavoitteellista työtä. (H5)

Toisaalta kannustetaan kokeilemaan ja ollaan sillä tavalla niinkun positiivisessa uskossa että kaikki tekee hyvin, eikä oo niinkun semmosta että no sellasta niinkun ehkä sellasta niinkun, miten mä sen nyt sanoisin, ei oo ehkä sellasta epäilevyyttä siitä tavasta et niinkun lähtökohtaisesti suhtaudutaan positiivisesti. (H4)

No tää on niin säänneltyä vielä, että tota ei jotenkin ei uskalleta järjestyttää niitä rakenteita, varsinkin konttorityöskentelyssä ei uskalleta et edes kokeilla et voitasko me tehdä tää toisin. (H12)

Johtamiskulttuurin kannalta erityisesti ajan mittaaminen tavoitteiden ja aikaansaannosten seurannan sijasta koettiin ongelmalliseksi. Osassa organisaatioista etätyötä mitattiin työajan eikä tavoitteiden avulla. Monet haastateltavista työskentelivät pidempiä päiviä etänä, jolloin ongelmaksi saattoi muodostua työajassa huomioimattomien ylitöiden tekeminen. Johtamiskulttuurin toivottiinkin nojautuvan entistä vahvemmin tavoiteasetantaan ja niiden seurantaan ajan seurannan sijaan.

Yhteiset pelisäännöt ja toimintamallit. Vaikka etätyöhön ja sen lisääntymiseen suhtauduttiin positiivisesti, kaivattiin etätyöskentelylle silti yhteisesti sovittuja pelisääntöjä ja toimintamalleja. Esimerkiksi etätyösopimuksia ei läheskään kaikissa organisaatioissa tehty, eikä etätyön keskeisiä periaatteita ja toimintatapoja määritelty ennen etätyö aloittamista. Ongelmana koettiin myös etätyön mittaaminen ja määrittely; mikä lasketaan etätyöksi ja arvostetaan varsinaisella työntekopaikalla tehtävää työtä vastaavaksi.

Ja että miten sitä mitataan sitä etätyötä, ja mikä ylipäänsä lasketaan etätyöksi että lasketaanko esimerkiksi junassa työskentely, esimerkiksi minä teen töitä junassa et mä en avaa sitä konetta sunnuntai-iltana vaan mä mietin ne asiat sitten maanantaiaamuna, mul aamulla puolitoista tuntia aikaa miettiä et mitä tällä viikolla alkaa tapahtumaan. Niin katotaanko se etätyöksi, on paljon semmosia et onko tää työmatkaa onko tää työaikaa onko tää mitä, et ehkä semmosia rajanvetoja. (H12)

Yhteisiä toimintamalleja ja -tapoja kaivattiin myös esimerkiksi ryhmätyöskentelyyn ja neuvotteluihin. Lisäksi säännöllistä kasvokkaisten tapaamisten järjestämisestä tiimien ja työyhteisön jäsenten kesken pidettiin tärkeinä. Toisaalta odotettiin, että organisaation yhteiset toimintatavat ovat tuttuja ennen etätyön aloittamista.

No tota mä koen, että niinkun tietyt pelisäännöt siinä on hyvä olla. Et esimerkiksi ihan vieraitten ihmisten kanssa et jos vaikka alat jonkun uuden yhteistyökumppanin kanssa tai jotain vaikka nyt uudessa organisaatioissa työskentelyn, niin luulen että se on jotenkin korrekta ja ehkä miellyttävää kaikille osapuolille että ensin työskennellään niinkun face-to-face. (H5)

Osaamisen kehittäminen etätyöhön. Etätyöhön perehdyttäminen ja etätyössä vaadittavan osaamisen kehittäminen näyttäytyi jokseenkin puutteellisena haastateltujen etätyöntekijöiden puheissa. Useimmissa tapauksissa etätyön pelisääntöjä tai toimintatapoja ei oltu käyty lainkaan läpi ennen etätyön aloittamista. Kuten aiemmin mainittu, etätyösopimuksiakaan ei kaikissa organisaatioissa tehty.

Kaikki etätyöntekijät eivät nähneet etätyöntekemiseen liittyvän osaamisen kehittämistä erityisen merkityksellisenä, mutta osa haastateltavista toivoi organisaatioilta tukea esimerkiksi erilaisten työvälineiden parempaan hyödyntämiseen etänä, ryhmätyöskentelyyn etänä, osaamisen ja tiedon jakamiseen sekä etäneuvotteluihin. Erityisesti osaamisen ja tiedon jakamisen näkökulmasta osa haastateltavista koki etätyön haasteellisena ja toivoi esimerkiksi hiljaisen tiedon ja käytännöllisen tiedon siirtämiseen parempia välineitä myös etätyöhön. Arkipäiväisen kanssakäymisen rajoittuessa sähköisiin kanaviin koettiin yhteisten juttutuokioiden kautta siirtyvän virallisen, mutta ennen kaikkea epävirallisen osaamisen ja tiedon vaarantuvan. Tämän vuoksi uusien kanavien löytämistä osaamisen ja tiedon jakamiselle pidettiin tärkeänä.

Onhan se kuitenkin semmonen vuorovaikutus et muilta voi oppia, työkavereilta voi oppia, okei voihan hekin olla jossain puhelinkokouksessa ja näin, mut et jos vaan koko aika on siä kotona ja on yksin ja tekee vaan niin en mä tiä miten se vaikuttaisi positiivisesti siihen oppimiseen. (H7)

Kyllähän se täytyis niinkun miettiin kun meilläkin tätä porukka on sen ikästä et vaikka joku hiljaisen tiedon jakaminen et sillehän täytyy keksiä uudet kanavat sitten, ja mietinpähän tässä sitten jotain yammeriakin, et mites saat noi tädit sitten käyttään sit. (H10)

6.4 Kolme tarinaa etätyöstä

Aineiston analyysin myötä haastatteluista muodostettiin kolme tarinaa, jotka kuvaavat tarkemmin kolmea erilaista etätyöpolkua. Tarinat on muodostettu eri

haastateltavien puheita, kertomuksia ja kokemuksia yhdistelemällä. Niiden avulla pyritään kuvaamaan tarkemmin etätyön aloitusta tai siihen siirtymistä, etätyöskentelyä ja siihen suhtautumista sekä tulevaisuuden näkymiä niin etätyöntekijän oman työskentelyn kuin myös etätyön laajemman perspektiivin kannalta. Aineiston analyysin myötä haastatteluista tunnistettiin yhteisiä sekä toisaalta etätyöntekijät toisistaan erottavia tekijöitä, joiden perusteella haastatteluista oli tyyditeltävissä kolme erilaista tarinaa etätyöstä. Kolmea erilaista etätyöpolkua on pyritty kuvaamaan tarinallisesti, kertomuksen muodossa, jonka kirjoittamisessa on hyödynnetty haastattelumateriaalia.

6.4.1 Voimaantumiskertomus

Etätyötä paljon tekevä työskentelee asiantuntijana tai toimihenkilötehtävissä vakuutuslalla. Työkokemusta hänelle on kertynyt yhteensä 20-30 vuotta, suurimmaksi osaksi finanssialalta. Nykyisessä tehtävässään hän on työskennellyt 5-10 vuotta, josta 1-2 vuotta etänä. Etätyöhön siirtyminen on tapahtunut hänen omasta aloitteestaan ja nykyisin etätyön osuus työajasta on noin puolesta lähes täysipäiväiseen etätyöskentelyyn.

Etätyöhön siirtyminen tapahtui pitkällisen harkinnan ja vaihtoehtojen punnitsemisen jälkeen. Etätyöhön ei haluttu siirtyä liian aikaisin, vaan asioihin haluttiin perehtyä ennakolta ja varmistua, että oma osaaminen, oma asiantuntijuus ja itsevarmuus ovat riittävällä tasolla. *Mä niinkun etukäteen selvitin niitä asioita, et mä mietin ne kaikki ihan pilkulleen sillä tavalla, et miten se toimii ja kävin niinkun testaa-massa niinkun jossakin, et otin niinkun läppärin mukaan (H3).* Motivaatio etätyöskentelyn aloittamiseen kumpusi ennen kaikkea omasta elämäntilanteesta ja halusta parantaa omaa hyvinvointiaan. *Harkitsin sitä ensin pari vuotta eli oon tota kauhee sosiaalinen ja sellainen et tota en kestä olla yksin kotona, mutta sitten tota toi matka mikä mulla on, niin oikeesti se on rasite, et mä seison kehän ruuhkassa ja ja oikeesti sen tietää ne ketkä ajaa (H2).* Alussa etätyö vaati pientä totuttelua, erityisesti muun työyhteisön ja yhteistyökumppaneiden osalta, jotka olivat tottuneet siihen, että kaikki ovat läsnä varsinaisella työpaikalla. Ensimmäinen etätyöpäivä kotona tuntuikin hieman oudolta ja vaati hieman totuttelua, mutta minkäänlaisia suurempia sopeutumisongelmia etätyö ei silti aiheuttanut. *Kyl mä myönnän et kun se eka päivä oli niin mul on tää koti tässä ja työasiat. Kieltämättä muistan sen ekan työpäivän et se oli outoo, et ihan oikeestiko mä nyt teen tätä työtä tässä mejän kotona niin se oli semmonen jännä (H11).*

Etätyöhön siirtymisen myötä työskentely on tehostunut huomattavasti. Etätyö on tarjonnut paremmat mahdollisuudet keskittymiseen ja keskeytyksiä ja häiriötekijöitä on vähemmän. Toisaalta etätyössä työtä tehdään jopa enemmän kuin varsinaisella työpaikalla työskennellessä, mikä saattoi ajoittain nostaa esille ristiriitaisia tuntemuksia. *Mä teen hirveesti silloin töitä, niinku vähän enemmän. Toki niinhän ne sanookin et etätyössä saavuttaa enemmän, mutta välillä mulla on huono omatunto siitä et mun raportit menee sit niinku hirveän paljon ylemmäs (H2).* Työn ja vapaa-ajan välisestä rajasta huolehtiminen näytteli keskeistä roolia oman jaksamisen kannalta. Työn ja vapaa-ajan rajapinnan hämärtymistä enemmän etätyötä kuvaa kuitenkin parantunut niin fyysinen kuin henkinenkin hyvinvointi. *No se*

on mulle kyllä yks työhyvinvoinnin yks merkittävä iso asia, koska tota niin mulla on kolme lasta ja se rumba (H11). Jos mä ajattelen sitä stressikokemusta, et se on varmasti just se, et pystyy just, et se on vapaampaa ja tehokkaampaa se tekeminen ja tavallaan niinku joustavampaa (H1).

Etätyö on myös kasvattanut ja opettanut monella tasolla. Etätyön myötä työn rytmittäminen, ajanhallinta ja työn organisointi ovat kehittyneet. Etätyö on myös kasvattanut omaa ammatillista itsevarmuutta ja itsenäisyyttä, sillä asioita ratkotaan ja tietoa etsitään vahvemmin itse sen sijaan, että käännettäisi heti ensimmäisen ongelman ilmettyä kollegan puoleen. *Mutta on tässä niinkun et tää on kasvattanu mua hirveesti niinkun hyväänkin, että mä oon paljolti kans silloin kun muis-
taa et kun on ollu kiinteest,i niin herkästi sä siltä toiselta kollegalta huikkaat ja kysyt ja kun on vähän ongelma tai semmonen vähän et varmisteli (H11).* Etätyön myötä ajankäyttö on tehostunut, mikä on myös mahdollistanut ajan ottamisen oman osaamisen kehittämiseksi ja asioihin rauhassa perehtymiseksi. Etätyön vaikutus oman osaamiseen ja sen kehittymiseen näyttäytyykin erittäin positiivisena.

Suhtautuminen etätyöhön on erittäin positiivista ja etätyön tekemisen mahdollisuuksien laajentuminen ja lisääntyminen nähdään myös vahvasti finanssialan tulevaisuuden tilana. Oma halu jatkaa etätyöskentelyä vähintään nykyisellä tasolla on vahva, eikä etätyön tekemisestä haluta luopua. Etätyön laajenemisen haasteina nähdään kuitenkin luottamuksellisen ilmapiirin puute sekä toisaalta jäykkä ja vanhanaikainen organisaatio- ja johtamiskulttuuri, jossa työajan mittaaminen aikaansaannosten sijaan sekä valvonta ja kontrolli näyttelevät keskeistä osaa. *Mut siis se on niinkun se tärkein asia, et asiantuntijoille annetaan mahdollisuus hoitaa ne työt ilman turhaa valvontaa ja semmosta byrokratiaa (H3).* Aivan kaikkeen työhön etätyön ei nähdä vielä ainakaan soveltuvan, mutta esimerkiksi perinteisessä asiakaspalvelussa ja puhelinpalvelussakin nähdään mahdollisuuksia etätyön hyödyntämiseen.

Johtajuus merkitsee ennen kaikkea itsensä johtamista ja itsenäistä vastuunottamista omasta työstään ja sen tuloksista. Esimieheltä ja johdolta odotetaan kuitenkin ennen kaikkea luottamusta ja tukea, työntekijöiden valtuuttamista sekä työnteon mahdollistavien raamien tarjoamista ja tavoitteiden asettamista. *Sellainen että, hirveen hyvä luottamus on niinku työntekijällä ja esimiehellä. Siihen kaikkeen tekemiseen (H2). Mut se että niinkun se luottamus pelaa, että annetaan niinkun työntekijöille valtuus päättää asioista ja luotetaan siihen, että kyl ne osaa ne asiat (H3).* Myös työyhteisön merkitys nähdään keskeisenä. Vahva työyhteisön tiimihenki ja ajoittaiset yhteiset tapaamiset sekä säännöllinen yhteydenpito takaavat sen, ettei paljon etätöitä tekeväkään jää ulkopuoliseksi. Myös osaamisen jakamisen kannalta työyhteisön yhteishenki koetaan merkittävänä. Osaamista ja tietoa jaetaan innokkaasti myös etätyöntekijöille. *Meilläkin niinkun tiimissä se tiedotusjuttu ja se on niinkun koko ajan kaiken jakelulla, että en mä semmosesta ikinä jääkään paitsi, enkä mä semmosta ulkopuolisutta että meillä on ollu tosi hyvä meidän tiimihenki, että vaikka mua näkyy harvoin niin juttu jatkuu siitä mihin jäi (H11).*

6.4.2 Varautuneisuus kertomus

Vähän etätyötä tekevä työskentelee esimiesasemassa tai asiantuntijana pankki- tai arvopaperisektorilla. Työkokemusta hänelle on kertynyt yhteensä 20-30 vuotta ja nykyisessä tehtävässään hän on toiminut tyypillisesti alle 2 vuotta. Etätöitä hän on tehnyt 1-2 vuoden ajan korkeintaan päivän viikossa. Aloite etätyöhön on tullut häneltä itseltään.

Etätyöhön siirtyminen on tapahtunut helposti, sillä etätyön tekeminen ei ole kovin säännöllistä tai toistuvaa. Etätyön aloittaminen on ollut asteittaista ja tapahtunut pikkuhiljaa, jolloin varsinaista etätyöhön siirtymistä ei koeta tapahtuneen, vaan etätyö on tarkoittanut lähinnä alkuun satunnaisia ja myöhemmin ehkä säännöllisempiä etätyöpäiviä. Etätyösopimuksia tai erillisiä koulutuksia tai perehdytyksiä ei ole ennen etätyön aloittamista järjestetty. Haasteita alkuun on aiheuttanut erityisesti järjestelmien ja yhteyksien toimimattomuus. Ero etätyön ja varsinaisella työpaikalla tehtävän työn välillä nähdään vähäisenä, eikä omaa varsinaisen työpaikan ulkopuolella tapahtuvaa työskentelyä edes ajatella varsinaisena etätyönä. Etätyö näyttää yhtenä työnteonpaikkana kuin erityisenä työnteon muotona. *No mä oon ottanu sen niinkun sillä tavalla et se on joustava työ, et must se esimerkiks tosi kiva et voi esim. tehdä niin et tekee aamupäivän kotona niit kirjallisii töitä ja sit siinä niinkun ruokatunnin aikaan tulee tänne ja siinä iltapäivällä jos on semmosii palaverija, mis on hyvä olla kasvokkain (H6).* Joustavuutta pidetään etätyön keskeisimpänä ja merkittävimpänä etuna työ- ja keskittymisrauhan ohella.

Ensimmäisistä etätyöpäivistä etätyöskentely on muuttunut suunnitelmallisemmaksi ja erityisesti keskittymistä vaativia raportointi- tai dokumentointitöitä siirretään etätyöpäiville. Etätyö merkitsee ensisijaisesti ajankäytön ja oman työn hallintaa, joustavuutta sekä työn tehostamista. *Se on mulle ehkä ajankäytön hallintaa parhaimmillaan, ja sitä oman työn organisointia. Vapautta tehdä omalla tavalla hallita sitä omaa aikatauluaan ja omaa työskentelyään (H5).* Tärkeänä pidetään kykyä tunnistaa milloin ja mihin tilanteeseen etätyö sopii ja mitkä asiat on järkevämpää hoitaa kasvokkain työpaikalla. Osaamisen koetaan olevan hyvin samanlaista kuin varsinaisellakin työpaikalla työskennellessä, mutta hieman ristiriitaisesti etätyön ei nähdä soveltuvan kaikille työntekijöille. *Tarvisiksä mä jotain erityisosaamista et oonks mä täällä vai oonks mä etänä, et se osaaminen on samanlaista (H6).* Haasteena ei nähdä siten pelkästään etätyön soveltumattomuutta johonkin työtehtävään, mutta myös joillekin työntekijöille.

Etätyössä osaamisen kehittäminen linkitetään erityisesti lisääntyneeseen aikaan ja sen myötä mahdollisuuteen käyttää enemmän aikaa asioihin perehtymiseen. Jonkin verran etätyö on vaikuttanut positiivisesti myös suunnitelmallisuuteen ja ajankäytön ja oman työn hallintaan ja organisointiin. Osaamisen kehittäminen näyttää kuitenkin haasteellisena teemana. Paljon etätyötä tekevien osaamisen kehittämisen nähdään vaarantuvan jatkuvan työpaikalta poissaolomisen vuoksi, sillä hiljaisen tiedon jakamisen ja työyhteisöltä oppimisen koetaan heikentyvän. *Voihan se olla, etenkin jos se tavallaan on aika totaalista se etätyöntekeminen ja ne kontaktit sinne muuhun organisaatioon on hyvinkin satunnaisia siis tämmöset oikeet fyysiset kontaktit, siinähan voi, mä vähän veikkaan et siinä voi jäädä semmosta*

hiljasta tietoa kuulematta (H8). Oman osaamisen kehittymiseen etätyön koetaan vaikuttaneen positiivisesti tai ei ollenkaan. Johonkin asioihin on voinut ajan kanssa ja syvällisemmin perehtyä ja sitä kautta ehkä päässy siinä asiassa vähän syvemmälle et mitä sä oisit tavallaan työaikana, työpisteellä niinkun ehtiny siihen asiaan perehtyä, et sitä kautta oppimista (H8). Yhtäältä etätyöskentelyä varten kaivattiin osaamisen kehittämistä, jotta etätyötä osattaisiin paremmin hyödyntää ja toisaalta erityisesti suorittavan tason työntekijöiden etätyön mahdollistamisen edellytyksenä koettiin heidän etätyöskentelyvalmiuksiensa kehittäminen. Et parhaimmillaan, että tota jos se osaaminen kehittyy sen etätyön hallitsemiseen ja sitä kautta tulee niinkun osaamista lisää niin kyllähän se vaikuttaa koko tulokseen, että sä pystyt tekemään asioita tehokkaammin, sä pystyt priorisoimaan asioita, mitkä on ne mitä sun kannattaa tehdä etätyönä kotona esimerkiksi tai jossain muualla (H5).

Etätyön tulevaisuus finanssialalla nähtiin valoisana, mutta sen laajenemiseen ja lisääntymiseen suhtauduttiin kuitenkin myös varauksellisesti. Etätyön edut ja hyödyt nähtiin monenlaisina ja yleisesti sen koettiin lisääntyvän myös finanssialalla. Etätyön lisääntymisen ohella merkittävänä pidettiin laajemmin erilaisten työnteon muotojen monipuolistumista. Kaikkeen työhön etätyön ei kuitenkaan koettu sopivan, eikä kaikille työntekijöillekään. *No tota se riippuu varmasti siitä, että mitä tekee, et jos on ihan niinkun tommosissa rutiinitaustatyöhommissa niin se ei varmaan oo ehkä ihan lähitulevaisuudessa oo (H7).* Myös oman etätyöskentelyn lisäämiseen suhtauduttiin varauksellisesti: yhtäältä mahdollisuus etätyöskentelyyn koettiin erittäin positiivisena, eikä siitä haluttu luopua, mutta toisaalta sen määrää ei kuitenkaan haluttu myöskään lisätä. *Ois se aika karmeeta, kun nyt on tottunu, tai pystyy nyt niinkun näin suunnitteleen tekemisiä, niin tulla taas siihen et jokapäivä täällä taas.... Et ehkä siitä alun kun oli pari kolmekin päivää peräkkäin etänä, niin on tullu vähän taaksepäin et ehkä yks päivä aina kerrallaan riittää ja sit tänne taas käymään (H6).*

Vähän etätyötä tekevälle johtajuus merkitsi ennen kaikkea vahvasti itsensä ja oman työnsä johtamista, jossa vastuu työn tekemisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta annetaan työntekijälle itselleen. Heidän työtään ei valvottu eikä esimiehellä tai johdolla ollut kovinkaan merkittävää roolia työntekemisen kannalta. Esimiesasemassa toimiville heidän omien alaistensa etätyöskentely ei kuitenkaan näyttäytynyt kovinkaan houkuttelevana vaihtoehtona ja erityisesti suorituksen valvonta ja kouluttaminen nähtiin ongelmallisena. *Mä en itse edes haluais, tai näkis et mun tiimissä edes olis sellasta roolii joka ois koko ajan kotona. Mä sit mieluummin haluisin et ne ihmiset ois koko aika työpaikalla (H7).* Etätyön koettiin haastavan myös työyhteisöön ja organisaatioon kuulumista sekä tiedon ja osaamisen jakamista. Jatkovasti etätyötä tekevien koettiin putoavan työyhteisöstä sekä toisaalta menettävän paljon työyhteisön jakamaa oppimista ja osaamista. *No on hirveen tärkeä et jaetaan tietoo ja osaamista ja se ei muuten varmaan sit etänä niin luonnollisesti mekkään kun paikan päällä, et sitä vaan ihan ohimennen niinkun kysellään että tossakin kun mä istuin niin monta kertaa kyseltiin et miten mä saan tänne tän ja siinä niinkun loessin yli neuvon, mutta eipä sitä sitten kysytäkään jos mä oisin etänä (H5).*

6.4.3 Motivoitumiskertomus

Keskiverto etätyöntekijä on pankki- tai vakuutusosalalla työskentelevä asiantuntija. Työkokemusta hänellekin on kertynyt jo 20 vuotta, joista parina viime vuonna hän on tehnyt etätyötä viikoittain, yleensä päivän tai kaksi viikossa. Etätyön hän on aloittanut aikanaan omasta aloitteestaan.

Suuria ongelmia etätyöhön siirtyminen ei aiheuttanut, onhan etätyön osuus koko työajasta vähemmistössä. Etätyön aloittamisen taustalla on ollut oma vahva halu ja aloite työskennellä osan työajasta etänä. Keskeinen motivaattori etätyön aloittamiseen on ollut oman hyvinvoinnin edistäminen ja oman elämäntilanteen tukeminen. *Ja se ratkas se koska se oli sitten [...]nyt periaatteessa se, että haluunko mä kulkee sieltä Etelä-pohjammaalta tänne tekemättä etätöitä vai kuljenko mä ton junayhteyden, nopeen junayhteyden varressa tuolta ja mul on mahdollisuus tehdä etätyötä (H12).* Kuitenkin yrityskulttuurin ja sen toimintatapojen huomioiminen ja kunnioittaminen nähtiin tärkeinä etätyöskentelyssä. *Ehkä, et se on sit myöskin taas semmonen yrityskulttuuri mitä pitää kunnioittaa, et eri yrityksillä on erilaiset käytännöt ja niitä pitää sitten tietenkin kunnioittaa (H4).* Osa palavereista ja tapaamisista vaatii kasvokkaista kontaktia ja toisaalta organisaatiolla voi olla periaatteita, miten ja missä tilanteissa etätyötä voi hyödyntää.

Etätyöllä on ollut suuri merkitys omaan hyvinvointiin, oman työkuorman hallitsemiseen sekä myös oman elämäntilanteen tasapainottamiseen. Etätyö on tarjonnut myös paremman mahdollisuuden omaan työhön vaikuttamiseen ja sen johtamiseen. *Onhan se vaikuttanu just nimenomaan siinä, että kokee että on enemmän saanu vaikuttaa siihen omaan työhön ja työntekemisen tapaan ja aikoihin ja näin, että kyl mä oon kokenu sen hirveen hyvänä ja just sen sitten kans sen, että tietää kans sen et on se luottamus esimiehen puolelta et hänen mielestään se on hyvä juttu et me tehdään sitä etätyötä (H9).* Etätyötä ei nähty työn ja vapaa-ajan hämärtyamisen kannalta haasteellisena, päinvastoin etätyö tarjosi mahdollisuuden tasapainottaa hektistä arkea ja hallita omaa työkuormaa. *Jos ei mul ois niitä etäpäivii, kyl ne tuo semmosta, et vaikka niis tekee töitä niin ne tuo semmosta hengähdystaukoo niin mä koen ne niinkun tosi positiivisinä (H10).* Etätyöpäivät tekee ensinnäkin sen että mä pystyn sen mitä mä aiemmin kerroin, että vähän palauttelemaan niitä asioita järjestykseen, mutta myöskin henkisesti se on mulle tärkeä juttu että mä voin olla kotona enemmän ja se tietenkin laskee mun stressitasoo (H12).

Hyvinvoinnin lisäksi etätyö on kehittänyt oman työn rytmittämistä ja hallintaa sekä työnteon suunnitelmallisuutta. Etätyö on tarjonnut ennen kaikkea enemmän aikaa omaehtoiseen opiskeluun ja asioihin perehtymiseen sekä vastuuta tiedon hakemisesta ja siten edelleen vaikuttanut positiivisesti osaamisen kehittämiseen. Työskentelytapoihin etätyö ei merkittävästi ole vaikuttanut, sillä työn tekemisen tavat koetaan hyvin samalaisiksi myös etänä. Tehokkaampaa etätyöskentelyä kuitenkin on. *Et samalla tavalla ne työt, et se sama sähköposti kulkee sinne kotiin, niin ne tulee siinä samassa järjestyksessä sinne (H9).*

Etätyön tulevaisuuteen finanssialalla uskotaan vahvasti. *No itse nään etätyön merkityksen erittäin isona, ja itse nään sen todella tärkeänä osana tulevaisuuden työntekemistä (H4).* Myös omaa etätyöskentelyä halutaan jatkaa vähintään samalla ta-

solla. Ylipäänsä työntekemisen ja työelämän nähdään olevan suuressa murroksessa, jolloin työntekijöiden ja työnantajien muutosvalmius ja mukautumiskyky nousevat merkittävään rooliin. *Mä mietin et se ei oo ehkä pelkästään etätyö vaan yleensäkin työ, et mä uskon vahvasti kyllä siihen, että työntekeminen muuttuu ja ihmisten täytyy ehkä vähän muuttua monien. Että harva työ on enää tulevaisuudessa sellanen, että se olis ihan samankaltainen (H4).* Tämän vuoksi myös uudenlaisten työnteke-
misen tapojen lanseeraamista ja toisaalta osaamisen kehittämistä niihin pidettiin huomionarvoisena. Uudet työskentelytavat luovat tarvetta myös uusien menetelmien hyödyntämiseen esimerkiksi osaamisen jakamisessa ja työskentelyvälineiden hyödyntämisessä. *Et vaikka joku hiljasen tiedon jakaminen et sillehän täytyy keksiä uudet kanavat sitten (H10).* No mun mielestä sitä voidaan nimenomaan kehittää siihen, ja hyvinkin paljon voidaan kehittää siinä ja sekin on toki aikanani ollut kehittymässä ja opetettu et minkälaisia asioita sä voit tehdä etänä ja miten, vaikka lähtökohtaisesti se, että miten sä pidät etäpalaverit, et mitä siihen protokollaan kuuluu kun ei nähdäkään liveä ja kuinka otetaan huomioon (H4).

Itsensä johtamisen lisäksi johtajuuden nähtiin korostavan aikaansaannosten johtamista ja tavoitteilla johtamista. *Niin mä mietin lähinnä sitä että johtajuus on tärkeää ylipäänsä se tavoiteasetanta ja ehkä etätyössä sen merkitys vielä korostuu, siinä mielessä että, mun mielestä ihmisten pitäis kyllä aina tärkeää, että ihmisten pitäis tietää mitä ne tekee ja mitä niiltä odotetaan, mut ehkä sitten niinkun tavallaan on asetut tavoitteet, mitä ne ihmiset voi työstää (H4).* Tässä suhteessa myös johtamis- ja organisaatiokulttuureissa nähtiin tarvetta muutokselle erilaisten työnteontapojen ja työn joustavuuden mahdollistamiseksi. *Siellä on hyvin vanhakantasta johtamista ja ehkä niinkun meidänkin ryhmässä on paljon eläköitymistä tulossa sieltä meidän nimenomaan johtoportaasta ja mä jotenkin niinkun ymmärränkin et miksi he ei nyt jaksais niin kauhasti lähteä sitä pohtimaan. Et taas kun tulee uus sukupolvi niin niin ne ajat muuttuu ja uskalletaan tehdä vähän erilailta (H12).*

Työyhteisöön kuulumisen kannalta säännölliset yhteiset tapaamiset ja viikoittainen läsnäolo näyttäytyivät merkittävinä. Yhteisissä tapaamisissa jaetaan virallista tietoa, mutta myös hiljaista tietoa ja epävirallisia kuulumisia. *Et niinkun kerrotaan ja just se että säännöllisesti pidetään yllä, et vaikka ei ois mitään sanomista niin pidetään kerran viikossa se aamukokous, millon se sitten on mutta säännöllisesti. Istutaan siinä ja juodaan ne kupposet kahvia, puhutaan et mitä kenelläkin on meneillään. Mun mielestä ne on todella arvokkaita hetkiä, vaikka siinä ei oliskaan ns. kovaa faktaa joka kerta, ja siinä tulee sitä välitetään sitä erilaista kokemusta ja osaamista ja voi välittää tietoja (H9).* Yhteisiä tapaamisia pidettiin hyvin merkityksellisinä sosiaalisten kontaktien, työyhteisöön kuulumisen mutta myös osaamisen jakamisen kannalta, ja näiden tekijöiden vuoksi täysipäiväinen etätyö ei tuntunut houkuttelevalta.

6.5 Yhteenveto tuloksista

Analyysin myötä aineistosta tunnistettiin yhteensä seitsemän osaamisteemaa, jotka esiintyivät haastateltujen etätyöntekijöiden puheissa. Näistä viisi kytkeytyy yksilöltä vaadittavaan osaamiseen ja kaksi laajempaan kollektiiviseen osaamiseen. Yksilötason osaaminen koostuu *itsensä johtamisen osaamisesta, ammatillisesta,*

teknisestä, sosiaalisesta ja jatkuvaan kehitykseen liittyvästä osaamisesta. Kunkin teeman alle linkittyviä kompetensseja tyypittelemällä oli muodostettavissa useampi erilainen osaamistyyppi, joka kuvaa tarkemmin kutakin osaamisteemaa ja sen kompetensseja. Tyypit eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan kuvaavat osaamisteemaa enemmänkin erilaisista tarkastelukulmista.

Yksilöosaamisen ohella kollektiivisen osaamisen alle tunnistettiin kaksi osaamisteemaa: *työyhteisön osaaminen* ja *organisaation osaaminen*. Nämä teemat kuvaavat enemmän osaamistasoa kuin tiettyä osaamisaluetta. Työyhteisöosaamisen teema kuvaa etätyöntekijöiden odotuksia työyhteisöltä tai ryhmältä voidakseen työskennellä menestyksekkäästi etänä. Tämän teeman alle tunnistettiin yhteensä kolme erilaista osaamistyyppiä: *tiimihenki, luottamus ja yhteistyö* sekä *aktiivinen osaamisen ja tiedon jakaminen*. Toinen kollektiivisen tason osaamisteema on organisaation osaaminen, jolla kuvataan laajemmin koko organisaatiolta ja sen toimintatavoilta, kulttuurilta ja johtamiselta odotettavaa osaamista. Myös tämän teeman alle tunnistettiin yhteensä kolme erilaista osaamistyyppiä: *organisaatio- ja johtamiskulttuurin kehittäminen, yhteiset pelisäännöt ja toimintamallit* sekä *osaamisen kehittäminen etätyöhön*.

6.5.1 Yksilöosaaminen etätyössä

Itsensä johtamisen osaamisteema kuvaa etätyöntekijöiden haastattelujen perusteella erittäin keskeistä etätyön osaamisaluetta. Itsensä johtamisen osaaminen näyttäytyi korostuneimpana osaamisteemana ja myös olennaisimpana erona työpaikalla työskentelyyn. Itsensä johtamista tarkemmin kuvaavat *taitavan organisoijan, ajankäytön mestarin, tunnollisen vastuunkantajan, työkuorman hallitsijan ja itseohjautuvan tavoitteiden saavuttajan* osaamistyyppit. *Taitava organisoija* kykenee organisoimaan ja priorisoimaan omaa työtään ja järjestelemään sitä etätyöskentelyn ja konttoripäivien välillä sekä sopeuttamaan omaa työskentelyään ja työtehtäviään kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla. *Ajankäytön mestari* suunnittelee etätyöpäiviään etukäteen niin päivätasolla kuin pidemmälläkin aikavälillä, rytmittää työtään tehtävien tekemiseen vaadittavien aikaresurssien mukaan ja kykenee hallitsemaan ja suunnittelemaan työn suorittamiseen käyttämää aikaansa. *Työkuorman hallitsija* tarkkailee omaa jaksamistaan ja hyödyntää etätyötä oman työkuormansa hallitsemiseen ja työtehtävien tasalla pysymiseen. *Tunnollinen vastuunkantaja* tuntee oman vastuunsa töiden loppuunsaattamisessa ja työskentelee tunnollisesti. Läpinäkyvyys ja itsekontrolli kuvaavat hänen työskentelyään myös etänä. *Itseohjautuva tavoitteiden saavuttaja* on oma-aloitteinen ja itsenäinen. Hän tunnistaa ja tiedostaa, mitä häneltä odotetaan ja pyrkii myös työssään saavuttamaan hänelle asetetut tavoitteet.

Ammatillinen osaaminen kuvaa ammattitaidon ja työhön liittyvän sisältöosaamisen merkitystä etätyössä. Aivan ammatillisen uransa alussa oleville etätyötä ei nähty soveltuvimpana vaihtoehtona, sillä vähintään ammatin perustason osaaminen nähtiin edellytyksenä etätyöskentelylle. Ammattiosaamisen substansseihin tai tarkempaan sisältöön ei tässä tutkielmassa haluta syventyä, sillä tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella nimenomaisesti etätyötä osaamisympäristönä, eikä niinkään finanssialan työtehtävissä vaadittavaa substanssiosa-

mista. Lisäksi haastateltavien työnkuvat eroavat paljonkin toisistaan. Ammatti-osaamista kuvaavat tarkemmin *tehtävänsä ymmärtäjän, ammattitaitoonsa luottavan ja asiantuntijan* osaamistyyppit. *Tehtävänsä ymmärtäjä* tunnistaa omat velvollisuutensa ja hänen työtään ja suoritustaan kohtaan asetut odotukset. *Ammattitaitoonsa luottava* on itsevarma, luottaa omaan ammattitaitoonsa ja uskaltaa tehdä päätöksiä myös itsenäisesti ja seistä niiden takana. *Asiantuntijalla* on jo pitkällinen työkokemus ja syvälinen sekä laaja asiantuntemus omasta erikoisalastaan ja hän kykenee hankkimaan tietoa itse sekä jalostamaan ja hyödyntämään sitä edelleen omassa työssään.

Teknisen osaamisen teema valottaa etätöiden mahdollistavien järjestelmien ja työvälineiden tuntemisen ja hallitsemisen tärkeyttä. *Järjestelmien osaaaja, työvälineiden hallitsija* sekä *sähköisten välineiden hyödyntäjä* esittelevät tarkemmin teknisen osaamisen teemaa. *Järjestelmien osaaaja* hallitsee melko syvällisesti kaikki erilaiset järjestelmät, joita työssään tarvitsee ja osaa myös hahmottaa vähintään yksinkertaisia järjestelmissä ilmenneitä ongelmia. *Työvälineiden hallitsija* tuntee erilaiset työvälineet ja hallitsee niiden käytön, mutta myös mahdollisimman tehokkaan hyödyntämisen ja uusien työvälineiden haltuunoton. *Sähköisten kanavien hyödyntäjä* osaa ja uskaltaa hyödyntää erilaisia sähköisiä kommunikointivälineitä omassa työssään, mutta myös epäviralliseen yhteydenpitoon sekä avun saamiseen ja ongelmien ratkaisemiseen. Lisäksi hän ymmärtää, mitkä välineet soveltuvat mihinkin tilanteeseen.

Sosiaalinen osaaminen näytteli merkittävää osaa etätönteekijöiden puheissa. Erityisesti sähköisen kommunikoinnin ja eripaikkaisuuden nähtiin korostavan sosiaalisen osaamisen merkitystä. Sosiaalista osaamisteemaa kuvaavat *kuulumisten kyselijän, verkosto-osaaajan, aktiivisen vuorovaikuttajan ja sosiaalisesti älykkään* osaamistyyppit. *Kuulumisten kyselijä* kykenee olemaan läsnä työyhteisössä eripaikkaisuudesta huolimatta. Hän muistaa kysellä kuulumisia ja tunnistaa epävirallisen viestinnän tärkeyden myös sähköisten kommunikointikanavien välityksellä. *Aktiivinen vuorovaikuttaja* on aktiivinen yhteydenpitäjä ja huolehtii sosiaalisten kontaktien ylläpidosta myös etänä. *Verkosto-osaaaja* rakentaa itselleen laajaa sosiaalista verkostoa ja osaa hyödyntää tätä verkostoa ongelmien ratkaisemiseen, tiedon jakamiseen ja työntekemiseen. *Sosiaalisesti älykäs* ymmärtää, miten missäkin sähköisessä välineessä vuorovaikutetaan ja milloin kasvokkaiset tapaamiset ovat sähköisiä välineitä soveltuvampia. Hänellä on hyvä tilannetaju ja ymmärrys siitä, miten eri sidosryhmien kanssa kommunikoidaan ja asioidaan.

Jatkuva kehitys kuvaa etätönteekijöiden puheista ja kertomuksista tunnistettuja asenteeseen, suhtautumiseen ja mukautumiseen liittyvää osaamista; sitä mikä kuvaa etätönteekijöiden kykyä sopeutua ja toimia jatkuvasti kehittyvässä ympäristössä. Jatkuvaan kehitykseen liittyvä osaaminen on yhdistettävissä laajemmin työelämän kehitykseen, etätööhön kuin myös yksilön omaan kehitykseen. *Positiivisesti asennoituvaa, muutosvalmis mukautuja, neuvokas ongelmaratkaisija ja aktiivinen osaamisen kehittäjä* kuvaavat tarkemmin ja havainnollisemmin jatkuvan kehityksen osaamisteeman erilaisia ulottuvuuksia. *Positiivisesti asennoituvaa* suhtautuu etätööhön ja työhönsä innostuneesti ja näkee oman asenteensa ja motivaationsa keskeisenä työntekemisen sekä työssä suoriutumisen kannalta. *Muutosvalmis mukautuja* näkee muutokset mahdollisuuksina ja kykenee sopeutumaan ja mukautumaan muuttuviin tilanteisiin nopeasti. *Neuvokas ongelmanratkaisija* ei

epäröi tarttua toimeen haasteellisenkaan tehtävän edessä, vaikka oman osaamisen tai resurssien avulla ei ongelma olisikaan ratkaistavissa. Hän hyväksyy omat rajoitteensa, mutta pyrkii silti toimimaan ja ratkomaan haasteita omien kykujensä ylärajoilla sekä toisaalta neuvokkaasti hoitamaan tilanteita vaihtoehtoisella, oman osaamisensa mukaisella tavalla. *Aktiivinen osaamisen kehittäjä* pyrkii jatkuvasti kehittymään ja kehittämään osaamistaan myös omaehtoisesti. Hän tunnistaa osaamisen merkityksen oman työskentelynsä, mutta myös laajemmin työelämässä pysymisen kannalta.

6.5.2 Kollektiivinen osaaminen etätyössä

Kollektiivinen osaaminen kuvaa sekä yksilöiden että ryhmien välistä osaamista, mutta myös koko organisaatiolta ja sen rakenteilta ja toimintatavoilta vaadittavaa osaamista. Työyhteisöosaaminen kuvaa yksilöiden, tiimien ja ryhmien välisiä keskeisiä osaamisalueita. Näitä alueita tarkemmin havainnollistavat *tiimihenki, luottamus ja yhteistyö* sekä *aktiivinen osaamisen ja tiedon jakaminen*. *Tiimihengellä* kuvataan koko työyhteisöltä odotettavaa yhteishenkeä, kaikkien työyhteisön jäsenten tasapuolista huomioimista ja hyväksymistä sekä etätyöntekijöiden tukemista. *Luottamus ja yhteistyö* osoittavat työyhteisön keskinäisen luottamuksen sekä yhteistyön merkityksen etätyössä. Luottamusta vaaditaan niin etätyöntekijän ja esimiehen kuin myös etätyöntekijän ja muiden työyhteisön jäsenten välillä. Lisäksi etätyössä korostuu kyky työskennellä yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen eripaikkaisuudesta huolimatta. *Aktiivinen osaamisen ja tiedon jakaminen* taas havainnollistaa tiedon sekä osaamisen jakamisen merkitystä etätyössä. Vastuu aktiivisesta tiedon ja osaamisen jakamisesta on jokaisella työyhteisön jäsenellä.

Organisaation osaamisella viitataan tässä organisaation toimintaan ja rakenteisiin sitoutuneeseen pääomaan, jonka etätyöntekijät kokevat merkitykselliseksi etätyöskentelyn kannalta. *Yhteiset pelisäännöt ja toimintamallit, organisaatio- ja johtamiskulttuurin kehittäminen* sekä *osaamisen kehittäminen etätyöhön* tyypillistävät haastateltujen etätyöntekijöiden kertomusten keskeisiä organisaation osaamisen elementtejä. *Yhteiset pelisäännöt ja toimintamallit* ohjaavat etätyötä, sen soveltamista ja mahdollistavat etätyöskentelyn läpinäkyvyyden, tasapuolisuuden ja yhtenäisyyden. Myös etänä toteutettavalle ryhmätyöskentelylle ja neuvottelulle kaivataan yhteisiä toimintamalleja. *Organisaatio- ja johtamiskulttuurin kehittämiselle* nähtiin tarvetta etätyöntekemisen edistämiseksi ja mahdollistamiseksi. Erityisesti luottamuksellisen ja etätyötä tukevan ilmapiirin rakentaminen sekä tiukkaan kontrolliin ja ajan seurantaan nojaavan johtamisen korvaaminen tavoitteiden ja aikaansaannosten johtamisella paikantuivat keskeisiksi kehityskohteiksi. Lisäksi erityinen tarve näyttäytyi myös *osaamisen kehittämiseen etätyöhön*. Pehdyttämistä, apua työvälineiden hyödyntämisen tehostamiseen sekä erilaisen best practice -käytäntöjen jakamiseen toivottiin lisää.

6.5.3 Kolme kuvausta etätyöstä

Etätyön osaamistarpeiden lisäksi aineistosta koostettiin kolme kuvausta etätyöstä. Kuvaukset tiivistävät ja havainnollistavat kolmea erilaista ja tyypillisintä, haastatteluita analysoimalla tunnistettua tarinaa etätyöstä. Tarinat valaisevat etätyöhön siirtymistä, sen merkityksiä etätyöntekijälle sekä etätyön tulevaisuuden näkymää. Lisäksi tarinat kuvaavat työyhteisölle ja johtajuudelle asetettuja merkityksiä sekä etätyössä että osaamisen kehittämisessä etätyössä.

Voimaantumiskertomuksissa etätyö on olennainen osa työssäjaksamista, hyvinvointia ja motivaatioita. Työskentely etänä on tehokkaampaa ja aikaansäävää, mutta ennen kaikkea merkittävää oman jaksamisen, hyvinvoinnin sekä sujuvamman vapaa-ajan ja työelämän yhdistämisen kannalta. Etätyö on tarjonnut myös tilan oman osaamisen kehittymiselle ja kehittämiselle; oma ammatillinen itsevarmuus, asiantuntijuus ja oman työn organisointi ja hallinta ovat kehittyneet etätyön myötä. Työ sujuu kuitenkin etänä jopa niin hyvin, että välillä tauot meinaavat unohtua ja työpäivä venyä tavallista pidemmäksi. Etätyön tulevaisuus näyttäytyy erittäin valoisana niin oman etätyöskentelyn kuin toimialankin näkökulmasta. Etätyötä halutaan jatkaa ja sen nähdään lisääntyvän merkittävästi myös finanssialalla. Johtajuus näyttäytyy kertomuksessa kahdenlaisena. Yhtäältä itsensä johtamisen merkitys on korostunut, mutta myös esimieheltä ja johtamiselta odotetaan luottamusta, tukea sekä mahdollisuuksien tarjoamista ja tavoitteiden asetantaa ja seurantaa. Johtajuus näyttäytyykin etätyöntekijöitä valtuuttavana. Työyhteisöllä ja työyhteisön ymmärryksellä ja tuella on suuri merkitys etätyöntekijöille, mutta ajallista ja tilallista etäisyyttä ei koeta työyhteisöön kuulumista tai yhteishenkeä heikentävänä.

Motivoitumiskertomuksissa etätyöhön siirtymisen takana on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen myötä parantaa myös omaa hyvinvointia. Etätyö näyttäytyy keskeisesti motivaatiota lisäävänä tekijänä tarjoamansa jouston, itsenäisyyden, oman työnsä johtamisen ja hyvinvoinnin kokemuksen parantumisen vuoksi. Etätyö tarjoaakin hengähdystauon hektisessä elämänrytmissä. Etätyön myötä työn rytmittäminen, suunnittelu ja hallinta ovat parantuneet, mikä on tarjonnut lisää aikaa ja rauhaa keskittymiseen ja oppimiseen sekä osaamisen kehittämiseen. Etätyöhön ja erityisesti sen tulevaisuuteen suhtaudutaan erittäin positiivisesti ja etätyöskentelyä halutaan jatkaa myös tulevaisuudessa ja sen tekemistä toivotaan voitavan jopa lisätä. Erityisesti tulevaisuudessa etätyöskentely tulee näyttelemään merkittävää roolia työelämässä, sillä uudet sukupolvet ja muuttuva työympäristö vaativat joustoja. Toisaalta etätyön lanseeraamiseen organisaatioissa ja osaamisen kehittämiseen etätyöhön tulisi panostaa enemmän. Myös johtamiskulttuurissa nähdään kehittymisen varaa esimerkiksi suorituksen johtamisen osalta. Lisäksi vastuuta oman työn johtamisesta tulisi siirtää entistä vahvemmin etätyöntekijälle itselleen. Työyhteisön merkitys etätyölle ja osaamiselle ja sen kehittymiselle nähdään suurena, minkä vuoksi työyhteisön kuulumisen ja osaamisen jakamisen nähdään vaikeutuvan etätyössä. Erityisesti tämän vuoksi organisaation ja työyhteisön toimintatapojen ja jäsenten tuntemista pidetään tärkeänä.

Varautumiskertomuksissa etätyöhön suhtaudutaan positiivisesti, mutta samalla varauksellisesti. Sen ei koeta soveltuvan kaikkiin työtehtäviin, mutta ei

myöskään kaikille työntekijöille. Etätyön merkityksellisyys koetaan ennen kaikkea työnteon tehostumisen ja aikaansaamisen kautta; etätyö tarjoaa rauhan parempaan keskittymiseen sekä häiriöttömämpään ja tehokkaampaan työnteon organisointiin ja suorittamiseen. Syyt etätyön tekemiseen löytyvätkin työnteon tehostamisesta. Oman hyvinvoinnin kannalta etätyötä ei nähdä erityisen merkittävänä, mutta optio etätyön tekemiseen halutaan kuitenkin säilyttää. Etätyö näyttääkin vain yhtenä työntekemisen paikkana erityisen työnteon muodon sijaan. Osaamisen kehittämiseksi etätyöhön nähdään tarvetta erityisesti suorittavan työn siirtyessä etätyöskentelyyn. Etätyön koetaan lisääntyvän tulevaisuudessa, mutta joidenkin keskeisten haasteiden nähdään hidastavan vielä lisääntymistä. Kuitenkin erilaisten joustavien työnteon muotojen toivotaan ylipäänsä lisääntyvän tulevaisuudessa. Työyhteisön ulkopuolelle jääminen ja osaamisen kehittäminen sekä jakaminen näyttävät etätyössä ongelmallisina, minkä vuoksi työyhteisön tasolla on vallittava selkeä yhteisymmärrys etätyön perusteista ja oikeutuksesta. Johtajuudessa nähdään olevan kyse ennen kaikkea itsensä johtamisesta, mutta hieman ristiriitaisesti etätyöntekijöiden valvonta ja heidän suoriutumisensa havainnoiminen koetaan haasteellisina.

7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen myötä pyrittiin tarkastelemaan osaamisen kokonaisuutta etätyön ympäristössä. Mielenkiinnon kohteeksi rajattiin etätyöntekijöiden osaamisen kokemukset etätyössä sekä johtajuuden ja työyhteisön merkityksenannot etätyön ja sen osaamisen ympäristössä. Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella, miten ja millaisena osaaminen näyttääytyy etätyön ympäristössä ja millaisia merkityksenantoja etätyöntekijät kertomuksillaan tuottavat osaamiselle, johtajuudelle ja työyhteisölle etätyössä. Alun perin keskeiseksi kiinnostuksen kohteeksi yhteistyöjärjestön mielenkiinnon vuoksi nostettiin osaaminen etätyössä, mistä johtuen tutkimuksen tavoitteena oli myös etätyössä tarvittavan osaamisen sisällön tietoisuuden lisääminen osaamiskuvausten tuottamisen myötä. Aiemmasta etätyön osaamisen ja osaamisen johtamisen tutkimuksesta poiketen tarkastelun teoreettismetodologiseksi viitekehykseksi ja analyysin välineeksi valittiin narratiivinen tutkimusote.

Tästä johtuen tutkimuksessa pyrittiin hyödyntämään narratiivisuutta löyhästi aineiston keräämisessä, sen tulkitsemisessa ja tulosten esittämisessä. Näin ollen tutkimuksessa pyrittiin kannustamaan haastateltavia mahdollisimman tarinalliseen ja rikkaaseen kerrontaan, jonka analysoinnin myötä olisi tuotettavissa tyypiteltyjä kuvauksia osaamisesta, johtajuudesta ja työyhteisöstä sekä niiden merkityksistä etätyöntekijöille. Tutkimuksella tavoiteltiin ennen kaikkea äänen tarjoamista finanssialan henkilöstölle ja heidän näkemyksilleen ja kertomuksilleen etätyöstä. Osaamiskertomuksia tyypittelemällä pyrittiin rakentamaan ko koavia osaamisteemoja, jotka yleisemmin kuvaavat osaamisen sisältöjä sekä edelleen yksityiskohtaisempia kuvauksia osaamisesta ja sen todellistumisesta käytännön työn ja toiminnan kautta. Osaamistyyppien muodostamisen avulla pyrittiin siten kuvaamaan tietoa, taitoa, asenteita, suhteita ja toimintaa sekä ympäristöä, joka määrittää etätyöntekijöiden osaamista tutkimuksen kohteena olevassa finanssialan etätyössä. Tutkimuksella tavoiteltiin myös etätyön ja erityisesti etätyötä tekevän henkilöstön näkemysten tuomista kuuluviin, jotta tietoisuus laajasti organisaatioita, mediaa, johtajia ja työntekijöitä puhuttavasta etätyön merkityksistä lisääntyisi.

Aineistona tutkimuksessa hyödynnettiin 12 etätyötä finanssialalla tekevän henkilön teemahaastattelua, jotka kerättiin tutkimusta varten. Haastateltavia kannustettiin mahdollisimman vapaaseen kertomukselliseen ilmaisuun ennalta tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehyksen avulla muodostettujen teemojen puitteissa. Näin pyrittiin tarjoamaan haastateltaville laaja vapaus omien näkemystensä esittämiseen, mutta samalla varmistamaan tutkimustehtäviin vastaamisen kannalta riittävä aineisto. Kerätystä aineistosta muodostettiin teemoittelun ja tyypittelyn keinoin osaamisteemoja sekä yksilöosaamisesta että kollektiivisesta osaamisesta. Näitä teemoja edelleen tyypittelemällä muodostuivat osaamisen sisältöjä tyypillistävät osaamistyytit. Osaamiskuvausten lisäksi haas-

tatteluaineistoa pyrittiin käyttämään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti hyödyksi kolmen etätyön mallikertomuksen rakentamisen myötä. Nämä kolme mallikertomusta tyypillistävät haastatellun finanssialan henkilöstön etätyöpolkuja ja niiden rakentumista. Lisäksi mallitarinat kuvaavat etätyöhön suhtautumista sekä johtajuuden ja työyhteisön tilaa ja merkitystä etätyössä. Nämä osaamiskuvaukset ja mallikertomukset sekä niiden yhteenveto on kuvattu tarkemmin luvussa 6.

7.2 Johtopäätökset

Tämä tutkimus osoitti, miten jatkuvassa muutoksessa oleva toimintaympäristömme ja työelämämme korostavat osaamisen merkitystä niin organisaatioidemme kuin yksilöidemme kannalta. Etätyöksi tässä tutkimuksessa nimitetty joustava, hajautetussa ympäristössä työskentely on tullut jäädäkseen ja vaatii organisaatioilta, työyhteisöiltämme ja työntekijöiltämme uudenlaista valmiutta hyödyntää muuttuvaa työympäristöämme sekä toimia osana tällaista joustavaa, ajan ja paikan rajoitteet rikkovaa työelämää. Vaikka tässä tutkimuksessa keskityttiin etätyöhön ja sen tarkasteluun osaamisen kannalta, voidaan osaamistarpeiden muuttuminen ja osaamisen korostuminen nähdä myös laajemmin koko työelämäämme ja toimintaympäristöämme kuvaavana suuntana. Digitalisaatio ja teknologinen kehitys peräänkuuluttavat henkilöstön teknisen osaamisen tarvetta etätyön lisäksi valtaosassa työtämme. Lisäksi osaamisen merkityksen korostuminen vaatii yksilöltä entistä vahvempaa vastuunottoa oman osaamisensa jatkuvasta kehittämisestä ja muutosten perässä pysymisestä. Vahvasti etätyön lisäksi myös työelämän laajempiin osaamisen kuvailuihin on tunkeutunut itsensä johtaminen ja siihen liitettävät kompetenssit. Oleellista ei ole se, millä käsitteellä tai termillä työelämän muutoksia nimitämme, vaan se, että hyväksymme muutokset osaksi ympäröivää todellisuuttamme ja pyrimme huomioimaan ne myös toiminnassamme.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selkiyttää etätyön osaamistarpeita finanssialan kontekstissa. Mahdollisimman havainnollisen esityksen vuoksi osaaminen pyrittiin kuvaamaan osaamistyyppien avulla. Nämä tyypit eivät kuitenkaan ole erilaisten ihmistyyppien kuvauksia, vaikka ne ovatkin havainnollisuuden vuoksi esitetty tällaisessa muodossa. Sen sijaan ne kuvaavat osaamista toiminnassa todellistumisen kautta, jolloin osaaminen ymmärretään sosiaalisen ympäristön ja yksilön tai ryhmän välisessä vuorovaikutuksessa taustalla vaikuttavien tietojen, taitojen, asenteiden, oppimisen ja suhteiden toiminnassa todellistuneeksi muodoksi. Kuvatut osaamistyyppit eivät ole toisiaan poissulkevia tai tyhjentäviä, mutta pyrkivät havainnollistamaan etätyöntekijöiden näkemyksiä osaamisesta etätyössä sekä työssä suoriutumista kuvaavaa toimintaa. Osaaminen on siten enemmänkin tässä tutkimuksessa osaamistyyppinä kuvatun toiminnan soveltavaa yhdistelemistä tilanteeseen ja soveltajaansa sopivan kokonaisuuden muodostamiseksi. Tämän vuoksi yksittäisen osaamisen tai kompetenssin tyhjentävän määrittelemisen sijaan on tärkeää ymmärtää osaamisen tulkinnallisuus ja

tilannesidonnaisuus sekä hahmottaa, millaisen toiminnan kautta osaaminen voi todellistua etätyössä.

Millaisena etätyön osaaminen sitten näyttäytyy etätyössä ja millaisessa toiminnassa se todellistuu? Tämän tutkimuksen tulokset ovat monelta osin linjassa myös aiemman, joskin vähäisen ja teoreettiseen tarkasteluun painottuvan tutkimuksen kanssa. Aiemmat tutkimukset ovat nostaneet esille erityisesti itsensä johtamisen keskeisenä etätyön osaamista kuvaavana ulottuvuutena (esim. Kokko ym. 2003; Cascio 1999; Harvey ym. 2004) ja yhtä lailla korostuneena se näyttäytyy myös tämän tutkimuksen perusteella. Esimerkiksi Cascio (1999) sekä Järvenpää ja Leider (1998) ovat tunnistaneet sosiaalisen osaamisen merkityksen hajautuneen työskentelyn kannalta. Lisäksi tekninen osaaminen ja ammatillinen osaaminen (Kokko ym. 2003) on nähty merkittävänä etätyöskentelyn kannalta. Myös tämän tutkimuksen tulokset tukevat aiemman tutkimuksen huomioita niin sosiaaliseen osaamiseen kuin myös tekniseen ja ammatilliseen osaamiseen liittyen. Aiemmasta tutkimuksesta poiketen keskeiseksi osaamisalueeksi paikannettiin tässä tutkimuksessa lisäksi jatkuvaan kehittymiseen liittyvä osaaminen, joka toisaalta kuvantaa myös laajemmin työelämän muutoksien korostamaa jatkuvan kehittymisen tarvetta. Huolimatta varsin suuresta yhteneväisyydestä aiempaan tutkimukseen, tutkimuksen tulokset tarjoavat tarpeellista lisätietoa etätyön osaamisesta, mutta toisaalta kuvaavat myös aiempaa havainnollisemmin etätyön osaamisen ilmentymistä toiminnassa.

Aiemmin varsin vähän huomiota saanut kollektiivisen osaamisen taso paikallistui lisäksi merkittäväksi osaksi etätyöskentelyn osaamisen kokonaisuutta. Kokon ym. (2003) huomioidut yhteisesti jaettujen toimintamallien tärkeydestä kuin myös esimerkiksi Horvathin ja Tobinin (2001) sekä Järvenpään ja Leidnerin (1998) esille tuomat huomioidut luottamuksen merkityksestä tukevat myös tämän tutkimuksen havaintoja. Lisäksi tiimihengen ja ryhmän identiteetin vaikutus etätyöskentelyyn on tunnistettu jo aiemman tutkimuksen parissa (esim. Horvath & Tobin 2001). Osaamisen jakaminen ja johtaminen ovat myös saaneet osakseen jonkin verran huomiota etätyön kontekstissa (Skyrme 2000; Taskin & Bridoux 2010; Rosen ym. 2007), mutta aiemmasta tutkimuksesta poiketen kollektiivisen osaamisen tasolla esille nostettiin myös organisaatio- ja johtamiskulttuurin merkitys sekä etätyöhön liittyvän osaamisen kehittäminen. Tämä tutkimus tukee pitkälti aiempaa, joskin vähäistä tutkimusta etätyön osaamisesta, mutta nostaa ennen kaikkea osaamisen kokonaisuuden merkityksen huomionarvoiseen asemaan etätyöskentelyn kannalta. Osaaminen ei ole vain yksilöiden omistamaa pysyvää taitoa ja tietoa, vaan laajempi, niin toiminta- kuin sosiaalisen ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa rakentuva kokonaisuus.

Osaamistarpeiden tarkastelun ohella tutkimuksessa haluttiin kiinnittää huomioita osaamiseen ja etätyöhön myös johtajuuteen ja työyhteisöön vahvasti kytkeytyvänä ilmiönä. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi muodostettiin etätyöntekijöiden kertomuksista tyyppikertomuksia, joiden avulla tavoiteltiin kokonaisvaltaisempaa ja äänen etätyöntekijöille antavaa kuvausta etätyön ilmiöstä. Näiden mallikertomusten anti on ennen kaikkea siinä, miten finanssialan etätyöntekijät asemoivat itsensä etätyöhön nähden ja miten tämä asemoituminen vaikuttaa ajatuksiin ja näkemyksiin etätyöstä, sen osaamisesta kuin myös johtajuuden

ja työyhteisön tarkastelun kannalta. Yhtenä esille nostettavana huomioina voidaan mainita etätyöskentelyn säännöllisyyden ja toistuvuuden vaikutus etätyön kokonaisuuden hahmottamiseen. Etätyöskentelyn vähäisyys näyttäytyi verrattain vahvoina ennakkokäsityksinä, jotka ohjasivat myös laajemmin näkemyksiä ja ajatuksia etätyöstä. Vahvimmin ennakkoluuloja kertomuksissaan toistaneet suhtautuivat myös etätyöskentelyyn varauksellisimmin, jonka osaltaan voidaan nähdä korostavan tämänkin tutkimuksen tarkoituksena olleen tietoisuuden lisäämisen merkitystä. Lisäksi tämä etätyöntekijöiden asemoituminen on nähtävissä mallitarinoissa myös erilaisina suhtautumisina johtajuuteen ja työyhteisöön sekä osaamisen kehittämiseen. Mitä säännöllisempänä etätyöskentely näyttäytyi, sitä positiivisempaa ja valoisampaa oli myös suhtautuminen niin etätyöskentelyyn kuin sen mahdollisiin haasteisiin. Mallikertomusten avulla tämä tutkimus pyrkii havainnollistamaan etätyöstä vallitsevia osittain ristiriitaisiakin oletuksia ja näkemyksiä sekä toisaalta tarjoamaan rinnalle myös etätyöntekijöiden kertomusten kautta välittyviä todellisia kokemuksia. Näin ollen mallitarinat korostavat etätyötä myös henkilökohtaisena, omien näkemysten ja kokemusten peilauspintana, joka edelleen voi tarjota hyödyllistä ja havainnollistavaa tietoa niin etätyötä suunnitteleville organisaatioille, esimiehille tai työntekijöille kuin myös laajemmin etätyön kokemuksellisuudesta kiinnostuneille.

Tutkimus osoitti jälleen kerran osaamisen ja sen kehittämisen merkityksen turbulentissa toimintaympäristössämme. Tämän lisäksi tutkimuksesta on luettavissa erityisesti yksilön oman suhtautumisen merkityksen vaikutus etätyöhön ja osaamiseen sekä sen kehittämiseen, mutta toisaalta myös yksilön oman vastuun lisääntyminen oman osaamisen ajan tasalla pitämisen kannalta. Tämä nostaa esille kysymyksen siitä, onko nykypäivän työssä vaadittava osaaminen enemmän yksilön asenteellista, suhtautumiseen ja jatkuvaan kehittymiseen liittyvää valmiutta toimia kuin erilaisia konkreettiseen työn suorittamiseen liittyviä pysyviä taitoja ja tietoja. Etätyö ja muut joustavan työnteon muodot vaikuttavat olevan tulleen jäädäkseen, jolloin huomio tulisi kiinnittää siihen, miten voimme parhaiten soveltaa näitä työnteon muotoja yksilöitä, organisaatioita ja yhteiskuntaamme hyödyttävällä tavalla. Yksi näitä kaikkia työnteon muotoja yhdistävä tekijä lienee osaaminen, joka näyttäytyy merkittävänä koko työelämämme kannalta, oli kyse sitten uusista joustavan työnteon muodoista tai perinteisestä työpaikalla työskentelystä.

7.3 Miten hyödyimme tästä?

Tutkimus keskittyy finanssialalla tehtävän etätyön tarkasteluun osaamisen ympäristönä, minkä vuoksi tutkimuksen myötä saatuja tuloksia ei voida varauksetta yleistää muille toimialoille. Kuitenkaan tutkimuksen kohteeksi ei asetettu finanssialan sisältöosaamisen näkökulmaa etätyössä, jolloin saatujen tulosten voidaan jossain määrin ajatella peilaavan myös finanssialan ulkopuolista etätyöskentelyä. Lisäksi tutkimuksen kohteena on yhden finanssialan organisaation sijaan finanssitoimiala, joka laajentaa tarkastelun koko toimialaa koskevaksi. Näin ollen

voimme pohtia, millainen vaikutus haastateltujen eri organisaatioihin kuulumisella on tutkimuksen tulosten kannalta. Tutkimus osoitti, että myös finanssialan kontekstissa organisaatiot ovat hyvin eri vaiheissa etätyön ja muiden joustavampien työnteon muotojen hyödyntämisessä, mikä osaltaan näkyy esimerkiksi etätyöhön liittyvissä käytännöissä. Käytännöt eivät olet yhtenäisiä ja osassa organisaatioista etätyötä ei ole selkeästi määritelty eikä sen tekemiseen liity erillisiä etätyösopimuksia tai etätyösääntöjä. Tämän tutkimuksen perusteella finanssialan organisaatioilla näyttäisi olevan tarve etätyöhön liittyvien käytäntöjen selkiyttämiseen ja kehittämiseen.

Tietoisuutta etätyöstä lisäämällä voimme kitkeä etätyöhön liittyviä mahdollisia negatiivisävytteisiä ennakkokäsityksiä. Kuten aiemmin todettu, etätyön säännöllisyys näkyi vahvasti myös etätyöhön suhtautumisessa ja esimerkiksi etätyön osaamisen ja sen kehittämisen näkemyksissä. Vähän ja epäsäännöllisesti etätyötä tehneet näkivät etätyössä enemmän haasteita osaamiseen ja esimerkiksi johtajuuteen liittyen, vaikka eivät itse olleet kohdallaan kuvailemiaan haasteita kokeneet. Etätyön ja siihen liittyvien kokemusten vahvemman julkittuomisen voidaan siten nähdä lisäävän tietoisuutta etätyöstä ja sen todellisuudesta ja näin edelleen vähentää etätyöhön liittyviä ennakkoluuloja. Ennakkoluulot voivat näyttäytyä etätyöskentelyhalukkuutta vähentävinä sekä etätyöhön ja muihin joustaviin työnteon muotoihin sopeutumista hidastavina. Myös tämän vuoksi tietoisuuden lisäämisen merkitystä voidaan pitää tärkeänä etätyöskentelyn kannalta. Tämä huomio ei rajoittune ainoastaan finanssialan kontekstiin, vaan tarve voidaan nähdä keskeisenä myös muillakin toimialoilla, joita ei finanssialan tapaan ole kenties nähty perinteisimpinä etätyötä hyödyntävinä aloina.

Osaamista tukevan johtajuuden kannalta tutkimus osoittaa etätyön olevan edelleen varsin uusi ja vähän tutkittu osaamisen johtamisen tutkimuskentässä. Joustavien työnteon muotojen on kuitenkin ennustettu yleistyvän tulevaisuudessa, mikä tuo osaamiseen kehittämisen ja johtamisen huomionarvoiseksi tutkimusaiheeksi myös näiden uusien työnteon organisoinnin muotojen osalta. Erityisesti säännöllinen, lähes kokoaikainen etätyöskentely nostaa esille kysymyksen siitä, miten ja millaisin kanavin voimme mahdollistaa etätyöntekijöiden jatkuvan osaamisen kehittämisen. Vaikka vastuu osaamisen kehittämisestä näyttäytyi tutkimuksen valossa varsin vahvasti yksilön vastuuna, ei osaamisen johtamista kuitenkaan voida täysin sysätä yksilöille. Tämän vuoksi erityisesti uudenlaisten osaamisen johtamisen kanavien ja osaamista tukevan johtajuuden kehittämiseksi etätyössä voidaan nähdä tarvetta myös finanssialan kontekstia laajemmin.

Edellä esitettyjen pohdintojen ohella finanssialalla voidaan tutkimuksen tulosten perusteella tunnistaa tarve myös johtamis- ja organisaatiokulttuurien kehittämiseksi. Perinteisesti jäykkärakenteisena ja kontrollikeskeisenä pidetty johtamiskulttuuri ei tutkimuksen tulosten valossa näyttäydy etätyön kannalta soveltuvimpana. Etätyön yhtenä perustavanlaatuisimpana edellytyksenä onkin pidetty vahvaa ja molemminpuolista luottamusta etätyöntekijän ja työnantajan välillä, minkä vuoksi tällainen luottamukseen pohjaava ja työntekijöitä valtuuttava johtajuus voidaan nähdä tavoiteltavana suuntana.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus kiteytyy tutkimusprosessin luotettavuuden arviointiin (Eskola & Suoranta 1998, 152). Yleisesti tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuvata validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Validiteetilla kuvataan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri tutkimuksen kohteena olevan ilmiön tosiasioiden tilaa niitä ympäröivässä todellisuudessa (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tämän tutkimuksen kannalta validiteetti tarkoittaa siten sitä, miten hyvin tässä tutkimuksessa esitetyt osaamiskuvailut ja etätyön mallikertomukset vastaavat todellisuutta etätyöstä. Toisin sanoen voimme pohtia, miten hyvin etätyöntekijöiden kertomusten perusteella muodostetut etätyön teemoittelut ja tyypittelyt kuvaavat todellisuutta etätyön osaamisesta ja etätyön kokonaisuudesta finanssialan kontekstissa. Tutkimus perustuu osaltaan narratiiviseen tutkimusmetodologiaan, mistä johtuen todellisuutta ei ajatella objektiivisena, yhdestä totuudesta rakentuvana, vaan ennemminkin monesta yhtäaikaisesta subjektiivisesta todellisuudesta muodostuvana. Tämän vuoksi konstruktivismiin perustuvan narratiivisen tutkimuksen yhteydessä validiteetin tarkastelemista pelkästään todellisuutta vastaavuuden kautta voidaan pitää ongelmallisena (Heikkinen 2000, 55). Totuuden sijaan kyse on enemmänkin todentunnusta, eli siitä, että tutkimuksen tulokset vakuuttavat lukijansa todentunnusta. Toisin sanoen lukijan tulisi kyetä eläytymään esitettyihin tuloksiin ja tarinoihin ja kokea ne simulaatioina todellisuudesta (Heikkinen 2000, 55.)

Haastateltujen etätyöntekijöiden kertomuksia ja niistä koostettuja tuloksia ei nähdä heijastumina yhdestä todellisuudesta, vaan pikemminkin subjektiivisina kokemuksina, jotka luovat monista yhtäaikaisista totuuksista koostuvaa todellisuutta. Tarpeellista ei siten ole kiinnittää huomioita tulosten ja kertomusten objektiivisuuteen, vaan pohtia tekijöitä, jotka ovat saattaneet vaikuttaa tutkimuksen lopputuloksiin.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijalla on keskeinen rooli niin tulkintojen kuin tutkimuksellisten ratkaisujen tekemisessä. Tämän vuoksi yksi oleellinen osa tutkimuksen luotettavuuden arvioimista on tutkijan subjektiviteetin avoin tunnustaminen. (Eskola & Suoranta 1998, 152.) Tutkimuksen luotettavuuden kokemusta voidaan siten lisätä tunnistamalla ja perustelemalla avoimesti tutkimuksen menetelmiin liittyvät valinnat. Tämän vuoksi olen pyrkinyt kuvaamaan ja perustelevaan tekemäni niin tutkimusmenetelmiin kuin analyysiin ja tulkintoihin liittyvät valinnat läpi tutkimusraportin. Näin olen pyrkinyt tekemään tutkijan roolini ja subjektiviteettini näkyväksi osaksi tutkimusta.

Tutkijan roolin lisäksi myös haastateltavat asemoituvat tutkimuksessa jo lähtökohtaisesti tiettyyn rooliin, joka tässä tutkimuksessa määrittyy finanssialan etätyöntekijäksi. Näin ollen haastateltavien näennäinen kertomisen vapaus on lähtökohtaisesti rajoitettu haastateltavan rooliin finanssialan etätyötekeväenä työntekijänä, mikä on saattanut vaikuttaa haastateltavien merkityksellisinä kokemuksiin asioihin. Toisaalta osa haastateltavista ei kokenut itseään etätyöntekijäksi, millä voi myös olla vaikutusta haastattelusetelmaan ja etätyökokemuksiin. Lisäksi teemahaastattelu aineistonkeruun menetelmänä on rajannut haastatelta-

vien kertomisen vapautta ennalta määriteltyihin tutkimuksen tarkoituksen kannalta keskeisiksi asemoituihin teemoihin. Tutkimus on toteutettu yhteistyössä Finanssialan Keskusliiton kanssa tutkimusjoukon rajautuessa pieneen joukkoon finanssialan etätyöntekijöitä, minkä vuoksi tutkimuksen tuloksia ei ole mielekästä yleistää varauksetta koko finanssialalle, saati laajempaan työelämän kontekstiin. Tulosten voidaan parhaimmillaan kuitenkin nähdä kuvaavaan niitä merkityksenantoja ja todellisuuksia, joita haastateltavat etätyöntekijät etätyölle antavat ja etätyössä kokevat.

Reliabiliteetilla voidaan tarkoittaa sitä, missä määrin tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Toisien sanoen tutkimuksen reliabiliteetti kuvaa sitä, missä määrin mahdolliset satunnaiset tekijät ovat vaikuttaneet tutkimukseen ja sen tuloksiin (Heikkinen 2000, 55). Tämän vuoksi tutkimusmenetelmien sekä päätelmien ja analyysin tulee olla tutkimusraportista lukijan seurattavissa. Tulosten ja tulkintojen on siten näyttyädyttävä uskottavina ja perusteltavissa olevina lukijalle. Tämän vuoksi olen pyrkinyt kuvaamaan analyysini etenemistä laajasti ja perustellen sekä havainnollistamaan tekemiäni päätelmiä autenttisten haastattelusitaattien avulla.

Jatkotutkimuksen kannalta etätyö näyttäytyy edelleen varsin ajankohtaisena ja mielenkiintoisena aiheena. Erityisesti mielenkiintoiseksi jatkotutkimusaiheeksi paikallistui etätyönteon lopettaneiden työntekijöiden kokemusten ja merkitystenannon tutkiminen. Näin olisi mahdollista pureutua syvemmin etätyön haasteisiin ja niiden kokemuksiin ja lisätä tietoa sekä ymmärrystä myös etätyön johtamisen tueksi. Lisäksi osaamisen johtamiseen tutustuttiin tässä tutkimuksessa varsin pinnallisesti, minkä vuoksi olisi perusteltua tutkia tarkemmin osaamisen johtamista ja osaamista tukevan johtajuuden merkityksiä ja kokemuksia erityisesti paljon etätyötätekevien keskuudessa.

LÄHTEET

- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Yliopistopaino.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Tampere.
- Alhonsuo, S., Nise'n, A. & Pellikka, T. 2009. Finanssitoiminnan käsikirja. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva. S. 249-257: Pankkisanastoa.
- Amidon, D. M. & Macnamara, D. 2004. The 7 C's of knowledge leadership: Innovating our future. Teoksessa Handbook on Knowledge Management 1. Springer, 539-551.
- Argyris, C. 1977. Double loop learning in organizations. Harvard business review 55 (5), 115-125.
- Argyris, C. & Schön, D. A. 1978. Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley Reading, MA.
- Arthur, M. B., Claman, P. H. & DeFillippi, R. J. 1995. Intelligent enterprise, intelligent careers. The Academy of Management Executive 9 (4), 7-20.
- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. 2003. Adding the "E" to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership. Organizational Dynamics, 31(4), 325-338.
- Becker, M. C. 2001. Managing dispersed knowledge: organizational problems, managerial strategies, and their effectiveness. Journal of management studies 38 (7), 1037-1051.
- Bennet, A. & Bennet, D. 2004. The partnership between organizational learning and knowledge management. Teoksessa Handbook on Knowledge Management 1. Springer, 439-455.
- Boyatzis, R. 1982. The competent manager: A model for effective performance. John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. 2008. Competencies in the 21st century. Journal of management development 27 (1), 5-12.
- Bruner, J. 1986. Actual minds, possible worlds. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bryant, S. E. 2003. The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. Journal of Leadership & Organizational Studies 9 (4), 32-44.
- Cascio, W. F. 1999. Virtual workplaces: Implications for organizational behavior. Journal of Organizational Behavior 6, 1.
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. 2003. E-leadership and virtual teams. Organizational dynamics, 31(4), 362-376.
- Castells, M. 2000. Toward a sociology of the network society. Contemporary sociology 29 (5), 693-699.
- Castells, M. 2004. The network society: A cross-cultural perspective. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Corso, M., Martini, A., Pellegrini, L., Massa, S., & Testa, S. 2006. Managing dispersed workers: the new challenge in Knowledge Management. Technovation, 26(5), 583-594.

- Crandall, N. F. & Wallace, M. J. 1998. Work and rewards in the virtual workplace: A new deal for employers and employees. American Management Assoc., Inc.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. 1998. Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business Press.
- David, W., & Fahey, L. 2000. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of management executive*, 14(4), 113-127.
- Drucker, P. F. & Drucker, P. F. 1994. Post-capitalist society. Routledge.
- Duarte, D. L. & Snyder, N. T. 2001. Mastering Virtual Teams: Strategies. Tools and Techniques That Succeed.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2015. Tuotanto ja investoinnit. Elinkeinoelämän keskusliiton Internet-sivut. Viitattu 20.3.2016. <http://ek.fi/mita-temme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/>
- Ellinger, A. D. & Bostrom, R. P. 1999. Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development* 18 (9), 752-771.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.
- Ewick, P. & Silbey, S. S. 1995. Subversive stories and hegemonic tales: Toward a sociology of narrative. *Law and Society Review*, 29(2), 197-226.
- Finanssialan Keskusliitto. 2016. Finanssiala vahvistaa tuottavuutta ja työhyvinvointia. Finanssialan Keskusliiton Internet-sivut. Viitattu 23.05.2016. <http://www.finanssiala.fi/linjaukset/tyoelaman-murros>
- Finanssialan kyvykkyydet 2020 - luotain tulevaisuuteen. 2012. Finanssialan Keskusliitto ry. Viitattu 28.10.2015. http://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Finanssialan_kyvykkyydet_lowres.pdf
- Finanssialan toimialakuvaus. 2013. Finanssialan Keskusliitto ry. Viitattu 1.11.2015. <http://www.slideshare.net/finanssiala/toimialakuvaus>
- Fiol, C. M. & Lyles, M. A. 1985. Organizational learning. *Academy of management review* 10 (4), 803-813.
- Gabriel, Y. 2015. Narratives and Stories in Organizational Life. *The Handbook of Narrative Analysis* , 275.
- 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.
- Garvin, D. A. 1993. Building a learning organization. *Harvard business review* 71 (4), 78.
- Gold, A. H., & Malhotra, A. H. S. 2001. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.
- Golden, T. D., & Raghuram, S. 2010. Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interactions. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1061-1085.
- Goleman, D. 1995. Emotional Intelligence (Bantam, New York). Hargreaves, A & Fullan, M (2000), 'Mentoring in the New Millennium' in *Theory into Practice* 39 (1).
- Haavisto, I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. EVAn arvo- ja asennetutkimus.

- Hakonen, M., Vartiainen, M. & Kokko, N. 2004. Luottamuksen synty hajautetuissa työryhmissä. *Psykologia* 39 (2), 125-133.
- Harvey, M., Novicevic, M. M. & Garrison, G. 2004. Challenges to staffing global virtual teams. *Human Resource Management Review* 14 (3), 275-294.
- Haywood, M. 1998. *Managing virtual teams: practical techniques for high-technology project managers*. Artech House.
- Heikkinen, H. L. 2001. Narratiivinen tutkimus-todellisuus kertomuksena. Teoksessa J.Aaltola & R.Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin* 2, 116-132.
- Heikkinen, H. L. 2000. *Tarinan mahti: narratiivisuuden teemoja ja muunnelmia. Tiedepolitiikka: Edistyskellinen tiedeliitto ry: n julkaisu* 25 (2000): 4.
- Helle, M. 2004. *Etätyö*. Helsinki: Edita. Edilex libri ISSN.
- Hertel, G., Konradt, U. & Voss, K. 2006. Competencies for virtual teamwork: Development and validation of a web-based selection tool for members of distributed teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15 (4), 477-504.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä. Lisäpainokset: 2.-3. p. 1997. - 4. p. 1998. - 5. p. 2000.
- Hobart, B. & Sendek, H. 2009. *Gen Y Now: How Generation Y Changes Your Workplace and Why It Requires a New Leadership Style*.
- Hoefling, T. 2001. *Working virtually*. Sterling, VA: Stylus.
- Horvath, L. & Tobin, T. J. 2001. Twenty-first century teamwork: Defining competencies for virtual teams. *Virtual teams* 8, 239-258.
- Huber, G. P. 1991. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science* 2 (1), 88-115.
- Hytönen, T. 2007. *Henkilöstön kehittäminen aikuiskasvatuksen työkenttänä*. Teoksessa Collin, K. & Paloniemi, S. (toim.) *Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä*. Jyväskylä: PS-kustannus, 189-220.
- Javidan, M. 1998. Core competence: what does it mean in practice? *Long range planning* 31 (1), 60-71.
- Jennex, M. E. & Olfman, L. 2004. Organizational memory. Teoksessa *Handbook on Knowledge Management* 1. Springer, 207-234.
- Juuti, P. 2011. *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Vantaa: Hansaprint.
- Järvenpää, S. L. & Leidner, D. E. 1998. Communication and trust in global virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication* 3 (4), 1-38.
- Kasvio, A. 1994. *Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kauppila, O. P., Rajala, R., & Jyrämä, A. 2011. Knowledge sharing through virtual teams across borders and boundaries. *Management Learning* 42, no. 4 (2011): 395-418.
- Kayworth, T. & Leidner, D. 2004. Organizational culture as a knowledge resource. Teoksessa *Handbook on Knowledge Management* 1. Springer, 235-252.
- Kirjavainen, P. 2003. *Strateginen osaamisen johtaminen Suomessa - käsite kehittämisestä käytännön kokemuksiin ja tulevaisuuden näkymiin*. Teoksessa P. Kirjavainen, R. Laakso-Manninen, M. Manka & E. Troberg (toim.) *Kehittyvä osaamisen johtaminen*. Helian julkaisusarja, A6. Edita Oy, 59-96.

- Kokko, N., Vartiainen, M. & Hakonen, M. 2003. Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset. *Aikuiskasvatus: aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti* 23 (4), 269-282.
- Kontkanen, E. 2011. Pankkitoiminnan käsikirja. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva.
- Kultalahti, S. 2015. "It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia, 339.
- Kultalahti, S. & Viitala, R. 2015. Generation Y—challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology* 30 (1), 101-114.
- Kurland, N. B. & Bailey, D. E. 1999. The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime. *Organizational dynamics* 28 (2), 53-68.
- Lakshman, C. 2007. Organizational knowledge leadership: a grounded theory approach. *Leadership & Organization Development Journal* 28 (1), 51-75.
- Lakshman, C. 2009. Organizational knowledge leadership: An empirical examination of knowledge management by top executive leaders. *Leadership & Organization Development Journal* 30 (4), 338-364.
- Lam, A. 2000. Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: an integrated framework. *Organization Studies* 21 (3), 487-513.
- Lautsch, B. A., Kossek, E. E. & Eaton, S. C. 2009. Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations* 62 (6), 795.
- Lawler, E. E. 1994. From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior* 15 (1), 3-15.
- Lee, H., Shin, B., & Higa, K. 2007. Telework vs. central work: A comparative view of knowledge accessibility. *Decision Support Systems*, 43(3), 687-700.
- Levitt, B. & March, J. G. 1988. Organizational learning. *Annual review of sociology* , 319-340.
- Linde, C. 2001. Narrative and social tacit knowledge. *Journal of knowledge management* 5 (2), 160-171.
- Long, C. & Vickers-Koch, M. 1995. Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational dynamics* 24 (1), 7-22.
- Lucia, A. D. & Lepsinger, R. 1999. *Art & Science of Competency Models*. Jossey-Bass San Francisco, CA.
- LähiTapiola. 2014. LähiTapiolan Tiina Tapanainen vuoden etätyöjohtaja 2014. LähiTapiolan Internet-sivut 10.09.2014. Viitattu 1.11.2015. http://www.lahitapiola.fi/cs/Satellite?c=LTContent_C&cid=1310382781702&locale=fi&p=1302682498678&pagename=LahiTapiola%2FLTContent_C%2FLTNewsLayout
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. 2004. Virtual teams: What do we know and where do we go from here?. *Journal of management*, 30(6), 805-835.
- Meyer, C., Herrmann, D. & Hüneke, K. 2001. Medien- und Kommunikationskompetenz-Schlüsselqualifikation für die Zusammenarbeit auf Distanz. *Wirtschaftspsychologie* 4 (2001), 12-20.
- Muuttuva työ finanssialalla. 2015. T-media. Viitattu 1.11.2015. http://finanssiala.fi/materiaalit/Muuttuva_tyo_finanssialalla.pdf

- Nonaka, I. & Nishiguchi, T. 2000. Knowledge emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation. Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. 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.
- Nonaka, I. 1991. The Knowledge-Creating Company. *Harvard business review* 69 (6), 96-104.
- Nordhaug, O. & Grønhaug, K. 1994. Competences as resources in firms. *International Journal of Human Resource Management* 5 (1), 89-106.
- Ojala, S. 2014. Ansiotyö kotona ikkunana työelämään. Kotona työskentelyn käsitteet, piirteet sekä yhteydet hyvinvointiin. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. *Acta Universitatis Tamperensis* 1941.
- Pan, S. L. & Scarbrough, H. 1998. A socio-technical view of knowledge sharing at Buckman Laboratories. *Journal of knowledge management* 2 (1), 55-66.
- Parry, E. & Urwin, P. 2011. Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International journal of management reviews* 13 (1), 79-96.
- Parry, S. B. 1996. Just What Is a Competency?(And Why Should You Care?). *Training* 35 (6), 58.
- Pekkola, J. 2002. Etätyö Suomessa -Fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätyöympäristöinä. Väitöskirja. Svenska handelshögskolan.
- Pfeffer, J. 1994. Competitive advantage through people. *California management review*, 36(2), 9.
- Polanyi, M. 1967. The tacit dimension.
- Politis, J. D. 2001. The relationship of various leadership styles to knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal* 22 (8), 354-364.
- Polkinghorne, D. E. 1995. Narrative configuration in qualitative analysis. *International journal of qualitative studies in education* 8 (1), 5-23.
- Prahalad, C., Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard business review* 68 (5), 6.
- Pyöriä, P. 2005. The concept of knowledge work revisited. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 116-127.
- Rahoitusalan työehtosopimus 2013-2016. 2013. Finanssialan Keskusliitto Ry. Viitattu 28.10.2015. http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Rahoitusalan_TES_2013_2016.pdf
- Ribiere, V. M. & Sitar, A. S. 2003. Critical role of leadership in nurturing a knowledge-supporting culture. *Knowledge Management Research & Practice* 1 (1), 39-48.
- Riessman, C. K. 2008. *Narrative methods for the human sciences*. Sage.
- Rosen, B., Furst, S. & Blackburn, R. 2007. Overcoming barriers to knowledge sharing in virtual teams. *Organizational dynamics* 36 (3), 259-273.
- Ruohotie, P. 2000. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. WSOY.
- Ruohotie, P. 1996. *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Edita.

- Ruohotie, P. 1993. Ammatillinen kasvu työelämässä. Tampereen Yliopiston Hämeenlinnan Opettajankoulutuslaitos.
- Saavalainen, H. 2013. Joka toinen suomalainen tekee töitä myös muualla kuin työpaikallaan. Helsingin Sanomat 19.9.2013 <http://www.hs.fi/kotimaa/a1379555146022> viitattu: 14.5.2016
- Saksi, J. 2013. Johtajat toimialamurroksen keskiössä: Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon selontekoja johtajuudesta. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Business and Economics 135.
- Sandberg, J. 2000. Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of management journal* 43 (1), 9-25.
- Sandberg, J. 1994. Human competence at work: An interpretative approach.
- Schön, D. A. 1983. The reflective practitioner: How professionals think in action. Basic books.
- Schultze, U. 2004. On knowledge work. Teoksessa *Handbook on Knowledge Management* 1. Springer, 43-58.
- Seemann, P., DeLong, D., Stukey, S. & Guthrie, E. 2001. Building intangible assets: a strategic framework for investing in intellectual capital. *Knowledge management: Classic and contemporary works* , 85-98.
- Senge, P. M. 1990. The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday.
- Skyrme, D. J. 2000. Developing a knowledge strategy: from management to leadership. *Knowledge management: Classic and contemporary works* , 61-83.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. & Locke, E. A. 2006. Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal* 49 (6), 1239-1251.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge management: tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY.
- Stata, R. & Almond, P. 1989. Organizational learning: The key to management innovation. The training and development sourcebook 2.
- Sveiby, K. E. 1997. The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets. Berrett-Koehler Publishers.
- Sveiby, K. 1994. Towards a knowledge perspective on organisation. Univ.
- Taskin, L. & Bridoux, F. 2010. Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management* 21 (13), 2503-2520.
- Thomas, R., Hardy, C., Cutcher, L. & Ainsworth, S. 2014. What's age got to do with it? On the critical analysis of age and organizations. *Organization Studies* 35 (11), 1569-1584.
- Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum .
- Troberg, E. 2003. Kohti ihmisintensiivisyyden johtamista. Teoksessa Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M. L. & Troberg, E. (toim.) Kehittyvä osaamisen johtaminen. *Helian julkaisusarja A* 6, 45-58.
- Tsoukas, H. 2005. Do we really understand tacit knowledge? *Managing Knowledge: An Essential Reader* 107.
- Tsoukas, H. 1996. The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. *Strategic Management Journal* 17 (S2), 11-25.

- Tsoukas, H. & Vladimirov, E. 2001. What is organizational knowledge? *Journal of management studies* 38 (7), 973-993.
- Tynjälä, P. 1999. Oppiminen tiedon rakentamisena: konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Kirjayhtymä.
- Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. 2007. Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The leadership quarterly* 18 (4), 298-318.
- Ulrich, D., Jick, T. & Von Glinow, M. A. 1993. High-impact learning: Building and diffusing learning capability. *Organizational dynamics* 22 (2), 52-66.
- Väärälä, R. 1995. Ammattikoulutus ja kvalifikaatiot. Väitöskirja. Lapin yliopisto.
- Valleala, U. M. 2007. Oppiiko vanha koira uusia temppuja. Näkökulmia aikuisten opiskeluun ja oppimiseen. Teoksessa K. Collin & S. Paloniemi (toim.) *Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttinä*. Juva: WS Bookwell, 55-84.
- Vakuutusalan työehtosopimukset 2013-2016. 2014. Vakuutusväen Liitto VvL ry & Finanssialan Keskusliitto ry. Viitattu 28.10.2015. http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Vakuutusalan_tyoehtosopimukset_2013-2016.pdf
- Vartiainen, M. 2008. Hajautettu mobiili työ tietoyhteiskunnassa. Teoksessa: Eloranta, V. (toim.) *Silmät auki*, 102-115.
- Van der Sluis, Lidewey EC 2007. Umbrella for research into human resource development (HRD). *Human Resource Development International* 10 (1), 99-106.
- Venkatesh, V., & Speier, C. 2000. Creating an effective training environment for enhancing telework. *International Journal of Human-Computer Studies*, 52(6), 991-1005.
- Veres III, J. G., Locklear, T. S. & Sims, R. R. 1990. Job analysis in practice: a brief review of the role of job analysis in human resources management. *Human resource management: Perspectives and issues*, 79-103.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Universitas Wasaensis. Liiketaloustiede, Johtaminen ja organisaatiot.
- Viitala, R. 2004. Towards knowledge leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 528-544.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista!: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä
- Von Krogh, G., Nonaka, I. & Rechsteiner, L. 2012. Leadership in organizational knowledge creation: a review and framework. *Journal of Management Studies* 49 (1), 240-277.
- Von Krogh, G., & Roos, J. 1996. Arguments on knowledge and competence. *Managing Knowledge: Perspectives on Cooperation and Competition*. London, Thousand Oaks, New Delhi, 100-115.
- Wang, Y., & Haggerty, N. 2011. Individual virtual competence and its influence on work outcomes. *Journal of Management Information Systems*, 27(4), 299-334.
- Welz, C. & Wolf, F. 2010. Telework in the European Union. *European Observatory of Working Life*. Viitattu 29.10.2015.

<http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/telework-in-the-european-union>

- Wiig, K. 1993. Knowledge Management Foundations: thinking about-how people and organizations create, represent, and use knowledge. Arlington, Texas: Schema.
- Woodruff, R. B., & Gardial, S. 1996. Know your customer: New approaches to understanding customer value and satisfaction. Wiley.
- Ylikoski, T. & Järvinen, R. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus. Lisäpainokset: 2012.
- Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen. 2015. Hyvinvoiva finanssiala 2014-2015 -hankkeen loppuraportti 2015. Viitattu 1.11.2015. http://finanssiala.fi/materiaalit/Hyvinvoiva_finanssiala_loppuraportti.pdf
- Yukl, G. 2009. Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly* 20 (1), 49-53.
- Zaccaro, S. J. & Bader, P. 2003. E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *Organizational dynamics* 31 (4), 377-387.

LIITTEET

Teemahaastattelurunko

Kertoisitko aluksi työstäsi ja työtehtävistäsi: mitä teet, millaisia asioita käsittelet työssäsi, mitä työsi sisältää?

Teema 1: Joustava työ ja työn muutokset

- Mitä etätyö tarkoittaa sinulle?
- Millaista työtä teet etänä? Millainen on esimerkkityöpäiväsi?
- Miten ja millaista etätyöhön siirtyminen oli kohdallasi?
- Miten etätyö on vaikuttanut työskentelyysi?
- Millaisena näet etätyön tulevaisuuden?

Teema 2: Osaaminen ja sen sisältö

- Mitä osaaminen tarkoittaa sinulle etätyössä?
- Mistä osaaminen koostuu?
- Millaista osaamista tarvitset etätyöskentelyssä?
- Miten osaamistarpeet muuttuvat tulevaisuudessa?

Teema 3: Osaamisen kehittyminen ja kehittäminen

- Mitä oppiminen tarkoittaa sinulle etätyössä?
- Millaisia haasteita ja ongelmia olet kohdannut etätyössä?
- Miten osaamisesi on kehittynyt ja kehittyy etätyössä?
- Millaisia oppimistilanteita olet kohdannut etätyössä?

Teema 4: Johtajuus ja työyhteisö osaamisessa

- Mitä johtajuus tarkoittaa sinulle etätyöskentelyn kannalta?
- Mitä työyhteisö tarkoittaa sinulle osaamisen ja sen kehittämisen kannalta?
- Miten työyhteisö on tukenut osaamistasi ja sen kehittymistä?
- Mitä osaamisen johtaminen tarkoittaa sinulle (erityisesti etätyössä)?
- Millaiset tekijät ovat tukeneet osaamisen kehittymistä?