



## **Yhteiskehittämisen voima – Työpajaprojekti hiljaisen tiedon jakamisen kehittämiseksi**

Kaisa Pallaskari

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Amk-opinnäytetyö

2025

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Kaisa Pallaskari
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Yhteiskehittämisen voima – Työpajaprojekti hiljaisen tiedon jakamisen kehittämiseksi
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 62 + 7
<p>Toiminnallinen opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona helmi-huhtikuussa 2025 ohjelmistoalan yritykselle, jonka ydinosaamista on toiminnanohjaus- ja verkkokauppajärjestelmien tuottaminen koulutusten järjestäjille. Opinnäytetyön tavoitteena oli yhteiskehittämisen projektissa tuottaa asiantuntijatiimille malli hiljaisen tiedon dokumentointiin ja jakamiseen. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus sisälsi työpajaprojektin suunnittelun ja fasilitoinnin.</p> <p>Opinnäytetyö on tehty vastaamaan yrityksessä olevaan todelliseen kehitystarpeeseen. Toimeksiantajayrityksessä toiminta on perustunut pitkälti hiljaiseen tietoon: suuri osa olennaisista tiedoista on ollut joko työntekijöiden henkilökohtaisina, hajanaisina dokumentteina heidän omissa kansioissaan tai varastoituna työntekijöiden mieliin. Työpajoissa tuotetun mallin tarkoituksena on ohjata asiantuntijatiimissä hiljaisen tiedon dokumentointia ja jakamista, jotta tietoa voidaan käyttää apuna tuotteiden ja asiakaspalvelun kehittämisessä. Tehokkaamman tiedon jakamisen avulla voi yritys hyödyntää ja kehittää henkilöstönsä osaamista paremmin. Osaamisen kehittäminen kytkeytyy myös laajasti työelämän ja yhteiskunnan muutoksiin. Digitalisaatio mahdollistaa työn tekemisen ajasta ja paikasta riippumatta, mikä haastaa perinteisiä tiedon ja asiantuntemuksen jakamisen malleja. Yrityksen sisäisillä osaamisen kehittämisen käytännöillä voidaan tukea muutos- ja sopeutumiskykyä, mikä on erityisen tärkeää ohjelmistoalalla, jossa työntekijöiden asiantuntemus on keskeinen kilpailuetu.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta ja rajaus muodostettiin kahden avainteeman ympärille: Ensin perehdyttiin yhteiskehittämisen teemaan liittyen osallisuuteen, kehittämisosaamiseen, dialogisuuteen, tiimioppimiseen ja työpajojen fasilitointiin. Toisena avainteemana oli työpajojen aihe, eli hiljaisen tiedon dokumentoinnin ja jakamisen problematiikka, johon liittyen perehdyttiin osaamisen kehittämiseen organisaatioissa ja tiedon luomisen teorioihin ja käytäntöihin. Toiminnallinen osuus toteutettiin kolmena työpajana asiantuntijatiimille. Työpajatyöskentelyn runko rakentui ongelmanratkaisuprosessille, jossa haettiin vastausta kysymykseen: Miten voisimme paremmin saada hiljaista tietoa dokumentoitua ja jaettua tiimissä? Työpajojen menetelmät valittiin tietoperustan, kehitysprojektin tavoitteiden, kohdettiimin koon ja osallistujien tuntemukseen perustuen mahdollisimman toimivaksi kokonaisuudeksi. Ensimmäisessä työpajassa ideoitiin mahdollisimman paljon ratkaisuideoita, toisessa työpajassa analysoitiin ja arvioitiin tuotettuja ideoita ja kolmannessa työpajassa valitut ratkaisuideat koottiin malliksi.</p> <p>Hiljaisen tiedon dokumentoinnin ja jakamisen malli rakennettiin työpajatyöskentelyssä kolmen prosessikaavion muotoon: ensimmäinen kaavio sisältää yksikön sisäisiin ohjeistuksiin, toinen palvelinarkkitehtuuriin ja riskienhallintaan, ja kolmas asiakkuuksiin liittyvän tiedon dokumentoinnin ja jakamisen toiminnot. Mallin vaiheet konkretisoitiin ja aikataulutettiin työntekijäkohtaisiksi tehtäviksi tiekartalle. Kehitetty malli otettiin osaksi yrityksen osaamisen kehittämisen suunnitelmaa. Työpajaprojekti on osa organisaation toimintakulttuurin ja osaamisen kehittämistä.</p>
<b>Asiasanat</b> Yhteiskehittäminen, hiljainen tieto, fasilitointi, osaamisen kehittäminen, tiimioppiminen, dialogi

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Kehitystarve .....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite, rajaus ja onnistumisen mittarit .....	2
1.3	Toimeksiantajayritys .....	3
2	Yhteiskehittäminen työyhteisössä .....	4
2.1	Osallisuus kehittämistoiminnassa .....	4
2.2	Kehittämisosaaamisen kasvaminen yksilössä ja organisaatiossa .....	5
2.3	Dialogisuus yhteiskehittämisessä .....	9
2.4	Tiimioppiminen .....	10
2.5	Fasilitoidut työpajat yhteiskehittämisen ja tiimioppimisen välineenä .....	12
3	Hiljainen tieto organisaation osaamiseksi .....	15
3.1	Osaamisen kehittäminen organisaatioissa .....	15
3.2	Hiljainen tieto .....	17
3.3	Hiljaisen tiedon dokumentointi ja jakaminen .....	19
3.4	Tiedonluomisen käytännöt .....	23
3.5	Tietovarastot .....	25
4	Kehittämisprosessin kuvaus .....	27
4.1	Työpajojen suunnittelun lähtökohdat .....	27
4.2	Työpajojen teemat, rakenne ja tavoitteet .....	29
4.3	Työpaja 1: Yhdessä ideoiden .....	33
4.4	Työpaja 2: Arvioiden, rajaten ja valiten .....	37
4.5	Työpaja 3: Kohti ratkaisua .....	40
4.6	Työpajojen tulokset .....	44
5	Pohdinta .....	47
5.1	Yhteiskehittämisen prosessi .....	47
5.2	Luotettavuuden ja vastuullisuuden arviointi .....	50
5.3	Kehittämisprosessin, tuotoksen ja oman oppimisen arviointi .....	51
5.4	Jatkokehitysehdotukset .....	54
5.5	Keskeiset opit .....	56
	Lähteet .....	59
	Liitteet .....	63
	Liite 1. Työpajasuunnitelmat .....	63
	Liite 2. Työpajojen tuotokset .....	67

# 1 Johdanto

Toiminnallinen opinnäytetyö on tehty toimeksiantona yritykselle ja sen aiheena on yhteiskehittämisen työpajaprojekti asiantuntijatiimissä. Opinnäytetyön tavoitteena on yhteiskehittämisen projektissa tuottaa asiantuntijatiimille malli hiljaisen tiedon dokumentointiin ja jakamiseen. Opinnäytetyön tietoperusta keskittyy kahden avainteman ympärille: Työpajojen toteuttamiseen liittyy avainsanoista yhteiskehittäminen, osaamisen kehittäminen, osallistaminen, tiimioppiminen sekä dialogi. Toinen teema liittyy työpajojen aiheeseen, eli hiljaisen tiedon dokumentointiin ja jakamisen problematiikkaan. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus sisältää kolmen työpajan suunnittelun, työpajojen toteutuksen, raportoinnin ja arvioinnin. Työpajojen yhteisenä tavoitteena oli tuottaa malli, prosessikuvaus hiljaisen tiedon dokumentoinnista ja jakamisesta, joka voidaan ottaa osaksi yrityksen osaamisen kehittämisen suunnitelmaa. Työpajaprojekti on osa organisaation toimintakulttuurin ja osaamisen kehittämistä.

## 1.1 Kehitystarve

Opinnäytetyön aihe sai alkunsa Haaga-Helian kurssin *Organisaation oppiminen ja osaamisen kehittäminen* oppimistehtävästä, jossa tämän opinnäytetyön toimeksiantajalle luotiin osaamisen kehittämisohjelma. Oppimistehtävään liittyvissä työntekijöiden haastatteluissa nousi esiin vahvasti hiljaisen tiedon dokumentoinnin ja tiedon jakamisen tarve: Suurimmaksi heikkoudeksi organisaation osaamisessa koettiin se, että yrityksen päätuotteena olevaan ohjelmistoon ja sen ylläpitoon liittyvä tieto on varastoitunut pitkälti ihmisiin, ja sitä on dokumentoitu heikosti, mikä on haastavaa tiedon jakamisen sekä tiimin yhteisen osaamisen kehittämisen kannalta. Opinnäytetyö on tehty siis vastaamaan yrityksessä olevaan todelliseen kehitystarpeeseen.

Osaamisen kehittäminen ja tiimioppiminen kytkeytyy laajasti työelämän ja yhteiskunnan muutoksiin. Digitalisaatio on tuonut mukanaan mahdollisuuksia tehdä työtä ajasta ja paikasta riippumatta, joka muuttaa perinteisiä organisaatiomalleja ja -rakenteita. Digitalisaatioon liittyy myös keskeisesti datan määrän kasvu, ja dataintensiivisessä tietoyhteiskunnassa kysymykset oppimisesta ja uuden omaksumisesta ovat mitä keskeisimpiä. (Laitinen & Stenvall 2019, 115.) Teknologian kehitys, digitalisaatio ja tekoälyn käyttöönotto muuttavat työtehtäviä ja vaativat jatkuvaa osaamisen päivittämistä, joten monissa yrityksissä tarvitaan uudenlaista osaamista: yritysten on oltava ketteriä, valmiita muuttumaan jatkuvasti. Muutoskyvykkyydestä ja jatkuvasta oppimisesta onkin tullut yritysten keskeinen menestystekijä (Viitala 2021, 48). Ohjelmistoalalla kärsitään tällä hetkellä osaajapulasta, rekrytoimalla on vaikeaa saada hankittua tarvittavaa osaamista (Kolehmainen 21.1.2025), joten yritysten on tärkeää kehittää nykyisen henkilöstönsä osaamista. Tehokkaamman tiedon jakamisen ja tiimioppimisen avulla voivat organisaatiot hyödyntää nykyisen henkilöstönsä osaamista paremmin ja rakentaa asiantuntijuuden jakamista. Yrityksen sisäiset osaamisen kehittämisen käytännöt

tukevat sopeutumiskykyä, erityisesti ”osaamisintensiivisillä” aloilla kuten ohjelmistotuotannossa, joissa työntekijöiden asiantuntemus on keskeinen kilpailuetu.

## **1.2 Opinnäytetyön tavoite, rajaus ja onnistumisen mittarit**

Monien organisaatioiden toiminta perustuu pitkälti hiljaiseen tietoon ja toiminnalle on tyypillistä, että siitä puuttuu tuotteistamiselle tyypillinen dokumentointi, toistettavuus ja samankaltaisuus (Salmela 2015, 95) ja tällainen tilanne on myös toimeksiantajayrityksessä. Suuri osa olennaisista asiakas- ja tuotetiedoista voi olla työntekijöiden henkilökohtaisina, hajanaisina dokumentteina heidän omissa kansioissaan. Tämä dokumentoitu, mutta ei yhteisessä käytössä oleva tieto, on organisaation toiminnan näkökulmasta näkymätöntä hiljaista tietoa (Salmela 2015, 95). Esihenkilön kanssa käydyissä keskusteluissa yhteiskehittämisen projektin toteutustavaksi valikoitui fasilitoidut työpajat. Opinnäytetyön tavoitteena on, että fasilitoitujen työpajojen lopputuloksena syntyy toimeksiantajayritykselle malli tiedon dokumentoinnille ja jakamiselle. Työpajoissa tuotettu malli tulisi voida ottaa suoraan osaksi tiimin osaamisen kehittämisen suunnitelmaa, tukemaan tiimioppimista ja osaamisen kehittämistä yksikössä pitkällä aikavälillä. Työpajoissa tuotetun mallin tarkoituksena on auttaa ja ohjata hiljaisen tiedon käsitteellistämistä ja tallentamista, jotta sitä voidaan käyttää tietoa toistettaviksi tuotteiden ja asiakaspalvelun kehittämiseen. Hiljaisen tiedon dokumentoinnin ja jakamisen käytäntöjen kehittämällä on siis laajempi tavoite tiimin ja organisaation osaamisen kehittämisessä: tukea hiljaisen tiedon hyödyntämistä ja osaamisen kehittämistä niin yksilö- kuin tiimitasolla.

Toiminnallinen opinnäytetyö tarjoaa käytännön hyötyä yritykselle ja sen työntekijöille: Työntekijät ovat mukana aktiivisesti kehittämissuunnitelmassa ja vaikuttavat näin sekä yrityskulttuurin että toimintatapojen muotoutumiseen. Osaamisen jakaminen hyödyttää myös jokaisen omaa asiantuntijuuden kehittymistä ja urapolkua. Opinnäytetyön anti on tietysti kaikkein olennaisin toimeksiantajayritykselle, mutta opinnäytetyössä luotuja työpajoja voidaan käyttää mallina ja ideoiden lähteenä myös muiden yritysten vastaavien kehitysprojektien ja työpajatyöskentelyn suunnittelussa.

Opinnäytetyön rajaus syntyy toiminnallisen osuuden työpajojen laajuudesta ja ratkaistavasta organisaation kehityshaasteesta. Aikataulullinen rajaus työpajoille on syntynyt toimeksiantajayrityksen kanssa yhdessä keskustellen. Toiminnallisen työn kohderyhmä on opinnäytetyön tekijän työtiimi, johon kuuluu 5 henkilöä. Onnistumisen mittareina projektissa voidaan pitää työpajojen onnistunutta rakennetta ja tavoitteen kannalta onnistuneita menetelmävalintoja sekä fasilitoinnin onnistumista, joka näkyy työpajojen aikana tiimiläisten tehokkaana ja innostuneena työskentelynä. Työpajojen onnistumista voidaan arvioida tarkastelemalla työpajojen lopputulosta, eli sitä miten toimivia malleja työpajoissa saatiin kehitettyä, sekä miten hyvin ne voidaan ottaa suoraan käyttöön ja osaksi yrityksen kehittämisen suunnitelmaa.

### 1.3 Toimeksiantajayritys

Toimeksiantajayrityksen päätoimiala on ohjelmistotuotanto ja ydinosaamista on toiminnanohjaus- ja verkkokauppajärjestelmien tuottaminen koulutusten järjestäjille. Yrityksen pääasiallinen tuote on toiminnanohjaus- ja verkkokauppajärjestelmä, joka toimitetaan asiakkaille Software-as-a-Service (SaaS) -ratkaisuna. Yrityksen ydinprosesseja on tuotekehitysprosessi, jolla tuotetaan ja kehitetään ohjelmistopalvelua ja tämän ydintoiminnan tukena on asiakaspalveluprosessi, jolla tuetaan asiakkaiden tarpeisiin vastaamista. Keskeisenä tuotannontekijänä molemmissa on asiantuntijuus, jonka varaan palvelun laatu ja toiminnan onnistuminen rakentuu.

Työn tekemisessä, asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa ja työntekijöiden kesken syntyy jatkuvasti uutta tietoa, joka ei todennäköisesti pysy muistissa ja siirry osaksi tuotteen ja palvelun kehittämistä, ellei siihen liittyviä olennaisia asioita kirjata ylös tai dokumentoida muulla tavalla. Tiimissä, jossa jokaisella työntekijällä on erilainen osaaminen, työnkuva ja rooli, on yrityksen jatkuvuuden ja vastuullisen liiketoiminnan harjoittamisen kannalta välttämätöntä, että tärkeät tiedot on dokumentoitu, ja tiedon jakamiselle on olemassa käytännöt. Tämä on osa yrityksen taloudellista vastuuta. Yrityksen vastuulla on myös tukea työntekijöidensä osaamisen kehittymistä ja urapolkuja, ja tästä syystä tiedon ja osaamisen jakamisen käytännöt ovat tärkeä osa yrityksen toimintaa ja osa yrityksen sosiaalista vastuuta. Yrityksessä on tarkoitus rekrytoida uusi työntekijöitä lähitulevaisuudessa kasvua tukemaan, ja olemassa olevan hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen ja saataville saattaminen helpottaisi myös uusien työntekijöiden perehtymistä järjestelmän toimintaan.

Yritys elää kasvun ja murroksen aikaa: henkilöstö on kasvanut viime vuosien aikana ja uusia toimintatapoja ja prosesseja kehitetään jatkuvasti, eikä aiempia käytäntöjä välttämättä aina ole olemassa kehitystyön tueksi. Organisaatio on pieni, siinä on matala hierarkia ja henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa suoraan yrityksen toimintaan. Jokaisella tiimin jäsenellä on jotain olennaista osaamista yrityksen toiminnan kannalta. Etä- ja hybridityö haastavat perinteiset tiedon ja osaamisen jakamisen mallit, sillä työtä tehdään nykyään usein monipaikkaisesti. Toimeksiantajayrityksellä ei ole tällä hetkellä pysyvää toimistoa, kaikki työntekijät työskentelevät pääosin etänä, mikä on mahdollistanut osaamisen rekrytoinnin laajalta alueelta. Tiedonjakaminen ja tiimioppiminen ei kuitenkaan etätyössä tapahdu itsestään kahvihuonekeskusteluiden lomassa tai toisen työpisteellä piiptaessa, vaan sille on tarkoituksella luotava rakenteita ja toimintatapoja, jotta tiedonjakaminen ja tiimioppiminen toimisivat tehokkaasti yhteistyön tekemisen tukena. Toimeksiantajayrityksessä hiljainen tieto on keskeinen osa työntekijöiden asiantuntemusta, joten se on organisaation yksi tärkeimmistä resursseista ja kilpailukyvyyn rakennuspalikoista. Tästä syystä hiljaisen tiedon dokumentointi ja sen jakamisen käytännöt organisaation sisällä ovat erittäin tärkeitä yrityksen kehitystyössä.

## 2 Yhteiskehittäminen työyhteisössä

### 2.1 Osallisuus kehittämistoiminnassa

Kehittämisen voidaan ajatella olevan sitä, että muutetaan toimintaa tavoitteellisesti määriteltyjen tavoitteiden suuntaisesti, ja organisaatioiden kehittämistyössä se usein tarkoittaa uusien toimintatapojen kehittämistä ja niiden käyttöönottoa (Ranta 2021, luku 1). Kehittäminen voi organisaatiossa kohdistua esimerkiksi sen rakenteisiin tai toimintatapoihin, ja sitä toteutetaan jokaisessa organisaatiossa eri tavoin. Toimintaprosessien kehittäminen onkin tehokas tapa kehittää sekä laatua että tuottavuutta (Sarala & Sarala 2010, 94). Kehittyminen tarkoittaa sitä, että jonkin asian on käytännön työarjessa muututtava, jotta saavutetaan parempaa laatua joko asiakkaan saaman palvelun, tai esimerkiksi työhyvinvoinnin näkökulmasta. Organisaation kehittämistyön onnistuminen riippuukin pitkälti organisaation kyvystä oppia ja muuttua.

Työelämässä kehittämistoiminta on vaihtunut täydennyskoulutuksista enemmän kohti työpaikoilla tapahtuvaa yhteiskehittämistä, joka mahdollistaa työntekijöiden vaikuttamisen omaan työhönsä ja uudenlaisen oppimisen (Juujärvi, Sinervo, Laulainen, Niiranen, Kujala, Heponiemi & Keskimäki 2019, 12). Henkilöstön osallistuminen ja osallistaminen kehittämistoimintaan mahdollistaa sen, että yhteistoiminnalla voidaan löytää uusia ja entistä parempia toimintatapoja ja saada ne jatkuvaan käyttöön yksilöiden oppiessa (Ranta 2021, luku 2). Osallisuuden kokemus mahdollistaa hyvän ryhmätoiminnan ja itseohjautuvuuden kehittämistyössä (Ranta 2010, luku 6.4). Mikäli oma henkilöstö jätetään ulos kehittämistyöstä, se on usein tahatonta ymmärtämättömyyttä sen negatiivisista seurauksista työn tekemiseen ja yhteistyökulttuuriin (Forssén & Kuusela 2021, 85). Johdon mukana olo ja tuki yhteiskehittämisessä on tärkeää, sillä luottamuksen syntyminen edellyttää sitä, että asiat ratkaistaan yhdessä (Hagman 2015, 175).

Yhteiskehittäminen on osallistavaa, luovaa ja keskustelevaa toimintaa, jossa ollaan joko fyysisesti yhteisessä tilassa tai yhdessä verkkoympäristössä, ja jonka tavoitteena on luoda ja kehittää jotain yhdessä tai helpottaa päätöksentekoa. Yhteiskehittämisellä voidaan yhdessä oppimisen lisäksi luoda ymmärrystä, luottamusta ja yhteisöllistä kulttuuria. Yhteiskehittäminen on yksi innovoinnin toteuttamistapa, jossa opitaan yhdessä ja kehitetään jotain uutta tai olemassa olevaa. Yhteiskehittäminen ei ole mitä tahansa yhdessä tekemissä, vaan se vaatii sen, että yhdessä tekemisen työn tulokset dokumentoidaan ja tallennetaan. (Keränen 19.12.2022, 1- 3min.) Yhteiskehittämisessä usein fasilitaattori osallistaa ja organisoii työntekijät yhteisen tavoitteen ja yhdessä tekemisen äärelle (Keränen 19.12.2022, 11-12 min).

Osallistuminen ja osallistaminen yhteiseen kehittämistyöhön työyhteisössä lisää työntekijöiden sitoutumista työhön, jossa kokemuksella työn merkityksellisyydestä ja sosiaalisella

yhteenkuuluvuudella on iso merkitys (Järvensivu, Isacsson, Raatikainen, Simola-Alha & Heinilä 2021, 241). Oppivan organisaation kehittämisohjelmissa korostetaan työntekijöiden valtuuttamisen merkitystä, eli vaikutusmahdollisuuksien ja osallistamisen lisäämistä toiminnan suunnittelussa, toteuttamisessa ja kehittämisessä (Sarala & Sarala 2010, 83-84).

Kehittämistyössä on usein kyse laajemmasta kulttuurinmuutoksesta. Keskustelevan otteen ja osallisuuden kokemusten kautta toimintakulttuuri voi muuttua kehittämismyönteisemmäksi, henkilöstö sitoutuu työhönsä ja sen kehittämiseen entistä enemmän, ja lisäksi työhyvinvointi sekä hyvä yhteishenki lisääntyy. Aktiiviseen osallistumiseen ja avoimeen keskusteluun kannustava johtaminen edistävät tutkimusten mukaan myös luovuutta ja innovatiivisuutta yrityksissä (Viitala 2021, 48). Usein kehittämistyöhön liittyy myös henkilöstön työnkuvien laajeneminen, koska perustyön tekemisen lisäksi pitää alkaa työskennellä myös itsensä ja organisaation kehittämiseksi, eikä tätä muutosta aina välttämättä koeta myönteisenä. Tästä syystä kehittämisen esteisiin on tärkeää etsiä ratkaisuja, ja määritellä tehtävänkuvat ja toimintatavat hyvin (Ranta 2021, luku 2.2).

## **2.2 Kehittämisaamisen kasvaminen yksilössä ja organisaatiossa**

Liiketoiminnan kehittämiseen liittyvä osaaminen muuttuu koko ajan aiempaa merkittävämmäksi. Kehittämistyö voidaan nähdä myös oppimisen lähtökohtana työyhteisössä, jolloin voidaan puhua kehittämispohjaisesta oppimisesta. Kehittämispohjaisessa oppimisessä on aina lähtökohtana jokin aito työelämän kehittämishanke. Keskeisiä piirteitä kehittämispohjaisessa oppimisessä on autenttisuus (aito työelämän ongelma, johon haetaan ratkaisua), kumppanuus (yhdessä tekemistä ja oppimista), kokemuksellisuus (aktiivisesti ja vastuullisesti osallistumista sekä kokemusten keräämistä ja jakamista), tutkimuksellisuus (tutkiva ja kriittinen työote) sekä luovuus (muutoksen tarve toimii innoittajana). Kehittämistyössä opitaan myös monia työelämässä yleisesti tarvittavia taitoja, kuten vuorovaikutus-, yhteistyö- ja ongelmanratkaisutaitoja. Yksi tärkeimmistä tavoitteista organisaatioiden kehittämistyössä on asiantuntemuksen jakaminen ja uuden tietämyksen siirtäminen osaksi työyhteisön toimintaa. (Ojasalo ym. 2014, 14-16.)

Itse kehittämistyö vaatii osaamista niin organisaation tasolla kuin siihen kuuluvien yksilöidenkin tasolla. Organisaation ja yksilön oppiminen sitoutuvat toisiinsa, sillä yksilö voi kehittyä vain yhdessä ryhmän kehittyessä (Ranta 2021, luku 1.3). Käytännön kehittämistyö tapahtuu vain ryhmässä, organisaatio ei voi kehittyä vain yhden henkilön työn ansiosta: kun henkilöstön kehittämisosaaminen kasvaa, tiimit alkavat toimia uusilla tavoilla (Ranta 2021, luku 1.3). Ranta on esittänyt viisiportaisen mallin henkilökohtaisen kehittämisosaamisen sekä organisaation osaamisen kasvusta ryhmätahtojohdamisen prosessissa (Ranta 2021, luku 1.3). Rannan mallissa yksilön ja organisaation kehittämisosaaminen kulkevat rinnan, joka tarkoittaa sitä, että kehittämiskulttuuria kasvatettaessa tulee ottaa huomioon jokaisen oma osaamispolku, ryhmän (tiimin) osaamisen kasvattaminen sekä

organisaation osaamisen kasvattaminen (Ranta 2021, luku 1.3). Muutosvastarintaa syntyy yksilöissä vähemmän, kun henkilöstö osallistetaan muutoksen suunnitteluun. Kehittämistyöhön osallistuminen voidaan nähdä osana työhyvinvoinnin kokonaisuutta, koska siinä toteutuvat sisäisen motivaation perustana olevat itsensä toteuttamisen, yhteenkuuluvuuden ja osallisuuden tarpeet. Organisaatioissa kehittämiskulttuuri kasvaa vähitellen, kun kehittämistyötä aletaan tehdä johdon mukaisesti ja siitä tulee jatkuva toimintatapa. Tässä muutoksessa voidaan tunnistaa erilaisia kehitysaskeleita (taulukko 1).

Taulukko 1. Organisaation kehittämiskulttuurin askeleet, niitä kuvaavat tekijät ja tavoitteet (mukaillen Ranta 2021, luku 3)

Vaihe	Vaihetta kuvaavat tekijät	Vaiheen tavoitteet
1. Yksittäisten muutosten tekeminen	Kielteisyys kehittämistä kohtaan. Ongelmiin reagoiva johtamistapa ja sähköskulttuuri Yksin tekemisen kulttuuri ja vastuun pakoilu, töiden vastuita ei ole selkeästi jaettu Suunnitelmallinen kehittäminen puuttuu: ulkopuolelta esiin nousevien kehittämisvaatimusten toteuttaminen vie kaiken kehittämiseen varatun ajan, ja tästä syystä vanhat toimimattomat käytännöt jatkuvat	Työilmapiirin parantaminen Nykytilanteen selvittäminen Organisaatioon ja toimintaan sopivat mittarit ja niihin suunnitellut toimenpiteet
2. Jatkuvan kehittämisen hyväksyminen	Kehittämisseiden tunnistaminen Kehittämisprojekteja, jotka vahvistavat uskoa toiminnan organisointia tukevasta kulttuurista Toimintaa organisoidaan, mutta muutoksia on vaikeaa viedä käytäntöön, sillä kulttuuri ei tue vielä muutosta. Kehittämiseen liittyvä osaamisvajetta tunnustetaan	Työhyvinvoinnin ja työssä viihtyvyyden parantaminen Avointa ja keskustelevaa ilmapiiriä kehitetään Työyhteisötaitojen kehittäminen
3. Jatkuvan muutostyön toteuttaminen	Esteitä aletaan muuttaa ratkaisuksi Kehittämisjohtamisessa tavoite tarkentuu Luottamus ja itseohjautuvuus lisääntyy Suhtautuminen kehittämiseen muuttuu myönteisemmäksi.	Luottamuksen lisääminen Ongelmanratkaisumenetelmien käyttöönotto Strategian vieminen käytäntöön ja dialoginen johtaminen
4. Omalle organisaatiolle sopivien muutostyökalujen kehittäminen	Osaamisvaatimukset kasvavat kehitystyön takia, josta seuraa osaamisvajetta Osaamisen kehittämiseen panostetaan Esteiden ennakointi käytännöissä Oikeudenmukainen dialoginen johtaminen, jonka tavoitteena on psykologinen terveys	Kehittämistyökalujen käyttöönotto Kehittämistoimenpiteiden näkymien arjen käytännöissä Osastojen välisen viestinnän ja tiedonkulun parantaminen

Vaihe	Vaihetta kuvaavat tekijät	Vaiheen tavoitteet
	Kehitetään omia muutostyökaluja	
5. Kehittämisen normaalina työtapana	Kehittämismalli on koko organisaation käytössä Kehittämisojohtaminen suunnitelmallista Ongelmien ratkaisu yhdessä Työyhteisössä paljon ”kehittämispuhetta” Osaamista hyödynnetään ja jaetaan	Yhteisen kehittämiskulttuurin vahvistaminen Tavoitteiden ja tehtävien selkeys, työn org Laadukas toiminta

Liikuttaessa askeleita eteenpäin, tulee ongelmien ratkaisusta yhä enemmän tyypillistä työarjen toimintaa ja henkilöstö toimii aiempaa itseohjautuvammin (Ranta 2021, luku 2.1). Johdon ja esihenkilöiden rooli kehittämistyössä on merkittävä, sillä heidän vastuullaan on itse osallistua kehittämiseen, osallistaa koko henkilöstö kehittämiseen ja synnyttää dialogia, sekä huolehtia siitä että tavoitteissa on huomioitu kehittämistyön vaatimat resurssit ja tiedot (Ranta 2021, luku 4.1). Kehittämisojohtaminen pitää sisällään kyvyn suunnitella systemaattinen organisaation kehittämistyötä tukeva järjestelmä, joka pitää sisällään kehittämisen aiheet, aikataulut ja seurantajärjestelmän (Ranta 2021, luku 4.1). Kun voimassa on rakentava kehittämiskulttuuri, näkyy se käytännön johtamisessa, organisaation arvoissa ja toimintaohjeissa, joissa kaikissa kehittäminen on vahvana mukana (Ranta 2021, luku 4.1).

Yrityksen toimintakulttuurin kehittäminen on myös johtamista, sillä siihen liittyy olennaisesti se, miten kehittämistyön tulokset saadaan jäämään käytännön tasolla arjen työhön (Ranta 2021, luku 1). Kehittämisen onnistumiseen vaikuttaa mm. dialoginen näkökulma, tiimityö, organisaation oppiminen, esimiestyö sekä organisaation kulttuuri ja arvot (Ranta 2021, luku 1). Positiivisen kehittämiskulttuurin syntyminen edellyttää hyvää työilmapiiriä, joten hyvän yhteishengen synnyttäminen on tärkeää yhteiskehittämisessä. Tiimin yhteinen tekeminen synnyttää positiivista energiaa ja lähentää tiimiläisten ihmissuhteita (Leppänen & Rauhala 2013, 302). Kehittäminen ei ole projekti, vaan prosessi, joka edellyttää myönteisesti muutoksen suhtautuvaa organisaatiokulttuuria (Ranta 2021, luku 1). Organisaatio siis kehittyy yhteiskehittämällä.

Oppiminen on myönteistä muutosta tavoitteen suuntaan yksilön tasolla, ja organisaation kehittäminen on taas myönteistä muutosta tavoitteen suuntaan organisaatiotasolla. Organisaation tasolla kehittyminen edellyttää, että siihen kuuluvat jäsenet oppivat jotakin, kehittävät yhteistä ymmärrystä ja toiminnassa tapahtuu muutosta tämän yksilöllisen ja tiimioppimisen seurauksena. Tavoitteena toiminnan kehittämisessä on, että yrityksen henkilöstö todella sitoutuu ja motivoituu yhdessä luotuihin tavoitteisiin, ja alkavat oma-aloitteisesti ratkomaan tavoitteiden toteuttamiseen liittyviä haasteita luovasti. Osallistuminen lisää ja syventää työntekijöiden ymmärrystä yrityksen toiminnan

kokonaisuudesta, jolloin työn haasteet ja osaaminen kasvaa ja samalla voi lisääntyä myös työn mielekkyys (Ranta 2021, luku 1). Jatkuva kehittäminen on yhteydessä organisaation osaamisen kehittämiseen ja vahvistaa työntekijöiden osaamista, ja osaamisen kasvu taas vahvistaa yksilöiden halua vaikuttaa omaan työhönsä sekä sitoutumista yhteiseen kehitystyöhön (Ranta 2021, luku 2.2). Osaamisen kehittäminen ja oppiminen ovat siis olennainen osa kehittämistyön myönteisen kierteen kehässä.

Mikä sitten saa henkilöstön sitoutumaan ja motivoitumaan yhteisiin tavoitteisiin? Ihminen tekee ryhmää suosivia päätöksiä silloin kun tuntee olevansa ryhmän jäsen, eli olennaista on yhteenkuuluvuuden tunne ja ryhmäidentiteetti ja ryhmän toimintatavat ja traditiot rakentuvat jatkuvasti uudelleen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Ranta 2021, Luku 1.1). Näin ollen ryhmäidentiteettiin ja sitä kautta ryhmän tapoihin toimia on mahdollista myös vaikuttaa vuorovaikutuksen keinoin, uudistaen ryhmän tapoja ja tottumuksia. Organisaatiokulttuuria siis luodaan ja uudistetaan jatkuvasti kollektiivisesti arjessa ja yhteiskehittämisessä tämä voima valjastetaan ohjaamaan kehitystä tavoitteen suuntaan. Ryhmäidentiteetti on yhteenkuuluvuutta, tunnetta siitä, että on osa jotakin ryhmää. Näin organisaation kehittäminen, tiimioppiminen ja yhteenkuuluvuus ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa. Tiimityöskentelyssä tavoitteena on saada osallistujat toimimaan yhteisten tavoitteiden mukaisesti, ja yhteisen ”ryhmätahdon” löytyminen on tässä olennaista.

Henkilöstöllä itsellään on usein paras käsitys siitä, mitkä asiat yrityksen arjessa toimivat ja millaisia ongelmakohtia prosesseissa on, joten tätä osaamista kannattaa hyödyntää esiin tulevien haastavien tilanteiden ratkaisemiseen, osallistamalla voidaan tehdä näkyväksi henkilöstön hiljaista osaamista (Heikkinen & Kurvinen 17.2.2022). Yksi merkittävimmistä syistä vaihtaa työpaikkaa on se, että työntekijä ei koe tulleensa kuulluksi organisaatiossa, ja yleensä syy liittyy johtamiseen ja siihen että oma esihenkilö ei kuuntele työntekijöiden ideoita, ajatuksia, onnistumisia tai huolia (Leppänen & Rauhala 2013, 277). Yhteiskehittäminen on yksi väline työntekijöiden osallistamiseen. Yhteisen ymmärryksen ja ajattelun syntyminen dialogin avulla onkin edellytys huipputiimin syntymiselle ja sen toiminnan kehittämiseksi (Leppänen & Rauhala 2013, 277). Yhdessä kehitetty on usein parempi ratkaisu kehittämistarpeeseen kuin yksinomaan johdosta tulevat ajatukset, sillä tiimin jäsenet tuntevat toimintansa haasteet paremmin kuin muut (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 59). Yhdessä tekeminen on myös yksi parhaista toimenpiteistä, joilla rakennetaan luottamusta työelämässä (Forssén & Kuusela 2021, 85). Erilaisia kehittämishankkeita ja muutostilanteita kannattaa siis hyödyntää työyhteisön luottamuksen rakentamiseen. Mitä vahvempi luottamus vallitsee henkilöstön kesken ja henkilöstön ja esihenkilöiden välillä, sitä avoimempaan keskusteluun ollaan valmiina (Salminen 2022, 52).

### 2.3 Dialogisuus yhteiskehittämisessä

Miten tuetaan yhteiskehittämisen edellytyksenä olevaa yhteenkuuluvuutta, osallisuuden kokemusta ja positiivista vuorovaikutusta? Myönteiset muutokset lähtevät liikkeelle yhteisön yhteisestä, jaetusta tarkoituksesta (Ranta 2021, luku 1.2). Kokemus yhteisestä merkityksestä voi syntyä aidossa ja avoimessa vuorovaikutuksessa, jota kuvaa dialogisuuden käsite. Dialogisessa vuorovaikutuksessa haetaan yhteistä ymmärrystä keskustellen, ja siinä prosessissa luottamus voi alkaa pikkuhiljaa kasvaa ryhmän sisällä, mikä mahdollistaa yhteisen ajattelun (Ranta 2021, luku 1.2). Dialogisuus on siis avointa keskustelukulttuuria, yhteistä ajattelua ja yhteisen ymmärryksen hakemista.

Dialogi, eli keskustelu, jossa tutkitaan monimutkaisia asioita monesta eri näkökulmasta, suhtaudutaan ajatuksiin ja oletuksiin kriittisesti mutta silti avoimesti ja uteliaasti, saa esille kaikkien osallistujien kokemukset ja ajatukset, jolloin yhteisen prosessin tulos on enemmän kuin mihin yksilöt olisivat omin voimin päässeet (Sarala & Sarala 2010, 145). Dialogisessa vuorovaikutuksessa kukaan ei siis yritä voittaa, vaan se on yhdessä puhumista ja ajattelemista, eräänlaista kollektiivista ajattelua, jossa korostuu keskustelukumppaneiden kuuntelu ja kunnioitus (Ranta 2021, luku 5.2). Dialogisuudella voidaan saada siis aikaan osallisuuden kokemusta, synnyttää yhteistä ymmärrystä ja oppia yhdessä.

Ihmisinä usein olemme oman kuplamme sisällä: omat asenteet, uskomukset ja oletukset ohjaavat ajatteluamme ja vuorovaikutustamme, jolloin pidämme tiukasti kiinni omista mielipiteistämme emmekä uskalla tarkastella niitä kriittisesti (Ranta 2021, luku 1.2). Ongelmana on, että emme tiedosta oman toimintamme vaikuttimia tai päätöksentekoamme ohjaavia motiiveja ja tunteita, jolloin päädyimme helposti tekemään jotain muuta kuin mitä on suunniteltu ja mikä on tavoitteena. Ilmiö toistuu myös organisaatioiden kehittämistyössä ja sen voi ratkaista tulella tietoisesti omasta ja ryhmän toiminnasta. Onnistuneen kehittämistyön pohjana on aina nykytilan katsominen rehellisesti: Millainen kulttuuri meillä on? Mitkä uskomukset tai ajatusmallit todella ohjaavat toimintaamme? Dialogisessa vuorovaikutuksessa haasteet ja ongelmat nähdään mahdollisuuksina oppia uutta ja kehittää toimintaa – Yhteisten merkitysten luominen ja dialogisuus ovatkin avainasemassa organisaation oppimisessa (Ranta 2021, luku 5.2).

Dialogisuus johtamisessa ja vuorovaikutuksessa lisää osallisuutta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia, sekä lisää henkilöstön mahdollisuuksia kehittyä omassa työssään (Ranta 2021, luku 2.2). Kun yhteiskehittämistä tehdään johdonmukaisesti, muuttuu organisaation sisäinen vuorovaikutus tasarvoisemmaksi ja koko henkilöstöä paremmin huomioivaksi – Yhdessä opitaan luomaan kehittämisen ja toiminnan positiivinen ilmapiiri, joka itseään ruokkivana kehänä voi tuottaa vahvempaa kehittämiskulttuuria ja lisätä henkilöstön hyvinvointia (Ranta 2021, luku 2). Onnistuneessa kehitystyössä on usein näkyvissä seuraavat ryhmätahtojohdamisen malliin kuuluvat tekijät: dialoginen johtaminen,

jatkuva parantaminen, tuottavuus henkilöstö huomioiden, työn organisointi, strategia ja osaamisen hyödyntäminen (Ranta 2021, luku 2.2). Tutkimuksessa on todettu dialogisen johtamisen ja työn organisoimisen selittävän kehittämisen kokonaisuudesta yli 43 % (Ranta 2021, luku 2.2). Dialogisen kehittämisen etuja on tutkitusti lisääntyneet työntekijöiden sitoutuminen, oman ja muiden työn arvostaminen, myönteisyys, luottamus, yhteisöllisyys ja osallisuus (Ranta 2021, luku 5.2).

Yhteiskehittämisessä tarvitaan siis vuorovaikutusta ja dialogisuutta. Dialogin avulla voidaan löytää uusia vaihtoehtoja, laajentaa näkökulmia tarkasteltavaan asiaan liittyen tai oivaltaa jotakin uutta. Aito dialogi perustuu neljään tärkeään perustaitoon: kuuntelemiseen, toisen arvostamiseen, oman varmuuden viivästyttämiseen sekä suoraan puhumiseen. Dialogin avulla pyritään yhdessä oivaltaamaan jotakin uutta. (Isaacs 2001, 98-188.) Organisaation kulttuuria voidaan muuttaa vähitellen kehittämällä sen tiedostamis- ja ymmärtämiskykyä, ja tässä dialogi ja sen perustaidot ovat avinasemassa (Isaacs 2001, 321).

## 2.4 Tiimioppiminen

Organisaation oppiminen perustuu yksilöiden oppimiselle, mutta yksilöiden oppiminen ei kuitenkaan takaa organisaation oppimista. Yksilötasolla tapahtuva tiedon lisääntyminen siirretään yleensä organisaation käyttöön tiimien avulla: tiimissä kootaan yhteen yksilöiden osaaminen, se tiivistetään uudeksi tiedoksi ja siirretään organisaation osaamiseksi. Prosessissa hyödynnetään siis yksilöiden, tiimien ja koko organisaation yhdistettyjä resursseja. (Salmela 2015, 52). Yksittäisen henkilön tieto pitää voida jotenkin jakaa, jotta se voi tulla osaksi työyhteisön osaamista, mutta tietämystä ja osaamista voidaan myös tuottaa ryhmän yhteisessä vuorovaikutusprosessissa. Tällaista kollektiivista, ryhmätoiminnassa tapahtuvaa oppimista voidaan kutsua tiimioppimiseksi (Sarala & Sarala 2010, 144). Tiimioppimisessa tiimin tulisi ajatella, ideoida ja oppia yhtenä kokonaisuutena. Tiimi onkin nykyaikaisen organisaation tärkein oppimisyksikkö, ei enää yksilö (Senge 1990, 10). Organisaation oppiminen perustuu tiimien keräämään, uudelleen muotoiltuun ja kokonaan uuteen luotuun tietoon, ja sinä on mukana myös tiimiläisten hiljainen tieto, toimintatavat, uskomukset ja ennakkoluulot (Salmela 2015, 54).

Osallistaminen voidaan nähdä megatrendinä yritysmaailmassa ja sitä voidaankin pitää jo vakiintuneena käytäntönä päätöksenteossa ja kehittämistyössä (Meriluoto & Litmanen 2019, 7). Rakentavassa ilmapiirissä tieto voi muodostua yhteisesti, ja tilaa, jossa osallistutaan yhteisölliseen yhteisten merkitysten neuvotteluun, voidaan kutsua oppimisyhteisöiksi (Ranta 2021, luku 5.7). Kun työyhteisössä syntyy motivaatio oppia ja kehittyä yhdessä, alkaa toteutua myös tietämisen rakentaminen, jakaminen ja reflektointi: tiimioppimisessa vuorovaikutus ja työyhteisön tuki vaikuttavat tietämisen rakentumiseen (Ranta 2021, luku 5.7). Tiimioppimisessa tiimit siis muodostavat uutta tietoa ja yhteistä näkemystä keskusteluiden ja vuorovaikutuksen avulla (Sarala & Sarala 2010, 145).

Tiimioppiminen tarkoittaa siis yhteistoiminnallista, vuorovaikutuksellista ja vastuullista oppimismetodia, jossa liittyvät yhteen niin yksilö- kuin yhteisötasonkin prosessit (Hytti, Stenholm, Heinonen, & Seikkula-Leino 2010; Seikkula-Leino 2007). Tiimioppiminen mahdollistaa myös sellaisten oivallusten syntymisen, jotka eivät olisi mahdollisia yksilön oppiessa yksin (Slavin, 2001). Tiimioppiminen kuitenkin vaatii, että jokainen on valmis haastamaan omia oletuksiaan ja ajattelumallejaan, ja olemaan avoin keskustelutilanteissa (Eklund 2021, 52). Ryhmätyöskentely vastuuttaa yksilöä merkittävästi osallistumaan. Keskeisiä tekijöitä tiimioppimisessa ovat ryhmä ja tiedon jakaminen (Seikkula-Leino, 2007) ja tiimioppimisessa tiimissä käyty dialogi onkin erityisen tärkeää (Senge 1990, 241). Tiimioppimiseen liittyy kuitenkin myös haasteita esimerkiksi ryhmädynamiikkaan ja palautteen antamiseen suhteen.

Tiimioppiminen edellyttää vuorovaikutteista toimintaa ja reflektointia, jotta ongelmaan voidaan löytää mahdollisimman paljon eri näkökulmia ja ratkaisuideoita (Sarala & Sarala 2010, 146). Rakenteet voivat joko tukea tai haitata tiimin yhteistä oppimista, joten tiimioppimiselle pitäisi luoda otolliset olosuhteet, jotta voidaan saada positiivisia tuloksia. Tiimioppimista tukee tiimityön arvostaminen, mahdollisuus yksilölliseen ilmaisuun ja toimintaperiaatteiden (menetelmien) käyttö (Sarala & Sarala 2010, 146). Tiimioppimisen tuloksena voidaan yksilötasolla saavuttaa parempaa itsetuntemusta ja muiden tuntemista sekä muutoksia tiedoissa, taidoissa, asenteissa ja tunteissa. Tiimitasolla yhteishenki ja toimintakäytännöt voivat parantua, suhtautuminen muihin muuttua myönteisemmäksi ja tiedot ja taidot lisääntyä, ja organisaatiotasolla toimintakäytännöt, toimintapolitiikka ja ohjeistot kehittyä. (Sarala & Sarala 2010, 147.)

Tiimioppimisen ydinprosesseja ovat 1) asioiden jäsentäminen ja uudelleenjäsentäminen, 2) kokeilu ja toiminta, 3) rajojen ylittäminen ja 4) erilaisten näkökulmien integrointi: Asioiden jäsentely vaatii dialogia ja avoimuutta muiden näkökulmille sekä valmiutta käyttää niitä omien näkökantojen kriittiseen uudelleentutkiskeluun ja jäsentelyn tuloksena voidaan saavuttaa tiimin yhteinen visio ja tahtotila. Kokeilu ja toiminta on ongelmanratkaisua esimerkiksi tutkivalla otteella. Näkökulmien integrointi taas on synteiesien tekemistä tiimin jäsenten erilaisista tavoista jäsentää asioita (Sarala & Sarala 2010, 147). Tiimioppimisessa opitaan yhdessä käsiteltävästä asiasta, mutta samalla opitaan oppimaan yhdessä, opitaan tarkastelemaan omaa toimintaa ja pyrkimään tietoisesti kohti yhteistä oppimisprosessia. Kehittämällä tietoisesti tiimioppimista ja harjoittelemalla sitä käytännössä, voidaan lisätä organisaation joustavuutta ja muutosvalmiutta (Sarala & Sarala 2010, 149). Yhteistyötä ja tiimioppimista tulee tietoisesti pyrkiä tukemaan, jotta työyhteisöstä muodostuisi käytäntöyhteisö, jota kuvaa keskinäinen sitoutuminen, yhteiset resurssit, halu jakaa osaamista ja kantaa vastuuta yhteisestä tavoitteesta – Käytäntöyhteisö voi syntyä sosiaalisten suhteiden ja yhteisen oppimisen kautta (Kuusela 2015, 62).

## 2.5 Fasilitoidut työpajat yhteiskehittämisen ja tiimioppimisen välineenä

Työn merkityksellisyyden ja osallisuuden kokemukset ovat olennainen osa työmotivaation syntymisessä (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 82-88). Työn merkityksellisyyden tunteen luomiseen liittyy yhteenkuuluvuuden tunne, tiimin olemassaolon syyn tiedostaminen, yhteiset selkeästi sanotut tavoitteet, jokaisen tiimiläisen oman osuuden selventäminen yhteisten tavoitteiden edistämiseksi ja kokemus jaetusta vastuusta (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 246). Oppimisen kannalta on hyödyllistä osallistaa työntekijät oman työnsä ja siihen liittyvien prosessien kehittämiseen, sillä työntekijöiden osallisuus auttaa muutoksien saamista käytäntöön (Sarala & Sarala 2010, 122). Yhteiskehittäminen ja tiimioppiminen työpajassa antaa työntekijöille kokemuksia sekä osallisuudesta että auttaa tiedostamaan työn merkitystä. Työpajatoiminta antaa myös loistavan tilaisuuden huomioida myönteisen työilmapiirin kehittämistä ja antaa positiivista palautetta.

Työpaja tarkoittaa käytännössä sitä, että ryhmä ihmisiä tapaa ja tekee jotain yhdessä, mutta kokouksesta poiketen, työpajaan osallistuminen edellyttää jokaiselta osallistumista, eikä siellä voi olla passiivisena osallistujana seuraamassa. Työpajatyöskentely luo struktuurin yhdessä työskentelemiselle: työpajassa on aina fasilitaattori ohjaamassa, aikatauluttamassa ja organisoimassa toimintaa tavoitteen suuntaan. Yhteiskehittämistä tapahtuu yleensä juuri työpajamaisessa työskentelyssä. (Kinnunen 9.6.2022, 1-4 min.) On tyypillistä, että tiimien ja työryhmien palaverissa ei ole aikaa rikastavalle dialogille, jossa kaikilla on mahdollisuus olla osana keskusteluun kulkuun ja saada mielipiteensä kuuluville, vaan aika kuluu tehtävälisterien ja työtehtävien läpikäyntiin (Leppänen & Rauhala 2013, 278). Työpajatyöskentely on yksi tapa vastata tähän tarpeeseen, ja luoda foorumi dialogin harjoitteluun. Työpajassa toimitaan tavoitteen suuntaan, mutta sen sisällä on mahdollista saada aikaan myös spontaania ja virtaavaa vuorovaikutusta osallistujien kesken. Tiimin on mahdollista kehittyä vain yhteisen tekemisen ja avoimen vuorovaikutuksen kautta (Leppänen & Rauhala 2013, 279).

Hyvän, tuloksellisen työpajan rakentaminen alkaa konkreettisen tavoitteen määrittelyllä ja struktuurin suunnittelulla (Kinnunen 9.6.2022, 10-12 min.). Menetelmät tulisi valita työpajaan niin, että ne mahdollistavat kaikkien erilaisten persoonien tavat olla mukana ja osallistujia yhteiseen tekemiseen. Tämä edellyttää usein monen erilaisen menetelmän yhdistelyä, kuten yksilötyötä, ryhmätyötä, keskustelua, piirtämistä ja kirjoittamista (Kinnunen 9.6.2022, 12-15 min.). Sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyy myös haasteita, kuten vastuun hajaantuminen, mistä syystä yhteistoiminnallinen oppiminen tulisi organisoida niin, että kaikilla ryhmän jäsenillä on tasa-arvoinen rooli projektissa. (Siltala, Keskinen, Suomala & Taatila 2008, 46.) Usein työpajatoimintaan liittyy liikkuminen tilassa ja ryhmissä erilaisten tehtävien tekeminen (Kinnunen 9.6.2022, 5-6 min.). Työpajan vaiheet tulee suunnitella työpajan tavoitteen ja osallistuvien ihmisten tarpeiden mukaan (Kinnunen

9.6.2022, 19-20min.). Olennaista työpajan suunnitelmassa on siis ottaa huomioon käytettävissä oleva aika, osallistujat ja tavoite. Työpajatyöskentelyn ja yhteiskehittämisen rikkaus on siinä, että jokaisella osallistujalla ei tarvitse olla osaamista koko aihepiiristä, koska jollain muulla osallistujalla on varmasti ajatuksia ja ideoita jaettavaksi, joiden päälle muut taas voivat rakentaa uutta ja jatkojalostaa. Yhdessä tekeminen ja yhteiskehittäminen on siis enemmän kuin osiensa summa.

Osallistavan työskentelyn vetäminen vaatii taitoa aktivoida kaikki mukaan keskusteluun, haastaa ajattelemaan ja kannustaa tuomaan ideoita esiin (Forssén & Kuusela 2021, 87). Opetusmaailmassa puhutaan yhdessä oppimisesta, yhteisöllisestä oppimisesta, tutkivasta oppimisesta ja aktiivista menetelmistä, kun halutaan korostaa oppijoiden omaa aktiivista roolia ajattelussa ja oppimisessa, ja opettajan valmentavaa roolia tässä prosessissa. Koulumaailmassa käytetyt menetelmät ovat pitkälle samoja kuin työelämässä puhuttaessa osallistavista menetelmistä (Forssén & Kuusela 2021, 87-88). Ranta (2021, luku 1.2) suosittelee dialogista vuorovaikutusta edistävään ja osallistavaan prosessiin fasilitoijaa ja säännöllisiä tapaamisia. Fasilitoinnin menetelmillä tiimin on helpompi ymmärtää ja keskittyä tiimin tavoitteisiin, ratkaista käsiteltävät haasteet, yhtenäistää toimenpiteet ja ne myös lisäävät tiimin keskinäistä yhtenäisyyttä (Nummi 2018, 42). Näitä menetelmiä tai tekniikoita ovat kaikki sellaiset, joilla fasilitoija pyrkii haastamaan osallistujat osallistumaan, kysymään, kertomaan omia näkemyksiään, analysoimaan ja löytämään ratkaisuja. Ilman fasilitoijaa voi työpajatyöskentelyssä käydä niin, että osa osallistujista ei sano mitään, osallistujat eivät viitsi tai uskalla kysyä tai kommentoida (Forssén & Kuusela 2021, 87). Fasilitoinnin arvo ryhmätyöskentelylle on siinä, että kaaos muuntuu järjestykseksi ja yhtenäiseksi toiminnaksi (Nummi 2018, 32).

Fasilitointimenetelmät sopivat siis hyvin osallistavaan kehittämiseen, ja ammattikirjallisuudesta löytyy menetelmävaihtoehtoja niin pienempiin, nopeasti toteutettaviin työpajoihin kuin isompiin muutoshankkeisiin. Aktiivisia menetelmiä käytettäessä tulee fasilitoijan ymmärtää, millä menetelmillä milloinkin saadaan vietyä eteenpäin yhteistyöskentelyä, vuorovaikutusta ja muutosta haluttuun suuntaan, sekä miten eri menetelmillä voidaan parantaa osallistujien osaamista ja oppimista (Forssén & Kuusela 2021, 89). Fasilitaattori käyttää fasilitoinnin työkaluja ja menetelmiä ryhmän ohjeistamiseen ja yhtenäistämiseen mahdollistaakseen ryhmän parhaan mahdollisen toiminnan (Nummi 2018, 35). Kun kehittämisen kohteena on yhteiset työprosessit, sopii yhteiskehittäminen, työpajatyöskentely ja fasilitointimenetelmät paremmin kuin hyvin toimintaan.

Fasilitaattori on ryhmäprosessin vetäjä, jonka tehtävänä on keskittyä vain työskentelyn etenemiseen (Nummi 2018, 34). Fasilitoinnissa sisällön tuottamisesta vastaavat siis osallistujat, ja fasilitoijan tehtävänä on toimia taustalla, johdatella aiheeseen, helpottaa työskentelyprosessia, aktivoida, motivoida ja innostaa käsiteltävän aiheen käsittelyyn. Fasilitoijan tehtävänä on tunnistaa ja huomata osallistujien erilaiset tunteet, asenteet ja persoonat, ja osaa auttaa osallistujia tekemään

yhteistyötä sekä tarvittaessa palauttaa sivupoluille harhautuneet takaisin yhdessä tekemisen äärelle tavoitteen mukaisesti. (Kantojärvi 2012, 14-21.) Fasilitoijan viisi perusominaisuutta ovat ai-tous, hyväksyvä suhtautuminen, empaattinen ymmärrys, luottamuksen rakentaminen ja tilan luomi-nen epävarmuudelle, avoimuudelle ja uusille näkökulmille (von Korff 2024, 105-125). Kaikkia näitä ominaisuuksia voi fasilitaattori vahvistaa ja tuoda esiin vuorovaikutuksessa ja viestinnässä.

Fasilitoijan tehtävänä on työpajoissa ohjata koko prosessin kulkua. Ennen työpajoja fasilitoija suunnittelee ja aikatauluttaa työpajat, tiedottaa osallistujia, valmistelee työpajoissa tarvittavat tilat ja ma-teriaalit ja ohjeistaa itse työskentelyä. Fasilitoija myös huolehtii turvallisesta ilmapiiristä eli siitä että jokaisella osallistujalla on mahdollisuus puhua, osallistuja sekä tulla kuulluksi ja arvostetuksi omana itsenään (Poussa, Lähdemäki-Pekkinen, Ikäheimo & Dufva 2021, s. 9). Fasilitoijan rooliin kuuluu myös osallistujien rohkaiseminen ja kannustaminen osallistumiseen (Poussa ym. 2021, s. 9). Fasilitointi on siis toisten auttamista eteenpäin, tilanteen ohjailua ja vastuun kantamista työpaj-an etenemisestä (Kinnunen 9.6.2022, 8-9 min.). Kehittämistyössä ollaan tekemisissä myös paljon tunteiden kanssa, sillä muutos herättää useimmissa meissä tunteita. Myös päätöksentekoproses-sissa tunteilla on iso merkitys. Niinpä fasilitoijan tulee vuorovaikutuksen ohjaamisessa huomioida myös tunteiden käsittely. Usein motivaation syntymiseen ja muutoshalukkuuteen liittyy vahvasti myös asenteet, joita fasilitaattori voi kannustaa refleктоimaan ja tarkastelemaan kriittisesti.

Fasilitoijan on hyvä omaksua lempeän jämäkkä ote työpajan ohjaamiseen, sillä fasilitoija voi joutua keskeyttämään välillä lennokkaita keskusteluita tai pysäyttämään pitkäksi venähtäneen puheen-vuoron, sillä työpajan fasilitoijan vastuulla on koko ryhmän auttaminen eteenpäin ja aikataulussa pysyminen (Poussa ym. 2021, s. 9). Fasilitaattorin tulee pysyä neutraalina, jämäkkänä ja empaatti-sena (Kinnunen 9.6.2022, 35-36 min.). Kuitenkin varsinaisessa työskentelyssä tulee fasilitoijan jät-täytyä ohjeistamisen jälkeen taka-alalle, eli auttaa ideoiden ja ajatusten syntymisessä, mutta antaa osallistujien työskennellä haasteiden parissa ja oivaltaa itse (Poussa ym. 2021, s. 9). Fasilitoijan roolina ei siis ole ideoida ratkaisuja itse, vaan auttaa ryhmäläisiä keksimään ideoita ja tekemään päätöksiä yhdistääkseen ryhmän jäsenten tietotaidon ja vahvistaakseen sitoutumista tehtyihin rat-kaisuihin ja päätöksiin (Nummi 2018, 37, 41-42). Tiivistetysti voisikin sanoa, että fasilitoijan tehtä-vänä on siis hyödyntää koko ryhmän tietotaitoa, auttaa ryhmän jäseniä koordinoimaan toimin-taansa ja tekemään yhteisiä ratkaisuja.

### 3 Hiljainen tieto organisaation osaamiseksi

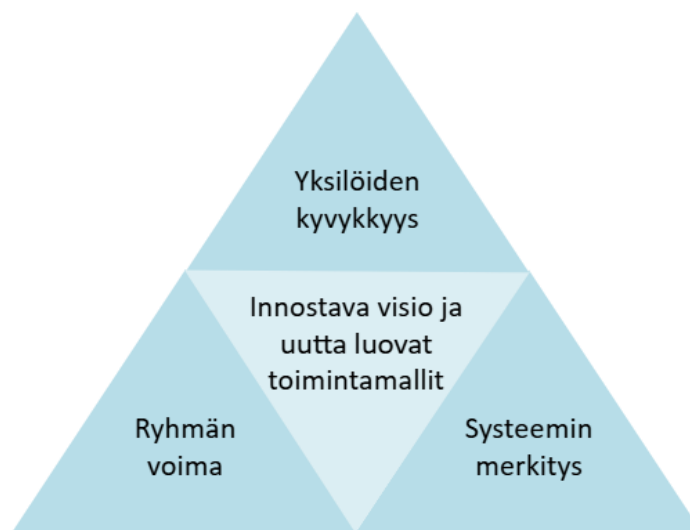
#### 3.1 Osaamisen kehittäminen organisaatioissa

Teknologioiden ja digitaalisten innovaatioiden (tekoäly, robotiikka, big data jne.) läpimurto muokkaa työelämän rakenteita radikaalisti, mikä korostaa oppivan organisaation roolia, sillä se mahdollistaa uusien työskentelytapojen, taitojen ja osaamisen kehittämisen ja mukautumisen muuttuvaan työympäristöön (Ivaldi, Scaratti & Fregnan 2022, 2). Osaamisen kehittäminen on siis yrityksen kilpailukyvyyn kannalta strategisesti tärkeä tehtäväkenttä (Viitala 2021, 121). Osaamisen johtamiseen katsotaan usein kuuluvan yrityksen strategisten kyvykkyyksien hallinnan, sekä henkilöstön osaamisen kehittämisen, joista osaamisen kehittämistä kutsutaan joskus myös henkilöstön kehittämiseksi (Viitala 2021, 121). Tavoitteena näissä on muutosvalmiuden ylläpitäminen, muutosherkkyys ja joustavuus, eli kyky oppia, kehittyä ja muuttaa toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi (Kuusela 2015, 54).

Tiedolla on suuri merkitys yrityksen toiminnassa, sillä tiedon ja osaamisen omaaminen vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden suorituskykyyn ja siten myös yrityksen tuottavuuteen. Inhimillinen pääoma on työntekijöihin sisäistynyttä osaamista, tietoja, taitoja ja kokemuksia, sosiaalinen pääoma on toimintakulttuuriin ja vuorovaikutukseen liittyvää, ja rakenteellinen pääoma taas pitää sisällään organisaation prosessit, tietojärjestelmät, työhohjeet ja vuorovaikutusta lisäävät rutiinit, jotka mahdollistavat inhimillisen ja sosiaalisen pääoman syntymisen (Vuorinen & Huikkola 2023, 2017). Asiantuntijaorganisaation osakepääoman kautta mitattu arvo onkin usein moninkertainen verrattuna sen kirjanpidolliseen arvoon, sillä näillä organisaatioilla on näkymätöntä omaisuutta, hiljaista tietoa, joka on henkilöstön muistissa, osaamisessa ja kyvyssä kehittää uusia innovaatioita (Salmela 2015, 39). Tietopääoma on yrityksen tärkein resurssi kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta, ja tietopääomaan liittyy myös erilaiset yrityksen sisäiset tiedonhallinnan käytännöt ja mallit (Hussinki, Ritala, Vanhala, Kianto 2017, 906). Tiedosta ja osaamisesta on siis tullut fyysisiä resursseja arvokkaampia kilpailuedun lähteitä, mutta toisaalta tällä hetkellä arvokas tieto ja osaaminen ei välttämättä kymmenen vuoden päästä enää olekaan arvokasta, joten viimekädessä kyse on oppimiskyvyn ja uudistumisen tehokkuudesta, jolla voidaan saavuttaa kestävä kilpailuetua (Vuorinen & Huikkola 2023, 2017).

Oppimista tukeva organisaatiokulttuuri on tärkeä tekijä kollektiivisen tiedon rakentamisessa ja jakamisessa, oppivassa organisaatioissa jäsenten osaamista tuetaan ja kehitetään, kaikkien jäsenten osaamista hyödynnetään ja kaikille tarjotaan mahdollisuuksia osallistua yhteisen menestyksen luomiseen (Haaga-Helia 2012, 64-65). Oppiva organisaatio kehittää jatkuvasti omaa toimintaansa ja edistää jäsentensä oppimista pyrkien uudistamaan omaa kilpailukykyään (Vuorinen & Huikkola 2023, 2016). Oppivan organisaation malli rakentuu viidelle periaatteelle: henkilökohtainen kyvykkyys, tiimioppiminen, toimintaa ohjaavat ajattelumallit, yhteinen visio ja systeemiajattelu. Yhteisö ja

tiimi muodostuu aina yksilöistä, ja mitä osaavampia ja motivoituneempia yksilöt ovat, sitä paremmin organisaation on mahdollista saavuttaa tavoitteensa. Yksilöiden kyvykkyys ei kuitenkaan riitä, vaan ratkaisevaa on ryhmän yhteinen osaaminen ja tekeminen. (Vuorinen 2015, 54.) Oppiminen vaatii aina ajattelutapojen ja uskomuksien muutosta, ja organisaatiossa muutoksen saaminen aikaan vaatii oppimista koko systeemissä, sillä työyhteisössä jokainen vaikuttaa muihin. Visiot ja toimintamallit auttavat ohjaamaan oppimista ja muutosta kokonaisuuden kannalta viisaaseen suuntaan. Vuorinen on koonnut Sengen ajatusten pohjalta oppivan organisaation elementit kuvioksi (kuva 1). Kuviossa kolmion kärkinä on systeemin merkitys, ryhmän voima ja yksilöiden kyvykkyys, ja kolmion keskellä innostava visio ja uutta luovat toimintamallit.



Kuva 1. Oppivan organisaation osatekijät (mukaillen Vuorinen 2015, 56)

Oppivan organisaation piirteitä voi hyödyntää osaamisen kehittämisessä: Yksilöitä tulee kehittää esimerkiksi pyytämällä ideoita ja antamalla vastuita tehtävinä ja samalla huolehtia ideoiden käytäntöön viemisestä ja kokeilevan ilmapiirin syntymisestä. Ryhmien toiminnasta tulee huolehtia rakentamalla tiimejä tietoisesti varmistamalla yhteiset tavoitteet, toisiaan täydentävä osaaminen ja osaamisen jakaminen. Ajattelua pitäisi uudistaa säännöllisesti keskusteluiden, ideointipalaverien ja osallistamisen keinoin. Visio tulisi pyrkiä konkretisoimaan arkipäivän teoiksi, ja päivittää tarvittaessa käytäntöjä, jotta visio voitaisiin saavuttaa. Ja kaikissa näissä toiminna tulisi ottaa huomioon kokonaisuus, koska pienikin muutos toiminnassa voi vaikuttaa laajemmin toimintamalleihin ja prosesseihin. (Vuorinen 2015, 56-57.)

Työntekijöiden arvostuksen kokemus ja tunne siitä, että työntekijöihin panostetaan, lisääntyy, kun osaamisen kehittämiseen panostetaan (Ranta 2021, luku 2.2). Oppiminen ja uudistuminen on mahdollista maksimoida hyödyntämällä työntekijöiden ja verkostojen kokemuksia, näkemyksiä ja

tietoa aktiivisesti keräämällä, prosessoimalla ja jakamisella (Vuorinen & Huikkola 2023, 2018). Oppiminen organisaatiotasolla on siis enemmän kuin joukko yksittäisiä oppimiskokemuksia – osaamisen kehittämiseksi tulisi rakentaa innovatiivinen tiedon jakamisen kulttuuri (Ivaldi, Scaratti & Fregnan 2022, 10).

Informaation siirtäminen on huomattavasti edullisempaa kuin materiaalin, mutta informaatiotaloudessa ollaan vielä kaukana siitä systemaattisuudesta, jolla materiaalitiloudessa logistiikkatoimintoista huolehditaan. Kuitenkin myös tietotaloudessa toimintojen optimointi sekä tuotannon yhtenäisyys ja sujuvuus ovat yhtä tärkeitä molemmilla aloilla. On mahdollista, että joskus kerätään turhaakin tietoa, mutta useimmiten potentiaaliset uuden tiedon raaka-aineet nähdään kertakäyttötavarana, ja tiedon keräämiseen ei ole tavoitteita ja sen systemaattista keräämistä ei ole suunniteltu tai organisoitu. Tällöin tietoa jää hyödyntämättä suuria määriä. (Salmela 2015, 40-41.) Organisaation näkökulmasta tiedon hankinnassa ja tiimin osaamisen kehittämisessä onkin keskeistä tiedon jakamisen lisäksi motivointi ja sitouttaminen (Sternberg, 2021, 5). Osaamisen kehittämistä ei voida tehdä pelkästään ulkoa johdetuilla toimilla, vaan siinä tarvitaan jokaisen organisaation jäsenen omaa aktiivisuutta ja vastuuta, jota voidaan tukea johtamisella, toimintamalleilla ja rakenteilla (Viitala 2021, 121).

### 3.2 Hiljainen tieto

Tieto on nykyään merkittävä liiketoiminnan tekijä sekä keskeinen osa tuotteita ja palveluita. Osa tiedostamme on selkeästi havaittavaa, mutta usein osaamisen hyödyntäminen on enemmän intuitiivista. (Sternberg 2021, 2-5.) Hiljainen tieto on osa kaikkea ihmisen toimintaa, sen on läsnä kaikissa työtehtävissä, työarjen vuorovaikutustilanteissa ja toimintaprosesseissa (Salmela 2015, 19). Hiljainen tieto on kuitenkin usein vaikeasti tunnistettavaa ja näkyväksi tehtävää. Useat tutkijat määrittelevät hiljaisen tiedon niin, että se on henkilökohtaista ja artikuloimatonta tietoa, johon sisältyy sekä kognitiivisia (ympäröivää todellisuutta hahmottavat mentaaliset mallit) että teknisiä (tietotaito ja tekeminen) osia (Salmela 2015, 17). Se voi olla työhön liittyvää automaattista osaamista, työn ja työprosessien kokonaisuuden ymmärtämistä ja työn sujuvuuden osaamista, jota työntekijät eivät aina itsekään tunnista osaamiseksi, koska se on kertynyt vähitellen. Osaamisen johtamisessa keskitytäänkin liian usein vain näkyvään tietoon ja osaamiseen, sillä hiljaisen tiedon tunnistaminen, näkyväksi tekeminen ja siirtäminen ovat haastavia alueita osaamisen johtamisessa. (Kiviranta 2010, 162.) Hiljaisen tiedon dokumentoinnin ja siirtämisen haasteet ja puutteet tulevat usein esiin uusien työntekijöiden perehdytyksessä tai työntekijöiden eläköityessä tai siirtyessä muihin tehtäviin. Kun organisaatiosta pois lähtevän työntekijät hiljaista tietoa tallennetaan, on usein tiedoissa, mihin tarpeeseen tietoa dokumentoidaan. Sen sijaan isompi haaste on saada koko henkilöstön hiljainen tieto hyödynnettyä organisaation toiminnan kehittämisessä (Salmela 2015, 61). Hiljainen tieto

onkin tietovaltaisen organisaation vähiten hyödynnetty ja huomioitu resurssi, joten sen avulla on myös mahdollista saavuttaa eniten lisäarvoa (Salmela 2015, 19).

Tiedon rakenteellisuuteen perustuvassa luokituksessa (taulukko 2) hiljainen tieto on vähiten rakenteellinen tiedon luokka, johon kuuluu kaikki se tieto mitä aivoissamme on, mutta josta vain pieni osa on tietoista (Salmela 2015, 26). Hiljaisen tiedon alueella oleva osaaminen saadaan näkyväksi toiminnan, esimerkiksi mallioppimisen avulla (Salmela 2015, 26). Puheen muodostaminen on tavallisin tapa rakenteellistaa hiljaista tietoa seuraavalle tasolle, ja puhe onkin keskeinen työtä strukturoiva tekijä tietoyrityksissä: puheella luodaan yhteistä näkemystä siitä, mitä tapahtuu ja mihin pyritään (Salmela 2015, 27). Inhimillinen muisti varastointipaikkana on kuitenkin epäluotettava: hiljainen, vain ulkomuistissa oleva tieto on kaikkein alttein katoamiselle. Tästä syystä tiedolle on pakko luoda tallennusalueita, joista sitä voidaan myös luotettavasti jakaa eteenpäin. Dokumentoitu tieto on usein jäsenellympää, rakenteellisempää ja täsmällisempää kuin puhuttu tieto, mutta merkittävin ero puhuttuun tietoon on tiedon säilyvyydessä (Salmela 2015, 27). Tietokoneohjelmien sisältämä data on hyvin rakenteellista, sen käsittelysääntöihin ei enää sisälly monitulkintaisuutta, vaan tietojen väliset suhteet on määritelty yksiselitteisesti (Salmela 2015, 28). Esimerkiksi tietojärjestelmää rakennettaessa ristiriitaiset mielikuvamallit tarkentuvat vähitellen määrittelydokumentiksi ja siitä automaattisesti toimivaksi tietojärjestelmäksi, eli tieto rakenteellistuu (Salmela 2015,31).

Taulukko 2. Tiedon rakenteellisuusasteeseen perustuvat luokitukset, hallinta- ja varastointimekanismit sekä päätöksenteon perusteet (mukaillen Salmela 2015, 25)

<b>Tiedon rakenteellisuusteeseen perustuva luokka</b>	<b>Tiedon hallinta ja varastointi</b>	<b>Päätöksenteko</b>
1. Hiljainen tieto	Mielikuvat, ajattelu Inhimillinen muisti	perustuu aavistuksiin, tuntemuksiin, kokemuksiin ym.
2. Puhuttu tai muulla sovitulla syntaksilla välitetty tieto	Puhe, kuunteleminen, kielellistäminen Audiovisuaaliset laitteet	Perustuu päättelyyn, kokemuksiin ja osaamiseen
3. Dokumentoitu tieto	Kirjoittamisen ja lukeminen, mallintaminen, kuvaaminen Dokumentit, kirjat, dokumenttienhallintajärjestelmät	Perustuu kaavioihin, kaavoihin, analogioihin ja malleihin
4. Tietokoneohjelmat ja niiden käsittelemä data	Systeemyö, ohjelmointi, IT Tietokannat, tiedostot, muistilaitteet	Perustuu ennalta ohjelmoituihin sääntöihin perustuen

Hiljaiseen tietoon liittyy myös hiljainen tietämättömyys. Mielipide muodostetaan harvoin tiedostetun tiedon perusteella, rationaalisin perustein – Useimmiten perustelut löytyvät hiljaisen tiedon alueelta, johon liittyy uskomukset, oletukset, mielikuvat, kokemukset ja joskus myös

harhakuvitelmat (Salmela 2015, 20). Kun oikeaa tietoa tulee esiin, voi hiljainen tieto osoittautuakin hiljaiseksi tietämättömydeksi, ja työntekijä tai työyhteisö saattavat alkaa puolustaa omaa tuttua hiljaisen tietämättömyyden maailmaansa, ja projektien epäonnistumiseen syitä etsittäessä ne löytyvät usein juuri hiljaisen tietämättömyyden alueelta (Salmela 2015, 21).

Paljon hiljaista tietoa itselleen kerryttänyt työntekijä on työnantajalleen arvokas, sillä ammattilaisuuteen kuuluu paljon näkymätöntä osaamista, joka kertyy vähitellen työtä tehden ja työssä oppien (Kiviranta 2010, 167). Tiimi tai yksikkö, jonka kokoonpano on pysynyt kauan samana, pitää sisälään paljon ajatteluun ja toimintaan vaikuttavia tekijöitä, joita ei ole dokumentoitu, vaan ne ovat muuttuneet rutiineiksi, joita ei ole tarve kuvata (Kiviranta 2010, 169). Kun tiimiin tulee uusia ihmisiä, hiljaista tietoa, joka on varastoitunut ajattelu- ja toimintamalleihin, aletaan vähitellen omaksua tekemällä töitä yhdessä kokeneempien työntekijöiden kanssa, mutta tiedon siirtyminen on yleensä hidasta. Jos tiimin rakenne on ollut vuosia samanlainen ja työntekijöitä on ollut nykytilannetta vähemmän, ovat tiedon jakamisen käytännöt ja toimintamallit voineet olla toimivia eikä niitä ole kyseenalaistettu, mutta uusien työntekijöiden tullessa vanhat toimintatavat voivat osoittautua toimimattomiksi isommassa tiimissä. Miten tätä työntekijöiden mieleen ja toimintaan kertynyttä tietoa ja osaamista olisi mahdollista dokumentoida ja helpottaa sen siirtymistä työntekijältä toiselle?

### **3.3 Hiljaisen tiedon dokumentointi ja jakaminen**

Asiantuntijatyön arki on täynnä eri kanavista tulevia viestejä, joista osa liittyy sen toimintaan ja osa on taas esimerkiksi työntekijöiden yksityiselämäään liittyvää viestintää. Viestit voivat olla muodollisia tai ei muodollisia, näkyviä tai näkymättömiä ja osa niistä tallennetaan, mutta 95 % tiedosta ei koskaan saavuta puhutun tai dokumentoidun tiedon tasoa, ja suuri osa dokumentoidustakaan tiedosta ei ole työyhteisön toiminnan kannalta jäsenyneysessä muodossa (Salmela 2015, 33). Mitä enemmän tieto-organisaation toiminta perustuu hiljaiseen tietoon, sitä vaikeammaksi toimintaprosessien ymmärtäminen ja kuvaaminen käy (Salmela 2015, 34). Kuitenkin tietotyöhön liittyy toimintaprosessien ymmärtäminen ja kuvaaminen olennaisesti, ja päivittäisestä informaatiokohinasta tulisi pystyä erottamaan olennaiset tiedonkulut ja yksityiskohtiin liittyvät vaihtoehdot (Salmela 2015, 33). Haasteena monessa organisaatiossa onkin tiedon liikkumisen ja varastoinnin kysymykset, eli informaatiologiikka. Tieto liikkuu paikasta toiseen (esimerkiksi henkilöltä toiselle), aika-akselilla (tiedon merkitys tai arvokin voi muuttua ajan kuluessa) sekä tiedon rakenteellisesta olomuodosta toiseen (Salmela 2015, 36-37). Tämän liikenteen ohjaamista voidaan kutsua tiedon johtamiseksi, jossa (tiedolla johtamisesta poiketen) keskitytään prosesseihin, joissa tietoa kehitetään oppimisen kautta ja jaetaan organisaatiossa sen jäsenten kesken (Virtainlahti 2009, 70). Tietojohtamisen kehittämisessä organisaatioissa voidaan nähdä kolme vaihetta: 1) informaatioteknologian kehittäminen 2) hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välisen vuorovaikutuksen kehittäminen, niin että tiedon omistajuus

siirtyy yksilöltä organisaatiolle ja sen pääomaksi ja 3) tieto nähdään sekä objektina, jota voidaan varastoida ja käsitellä että myös tietämisen prosessina, johon liittyy taidot ja asiantuntijuus (Virtainlahti 2009, 71). Virtainlahti (2009, 81-92) esittää, että hiljaisen tiedon johtaminen alkaa sen merkityksen tunnustamisesta, tunnistamisesta ja esille tuomisesta, ja yhtenä keinona tässä prosessissa alkuun pääsemiseen on erilaiset osaamiskartoitukset ja osaamisen tavoiteprofiilit.

Osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamista estää se, että tietoa ei ole aiemmin sanoitettu tai dokumentoitu, tai se on dokumentoitu mutta esimerkiksi vain yhden ihmisen tiedostoissa tallennettuna, muun tiimin saavuttamattomissa. Tietoa voidaan pantata joko tahallisesti tai tahattomasti (Virtainlahti 2009, 115). Tiedon jakamista ja osaamisen kehittämistä estää myös se, jos hiljaista tietoa ei arvosteta, tai sen jakamisen puuttumisen seurauksia ei ole koskaan tietoisesti pohdittu. Hiljaista tietämystä voidaan jakaa työryhmissä, mentoroinnilla, seniori-juniori-työpareilla, sijaisuus- tai varamiesjärjestelyillä, verkostoilla jne. (Virtainlahti 2009, 116-125). Yleisimmin hiljaista tietoa jaetaan työyhteisössä informaaleilla tavoilla, luonnollisena osana työtä, kuten työn lomassa keskustellen, pohtien yhdessä ja kokemuksia jakaen, mistä syystä myös yksin työskenteleminen voi olla este hiljaisen tiedon jakamiselle (Paloniemi 2008, 266-269). Myös etä- ja hybridityö tuovat oman haasteensa hiljaisen tiedon jakamiselle.

Käytännössä hiljainen tieto saadaan näkyvään muotoon dokumentoimalla ja mallintamalla, ja sitä kautta se tulee helpommin ja nopeammin jaettavaksi kun perinteisen mestari-kisälli-mallioppimisen keinoin (Virtainlahti 2009, 94-95). Tietotyössä on kuitenkin usein kiire, kaikilla on omat tärkeät työtehtävänsä, ja asioiden ylös kirjoittaminen ja niistä keskusteleminen vie aikaa. Tästä syystä organisaation kulttuurissa voi olla rutiinina hypätä dokumentoinnin yli, jonka seurauksena muiden työntekijöiden pääsy kyiseen tietoon hidastuu ja tietoa voi myös hävitä. Jos haluaa panostusta hiljaisen tiedon dokumentointiin, on sille varattava aikaa. Hiljaisen tiedon dokumentoinnissa ja siirtämisessä voidaan nähdä kolme tavoitetta: 1) työtehtävien avainosaamisten ja työn hallinnan kannalta olennaisten yksityiskohtien tallentaminen, 2) yksittäisen työtehtävän tai prosessin kehittäminen ja 3) kerätyn tiedon hyödyntäminen kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa (Salmela 2015, 61).

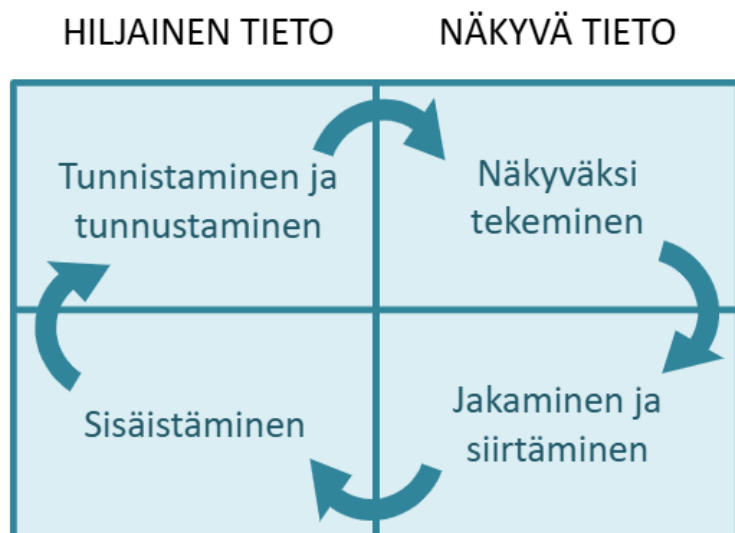
Yksi vaihtoehto tarkastella hiljaisen tiedon jakamista ja sitä kautta myös organisaation ja jokaisen työntekijän oman osaamisen kehittämistä on Nonaka & Takeuchin esittelemä SECI-malli, jota voidaan pitää tiedon avulla oppivan organisaation keskeisenä ideana (Listenmaa 2023, 305). Malli avaa sitä, miten hiljainen tieto muuttuu näkyväksi tiedoksi. Organisaatiossa tiedon luomisen prosessia kuvaava malli (kuva 2) jakaa prosessin neljään vaiheeseen, jotka toistuvat spiraalimaisena: 1) sosialisatio (socialization), 2) ulkoistaminen (externalization), 3) yhdistäminen (internalization) ja 4) sisäistäminen (combination) (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-71). Sosialisatiovaiheessa hiljaista tietoa jaetaan esimerkiksi jäljittelyn ja havainnoinnin avulla sekä kokemuksia jakamalla.

Ulkoistamisen vaiheessa hiljaista tietoa muutetaan näkyväksi ja selkeäksi tiedoksi esimerkiksi keskustelemalla ja luomalla uusia malleja. Yhdistämisen vaiheessa näkyvää tietoa yhdistetään ja jäsenellään uudeksi näkyväksi tiedoksi ja Sisäistämisen vaiheessa näkyvä tieto, joka voi olla esimerkiksi ohjeiden tai mallien muodossa, laajentaa yksilön hiljaista tietoa edelleen jo olemassa olevan tietämyksen pohjalle. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–71.) Malli kuvaa sitä, miten organisaation tiedon määrä kasvaa spiraalimaisesti, kun yksilön hiljainen tieto ja ryhmän näkyvä tieto ovat keskenään vuorovaikutuksessa (Listenmaa 2023, 305). Prosessissa siis sekä yksilöiden että koko organisaation tieto ja osaaminen kasvaa, joka taas mahdollistaa organisaation kehittymisen uuden tiedon varassa.



Kuva 2. Tiedon luomisen prosessimalli SECI (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, 71)

SECI-mallin puutteena on tuotu esiin se, että se perustuu liiaksi tiedon teoriaan ja filosofiseen näkökulmaan, eikä kerro tarkemmin mitä hiljainen tieto on, kenellä sitä on, tai mitä hiljaisesta tiedosta on siirrettävissä (Kiviranta 2010, 172). Olemassa olevan tiedon ja osaamisen tunnistamisen tulisi olla lähtökohtana hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisessä. Kiviranta (2010, 173) esittää SECI-mallin pohjalta muokatun hiljaisen tiedon johtamisen mallin, joka ottaa huomioon myös hiljaisen tiedon tunnistamisen ja jakamisen ja siirtämisen keinot. Hiljaisen tiedon johtamisen mallissa prosessi käynnistyy hiljaisen tiedon tunnistamisella ja tunnustamisella ja jatkuu hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisellä. Kun hiljainen tieto on saatu dokumentoitua, jatkuu prosessi sen siirtämisellä ja jakamisella ja edelleen sisäistämällä (kuva 3).



Kuva 3. Hiljaisen tiedon johtamisen malli (mukaillen Kiviranta 2010, 173-200)

Kivirannan (2010, 178) mallin mukaan seuraavana vaiheena on näkyväksi tekeminen, johon kuuluu yksittäisen ihmisen tasolla osaamisen tai tiedon esiin nostaminen eli dokumentoiminen, mutta myös organisaatiotasolla yksittäisten osaamisten kokoaminen malleiksi tai kokonaisuuksiksi, jotka ovat osa kehittämis- ja johtamisjärjestelmiä. Näkyväksi tekemisen työtapoina Kiviranta (2010, 179-187) esittelee mm. yksilö-, pari- ja pienryhmätyöskentelyn sekä kyselytekniikan ja dokumentoinnin keinoiksi hiljaisen tiedon esittämisen kuvioina, kaavioina tai osaamiskarttoina. Yksilö- ja parityöskentelyä ohjamaan tarvitaan kirjallinen ohjeistus, esimerkiksi hiljaisen tiedon työkirja tai kaavioita ja kuvioita ohjamaan prosessin kulkua (Kiviranta 2010, 179-180). Kun organisaation tai tiimin tasolla lähdetään tavoittelemaan jonkin piileväksi jääneen järjestelmän tai työtavan näkyväksi tekemistä, voidaan hyödyntää prosessikaavioita ja vuokaavioita, joissa nimetään ja kuvataan ne prosessin vaiheet ja työn tekijät, joissa hiljaista tietoa on (Kiviranta 2010, 186).

Mallin seuraavassa vaiheessa dokumentoitua tietoa voidaan alkaa jakaa ja siirtää. Usein ajatellaan, että hiljaisen tiedon siirtyminen on hoidettu jo pelkästään tiedon dokumentoinnilla, mutta yhteistä ymmärrystä ja osaamista ei synny, ellei dokumentoidusta tiedosta päästä keskustelemaan tai jakamaan asiaa käytännön työssä (Kiviranta 2010, 188). Tarvitaan siis sosiaalista vuorovaikutusta ihmisten välillä. Jakamista voidaan tehdä joko yksilö-, pari tai ryhmätyöskentelynä (esim. työparityöskentely, mentorointimallit, opintopiirit, valmennusryhmät ja kokoukset) kuten dokumentointiakin, mutta tehokkain vaikutus saadaan aikaan silloin, kun sekä osaamisen tai tiedon haltija että uuden osaamisen tai tiedon omaksuja ovat yhtä aikaa prosessissa läsnä, ja tekevät yhdessä jotakin (Kiviranta 2010, 189-196). Hiljaisen tiedon sisäistäminen on hiljaisen tiedon johtamisen mallin viimeinen vaihe, jossa uusia tietoja ja osaamisia kokeillaan ja testataan käytännössä, mikä

tarkoittaa työn tekemisen ohella taitojen harjoittelua, esimerkiksi työnkierron tai sijaistamisen avulla (Kiviranta 2010, 197-198).

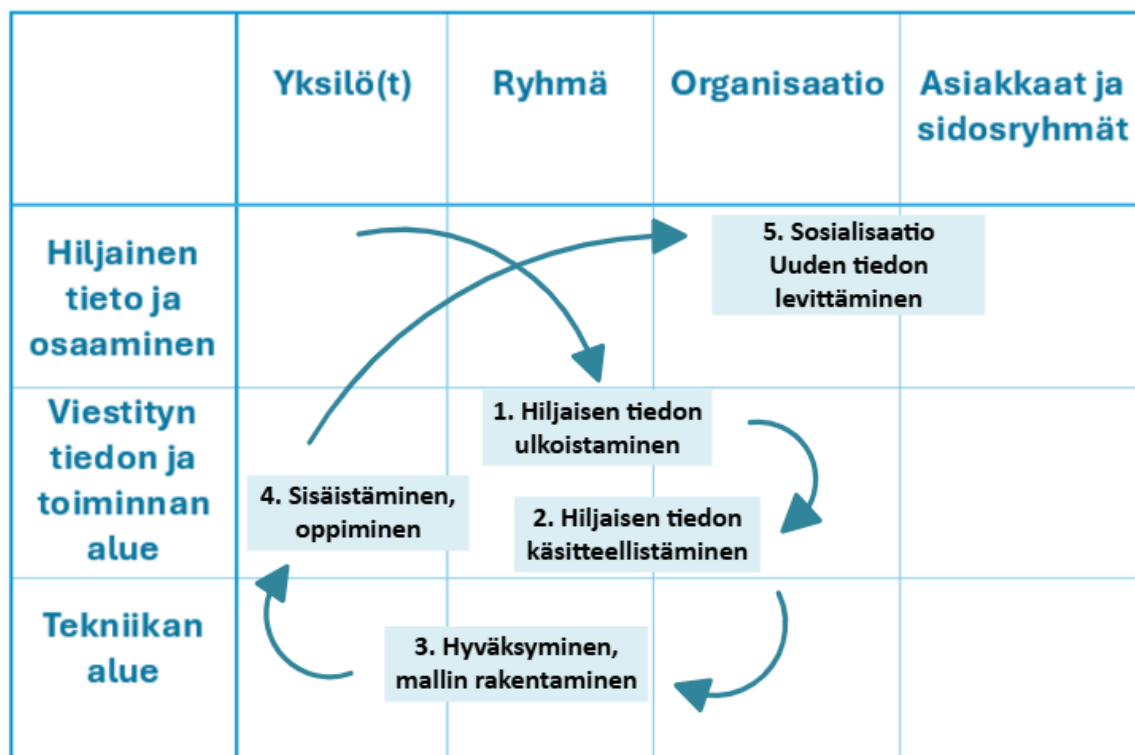
### 3.4 Tiedonluomisen käytännöt

Oppiminen voidaan ymmärtää tiedonluomisen prosessiksi, jossa tietoa ja käytäntöjä luodaan ja kehitetään yhteisöllisesti sekä jaettuja kohteita (kuten tutkimusraportit, muistiot, suunnitelmat, kaa-  
vakuviot) kehitetään pitkän aikajakson kuluessa. Oppimisen kohde voi myös edustaa yhteisöllisesti reflektoituja ja kehittämisen kohteena olevia käytäntöjä. Tiedonluomisen prosessissa synnytetään asteittain kasvavaa tietämysverkkoa, joka luo perustan myöhemmille oppimisen ja tiedonluonnin kierroksille. Yksittäisillä henkilöillä on tärkeä rooli tiedonluonnissa, mutta ei erillisiä toimijoina vaan osana yhteisön muodostamaa rikasta kasvualustaa. Tiedonluomisen näkökulma oppimiseen tarkastelee hiljaista tietoa osana järjestelmällistä ja tarkoituksellista uuden luomisen, keksimisen ja sosiaalisten käytäntöjen muuttamisen prosessia, ja siinä olennaista on vuorovaikutus tietoartefaktien ja tutkivaa toimintaa tukevien tietokäytäntöjen välillä. Uuden luominen voidaan tällöin nähdä erityisinä tietoyhteisön jalostamina sosiaalisina käytäntöinä. (Hakkarainen & Paavola 2008, 60-63).

Innovatiivisia tietokäytäntöjä luodessa pyritäänkin järjestelmällisesti hyödyntämään hiljaista tietoa ja luomaan uusia sosiaalisia käytäntöjä, jotta voidaan ylittää aiemmat tietämisen rajat. Tietotyön luova luonne on tavallaan ponnistelua jatkuvasti uuden tietämisen rajalla. (Hakkarainen & Paavola 2008, 72-74). Rajan ylitystä helpottamaan voidaan luoda uusia toimintaa ohjaavia prosesseja ja ohjaavaa tietoa sisältäviä dokumentteja. Myös Kivirannan (2010, 179) mukaan tarvitaan malleja ja ohjeistuksia, mikäli hiljaisen tiedon dokumentointia tehdään organisaatiossa yksilötyöskentelynä. Merkittävää osaa ihmisen älykkyydestä kantavat asiantuntijoiden työkuultuurissa kehittämät tietokäytännöt, jotka ohjaavat ja kanavoivat tietoon suuntautuvia toimintoja tavalla, joka tukee uuden luomista ja korkeisiin saavutuksiin pääsemistä (Hakkarainen & Paavola 2008, 77).

Nonakan ja Takeuchin mallin pohjalta on Salmela (2015) kehittänyt oman mallinsa Uuden tiedon syntymisestä organisaatiossa, ja tässä mallissa tiedon rakentumisen spiraali on esitetty eri tiedonlajien akselille. Mallissa on eritelty myös se mikä osa syklissä tapahtuu yksilössä, mikä taas ryhmätasolla ja mikä organisaation tai sen ulkopuolisten sidosryhmien tasolla. Malli on Nonakan ja Takeuchin SECI-mallia ja Kivirannan hiljaisen tiedon johtamisen mallia kattavampi. Salmelan mallissa uusi tieto syntyy organisaatiossa spiraalimaisessa prosessissa (kuva 4): 1) Prosessi alkaa sillä, että työyhteisössä eri osaamistausta omaavat henkilöt alkavat jakamaan kokemuksiaan tai tietotaitoaan puheena tai kirjoituksena. Yhteistyöfoorumina voivat toimia erilaiset tiimit tai projektiryhmät, joissa kokemuksia ja osaamista jaetaan ja haetaan yhteistä ymmärrystä. 2) Hiljainen tieto käsitteellistetään, mikä vaatii intensiivistä hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutusta. Uutta tietoa luodaan purkamalla mielikuvamalleja sanalliseen ja käsitteelliseen muotoon. Olemassa olevaa

tietoa lajitellaan, lisäilläään, yhdistellään ja luokitellaan yhdessä, josta syntyy synteesi, yhteinen uusi kokonaiskuva, johon yksikään tiimin jäsen ei olisi yksinään päässyt. 3) Käsitteellistettyä ideaa arvioidaan organisaation arvoja, tavoitteita ja päämääriä ajatellen. 4) Rakennetaan tiimin tuottaman idean pohjalta prototyyppi tai malli, ja uusi eksplisiittinen tieto yhdistetään jo aiemmin olemassa olleeseen eksplisiittiseen tietoon. 5) Uusi käsitteellistetty tieto opitaan/sisäistetään ja se muuttuu hiljaisena tietona olevaksi osaamiseksi. Tätä vaihetta edesauttaa, jos tieto on mahdollisimman selkeässä muodossa ilmaistu esimerkiksi mallissa, prototyypissä, dokumentissa tai käsikirjassa. 6) Socialisaatiovaiheessa uusi malli jaetaan eri yksiköille, sidosryhmille tai asiakkaille, käytäntö rutinoidaan ja se muuttuu automatisoiduiksi toiminnoiksi tai käytännöiksi, ja siitä kerätään palautetta. (Salmela 2015, 59-60.)



Kuva 4. Uuden tiedon syntyminen organisaatiossa (mukaillen Salmela 2015, 59-60)

Salmelan malli on rakennettu erityisesti informaatioteknologia-alan organisaatioiden näkökulmasta, ja siksi sen rakenne sopii hyvin opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen toimintakulttuuriin. Nonaka & Takeuchin SECI-mallia ja Kivirannan hiljaisen tiedon johtamisen malliin verrattuna Salmelan malli huomioi myös hiljaisen tiedon käsitteellistämisen ja sen rakentamisen malliksi. Salmelan malli ottaa myös huomioon tekniikan alueen, joka on olennainen osa IT-organisaation tiedonhallintaa. Kivirannan mallista poiketen, siinä ei kuitenkaan oteta huomioon hiljaisen tiedon tunnistamisen ja tunnustamisen vaihetta.

Monissa oppivan organisaatioiden teorioissa on esitelty uuden tiedon luomisen ja oppimisen vuorottelu, ja tämä vuorottelu on tärkeä osa myös kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. Kollektiivisen muistin ja oppimisen välineitä on perinteisesti ollut erilaiset prosessikuvaukset, mutta nykyään niitä voivat olla myös teoreettiset mallit tai visiot. (Ranta 2021, 5.7) Malliksi rakentamisen ja sisäistämisen vaiheet ovat tärkeitä, koska hyvistäkään periaatteista tai linjauksista ei ole hyötyä, jos ne eivät muutu käytännön toimiksi ja osaksi työyhteisön kulttuuria (Kuusela 2015,61-62). Tavoitteet ja pyrkimys yksistään eivät siis riitä, vaan toistojen ja harjoituksen ja seurannan kautta pitää uudesta toimintamallista kehittää rutiineja, uusi kulttuurinen käytäntö.

### 3.5 Tietovarastot

Ihmisen muisti on yhdenlainen tietovarasto, yleensä se on heti käytettävissä ja antaa riittävän tarkkaa arvoihin perustuvaa tilannetietoa, kun taas esimerkiksi tilastoihin kerätty tieto laahaa mahdollisesti vuosia perässä. Ihmisen muisti on kuitenkin rajallinen, eikä sinne ole mahdollista tallettaa kaikkea tietotyössä tarvittavaa tietoa, mistä syystä sen tukena on käytettävä muunlaisia tietovarastoja, kuten esimerkiksi kirjoja, dokumentteja ja digitaalisia tietovarastoja. (Salmela 2015, 51.) Organisaation tietovarastot ovat sen toimintaa tukevia varastoja, kuten ohjeita, kortistoja, julkaisuja ja IT-tietokantoja, jotka toimivat ihmisten muistin ja osaamisvaraston jatkeena. Olennaista tietotyössä on näiden tietovarastojen ja itse tuotantotapahtuman välinen vuorovaikutus, josta syystä varaston on oltava helposti käytettävissä. (Salmela 2015, 43.) Olennaista onkin tiedon saatavuus, eli tiedon muuttaminen organisaation toiminnan kannalta tarkoituksenmukaiseen muotoon, jolloin hakumenetelmät saattavat olla tärkeämmässä roolissa kuin itse varastoidun tiedon määrä (Salmela 2015, 51). Tästä syystä hiljaisen tiedon siirtäminen suoraan esimerkiksi mallioppimisen tai mentoroinnin kautta ei usein ole riittävää, eikä vapaamuotoisista muistiinpanoista tiedon etsiminen ole sujuvaa, vaan tietoa on pakko tallentaa rakenteellisesti johonkin välivarastoon (kuten dokumenttitietokantoihin), josta se on mahdollista hakea ja ottaa taas yksittäisen ihmisen tai tiimin käyttöön.

Operatiivisen toiminnan tasolla suunnittelujänne on lyhyt ja tuotantoon liittyvän tiedon tuleekin olla hyvin täsmällisessä muodossa, ja tätä tietoa voidaan täydentää hiljaisella tiedolla, jota työntekijälle on voinut kerääntyä kokemuksen myötä. Tavoitteena on sujuva päivittäinen toiminta ja toimintavarmuus. Taktisen toiminnan tasolla eli esimerkiksi yrityksen vuosisuunnittelussa tarvittava tieto on suunnittelua tukevaa yksityiskohtaista tai yhteenvetotietoa, ja ne ovat yleensä rakenteellisessa muodossa, mutta tietovarastoissa olevaa tietoa täydennetään hiljaisella tiedolla. Strategisen toiminnan tasolla suunnittelujänne on yleensä useamman vuoden, ja tällä tasolla tarvitaan yleisiä ja toimialakohtaisia talouden kehitysnusteita, markkina-analyyseja ja erilaista Business Intelligence-tietoa, mutta päätöksenteko perustuu ennen muuta kokemukseen ja hiljaiseen tietoon, eli tieto on vähemmän jäsentynyttä ja luokittelematonta. Rakenteellisen tiedon määrän tarve

päätöksenteossa siis pienenee siirryttäessä tuotannosta visionäärisen johtamisen tasolle. (Salmela 2015, 43-45). Käytössä olevien tietovarastojen tulisi tukea kaikilla näillä eri tasoilla tapahtuvia toimintoja, päätöksentekoa sekä osaamista saumattomasti (Salmela 2015, 43).

Aiemmin yritysten toiminnan kehittämisessä päähuomio on ollut ohjaus- hallinto- ja tukiprosessien tietojenkäsittelyssä, mutta huomiota tulisi siirtää enemmän siihen, miten tietoa ja osaamista voitaisiin yhdistää palveluihin ja tuotteisiin (Salmela 2015, 50). IT-alalle on tyypillistä, että tekniikka uusiutuu nopeassa tahdissa, joka tuo oman haasteensa hiljaisen tiedon dokumentointiin tietovarastoihin, sillä syklin pitäisi olla hyvin nopea, jotta tallennetut tiedot eivät olisi jo ehtineet vanhentua. Miten tietovarastot ja niihin käsitteellistetty ja dokumentoitu hiljainen tieto saadaan siis tukemaan organisaation tuottavuutta? Tieto on organisaatioiden innovaatio- ja kehitystoiminnalle välttämätön resurssi, koska kehittämis- ja innovaatiotyössä kaiken kehittämiskohteeseen liittyvän tiedon tulisi olla kehittämistiimin tai yksittäisen asiantuntijan saatavissa, ja vain siten tietoa voidaan jalostaa uudeksi tiedoksi, ideoiksi, palveluiksi tai kehittämishankkeiksi (Salmela 2015, 72-73). Erilaisten kehittämistyön projektien avulla voidaan tukea organisaation uudistumista, ja niissä tuotettu uusi tieto voidaan tallettaa organisaation muistiin (tietovarastoon), jossa se voi toimia uusien innovaatioiden pohjatietona (Salmela 2015, 76). Organisaation toiminnassa tiedon kerääminen, tiedon rakenteellistaminen ja oppiminen vuorottelevat. IT-järjestelmät ja tietovarastot voivat olla tuki organisaation muistille, eli niiden avulla voidaan tukea hiljaisen tiedon keräämistä, tiedon hallintaa sekä uuden tiedon ja innovaatioiden tuottamista.

## 4 Kehittämisen prosessin kuvaus

Tässä luvussa kuvataan toiminnallisen työn empiiristä prosessia työpajoihin sekä tarkastellaan tiimin toimintaa ja tiimin tuottamia ideoita ja ratkaisuja toteutuneissa työpajoissa. Työpajojen suunnittelun ja toteutuksen kuvauksessa rakennan siltaa opinnäytetyön tavoitteiden, tietoperustan ja empiirisen osan välille. Työpajojen suunnitelmat ovat opinnäytetyön lopussa liitteessä 1 ja työpajoissa tuotetut prosessikaaviot löytyvät liitteestä 2. Työpajaprosessin arviointia ja pohdintaa voi lukea enemmän luvusta 5 Pohdinta.

### 4.1 Työpajojen suunnittelun lähtökohdat

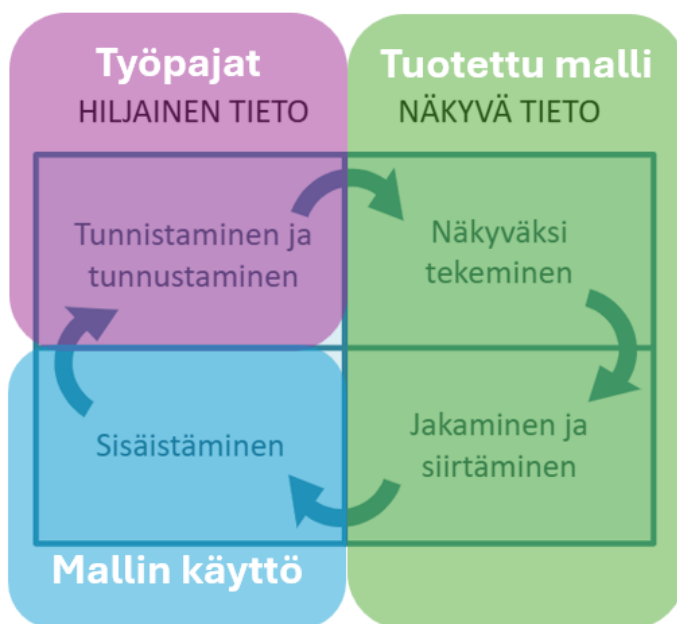
Opinnäytetyön tavoite, mallin kehittäminen tiimille hiljaisen tiedon dokumentointiin ja jakamiseen, määriteltiin yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa. Tiedon tuottamisen ja kehittämisen menetelmäksi valikoitui yhdessä toimeksiantajan kanssa fasilitoitu työpajatyöskentely. Toimintatutkimuksissa tarkoitus on usein saada aikaan jokin aiempaa parempi tai kokonaan uusi toimintamalli, josta voisi tulla osa tutkimuksen kohteena olevan organisaation arkea (Hakala 2024, 94), samoin tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä oli tavoitteena toteuttaa työpajaprojekti, jonka lopputuotos voidaan ottaa suoraan käyttöön tiimissä ohjaamaan hiljaisen tiedon dokumentointia ja jakamista. Työn empiirisen osan kohderyhmä oli työpajatyöskentelyyn osallistuva asiantuntijatiimi, jonka toimintaa työpajoissa fasilitoitiin ja jonka kokemuksiin ja yhteiskehittämisen prosessiin perehdyttiin. Työpajojen menetelmävalintoja on perusteltu jokaisen työpajan esittelyn kohdalla. Työpajoissa tuotettu malli hiljaisen tiedon dokumentointiin ja jakamiseen on opinnäytetyön produkti, eli lopputuotos.

Toimeksiantajan määrittelemä työpajojen ajallinen kesto (9 h) loi lähtökohdan työpajojen suunnittelulle ja aikaresurssi jaettiin yhteisen keskustelun pohjalta kolmeen 3 tunnin työpajaan. Yhdelle työpajalle 3 tuntia on optimaalinen kesto, koska siihen on mahdollista sisällyttää erilaisia vaiheita ja työmenetelmiä sekä paljon erilaista tietoa ja tuottavaa työskentelyä, mutta se ei ole kestoltaan vielä niin pitkä, että työpajaan osallistujat väsyvät aiheen käsittelyyn (Kinnunen 9.6.2022, 16-18 min.). Toiminnallisen opinnäytetyön kohderyhmänä on opinnäytetyön tekijän oma työtiimi, joka koostuu viidestä asiantuntijatyötä tekevästä henkilöstä. Tiimiläiset tuovat työpajoihin mukanaan oman osaamisensa ja kehitysideansa, joita työpajoissa viedään eteenpäin ja jalostetaan edelleen. Toiminnallisen opinnäytetyön tekijällä on toimintatutkimuksen tapaan kaksoisrooli: opinnäytetyön tekijä on samaan aikaan sekä kehittämiseen osallistuja fasilitoijan roolissa, että havainnoijan ja raportoijan roolissa.

Tiimissä tiedon dokumentointia on tehtävä jatkuvasti, sillä uutta tietoa tuotetaan jatkuvasti lisää ohjelmiston kehittämisessä. Dokumentoinnin osalta on syntynyt ”velkaa” jota pitäisi ottaa kiinni, mutta hiljaisen tiedon dokumentoinnille on luotava myös jatkuvat käytännöt. Opinnäytetyön

työpajatyöskentely keskittyy mallin ja ohjeistuksen rakentamiseen, joka ohjaa tiimin hiljaisen tiedon dokumentointia ja jakamista ”velan” kiinniottamisessa, mutta myös tulevaisuudessa. Työpajoissa ei vielä siis lähdetä tekemään hiljaisen tiedon dokumentointia ja jakamista, vaan suunnitellaan jatkoa varten siihen rakenteet, valmis malli, jonka ohjaamana jatkossa tiedon dokumentointia ja jakamista tiimissä tehdään.

Opinnäytetyön kohteena olevassa tiimissä hiljaisen tiedon olemassaolo on tunnistettu, mutta vielä tiimissä ei ole yhteneväistä käsitystä siitä, kenellä on mihinkin työtehtävään liittyvää tarpeellista ja tärkeää tietoa, ja mihin tietoa pitäisi siirtää. Työpajassa tuotetut ratkaisuideat liittyvät tiedon varastoinnin alustoihin, toimintatapoihin ja prosesseihin, joiden avulla varmistetaan, että olemassa olevaa hiljaista tietoa saadaan dokumentoitua ja että työssä syntyvää uutta tietoa tuodaan jatkuvasti näkyväksi ja jaettavaksi, jotta tiimin yhteinen osaaminen voi kehittyä. Kivirannan (2010, luku 3.3) hiljaisen tiedon johtamisen malliin verraten työpajaprosessi sijoittuu Hiljaisen tiedon tunnistamisen ja tunnustamisen vaiheeseen (kuva 5). Työpajassa pyritään tunnistamaan mikä tieto on tarpeellista ja tärkeää, kenellä sitä on, millaisiin tietovarastoihin tietoa kannattaisi tallentaa, jotta se olisi mahdollista hakea ja ottaa taas yksittäisen ihmisen tai tiimin käyttöön mahdollisimman tehokkaasti. Työpajojen aikana pyrimme luomaan oman prosessimallin, ohjeistuksen, jonka tehtävänä on auttaa ja ohjata Kivirannan mallin seuraavien vaiheiden (näkyväksi tekemisen, jakamisen ja siirtämisen) toteutumista. Sisäistämisen vaihe jatkuu tiimissä työpajaprojektin jälkeen, kun mallia toteutetaan käytännössä.

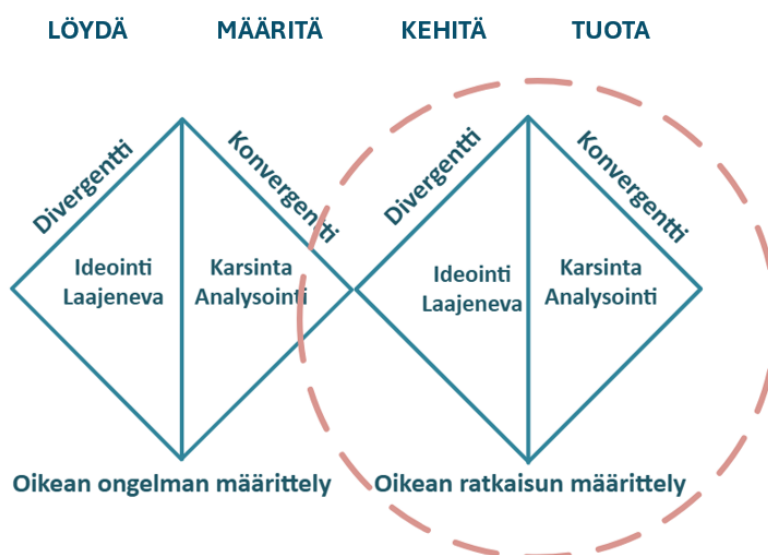


Kuva 5. Hiljaisen tiedon johtamisen mallin vaiheet kehitysohjelmassa (mukaan Kiviranta 2010, 173-200)

Työpajojen onnistuminen edellyttää huolellista etukäteisvalmistautumista fasilitoijalta, ja niiden toteutuminen taas vaatii yhteistä työaika sekä aktiivista osallistumista koko tiimiltä. Tätä varten työpajat aikataulutettiin kalenteriin hyvissä ajoin. Työpajojen järjestäjältä suurin osa työstä kului prosessin ja aikataulun suunnitteluun, menetelmien huolelliseen valintaan sekä tulevan työskentelyn valmisteleeseen. Työpajamenetelmien valinta perustui edellä kuvatuille työpajojen lähtökohdille, sekä tiimin ja käsiteltävän aihepiirin tuntemukselle.

## 4.2 Työpajojen teemat, rakenne ja tavoitteet

Työpajojen rakenteeseen on sovellettu sekä palvelumuotoilusta tuttua luovan ongelmanratkaisun prosessia, joka yhdistää divergentin (laajentavan) ja konvergentin (supistava) ajattelun että Luovaa ongelmanratkaisun prosessia (Creative problem solving process, CPS). Palvelumuotoilussa luova ongelmanratkaisuprosessi lähtee liikkeelle divergenssijattelun mielikuvituksellisten, luovien ideoiden tuottamisella ja asioiden vapaalla yhdistelyllä, jonka jälkeen siirrytään konvergenssijattelun analyysiin, karsintaan ja tietoperustaiseen analyttiseen päättelyyn (Tuulaniemi 2011, luku Luova ongelmanratkaisu). Sekä divergenttiä että konvergenttia ajattelua tarvitaan tulokselliseen luovuuteen, mitä ideointi parhaimmillaan onkin (Nummi 2018, 86). Palvelumuotoiluprosessissa tätä kahden erilaisen ajattelutavan vuorottelua käytetään sekä ongelmakohdan määrittelyssä että ratkaisujen kehittämisessä, ja tätä kuvaa ns. tuplatimanttimalli (kuva 6). Tämän opinnäytetyön työpajat keskittyvät tuplatimanttimallin jälkimmäiseen osaan, eli oikean ratkaisun rakentamiseen, sillä oikea ongelma on löydetty ja määritelty jo aiemmin ennen opinnäytetyöprosessin alkua tiimin jäsenten haastatteluiden ja yhteisten keskusteluiden avulla.



Kuva 6. Palvelumuotoilun tuplatimanttimalli (mukaillen Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 43) ja työpajatyöskentelyn sijoittuminen mallissa

Usein kehittämistyössä kiirehditään ja tarraudutaan ensimmäisiin mieleen tulleisiin ideoihin ja ratkaisuihin, jotka voivat myöhemmin osoittautua toimimattomiksi, jonka jälkeen joudutaan palaamaan uudelleen ideoinnin pariin. Keskittymällä timanttimallin mukaan ensin suuren määrän ideoita tuottamiseen divergentillä ajattelulla, ja vasta sitten ideoiden arviointiin ja analysointiin, varmistutaan siitä, että eri näkökulmia on otettu mukaan mahdollisimman laajasti. (Keränen 19.12.2022, 9-11 min.) Toisaalta jos ideoinnin aikana aletaan yhtäaikaisesti kriittisesti valitsemaan ja hylkäämään ideoita, sammuttaa se ideoinnin. Kuten Kantojärvi (2012,25) kirjoittaa luovasta ongelmanratkaisuprosessista ”samaa aikaan kun sytytetään nuotiota, sinne ei kannata kaataa vettä”. Myös työpajojen aikataulutuksessa on huomioitu, että ideoinnin ja karsinnan välissä on ajatuksilla aikaa ”muhia”. Tämä hautumisvaihe on erityisen tärkeä divergoivan ja konvergoivan prosessin välimaastossa, ja sen näennäinen tyhjäkäynti on olennainen osa luovaa prosessia, jossa aivoissa tapahtuu alkuperäisen ongelman, ja siihen liittyvien asioiden kimpussa työskentelyä (Heikkilä 2010, 158-159). Hautumisvaiheessa luovumme tietoisesta ratkaisujen ja ideoiden pohdinnasta, ja tiedostamaton ajattelu työskentelee yhdistellen ja etsien uusia kytkentöjä, vailla tietoisesta ajattelun rationaalisuutta, ohjausta ja loogista ajattelua (Heikkilä 2010, 159-166). Tälle hautumisvaiheelle on varattu aikaa ensimmäisen ja toisen työpajan välissä.

Palvelumuotoilun tuplatimanttimalli antaa peruskäsityksen siitä, miten luovassa prosessissa hyödynnetään erilaisia ajattelun tapoja. Työpajaprojekti kaipasi kuitenkin vielä rakennetta ja vaiheistusta. Ongelmanratkaisutyöpajoihin voi liittyä myös erimielisyyksiä ja tunteet voivat nousta pinnalle, josta syystä työpajoille tarvitaan selkeä rakenne ja suunnitelma. Lopullisiin työpajasuunnitelman työvaiheisiin on sovellettu myös Luovan ongelmanratkaisun prosessia (CPS). Alex Osbornin vuonna 1957 kehittämä kolmevaiheinen CPS-malli on ollut pohjana monille eri sovelluksille luovasta ongelmanratkaisuprosessista, mutta sen perusta on kuitenkin säilynyt melko samanlaisena vuosikymmeniä (Sousa, Monteiro, Walton & Pissarra 2013, 570-572). Luovan ongelmanratkaisun prosessin voi viedä läpi yhdessäkin päivässä, mutta Kantojärvi (2012, 29) suosittelee että perusteellisempaan työskentelyyn käytetään puolestatoista jopa kolmeen päivään. Työpajoihin käytettävissä oleva tiimin yhteinen aikaresurssi on jaettu kolmeen kolmen tunnin työpajaan, ja myös prosessi jakautuu kolmeen vaiheeseen. CPS-malli soveltuu siis käytössä olevaan aikaresurssiin hyvin.

Luovan ongelmanratkaisuprosessin (CPS) pohjalta Kantojärvi (2012, 29-31) on muodostanut rungon työpajatyöskentelyn etenemiselle vaiheittain: 1) Aloittaminen, 2) Selkeyttäminen, 3) Ratkaisujen suunnittelu 4) Toiminnan valmistelu 5) Lopetus. Aloittamisvaiheessa tavoitteena on luoda turvallinen ilmapiiri, virittäytyä luovaan ajatteluun ja fokuksitua prosessin tarkoitukseen ja työpajan tavoitteeseen. Selkeyttämisen vaiheessa havainnoidaan lähtötilannetta, kiteytetään fokusta ja käsitellään siihen liittyviä huolia, ja mietitään, miten asiaa on aiemmin yritetty ratkaista. Ratkaisujen suunnittelun vaiheessa tuotetaan ideoita ja heittäydytään irti tavanomaisesta ajattelusta. Ideoinnin

jälkeen jatketaan kehittämistä valitsemalla ideoita ja jatkojalostamalla niitä sekä analysoidaan ratkaisuvaihtoehtoja. Toiminnan valmistelun vaiheessa suunnitellaan, miten ratkaisu viedään käytäntöön ja varaudutaan mahdollisiin haasteisiin. Lopetusvaiheessa arvioidaan työpaja, ja sen tavoitteiden ja odotuksien toteutuminen, sekä sovitaan jatkosta, sekä tehdään loppuhuipennus hyvässä hengessä. (Kantojärvi 2012, 29-30.)

Tähän projektiin suunniteltu ensimmäinen työpaja keskittyy toisen timantin ensimmäisen puoliskoon eli ideointiin, ja se sisältää Kantojärven (2012) luovan ongelmanratkaisu työpajamallista aloittamisen ja selkeyttämisen sekä Ratkaisun suunnittelusta ideoinnin vaiheet. Toinen työpaja keskittyy taas tuplatimanttimallin toisen timantin jälkimmäisen puoliskoon eli analysointiin ja karsintaan, ja siinä käydään läpi Kantojärven (2012) mallista Ratkaisujen suunnittelusta kehittämisen vaihe. Työpajatyöskentelyn kolmannella kerralla käydään läpi Kantojärven mallista toiminnan valmistelun ja lopetuksen vaiheet, eli valitut ratkaisut kootaan yhdeksi tiedon dokumentoinnin ja jakamisen malliksi, prosessikaavion muotoon, joka voidaan ottaa osaksi yrityksen osaamisen kehittämisen suunnitelmaa. Työpajakohtaiset teemat, teemoihin liittyvät keskeiset kysymykset ja työpajakohtaiset tavoitteet on tiivistetty taulukkoon 3. Prosessissa siis ensin ideoidaan ratkaisuja, sitten analysoidaan ja tehdään valintaa, ja lopuksi konkretisoidaan valitut ratkaisut malliin toimenpiteiksi. Tällainen kolmivaiheinen prosessi on todettu hyvin toimivaksi ongelmanratkaisussa, ristiriitojen selvittämisessä ja vedettäessä erilaisia työpajoja, kuten organisaation kehityspäiviä (Nummi 2018, 86-87).

Taulukko 3. Työpajakohtaiset teemat, keskeiset kysymykset ja tavoitteet

	<b>Teema</b>	<b>Kysymys</b>	<b>Tavoite</b>
Työpaja 1	Ideointi	Miten voisimme paremmin saada hiljaista tietoa dokumentoitua ja jaettua tiimissä?	Tuottaa mahdollisimman paljon ratkaisuideoita
Työpaja 2	Arviointi	Mitkä ideoista ovat toteuttamiskelpoisia?	Tarkastella tuotettuja ideoita mahdollisimman monista eri näkökulmista ja valita parhaat ratkaisuehdotukset.
Työpaja 3	Ongelmanratkaisu	Miten valitut ratkaisut saadaan koottua malliksi ja vietyä käytäntöön?	Valituista ratkaisuehdotuksista muodostetaan valmis malli, prosessikaavio

Työpajasuunnitelmaan valitut menetelmät on valittu sekä tiimin koon, kokoonpanon ja työpajakohtaisten sekä koko prosessin yleisten tavoitteiden perusteella mahdollisimman toimivaksi kokonaisuudeksi. Työpajojen taulukkomuotoon tiivistetyt toteutussuunnitelmat löytyvät opinnäytetyön lopusta (liite 1). Fasilitaattori seuraa ja toteuttaa suunnitelmaa, jotta työskentelyssä pysytään yhteisessä tehtävässä ja tavoitteessa. (Nummi 2018, 114.) Työpajoissa fasilitaattorin tavoitteena on siis saada tiimiläiset toimimaan työpajoissa tehokkaasti ja motivoituneesti kohti yhteistä tavoitetta.

Usein tavoitteena kehittämistyön prosesseissa on kulttuurinmuutos kohti jatkuvan parantamisen kulttuuria, jossa tiimiläisten dialogisuustaidot kasvavat, tiimissä syntyy kehittämisspuhetta ja voidaan keskustella rakentavasti myönteiseen muutokseen tähtäävistä toimenpiteistä (Ranta 2021, luku 1.2). Myös tässä kehittämissprosessissa on työpajakohtaisten tavoitteiden lisäksi laajempia tavoitteita. Työpajojen lisätavoitteena on kehittää osaamisen kehittämistä ja oppimista edistävää työkulttuuria yhteisen, tavoitteellisen tekemisen kautta. Eräänlaisena piilo-opetussuunnitelmana voidaan nähdä myös tavoite sitouttaa tiimiä käyttämään uutta mallia omassa työssään osallistamisen ja yhdessä kehittämisen avulla. Kun tiimiläiset pääsevät vaikuttamaan kehittämiseen ja päätöksiin, he myös sitoutuvat niihin paremmin (Eklund 2021, 172). Nämä laajemmat tavoitteet näkyvät työpajoihin valituissa menetelmissä, joiden tarkoituksena on lisätä dialogisuutta, luottamusta ja vuorovaikutusta.

Työpajatyöskentelyssä aloitus- ja lopetusvaiheella on omat tärkeät tehtävänsä. Aloitusvaiheessa käydään läpi käytännön asiat kuten aikataulut ja pelisäännöt ja kirkastetaan työpajan tavoitetta ja tarkoitusta. Yhteinen aloitushetki on selkeä lähtölaukaus tilaisuudelle, joka auttaa osallistujia siirtymään muista tehtävistä työpajan aiheisiin. Työpajan alussa on hyödyllistä myös lämmitellä osallistujia jollain keveällä harjoituksella, joka aktivoi toimintaa ja ajattelua ja madaltaa kynnyistä jatkossa osallistua erilaisiin toimintoihin. (Kinnunen 9.6.2022, 22-24 min.). Aloitustehtävässä voidaan yhdistää työskentelyyn aktivointi aiheeseen virittäytyminen, joka mahdollistaa osallistujille sen, että voi vähitellen virittää itsensä yhteisen tekemisen tilaan ja samalla laskeutua työpajan tavoitteelliseen työskentelyyn (Cougler Blom 2021, 93).

Työpajatyöskentelyn lopuksi on tärkeää tehdä kiteytys päivän työskentelystä. Lopussa on hyvä pohtia, miten on saavutettu tavoite, reflektoida työskentelyn antia ja koonnin jälkeen lopettaa työpaja myönteisessä hengessä. (Kinnunen 9.6.2022, 25-27 min.). Lopussa on tarpeen myös käydä läpi prosessin seuraavat vaiheet ja aikataulu: miten tämän jälkeen jatketaan, mitä tulee tapahtumaan? (Kinnunen 9.6.2022, 26-27 min.). Yhteiset alku- ja loppuhetket on työpajojen toteutussuunnitelmassa nimetty jokaiseen työpajaan Aloitus ja Päätös -sanoilla. Koska 3 h on liian pitkä aika yhtäjaksoiselle keskittymistä vaativalle työskentelylle, jokaisen kolmesta työpajasta on jaettu kahteen työskentelyjaksoon, joiden välissä on kunnon tauko. Tauon jälkeen yhteiseen tilaan palatessa tehdään jokaisessa työpajassa virittävä tehtävä, jonka tarkoituksena on tuoda osallistajat taas yhteisen tekemisen äärelle tauolta ja virittää seuraavaan työskentelyn vaiheeseen.

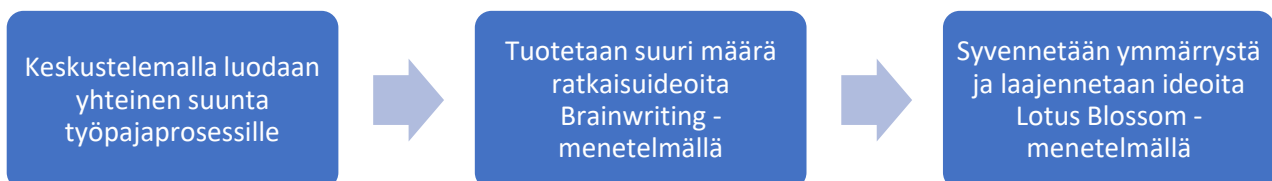
Ennen työpajoja tiimi viritettiin pohtimaan aihepiiriin liittyviä kysymyksiä pienellä pohdintatehtävällä. Ennakkotehtävä on työpajatyöskentelyssä toimiva menetelmä, koska sillä saadaan osallistajat aktivoitua jo teemaan ennen työpajan alkua, sekä sitoutettua ja motivoitua osallistujat työpajatyöskentelyyn (Kinnunen 9.6.2022, 21-23 min.). Ennakkotehtävä ei saa kuitenkaan viedä paljon aikaa

kiireisessä työarjessa tai kuormittaa (Kinnunen 9.6.2022, 21-22 min). Ennakkotehtävä lähetettiin jokaiselle tiimin jäsenelle tiimin viestinnässään käyttämällä Slack-sovelluksessa yksityisviestinä: ”Valmistaudu ensi viikon työpajaan pienillä muistiinpanoilla. Voit vaikka kirjoittaa itsellesi Slack-viestin, jossa muutamalla ranskalaisella viivalla kirjoitat ylös, mitä ajatuksia sinulle herää seuraavista kysymyksistä: 1) Miten nykyiset tiedon dokumentointikäytännöt tukevat (tai estävät) sujuvaa työskentelyä tiimissä? 2) Onko olemassa tiettyjä työhön liittyviä tietoja, joita koet vaikeaksi dokumentoida tai jakaa? Miksi? 3) Mitkä osat nykyisestä liiketoiminasta tapahtuvat hiljaisen tiedon varassa? 4) Miten tiimin jäsenten hiljainen tieto voisi tulla paremmin näkyväksi ja hyödynnettäväksi? 5) Miten työtiimissä voimme oppia toisiltamme työssä päivittäin ja hyödyntää toistemme osaamista tehokkaammin?”

Kysymysten tarkoituksena oli muistuttaa osallistujia tulevan työpajan aiheesta, laittaa ajatukset hautumaan, sekä herättää pohtimaan sitä, miksi työskentely asian parissa on tärkeää. Fasilitaattorin pitää ensin itse innostua aiheesta, ja sen jälkeen perustella muille, miksi työskentelyyn kannattaa sitoutua. Kysymysten sisällöt liittyvät Kantojärven (2012, 29) Luovan ongelmanratkaisun työpajaprosessin mallin selkeyttämisen vaiheeseen, jossa tehdään lähtötilanteen määrittelyä ja kartoitetaan sitä, mitä asiasta tiedetään nyt. Olennaista on miettiä, kenen etuja kehittämistyö palvelee, miksi muutokseen pitää ryhtyä tai mitä seuraa, jos muutosta ei tehdä, mitä uhkia projektiin liittyy ja mikä on jokaisen osallistujan oma rooli ja mitä konkreettisia hyötyjä ja haasteita se kenellekin tuo. (Salminen 2022, 23-24.) Ideaalitalanteessa koko tiimi sitoutuu kehittämistyöhön, tunnistaa muutostarpeen ja ymmärtää ne hyödyt, joita projektilla voidaan saavuttaa, mutta myös ne seuraukset, joita muutostarpeen huomiotta jättäminen aiheuttaa. Jos työpajan tarkoitus on osallistujille epäselvä, voi osallistujat olla epäaktiivisia ja heidän tietotaitonsa jää hyödyntämättä, aikaa kuluu aiheen vierestä oleviin pitkiin kommentteihin tai osallistujat voivat olla kriittisiä tai provosoivia (Kantojärvi 2012, 41).

### 4.3 Työpaja 1: Yhdessä ideoiden

Ensimmäinen työpajan teemana oli luova ideointi, eli divergentti ajattelu ja sen tavoitteena on tuottaa mahdollisimman paljon ratkaisuihideoita kysymykseen: Miten voisimme paremmin saada hiljaista tietoa dokumentoitua ja jaettua tiimissä? Ensimmäisen työpajan vaiheet on tiivistetty kuvaan 7.



Kuva 7. Ensimmäisen työpajan eteneminen

Kehittämis- ja muutosprosesseissa olennaista on pohtia, miksi hankkeeseen lähdetään ja kenen intressejä hanke palvelee. Aluksi vastaus voi tuntua itsestään selvältä, mutta yhteen lyhyeenkin projektiin voi eri tahoilta liittyvä monenlaisia toiveita ja tavoitteita. Tästä syystä ensimmäinen työpaja aloitettiin tutustumalla lyhyesti opinnäytetyöprojektin lähtökohtiin, työpajojen suunnittelun perustana olevaan tietoperustaan hiljaisen tiedon dokumentoinnin ja jakamisen osalta sekä työpaja-projektin tavoitteisiin: Miksi tarvitaan tätä kehitystyötä ja mitä voimme työpajatyöskentelyllä saavuttaa? Työpajan aluksi keskusteltiin myös ennakkotehtävän kysymysten herättämistä ajatuksista. Työskentelyn aluksi sovittiin yhdessä myös pelisäännöistä työpajatyöskentelyssä. Kun etukäteen sovitaan siitä, miten tiimin jäsenten odotetaan osallistuvan ja mitä taas ei ole sopivaa tehdä, vältetään yleensä ongelmilta ja luodaan turvallinen tila työskennellä (Cougler Blom 2021, 127-128). Tiimi päättyi seuraaviin pelisääntöihin: 1) Yhteinen tavoite ja fokus: osallistujat uhraavat työskentelylle 100 % huomiostaan, eli samalla ei tehdä muita työtehtäviä esimerkiksi tarkisteta sähköposteja, 2) Avoin ja kunnioittava vuorovaikutus: jokaisen puheenvuoroa kuunnellaan aktiivisesti, arvostelematta ja keskeyttämättä, 3) Luovuus ja rohkeus: uskalletaan rohkeasti ajatella uudella tavalla, kokeilla avoimesti uusia toimintatapoja 4) Aikataulut: sovitusta aikarajoista pidetään kiinni. Keskustelussa runkona käytettiin ennalta valmisteltua Powerpoint-esitystä, johon oli koottu lähtötietoja, työpajaprojektin aikataulu, ja työskentelyn vaiheet tavoitteineen (kuva 8).

**Työpajan aikataulu**

»

"Once you stop learning, you start dying."  
- Albert Einstein

"The only thing that makes life possible is permanent, intolerable uncertainty, not knowing what comes next."  
- Ursula K. Le Guin (The Left Hand of Darkness)

**Ensimmäinen puoliaika**

12.00 Projektin tavoitteesta ja aikatauluista sekä työpajatyöskentelystä

12.20 Taustaa hiljaisen tiedon teorioista

12.30 Ideointia: Brainwriting

12.50 Koonti ja äänestystä

13.05-13.25 Tauko

**Toinen puoliaika**

13.25 Virittävä tehtävä

13.25 Ideoiden jatkokehittäminen: Lotus Blossom

14.25 Työskentelyn tuloksien tarkastelua

14.45 Loppukoonti

15.00 Työpajatyöskentely päättyy

**Brainwriting Periaatteita**

- Kaikki mukana olevat osallistuvat
- Panostetaan ideoiden suureen määrään, ei niiden laatuun
- Oudot ja erilliset ideat ovat toivottuja
- Ideoiden arviointi ei kuulu tähän työvaiheeseen
- Muiden ideoita saa kehittää eteenpäin, mutta ei arvostella

**100 käyttötarkoitusta**

- Tarkoituksena on keksiä mahdollisimman monta käyttötarkoitusta arkiselle esineelle (esim. paperiliitin, tili, sukka) kahdessa minuutissa
- Fasilitaattori ottaa aikaa ja laskee ideoita päästiinkö sataan?

Kuva 8. Työpajarungon dioja

Alkukeskustelu orientoi tiimin hyvin päivän teeman käsittelyyn, ja siinä rakennettiin pohjaa avoimelle ja luottamukselliselle vuorovaikutukselle ja dialogisuudelle. Aloituskeskustelulla tavoitettiin

hyvin avoin ja keskusteleva ilmapiiri, joka loi myönteisen vireen koko työpajalle. Kantojärven mukaan (2012, 48) hyvän työpajan aloituksen ydinelementtejä ovat turvallisuus (luottamuksellisen ja psykologisesti turvallisen ilmapiirin rakentaminen), läsnäoloon virittäytyminen ja fokusointi (tarkoitus, pelisäännöt, roolit) ja havaintojen perusteella nämä tekijät myös toteutuivat työpajan aloituksessa.

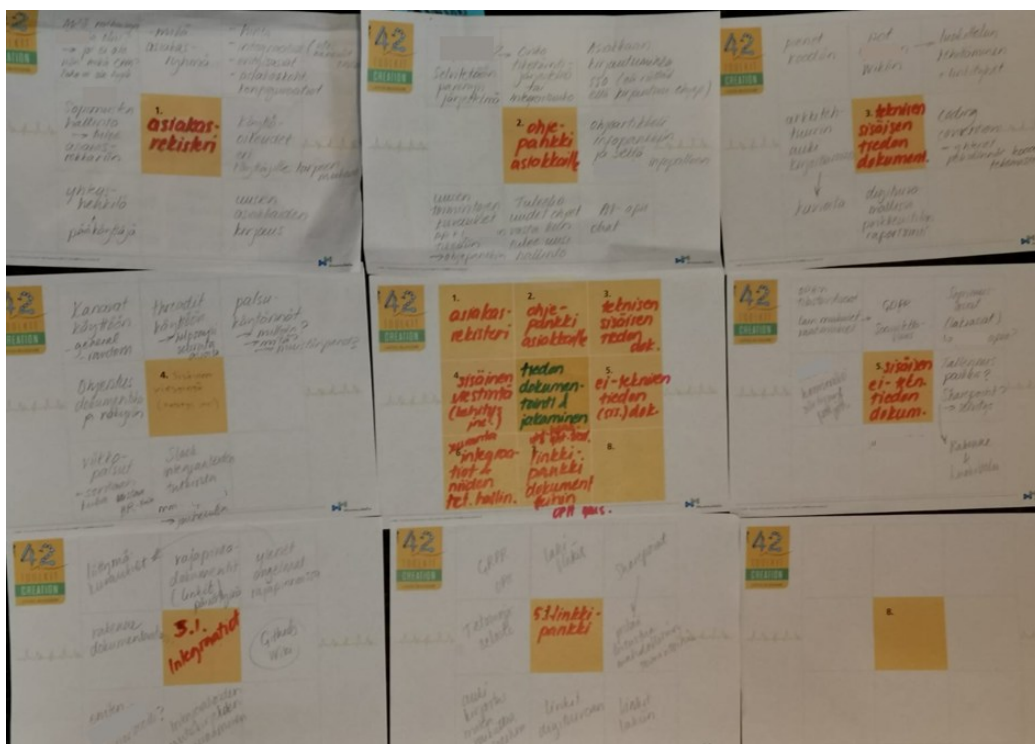
Ratkaisuehdotuksien ideointiin oli valikoitunut Brainwriting-menetelmä, joka on perinteisen brainstormingin kirjallinen versio. Brainwritingissa jokainen osallistuja kirjoittaa ideansa paperille (tai digialustalle), ja muut jatkavat ideoiden kehittelyä eteenpäin. Menetelmän vahvuuksia on se, että jokainen saa ideansa esille tasapuolisesti, työskentelyn nopeus ja tehokkuus (menetelmällä on mahdollista tuottaa jopa 100 ideaa puolessa tunnissa) sekä se että muiden kehittämät ideat saavat seuraavien kirjoittajien ideat heräämään (Haaga-Helia a.s.a.). Osa ihmisistä ideoi parhaiten keskustellen ja osa taas itsekseen hiljaa pohtimalla, ja siksi osa työskentelystä on hyvä tehdä itsenäisesti hiljaisuudessa (Kantojärvi 2012, 147). Brainwritingin periaatteita on se, että kaikki osallistuvat ja työskentelyssä panostetaan ideoiden suureen määrään, ei niiden laatuun, ja myös kaikki oudot ja erilaiset ideat ovat toivottuja. Ideoiden arviointi ei kuulu tähän työskentelyyn, mutta muiden ideoita saa kehitellä eteenpäin. Työpajan fasilitoijan ydintehtävänä oli tässä työskentelyn vaiheessa saada tiimistä paljon erilaisia ideoita esille ja osallistujien luovuus kukkimaan.

Yhdessä keskustellen pohjille kirjattiin keskeisiksi teemoiksi ”Sisäinen tekninen”, ”Asiakkaille”, ”Sisäinen ei-tekninen” ja ”Integraatiot”. Brainwriting-menetelmällä saatiin hyvin kaikki päällimmäiseksi mieleen tulleet sekä ennakkotehtävän inspiroimat ajatukset kirjattua ylös. Menetelmällä saatiin esiin paljon myös sellaisia ajatuksia, joista tiimi oli keskustellut mahdollisesti jo vuosia aiemmin, mutta jotka olivat joko unohtuneet kokonaan tai joiden eteen ei ollut syystä tai toisesta vielä tehty mitään toimenpiteitä. Tauon jälkeen tehtiin 100 käyttötarkoitusta -harjoitus, jossa tarkoituksena oli keksiä mahdollisimman monta käyttötarkoitusta jollekin arkiselle esineelle (tiimi valitsi paperiliittimen) kahdessa minuutissa. Tehtävän tarkoituksena oli poistaa itsesensuuria, kannustaa keksimään tavanomaisesta poikkeavia ratkaisuja ja rentouttaa osallistujia, jotta tulevassa työskentelyssä luovuus virtaisi mahdollisimman vuolaasti.

Brainwriting -menetelmällä tuotettuja ideoita ja ratkaisuehdotuksia lähdettiin jatkojalostamaan ja laajentamaan Lotus Blossom -menetelmällä. Ideointimenetelmän on kehittänyt japanilainen Yasuo Matsumuro ja sen tarkoituksena on auttaa tarkastelemaan keskeistä ideaa tai ongelmaa monista eri näkökulmista ja laajentamaan ajattelua järjestelmällisesti (Haaga-Helia s.a. b). Menetelmää käytetään mm. palvelumuotoilussa ja liiketoiminnan kehittämisessä tilanteissa, joissa tarvitaan uutta ongelmanratkaisua, olemassa olevien konseptien syventämistä tai yleensä ottaen ideointiprosessin rikastuttamista ja sen hyötyinä on sen visuaalinen selkeys, osallistavuus ja struktuuri. Lotus

Blossom -menetelmässä paperille tulostetun kaavion keskelle kirjoitetaan idea tai ajatus, jota halutaan kehittää ja sen ympärillä olevaan kahdeksaan laatikkoon, eli kukan terälehteen kirjataan alakohtia, jotka edustavat keskeisiä näkökulmia tai teemoja ratkaisun kehittämiseksi. Menetelmässä ideointia syvennetään vielä lisää poimimalla alakohtien teemat taas uusille pohjille, ja taas jokaiselle terälehdelle kehitetään uusia konkreettisia ratkaisuja. Papereita kierrätetään osallistujien kesken niin kauan, että kaikki ideat on laajennettu eli kaikki laatikot ovat täynnä. Lopuksi tuotetut ideat laitetaan esille johonkin näkyville, esim. fläppitaululle tai virtuaaliselle valkotaululle ja työskentelyn tuloksia tarkastellaan.

Lotus Blossom -harjoituksessa käytettiin valmiita Haaga-Helian Lab8 Lotus Blossom -pohjia, ja menetelmä toimi erinomaisesti keskustelun ohjaajana ja jäsentäjänä. Työpajan aikataulu ja menetelmän tarjoama rakenne huolehtivat siitä, että vaikka keskustelu virtasi luontevasti, se pysyi kuitenkin aiheessa ja jokaista teemaa tuli käsiteltyä ja pohdittua. Strukturoimattomassa keskustelussa usein jäädyään kiinni yhteen aiheeseen tai ongelmaan, ja suurempi kokonaisuus saattaa jäädä kokonaan käsittelemättä ajan loppuessa. Työskentelyn lopputuloksena tiimillä oli tuotettuna runsaasti ideoita ja vastauksia (kuva 9) työpajan kysymykseen siitä, miten voisimme paremmin saada hiljaista tietoa dokumentoitua ja jaettua tiimissä.



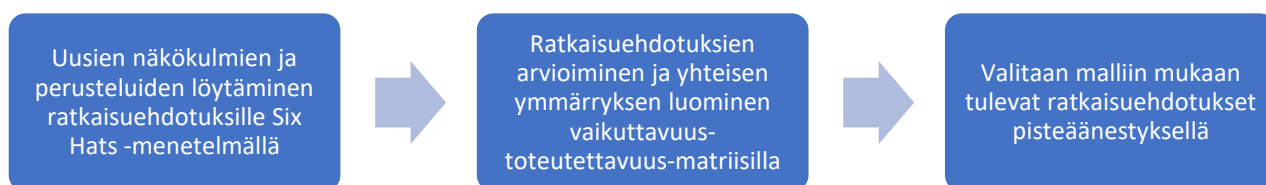
Kuva 9. Tiimin tuottamat ideat Lotus Blossom -pohjalla

Kantojärven (2012, 30) luovan ongelmanratkaisun työpajarungon mukaan tämä työpaja päättyi Ratkaisujen suunnitteluvaiheen osalta ideointiin, ja jatkuu seuraavassa työpajassa ideoiden

valinnalla, kehittämisellä ja analysoinnilla. Työpajan lopuksi tarkasteltiin sitä, miten työskentelyssä päästiin alkuun ja miten paljon saatiin ideoitua ja tuotettua ratkaisuehdotuksia päivän aikana: ”Mitä jäi käteen?” -kierroksella jokainen osallistuja kertoi lyhyesti yhden tärkeän oivalluksen, oppimisen tai ajatuksen, joka jäi päivästä mieleen. Fasilitaattori kannusti jakamaan ajatuksia avoimesti ja rehellisesti, oppimisen ja tiedon lisääntymisen näkökulmasta. Toisten aktiivinen kuunteleminen ja eri näkökulmien arvostaminen luo yhteisöllisyyttä ja vahvistaa ryhmädynamiikkaa, ja oman osallistumisen ja oppimiskokemuksen reflektointi tukee prosessia ja jokaisen oman ajattelun kehittymistä. Ensimmäinen työpaja eteni hyvin pitkälti suunnitelman mukaisesti.

#### 4.4 Työpaja 2: Arvioiden, rajaten ja valiten

Toisessa työpajassa siirryttiin luovasta ideoinnista analyttisempaan ajatteluun. Toisen työpajan tavoitteina oli ideoitujen ratkaisuvaihtoehtojen toimivuuden analysoiminen, vaihtoehtojen rajaaminen ja lopulta valintojen tekeminen. Toisen työpajan kulku on tiivistetty kuvaan 10.



Kuva 10. Toisen työpajan eteneminen

Työpajan fasilitoijan ydintehtävänä oli tässä työskentelyn vaiheessa auttaa tiimin jäseniä arvioimaan tuotettuja kehitysideoita kriittisesti ja valitsemaan tuotetuista ideoista parhaimmat. Aluksi fasilitaattori herätteli tiimiläisiä irrottelemaan luovuuttaan keksimällä, mikä olisi huonoin mahdollinen kehityskulku tiimissä tiedon dokumentoinnin ja tiimioppimisen suhteen. Tämä menetelmä on tunnettu nimellä Reverse Thinking tai negatiivinen aivoriihi: sen sijaan että mietitään, miten voitaisiin onnistua, kysytäänkin, miten voisimme epäonnistua täydellisesti (Kantojärvi 2012, 158). Osallistujat tuottivat yhdessä keskustellen pikaisen ”worst case scenarion”, eli mitä tiiminä voisimme tehdä mahdollisimman huonosti hiljaisen tiedon dokumentoinnin ja jakamisen suhteen. Harjoitus auttoi tiimiläisten ajatuksia uusille urille, huomaamaan mahdollisia riskejä ja ongelmakohtia, ennen kuin ne tulevat todeksi.


Ratkaisuvaihtoehtojen analysointiin hyödynnettiin Six Hats-menetelmää, joka pakottaa tarkastelemaan asioita monesta kulmasta ennen lopullista päätöstä, ja auttaa tuomaan esiin riskit, mahdollisuudet ja faktat objektiivisesti ilman että näkökulmat henkilöityvät tiettyyn osallistujaan. Six Hats -menetelmässä osallistujalle annetaan roolit, joista jokainen edustaa jotain tiettyä ajattelutapaa. Osallistujat voivat käyttää mitä tahansa hattua, vaikka heidän alkuperäinen näkemyksensä olisi päinvastainen, joten menetelmä rohkaisee osallistumiseen ja tuottamiseen sen sijaan, että

osallistajat keskittyisivät omaan egoonsa. Kuusi ajatteluhattua on yksinkertainen mutta tehokas työkalu, joka on helppo oppia ja ottaa käyttöön. Menetelmä auttaa ideoimaan nopeasti, arvioimaan tehokkaasti ja toteuttamaan suunnitelmia tuloksellisesti. (Azeez 2016, 149-150.)


Roolien muistamista helpottamaan osallistujat pyöräyttivät väripaperista ja teipistä tötteröhatut, joihin kirjoitettiin tussilla näkyville rooliin kuuluva näkökulma (kuva 11). Työskentelyssä osallistujat tarkastelivat aiemmin tuotettuja ideoita ja ratkaisuja annettujen näkökulmien kautta. Hattuja eli näkökulmia vaihdettiin osallistujien kesken aina sen jälkeen, kun 1-2 ratkaisuideasta oli keskusteltu. Six Hats menetelmä tavoitteena oli monipuolista keskustelua ja auttaa eri näkökulmien huomioonottoa ilman konflikteja, ja tässä onnistuttiin. Keskustelu rikastui roolien mukaan tuomisella huomattavasti, sillä ne pakottivat tiimiläiset etsimään asioista monia eri puolia, sellaisiakin, joihin ei itse välttämättä luontaisesti oman persoonan tai kiinnostuksen kohteiden perusteella lähtisi tutkimaan.

## Six hats (Bonon hatut)


Hattuja eli näkökulmia vaihdetaan osallistujien kesken aina sen jälkeen, kun 1-2 ratkaisuideasta on keskusteltu.



**Valkoinen hattu – Faktoiden ja tiedon analyysi**  
 → "Mitä me tiedämme?"  
 – Keskittyy dataan, tilastoihin ja faktoihin.  
 – Tuo esille tarvittavan lisätiedon ja aukot nykyisessä ymmärryksessä.



**Keltainen hattu – Positiivinen näkökulma ja mahdollisuudet**  
 → "Mikä voi onnistua?"  
 – Keskittyy etuihin, hyötyihin ja vahvuuksiin.  
 – Auttaa löytämään optimistisia ja realistisia mahdollisuuksia.




**Punainen hattu – Tunne ja intuiatio**  
 → "Miltä tämä tuntuu?"  
 – Ilmaisee tunteita, fiiliksiä ja intuitiivisia reaktioita ilman perusteluita.  
 – Auttaa tunnistamaan emotionaalisia vaikutuksia ja näkymättömiä huolia.




**Vihreä hattu – Luovuus ja uudet ideat**  
 → "Mitä vaihtoehtoja meillä on?"  
 – Edistää innovatiivista ajattelua ja uusien ratkaisujen löytämistä.  
 – Kannustaa ajatusleikkeihin ja ideoiden kehittämiseen.



**Musta hattu – Riskit ja kriittinen ajattelu**  
 → "Mikä voi mennä pieleen?"  
 – Tunnistaa riskit, haasteet ja heikkoudet.  
 – Auttaa välttämään huonot päätökset ja sudenkuopat.



**Sininen hattu – Prosessin hallinta ja johtaminen**  
 → "Miten etenemme?"  
 – Pitää keskustelun hallinnassa ja ohjaa prosessin etenemistä.  
 – Yhteenvetää ajatukset ja päätökset.

10 

Kuva 11. Hattujen eli näkökulmien esittely työpajan osallistujille

Seuraavan työskentelyjakson aluksi tehtiin nopeiden assosiaatioiden kierros, jonka tavoitteena oli avata ajattelua ja valmistaa tiimiläisiä arvioimaan ideoita eri näkökulmista. Harjoitusta käytetään mm. improvisaatioteatterissa lämmittelytekniikkana, ja siinä olennaista on kuunteleminen, keskittyminen ja omien impulssien hyväksyminen. Sana-assosiaatioharjoituksessa osallistujat ovat ringissä, ja yksi osallistujista aloittaa ja sanoo sanan, josta vieressä olija assosioi uuden sanan ja sanoo taas eteenpäin seuraavalle (ImproAapinen s.a.). Harjoitus toi sopivaa kevennystä muuten tavoitteelliseen työskentelyyn ja auttoi siirtymässä tauolta takaisin työskentelyn ääreen. Analysoinnin ja arvioinnin jälkeen siirryttiin tekemään valintoja ja rajaamaan kehitetyistä ratkaisuehdotuksista



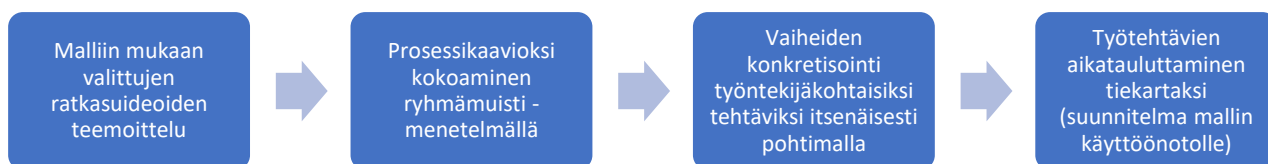
Harjoituksen avulla ratkaisuvaihtoehtojen toteuttamista päästiin pohtimaan käytännön tasolla, ja luotavan mallin suunnitelma alkoi jo vähitellen muotoutua tiimin keskusteluissa. Keskustelu oli todella hedelmällistä ja jopa innostunutta, vaikka tulevan työmäärän katseleminen matriisilla ehkä hirvittikin tiimiläisiä. Kaiken ideoinnin, keskustelun ja pohtimisen jälkeen avautui todellisuus siitä, mitä kaikkea pitäisi hiljaisen tiedon dokumentoinnin eteen tehdä mahdollisimman pian vastuullisen liiketoiminnan turvaamiseksi.

Työpajan lopuksi tehtiin päätöksiä siitä, mitkä ratkaisuideoista otetaan mukaan seuraavassa työpajassa muodostettavaan malliin: Osallistujat äänestivät ratkaisuehdotuksista parhaimpia, jotka pitäisi ehdottomasti sisällyttää malliin. Fasilitaattori laski äänet ja matriisi dokumentoitiin kuvaksi talteen seuraava työpajaa varten. Pisteäänestys toi esille myös sen, että osa työläistä tai vaikeasti toteuttavista ratkaisuideoista on pakko ottaa rakennettavaan malliin mukaan, eli ideoita ei voitu valita mukaan pelkästään matriisin helppo & suuri vaikutus -ruudusta. Matriisin käyttö auttoi kuitenkin hahmottamaan myös sitä, minkä verran aikaa ja resursseja mahdollisesti minkäkin ratkaisuehdotuksen toteuttaminen vaatisi ja tuotti hedelmällistä keskustelua myös siitä millä aikataululla mitäkin ehdotusta pitäisi lähteä toteuttamaan.

Työpaja päätettiin yhteiseen fiilirinkiin, jonka tavoitteena oli auttaa osallistujia refleктоimaan ja sanoittamaan päivän kokemuksia näkökulmasta. Kertomisen apuna käytettiin valikoimaa erilaisia tunnetiloja esittäviä kuvakortteja, joista osallistujat valitsivat parhaiten omia fiiliksiä vastaavia. Kuvien kautta osallistujien oli helpompi lähteä avaamaan omia tuntemuksiaan ja ajatuksiaan muille. Tehtävä oli selvästi haasteellinen, sillä varsinkaan ohjelmistoalalla työhön liittyvissä tehtävissä harvoin haetaan tietoisesti tunteisiin ja kokemuksiin liittyviä kommentteja. Harjoitus koettiin kuitenkin myös erittäin hyödylliseksi samasta syystä.

#### 4.5 Työpaja 3: Kohti ratkaisua

Kolmannen työpajan teemana oli ongelmanratkaisu, ja työpajassa tiimiläisten tehtävänä oli löytää vastaus kysymykseen: Miten valitut ratkaisut saadaan koottua malliksi ja vietyä käytäntöön? Kolmannen työpajan tavoitteena oli siis koostaa valituista kehitysideoista toimiva malli prosessivauksen muotoon, sekä konkretisoida ja aikatauluttaa se käytännön tasolle työtehtäviksi. Kolmannen työpajan vaiheet on tiivistetty kuvaan 14.



Kuva 14. Kolmannen työpajan eteneminen

Työpajan aloituskeskustelussa puhuttiin työpajan tavoitteista ja aikataulusta sekä osallistujien ajatuksista ja tunteista päivän tehtävää kohtaan. Apuna keskustelussa ja omien ajatusten ja tunteiden reflektoinnissa käytettiin yrityksen viestintäkanavalla olevaa emoji-valikoimaa, joista jokainen osallistuja valitsi 1-3 emojiä ja postasi ne valitulle kanavalle. Vähemmän vakava tehtävä herätti hilpeyttä osallistujissa, mikä auttoi rentouttamaan ja samaan positiivista viirettä työskentelyn alkuun. Toisaalta emojiit myös auttoivat havainnoimaan ja sanallistamaan omia asenteita, joita voi joskus olla vaikea ilman apua tavoittaa.

Mallin rakennus aloitettiin teemoittelulla: edellisessä työpajassa parhaiksi äänestetyt ratkaisuideat koottiin osallistujien näkyville ja osallistajat ryhmittelevät ne sen mukaan, mitkä ratkaisuideat kuuluivat samaan tiedonkäsittelyn prosessiin. Teemoittelun tavoitteena oli auttaa osallistujia tiivistämään ja jäsentämään kehitysideoita ja ratkaisut hallittavammaksi kokonaisuudeksi, ja tässä tiimi onnistui hyvin. Ratkaisuille löytyi kolme selkeää teemaa, joille osallistajat miettivät yhdessä kuvaavat otsikot: Yksikön sisäiset ohjeistukset, Infra-asiat ja riskienhallinta sekä Asiakkuudet. Teemoittelun jälkeen tiimi lähti rakentamaan ratkaisuehdotuksista ja ideoista kolmea loogisesti etenevää prosessimallia.

Menetelmänä tässä työskentelyn vaiheessa käytettiin ryhmämuistia, joka on fasilitoinnissa paljon käytetty menetelmä, joka tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että ajatukset kootaan ja tallennetaan kirjalliseen muotoon kaikille osallistujille näkyville, jolloin tärkeät ideat ja asiat pysyvät muistissa ja mukana keskustelussa ja voivat synnyttää edelleen hedelmällistä keskustelua. Ryhmämuistissa olennaista ei ole se kuka sai alun perin minkäkin idean, sitä ei kirjata muistiin, vaan luoduista ideoista tulee koko ryhmän omaisuutta, jolloin tiimin on helpompi hyväksyä uudet ideat ja tehdä päätöksiä. (Nummi 2018, 206-207, 102-104.) Suunnittelun eteneminen kirjataan ylös avainsanoina kaikkien näkyville, mikä vapauttaa tiimiläiset keskusteluun ja analysointiin. Fasilitoija toimi keskustelun herättelijänä ja ohjaajana kysymällä kysymyksiä ja pitämällä huolta aikataulussa pysymisestä. Tiimi sai yhteistyössä hahmoteltua kolme prosessikaaviota tiedon dokumentoinnin ja jakamisen käytännöistä. Fasilitoija koosti työpajan jälkeen sähköisten muistiinpanojen pohjalta prosessikaaviot helposti luettavaan muotoon (liite 2 Työpajojen tuotokset).

Työpajassa jäi toteuttamatta suunniteltu Asenne-asteikko, jossa fasilitoija olisi esittänyt väittämiä asenteisiin ja työpajan aiheeseen liittyen ja osallistajat liikkuvat kyllä-ei janalla omaa näkemystään vastaavaan kohtaan. Sopivia väittämiä oli valmisteltu työpajatyöskentelyyn liittyen mm. seuraavia: "Asenteella on suurempi merkitys kuin rakenteilla", "Näin on aina tehty -asenne voi estää kehitystä enemmän kuin resurssien puute", "Oman työn kehittäminen on kaikkien vastuulla, ei vain johdon tai kehittäjätiimien" "Yhteiset toimintatavat ja mallit toimivat vain, jos kaikki sitoutuvat niihin" "Vastuullisuus tarkoittaa vain omista töistä huolehtimista, siihen ei liity muiden työn tukemista".

Tavoitteena harjoituksessa olisi ollut auttaa tiimiläisiä sitoutumaan yhteiseen toimintatapaan ja valmistella tiimiläisiä tunnetasolla uuden, yhdessä rakennetun mallin käyttöönottoon. Valitettavasti tämä harjoitus jäi tekemättä, sillä tässä välissä työpajaa tuli äkillinen työкриisi, joka oli hoidettava heti, ja joka vei kaikkien meidän tiimiläisten resurssit joksikin aikaa. Tämä oli hyvä muistutus siitä, että todellinen tilanne voi aina tuoda tullessaan yllätyksiä, vaikka työpajasuunnitelmat olisi kuinka hyvin valmisteltu. Harjoitus on kuitenkin mahdollista tehdä vielä työpajaprojektin päätyttyäkin, koska prosessi jatkuu tiimissä työpajojen raportoinnin jälkeen.

Toisen työskentelyjakson tavoitteena työskentelyssä oli toimintatavoista sopiminen, jokaisen oman roolin selkeyttäminen mallin toteuttamisessa sekä sitoutuminen yhdessä luotuun malliin. Tiimiläisten tehtävänä oli konkretisoida käyttöönotettavan mallin vaikutus jokaisen omaan työhön. Luovassa prosessissa tämä ideoiden konkretisointivaihe on usein käytännöllisin ja teknisin vaihe, mutta myös haastava, sillä siinä ideat pitää koota lopputulokseksi, pusertaa käytännötason toteutukseksi (Heikkilä 2010, 177). Työskentely aloitettiin itsekseen pohtimisella: Tiimiläiset pohtivat, mitä toimenpiteitä olisi edessä seuraavaksi, eli miten varmistetaan, että luotu malli vakiintuu arjen käytännön työssä toimintavoiksi. Tämän jälkeen tiimiläiset kirjasivat ylös mitä konkreettisia työtehtäviä jokainen aikoo itse tehdä ratkaisujen eteen, eli kirjoitettiin ylös tarkkoja, konkreettisia ja yksityiskohtaisia toimenpiteitä. Tämä oli ratkaisevan tärkeä vaihe työskentelyssä mallin viemisessä käytännön tasolle, koska vain konkreettisilla toimintaohjeilla varmistutaan siitä, että luoduista ratkaisuista tulee totta. Työskentelyn tavoitteena oli mallin jalkauttamisen lisäksi auttaa tiimiläisiä oman työn johtamisessa, sekä lisätä sitoutumista ja vastuunkantoa.

Jokaisen itsekseen pohtimista omista työtehtävistä piti vielä saada yhdistettyä tiimille yhteiset toimintaohjeet. Työntekijäkohtaiset tehtäväohjeet yhdistettiin tiekartaksi, johon kirjattiin tarvittavat toimenpiteet aikajanelle kuka, mitä ja milloin -muotoon. Tiimiläiset asettivat konkretisoidut toimenpiteet tiekartalle siinä järjestyksessä, kun ne pitäisi tehdä mallin toteutumiseksi. Tiekartta auttaa seuraamaan sitä, että sovitut toimenpiteet tehdään, eli saadaan mitattua toteutuksen edistymistä (Kanttojärvi 2012, 2018; Nummi 2018, 83, 89). Tiekartan tavoitteena oli siis konkretisoida mallin käytännön viemisen toimenpiteitä, jotta tiimiläisten olisi helppo seurata siitä mitä ja milloin kenenkin tulisi asian edistämiseksi tehdä. Laajempaan tavoitteena oli myös auttaa tiimiläisiä oman työn johtamisessa, sekä lisätä sitoutumista ja vastuullisuutta. Koostettu tiekartta sisältää salassa pidettävää tietoa yrityksen toiminnasta sekä tiimiläisiin liittyviä tietoja, eikä siksi ole tässä raportoinnissa mukana.

Liiketoiminnassa tavoitteena on usein tuloksen tekeminen, eli jonkin myyminen, valmistaminen tai arvon tuottaminen asiakkaalle. Kuitenkin harvoin hyvään tulokseen pääsee kukaan yksin, vaan usein tarvitsemme työtehtävissämme apua muilta työntekijöiltä. Sutinen & Kuitunen (2018, 182) ehdottavatkin, että organisaatioissa työn tekemisen ensisijaiseksi tavoitteeksi ja palkitsemisen

kohteeksi tulisi nostaa toisten työntekijöiden auttaminen. Tällainen työn tavoitteen uudelleen määrittely voisi muuttaa olennaisesti suhtautumista aikaa vieviin toimintatapoihin, kuten tiedon dokumentointiin. Viimeisessä työpajassa nostettiinkin yhdeksi keskusteltavaksi aiheeksi se, miten tiimin jäsenet voivat auttaa toisiaan mallin kirjattujen työvaiheiden ja tehtävien toteuttamisessa: mitä tukea kukakin tarvitsee, jotta pystyy toimimaan luodun mallin mukaisesti? Yhteinen keskustelu avun tarpeista ja avun antamisesta auttoi tiimiä selvittämään, miten jokainen sen jäsenistä voi auttaa muita heille määritellyissä toimenpiteissä, eli siinä, että malli todella saadaan vietyä käytäntöön. Keskustelun päätteeksi tiekartalle lisättiin muiden auttamisen tehtävät sen mukaisesti, mitä keskustelussa on tullut esiin.

Viimeinen työpaja päätettiin yhteisellä keskustelulla, jossa osallistujat jakoivat ajatuksiaan ja kokemuksiaan koko työpajaprosessista. Fasilitoija auttoi osallistujia kysymällä kysymyksiä, kuten ”Onko omassa ajattelussasi, tunteissasi tai asenteissasi tapahtunut muutoksia prosessin aikana?”. Yhteisen keskustelun tavoitteena oli sekä koko prosessin, jokaisen osallistujan oman osallistumisen, että työskentelyn lopputuloksen reflektointi ja arviointi. Lopuksi tehtiin vielä kiitoskehä, jossa jokainen sanoi vuorollaan jonkun kiitoksen joko jollekulle yksilöllisesti tai koko tiimille yhteisesti. Huolimatta yllättävistä muutoksista suunniteltuun työpajaohjelmaan, kokonaisuus pysyi työpajalle suunnitellussa kestossa ja se oli tehokas ja tuloksellinen.

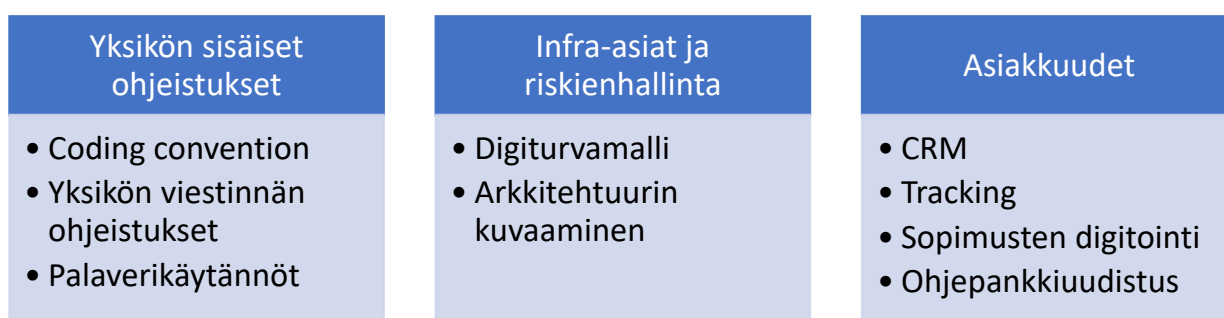
Koko prosessista toteutettiin vielä loppukysely viimeisen työpajan jälkeen. Palautteen avulla on mahdollista kehittää omaa asiantuntemustaan ja työtapoja, ja kysymykset oli muodostettu sen pohjalta, että vastaukset voisivat olla apuna opinnäytetyön tekijän oman fasilitointiosaamisen kehittämisessä. Kysely toteutettiin anonymyminä, jotta vastaajat voisivat kertoa mahdollisimman rehellisen palautteen. Kyselyssä oli seuraavat kysymykset:

1. Miten arvioisit työpajaprosessin hyödyllisyyttä tiedon dokumentoinnin ja jakamisen käytännön kannalta 1–5? (1 = Ei hyödyllinen, 5 = Erittäin hyödyllinen)
2. Miten työpajat auttoivat sinua ymmärtämään tiedon dokumentoinnin ja jakamisen merkitystä tiimin toiminnassa?
3. Koitko, että työpajat edistivät tiimioppimista? (1 = Ei lainkaan, 5 = Erittäin paljon)
4. Mitkä asiat tukivat työpajoissa parhaiten yhteistä oppimista ja kehittämistyötä?
5. Miten tiimissä voitaisiin kehittää edelleen tiimioppimista ja yhteiskehittämisen käytäntöjä?
6. Kuinka hyvin työpajojen rakenne ja harjoitukset tukivat yhteiskehittämistä? (1–5)
7. Kuinka hyvin työpajojen rakenne ja harjoitukset tukivat oman ajattelusi kehittymistä? (1–5)
8. Miten fasilitointi mielestäsi onnistui? Voit myös kuvailla työpajojen fasilitointia esim. 1-3 adjektiivilla
9. Mikä oli mielestäsi työpajojen parasta antia, tärkein oivallus tai oppi?
10. Onko sinulla muita ajatuksia, joita haluaisit jakaa työpajoihin liittyen?

Kaikki vastaajat pitivät työpajaprosessia erittäin hyödyllisenä tiedon dokumentoinnin ja jakamisen käytäntöjen kannalta sekä kokivat työpajojen edistäneen tiimioppimista ja yhteiskehittämistä erittäin hyvin. Avoimien kysymyksien vastauksissa korostui se, että harjoitukset auttoivat hahmottamaan hiljaisen tiedon osa-alueita ja volyymia ja sitä kautta ymmärtämään sen välittömän dokumentoinnin tarpeen. Työpajoissa oppimista ja kehittämistyötä edisti osallistujien mielestä eniten avoin ja turvallinen ilmapiiri, mielenkiintoiset ja realistiset tavoitteet. Toisena teemana esiin tuli työpajoissa käytetyt menetelmät ja ohjaus, jotka vastaajien mukaan toivat työskentelyyn rakennetta, jolloin rönsyilyä ei tapahtunut niin paljon kuin yleensä tiimin työskennellessä yhdessä. Vastaavia työpajoja toivottiin työarkeen lisää, ne koettiin virkistävänä vaihteluna mutta myös tärkeiksi yhteisen suunnittelun ja kehittämisen kannalta. Yhteisen ymmärryksen ja suunnan rakentaminen koettiin työpajojen parhaaksi anniksi, erään vastaajan sanoin: ”Välillä on hyvä pysähtyä miettimään kokonaiskuvaa ja seuraavia askelia!”

#### 4.6 Työpajojen tulokset

Työpajojen tuotoksena on tehty asiantuntijatiimille prosessimalli hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseen ja jakamiseen, ja se on konkretisoitu käytännön työtehtäviä ja aikataulun sisältäväksi tietokartaksi. Tuotettu malli, eli prosessikuvaukset (liite 2) voidaan ottaa osaksi organisaation osaamisen kehittämisen suunnitelmaa, ja tietokartan avulla on mahdollista myös seurata ja arvioida mallin toteutumista käytännössä. Malli sisältää kolme prosessikaaviota: 1) Yksikön sisäiset ohjeistukset 2) infra-asiat ja riskienhallinta ja 3) Asiakkuudet (kuva 15).



Kuva 15. Työpajan tuotoksen, hiljaisen tiedon dokumentoinnin ja jakamisen mallin sisältö tiivistettynä

Yksikön sisäisiin ohjeistuksiin sisältyy coding conventionin rakentaminen, jonka tavoitteena on koodaustyön tyylin ja käytäntöjen yhtenäistäminen. Kuinka koodia sisennetään? Kuinka pitkiä rivejä kirjoitetaan? Kuinka monta riviä tiedostoon tehdään? Ohjelmointityön käytäntöihin liittyvää hiljaista tietoa dokumentoimalla ja sitä jakamalla voidaan parantaa työnjäljen yhtenäisyyttä ja laatua. Samaa prosessikaavioon sisältyy myös yksikön sisäisen viestinnän ohjeistuksien luominen.

Viestinnän käytännöt ovat osa tiimin työskentelyä, ja tämä sisäisen viestinnän ohjeistuksen luomisen prosessi voidaan nähdä osaksi tiimikulttuurin auki kirjoittamista: Miten meidän tiimissämme kommunikoidaan? Mitä viestintävälinettä käytetään eri tilanteissa? Milloin ja millaisia asioita tulisi tiimiläisille viestiä? Tähän aihepiiriin liittyvä hiljainen tieto on olennaista etenkin uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Yksikön sisäisiin ohjeistuksiin sisältyy kolmantena palaverikäytäntöjen rakentaminen. Myös palaverikäytännöt ohjaavat vuorovaikutusta tiimissä ja ovat osa tiimikulttuuria: Kuinka usein ja millaisten asioiden parissa pidetään kokouksia? Miten kohtaamme toisemme ja teemme yhteistyötä palavereissa? Tiimi tekee työarjessa tiivistä yhteistyötä ja erilaiset ja eri kokoonpanoilla tapahtuvat kokoukset ja ryhmäkeskustelut ovat merkittävä osa tietotyötä tekevillä asiantuntijoilla. Dokumentoimalla yhteistoiminnan ohjaamiseen liittyvää hiljaista tietämystä voidaan luoda toimintaa ohjaavia rakenteita, jotka tehostavat tiimin yhteistoimintaa ja huolehtivat siitä, että kaikki pääsevät osallistumaan tasavertaisina.

Infra-asiat ja riskienhallinta -prosessikaaviossa on käsitelty tietoturvaan liittyvän hiljaisen tiedon dokumentoinnin ja jakamisen toiminnot. Ohjelmistoalalla tietoturvaan liittyvät asiat ovat erittäin tärkeitä ja tämän osa-alueen hiljaisen tiedon dokumentointi onkin merkittävä osa vastuullista liiketoimintaa. Kun asiakkaiden ymmärrys ja vaatimukset tietoturvasta kasvavat, on tärkeää, että yritys voi todentaa tehdyt tietoturvaratkaisut. Tämän aihepiirin hiljaisen tiedon dokumentointia ja jakamista on tiimissä aloitettu jo aiemmin, ja prosessikaavioon suunniteltiin nyt selkeä rakenne ja etenemiseen tavoitetasot ohjaamaan sitä, miten työskentelyä jatketaan. Infra-asiat prosessikaavion nimessä sana infra viittaa palvelinarkkitehtuuriin, johon liittyen on jo olemassa jonkin verran dokumentaatiota, mutta yrityksen toiminnan laajentuessa viime vuosina nopeasti, ei dokumentteja ole ehditty päivittää ajan tasalle, vaan suuri osa tiedosta on hiljaisena tietona. Arkkitehtuurin kuvaaminen on erittäin tärkeää sekä palvelun suunnittelun, resurssien oikean kohdistamisen, että myös uusien työntekijöiden perehdyttämisen kannalta.

Asiakkuudet-prosessikaavioon on sisällytetty CRM eli asiakastietojärjestelmä, Tracking, Sopimusten digitointi ja Ohjepankkiuudistus. Mallissa asiakastietojärjestelmä otetaan käyttöön, ja sinne dokumentoidaan hiljaista, asiakkaisiin liittyvää tietoa, esimerkiksi asiakaskohtaisista lisäpalveluista, asiakkaiden yhteyshenkilöistä ja sovitusta palvelumaksuista. Tälle tiedolle on suuri tarve asiakaspalvelussa ja viestinnässä, ja tietojen löytyminen helposti tietovarastosta on edellytys sujuvalle palvelulle. Tracking tarkoittaa prosessikaaviossa ohjelmiston käytön seurantaasiakasorganisaatioissa. Tähän asti tieto siitä, miten asiakkaat käyttävät ohjelmistoa, on ollut hiljaisena tietona asiakaspalvelua tehneiden mielissä, ja nyt tämän hiljaisen osaamisen tueksi halutaan kerätä dataa ohjelmiston kehittämistyö tueksi. Sopimusten digitointi otettiin kolmanneksi osa-alueeksi asiakkuuksien prosessikaavioon ja se on tärkeä vaihe asiakkuuksiin liittyvän hiljaisen tiedon dokumentoinnissa. Mitä asiakkaiden kanssa on sovittu palvelun käytöstä? Osa tiedoista on vain yhdellä

henkilöllä paperilla mapeissa tai sähköpostissa, eikä näin ollen tietoihin ole muilla työntekijöillä pääsyä. Viimeisenä kohtana asiakkuuksissa on ohjepankkiuudistus, joka liittyy ohjelmiston käyttö-ohjeisiin. Ohjelmistoa päivitetään nopealla syklillä, ja käyttöohjeiden ylläpitäminen ja päivittäminen on sekä haaste että olennainen osa hyvää palvelua. Osa ohjelmiston toimintalogiikkaan liittyvästä tiedosta on hiljaisena kehittäjien mielissä, koska dokumentointi on aikaa vievää ja työlästä. Tästä syystä kiireessä se on usein jäänyt tekemättä päivitysten yhteydessä, ja on syntynyt ”dokumentointivelkaa”. Miten palkanmaksu ohjelmistossa tapahtuu? Millä periaatteilla tilastot ja raportit laske-  
taan? Prosessikaaviossa ohjepankkiuudistukseen liittyy uuden, toimivan ja helppokäyttöisen järjes-  
telmän valinta ja käyttöönotto ja ohjelmiston toimintaan liittyvän hiljaisen tiedon dokumentointi uu-  
teen järjestelmään.

## 5 Pohdinta

Pohdinta-osa koostuu viidestä alaluvusta: Ensimmäisessä alaluvussa reflektoin projektin vaiheita ja vertaan niitä tietoperustassa esiteltyihin teorioihin hiljaisen tiedon muuttumisesta uudeksi tiedoksi. Koko kehittämisprosessin vaiheet on yhdistetty yhteen kuvioon, jossa on mukana sekä tämän työpajatyöskentelyn aikana tehdyt toimet, että kehittämistyön jatkumisen vaiheet kohdetiimissä. Toisessa alaluvussa käsittelen työn luotettavuutta ja vastuullisuutta ja kolmannessa alaluvussa arvioin kehittämisprosessin onnistumista verrattuna onnistumisen mittareihin sekä reflektoin omaa työskentelyäni ja rooliani fasilitoijana. Neljännessä alaluvussa esitellään jatkokehitysideoita ja viimeiseen alalukuun on koottu opinnäytetyöprosessin aikana syntyneitä keskeisiä oivalluksia.

### 5.1 Yhteiskehittämisen prosessi

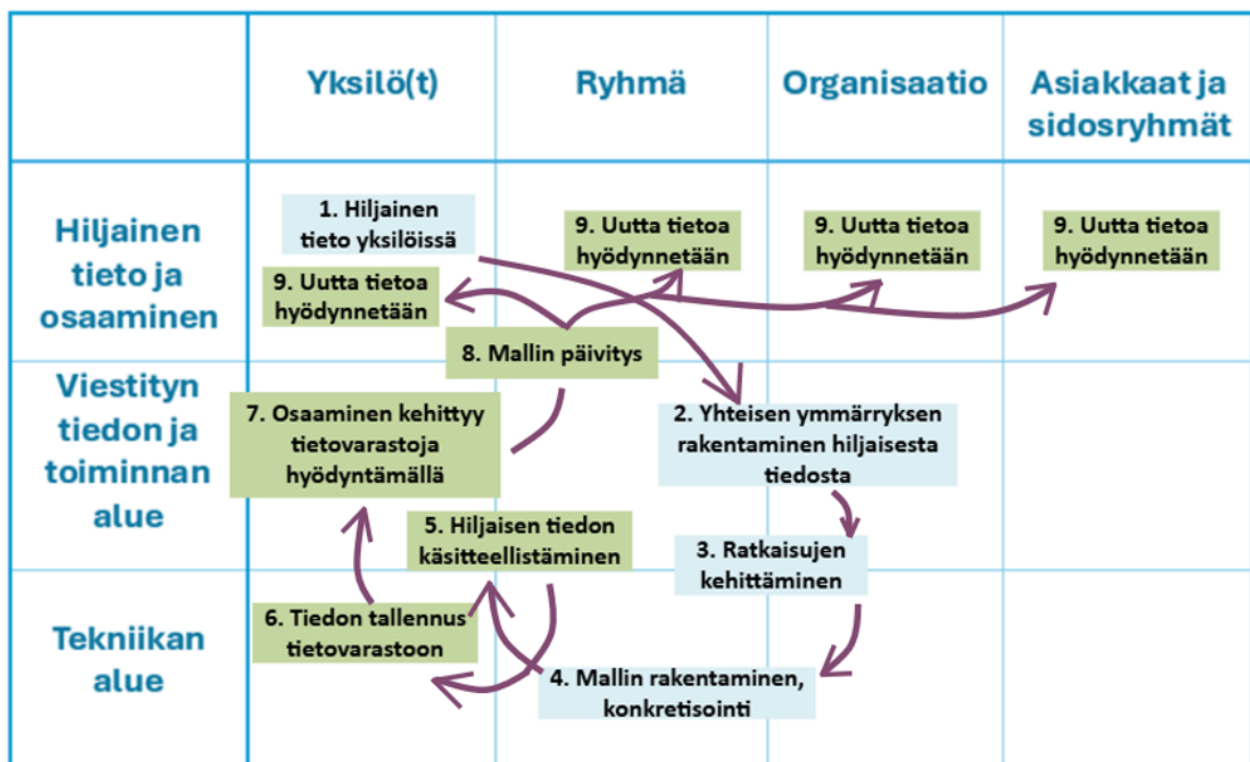
Jos työpajaprojektia verrataan luvussa 3.3. *Hiljaisen tiedon dokumentointi ja jakaminen* esitettyyn Kivirannan (2010, 173-200) hiljaisen tiedon johtamisen malliin, on työpajoissa toteutunut mallin ensimmäisen vaiheen sisältöjä, hiljaisen tiedon tunnistamista ja tunnustamista: Tiimi on miettinyt mikä tieto on tarpeellista ja kenellä sitä on, ja miten mihin tai kenelle tietoa olisi tarpeen siirtää. Kivirannan mallissa seuraavana oleva jakamisen ja siirtämisen vaihe alkaa tiimissä jo kesän aikana, kun tiekartassa on ensimmäiset aikataulutetut tehtävät. Monet tiekartan tehtävät liittyvät tietovarastojen käyttöönottoon ja dokumenttien tekemiseen. Ajan kuluessa tiimissä toteutuu toivon mukaan myös Kivirannan mallin viimeinen vaihe, sisäistäminen, jossa tapahtuu omaksumista, harjoittelua ja vakiinnuttamista osaksi arjen ajattelua ja toimintaa. Tässä vaiheessa työpajassa tuotetun mallin ohjaamana dokumentoidut tiedot pääsevät hyötykäyttöön, vaikkapa uutta henkilöstöä perehdytettäessä.

Työpajaprosessissa voidaan nähdä mallin toteutuneen myös toisella tasolla: hiljaista tietoa on jaettu ja dokumentoitu myös itse työpajatyöskentelyssä. Tietoa on dokumentoitu työpajatehtäviä tehdessä post-it lapuille ja fläppitaulupapereille, eli sitä on käsitteellistetty: uudesta tiedosta on rakennettu prosessimalli, joka on tallennettu tiedostona tietojärjestelmään, ja tietoa käytetään arjen työssä ohjaamaan hiljaisen tiedon dokumentointia ja jakamista. Olemme siis asiantuntijatiiminä eläneet läpi jo yhden kierroksen prosessia tähän projektiin liittyen.

Jos tarkasteluun lisätään Salmelan (2015, 59-60) malli Uuden tiedon syntyemisestä organisaatiossa, jota olen esitellyt luvussa 3.4 *Tiedonluomisen käytännöt*, saadaan otettua mukaan näkökulma eri tiedonlajeihin, sekä sisäistämisen jälkeinen sosialisointi vaihe, jossa uutta tietoa voidaan lähteä viemään organisaatiotasolle ja sen ulkopuolisille sidostyhmille esimerkiksi asiakkaille. Kuvaan 16 olen yhdistänyt elementtejä Kivirannan ja Salmelan malleista ja soveltanut niitä tämän kehitysprojektin etenemiseen ja vaiheisiin, ja ottanut mukaan kehitysprosessissa tämän

opinnäytetyön jälkeen tulevat vaiheet. Malli on tämän opinnäytetyön vastaus kysymykseen, miten toimeksiantajayrityksen asiantuntijatiimissä saadaan yksittäisillä henkilöillä oleva hiljainen tieto ja osaaminen tehokkaasti dokumentoitua, tallennettua, jaettua ja koko tiimin käyttöön osaamisen kehittämisen tueksi

Salmelan mallista poiketen omassa kuviossani (kuva 16) on kaksi silmukkaa, koska samaan kuvioon on sisällytetty tähän työpajaan sisältyvä tiedon dokumentoimista ohjaavan mallin rakentaminen, että varsinainen hiljaisen tiedon käsitteellistäminen, dokumentointi, sen kasvaminen tiimiläisten osaamiseksi arjen työtehtävien kautta ja välittää edelleen joko organisaation sisäisesti tai ulos sidosryhmille. Tähän asti toteutetut vaiheet prosessista (1-4) ovat kuviossa sinisellä värillä, ja ne liittyvät työpajaprojektiin ja mallin rakentamiseen. Vihreällä näkyy kuviossa prosessin jatkuminen tiimissä (vaiheet 5-9), eli se miten hiljaista tietoa aletaan mallin ohjaamana dokumentoida, jakaa ja käyttää työssä osaamisen kehittämisessä tämän työpajaprojektin jälkeen.



Kuva 16. Kehitysprosessin vaiheet työpajaprosessissa ja sen jälkeen

Malli sisältää seuraavat vaiheet:

- 1) Yksilöillä on hiljaista tietoa, joka on olennaista oman työtehtävän kanalta. Se voi olla joko muistin varassa tai omissa tiedostoissa tallennettuna. Hiljaisen tiedon olemassaolo on tunnistettu, mutta ei ole vielä selvyyttä siitä, mikä kaikki tieto on oleellista, kenellä mitäkin tietoa on ja mihin sitä pitäisi tallentaa tai kenelle siirtää.

- 2) Työpajatyöskentelyssä tiimiläiset jakavat muille tietoa siitä, mitä kaikkea omiin työtehtäviin liittyviä tietoja heillä on. Dialogin avulla rakennetaan yhteistä ymmärrystä siitä, mikä tieto tai osaaminen on olennaista palvelun tuottamisen, toimintaprosessien ja tiimin toiminnan kannalta, ja missä tieto on tällä hetkellä tallennettuna tai kenen muistissa se on.
- 3) Työpajatyöskentelyssä ideoidaan ratkaisuehdotuksia, jotka vastaavat kysymyksiin, miten edellisessä vaiheessa tunnistetut tiedot saadaan dokumentoitua, mihin tietovarastoihin ne pitäisi tallentaa ja miten tallennettuja tietoja pitää päästä käyttämään, jotta työprosessit toimisivat mahdollisimman jouheasti.
- 4) Yhteiskehittämällä luodaan malli siitä, miten omassa asiantuntijatiimissä tietoa tulisi dokumentoida ja jakaa vastuullisen liiketoiminnan, palvelun kehittämisen ja osaamisen kehittämisen kannalta. Malli konkretisoidaan jokaisen tiimiläisen työtehtävien tasolle ja aikataulutetaan tiekartaksi: mitä kenenkin pitää tehdä, jotta malli toteutuu käytännössä? Tiimi sitoutuu mallin toteuttamiseen.
- 5) Jokainen tiimiläinen huolehtii malliin sisältyvien työtehtävien toteutumisesta omalta osaltaan, tietovarastosta löytyvältä tiekartalta on helppo tarkistaa aikataulu ja tehtävät ja johtaa omaa toimintaa. Yksilötyönä (tarvittaessa pari- tai ryhmätyönä) hiljaista tietoa käsitteellistetään ja tallennetaan tietoa teksteiksi, kaavioiksi tai muunlaisiksi dokumenteiksi.
- 6) Käsitteellistetty hiljainen tieto tallennetaan tietovarastoihin
- 7) Muiden dokumentoimia tietoja on toimivista tietovarastoista helppo hakea käyttöön ja hyödyntää omissa työtehtävissä. Tiimiläisten osaaminen kehittyy vähitellen arjen työn lomassa, kun kaikki tarvittava tieto on saavutettavissa.
- 8) Tiimi arvioi mallin toteutumista säännöllisesti ja päivittää sitä tarvittaessa.
- 9) Uusi tieto on vähitellen sisäistynyt omaksi osaamiseksi, ja tarvittaessa siihen voi helposti palata tietovarastoissa (inhimillisen muistin jatkeita). Tietoa ja osaamista voidaan hyödyntää yksilötasolla omissa työtehtävissä (esim. järjestelmän kehitys), ryhmätasolla tiimityötä tehdessä, organisaation sisäisesti esimerkiksi uuden työntekijän perehdytyksessä tai organisaation ulkopuolella asiakasviestinnässä.

Kohdettiimissä työtehtävät ovat kohtalaisen eriytyneet, joten tiedon dokumentointia tullaan tekemään enimmäkseen yksilö- tai parityöskentelyinä, sillä tiedot ja osaamiset ovat usein varastoituneena juuri yhden tai kahden työntekijän taakse. Tiiminä olemme siirtymässä tässä mallissa viidenteen vaiheeseen: sitä mukaa, kun tiekartalla edetään ja dokumentaatiota saadaan tehtyä (eli hiljaista tietoa käsitteellistettyä), voidaan tietoja hakea tietovarastoista ja hyödyntää esimerkiksi uuden henkilöstön perehdytyksessä tiimin kasvaessa.

## 5.2 Luotettavuuden ja vastuullisuuden arviointi

Opinnäytetyön luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin avulla, joka tarkoittaa menetelmän ja kohteen yhteensopivuutta. Työpajatoiminnan ja fasilitoinnin sopivuutta organisaatioiden kehittämisprojekteihin olen avannut kattavasti opinnäytetyön tietoperustassa. Toiminnallisessa työssä validointi muodostuukin yleensä opinnäytetyöraportin kattavuudesta. Opinnäytetyön tekijänä minulla on ollut vastuu huolehtia siitä, että teen työpajojen suunnittelun, toteutuksen ja raportoinnin huolellisesti. Olen varmistanut työn luotettavuuden esittämällä koko opinnäytetyöprosessin selkeästi ja johdonmukaisesti raportissa. Opinnäytetyön hyödynnettävyydestä huolehdin sillä, että työpajaprojekti vastaa yrityksen todelliseen kehitystarpeeseen. Hyödynnettävyyttä on varmistettu käymällä useita keskusteluista työpajojen aiheesta ja tavoitteesta sekä esihenkilön että tiimin kanssa, ja tällä on varmistuttu siitä, että tuotettu lopputulos todella vastaa käytännön haasteeseen. Työpajoissa luodut mallit on jo otettu käyttöön tiimissä. Koko projektin ajan olen pyrkinyt siihen, että opinnäyteteeseen liittyvä kehittämisprojekti ei jäisi vain kertaluonteiseksi projektiksi, vaan se jättäisi pysyvän jäljen yrityksen toimintaan.

Eri organisaatioissa toteutettuja kehittämisprojekteja ei voida suoraan sellaisenaan ottaa käyttöön toiseen organisaatioon, mutta muiden, mahdollisesti saman toimialan vastaavassa organisaatiossa, on mahdollista kuitenkin hyödyntää valmiiksi luotua mallia (Ranta 2021, luku 6.3). Tämäkin toiminnallinen työpajaprosessi on ainutlaatuinen, sen omaleimaisuus liittyy tiettyyn osallistujajoukkoon (ja sitä kautta myös tiimin sisäisiin ryhmäilmioihin), ajalliseen tilanteeseen sekä paikallisuuteen (esim. lähtötilanne yrityksessä) eikä sinällään toistettavissa täsmälleen samanlaisena. Samaa työpajarunkoa on kuitenkin mahdollista hyödyntää muissakin projekteissa. Hiljaisen tiedon dokumentointi ja jakaminen on varmasti monissa organisaatioissa yksi toiminnan haasteista ja samalla kehitettävä prosessi. Aina tulee kuitenkin huomioida toimintamallien soveltaminen omaan toimintaan sopivaksi ainakin kohdeaiheen, määriteltyjen tavoitteiden ja tiimin osalta.

Opinnäytetyön aihe on valittu vastuullisuusnäkökulma huomioiden: vastuullisessa liiketoiminnan johtamisessa on huolehdittava osaamisen kehittämisestä, avainosaamisten säilymisestä yrityksessä, sekä toiminnan kannalta olennaisen tiedon dokumentoinnista ja jakamisesta – ne ovat osa yrityksen riskien hallintaa sekä taloudellista ja sosiaalista vastuuta. Vastuullisuus toteutuu myös projektin raportoinnissa, jossa toimeksiantajayritystä kuvaillaan nimettömänä yrityksen omasta toiveesta. Työpajojen suunnittelussa ja toteutuksessa vastuullisuus ja eettisyys näkyy siinä, että olen pyytänyt kaikilta osallistujilta suostumuksen, huolehdin osallistujien hyvinvoinnista työpajojen aikana, kuten aikataulujen ja tavoitteiden inhimillisyydestä, psykologisesta turvallisuudesta, riittävästä tauotuksesta sekä siitä että kaikki äänet pääsevät työpajojen harjoituksissa kuuluviin. Työpajojen erilaisuudella pyrin huolehtimaan siitä, että kaikilla tiimiläisillä oli tasavertainen mahdollisuus

osallistua. Vastuullisuus fasilitoinnissa toteutui väkivallattoman kommunikaation (Nonviolent Communication NVC) ja empaattisen lähestymistavan kautta. Raportoinnissa eettisyydestä huolehdin sillä, että työpajaprosessiin osallistujien henkilöllisyyksiä tai osallistumistapaa ei eritellä tekstissä, vaan esittelen työpajojen tapahtumia ja tuotoksia kokonaisuutena yksityisyydensuoja huomioiden.

### **5.3 Kehittämisprosessin, tuotoksen ja oman oppimisen arviointi**

Selkeä kehitystehtävä ja tavoite (hiljaisen tiedon dokumentoinnin ja jakamisen mallin rakentaminen asiantuntijatiimille) auttoi rajaamaan tietoperustaa ja tietoperustan koostaminen taas loi vahvan pohjan omalle ajattelulle ja tuki sekä työpajasuunnitelman rakentamista että työpajojen tavoitteiden toteutumista. Tietoperustaan lähdekirjallisuus valittiin laadun ja tuoreuden perusteella, ja keskeisiä teemoja käsiteltiin useiden lähteiden avulla mahdollisimman monesta näkökulmasta. Työpajamenetelmät valittiin tietoperustan ja kehitysprojektin tavoitteiden pohjalta. Kymmenen vuoden ajan kerrytetty työkokemus ja osaaminen opettajan työstä toi varmuutta työpajatyöskentelyn suunnitteluun: minulle oli tuttua valita tietylle ryhmälle, tiettyyn aiheeseen ja tiettyyn tavoitteeseen sopivat harjoitukset ja suunnitella toiminnan rakenne, ja näissä valinnoissa näkyikin oma pedagoginen näkemykseni.

Organisaatioiden kehitystyöhön liittyvä ajatteluni on saanut paljon vaikutteita palvelumuotoilusta, jossa yhteiskehittäminen on keskeinen osa toimintaa, ja siinä tavoitteena on, että kaikki kehitettävään palveluun liittyvät asiat ja näkökannat tulevat mahdollisimman laaja-alaisesti otetuksi huomioon (Tuulaniemi 2011, luku Yhteiskehittäminen toiminnan runkona). Palvelumuotoilussa yhteiskehittämistä tehdäänkin usein työpajoissa. Tämä tausta näkyi siinä, että heti tavoitteen kirkastuttua hahmotin työpajat lähtökohtaisesti luovina ongelmanratkaisuprosesseina. Kehittämisprosessin matkasuunnitelma syntyi opinnäytetyön tietoperustan kirjoitustyön ja esihenkilön ja muun tiimin kanssa päivittäin käytyjen keskusteluiden vuoropuheluna.

Tiimissä on avoin ja luottamuksellinen keskustelukulttuuri, joten työpajoja oli helppo lähteä kokeuttamaan. Pienehkö, matalahierarkkinen ja itseohjautuva yksikkö mahdollistaa sen, että kaikki tuntevat toisensa hyvin, mikä lisää keskinäistä kommunikaatiota. Valta ja vastuu toiminnan organisoinnista ja palvelun tuottamisesta on aiemminkin jakautunut kaikille tiimiläisille, joten yhdessä tekeminen ja kehittäminen ei ole uusi tai hankala konsepti osallistujille. Havaintojeni mukaan ja loppukyselyn vastauksien perusteella työpajoissa toteutui luottamuksellinen ilmapiiri sekä dialoginen, yhteistä ymmärrystä rakentava, lämmin ja avoin vuorovaikutus. Tiimi myös työskenteli tavoitteellisesti kaikissa työpajoissa: työpajakohtaiset tavoitteet täyttyivät yli omien odotusteni ja myös kehitystehtävässä onnistuttiin, eli työpajoissa saatiin tuotettua mallin hiljaisen tiedon dokumentointiin ja jakamiseen asiantuntijatiimillemme. Edellisten perusteella voidaankin todeta, että myös menetelmävalinnat olivat onnistuneita ja valitut menetelmät palvelivat

tarkoitusta. Jos toistaisin vastaavan työpajaprojektin toisen tiimin kanssa, valitsisin mahdollisesti eri menetelmät riippuen työpajan kohdettiimin koosta ja kokoonpanosta. Mikäli ongelma ja kehityskohde ei olisi yhtä selkeästi kuin tässä projektissa, olisi hyvä käyttää alkutilanteen kartoitukseen esimerkiksi juurisyysanalyysia tai tehdä asiakaspolkuja ja prosessikaavioita nykytilasta pullonkaulojen selvittämiseksi.

Vaikka työpajojen kohderyhmä oli kohtuullisen pieni, oli se kuitenkin ryhmädynamiikan ja osallistumisen aktiivisuuden kannalta hyvä. Fasilitointiammattilainen Pepe Nummi (2018, 207) kirjoittaakin, että isossa ryhmässä osallistujien energiatasot laskevat merkittävästi, ja vaikka resursseja olisi enemmän, niitä ei päästä välttämättä hyödyntämään, koska iso ryhmä haittaa keskittymistä ja osallistumista. Toisaalta usein ryhmässä ideoista saadaan hiotumpia kuin yksittäisen henkilön mielipiteet tai ajatukset (Nummi 2018, 207). Tiimiläiset osallistuivat aktiivisesti, ja työpajoissa oli innostunut tekemisen meininki. Keskustelut työskentelyn tarkoituksesta olivat mielestäni avainasemassa koko prosessin liikkeelle saamisessa ja sen sujuvassa etenemisessä. Koen, että yhteisen tavoitteen ja työskentelyn merkityksellisyyden löytäminen on avain työskentelyä edistävän sisäisen motivaation syntyyn.

Arkityössä syvälliseen reflektioon on harvoin aikaa ja mahdollisuuksia, ja olikin sekä haastavaa että antoisaa kyseenalaistaa omaa toimintaa normaalityötä enemmän: Miksi valitsin tämän vaihtoehdon? Miksi kysyin nämä kysymykset? Miksi huomioni kiinnittyi tiettyihin asioihin? Projektin aikana olen tarkkaillut omaa rooliani ja oman näkökulman vaikutusta toiminnallisen työn toteuttamiseen. Refleктоimalla olen pyrkinyt huolehtimaan siitä, ettei henkilökohtainen näkökulmani vaikuta liikaa raportointiin. Jos tekisin projektin uudelleen, jättäisin reflektoinnille vielä enemmän aikaa, se on oman osaamisen kehittämisen kannalta ollut tärkeää. Aiempi tietotaito ryhmien toiminnasta ja erilaisten ryhmien ohjaamisesta toi luottamusta omaan tekemiseen myös fasilitoinnissa: ryhmän vetäminen oli tuttua ja työpajoissa pystyin keskittymään itse asiaan jännittämisen sijaan. Toisaalta fasilitoijan neutraalissa roolissa pysyminen oli ajoittain haastavaa, koska osallistujat olivat omaa työtiimiäni, jonka kanssa olen tottunut tekemään yhdessä töitä. Työpajoissa pyrin tarkkailemaan tilannetta ja omaa toimintaani mahdollisuuksien rajoissa jo itse tilanteessa. Oma reflektiota tuki tiimin kanssa työpajojen jälkeen käydyt keskustelut sekä tekemäni lyhyet alku- ja loppukyselyt. Matkalle mahtui onnistumisia mutta myös yllättäviä tilanteita, jotka pakottivat minut fasilitoijana joustamaan aikatauluista ja suunnitelmista ja soveltamaan työpajojen toteutusta.

Ilman konkreettista tuotosta työpajaprosessin työskentely olisi voinut jäädä vain testaamattomaksi teoriaksi, ja tästä syystä oli tärkeää saada ideat ja oivallukset muokattua konkreettisiksi prosesseiksi ja malliksi. Tällainen monimutkaisten prosessien mallintaminen selkeään ja ymmärrettävään muotoon, käytännön työkaluksi työprosesseja ohjaamaan, ei ollut helppoa, nopeaa eikä

suoraviivaista. Mielestäni tässä mallin konkretisoinnissa onnistuttiin työpajoissa hyvin, vaikka haasteena oli ottaa huomioon eri osapuolten roolit ja vastuut niin, että henkilöresursseja sidotaan kohtuullisessa määrin ja tasapuolisesti, mutta kuitenkin niin että asiantuntemusta ja osaamista tulee hyödynnettyä järkevästi.

Kehittämisen prosessin aikana toimeksiantajayrityksessä tapahtui muutoksia omistajuuspohjassa yritysjärjestelyiden tuloksena, ja hiljaisen tiedon dokumentaatiolle ja jakamiselle on erityisen suuri tarve nyt, kun tiimin toimintaa halutaan tehdä näkyväksi osana isompaa konsernia. Ajankohta ja aihe projektille ei siis olisi voinut olla parempi. Työpajaprojektissa on tiimissä tehty käytännön kehittämistyötä ja samalla kasvatettu jokaisen omaa sekä organisaation kehittämisosaamista. Myös työpajojen aihe liittyy osaamisen kehittämiseen, sillä hiljaisen tiedon dokumentoinnin ja jakamisen taustalla on ajatus tiimioppimisen mahdollistamisesta sekä osaamisen kehittämisestä organisaatiossa. Projektissa osaamisen kehittäminen tausta-ajatuksena näkyy siis monella tasolla.

Kehittämisosaamisen kasvaminen ei tullut erityisesti ilmi tiimiläisissä työpajojen aikana, mutta jos tiimin toimintaa vertaa luvussa *2.2 Kehittämisosaamisen kasvaminen yksilössä ja organisaatiossa* esiteltyyn organisaation kehittämiskulttuurin askeleisiin, olemme siirtyneet ensimmäisestä ja toisesta vaiheesta kohti kolmatta ja neljättä vaihetta, joissa kehittämisjohtamisessa tavoite tarkentuu, esteitä ennakoidaan käytännössä sekä omia kehittämistyökaluja kehitetään ja otetaan käyttöön. Erityisesti tämä muutos näkyy mielestäni kehittämispuheena sekä loppukyselyn vastauksissa, joissa yhteiskehittämisestä toivottiin jatkuvaa toimintatapaa.

Johto oli koko prosessin ajan aktiivisesti mukana, ja työpajojen suunnittelu ja fasilitointi onnistui hyvin – työpajoista muodostui selkeä kokonaisuus. Viljasen (2022, 0-9 min.) määrittelemät hyvän yhteiskehittämisen edellytykset, eli se että kaikilla on mahdollisuuksia osallistua, vahva kommunikatio, ammattitaitoinen fasilitointi, johdon aktiivinen mukana olo ja tavoitteellinen työskentely arvon saavuttamiseksi, toteutuivat mielestäni tässä projektissa hyvin. Malli voidaan ottaa suoraan käyttöön tiimille ohjaamaan hiljaisen tiedon dokumentointiin ja jakamiseen liittyviä prosesseja. Osallistujien sitoutumista luodun mallin käyttöön työarjessa ei voida vielä arvioida, mutta tietoperustan mukaan yhteisellä tekemisellä ja osallistamalla kehittämiseen on mahdollista lisätä huomattavasti työntekijöiden sitoutumista ja motivoitumista muutokseen verrattuna ylhäältä annettuihin ohjeistuksiin (Eklund 2021, 172). Jään siis innolla odottamaan miten työ aihepiiriin parissa omassa asiantuntijatiimissäni jatkuu. Uskon että hyvät kokemukset yhden kehitysprojektin ja muutoksen läpiviennistä antaa tiimille itseluottamusta omiin kykyihin ja rohkeutta toteuttaa myös jatkossa kehitysprojekteja ja selviytyä erilaisista muutostilanteista.

## 5.4 Jatkokehitysehdotukset

Projektin onnistumisen kannalta on olennaista se, miten tämän työpajaprojektin jälkeen yhdessä tuotettu malli otetaan käytäntöön, ja miten se alkaa hyödyttämään tiimin toimintaa. Jatkokehitysideoita on koottu kuvaan 17. Vaikka opinnäytetyön toiminnallinen työpajaprojekti ja sen raportointivaihe on ohi, projektin kokonaisvaikutuksia ei vielä pysty arvioimaan. Hyväkin projekti tai malli voi valua hukkaan, jos sen tuotoksia ei haluta tai osata ottaa käyttöön. Vanhoista totutuista toimintavoista irti päästäminen ja uusien käytäntöjen hyväksyminen ei ole helppo ja nopea muutos, ja ajatellenkin että työpajoissa rakennetut mallit hiljaisen tiedon dokumentointiin ja jakamiseen ovat vasta alku muutokseen tiimissämme. Olen kuitenkin optimistinen tulevaisuuden suhteen, sillä nyt meillä työtiimissä on selkeä yhteinen tavoite sekä suunnitelma siitä millaisilla toimilla tuohon tavoitteeseen päästään. Muutoksen implementoinnissa eli projektin tuotosten käyttöönotossa ryhmäpaine on tärkeää, sillä viesti vahvistuu mitä useammasta suunnasta se tulee, eli mitä useammalta taholta kuulemme saman viestin, sitä helpompi on vakuuttua muutoksen tarpeesta ja hyödyllisyydestä (Salminen 2022, 115-116). Viestintään kannattaa panostaa ja pitää mallin käyttöönotto mukana tiimin keskusteluissa. Opinnäytetyöprojektin päätyttyä jatkan työtä aiheen parissa omien työtehtävien kautta, juurruttamalla muutosta työyhteisöön.



Kuva 17. Jatkokehitysideat

Jatkossa tarvitaankin systemaattista seuranta sen selvittämiseksi, missä kohden muutoshanke ei ole vielä edennyt. Mallin toteutumisen seuranta ja koko kehitysprosessin arviointi ovatkin tärkeimpiä jatkokehitystarpeita. Tiekartan seuranta, ja tiimiläisten muistuttaminen aina tiekartalla eteen tulevista toimista sen mukaan, kun aikajanalla edetään, on ensimmäinen tärkeä askel seurannassa. Ajattelen itse, että uuden toimintatavan tuleminen rutiiniksi, osaksi toimintakulttuuria ja rakenteita tällaisissa monimutkaisissa prosesseissa, vaatii vähintään kuukausia. Seuranta voisi jatkaa esimerkiksi puolen vuoden päästä pitämällä uusi työpaja, jossa keskustellaan kokemuksista mallin käyttöönottoon liittyen, arvioidaan sen toteutumista ja paneudutaan esiin tulleisiin ongelmakohtiin. Arvioinnin perusteella mallia on mahdollista jalostaa ja muokata sen ratkaisuja ja toimenpiteitä tarpeen mukaan. Työpajassa voitaisiin vielä uudelleen pohtia yhdessä, mitä tukea kukakin tarvitsee, jotta tiimissä hiljaisen tiedon dokumentointi ja jakaminen sujuisi mahdollisimman hyvin, ja kaikilla olisi mahdollisuus toimia yhdessä päivitetyn mallin mukaisesti. Lopullinen muutoksen onnistumisen arviointi jää opinnäytetyön valmistumisen jälkeen toteutettavaksi, sillä muutosprosessille on annettava aikaa. Lopputuloksen arviointi auttaa tiimiä oppimaan tästä kokemuksesta ja kehittämään tiimiläisten omaa ja tiimin muutoskykyä edelleen, se on olennainen osa prosessia.

Toinen jatkokehitysidea on kehittämispositiivisen kulttuurin vaaliminen tiimissä ja siihen toimintamallien kehittäminen. Muutoshanke haastaa myös johtamisen käytänteitä. Muutos tiimin toimintaprosesseissa edellyttää aina myös johtamista ohjaavien oletuksien ja käytänteiden reflektointia. Minkä pitää muuttua johtamisessa, jotta tavoitteeseen voidaan päästä? Muutoshankkeen onnistuminen vaatii ainakin luottamusta johdon ja henkilöstön välillä, sillä luottamus vahvistaa monia muutoksen toteutumisen kannalta tärkeitä asioita, kuten avointa vuorovaikutusta, sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja halua yhteistyöhön (Salminen 2022, 124). Voi olla, että myös esihenkilöt joutuvat työstämään omaa muutosvastarintaansa, ennen kuin muiden johtaminen muutokseen on tehokasta (Salminen 2022, 44). Lähijohtajien vuorovaikutustaito-osaamiseen organisaatioissa pitäisikin mielestäni panostaa enemmän. Henkilöstön tukeminen muutoksen läpi vaatii erilaista osaamista kuin vakiintuneissa oloissa johtaminen. Hyvien käytänteiden käyttämisestä ja soveltamisesta omaan työhön tulisi työntekijöitä huomioida: palautteen anto, palkitseminen ja muu huomioiminen on konkreettinen osoitus siitä, mitä pidetään tärkeänä. Kun tavoite ja yhteinen suunta on kirkastettu, olisi olennaista saada lisättyä tiimiläisten oma-aloitteisuuden ja kehitysmuutteisyyttä.

Luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin ja arvostavan, rehellisen ja rakentavan keskustelukulttuurin ylläpitoon kannattaa mielestäni panostaa myös jatkossa. Edellä mainitut tekijät myös lisäävät työhyvinvointia ja vähentävät stressiä ja kuormitusta mikä osaltaan edistää resilienssiä ja muutosturvautta. Kolmas kehitysidea liittyykin ilmapiiriin ja avoimen keskustelukulttuurin kehittämiseen ottamalla työpajatyypinen toiminta osaksi jatkuvaa, osallistavaa kehittämisen kulttuuria. Työpajoissa työ- ja toimintatapoja voitaisiin tarkastella kriittisesti ja organisoida uudelleen aina tarpeen

vaatiessa. Työpajatoimintatavalle tulisi luoda rakenteet jatkuvuuden ja suunnitelmallisuuden takaamiseksi. Työpajatyypin toiminnan jatkaminen osana tiimin työskentelyä on tullut toiveena esiin myös toimeksiantajayritykseltä.

## 5.5 Keskeiset opit

Hiljainen tieto ja yhteiskehittäminen liittyvät mielestäni hyvin olennaisesti toisiinsa. Hiljaisen tiedon dokumentointiin ja jakamiseen liittyen olennaisinta on ollut huomata, että asialle voi ja pitääkin tehdä jotakin. Jos liiketoimintaa johdetaan vastuullisesti, riskit huomioiden, ei voida odotella siihen asti, että hiljaista tietotaitoa omaavien työntekijöiden joko väliaikainen poissaolo, eläköityminen tai muuhun työhön siirtyminen aiheuttaa tieto- ja osaamisvajeen, joka hankaloittaa koko arvontuotto-prosessia. Ketterä työkuultuuri on joustava ja mukautumiskykyinen, ja sen keskeisiä elementtejä ovat läpinäkyvyys ja päätöksentekoon osallistaminen, arvon (myös muun kuin taloudellisen) tuottaminen ja riskien hallinta (Ivaldi, Scaratti & Fregnan 2022, 21-22). Ajattelen, että hiljaisen tiedon dokumentoinnilla ja jakamisella tuetaan juuri joustavuutta ja mukautumiskykyä sekä huolehditaan myös riskien ja liiketoiminnan kannalta keskeisten osaamisten hallinnasta. Opinnäytetyöprojektin tarjoamat keskeiset opit ja oivallukset on koottu kuvaan 18.



Kuva 18. Opinnäytetyöprojektin tarjoamat keskeiset opit hiljaisen tiedon dokumentoinnista ja jakamisesta sekä yhteiskehittämisestä

Kehittämisosuissa oli työpajakohtaisten tavoitteiden lisäksi myös laajempia tavoitteita liittyen yhteistoiminnallisen oppimisen kehittämiseen. Kuten Siltala ym. (2008, 46) kirjoittavat, tuottoisien ja toimivien innovaatioiden taustalla on usein jaettua tietämystä, vastuunottoa ja ymmärrystä, joiden taustalla on ryhmätyötaitojen kehittämisen tärkeyden tunnistaminen. Vaikka yhteistoiminnallinen oppiminen nähdään itsestään selvänä osana yritysten toimintaa, hyvin harvoin kiinnitetään huomiota siihen, miten yhteistyö innovaatioprosessissa tapahtuu ja mitä hyötyjä sillä on verrattuna yksilötyöhön. (Siltala ym. 2008, 46.) Uskon, että tiedon ja osaamisen jakaminen tiimin sisällä vähentää työntekijöiden ”poteroitumista” omiin rajattuihin tehtävänkuvuihin ja voi edistää sekä yksittäisten työntekijöiden kuin tiimitasollakin osaamisen kehittymistä sekä monenlaista yhteistyötä ja innovaatioita.

Toiminnallisen opinnäytetyön tekeminen ja työpajaprosessin läpi vetäminen on kirkastanut omaa ymmärrystäni siitä, miten paljon tiimin toiminta ja sen mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen perustuu sen kulttuurille. Peter Druckerin kerrotaan todenneen, että ”kulttuuri syö strategioita aamupalakseen” (Salminen 2022, 52), joka kuvaa sitä näkymättömien ja kirjoittamattomien kulttuurillisten voimien vaikutusta, jotka joko myötävaikuttavat tai vaikeuttavat muutoksen toteutumista. Kulttuuriin liittyy mm. asenteet, arvot, uskomukset ja normit, jotka ohjaavat ajattelua ja toimintaamme (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 153). Toimintakulttuuria on vaikea määrittellä, mutta se kuitenkin vahvasti määrittelee sitä, miten tiimi toimii, millaisia tapoja, tottumuksia ja rutiineja työssä on ja millaiset muutokset ovat mahdollisia. Kulttuuri voi siis olla vahva pohja kehittämistyölle, mutta se voi myös muodostua uudistumisen esteeksi. Organisaatio- ja johtamistutkimuksissa tunnustetaan kyllä vuorovaikutuksen merkitys, mutta organisaatioita systeemeinä, niiden kulttuuria, on mahdotonta mitata (Laitinen & Stenvall 2019, 135). Kulttuurin ja vuorovaikutuksen merkitys organisaatioiden ja tiimien toimintaan on siis tiedossa, mutta osaamista niiden parantamiseksi ei välttämättä ole.

Sarala & Sarala (2010, 92) ovat kirjoittaneet, että työkuulttuuri kehittyy parhaiten tavoitteellista ja organisoitua yhteistyötä tekemällä. Kulttuurin rakentumisessa mielestäni esihenkilöt ovat avainasemassa, sillä johtamisen kautta tulee esille ne asiat mitä pidetään arvokkaina ja tavoiteltavina tiimissä ja koko organisaatiossa. Todellinen kulttuuri ei siis näy strategiassa tai visiossa, vaan joka päiväisissä arkisissa päätöksissä, henkilöstökokemuksessa ja työhyvinvoinnissa. Mielestäni kulttuurin rakentaminen perustuu työyhteisön sosiaaliseen todellisuuteen vaikuttamiseen, ovathan kaikki organisaatiot ihmisten muodostamia yhteisöjä. Ryhmäytyminen ja yhteiset toimintatavat eivät synny itsestään, vaan vaativat vuorovaikutusta ja yhteisen oppimisen tiloja, joissa voidaan löytää yhteinen kieli ja ymmärrys, yhteiset pelisäännöt ja käsitykset arvoista, laadusta ja toimintatavoista. Organisaatiokulttuurin kehittäminen on arkista työtä, jossa tulisi huomioida jokainen sen jäsen yksilönä ja löytää ne tekijät ja motivaattorit, joilla ryhmän toimintaa saadaan ohjattua haluttuun

suuntaan. Mielestäni yhteiskehittäminen on ratkaisu tähän kulttuuriseen vaikutustyöhön. Opinnäytetyöprojekti osoitti, että henkilöstöä osallistamalla on mahdollista hyödyntää heidän osaamistaan ongelmien ratkomiseksi ja samalla lisätä tiimin kehittämisosaamista.

Muutos edellyttää oppimista ja johtaminen on melkein aina oppimisen johtamista (Koskinen 2024, 7). Oppimista edistää osaamisen jakamista ja tiedoin jakamista arvostava työkuulttuuri, ja tällaista kulttuuria tukemaan tehdyt rakenteet ja toimintamallit. Muutoksen toteutumiseksi tarvitaan lisäksi paljon sosiaalista vuorovaikutusta, mm. keskusteluita, yhteistyötä, perehdytystä, mentorointia ja esihenkilön ohjausta. Oppimista ja muutoksen toteutumista haastaa työpajojen kohditiimin kohdalla monipaikkainen työ, jossa suunnittelemattomia tiloja yhteistyölle ja tiedon jakamiselle on vähemmän. Työelämä on useimmilla tietotyötä tekeillä kiireistä, joten jos haluaa resursoida kehittämistyöhön, oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen, on usein karsittava jostain nykyisistä työtehtävistä ja varattava tietoisesti aikaa ja tilaa vuorovaikutuksen kehittämiseksi – se pitäisi saada osaksi työn tekemisen prosesseja. Kehittäminen ja muutos vie kuitenkin aina voimavaroja, joten kyse on rajallisten resurssien uudelleen jakamisesta ja tavoitteiden priorisoinnista. Tämä vaatii usein arvo maailman muutosta.

## Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki.
- Azeez, Razaq Olugbenga. 2016. Six Thinking Hats and Social Workers' Innovative Competence: An Experimental Study. Journal of Education and Practice. 2016, Vol.7 (24), p.149-153.
- Chia, R. (1996). Teaching paradigm shifting in management education: University business schools and the entrepreneurial imagination. Journal of Management Studies, 33 (4), 409 – 428.
- Couglor Blom, B. 2021. Design to Engage. How to Create and Facilitate a Great Learning Experience for Any Group. Ingram Book Company.
- Eklund, A. 2021. Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Brik. Helsinki.
- Forssén, M-K & Kuusela, S. 2021. Luottamuskulttuuri – Työyhteisön voimavara. Value Books. Helsinki.
- Hytti, U., Stenholm, P., Heinonen, J., & Seikkula-Leino, J. 2010. Perceived learning outcomes in entrepreneurship education: The impact of student motivation and team behavior. Education + Training, 52 (8/9), 587 – 606.
- ImproAapinen s.a. Sana-assosiaatio. Luettavissa <https://improaapinen.fi/sana-assosiaatio/>. Luettu 23.3.2025.
- Haaga-Helia a. s.a. Brain-Writing. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/en/brain-writing>. Luettu 23.2.2025.
- Haaga-Helia b s.a. Lotus Blossom. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/en/lotus-blossom>. Luettu 23.2.2025.
- Haaga-Helia 2012. Tehoa ja iloa strategiatyöhön. Haaga-Helian julkaisusarja Kehittämismuutoksia 2/2012. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Hagman, S. 2015. Oppivan organisaation kehittäminen osaavaksi organisaatioksi. Tapaustutkimus suomalaisessa teollisuusyrityksessä. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 1296. Luettu 23.3.2025. Luettavissa: [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/114371/hagman\\_1296.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/114371/hagman_1296.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Hakkarainen, K. & Paavola, S. 2008. Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä,

toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, s. 59-82.

Heikkilä, J. 2010. Luovasta ideasta innovaatioon: Luovuus ja innovatiivisuus selviytymiskeinona. Enostone. Turku.

Heikkinen, S. & Kurvinen, A. 17.2.2022. Henkilöstön osallistaminen osana innovaatioprosessia. LAB Focus blogi. LAB University of Applied Sciences.

Hussinki, H., Ritala, P., Vanhala, M. & Kianto, A. 2017. Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. Journal of Intellectual Capital, vol. 18, 4, s. 904-922.

Ivaldi, S., Scaratti, G. & Fregnan, E. 2022. Dwelling within the fourth industrial revolution: organizational learning for new competences, processes and work cultures. Journal of Workplace Learning, 34,1, s. 1-26.

Järvensivu, A., Isacsson, A., Raatikainen, E., Simola-Alha, N. & Heinilä, H. 2021. Organisaatio-  
sitoutuminen työurien kaaosteorian valossa. Hallinnon tutkimus. 39, 4, 245–254. Luettu 23.3.2025.  
Luettavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/102248>.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta: Menesty ryhmän vetäjänä. Talentum. Helsinki.

Keränen, K. 19.12.2022. Yhteiskehittäminen palvelumuotoiluprosessin näkökulmasta. Podcast. Laurea-ammattikorkeakoulu Oy. Kuunneltavissa: [https://soundcloud.com/laurea-ammattikorkeakoulu/yhteiskehittaminen-palvelumuotoiluprosessin-nakokulmasta?utm\\_source=clipboard&utm\\_medium=text&utm\\_campaign=social\\_sharing](https://soundcloud.com/laurea-ammattikorkeakoulu/yhteiskehittaminen-palvelumuotoiluprosessin-nakokulmasta?utm_source=clipboard&utm_medium=text&utm_campaign=social_sharing). Kuunneltu 3.3.2025.

Kinnunen, O. 9.6.2022. Työpajan fasilitointi. Podcast. Laurea-ammattikorkeakoulu Oy. Kuunneltavissa: [https://soundcloud.com/laurea-ammattikorkeakoulu/tyopajan-fasilitointi?utm\\_source=clipboard&utm\\_medium=text&utm\\_campaign=social\\_sharing](https://soundcloud.com/laurea-ammattikorkeakoulu/tyopajan-fasilitointi?utm_source=clipboard&utm_medium=text&utm_campaign=social_sharing). Kuunneltu: 3.3.2025.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 2.3.2025.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 3.3.2025.

- Kolehmainen, A. 21.1.2025. It-alan osaajapulassa tapahtui muutos – ”merkittävä haaste”. Tivi. Luettavissa: <https://www.tivi.fi/uutiset/it-alan-osaajapulassa-tapahtui-muutos-merkittava-haaste/8e4b66c6-42c5-4aa1-b9aa-b61d4990819d>. Luettu: 16.2.2025.
- Korff, von, Y. 2024. A Practical Guide To Group Facilitation. The Threefold Approach. Routledge. London.
- Koskinen, J. 2024. Strateginen oppiminen. Ajantieto. Helsinki.
- Kuusela, S. 2015, Organisaatioelämää: Kulttuurin voima ja vaikutus. Talentum. Helsinki. E-kirja. luettu 15.3.2025.
- Laitinen, I. & Stenvall, J. 2019. Ihminen ja vuorovaikutus – kompleksisuusteoria työyhteisöjen muutoksessa. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. Johtamisen psykologia. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2013. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Talentum. Helsinki.
- Meriluoto, T. & Litmanen, T. (toim.) 2019. Osallistu! Pelastaako osallistaminen demokratian? Vastapaino. Tampere.
- Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja: 9 avainhetkeä. Alma Media. Helsinki.
- Paloniemi, S. 2008. Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä – Työssä oppimisen rajapinnalla. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, s. 255-274.
- Ranta, R. 2021. Kehittämisen käytännöt. Books on Demand GmbH. Norderstedt. E-kirja. Luettu 20.3.2025.
- RyhmäRenki s.a. Liiku janalla ja kerro. Luettavissa: <https://ryhmarenki.fi/liiku-janalla-ja-kerro/>. Luettu 23.2.2025.
- Salmela, P. 2015. Hiljainen tieto, innovaatio ja IT. Ketterät Kirjat. Vantaa.
- Salminen, J. 2022. Muutoksen johtaminen: matkaopas organisaation muutosmatkalle. Brik. Espoo. E-kirja. Luettu 15.3.2025.
- Sarala, U. & Sarala, A. 2010. 9. painos. Oppiva Organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Palmenia. Helsinki.

Seikkula-Leino, J. 2007. Opetussuunnitelmauudistus ja yrittäjyyskasvatuksen toteuttaminen. Opetusministeriön julkaisuja 2007: 28. Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto.

Senge, P. 1990. The Fifth Discipline. The Art and Practice of The Learning Organization. Currency Doubleday. New York.

Siltala, R., Keskinen, S., Suomala, J. & Taatila, V. 2008. Yhteistoiminnallinen oppiminen suomalaisyritysten innovaatioprosesseissa. Työelämän tutkimus 6, 2008, 1, s. 44–55.

Slavin, R. E. 2001. Tiimioppiminen ryhmässä. Teoksessa P. Sahlberg & S. Sharan. Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja. Porvoo: WSOY.

Sousa, F., Monteiro, I., Walton, A. & Pissarra, J. 2013. Learning from failure: a case study on creative problem solving. Julkaisussa Procedia, social and behavioral sciences 2013. 04. 75, s. 570-580.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu 2.3.2025.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing. Helsinki.

Viljanen, J. 2022. Yhteiskehittämisen periaatteet. Video. Laurea ammattikorkeakoulu. Katsottavissa: [https://video.laurea.fi/media/Yhteiskehitt%C3%A4misen+periaatteet/0\\_uqpsu0oo](https://video.laurea.fi/media/Yhteiskehitt%C3%A4misen+periaatteet/0_uqpsu0oo). Katsottu 3.3.2025.

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

Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja: 25 työkalua. Alma talent. E-kirja. Luettu: 2.3.2025.

SixSigma s.a. Prioritize Projects and Tasks With Impact Effort Matrix. Luettavissa: <https://www.6sigma.us/project-management/impact-effort-matrix/>. Luettu 23.2.2025.

## Liitteet

### Liite 1. Työpajasuunnitelmat

Työpaja 1: Ideointi	Menetelmä	Fasilitoijan rooli	Tiimin tehtävänä	Työskentelyn tavoite
Aloitus 20 min	Yhteinen keskustelu	Toimia puheenjohtajana, jakaa puheenvuoroja ja huolehtia siitä, että kaikki saavat olla vuorollaan äänessä	Tuoda esiin avoimesti ja rehellisesti omat ajatukset ja tunteet prosessiin liittyen. Osallistua aktiivisesti keskusteluun.	Luoda yhteinen ymmärrys ja suunta työpajaprosessille: kuulla osallistujien ajatuksia ja odotuksia, vähentää epävarmuutta ja selkiyttää tavoitteita ja aikataulua, virittää ajattelua ja sitouttaa prosessiin.
45 min	Brain-writing	Saada tiimistä esiin mahdollisimman paljon erilaisia ideoita. Fasilitoija ei itse osallistu ideointiin, vaan hän ohjeistaa ja ohjailee tilannetta. Korostaa että tulokset syntyvät yhdessä ryhmänä.	Ideoida itsenäisesti ja kirjoittaa omia ratkaisuehdotuksia ilman keskustelua, lukea muiden ideoita ja kehittää niitä edelleen tai tuoda uusia näkökulmia niihin.	Tuottaa suuri määrä ideoita lyhyessä ajassa, mahdollistaa kaikkien tasapuolinen osallistuminen ja hyödyntää kollektiivista ajattelua ideoiden rikastamiseksi
Tauko				
Virittävä tehtävä 5 min	100 käyttötarkoitusta -harjoitus	Ohjeistaa osallistujat, ottaa aikaa ja laskea tulokset. Luoda uusille ideoille ja oivaluksille avoin ilmapiiri.	Osallistua aktiivisesti ja avoimin mielin leikkimieliseen tehtävään ja päästää irti totutuista ajattelumalleista-	Vähentää osallistujien it-sesensuuria, rentouttaa heitä ja lisätä heidän luovuuttaan.
75 min	Lotus Blossom	Kirjaa ideoita kukkien keskelle. Ohjeistaa ja seuraa työskentelyn etenemistä. Kannustaa luovuuteen ja esittää lisäkysymyksiä.	Heittäytyä ideointiin rohkeasti ilman it-sesensuuria, täydentää muiden ajatuksia ja laajentaa ideoita konkreettisiksi ratkaisuuksi.	Tuoda osallistujille syvempi ymmärrys teemasta ja tuottaa järjestelmällisesti rakennettuja ideoita ja konkreettisia sekä monipuolisia ratkaisuehdotuksia
Päätös 15 min	"Mitä jäi käteen?" -kierros,	Ohjeistaa ja aikatauluttaa. Luo turvallisen ja avoimen ilmapiirin, rohkaisee osallistujia, tarvittaessa tiivistää osallistujien ajatuksia, kiittää-	Kuunnella aktiivisesti toisten ajatuksia arvostaen, reflektoida omaa kokemusta ja jakaa rehellisesti omia ajatuksia.	Auttaa hahmottamaan työpajan annin lyhyen yhteisen reflektion avulla ja antaa kaikille mahdollisuuden jakaa omia ajatuksia ja kokemuksia.

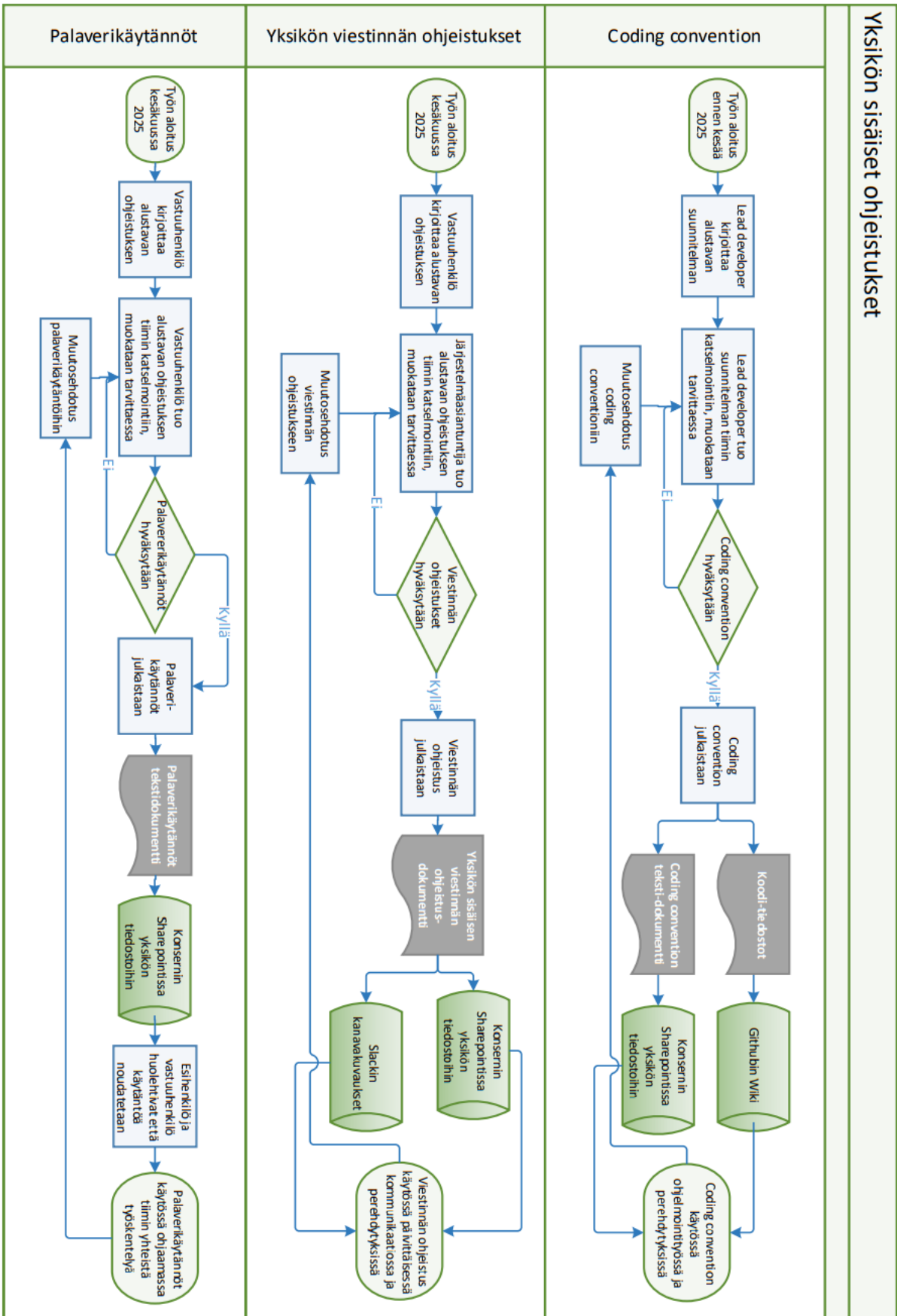
<b>Työpaja 2: Arviointi</b>	<b>Mene- telmä</b>	<b>Fasilitoijan rooli</b>	<b>Tiimin tehtävä</b>	<b>Työskentelyn tavoite</b>
Aloitus 15 min	Re- verse Thin- king	Kannustaa osallistu- jia heittäytymään ja luoda turvallinen ilm- mapiiri negatiivisten asioiden esiin tuomi- seen.	Heittäytyä kokeiluun avoimin mielin ja tuottaa mahdollisim- man paljon huonoja ideoita, jotka pahen- taisivat ongelmaa tai johtaisivat epäonnis- tumiseen	Osallistujat tunnistavat piileviä mahdollisuuksia rikkomalla perinteisiä ajattelumalleja ja löytävät epätavallisista näkökul- mista mahdollisia innova- tiivisia ratkaisuja
2. puoliaika 60 min	Six Hats	Esittelee kuusi hat- tua ja niiden roolit, ohjaa keskustelun etenemistä, aikatau- luttaa, varmistaa että kaikki saavat pu- heenvuoron, kiteyt- tää tiimin ajatuksia.	Heittäytyä hattujen rooleihin ja nouda- tella hatun ajatteluta- paa, vaikka se poik- keaisi omasta mieli- piteestä.	Auttaa tiimiä löytämään uusia näkökulmia ja pe- rustelemaan niitä. Auttaa vähentämään ryhmäajat- telua ja huomioimaan tunteita, faktoja, riskejä ja mahdollisuuksia ennen päätöksentekoa.
Tauko				
Virittävä tehtävä 10 min	Sana- assosi- aatio- harjoi- tus	Ohjeistaa osallistujat tehtävään sekä luo ihmettelylle ja eri nä- kökulmille avoimen ilmapiiri. Korostaa sitä, että kaikki vas- taukset ovat oikein.	Heittäytyä mukaan harjoitukseen avoi- mena, sanoa ensim- mäinen mieleen tu- leva sana ilman suo- datusta tai analyys- siä, reagoida nope- asti ja spontaanisti.	Auttaa rikkomaan rajoit- tuneita ajatusmalleja sekä madaltamaan näkö- kulmien vaihtamisen kyn- nystä. Luoda rento ja osallistava ilmapiiri.
2. puoliaika 45min	Vaikut- tavuus- toteu- tetta- vuus- matriisi	Ohjeistaa osallistujat matriisiin käyttöön. Ohjaa kysymyksen osallistujia.	Arvioida ratkaisueh- dotusta ja käydä keskustelua näke- myseroista päätök- senteon tai jatko- kehityksen tueksi	Luoda yhteinen ymmär- rys ehdotusten vahvuuk- sista ja haasteista. Ra- kentaa perusteltu pohja päätöksenteolle.
15min	Piste- äänest- ys	Käydä lyhyesti läpi ehdotukset, ohjeis- taa äänestyssäännöt ja laskea pisteet. Kir- jata valitut ehdotuk- set ylös seuraavaa työpajaa varten.	Jakaa pisteet perus- tellusti joko kaikki pisteet yhdelle ehdo- tukselle tai jakaen pisteet useamman hyvän idean kesken.	Demokraattisesti, nope- asti ja läpinäkyvästi prio- risoida kehitysehdotuk- set. Luoda lista eniten kannatusta saaneista ke- hitysehdotuksista, jotka valitaan mallin työstöön.
Päätös 15 min	Fiilis- kierros	Ohjeistaa tehtävän ja rohkaisee osallis- tujia jakamaan aja- tuksiaan avoimesti. Luoda avoin ja tur- vallinen ilmapiiri, jossa jokainen uskal- taa kertoa omasta kokemuksestaan. Mallintaa oman	Reflektoida omaa kokemusta tunteiden näkökulmasta. Olla avoin itselle sopi- vassa määrin, ei ole pakkoa jakaa syvälli- siä tunteita, jos ei halua. Antaa jokai- selle tila puhua	Päätää työpaja yhdessä, kuullen kaikkia osallis- jia. Vahvistaa tiimin yh- teistä kokemusta. Auttaa osallistujia reflektoimaan ja sanoittaa päivän koke- muksia. Antaa osallistu- jille mahdollisuus tunnis- taa ja jakaa omia prosesi- siin liittyviä tunteitaan.

<b>Työpaja 2: Arviointi</b>	<b>Mene- telmä</b>	<b>Fasilitoijan rooli</b>	<b>Tiimin tehtävä</b>	<b>Työskentelyn tavoite</b>
		kokemuksen sanoit- tamista omalla esi- merkillä. Rohkaisee rehellisyteen.	ilman keskeytyksiä tai kommentointia.	

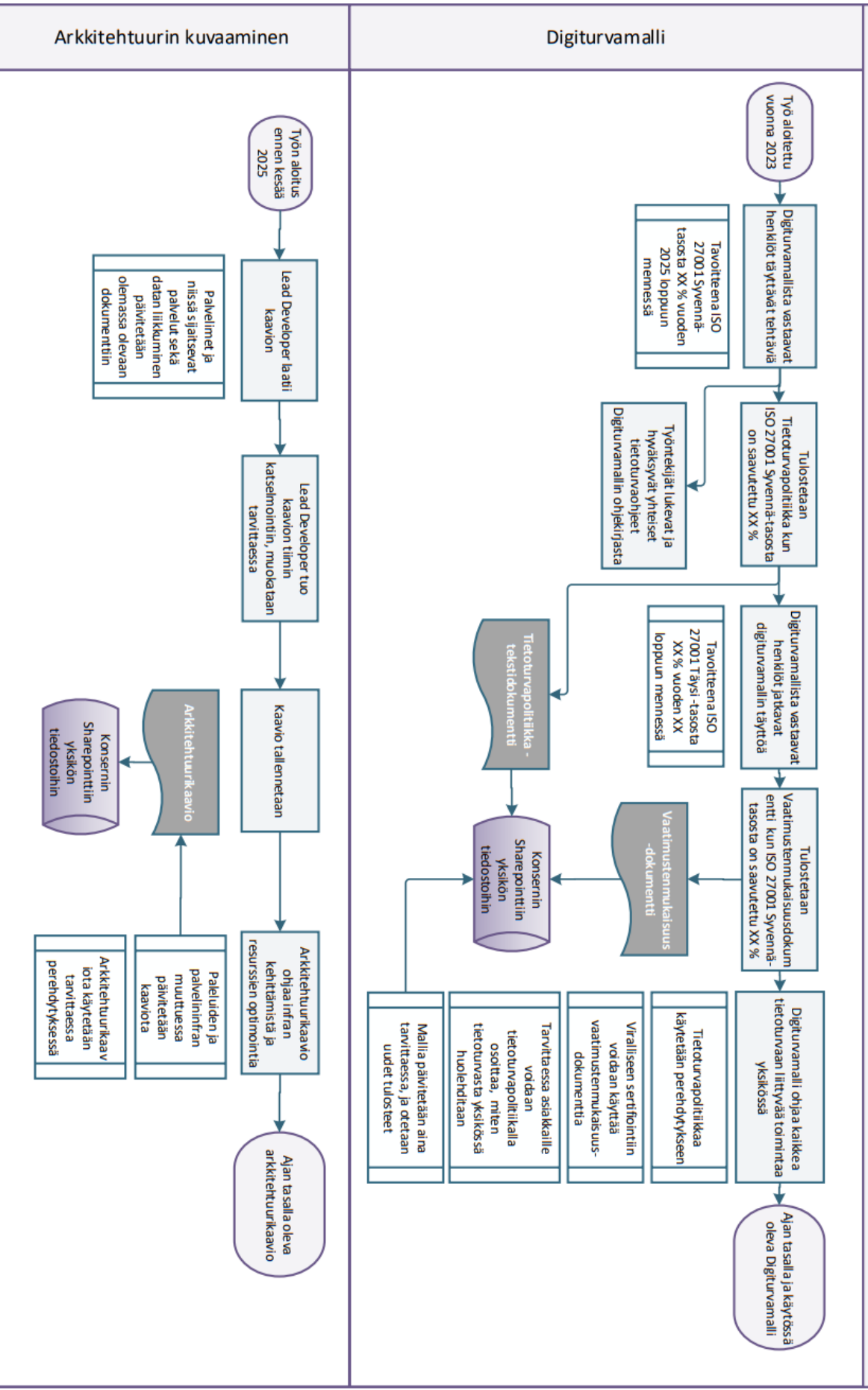
<b>Työpaja 3: Ongelman- ratkaisu</b>	<b>Mene- telmä</b>	<b>Fasilitoijan rooli</b>	<b>Tiimin tehtävä</b>	<b>Työskentelyn tavoite</b>
Aloitus 15 min	Kes- kustelu	Luoda turvallinen, avoin ja luottamuk- sellinen ilmapiiri, oh- jeistaa tehtävä ja tar- jota tarvittaessa esi- merkkejä. Fasilitoija voi lopuksi yhteen vetää havaintojaan ja nostaa esiin yhtei- siä teemoja.	Pohtia omaa asen- netta ja tunteita työ- pajatyöskentelyä ja käsiteltävää aihetta kohtaan, jakaa aja- tuksia ja kuunnella muita. Tiimiläisten tehtävänä on olla avoinna uusille nä- kökulmille ja oival- luksille.	Ryhmädynamiikan sekä avoimen ja positiivisen il- mapiirin luominen tukemi- nen. Osallistujien sitout- taminen ja reflektoinnin harjoittelu.
60 min	Ryhmä- muisti	Toimia kirjurina eli poimia keskustelusta avainsanoja ja aja- tuksia ja koota niitä alustalle, josta kaikki voivat seurata työs- kentelyn etenemistä.	Osallistua aktiivi- sesti työskentelyyn hakien yhteisym- märrystä ja konsen- susta.	Koota yhdistellä valitut ratkaisuideat prosessi- kaavioksi, jota voidaan suoraan soveltaa jokai- sen tiimiläisen työtehtä- vissä
Tauko				
Virittävä tehtävä 10min	Asen- nejana	Ohjeistaa harjoitus- sen, esittää väittä- miä asenteisiin liit- tyen:	Osallistujat asettu- vat fyysisesti skaa- lalle siihen kohtaan, joka kuvastaa omaa näkemystä. Osallis- tijat voivat kertoa lyhyesti miksi ovat valinneet tietyn koh- dan.	Saada osallistujien ajat- telu virittymään ja antaa fasilitoijalle käsityksen osallistujien ajatteluta- voista ja asenteista
2. puoliaika 10 min	Itsek- seen pohti- minen	Ohjeistaa harjoitus ja kannustaa tarkas- telemaan asiaa mahdollisimman mo- nesta eri näkökul- masta.	Kirjata ylös uuden mallin käyttöönoton vaikutuksia omaan työhön.	Konkretisoida prosessei- hin liittyvät toimet työnte- kijäkohtaisiksi työtehtä- viksi
45 min	Tie- kartta	Ohjata keskustelua ja toimia ryhmämuis- tina.	Konkretisoida uuden mallin käyttöönotto.	Tehdä rakennetun mallin käyttöönotolle suunni- telma, jota voidaan alkaa seurata.

Työpaja 3: Ongelman- ratkaisu	Mene- telmä	Fasilitoijan rooli	Tiimin tehtävä	Työskentelyn tavoite
Päätös 15min	Kes- kustelu	Kannustaa avoi- meen keskusteluun ja kysyy ohjaavia ky- symyksiä. Kertoo mitä työpajojen jäl- keen on odotetta- vissa.	Jakaa ajatuksia ja kokemuksia työpaja- prosessista. Reflek- toida onko omassa ajattelussa, tun- teissa tai asenteissa tapahtunut muutok- sia prosessin aikana	Oppimisen vahvistami- nen ja sisäistäminen, pro- sessin ja lopputuloksen arviointi. Sitoutuminen ja itseohjautuvuuden tuke- minen jatkuvassa kehittä- misessä.
5 min	Kiitos- kehä	Jakaa tarvittaessa vuoroja tai mallintaa toimintaa.	Jokainen sanoo vuorollaan kiitoksen joko jollekulle yksi- löllisesti tai koko ryhmälle	Nostaa esiin hyviä hetkiä ja onnistumisia. Luo tii- miin yhteishenkeä. Päät- tää työpajat arvostavaan ja lämpimään tunnel- maan.

## Liite 2. Työpajojen tuotokset



## Infra-asiat ja riskienhallinta



Asiakkuudet

