



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Johanna Kuusimäki

# Työntekijöiden hiljaisen tiedon jakaminen ja hyödyntäminen organisaatiossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Suuhygienisti (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen johtaminen

Opinnäytetyö

30.8.2019

Tekijä Otsikko	Johanna Kuusimäki Työntekijöiden hiljaisen tiedon jakaminen ja hyödyntäminen organisaatiossa
Sivumäärä Aika	43 sivua + 2 liitettä 30.8.2019
Tutkinto	Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulu
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveystieteiden palvelujen johtaminen
Suuntautumisvaihtoehto	Suuhygienisti (YAMK)
Ohjaaja	Lehtori Juha Havukumpu
<p>Työntekijöiden hiljainen tieto organisaatioiden keskeisenä voimavarana aiheuttaa yhä enemmän keskustelua ja kiinnostaa tutkijoita. Nopeat muutokset työelämässä ja työvoimakustannusten leikkaukset haastavat organisaatioita. Menestymiselle ja toiminnan kehittämiseksi on olennaista, miten hyvin organisaatiot pystyvät hyödyntämään työyhteisössä olevaa kokemusta ja hiljaista tietoa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ja perehtyä, mitkä tekijät edistävät ja estävät hiljaisen tiedon jakamista tutkimuksen kohteena olevassa yksityisen sektorin suun-terveyden palveluyksikössä. Tarkoituksena oli myös selvittää, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen. Tavoitteena oli arvioida nykytilaa ja löytää toimintatapoja, jotka helpottavat ja tehostavat hiljaisen tiedon jakamista ja hyödyntämistä tutkimuksen kohteena olevassa työyhteisössä. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin ryhmäteemahaastattelua, johon osallistui kuusi työntekijää; kolme hammashoitajaa ja kolme suuhygienistiä. Aineisto analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Tulosten mukaan työntekijät kokivat lähityöyhteisön yhteishengen hyvänä, mikä edesauttoi hiljaisen tiedon jakamista ja hyödyntämistä sekä työssä kehittymistä. Hiljaisen tiedon jakamista estävinä tekijöinä koettiin hiljaisen tiedon jakamisen, hyödyntämisen ja dokumentoimisen käytäntöjen puuttuminen, viestintä- ja kokouskäytäntöjen toimimattomuus, perehdytyskäytäntöjen vaihtelevuus sekä vähäinen mahdollisuus työssä oppimiseen. Tulosten mukaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja halun jakaa hiljaista tietoa eteenpäin.</p> <p>Tulosten johtopäätöksinä voidaan todeta, että hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttaa sekä lähityöyhteisön että koko organisaation toiminta. Hiljaisen tiedon jakaminen ja hyödyntäminen vaatii koko organisaatiolta toimia, jotka lähtevät yrityksen strategiatyöstä. Organisaatiokulttuurin kehittäminen kohti oppimismyönteistä yrityskulttuuria, jossa on suunnitellut sekä johdetut käytännöt kokemustiedon jakamiseen, hyödyntämiseen ja dokumentoimiseen, edistävät hiljaisen tiedon jakamista ja hyödyntämistä työyhteisössä.</p>	
Avainsanat	hiljainen tieto, työssä oppiminen, organisaatiokulttuuri

Author Title	Johanna Kuusimäki Sharing and leveraging employee tacit knowledge within the organization
Number of Pages Date	43 pages + 2 appendices 30 August 2019
Degree	Master of Social Services and Healthcare
Degree Programme	Master's Degree Programme in Health and Social Care Management, Leadership in Healthcare and Social Services
Specialisation option	Dental hygienist (Management of Social and Health Care Services)
Instructor	Juha Havukumpu, Senior Lecturer
<p>The organizations tacit knowledge of the employees as a key resource is due to a growing number of discussions and dedicated researchers. Organizations are challenged by rapid changes in working life and cuts in labor costs. The key to success and business development is how well organizations can utilize experience and tacit knowledge in the work community.</p> <p>The purpose of this thesis was to find out and identify the factors that promote and prevent the sharing of tacit knowledge in the Finnish private oral health service unit under investigation. The purpose was also to explore how organizational culture influences the sharing of tacit knowledge. The aim was to evaluate the current situation and find ways of facilitating and enhancing the sharing and utilization of tacit knowledge within the research community. The research was carried out as a qualitative research development work. The data collection method consisted of a group theme interview with six employees; three dental nurses and three dental hygienists. The material was analyzed by inductive content analysis.</p> <p>According to the results, the employees felt the community spirit of the work community good, which facilitated the sharing and utilization of tacit knowledge and development at work. Lack of practices for sharing, utilizing and documenting tacit knowledge, inefficiencies in communication and meeting practices, variability in familiarity practices, and limited access to workplace learning were identified as barriers to sharing tacit knowledge. According to the results, organizational culture influences employee motivation and willingness to share tacit knowledge.</p> <p>In conclusion, tacit knowledge sharing is influenced by the work of the community and the whole organization. Sharing and utilizing tacit knowledge requires action throughout the organization that begins with the company's strategy work. Developing an organizational culture towards a learning-friendly corporate culture, with planned and derived practices for sharing, harnessing and documenting know-how, promotes the sharing and utilization of tacit knowledge within the work community.</p>	
Keywords	tacit knowledge, workplace learning, organizational culture

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Teoreettiset lähtökohdat	3
2.1	Hiljainen tieto	3
2.1.1	Hiljaisen tiedon tunnistaminen työyhteisössä	4
2.1.2	Hiljainen tieto näkyväksi	6
2.1.3	Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen sekä kehittämisen menetelmiä	8
2.2	Työssä oppiminen	11
2.3	Organisaatiokulttuurin vaikutus työssä oppimiseen ja hiljaisen tiedon jakamiseen	12
2.4	Suuhygienistin ja hammashoitajan ammatti	14
3	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimustehtävät	16
4	Opinnäytetyön toteuttaminen	16
4.1	Tutkimusmenetelmä	16
4.2	Aineiston keruu	18
4.3	Aineiston analyysi	19
5	Tulokset	21
5.1	Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä	22
5.2	Hiljaisen tiedon jakamista edistävät ja estävät tekijät	23
5.2.1	Hiljaisen tiedon jakamista edistävät tekijät	23
5.2.2	Hiljaisen tiedon jakamista estävät tekijät	24
5.3	Organisaatiokulttuurin vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen	26
6	Pohdinta	28
6.1	Tutkimuksen eettisyys	28
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	29
6.3	Tutkimustulosten tarkastelu	31
6.3.1	Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä	31
6.3.2	Hiljaisen tiedon jakamista edistävät tekijät työyhteisössä	32
6.3.3	Hiljaisen tiedon jakamista estävät tekijät työyhteisössä	33
6.3.4	Organisaatiokulttuurin vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen työyhteisössä	35
7	Jatkokehittämis- ja tutkimusehdotukset	36

Liitteet

Liite 1. Ryhmäteemahaastattelun saatekirje

Liite 2. Teemahaastattelurunko

## 1 Johdanto

Hiljainen tieto ja sen tärkeys organisaatioiden keskeisenä voimavarana on noussut yhä enemmän keskustelun ja tutkimuksen kohteeksi. Nopea kehitys, työvoimakustannusten leikkaukset ja suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle vaikuttavat tämän päivän työmarkkinoihin. Hiljainen tieto on tärkeässä asemassa yritysten jatkuvuuden ja kehittymisen kannalta. Tietämyksen jakaminen ja hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä on olennaista, jotta osaaminen vastaa myös tulevaisuuden tarpeita. Työntekijät eivät enää sitoudu organisaatioihin koko työuransa ajaksi, eivätkä organisaatiotkaan sitoudu työntekijöihinsä kuten ennen. Osaaminen ja tietämys toimivat vaihdannan välineinä, joiden avulla ylläpidetään kilpailukykyä. Työyhteisön menestymiselle on olennaista, miten hyvin sen jäsenet pystyvät jakamaan ja hyödyntämään organisaatiossa olevaa tietoa, kun reagoidaan markkinoiden muutoksiin ja vaatimuksiin. (Virtainlahti 2009:14,109.)

Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen ovat yhteydessä organisaatioiden johtamiskulttuuriin. Oppivassa organisaatiossa mahdollistetaan olosuhteet, joissa tietoa luodaan, hankitaan ja jaetaan tehokkaasti. Tällaisessa yrityksessä osaaminen on keskiössä ja työntekijöitä kannustetaan osaamisen ja tietämyksen kehittämiseen. Johtamisessa kiinnitetään erityisesti huomiota hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiseen sekä luodaan käytäntöjä, jotka mahdollistavat uuden tiedon ja inhimillisten voimavarojen kehittämisen. Osaamisen johtamisessa on tärkeää oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen, jossa yksilö nähdään tietoa työyhteisönsä kanssa rakentavana aktiivisena työn kehittäjänä. Osaamista tulisi jakaa niin, että yksilöiden osaamisesta tulee organisaatiossa yhteisesti hyödynnettävää tietämystä. (Hyppänen 2015: 132 – 135; Pohjalainen 2016: 17-18; Virtainlahti 2009: 228-230.)

Työyhteisössä hiljaisen tiedon jakaminen haastaa niin työntekijöitä kuin johtoa. Hiljainen tieto kuvataan usein laajemmaksi osaamiseksi ja tietämiseksi, kuin mitä on mahdollista ilmaista sanoin. Hiljainen tieto on luonteeltaan yksilöllistä, kokemuksen kautta hankittua ammattilista osaamista, mutta sosiaalisen kanssakäymisen myötä siitä tulee organisaation yhteisöllinen tietovaranto. Tärkeää on luoda rohkaiseva, luottamusta herättävä toimintakulttuuri, jossa ihmiset haluavat jakaa oman osaamisensa ryhmän hyväksi sekä luoda uutta tietoa. Tärkeä rooli tässä tehtävässä on organisaation johdolla. Ylin ja keskijohto toimivat roolimalleina ja luovat tiedon jakamiseen kannustavaa organisaatiokulttuuria. Henkilöstön hiljainen tietämys on arvokasta ja sitä tulisi vaalia, sillä usein juuri

henkilöstöllä on tietoa, miten asioita tulisi kehittää. (Goh 2002: 25; Kesti 2010: 67-77; Nurminen 2000: 28; Pohjalainen 2016: 18; Sarajärvi – Mattila – Rekola 2011: 147-149.)

Tutkimukseni sijoittuu yksityiselle suun terveydenhuollon sektorille, jossa tutkin suuhygienistien ja hammashoitajien hiljaisen tiedon jakamista, hyödyntämistä sekä organisaatiokulttuurin vaikutusta näihin tapahtumiin. Suuhygienistien ja hammashoitajien ammatillinen työnkuva eroaa toisistaan koulutuksen ja kliinisen työn osalta. Yhteistä näille ammattiryhmille on moniammatillisissa tiimeissä työskentely ja jatkuva työssä oppiminen. Lähtökohtana moniammatillisessa tiimityössä työskentelyssä on parantaa hoidon saataavuutta, vähentää kustannuksia sekä lisätä kaikkien ammattiryhmien työn mielekkyyttä. Työtä jaettaessa korostuvat tiimityö-, vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaidot kliinisen osaamisen lisäksi. (Hukkanen – Vallimies-Patomäki 2005: 12-13.) Tiimityön lisäksi erityisesti suuhygienistien työnkuva muodostuu suureksi osaksi itsenäisestä työskentelystä ja päätöksenteosta, jolloin mahdollisuus tiedon jakamiseen ja työssä oppimiseen vaativat oppimiseen kannustavaa ilmapiiriä ja vuorovaikutusta työpaikalla.

## 2 Teoreettiset lähtökohdat

### 2.1 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on luonteeltaan yksilöllistä tietämistä ja osaamista. Siihen voidaan katsoa kuuluvaksi kaikki arkityyppinen ja kokemuksellinen tieto, jota ihmisellä on, mutta sen esiin tuominen verbaalisin käsittein on vaikeaa. Työelämässä hiljainen tieto on kerääntynyt vuosien varrella työtä tekemällä ja se ilmenee monipuolisena ja kokonaisvaltaisena ammattitaitoa laajempaa kokonaisuutena. Hiljainen tieto on juurtunut syvälle ihmisen toimintoihin ja kokemuksiin samoin kuin hänen ihanteisiinsa, arvo- ja tunnemaailmaansa. Se sisältää myös mielipiteitä, intuitiota ja aavistuksia. Toisin kuin hiljainen tieto eksplisiittinen tieto on vastaavasti täsmällistä ja objektiivista. Eksplisiittistä tietoa voidaan jakaa sekä prosessoida helpommin sanoin, numeroin tai erilaisten raporttien, mallien ja periaatteiden muodossa. On arvioitu, että yrityksissä olevan eksplisiittisen tiedon osuus olisi vain 10-20% ja hiljaisen tiedon osuus 80-90%, asiantuntijaorganisaatioissa tieto on jopa 95% hiljaisessa muodossa. (Anttila 2006: 75; Koivunen 1997: 77-79; Nonaka – Takeuchi 1995, 8; Ojala 2008: 52; Pohjalainen 2012: 2; Salmela 2008: 5.)

Hiljaisen tiedon käsitteen keksijänä pidetään unkarilaista tutkijaa Michael Polanyiä (1891-1976). Tiedon jakaminen sanattomaan ja sanalliseen ulottuvuuteen perustuu hänen tietoteoriaansa (1966). Hänen mukaansa tiedämme enemmän, kuin pystymme kertomaan. Polanyiin teoriassa ihmisellä on kohde tietoisuus ja hiljainen tietoisuus. Sivutietoisuudessa sijaitseva hiljainen tieto (tacit knowledge) ohjaa eksplisiittisen tiedon käsittelyä taustatietona, jossa se on tiedostamaton, mutta tietämisen prosessissa mukana. Polanyi näki ihmisen tietoisuuden jäävuorena, josta voimme ilmaista vain osan, jäävuoren huipun, mutta josta suurin osa jää pinnan alapuolelle. Hänen mukaansa kaikki tieto pohjautuu hiljaiseen tietoon, joka on henkilökohtaista ja tilannesidonnaista, mutta sosiaalisesti rakennettua. (Pohjalainen 2016: 36-37.)

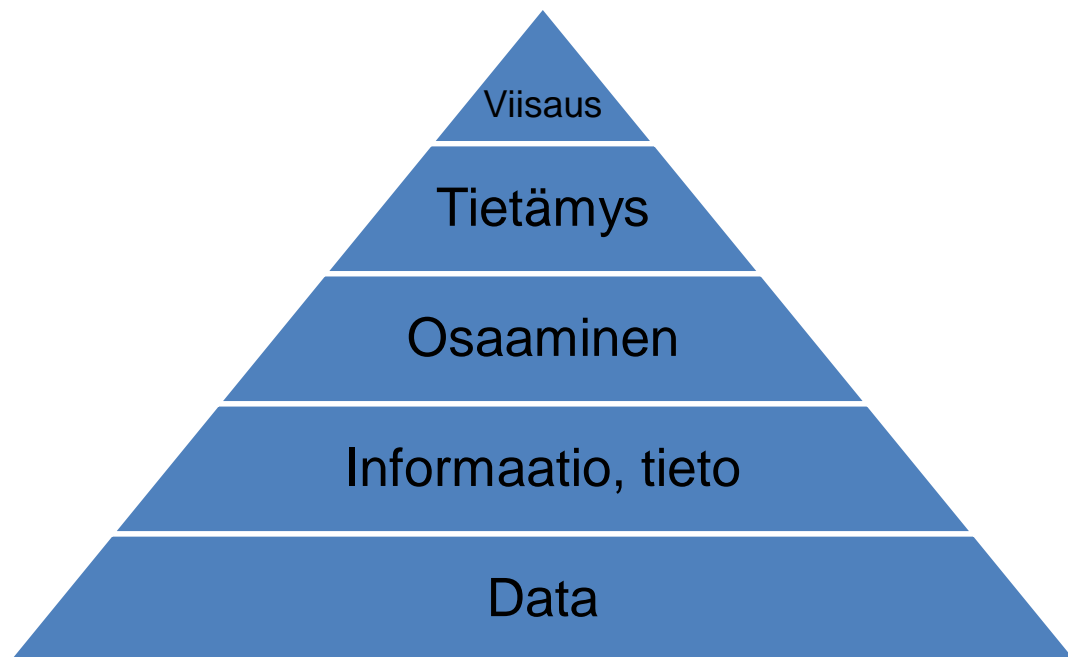
Hiljaisesta tiedosta voidaan tunnistaa kaksi eri ulottuvuutta: tekninen ja tiedollinen. Tekninen ulottuvuus muodostuu vapaamuotoisista ja hankalasti määriteltävistä taidoista, joita voidaan kuvata tietotaidoiksi. Tämä tietotaito on kerääntynyt vuosien kokemuksella ja ilmenee ammattilaisen näppituntumana. Tiedollinen ulottuvuus koostuu erilaisista malleista, kaavoista, uskomuksista ja odotuksista, jotka ovat painuneet niin syvälle toimintaamme ja ajatuksiimme, että otamme ne itsestään selvyyksinä. Tiedollinen ulottuvuus kuvastaa näkemyksiämme todellisuudesta ja tulevaisuudesta. (Nonaka - Takeuchi 1995:



8; Moilanen – Tasala - Virtainlahti 2005: 28.) Sekä Polanyi (1966) että Nonaka ja Takeuchi (1995) korostivat hiljaisen tiedon dynaamista ja toimintaan sitoutunutta luonnetta. Tällöin hiljainen tietämys käsitteenä kuvaa paremmin tietämisen prosessia, jossa se liittyy tekemiseen ja muuttuu jatkuvasti ympäristön vaatimusten paineessa. Muuttuvissa toimintaympäristöissä opitaan ja luodaan uutta tietämystä muokkaamalla omia toimintatapoja. Samalla vanhoista toimintatavoista luovutaan. (Virtainlahti 2006: 43.) Hiljainen tietämys liitetään vahvasti myös kulttuuriin, tiettyyn aikaan ja tilanteisiin (Kreiner 2002).

### 2.1.1 Hiljaisen tiedon tunnistaminen työyhteisössä

Osaaminen käsitteenä on monialainen ja rakentuu hierarkkisesti. Data on tietoa ilman asiayhteyttä ja sitä syntyy tänä päivänä valtavia määriä. Organisaatiot keräävät dataa pääosin tietojärjestelmiinsä. Data saa merkityksen, kun se yhdistetään asiayhteyteen ja tällöin sitä kutsutaan informaatioksi tai tiedoksi. Informaatio on uutta ja sidoksissa vastaanottajaan. Osaamista syntyy, kun tietoa pystytään soveltamaan tekemiseen tai toimintaan. Tieto muuttuu tietämykseksi, kun tietojen kokonaisuutta on analysoitu, suhteutettu ja ymmärretty. Viisauteen kuuluu ymmärrys asioiden laajoista asiayhteyksistä ja merkityksistä sekä käsitys tiedon luotettavuudesta ja moraalaisesta ulottuvuudesta. Viisauteen sisältyy runsaasti hiljaista tietoa ja kokemusta. (Ojala 2008: 49-50.)



Kuvio 1: Tietopyramidi. (Ojala 2008: 49).

Hiljainen tieto esiintyy käytännön toiminnassa yleensä osaamisena, joka rakentuu kokemuksesta, tiedosta, taidoista, asenteesta ja sosiaalisesta verkostosta. Tämä osaaminen syntyy pitkäaikaisesta kokemuksesta, jonka taustalla on oikeiden ja virheellisten päätelmien tuloksena saadut onnistuneet toiminnot käytännössä. Ajan myötä monipuolinen ja taidokas osaaminen muuttuu asiantuntemukseksi. (Helakorpi 2001: 169; Moilanen – Tasala - Virtainlahti 2005: 26-27.) Kokeneen työntekijän hiljainen tieto ilmenee äänettömänä osaamisena ja taitona, olennaisen tiedon tunnistamisena sekä uuden tiedon prosessoinnin ja soveltamisen sujuvuutena. Asiat, jotka osaamme hyvin, muuttuvat ajan kuluessa automaattisiksi ja niiden tunnistaminen toiminnastamme on vaikeaa. Nämä taidot vaikuttavat kuitenkin jatkuvasti toimintaamme ja esimerkiksi päätöksentekoomme. (Moilanen – Tasala - Virtainlahti 2005: 26; Puusa – Eerikäinen 2011: 44.)

Jotta hiljainen tieto voidaan tunnistaa, tulee huomioida myös työntekijän syvällä olevat ajatukset ja aistit. Intuitio on osa hiljaista tietoa. Se voidaan selittää kykynä nähdä sisäisesti tai kykynä tietää ilman tietoisten prosessien käyttöä. Ihmiset tekevät päivittäin työssään päätöksiä, jotka pohjautuvat tunteeseen ja kokemukseen ja tämä toiminta on vain osittain tietoista. Intuitiivista toimintaa ohjaa vaisto, aistimus tai tunne. Intuitiivisen oivaltamisen edellytyksenä pidetään riittävää asiantuntemusta, kokemusta erilaisista tilanteista sekä työtehtävistä, havaintokyvyn herkkyyttä ja järkevää harkintaa. Kokonaistilanteen nopea hahmottaminen ja erilaisten lähestymistapojen hyödyntäminen kuvaavat intuitiivista toimintaa. (Moilanen – Tasala - Virtainlahti 2005: 32-33; Nurminen 2000: 19-26.)

Taulukko 1: Esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta organisaatiossa (Virtainlahti 2009: 46).

Näkyvä tieto	Hiljainen tieto
lait, asetukset, määräykset, säännöt ohjekirjat, ohjeistukset, käsikirjat prosessikuvaukset lomakkeet internet, intranet kirjallisuus dokumentit teorit jne.	käytäntö sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen niksit psykologinen silmä tilanneherkkyys kokemus aistihavainnot ”mututuntuma” kädentaidot jne.

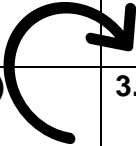
### 2.1.2 Hiljainen tieto näkyväksi

Toimiva vuorovaikutus toimii perustana hiljaisen tiedon siirtämiselle työyhteisössä. Samalla se on yksi tärkeimmistä yrityksen voimavaroista, sillä työyhteisön menestymiselle on erityisen tärkeää, miten hyvin työntekijät pystyvät jakamaan ja hyödyntämään työyhteisössä olevaa tietoa. Organisaatiossa oleva eri osa-alueiden asiantuntemus tulisi kommunikoida keskenään, jotta voidaan hahmottaa kokonaisuus ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Toimivan vuorovaikutuksen kautta osaaminen voidaan saada laajasti käyttöön työyhteisössä, sillä organisaatioissa tapahtuvaan tiedon luomiseen tarvitaan yksilöitä ja heidän välilleen vuorovaikutusta. Uusi tieto alkaa yksilöistä ja siksi onkin tärkeää, että yksilöiden henkilökohtainen tieto saadaan jaettua muille ja muutetuksi yhteiseksi tietovarannoksi. (Kurtti 2012: 137; Moilanen – Tasala - Virtainlahti 2005: 34-35.)

Nonaka (1994) sekä Nonaka ja Takeuchi (1995) tarkastelevat hiljaista tietoa tiedon johtamisen ja luomisen prosessin näkökulmasta. Toisin kuin Polanyi heidän lähtökohtansa on, että hiljainen ja eksplisiittinen tieto voidaan erottaa toisistaan. Tämän tiedon luomisen prosessimallin (SECI-malli) mukaan työyhteisöön voi syntyä uutta tietoa, jos hiljainen tieto ja eksplisiittinen tieto ovat vuorovaikutuksessa. Sosiaalisuudessa asiantuntijat jakavat hiljaista tietoa erilaisten kokemusten, ajattelumallien ja teknisten taitojen kautta

hiljaisesti. Sosialisatio on kokemukseen perustuva prosessi, jossa syntyy uutta hiljaista tietoa, toimintatapoja ja erilaisia käsityksiä. Työntekijä voi saada äänettömästi hiljaista tietoa toisilta työntekijöiltä tarkkailemalla, jäljittelemällä ja harjoittelemalla käytännössä. Ulkoistamisen vaiheessa hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseksi vuoropuhelun ja yhteisen havainnoinnin avulla. Yhdistämisen vaiheessa ulkoistettu tieto yhdistetään vanhaan tietoon. Tämän jälkeen yhdistämisen tulos sisäistetään, joka tapahtuu suurimmaksi osaksi käytännön tekemisen kautta, ja se muuntuu työntekijöiden hiljaiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto on siten myös yhteisöllistä, sillä sitä levitetään yhteisten kokemusten ja keskustelujen kautta. (Moilanen - Tasala - Virtainlahti 2005: 36-39; Nonaka 1994: 33-34; Nonaka - Takeuchi 1995: 61-62; Pohjalainen 2016: 51; Virtainlahti 2009:116-136.)

<p><b>1. Sosialisatio (Socialization)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteinen ajattelu</li> <li>- Hiljaisesta tiedosta hiljaiseen tietoon</li> </ul>	<p><b>2. Ulkoistaminen (Externalization)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Käsitteellistäminen</li> <li>- Hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseen tietoon</li> </ul>
<p><b>4. Sisäistäminen (Internalization)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toiminta</li> <li>- Eksplisiittisestä tiedosta hiljaiseen tietoon</li> </ul>	<p><b>3. Yhdistäminen (Combination)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhdistäminen</li> <li>- Eksplisiittisestä tiedosta eksplisiittiseen tietoon</li> </ul>



Kuvio 2: Hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon välinen vuorovaikutus ja syntyvän tiedon luonne (Kurtti 2012: mukailen Nonaka & Takeuchi 1995: 62, 71 ja 72.)

Tiedon jakamista ja rakentamista edistävässä organisaatiossa on paljon vuorovaikutusta ja yhdessä työskentelyä. SECI- mallissa hiljaisen tiedon siirtämisessä ja uuden tiedon luomisessa tärkeä elementti on ba- tila. Ba voi olla esimerkiksi fyysinen tai virtuaalinen tila, jossa olennaista on vuorovaikutus, minkä kautta ajatuksia ja näkemyksiä vaihdetaan uuden tiedon syntymiseksi. Hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta onkin tärkeää, että tällainen uuden tiedon luomisen ja ryhmätyöskentelyn mahdollistava tila on työyhteisön käytettävissä. (Moilanen – Tasala - Virtainlahti 2005: 38-39; Nonaka 1994: 33-34; Nonaka - Takeuchi 1995: 61-6; Pohjalainen 2016: 51-52; Virtainlahti 2009:116-136.)

Hiljaisen tiedon esille tuomisessa on tärkeää huomioida henkilö- ja aikaresurssit. Organisaation palkitsemiskäytännöillä on myös vaikutusta työntekijöiden haluun jakaa ja hyödyntää hiljaista tietoa. Tärkeää onkin, että organisaation resursointi kohdistuu kaikkiin hiljaisen tiedon johtamisen osa-alueisiin. Tämä tulee ottaa huomioon myös toiminnan arvioinnissa ja mittaamisessa, joiden kautta arvioidaan toiminnan toteutumista ja kehittymistä sekä asetetaan mittareiden muodossa olevia tavoitteita. Näissä toimitissa korostuu erityisesti organisaatioiden johdon ja esimiesten rooli. (Virtainlahti 2009: 76-77.)

### 2.1.3 Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen sekä kehittämisen menetelmiä

Tehdessämme uusia asioita kokeilemme, korjaamme toimintaamme ja teemme uudestaan, kunnes toiminta hioutuu halutulle tasolle. Kaikkea tietämystä ei tarvitse kerätä vaikeimman kautta, vaan hiljaista tietämystä voidaan jakaa tarkoitukseen soveltuvin keinoin. Hiljaisen tiedon jakamiselle edellytyksenä on siis vuorovaikutus, henkilökohtainen kontakti ja yhteistyö työntekijöiden välillä (Cook – Brown 1999). Tiedon jakaminen on mahdollista keskustelemalla, yhdessä työskentelemällä, ja läpikäymällä käytännön tietoja, taitoja ja kokemuksia, jolloin hiljaisesta tiedosta tulee osa organisaation tietovarantoa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Esimerkkejä hiljaisen tiedon jakamista ja tiedonrakentamista tukevista yhteistyömuodoista ovat muun muassa tiimityöskentely, mentoointi, konkari-aloittelija-työparit, verkostot ja kokemustenvaihtopiirit. Työn rikastaminen tai laajentaminen, projekteihin ja kehittämishankkeisiin osallistuminen sekä tietämyksen dokumentointi ovat esimerkkejä hiljaisen tietämyksen jakamista tukevista työn kehittämisen muodoista. Henkilöstötoiminnot, joilla voidaan tehostaa hiljaisen tiedon jakamista, ovat muun muassa perehdyttäminen, kehityskeskustelut ja koulutus sekä kouluttaminen. Epäviralliset käytännöt, yleensä vapaamuotoiset tilanteet, voivat olla vaikeasti hallittavia hiljaisen tiedon jakamisessa, mutta toimivat parhaimmillaan erittäin tehokkaasti tietämyksen jakamisessa. Näistä esimerkkeinä ovat kokoukset ja vapaamuotoiset tilanteet, kuten kahvitauot. (Puusa - Eerikäinen 2011: 49-50; Virtainlahti 2009:116-136.)

Taulukko 2: Hiljaisen tietämyksen jakamisen ja kehittämisen menetelmiä (Virtainlahti 2009: 116-136).

<b><i>Hiljaisen tietämyksen jakamista tukevat yhteistyömuodot:</i></b>	<b><i>Hiljaisen tietämyksen jakamista tukevat työn kehittämisen muodot:</i></b>	<b><i>Hiljaisen tietämyksen jakamista tukevat henkilöstötoiminnot:</i></b>	<b><i>Epäviralliset käytännöt hiljaisen tietämyksen jakamisessa:</i></b>
<p><b>Tiimityöskentely:</b> tavoitteena lisätä vuorovaikutusta työyhteisön jäsenten välille ja sitä kautta parantaa tietojen ja taitojen välittymistä. Saavuttaakseen yhteiset tavoitteet tiimit tarvitsevat jokaisen jäsenensä osaamista ja tietämystä.</p>	<p><b>Työn laajentaminen ja rikastaminen:</b> kehitetään työntekijän osaamista ja tietämystä omassa tehtävässään. Ammattitaidon kehittyminen syventää olemassa olevaa tietämystä ja tuottaa hiljaista tietoa.</p>	<p><b>Perehdyttäminen:</b> perehdyttämällä työntekijää autetaan omaksumaan organisaation toimintatapojen lisäksi tarvittavat työtavat ja tehtävien sisältö. Perehdyttämisen vaikuttaa uuden työntekijän sosiaalistumiseen uuteen työyhteisöön.</p>	<p><b>Kokoukset:</b> edistävät tietojen ja taitojen välittämistä eteenpäin. Hiljaista tietämystä voidaan jakaa käymällä läpi tilanteita, joissa on onnistuttu, erityistapauksia tai ongelmallisia tilanteita. Kokouksissa voidaan kerätä yhteen yhteiset hyvät toimintatavat, joita voidaan hyödyntää.</p>
<p><b>Mentorointi:</b> kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde, jossa mentori jakaa tietämystään, antaa ohjausta ja tukea työhön liittyvissä kysymyksissä. Mentoroinnissa kehittyvät molemmat sekä mentori että mentoroitava.</p>	<p><b>Projekteihin ja kehittämishankkeisiin osallistuminen:</b> kehittää osallistujan omaa sekä koko ryhmän osaamista ja tietämystä.</p>	<p><b>Kehityskeskustelut:</b> esimiehen ja työntekijän välinen tapaaminen, jossa käydään läpi menneen kauden työsuoritukset ja pohditaan uusia tavoitteita ja kehittymiskohteita. Kehityskeskusteluissa työntekijän osaamista sekä kokemusperäistä tietämystä kartoitetaan ja arvioidaan.</p>	<p><b>Vapaamuotoiset tilanteet, esim. kahvitauot:</b> tärkeitä hiljaisen tiedon jakamisen kannalta. Näissä tilanteissa luodaan vuorovaikutussuhteita ja rakennetaan luottamusta, mikä on tietämyksen jakamisen kannalta olennaista.</p>

<p><b>Konkari-aloittelija-työparit:</b></p> <p>uran eri vaiheissa olevat työntekijät vaihtavat tietoja ja tietämystään keskenään.</p>	<p><b>Tietämyksen dokumentointi:</b></p> <p>dokumentoimalla voidaan jakaa tietämystä eteenpäin organisaatiossa. Tietämyksen esille tuominen kirjalliseen tai visuaaliseen muotoon auttaa muita organisaation jäseniä ajattelemaan omaa työtään, siihen liittyvää tietoa ja sen jakamista sekä edelleen kehittämistä.</p>	<p><b>Koulutus ja kouluttaminen:</b></p> <p>koulutuksen avulla lisätään työhön liittyvää uutta tietoa. Koulutuksessa saatava teoria-tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi, kun sitä hyödynnetään työn tekemisessä. Teorian liittäminen käytännön työhön vaatii asioiden sisäistämistä. Laajempaa hyötyä saadaan, kun koulutuksesta saatu tieto jaetaan työyhteisön jäsenille.</p>	
<p><b>Verkostot:</b></p> <p>verkostoitumisen avulla välitetään tietämystä sekä organisaation sisä- että ulkopuolella.</p>			

Organisaation hiljaisen tiedon jakamiskäytännöissä tulee pohtia, mikä osaaminen ja tietämys on olennaista toiminnan sekä tuloksenteon kannalta nyt ja tulevaisuudessa. Toimintaympäristöt muuttuvat ja osaamisen tulee vastata näihin haasteisiin. Työntekijöiden kaikkea tietämystä ei tarvitse jakaa ja vanhoista toimintatavoista tulee päästä eroon. Toimintaa kehitetään, kun vanhoista tai toimimattomista työtavoista luodaan uusia toimintamalleja. Organisaation on hyvä tiedostaa olemassa oleva kriittinen hiljainen tieto, jota ilman yrityksen toiminta vaikeutuu. Tärkeää on tunnistaa ne osaamisen alueet, jotka ovat vain muutamien työntekijöiden hallussa. Liiketoiminnan jatkuvuuden säilyttämiseksi tulisi laatia suunnitelma, jonka avulla selvitetään työntekijöiden hallussa oleva kriittinen tietämys ja miten sen jakaminen muille organisaation työntekijöille varmistetaan. (Virtainlahti 2009: 88-89.)

Työntekijöiden hiljaisen tiedon johtamisen lähtökohtana on osaamisen ja tietämyksen tunnistaminen, jotta niitä voidaan hyödyntää kehittää edelleen. Koko organisaation tai tietyn henkilöstöryhmän osaaminen voidaan tuoda esille eri tavoin. Osaamiskartoitusten kautta voidaan kuvata organisaatiossa olemassa oleva osaaminen, tulevaisuuden osaamistarpeet tai laatia kokonaan uusi osaamisvalikoima. Osaamiskarttojen avulla saadaan tietoa, mitä osaamista organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa on ja se toimii apuna esimerkiksi rekrytoinneissa ja arvioinneissa. Osaamiskartoitusten kautta työntekijöitä autetaan tunnistamaan omaa osaamistaan, joten se toimii välineenä hiljaisen tiedon tunnistamiseen. Dokumentointi on myös hyvä tapa tuoda esille osaamista ja tietämystä. Dokumentoinnissa kirjataan työvaiheet ja menetelmät ylös ja tuodaan ne avoimeksi koko työyhteisön jäsenille. Mallintamisessa kuvataan ilmiön tai prosessin rakenne ja siinä on olennaista ilmentää asiantuntijan osaamista. Sen kautta hiljainen tieto saadaan helpommin esille, kuin vain seuraamalla toisen työskentelyä tai pyytämällä kertomaan omasta osaamisestaan. Mallissa kuvataan, miten asiantuntija tekee jotakin ja se visualisoi ammattilaisen toiminnan, jotta muillakin on mahdollisuus päästä samaan lopputulokseen. Mallintamisessa on tärkeää asiantuntijan havainnointi ja haastattelu. Tarinat ovat myös yksi tapa välittää tietoa, joka koskee historiaa, arvoja ja työyhteisön identiteettiä. Niiden kautta voidaan luoda uusia toimintatapoja ja välittää organisaation uusille jäsenille tietoa sosiaalisiin käytäntöihin ja organisaation toimintatapoihin liittyen. (Moilanen – Tasala – Virtainlahti 2005: 31-32; Virtainlahti 2009: 91-98.)

## 2.2 Työssä oppiminen

Osaaminen on oppimisen tulosta. Oppimisen seurauksena jokin yksilön tiedoissa, taidoissa, tunteissa tai ajattelussa laajenee ja syvenee tai muuttuu kokonaan. Oppiminen voidaan jakaa sekä tiedostamattomaan tai tietoiseen ja suunniteltuun tiedon hankkimiseen. Tiedostamatonta oppimista on esimerkiksi yrityksen kulttuurin ja sen toimintatapojen sisäistäminen, kun hiljaista tietoa siirtyy tai ympäristö opettaa henkilöä huomaamatta. Tiedostamaton oppiminen pohjautuu behavioristiseen oppimiskäsitykseen, jossa opettaja siirtää tietoa ja oppija on itse passiivinen osapuoli. Tällainen oppiminen voi usein estää uusiutumisen tai olla haitallistakin, jos omaksutaan virheellisiä toimintatapoja ja asenteita. (Kupias - Peltola 2019: 11-12; Ojala 2008: 65.)

Tietoisen oppimisen taustalla on konstruktivistinen oppimiskäsitys, jossa oppija nähdään aktiivisena, tavoitteisiin pyrkivänä ja palautehakuisena. Tunteilla, uskomuksilla ja asenteilla on tärkeä merkitys. Oppijalla on itsellään vastuu oppimisestaan ja hänellä on tietoa



ja motivaatiota siitä, mitä pitää oppia ja miksi. Oppimista ohjaavat tarpeet, aikomukset, odotukset ja palaute. Ympäristöllä, kulttuurilla, ilmapiirillä sekä toisilla oppijoilla on vaikutusta oppimiseen. Oppiminen tapahtuu tekemisen kautta, eli uusi tieto pohjautuu aiemmin opittuun. (Ojala 2008, 65.)

Aikuisilla oppiminen tapahtuu suurimmaksi osaksi työtä tekemällä. Yritykset uskovat, että jopa 70% uuden oppimisesta tulee työn kautta. Tämän lisäksi oppiminen rakentuu vuorovaikutussuhteissa toisten kanssa sekä uuden tiedon hankkimisesta ja ymmärtämisestä. Lähityöyhteisöllä onkin tärkein vaikutus yksittäisen työntekijän oppimiseen. Uusi tieto tulee sisäistää ja ymmärtää ennen kuin se muuttuu osaamiseksi. Tämä tiedon soveltaminen työhön ja tekemiseen tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Ympäristöllä olevat ihmiset vaikuttavat oppimiseen ja yhdessä ideointi ja toisilta oppiminen ovat tärkeitä taitoja työpaikoilla. Jokaisella työyhteisössä on oma oppimistyylinsä, joka tuo vahvuutta organisaation oppimiseen. Erilaiset ihmiset ja oppimistyylit varmistavat, että mahdollisimman paljon asioita otetaan huomioon. Tänä päivänä tietoa tuotetaan ja tarvitaan niin runsaasti, ettei kukaan pysty yksin hallitsemaan kaikkea tarvitsemaansa tietoa. Siksi tarvitaan kanssaoppijoita ja vuorovaikutusta, jotta oppiminen on nopeampaa kuin yksin ja tietoa syntyy sekä siirtyy eteenpäin. (Kupias – Peltola 2019: 23-26; Ojala 2008: 68.)

Organisaatioiden tulee kannustaa työntekijöitään oppimiseen, osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen sekä luoda rakenteelliset mahdollisuudet siihen. Työntekijöille tulee tarjota mahdollisuus vuorovaikutukseen, jossa oppimista voidaan edistää ja tehdä näkyväksi yhdessä keskustelemalla. Toimintaympäristöt muuttuvat yhä nopeammin, joten oppiminen on jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista tilanteisiin, joita ei etukäteen aina edes osata ennustaa. Tämä luo haasteita oppimisprosessin johtamiselle, mutta kun se on laadukkaasti suunniteltu sekä johdettu ja sitä kehitetään jatkuvasti, voidaan saavuttaa kilpailukykyinen, uudistuva ja innovatiivinen organisaatio. (Kupias – Peltola 2019: 26; Ojala 2008: 68-79.)

### 2.3 Organisaatiokulttuurin vaikutus työssä oppimiseen ja hiljaisen tiedon jakamiseen

Organisaatiokulttuuri voidaan kuvata tietyn ihmisryhmän yhteisesti omaksumaksi merkitysjärjestelmäksi. Organisaatiokulttuuri on ikään kuin yrityksen persoonallisuus, johon vaikuttavat muun muassa sen toimiala, koko, ikä, rakenne, paikkakunta ja asiakaskunta. Kulttuuri ilmenee organisaatiossa tapoina, arvoina, uskomuksina ja normeina, jotka

työyhteisössä tunnistetaan tavoiteltavaksi toiminnaksi. Ilmapiiri kuvastaa organisatiokulttuuria ja se kertoo miten työntekijät kokevat organisaationsa ja sen toimintatavat. Oppimisilmapiiri on osa yrityksen kulttuuria ja se kuvastaa, miten yrityksessä suhtaudutaan itsensä kehittämiseen, osaamisen jakamiseen ja keskeneräistenkin ajatusten esille tuomiseen. (Kupias – Peltola 2019: 203; Virtainlahti 2009: 207-208.)

Organisaation kulttuuri on olennainen tekijä hiljaisen tiedon jakamisessa ja työntekijöiden oppimisessa. Se voi mahdollistaa tiedon jakamisen organisaation jäsenten kesken tai vaikeuttaa, jopa luoda ylitsepääsemättömiä esteitä tiedon jakamiseen. Tiedon siirtämiseen rohkaiseva ilmapiiri ja esimerkillinen johtaminen vähentävät välittömiä ja välillisiä tiedonkulun ongelmia. Välittömällä tiedonkulun ongelmalla tarkoitetaan sitä, että tietoa ei jaeta eteenpäin joko tahallisesti tai tahattomasti. Tiedon hallussapitäjä voi ymmärtää tiedon vallankäytön välineeksi tai henkilökohtaiseksi omaisuudeksi, vaikka todellisuudessa tällainen toiminta vain vaikeuttaa työyhteisön toimintaa. Välillinen tiedonkulun ongelman syntyy, kun työyhteisössä oletetaan olevan tietoa, jota todellisuudessa ei olekaan. Tällainen tilanne synnyttää helposti huhuille ja väärinymmärryksille alttiin työympäristön. Tiedonkulun ongelmat, kuten tiedon panttaaminen ja kilpailuhenki kertovat organisaation kulttuurista: mitä pidetään hyväksyttävänä ja tavoiteltavana. Liiallinen yksilökeskeisyyden korostaminen organisaatiossa toimii tehokkaasti työntekijöiden välisen tiedon jakamisen esteenä ja siksi avoimen ilmapiirin ja luottamuksellisen yrityskulttuurin kehittäminen on tärkeää. (Moilanen – Tasala - Virtainlahti 2005: 35-36; Ojala 2008: 278-281; Virtainlahti 2009: 115-116, 209-210.)

Organisaation toiminnan kannalta on tärkeää, että työntekijät tiedostavat yrityksen toiminta-ajatuksen, mikä edistää henkilökuntaa sitoutumaan, tuntemaan yhteenkuuluvuutta ja lisää ymmärrystä oman tehtävän merkityksestä osana kokonaisuutta. Yrityksen strategiassa tärkeä osa on osaamisella, sillä organisaation toiminta perustuu henkilöstöllä olevaan tietämykseen. Usein organisaation strategia jalkautetaan työntekijälle luomalla kehittymissuunnitelma, joka tukee yleisiä organisaation tavoitteita. Olisikin hyvä miettiä, voisiko strategiatyö kulkea myös toiseen suuntaan; yksilöiden osaamisesta ja tietämisestä kohti strategiaa. Osaamiskartoituksista huolimatta, organisaatiolla ei usein edes ole tarkkaa tietoa, mitä osaamista ja tietämystä sen työntekijöillä on. Tunnistamalla työntekijöiden vahvuuksia, voitaisiin löytää uusia ajatuksia, ideoita ja toimintamalleja organisaation toimintaan. Hiljaisen tietämyksen johtamisen kannalta on merkittävää, että osaaminen on osa organisaation strategiaa. Ylimmän johdon asenteella ja suunnitelmallisuudella on suuri merkitys hiljaisen tiedon jakamisen tehostamiseen. Tarvitaan hiljaisen

tiedon jakamisen motivointiin liittyvä suunnitelma, johon sisältyy palkitsemisen, kommunikoinnin helpottamisen ja kulttuurin edistämisen toimintatavat. Toimivaan suunnitelmaan tulee liittää myös käytännöt, miten hiljaisen tiedon johtamista arvioidaan ja mitataan, jotta toimintaa voidaan kehittää. Organisaation ylimmän ja keskijohdon esimerkki ja kannustus osoittavat työntekijöille hiljaisen tietämyksen jakamisen merkityksen ja arvostuksen yrityksen toiminnassa. Erityisen tärkeää on kehittää organisaatiokulttuuria kohti oppimismyönteistä yrityskulttuuria. (Ojala 2008: 278-279; Virtainlahti 2009: 61-64, 205; Vuori 2006: 29-35.)

Hyvään oppimiskulttuuriin kuuluvat luottamus ja rikas vuorovaikutus. Ne toimivat perustana myös hiljaisen tiedon jakamisessa ja sen johtamisessa. Luottamus näkyy työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Toiminnan läpinäkyvyys ja avoimuus mahdollistavat ilmapiirin, jossa vallitsee luottamus. Tällöin työyhteisössä koetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työkavereita autetaan sekä tuetaan. Tällaisessa työyhteisössä myös uskalletaan kertoa omia mielipiteitä ja keskeneräisiä ajatuksia sekä hyödynnetään, jaetaan ja kehitetään tietämystä aktiivisesti yhdessä. Luottamus organisaation työntekijöiden kesken luo pohjan hyvälle vuorovaikutukselle. Vuorovaikutuksen avulla ihmiset pystyvät jakamaan, käsittelemään ja hyödyntämään organisaatiossa esiintyvää tietoa. Ihmisten on kommunikoitava keskenään, jotta organisaatio voi saavuttaa asetetut tavoitteet. Siksi tarvitaan käytäntöjä ja foorumeja, joissa työntekijät voivat tuoda esille ideoitaan ja ajatuksiaan yhdessä keskustellen. Toimivaan vuorovaikutukseen liittyvät luottamuksen lisäksi toimiva yhteistyö työntekijöiden välillä, ihmissuhteet, työyhteisön ilmapiiri, asenteet, motivaatio ja erilaisuuden huomioiminen. (Kupias – Peltola 2019: 206, 212; Virtainlahti 2009: 214-221.)

#### 2.4 Suuhygienistin ja hammashoitajan ammatti

Suuhygienisti on laillistettu ja nimikesuojattu terveydenhuollon ammattihenkilö. Suuhygienistiksi valmistutaan ammattikorkeakoulusta, suun terveydenhuollon koulutusohjelmasta. Koulutus kestää noin 3,5 vuotta ja on laajuudeltaan 210 opintopistettä. Suuhygienistejä työskentelee terveyskeskuksissa, yksityisvastaanotoilla, yksityisinä ammatinharjoittajina sekä runsaasti myös erilaisissa myynti-, opetus- ja asiantuntijatehtävissä. Suuhygienistin työnkuvaan kuuluvat suun terveyden edistäminen ja ylläpitäminen, suusairauksien ennaltaehkäisevä, hoitava ja kuntouttava työ sekä esteettinen hammashoito. Myös erilaiset hammaslääketieteen erikoisalojen osatehtävät, kuten oikominen, voivat kuulua suuhygienistin työnkuvaan. Suuhygienistit toteuttavat itsenäisesti koulutuksen

antamien valmiuksien mukaan hoitotoimenpiteitä hammaslääkärin hoitosuunnitelmaa noudattaen. Haastavassa ja monipuolisessa työssä tarvitaan hammaslääketieteen ja hoitotyön laajaa osaamista, jatkuvaa ammattitaidon ylläpitoa ja oman työn arviointia ja kehittämistä sekä kykyä työskennellä itsenäisesti ja moniammatillisissa työryhmissä. (Suomen Suuhygienistiliitto SSHL ry. 2018; Suun terveydenhoidon ammattiliitto ry. 2018.)

Hammashoitaja tai suun terveydenhuoltoon suuntautunut lähihoitaja työskentelee joko julkisissa tai yksityisissä terveydenhuoltopalveluissa perus- tai erikoissairaanhoidossa. Hammashoitajat tai lähihoitajat ovat terveydenhuollon ammattihenkilöstä annetun lain mukaisia nimikesuojattuja ammatteja ja tutkinnon laajuus on 180 opintopistettä. Hammashoitajan työnkuvaan kuuluu väestön suun terveyden parantaminen ja suusairauksien vähentäminen ja ennaltaehkäisy. Hammashoitaja toimii hammaslääkärin työparina osallistuen suun alueen sairauksien tutkimuksiin ja hoitoon, huolehtii vastaanoton toimintavalmiudesta sekä vastaa aseptiikan ja hygienian toteutumisesta. Työ vaatii jatkuvaa ammattitaidon ylläpitämistä, tarkkuutta, tiimityötaitoja sekä järjestelykykyä nopeasti muuttuvissa tilanteissa. (Suun terveydenhoidon ammattiliitto ry. 2018.)

Tutkimuksen kohteena olevassa yksityisessä suunterveydenhuollon yksikössä suuhygienistien työnkuva muodostuu erilaisin painotuksin kaikista hammasalan vastaanoton toimintaan liittyvistä tehtävistä. Suuhygienistin kliinisen työn lisäksi työtehtäviin kuuluvat vastaanoton asiakaspalvelussa toimiminen, tarvittaessa välinehuolto, leukojen panoramakuvien ottaminen sekä erikoishammaslääkäreiden ja hammaslääkäreiden avustaminen. Suuhygienisteillä on myös omia vastaanoton toimintaan liittyviä vastuualueita, joita ovat esimerkiksi lääketilausten tekeminen ja vastaanoton laiterekisterin ylläpitäminen. Suuhygienistin kliininen työ muodostuu hammaskivenpuhdistuksista, värjäytymien poistoista, ennaltaehkäisevästä hoidosta (esimerkiksi fluoraus), kotihoidonohjauksesta, röntgenkuvien ottamisesta, hammaskorun kiinnityksistä ja vastaanottovalkaisuista sekä valkaisulusikoiden jäljennösten ottamisesta. Yksikön suuhygienisteiltä vaaditaan laajaa hammaslääketieteellistä osaamista sekä laadukasta asiakaspalvelua, jotta he pystyvät tarjoamaan mahdollisimman asiantuntevaa ja parasta mahdollista hoitoa asiakkaille.

Tutkimuksen kohteena olevan työyksikön hammashoitajien työnkuva on myös laaja ja monipuolinen. Kaikki hammashoitajat tekevät avustavan työn (hammaslääkärit ja erikoishammaslääkärit) lisäksi työvuoroja asiakaspalvelussa ja välinehuollossa, ottavat

leukojen panoraamakuvauksia sekä vastaavat omasta vastuualueestaan, kuten tarveaine tilauksista.

### 3 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimustehtävät

Tutkimuksen avulla selvitetään yksityisen sektorin suunterveyden palveluyksikön suuhygienistien ja hammashoitajien kokemuksia hiljaisen tiedon jakamisen käytännöistä työyhteisössä. Tutkimuksen kohteena olevan suunterveyden yksikön historia on lyhyt ja monet prosessit ovat vielä kehittymässä yritysintegraation seurauksena. Jokaisella yksikön suuhygienistillä ja hammashoitajalla on laajaa kokemusta ja tietopohjaa, joita voidaan hyödyntää niin työyhteisön kuin organisaationkin käyttöön. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää ja perehtyä, mitkä tekijät edistävät ja estävät hiljaisen tiedon jakamista työyhteisössä. Tarkoituksena on myös selvittää, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen. Tavoitteena on arvioida nykytilaa ja löytää toimintatapoja, jotka helpottavat ja tehostavat hiljaisen tiedon jakamista ja hyödyntämistä tutkimuksen kohteena olevassa työyhteisössä.

Tutkimustehtävät:

1. Miten hiljaista tietoa jaetaan tällä hetkellä työyhteisössä?
2. Mitkä tekijät edistävät ja estävät hiljaisen tiedon jakamista työyhteisössä?
3. Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen?

### 4 Opinnäytetyön toteuttaminen

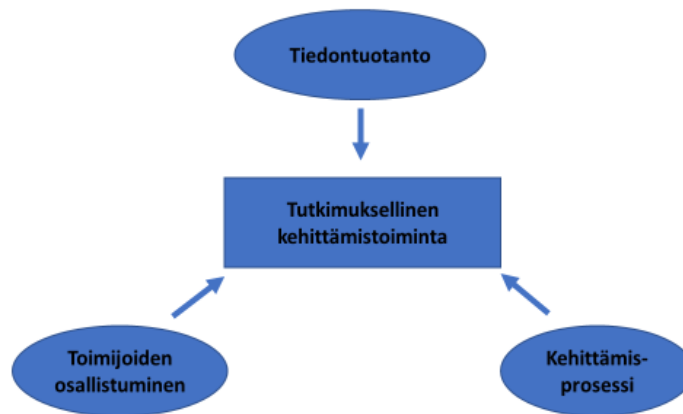
#### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimustapaa, jotta tutkimustehtäviin saadaan parhaalla mahdollisella tavalla vastauksia. Kvalitatiivisen tutkimuksen määrittelyssä korostuu ihmisten asioille antamien tulkintojen, merkitysten ja käsitysten tutkiminen sekä näkemysten kuvaaminen. Se liittyy uskumukseen, asenteisiin sekä käyttäytymisen muutoksiin ja tutkimuksessa korostuu ihmisten kokemus. Kvalitatiivista tutkimusotetta voidaan käyttää uusien tutkimusalueiden

kuvaamiseen, erilaisten näkökulman saamiseen jo olemassa olevaan tutkimusalueeseen tai esimerkiksi tutkittavan asian ymmärtämisen lisäämiseen. Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa laadullinen tutkimus ei tähtää yleistettävyyteen. (Kankkunen – Vehviläinen - Julkunen 2017: 65-67.)

Laadullisen tutkimuksen yleisempiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumentointi. Menetelmien tarkoituksena on kerätä uskottava ja luotettava ratkaisu tutkimusongelmaan ja niitä voidaan käyttää yksittäin, yhdisteltyinä tai rinnakkain. Kerätty aineisto käsitellään valitulla analyysimenetelmällä ja tämän pohjalta tutkija tuottaa ratkaisun tutkimusongelmaan. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on joustavuus. Kerätty aineisto ohjaa tutkimusta ja tutkijan ymmärrys sekä näkökulmat lisääntyvät ja muotoutuvat prosessin edetessä ja aineiston lisääntyessä. (Kananen 2014: 64-65; Tuomi – Sarajärvi 2018: 83-84.)

Opinnäytetyön tutkimuksen lähestymistapana on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa tutkimustehtävät nousevat käytännön toiminnasta ja rakenteista. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa käytännön kysymykset ja ongelmat ohjaavat tiedontuotantoa. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta kohdistuu tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyskohtaan. Siinä todellisuuskäsitys nähdään ainakin osittain sosiaalisesti rakentuvana, kompleksisena, muuttuvana ja täydentyvänä. Todellisuutta ei siis tarkastella pelkästään ulkoisten faktojen pohjalta vaan myös tulkinnallisena. On tärkeää ymmärtää, miten työyhteisön jäsenet kokevat työn, sen tavoitteet ja sitä ohjaavat käytänteet. (Toikko – Rantanen 2009: 21-23,54.) Opinnäytetyön tarkoituksena on kerätä tutkimustietoa siitä, mitkä tekijät edistävät ja estävät hiljaisen tiedon jakamista ja hyödyntämistä tutkimuskohteena olevassa työyhteisössä sekä organisaatiokulttuurin vaikutusta tässä tapahtumassa. Tämän tutkimustiedon avulla voidaan löytää toimintatapoja, jotka tukevat ja edistävät tulevaisuudessa kehittämistoimintaa tällä osa-alueella.



Kuvio 3: Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmat (Toikko – Rantanen 2009: 10.)

#### 4.2 Aineiston keruu

Aineisto kerättiin tutkimukseen osallistuvilta ryhmäteemahaastattelulla. Teemahaastattelussa tutkija laatii etukäteen valmiit teemat ja keskustelun aihepiirit, mutta kysymysten muotoiluun voi tulla täsmennyksiä tai niiden järjestys voi vaihdella. Teemahaastattelu antaa tilaa ihmisten asioille antamille tulkinnoille ja merkityksille, mutta sen tarkoitus on kuitenkin etsiä vastauksia tutkimustehtävien mukaan. (Kankkunen – Vehviläinen - Julkunen 2017: 25-26; Tuomi – Sarajärvi 2018: 87-88.) Tutkimukseni teemahaastattelun teemat nousivat teoreettisesta viitekehystä ja tutkimustehtävistä.

Teemahaastatteluun aineistonkeruumenetelmänä päädyttiin sen joustavuuden ja tutkimuksen luonteen vuoksi. Ryhmäteemahaastattelussa tutkija voi käydä keskustelua haastateltavien kanssa ja tehdä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin ja vastaukset pohjautuvat osallistujien omiin kokemuksiin, mielipiteisiin ja uskomuksiin. Tällä aineistonkeruumenetelmällä voidaan saada syvemmälle ulottuvaa tietoa haastateltavien näkemyksistä tutkimuksen aiheesta, sillä haastattelun aikana siihen osallistuvat voivat yhdessä käsitellä aihetta ja omia kokemuksia ja näkökulmia. (Hirsjärvi - Hurme 2001: 47 - 48.)

Kutsu ryhmäteemahaastatteluihin lähetettiin tutkimuksen kohteena olevan yksityisen suunterveydenhuollon yksikön kaikille hammashoitajille ja suuhygienisteille heidän

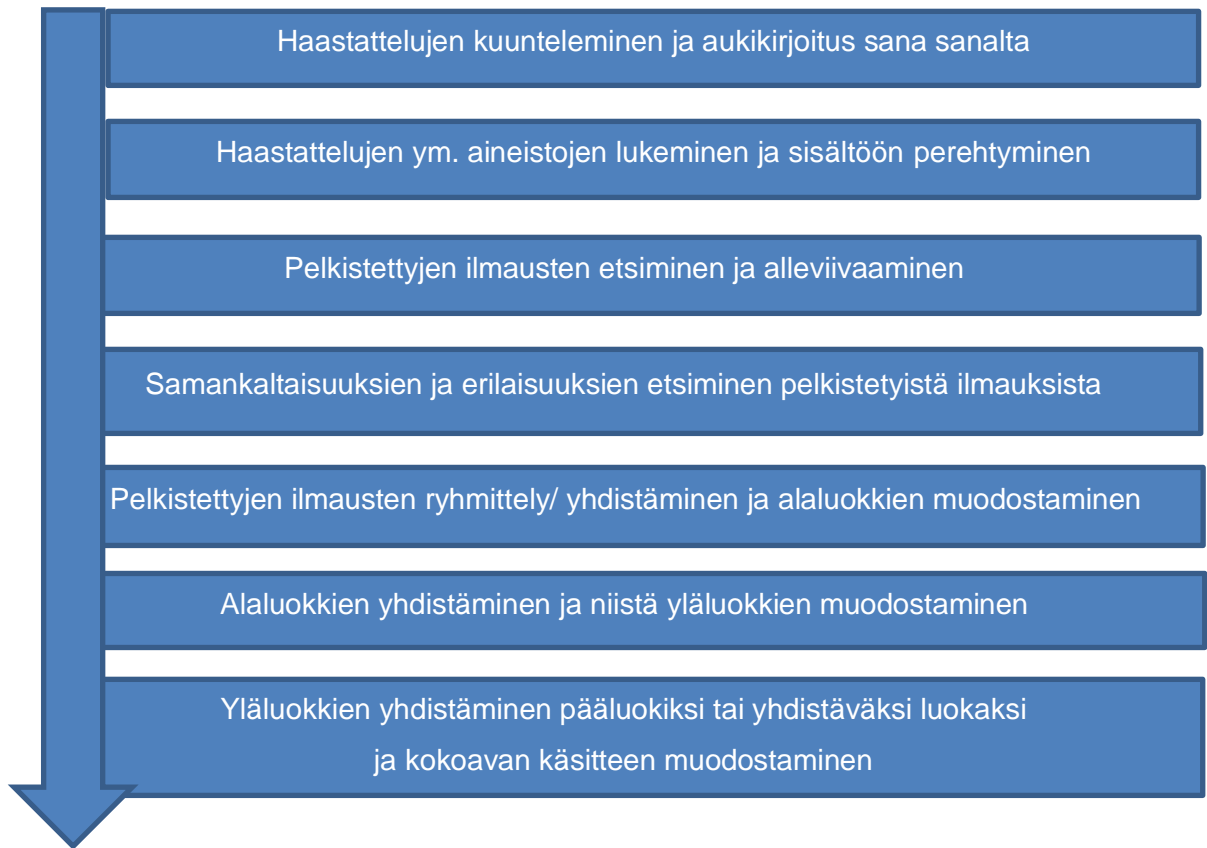
työsähköposteihinsa (14 kappaletta). Sähköpostiin liitettiin mukaan saatekirje, josta ilmeni tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus, sen aihe sekä tutkimustehtävät (liite1). Koska ryhmäteemahaastattelun tarkoituksena on saada mahdollisimman kattavasti tietoa tutkitusta aiheesta, on perusteltua antaa tutkimuksen aihe ja teemat jo etukäteen tutkimukseen osallistuville tutustuttaviksi (Tuomi-Sarjajärvi 2013:73). Tutkimukseen osallistuvat saivat valita kahdesta päivämäärästä heille sopivimman vaihtoehdon. Työntekijöillä oli mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimukseen liittyen joko sähköpostin välityksellä tai kasvotusten tutkijalle.

Ryhmäteemahaastattelu (liite 2) järjestettiin 20.9.2018 ja siihen osallistui kuusi (6) työntekijää, joista kolme oli suuhygienistiä ja kolme hammashoitajaa. Haastattelu järjestettiin tutkimuksen kohteena olevan yksityisen suunterveydenhuollon yksikön kokoustiloissa ja siihen osallistuneet työntekijät saivat merkitä ryhmäteemahaastatteluun kuluneen ajan työajaksi. Ryhmäteemahaastattelun kesto oli yksi tunti. Haastattelu nauhoitettiin, jotta tutkijalla oli mahdollisuus palata alkuperäiseen aineistoon analyysivaiheen aikana ja tästä informoitiin tutkittavia etukäteen.

#### 4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysiä. Se on kvalitatiivisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jonka avulla voidaan analysoida ja kuvata erilaisia aineistoja. Sisällönanalyysissä ilmiö kuvataan mahdollisimman monipuolisesti, mutta tiiviisti esitettynä. Sisällönanalyysin kautta löydetään merkityksiä, seurauksia ja sisältöjä aineistosta. Aineiston analyysi on prosessi, jossa aineistoon tutustutaan, sitä pelkistetään, luokitellaan, tulkitaan ja sen luotettavuutta arvioidaan. Sisällönanalyysi voi olla induktiivista (aineistolähtöinen) tai deduktiivista (teorialähtöinen). Induktiivisessa sisällönanalyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus, jonka prosessia eivät ohjaa aikaisemmat teoriat tai havainnot. Aineistosta määritetään analyysiyksikkö, joka voi olla esimerkiksi lause tai teema, teoreettisen viitekehyksen, tutkimuskysymysten ja aineiston laadun perusteella. (Kankkunen - Vehviläinen-Julkunen 2017:167-169.)





Kuvio 4: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi – Sarajärvi 2018: 123).

Opinnäytetyön sisällön analyysissä edettiin Tuomen ja Sarajärven (2018) laatiman kuvion mukaisessa järjestyksessä (Kuvio 4). Ryhmäteemahaastattelun ääninauhoite litte-roitiin tiedonantajien puhekielen mukaisesti tekstimuotoon Word-dokumentiksi. Aineiston puhekielille kirjoittaminen parantaa haastateltavien kokemusten monimuotoisuuden ja todellisuuden mahdollisemman tarkan tallentamisen. Tämän jälkeen tekstiä luettiin läpi useita kertoja ja sisältöön perehdyttiin kokonaisuuden hahmottamiseksi. Aineiston pelkistämistä ohjasi tutkimustehtävät. Tutkimustehtäviin viittaavat olennaiset ilmaukset koodattiin eli tekstikokonaisuudelle tai sen osalle annettiin sisältöä kuvaava ilmaisu, joka kertoo asiasisällön. Samalla aineistosta karsittiin tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistetyistä alkuperäisilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Tämän jälkeen niitä ryhmiteltiin teemoittain ja muodostettiin ilmausten alaluokkia. Prosessi eteni alaluokkien yhdistämisellä ja niiden pohjalta muodostettiin yläluokkia, jotka yhdistyivät pääluokiksi. Kokoavana luokkina toimivat tutkimustehtävät. (Kananen 2014: 99-100; Kankkunen - Vehviläinen -Julkunen 2017: 165-169; Tuomi – Sarajärvi 2013: 108-113.)

Taulukko 3. Esimerkki sisällön analyysin etenemisestä.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p>Hiljaisen tiedon jakaminen työtä tehdessä:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kysyttäessä</li> <li>- spontaanisti.</li> </ul> <p>Kokemusten vaihtaminen kahvipöytäkeskusteluissa.</p>	Epävirallinen tiedon jakaminen.	Hiljaisen tiedon jakaminen ja dokumentointi ilman organisoituja sekä johdettuja käytäntöjä.

## 5 Tulokset

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tulokset. Opinnäytetyöni ryhmäteemahaastatteluun osallistui kuusi tutkimuksen kohteena olevan yrityksen työntekijää. Osallistujista kolme on suuhygienistiä ja kolme hammashoitajaa. Ryhmäteemahaastattelua varten keräsin osallistujien taustatietoja. Näissä kysyttiin vastaajan ikää, ammattinimikettä ja työvuosia. Osallistujien työkokemus, koulutustausta ja työvuodet edustavat monipuolisesti tutkimuksen kohteena olevan yksikön koko hoitohenkilökuntaa.

Haastattelun aluksi pyysin osallistujia kertomaan omin sanoin, mitä on hiljainen tieto ja mitä sen jakaminen ja hyödyntäminen työelämässä heidän mielestään tarkoitti. Ryhmällä oli hyvin yhteneväinen käsitys siitä, mitä hiljainen tieto, sen jakaminen ja hyödyntäminen tarkoittivat. Vastauksissa korostui työssä kerääntynyt kokemus, omien hyväksi kokemien työkäytäntöjen jakaminen ja toisilta vinkkien saaminen. Kaikki ryhmäteemahaastatteluun osallistuneet pitivät opinnäytetyön aihetta tärkeänä ja ajankohtaisena. Kaikki kokivat, että aiheeseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Tutkimuksen tulokset esittelen induktiivisen sisällön analyysin pohjalta nousseiden pääluokkien mukaan. Pääluokkia kokoavana otsikkona toimivat opinnäytetyön tutkimustehtävät.

## 5.1 Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä

Ensimmäinen tutkimustehtäväni liittyi työyhteisössä tutkimuksen teko hetkellä vallitseviin hiljaisen tiedon jakamisen ja hyödyntämisen käytäntöihin. Vastausten kautta kerättiin tietoa, mitä hiljaisen tiedon jakamisen tapoja työyhteisössä on käytössä ja miten organisoidusti työntekijät jakavat ja hyödyntävät hiljaista tietoa. Vastausten avulla haluttiin saada tietoa hiljaisen tiedon jakamisen ja hyödyntämisen lähtötilanteesta työyhteisössä, mitä voidaan käyttää toiminnan kehittämisessä. Työyhteisössä tapahtuvaan hiljaisen tiedon jakamiseen liittyen muodostui yksi pääluokka; hiljaisen tiedon jakaminen ja dokumentointi ilman organisoituja ja johdettuja käytäntöjä.

Haastateltavien vastaukset olivat hyvin yhdenmukaiset ja niissä korostui työnlomassa omien vinkkien ja neuvojen jakaminen muille työyhteisön jäsenille neuvoja tai mielipidettä kysyttäessä. Ajan salliessa työntekijät saattoivat jakaa kokemustietoaan myös kysymättä, esimerkiksi sijaisen ollessa työvuorossa. Tutkimuksen kohteena olevassa työyhteisössä ei ole käytössä mitään virallista käytäntöä, miten kokemustietoa kerätään tai dokumentoidaan, eikä kukaan työntekijöistä, ylimmästä tai keskijohdosta ole vastuussa tiedon keräämisestä. Työntekijöiden hiljainen tieto jaetaan spontaanisti ja epävirallisesti kysyttäessä työnlomassa tai kahvihuoneessa. Jaettu tieto jää usein vain kysyjän ja tiedon jakajan väliseksi, eikä tietoa dokumentoida tai hyödynnetä suunnitelmallisesti eteenpäin. Kokemustietoa halutaan jakaa ja ottaa vastaan, mutta kaikki haastateltavat kokivat yksimielisesti, että ajanpuute ja toiminnan organisoinnin puuttuminen hankaloittavat hiljaisen tiedon jakamista ja hyödyntämistä.

” Mä oon sitä mieltä, että jaan mun vinkkejäni, semmosia mitkä koen hyväksi. Kyllä mä jaan niitä muille...”.

” Nii kyllähän se on tosi rikkaus, että saa kokeneilta hoitajilta sitä infoo ja vinkkejä ja muuta”.

” Et se aika on tosiaan semmonen rajallinen, et se joskus rajoittaa sitä tiedon jakamista”.

” Et täytyy omatoimisesti osata kysyä ja omatoimisesti osata tarjota sitä tietoo”.

Taulukko 4. Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Hiljaisen tiedon jakaminen työtä tehdessä: <ul style="list-style-type: none"> <li>- kysyttäessä</li> <li>- spontaanisti.</li> </ul> Kokemusten vaihtaminen kahvipöytäkeskusteluissa.	Epävirallinen tiedon jakaminen.	Hiljaisen tiedon jakaminen ja dokumentointi ilman organisoituja sekä johdettuja käytäntöjä.

## 5.2 Hiljaisen tiedon jakamista edistävät ja estävät tekijät

Toinen opinnäytetyön tutkimustehtävä liittyi hiljaisen tiedon jakamisen ja hyödyntämisen edistäviin ja estäviin tekijöihin. Tämän tutkimustehtävän kautta halusin kerätä tietoa haastateltavilta asioista ja tilanteista, jotka edistävät ja estävät hiljaisen tiedon jakamista ja hyödyntämistä työyhteisössä. Edistävien tekijöiden yläluokiksi muodostui hyvä yhteishenki ja työssä kehittyminen. Hiljaisen tiedon jakamisen ja hyödyntämisen estävien tekijöiden yläluokiksi muodostuivat viestintä- ja kokouskäytäntöjen kehittäminen, työssäoppimisen lisääminen, kokemustiedon jakamisen, hyödyntämisen ja dokumentoinnin käytännöt sekä perehdytyskäytäntöjen yhtenäistäminen.

### 5.2.1 Hiljaisen tiedon jakamista edistävät tekijät

Hiljaisen tiedon jakamista edistävien tekijöiden yläluokiksi muodostuivat hyvä yhteishenki ja halu kehittyä työssä (taulukko 5). Kaikki ryhmäteemahaastatteluun osallistuneet pitivät työyhteisön yhteishenkeä hyvänä ja avoimena. Työntekijät voivat kysyä toisiltaan apua ja neuvoja aina, kun siihen on tarvetta. Työntekijät haluavat jakaa kokemustietoaan ja ottaa sitä myös vastaan. Tähän ei ollut vaikutusta työkokemuksen määrällä, vaan kaikki vastaajista kokivat, että työssä voi aina oppia uutta toisilta työntekijöiltä. Vastaajat olivat myös yksimielisiä siitä, että kaikilla työntekijöillä on halua auttaa toisia ja kehittää omaa osaamistaan vastaanottamalla muilta neuvoja ja vinkkejä.

” Sehän jalostaa niinku tätä meidän työtä, kun tulee näitä vinkkejä ja neuvoja”.

” Mielellään kertoo just sen takia, että joku päivä voi olla ite pois ja näin ja ettei pyörät lopeta pyörimästä tai sillä tavalla...”.

” Kylhän siihen paljon vaikuttaa se, et minkälainen henki on työpaikalla, millä tavalla sä niinku tunnet sun työkavereita ja onks teillä semmonen tunne, et te puhallette yhteen hiileen, niin se on niinku paljon helpompaa”.

” Mun mielestä meillä on ainaki hirveen hyvä työilmapiiri tällä hetkellä. Helppo kysyä ja jakaa ja tota ei oo mun mielestä ketään sellasta, joka olis niinku, et kyllä mä tiedän...”.

Taulukko 5. Hiljaisen tiedon jakamista edistävät tekijät työyhteisössä

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p>Työkaverit tunnetaan hyvin.</p> <p>Puhalletaan yhteen hiileen.</p> <p>Halu auttaa työkavereita.</p>	Hyvä yhteishenki.	Tiedon siirtämistä edistävät tekijät.
Halutaan antaa ja saada vinkkejä ja neuvoja työkavereilta riippumatta työkokemuksen määrästä.	Halu kehittyä työssä.	

### 5.2.2 Hiljaisen tiedon jakamista estävät tekijät

Hiljaisen tiedon jakamista estävien tekijöiden yläluokiksi muodostuivat viestintä- ja kokouskäytäntöjen kehittäminen, työssäoppimisen lisääminen, kokemustiedon jakamisen, hyödyntämisen ja dokumentoinnin käytännöt sekä perehdytyskäytäntöjen yhtenäistämisen (taulukko 6). Kaikki ryhmäteemahaastatteluun osallistuneet työntekijät kokivat, että vallitsevat kokous- ja viestinnän käytännöt eivät edistä hiljaisen tiedon jakamista. Kokouksia järjestetään vastaajien mukaan liian harvoin ja niihin voi osallistua vain pieni osa

työntekijöistä. Kokouksissa käytävät asialistat ovat pitkiä, joten aikaa työntekijöille tärkeille aiheille jää liian vähän. Kokousmuistioihin ei kirjata kaikkea kokouksissa käsiteltyjä asioita, vain pääkohdat, joten tieto ei kokonaisuudessaan jalkaudu kaikille työntekijöille. Sähköpostin kautta jaettava informaatiota tulee paljon, eikä sitä käydä käytännön tilanteissa läpi, joten tieto hukkuu ja unohtuu tai sen sisältöä ei ymmärretä. Erityisesti suuhygienistit kokivat, etteivät pysty jakamaan tai hyödyntämään hiljaista tietoa, koska työskentelevät yksin, eikä heille ole mahdollistettu aikaa päästä seuraamaan toisten suuhygienistien työskentelyä tai tilanteita, joissa he voisivat vaihtaa kokemuksia. Moniammatillista yhteistyötä esiintyi työyhteisössä, mutta vastaajat toivoivat sen lisääntymistä ja monipuolistumista. Kaikki vastaajat kokivat, ettei työnlomassa tiedon jakamiseen tai oppimiseen ole kannustettu, eikä siihen ole resursoitu aikaa. Haastatteluun osallistuneet työntekijät myös kertoivat, ettei heillä ole mitään käytäntöä kokemustiedon dokumentointiin ja uudelleen hyödyntämiseen. Vastausten mukaan perehdytyskäytännöt yksikössä vaihtelivat paljon. Aloittaessaan työsuhteen osa työntekijöistä oli saanut monipuolisen perehdytyksen, osa ei ollut omaan perehdytykseen kovin tyytyväinen ja osa ei ollut saanut perehdytystä lainkaan.

” Se tiedon niinku antaminen jää lyhyeks, koska jo revitään toisesta kädestä huoneeseen, et nyt tänne”.

” Jos suuhygienistin työssä haluais sitä hiljaisen tiedon kulkua, nii sit pitäis tyyliin olla päiviä, milloin sä työskentelet toisen suuhygienistin kanssa, milloin pystytte kommentoimaan toistenne työtä...”.

” En mä ainakaan saanu mitään perehdytystä”.

” No sehän olis ihan huippua, jos pääsisi niinku joskus toistensa työskentelyä seuraamaan, mutta sehän nyt on käytännössä vähän hankalaa tietysti...”.

” Palaverit, missä puhuttais ihan oikeesti näistä niinku hoitotoimenpiteistä ja käytännön asioista”.

” Mun mielestä sitä on tosi usein, että on vaik sähköpostissa lukenu, et tää on varmaan aika tärkeä asia, et tätä varmaan avataan (sähköpostin sisältöä) vielä jossain, mut sitä ei oo koskaan avattu missään”.

Taulukko 6. Hiljaisen tiedon jakamista estävät tekijät työyhteisössä.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p>Kiireiset kokoukset, joihin kaikki eivät voi osallistua.</p> <p>Kokouksien sisältö ei jalkaudu kaikille.</p> <p>Sähköposteja tulee liikaa, ne eivät kosketa kaikkia tai niiden sisältöjä ei ymmärretä.</p>	<p>Viestintä- ja kokouskäytäntöjen kehittäminen.</p>	<p>Tiedon jakamisen esteitä.</p>
<p>Itsenäinen työskentely.</p> <p>Ei mahdollisuutta seurata kollegoiden työskentelyä.</p> <p>Moniammatillisen yhteistyön hyödyntäminen.</p>	<p>Työssä oppimisen lisääminen.</p>	
<p>Kokemustiedon hyödyntäminen ja jakaminen työssä.</p> <p>Kiire ja työritiimit vaikeuttavat hiljaisen tiedon jakamista työpäivän aikana.</p>	<p>Kokemustiedon jakamisen, hyödyntämisen ja dokumentoimisen käytännöt.</p>	
<p>Vaihtelevat perehdytyskäytännöt</p>	<p>Perehdytyskäytäntöjen yhtenäistäminen.</p>	

### 5.3 Organisaatiokulttuurin vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen

Opinnäytetyön kolmannessa tutkimustehtävässä selvitettiin organisaatiokulttuurin vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen. Organisaatiokulttuurin vaikutuksesta hiljaisen tiedon jakamiseen muodostui kolme yläluokkaa; työntekijöiden hiljaisen tiedon arvostaminen, organisaation tietämyksenhallintaprosessit ja organisaation johtamiskulttuuri. Yläluokkia kokoavan pääluokan muodosti organisaation tiedon luomisen ja jakamisen kulttuuri (taulukko 7). Tutkimustehtävän avulla haluttiin kerätä tietoa, miten haastatteluun osallistuvat

työntekijät kokevat organisaatiokulttuurin vaikuttavan hiljaisen tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen työyhteisössä. Kaikki ryhmäteemahaastatteluun osallistuneet työntekijät kokivat, että organisaatio ei hyödynnä, kannusta jakamaan tai arvosta työntekijöiden hiljaista tietoa. Työntekijöiltä ei kysytty mielipidettä heitä koskevissa päätöksissä, eivätkä he koe, että heillä olisi juurikaan vaikuttamisen mahdollisuuksia omaan työhönsä. Organisaatio koettiin byrokraattiseksi ja johdon rakenteet epäselviksi. Työntekijät yrittävät vaikuttaa esimiehen kautta omaan työhön liittyviin asioihin, mutta vaikuttamisen mahdollisuudet koetaan vähäisiksi. Haastatteluun vastaajista osa koki tilanteen negatiivisena ja työntekijöiden arvostamista vähäisenä. Osalla vastaajista oli kokemuksia, joissa he olivat yrittäneet jakaa omaa kokemustietoaan eteenpäin, mutta tähän ei ollut annettu mahdollisuutta. Haastattelussa tuli ilmi työntekijöiden halu vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen aikaisempaa enemmän. Haastatteluun osallistuneet näkivät kehityskohteina organisaation johdon arvostuksen, kannustuksen ja kommunikoinnin sujuvuuden lisääntymisen.

” Enkä mä usko, että niin sanotusti ne ajattelee tai arvostaa sitä hiljaista tietoa, koska se on yleensä aina, että meillä tehdään näin tässä organisaatiossa ja tämä asia on nyt näin ja sit sä oot vaan sillee, no selvä homma”.

”Meidän ehdotuksia on tähän ryhmään laitettu, meidän hiljaista tietoaamme, mutta ryhmä ei koskaan vastaa meille, tiedä liekö sitä ryhmää olekaan...”.

”Niinku hoituhuoneen sisällä niin sanotusti pystyn vaikuttamaan, mut sit ku se lähtee niinku siitä ulos, nii ei välttämättä”.

” Sillä tavalla jäykkä ja byrokraattinen, et kaikki pitää hyväksyä jossain”.

”No mä kyllä laitan esimiehelle aika hanakasti epäkohdista niinku viestiä ja kyllä mun mielestä se on niihin tarttunu ja yrittäny niinku, mitä nyt pystyy, nii tekemään”



Taulukko 7. Organisaatiokulttuurin vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p>Organisaatio ei hyödynnä työntekijöiden hiljaista tietoa.</p> <p>Työntekijöitä ei oteta mukaan heitä koskevaan päätöksentekoon.</p> <p>Organisaatio ei kannusta hiljaisen tiedon jakamiseen.</p>	<p>Työntekijöiden hiljaisen tiedon arvostaminen.</p>	<p>Organisaation tiedon luomisen ja jakamisen kulttuuri.</p>
<p>Organisaatiolla ei ole käytäntöjä hiljaisen tiedon jakamiseen, hyödyntämiseen ja dokumentoimiseen.</p>	<p>Organisaation tietämyksenhallintaprosessit.</p>	
<p>Organisaatorakenteet epäselvät.</p> <p>Ylimmän ja keskijohdon kommunikointi.</p> <p>Ylin johto kaukana käytännön työntekijöistä.</p>	<p>Organisaation johtamiskulttuuri.</p>	

## 6 Pohdinta

### 6.1 Tutkimuksen eettisyys

Kankkunen ja Vehviläinen-Julkunen (2017:211) toteavat, että tutkimuksen eettisyys on kaiken tieteellisen toiminnan ydin. Eettinen arviointi alkaa jo tutkimusaiheen valinnasta. Tutkijan tulee arvioida, miten tutkimus vaikuttaa siihen osallistuviin ja mikä on aiheen merkitys ja hyöty. Tutkija huolehtii, että osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja tutkittavilla on mahdollisuus kieltäytyä tai keskeyttää tutkimus. Tutkimukseen osallistuminen tulee perustua tietoiseen suostumukseen ja tutkittavien on tiedettävä, mikä on

tutkimuksen luonne. Osallistuvien anonymiteetti on turvattava tutkimuksessa. Oikeudenmukaisuus tutkimuksessa tarkoittaa muun muassa tutkittavien uskomusten, tapojen ja elämäntavan kunnioittamista. Tutkimuslupaa haettaessa tulee myös varmistaa, saako esimerkiksi organisaation nimen mainita tutkimusraportissa. (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2017: 217-223.)

Oma tutkimukseni kohdistuu työyhteisöön, jossa itsekin työskentelen. Tämä tulee ottaa huomioon tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta arvioitaessa. Tutkimuksen aihe työntekijöiden hiljaisesta tiedosta valikoitui oman kiinnostukseni perusteella. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää toimintaa, joten näen aiheen erityisen tärkeänä työyhteisön ja koko organisaation kannalta. Tarkoituksena oli laaja tutkimusjoukko, jotta aineisto olisi mahdollisemman kattava. Kaikille tutkimuksen kohteena olevan yrityksen työntekijöille annettiin mahdollisuus halutessaan osallistua tutkimukseen, eikä valintaa tutkittavien välillä tarvinnut tehdä. Tutkimusta varten kirjoitettiin tutkimussuunnitelman, jonka avulla hain tutkimuksen kohteena olevalta organisaatiolta tutkimusluvan. Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio halusi, ettei sitä voida tunnistaa opinnäytetyössäni. Eettisen toimikunnan lausuntoa ei tässä tutkimuksessa tarvittu, koska tutkittavat ovat organisaation henkilökuntaa. Opinnäytetyö toteutettiin Metropolian ohjeiden mukaisesti. Osallistujia informoitiin tutkittavasta aiheesta etukäteen ja heiltä pyydettiin kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Ryhmäteemahaastattelussa osallistujille kerrottiin, että haastattelu nauhoitetaan. Tutkimukseen osallistuvia informoitiin heidän anonymiteettinsä säilymisestä ja ettei tutkimustietoa käytetä heitä vastaan.

Tutkijana minun tuli tiedostaa omat ennakkoasenteeni tutkittavasta aiheesta ja pidettävä tutkijan rooli ryhmähaastattelutilanteessa, koska tunsin tutkittavat ennestään. Tiedostin omat tutkimuksen aiheeseen liittyvät ennakkoasenteeni ja uskomukseni, mutta pyrin pitämään ne taka-alalla, enkä antanut niiden vaikuttaa tutkimuksen tekemiseen. Koen, että oma roolini työntekijänä tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä lisäsi ymmärrystäni haastattelutilanteessa, sillä olin haastateltavien kanssa samalla tasolla ja pystyin samastumaan heidän kertomuksiinsa.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sen uskottavuuden, siirrettävyyden, riippuvuuden ja vahvistettavuuden kautta. Jotta tutkimuksen uskottavuus toteutuu, on tulokset esitetty niin selkeästi, että lukija ymmärtää miten analyysi on toteutettu

ja mitkä ovat tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet. (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2017:197-198.) Tässä opinnäytetyössä uskottavuus on otettu huomioon esittelemällä tutkimuksen tulokset selkeästi ja ymmärrettävästi. Analyysivaiheen toteutus on selitetty tarkasti ja havainnollistettu lukijalle taulukoiden, liitteiden ja alkuperäistekstistä olevien lainausten avulla. Opinnäytetyössä käytetyt lähteet ovat esitelty lähdeluettelossa Metropolian ohjeiden mukaisesti. Työn uskottavuutta lisää tutkimuksessa käytetty ryhmäteemahaastattelun käyttäminen tiedonkeräämismenetelmänä, jossa tutkija voi olla vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa ja esittää heille tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Ryhmäteemahaastattelu pystyttiin toteuttamaan kuitenkin vain kerran, eikä uusinta-haastatteluun ollut mahdollisuutta, joten tämä heikentää aineiston kattavuutta tutkitusta aiheesta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tulosten yleistämiseen, vaan ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Siirrettävyyttä voidaan lisätä kuvaamalla mahdollisemman tarkasti ilmiön lähtötilanne ja oletukset. Siirrettävyys on kuitenkin aina siirtäjän vastuulla ja hänen tulee punnita, ovatko tutkimustulokset hyödynnettävissä hänen tutkimuskontekstiinsa. (Kananen 2015: 351.) Opinnäytetyön lähtökohtana on toiminut tutkimuksellinen kehittämistyö ja sen tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa toiminnan kehittämisen. Opinnäytetyössä on pyritty kuvaamaan ilmiön lähtökohtatilanne, tutkimusprosessi ja analyysivaihe mahdollisemman tarkasti ja havainnollistaen tekstiä haastateltavien suorilla lainauksilla, jotta lukija ymmärtää, miten tutkimus on edennyt. Analyysimenetelmänä toimi induktiivinen sisällönanalyysi, jonka tutkija toteutti yksin, eikä hänellä ollut aikaisempaa kokemusta tutkimuksen tekemisestä, joten mahdollisuus inhimillisiin virheisiin on suurempi. Tutkimus toteutettiin Metropolian virallisten opinnäytetyön ohjeiden mukaisesti ja tutkijan apuna toimi koko tutkimusprosessin ajan opinnäytetyön ohjaaja.

Tutkimuksen riippuvuus tarkoittaa, että tutkimus on toteutettu tieteellisen tutkimuksen toteuttamista yleisesti ohjaavien periaatteiden mukaisesti ja tutkimustulokset on johdettu oikein aineistosta (Kananen 2015: 353; Tuomi – Sarajärvi 2009: 139). Tämän opinnäytetyön aiheen valinta on selvitetty sekä tarkoitus ja tavoite on esitetty selvästi. Teoreettisessa viitekehyksessä on kerrottu tutkimuksen aiheeseen liittyvät käsitteet ja vaikuttavat ilmiöt. Lähteiden valinnassa kiinnitettiin huomiota niiden tieteellisyyteen, laatuun ja sopivuuteen opinnäytetyön aihealueeseen nähden. Lähteitä haettiin tietokannoista, googlehakuina sekä aiheeseen liittyvän kirjallisuuden lähdeluetteloista suomen ja englannin kielellä. Opinnäytetyön aihe ja tutkimusmenetelmän sopivuus varmistettiin etukäteen tutkimuksen kohteena olevalta organisaatiolta sekä opinnäytetyön ohjaajalta.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, koska tutkimuksen tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen, kuvaileminen ja kyseisen työyhteisön toiminnan kehittäminen, ei luoda yleistettävää tietoa aiheesta.

Tulosten vahvistettavuus tarkoittaa niiden yhdenmukaisuutta aiemman tutkimustulosten kanssa. Oman opinnäytetyön aiheitani ei ole aikaisemmin tutkittu täysin samassa ympäristössä, joten tutkimuksen tuloksia ei voi verrata aiempiin tutkimustuloksiin (Tuomi – Sarajärvi 2009: 139).

### 6.3 Tutkimustulosten tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ja perehtyä, miten hiljaista tietoa jaetaan tutkimuksen kohteena olevassa työyhteisössä, mitkä tekijät edistävät ja estävät hiljaisen tiedon jakamista ja miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen. Tavoitteena oli arvioida nykytilaa ja tuottaa tietoa toiminnan kehittämiseen ja löytää toimintatapoja, jotka helpottavat ja tehostavat hiljaisen tiedon jakamista ja hyödyntämistä työyhteisössä. Opinnäytetyön tuloksiin pohjautuen esitetään toiminnalle kehitysehdotuksia. Teoreettinen viitekehys tuki ryhmäteemahaastattelusta saatuja vastauksia.

#### 6.3.1 Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä

Opinnäytetyön tulosten perusteella työyhteisön jäsenet kokivat hiljaisen tiedon jakamisen tärkeäksi ja halusivat jakaa omaa hiljaista tietoaan eteenpäin ja saada sitä myös toisilta työyhteisön jäseniltä. Kokemukseen pohjautuvaa tietoa jaettiin työnlomassa ja epävirallisesti esimerkiksi kahvihuoneessa, kun siihen oli aikaa. Usein kiire ja työhön liittyvät rutiinit estivät ja vaikeuttivat hiljaisen tiedon jakamista. Vastauksissa korostui spontaanisuus ja tilannekohtaisuus. Apua ja vinkkejä annettiin ja jaettiin, kun joku työyhteisön jäsen sitä tarvitsi ja kysyi. Jossain tilanteissa, esimerkiksi sijaisen ollessa työvuoressa, kokemustietoa jaettiin myös oma-aloitteisesti. Tiedon jakaminen jäi tiedon jakajan ja kysyjän väliseksi, eikä tietoa dokumentoitu tai jaettu suunnitelmallisesti muille.

Haastateltavien vastaukset ovat yhdenmukaisia teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyjen aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden kanssa; hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä tapahtuu osin tiedostamatta työnlomassa sosiaalisen kanssakäymisen kautta. Hiljainen tieto on juurtunut syväälle työntekijän toimintoihin ja kokemuksiin, eikä sen esille tuominen verbaalisin käsittein ole aina kovin helppoa. Vuosien työkokemuksen

tuloksena kehittynyt tietotaito ja syvälle toimintaan juurtuneet uskomukset ja mallit otetaan itsestäänselvyyksinä ja niiden esiintuominen sanoin voi olla vaikeaa. Työntekijät eivät aina edes tunnista omaa hiljaista tietoaan, eikä näin ollen osaa siirtää sitä toiselle henkilölle verbaalisesti. Työntekijöiden onkin usein helpompaa jakaa omaa hiljaista kokemustietoaan työtä tehdessä esimerkkien kautta ja tilanteissa, joissa siihen on riittävästi aikaa. (Anttila 2006: 75; Koivunen 1997: 77-79; Moilanen – Tasala – Virtainlahti 2005: 28, 137-138; Nonaka – Takeuchi 1995, 8; Ojala 2008: 52; Pohjalainen 2012: 2; Salmela 2008: 5.)

### 6.3.2 Hiljaisen tiedon jakamista edistävät tekijät työyhteisössä

Ryhmäteemahaastattelussa nousseiden vastausten perusteella kaikki vastaajat pitivät työyhteisön yhteishenkeä hyvänä. Hyvän yhteishengen mahdollisti se, että työkaverit tunnettiin hyvin, työyhteisössä oli yhteinen tavoite ja työkavereita haluttiin auttaa. Haastatteluun osallistuneet työntekijät toivat vastauksissaan esiin, että työntekijät haluavat antaa ja saada vinkkejä ja neuvoja. Tähän ei vaikuttanut työkokemuksen määrä tai persoonallisuuspiirteet, vaan jokainen koki haluavansa suoriutua työstään mahdollisimman hyvin ja kehittää omaa osaamistaan.

Tutkimusten ja kirjallisuuden mukaan hiljaisen tiedon jakamisen ja hyödyntämisen onnistumiseen työyhteisössä vaikuttaa työyhteisön yhteishenki ja halu jakaa omaa kokemuksellista tietämystään. Toimiva vuorovaikutus toimii perustana hiljaisen tiedon jakamiselle. Vuorovaikutuksen avulla saadaan työntekijöiden osaaminen laajemmin käyttöön työyhteisössä, sillä tiedon jakamiseen ja luomiseen tarvitaan aina yksilöiden välistä vuorovaikutusta. (Goh 2002. 25; Kurtti 2012: 136; Moilanen – Tasala – Virtainlahti 2005 34-35; Nonaka – Takeuchi 1995: 61-61; Nurminen 2000: 28; Virtainlahti 2009: 116-136.)

Työyhteisössä haluttiin auttaa toisia, eikä tietoa nähty vallankäytön välineenä. Ryhmäteemahaastatteluun osallistuneet työntekijät kokivat, että kaikkien työyhteisön jäsenten välillä pystyi jakamaan tietoa, kysyä apua ja antaa neuvoja. Kukaan ei kokenut, että erilaiset persoonallisuuspiirteet tai esimerkiksi työkokemuksen määrä olisi vaikuttanut siihen, miten kokemustietoa jaettiin työntekijöiden välillä. Nämä ovat tärkeitä tekijöitä hiljaisen tiedon jakamisessa ja hyödyntämisessä, sillä aikuisiällä oppiminen tapahtuu suurimmaksi osaksi työtä tekemällä ja lähityöyhteisöllä on tärkein vaikutus työntekijän oppimiseen. Tieto tulee ensin sisäistää ja ymmärtää ennen kuin se muuttuu työntekijän osaamiseksi. Tiedon soveltaminen työhön tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa,

joten ympärillä olevat työkaverit vaikuttavat oppimiseen. Yhdessä ideointi ja toisilta oppiminen ovat tärkeitä taitoja työpaikoilla. (Kupias – Peltola 2019: 23-26; Ojala 2008: 68.) Vastausten perusteella työyhteisön hyvä yhteishenki ja halua vastaanottaa sekä jakaa kokemusperäistä tietoa mahdollistavat hyvät lähtökohdat hiljaisen tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen. Suunniteltujen ja johdettujen käytäntöjen puuttuminen hiljaisen tiedon hyödyntämisessä ja dokumentoimisessa kuitenkin estävät tehokkaan ja organisaation toimintaa hyödyntävän kokemustiedon käyttämisen, sillä jaettu tieto jää vain jakajan ja vastaanottajan väliseksi.

### 6.3.3 Hiljaisen tiedon jakamista estävät tekijät työyhteisössä

Tutkimukseen osallistuneet työntekijät kokivat hiljaisen tiedon jakamisen estävänä tekijänä erityisesti ajan puutteen kiireisten työpäivien aikana. Vastauksista nousi sisällönanalyysin perusteella neljä yläluokkaa: viestintä- ja kokouskäytäntöjen kehittäminen, työssä oppimisen lisääminen, kokemustiedon jakamisen, hyödyntämisen ja dokumentoimisen käytännöt sekä perehdytyskäytäntöjen yhtenäistäminen.

Kaikki ryhmäteemahaastatteluun osallistuneet kokivat työyhteisön kokouskäytäntöjen olevan puutteellisia. Työntekijöiden kokoukset olivat kiireisiä, niitä järjestettiin epäsäännöllisesti, asialistat olivat pitkiä ja työntekijöiden päivittäiseen työhön liittyviä asioita ei käsitelty kokouksissa tarpeeksi. Ongelmana koettiin myös, etteivät kaikki halukkaat pysyneet osallistumaan kokouksiin, eikä koko työyhteisön yhteisiä palaverieita ollut järjestetty työntekijöiden pyynnöistä huolimatta kuin muutama. Kokouksista laadittiin aina kokouspöytäkirja, mutta siihen ei pystytty kirjoittamaan kaikkea kokouksessa läpikäytyjä asioita tarpeeksi tarkasti ylös. Tämä aiheutti sen, ettei tieto kulkeutunut kaikille, mistä aiheutui muita tiedonkulun ongelmia. Suuhygienistit kokivat tarvitsevansa myös omia vain heidän ammattiryhmälleen tarkoitettuja kokouksia, koska työ on itsenäistä ja eroaa selvästi hammashoitajien työnkuvasta. Myös päivittäisen sähköpostiviestinnän vastaajat kokivat ongelmalliseksi. Sähköpostiviestejä tuli runsaasti, joista osa ei koskettanut vastaanottajaa lainkaan tai viestin epäselvä sisältö olisi vaatinut sen selventämistä käytännössä. Tärkeitä viestejä hukkuu ja unohtuu muiden sähköpostien joukkoon, eikä työntekijöillä ollut aikaa työnlomassa alkaa niitä selata läpi. Kokouskäytäntöihin sekä sähköpostiviestintään oli yritetty saada parannuksia, mutta käytännöt eivät vastaajien mukaan olleet muuttuneet toimivammiksi.

Hiljaisen tiedon jakamisessa ja hyödyntämisessä organisaation kokouskäytännöt ovat tärkeässä roolissa. Kokoukset edistävät tietojen ja taitojen välittämistä eteenpäin yhdessä keskustelemalla ja käymällä läpi tilanteita, joissa on onnistuttu, erityistapauksia tai ongelmallisia tilanteita. (Virtainlahti 2009: 116-136). Kurtin (2012) tutkimuksessa nousi esiin, että yksi röntgenhoitajien hyväksi kokema hiljaisen tiedon jakamisen organisoitu käytäntö työyhteisössä oli tiimipalaverit, joissa voitiin jakaa työhön liittyvää osaamista. Myös moniammatilliset tiimipalaverit koettiin työssä kehittymisen kannalta tärkeiksi. Tutkimuksessa röntgenhoitajat pitivät sähköpostin käyttöä hyvänä hiljaisen tiedon jakamisen dokumentoituna käytäntönä sen käytön helppouden sekä tavoitettavuuden perusteella. Toisaalta röntgenhoitajien vastauksissa korostui myös, että sähköpostien suuren määrän ja työpäivien aiheuttaman kiireen takia tärkeitäkin viestejä jäi huomioimatta tai niitä ei löydetty. Tutkimusten tulokset osoittavat, että kokouskäytäntöihin ja viestintään tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota, jotta työntekijöillä olisi mahdollisuus jakaa ja vastaanottaa hiljaista tietoa.

Sekä hammashoitajat että suuhygienistit kokivat, että heillä tulisi olla enemmän mahdollisuuksia työn kehittämiseen työssäoppimisen kautta. Työyhteisössä on eri ikäisiä ja työkokemuksen omaavia työntekijöitä, jotka voisivat jakaa omaa tietämystään ja tätä kautta kehittää omaa sekä muiden osaamista. Työssäoppimiseen ei kuitenkaan vastaanottajien mukaan ole ollut mahdollisuutta siinä määrin, kun työntekijät ovat toivoneet. Osa vastaajista oli päässyt perehdytyksen aikana seuraamaan toisen työntekijän työskentelyä, mutta tähän kaikilla ei ole ollut mahdollisuutta. Perehdytyskäytäntöjen vaihtelevuus ja suunnittelemattomuus nousi myös vahvasti keskustelussa esille.

Hiljaisen tiedon jakamisessa ja hyödyntämisessä tärkeässä roolissa on työntekijöiden välinen vuorovaikutus. Yhdessä työskentelemisen kautta ajatuksia, näkemyksiä ja työskentelytapoja vaihdetaan uuden tiedon syntymiseksi. Erilaiset ihmiset ja oppimistyylit tuovat vahvuutta organisaation oppimiseen varmistamalla, että mahdollisemman paljon asioita otetaan huomioon. Suuren tietomäärän vuoksi kukaan ei voi hallita kaikkea tarvitsemaansa tietoa, siksi tarvitaan kanssaoppijoita ja vuorovaikutusta, jotta oppiminen on nopeampaa, tietoa syntyy ja siirtyy eteenpäin. Organisaatiossa olisi hyvä pyrkiä antamaan mahdollisuus uransa eri vaiheissa oleville työntekijöille tiedon ja tietämyksen jakamiseen yhdessä työskentelemisen kautta. (Kupias – Peltola 2019: 23-26; Moilanen – Tasala – Virtainlahti 2005: 38-39; Nonaka – Takeuchi 1995: 61-61; Ojala 2008: 68; Pohjalainen 2016: 51-52; Virtainlahti 2009: 116-136.)

Organisaation perehdytyskäytännöillä on myös vaikutusta hiljaisen tiedon jakamisessa. Kurtin (2012) tutkimuksessa röntgenhoitajat kokivat, että uuden työntekijän perehdytysohjelma on hyvä organisoitu artikulaatiokäytäntö hiljaisen tiedon jakamisessa. Perehdyttämisyksikön aikana voidaan vaikuttaa uuden työntekijän sosiaalistumiseen uuteen työyhteisöön. Kokemusperäistä tietoa opitaan sosiaalistumisen kautta ja uutta työntekijää voidaan kannustaa hiljaisen tiedon jakamiseen jo perehdytyksessä ja tällä tavalla luoda positiivista työilmapiiriä ja organisaatiokulttuuria. (Moilanen – Tasala – Virtainlahti 2005: 40; Virtainlahti 2009: 131-132.)

Haastatteluun osallistuneet hammashoitajat ja suuhygienistit kokivat ongelmallisena, että työyhteisöstä ja organisaatiosta puuttui kokemustiedon jakamisen, hyödyntämisen ja dokumentoimisen käytännöt. Organisaatio ei tarjonnut työntekijöille suunniteltuja, johdettuja ja arvioituja käytäntöjä hiljaisen tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen. Työntekijöitä ei myöskään kannustettu hiljaisen tiedon jakamiseen ylimmän tai keskijohdon taholta. Koska nämä käytännöt puuttuivat, työntekijät kokivat, ettei heidän hiljaista tietoaan arvostettu. Kokemustietoa hyödynnettiin omissa päivittäisissä rutiinityötehtävissä, mutta työntekijöillä ei ollut mahdollisuutta hyödyntää sitä laajemmin työyhteisön toiminnan kehittämässä.

Hiljaisen tiedon johtamisessa on tärkeää, että työntekijöiden osaaminen on osa organisaation strategiaa ja sen merkitys ja vaikutus liiketoimintaan tunnustetaan. Hiljaista tietämystä ei voida jakaa, kehittää tai hyödyntää, jos organisaatio ei tunnista työntekijöillä olevaa osaamista. Hiljaisen tiedon tunnistamisessa tulee ensisijaisesti ymmärtää, että se on kokemukseen perustuvaa tietoa, ei teoretietoa, ja sen esille tuominen voi olla hankalaa. Toiminnan kannalta on tärkeää keskittyä organisaatioissa olevaan olennaiseen ja kriittiseen hiljaiseen tietoon. Tarvitaan hyvä suunnitelma, jonka avulla työntekijöitä motivoidaan hiljaisen tiedon jakamiseen. Suunnitelma sisältää palkitsemisen, kommunikoinnin ja oppimiskulttuurin edistämisen toimintatavat. Sen lisäksi tulee pohtia, miten toiminnan toteutumista ja kehittymistä voidaan arvioida ja mitata. (Virtainlahti 2009: 76-77, 81-90.) Organisoitujen käytäntöjen kautta työntekijöitä kannustetaan ja motivoidaan hiljaisen tiedon jakamiseen ja tietämys saadaan jaettava koko organisaation hyödyksi.

#### 6.3.4 Organisaatiokulttuurin vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen työyhteisössä

Ryhmäteemahaastatteluun osallistuneet työntekijät kokivat, että lähityöyhteisössä vallitsi luottamus toisia kohtaan ja hyvä ryhmähenki. Työkavereita autettiin sekä tietoa



jaettiin aina, kun siihen oli mahdollisuus. Työntekijöillä oli halua ja innostusta jakaa omaa kokemuksellista tietoaan eteenpäin, eivätkä he kokeneet, että joku olisi tietoisesti pantannut omaa tietämystään tai työyhteisössä esiintyisi kateutta tai kilpailua. Haastattelussa nousi kuitenkin voimakkaasti esiin se, ettei organisaation johto arvostanut työntekijöiden kokemustietoa. Työntekijät kertoivat esimerkkejä, kuinka heidän työtään koskevissa päätöksissä heidän mielipidettään ei useinkaan kysytty tai ehdotuksia kuunneltu. Vaikuttamisen mahdollisuudet omaan työhön liittyen koettiin myös vähäisiksi. Lähityöyhteisön kesken keskusteltiin työhön liittyvistä asioista ja mietittiin toimintaan kehitysehdotuksia, mutta johdon suunnalta niihin ei osoitettu kiinnostusta. Vastauksissa korostui tyytymättömyys johdon toimintaan.

Organisaatiokulttuurilla on merkittävä rooli hiljaisen tiedon jakamisessa. Se luo pohjan koko toiminnalle, joten se voi joko edistää tai estää työyhteisössä tapahtuvaa hiljaisen tiedon jakamista ja hyödyntämistä. Tutkimukset ja kirjallisuus korostavat, että avoin, kannustava ja luottamusta herättävä ilmapiiri edesauttavat hiljaisen tiedon jakamista työyhteisössä. Johdon tehtävänä on luoda selkeä strategia ja visio, joiden päämääriin työntekijöiden on mahdollisuus sitoutua. Johdon tulee havainnoida tulevia osaamistarpeita ja viestiä niistä eteenpäin. Johdon esimerkki tavoitellusta toiminnasta edesauttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Esimiehet toteuttavat johdon määrittelemiä tavoitteita ja varmistavat, että työntekijöiden osaaminen vastaa tulevaisuuden osaamistarpeita. Esimiehillä on tärkeä rooli toimia esimerkkinä, luoda kehittymismahdollisuuksia ja innostaa työntekijöitä hyödyntämään työssään uusia ja erilaisia menetelmiä. (Kupias – Peltola 2019: 206, 212; Kurtti 2012: 136-137; Moilanen – Tasala – Virtainlahti 2005: 35-36; Virtainlahti: 81-84, 162-165, 214-221.) Hiljaisen tiedon jakamisessa ja hyödyntämisessä tarvitaan siis koko organisaation kattavia toimia. Pelkästään työntekijöiden halu jakaa omaa kokemusperäistä tietoaan ja ottaa sitä vastaan, ei takaa tiedon leviämistä ja hyödyntämistä tehokkaasti koko työyhteisössä. Tämän takia tarvitaan toimenpiteitä, jotka alkavat organisaation strategiatyöstä ja jalkautuvat työntekijöille johdon ja esimiesten esimerkillisen toiminnan ja organisoitujen toimien myötä, joiden suunnitteluun ja kehittämiseen myös työntekijät otetaan mukaan.

## 7 Jatkokehittämisen- ja tutkimusehdotukset

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työntekijät ymmärtävät hiljaisen tiedon jakamisen ja hyödyntämisen tärkeyden. Tutkimukseen osallistuneet toivat vastauksissaan esiin, että työyhteisössä on aitoa halua jakaa ja vastaanottaa kokemuksellista tietoa ja tätä

kautta kehittää omaa sekä koko työyhteisön osaamista. Omaan työhön liittyviin kehittämiskohteisiin oli yritetty vaikuttaa, mutta vaikuttamisen mahdollisuudet olivat vähäiset. Hiljaisen tiedon jakamisen ja hyödyntämisen käytännöt sekä dokumentointi ovat organisaation johdon vastuulla. Vastaukset osoittavat, että kehittämistyötä hiljaisen tiedon johtamisen alueella on paljon ja siihen tulisi kiinnittää huomiota. Opinnäytetyöni kautta saadun materiaalin tarkoituksena on arvioida työyhteisön hiljaisen tiedon jakamisen ja hyödyntämisen nykytilaa ja se antaa tietoa toiminnan kehittämiseen. Tulosten pohjalta esitän yhteenvetona hiljaisen tiedon jakamisen hyödyt sekä toiminta- ja -jatkokatkimusehdotuksia (kuvio 5).

Taulukko 8: Hiljaisen tietämyksen jakamisen hyödyt (Virtainlahti 2009: 108).

<b>Hiljaista tietämystä pitäisi jakaa, jotta:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• organisaation toimintakyky, jatkuvuus ja laatu voidaan varmistaa</li> <li>• osaaminen ja tietämys tulevat näkyviksi ja niitä voidaan kehittää</li> <li>• työtehtävät tulevat näkyviksi ja niitä voidaan kehittää</li> <li>• hyvät käytännöt voidaan jakaa kaikille</li> <li>• erilaista tietämystä voidaan hyödyntää</li> <li>• työyhteisön jäsenten hyvinvointi paranee</li> <li>• yhteisöllisyyttä voidaan edistää</li> <li>• voidaan luoda osaamista arvostava ilmapiiri</li> <li>• tietämyksen jakamisesta voidaan tehdä positiivinen velvollisuus.</li> </ul>

Taulukko 9: Ehdotuksia hiljaisen tiedon siirtämiseksi ja sen onnistumiseksi (mukaillen Kukko – Yliniemi – Okkonen – Hannula 2004: 28, 33).

Ehdotuksia hiljaisen tiedon siirtämiseksi ja sen onnistumiseksi:

- Onnistuakseen osaamisen ja tietämyksen hallinnan tulisi olla tiiviissä yhteydessä liiketoimintastrategiaan.
  - Työntekijöiden osaamisen ja hiljaisen tiedon tunnistaminen ja arvostaminen.
  - työntekijöiden osaaminen osaksi strategiatyötä.
- Sopiva kulttuuri: osaamisen ja tietämyksen hallinta toimisi parhaiten siten, että tehtäisiin töitä sekä suorittavassa että ylimmässä johdossa.
  - Johdon esimerkki ja esimiestyö.
  - Työntekijöiden kannustaminen, mukaan ottaminen päätöksentekoon ja palkitsemisjärjestelmän luominen.
- Suurissa yrityksissä yleiset linjaukset tulisi tehdä konsernitasolla ja yksityiskohittaiset toteutukset liiketoimintayksikkötasolla.
  - Yksikötason käytännöt: kokous- ja viestintäkäytännöt, perehdytys ja työssäoppiminen. Kokemustiedon jakamisen, hyödyntämisen ja dokumentoimisen käytännöt.
- Osaamisen hallintaan liittyvät toimet tulisi keskittyä enemmän yksilötasolle ja tietämyksen hallinnan toimet ryhmä- ja organisaatiotasolle.
  - Työntekijöiden osaamiskartoitukset ja kehityssuunnitelma.
- Hiljaisesta tiedosta voitaisiin pitää koko yritykselle järjestettävä koulutuspäivä, jossa valittu asiantuntija luennoisi aiheesta.



Kuvio 5: Ehdotuksia hiljaisen tiedon siirtämiseksi ja sen onnistumiseksi (mukaillen Kukko – Yli-  
niemi – Okkonen – Hannula 2004: 28, 33).

#### Jatkotutkimusehdotuksia:

Tässä tutkimuksessa saadut tulokset toimivat pohjana tutkimuksen kohteena olevan työyhteisön toiminnan kehittämiseen. Jatkossa tilanteen kartoitus pitäisi toistaa saaden mukaan mahdollisemman kattavasti osanottajia, koska työntekijöitä on lähtenyt ja tullut lisää. Myös organisaation rakenteessa on tapahtunut muutoksia opinnäytetyön empiirisen vaiheen jälkeen. Työyhteisöön tulisi kehittää organisoitu ja johdettu käytäntö hiljaisen tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen, esimerkiksi kehitysprojektin kautta. Menetelmän valinnassa tulee miettiä organisaation toiminnan kannalta toimivin lähestymistapa ja käytäntö. Menetelmän valinta ja siihen vaikuttavat tekijät ovat yksi mahdollinen jatkotutkimusehdotus. Edelleen jatkossa valitun mallin tai toimintatavan käyttöönottoa voisi tutkia ensin pienelle osalle ja kartoittaa, miten hyvin se vastaa tarpeita. Jos malli on toimiva, sen voisi ottaa käyttöön eri yksiköissä ja arvioida sen toimivuutta ja saatuja tuloksia laajemmin.

## Lähteet

Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta: ilmaisu, teos ja tekeminen. Artefakta 16. Hamina: AKATIIMI Oy.

Cook, Scott D. N. - Brown, John Seely 1999. Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. Organization Science 10 (4), 381-40. Verkkodokumentti. < <https://pdfs.semanticscholar.org/cabd/cab01ab25828a3fa1adb2d7d0c5f66944b1e.pdf>>. Luettu 3.7.2019.

Goh, Swee C. 2002. Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. Journal of Knowledge Management. Vol. 6. No. 1. Verkkodokumentti. <<https://pdfs.semanticscholar.org/02fc/be83604682e1950b60085cf9bb3f8a4bed40.pdf>>. Luettu 1.8.2019.

Helakorpi, Seppo 2001. Innovatiivinen tiimi- ja verkostokoulu. Tampere: Tammi.

Hirsjärvi, Sirkka - Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hukkanen, Eija - Vallimies-Patomäki, Marjukka 2005. Yhteistyö ja työnjako hoitoon pääsyn turvaamisessa. Selvitys Kansallisen terveystieteen työnjakopiloteista. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:21.

Hyppänen, Riitta 2015. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino OY- Juvenes Print.

Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Suomen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

Kankkunen, Päivi – Vehviläinen-Julkunen, Katri 2017. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kesti, Marko 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Koivunen, Hannele 1997. Hiljainen tieto. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Kukko, Marianna – Yliniemi, Terhi – Okkonen, Jussi – Hannula, Mika 2004: Osaamisen ja tietämyksen hallinnalla kilpailukykyä – käytännön toteutus Suomalaisissa suuryrityksissä. Research Reports 10. Tampere: e-Business Research Center

Kurtti, Juha 2012. Hiljainen tieto ja työssä oppiminen. Edellytysten luominen hiljaisen tiedon hyödyntämiselle röntgenhoitajien työyhteisössä. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino OY- Juvenes Print.

Kreiner, Kristian 2002. Tacit knowledge management: the role of artifacts. Journal of Knowledge Management 6 (2).

Kupias, Päivi – Peltola, Raija 2019. Oppiminen työssä. Tallinna: Gaudeamus.

Moilanen, Raili – Tasala, Markku – Virtainlahti, Sanna 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki Edita Prima Oy.

Nonaka, Ikujiro 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science 1(5), 14-37.

Nonaka, Ikujiro - Takeuchi, Hirotaka 1995. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.

Nurminen, Raija 2000. Hiljainen tieto hoitotyössä. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Pohjalainen, Marjut 2016. Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.

Pohjalainen, Marjut 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus. Teoksessa Pohjalainen, Marjut 2016: Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.

Polanyi, Michael 1966. The tacit dimension. Garden City, New York: Doubleday & Company.

Puusa, Anu – Eerikäinen, Mari 2011. Onko Hiljainen tieto todella hiljaista? Teoksessa Puusa, Anu - Reijonen, Helen (toim.): Aineeton pääoma organisaation voimavarana. EU: UNIPress.

Salmela, Pentti 2008. Hiljainen ja rakenteellistettu tieto asiantuntijaorganisaation toiminnan kehittämisessä. Informaatiotutkimus 27(2). Verkkodokumentti. <<http://ojs.tsv.fi/index.php/inf/article/viewFile/609/500>>. Luettu 21.8.2019.

Sarajärvi, Anneli – Mattila, Lea-Riitta – Rekola, Leena 2011. Näyttöön perustuva toiminta. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ammattina suuhygienisti. Suomen Suuhygienistiliitto SSHL ry 2019. Verkkodokumentti. < <https://www.suuhygienistiliitto.fi/koulutus/ammattina-suuhygienisti/> >. Luettu 1.2.2019.

Suuhygienisti. Suun terveydenhoidon ammattiliitto ry 2019. Verkkodokumentti. <[https://www.stal.fi/mika\\_stal/suuhygienisti](https://www.stal.fi/mika_stal/suuhygienisti)>. Luettu 1.2.2019.

Hammashoitaja. Suun terveydenhoidon ammattiliitto ry 2019. Verkkodokumentti. < [https://www.stal.fi/mika\\_stal/hammashoitaja](https://www.stal.fi/mika_stal/hammashoitaja) >. Luettu 8.2.2019.

Toikko, Timo – Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

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

Vuori, Vilma 2006. The employees as a source of external business information. Verk-  
kodokumentti. <[https://www.researchgate.net/publication/309609670\\_Employees\\_as\\_a\\_Source\\_of\\_External\\_Business\\_Information](https://www.researchgate.net/publication/309609670_Employees_as_a_Source_of_External_Business_Information)>. Luettu 1.8.2019.





## Ryhmäteemahaastattelun saatekirje

# Miten työntekijöiden hiljaista tietoa hyödynnetään meidän työyhteisössä?

### **Tutkimus XXX suunterveyden hoitohenkilökunnan kokemuksista hiljaisen tiedon jakamisen käytännöistä työyhteisössä.**

Hiljainen tieto ja sen jakaminen työyhteisöissä on ajankohtainen aihe, joka kiinnostaa myös tutkijoita eri tieteenaloilta. Hiljainen tieto on tärkeässä asemassa organisaation jatkuvuuden ja kehittymisen kannalta. Tämän osaamisen siirtäminen ja jakaminen on tärkeää organisaation osaamispääoman säilymisen ja työn sujuvuuden takaamiseksi.

Hiljainen tieto on luonteeltaan yksilöllistä, mutta sosiaalisen kanssakäymisen myötä siitä tulee organisaation yhteisöllinen tietovaranto. Henkilöstön hiljainen tieto on arvokasta ja sitä tulisi vaalia, sillä usein juuri henkilöstöllä on tietoa, miten asioita tulisi kehittää.

### **Tutkimuksellinen kehittämistyö**

Opinnäytetyö toteutetaan XXX suunterveyden **hammashoitajille ja suuhygienisteille ryhmäteemahaastatteluina syyskuussa 2018**. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

#### **Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää:**

- Miten hiljaista tietoa jaetaan tällä hetkellä työyhteisössä?
- Mitkä tekijät edistävät ja estävät hiljaisen tiedon jakamista työyhteisössä?
- Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen?



Tavoitteena on löytää toimintatapoja, jotka helpottavat ja tehostavat hiljaisen tiedon jakamista ja hyödyntämistä työyhteisössä. Projektin avulla saadaan tietoa työntekijöiden yhteiseksi hyödyksi sekä yrityksen tietovarannoksi.

**Lisätiedot:**

**Johanna Kuusimäki, suuhygienisti, opinnäytetyön tekijä, sosiaali- ja terveystieteiden alan palvelujen johtaminen-opiskelija, YAMK Metropolia.**

## Teemahaastattelurunko

# Teemahaastattelurunko XXX suunterveyden suuhygienisteille ja hammashoitajille

Ryhmän taustatiedot:

- Ikä
- Koulutus
- Ammattinimike
- Työvuodet

### 1. Hiljainen tieto organisaatiossa:

- Mitä on hiljainen tieto?
- Tunnistatko omaa hiljaista tietoa tai osaamista?
- Oletko jakanut omaa hiljaista tietoa ja millä keinoin?
- Mitä hyötyä hiljaisesta tiedosta mielestäsi on työntekijälle/ työyhteisölle/ organisaatiolle?

### 2. Hiljaisen tiedon jakaminen ja hyödyntäminen organisaatiossa:

- Jaetaanko ja hyödynnetäänkö hiljaista tietoa tällä hetkellä työyhteisössä/ organisaatiossa?
  - Millä tavoin?
- Onko työyhteisössä tällä hetkellä jotain esteitä hiljaisen tiedon jakamiselle tai hyödyntämiselle?
- Koetko hiljaisen tiedon tärkeäksi työyhteisössäsi?

### 3. Hiljaisen tiedon jakamisen edellytykset:

- Mitkä tekijät voisivat parantaa hiljaisen tiedon jakamista työyhteisössä?
- Millä eri tavoin hiljaista tietoa voitaisiin hyödyntää työyhteisössä?
- Koetko saavasi tukea ja kannustusta hiljaisen tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen esimieheltäsi/ organisaatiolta?
- Miten työilmapiiri ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen työyhteisössäsi?