

Marjut Tikkanen

Hiljaisen tiedon hyödyntäminen asiakasarvoihin perusturvassa toimintakulttuurissa

Johtamisen näkökulma

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

17.12.2014

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Marjut Tikkanen Hiljaisen tiedon hyödyntäminen asiakasarvoihin perusturvasa toimintakulttuurissa - Johtamisen näkökulma 46 sivua + 6 liitettä 17.12.2014
Tutkinto	Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Koulutusohjelma	Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	kehityspäällikkö, yliopettaja Erja Turunen
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin Hyvinkään kaupungin koti- ja laitospalveluille. Työn tavoitteena oli saada organisaation henkilöstö ja esimiehet sekä johto tiedostamaan hiljaisen tiedon merkitys ja tietoisesti tunnistamaan hiljaista tietoa sekä jakamaan sitä eteenpäin.</p> <p>Työ toteutettiin toimintatutkimuksena. Aineistoa kehittämistyöhön haettiin kirjallisuudesta, kohdeorganisaation järjestelmistä sekä kyselytutkimuksilla, ryhmähaastattelulla ja kohdeorganisaatiossa pidetyissä palavereissa. Kehittämistyön onnistumista mitattiin määrällisillä ja laadullisilla mittareilla. Kehittämistyön teoreettinen viitekehys koostui hiljaiseen tietoon, hiljaisen tiedon jakamiseen ja johtamiseen sekä osaamisen johtamiseen liittyvistä teorioista.</p> <p>Lähtötilannekartoituksen perusteella kohdeorganisaatiossa päätettiin herätellä keskustelua hiljaisesta tiedosta työyhteisöissä. Lisäksi hiljaisen tiedon näkökulma lisättiin käytössä olleeseen kehityskeskustelumalliin.</p> <p>Kehittämistyön seurantakyselyn perusteella huomattiin, että työntekijöiden kokemukset hiljaisen tiedon olemassa olost ja sen jakamisesta muuttuivat lähtötilannetta positiivisemmiksi. Kohdeorganisaation kehityskeskustelumallin pohjalta lähdettiin päivittämään ja sähköistämään koko kaupungin yhteistä kehityskeskustelulomaketta. Kehitystyöhön osallistuneiden koti- ja laitospalveluiden työntekijöiden kautta ajatusmaailma osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisesta siirtyi koko kaupungin kehityskeskustelumalliin.</p>	
Avainsanat	hiljainen tieto, osaamisen johtaminen, kuntaorganisaatio

Author(s) Title Number of Pages Date	Marjut Tikkanen How to Use Tacit Knowledge in Customer-Valued Organization Culture – Management Aspect 46 pages + 6 appendices 17 December 2014
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Erja Turunen, Development Manager, Principal Lecturer
<p>The need for this Master's Thesis commission arose from the characteristics of the target organization, City of Hyvinkää's Home and Institutional Health Care and Social Service. The objective of the Master's Thesis can be formulated as a change expected to take place in the target organization in regards to the recognition and use of tacit knowledge. More specifically, it attempted to make the personnel, superiors, as well as top management aware of the significance of tacit knowledge; to enable them to recognize the (non)existence of tacit knowledge; as well as encouraging them to share and forward tacit knowledge.</p> <p>The methodology used in this R&D task was participatory action research. The data for the Master's Thesis was gathered from literature and the target organization's systems. The data was also gathered by electronic questionnaires, small team interviews and meetings in the partner organization. The development was evaluated by quantitative and qualitative indicators. The theoretical context of the development was based on theories of tacit knowledge, theories of recognition and management of tacit knowledge and theories of knowledge management.</p> <p>As a result of a questionnaire mapping out the current level of tacit knowledge management in the organization, the organization started discussion about tacit knowledge. Tacit knowledge was also added to the development discussions.</p> <p>After a follow-up questionnaire, it was noticed that the employees' experience of the existence and sharing of tacit knowledge had changed to more positive during the process. The model for development discussions in the target organization gave the base for updating the common model for development discussion in the City of Hyvinkää. The employees from Home and Institutional Health Care and Social Service participate in updating this model. This way the ideology of tacit knowledge will be included in the development discussions throughout the City of Hyvinkää.</p>	
Keywords	tacit knowledge, knowledge management, municipal organization

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kehittämistyön lähtökohdat ja tavoitteet	2
2.1	Menetelmät	4
2.2	Oletettavissa olevat hyödyt	6
2.3	Mittarit	7
3	Toimintaympäristö	9
3.1	Kunta-alan historia ja tulevaisuuden näkymät	9
3.2	Hyvinkään kaupungin koti- ja laitospalvelut	10
4	Hiljainen tieto ja osaaminen	13
4.1	Hiljaisen tiedon jakaminen	18
4.2	Hiljaisen tiedon johtaminen	21
4.3	Osaamisen johtaminen	23
5	Lähtötilanne koti- ja laitospalveluissa	26
5.1	Lähtötilanne kartoituksen tulokset	27
5.2	Suhde aiempaan tutkimustietoon	29
6	Kehittämistoimenpiteet	31
6.1	Määrittäminen ja suunnittelu	32
6.2	Toimenpiteiden toteuttaminen	33
7	Kehittämistyön tulokset	35
8	Yhteenveto ja johtopäätökset	38
	Lähteet	43

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake lähtötilanteen kartoittamiseksi

Liite 2. Lähtötilannekartoituksen tulokset

Liite 3. Esimiesten ja laajennetun johtoryhmän keskustelujen tulokset

Liite 4. Muutoksen arviointikysely työntekijöille

Liite 5. Työntekijöiden muutoksen arviointikyselyn tulokset

Liite 6. Muutoksen arviointikysely esimiehille

1 Johdanto

Nykyisin monet organisaatiot ovat täysin riippuvaisia työntekijöidensä hallussa olevasta tiedosta. Organisaation toiminnan takaamiseksi tiedon on myös siirryttävä työntekijöiltä toisille ja jalostuttava. Erityisesti tieto-organisaatioiden tehokkuudessa on kyse ensisijaisesti ihmisten välisistä suhteista. (Ekman 2004, 16, 25.) Tiedon käytön mahdollistamiseksi on tärkeää tunnistaa hiljaisen tiedon arvo ja ymmärtää miten hiljaista tietoa voidaan hyödyntää organisaation parhaaksi (Krogh & Ichijo & Nonaka 2000, 7).

Hiljaisen tiedon kartoittaminen, mahdollisesti dokumentointi ja eteenpäin siirtäminen tulevina vuosina on erityisesti kunta-alalla ajankohtaista, koska eläkkeelle lähivuosina jääviä työntekijöitä on paljon. Kuntaorganisaatioiden yksi suurimpia tulevaisuuden haasteita on työntekijöiden ikärakenne. Lisäksi kunta-alalla on edessä suuret muutokset kuntaliitosten ja sosiaali- ja terveystalouden (sote-) uudistuksen myötä. Kehittämissuunnan tutkimusongelma on hiljaisen tiedon tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen asiakastyössä painottaen johtajuuden tukemista.

Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen asiakastyössä tukee jo kohdeorganisaatiossa aloitettua työtä asiakaskeskeisyyden parissa. Hiljaisen tiedon tunnistamista ja jakamista lähestytään johtajuutta sekä esimiehisyyttä tukevan näkökulman kautta, jotta voidaan vaikuttaa toimintamalleihin koko organisaatiossa. Kohdeorganisaatiossa kehitetään toimintaa kohti vuorovaikutteisempaa ja läpinäkyvämpää toimintatapaa. Organisaation kaikessa toiminnassa tähdätään aina asiakkaille arvoa tuottaviin palveluihin. Myös hiljaisen tiedon tutkiminen ja näkyväksi tekeminen tukee tätä organisaation kehittämissuuntausta.

Kohdeorganisaatio on Hyvinkään kaupungin Perusturvaan kuuluva koti- ja laitospalveluiden palvelualue. Koti- ja laitospalvelut tuottavat palveluita ikääntyneille ja pitkäaikais-sairaille hyvinkääläisille (Ikääntyneiden palvelut 2012) työllistäen reilu 500 työntekijää. Väestön ikääntyminen lisää palveluita tarvitsevien asiakkaiden määrää. Palvelutarpeiden kasvaminen ja asiakkaiden tietoisuuden lisääntyminen tarjolla olevista palveluista asettavat haasteita palveluiden tuottamiselle.

Koti- ja laitospalveluissa hiljaista tietoa on olemassa, mutta sitä ei tietoisesti tunnisteta eikä jaeta. Työntekijöiden keskimääräinen työhistoria organisaatiossa on pitkä, joka on

mahdollistanut hiljaisen tiedon karttumisen. Hyvinkään kaupungilta eläkkeelle lähivuosi-ina jäävien työntekijöiden määrä on maan keskitasoa eli seuraavan kymmenen vuoden sisällä noin joka kolmas siirtyy eläkkeelle. Tutkijan rooli tässä kehittämistyössä on toimia muutosagenttina eli kehittämistyön käynnistäjänä ja eteenpäin viejänä sekä in- nostajana. Tärkeää on, että tutkija saa organisaation työntekijät ja esimiehet sekä joh- don sitoutumaan kehittämistyöhön, sekä aktiiviseen osallistumiseen että muutosten eteenpäin viemiseen. Kehittämistyön osalta tutkija vastaa myös suunnittelusta, ehdo- tusten viemisestä johtoryhmän päätettäväksi ja prosessin sekä tulosten raportoinnista.

Tutkimusongelman monitahoisuuden takia viitekehyksessä on huomioitava sekä hiljai- seen tietoon ja sen johtamiseen liittyvät teoriat, mutta myös osaamisen johtamiseen liittyvät teoriat. Teoreettisen viitekehysten lisäksi on sovitettava tutkimusongelma orga- nisaation mukaiseen viitekehykseen.

2 Kehittämistyön lähtökohdat ja tavoitteet

Kehittämistyön tutkimuksessa keskitytään hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja näkyväksi tekemiseen, jotta organisaatiossa on mahdollista suunnitella miten hiljaista tietoa voi- daan hyödyntää asiakastyössä. Kaikkea hiljaista tietoa ei koskaan voi tehdä näkyväksi. Tärkeintä on saada hiljainen tieto hyödynnettäväksi organisaatiossa.

Kehittämistyön tutkimuskysymys on:

Miten Hyvinkään koti- ja laitospalveluissa saadaan hiljainen tieto hyödynnettyä?

Tutkimuskysymystä tarkentavat alakysymykset ovat

Onko Hyvinkään koti- ja laitospalveluissa hiljaista tietoa?

Osataanko hiljaista tietoa tunnistaa ja jakaa?

Millä tavoin koti- ja laitospalveluissa hiljainen tieto saadaan näkyväksi?

Miten hiljaista tietoa voidaan jakaa koti- ja laitospalveluissa?

Kehittämistyön myötä tavoitteena on saada organisaation henkilöstö, esimiehet ja johto tiedostamaan hiljaisen tiedon merkitys ja tietoisesti tunnistamaan hiljaista tietoa sekä jakamaan sitä eteenpäin. Tämä vaatii muutosta asenteissa ja toimintatavoissa. Hiljai- sen tiedon tunnistamisen ja näkyväksi tekemisen myötä on mahdollista vahvistaa or- ganisaatiossa osaamisen arvostamista.

Vaikka koti- ja laitospalveluiden työyksiköissä on melko hyvin hoidettu sijaistukset ja ohjeistukset, on olemassa silti paljon sellaista tietoa, mikä on vain yhden ihmisen takana. Jatkoa ajatellen on tärkeää luoda toimintamallit, jotka tukevat tiedon ja osaamisen jakamista sekä dokumentointia niin, ettei vastaisuudessa olisi tilannetta, jossa tieto on vain yhden työntekijän hallussa. Tämän takia toimintamalli osaamisen jakamiseen on tarpeellinen. Jotta tämä kaikki toteutuisi työyksiköissä, on johtoryhmän ja esimiesten luotava yksiköihin myönteinen asennoituminen tiedon jakamiselle.

Tärkeää on myös kiinnittää huomiota hiljaisen tiedon laatuun. Timo Kietäväinen kyseenalaistaa muun muassa hiljaisen tiedon siirto-ohjelmien tarpeellisuuden. Kietäväisen mielestä kaikkea hiljaista tietoa ei kannata siirtää, sillä osa voi olla jopa vahingollista organisaatiolle. Eläköityminen mahdollistaa organisaation menestystekijöiden nykyaikaistamisen ja väylän pyrkiä pois vanhoista rutiineista. (Rämö 2012, 12.) Tämän takia hiljaisen tiedon siirrossa on tärkeä myös arvioida onko hiljainen tieto organisaatiolle arvokasta vai onko siitä aika luopua.

Kehittämistyön tekemiseen liittyvistä riskeistä suurin on työntekijöiden, esimiesten ja johdon sitouttamisen epäonnistuminen. Henkilöstö ja esimiehet on saatava mukaan kehittämistyön toteuttamiseen, jotta hiljaista tietoa saadaan muutettua näkyväksi ja jaettua useamman tietoon. Kehittämistoimenpiteistä huolimatta hiljaisen tiedon merkitys saattaa jäädä työntekijöille epäselväksi tai tietoa halutaan tarkoituksella pantata oman työntekijäarvon kasvattamiseksi. Kokenut työntekijä ei myöskään aina ajattele osaamistaan erityisenä arvona.

Organisaatiossa tehdään kehittämistyötä laaja-alaisesti asiakaskeskeisyyden parissa. Se on lähtenyt liikkeelle koti- ja laitospalveluiden johtoryhmän palvelulogiikan kehittämistyöstä. Johtoryhmä linjasi keväällä 2012 tavoitteeksi vähentää hierarkkista ohjausmekanismimallia, jossa organisaatio määrittää asiakkaiden tarvitsemat tuotteet tai palvelut sekä niiden kriteerit. Tilalle vahvistetaan ohjausmekanismien verkostomallia, jolle on ominaista osapuolien vastavuoroisuus ja pitkän tähtäimen hyötyjen tarkastelu. Tämän pohjalta organisaatiossa on pohdittu tarkemmin miten taloudellisten ja lainsäädännöllisten raamien rajoissa voidaan toimia joustavammin ja huomioida asiakkaat paremmin. (Koti- ja laitospalveluiden johtoryhmä 2012a.) Hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisellä voidaan edes auttaa näiden tavoitteiden saavuttamista.

2.1 Menetelmät

Tämä kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena, joka sopii erityisen hyvin valitulle kehittämisaiheelle, koska ihmisen toimintaan liittyy aina tietty määrä teoriaa, jotta toiminta on lajityypillisesti järkevää. Toimintaan liittyvä tieto on monesti luonteeltaan hiltaijaista tietoa. Eräs toimintatutkimuksen tarkoitus onkin nostaa piilevänä esiintyvä tieto tietoisuuden tasolle. Näin toiminta jäsentyy kielellisesti ja käyttöteoriasta muodostuu entistä tietoisempaa ja jäsentyneempää. (Heikkinen 2001, 171.)

Soininen (1995, 13) määrittelee tutkimuksen olevan systemaattista toimintaa, joka on aina myös tavoitehakuista. Tutkimuksen avulla järjestelmällisesti pyritään antamaan vastaus esitettyihin kysymyksiin ja saamaan uutta tietoa tutkittavasta asiasta. (Soininen 1995, 13.) Toimintatutkimus on lähinnä tutkimusstrateginen lähestymistapa, joka voi käyttää välineenään erilaisia tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimuksessa samanaikaisesti toteutuvat sekä tutkimus että toiminta. Pyrkimyksenä on saavuttaa välitöntä ja käytännöllistä hyötyä tutkimuksesta sekä toiminnan kehittämistä. Toimintatutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena on tutkia ja kehittää ihmisten yhteistoimintaa. (Heikkinen 2001, 170.) Toimintatutkimuksessa tietoa ei tavoitella tiedon vuoksi vaan tärkeämpää on ymmärtämisen kautta hakea syitä toiminnalle tavoitteiden näkökulmasta (Heikkinen & Huttunen 2008, 185-189).

Toimintatutkimus onkin enemmän asenne tai mielentila, joka perustuu toiminnan kehittämiseen tutkimuksen avulla ja tiedon hankkimiseen toiminnan kehittämisen avulla. Tiedon hankkimisen menetelminä käytetään tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimuksessa toiminnasta hankitaan uutta tietoa yrittämällä muuttaa toimintaa. Tämän takia toimintatutkimus on puoliksi tutkimusmenetelmä ja puoliksi käytännönläheistä asennoitumista tietoon. Tietoa toimintatutkimuksessa kerätään tavallisilta ihmisiltä sekä arkisesta toiminnasta. Parhaimmillaan toimintatutkimus on luovaa toimintaa, jossa sovelletaan erilaisia tekniikoita oman järjen varassa ilman toisen johdatusta. Tutkijalle onkin hyödyksi tuntea tutkimuksessa kartoitettua tiedon pääomaa. (Heikkinen & Huttunen 2008, 200-202.)

Toimintatutkimuksessa muutokset nousevat työyhteisöstä, jolloin puhutaan kehittävästä työntutkimuksesta. Tapa on osallistavaa ja tutkija on työnkehittäjä luoden yhdessä työntekijöiden kanssa tilan, jossa työtä analysoidaan. Näin työtoiminnasta siirrytään oppimis- ja kehittämistoimintaan. Kehittävällä työntutkimuksella paljastetaan ongelmia

ja kehitetään yhdessä työntekijöiden kanssa käsitteitä ja välineitä niiden hallitsemiseksi. (Heikkinen & Kontinen & Häkkinen 2008, 66.) Tutkija on mukana työyhteisössä, jota hän tutkii. Hän ei siis pyri tarkastelemaan toimintaa objektiivisesti ilman läsnäoloaan, vaan tekee itse aloitteita ja vaikuttaa kohdeyhteisössään. Tämän vuoksi tutkimusraportissa tulee myös selvittää yhteydet, joiden kautta tutkija on suhteessa tutkimaansa kohdeyhteisöön. (Heikkinen 2001, 179.)

William Whyte (1991, teoksessa Heikkinen ym. 2008, 51) painottaa kohdeyhteisön osallistumista tutkimusprosessiin yhdessä tutkijoiden kanssa. Whyten suuntaus on sovellettu lähinnä organisaatioihin ja työelämään suuntautuneeseen toimintatutkimukseen, jota Suomessa on hyödynnetty työelämän tutkimuksessa (Heikkinen ym. 2008, 51). Tämän kehittämishankkeen kannalta on hyvin tärkeää saada työyhteisö osallistettua tutkimuksen tekoon erityisesti toteutusvaiheessa. Työn onnistumiseen tämän kaltaisissa tutkimuksissa vaikuttavat kaikkein eniten työyhteisön jäsenet ja erityisesti johdon sekä esimiesten sitoutuminen.

Tähän kehittämistyöhön valittiin laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi ryhmäkeskustelu, joka tuottaa aivan erilaista tutkimusaineistoa kuin yksilöhaastattelut. Erityisesti, mikäli kyseessä on luonnollinen ryhmä, soveltavat osallistujat arkielämästäkin tuttua ryhmän vuorovaikutustilanteen kehystä haastattelutilanteessa. Keskustelu suuntautuu siihen, mikä on ryhmän jäsenille yhteistä, kun taas yksilölliset eroavaisuudet ja henkilökohtaiset tuntemukset suodattuvat pois. Tutkija saattaa jopa jäädä sivuun, kun ryhmän jäsenet alkavat kysellä toisiltaan asioista ja ehkä kiistellä tulkinnoista. Ryhmäkeskusteluissa ryhmän kulttuuri ja toiminta on koko ajan läsnä ja tutkija voi saada arvokasta tietoa ryhmän jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta ja sen tulkinnoista. Onnistuneessa ryhmäkeskustelussa asiaa punnitaan monelta näkökannalta ja näin voidaan tuottaa erilaisia keskusteluja tai väittelyitä valitusta aiheesta. (Alasuutari 2011, 151-152.) Onnistuneen ryhmäkeskustelun myötä osallistujat saataneen ideoimaan hiljaisen tiedon hyödyntämiseen tarvittavia kehittämistoimenpiteitä, sitoutumaan kehittämistyöhön ja vieämään kehittämistoimenpiteitä eteenpäin työyksiköissään.

Laadullisissa eli kvalitatiivisissa tutkimusmenetelmissä tulkinnalla ja ymmärtämisellä on keskeinen sija (Soininen 1995, 34). Näissä menetelmissä aineiston keruu ja käsittely kietoutuvat yhteen ja jatkuvan tulkinnan osuus on tärkeää. Tutkimus elää ja alitajuisesti muuttaa kokoajan muotoaan, joten tutkija kohtaa jo keruuvaiheeseen sisältyvät tulkin-

nan ongelmat. Tämän takia oman asiantuntijuuden on oltava riittävällä tasolla aineiston tulkintaa varten jo aineiston koontivaiheessa. (Hakala 2001, 20.)

Määrällisenä menetelmänä tässä kehittämistyössä hyödynnettiin kyselylomaketta, jonka avulla selvitettiin hiljaisen tiedon tunnettavuutta sellaisten kysymysten kautta joissa voi käyttää vastausasteikkoja. Sähköisellä kyselylomakkeella tavoitetaan helposti kaikki koti- ja laitospalveluiden työntekijät ja näin on mahdollista saada kattava kuva hiljaisen tiedon tilasta kohdeorganisaatiossa. Määrälliset eli kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät antavat kuvan muuttujien mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista vastaten kysymyksiin kuinka paljon tai miten usein (Vilka 2007, 13). Tämän takia määrälliset tutkimusmenetelmät edellyttävät saatavan tiedon määrällistämistä. Näin tuloksia voidaan käsitellä erilaisin tilastomatematisin menetelmin. (Soininen 1995, 34.) Tutkija esittää tulokset numeroina, esimerkiksi tunnuslukuina. Olennaisen numerotiedon tutkija tulkitsee ja selittää sanallisesti kuvaten millä tavalla eri asiat liittyvät toisiinsa ja eroavat toistensa suhteen. Tietoa kerätään pääasiassa erilaisin kysely-, haastattelu- ja havainnointilomakkeiden avulla. (Vilka 2007, 14.) Kehittämistyöhön valittujen menetelmien, pienryhmä haastattelun ja sähköisen kyselylomakkeen hyödyntämisestä ja toteutustavoista on kerrottu tarkemmin luvussa viisi, lähtötilanne koti- ja laitospalveluissa.

2.2 Oletettavissa olevat hyödyt

Hiljaisen tiedon merkitys näkyy päivittäisessä työssä. Silloin kun osaajat jakavat tietonsa ja niksinsä muille, sujuvat rutiinit paremmin ja työntekijöille jää enemmän voimia kehittämiseen ja innovointiin. Kun työ sujuu hyvin työntekijät myös jaksavat paremmin ja ovat valmiimpia joustamaan muuttuvissa tilanteissa. Hiljaisen tiedon hyödyntämisen myötä voidaan työyhteisössä parhaimmillaan saavuttaa jatkuva, sosiaalinen ja vuorovaikutteinen prosessi, jossa uusien tulokkaiden perehdyttäminen ja opastaminen ovat osa yhteisön luontaista toimintaa. Jäsenet ovat yhteydessä keskenään, tekevät asioita yhdessä, neuvottelevat asioiden merkityksistä ja oppivat toinen toisiltaan. (Kleemola 2011.)

Koska hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen tapahtuvat yhteisyössä ja vuorovaikutuksessa, on osallistuminen ja asioiden konkretisoiminen toteutettava puhumalla ja yhteisistä merkityksistä neuvottelemalla. Usein aktiivisuus hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisessä jää kokeneen työntekijän omalle vastuulle eikä sitä virallisesti määritellä

kenenkään tehtäväksi. Keskeisin tavoite on vuorovaikutteisuuden lisääminen sillä hiljaisen tiedon hyödyntämisen edellytys on, että hiljaisen tiedon haltija pystyy kommunikoimaan siitä muiden kanssa. (Kleemola 2011.)

Nuori työntekijä voi vähäiselläkin tiedolla kuvitella tietävänsä paljon. Toisaalta kokenut työntekijä paljon tietävänä, taitavana ja kokeneena hallitsee paljon tilanteita ja tehtäviä, mutta ei välttämättä näe osaamistaan erityisenä arvona. Tämän takia hiljaisen tiedon jakaminen on määriteltävä osaksi työnkuvia. (Kleemola 2011.) Nostamalla osaamisen arvostaminen näkyväksi, voidaan olettaa saatavan arvokasta hiljaista tietoa tietoisesti jakoon ja koko organisaation käyttöön.

Hiljaisen tiedon jakaminen ja hyödyntäminen luo organisaatiolle kilpailuetua. (Kleemola 2011.) Koti- ja laitospalvelut kilpailevat lähinnä hyvistä työntekijöistä erityisesti sairaanhoitajista ja lääkäreistä. Kilpailuetuna on laaja organisaatio, jossa tarjotaan myös mahdollisuutta työntekijöiden työkiertoon. Ikääntyneiden parissa työskentelyä ei koeta trendikkäänä hoitotyötä tekevien keskuudessa, joten työntekijöistä kilpailtaessa on pyrittävä löytämään uusia mahdollisuuksia luoda pysyvää kilpailuetua. Kilpailu lääkäreistä, lähihoitajista ja sairaanhoitajista on kovaa, sillä pula osaavista työntekijöistä on jo nyt todellinen. Hiljaisen tiedon kartoittamisen ja hyödyntämisen avulla voidaan olettaa parhaassa tapauksessa löydettävän myös kilpailuvaltteja työmarkkinoille.

Kehitettävä toimintamalli tiedon ja osaamisen jakamiseen tullaan luomaan koti- ja laitospalveluiden koko palvelualueelle. Hyötyinä kehittämistyössä voidaan olettaa olevan myös tiedon ja osaamisen jakautuminen laajemmalle työntekijäporukalle, jolloin osaaminen tai tieto ei katoa yhden ihmisen mukana organisaatiosta. Hiljaisen tiedon dokumentoinnin ja siirron myötä voi myös löytyä tapoja tehdä asioita helpommin. Haittapuolena on toisaalta mahdollisesti lisääntyvien ohjeiden määrä sekä ohjeiden päivitystyön lisääntyminen.

2.3 Mittarit

Hiljainen tieto liittyy aina läheisesti henkilöstön osaamiseen ja henkilöstömittareihin. Hyvinkään kaupungissa seurataan muun muassa henkilöstön ikärakennetta, keski-ikää ja vaihtuvuutta (Henkilöstökertomus 2011, 2). Hiljaisen tiedon olemassa oloa voisi selvittää ja mitata osaamiskartoituksilla, joiden avulla pystytään kartoittamaan työyhteisön osaamista ja löytämään sen kehittämishaasteet (Työterveyslaitos 2010). Kohdeorgani-

saatiossa ei kuitenkaan ollut käytössä osaamiskartoituksia eikä kehityskeskustelulomakkeella kartoitettu osaamista siinä mielessä, että kehityskeskusteluiden pohjalta olisi voinut selvittää hiljaisen tiedon olemassa oloa. Hiljaisen tiedon olemassa oloa ei ollut aiemmin mitattu. Kuitenkin suureksi ennustetun eläkepoistuman myötä, oli oletettavaa, että arvokasta hiljaista tietoa oli katoamassa organisaatiosta. Lisäksi keskimääräinen työhistoria työnantajalla oli kohdeorganisaatiossa melko pitkä. Tämäkin tuki ajatusta siitä, että hiljaista tietoa koti- ja laitospalveluiden palvelualueella on paljon.

Lähtötilanteen ollessa tuntematon kehittämistyö aloitettiin hiljaisen tiedon lähtötilanteen kartoittamisella. Kehittämistehtävässä käytettiin sähköistä kyselylomaketta, jotta tavoitettiin kaikki työntekijät helposti. Lähtötilanteen kartoitus suoritettiin niin, että se sisälsi osa-alueita, joiden avulla voitiin selvittää tilanne myös kehittämistoimenpiteiden jälkeen. Näin kyselyn avulla oli mahdollista arvioida muutoksen toteutumista ja se toimi tässä kehittämistyössä muutoksen toteutumisen mittarina. Tavoitteena oli saada kehittämistyössä toteutetun kyselyn tulokset muuttumaan selkeästi positiivisemmiksi. Esimiesten rooli kehittämistoimenpiteiden toteuttamisessa oli merkittävä. Tämän takia kehittämistoimenpiteiden toteuttamisen jälkeen selvitettiin, ovatko esimiehet ottaneet suunnitellut toimenpiteet käyttöönsä.

Hyvinkään kaupungin käytössä olevista mittareista tämän kehittämistyön tarpeisiin parhaiten olisi vastannut työhyvinvointikysely, joka toteutetaan Hyvinkään kaupungin organisaatiossa joka toinen vuosi. Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen kannalta on tärkeää, että työyhteisön ilmapiiri on avoin ja osaamista arvostava. Työhyvinvointikysely oli toteutettu viimeksi vuoden 2012 tilanteesta. Seuraava työhyvinvointikyselyn toteutus oli näin ollen vuoden 2014 tilanteesta. Oletettavissa oli kuitenkin, että työhyvinvointikysely tullaan toteuttamaan kehittämistyön näkökulmasta sen verran myöhään, että vuoden 2014 vastauksia ei ole hyödynnettävissä kehittämistyön tuloksista raportoidessa. Tämän työn kehittämistoimenpiteiden onnistuessa työhyvinvointikyselystä osaamiseen ja työilmapiiriin liittyvien kohtien olisi voinut olettaa muuttuvan positiivisemmiksi. Tulee kuitenkin huomioida, että työhyvinvointikyselyn tuloksiin vaikuttaa laajasti myös muu toiminta organisaatiossa. Tämän takia hiljaiselle tiedolle olisi pitänyt olla omat kysymyksensä, joihin ei kuitenkaan olisi ollut saatavissa vertailutietoa organisaation työhyvinvointikyselyn kautta. Vuoden 2014 työhyvinvointikyselyn toteutusajankohdan ja muun toiminnan suuren vaikutuksen takia tätä mittaria ei hyödynnetty kehittämistehtävässä.

3 Toimintaympäristö

Kohdeorganisaatio Hyvinkään kaupungin koti- ja laitospalvelut kuuluvat sosiaali- ja terveyspalveluiden toimialalle ikäihmisten palveluihin, jossa tuotetaan ikäihmisille ja pitkäaikaissairaille muun muassa kotihoitoa, kotona asumista tukevia palveluita, terveyskeskussairaalahoitoa ja pidempiaikaista ympärivuorokautista hoitoa ja hoivaa palveluasumisyksiköissä sekä vanhainkodeissa. Kunta-alalla toimialan sisäisten organisaatioiden toimintaan vaikuttaa vahvasti kyseisen toimialan ja kunnan tavoitteet, strategia ja ohjaus sekä tietenkin koko kunta-alaa koskevat muutokset.

3.1 Kunta-alan historia ja tulevaisuuden näkymät

Kunnat tuottavat asukkailleen hyvinvoinnin peruspalveluja, joista tärkeimmät liittyvät koulutukseen, sosiaali- ja terveydenhuoltoon sekä teknisen infrastruktuurin ylläpitoon. Palveluita voidaan tuottaa myös yhteistyössä useampien kuntien kesken, jolloin esimerkiksi sairaala voi olla kuntien muodostaman kuntayhtymän ylläpitämä. Lisäksi kunnat voivat järjestää palveluita ostamalla niitä yksityisiltä palveluntuottajilta. (Työturvallisuuskeskus 2012.)

Vaikka kansantalouden kehitys on 2000-luvulla ollut myönteinen, ovat kunnat joutuneet ottamaan vuosittain lisää velkaa. Samalla kuntien toimintakulut ovat kasvaneet ja valtio on kiristänyt kuntien taloutta keventämällä verotusta kuntien kustannuksella sekä maksamalla lain hengen mukaiset valtionosuudet vajaina tai jälkikäteen. Lisäksi kunnille säädetyistä uusista tehtävistä koituu kunnille nyt ja tulevaisuudessa mittavia kustannuksia lisäten kuntien menoja entisestään ja kiristäen taloutta. Samaan aikaan kun valtio on maksanut velkojaan, on kuntatalous velkaantunut koska valtion maksuosuus palvelujen rahoituksesta on supistunut. (Helin 2010, 4, 16-17, 38.) Kunnat ja kuntayhtymät käyttävät yhteensä noin 42 miljardia euroa vuodessa palveluiden järjestämiseen ja kuntalaisten hyvinvoinnin edistämiseen. Näistä menoista noin puolet katetaan veroilla ja neljännes maksujen ja myyntituottojen avulla. Vajaa viidennes menoista katetaan valtion osuuksilla. Kaikkia menoja ei kuitenkaan pystytä kattamaan. (Suomen Kuntaliitto 2012.)

Valtio on tähän asti lisännyt kuntien tehtäviä pienentäen samaan aikaan valtion osuuksia. Jyrki Kataisen hallituksen vuoden 2014 budjetti- ja rakenneuudistusesitys sisälsi kuntien tehtävien ja velvoitteiden purkamista miljardin euron edestä vuosina 2014-2017.

Tehtävien ja velvoitteiden purkaminen saattaa merkitä jopa 20 000 työntekijän vähennystä. Kunnista on kuitenkin eläköitymässä 68 000 työntekijää, joten irtisanomisiin ei jouduttane. (MTV3 2013.) Kuntaorganisaatioiden yksi suurimpia tulevaisuuden haasteita onkin työntekijöiden ikärakenne. Tulevina vuosina eläkkeelle jäävien työntekijöiden määrä on suuri. Kuntien eläkevakuutuksen (Kevan) (2012) tuoreen ennusteen mukaan kunta-alan eläkepoistuma jatkuu voimakkaana ja seuraavan kymmenen vuoden sisällä joka kolmas kuntatyöntekijä siirtyy eläkkeelle. Uusimaa kuuluu työntekijämäärältään suurimpien maakuntien joukkoon, jossa poistuma on melko lähellä valtakunnallista keskiarvoa jäaden hiukan sen alle (Keva 2012). Kohdeorganisaatio on osa Hyvinkään kaupungin kunnallisorganisaatiota, jossa eläkepoistuma on hiukan suurempaa kuin Helsingin seudun, Uudenmaan ja koko kunta-alan keskiarvo (Keva 2009, 7, 19).

Vuoden 2014 budjetti- ja rakenneuudistusesitys sisälsi myös tavoitteen vähentää koko maan kuntien lukumäärää. Kataisen hallituksen esitykseen kuului rakennelain täydennysuunnitelman, jonka avulla aiotaan toteuttaa hallituksen toimintavaltuuksien laajennus. Hallitus on ehdottamassa 12 kaupungille pakkoliitosmahdollisuutta. (MTV3 2013.) Samaan aikaan kuntauudistuksen rinnalla eteenpäin viedään sosiaali- ja terveystalouden (sote-) uudistusta. Uudistuksessa sote-alueiden vastuulle tulisivat kaikki sosiaali- ja terveystaloudet terveyskeskuksista sosiaalipalveluihin ja erikoissairaanhoidon. (Laita 2013.) Kaiken kaikkiaan kunta-ala on suurten muutosten edessä.

3.2 Hyvinkään kaupungin koti- ja laitospalvelut

Koti- ja laitospalveluiden palvelualue on perustettu Hyvinkään perusturvan toimialalle 1.1.2009 ympärivuorokautisen hoidon ja hoivan uudelleenjärjestämistä koskevan selvitystyön valmistumisen myötä. Palvelualueelle sijoitettiin vanhus- ja vammaispalvelut, kotihoito, vanhainkodit sekä terveyskeskussairaalan toiminnot. (Perusturvalautakunta 2009.) 1.1.2013 alkaen vammaispalvelut sijoitettiin uudelleen sosiaalipalveluiden palvelualueelle (Perusturvalautakunta 2012a).

Koti- ja laitospalvelut on yksi Hyvinkään Perusturvan palvelualueista ja koti- ja laitospalveluiden toiminnan kehittämisen ja johtamisen perustan muodostaakin Hyvinkään Perusturvan strategia (Koti- ja laitospalvelut 2012). Perusturvan toiminta-ajatuksena on edistää asiakkaiden hyvinvointia sekä terveyttä ja järjestää sosiaali- ja terveystaloudet saumattomasti elinkaariajattelun mukaisesti. Perusturvan strategia on kuvattu tiivistetysti strategiakartassa (kuviot 1). (Perusturvan strategia 2009, 11-13.)



Kuvio 1. Perusturvan strategiakartta (Perusturvan strategia 2009, 13).

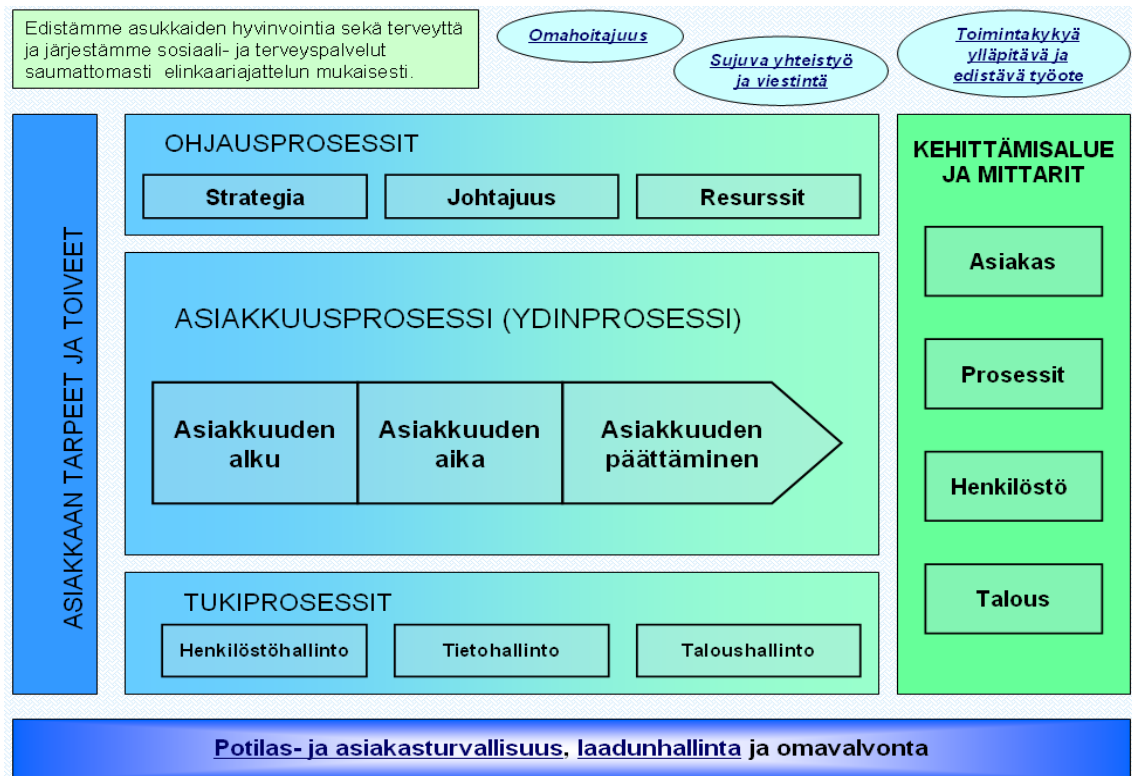
Perusturvan strategiaprofiilin avulla kuvataan tahtotilan muodostamista eli sitä, mitä toimialalla on luotava ja lisättävä sekä mitä toisaalta on vähennettävä ja poistettava. Kehittämistyötä tukevat muun muassa seuraava tavoitteet:

- luoda omaperäinen sekä houkutteleva työnantajakuva ja ikäjohtamista
- lisätä strategista suunnittelua, kehittämistä ja johtamista sekä osaamisen hallintaa
- poistaa ja ehkäistä henkilökunta- ja sijaispulaa, ohjeiden ja määräysten kirjavuutta ja vaihtuvuutta sekä hallitsematonta tiedontulvaa
- vähentää ei-vaikuttavaa ja päällekkäistä kehittämistyötä, henkilökunnan vaihtuvuutta, tehtävien yksipuolisuutta ja luovuuden tilan vähäisyyttä.

(Perusturvan strategia 2009, 10-11.)

Koti- ja laitospalveluiden toiminnanohjausjärjestelmän viitekehyksenä on ”Erinomainen vanhustyö - Euroopan laatupalkinnon sovellus vanhustyöhön”, joka on vanhustyön laadun arviointiin kehitetty itsearviointin välineistö (Laatukäsikirja 2012). Organisaation toimintaa ohjaavat periaatteet ovat omahoitajuus, sujuva yhteistyö ja viestintä sekä toimintakykyä ylläpitävä ja edistävä työote. Toiminnanohjausjärjestelmän kehittämis-

alueita ja mittareita seurataan koko kaupungissa käytössä olevan tuloskortin avulla. Tavoitteet on jaettu neljään tarkastelukulmaan, jotka ovat asiakas, prosessi, henkilöstö ja talous. (Koti- ja laitospalvelut 2012, 1-2.) Koti- ja laitospalveluiden toiminnanohjausjärjestelmä on kokonaisuudessaan esitelty kuviossa 2.



Kuvio 2. Koti- ja laitospalveluiden toiminnanohjausjärjestelmä (Koti- ja laitospalvelut 2012, 1).

Koti- ja laitospalveluiden kaikessa toiminnassa tähdätään siihen, että asiakkaan palvelu paranee ja toiminta on asiakaslähtöistä. Prosessien osalta koti- ja laitospalveluiden toimintaa arvioidaan jatkuvasti. Lisäksi tähdätään asiakasarvoa lisäävään prosessimaiseen työskentely- ja johtamistapaan. (Perusturvalautakunta 2012b.) Hyvinkään kaupungilla vuonna 2011 aloitetun prosessityön myötä on palveluprosessien mallintaminen hyvässä vauhdissa. Prosessityö auttaa organisaatiolle arvokkaan hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisessä ja dokumentoinnissa.

Koti- ja laitospalveluiden työntekijöiden keski-ikä oli vuoden 2012 syyskuun lopulla 42,7 vuotta ja 60 vuotta täyttäneitä työntekijöitä palvelualueella oli 55, joka on 10,3 % kaikista työntekijöistä. Moni työntekijä on ollut samoissa työtehtävissä pitkään, joten monelle työntekijälle on kertynyt todella paljon osaamista, kokemusta ja tietoa omista työtehtävistään. Keskimääräinen työhistoria työntekijöillä on 9,6 vuotta. Koti- ja laitospalvelui-

den suurimmat ammattiryhmät muodostavat perus- ja lähihoitajat (61,8 %) sekä sairaanhoitajat (11,9 %). (eHRMinfo 2012.) Perus- ja lähihoitajien tuleva eläkepoistuma Hyvinkäällä on lähes sama kuin koko kunta-alan keskimääräinen eläkepoistuma. Sairaanhoitajien osalta eläkepoistuma on huomattavasti pienempää kuin koko kunta-alan keskimääräinen eläkepoistuma.

Henkilöstönäkökulmasta koti- ja laitospalveluissa vuodelle 2013 tavoitteeksi on asetettu muun muassa keskustelevan ja kuuntelevan johtamiskulttuurin vahvistaminen ja henkilöstön osaamisen vahvistaminen (Perusturvalautakunta 2012b). Koti- ja laitospalveluiden johtamisen nelikentässä yhtenä tavoitteena on siirtyä toimintamalliin, jossa henkilöstön asiantuntemus otetaan mukaan toiminnan kehittämiseen (Koti- ja laitospalveluiden johtoryhmä 2012b).

Hyvinkään kaupungin taloudellinen liikkumavara tulee supistumaan voimakkaasti lähivuosina. Koko maan mittakaavassa Uudenmaan muuta maata myönteisempi taloudellinen kehitys tulee kuitenkin jatkumaan. Hyvinkäällä joudutaan tulevana vuosina harkitsemaan hyvin tarkkaan miten resursseja käytetään ja palveluita kehitetään niin, että kunnan toiminta voidaan pitää myös taloudellisesti kestäväällä pohjalla. (Kaupunginvaltuusto 2012.)

Kaikki edellä mainitut tavoitteet ja kehittämishankkeet vaativat henkilöstön työpanosta ja osaamisen hyödyntämistä. Organisaatiossa asenteiden muuntaminen hiljaista tietoa ja osaamista arvostavaksi vaatii pieniä muutoksia. Toisaalta laaja-alainen kehittämistyö on myös tehtävä niin, että sitä dokumentoidaan riittävästi ja sitä kautta saadaan hyödynnettyä koko organisaation käyttöön tarvittava tieto. Edellä mainittuja tavoitteita voidaan viedä eteenpäin myös hiljaisen tiedon kartoittamisen, arvioinnin ja näkyväksi tekemisen avulla. Näin tämän kehittämistyön aihe linkittyy sujuvasti jo olemassa olevaan kehittämiseen ja tukee organisaation olemassa olevia tavoitteita.

4 Hiljainen tieto ja osaaminen

Hiljaisen tiedon keksijänä pidetään Micheal Polanyitä. Hänen mukaansa ihmisen tietoisuus on kuin jäävuori, josta suurin osa jää pinnan alapuolelle ja vain huippu näkyy ilmaistuna tietona. Tietoisuus, jota emme osaa emmekä pysty kertomaan, näkyy toiminnassamme erilaisina tapoina, rutiineina ja käytäntöinä sekä tuntemuksina. (Nuutinen

2012.) Polanyin mukaan ihmiset usein ”tietävät enemmän kuin voivat kertoa” (Ekman 2004, 86).

Hiljainen tieto on usein tiedostamatonta tai itsestään selvää. Sitä voidaan kuvata myös alan tuntemukseksi, asiakkaiden eri tarpeiden ymmärtämiseksi, vaistoksi, näppitunte-mukseksi ja organisaation historian tuntemukseksi. (Ekman 2004, 86.) Hiljainen tieto on osa asiantuntijuutta ja osaamista (Virtainlahti 2005, 26). Hiljainen tieto on yksilön osaamiseen liittyvää tietämystä, mutta yhtäläillä se voi ilmetä yksilöiden välisissä vuoro-vaikutuksen tai yhteistoiminnan muodoissa, jotka ovat syntyneet suhteiden ja työta-
pojen muotoutumisen tuloksina ja ilmenevät vain yhteisissä toimintatilanteissa (Honka & Ruohotie 2003, 39). Epävirallisissa keskusteluissa työntekijät kertovat toisilleen ko-
kemuksistaan ja toiset esittävät heille kysymyksiä omista lähtökohdistaan. Näissä epä-
virallisissa keskusteluissa leviää hiljaista tietoa, joka tekee keskusteluista tärkeitä op-
pimisen tilanteita. (Ekman 2004, 86.)

Jatkuvan oppimisen kautta syntyy usein osaamista, joka voi olla hyvää tai huonoa, olennaista tai epäolennaista. Jotkut asiat opitaan tietoisesti eli opiskellen, mutta monet asiat opitaan jo oppimisvaiheessakin tiedostamatta eli ilman varsinaista opiskelua tai koulutusta. Tiedostamatta opittu siirtyy suoraan osaajansa hiljaiseen tietoon. Näin ta-
pahtuu myös tietoisesti opitulle, joka automatisoitumisen kautta muuttuu tiedostamat-
tomaksi nopeasti. Taidon tai osaamisen määritelmänä voidaankin pitää sitä, että asia
sujuu itsestään, miettimättä, tarvitsematta kiinnittää siihen tietoista huomiota. Osaami-
sen olennaiset puolet ovat tulleet niin itsestään selviksi osiksi omaa toimintaa tai ajatte-
lua, etteivät ne ole enää tunnistettavissa ja muille jaettavissa. Ulkoisesta tietotaidosta
on tullut sisäistä, hiljaista tietoa. (Toivonen & Asikainen 2004, 15-16.)

Hiljaista tietoa syntyy monella eri tavalla esimerkiksi sosiaalistumisella, tiedon automa-
tisoitumisella tai työkalun tai käsitteen käytön sisäistymisellä. Sosiaalistumista tapahtuu
työelämässä muun muassa silloin kun uusi työntekijä tulee työyhteisöön. Hän alkaa
toimia kuten siellä toimitaan ja omaksuu työyhteisön ajattelutapaa. (Toivonen & Asikai-
nen 2004, 17-19.) Sosiaalistumista hyödyntämällä voidaan jakaa ja hyödyntää erityi-
sesti organisaatiossa olevaa sosiaalista tietoa. Työyhteisössä hiljaista tieto on yksilöi-
den hiljaisen tiedon lisäksi aina myös sosiaalisessa muodossa. (Krogh ym. 2000, 76.)

Tiedon automatisoitumisessa jokin taito siirtyy esimerkiksi paperilta sanoiksi ja sitä
kautta mielikuviksi. Tekijän ei enää tarvitse miettiä mitä hän tekee, vaan toiminta tapah-

tuu refleksin nopeudella. Toiminta on muuttunut hiljaiseksi tiedoksi. Työkalun tai käsitteen käytön sisäistämistä puolestaan tapahtuu esimerkiksi auton ajamaan opettelussa. Alkuvaiheessa huomio on hallintalaitteissa. Kun niiden käytön oppii, ei niitä enää huomaa, vaan huomio siirtyy tiehen ja muuhun liikenteeseen. Sama koskee käsitteitä, jotka ovat ajattelemisen työkaluja. Käsitteiden ja uskomusten lisäksi ajattelun työkaluja ovat myös päätöksentekostrategiat, motivaatiostrategiat tai muististrategiat. Kun taito on opittu hyvin ja se tapahtuu mielessä kuin itsestään, on osaajan vaikea kuvata miten hän taitonsa osaa. Taito on jo siirtynyt tietoisesta havaitsemisen ulkopuolelle. (Toivonen & Asikainen 2004, 17-19.)

Hiljaista tietoa syntyy myös arvioimalla omaa ajattelua ja toimintaa sekä niihin liittyviä uskomuksia. Tietyn toiminnan jälkeinen arviointi eli tietoinen kokemuksesta oppiminen synnyttää kokemuseräistä tietoa. (Virtainlahti 2005, 30.) Organisaation oppimisen kannalta hiljainen kokemuksellinen tieto on ehtymätön varanto. Hiljainen tieto on yksilöllistä, mutta sosiaalisen kanssakäymisen myötä siitä muodostuu yhteisöllinen tietovaranto. Uutta tietoa ja oppimista syntyy asioiden yhdessä käsittelyn ja mielipiteiden yhdistelyn kautta. (Kesti 2010, 67.)

Hiljaisen tiedon ja tietoisesta ajattelun välillä on tietoisuuden kynnyks. Tietoisuuden kynnyksen ylittävät hiljaisen tiedon asiat siirtyvät tietoiseen käsittelyyn. Jos kynnyks on liian paksu, ei hiljainen tieto pääse vaikuttamaan tietoisuuteen. Työntekijä, joka ei koskaan peilaa ja analysoi tekemisiään, ei opi muuttamaan toimintaansa. Mikäli tietoisuuden kynnyks on liian ohut, toimintaa analysoidaan liikaa, jolloin tietoinen ajattelu kuormittuu. Hiljainen tieto ikään kuin keskustelelee tietoisesta ajattelun kanssa siitä, milloin on sopiva hetki ottaa hiljaisen tiedon asia tietoiseen käsittelyyn. Näin syntyy intuitio siitä, että nyt tunnetilaa voi käsitellä tietoisesti sillä ratkaisu on saavutettavissa. (Kesti 2010, 71.)

Intuitio on olennainen osa hiljaista tietoa. Intuition käsitteellä tarkoitetaan kykyä nähdä sisäisesti ja kykyä tietää suoraan käyttämättä tietoisia prosesseja. Intuitio on siis havaitsemista ja ajattelua. Sen perustana on henkilön sisäinen tietorakenne ja työn tekemisen tietorakenteeseen liittyvä, kokemukseen perustuva, käsitteellinen ja hiljainen tieto. Riittävä asiantuntemus ja kokemus samanlaisista ja erilaisista työtehtävistä ja tilanteista saa aikaan intuitiivisen oivaltamisen ja intuition. (Virtainlahti 2005, 32-33.)

Hiljainen tieto ulkoistetaan eli muutetaan sanoiksi puhumalla ja kirjoittamalla. Tämän jälkeen tieto leviää organisaatiossa käsitteellisenä eli näkyvänä tietona. Näin organi-

saation kaikki jäsenet pääsevät osallisiksi hiljaisesta tiedosta ja voivat soveltaa sitä käytännön työhönsä Sisäistämisen kautta käsitteellinen tieto muuttuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi ja jonkin ajan kuluttua pitää jälleen sopeutua uuteen hiljaiseen tietoon. Näin kierros aloitetaan alusta. (Nonaka & Toyama & Nagata 2000, 85; Ekman 2004, 85.) Kuviossa kolme on kuvattu oppimisen rakentuminen hiljaisen tiedon varaan.



Kuvio 3. Oppimismalli (Nonaka ym 2000, 85; Ekman 2004, 85.)

Useasti organisaatiot tajuavat hiljaisen tiedon siirron tärkeyden henkilöstön ikääntymisen seurauksena. Kokeneet työntekijät ovat kuitenkin muuttuvissa työympäristöissä uuden tiedon omaksujia samoin kuin kokemattomammakin työntekijät. Eri työntekijäsukupolvien välisen osaamisen vaihtamiseen, jakamiseen ja siirtämiseen liittyvät haasteet ovat hyvin moninaisia. Koska hiljainen tieto ja osaaminen ovat luonteeltaan toiminnallista ja sosiaalista, on keskeinen jakamisen edellytys mahdollisuus vuorovai- kuteiseen kanssakäymiseen. Osallisuus, avoimuus ja toiminnallisuus edesauttavat työssä oppimista sekä osaamisen jakamista. (Paloniemi 2008, 255, 271-272.)

Puhuttaessa hiljaisesta tiedosta, ovat ikääntyneet työntekijät kuitenkin avainasemassa. Suunnitelmalliset kehittämistoimenpiteet ovat tarpeellisia olennaisen hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja sen jälkeisessä hiljaisen tiedon siirtämisessä ikääntyneiltä työnteki- jöiltä työyhteisön muille jäsenille. (Moilanen 2005, 22.) Hiljaisen tiedon siirto-ohjelmia laadittaessa yksinkertaisesti oletetaan, että esimerkiksi eläkkeelle siirtyvien kaikki tieto, kokemus ja osaaminen ovat sellaista, joka kannattaa siirtää uusille työntekijöille ja su- kupolville. Hiljaisen tiedon siirron toimintatapojen hyödyllisyyttä voidaan perustellusti kyseenalaistaa erityisesti toimintaympäristön muutoksen kiihtyessä. (Aspara & Kietä- väinen & Mattila & Tikkanen & Ambrosius 2012, 75-77.)

Kehittämisho- jelmia laadittaessa on pyrittävä arvioimaan onko syytä tai tarvetta pyrkiä siirtämään vanhoja toimintatapoja sellaisenaan uusille sukupolville vai pitäisikö pyrkiä

pääasiassa poisoppimaan vanhoista toimintatavoista ja ajattelusta. Hiljaisen tiedon siirron lisäksi organisaatioiden on tärkeä panostaa myös uuden tiedon hankkimiseen. Eläköityminen on nähtävä mahdollisuutena nykyaikaistaa minkä tahansa organisaation toimintaa ja menestystekijöitä. (Aspara ym. 2012, 75-77.)

Edellä kerrotun takia on hiljaisen tiedon jakaminen nähtävä myös työntekijöiden tapana kehittää omaa toimintaansa. Ekmanin (2004, 90-91) mukaan arvokasta tietoa tulee esille silloin kun käsittelemme työyhteisössä toisten kanssa tavallista, jokapäiväistä työtämme. Tämän takia on tärkeää mahdollistaa samantasoisten ja samaa työtä tekevien työntekijöiden keskustelu myös epävirallisissa yhteyksissä (Ekman 2004, 90-91). Jotta organisaatioon saadaan rikas vuorovaikutteinen työympäristö, on työntekijöiden voitava jakaa vapaasti ideoita ja toimintatapoja. Tämä vaatii ympäristön, jossa luottamuksen taso on korkea. (Krogh ym. 2000, 129.)

Jokapäiväinen työ tarjoaa valtavasti oppimismahdollisuuksia. Hiljaista tietoa tai ylipäättään tietoa jaettaessa voidaan mahdollistaa oppiminen joko niin, että yksi ihminen opettaa muita oppituntimaisesti tai tärkeät opit kirjoitetaan ylös asiakirjoiksi. Ihmisten välisissä epävirallisissa keskusteluissa vaihdetaan kokemuksia ja ratkaistaan kuvitteellisia tai todellisia tilanteita. Epävirallisia keskusteluita, esimerkiksi käytäväkeskusteluita, kannattaakin käyttää hyödyksi vaihtoehtona tai täydennyksenä muodollisille oppimisen tilanteille. (Ekman 2044, 84.)

Hiljainen tieto sisältää organisaation kannalta hyödyllistä tietoa, mutta yhtä lailla myös haitallista tietoa. Erilaiset ”kootut selitykset” tai työntekijöiden aiemmat kokemukset epäonnistumisista ovat osa hiljaista tietoa. Näistä pitää kuitenkin päästä eroon, jotta organisaatio voi kehittyä. Puolustusmekanismit, jotka estävät kehittymistä, on yritettävä tunnistaa ja nostaa keskusteluun, jotta työyhteisö voi kitkeä ne pois. Poisoppiminen totutuista toimintatavoista on työlästä, sillä haitallinen hiljainen tieto on syvällä työyhteisön toimintatavoissa. (Kesti 2010, 68-69.)

Hiljainen tieto on paras kiinnittää rakentavaan kehittämiseen tehokkaasti niin, että siitä tulee ehtymätön kehittämisen tietovaranto. Jokaisella työyhteisöllä ja työntekijällä on hiljaista tietoa siitä, miten organisaation toimintaa voidaan parantaa. Kehittämisideoiden eteenpäin viemisen tulee olla helppoa. Liian byrokraattinen johtamiskulttuuri voi myös estää oppimisen. (Kesti 2010, 69.)

Koska hiljainen tieto käsitteenä koetaan hankalaksi, on myös sen tunnistaminen työssä vaikeaa. Hiljaisen tiedon tunnistamisessa voidaan lähteä liikkeelle esimerkiksi osaa-miskartoitusten avulla. Mallintamisen avulla puolestaan voidaan tuoda esille työproses-seissa olevaa hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon tunnistamisessa olennaista on kiinnittää huomiota työntekijän syvällä toimiviin aavistuksiin ja aisteihin. (Virtainlahti 2005, 31.) Koti- ja laitospalveluissa prosessityössä ja toimintatapojen mallintamisessa on päästy hyvin liikkeelle.

Organisaatioissa hiljaisen tiedon strategian avulla on mahdollista luoda selkeä malli, jonka mukaan tuetaan osaamisen syntyä, siihen kuuluvan hiljaisen tiedon syntyä, osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtymistä työntekijältä toiselle ja jossa hyödynnetään hiljaista tietoa dokumentoimalla. Hiljaisen tiedon tunnistamisen kautta voi saada koko-naan uuden näkökulman oman organisaation, henkilökunnan ja työtovereiden osaami-seen. Tästä syntyy arvostusta ja se voimavaraistaa sekä rakentaa myönteistä ilmapii-riä. (Toivonen & Asikainen 2004, 39.)

Hiljaisella tiedolla on merkittävä asema erityisesti hoitotyössä, jossa hiljaisen tiedon pääoma kertyy vähitellen työyhteisössä työskentelyssä. Hoitotyössä hiljainen tieto koostuu koko työyhteisön yhteisestä ja sen jäsenten yksilöllisestä osaamisesta, tiedois-ta ja taidoista muodostaen työyhteisön keskeisen henkisen pääoman. Hiljainen tieto hoitotyössä sosiaalistuu yksilöiden välillä ja siitä tulee yhteistä omaisuutta ja pääomaa ilman, että sitä muutetaan välillä kirjoitettuun muotoon. (Nurminen 2000, 11.)

Hoitotyön hiljaisessa tiedossa on erityisesti kysymys kyvystä havaita ja tulkita monivi-vahteisia ei-sanallisia merkkejä, ihmisten käyttäytymistä ja oman työyhteisön sosiaali-sia käytäntöjä. (Nurminen 2000, 12.) Monissa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa sijaisilla paikataan monesti akuutteja resurssivajeita esimerkiksi vakituisen työn-tekijän sairausloman ajaksi. Sijaisten käyttäminen on hyvin yleistä, sillä henkilöstö-resurssit tuntuvat olevan jatkuvasti äärimmilleen kuormitettuja, eikä yllätyksiin ole va-raa. Vaihtuvat sijaiset eivät useinkaan tunne toimintatapoja, joten yllätyksiä ja virheitä syntyy. Lisäksi kiire yleensäkin aiheuttaa inhimillisiä virheitä. (Kesti 2010, 83.)

4.1 Hiljaisen tiedon jakaminen

Yksi organisaation arvokkaimmista voimavaroista on vuorovaikutus. Työyhteisön me-nestymiselle on tärkeää, miten hyvin ihmiset pystyvät jakamaan ja käsittelemään orga-

nisaatiossa olevaa tietoa. Vuorovaikutuksen avulla osaamista voidaan saada laajasti käyttöön organisaatiossa. Organisaatio ei voi luoda tietoa ilman yksilöitä ja heidän välistä vuorovaikutusta sillä uusi tieto alkaa aina yksilöstä. Tietoa voidaan täsmentää ryhmätasolla vuoropuhelun, keskustelun, kokemusten jakamisen ja havainnoinnin kautta. (Virtainlahti 2005, 34.)

Arvojen, asenteiden ja organisaatiokulttuurin merkitys hiljaisen tiedon jakamisessa on suuri. Organisaatioissa olisikin tärkeää pyrkiä tietoisesti luomaan sellaista organisaatiokulttuuria, jossa jokainen työntekijä voi tuntea itsensä arvokkaaksi. Kaikkien työntekijöiden arvostaminen, positiiviset asenteet ja luottamus työntekijöiden kesken luovat ilmapiiriä, jossa työntekijät myös paljastavat organisaatiolle arvokasta hiljaista tietoaan ja ovat halukkaita jakamaan sitä toisille. (Virtainlahti 2005, 35.)

Kun halutaan vähitellen laajentaa osaamista tai siirtää omaa osaamista työkaverille, voidaan käyttää osaamisen kehittämisen keinona työn rikastamista. Myös tilapäiset työtehtävät, sijaisuudet ja erilaiset projektitehtävät antavat mahdollisuuden jakaa jo olemassa olevaa osaamista. (Moilanen 2005, 23.) Hiljaista tietoa voidaan jakaa myös tietoisesti yhteistyön avulla. Näitä yhteistyön muotoja voivat olla tiimi, mentorointi, työkierto, perehdyttäminen, työnopastus ja työparitoiminta. Tiimi on itseohjautuva työryhmä eli ryhmä ihmisiä, jotka vastaavat jonkin sovitun kokonaisuuden hoitamisesta yhteistyössä alusta loppuun saakka. Tiimillä tulee olla yhteinen päämäärä ja yhteiset tavoitteet sekä toimintatavat, joilla se pyrkii saavuttamaan päämääränsä. Tiimissä tieto täsmentyy vuoropuhelun, keskustelujen, kokemusten jakamisen ja havainnoimisen kautta. (Virtainlahti 2005, 39.)

Mentorointi on kahden ihmisen välinen vuorovaikutussuhde, jossa mentori antaa aikaansa, tietoaan ja vaivannäköään lisätäkseen toisen ihmisen kasvua, tietoa ja taitoja. Mentoroinnissa oppivat sekä mentori että mentoroitava ja molemmat voivat kehittää itseään ja rakentaa osaamistaan. (Virtainlahti 2005, 39.) Esimiehen mukana olosta mentoroinnissa joko ohjattavana tai mentorina, voi olla apua. Mentorointiohjelmien osanottajat on valittava huolella, jotta saadaan aikaan luotettava suhde, jossa vallitsee molemminpuolinen ymmärrys, mutta ei samanlainen välitön kilpailutilanne kuin mahdollisesti lähimmässä työympäristössä. Mentorointisuhdetta kannattaa käyttää jälkipuintiin ja jutella asioista riippumatta siitä, onko itse mentori vai ohjattava. (Ekman 2004, 10-103.) Mentorointi ja työkummitoiminta sekä muut vastaavat pareina tehtävät menetel-

mät tarjoavat mahdollisuuksia oppia tärkeitä tietoja ja taitoja kokeneemmilta ja taitavammilta työntekijöiltä (Moilanen 2005, 23).

Kokonaisvaltaisia ja vaativia, mutta kuitenkin hyviä keinoja osaamisen laajentamiseen ja siirtämiseen ovat työkierto tai tehtävien vaihto (Moilanen 2005, 23). Työkierto kehittää työntekijöiden monitaitoisuutta ja sitä voidaan toteuttaa joko lyhyinä pätkinä tai niin, että työntekijä siirtyy tietyin aikoin kokonaan työtehtävästä toiseen. Perehdyttäminen vaikuttaa kokonaisvaltaisesti uuden työntekijän sosiaalistumiseen uuteen työyhteisöön. Hiljaisen tiedon osuuden huomioiminen perehdyttämistilanteessa onkin siksi tärkeää. Oman hiljaisen tietonsa tunnistava perehdyttäjä voi jo perehdyttämistilanteessa välittää uudelle työntekijälle hiljaista tietoaan eri osa-alueilta. (Virtainlahti 2005, 40.)

Perehdyttämistilanteiden tapaan myös työnohjauksessa voidaan jakaa työhön liittyvää hiljaista tietoa tehokkaasti. Hiljaisen tiedon ottaminen mukaan opastustilanteeseen lyhentää opetteluvaihetta ja nopeuttaa työtehtävien omaksumista. Työnopastus luo lisäksi hyvän mahdollisuuden jakaa pitkän ajan kuluessa kertynyttä kokemusta ja osaamista toisille työntekijöille. Hiljaista tietoa ei välttämättä silti tarvitse yrittää muuttaa näkyväksi. Tärkeämpää on tuoda esille miten ja mitä ihmiset tekevät. (Virtainlahti 2005, 40-41.) Erilaiset vuorovaikutustilanteet, kuten yhteistyöpalaverit, työtilanteiden arvioinnit ja ongelmatilanteiden hoito yhdessä tiimin kanssa tarjoavat erinomaisia mahdollisuuksia rakentaa yhteistä osaamista ja jakaa jo olemassa olevaa tietoa. Esimiestyössä on tärkeää huomioida ihmisten valmentaminen ja ohjaaminen niin, että osaamista ja kokemusta arvostetaan samoin kuin niiden jakamista työkaverille. (Moilanen 2005, 23.)

Suunnitellut toimenpiteet ovat olennaisia hiljaisen tiedon välittymisen mahdollistumisessa. Hiljainen tieto leviää parhaiten henkilökohtaisessa kanssakäymisessä. Uransa eri vaiheissa olevien työntekijöiden yhteistyöllä ja tietojen vaihtamisella keskenään, voidaan edistää hiljaisen tiedon jakamista. (Virtainlahti 2005, 40-41.) Hiljaisen tiedon jakamisesta hyötyy koko organisaatio. Sen avulla työntekijät voivat muun muassa saavuttaa yhteisen näkemyksen tavoitteista. Hiljaisen tiedon jakaminen myös mahdollistaa työntekijöille syvemmän ymmärryksen muun muassa käytössä olevasta teknologiasta ja sen luomista mahdollisuuksista. (Krogh ym. 2000, 222.)

Hiljaisen tiedon jakamisen tapoja on monia, joten on tärkeää huomioida organisaation tilanne ja mahdollisuudet hiljaisen tiedon jakamisen tehostamiseen. Tässä luvussa esi-

teltujen hiljaisen tiedon jakamisen tapoja punnittiin lähtötilannekartoituksen jälkeen ja kohdeorganisaatiolle valittiin parhaiten sopivat tavat.

4.2 Hiljaisen tiedon johtaminen

Hiljaisen tiedon rooli nousee vahvasti esille erityisesti tietojohdamisessa. Perinteisen tietojohdamisen sijaan on kuitenkin pyrittävä löytämään tapa johtaa abstraktissa muodossa olevaa, vaikeasti jaettavaa hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon johtamisessa tulee huomioida seuraavat tekijät:

- organisaatiossa on tiedettävä, mitä osaamista siltä löytyy
- organisaatiossa on tiedettävä, kenellä tämä osaaminen on
- organisaatiossa on tunnistettava tiedossa oleva potentiaali.

Organisaatiolle olennainen tieto on yksilöihin syväälle juurtunutta hiljaista tietoa. On ymmärrettävä, ettei sitä voida yksiselitteisesti muuttaa näkyvään muotoon menettämättä olennaista osaa siitä. Tämän takia on tärkeää löytää tasapaino sen suhteen, mikä osa hiljaista tietoa kirjataan näkyväksi ja mikä osa vaatii omakohtaista kokemusta ja mentorin läsnäoloa, jotta se voidaan jakaa työntekijältä toiselle. (Virtainlahti 2009, 72-74.)

Hiljaisen tiedon johtamisen osa-alueita ovat

- tunnustaminen
- tunnistaminen ja esille tuominen
- jakaminen
- kehittäminen
- luominen
- hyödyntäminen
- resursointi
- arviointi ja mittaaminen

Edellä lueteltujen osa-alueiden toteuttaminen vaatii taustalle toiminnan mahdollistavia asioita ja oppimisen mahdollistamista. Hiljaisen tiedon johtamisessa on erityisen tärkeää se kuinka esimiehet varmistavat hiljaisen tiedon hallinnan. Esimiehet ovat avainasemassa ja esimiestyön pääpainopiste tulee olla niiden puitteiden ja toimintaedellytysten luomisessa, jotka tukevat tavoitteellista, tehokasta ja motivoitunutta toimintaa. Esimies on toiminnan selkeyttäjä ja innostaja. Hiljaisen tiedon jakaminen ja kehittämi-

nen linkittyvät vahvasti myös henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja kehittämiseen. (Virtainlahti 2009, 66-67, 75-77.)

Hiljaisen tiedon johtamiseen liittyy voimakkaasti oppiminen. Tiedon kehittäminen, luominen ja jakaminen vaativat kaikki tapahtuakseen oppimista. (Virtainlahti 2009, 227.) Muuttuvat työtehtävät edellyttävät entistä enemmän oman työn näkyväksi tekemistä, sen olennaisten piirteiden tunnistamista, yhteistyötä muiden työyhteisön jäsenten kanssa, vuorovaikutustaitoja ja oppimaan oppimista. Esimies- ja johtotehtävissä olevien on ymmärrettävä oppimisen käsitteistöä ja osattava johtaa ja tukea oppimista, sillä oppiminen näyttää tällä hetkellä olevan entistä tärkeämpi osa henkilöstön kehittämistä. Osaamisen tunnistaminen ja luokittelu tarpeelliseen ja vähemmän tarpeelliseen auttaa kokemuksen avulla syntyneen arvokkaan hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisessa. Hiljainen tieto, sen tunnistaminen ja jakaminen ovat osa organisaation toimintaa sekä osa sen ja ihmisten kehittymistä. (Moilanen 2005, 23-25.)

Eri-ikäisten työntekijöiden välistä yhteistyötä on hyvä lisätä molemminpuolisen osaamisen jakamiseksi ja työyhteisön osaamisen ylläpitämiseksi sekä kehittämiseksi, sillä eri-ikäisten työntekijöiden eripituiset työsuhteet ovat tuottaneet yksilöille erilaista osaamista. Yleensä nuorilla on parempi koulutustausta ja tietotekninen osaaminen, kokeneemmilla puolestaan syvällisempi osaaminen tuotanto- tai palveluprosessista, ongelmatilanteista ja asiakassuhteista. Esimiehen on kyettävä tukemaan työyhteisöä rakentamaan ja arvostamaan vuorovaikutukseen, jonka avulla erilaiset osaamiset saadaan paremmin koko työyhteisön käyttöön. Eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisessa ja jakamisessa tarvitaan erityisesti ihmislähtöistä muutoskeskeistä johtamista. (Moilanen 2005, 16, 20-21.)

Ihmisläheinen johtaminen keskittyy parantamaan ihmisten välisiä suhteita ja auttamaan ihmisiä, lisäämään yhteistyötä ja tiimityötä, parantamaan työtyytyväisyyttä ja rakentamaan yksilön sekä koko organisaation välistä merkityssuhdetta. Muutoskeskeisessä johtamistavassa keskitytään puolestaan parantamaan strategisia päätöksiä, sopeutumaan ympäristön muutoksiin ja lisäämään joustavuutta sekä innovatiivisuutta. Näiden lisäksi on tärkeää muuttaa prosessia ja tuotteita tai palveluita sekä lisätä henkilöstön sitoutumista muutoksiin. (Moilanen 2005, 20.)

4.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen kenttä on laaja kokonaisuus. Se sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. (Viitala 2006, 14.) Osaamisen strategia eli organisaation osaamisvaatimukset, osaamisen arviointi, osaamista koskevat kehittämistavoitteet ja konkreettiset osaamisen vahvistamiseen tähtäävät keinot, voidaan hahmottaa vasta sen jälkeen kun organisaation varsinainen strategia on selkeästi määritelty, viestitty ja yhteisesti ymmärretty (Stenvall & Virtanen 2010, 169).

Osaamista tuleekin katsoa osana organisaation strategista suunnittelua ja operatiivista johtamista. Osaamisen johtamisessa on tärkeä hahmottaa koko johtamiskokonaisuus ja eri tehtävät osana tätä kokonaisuutta. Nykypäivänä osaamisen johtaminen osana työn tekemistä ja kehittämistä on yhä lähempänä esimiestä ja johdettavaa. (Kiviranta 2010, 134.) Osaamisen johtajalta odotetaan paljon, hänellä on oltava tietoa, taitoa, oikeaa asennetta, intuitiivista herkkyyttä ja paljon muuta. Toisaalta osaamisen johtaja on malli työntekijöille oppivasta ja kehittyvästä ihmisestä, joka voi aina oppia uutta ja kehittyä. Osaamisen johtaminen pohjautuu oppivan organisaation toimintamalliin. (Mäkisalo 2004, 209-210.)

Osaamisen johtamiseen vaikuttaa organisaation tulevaisuuden tahtotila. Ensin on selkiytettävä yhteinen näkemys siitä, mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää. Jos ei tiedetä mitä aiotaan tehdä, ei ole mahdollista tietää millaista osaamista tarvitaan. Osaamisen johtamisessa tärkeintä on organisaatiossa toimivien yksilöiden osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä tehokas hyödyntäminen. Osaamisen kehittämisen kytkeminen organisaation päämääriin ja tavoitteisiin voi luoda organisaatioon sellaista osaamis pohjaa, jolla menestys saavutetaan. (Viitala 2006, 15-16).

Osaamisresurssien määrällinen ja laadullinen tarve vaihtelee usein taloudellisen tilanteen mukaan. Tällä hetkellä kuitenkin pitkällä aikavälillä ja kokonaisuutena kärsitään työvoimapulasta. Kokemattoman ja kokeneen työntekijän kokonaisosaamisen määrässä ja laadussa on huomattava ero. Tämän takia työntekijöiden on päästävä ensin aloittamaan vaatimattomammassa tehtävissä, sitten kehittymään hieman vaativammassa ja lopuksi todella haasteellisissa tehtävissä. Taantumien jälkeisen nousukauden alkaessa käykin helposti niin, että työntekijöitä ei löydykään haastaviin ja monipuolista työkokemusta vaativiin tehtäviin tuosta vain. (Kiviranta 2010, 143.)

Sekä osaamisen että hyvinvoinnin johtamisessa lähtökohtana on työtehtävien oikea suhde työntekijän osaamiseen. Työn ja työuran tulisi aina olla niin haastavaa ja kannustavaa, että paine uuden oppimiseen tai uudella tavalla tekemiseen olisi sopiva suhteessa työntekijän voimavaroihin. Työn ja työntekijän vuorovaikutussuhteessa työ tarjoaa motivaation lähteitä, tilaisuuksia ja keinoja uusien ajattelu- ja toimintamallien oppimiseen sekä pidempikestoiseen soveltamiseen. Työntekijä vastaa työn tarjoamiin haasteisiin, hyödyntää mahdollisuudet ja kehittää itseään tarjolla olevien keinojen avulla. (Kiviranta 2010, 144.)

Nuorelta työntekijältä vaaditaan nöyryyttä ja oppimishalua ajantasaisen tutkinnon ohella, sillä nuori ei vielä työelämään astuessaan tai siellä ensimmäisiä vuosi työskennellessään tunnista omaa taitamattomuuttaan. Vanhemmalle työntekijälle osaamista on kertynyt jo paljon, mutta se ei ole samalla tavalla todistettavissa kuin ammatilliset koulutukset. Osaamista kertyy työssä oppimisen vuoksi jatkuvasti, mutta sen todentaminen on hankalaa eikä sitä aina huomata tai arvosteta. Nuoren työntekijän oppimisen tukemisessa on usein kyse siitä, että joku toimii hänelle peilinä kokonaisuuksien ja erilaisten vaihtoehtojen näkemisessä. Tukea ja kannustusta nuoret tarvitsevat erityisesti vaikeissa ja epäselvissä tilanteissa. Vanhemman työntekijän kohdalla puolestaan on kiinnitettävä huomioita oppimisen tukemiseen. Vanhempien työntekijöiden kohdalla täytyy huomioida se mahdollisuus, että jossain kohtaa ikääntyminen tuo tullessaan halun ja tarpeen aktiivisempaan vuorovaikutukseen. (Kiviranta 2010, 145-147.)

Osaamisen kehittämiseksi tulee varata aikaa. Sitä tarvitaan omien ja toisten ajattelu- ja työtapojen pohtimiseen sekä uudistamiseen. Aikaa on myös oltava yleiseen keskusteluun, tiedon sekä osaamisen jakamiseen ja verkostojen rakentamiseen. Jos perustehdävän hoitaminen vie kaiken työajan, ei oppimiselle ja osaamisen kehittämiseksi riitä tilaa. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen vaatii vuorovaikutusta eli yhteisiä tilanteita sekä tiedon ja kokemusten vaihtoa. Toisten ihmisten kanssa käytävä keskustelu, työn tekeminen yhdessä, tuen ja avun pyytäminen sekä muu vuorovaikutteinen työn tekeminen mahdollistaa osaamisen kehittymistä ja jakamista. (Kiviranta 2010, 145-146.)

Jokainen yksilö vastaa oman ammattitaitonsa kehittymisestä ja ajan tasalla pitämisestä (Viitala 2006, 23). Esimiehen tehtävänä on luoda motivaatiota ja mahdollisuuksia taitojen soveltamiselle ja tukea kehittyvien työtehtävien vaatimaa jatkuvaa oppimista (Ruohtie 2000, 111). Työn ja oppimisen yhdistäminen pitäisi tehdä mahdollisimman helppoksi ja ajallisesti mahdolliseksi. Työn tekemiseen liittyvät ylisuuret vaatimukset, kiire ja

työn liian suuri merkitys ihmisen elämässä voivat aiheuttaa jatkuvaa stressiä ja uupumusta. Työntekijä saattaa kyllä suoriutua työtehtävistään, mutta oppimisen haasteet voivat olla hänelle ylitsempääsemättömiä. (Kiviranta 2010, 146.) Työnkuormitus ja työssä jaksaminen ovat suoraan suhteessa osaamistason kanssa. Joskus kuitenkin työn liiallisen määrän sijaan saattaa kyseessä ollakin työntekijän osaamattomuus. (Stenvall & Virtanen 2010, 168.)

Taulukossa yksi on kuvattu osaamisen kehittämisen ja hiljaisen tiedon jakamisen keinoja. Taulukon avulla saadaan jonkinlaista kokonaiskuva siitä, mitä kaikkea osaamisen kehittämisen keinoja on olemassa. Kaikkia keinoja voidaan soveltaen käyttää moniin eri tarkoituksiin. Keinoja on olemassa paljon eikä edellä esitetyssä taulukossa ei ole kaikkia keinoja. Taulukossa yksi esitellyt keinot kuitenkin kuvaavat hyvin osaamisen sekä hiljaisen tiedon johtamisen monitahoisuutta. Tärkeintä kuitenkin on saavutettu lopputulos eli tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen turvaaminen eikä niinkään keinot, joilla se toteutetaan (Kiviranta 2010, 151-152, 156).

Taulukko 1. Yksilö-, pari- ja ryhmäpohjaisia työssä oppimisen keinoja (Kiviranta 2010, 151.)

Yksilölähtöiset keinot	Paripohjaiset keinot	Ryhmäkeskeiset keinot
Lukeminen	Vapaamuotoinen työparityö	Tiimityöskentely
Kirjoittaminen	Työhön opastus	Työn kehittäminen
Toisen työhön tutustuminen	Perehdyttäminen	Opintopiirit
Sijaisuuden hoitaminen	Mestari-kisällimalli	Projektiryhmät, kokoukset
Tehtävä- ja henkilökierto	Mentorointi	Valmennusryhmät
Itsetutkiskelu ja -arviointi	Hilti-pari	Työnohjaus ryhmissä
Oman työn syventäminen	Kehityskeskustelut	Hilti-ryhmät
Oman työn laajentaminen	Urakeskustelut ja -suunnittelu	Harrastusryhmät
Kouluttaminen	Palautteen antaminen	Eri rooleissa työn ulkopuolella toimiminen
Valmentaminen		
Erilaiset ohjatut opinnot		
Itseohjautuva opiskelu		

Yksilölähtöisissä keinoissa ikää enemmän vaikuttaa se, kuinka itseohjautuvasti ja oma-toimisesti työntekijä toimii. Mikäli työntekijällä riittää tavoitteellisuutta ja sinnikkyyttä itsenäisesti töiden tekemiseen, voidaan olettaa hänen kykenevän itsenäisesti myös osaamisen kehittämiseen. Paripohjaisissa keinoissa avainasemassa onnistuneelle oppimiselle on arvostuksen kokeminen toista ihmistä kohtaan. Toista pitää kunnioittaa,

jotta voi motivoitua ottamaan opikseen ja seuraamaan toisen näyttämää esimerkkiä. Iän karttumisen myötä yleensä myös sosiaalisuus ja halu tehdä enemmän yhteistyötä lisääntyvät. Arvostuskysymykset koskevat myös laajempia yhteistyömuotoja. Ryhmäpohjaisissa työskentelytavoissa vaikuttaa lisäksi se, kuinka eri-ikäiset ovat oppineet toimimaan osana ryhmää. (Kiviranta 2010, 153-155.) Nykyajan yhteiskunnassa, niin töissä kuin koulussakin, yhdessä tekeminen, ryhmätyöt ja tiimityöskentely ovat arkipäivää, johon sekä nuoret että kokeneet ovat ehtineet tutustua.

Osaaminen voidaan nähdä joko ominaisuutena eli tietojen ja taitojen omistamisena tai toimintana eli käytäntöinä ja työssä suoriutumisenä. Lisäksi voidaan eritellä yksilöllinen ja kollektiivinen osaaminen. (Oikarinen & Pihkala 2010, 48.) Kollektiivinen osaaminen tarkoittaa, että organisaatiossa on osaamista, jota ei ole helppo kohdentaa yksittäisiin työntekijöihin. Organisaation osaaminen on yksilöllisten osaamisten summa ja samalla koko organisaation menestystekijä. Yksikön osaaminen on moniulotteista, koska yksittäisellä työntekijällä voi olla monenlaisia taitoja, joista hän pystyy hyödyntämään työssään vain osaa. Lisäksi yksittäisellä työntekijällä voi olla hyvinkin erityisiä ja syvällisiä taitoja, jotka liittyvät juuri hänen työtehtäviinsä tai ammattiin. (Stenvall & Virtanen 2010, 168.)

Kehityskeskustelua voidaan parhaimmillaan pitää osaamisen ja ammattitaidon kehittämisen hyvänä työvälineenä. Tällöin on kuitenkin tärkeää osata kiinnittää huomio tulevaisuuden kannalta tärkeiden ydinosaamisten tunnistamiseen ja niiden kehittämisen suunnitteluun. (Kiviranta 2010, 153-154.) Hyvinkään kaupungin koti- ja laitospalveluissa kehityskeskustelut toteutetaan kehittävän dialogin menetelmällä, jossa työntekijän kehittyminen ja oppiminen ovat avain asemassa. Kehittävässä dialogissa on kyse pitkäjänteisen, luottamusta rakentavan vuoropuhelun menettelyistä ja välineistä. Kehittävässä dialogissa esimies ja työntekijä keskustelevat ja käyvät yhdessä läpi työntekijän työn hallinnan kysymyksiä ja oppimisen sekä kehittämisen kiinnostuksia. Keskustelun avulla työntekijää tuetaan arvioimaan ammatillista tilannettaan ja tekemään itselleen lähiajan oppimis- ja kehityssuunnitelman. (Esimiesopas 2013, 2-3.)

5 Lähtötilanne koti- ja laitospalveluissa

Kuten alaluvussa 2.3. on kerrottu, hiljaisen tiedon olemassaoloa koti- ja laitospalveluiden organisaatiossa ei ole mitattu aiemmin. Tästä syystä hiljaisen tiedon lähtötilanne ei

ollut selvillä kehittämistyötä aloitettaessa. Hiljaisen tiedon olemassaoloa ja sen tunnistamisen osaamista selvitettiin kahdella eri tavalla. Työntekijätasolla näkemyksiä hiljaisesta tiedosta kartoitettiin sähköisellä kyselylomakkeella (liite 1). Kyselylomake suunniteltiin niin, että sen avulla voidaan myös kehittämistoimenpiteiden jälkeen arvioida muutoksen toteutumista.

Lähtötilannekysely työntekijöille toteutettiin vuonna 2013 marraskuussa. Samoihin aikoihin järjestettiin myös esimiehille työntekijöille pienryhmähaastattelu, jonka avulla selvitettiin miten johtamisessa näkyy hiljaisen tiedon tunnistaminen. Pienryhmähaastattelun tuotosta käsiteltiin koti- ja laitospalveluiden laajennetussa johtoryhmässä, jossa kaikki esimiehet ovat jäseninä. Laajennettu johtoryhmä reflektoi ja edelleen työsti pienryhmähaastattelun tuotosta keskustelussaan.

Sekä kyselylomakkeella että pienryhmäkeskustelussa mukana oli myös näkökulma siitä, miten vastaajat tai haastateltavat itse ratkaisisivat hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen. Näin sekä työntekijöitä että esimiehiä sitoutettiin jo alkuvaiheessa mukaan kehittämishankkeeseen. Tavoite oli saada organisaation jäsenet tunnistamaan hiljainen tieto ja miettimään, mitä he voisivat itse tehdä jakaakseen arvokasta hiljaista tietoa.

5.1 Lähtötilanne kartoituksen tulokset

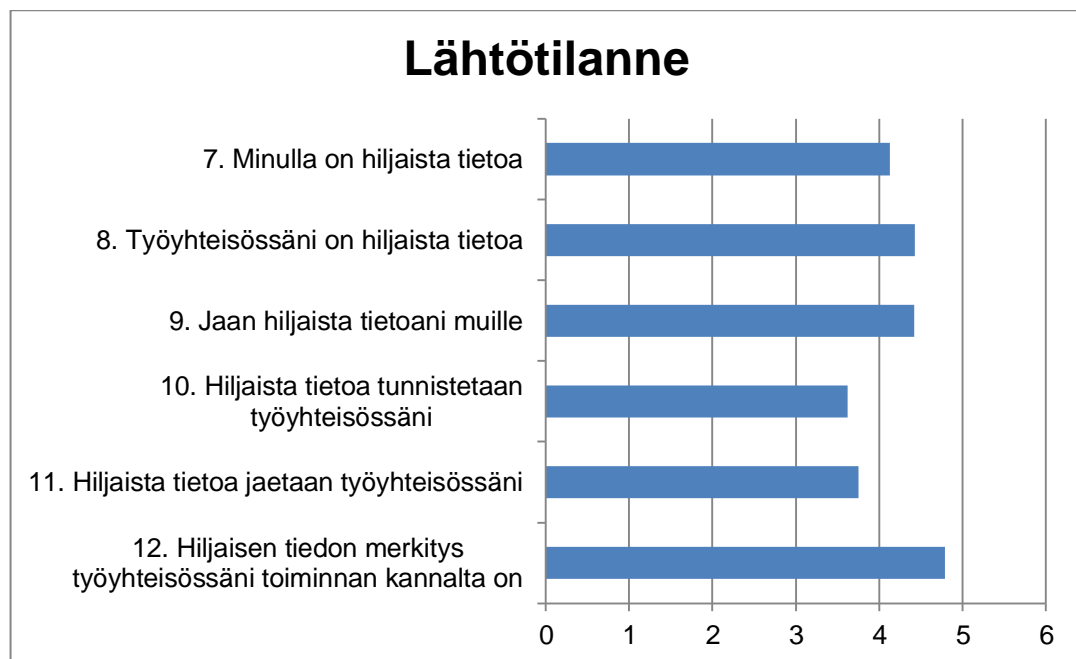
Työntekijöille suunnatun kyselyn linkki lähetettiin sähköpostitse kaikille koti- ja laitospalveluiden työntekijöille eli noin 500 vastaanottajalle. Kyselyyn vastasi 53 työntekijää eli vastausprosentti jäi noin kymmenen prosentin tietämille. Vastaajista suurin osa (52 vastaajaa) oli naisia, joka oli myös oletettavaa, koska organisaation työntekijöistä suurin osa on naisia. Kyselyssä yllätti se, että lähes jokainen vastaaja vastasi myös avoimiin kysymyksiin.

Kyselyn perusteella selvisi, että hiljaisen tiedon määritelmä ei ole täysin selkeä kaikille työntekijöille. Hiljaisen tiedon nähtiin olevan tietoa, jota etsitään itse tietokoneelta tai tietoa, joka luetaan itse potilastietojärjestelmän raporteilta. Hiljainen tieto nähtiin myös tietona, jota pantataan muilta. Suurin osa vastaajista osasi kuitenkin määritellä hiljaisen tiedon luvussa neljä esitellyn teoreettisen viitekehäyksen mukaisesti.

Kyselyn tulokset on koottu yhteenvedona liitteeseen kaksi. Liitteen diassa neljä näkyy vaihtoehtokysymysten vastaajaryhmittäinen yhteenvedo. Hiljaista tietoa kokivat omaa-

vansa ikäryhmäjaottelussa eniten 50-59-vuotiaat työntekijät ja työikäjaottelussa yli 10-vuotta töissä olleet työntekijät. Työyhteisössään hiljaista tietoa näkivät ikäryhmäjaottelussa eniten 60-vuotiaat ja vanhemmat työntekijät. Työyksikköjaottelussa eniten hiljaista tietoa vastaajat omasta mielestään jakavat kotihoidossa.

Väittämiin ”hiljaista tietoa tunnistetaan työyhteisössäni” ja ”hiljaista tietoa jaetaan työyhteisössäni” vastattiin negatiivisimmin (kuvio 4). Erityisesti alle vuoden työkokemuksen omaavat näkivät näiden kahden väittämän toteutuvan huonosti. Hiljaisen tiedon merkitys työyhteisön toiminnan kannalta nähtiin merkittävänä kaikkien vastaajien keskuudessa. Nuorimmat (alle 30-vuotiaat) työntekijät kokivat hiljaisen tiedon merkityksen vähäisimmäksi ja 40-49- sekä 50-59-vuotiaat merkittävimmäksi.



Kuvio 4. Lähtötilanne koti- ja laitospalveluissa

Esimiesten pienryhmäkeskustelu toteutettiin 21.11.2013. Esimiesten keskustelu eteni hyvin ja oli antoisa. Keskustelussa nousivat esille erityisesti se, että hiljaista tietoa ei aina huomata tai huomataan vasta kun se on kadonnut organisaatiosta esimerkiksi eläköitymisen myötä. Esimiesten mielestä hiljainen tieto näkyy erityisesti osana työyhteisön arkea ja työntekijöiden tapoina toimia asiakkaiden kanssa. Esimiehet keskustelivat suomalaisesta vähättelyasenteesta, jossa omaa osaamista ei nosteta esille ja jossa positiivisen palautteen vastaanottaminen voi olla vaikeaa. Esimiesten keskustelussa nousi esille kuinka hiljaista tietoa siirtyy myös työntekijöille kun asiakkaat kertovat histo-

riaansa hoitotilanteissa. Samoin kokeneemmilta työntekijöiltä siirtyy nuoremmille osaamista mentoroinnin kautta. Nuorten kehitysideoiden ja uuden osaamisen yhdistäminen perehdyttäjien ja kokeneempien työntekijöiden hiljaiseen tietoon ei aina suju ongelmitta.

Keskustelun tuloksia käsiteltiin edelleen koti- ja laitospalveluiden laajennetussa johtoryhmässä 10.12.2013. Yhteenveto jatkokäsittelyistä tuloksista on liitteessä kolme. Laajennettu johtoryhmä nosti esille näkökulman hiljaisen tiedon olemassa olosta verrattuna dokumentoinnin puutteeseen. Laajennetussa johtoryhmässä myös haastettiin miettimään tarvitseeko kaikesta tietää kaikkea. Hiljaisen tiedon jakamisen menetelmistä keskustelussa nostettiin vertaisarviointikoulutus ja benchmarkkaus yksiköiden välillä. Myös laajennetun johtoryhmän käsittelyssä esiin nousi tiedon jakaminen perehdytyksessä ja tiimityöskentelyssä sekä asioiden yhdessä tekemisessä ja vuoropuhelussa. Laajennetun johtoryhmän keskustelussa tärkeäksi näkökulmaksi nousi parityöskentelyssä vastaanottajan rooli. Parityössä on helppo tarkkailla toisen työtä, vaikkakin osaamisen jakamisen ja vastaanottamisen taito on kuitenkin aina persoonakohtaista. Laajennetussa johtoryhmässä tutkijan mielestä tärkein esille nostettu asia on huomio siitä, että hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen vaatii avointa ilmapiiriä ja yhteistyötä.

Lähtötilanteen kartoituksissa tuli esille paljon hyviä hiljaisen tiedon jakamisen käytäntöjä yksiköistä. Esimerkiksi tiimi- ja parityöskentely ovat vahvasti käytössä monessa yksikössä. Lisäksi työntekijät käyvät keskenään läpi haastavampia tilanteita ja etsivät niihin yhdessä ratkaisuja. Perehdytykseen on kaikissa yksiköissä olemassa käytäntö ja sisäistä työkiertoa ja vastuualueiden jakoa hyödynnetään.

5.2 Suhde aiempaan tutkimustietoon

Hiljaista tietoa on melko paljon jo tutkittu ja esimerkiksi Theseus.fi -osoitteesta löytyi 5.9.2013 asiasanalla ”hiljainen tieto” 120 opinnäytetyötä. Täysin vastaavaa kontekstia ei julkaistuista opinnäytetöistä löytynyt, mutta hiljaisen tiedon siirtämistä on tutkittu monesta näkökulmasta. Anne Saario on aiemmin tutkinut hiljaisen tiedon siirtämistä kuntaorganisaatiossa. Saario (2012, 44-46) sai tutkimuksensa avulla selville esimiehen ja organisaatiokulttuurin erityisen tärkeän merkityksen hiljaisen tiedon siirtämisestä kuntaorganisaatiossa. Lisäksi Saarion tutkimuksessa ilmeni työhyvinvoinnin merkitys ja työntekijöiden huomioimisen, kannustamisen, sisäisen viestinnän sekä hyvän yhteishengen merkitykset hiljaisen tiedon siirtämisen mahdollistamisessa. Saarion tulosten

mukaan työntekijät kokivat parhaiksi hiljaisen tiedon siirtämisen tavoiksi epämuodolliset menetelmät, joita ovat muun muassa yhdessä työskenteleminen ja puhuminen. Haasteellisemmaksi koettiin hiljaisten tietojen kirjoittaminen. Jo tutkimusaineiston hankinnassa korostui kirjoittamisen haastavuus. Työntekijöiden oli huomattavasti helpompi puhua hiljaisesta tiedosta tutkijalle kuin kirjoittaa siitä. (Saario 2012, 44-46.)

Lisäksi hiljaisen tiedon johtamista on tutkittu jonkin verran. Muun muassa Jouni Ylhäinen on tutkinut hiljaisen tiedon hallintaa nostaan opinnäytetyössään esille hiljaisen tiedon johtamisen näkökulman. Ylhäinen (2011, 2, 38) tutki opinnäytetyössään millä keinoilla Yritys Oy:n vanhempien työntekijöiden tietopääoma ja hiljainen tieto saadaan dokumentoiduksi ja siirretyksi nuorempien työntekijöiden tiedoksi. Hän huomasi tutkimuksissaan, että vanhemmat työntekijät tulee motivoida uusien työntekijöiden opettamiseen. Vanhemmat työntekijät tekevät työtään mieluusti itsenäisesti ja totutun kaavan mukaan. Heidän mielestä nuorempien työntekijöiden opettaminen sotkee vanhat ja hyväksi havaitut työskentelytavat. (Ylhäinen 2011, 2, 38.)

Kuten Ylhäinen on päätellyt opinnäytetyössään, on tässäkin kehittämistyössä vanhempien työntekijöiden motivoimiseen löydettävä keinot, jotta toimintatapa saadaan osaksi normaalia organisaatiokulttuuria. Uusilla työntekijöillä voi olla hyviä kehitysideoita, joita hyödyntämällä toimintaa voitaisiin kehittää. Organisaatioon olisi näin ollen tarpeen saada toisilta oppimisen toimintatavat, jossa arvostetaan sekä vanhempien ja kokeneiden työntekijöiden karttunutta tietotaitoa että uusien työntekijöiden viimeisintä teoriaosaamista.

Hiljaisesta tiedosta on myös eri toimijoiden tutkimuksia ja selvityksiä hyvien käytäntöjen, joita on kuvattu levitettäväksi muihin organisaatioihin, näkökulmasta. Termillä ”hyvä käytäntö” on paljon erilaisia määritelmiä. Hyviä käytäntöjä yhdistää yleensä ajatus prosessimaisuudesta ja sellaisten toimintatapojen kuvaamisesta, joilla päästään parhaisiin tuloksiin. (Sosiaaliportti 2012.) Hyvien käytäntöjen kuvaamisella tehdään näkyväksi organisaatiossa olevaa hiljaista tietoa, varsinkin jos hyvän käytännön kirjaamisessa on mukana kattava edustus käytäntöä arjessa toteuttavista työntekijöistä. Työturvallisuuskeskuksen (2013) internetsivuilla esitellään tuloksellisuustyötä kunnissa. Esimerkkinä esitellään muun muassa Vaasan kaupungin viriketoiminnan yksikössä tehty tuotteistaminen, jonka avulla muun muassa hiljainen tietotaito saatiin yhteiseen käyttöön. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisellä on Vaasan virikeyksikössä saatu lisät-

tyä arvostusta omaa ja toisten työtä kohtaan ja sitä kautta myös työntekijöiden työhyvinvointia. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Hyvinkään perusturvassa on kuluvalle strategiakaudella (2010-2017) tehty palveluiden tuotteistamista eli yksikön toiminnan jäsentämistä asiakkaan saamiksi palvelukokonaisuuksiksi eli tuotteiksi. Tuotteistaminen on määritelty strategiassa yhdeksi vaihtoehdoksi palveluiden järjestämistavoille. (Perusturvan strategia 2009, 10.) Tuotteistamistyön tulosten hyödyntäminen ei ole kuitenkaan konkretisoitunut organisaatiossa yhtä näkyvästi kuin Vaasan virikeyksikössä. Vaasan virikeyksikön tuotteistamisen suunnitteluun ja toteutukseen osallistui koko yksikön henkilöstö. Tuotteistamista toteutettiin yhteisten keskustelujen ja suunnittelujen avulla, joissa jokainen ryhmän jäsen toi oman kokemuksensa ja näkemyksensä palvelutuotteiden määrittämiseen. (Työturvallisuuskeskus 2013.) Myös Hyvinkään perusturvassa voitaisiin tavoitella tuotteistamistyön toteuttamisessa hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä.

6 Kehittämistoimenpiteet

Hiljaisen tiedon johtamisen osa-alueisiin, joita esiteltiin alaluvussa 4.2, kuuluvat ensimmäisten joukossa hiljaisen tiedon tunnustaminen, tunnistaminen ja esille nostaminen. Lähtötilannekartoituksen pohjalta voi päätellä, että kohdeorganisaatiossa kyllä tunnustetaan hiljaisen tiedon olemassa oleminen, mutta tunnistaminen ja jakaminen työyhteisössä ovat heikkoa. Hiljaisen tiedon johtamisen osa-alueiden mukaisesti, on ensimmäisenä tärkeää vahvistaa hiljaisen tiedon tunnistamista ja sen myötä kehittää työntekijöiden hiljaisen tiedon jakamisen taitoja.

Vaikka hiljaisen tiedon määrää sinänsä pitäisi pyrkiä laskemaan, on tässä kohden kuitenkin tavoiteltavampaa saada ensin nostettua hiljaisen tiedon tunnistamiseen liittyvien kysymysten tulosta. Tämän jälkeen voidaan keskittyä hiljaisen tiedon jakamiseen, jonka myötä hiljaisen tiedon määrän voidaan olettaa laskevan. Kehittämistoimenpiteiden avulla on tarkoitus saada työntekijät avoimemmiksi ja arvostamaan sekä omaa että toisten osaamista enemmän ja sitä kautta tunnistamaan hiljainen tieto työyhteisössä ja jakamaan tietoa työyhteisön muiden jäsenten kanssa.

6.1 Määrittäminen ja suunnittelu

Koti- ja laitospalveluiden hiljaisen tiedon lähtötilannetta esiteltiin koti- ja laitospalveluiden esimiehistä koostuvalle ohjausryhmälle huhtikuussa 2014. Sitä ennen lähtötilannekartoituksissa esille tulleita hiljaisen tiedon jakamisen tapoja oli käyty läpi organisaation opinnäytetyön ohjaajan ja organisaation johtoryhmän kanssa. Esimiesten pienryhmäkeskustelussa nousi esille se, että hiljaisesta tiedosta pitäisi puhua enemmän työyhteisöissä. Hiljainen tieto tulee ensin tiedostaa, joten keskustelun herättely voisi olla yksi kehittämistoimenpide.

Esimiehiltä tuli ehdotus hiljaisen tiedon näkökulman mukaan ottamisesta kehityskeskustelulomakkeelle. Tämä oli myös tutkijan omassa jatkotoimenpide-ehdotuksissa. Näkökulman lisäämisehdotus on mahdollista viedä organisaation johdon kautta työryhmälle, jossa koko Hyvinkään kaupungin kehityskeskustelulomaketta viedään sähköiseen järjestelmään koti- ja laitospalveluiden kehittävän dialogin kehityskeskustelumallin pohjalta.

Koti- ja laitospalveluissa on työntekijöiden perehdytysrunko ollut päivityksen alla vuoden 2013 aikana. Lähtötilannekartoituksen tulosten mukaan hiljaisen tiedon siirtoprosessissa nähtiin perehdytyksen merkitys suurena. Perehdytysrunkoon voitaisiin lisätä ”päivä/hetket konkarin kanssa”, jolloin uusi työntekijä ja työyhteisön kokenut työntekijä tekisivät töitä työparina ja näin jakaisivat osaamista toinen toisilleen. ”Päivä konkarin kanssa” –malli pohjautuisi vahvasti mentorointiin, jota on esitelty alaluvussa 4.1.

Alaluvussa 4.1 esitellyistä hiljaisen tiedon jakamisen toimintatavoista kohdeorganisaatioon tilanteeseen sopii myös erittäin hyvin työkiertokäytäntö. Koti- ja laitospalveluissa on ollut useamman vuoden mahdollista siirtyä työkiertoon toiseen yksikköön. Tätä mahdollisuutta voisi kuitenkin hyödyntää enemmän. Työkiertomahdollisuuden markkinoinnilla voitaisiin tietoisuutta työkierrosta ja halukkuutta työkiertoon siirtymiseen lisätä. Näin saataisiin työntekijöiden osaamista laajennettua ja hyviä käytäntöjä jakoon yksiköiden välillä. Työkierron tukemiseen ja markkinointiin tulee saada sitoutettua kaikki esimiehet mukaan ja siitä tulee päättää yhteiset linjaukset.

Hiljaisen tiedon määrittelyssä, tunnistamisessa ja hyödyntämisessä voisi myös käyttää delfoi- ja järjestövisiitti-menetelmiä. Delfoi-menetelmässä kartoitetaan tulevaisuuden näkymiä asiantuntijaryhmän avulla. Menetelmä on käyttökelpoinen muun muassa en-

nakkoarvioinnissa tai toimintaa suunniteltaessa. Siinä on tavoitteena hankkia tarkkaan valitulta alle 15 henkilön asiantuntijapaneelilta erilaisia näkökulmia, hypoteeseja ja väitteitä johonkin teemaan ja löytää niistä joko jaettuja tai erimielisiä yhteisönäkemyksiä toiminnan suunnittelun tueksi. Tietoa kerätään kysely- ja/tai haastattelukierrosten avulla, joissa asiantuntijat esittävät ja perustelevat väitteitään tietämättä, keitä muita asiantuntijoita on mukana. (SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry, 2013.) Delfoi-menetelmän asiantuntijaryhmää voisi hyödyntää hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja kirjaamiseen.

Järjestövisiitti-menetelmä puolestaan on kevyt vertaisarvioinnin ja –oppimisen tapa. Ideana on, että järjestö arvioi ensin itse itseään ja peilaa omaa arviotaan keskustelussa toisen järjestön kanssa. (SOSTE Suomen sosiaali ja terveys 2013.) Menetelmän avulla koti- ja laitospalveluiden yksiköt voisivat ensin itse arvioida omaa hiljaista tietoaan ennalta sovitun teeman sisällä ja tämän jälkeen peilata oman yksikön hiljaisen tiedon kartoitusta keskustelussa toisen yksikön kanssa. Järjestövisiitti-menetelmä voidaan hyödyntää hiljaisen tiedon saralla parhaiten tiedon jakotapana. Järjestövisiitti menetelmä sopii hyvin hiljaisen tiedon, osaamisen ja hyvien käytäntöjen jakamiseen yksiköiden välillä. Järjestövisiitti-menetelmä voisi myös tukea työnkierto ajatusta, tuoda yksiköt toisilleen tutuiksi ja luoda yhdessä kehittämistä ja yhteistyön tiivistymistä. Menetelmän avulla yksiköt voisivat myös hiukan bechmarkata toisiaan, kuten laajennettu johtoryhmä ehdotti käsitellessään pienryhmähaastattelun tuloksia.

6.2 Toimenpiteiden toteuttaminen

Edellisessä luvussa esitellyistä kehittämistoimenpiteistä kohdeorganisaatiossa valittiin ensi vaiheessa toteutettavaksi vain kaksi kappaletta organisaatiossa vallitsevan muutostilanteen vuoksi. Toimialalla oli aloitettu alkuvuodesta organisaatiomuutoksen suunnittelu ja valmistelu ja koti- ja laitospalveluiden palvelualueelle oli suunnitteilla toiminnallisia muutoksia. Kaikki muutokset vaativat henkilöstöltä voimavaroja eikä hiljaiseen tietoon liittyen isompien kehittämistoimenpiteiden eteenpäin vieminen ollut sillä hetkellä järkevää. Valitut kehittämistoimenpiteet olivat keskustelun herättely hiljaisen tiedon saralla ja hiljaisen tiedon näkökulman lisääminen kehittämiskeskustelumalliin. Muut esitellyt kehittämistoimenpide-ehdotukset jäivät toteuttamatta.

Keskustelua hiljaisesta tiedosta lähdettiin herättelemään esimiesten avulla. Koti- ja laitospalveluiden ohjausryhmässä, johon osallistuvat koti- ja laitospalveluiden johtaja sekä esimiehet, käsitellyn lähtötilannekartoituksen tulosesitys (liite 2) jaettiin esimiehil-

le, jotta he voivat esityksen avulla käsitellä asiaa edelleen omissa yksiköissään työntekijöiden kanssa. Esimiehillä oli myös mahdollista pyytää tutkija työyhteisöihin kertomaan hiljaisesta tiedosta ja lähtötilannekartoituksen tuloksista. Kaksi esimiestä hyödynsi tätä mahdollisuutta. Työyhteisöissä ei kuitenkaan herännyt tutkijan vierailuiden aikana erityisemmin keskustelua hiljaisesta tiedosta.

Lisäämällä hiljaisen tiedon näkökulma kehittävän dialogin kehityskeskustelumalliin, josta on kerrottu tarkemmin alaluvussa 4.3, pyrittiin rohkaisemaan ja tukemaan työntekijöitä hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja sen jakamisessa. Keskustelun pohjana käytettävällä lomakkeella pyydettiin jo työntekijää pohtimaan omia vahvuuksiaan ja asiantuntijuutensa hyödyntämistä. Esimiesoppaaseen lisättiin ohjeistus nostaa esille tässä kohdassa myös hiljaisen tiedon näkökulma. Tässä kohtaa keskustelua esimiehelle annettiin eväitä ohjata työntekijää miettimään omaa osaamistaan hiljaisen tiedon jakamisen näkökulmasta. Kehittävän dialogin keskustelun jälkeen työntekijä laatii itselleen oppimis- ja kehittämissuunnitelman (Esimiesopas 2013, 3). Oppimis- ja kehittämissuunnitelmaan lisättiin kohta, jossa työntekijää pyydetään miettimään mitä osaamista hän voisi jakaa muille työyhteisönsä jäsenille.

Hiljaisen tiedon näkökulman lisääminen kehittävään dialogiin oli luontevaa. Kehittävän dialogin viimeisessä vaiheessa, työyhteisön oppimis- ja kehittämispalaverissa esimies ja työyhteisö käsittelevät yhdessä työtoiminnan haasteita, jotka merkitsevät heille kaikille tarvetta oppia uusia asioita. Palaverissa pohjana käytetään henkilökohtaisia oppimis- ja kehittämissuunnitelmia ja siinä laaditaan lähikuukausille aikataulutettu työyhteisön oppimis- ja kehittämiskartta. Palaverissa suunnitellut oppimisen ja kehittämisen kohteet sekä oppimis- ja kehittämiskäytännöt merkitään karttaan, jolloin sen avulla kaikki pysyvät ajan tasalla konkreettisten kehitystoimien etenemisestä ja omasta ja toisten osuudesta yhteisessä oppimisessa ja kehittämisessä. (Esimiesopas 2013, 3.) Työyhteisössä olevan hiljaisen tiedon esille nostaminen ja hyödyntäminen tässä yhteydessä tuovat lisäarvoa. Näin saadaan hiljaisen tiedon hyödyntäminen myös kiinnitettyä olemassa olevaan rakenteeseen, jolloin hiljaisen tiedon näkökulman ottaminen esille työyhteisössä käy luonnostaan.

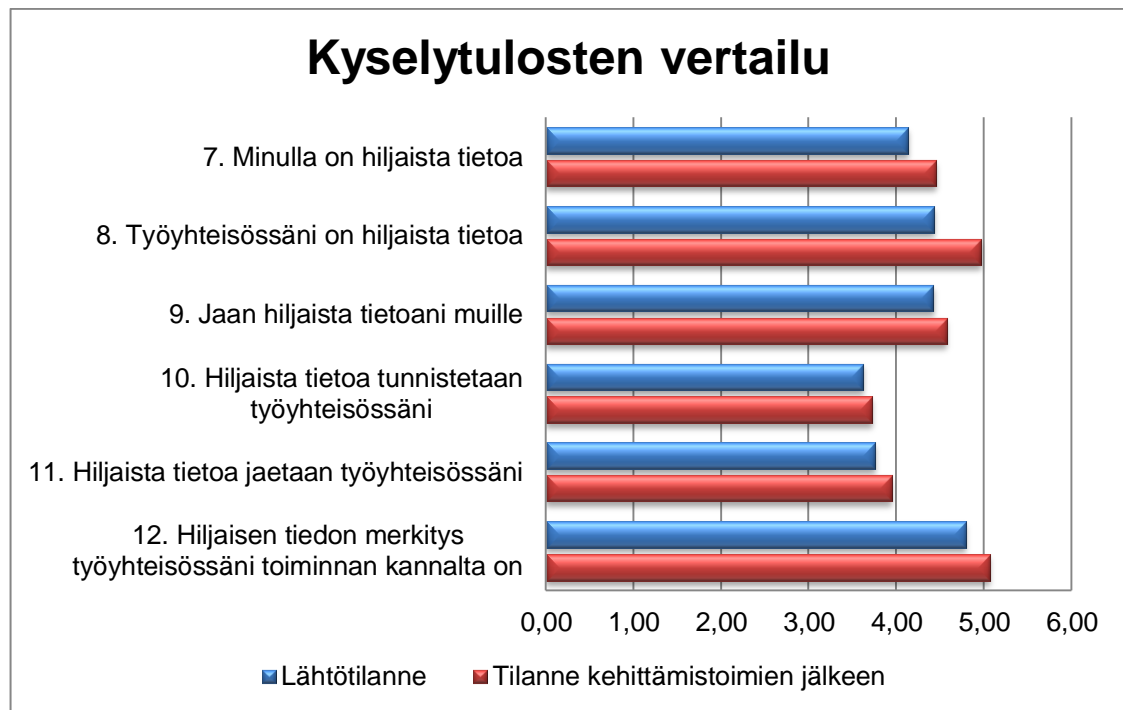
Hiljaisen tiedon näkökulman päivitys kehittävän dialogin lomakkeistoon tehtiin keväällä 2014. Hyvinkään kaupungin sosiaali- ja terveystoiminnan johtaja Pirjo Laitinen-Parkkonen esitteli koti- ja laitospalveluiden kehittävän dialogin mallia otsikolla ”Kehittävä dialogi – muutoksessa johtaminen” Henkilöstöjohtamisen seminaarissa 1.4.2014 (Keva 2014). Esi-

tyksessä tuotiin esille malliin kuuluvan esimiehen käsikirjan keskeiset sisällöt kahden teeman kautta. Ensimmäinen teema käsitteli sitä, mitä annettavaa työntekijällä on oman työhistorian ja työidentiteetin kautta. Toinen teema lähestyi työntekijän nykyisen työtehtävän kautta niitä asioita, joita työntekijä voisi vielä tuoda enemmän työyhteisöön. Kehittävässä dialogissa nostetaan vahvasti esille olemassa olevat osaamiset ja niiden hyödyntäminen työyhteisön osaamisen kehittämisen tarpeiden lisäksi. (Laitinen-Parkkonen 2014.) Lomakkeiston ja ohjeiston päivitys käsiteltiin koti- ja laitospalveluiden ohjausryhmässä 30.4.2014. Ohjausryhmän käsittelyssä ehdotus hiljaisen tiedon lisäämisestä sai kannatusta ja ehdotusta lähdettiin viemään eteenpäin.

7 Kehittämistyön tulokset

Kehittämistoimenpiteiden toteuttamisen jälkeen muutosta hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja jakamisessa kartoitettiin syksyllä 2014 kahdella kyselyllä. Kaikille koti- ja laitospalveluiden työntekijöille lähetettiin hiukan muokattuna kysely, jolla kartoitettiin lähtötilannetta kehittämistyön alkuvaiheessa (liite 4). Lisäksi kyselyyn lisättiin näkökulma hiljaisen tiedon siirtoon suhtautumisesta. Työntekijöille suunnatun kyselyn linkki lähetettiin jälleen sähköpostitse kaikille koti- ja laitospalveluiden työntekijöille, joita on noin 500. Kyselyyn vastasi 47 työntekijää eli vastausprosentti jäi hiukan alle kymmenen prosentin. Tällä kertaa kaikki vastaajat olivat naisia. Muissa vastaajaryhmämäärittelyissä vastaajaryhmien koot eivät olennaisesti muuttuneet lähtötilannekyselyn vastaajaryhmistä.

Kyselyn vaihtoehtokysymyksissä vastaajat olivat kokonaisuutena positiivisempia kuin lähtötilannekartoituksessa (kuvio 5). Eri vastaajaryhmien kohdalla vaihtelua oli kuitenkin sekä negatiivisempiin vastauksiin että positiivisempiin vastauksiin. Kyselyn vaihtoehtokysymysten vastaajaryhmittäiset tulokset on koottu liitteeseen viisi. Väittämiin ”hiljaista tietoa tunnustetaan työyhteisössäni” ja ”hiljaista tietoa jaetaan työyhteisössäni” vastattiin edelleen negatiivisimmin, vaikkakin verrattuna lähtötilanteeseen vastaukset olivat aavistuksen positiivisempia. Edelleen hiljaisen tiedon merkitys työyhteisön toiminnan kannalta nähtiin merkittävänä kaikkien vastaajien keskuudessa. Nuorimmat (alle 30-vuotiaat) työntekijät kokivat hiljaisen tiedon merkityksen vähäisimmäksi ja alle vuoden töissä olleet kokivat hiljaisen tiedon merkityksen todella suureksi. Toisaalta kummassakin vastaajaryhmässä vastaajia oli vain kolme.



Kuvio 5. Lähtötilanteen ja kehittämistoimenpiteiden jälkeisen tilanteen kyselyiden tulosten vertailu

Esimiehiltä tiedusteltiin omalla kyselyllä (liite 6) heidän arviota mahdollisesta muutoksesta. Myös tähän kyselyyn lisättiin näkökulma hiljaisen tiedon siirtoon suhtautumisesta. Kyselyn linkki lähetettiin sähköpostitse organisaation seitsemälle lähiesimiehelle. Vastauksensa antoi viisi esimestä ja heistä kolme oli huomannut muutosta omassa yksikössään hiljaisen tiedon jakamisessa ja esille nostamisessa. Yhdessä työyhteisössä muutos näkyi apulaisosastonhoitajien työssä ja toisessa yksikössä muutos näkyi siinä, että uudet työntekijät otetaan mukaan työyhteisöön ja heidät perehdytetään hyvin. Tämän toisen yksikön osalta kommentoitiin hiljaisen tiedon karttuvan yhteisessä työskentelyssä vähitellen.

Kolmannessa työyksikössä muutos näkyi pilotoitavan osaamiskartoituksen myötä. Osaamiskartoituksessa pyritään selvittämään esimerkiksi viiden vuoden sisällä eläköityvät ja heidän vahvuudet sekä osaamisalueet. Osaamiskartoituksen pohjalta voidaan laatia suunnitelma siitä, miten eläköityvien taidot saadaan työyhteisön käyttöön ja mitä mahdollisia koulutuksia tavoitteen saavuttamiseksi on järjestettävä. Osaamiskartoituksen pilotointi on osa Hyvinkään kaupungissa asteittain käyttöönotettua sähköistä esimiestyöpöytä ja erityisesti osa sähköiseen työpöytään vietävää kehittävää vuoropuhelua, jonka käyttöönottoa on valmisteltu vuoden 2014 aikana.

Kehittävän vuoropuhelun pohjana on koti- ja laitospalveluissa käytössä ollut kehittävän dialogin kehityskeskustelumalli, joka sähköistetään ja päivitetään syksyn 2014 ja kevään 2015 aikana pilottihankkeessa. Kehittävä vuoropuhelun pilotointiin osallistuu muun muassa koti- ja laitospalveluiden yksiköitä ja pilotoinnin jälkeen kehittävä vuoropuhelu laajennetaan kaikkien kaupungin yksiköiden käyttöön. Kehittävässä vuoropuhelussa yhtenä vaiheena määritellään osaamiset eri näkökulmista, kirjataan ydinosaamiset sekä mitattavat osaamiset ja käydään läpi osaamisen selitteet. Itse keskustelulomakkeessa näillä näkymin säilyy kehittävässä dialogissa ollut työntekijän vahvuuksien ja asiantuntemuksen hyödyntämisen kysymys, jossa on hyvä mahdollisuus myös pohtia hiljaisen tiedon näkökulmaa ja osaamisen jakamisen mahdollisuuksia.

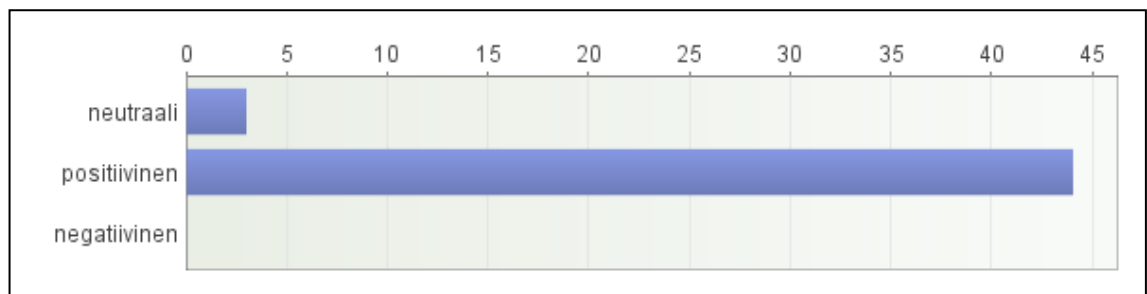
Kehittävään vuoropuheluun kuuluvan osaamiskartoituksen yleisiin osaamiskarttoihin hiljaisen tiedon näkökulmaa ei ole otettu selkeästi mukaan. Osaamiskartoissa on kuitenkin kohtia, joissa osaamisen arvostamista ja avointa vuorovaikutusta nostetaan esille. Näiden osaamisalueiden kautta myös hiljaisen tiedon esille nostaminen ja jakaminen voisi onnistua. Koti- ja laitospalveluiden osalta osaamiskartoituksen käyttöönottoa pilotoivien yksiköiden osaamiskartoilla näkyi sen sijaan selkeämmin osaamisen jakaminen työyhteisön sisällä ja moniammatillisesti. Onkin nähtävissä, että koti- ja laitospalveluista kehittävän vuoropuhelun kehityskeskustelumallin pilotointiin osallistuvat ovat vieneet tämän kehittämistyön kautta nousseita ajatuksia eteenpäin koko kaupungin käyttöön tulevan kehittävän vuoropuhelun kehityskeskustelumalliin.

Kehittävän vuoropuhelun kehittäminen ja käyttöönotto koko kaupungin tasolle on vasta tulossa. Tämä saattaa selittää myös sen miksi muutoksen arvioimiskyselyyn vastanneet esimiehet pääasiassa eivät olleet vielä käyneet työntekijöiden kanssa läpi hiljaisen tiedon näkökulmaa kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelukierrokset eivät välttämättä myöskään olleet vielä alkaneet. Kehityskeskustelujen kautta saatavan hiljaisen tiedon todentamiseksi olisi tarvittu pidempi seurantajakso. Yksi esimiehistä myös kommentoi, että hiljaisen tiedon hyödyntäminen pitää ottaa entistä vahvemmin esille, sillä yksittäinen keskustelu ei kuitenkaan riitä, vaan hiljaisen tiedon siirtämisestä tulisi enemmän laatia konkreettinen suunnitelma.

Hiljaista tietoa oli seurantajaksolla käsitelty neljässä työyhteisössä. Työntekijät olivat muun muassa pohtineet millaisia aukkoja tiedoissa ja taidoissa tulee, kun joku ”merkittävä” henkilö jää pois. Toisaalta oli myös todettu, että hiljaista tietoa jaetaan ilman, että sitä on ymmärretty hiljaisen tiedon jakamiseksi. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jaka-

minen tapahtuvat yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa. Tämä työyhteisö nosti esille, että osallistuminen ja asioiden konkretisointi edellyttävät puhumista ja yhteisistä merkityksistä neuvottelua. Yksi esimiehistä kaipasi heränneen keskustelun tueksi enemmän konkreettisia toimenpiteitä. Hän myös totesi, että asiaa tulee pitää säännöllisesti esillä työyhteisöissä, jotta merkitys ja tärkeys eivät unohdu.

Sekä kaikille koti- ja laitospalveluiden työntekijöille että esimiehille suunnatussa kyselyssä suhtautuminen hiljaiseen tietoon oli positiivista. Vain kolme vastaajaa työntekijöille suunnatussa kyselyssä suhtautui hiljaisen tiedon siirtämiseen neutraalisti (kuvio 6). Merkittävää on kuitenkin, että kukaan vastaajista ei kokenut hiljaisen tiedon siirtämistä negatiiviseksi asiaksi.



Kuvio 6. Työntekijöiden suhtautuminen hiljaisen tiedon siirtämiseen ja jakamiseen.

Sekä työntekijöiltä että esimiehiltä kysyttiin mitä heille tulee mieleen ”hiljaisen tiedon siirtämisestä”. Vastauksissa esille nousi kokemus ja sen siirtäminen tai kertominen eteenpäin. Lisäksi hiljaisen tiedon siirtämisessä nähtiin hyvien käytäntöjen jakaminen, keskustelu, perehdytys ja oma asenne sekä käyttäytyminen. Hiljainen tieto nähtiin myös tietona, joka ei siirry toiselle ja on kirjoittamaton tietoa. Vastaukset tukivat lähtötilannekartoituksen tuloksia ja siinä saatuja määritelmiä hiljaisesta tiedosta.

8 Yhteenveto ja johtopäätökset

Kehittämistyön myötä tavoitteena oli saada organisaation henkilöstö ja esimiehet sekä johto tiedostamaan hiljaisen tiedon merkitys ja tietoisesti tunnistamaan hiljaista tietoa sekä jakamaan sitä eteenpäin. Seurantakyselyssä hiljaisen tiedon merkitys oli pysynyt todella hyvällä tasolla ja keskiarvo nousi jopa päälle viiden. Esimiehet myös osallistui-
vat keskusteluun hiljaisesta tiedosta hyvin ja kokivat aiheen tärkeäksi. Myös työntekijät

ovat ottaneet hyvin osaa keskusteluihin. Vielä on kuitenkin tehtävä töitä hiljaisen tiedon jakamisen toteutumiseksi, joten tavoite on saavutettu vain osittain.

Kehittämistyössä oli määritelty neljä alatutkimuskysymystä, joista kolmeen saatiin vastaukset.

Onko Hyvinkään koti- ja laitospalveluissa hiljaista tietoa?

- Kyllä on, työntekijöiden oman kokemuksen mukaan hiljaista tietoa on paljon ja sen merkitys työyhteisöiden kannalta on suuri.

Osataanko hiljaista tietoa tunnistaa ja jakaa?

- Kyllä ja ei. Työntekijät kokivat, että he itse kyllä tunnistavat ja jakavat hiljaista tietoa, mutta heidän työyhteisöissään sitä ei tunnisteta eikä jaeta.

Millä tavoin koti- ja laitospalveluissa hiljainen tieto saadaan näkyväksi?

- Esimiesten seurantakyselyssä nousi hyvin esille käyttöönotettavan kehittävän vuoropuhelun ja siihen liittyvän osaamiskartoituksen merkitys tulevaisuudessa hiljaisen tiedon hyödyntämisen kannalta. Hiljainen tieto saadaan näkyväksi koko kaupungissa, kun huolehditaan, että esimiehet osaavat hyödyntää kehittävä vuoropuhelua ja erityisesti osaamiskartoitusta ja että heillä on aikaa toteuttaa tätä kokonaisuutta osana johtamista ja kehittämistä.

Miten hiljaista tietoa voidaan jakaa koti- ja laitospalveluissa?

- Tässä kehittämistehtävässä ei saatu täysin vastausta kysymykseen. Osaamiskartoitus on hyvä väline hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseen, mutta itse jakamisen välineet ovat vielä käsittelemättä. Koska kehittämistyön aikana ei käsitelty hiljaisen tiedon jakamisen menetelmiä kohdeorganisaatiossa, ei päästy myöskään pohtimaan tarkemmin arvokasta hiljaista tietoa ja sen jakamista kohdeorganisaatiossa.

Alakysymysten kautta ja erityisesti hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen kautta saatiin vastaus päätutkimuskysymykseen ”Miten Hyvinkään koti- ja laitospalveluissa saadaan hiljainen tieto hyödynnettyä?” Tärkeänä työvälineenä hiljaisen tiedon hyödyntämisessä tulee olemaan osaamiskartoitus ja sen käyttöönotto sekä täysi hyödyntäminen.

Hiljaisen tiedon jakamista voisi edelleen edistää vahvistamalla osaamisen arvostamisen ilmapiiriä kohdeorganisaatiossa, joka kuitenkin vaatii osaamisen strategian laatimista. Stenvallin ja Virtasen (2010, 169) mukaan osaamisen strategia eli organisaation osaamisvaatimukset, osaamisen arviointi, osaamista koskevat kehittämistavoitteet ja konkreettiset osaamisen vahvistamiseen tähtäävät keinot voidaan hahmottaa vasta sen

jälkeen kun organisaation varsinainen strategia on selkeästi määritelty, viestitty ja yhteisesti ymmärretty. Tämän takia osaamisen arvostamisen ilmapiirin luominen pitäisi lähteä strategiatyöstä. Tällä hetkellä koti- ja laitospalveluissa on meneillään isoja toiminnallisia muutoksia eikä kaikilla yksiköillä ole tulevaisuuden tavoite vielä täysin kirjastunut. Tämän takia osaamiseen arvostamiseen liittyviä kehittämistoimenpiteitä ei ole tässä kehittämistyössä otettu kohteeksi. Osaamisen strategia on myös niin suuri kokonaisuus, että siitä voisi tehdä oman kehittämistyönsä. Myös aiemmin Saario (2012, 44-46) on nostanut esille omassa tutkimuksessaan esimiesten ja organisaatiokulttuurin erityisen tärkeän merkityksen hiljaisen tiedon siirtämisen toteutumisessa. Lisäksi Saarion tutkimuksessa kävi ilmi työhyvinvoinnin merkitys ja työntekijöiden huomioimisen, kannustamisen, sisäisen viestinnän sekä hyvän yhteishengen merkitykset hiljaisen tiedon siirtämisen mahdollistamisessa.

Kehittämistyön alkaessa tutkijan rooli organisaatiossa hallintosihteerinä ja johdon tukena toimimisessa mahdollisti toimenpiteiden eteenpäin viemisen. Tutkijan roolin muutos ja koti- ja laitospalveluiden johdon henkilöstövaihdokset sekä johtoryhmätyöskentelyn muuttuminen vaikuttivat suuresti kehittämistöiden eteenpäin viemisen mahdollisuuksiin. Aiemmin johtoryhmän muodosti palvelualueen johtaja, kaksi vastuutason päällikköä ja asiantuntijajäsenet. Henkilövaihdosten myötä organisaatiossa siirryttiin yhden johtajan malliin ja päällikkötason paikat jätettiin täyttämättä. Näiden muutosten myötä myös johtoryhmätyöskentely muuttui palvelualueen johtajan vetämään lähiesimiesten ohjausryhmään ja myöhemmin organisaatiomuutosten myötä siirryttiin siihen, että ohjausryhmän sisältä valittiin sihteeri.

Koti- ja laitospalveluissa toteutetut toiminnalliset muutokset olivat myös suuria ja veivät lähiesimiesten työaika huomattavasti. Monien meneillään olevien kehittämiskohteiden joukossa tämä kehittämishanke jäi sivualalle eikä kehittämistoimenpiteitä ollut mahdollista viedä eteenpäin alussa suunnitellulla laajuudella. Muutosten ja työntäyteisten päivien myötä tämä kehittämistyö menetti osallistavan toimintatutkimuksen tarvitseman muutosagentin. Näin ollen tämä kehittämistyö on melko pitkälle pintaraapaisu hiljaisen tiedon maailmaan. Työn aikana saatiin herätettyä työntekijöitä miettimään hiljaista tietoa, mutta konkreettiset toimenpiteet jäivät toteuttamatta. Vaikka toiminta ja organisaatio ovat muuttuneet ja henkilöt vaihtuneet kehittämistyön aikana, on kehittämistyön ajatukset hiljaisesta tiedosta siirtyneet osittain käytäntöön. Asia on koettu organisaatiossa tärkeäksi.

Kehittämistyössä on oleellista kiinnittää huomioita validiteettiin, reliabiliteettiin ja verifiointiin. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkimuksessa käytetyt mittausmenetelmät mittaavat juuri niitä asioita ja ominaisuuksia, joita on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetti puolestaan ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetyillä mittareilla mitataan haluttua ilmiötä. (Tilastokeskus 2014.) Tutkimuksen verifiointi tarkoittaa tutkimuksen tulosten todentamista (Wiktionary 2014). Kehittämistyön validiteetti on hyvä. Työssä on käytetty erittäin laajasti lähteitä, jotta viitekehyksestä saatiin mahdollisimman kattava. Kyselyiden kysymykset olivat huolella mietitty, jotta kyselyillä saavutettiin laaja ymmärrys kehittämistyön aiheen nykytilanteesta ja muutoksesta. Tietoa lähtötilanteesta ja seurantatilanteesta kerättiin monipuolisesti. Esimiesten pienryhmäkeskustelun tuloksia käsiteltiin myös laajemmalla foorumilla, joten niihin on saatu vahvistus kehittämistyön aikana.

Reliabiliteetti kehittämistyön osalta on kohtalainen. Vastaajaryhmien kokojen vertailussa näkyy, että vastaajien keskuudessa on tapahtunut vaihtuvuutta. Vastaukset ovat kuitenkin hyvin samansuuntaisia, joten voi ajatella, että kyselyillä on saavutettu kattava ja oikea kuva hiljaisen tiedon tilanteesta koti- ja laitospalveluissa. Vastausprosentti on kuitenkin suhteellisen alhainen, joten ei voida olla varmoja olisiko tulos ollut sama isommalla vastausprosentilla. Yleistettävyyden tasoa ei näin pienellä otannalla voida pitää kovin hyvänä. Verifiointi varmistettiin siten, että lähtötilanne kuvattiin kyselyn avulla ja tilanne tarkistettiin toimenpiteiden jälkeen seurantakyselyllä.

Kyselyiden avulla saatiin herätettyä hyvin työntekijöitä pohtimaan hiljaista tietoa. Avoiniin kyselyihin tuli todella hyvin vastauksia ja niistä näki että asioita oli mietitty. Vastavanlaisilla kyselyillä olisi hyvä lähteä myös muissa organisaatioissa liikkeelle ja herättelemään työntekijöitä hiljaisen tiedon äärelle. Kyselyiden kautta ei löytynyt uutta tai enakoimatonta tietoa, vaan vastaukset olivat sen suuntaisia mitä saattoi olettaakin. Seurantakyselyn tulokset olivat positiivisemmat kuin lähtötilannekartoituksen tulokset, kuten tavoitteena oli.

Tulosten käsittelyyn työyksiköissä tulisi olla kuitenkin yhtenäinen tapa, jotta kaikki työyksiköt saataisiin mukaan samalla intensiteetillä. Lisäksi tulosten käsittelyyn voisi yhdistää pienryhmätyöskentelyä, jolloin työntekijät voisivat mieltä kehittämistoimenpiteitä ja heidät saataisiin samalla sitoutettua näiden kehittämistoimenpiteiden eteenpäin viemiseen. Tässä toimintatutkimuksessa edellä esiteltyä tulosten käsittelytapaa ei toteutettu. Seurantakyselyn tuloksia voisi ehdottaa käsiteltäväksi työyksiköissä ja siihen eh-

dottaa yhdistettäväksi työntekijät sitouttavaa pienryhmätyöskentelyä. Osaamisen arvostamisen ja jakamisen toimintamallin vahvistaminen on hidas prosessi ja muutaman vuoden päästä voisikin olla mielenkiintoista tutkia, mikä on osaamisen jakamisen ja hiljaisen tiedon tilanne. Jatkona tälle työlle voisi myös lähteä tutkimaan ja kehittämään osaamisen arvostamista. Toisaalta myös jatkona voisi hyvin olla konkreettisten hiljaisen tiedon siirtotapojen tutkiminen ja käyttöönotto, sillä niitä ei tässä kehittämistyössä tutkittu.

Kehittämistyön tekoprosessin aikana itselleni on vahvasti noussut ajatus siitä, että enemmän pitäisi puhua osaamisen arvostamisesta ja jakamisesta kuin hiljaisen tiedon siirrosta. Kun ajattelen hiljaisen tiedon siirtämistä, on mielikuvani muokkautunut teorioiden valossa enemmänkin mekaanisen siirtämisen näkökulmaan. Lisäksi tiedon siirtäminen kuulostaa mielestäni nykyisin yksipuoliselta toiminnalta, jossa tiedon ”omistaja” antaa tietoaan ja vastaanottaja passiivisesti ottaa tiedon vastaan. Sen sijaan osaamisen arvostaminen ja sitä kautta osaamisen näkyväksi tekeminen ja erityisesti jakaminen toinen toisilta oppien tuovat positiivisen mielikuvan aktiivisesti yhdessä toimivista työntekijöistä. Uskon, että keskittymällä enemmän osaamisen arvostamiseen, voidaan paremmin varmistaa hyödyllisen hiljaisen tiedon jakaminen. Näin ollen ei vain mekaanisesti siirrettäisi kaikkea hiljaista tietoa, myös sitä, josta tulisi päästä eroon, vaan voitaisiin keskittyä kehittämään työyhteisön osaamista yhdessä tulevaisuuteen katsoen.

Lähteet

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. painos. Vastapaino, Tampere.

Aspara, Jaakko & Kietäväinen, Timo & Mattila, Pekka & Tikkanen, Henriikki & Ambrosius, Isä 2012. Johtajuuden seitsemän syntiä. Otavan kirjapaino oy, Keuruu.

eHRMinfo 2012. Henkilöstöhallinnon järjestelmä. Tiedot katsottu 5.11.2012.

Ekman, Gunnar 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Esimiesopas 2013. Kehittävä dialogi ja oppimis- sekä kehittämispalaveri. Esimiehen opas kehittävän dialogin käymiseen. Päivitetty 25.6.2013. Hyvinkään kaupunki. Koti- ja laitospalvelut.

Hakala, Juha T. 2001. Menetelmällisiä koetuksia. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä, 10-23.

Heikkinen, Hannu L.T. 2001. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli Raine (toim.) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä, 170-185.

Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno 2008. Toimintatutkimus tieteenä. Teoksessa Heikkinen Hannu L.T. & Rovio, Esa & Syjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. painos. Hansaprint Direct Oy, Helsinki, 184-202.

Heikkinen, Hannu L.T. & Kontinen, Tiina & Häkkinen Päivi 2008. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen Hannu L.T. & Rovio, Esa & Syjälä, Leena (toim.) 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. painos. Hansaprint Direct Oy, Helsinki, 39-76.

Helin, Heikki 2010. Parasta ennen. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 1. Kuntien talouden kehityksestä 2000-luvulla. Kuntaliiton verkkojulkaisu. http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=347. Luettu 4.11.2012.

Henkilöstökertomus 2011. Hyvinkään kaupunki, henkilöstökeskus. Henkilöstöjaos 26.3.2012 § 21.

Honka, Juhani & Ruohotie, Pekka 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.

Ikääntyneiden palvelut 2012. Hyvää oloa elämän kirjossa. Päivitetty 29.6.2012. <http://www.hyvinkaa.fi/Perhe--ja-sosiaalipalvelut/ikaihmissen-palvelut/>. Luettu 20.11.2012

Kaupunginvaltuusto 2012. Talousarvio 2013. Taloussuunnitelma 2014-2015. Investointisuunnitelma 2013-2017. Hyvinkään kaupunki.

Kesti, Marko 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum, Hämeenlinna.

Keva 2009. Kunta-alan eläkepoistuma 2010–2030. Kuntien eläkevakuutuksen raportteja 2/2009. https://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tilastojulkaisut.aspx?fileName=KEVA_9005_kunta_alan_elakepoistuma_2010_2030.pdf. Luettu 4.11.2012

Keva 2012. Joka kolmas kuntatyöntekijä eläkkeelle 10 vuoden sisällä. Kevan uutinen. Päivitetty 9.10.2012. https://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/uutiset/Sivut/joka_kolmas_kuntatyontekija_elakkeelle_10_vuoden_sisalla.aspx. Luettu 4.11.2012.

Keva 2014. Tilaisuuksien materiaaleja. Henkilöstöjohtamisen seminaari 1.4.2014. Päivitetty 16.6.2014. http://www.keva.fi/fi/tapahtumat/Sivut/tilaisuuksien_materiaaleja.aspx. Luettu 25.10.2014.

Kleemola, Anne 2011. Hiljainen tieto näkyväksi. http://www.nemocms.net/200174/UserFiles/HILJAINEN_TIETO.ppt. Luettu 2.9.2013.

Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Bookwell Oy, Juva.

Koti- ja laitospalvelut 2012. Hyvinkään koti- ja laitospalveluiden toiminnanohjaus. Jatkuva oman toiminnan kehittäminen. Toiminta- ja työohje. Versio 1.0.

Koti- ja laitospalveluiden johtoryhmä 2012a. Arvopohjainen toimintalogiikka. Johtamisen näkökulma. Kehittämisiltapäivä. Hyvinkään kaupunki.

Koti- ja laitospalveluiden johtoryhmä 2012b. Uudistuva johtaminen koti- ja laitospalveluissa. Kehittämisiltapäivä. Hyvinkään kaupunki.

Krogh, Georg von & Ichijo, Kazuo & Nonaka, Ikujiro 2000. Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. Oxford university press, New York.

Laatukäsikirja 2012. Erinomainen vanhustyö. Euroopan laatupalkinnon (EFQM, European Foundation for Quality Management) sovellus. Päivitetty 18.8.2008. Julkaistu Hyvinkään kaupungin Intranetissä. Luettu 5.11.2012.

Laita, Samuli 2013. Pieniltä kunnilta katoaa valta sote-asioissa. Verkkouutinen 28.6.2013. Helsingin sanomat. <http://www.hs.fi/kotimaa/Pienilt%C3%A4+kunnilta+katoaa+valta+sote-asioissa/a1372304631879>. Luettu 30.8.2013

Laitinen-Parkkonen, Pirjo 2014. Sosiaali- ja terveysjohtaja. Hyvinkään kaupunki, Hyvinkää. Haastattelu 23.10.2014.

Moilanen, Raili 2005. Ikäjohtamisen taustateoriat. Teoksessa Moilanen, Raili & Tasala, Markku & Virtainlahti, Sanna 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Edita Prima Oy, Helsinki, 14-25.

MTV3 2013a. Hallitus haluaa lisätä valtaa kaupunkien liittämiseen. Verkkouutinen 29.8.2013. MTV3. <http://www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa.shtml/2013/08/1797924/kuntien-tehtavia-aiotaan-purkaa---vakea-vahennetaan>. Luettu 30.8.2013.

Mäkisalo, Merja 2004. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. 2. painos. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Nonaka, Ikujiro & Toyama, Ryoko & Nagata, Akiya 2000. A firm as a knowledge creating entity. A new perspective on the theory of the firm. Teoksessa Ekman, Gunnar 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän. Epäviralliset keskustelut esimiehen työväliseenä. WS Bookwell Oy, Helsinki, 85.

Nurminen, Raija 2000. Hiljainen tieto hoitotyössä. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Nuutinen, Olli 2012. Hiljainen tieto. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Jyväskylän yliopisto. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>. Luettu 13.10.2012

Oikarinen, Tuija & Pihkala Timo 2010. Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa Uotila, Timo-Pekka (toim.) 2010. Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopisto, Vaasa, 48-73.

Paloniemi, Susanna 2008. Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä. Työssä oppimisen rajapinnalla. Teoksessa Toom, Auli & Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli (toim.) 2008. Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Gummeruksen Kirjapaino Oy, 255-274.

Perusturvalautakunta 2009. Toimintakertomus 2008. Hyvinkään kaupunki. Perusturva.

Perusturvalautakunta 2012. Perusturvan talousarvio 2013 ja taloussuunnitelma 2014–2016 ja investointi-suunnitelma. Hyvinkään kaupunki. Perusturva.

Perusturvalautakunta 2012. Hyvinkään kaupunki 13.12.2012/225 §.

Perusturvan strategia 2009. <http://hyvinkaa.fi/Tiedostot/Perusturva/Strategia.pdf>. Luettu 4.11.2012.

Ruohotie, Pekka 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Julkaisuun viitattu teoksessa Honka, Juhani & Ruohotie, Pekka 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi. 111.

Rämö, Satu 2012. Suoraa puhetta eläkeläisistä. *Ekonomi* (9/12), 10-13.

Saario, Anne 2012. Hiljaisen tiedon siirtäminen kuntaorganisaatioissa. Case: Karkkila, Lohja ja Vihti. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Laurea-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012052810345>. Luettu 5.9.2013.

Soininen, Marjaana 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Painosalama Oy, Turku.

Sosiaaliportti 2012. Näkökulmia hyviin käytäntöihin. Päivitetty 28.8.2013. <http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/hyvakaytanta/lahtokohtia/nakokulmia/>. Luettu 25.8.2013.

SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry 2013. Arviointityökaluja. <http://www.soste.fi/kehitamme/arviointitoiminta/arviointitietoa/arviointityokaluja.html>. Luettu 24.8.2013.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna Raamatutrükikoda, Tallinna.

Suomen Kuntaliitto 2012. Kuntatalous. <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/kuntatalous/Sivut/default.aspx>. Luettu 21.12.2012.

Tilastokeskus 2014. Käsitteet ja määritelmät. <http://www.stat.fi/meta/kas/index.html>. Luettu 3.11.2014.

Toivonen, Veli-Matti & Asikainen Riitta 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Kehittämisen uusi taso. Hakapaino, Helsinki.

Työturvallisuuskeskus 2012. Kunta-ala ja seurakunnat. http://www.ttk.fi/toimialat/kunta-ala_ja_seurakunnat. Luettu 21.12.2012.

Työturvallisuuskeskus 2013. Esimerkkejä kuntatyöpaikoilta. Palvelujen tuotteistaminen lisäsi tuottavuutta ja työelämän laatua. Päivitetty 29.5.2013. http://www.tuottavuustyo.fi/tuloksellisuus_kunnissa/esimerkkeja_kuntatyopaikoilta?1348_m=1443. Luettu 24.8.2013

Työterveyslaitos 2010. Työpaikan osaamiskartoitus. Päivitetty 21.6.2010. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/erilaisia_keinoja/sivut/tyopaikan_osaamiskartoitus.aspx. Luettu 23.11.2014.

Whyte, Willam 1991. Participatory Action Research. Newbury Park, Sage. Julkaisuun viitattu teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Kontinen, Tiina & Häkkinen Päivi 2008. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen Hannu L.T. & Rovio, Esa & Syjälä, Leena (toim.) 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. painos. Hansaprint Direct Oy, Helsinki, 39-76.

Viitala, Riitta 2006. Johda osaamista!. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Wiktionary 2014. Verify. Päivitetty 12.8.2014. <http://en.wiktionary.org/wiki/verify>. Luettu 2.11.2014.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Virtainlahti, Sanna 2005. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen. Teoksessa Moilanen, Raili & Tasala, Markku & Virtainlahti, Sanna 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Edita Prima Oy, Helsinki, 26-45.

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

Ylhäinen, Jouni 2011. Tietopääoman ja hiljaisen tiedon hallinta yritys Oy:ssä. Opinnäytetyö. Teknologiaosaamisen johtaminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201105015402>. Luettu 5.9.2013.

Kyselylomake lähtötilanteen kartoittamiseksi



Hiljainen tieto koti- ja laitospalveluissa

1. Kerro lyhyesti omin sanoin, mitä hiljainen tieto on? *

Jatka seuraavia lauseita valitsemalla asteikosta mielipidettäsi vastaava taso.

2. Minulla on hiljaista tietoa *

1 = Ei ollenkaan 6 = Erittäin paljon

1 2 3 4 5 6

3. Työyhteisössäni on hiljaista tietoa *

1 = Ei ollenkaan 6 = Erittäin paljon

1 2 3 4 5 6

4. Jaan hiljaista tietoa muille *

1 = En ollenkaan 6 = Erittäin aktiivisesti

1 2 3 4 5 6

5. Hiljaista tietoa jaetaan työyhteisössäni *

1 = Ei ollenkaan 6 = Erittäin aktiivisesti

1 2 3 4 5 6

6. Hiljaisen tiedon merkitys työyhteisöni toiminnan kannalta on *

1 = Täysin merkityksetön 6 = Erittäin merkittävä

- 1 2 3 4 5 6

7. Hiljaista tietoa tunnistetaan työyhteisössäni *

1 = Todella huonosti 6 = Erittäin hyvin

- 1 2 3 4 5 6

8. Millä tavoin itse voisit jakaa hiljaista tietoasi muille? ***9. Millä tavoin hiljaista tietoa voisi työyhteisössäsi hyödyntää enemmän? *****Taustatiedot****10. Ikäryhmä ***

- Alle 30
 30-39
 40-49
 50-59
 60 tai yli

11. Sukupuoli *

- Nainen Mies

12. Työyhteisöni kuuluu *

- Kotihoitoon
- Terveyskeskussairaalaan
- Ympäri vuorokautiseen hoitoon (vanhainkoti tai asumispalveluyksikkö)
- Muualle koti- ja laitospalveluihin

13. Työaika nykyisessä työyhteisössä *

- Alle vuosi
- 1-4 vuotta
- 5-9 vuotta
- 10 vuotta tai enemmän

14. Esimiesasemassa *

- Kyllä
- Ei

Lähtötilannekartoituksen tulokset



Taustatiedot vastauksista 1/2

- ▶ Vastauksia kaikkiaan 53 kpl
- ▶ Ikäjakauma
 - Alle 30: 5 vastaajaa
 - 30 – 39: 18 vastaajaa
 - 40 – 49: 11 vastaajaa
 - 50 – 59: 16 vastaajaa
 - 60 tai yli: 3 vastaajaa
- ▶ Vastaajista 52 naisia ja 1 mies
- ▶ Työyhteisö
 - Kotihoito: 12 vastaajaa
 - Terveyskeskussairaala: 8 vastaajaa
 - Ympäri vuorokautinen hoito: 25 vastaajaa
 - Muu koti- ja laitospalveluiden yksikkö: 8 vastaajaa

Taustatiedot vastauksista 2/2

- ▶ Työaika nykyisessä työyhteisössä
 - Alle vuosi: 6 vastaajaa
 - 1–4 vuotta: 20 vastaajaa
 - 5–9 vuotta: 15 vastaajaa
 - 10 vuotta tai enemmän: 12 vastaajaa
- ▶ Vastaajista 9 on esimiesasemassa ja 44 ei-esimiesasemassa

Vaihtoehtokysymykset

	Esimiesasema			Ikäryhmä					Työaika				Työyhteisö			
	Rakennaisuus	Esimiehet	Ei esimies	Alle 30 v.	30-39 v.	40-49 v.	50-59 v.	60 v. tai yli	alle vuosi	1-4 v.	5-9 v.	10 v. tai yli	OK	Ti-s	Ympäri	Muut yleiset
7. Minulla on hiljaisa tietoa	4,13	4,26	4,02	3,8	3,78	4,36	4,26	3,67	3,83	3,9	4,13	4,67	4,08	3,88	4,12	4,5
8. Työyhteisössäni on hiljaisa tietoa	4,43	4,56	4,39	4,4	4,28	4,82	4,13	3,33	4,33	4,15	4,0	4,67	4,02	4,25	4,36	4,75
9. Aan hiljaisa tietoa ni muille	4,42	4,56	4,11	3,4	4,67	4,55	4,31	4,13	4,82	4,85	4,31	4,17	4,81	3,88	4,69	3,75
10. Hiljaisa tietoa tunnustetaan työyhteisössäni	3,82	3,78	3,59	3,4	3,58	3,64	3,83	3,25	3,4	3,73	4,1	3,99	3,43	3,88	4,12	4
11. Hiljaisa tietoa jaetaan työyhteisössäni	3,75	4	3,7	3,8	3,61	3,82	3,84	3,33	3,6	4	4,03	3,75	3,63	4,12	4,12	3,75
12. Hiljaisen tiedon merkitys työyhteisössäni toiminnan kannalta on	4,75	5	4,75	4,2	4,56	5,18	5	4,67	4,83	4,7	4,8	4,82	4,58	4,75	5,04	4,38

1 = huonoin, 6 = paras

Hiljainen tieto teoreettinen viitekehys

- ▶ ”Tietoisuus on kuin jäävuori, josta suurin osa jää pinnan alapuolelle ja vain huippu näkyy ilmaistuna tietona.” – Michael Plonyi
- ▶ Hiljainen tieto =
 - Tiedostamatonta
 - Itsestään selvää
 - Alan tuntemusta
 - Asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä
 - Vaistoa
 - Näppituntemusta
 - Organisaation historian tuntemista
 - Asiantuntijuutta ja osaamista

Lähteet: Ekman, Gunnar 2004, Nuutinen, Olli 2012, Virtainlahti, Sanna 2005

Hiljainen tieto aineiston perusteella 1 / 3

- ▶ Tietoa, jota ei ole kirjattu (16 mainintaa)
 - ”Asioita ja käytäntöjä, joista joku tietää miten toimitaan, kuuluu toimia, on aina toimittu, mitä sitä ei ole kirjoitettu mihinkään.”
 - ”Voi olla työyhteisön tapa toimia tai muuten kirjoittamaton sääntö.”
 - ”Tietoa, taitoa, toimintaa, ymmärrystä yms. jota ei ole kirjoitettu, vaan se tulee selkäytimestä.”
- ▶ Keskustelun ja tekemisen kautta siirtyvää tietoa (9 mainintaa)
 - ”Jaettuja AHAA! elämyksiä, näinkin voi tehdä.”
 - ”Tieto, joka välittyy suullisesti tai omakohtaisen kokemuksen kautta.”

Hiljainen tieto aineiston perusteella 2/3

- ▶ Kokemukseen perustuvaa (26 mainintaa)
 - "Tietotaitoa, joka on kertynyt vuosien varrella työstä. Ammatillista osaamista ja laaja-alaista näkemystä omasta työstä."
 - "...työn ja kokemuksen opettamaa suhtautumista asioihin, kokemusta ja varmuutta siitä miten haastavissa tilanteissa toimitaan."
 - "Käytännön kokemusta monessa kohtaa: miten suhtautua, työtapa, toisen huomioon ottaminen, oikea/väärä toimintatapa."
 - "...tietotaitoa, jota kertyy kokemuksen ja iän myötä."
- ▶ Tilannetaju, intuitio, ennakointi, harkitut valinnat, asenteet, kunnioitus, ongelmanratkaisutaito, itsestään selviä asioita
- ▶ Henkilökohtaista
- ▶ Tärkeää/merkittävää

Hiljainen tieto aineiston perusteella 3/3

- ▶ Tieto, joka ei siirry työntekijältä toiselle
- ▶ Siirtäminen/jakaminen on vaikeaa
- ▶ Itse etsittyä/opeteltavaa
 - "Otettava selville tietokoneelta."
 - Periaatteessa kyllä, mutta ehkä ei täysin kuitenkaan
- ▶ Muita ajatuksia:
 - "Jotta hiljaista tietoa on voinut kurtuttaa, on pitänyt olla hyvin avoin kaikille uusille asioille ja tilanteille."
 - "Hiljaisen tiedon puuttumisen huomaa, ei sitä välttämättä kenellä sitä on."

Johtopäätös

- ▶ Vastaajien hiljaisen tiedon määritelmät ja hiljaisen tiedon viitekehys tukevat toisiaan

Hiljaisen tiedon jakamisen toimenpiteet – aineisto 1 / 2

- ▶ Tietojen kirjaaminen (3 kpl)
 - "Kirjaamalla ylös hyväksi havaittuja toimintamalleja"
- ▶ Tiedon eteenpäin kertominen (29 kpl)
 - "Puhun työssä vastaan tulleista asioista ja kokemuksista paljon"
- ▶ Näyttämällä ja opastamalla (12 kpl)
 - "Esimerkkinä toimimalla, toiminnassa opastaen itse tekemällä, ei puolesta tekemistä"
- ▶ Yhteistyötä tekemällä (6 kpl)
 - "...yhdessä työskennellessä usein huomaamatta kertoo ns. hiljaista tietoa"
- ▶ Perehdyttämällä (4 kpl)

Hiljaisen tiedon jakamisen toimenpiteet – aineisto 2/2

- ▶ Muita jakamisessa huomioitavia asioita
 - Ei pantata tietoa
 - Vastaanottajan asennoitumisella merkitystä
 - Jakamisen vaikeus
 - Itsekin voi oppia toisilta
 - Kirjallinen jakaminen tietokoneen kautta

Millä tavoin hiljaista tietoa voisi hyödyntää enemmän – aineisto 1/2

- ▶ Kokeneempien osaamisen hyödyntäminen
- ▶ Osaamisen arvostaminen ja hyödyntäminen
- ▶ Kannustaminen osaamisen jakamiseen
- ▶ Avoimuuden merkitys
- ▶ Asioista keskusteleminen
- ▶ Palavereissa asioista puhuminen/kertominen

Millä tavoin hiljaista tietoa voisi hyödyntää enemmän – aineisto 2/2

- ▶ Koulutusten annin jakaminen muille
- ▶ Työkierto/tehtävien vaihto/ vastuualueiden jako
- ▶ Perehdyttäminen
- ▶ Tiedon kirjaaminen
- ▶ Työparityöskentely/mentorointi
- ▶ Työyhteisön vahvistaminen

- ▶ ”Hiljaisen tiedon välittämistä ei koeta niin tärkeäksi, mutta kun asia otetaan esille niin sitä löytyy jokaiselta.”
- ▶ ”...hiljainen tieto voi tehdä työstä sujuvampaa, jos tieto on ”hyvää”.”

Mitä jatkossa 1/2

- ▶ Tämä esitys muistion liitteenä jakoon
- ▶ Esimiesten vapaasti käytettävissä työyhteisöjen kokouksissa
- ▶ Esimiesten pienryhmäkeskustelu: hiljaisesta tiedosta pitäisi puhua enemmän työyhteisössä
- ▶ Kommentit keskusteluista, kommentteista, ajatuksista yms.
 - Vapaasti s-postitse tai suullisesti
 - Webropol-kyselyllä kesän jälkeen?

Mitä jatkossa 2/2

- ▶ Ehdotus: hiljaisen tiedon näkökulman lisääminen kehittävän dialogin oppimis- ja kehittymissuunnitelmaan
 - Alustaminen keskustelussa → lisätään esimiehen oppaaseen ohjeistusta
 - Keskustelua tästä ehdotuksesta käyty vähän tammikuussa (Pipa + Kola johtoryhmä)
 - Tärkeää huomioida, että työntekijöitä kannustetaan jakamaan hyvää ja arvokasta hiljaista tietoa
 - Esimiehen vastuu huonon hiljaisen tiedon karsimisessa

Keskustelulomake: 2. Mitkä ovat vahvuutesi työssäsi ja miten asiantuntemustasi mielestäsi hyödynnetään työyhteisössä?

- ▶ Vahvuuksien ja asiantuntijuuden kartoittamisen avulla voidaan myös selvittää mitä hiljaista tietoa työntekijällä on. Tässä kysymyksessä voidaan pohjustaa työntekijän kanssa oppimissuunnitelman viimeistä kohtaa, jossa työntekijää pyydetään miettimään mitä osaamista hän voisi jakaa työyhteisössään muille
 - *hiljaisen tiedon siirron mahdollistamisella voidaan tukea työntekijöitä oman toiminnan kehittämässä*
 - *esimiehen rooli hiljaisen tiedon hyödyntämisen ja jakamisen suunnittelussa on tärkeä. Hänen on kyettävä tukemaan työyhteisöä rakentavaan ja arvostavaan vuorovaikutukseen, jonka avulla erilaiset osaamiset saadaan paremmin koko työyhteisön käyttöön. Esimiehen on myös seurattava, että jaettava hiljainen tieto on työyhteisöä tukevaa.*
 - *osaamisen tunnistaminen ja luokittelu tarpeelliseen ja vähemmän tarpeelliseen auttaa kokemuksen avulla syntyneen arvokkaan hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtämisessä.*

Oppimis- ja kehityssuunnitelmaan:


Mitä osaamisestasi voitaisiin hyödyntää työyhteisössäsi enemmän? / Mitä osaamista sinä voisit jakaa muille?

- ▶ *kysymysten tarkoitus on havahduttaa työntekijä miettimään, mitä sellaista tietoa hän omaa, jota hänen olisi hyvä jakaa työyhteisössään myös muille*
- ▶ *on tärkeää muistaa, että hiljaista tietoa ei välttämättä tarvitse yrittää muuttaa näkyväksi. Tärkeämpää on tuoda esille miten ja mitä ihmiset tekevät esimerkiksi työpalaverissa, tiimityöskentelyssä jne.*
- ▶ *esimiehen on tärkeä tukea työntekijää tunnistamaan hiljaista tietoa ja erityisesti luokittelemaan osaamista tarpeelliseen ja vähemmän tarpeelliseen. Näin työyhteisössä pystytään vahvistamaan arvokkaan hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtämistä. On muistettava, että hiljainen tieto sisältää aina organisaation kannalta hyödyllistä tietoa, mutta yhtä lailla myös häitallista tietoa.*
- ▶ *kun osaamista ja kokemusta arvostetaan samoin kuin osaamisen jakamista työkaverille, vahvistetaan organisaatiossa osaamisen arvostamista ja edistetään työhyvinvointia.*

Kysymyksiä, kommentteja,
ajatuksia

Kiitos!

Esimiesten ja laajennetun johtoryhmän keskustelujen tulokset



Mitä hiljainen tieto on? Teoreettinen näkökulma

- Ihmiset usein "tietävät enemmän kuin voivat kertoa" - Micheal Polanyi
- Tiedostamatonta ja/tai itsestään selvää
- Alan tuntemusta, asiakkaiden eri tarpeiden ymmärtämistä, vaistoa, näppituntemusta ja organisaation historian tuntemusta



Onko hiljaista tietoa olemassa KoLassa?

- Kyllä on, ei ole esillä koko aikaa
- Tulee esille eläköitymisten/pois lähtemisten kautta
- Sen huomaa parhaiten, kun se on jo kadonnut
- Ikä ja kokemus on se pari joka takaa hiljaisen tiedon
- *Laajennetun johtoryhmän täydennys:*
 - *Rajan veto? Milloin kyse hiljaisesta tiedosta ja milloin dokumentoinnin puutteesta?*
 - *Tarvitseeko kaikesta tietää?*



Tunnistetaanko ja jaetaanko KoLassa olevaa hiljaista tietoa tällä hetkellä?

- Osa työyhteisön arkea, hyvien asioiden siirtämistä
- Ei puhuta päivittäin hiljaisesta tiedosta
- Joukossa on työntekijöitä, joilla hiljaista tietoa on ja joihin tukeudutaan – Miten voidaan hyödyntää/tuoda esille tätä?
- *Laajennetun johtoryhmän täydennys:*
 - *Vertaisarviontikoulutus, benchmarkkaus*



Arvokas hiljainen tieto?

- Hiljaisen tiedon jakaminen väärällä tavalla?
 - Oman osaamisen liiallinen korostaminen
 - Kokemuksen ja ”tuoreen” tiedon törmäminen
- Hiljainen tieto = positiivista tiedon välittämistä?
 - On olemassa toinenkin puoli
 - ”Joo, mut ei me tehdä noin”
- *Laajennetun johtoryhmän täydennys:*
 - *Perehdytyksessä huomioitava hiljaisen tiedon ja uuden osaamisen yhdistäminen*



Miten hiljaista tietoa johdetaan/pitäisi johtaa?

- Esimiehen tehtävä?
 - Ikäjohtaminen
 - Hyvin ideoiden ja kokemuksen hyödyntäminen ja esille tuominen
 - Opiskelijan ohjaustyössä (ja perehdyttämisessä?) tuoda esille hyvää hiljaista tietoa
- *Laajennetun johtoryhmän täydennys:*
 - *Osaamisen johtamista*



Miten hiljaista tietoa voitaisiin hyödyntää entistä enemmän KoLassa? 1/2

- Havainnoinnin merkitys hiljaisen tiedon jakamisessa
 - *Laaj.joryn täydennys: Parityössä huomaamattakin vastaanottajan rooli, ”tarkkailu” toteutuu. Jakaminen ja vastaanottaminen on persoonakohtainen taito*
- Yhdessä tekemisen vahvistaminen
- Työkierto
- Tohdittava tuoda ideat ja oma osaaminen esiin – miten voitaisiin rohkaista?
- Englannin malli: aloittelija – kokeneempi – erikoistunut – toimisiko meillä (noviisista asiantuntijahoitajaksi)?
 - *Laaj.joryn täydennys: Meillä lähihoitaja on aina lähihoitaja*



Miten hiljaista tietoa voitaisiin hyödyntää entistä enemmän KoLassa? 2/2

- Keskusteluryhmiä, joissa käydään läpi ratkaisukeskeisesti
- Osastotunneille/tiimipalavereihin mukaan? Miten?
 - *Laaj.joryn täydennys: Palavereissa ongelmien ja niiden ratkaisujen sekä onnistumisten käsittely*
- Mentoroinnin hyödyntäminen?
- *Laajennetun johtoryhmän täydennys:*
 - *Kehityskeskustelujen kautta osaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen.*
 - *Pohdittava mitä oma osaaminen on?*
 - *Nuorten palaute konkareista käyttöön*
 - *Hiljainen tieto tuotava näkyväksi, vaatii avointa ilmapiiriä ja yhteistyötä*

Muutoksen arviointikysely työntekijöille



Hiljainen tieto koti- ja laitospalveluissa

Taustatiedot

1. Ikäryhmä *

- Alle 30
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 tai yli

2. Sukupuoli *

- Nainen
- Mies

3. Työyhteisöni kuuluu *

- Kotihoitoon
- Terveyskeskussairaalaan
- Ympäri vuorokautiseen hoitoon (vanhainkoti tai asumispalveluyksikkö)
- Muualle koti- ja laitospalveluihin

4. Työaika nykyisessä työyhteisössä *

- Alle vuosi
- 1-4 vuotta
- 5-9 vuotta

- 10 vuotta tai enemmän

5. Esimiesasemassa *

- Kyllä
 Ei

6. Mitä sinulle tulee ensimmäisenä mieleen käsitteestä ”hiljaisen tiedon siirtäminen”?

Jatka seuraavia lauseita valitsemalla asteikosta mielipidettäsi vastaava taso.

7. Minulla on hiljaista tietoa *

1 = Ei ollenkaan 6 = Erittäin paljon

- 1 2 3 4 5 6

8. Työyhteisössäni on hiljaista tietoa *

1 = Ei ollenkaan 6 = Erittäin paljon

- 1 2 3 4 5 6

9. Jaan hiljaista tietoa muille *

1 = En ollenkaan 6 = Erittäin aktiivisesti

- 1 2 3 4 5 6

10. Hiljaista tietoa tunnustetaan työyhteisössäni *

1 = Todella huonosti 6 = Erittäin hyvin

- 1 2 3 4 5 6

11. Hiljaista tietoa jaetaan työyhteisössäni *

1 = Ei ollenkaan 6 = Erittäin aktiivisesti

- 1 2 3 4 5 6

12. Hiljaisen tiedon merkitys työyhteisöni toiminnan kannalta on *

1 = Täysin merkityksetön 6 = Erittäin merkittävä

1 2 3 4 5 6

13. Suhtautumiseni hiljaisen tiedon siirtämiseen/jakamiseen on *

neutraali positiivinen negatiivinen

Työntekijöiden muutoksen arviointikyselyn tulokset

Seurantakysely	Esimiesasema			Ikäryhmä					Työaika				Työyhteisö			
	Koko- naisuus	Esimie- het	Ei esimies	Alle 30 v.	30-39 v.	40-49 v.	50-59 v.	60 v. tai yli	alle vuosi	1-4 v.	5-9 v.	10 v. tai yli	KH	Tk-s	Ymp. vrk hoito	Muut yksiköt
7. Minulla on hiljaista tietoa	4,45	4,00	4,50	3,67	4,23	4,64	4,60	4,50	3,00	4,53	4,27	4,72	4,50	4,86	4,33	4,33
8. Työyhteisössäni on hiljaista tietoa	4,96	4,80	4,98	4,33	5,08	5,14	4,80	5,00	5,00	5,20	4,55	5,00	5,10	5,00	4,90	4,89
9. Jaan hiljaista tietoa muille	4,57	4,60	4,57	4,67	4,46	4,64	4,67	4,00	4,33	4,40	4,55	4,78	4,60	4,43	4,43	5,00
10. Hiljaista tietoa tunnustetaan työyhteisössäni	3,72	4,20	3,67	4,33	3,38	3,64	3,93	4,00	3,33	3,33	3,91	4,00	4,60	3,29	3,57	3,44
11. Hiljaista tietoa jaetaan työyhteisössäni	3,94	4,20	3,90	4,00	3,85	4,00	3,93	4,00	3,67	3,73	4,18	4,00	4,40	3,57	3,86	3,89
12. Hiljaisen tiedon merkitys työyhteisössäni toiminnan kannalta on	5,06	4,80	5,10	4,33	5,23	5,21	5,13	3,50	6,00	4,93	5,00	5,06	5,50	5,71	4,76	4,78
vastaajien määrä seurannassa	47	5	42	3	13	14	15	2	3	15	11	18	10	9	21	7
Vastaajien määrä nykytilassa	53	9	44	5	18	11	16	3	6	20	15	12	12	8	25	8

3,5 tai alle
4,50-4,99
5,00-5,99
6,00

1 = huonoin, 6 = paras

Muutoksen arviointikysely esimiehille



HYVINKÄÄ

Hiljainen tieto koti- ja laitospalveluissa
Muutoksen arviointi

1. Mitä sinulle tulee ensimmäisenä mieleen käsitteestä ”hiljaisen tiedon siirtäminen”? *

2. Suhtautumiseni hiljaisen tiedon siirtämiseen/jakamiseen on *

3. Oletko huomannut yksikössäsi muutosta hiljaisen tiedon jakamisessa ja esille nostamisessa? *

- Kyllä
 En

4. Jos vastasit edelliseen kyllä, millaista muutosta on tapahtunut?

5. Oletko käynyt kehityskeskusteluissa/kehittävässä dialogissa hiljaisen tiedon näkökulmaa läpi työntekijöiden kanssa? *

Kyllä

En

6. Jos vastasit edelliseen kyllä, onko keskustelusta ollut hyötyä hiljaisen tiedon tunnistamisessa / osaamisen jakamisessa?

7. Onko hiljaista tietoa käsitelty työyhteisössä esim. työkokouksissa/osastotunneilla/tiimipalaverissa? *

Kyllä

Ei

8. Jos vastasit edelliseen kyllä, miten käsittely vaikutti työyhteisöön? (alettiinko hiljaisesta tiedosta puhua enemmän, alettiinko hiljaista tietoa jakamaan enemmän/tunnistamaan paremmin, vai unohtuiko asia kokouksen jälkeen?)