



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

HILJAINEN TIETO OSAAMISEN TAUSTALLA

Case: Järvenpään kaupungin kotihoito

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Jenniina Hämäläinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HÄMÄLÄINEN, JENNIINA:

Hiljainen tieto osaamisen taustalla
Case: Järvenpään kaupungin kotihoito

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 69 sivua, 5 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Järvenpään kaupungin kotihoidolle. Kohdeorganisaatio on hoitoalalla toimiva julkisen sektorin organisaatio, joka tuottaa kotona asumista tukevia palveluja.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esille case-organisaation henkilöstön käsityksiä hiljaisesta tiedosta osaamisensa taustalla. Tutkimustulosten avulla selvitetään myös millä keinoin hiljaista tietoa mahdollisesti jo jaetaan, miten jakamista voitaisiin kehittää ja mitkä ovat edellytykset onnistuneelle hiljaisen tiedon jakamiselle.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa avataan hiljaisen tiedon käsitettä, sen roolia osaamisen taustalla, sen merkitystä jatkuvan muutoksen alla olevassa työelämässä sekä keinoja, joilla se valjastetaan organisaatioiden voimavaraksi. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan myös osaamisen kehittämistä niin organisaatio- kuin henkilöstötasolla, sekä sen merkitystä organisaatioiden menestykselle.

Empiirinen osuus toteutettiin haastattelemalla seitsemää työntekijää. Haastattelut olivat ryhmähaastatteluja, ryhmät muodostettiin työkokemuksen ja vapaaehtoisuuden perusteella.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että hiljainen tieto on olennainen osa osaamisen taustalla. Se näkyy hoitajien työssä automatisoituneina tai toisin sanoen rutinoituneina toimintatapoina, ongelmanratkaisutaitoina, vuorovaikutustaitoina ja etenkin taitona räätälöidä hoitotyö juuri tietylle asiakkaalle sopivaksi. Henkilöstö tunnisti työssään esiintyvää hiljaista tietoa ja tätä myötä heillä on mahdollisuus tarkastella syvemmin omaa osaamistaan ja keinoja, joilla jakaa sitä muille työyhteisön jäsenille.

Asiasanat: osaamisen jakaminen, hiljainen tieto, osaaminen, kokemuseräinen osaaminen, osaamisen kehittäminen

Lahti University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Studies

HÄMÄLÄINEN, JENNIINA:

Tacit knowledge on the background of expertise

Case: The city of Järvenpää Home Care services

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 69 pages, 5 pages of appendices

Spring 2014

ABSTRACT

This thesis was commissioned by the city of Järvenpää Home Care services. The target organization is part of the public sector and operates in the caring industry providing home aid services.

The aim of the thesis was to highlight the personnels' views about tacit knowledge and to examine how it underlies their expertise. Moreover, the aim was to find out how tacit knowledge is shared, how this could be developed further, and what are the requirements for sharing tacit knowledge successfully.

The theoretical section of the thesis discusses the concept of tacit knowledge, the role of tacit knowledge in relation to expertise and its meaning in the continuously changing working life. This section also discusses the ways in which tacit knowledge can be harnessed as a resource in organisations. In addition, the theoretical section examines how expertise can be developed both at organizational level and at the level its personnel, and what it means for the success of an organization.

The interviews were group interviews and executed by interviewing seven employees. The groups were formed on the basis of work experience and voluntariness to participate. These interviews were semi-structured, and the research material was analysed by applying inductive content analysis.

The results reveal that tacit knowledge can be seen as having a vital role behind expertise. It appears in automatised or routinised procedures, in problem-solving skills, interaction skills and especially as an ability to customise nursing to suit the specific needs of a particular individual.

The personnel discovered some of the tacit knowledge that takes role behind their work. As a result, they can understand their expertise more profoundly and how it can be shared with each other.

Keywords: knowledge sharing, tacit knowledge, know-how, experiential know-how, knowledge development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	2
1.2	Tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	3
1.3	Teoreettinen viitekehys	4
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
2	HILJAINEN TIETO	6
2.1	Tiedon lajit	6
2.2	Hiljaisen tiedon määritelmä	8
2.3	Työelämän hiljainen tieto	8
2.4	Hiljaisen tiedon johtaminen	12
3	HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN	16
3.1	Edellytykset	16
3.2	Keinot ja esteet	20
3.3	Mittaaminen	27
4	HILJAINEN TIETO JA OPPIMINEN	28
4.1	Yksilön oppiminen	28
4.2	Organisaation oppiminen	30
4.3	Yksilön ja organisaation osaaminen	33
4.4	Osaamisen johtaminen	34
5	CASE: JÄRVENPÄÄN KAUPUNGIN KOTIHOITO	36
5.1	Toimeksiantajan esittely	36
5.2	Tutkimusmenetelmät	37
5.3	Aineiston keruu, käsittely ja analyysi	38
5.4	Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja eettisyys	41
5.5	Tulokset	44
5.6	Kehitysehdotukset	61
6	YHTEENVETO	64
	LÄHTEET	66
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Henkilöstö ei enää ole vain tuotannontekijä, vaan se on noussut yritysten ja organisaatioiden tärkeäksi menestys- ja kilpailutekijäksi.

Osaaminen on organisaation tärkein voimavara ja kilpailuvaltti, jonka säilyminen on haaste henkilöstön vaihtuvuustilanteessa ja muuttuvassa yhteiskunnassa. Työyhteisöissä on tulevana vuosina kehitettävä ja jaettava osaamista entistä määrätietoisemmin, jotta toimintaa voidaan kehittää edelleen ja selviytyä näin muuttuvan työelämän haasteista.

Tieto ja osaaminen voivat kadota yrityksestä esimerkiksi eläköitymisen, sukupolvenvaihdoksen, irtisanomisten ja lomautuksien myötä. Myös yritystoimintaan kohdistuvat muospaineet kuten työvoiman siirtäminen halvemmän kustannustason maihin luovat tarvetta jatkuvaan osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Vain osa henkilöstön ammattitaidosta on ammattitaitoa, jota voidaan mitata erilaisin testein ja kirjata osaamiskartoituksiin. Suurin osa yritysten ja organisaatioiden tietotaidosta on piilevää, eli hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on kokemusosaamista, tietotaitoa ja vaikeata siirtää työntekijältä toiselle. Resursseja sekä panostusta vaaditaan niin johdolta kuin henkilöstöltä, jotta se saataisiin näkyväksi ja kaikkien käyttöön.

Johdon tehtävänä on varmistaa, että henkilöstökin tiedostaa tulevaisuuden haasteet ja tarpeen osaamisen kehittämislle. Henkilöstöä tulee kannustaa ja motivoida osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen. Osaamisen johtamisella saavutetaan kehittyneempiä toimintatapoja, tuotteita, innovaatioita, palveluja sekä talouden kasvua. Onnistunut osaamisen johtaminen varmistaa organisaation toimintakyvyn nyt ja tulevaisuudessa.

1.1 Tutkimuksen tausta

Työikäisen väestön osuus pienenee suurten ikäluokkien eläköitymisen seurauksena. Kuntaliiton (2012) mukaan vuonna 2030 joka neljäs suomalainen on täyttänyt 65 vuotta. Väestörakenteellinen muutos kohdistuu etenkin kuntasektoriin, jossa henkilöstön keski-ikä on korkeampi kuin muilla työmarkkinasektoreilla. Kuntien työpaikat ja henkilöstön määrä kasvoivat voimakkaasti 1970- ja 1980 -luvuilla. Tämän lisäksi kunta-alan vinoutuneeseen ikärakenteeseen vaikuttaa se, ettei kunnissa ole koskaan tehty merkittäviä irtisanomisia. Esimerkiksi sosiaali- ja terveystyöntekijöistä vain neljäsosa on alle 35-vuotiaita.

Tämän työn toimeksiantaja toimii kuntasektorilla ja tarjoaa kotona asumista tukevia palveluja heikentyneen toimintakyvyn omaaville kuntalaisille. Suurimpana asiakasryhmänä ovat ikäihmiset. Väestörakenteellinen muutos aiheuttaa hoitotyön johtajille haasteita kahdellakin eri tavalla; suurten ikäluokkien eläköityminen lisää koulutautumistarvetta ja toisekseen myös suurten ikäluokkien tuen ja hoivan tarve on lisännyt sosiaali- ja terveydenhuollon osaajien tarvetta.

Laine & Vuori (2013) ovat esittäneet, että ikääntyneiden palvelut kohtaavat tarpeen henkilöstön määrän kasvulle tulevina vuosina. Jos palveluita tuotetaan nykyisin menetelmin, vuonna 2040 sosiaali- ja terveystyöntekijöihin tarvitaan 200 000 työntekijää enemmän.

Sosiaalialan tietointensivisyydestä johtuen toiminnan onnistumisen kannalta olennaista on henkilöstön osaaminen ja jatkuva oppiminen. Johdon rooli henkilöstön osaamisen kehittäjänä on avainasemassa, jotta näihin tavoitteisiin päästään. (Niiranen ym. 2010, 97.)

Yksilöiden sekä organisaatioiden osaamisen taustalla piilevän hiljaisen tiedon tallentaminen, näkyväksi tekeminen ja jakaminen ovat organisaatioille haaste, johon kannattaa tarttua. Hiljaisen tiedon yksilösidonnaisuuden vuoksi sitä ei voi sellaisenaan siirtää yksilöltä toiselle, vaan hiljainen tieto kehittyy henkilökohtaisen asiantuntemuksen ja osaamisen mukana. Puusa (2011, 49) toteaaakin, että hiljaisen tiedon yhteydessä on osuvampaa puhua jakamisesta kuin siirtämisestä. Kokeneempi työntekijä ei sellaisenaan pysty siirtämään osaamistaan

kokemattomammalle työntekijälle, vaan edistää tämän osaamisen kehittymistä ja hiljaisen tiedon määrän kasvua.

Tutkijalla ei ole työkokemusta sosiaali- ja terveysalalta. Hoitoala vaikutti työn aiheen kannalta mielenkiintoiselta tutkimuskohteelta, koska samalla kun hoitoala kohtaa eläkepommin synnyttämän tarpeen osajille, henkilöstöstä myös eläköityy suuri määrä näitä osajia. Hoitoalan hiljaista tietoa on aiemminkin tutkittu, mutta kotihoidon kontekstissa aihetta on vain sivuttu.

1.2 Tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille Järvenpään kaupungin kotihoidon henkilöstön käsityksiä hiljaisesta tiedosta osaamisensa taustalla. Tutkimuksessa selvitetään myös millä tavoin hiljaista tietoa on organisaatiossa mahdollisesti aiemmin jaettu, miten jakamista voitaisiin kehittää ja mitkä ovat edellytykset onnistuneelle hiljaisen tiedon jakamiselle. Tavoitteita tukeviin tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia sekä teoriaosuudesta että empiriaosuudesta. Tutkimuksella kerätään näkemyksiä hiljaisesta tiedosta, sen jakamisesta sekä jakamisen keinoista kotihoidon henkilöstön näkökulmasta.

Hiljainen tieto on merkittävä osa osaamisen laajassa kokonaisuudessa ja tutkimus rajataankin käsittelemään hiljaista tietoa. Hiljaista tietoa tarkastellaan osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Tutkimustuloksia voidaankin hyödyntää tulevaisuudessa kotihoidon osaamisen johtamisen kehittämisessä sekä jatkotutkimuksissa, joiden tavoitteena on hoitotyön kehittäminen.

Tutkimuksen päätutkimusongelmiksi muodostuivat

- Millaisia käsityksiä henkilöstöllä on hiljaisesta tiedosta osaamisensa taustalla?
- Miten hiljaista tietoa on aiemmin mahdollisesti jaettu ja miten jakamista voitaisiin kehittää?
- Minkälaiset edellytykset organisaatiossa on hiljaisen tiedon tuloksettaalle jakamiselle?

1.3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pohjautuu liiketaloudelliseen kirjallisuuteen ja tämä lähdemateriaali koostuu erilaisista osaamisen johtamista, hiljaista tietoa ja organisaatioiden aineetonta pääomaa käsittelevistä teoksista. Työn teoreettinen viitekehys tarkastelee hiljaista tietoa käsitteenä, hiljaisen tiedon syntymistä, tunnistamista, jakamista sekä niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat jakamiseen.

Tässä opinnäytetyössä hiljainen tieto asettuu osaamisen johtamisen tutkimuskentässä osaamisen kehittämisen kontekstiin. Opinnäytetyössä osaamisen johtamisella tarkoitetaan organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista määritellyn ydinosaamisen ylläpitoa, jatkuvaa kehittämistä ja jakamista, jotta yksilöiden osaaminen saadaan koko organisaation käyttöön. Osaamisen jatkuvalla kehittämisellä turvataan organisaation tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen.

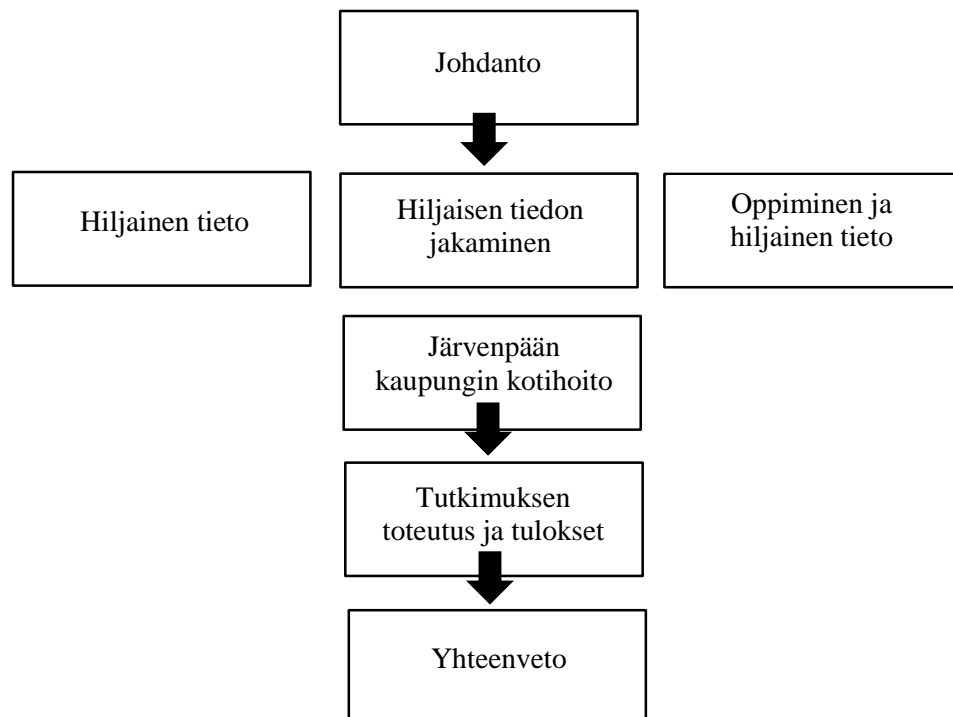
1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakennetta havainnollistetaan kuviossa 1. Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen yleisiä taustoja ja tutkimusongelmia. Luvuissa kaksi, kolme ja neljä käsitellään tutkimuksen avaintermien ympärille rakentuvaa teoriaa kuten osaamisen taustatekijöitä, oppimista, tietoa ja tämän työn kannalta oleellisinta, hiljaista tietoa. Luvuissa esitellään teoreettista tarkastelua siitä mitä osaaminen on niin organisaatio- kuin henkilöstötasolla, mitä se merkitsee organisaatioille, milloin osaamisesta tulee hiljaista tietoa ja mitä osaamisen hiljainen tieto ylipäättään on. Luvussa viisi esitellään toimeksiantajaorganisaatio ja organisaation alan suhdetta hiljaiseen tietoon ja sen hyödyntämiseen.

Toimeksiantajan esittelyn jälkeen siirrytään tutkimuksen empiiriseen osioon, jossa käsitellään tutkimuksen toteutusta, tutkimusmenetelmiä ja tutkimuksen tuloksia. Luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmiin liittyviä valintoja, teorioita, tutkimuksen suoritustapaa ja tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tuloksia esitellään ja vertaillaan teoriaan luvun loppupuolella. Tekstin elävöittämiseksi ja

luotettavuuden tukemiseksi haastatteluista on otettu mukaan myös suoria lainauksia. Luvun viisi lopussa esitellään myös kehitysehdotuksia.

Luvussa kuusi kerrataan lyhyesti koko opinnäytetyön sisältö, esitetään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

2 HILJAINEN TIETO

2.1 Tiedon lajit

Tieto voidaan jakaa kahteen eri ulottuvuuteen, hiljaiseen ja näkyvään (eksplisiittiseen). Tämä 1950-luvulta peräisin oleva jaottelu on yleisin tiedon ulottuvuuksien teoria ja sen keksijänä pidetään unkarilaista Michael Polanyiä.

Hiljaisesta ja näkyvästä tiedosta esiintyy erilaisia termejä. Näkyvää tietoa kuvaavat esimerkiksi myös termit eksplisiittinen tieto, tietoinen tieto, täsmällinen tieto, täsmätieto, artikuloitu tieto, julkinen tieto, avoin tieto tai käsitteellinen tieto. Jokaisella näistä tarkoitetaan muodollista tietoa, joka ilmaistaan sanoin, numeroin tai esimerkiksi kaavoin. Näkyvä tieto on helposti käsiteltävissä ja välitettävissä esimerkiksi tietokoneella ja tallennettavissa tietokantoihin tai paperille. Näkyvää tietoa on esimerkiksi dokumenteissa, kaavoissa, asiakirjoissa, ohjeistuksissa ja oppaissa. (Virtainlahti 2009, 43.)

Polanyi (1974, 56) havainnollisti hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon eroa esimerkillä taitavasta pianonsoittajasta, joka on tietoinen sormistaan, mutta jos hän alkaa liikaa soiton lomassa kiinnittämään niihin huomiota, soittaminen vaikeutuu ja jopa keskeytyy. Valtaosa mielen toiminnasta tapahtuu tiedostamattomana, aivan itsestään. Harjaannumme toistuvan toiminnan kautta toimimaan yhä tehokkaammin ja automatisoituneemmin erilaisissa tilanteissa.

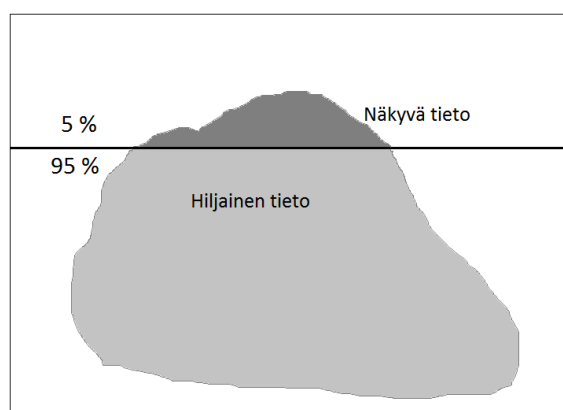
Määrite hiljainen kuvaakin hiljaisen tiedon omistajalleen tiedostamatonta luonnetta. Kun ihminen osaa jotakin oikein taitavasti, automatisoitunut toiminta tulee kuin selkärangasta. Kun taitoa on vaikeaa edes tunnistaa omasta toiminnastaan, on sen pukeminen sanoiksi väistämättä hyvin haastavaa ja tästä syystä taidon jakaminen muille voi olla hankalaa. (Puusa 2011, 32-33.)

Hiljaista tietoa omaksutaan havainnoimalla ja tekemällä oppimisen myötä. Hyvä menetelmä on mestari-oppipoika -malli, jossa kokemattomampi osapuoli seuraa toisen työtä. Mestari ei usein itsekään tiedosta mitä opettaa eikä oppija kiinnitä huomiota kaikkeen oppimaansa. (Ojala 2008, 225.)

Vaikka eksplisiittinen ja hiljainen tieto eroavat toisistaan täysin, ne ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa ja muodostavat tietämisen kokonaisuuden. Polanyin (1962) mukaan ihminen tarvitsee molempia tiedon puolia käsitelläkseen asioita, koska hiljaista tietoa yksilöllä voi olla sellaisenaan, mutta eksplisiittistä tietoa voidaan soveltaa vain hiljaisen tiedon avulla. Kaikki tieto on siis hiljaista tai pohjautuu hiljaiseen tietoon. Hiljainen tieto on välttämätöntä taustatietoa, jonka avulla näkyvää tietoa käsitellään ja kehitetään. Esimerkiksi lääkäri vie koulutuksella hankkimansa eksplisiittisen tiedon työssään käytäntöön, kun hän kokemuksen karttuessa oppii soveltamaan tietoa työssään.

Virtainlahti (2009, 44) havainnollistaa hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon yhteyttä Polanyin esimerkillä uimataidosta, joka on hiljaista ja vaikeasti kuvattavissa olevaa osaamista. Uimista voidaan kuitenkin opettaa ja siitä voidaan kirjoittaa opetusoppaita, eli taito sisältää myös eksplisiittistä tietoa.

Polanyin (1966) mukaan ihmisen tietoisuutta voi verrata jäävuoreen (Kuvio 2), josta näkyvissä on vain huippu ja suurin osa pinnan alla piilossa. Sanoin, merkein ja numeroin ilmaistavan tiedon voi nähdä vain jäävuoren huippuna kaikesta siitä mitä tiedämme. Suurin osa ihmisen tietoisuudesta on jatkuvasti osana toimintaa, mutta sitä ei osata ilmaista tai opettaa muille.



KUVIO 2. Jäävuori-metaphora hiljaisen ja näkyvän tiedon suhteesta (Nonaka & Takeuchi 1995, 60)

2.2 Hiljaisen tiedon määritelmä

Hiljaisen tiedon käsitteen määritteli ensimmäistä kertaa unkarilainen Michael Polanyi (1958). Polanyi luonnehtii hiljaisen tiedon teoriaa kuuluisalla lauseellaan “Tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan”. Ihmisillä on siis paljon niin työn kuin arkielämän tietoa, josta he eivät välttämättä itse ole tietoisia tai osaa sitä ilmaista, mutta joka näkyy heidän toimintansa taustalla. Hiljainen tieto ikäänkuin sulautuu eri toimintoihimme ja mitä paremmin jotakin osaa, sitä vaikeampi osaamista omasta toiminnasta on tunnistaa. Tiedetään esimerkiksi, kuinka polkupyörällä ajetaan, mutta sitä ei osata yksiselitteisesti kuvata kirjoittamalla tai kertomalla. (Polanyi 1966, 4.)

Virtainlahti (2009, 40) avaa hiljaisen tiedon abstraktia luonnetta esimerkillä autolla ajamisesta. Monelle autolla ajaminen on niin automaattinen taito, että jos äkkiseltään tiedustellaan esimerkiksi missä järjestyksessä polkimet menevät vasemmalta oikealle, henkilö joutuu todella miettimään järjestystä. Kuitenkin autoa osataan ajaa pohtimatta mitä poljinta tulee milloinkin painaa.

Hiljainen tieto on laaja käsite ja sen yhteydessä käytetäänkin myös esimerkiksi sanoja kokemus, osaaminen, tietämys tai ammattitaito, asiantuntemus, näppituntuma. Tätä kokemusperäistä tietoa on vaikea ilmaista verbaalisin käsittein. Hiljainen tieto on rutinoitunutta osaamista ja tietoa, joka on syntynyt kokemuksen kautta ja ohjaa toimintaa. (Koivunen 1997,79.)

Tällainen pitkän oppimisprosessin myötä karttunut kokemusperäinen tieto on erittäin henkilökohtaista ja yksilösidonnaista, koska se sisältää yksilön omia näkemyksiä, menettelytapoja, tunteita, käsityksiä, intuitiota, aavistuksia, uskomuksia, kokemuksia, ideoita, arvoja ja tunteita. Hiljaista tietoa on piilevän luonteensa vuoksi vaikea kerätä kirjallisena talteen tai muutenkaan kuvata lyhyesti ja yksiselitteisesti. (Virtainlahti 2009, 43.)

2.3 Työelämän hiljainen tieto

Organisaatioissa on ehdottoman tärkeitä huomioida hiljaisen tiedon olemassaolo. Hiljainen tieto tuo uutta näkökulmaa organisaation, oman osaston, kollegoiden ja

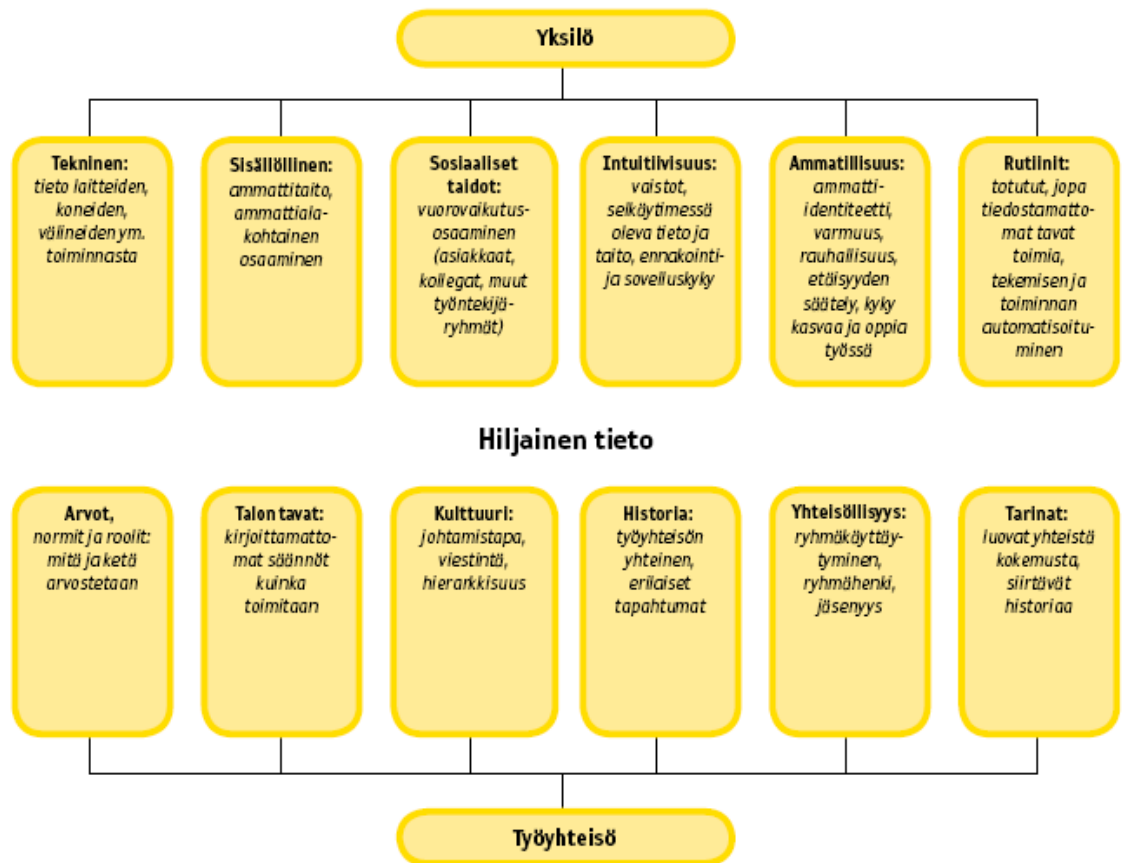
jopa oman osaamisen suhteen. Osaamisen arvostus ja ammattitaito omasta osaamisesta vahvistaa organisaatiota ja kohentaa ilmapiiriä.

Ammattitaito perustuu hiljaiseen tietoon, jonka kautta pystymme soveltamaan tietoa ja osaamistamme erilaisissa tilanteissa oikealla tavalla. Ammattitaito näkyy käytännössä taitavana, varmana ja sujuvana toimintana. Se esimerkiksi parantaa työn laatua ja tehostaa ongelmaratkaisukykyä ja asiakaspalvelutilanteita. Monet osaajat eivät kuitenkaan kykene suoraan hahmottamaan hiljaista tietoaan käytännön työssään, koska usein tietotaito on automatisoitunut ja siirtynyt ei-tietoiseksi toiminnaksi. (Virtainlahti 2009, 41.)

Jokaisessa organisaatiossa tiivistyy oman alan osaaminen. Organisaatioissa ihmiset ovat kehittäneet osaamistaan käytännön työn lomassa. Monet omaavat jopa useiden vuosikymmenten aikana karttunutta osaamista. Onkin arvioitu, että kokeneiden työntekijöiden osaamisesta jopa 80 prosenttia on työssä opittua ja loput 20 prosenttia opitaan koulutuksen kautta. (Asikainen & Toivonen 2004, 12.)

Hiljaista tietoa on organisaatioiden rakenteiden kätköissä varastoituneena kokeneisiin työntekijöihin. Henkilöstön hiljaiseen tietoon kytkeytyy kaikki se mikä tuottaa organisaatiolle menestystä. Kuviossa 3 esitellään tarkemmin millä eri tavoin hiljainen tieto esiintyy yksilössä sekä organisaatiossa.

Hiljaisen tietoon liittyy kuitenkin haasteita. Yksi haasteista on sen vaikea mitattavuus, sen arvo ei näy osavuosikatsauksissa ja kirjanpidossa. Sitä on myös vaikea jakaa työntekijältä toiselle. Koska hiljaista tietoa on vaikea kuvailla ja dokumentoida, sen jakaminen on työlästä ja vaatii resursseja toteutuakseen. Kuitenkin juuri osaamisen jakamisen myötä luodaan uutta tietoa, eivätkä organisaatiot pysy kilpailukykyisinä ilman jatkuvaa kehittymistä. (Hakala 2006, 104-105.)



KUVIO 3. Yksilön ja organisaation hiljainen tieto (Tuomola 2007)

Liiketaloustieteessä hiljainen tieto nousi keskusteluun 1990-luvun loppupuolella japanilaisten Nonakan ja Takeuchin julkaistua teoksen ”The Knowledge-Creating Company”. Kirjassaan he esittävät teorian organisaation tiedonmuodostuksesta, jossa jatkuva uuden tiedon luonti lähtee organisaation ja sen henkilöstön aineettomasta pääomasta, hiljaisesta tiedosta. Kaikessa punaisena lankana on tiedon synty hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutuksessa. Tiedon muodostuksen mallia käsitellään tarkemmin luvussa 3.2. (Koivunen 1997, 188.)

Kuten tässä luvussa on aiemmin todettu, organisaatiolla itselläänkin on hiljaista tietoa. Taulukossa 1 on listattu esimerkkejä sekä organisaation hiljaisesta että eksplisiittisestä tiedosta. Eksplisiittistä, näkyvää tietoa ovat esimerkiksi ohjeet, raportit, toimintatavat ja kaavat. Organisaation hiljaista tietoa voidaan nähdä säännöissä, tarinoissa, asenteissa, vallitsevissa arvoissa ja organisaatiokulttuurissa. (Ojala 2008, 53.)

TAULUKKO 1. Esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta organisaatiossa.
(Virtainlahti 2009, 46)

Eksplisiittinen tieto	Hiljainen tieto
<ul style="list-style-type: none"> - lait, asetukset, määräykset, säännöt - ohjekirjat, ohjeistukset, käsikirjat - prosessikuvaukset - lomakkeet - internet, intranet - kirjallisuus - dokumentit - teorit - jne. 	<ul style="list-style-type: none"> - käytäntö - sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen - niksi - psykologinen silmä - tilanneherkkyys - kokemus - aistihavainnot - ”mutu” - kädentaidot - jne.

Osaamisen poistuminen on riski organisaatiolle, koska tiedolla ja osaamisella on niin huomattava merkitys toiminnassa. Jos ammattitaitoinen henkilö lähtee organisaatiosta, menetetään samalla tärkeää osaamista. Henkilön osaaminen ja tieto on harvoin tallennettu tai siirretty muille ja tällainen tilanne on haitallisinta etenkin tilanteessa, jossa tietty avainosaaminen on ollut vain tietyn henkilön varassa. Organisaatiot ovat havahtuneet osaamisongelman syntymiseen, kun kokemus ja hiljainen tieto ovat alkaneet kadota ikääntyvän ja eläköityvän henkilöstön myötä. (Ojala 2008, 26.)

Kokeneiden ja ammattitaitoisten työntekijöiden siirtyessä eläkkeelle heidän mukanaan kulkeutuu pois organisaation toiminnalle arvokasta tietoa ja osaamista. Suurten ikäluokkien eläköitymisen myötä onkin korostunut kysymys, miten hiljainen tieto pystytään tunnistamaan ja kuinka se saadaan pidettyä organisaatiossa. Usein hiljaisen tiedon olemassaolo ja arvo huomataankin vasta kun se on menetetty. (Grönroos & Ståhle 2002, 48-49.)

Hiljaisen tiedon luonne on dynaaminen ja tietämyksemme muuttuukin jatkuvasti samalla kun toimimme erilaisissa työtehtävissä. Jotta ammattitaitoa voi pitää yllä, täytyy ymmärtää tiedon jatkuvan kehittämisen merkitys. Alati muuttuva

toimintaympäristö asettaa vaatimuksen tiedon ja osaamisen kehittämisestä niin yksilölle kuin johdollekin, staattisella tiedolla organisaatio ei voi pärjätä.

(Koivunen 1997, 52-53.)

Jatkuva muutostila, luovaan asiantuntijatyöhön ja palvelutalouteen pyrkiminen sekä tietointensiivisten alojen voimakas kasvu tekevät hiljaisen tiedon ja sen jalostamisen ajankohtaiseksi työelämässä. Tuotannontekijät, jotka tuottavat kilpailuetua eivät ole enää aineellisia resursseja vaan tuottavuuden lähteet ovat yhä enemmän aineettomia. (Puusa 2011, 44.)

Organisaatioilla on tahtoessaan mahdollisuus itse aktiivisesti luoda uutta tietoa ja näin osaamisen avulla muuttaa toimintaympäristöään. Organisaatioiden täytyy pystyä tyydyttämään asiakkaidensa tarpeet kilpailijoitaan paremmin, jotta toiminnan jatkuminen olisi vankalla pohjalla. Yritykset pyrkivät tällaisella toiminnalla ansaitsemaan voittoa ja julkisen hallinnon tavoitteena on taas toteuttaa yhteiskunnan asettamat palvelutoimet annettujen resurssien mukaisesti.

(Kauhanen 2010, 14.)

2.4 Hiljaisen tiedon johtaminen

Yleensä hiljaisen tiedon johtaminen nähdään osana tietojohdamista tai henkilöstövoimavarojen johtamista. Tarkemmin rajattuna henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueiden, eli osaamisen johtamisen ja ikäjohtamisen muotona.

(Virtainlahti 2009, 72.)

Hiljaisen tiedon johtaminen liittyykin monelta osin henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Molemmissa huomion kohteena ovat osaamiseen liittyvät asiat: osaava henkilöstö ja osaamisen kehittäminen. Lisäksi henkilöstövoimavarojen johtamisessa mahdollistetaan hiljaisen tiedon johtamisen tavoitteita edistävät taustatekijät kuten henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen. (Virtainlahti 2009, 65.)

Hiljaisen tiedon johtamisen kannalta on tärkeää, että osaamisen ja tiedon merkitys näkyy organisaation strategiassa. Virtainlahti (2009, 64) esittää, että organisaation visio ja strategia toimivat ohjenuorina, joiden mukaisesti toiminta toteutetaan ja hiljaisen tiedon nostaminen strategiakeskusteluun viestii työntekijöille sen merkityksestä ja arvostuksesta. Strategiassa voidaan painottaa, että kaikkien

hiljaista tietoa jakamalla saavutetaan yhteiset tavoitteet ja organisaatio on osaavampi ja vahvempi vastaamaan toimintaympäristön haasteisiin.

Virtainlahti (2009, 65) näkee hiljaisen tiedon johtamisessa erityisen tärkeänä sen, kuinka esimiehet varmistavat hiljaisen tiedon hallinnan. Esimiestyössä pääpainopiste on niiden puitteiden ja toimintaedellytysten luomisessa, joiden avulla päästään tavoitteelliseen, tehokkaaseen ja motivoituneeseen toimintaan.

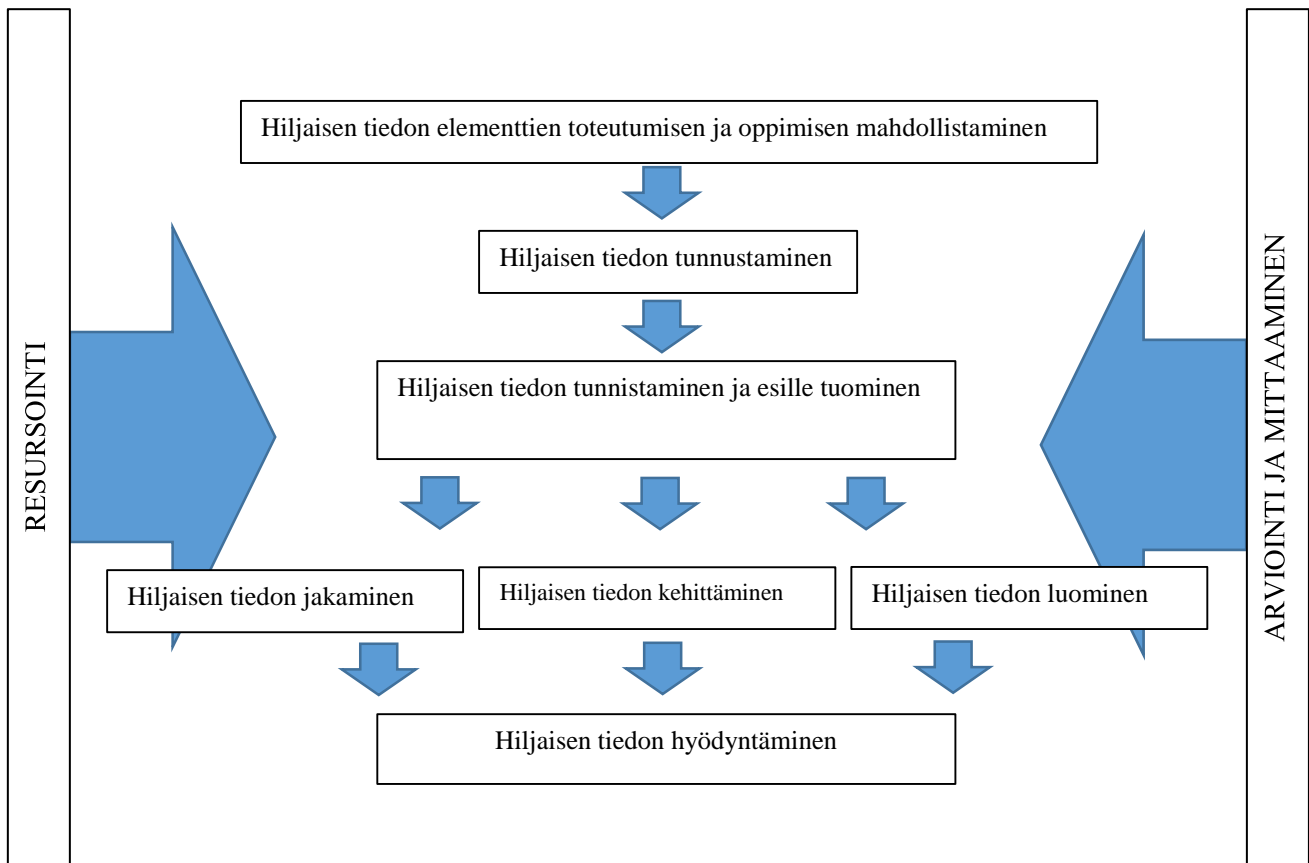
Organisaatiossa ei useinkaan olla tietoisia siitä mitä osaamista ja tietoa organisaation jäsenillä on. Hiljaisen tiedon johtaminen luo esimiehille haasteen löytää ja hyödyntää syvällä työntekijöiden toiminnassa vaikuttava hiljainen tieto. Työntekijöiden avainosaamisia tunnistamalla löydetään uutta käytettävissä olevaa potentiaalia uusien ideoiden, ajatusten ja toimintatapojen muodossa. Kaikki työntekijät omaavat hiljaista tietoa, jotakin osaamista tai tietoa jota muilla ei ole. Kokeneemmilla, eli usein iäkkäämmillä työntekijöillä, osaaminen on kokemuksen tuomaa alan kokonaisosaamista ja valmiutta ongelmanratkaisuun. Kokemattomilla, useimmiten vastavalmistuneilla, on uusinta teoriatietoa koulun penkiltä sekä kehittyneempää teknistä osaamista kuin vanhemmilla työntekijöillä. Kaikkien organisaation jäsenten osaamista tulisi arvostaa ja pyrkiä kartoittamaan mahdollisimman paljon tästä tietotaidosta. (Virtainlahti 2009, 63-64.)

Koska kaikki organisaation tieto ja osaaminen muodostuu yksilöiden tietotaitovarastoista, organisaatio on riippuvainen työntekijöistään. Jotta suhde ei olisi niin riskialtis osaamisen katoamisen ja hyödyntämättä jättämisen suhteen, on monissa organisaatioissa ryhdytty muuttamaan hiljaista tietoa eksplisiittiseen muotoon. (Virtainlahti 2009, 73.)

Hiljaisen tiedon johtamisessa organisaation kriittisen osaamisen ymmärretään olevan juurtunut syvälle yksilöihin, jonka takia sitä ei voida noin vain muuttaa eksplisiittiseen muotoon. Hiljaisen tiedon johtamisessa tulisikin huomioida, että olemassa olevan tiedon mallintamisessa on käytettävä kahta eri tapaa riippuen tiedon luonteesta. Pitää hahmottaa mitä osaamista ja tietoa on mahdollista tuoda esille ja muuttaa eksplisiittiseksi tiedoksi, kuten työkaavioiksi ja kuviksi ja toisaalta minkälainen osaaminen vaatii omakohtaista kokemusta ja mestarin läsnäoloa, jotta se voidaan jakaa yksilöiden kesken. Hiljaisen tiedon johtamisessa

tiedon tunnistamisen, esille tuomisen, näkyväksi tekemisen ja jakamisen lisäksi on siis tärkeää ymmärtää hiljaisen tiedon rooli organisaation ja yksilön toiminnassa. Mikäli esimerkiksi toinen organisaation tiimi innovoi tai hoitaa asiakassuhteita paremmin kuin toinen, on organisaatiolle arvokasta tietoa miksi näin on. Kun hiljaista tietoa kehitetään ja jaetaan, sitä voidaan aidosti hyödyntää toiminnassa. Yksilöt pääsevät yhä parempiin suorituksiin yhdistämällä eksplisiittistä ja hiljaista tietoa sekä luomalla näiden pohjalta uutta tietoa. (Virtainlahti 2009, 74-75.)

Hiljaisen tiedon johtamisen voi nähdä prosessina. Hiljaisen tiedon merkityksen tunnustaminen on ensimmäinen askel hiljaisen tiedon johtamisessa. Hiljainen tieto siis ymmärretään toiminnalle olennaisena tekijänä ja tuloksellisuuteen vaikuttavana resurssina. Kun hiljaisen tiedon merkitys on tunnustettu pitää se tunnustaa. Tämä vaihe voi osoittautua hankalaksi, koska monesti avainosaamista omaava henkilö ei itsekään tiedä omistavansa osaamista tai tietoa, jonka jakamisesta olisi hyötyä muillekin ja koko organisaatiolle. Kun hiljainen tieto on tunnustettu se pitää tuoda esiin ja näkyvään muotoon, jotta muut voivat ottaa uuden tiedon osaksi toimintaansa. Osa hiljaisesta tiedosta on niin juurtunut tekijänsä toimintaan, että se voidaan jakaa vain yhdessä tekemällä, vuorovaikutuksen keinoin. Kun tietämystä jaetaan, parannetaan koko organisaation tietämystä ja osaamista. Hiljainen tieto kehittyy, kun työntekijät pyrkivät kasvattamaan taitojaan ja kehittämään osaamistaan eri tavoin. Tehokkaalla hiljaisen tiedon johtamisella mahdollistetaan tiedon jatkuva ja aktiivinen kehittäminen. Näin uutta hiljaista tietoa on mahdollista luoda myös tietoisesti. Tämän prosessin osa-alueet ja niiden suhde toisiinsa on esitelty kuviossa 4. (Virtainlahti 2009, 75-77.)



KUVIO 4. Hiljaisen tietämyksen johtamisen elementit (Virtainlahti 2009, 76)

3 HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN

Osaamisen jakaminen ei ole yksiselitteistä eikä itsestään selvää etenkin hiljaisen tiedon kohdalla. Hiljainen tieto on niin yksilösidonnaista ja henkilökohtaista, että oma intressi jakamiseen ja hyödyn näkeminen lähtee usein yksilöstä.

Organisaation rakenteiden tulee myös tukea vuorovaikutusta. Luottamuksellinen ja kokemusta arvostava ilmapiiri lisäävät tiedon jakamista organisaatiossa.

Hiljaisen tiedon jakamiselle täytyy olla suotuisat olosuhteet eli esimiesten rooli edellytyksien luomisessa on keskeinen. (Ojala 2008, 248-257.)

Hiljaisen tiedon jakamiseen liittyy haasteita, jotka esimiesten tulisi ottaa huomioon, kun osaamisen ja tiedon jakamisen kulttuuria lähdetään ajamaan läpi organisaation. Henkilö ei välttämättä halua jakaa kaikkea osaamistaan toisille vaan haluaa pitää avainosaamisia itsellään. Saattaa myös olla, että tietotaitoa ei haluta jakaa kuin tietyille organisaation jäsenille. Myös palkitsemiskäytäntöihin liittyvät seikat nousevat esiin osaamisen jakamisen yhteydessä, palkitaanko henkilöstöä osaamisen jakamisesta ja sen vastaanottamisesta. Yksilö voi siis nähdä tiedon ja osaamisen jakamisen niin uhkana kuin mahdollisuutena. (Virtainlahti 2009, 115.)

3.1 Edellytykset

Jotta yksilöiden hiljaista tietoa saataisiin jaettua, on luotava olosuhteet, jotka tukevat ja rohkaisevat henkilöstöä jakamaan omaa tietoa ja osaamistaan.

Luottamuksellinen ilmapiiri edesauttaa osaamisen ja tiedon jakamista. Kun ihmiset saadaan toimimaan yhdessä sellaisessa ympäristössä, jossa kokemuksia ja näkemyksiä uskalletaan jakaa, ovat edellytykset otolliset hiljaisen tiedon jakamisellekin. Hiljaista tietoa on vaikea jakaa ja siksi jakaja tarvitseekin yleensä hyvän syyn osaamisensa jakamiselle, esimerkiksi vahva sitoutuminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen tai palkitsemisjärjestelyt voivat motivoida henkilöstöä. Vahvasti organisaatioon sitoutunut henkilö asennoituu myönteisesti organisaatiota ja sen toimintoja kohtaan. Sitoutuneisuuden edellytyksenä ovat yksilön ja organisaation arvojen kohtaaminen sekä usko yhteisiin tavoitteisiin. Yksilö on valmis pyrkimään jatkuvasti parempiin suorituksiin ja kehittämään osaamistaan organisaation päämäärien saavuttamisen nimissä kun työtehtävien

mielekkyyys ja haastavuus, palkitsemisjärjestelmä, johtaminen, ilmapiiri ja kulttuuri sekä kehittymismahdollisuudet kohtaavat yksilölle mielekkäällä tavalla. (Ojala 2008, 280.)

Hiljaista tietoa siirrettäessä luottamus on avainasemassa. Avoimuuden ja luottamuksen ilmapiirissä ihmiset uskaltavat jakaa omaa kokemusperäistä osaamistaan. Jos työntekijä joutuu esimerkiksi työskentelemään irtisanomisuhan alla, ei hänellä mitään luultavimmin ole halua jakaa omaa erityisosaamistaan muille. Jos hiljainen tieto tunnustetaan ymmärtämällä sen arvo, sen jakamistakin pidetään merkityksellisenä osana toimintaa. Työntekijällä ja organisaatiolla täytyy olla molemminpuolinen halu oppia toisiltaan ja jakaa osaamistaan. (Malo, Markkanen & Ranne 2011, 88.)

Vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen asettaa edellytykset kaikenlaiselle tiedon ja osaamisen jakamiselle. Sen voidaankin siksi nähdä olevan yksi organisaation merkittävimmistä voimavaroista. Jos organisaation kulttuurissa painottuu sisäinen kilpailu ja yksilösuoritus, ei hiljaisen tiedon jakaminen onnistu. Jos aikaresurssit mahdollistavat vain yksilösuorituksen, henkilökunta saattaa ymmärrettävästi tulkita, ettei osaamisen jakamista edes odoteta heiltä. Osaamisen jakamiselle, perehdyttämislle tai vuorovaikutteisuudelle ei tällaisessa tapauksessa saada riittävästi kannustusta ja tukea johdon taholta. Nonaka ja Takeuchi (1995) painottavatkin tiimityön soveltuvuutta hiljaisen tiedon jakamisessa. (Ojala 2008, 248.)

Organisaatioissa tarvitaan usein moniosaamista ja tiimi onkin enemmän kuin osiensa summa. Työyhteisöstä löytyy erilaista, toisiaan täydentävää osaamista ja yhteisön jäsenten onkin kommunikoidava keskenään, jotta tavoitteet toteuttavaa osaamista voidaan kehittää ja rakentaa yhdessä. Ilman vuorovaikutusta ja yhteisöllistä oppimista hiljainen tieto jää vain yksilöiden itsensä käyttöön eikä sitä saada laajemmin hyödynnettyä. Organisaation menestymisen kannalta on olennaista, että työyhteisön jäsenet pystyvät yhdessä käsittelemään ja jakamaan keskenään osaamista ja tietoa. Tällaisen vuorovaikutustilanteen mahdollistavat luottamus, yhteistyö, ilmapiiri, toimivat ihmissuhteet, arvostavat asenteet eri uravaiheissa olevien työntekijöiden välillä ja motivaatio. Yhdessäolo kaikissa muodoissaan on tärkeää, jotta aikaa luovaan kehittämiseen jää. Toisten työn

seuraaminen, kokemusten vaihto, palautteen ja vertaistuen antaminen ja saaminen, avoin dialogi ja keskustelu mahdollistavat vuorovaikutuksen luontevuuden. Kun erilaisia näkemyksiä, mielipiteitä ja ideoita uskalletaan tuoda julki, kehitetään toimintaa luontevasti työn ohessa. Kahvipöytäkeskusteluissa syntyy myös luovaa kehittämistä vaikka niitä usein aliarvioidaan toiminnan kehittämisen väylinä. (Virtainlahti 2009, 215-216.)

Organisaatiokulttuuri ohjaa työntekijöitä ja se voidaan nähdä organisaation persoonallisuutena. Organisaatiokulttuuri syntyy yksilöiden yhteisistä arvoista, toimintatavoista ja esimerkiksi yleisestä ilmapiiristä, jotka ohjaavat ihmisten toimintaa. Hyvän organisaatiokulttuurin on todettu vaikuttavan työntekijöiden motivaation ja tukevan esimerkiksi tiedon jakamista. Usein uuden työntekijän aloittaessa käytetään lausahdusta ”oppia talon tavoille”, jolla arkisesti viitataan organisaatiokulttuuriin. (Kirjavainen, Laakso-Manninen, Manka & Troberg 2003, 53.)

Vuorovaikutus ja ilmapiiri ovat kytköksissä toisiinsa ja toimiessaan edistävät toisiaan. Ilmapiiri on yksi organisaatiokulttuurin osa-alue. Työyhteisö vuorovaikutuksellaan muodostaa organisaation ilmapiirin. Yksilöiden käsitykset organisaationsa ilmapiiristä kuvaavat heidän mielikuviaan ja kokemuksiaan organisaatiosta. Hyvä ilmapiiri syntyy yhteistyöstä sekä avoimesta ja kannustavasta työyhteisöstä. (Virtainlahti, 2009, 218.)

Organisaatiokulttuuri rakentuu organisaatiossa ylhäältä alas, jolloin johdon rooli sen vahvistamisessa on huomattava. Kulttuuri voi edistää tai estää osaamisen ja tiedon hallintaa. Heidän käyttäytymistään seurataan ja he edustavat ihmisten mielissä organisaation arvoja ja toimintatapaa. Arvostettuihin johtajiin halutaan samaistua, ja heissä henkilöityy yhteisön menestys. Onnistuneella osaamisen johtamisella varmistetaan, että organisaation osaaminen selättää minkä tahansa kohtaamansa haasteen. (Kesti 2010, 123-124.)

Palkitsemisella, aineellisella tai aineettomalla, vaikutetaan työmotivaatioon, tuottavuuteen, hyvinvointiin ja sitoutumiseen. Palkitsemisjärjestelmällä ilmaistaan mitä työssä arvostetaan ja siksi se ei saa olla ristiriidassa organisaation mission tai strategian kanssa. Esimerkiksi jos tavoitteena on organisaation laaja-alaisen tiedon

ja osaamisen hyödyntäminen yhteistyön voimin, ei palkitseminenkaan saa kiinnittyä yksilösuoritukseen. (Kesti 2010, 133.)

Palkitsemalla työntekijöitään organisaation johto viestittää siitä, mitä ja keitä organisaatiossa todellisuudessa arvostetaan. Palkitsemisen keinoin johto myös viestii niistä arvoista ja asioista, jotka ovat organisaatiolle tärkeitä sekä millaisia suorituksia arvostetaan. Palkitsemistapoja on aineettomia ja aineellisia. Aineellista palkitsemista ovat yleensä palkka, työsuhde-edut ja erilaiset palkkiot. Aineetonta palkitsemista voivat olla esimerkiksi mielenkiintoiset työtehtävät, joustavat työajat, osaamisen kehittämismahdollisuudet, vakaa työsuhde ja lakisääteistä laajemmat työterveyshuoltopalvelut. Lisäksi aineettomaan palkitsemiseen lukeutuvat symboliset palkitsemistavat, kuten huomionosoitukset esimerkiksi kiitoksin ja kehuin. (Lundell 2008, 140-141.)

Kannustava palkitseminen motivoi työntekijöitä saavuttamaan organisaation toiminnalle asetetut tavoitteet jos se noudattaa johdonmukaisuutta, selkeitä suorituserusteita, oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoisuutta. Huonosti toteutettu palkitsemisjärjestelmä voi sen sijaan kääntyä itseään vastaan. Jos palkitseminen koetaan epäoikeudenmukaiseksi tai yksilöt eivät tiedä mitä heiltä odotetaan, työyhteisön motivaatio laskee. Jos palkitseminen kannustaa yhteistyön sijaan yksilöiden väliseen kilpailuun ja tiedon panttaamiseen, se voi ehkäistä kollektiivista kehitystä, tehdä tiimityön tehottomaksi ja aiheuttaa kateutta työyhteisössä. Onkin tärkeää ymmärtää miten palkitseminen vaikuttaa niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Palkitsemisen haitallisia vaikutuksia ovat esimerkiksi yhteisöllisyyden heikentyminen, haluttomuus yhteistyöhön, tiedon panttaaminen, epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, tyytymättömyys työhön ja johtamiseen, motivaation heikkeneminen, työn ilon katoaminen sekä kilpailu ja kateus. (Lundell 2008, 140-153.)

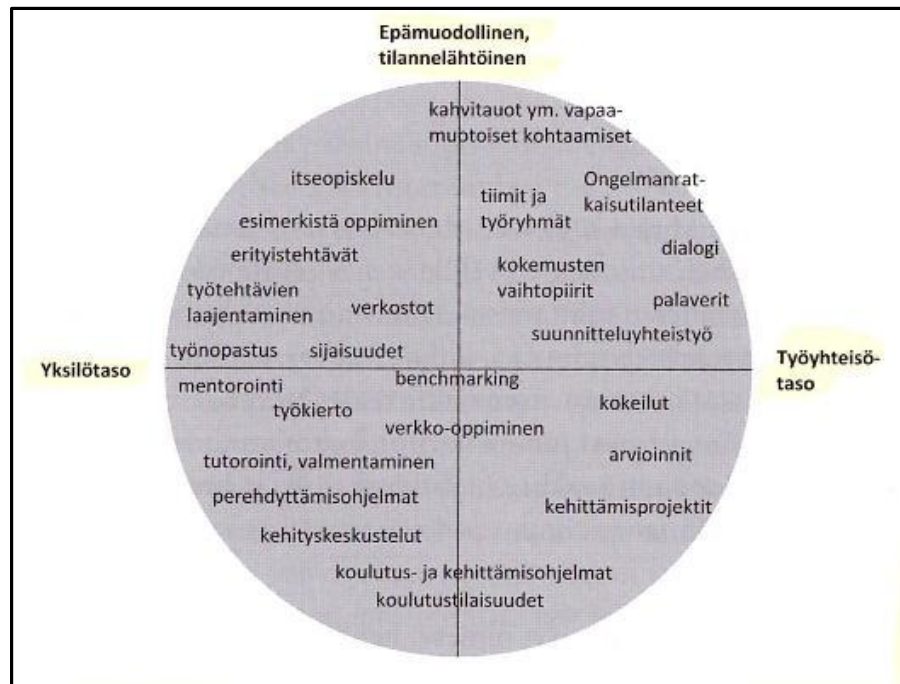
Tilanne on optimaalinen jos työ jo itsessään palkitsee tekijäänsä. Työhön liittyy sisäisiä motivaatiotekijöitä, jotka kannustavat hyvään suoritukseen. Näitä tekijöitä ovat muun muassa oman työn vaikutus- ja oppimismahdollisuudet, työn sisältö ja tunnustus omasta työstä. Liiallinen johdon kontrolli ja ylhäältä alas annetut määräykset voivat taas johtaa siihen ettei oman osaamisen kehittäminen enää kiinnosta ja suoritus laskee. (Hyppänen 2007, 129.)

Kun työ on mielekästä, se koetaan palkitsevaksi. Työn palkitsevuuteen vaikuttavat Lundellin (2008, 143) mukaan muun muassa

- mielekäs työ
- mielenkiintoiset ja sopivan haasteelliset työtehtävät
- työpaikan ilmapiiri
- hyvä yhteistyö
- esimiehen ja työtovereiden tuki
- työsuhteen turvallisuus
- joustavat työajat
- vaikutusmahdollisuudet
- mahdollisuus kehittyä työssä

3.2 Keinot ja esteet

Hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja siirtämiseen käytettäviä keinoja on monia (Kuvio 5), mutta oleellisimmat niistä liittyvät vuorovaikutukseen, tiimeihin, pareihin, perehdytykseen, mentorointiin ja työkiertoon. Yhdessä tekeminen ja vuorovaikutus ovat pohja hiljaisen tiedon siirtämiselle. Tiimin sisällä hiljainen tieto usein siirtyy yksilöltä toiselle kuin itsestään samoin kuin perehdyttämistilanteessa. Eli tiedon ja osaamisen siirtäminen voi myös olla osa työyhteisön arjen toimintaa, jos organisaation rakenteet vain sitä tukevat. Aktiivisesti käytetty osaamisen ja tiedon siirtäminen on varmimpia keinoja välttää osaamisressurssien puute organisaatiossa. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 240.)



KUVIO 5. Osaamisen ja tietämyksen jakamisen kehittämisen menetelmiä (Virtainlahti 2009, 117)

Seuraavaksi esitellään joitakin tunnetuimpia osaamisen jakamisen menetelmiä, jotka tukevat hiljaisen tiedon siirtymistä.

Työpari- ja tiimityöskentely

Tiimityöskentelyssä hiljainen tieto siirtyy toisen työtä havainnoimalla. Yhdessä tekemällä osaaminen kehittyy, saadaan uusia oivalluksia ja kyseenalaistetaan nykyisiä menetelmiä. (Ojala 2008, 249.)

Työkierto

Työkierrossa työtehtäviä vaihdellaan organisaation sisällä. Työkierron tarkoituksena on siirtää kokemuksen kautta hankittua yksiköstä toiseen. Osaamista saadaan samalla välitettyä uuteen tehtävään vietyinä ja vanhaan tehtävään tuotuna. (Ojala 2008, 224.)

Sijaisuusjärjestelyt

Sijaisuuksia tehdään erilaisissa poissaolo- ja vaihtuvuustilanteissa. Töiden sujuminen tällaisissa tilanteissa voidaan varmistaa sijaisuus- tai varamiesjärjestelyillä. Sen lisäksi, että kutakin tehtävää varten on olemassa sijainen, joka voi yllättävässä tilanteessa suorittaa tehtävän vaatimat toiminnot saadaan sijaisjärjestelyillä myös välitettyä osaamista ja tietoa jäsenten välillä. Kun saman tehtävän hallitsee useampi yksilö, jaetaan myös työhön liittyviä näkemyksiä ja kokemuksia. (Virtainlahti 2009, 122.)

Perehdytys

Uusi työntekijä aloittaa yleensä uudessa työpaikassa perehdytyksen kautta. Perehdytys on uuden tulokkaan tukena ennen kuin hän on kykeneväinen itsenäiseen työskentelyyn. Perehdytyksen avulla työntekijä omaksuu muun muassa työolosuhteet kuten organisaation toiminta- ja työtavat, työtehtävien sisällön, työvälineiden käytön ja työyhteisön rakenteen. Perehdytys myös antaa työntekijälle kuvan hänen omasta asemastaan ja roolistaan yrityksen toiminnassa. Perehdyttämällä vaikutetaan merkittävästi uuden työntekijän sosiaalistumiseen uuteen työyhteisöön. Koska hiljainen tieto tarvitsee välittyäkseen sosiaalista kanssakäymistä, on perehdyttämisen prosessi olennainen osa uuden työntekijän oppimisprosessia. (Virtainlahti, 2009, 131-132.)

Mestari-oppipoika-malli

Vuosituhansien ajan käytetty mestari-oppipoika -malli on edelleen toimiva ja paljon käytetty tapa hiljaisen tiedon jakamisen keino. Etenkin perehdytyksessä ja työhönopastuksen yhteydessä suositaan tätä mallia, jossa nimensä mukaisesti kokenut osaaja opastaa ja kokemattomampi osapuoli seuraa työntekoa. Mestari ei usein itsekään tiedosta mitä opettaa, eikä oppija kiinnitä huomiota kaikkeen oppimaansa. Oppiminen tapahtuu kuin itsestään, mutta prosessi on valitettavan hidaskäyttöinen. (Ojala 2008, 225.)

Mentorointi

Mentorointi on luultavasti suosituin menetelmä osaamisen ja tiedon jakamisessa. Mentoroinnissa kokenut ja ydinosaamista omaava henkilö ohjaa ja tukee työssä

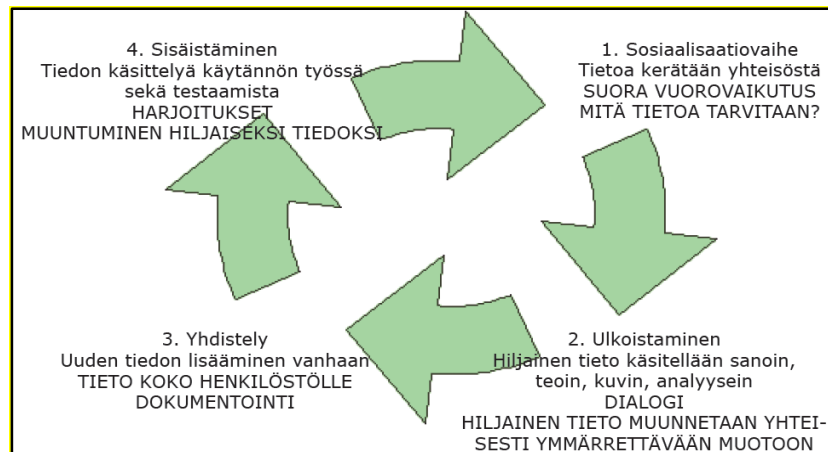
kokemattomampaa, kehityshaluista henkilöä. Mentoroinnin tavoitteena on kokemuksen ja osaamisen siirtäminen. Mentorointi perustuu luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen, jonka ominaisuuksiin kuuluu henkilökohtaisuus, avoimuus ja sitoutuneisuus. (Hyppänen 2007, 114.). Perinteisesti mentoroinnin kautta siirtyy eksplisiittistä tietoa ja hiljainen tieto jää enemmän taka-alalle, koska yhdessä tekemisen sijaan mentoroinnissa painottuu keskustelu. (Ojala 2008, 232).

Tarinankerronta

Tarinankerronta on tehokas oppimistapa, hiljainen tieto välittyy myös helposti tarinoiden kautta. Tarinat sisältävät hiljaista tietoa niiden välittämien arvojen, asenteiden ja uskomusten muodossa. Tarinoissa esiintyy usein kuvaus jostakin onnistumisesta tai erehtymisestä ja siitä miten tilanteessa on toimittu. Tarinalle tunnusomaista on juoni, jonka takia se on helppo muistaa. (Ojala 2008, 249.)

Kuten luvun alussa jo mainittiin, oleellimmat hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja siirtämiseen käytettävät keinot liittyvät vuorovaikutustilanteisiin. Kilpailukyvyyn synnyn ja säilyttämisen edellytys on, että organisaatiossa luodaan jatkuvasti uutta tietoa. Koska tiedon luominen tapahtuu yksilöiden ja organisaatioiden välisissä sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa, sen synty vaatii, että yksilöt viettävät aikaa toistensa ja ympäristönsä kanssa. Työntekijällä ja organisaatiolla täytyy olla molemminpuolinen halu oppia toisiltaan ja jakaa osaamistaan. (Malo, Markkanen & Ranne 2011, 88.)

Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat kehittäneet tiedonluomisprosessin, johon kuuluu neljä vaihetta: sosialisaatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Nämä neljä vaihetta ovat vuorovaikutuksessa keskenään muodostaen jatkuvan uuden tiedon luomisprosessin (Kuvio 6). Prosessi on nimeltään SECI-malli.



KUVIO 6. Hiljaisen tiedon muuntaminen yrityksessä (Helin 2007, 26)

Prosessi käynnistyy kun organisaation jäsenet jakavat hiljaista tietoaan yhdessä tekemällä sekä keskusteluiden kautta. Ulkoistamisvaiheessa hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseksi tiedoksi kun sitä artikuloidaan havainnoitavaan muotoon, esimerkiksi erilaisiksi käsitteiksi tai toimintamalleiksi. Yhdistämisessä tämä eksplisiittinen tieto yhdistetään jo olemassa olevaan tietoon ja tapahtuu oppimista. Sisäistämisvaiheessa uutta oppia sovelletaan käytäntöön ja oppi muuttuu lopulta hiljaiseksi tiedoksi kun se otetaan osaksi omaa toimintaa. (Ojala 2008, 74-75.)

SECI-mallin mukainen tiedon luomisen teoria tuottaa pitkällä aikavälillä ydinosaa tiedon ja osaamisen siirtyessä yksilön ja ryhmien sekä koko organisaation välillä. Mallin kantavat voimat ovat tieto ja osaaminen, toisilta oppiminen, tiedon siirron ja muuttumisen mahdollistava ja oppimista tukeva organisaatiokulttuuri sekä vuorovaikutukselle arvoa antava johtaminen ja sitä mahdollistavat organisaatorakenteet. (Huotari 2009, 41.)

Organisaatioissa voidaan kuitenkin törmätä siihen, että työyhteisön jäsenet ovat haluttomia jakamaan omaa osaamistaan ja tietoaan. Haluttomuuteen voi olla useita eri syitä. Seuraavaksi käydään läpi näitä hiljaisen tiedon jakamista estäviä tekijöitä.

Tietoa voidaan pantata, koska se koetaan valttikorttina, jolla erotutaan muista. Sen myötä ollaan parempia, kilpailukykyisempiä tai korvaamattomampia kuin muut. Voi myös olla ettei osaamista haluta jakaa jos siitä ei itse hyödy mitenkään. Huonot henkilökemiat ovat myös omiaan estämään tiedon ja osaamisen

jakamisen. Jos organisaation kulttuuri ei tue ja kannusta tiedon jakamiseen, myös esteet ovat ylitsepääsemättömiä. (Puusa 2011, 22.)

Työelämässä erityisosaamista omaavaa henkilöä arvostetaan, mutta jos tällaiseen asemaan pyritään tietoa ja osaamista panttaamalla, voidaan tehdä vahinkoa organisaatiolle. Jotta voidaan menestyä ja pärjätä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä on yksilöiden osaamista ja tietoa jaettava ja hyödynnettävä läpi organisaation. Vastuu osaamisen kehittämisestä kuuluu jokaiselle organisaation jäsenelle. (Laukka-Sinisalo 1999, 202-203.)

Työyhteisön jäsenet voivat joutua kovan sisäisen kilpailun asetelmaan tahtomattaan jos vain yksilösuoritukselle annetaan organisaatiossa arvoa ja merkitystä. Myös epävarmuus ja -tietoisuus, henkilökohtaiset tulospalkkiot tai tarve olla syystä tai toisesta esimiehen suosikki, ajavat kollegat kilpailemaan keskenään. Varsinkin irtisanomisuhan alla menestyksestä kilpaillaan. Jos kaikkien hiljaista tietoa halutaan tuoda esille ja hyödyntää, ei organisaation kannata kannustaa jäseniään sisäiseen kilpailuun. (Ojala 2008, 280.)

Jatkuva muutostila ja ympärillä tapahtuvat tuotannollisten tai taloudellisten vähentämisperusteiden tehdyt työvoiman supistukset lisäävät epävarmuutta ja sitä kautta vähentävät työntekijöiden sitoutumista ja luottamusta sekä heikentävät organisaation ilmapiiriä. Tällaisessa asetelmassa yksilö ei usein ole halukas jakamaan tietotaitoaan ja edesauttaa muiden henkilökohtaisia saavutuksia, vaikka osaaminen yhteisenä voimavarana pikemminkin edistää koko tiimin toimintaa. Virtainlahti (2009, 280) kuvaa osuvasti, että epävarmassa ja uhkaavassa tilanteessa osaamista ja tietoa voidaan pantata ikään kuin työpaikkavakuutuksena.

Myös kateuden ilmapiirissä hiljaisen tiedon panttaaminen nousee pintaan. Kateutta voidaan kokea esimerkiksi silloin kun työyhteisöön tulee uusi jäsen ja työyhteisön jäsenet kokevat uuden tulokkaan uhkana omalle asemalleen. Yleensä tällaisen tilanteen kasvualustana on kulttuuri, jossa on sisäistä kilpailua, epävarmuutta ja turvattomuuden tunnetta ja eriarvoista kohtelua. Jos taas organisaatiossa painotetaan yhteistä tekemistä ja kehittymistä niin yhteiset tavoitteet hillitsevät kilpailua, kannustavat yhteistyöhön ja työyhteisössä vallitsee luottamuksen ilmapiiri. Jos organisaation rakenteet ruokkivat kateutta, eikä sen

hallitsemiseksi ryhdytä toimenpiteisiin, ovat ihmissuhteet vaarassa tulehtua, jonka myötä osaamisen jakaminen estyy. (Lundell 2008, 86-87.)

Kun tiedon ja osaamisen hallintaa suunnitellaan, on hyvä selvittää minkälaisia asenteita eri uravaiheissa olevien työntekijöiden välillä vallitsee. Organisaation konkarit eivät välttämättä innostu perehdyttäjän roolista, koska voivat kokea ettei uusia tulokkaita kiinnosta heidän osaamisensa. Koulunpenkiltä työelämään astelevat voivat kuvitella jo osaavansa kaiken. Vaikka yleensä muutaman vuoden työkokemuksen jälkeen huomataan, että lähes kaikki hyödyllinen osaaminen on tullutkin käytännön työn kautta.

Kun organisaatioissa on tällaisia kokemuksia, jää uusista työntekijöistä helposti stereotypia elämään ja asenteet mentorin roolia kohtaan eivät ole innostuneita. Oma osaamista ei haluta jakaa jos lähtökohtana on ajatus, että sitä kuitenkin aliarvostetaan. Jotkut kokeneet osajat voivat myös ajatella etteivät ole velvollisia jakamaan osaamistaan, koska ovat itsekin kaiken oppineet kantapäähän kautta, virheiltä säästymättä. Heidän mielestään on vain oikeudenmukaista, että kaikki käyvät läpi saman prosessin.

Nuoret työyhteisön tulokkaat uusine taitoineen voidaan vanhempien työntekijöiden näkökulmasta kokea myös uhkana, jolloin heidän annetaan tahallisesti epäonnistua ja tehdä virheitä tai päällekkäistä työtä.

Hiljaisen tiedon jakaminen ei ole kuitenkaan yksisuuntaista. Erityisesti nuorten tietotekniset tiedot ja taidot ovat usein vanhempia työntekijöitä paremmat.

Nuorilla on myös uusimmat teoretiedot. Nuori ja kokenempi polvi voi siis oppia ja opettaa vastavuoroisesti. (Virtainlahti 2009, 219-280.)

Oman osaamisen jakamisen esteenä voi myös olla oman kyvykkyyden vähättely. Sillä ei nähdä olevan mitään hyötyä tai merkitystä muille. Lundellin (2008, 214) mukaan pitkään ja samoja työtehtäviä tehneet saattavat tulla sokeiksi omille taidoilleen ja tällaisessa tilanteessa jopa organisaatiolle kriittinen osaaminen saattaa jäädä jakamatta.

Resurssipula ajan suhteen aiheuttaa osaamisen jatkuvalla kehittämiselle esteen. Jos organisaatioissa työmäärät ovat liian isoja ja työssä koetaan kiireen tuntua, ei muutostahdissa pysytäkään mukana. Jatkuva kiire laskee tuottavuutta ja tehokkuutta,

koska toiminnan kehittämiseksi ei jää yhteistä aikaa, yritetään ainoastaan pysytellä työn rytmissä. Organisaation jäseniin kiinnittynyt arvokas hiljainen tieto ei saa mahdollisuutta vaikuttaa tuottavuuden parantamiseen kiireen kulttuurissa. Kiire myös johtaa virheisiin sekä turhaan ja päällekkäiseen työhön. Mikäli uusien työntekijöiden perehdyttämiseksi ei ehditä antamaan tarpeeksi aikaa, ollaan entisestään kasvattamassa turhan työn ja virheiden määrää. (Kesti 2010, 83.)

3.3 Mittaaminen

Hiljaisen tiedon abstraktin luonteen vuoksi kokemukseräisen osaamisen mittaaminen ja arviointi on vaikeaa – mutta kuitenkin mahdollista. Mittaamiseen on olemassa erilaisia mittareita, joita esitellään taulukossa 2. Arvioinnin ja mittaamisen avulla osaamista voidaan kehittää ja johtaa eli arvioida toiminnan nykytilaa, kehittymistä, määrittellä tarvittavaa osaamista sekä asettaa tavoitteita mittareiden muodossa. (Virtainlahti 2009, 190-191.)

TAULUKKO 2. Osaamiseen ja oppimiseen liittyviä mittareita (Virtainlahti 2009, 191)

Tuottavuus	Miten hyvin osaamista voidaan tiettyssä aikayksikössä käyttää?
Työilmapiiri Vaihtuvuus Sairauspoissaolot	Miten ihmiset viihtyvät työssä ja kuinka motivoivana he sitä pitävät?
Asiakastyytyväisyys	Tyytyväinen henkilöstö ja asiakastyytyväisyys kulkevat käsi kädessä.
Aloitteet ja parannusehdotukset	Kuvaavat ihmisten muutosvalmiutta ja oppimishalua.
Osaamisen muodolliset mittarit Ammattitutkintojen määrä Muiden tutkintojen määrä	Kuvaavat kouluttautumisen mukana tullutta osaamisen lisäystä.

4 HILJAINEN TIETO JA OPPIMINEN

Hiljaisen tiedon ja oppimisen suhde on kiistämätön. Hiljainen tieto on tekemällä opittua tietoa. Aiemmissä luvuissa on esitetty kuinka hiljainen tieto syntyy pitkäaikaisen kokemuksen kautta, onnistumisten ja erehtymisten kautta. Kyseessä on siis jatkuva oppimisen ja osaamisen kehittymisen kierre ja kun saavutetaan asiantuntijan taso, toiminnasta tulee lähes tiedostamatonta, hiljaisen tiedon ohjaamaa.

4.1 Yksilön oppiminen

Oppimista tapahtuu koko ajan. Sillä tarkoitetaan muuttumista, uusiutumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä. Oppiminen johtaa usein osaamiseen. Sydänmaanlakka (2012, 33) määrittelee oppimisen prosessiksi, jossa yksilön toiminnassa tapahtuu muutoksia hänen hankkiessaan uusia tietoja, taitoja ja kokemuksia. Mitä enemmän yksilöllä on aikaisempaa kokemusta, niin työn kuin elämän kautta saatua, sitä helpompi uusista kokemuksista on oppia.

Oppiminen voi tapahtua tietoisesti eli koulutuksissa ja kursseilla, mutta usein oppimista tapahtuu huomaamatta. Huomaamatta opimme esimerkiksi työssä työtä tekemällä, kokeilemalla, tekemällä virheitä, onnistumalla, seuraamalla ja jäljittelemällä kokeneempia organisaation jäseniä. (Asikainen & Toivonen 2004, 15.)

Oppiessa opittu taito automatisoituu ja tulee ei-tietoiseksi toiminnaksi harjoittelujen ja toistuvan toiminnan kautta. Asikainen & Toivonen (2004, 15) määrittelevätkin taidon ja osaamisen juuri niin, että asia sujuu itsestään, miettimättä tai kiinnittämättä siihen tietoisesti huomiota. Yksilö osaa jotakin, mutta ei välttämättä ainakaan heti osaa kertoa kuinka. Osaaminen on niin itsestään selvää toimintaa tai ajattelua ettei se ole enää helposti tunnistettavissa ja jaettavissa, yksilöllä on siis hiljaista tietoa.

Jotta tietoa ja osaamista voidaan kehittää, luoda ja jakaa, tarvitaan oppimista. Työelämässä oppiminen tarkoittaa muutosta. Oppimisen voi nähdä prosessina, jossa ympäristö tai yksilö itse asettaa muutostarpeen, joka johtaa tietyn kokemuksen uudelleen määrittämiseen ja kyseenalaistamiseen. Tästä syntyy uutta

tulkintaa, jonka myötä toiminta muuttuu ja uuden oppimista tapahtuu. Henkilöstön oppimista voidaan tukea niin työpaikalla kuin työpaikan ulkopuolellakin. Taulukossa 3 nähdään erilaisia henkilöstön oppimisen kehittämismenetelmiä. (Hyppänen 2007, 100-103.)

TAULUKKO 3. Henkilöstön kehittämismenetelmät (Kauhala 2010, 155)

Työpaikalla oppiminen	Työpaikan ulkopuolella oppiminen
<ul style="list-style-type: none"> - sijaisuudet - työkierto - projektityöskentely - työn rikastaminen - työn laajentaminen - vastuulliset erityistehtävät - toimiminen kouluttajana - perehdyttäminen - mentorointi 	<ul style="list-style-type: none"> - opintokäynnit - ammattilehtien lukeminen - ammattikirjallisuuden lukeminen - itseopiskeluohjelmat - opiskelu oppilaitoksissa - verkko-opiskelu

Tietoa jaettaessa oppimista tapahtuu etenkin uuden tiedon ja taidon vastaanottajassa. Tiedon jakaja voi myös oppia uutta, kun hän joutuu arvioimaan ja käsittelemään omaa työtä ja toimintatapoja, ja sitä miten välittää ne toiselle. Voi olla yllättävän vaikeaa miettiä miten välittää oma tietämystään ja osaamistaan muille. Tällaisen oman toiminnan käsittelemisen myötä voi päästä hiljaisen tiedon äärelle, joka on omassa toiminnassa normaalisti näkymättömissä. (Virtainlahti 2009, 227.)

Oppimisessa ja hiljaisessa tiedossa on vahvasti läsnä informaali eli epävirallinen oppiminen. Hiljaista tietoa ei voi opettaa luokkahuoneessa luennoimalla, vaan oppiminen tapahtuu työn ääressä, välillä tietoisesti ja välillä tiedostamattomasti. Hiljaisen tiedon jakamisessa usein kohdataan tarve kehittää uusia käytäntöjä, joilla rohkaista eri-ikäisiä työyhteisön jäseniä oppimaan. Työuransa eri vaiheissa olevilla ihmisillä on omat vahvuutensa ja tuentarpeensa. Eri-ikäiset jäsenet

huomioonottavassa työyhteisössä tiedetään, että hiljainen tieto siirtyy luontevasti konkareilta nuoremmille esimerkiksi mentoroinnin avulla. Tällainen tiedon jakaminen voi myös tukea eri-ikäisten välistä vuorovaikutusta.

Molemminpuolisella oppimisella mahdollistetaan se, että nuoret saavat oppia kokeneiden työntekijöiden kokemuksen tuomasta laaja-alaisesta ammattitaidosta. Vastavuoroisesti kokeneemmat työntekijät saavat mahdollisuuden hyödyntää nuorien omaamaa uusinta teoretietoa, joka auttaa mukautumaan nopeasti muuttuvassa työelämässä. (Virtainlahti 2009, 227-228.)

Yksilö on lopulta itse vastuussa oppimisestaan ja itsensä kehittämisestä, mutta organisaation on luotava oppimiselle edellytykset ja tuettava oppimista.

Organisaation on määriteltävä mihin suuntaan osaamisen on kehityttävä ja mitkä tekijät kehittämistä motivoivat. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 95.)

4.2 Organisaation oppiminen

Toimintaympäristössä tapahtuvat jatkuvat muutokset aiheuttavat vaatimuksia organisaation oppimiselle. Muutostila on otettava huomioon kaikessa organisaation toiminnassa ja se vaatii niin yksilöiltä kuin organisaatiolta sopeutumista ja uusiutumiskykyä. Osaaminen vanhenee ja työmarkkinakelpoisuuden säilyttämiseksi organisaation onkin kyettävä muuttumaan ja oppimaan nopeammin kuin ympäristö ja kilpailijat sekä tuomaan uusi tieto osaksi osaamista. Tästä syystä nopeaa oppimista voidaan sanoa yhdeksi organisaation kilpailukeinoista. (Kauhanen 2010, 144.)

Sydänmaanlakka (2012, 55) määrittelee oppivan organisaation seuraavasti:

”Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti: se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan.”

Oppiminen mielletään helposti vain yksilöiden inhimillisenä toimintana, mutta myös organisaatioihin yhdistetään oppiminen. Kaiken organisaation oppimisen taustalla on kuitenkin yksittäisten ihmisten oppiminen. Organisaatiossa toimivien henkilöiden tieto ja osaaminen varastoituu ensin tiimin toimintaan ja sitä myötä koko organisaation järjestelmiin ja prosesseihin. Toisaalta on huomattu, että

organisaatioiden välillä on oppimiseroja vaikka yksilöiden oppimiskyvyt olisivat samalla tasolla. Esimerkiksi toinen tiimi tai yksikkö oppii selkeästi nopeammin kuin toinen. Nonaka ja Takeuchi (1995, 3-6) tarkastelivat syitä samalla alalla toimivien ja päällisin puolin vastaavien organisaatioiden innovatiivisuudessa ja tuottavuudessa havaittuihin eroihin. Erot selittyivät asiantuntemuksen eli organisaation aineettoman pääoman hyödyntämisessä.

Tämä osoittaa, että organisaatioiden oppimiskykyyn voidaan vaikuttaa. Oppimisen mahdollistavan ympäristön luominen ja ratkaisua vaativien ongelmien osoittaminen ovat organisaation vaikutuksen alla. Organisaation voidaan sanoa oppineen silloin, kun tieto ja osaaminen eivät häviä organisaatiosta esimerkiksi eläkkeelle siirtyneen työntekijän mukana. (Hannula ym. 2013.)

Taulukossa 4 esitellään oppivan organisaation keskeisiä tekijöitä. Organisaation oppiminen näkyy toiminnan kehittymisenä ja innovaatioina, tuloksellisuutena ja muutoskyvykkyytenä. Oppimista pitää yllä jatkuvan kehittämisen ja arvioinnin prosessi, jossa painopisteenä on osaaminen. Oppiva organisaatio hyödyntää kaikkien työyhteisönsä jäsenten osaamista sekä käyttää kaiken saamansa tiedon, toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. (Ojala 2008, 78.)

TAULUKKO 4. Oppivan organisaation keskeiset tekijät (Kauhanen 2010, 159)

Oppivan organisaation keskeiset tekijät
- tiimityö ja tiimissä oppiminen
- järjestelmällinen ajattelu
- vapaa tiedonkulku
- henkilöstön jatkuva kehittäminen
- palkitseminen
- työtapojen ja prosessien kehittäminen
- hajautettu päätöksenteko ja osallistava johtaminen
- oppimista tukeva organisaatiokulttuuri
- organisaation toimintastrategian jatkuva kyseenalaistaminen ja henkilöstön kyky sopeutua muuttuvaan strategiaan

Organisaation oppimista voidaan kuvata prosessina (Kuvio 7), joka tuottaa organisaatioon uutta osaamista ja sen myötä myös uudistumiskykyä. Uutta tietoa virtaa organisaatioon yksilöiden oppimisen kautta. Jotta uusi osaaminen saataisiin osaksi yhteistä toimintaa ja ajattelua, on tieto jaettava organisaatioon. Organisaation yksilöiden ja ryhmien oppimiskyvyllä saavutetaan siis yhteiset tavoitteet, kun uutta tietoa sovelletaan toiminnassa. (Ojala 2008, 74.)



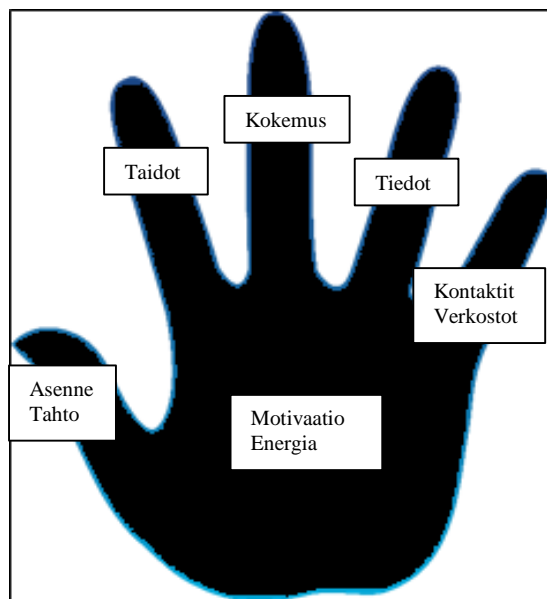
KUVIO 7. Organisaation oppiminen (mukaillen Ojala 2008, 75)

Organisaatio voi olla menestynyt tänään, mutta oppiva organisaatio luo edellytykset kestäväälle menestykselle ja menestyy huomennakin. Se kykenee tunnistamaan kilpailijoita nopeammin toimintaympäristön muutokset ja vastaamaan näihin muutoksiin alati kehittyvällä osaamisellaan. Oppiva organisaatio osaa siis muuttaa ja soveltaa ydinosaamistaan muuttuvien tarpeiden mukaan. Oppiva organisaatio arvostaa ja osaa käyttää kaikkien jäsentensä osaamista yhteisen menestyksen luomiseksi. Oppiva organisaatio kykenee myös luomaan oppimista tukevat rakenteet. (Ojala 2008, 78.)

4.3 Yksilön ja organisaation osaaminen

Kun tietoa ja kokemusta sovelletaan tekemiseen tai toimintaan, se luo osaamista. Kokemuksen rooli on keskeinen, koska sen avulla ymmärretään uutta tietoa ja opitaan nopeammin. Pitkällä ja monipuolisella kokemuksella ei kuitenkaan ole suurta arvoa jos sitä ei osata hyödyntää oppimisessa ja tietotaidon jakamisessa. (Ojala 2008, 49.)

Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista, yhteistyökyvystä, ihmissuhdeverkostoista ja kontakteista, arvoista, asenteesta, kyvystä oppia uutta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista (Kuvio 8.). Osaamis pohjallaan yksilö hallitsee työssä vaadittuja tietoja ja taitoja, osaa soveltaa niitä käytännön työtehtävissä ja selviytyy näin erilaisista työtilanteista. Käytännössä osaaminen ilmenee siten, että yksilö tietää mitä tehdä ja suorittaa tehokkaasti tietyn työn. (Ojala 2008, 50-51.)



KUVIO 8. Yksilön osaaminen (mukaiillen Ojala 2008, 51)

Osaaminen rakentuu hankkimalla tietoa ja taitoa esimerkiksi koulutusten kautta. Taidot kehittyvät myös työtä tehdessä, käytännön askareissa. Kontaktien ja

verkostojen kautta oman alan osaaminen lisääntyy. Osaamiseen ja sen kehittämiseen vaikuttavat asenne sekä muut henkilökohtaiset ominaisuudet kuten energia ja motivaatio. Jos yksilö on tarpeeksi motivoitunut, omaa osaamista käytetään ja kehitetään aktiivisesti. (Virtainlahti 2009, 24-25.)

Virtainlahden mukaan (2009, 26) organisaation osaaminen kattaa koko organisaation toiminnan. Organisaation osaaminen on enemmän kuin sen jäsenten osaamisen summa. Kun organisaation jäsenet jakavat, kehittävät ja muodostavat yhteisen toimintatavan osaamisestaan, se muuttuu organisaation osaamiseksi. Osaaminen on se organisaation pääoma, jota pitää vaalia ja jonka luomisen tukemiseen ja ohjaamiseen kiinnittää huomiota. Osaamisella täytyy kyetä vastaamaan toimintaympäristöstä tuleviin haasteisiin. (Ojala 2008, 53.)

4.4 Osaamisen johtaminen

Viime vuosina on kiinnitetty huomiota yhä enenevässä määrin oppimisen lopputulokseen eli osaamiseen, sen johtamiseen, lisäämiseen, säilyttämiseen, kehittämiseen ja jakamiseen. Osaamisen ja ammattitaidon merkityksen nosti pinnalle tietoisuus siitä, että organisaation menestyksen edellytykset ovat henkilöstön taidoissa ja tiedoissa. (Grönfors 2010, 47.)

Tämän päivän organisaatioiden keskeisin pääoma on henkilöstö ja sen osaaminen. Tiedon ja oppimisen johtamisessa päämääränä on kehittää kilpailuetua luovaa osaamista. Osaamispääoma muodostuu ja kasvaa vain jos yksilöt ovat motivoituneita sitoutumaan organisaation tavoitteisiin ja antamaan oman osaamisensa organisaation käyttöön. Osaamispääoman kasvua, kehitystä ja tuloksellisuutta tuetaan osaamisen johtamisella, jossa organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista lähtien määritellään organisaation ydinosaaminen. Ydinosaaminen tuo organisaatiolle toiminta- ja kilpailuetua tuotteiden tai palvelujen suhteen. (Sydänmaanlakka 2012, 19.)

Osaamisen johtamisen keskiössä on yksilön osaamis pohja. Organisaation täytyy ymmärtää, että yksilön osaamisen kehittäminen lähtee hänestä itsestään. Jokainen itse kehittää osaamistaan kokemuksen ja vuorovaikutuksen kautta. Organisaatio voi vaalia ja tarjota edellytykset osaamis pohjan kehittämiseksi esimerkiksi

oppimista tukevilla työolosuhteilla, ilmapiirillä, työn organisoinnilla, vuorovaikutusmahdollisuuksia kasvattamalla ja oikeanlaista organisaatiokulttuuria vahvistamalla. (Kirjavainen ym. 2003, 33.)

Osaamisen johtamisella valjastetaan organisaation eksplisiittinen sekä hiljainen tieto osaksi päivittäistä toimintaa ja motivoidaan henkilöstöä panostamaan tavoitteiden mukaiseen osaamisen ylläpitoon, jakamiseen ja kehittämiseen. Hiljainen tieto luo ydinosamista joka luo hiljaisen tiedon ja organisaation tuloksellisuuden välille yhteyden. Kokemuseräisellä tiedolla selviydytään erilaisista työtehtävistä, tehdään oikeita ratkaisuja, ratkaistaan ongelmia, toimitaan tehokkaasti ja osataan välttää virheitä.

Jokaisen organisaation tavoitteena voidaan nähdä tuottavuus, tuloksenteko ja kannattava kasvu. Toteutuakseen kasvu vaatii kustannustehokkaampaa valmistusta, uusia tuotteita tai palveluja. (Hyppänen 2007, 96-98.)

5 CASE: JÄRVENPÄÄN KAUPUNGIN KOTIHOITO

5.1 Toimeksiantajan esittely

Järvenpään kaupungin kotihoito tukee asiakkaan turvallista kotona asumista tarjoamalla kotona asumista tukevia palveluita. Kotihoidon asiakkaille laaditaan yksilöllinen palvelu- ja hoitosuunnitelma moniammatillisessa tiimissä. Tiimiin kuuluvat kotihoidon lääkäri, sairaanhoitaja, lähihoitaja, fysioterapeutti ja palveluohjaaja. Palvelu- ja hoitosuunnitelman laadinnasta, toteuttamisesta ja arvioinnista vastaa jokaiselle asiakkaalle nimetty vastuuhoidtaja. (Järvenpään kaupunki 2013.)

Järvenpään kotihoidossa työskentelee yhteensä noin 70 henkilöä. Kotihoidossa on 10.2.2014 alkaen kuusi tiimiä, joiden lähiesimiehenä toimii kaksi hoitotyön esimiestä. Kummallakin esimiehellä on kolme tiimiä. Jokaisessa tiimissä työskentelee lähihoitajien lisäksi sairaanhoitaja, joka toimii tiimivastaavana.

Kotihoidon palveluja käyttävät heikentyneen toimintakyvyn omaavat kuntalaiset, jotka ovat kykenemättömiä itsenäisesti käyttämään avoterveydenhuollon palveluja ja tarvitsevat apua päivittäisissä henkilökohtaisissa perustoiminnoissaan. Kotihoidon palveluita käyttävät eniten ikäihmiset. Muita asiakasryhmiä ovat vammaiset, mielenterveys- ja päihdeasiakkaat. (Laine & Vuori 2013.)

Kotihoito-käsite yleistyi Suomessa 1990-luvulla, kun kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistäminen mahdollistui. Kunta voi yhdistää sosiaalihuoltolakiin perustuvan kotipalvelun ja terveydenhuoltolakiin perustuvan kotisairaanhoidon kotihoidoksi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013). Palveluiden yhdistämisellä sekä moniammatillisten tiimien yhteistyöllä on pyritty vastaamaan asiakkaiden erilaisiin hoidon tarpeisiin. (Sairaanhoitajaliitto 2014).

Kotona asumisen tukeminen on keskeinen yhteiskuntapoliittinen tavoite. Tätä tavoitetta tuetaan esimerkiksi erilaisten lakien avulla. 2013 voimaan tullut vanhuspalvelulaki *Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta ja iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista* säättää kuntien kotihoidon ensisijaiseksi iäkkäiden palvelumuodoksi. Kuviossa 9 on esitetty kotona asumisen sekä kotihoidon palvelujen merkityksiä asiakkaalle. (Finlex 2014.)

Kodin merkitykset	Kotihoidon merkitykset
<ul style="list-style-type: none"> • itsenäinen elämä ja elämänhallinta sekä omatoimisuus • minuuden vahvistaja • vapaus, itsemäärääminen ja oma päätösvalta • asuinympäristön tuttuus ja turvallisuus • arvostuksen tunne • perhe, omaiset • naapurit • heikentynyt toimintakyky vaatii sopeutumista 	<ul style="list-style-type: none"> • kotona asumisen ja arjesta selviytymisen mahdollistaja • tasavertainen avun saanti • turvallisuuden tuoja • ihmissuhteet ammattilaisiin • riippuvuuden kokemus

KUVIO 9. Kodin ja kotihoidon merkitykset (mukaihen Ikonen 2003)

Kotihoidon hoitajan työ edellyttää laaja-alaisuudessaan monenlaista osaamista. Hoitajien ydinosamista ovat itsensä ja kotihoitotyön kehittämisen taito, vuorovaikutus- ja viestintätaidot sekä ammattieettiset taidot. Myös kotihoitotyön perustana olevan tiedon, työprosessien ja -tehtävien sekä työturvallisuuden hallitseminen on kriittistä osaamista. Tieto, työkokemus ja oppiminen ovat työkaluja, joilla kehittää hoitotyön laadukkuuden kannalta välttämättömiä hyviä vuorovaikutus- ja viestintätaitoja. Kyky reflektoida kokemuksia on myös tärkeää vuorovaikutustaitojen kehittämisen kannalta. Esimerkiksi seuraamalla miten kokeneet työntekijät selviytyvät ongelmatilanteista voidaan saada uusia ideoita oman kehittymisen tueksi. (Ikonen 2013, 173-176.)

5.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö on luonteeltaan kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen voidaan nähdä soveltuvan menetelmäksi silloin kun halutaan selvittää käyttäytymisen merkitystä ja sen kontekstia. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla tuodaan esille tutkittavien havaintoja tilanteista ja saadaan mahdollisuus huomioida tutkittavien menneisyyteen ja kehitykseen vaikuttavia tekijöitä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 27).

Aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua haastattelua, eli teemahaastattelua. Teemahaastattelu soveltuu haastattelumenetelmäksi, kun halutaan tutkia ilmiöitä, jotka perustuvat tutkittavien omaan kokemukseen. Menetelmällä voidaan tutkia ja kuvailla kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita. Teemahaastattelussa haastattelu etenee nimensä mukaisesti tiettyjen ennalta päätettyjen teemojen varassa, eikä yksityiskohtaisten ja tiettyä järjestystä vaativien kysymyslistojen mukaisesti. Keskustelumaisuus tuo enemmän tutkittavien ääntä kuuluviin eikä tutkimus etene niin tiukasti tutkijan näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48.)

Haastattelulajina tässä opinnäytetyössä käytetään ryhmähaastattelua. Hirsjärven & Hurmeen (2010, 61) mukaan ryhmähaastattelu on keskustelu, jossa osanottajien kommentointi on spontaania ja tutkittavasta ilmiöstä tehdään huomioita ja tuotetaan monipuolista tietoa. Tutkijan rooli ei ole niinkään haastattelijana toimiminen vaan hän vetää keskustelua niin, että se pysyy valituissa teemoissa ja kaikilla on mahdollisuus osallistua siihen.

Kvalitatiivinen tutkimus käsittää lukuisia tutkimustyyppjejä. Tämä tutkimus toteutetaan teemoittelun avulla, joka on laadullisen analyysin perusmenetelmä.

5.3 Aineiston keruu, käsittely ja analyysi

Haastateltavat tutkimukseen on valittu harkinnanvaraisesti. Heidät valittiin yhteistyössä toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa. Hän valitsi joukon vapaaehtoisia henkilöitä, koska tuntee organisaation henkilökunnan ja heidän työhistoriansa työnsä puolesta. Heidän joukostaan muodostui kaksi vapaaehtoisten haastateltavien ryhmää.

Tutkimuksessa perehdyttiin mahdollisen vertailunäkökulman vuoksi eripituisen työkokemuksen omaavien kotihoidossa työskentelevien hoitajien hiljaiseen tietoon. Toinen tutkittavien ryhmä koostui yli kymmenen vuotta sitten ammattiin valmistuneista henkilöistä ja toinen alle viisi vuotta sitten valmistuneista.

Kolme kuukautta ennen haastatteluja haastateltavat saivat saatekirjeen (Liite 1), jossa kerrottiin tutkimuksen aiheesta ja taustasta, saadun aineiston käytöstä, anonymiteetistä, nauhurin käytöstä haastattelujen tallentamiseksi sekä muista

käytännön asioista itse haastattelutilanteeseen liittyen. Saatekirjeessä tutkija avasi tutkimuksen aihetta ja haastateltavilla oli näin mahdollisuus halutessaan tutustua aiheeseen ennen haastatteluja, mutta tämä ei ollut kuitenkaan tutkimuksen kannalta välttämätöntä. Haastattelujen aluksi haastateltavat allekirjoittivat kirjallisen suostumuksen (Liite 2) haastatteluun osallistumisesta, jossa esitettiin pitkälti samat asiat kuin heidän aiemmin saamassaan saatekirjeessä:

- tutkimuksesta on mahdollisuus vetäytyä milloin vain
- tutkimukseen osallistuvilta saatu aineisto voidaan heidän niin halutessaan poistaa tutkimuksesta
- haastattelut nauhoitetaan
- tutkimusraportissa saattaa olla lainauksia, joista ketään ei kuitenkaan voi tunnistaa
- haastatteluista saatua aineistoa säilytetään niin, ettei se joudu ulkopuolisten käsiin
- tutkimusprosessin jälkeen kaikki haastattelumateriaali (tallenteet ja kirjoitetut aineistot) tuhoetaan
- kaikilla tutkimukseen osallistuvilla on mahdollisuus ottaa yhteyttä tutkijaan tutkimukseen liittyvissä asioissa

Tutkimukseen osallistui seitsemän kotihoidon työntekijää. Yli kymmenen vuotta sitten valmistuneiden ryhmässä oli neljä henkilöä ja alle viisi vuotta sitten valmistuneiden ryhmässä kolme. Kummatkin ryhmähaastattelut kestivät noin kaksi tuntia ja ne järjestettiin rauhallisessa, suljetussa tilassa. Kaikki osallistuneet olivat naisia.

Haastattelut etenivät keskustelunomaisesti, kuitenkin ennalta valittujen teemojen (Liite 3) mukaisesti. Tutkimuksen tekijä pyrki vetämään ja pitämään keskustelua yllä kulloiseenkin aiheeseen sopivilla lisäkysymyksillä, jotka samalla veivät keskustelua kohti seuraavia teemoja. Haastattelun teemat olivat

hiljaisen tiedon tunnistaminen, hiljaisen tiedon tunnustaminen, hiljaisen tiedon jakaminen ja edellytykset hiljaisen tiedon jakamiselle. Teemat noudattelevat työn teoriaosuudessa esitettyjä hiljaisen tiedon johtamisen osa-alueita. Hiljaisen tiedon tunnistamisen ja tunnustamisen teeman tarkoituksena oli selvittää henkilöstön käsityksiä hiljaisesta tiedosta. Tällä teemalla haettiin vastausta tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen *Millaisia käsityksiä henkilöstöllä on hiljaisesta tiedosta osaamisensa taustalla?* Työn toiseen tutkimuskysymykseen *Miten hiljaista tietoa on aiemmin mahdollisesti jaettu ja miten jakamista voitaisiin kehittää?* etsittiin vastausta hiljaisen tiedon jakamisen teeman avulla. Viimeisen teeman avulla kartoitettiin vastausta tutkimuskysymykseen, *Minkälaiset edellytykset organisaatiossa on hiljaisen tiedon tuloksetkaalle johtamiselle?*

Haastattelun lopuksi haastateltavat täyttivät taustatietolomakkeen (Liite 4), jossa kysyttiin ikää, työkokemusta sosiaali- ja terveysalalla sekä työkokemusta nykyisessä työorganisaatiossa. Työkokemus sosiaali- ja terveysalalla vaihteli parista vuodesta yli 20 vuoteen. Myös työkokemuksen pituus nykyisessä organisaatiossa vaihteli runsaasti kahden ryhmän välillä, koska ryhmät muodostettiin tähän erotteluun tukeutuen. Taustatietoja esitellään tarkemmin tutkimuksen tuloksia käsittelevässä luvussa 5.5.

Teemahaastatteluille tyypilliseen tapaan myös tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto tallennettiin. Tallennuksessa käytettiin ääninauhuria. Tallennus vaikuttaa haastattelun sujuvuuteen olennaisesti, koska keskustelunomaisuus kärsii, jos tutkija joutuu keskittymään tutkittavien sijasta papereihinsa ja haastattelujen ylös kirjaamiseen. Hirsjärven & Hurmen (2010, 92) mukaan tallentimen olemassaolo unohdetaan hyvinkin pian vaikka sitä alkuun saatettaisiin jännittää.

Tutkittavilta saatiin suostumus haastatteluiden tallentamiseen. Heille kerrottiin miksi haastattelut nauhoitetaan, miten tallenteita säilytetään tutkimuksen ajan sekä niiden hävittämisestä tutkimuksen päättyessä.

Haastatteluaineistoa kertyi kolme tuntia ja 45 minuuttia ja se purettiin teema-alueittain tutkijan omasta toimesta. Aineisto pelkistettiin, eli koko haastatteluaineistoa ei purettu sanatarkasti vaan tutkija tunnisti tallenteesta

tutkimustehtäviin liittyvät teema-alueet nopeasti ja tiesi milloin on tarpeen kirjoittaa sanatarkkoja dialogeja.

Tutkimuksen laadullisen aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä. Induktiivista sisällönanalyysiä käyttämällä yksittäisistä aineistosta nousevista ilmauksista muodostetaan laajempia käsitteitä ja yläkäsitteitä. Sisältöä eriteltiin teemoittelun avulla, joka on luonteva etenemistapa teemahaastatteluaineiston analysoimiseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teemat noudattivat aineistonkeruussa käytettyä teemahaastattelurunkoa.

Opinnäytetyössä käytetään tekstin elävöittämiseksi ja työn luotettavuuden tukemiseksi suoria lainauksia. Lukijalle annetaan mahdollisuus tarkastella päätelmien taustalla olevaa aineistoa. Lainausten murreilmaisut tai persoonallisemmat sanavalinnat ja ilmaisut on kirjoitettu yhtenevään tyyliin muiden lainausten kanssa, jotta tutkittavien anonymiteetti säilytetään.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja eettisyys

Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet ovat alun perin peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Kumpaakin käsitettä on yleensä käytetty mittaamisen yhteydessä. Hirsjärvi & Hurme (2010, 186) esittävätkin, että perinteisiin määritelmiin reliabiliteetistä ja validiteetistä tulisi suhtautua tietyin varauksin, ainakin ihmistä koskevilla tieteillä.

Tutkimuksen reliabiliteetillä, eli luotettavuudella, tarkoitetaan sitä kuinka hyvin toistettavissa tutkimuksen tulokset ovat, eli ne eivät saa olla sattumanvaraisia. Tutkimusta arvioitaessa on otettava huomioon se, että tutkimus on rakentunut tutkijan tulkintojen ja näkemysten varassa. Jos tutkimus toistettaisiin jonkun muun toimesta, lopputulos ei välttämättä olisi vastaava. Kvalitatiivinen tutkimus on yleensä ainutlaatuinen versio tutkittavasta aiheesta. Jotta yleistettävyyttä voitaisiin kasvattaa, tulisi selvittää voidaanko saada samansuuntaisia tuloksia toistamalla tutkimus. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 185-186.) Tutkimus pitäisi toistaa erilaisissa olosuhteissa ja yhdistelemällä useita tutkimusmenetelmiä ja lähestymistapoja. Tutkijan saamista tuloksista voidaan tehdä johtopäätöksiä,

mutta tulokset ovat kuitenkin muun muassa aikaan, paikkaan ja itse tutkijaan sidoksissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Yleisesti ottaen tutkimuksen validiteetti, eli pätevyys, ilmaisee aineistosta tehtyjen johtopäätösten luotettavuuden eli sen onko tutkimuksessa tutkittu juuri sitä mitä on ollut tarkoituskin. Validiteetin sanotaan olevan hyvä silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä ja tutkimusongelmat kysymyksineen ovat oikeat. Asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin tutkimuksen kautta vastaukset, eli työn tavoitteet saavutettiin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 187-188.)

Tämän opinnäytetyön teoriaosuuden lähdeaineiston monipuolisuus lisää tutkimuksen validiteettia. Lisäksi koko tutkimusprosessi on raportoitu sillä tavalla, että lukija pystyy seuraamaan sen kulkua eri vaiheineen ja arvioimaan sitä. Tutkimustuloksia ja samalla tutkimuksen pätevyyttä tukevat myös haastatteluaineistosta kerätyt lainaukset ja tutkittaville annettava mahdollisuus arvioida ja tutustua tutkijan tulkintoihin ennen työn julkaisua. Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu vahvistaa validiteettia, koska haastattelutilanteen keskustelumainen toteutus tuo enemmän tutkittavien näkökulmaa esiin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 189.)

Tutkimuksen luotettavuuden sanotaan riippuvan tutkimusaineiston laadusta. Huolimattomuus aineiston keräämisessä, analysoinnissa tai raportoinnissa laskee tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuteen vaikuttaa esimerkiksi kuinka suurta osaa tutkimusjoukosta on haastateltu, tallenteiden kuuluvuuden laatu, epäyhdenmukainen tapa litteroida aineistoa tai virhetulkinnat. Luotettava tutkimus on sellainen, jonka voi toistaa alkuperäisen tutkimuksen keinoin ja menetelmin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 189.)

Luotettavuuden arvioinnissa on lisäksi syytä ottaa huomioon esiintyykö haastateltavien vastauksissa mahdollisesti pyrkimys käsitellä aiheita sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. Tutkijan tulkinnan perusteella tätä ilmiötä ei haastattelutilanteessa ollut havaittavissa. Aineiston voi siis tulkita olevan rehellistä ja todenmukaista. Tutkimusaineisto kerättiin tutkimuksen kohteena olevan ilmiön esiintymispaikalta eli tutkimukseen osallistuvien työpaikalta, mikä myös lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Vastaaviin hiljaista tietoa käsitteleviin tutkimuksiin tutustussa voi huomata, että empiirisen osuuden toteutuksessa on usein kompastuskohtana ollut kysymysten vaikea muoto ja akateemisen erityissanaston käyttö. Liian teoreettiset käsitteet sekä niukka aiheen ja termien avaaminen tutkittaville vaikuttavat negatiivisesti tutkimustulosten laajuuteen sekä niiden hyödynnettävyyteen. Hiljainen tieto on tutkimuskohteena niin abstrakti aihe, että tutkimukseen osallistuvilla on tarpeellista joko esitellä aihetta riittävän laajasti, mieluiten esimerkkien avulla, tai muotoilla kysymykset arkisempaan asuun. Vieraat termit ja tuntematon aihealue vaikuttavat usein kielteisesti myös halukkuuteen osallistua tutkimukseen. Voidaan kokea ettei tutkimukseen osallistumisesta ole hyötyä puolin eikä toisin, koska aihealue tuntuu vieraalta eikä siitä ole mitään sanottavaa. Tästä syystä tässä opinnäytetyössä luotettavuuden toteutumisessa on kiinnitetty erityistä huomiota siihen, että mahdollisuudet tutkittavien tulkintavirheisiin olisivat minimoitu.

Tutkimuksen tärkeimmät eettiset periaatteet ovat yleensä informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 20). Tässä tutkimuksessa kaikki tutkittavat ovat osallistuneet tutkimukseen vapaaehtoisesti. Hyvissä ajoin ennen tutkimuksen suorittamista osallistujat saivat saatekirjeen (Liite 1), jonka sisältöä käsiteltiin aiemmin luvussa 5.3. Ennen haastatteluja tutkimukseen osallistujat allekirjoittivat kirjallisen suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta (Liite 2).

Tutkittavien yksityisyyden suojeleminen ja sen korostaminen tutkittaville läpi tutkimusprosessin oli tutkijalle tärkeää, jotta tutkimukseen osallistuvat kykenivät muodostamaan luottamusta tutkijaan. Tutkimuksessa käytetään suoria lainauksia, joiden yhteydessä ei kuitenkaan esitetä vastaajien taustatietoja. Tällä varmistetaan, että ne eivät voi loukata anonymiteettiä.

Tutkimuksen eettinen näkökulma pitää ottaa huomioon tutkimusaineiston analyysissä ja raportoinnissa. Tutkijan litteroimissa haastatteluissa ei ole nähtävissä haastateltujen oikeita nimiä, vaan tekstit on merkattu haastateltua ryhmää kuvaavalla koodilla. Tutkijalla on eettinen velvollisuus raportoida tutkimustulokset mahdollisimman rehellisesti ja tarkasti, mutta samalla suojellen anonymiteettiä ja luottamusta säilyttäen. Tutkimusprosessin kulku on esitetty aiemmin tässä luvussa ja tehty läpinäkyväksi, jotta lukijalla on mahdollisuus

tarkastella prosessin etenemistä ja arvioida eettisten kysymysten huomiointia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

5.5 Tulokset

Tutkimukseen osallistuneet täyttivät haastattelujen lopuksi taustatietolomakkeen (Liite 4), jossa kartoitettiin ikää, työkokemusta sosiaali- ja terveysalalla sekä työkokemusta nykyisessä työorganisaatiossa. Ikää tiedusteltiin kymmenen vuoden ikähaarukoilla anonymiteettiä ajatellen. Kaksi haastateltavaa oli 26-35-vuotiaita, yksi 36-45-vuotias, kaksi 46-55-vuotiasta ja kaksi 56-65-vuotiasta.

Alle 40-vuotiaat (3 henkilöä) ovat valmistuneet ammattiin alle viisi vuotta sitten ja yli 40-vuotiaat (4 henkilöä) yli kymmenen vuotta sitten.

Ryhmät muodostettiin työkokemuksen perusteella, jonka myötä haastateltavien työkokemus sosiaali- ja terveysalalla vaihteli parista vuodesta yli 20 vuoteen. Myös työkokemuksen pituus nykyisessä organisaatiossa vaihteli runsaasti näiden kahden ryhmän välillä. Neljällä henkilöllä työkokemusta sosiaali- ja terveysalalta oli yli 20 vuotta, yhdellä henkilöllä 5-10 vuotta ja kahdella henkilöllä 0-5 vuotta. Työkokemusta nykyisestä organisaatiosta oli kolmella henkilöllä 10-15 vuotta tai enemmän, yhdellä henkilöllä 6-10 vuotta, kahdella henkilöllä 3-6 vuotta ja yhdellä henkilöllä 0-1 vuotta.

Tutkimustulokset esitetään teemahaastatteluissa käytettyjen teemojen mukaisesti. Tutkimuskysymyksiin haetaan vastausta tulkitsemalla näiden teemojen kautta kerättyä aineistoa.

Ensin käsitellään sitä mitä hiljainen tieto ylipäätään on ja miten se näkyy case-organisaatiossa osaamisen taustalla. Toisena teemana oli hiljaisen tiedon tunnustaminen eli pyrittiin selvittämään koetaanko hiljainen tieto merkitykselliseksi työlle. Kolmannen teeman tiimoilta etsittiin keinoja, joilla hiljaista tietoa on jo mahdollisesti jaettu ja miten näitä menetelmiä voitaisiin kehittää. Viimeisessä teemassa kartoitettiin mitkä edellytykset organisaatiossa on hiljaisen tiedon jakamiselle.

Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Haastateltavia johdateltiin hiljaisen tietonsa äärelle erilaisin esimerkein muun muassa työnteon automatisoitumisesta, itsenäisestä päätöksenteosta, alitajunnasta tulevien toimintaa ohjaavien käskyjen ja tuntemuksien avulla sekä haastavissa tai yllättävissä tilanteissa käytettyjen selviytymiskeinojen avulla.

Seuraavassa suorassa lainauksessa eräs tutkimukseen osallistuvista kuvaa havahtumista toiminnan automatisoitumiseen kun jokin rikkoo tämän rutinoituneen toiminnan.

Meil on yks asiakas kenen luona käydään aamusella. Mä oon käyny siel niin kauan et sä teet ne samat asiat, samalla rutiinilla. Siis siin ei tarvitse puhua, mun ei tarvii ees mieltii ku mä vaan teen ja teen näitä asioita, asioita, asioita. Nyt ku on tapahtunut hoitomuutos, hoitoon on tullut muutos et siinä ei tehdä sitä tiettyä asiaa enää aamulla, vaan tehään jotain muuta ja sinne väliin on tullut uusi hoitotoimenpide ni mähän oon ihan sekasin... Ni sit sä et meinaa löytää viel siihen semmost touchii, sun pitää niin ku mieltii et mikä on nyt tää oikee et missä järjestykses mä teen mitäkin et mä löydän taas sen saman touchin millä mä oon vetänyt neljä vuotta. (Kotihoidon työntekijä 2014)

Keskusteltaessa siitä, helpottuuko päätösten teko kokemuksen myötä, tutkija pääsi hoitajien hiljaiseen tietoon käsiksi. Erityisen mielenkiintoista tutkijan mielestä oli, että haastateltavat olivat itsekin havahtuneet nopeaa päätöksentekoa vaativissa tilanteissa yhtäkkisen, vahvan kokemuksen esiin astumisen.

Keskustelussa otettiin esimerkkitilanteeksi päätöksenteko, kun ambulanssi nähdään tarpeelliseksi kutsua, vaikka asiakas vastustelisikin. Lukijalle avattakoon, että ambulanssi kutsutaan välillä turhaan, joka on selvä asia kun halutaan toimia varman päälle. Hoitaja tekee päätöksen luottaessaan arvioonsa tilanteesta, eikä anna mahdollisuuden turhasta hälytyksestä horjuttaa päätöstään. Yleensä tilanteessa ei ole aikaa ryhtyä konsultoimaan puhelimitse kollegoja, joten päätös jää yksin hoitajalle.

Ei siinä oikein hätätilanteessa aleta toiselle soittelee `Mitäs mieltä sä oot nyt tästä?` Et kyl se ite täytyy päättää siinä. (Kotihoidon työntekijä 2014)

Tämän kaltaisessa tilanteessa haastateltavat kertoivat, että heiltä löytyy tarvittaessa ”ylirauhallisuus”, joka yllättää heidät itsensäkin. He kuvailivat äänensä muuttuvan rauhalliseksi temmoltaan ja sävyltään ja ylipäättään koko olemuksen huokuvan vakuuttavuutta.

”Mult löytyy joku ylimääräinen vaihe.” (Kotihoidon työntekijä 2014).

Haastavassa tilanteessa hoitajien ammattitaito tai toisin sanoen ammatti-minä puskee esiin ja kokemuksesta nousevat, tilanteen kannalta merkitykselliset tiedot ja taidot vievät tilannetta eteenpäin kuin itsestään. Haastateltavat myös muistuttivat, että mahdollinen väärä arvio voisi jäädä vaivaamaan ja muistutella mielessä pidemmänkin aikaa.

Ja tavallaan siinä vähän niin ku suojelee itteensäkin et se on sitä semmosta, että kun sä teet sen niin hyvin ja niin tarkkaan sen jutun mikä siel vastas on ni tavallaan siinä suojaa itseäänkin. Et jos ei niin tekis ja lähtis pois jostain semmosesta epävarmasta tilanteesta ni jäis mieltii `Oisko mun pitänyt, oisko mun sittenkin... `Sit se on koko illan sun mielessä ja yön vielä ja sit se on aamullakin. Se on sellanen pitkä taakka. (Kotihoidon työntekijä 2014)

Ambulanssin tilaamisesta keskusteltaessa nostettiin lisäksi esiin, että kokemus vaikuttaa myös siihen ettei ambulanssia tilatakaan niin helposti. Kokeneella hoitajalla on tietovarasto erilaisista tilanteeseen sopivista toimintavaihtoehdoista ja hän voi puntaroida ja vertailla näitä eri ratkaisuvaihtoehtoja. Tällöin ambulanssi ei ole se ainoa mieleen tuleva oljenkorsi, johon turvautua.

Päätöksenteko tulee ajan myötä helpommaksi, kun kokemuksia itsenäisistä päätöksentekotilanteista tulee ja hoitajat voivat peilata vastaan tulevia tilanteita menneisiin kokemuksiinsa.

Tutkija päätyi kyselemään eroja kokemattoman ja kokeneen hoitajan välillä pohtiessaan erilaisia keinoja, joilla tutkittavat voitaisiin johdatella hiljaisen tiedon äärelle. Tämä olikin luonteva ja tutkittaville helppo tapa lähteä lähestymään hiljaisen tiedon vaikeasti käsiteltävissä olevaa, abstraktia olemusta. Tässä vertailussa saatiin kosketusta siihen millaisia erilaisia, kehittyneempiä toimintatapoja konkareilla on ja miksi.

Haastateltavat kertoivat arkisen esimerkin asiakkaan vuode-/sairaalasängyn käsittelystä. Vastavalmistuneen pitää pysähtyä kertaamaan erilaisia koulussa oppimiaan ja kokeneemmilta hoitajilta kuulemiaan neuvoja esimerkiksi sängyn jarruista, korkeuksista tai sängyn päädyn säädöistä. Kokeneemmalla työntekijällä vastaava toimenpide tulee vaivattomasti ja automaattisesti kuin selkäytimestä. Sen lisäksi, että kokemattommalla toiminta on huomattavasti hitaampaa, usein myös työergonomia kärsii väärin, liian hankalien työasentojen takia.

Kotihoidossa tehdään työtä ihmisten kotona ja haastatteluissa selkeästi korostuikin juuri asiakkaiden luona tehtävä työ ja heidän kohtaamisensa. Hoitajat ovat suuren osan työajastaan tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa ja esimerkiksi työssäoppimisjaksoa suorittavan opiskelijan kohdalla juuri kokemuksen puute vuorovaikutuksessa on helposti havaittavissa.

Ja se ihmisen koskettaminen, niin siinä justiin se kroppa on kaukana. Niin ku että kun meille ne on niin lähellä olevia ihmisiä niin mehän ollaan ihan lähellä ja mennään tosi iholle. Ja just joku joka ei oo viel niin tottunut tekemään hoitotyötä niin käsittelee niin ku jotain tavaraa tai semmosta vähän kauempaa... Ettei uskalla niin lähelle. (Kotihoidon työntekijä 2014)

Kun asiakkaan kotona tehdään sitä työtä niin se asiakkaankin näkökulma tulee siinä, et se pitää just se kultainen keskitie ja se kikka kolmonen välillä keksiä sit vähän niin ku yhdessä siellä. (Kotihoidon työntekijä 2014)

Onhan tää siis vaikee ala oikeesti, täs mennään toisen kotiin, siis nimenomaan. Onhan se vaikee sun on vaan pakko niin ku siis mennä reippaasti, sosiaalisena tervehtimään kättä päivää oli siel mikä tahansa vastas. Ni onhan se nuorelle, joka on vastavalmistunu... Ei oo välttämättä elämässä paljo kokenut mitään ni onhan se kauheeta mennä hei toisen kotiin ja ei tiedä mikä siel on vastassa tai mitä siel on vastassa. (Kotihoidon työntekijä 2014)

Haastateltavat kertoivat myös, että vastavalmistuneilla ja opiskelijoilla koulussa opetetut asiat hallitsevat selkeästi toimintaa ja tiedon soveltamisen oppimisessa kestää aikansa.

”Ja kaikki säännöt paukuttaa täällä [osoittaa päätä].” (Kotihoidon työntekijä 2014).

”Sitten mä oon sanonut nuorille, että opetelkaa hitaasti, rauhassa. Sitten teille tulee se rutiini.” (Kotihoidon työntekijä 2014).

Kokeneemmat hoitajat osaavat myös ennakoida asioita ja nopeuttaa työtään eri keinoin. Esimerkiksi asiakaskäynnillä kaikki tarvittavat työvälineet viedään kerralla, jotta vältetään turhia askeleita ja säästetään itseä ja aikaa.

Ne ketkä ei ole niin kauan tehnyt niin, liikaa askeleita... Siis käyttää liian paljon aikaa, Aikaa menee liian paljon siihen kun ei oo sitä rutiinia, se on siinä rutiinissa. (Kotihoidon työntekijä 2014)

Kaikki mitä sä tarviit on siinä valmiina saatavilla. Kaikki mitä sä tarviit ni mielellään niin ku pitää varata niin lähelle ja niin helposti saataville että sä pystyt koko ajan niitä käyttämään. (Kotihoidon työntekijä 2014)

Haastateltavilla oli selkeästi jo omia käsityksiä hiljaisesta tiedostaan, joka helpotti haastattelun alustusta, jossa tavoitteena oli, että kaikilla olisi edes jonkinlainen käsitys siitä mitä hiljainen tieto heidän työssään on. Hiljainen tieto tunnistettiin automatisoituneina toimintatapoina, ongelmanratkaisutaitoina, vuorovaikutustaitoina ja etenkin taitona räätälöidä hoitotyö juuri tietyille asiakkaalle sopivaksi. Myös herkkyys reagoida pieniinkin normaalista poikkeaviin ympäristön signaaleihin esiintyi haastateltavien keskusteluissa.

Jotkut hoitajat ovat kohdanneet myös kuolemaa ja eräs haastateltavista olikin kokenut tämän haastavan tilanteen ja jo asiakkaan kotiin astuessaan oli aavistanut, että kaikki ei ole kohdallaan. Ympäristöstä kerätyt, normaalista poikkeavat signaalit aiheuttivat aavistuksen.

Kun niin ku aukasin sen huoneen oven niin se jotenkin jo sieltä... Niin ku sanoit, että täällä ei ole kaikki kohdallaan, ja se kumma hiljasuus, että se niin ku semmonen kouriin tuntuva hiljasuus. (Kotihoidon työntekijä 2014)

Hiljaisen tiedon tunnustaminen

Hiljaisen tiedon merkitys korostuu etenkin vuorovaikutustilanteissa asiakkaan kanssa.

Hoitajat tekevät koko ajan havaintoja asiakkaasta ja tämän ympäristöstä. He esimerkiksi huomaavat asiakkaasta joitakin seikkoja kuten tarpeita, mielipahaa, kipua tai muuta sellaista yleiskunnan muutosta ennen kuin asiakas edes tästä sanoo. On myös tilanteita, joissa asiakas ei voi ilmaista tarpeitaan ja hoitajien kyky lukea asiakasta ja etsiä ratkaisua kokemuspohjansa avulla korostuu.

Haastatellut kertoivat esimerkin hiljaisesta tiedosta asiakkaan voinnin muutoksen huomaamisessa. Jos muistamaton, normaalisti rauhallisesti käyttäytyvä asiakas alkaa käyttäytymään levottomasti, kokenut hoitaja tietää syyn vaikka asiakas ei itse pystyisi asiaa ilmaisemaan. Kokenut hoitaja myös löytää nopean ratkaisun tilanteeseen. Esimerkkitapauksessa usein asiakkaalla on ollut huonosti toimiva vatsa. Heillä oli selkeästi tilannetta varten kokemuksen myötä hiottu toimintasuunnitelma asiakkaan olon helpottamiseksi.

Näiden taitojen avulla he pyrkivät saamaan asiakkaalle mahdollisimman hyvän kokemuksen ja usein asiakkaat kiintyvät ja jopa rakastuvat hoitajiinsa.

Asiakkaiden saama henkilökohtainen palvelu ja apu onkin merkittävässä roolissa hoitotyössä. Työyhteisö koostuu erilaisista ihmisistä kuten asiakaskuntakin. Asiakkaita pitää kuitenkin oppia käsittelemään juuri heille sopivalla tavalla. Haastateltavilla oli kokemuksia siitä miten asiakas voi käyttäytyä hyvinkin eri tavalla eri hoitajien kanssa.

Yhellä asiakkaalla käy muutama ihminen. Jokainen näkee eri tavalla sen asiakkaan. Mä vaan nyt oon kuullu yhdestä asiakkaasta että kun se käyttäytyy näin joillekin, ei minulle oo käyttäynyt. Tuli ihan puun takaa. (Kotihoidon työntekijä 2014)

Se on varmaan sellasta vieraskoreutta. Oisko siin et jos joku on päässyt niin ku lähemmäs. (Kotihoidon työntekijä 2014)

Mut ensin täytyy kyllä tunnustella kuka antaa tulla lähelle. Sen huomaa kyllä heti jo muutamista sanoista... Sen huomaa heti jo ensimmäisestä kerrast kuka on vähän silleen et 'Älä vaan tuu koskettelemaan mua'. (Kotihoidon työntekijä 2014)

Täälhän pitää tavallaan, sun pitää osata just lukee ihmisiä kenen kanssa sä puhut ja havainnoida sillee et 'Okei no tol on paljon lapsen kuvia tuol kirjahyllys', et toi tykkää et jutellaan lapsista... (Kotihoidon työntekijä 2014)

Mussa on monta eri minää. Työminä ja sen työpäivän aikana saattaa olla kymmenen eri työminää. (Kotihoidon työntekijä 2014)

Ja asiakkaan luona kyl mä aina muuntaudun sen asiakkaan mukaan. Et mist se tykkää. (Kotihoidon työntekijä 2014)

Hoitajien kokemus ohjaa heitä toimimaan tietyllä tavalla eri ihmisten kanssa ja he esimerkiksi asiakkaan ympäristöä tarkkailemalla saattavat rutussa olevasta matosta saada vihjeen mahdollisesta kaatumisesta. Asiakkaan ympäristöä tarkkailemalla he saattavat myös havaita asiakkaan kiinnostuksen kohteita ja näistä asioista asiakasta jututtamalla tietävät ilahduttavansa häntä.

Hoitaja, jolla on erityisen tyytyväisiä asiakkaita voi pitää toimintatapojaan itsestään selvänä, mutta on hyvin mahdollista, että jos muut työyhteisön jäsenet pääsisivät seuraamaan hoitajan työntekoa, hänen toiminnastaan siirtyisi rikastuttavaa ainesta monen muunkin työsuorituksiin.

Sen huomaa ku menee jollekin asiakkaalle ni sen mä oon huomannut et silmä on harjaantunut ihan hirveesti täs vuosien aikana. Et niinku ei sitä tietosesti kättele. Ja sit se (asiakas) saattaa sanoo sulle et 'Hei mä kaadu in tos' ja 'No niin mä huomasin et sul on mustelma kädessä'. Niin ku et mä olin huomannut sen jo niin ku aikasemmin. (Kotihoidon työntekijä 2014)

Hiljaisen tiedon jakaminen

Haastattelun aikana nousi usein esiin, että henkilöstö jakaa jatkuvasti hyväksi havaitsemiaan toimintatapoja ja menetelmiä toisilleen. Kun oivalletaan jokin työtä tehostava asia, tämä työlle saatu hyöty pyritään oma-aloitteisesti jakamaan muidenkin käyttöön. Hiljaista tietoa tulee jaetuksi siis jatkuvasti. Seuraavaksi selvitetään mahdollisia syitä tähän organisaatiolle ideaaliin tilanteeseen, jossa henkilöstölle on itsestäänselvää, että tieto kuuluu kaikille.

Kuten luvussa 3.2 on jo aiemmin esitetty, perehdyttämisellä vaikutetaan merkittävästi uuden työntekijän sosiaalistumiseen uuteen työyhteisöön. Koska hiljainen tieto tarvitsee välittyäkseen sosiaalista kanssakäymistä, on perehdyttämisprosessi olennainen osa uuden työntekijän oppimisprosessia. Tästä syystä tutkija koki organisaation koko perehdyttämisprosessin käsittelyn erittäin oleelliseksi asiaksi.

Organisaatiossa ei ole tiettyjä perehdyttäjäiksi nimettyjä henkilöitä, vaan perehdytykseen pääsevät osallistumaan kaikki työntekijät. Perehdyttäjiä ei kouluteta rooliinsa vaan he perehdyttävät uuden työntekijän omien tietojensa ja taitojensa mukaisesti, toimivat uudelle työntekijälle esimerkkinä ja tukena. Uusi työntekijä sijoitetaan joihinkin organisaation kuudesta tiimistä ja joku tämän tiimin jäsenistä perehdyttää uuden työntekijän. Kuitenkin työvuorojen laadinnassa kiinnitetään huomiota siihen, että perehdyttäjäissä tapahtuisi vaihtelua. Jo se seikka, että perehdyttäjiä ei ole rajattu vaan kaikki osallistuvat perehdytykseen voi osaltaan selittää organisaatiossa esiintyvää kysymisen ja neuvomisen kulttuuria. Työntekijät ovat kasvaneet siihen, että keltä tahansa voi kysyä neuvoa ja ketä tahansa voi neuvoa.

Perehdytys on kaksipäiväinen ja se etenee perehdytyskaavakkeen mukaan, jossa on ohjeistus kummallekin perehdytyspäivälle. Ensimmäisenä perehdytyspäivänä uusi kulkee kokeneemman työntekijän mukana ja seuraa tämän työntekeä. Toisena päivänä roolit ovat toisinpäin ja kokenut työntekijä toimii uuden tukena ja apuna. Tämän jälkeen uusi työntekijä toimii ”kentällä” itsenäisesti.

Perehdytettävät ovat joko opiskelijoita, hoitoalalta vastikään valmistuneita tai jo alan työkokemusta omaavia uusia työntekijöitä. Opiskelijat suorittavat organisaatiossa työssäoppimisjaksoja. Opiskelijoiden kohdalla korostuukin enemmän itse hoitotyö ja jo työkokemusta omaavien kanssa taas enemmän talon tavat ja esimerkiksi mistä mitään löytyy.

Työ pitää sisällään autolla paikasta toiseen liikkumista ja nämä automatkat koetaankin oleellisena osana perehdytystä.

Ja sitten menee siinä autossa istuessa kun liikkuu paikasta toiseen ni siinä sitten on sitä toista tietoa. Puhutaan semmosesta vähän niin ku tieto tiedosta. (Kotihoidon työntekijä 2014)

Ja sitä perehdytystä kans just ainaki ite teen autossa kun mennään seuraavaan kohteeseen ni mä alotan 'Että nyt me mennään semmoselle ihmiselle..' Ja iha tälle näin niin ku sitä perusjuttua siitä ihmisestä tai sairaudesta. (Kotihoidon työntekijä 2014)

Haastateltavat kokivat, että perehdyttäjän rooliin suhtaudutaan positiivisesti ja se ei kokemuksena herätä minkäänlaisia negatiivisia tunteita. Perehdyttämisen ei myöskään koeta haittaavan omaa työtä millään tavalla. Usein se jopa nopeuttaa työstä suoriutumista ja työntekijät kokevat seuran mukavana vaihteluna työssä, jossa usein työskennellään yksin.

Puhelinnumeron antamista pidettiin tärkeänä kysyttäessä minkä asian voisi perehdytyksessä kokea tärkeänä. Lisäksi uutta työntekijää muistutetaan ja rohkaistaan kysymään apua ja neuvoa aina kun hän kokee epävarmuutta tai kohtaa jonkin uuden asian. Tässä korostuu jälleen kuinka kysely ja neuvominen ovat osa organisaation arkea ja kuinka kokeneemmat työntekijät alusta asti viestivät uudelle työntekijälle, että kysyminen on hyväksyttävää.

Hoitajien työ pitää niin paljon automatisoitunutta ja kokeneemmille työntekijöille itsestäänselvältä tuntuvaa toimintaa sisällään, että perehdyttäessä ei välttämättä kaikkeen perehdytyksen kannalta oleelliseen osata kiinnittää huomiota ja nostaa esiin.

Ku mentiin sinne (asiakkaalle) ni mä sanoin että mä oon tehny tätä niin kauan, näit tiettyjä asioita et mä en niin ku aina muista kertoo et miks mä nyt teen tän ja miksi mä teen tän. Et jos on jotain ni kysy. Et tää menee vaan niin systemaattisesti vaa tää homma. (Kotihoidon työntekijä 2014)

Aika hyvinhän nää kysyy kuitenkin nykypäivänä et jos on jotakin niin ku ei itte välttämättä muista kaikkee sanoo niin tota 'Kysy vaan jos tulee jotain mieleen niin sitten' ... Se on se kaikist paras tapa mun mielestä. Kun kysyy niin saa vastauksen. (Kotihoidon työntekijä 2014)

”Koskaan ei oo tyhmää kysymystä et aina kannattaa soittaa ennemmin ku olla epävarma.” (Kotihoidon työntekijä 2014).

Organisaation perehdyttämisjakso noudattaa mestari-oppipoika –mallia, jota käsiteltiin hiljaisen tiedon jakamisen keinoja käsittelevässä luvussa 3.2. Uusi työntekijä oppii kokeneemman tietotaitoa havainnoimalla, matkimalla ja tuomalla omaan toimintaansa tätä kokemuksen kautta kasvanutta osaamista.

Organisaatioissa esiintyy myös mentorointia työntekijöiden kesken, kun kokeneemmat tarjoavat vapaaehtoisesti uudemmille työntekijöille tukeaan.

Haastateltavat miettivät esiintyykö organisaatioissa työntekijöiden osaamisessa suuria eroja esimerkiksi samanpituisen työkokemustaustan omaavilla henkilöillä. Tällaisia osaamiseroja ei juuri nähty olevan, eikä koettu että jollakulla olisi selkeitä vahvuuksia osaamisessaan, jotka toisilta puuttuisivat. Tässä vertailussa otettiin huomioon vain lähi- ja perushoitajien osaaminen, ei tiimeihin kuuluvien sairaanhoitajien ja lääkäreiden.

Usein organisaatioissa on teknisen osaamisen suhteen suuria osaamiseroja iäkkäämpien ja nuorempien työntekijöiden välillä, mutta tätäkään ei haastateltavien mukaan juuri ole havaittavissa.

Toisaalta osaamiserojen vertailussa pitää ottaa huomioon se, että työntekijät tekevät usein töitä yksin asiakkaiden luona ja siksi eivät pääse vertailemaan työsuorituksiaan.

Haastateltavat myös totesivat, että esimerkiksi juuri asiakkaan luona tehtävään työhön ei ainakaan ole tarvinnut soitella tukea muilta. Hoitajien on pakko luottaa omaan osaamiseensa ja pärjätä sillä.

Meillä on se rajattu aika... Mä ajattelenkin, että mun täytyy itse selviytyä siellä. Että jos sit mä alan kyselemään joltain toiselta niin sit on niin paljon jäljessä siitä aikataulusta, että ei se... Tulee yö. (Kotihoidon työntekijä 2014)

”Kun yksin on niin on pakko pärjätä ihan ite.” (Kotihoidon työntekijä 2014).

”Ja kaikkiin sellasiin kommervenkkeihin, niin kikka kolmosia niin niitä pitää vaan keksiä.” (Kotihoidon työntekijä 2014).

Esimerkkinä siihen miten yksin oppii ”kikka kolmosten” avulla pärjäämään haastavammissa työtilanteissa kerrottiin asiakkaan suihkutustilanne, jossa tehdään

töitä liukkaalla, kostealla lattialla. Moni työntekijä helpottaa työtään ottamalla käyttöönsä erilaisia testaamisen kautta hyväksi havaittuja apuvälineitä. Esimerkkitapauksessa jalkojen alle laitetaan liukastumisen estämiseksi esimerkiksi froteepyyhe, liukuestematto, kenkiä, joiden pohja ei liukasta ja niin edelleen.

Aika niin ku opettaa tavallaan itteä tai se työ. Työ opettaa sillä lailla että aha, tässä toimii tämä. (Kotihoidon työntekijä 2014)

Haastateltavat kertoivat, että myös asiakkaat vaikuttuvat näistä hoitajien ”nikseistä” ja jos asiakasta sattuu hoitamaan eri henkilö kuin yleensä, asiakas pyytää heitäkin käyttämään näitä yhdessä hyväksi havaittuja menetelmiä.

Keinoja, joilla työtä voi helpottaa ja tehostaa, ei kerätä ylös mihinkään, mutta organisaatiossa vahvassa asemassa olevan kyselyn ja neuvojen antamisen kulttuurin myötä niksejä siirtyy työntekijältä toiselle.

Ei niitä kerätä, mut kyl joku kysyy et `Miten sä oot tehnyt ton homman siellä?`. Ni sitten siitä taas kerrotaan miten on itte tehnyt. Et jos tekee jonkun toisen tiimin asiakkaita sun muuta, et ku `Mä en nyt oikein saa, miten sä saat..?`, `No mä oon tehnyt sillee..` ja joku toinen sanoo et `Mä oon tehny sillee`ni saa vähän uusia vinkkejä. (Kotihoidon työntekijä 2014)

Haastateltavat eivät osanneet sanoa mikä voisi olla paras tapa jakaa heidän omaa osaamistaan toisille esimerkiksi tilanteessa, jossa he lähtisivät organisaation palveluksesta. Kokemus oli, että omaa tietoa jaetaan jatkuvasti, jokainen parhaansa mukaan. Kuitenkin yhdessä tekeminen osoittautui eri vaihtoehtoja punnittaessa sopivimmaksi tavaksi saada osaaminen jakoon.

Edellytykset hiljaisen tiedon jakamiselle

Jotta hiljaisen tiedon jakamisessa onnistuttaisiin, tarvitaan tueksi tiettyjä organisaatorakenteita. Näitä rakenteita on esitelty aiemmin luvussa 3.1.

Kuten aiemmin tässä luvussa on monesti tullut ilmi, organisaatiossa on hyvin avoin ilmapiiri ja tukea niin pyydetään kuin annetaan oma-aloitteisesti eikä johdon tarvitse henkilöstöä tähän toimintamalliin erikseen ohjata. Organisaatioon on onnistuttu luomaan kysymisen ja avun annon kulttuuri, joka tukee hyviä vuorovaikutussuhteita.

Organisaation kulttuurissa on havaittavissa toisten huomioiminen, auttaminen ja arvostaminen. Haastatteluissa tuli esiin, että työntekijät todella nauttivat toistensa seurasta ja haluavat olla toisillensa tueksi ja avuksi.

Haastateltavat kertoivat, että he saavat mielihyvää siitä, että uusi työntekijä on ottanut käyttöönsä jonkin työntekoa helpottavan niksien, jonka he ovat kopioineet kokeneempaa työntekijää seuraamalla. Eli on havaittu, että kokemattomimmat esimerkkiä seuraamalla oppivat ja peilaavat erilaisissa työtilanteissa miten kokenempi työntekijä jotakin tekee. Näin kokemattomampi työntekijä saa käyttöönsä kokeneemman kehittämiä toimintatapoja. Haastateltavat kuitenkin korostavat, että esimerkkiä kannattaa ottaa, mutta kaikki kannattaa räätälöidä omaan toimintaan sopivaksi.

”Sun täytyy löytää se hyvä tie ite.” (Kotihoidon työntekijä 2014).

Eri-ikäisten ja eri kokemustason omaavien vuorovaikutus vaikuttaisi toimivan organisaatiossa hyvin. Haastatelluilla oli vahva näkemys siitä, että organisaatiossa uskalletaan esittää kysymyksiä ja yleensä mielellään autetaan ja annetaan neuvoja sekä otetaan niitä vastaan. Ikään, kokemustasoon tai tiimiin katsomatta. Kokeneemmilla työntekijöillä ei vaikuta olevan minkäänlaisia vaikeuksia tunnustaa, että he voivat oppia paljonkin opiskelijoilta ja vastavalmistuneilta. Vanhemmat työntekijät osaavat siis arvostaa uusien työntekijöiden näkökulmaa ja mielellään kuuntelevat heidän mielipiteitään ja ehdotuksiaan työn kehittämiseksi.

Otetaan.. ja varmaan kaikki otetaan kyllä huomioon jos heillä on, tällaisilla ketkä ei oo kauan tehny töitä niin jotain uusia näkökulmia tähän et miten hänen mielestään tän vois tehdä... Niin ihan mielellään kyllä. (Kotihoidon työntekijä 2014)

Ja kun ollaan tehty niin kauan niin me ei nähdä ehkä aina sitä puuta siltä metsältä ja he näkevät uutena sitten taas että, 'Hei tän vois tehdä tällä laillakin'. (Kotihoidon työntekijä 2014)

Sit taas ite ku on ollut monta vuotta ni sit tulee joku opiskelija siihen sanoo et 'Hei miks et sä tee tälle?' no mä oon sillee et 'No aivan, hyvä ku sanoit!' Ku oot tehny ite samaa monta vuotta niin sä paadut siihen. Ja sit kertoo muillekin et 'Arvatkaa mitä toi opiskelija sano.' (Kotihoidon työntekijä 2014)

Mäki vaikka oon uus ihminen ni sit on antanut niin ku muille jotain mitä on kokenut itte hyväks, sanonu jollekin ni sitte joku

*on koittanut ja sanonut `Tosi hyvä`. Et ei oo kukaan ollu sillee et
`No en mä nyt tommost kokeile.` (Kotihoidon työntekijä 2014)*

*On kyl mun mielestä tääl on valtaosin sillai et pystyy menee ihan
mihin vaan huoneisiin (tiimien huoneet). Sä voit mennä ku sul
on jonkun toisen tiimin asiakas ni sä voit mennä sinne
kysymään. (Kotihoidon työntekijä 2014)*

Työntekijät myös mielellään jakavat tietouttaan kysymättäkin ja jos esimerkiksi kuulevat kollegan pohtivan jotakin niin on itsestään selvää, että apua tarjotaan.

”Vaikka se kuuluis toisest huoneesta, niin mennään hyvin pian auttamaan.”
(Kotihoidon työntekijä 2014).

Haastateltavien kokemusten mukaan vanhemmat työntekijät kyselevät helpommin kuin nuoret. Etenkin sijaisten toivottaisiin kyselevän enemmän. Tässä voi huomata, että esimerkiksi sijaiset eivät välttämättä ole tottuneet vastaavanlaiseen avoimeen ja vuorovaikutteiseen organisaatiokulttuuriin. Tämä näkyy työyhteisölle normaalista poikkeavana käytöksenä.

Hiljainen tieto vaatii siirtyäkseen vuorovaikutusta ja yhdessäoloa. Henkilöstö ei juuri ehdi nähdä toisiaan, eli he eivät vietä paljoa aikaa keskenään.

Organisaatiossa ei esimerkiksi ole aikaa kahvipöytäkeskusteluille, jotka usein ovat hiljaisen tiedon jakamisen kannalta oivallisia, ilman tiettyä agenda toimivia, henkilöstön yhteisiä hetkiä. Tällaisissa vapaamuotoisissa kohtaamisissa esiintyy tarinankerrontaa, jossa erilaiset kohdatut työtilanteet kuvataan toisille tarinamaisessa muodossa. Niissä ilmenevä osaaminen tai ratkaisumallit kulkeutuvat näin eteenpäin ja päätyvät rikastuttamaan muidenkin työntekoa.

Jotkut tiimit saattavat järjestää itselleen yhteisiä hetkiä, jossa vaihtaa kuulumisia ja jakaa tietoa. Nämä hetket koetaan merkitykselliseksi myös jaksamisen kannalta.

Vaikka yhteistä aikaa ei paljoa ole, he selkeästi käyttävät tiedon siirron kannalta tehokkaasti ne hetket, jotka yhdessä vietetään. Asiat halutaan jakaa heti tilaisuuden tullen muidenkin kanssa.

”Sitten kun näkee työkaverii niin kaikki puhuu toistensa suuhun, kaikil on hirveesti asiaa.” (Kotihoidon työntekijä 2014).

Vaikka neuvoja yleensä mielellään annetaan niin kiire voi välillä vaikuttaa vuorovaikutukseen negatiivisesti.

Kaikil on niin ku pää täynnä ja kädet täynnä koko ajan jotain asioita tai töitä. Niin kukaan ei niin kun halua eikä jaksa keskittyä kun tulee jotain kysymään. (Kotihoidon työntekijä 2014)

‘Pitäs olla jo! Se on täällä talossa nykyään jos kuuntelee niin ku työkavereita niin tää on tota, se on päivän sana. Mun pitäs olla jo siellä ja siellä.’ Se on päivän sana kun kuuntelee tarkkaan. (Kotihoidon työntekijä 2014)

Kuten edellä esiteltyjen tuloksien perusteella voi päätellä, organisaatiossa ei tiedon panttausta esiinny ainakaan siinä määrin, että se koettaisiin ongelmaksi.

Aika hyvin jengi jakaa sitä tietoa... Jos meet vaikka uuteen paikkaan (asiakkaalle) ni... Tai jos on hyvä kikka tai konsti ni kyl niin ku kerrotaan. Et ei kukaan pidä mun mielest, ainakaan ei oo huomannut et joku pitäis omana tietonaan. (Kotihoidon työntekijä 2014)

Haastateltavat kuitenkin tunnistivat tiedon panttaamisen ilmiön.

Mä en tiää, jotkut ei varmaan ymmärrä sitä, että mikä merkitys sillä on että se tieto kuuluu tavallaan meille kaikille. On paljon semmost tietoo mikä kuuluu meille kaikille, mut joillain on vaan sellanen jännä tapa et ne meinaa et se on vaan niinku minun tieto. (Kotihoidon työntekijä 2014)

Haastateltavat kokivat, että joskus myös tulee vastaan sellaisiakin tilanteita, jossa tietoa ei haluta ottaa vastaan.

Ja sitten taas sitäkin tapaa, et sä lähdet niin ku kertomaan sitä jotakin tietoa mitä sä nyt haluat sanoa pois päästäs vaikka sen takia et jäät lomalle, niin saattaa olla vastaus niin että ‘Älä mulle kerro kun en mä sinne mee kuitenkaan’. Näitä tapahtuu ihan koko ajan mun mielestä. Tätä et me ei olla vastaanottavaisia, mut se et me myöskin pantataan sitä, ehkä tahtomattaan ja ehkä tahallisesti mut sitä on, kyl sitä on. (Kotihoidon työntekijä 2014)

Haastateltavat korostavat, että asioiden esittämistapaan pitää kiinnittää huomiota. Jos kollegalta saa esimerkiksi huonon vastaanoton neuvoa kysyessä niin vuorovaikutustilanne koetaan negatiivisena eikä samaan henkilöön enää oteta

mielellään kontaktia. Kuitenkin tärkeää olisi, että työntekijöiden väliset suhteet pysyisivät avoimina ja vastaanottavaisina, jottei työn suoritus kärsi.

Mä aina ajattelen henkilökohtaisesti niin et me hoidetaan meidän asiakkaita. Että se tieto mikä mulla on ni kyl mun täytyy se saada sanottua. (Kotihoidon työntekijä 2014)

Kyllähän sitä tarvii niin ku monissa asioissa niin just sitä tietoo jakaa. Jos et sä mihinkään sitä voi jakaa... (Kotihoidon työntekijä 2014)

Ei missään nimessä kannata polttaa koskaan siltoja takanaan eikä just sillä lailla, että väheksyy sitä tietoa minkä sä toiselta saat. Sitä ei koskaan tiedä koska sä tarviit sen tiedon. (Kotihoidon työntekijä 2014)

Organisaatioissa on haastateltavien mukaan myös helppo antaa toisille palautetta, mutta siinäkin alleviivattiin asian esittämistavan merkitystä.

Organisaatioissa henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet ovat tärkeitä ja haastateltavien mukaan tässä olisi vielä toivomisen varaa. Kehittämistoimintaan osallistumiseen toivottiin suurempaa roolia ja muutoksien läpivientiin haluttaisiin olla vaikuttamassa.

”Enemmän pitäis kysyy työntekijöiltä, koska me se työ tehdään tuolla kentällä.” (Kotihoidon työntekijä 2014).

Palaute haastattelusta

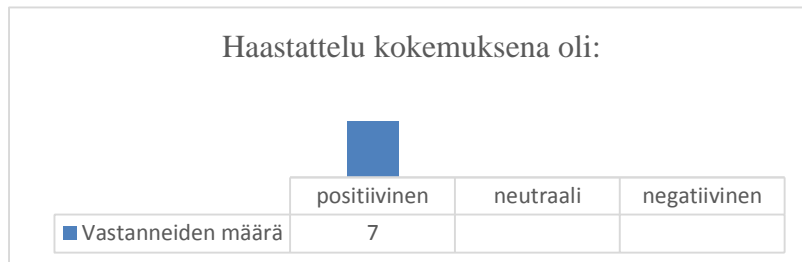
Haastattelujen lopuksi haastateltavat vastasivat nimettömästi tutkijan tekemään palautekyselyyn (Liite 5).

Palautekyselyn tarkoituksena oli selvittää millaisena kokemuksena tutkittavat haastattelun kokivat, oliko keskusteluun helppo osallistua, kuinka monelle hiljainen tieto käsitteenä oli jo ennestään tuttu ja pääsivätkö he haastattelun aikana tutustumaan kollegoidensa hiljaiseen tietoon.

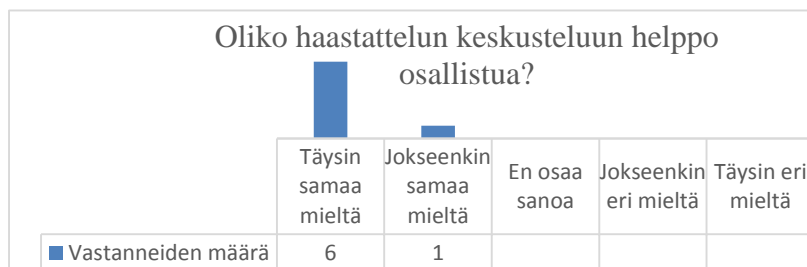
Taulukoista 5-9 on todettavissa, että tutkittaville haastattelu oli positiivinen kokemus, keskusteluun oli helppo osallistua ja hiljainen tieto saatiin käsitteellistettyä niin, että jokainen koki ymmärtävänsä mitä se tarkoittaa ja jopa päästiin tutustumaan kollegoiden hiljaiseen tietoon. Tutkijakin koki haastattelujen

aikana ilmapiirin avoimeksi ja rentoutuneeksi. Tämä oli tavoitteena, jotta tutkittavat tuntisivat olonsa mukavaksi ja olisivat kykeneväisiä käsittelemään ja kertomaan osaamisensa taustalla olevia tekijöitä.

TAULUKKO 5. Haastattelukokemus



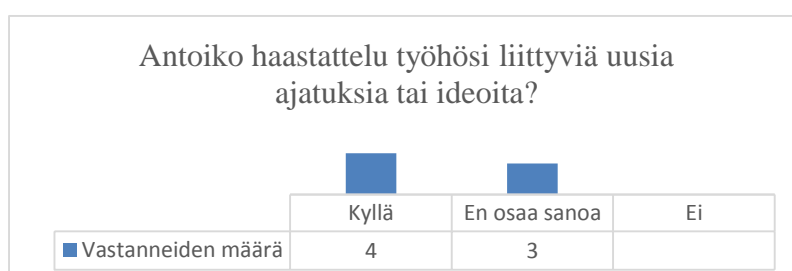
TAULUKKO 6. Haastattelun keskusteluun osallistuminen



TAULUKKO 7. Hiljaisen tiedon käsitteen tunnistus



TAULUKKO 8. Haastattelun myötä heränneitä uusia ajatuksia



TAULUKKO 9. Kollegoiden hiljaisen tiedon tunnistaminen

Luuletko päässeesi käsiksi kollegoidesi
hiljaiseen tietoon haastattelun aikana?

	Kyllä	En osaa sanoa	Ei
■ Vastanneiden määrä	5	1	1

Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda esille Järvenpään kaupungin kotihoidon henkilöstön käsityksiä hiljaisesta tiedosta osaamisensa taustalla. Hiljainen tieto tunnistettiin automatisoituneina toimintatapoina, ongelmanratkaisutaitoina, vuorovaikutustaitoina ja etenkin taitona räätälöidä hoitotyö juuri tietylle asiakkaalle sopivaksi. Jokaisella on näitä kokemuksen kautta hankittuja ominaisuuksia, jotka ohjaavat päivittäistä toimintaa ja joiden olemassaoloon havahtuu yllättävissä tai vaativissa tilanteissa.

Tutkimuksessa selvitettiin myös millä tavoin hiljaista tietoa on organisaatiossa mahdollisesti aiemmin jaettu ja miten jakamista voitaisiin kehittää.

Organisaatiossa on vahva vastuunotto siitä, että uutta tietoa jaetaan muille aktiivisesti. Tutkija koki, että se koettiin ikään kuin velvollisuutena, sillä ajatuksella, että tieto kuuluu kaikille. Tämä jaettu uusi tieto liittyy työntekijöiden kohtaamiin, työntekoa tehostaviin tai haittaaviin tekijöihin. Hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuukin organisaatiossa lähinnä tarinankerronnan lomassa kun kuvataan erilaisia tilanteita ja miten niissä on toimittu. Henkilöstö näkee mielestään vähän toisiaan, mutta vuorovaikutustilanteista otetaan hyöty irti ja ne käytetään keskusteluun. Hiljaista tietoa jaetaan myös perehdytyksen kautta, kun uusi työntekijä seuraa kokeneemman työntekijän työntekoa. Perehdytys nojaa työn teoriaosuudessa esiteltyyn mestari-oppipoika –malliin, joka on hiljaisen tiedon siirtämisen kannalta oivallinen menetelmä, mutta valitettavan hidaskäyttöinen. Perehdytysjakso kestää kaksi päivää, joka on lyhyt aika tälle mallille.

Organisaation avoin kulttuuri madaltaa kysymisen kynnystä ja kysymiseen kannustetaan heti alusta alkaen. Sen lisäksi, että tietoa jaetaan organisaatiossa aktiivisesti, sitä myös haetaan. Seuraavassa luvussa on esitetty kehitysehdotuksia hiljaisen tiedon jakamisen ja kasvattamisen tukemiseksi.

Viimeisen tutkimuskysymyksen avulla selvitettiin, minkälaiset edellytykset organisaatiossa on tehokkaalle hiljaisen tiedon jakamiselle. Kuten jo edellisen tutkimuskysymystä käsitellessä mainittiin, organisaatiossa vaikuttaisi olevan erittäin avoin kulttuuri. Kaiken kaikkiaan aineistosta nousseet edellytykset organisaatiokulttuurin tiimoilta tukevat hiljaisen tiedon jakamista. Tietoa ei ole syytä pantata, koska kilpailulle tai epävarmuuden tuntemuksille ei ole aihetta. Organisaation ilmapiiri koetaan hyväksi, joka tukee vuorovaikutteisuutta. Vuorovaikutteisuus taas johtaa tiedon jakamiseen; kysytään, neuvotaan ja tarjotaan apua ilman, että sitä tarvitsee edes pyytää. Omasta osaamisesta ollaan ylpeitä ja sitä jaetaan mielellään muillekin ilman palkitsemistarvetta. Työ koetaan mielekkääksi jolloin se koetaan jo itsessään palkitsevaksi. Mielekäs työ myös innostaa jatkuvaan oman osaamisen kehittämiseen. Luvussa 3.2 esiteltiin työn palkitsevuuteen vaikuttavia tekijöitä joita ovat muun muassa mielekäs työ, mielenkiintoiset ja sopivan haasteelliset työtehtävät, työpaikan ilmapiiri, hyvä yhteistyö ja esimiehen ja työtovereiden tuki, mahdollisuus kehittyä työssä ja vaikutusmahdollisuudet. Aineistosta nousi tyytymättömyys henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin. Työn teoriaosuudessa hiljaisen tiedon jakamisen esteitä käsittelevässä luvussa esitettiin, että liiallinen johdon kontrolli ja ylhäältä alas annetut määräykset johtavat siihen ettei oman osaamisen kehittäminen enää kiinnosta. (Lundell 2008, 63.)

Aikaresurssit ja yksin suoritettavat työtehtävät ovat organisaatiossa suurimmat esteet hiljaisen tiedon jakamiselle.

5.6 Kehitysehdotukset

Työtä tehostavien tai haittaavien asioiden dokumentointi

Henkilöstölle vapaaehtoinen, vapaamuotoinen dokumentointi voisi olla tehokas, mutta silti helppo ja vähän resursseja kuluttava tapa saada henkilöstön hyväksi havaitut toimintatavat talteen ja samalla kaikkien saataville. Jokaisella olisi pääsy ja mahdollisuus tietokantaan, johon voisi kirjata mitä vain työntekoa tehostavia ideoita, kokemuksia, niksejä ja neuvoja. Tämänkaltainen tietopankki ei vaatisi juurikaan hallinnointia, ellei organisaatiossa tapahdu suuria muutoksia, jotka vaikuttavat työn suorittamiseen tai työtapojen vanhenemiseen. Tietoa ei

välttämättä tarvitsisi kirjata sähköiseen tallennusvälineeseen vaan kaikkien saatavilla olevaan kansioon tai vihkoon, josta joku voisi välillä kopioida tiedot talteen sähköiseen muotoon. Näitä tietoja voisi jokainen ehtiessään lueskella ja tarkistaa löytyykö jotakin hänen työtään hyödyttävää uutta tietoa.

Samaan työntekijöiden omaan tietopankkiin olisi hyvä myös kirjata työntekijöiden kohtaamia erilaisia vastoinkäymisiä. Yllättävät vastoinkäymiset hidastavat ja rasittavat päivää vaikka ne voitaisiin usein välttää. Arkisena esimerkkinä aineistossa tuli esiin käyntiosoitteet, jotka eivät olekaan osoitteita joista itse rakennukseen pääsee sisään. Esimerkkitapauksessa etsiminen ja ihmetteleminen voi viedä työntekijöiden aikaa ja sekoittaa koko loppupäivän aikataulun. Myös erilaisia asiakkaisiin liittyviä huomioita olisi hyvä kirjata ainakin työntekijöiden jo käytössä olevaan tietojärjestelmään. Esimerkiksi mahdolliset merkit aggressiivisesta käyttäytymisestä olisi tärkeää olla jokaisen tiedossa, jotta sen voi hoitotyössä ottaa huomioon.

Perehdytys

Perehdytykseen voisi kehittää jonkin yksinkertaisenkin valvontakeinon, joka ei kuitenkaan aiheuta henkilöstössä tunnetta luottamuksen puutteesta. Aineistossa tuli esiin ettei perehdytystä välttämättä ole aina saatu tai ehditty antaa.

Tähän ratkaisuna voitaisiin esimerkiksi käyttää kaikille uusille työntekijöille annettavaa lomaketta, jossa olisi lyhyesti listattuna kaikki normaalin työsuorituksen suorittamista varten tarvittava tieto. Sen lisäksi, että uudet työntekijät voisivat tarkistaa onko kaikki tarpeellinen varmasti käyty perehdytyksessä läpi, listaa voisi kuljettaa alkuun mukana ja se toimisi myös muistilistana kunnes sitä ei enää tarvita työn sujuvuuden ja työtehtäviin liittyvien asioiden muistamisen tukena. Näitä listoja voisi olla esimerkiksi perehdytyskansiossa valmiiksi tulostettuna, jossa ne olisivat helposti perehdyttäjien saatavilla.

Organisaatiossa kannustetaan kysymään ja se varmasti vaikuttaa työyhteisössä vallitsevaan vuorovaikutteisuuteen ja avoimuuteen. Kysymisen kynnyksestä usein laskee se kun kokeneemmat rohkaisevat uutta työntekijää kääntymään heidän puoleensa kun kysyttävää tulee. Mutta kuitenkin jonkinlaisella uuden työntekijän

listalla varmistettaisiin se, että ainakin olennaisimmat toiminnot tulisivat sellaisenkin työntekijän tietoon joka kokee kyselemisen jollain tavalla negatiivisena asiana ja pyrkii tästä syystä välttämään sitä. Myös uuden työntekijän vastuu tiedon hankkimisesta pienenesi.

Järjestämällä perehdyttäjiä varten yhteinen koulutus voitaisiin mahdollisesti saada hyviä perehdytystapoja jakoon. Eri ihmisillä voi olla hyvin erilaisia tapoja perehdyttää ja näiden joukosta voitaisiin tarkastella sopivimman tuntuisia menetelmiä. Tässä yhteydessä voisi tulla esiin myös perehdytyskäytäntöjä joista mieluiten luovuttaisiin kokonaan. Organisaation jäsenet kuitenkin parhaiten tietävät onko perehdytystä syytä yhdenmukaistaa.

Henkilöstön osallistaminen toiminnan kehittämiseen

Aineistosta nousi tyytymättömyys henkilöstön rooliin organisaation kehitystoimenpiteissä. Toiminnan kehittämiseen ja muutosten läpivientiin haluttaisiin vaikuttaa enemmän. Muutosten läpiviennin suunnittelussa voitaisiin palaveerata niin, että jokaisesta organisaation tiimistä osallistuisi palaveriin yksi tai kaksi henkilöä tiimivastaavan lisäksi.

Organisaatiolla on käytössä infotaulu, jossa kaikkien työntekijöiden saatavissa on viikkopalavereiden esityslista. Tähän listaan työntekijät saavat kirjata asioita, joita toivoisivat palaverissa käsiteltävän. Tämä sama lista voisi toimia pohjana mahdollisille kehitysideoille, joita palavereiden yhteydessä käytäisiin läpi.

6 YHTEENVETO

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu liiketaloudelliseen kirjallisuuteen ja tämä lähdemateriaali koostuu erilaisista osaamisen johtamista, hiljaista tietoa ja organisaatioiden aineetonta pääomaa käsittelevistä teoksista. Teoriassa tarkasteltiin hiljaista tietoa käsitteenä, hiljaisen tiedon syntymistä, tunnistamista, jakamista sekä tekijöitä, jotka vaikuttavat jakamiseen.

Tuloksissa teoriaa verrattiin haastatteluissa kuvattuihin toimintatapoihin sekä menetelmiin ja rakennettiin kokonaiskuvaa organisaatiossa esiintyvistä hiljaisesta tiedosta, sen jakamisesta sekä jakamiseen vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että hiljainen tieto on olennainen osa osaamisen taustalla. Se on kokemuksen tulosta ja näkyy hoitajien työssä automatisoituneina tai toisin sanoen rutinoituneina toimintatapoina, ongelmanratkaisutaitoina, vuorovaikutustaitoina ja etenkin taitona räätälöidä hoitotyö juuri tietylle asiakkaalle sopivaksi. Tutkimukseen osallistuvista monelle hiljainen tieto oli ennestään tuttu käsite, mistä johtuen työssä esiintyvää mahdollista hiljaista tietoa osattiin nostaa esille ja siitä oli helppo keskustella. Ensimmäinen haaste hiljaisen tiedon valjastamista suunniteltaessa onkin sen tunnistaminen ja sitä kautta sen merkityksen tunnistaminen. Case-organisaatiossa tämä ensimmäinen askel on aineiston perusteella tehty.

Tutkimukseen osallistuvat kokivat jakavansa jatkuvasti hiljaista tietoaan. Pääasiassa tietoa jaetaan kertomalla hyväksihavaittuja toimintatapoja ja menetelmiä muullekin työyhteisölle. Kun oivalletaan jokin työtä tehostava asia, tämä työlle saatu hyöty pyritään oma-aloitteisesti jakamaan muidenkin käyttöön. Osaamisen jakaminen on itsestäänselvyys ja se koetaan velvollisuutena, koska tieto kuuluu kaikille. Organisaatorakenteet tarjoavat hyvät edellytykset ja tukevat hiljaisen tiedon jakamista, sillä työyhteisössä vallitsee avoin ja vuorovaikutteisuuden rohkaiseva ilmapiiri.

Tutkimusaineistossa esiintyi useasti sana rutiini. Juuri näissä tutkittavien rutiineiksi kutsumissa osaamisissa ja taidossa tehdä erilaisia toimintoja nopeammin tai muuten tehokkaammin, piilee valtava määrä heidän kokemuksensa

tuomaa hiljaista tietoa. Näitä muualle organisaatioon jakamalla lisättäisiin työn vaatimien tietojen ja taitojen kehittynyttä hallintaa ja soveltamista käytännön työtehtäviin.

Aineistosta oli vahvasti tulkittavissa se, että henkilöstö haluaa auttaa ja tehostaa toistensa työntekoa ja tukea oppimista. Kysymiseen rohkaistaan ja neuvoja sekä apua annetaan oma-aloitteisesti. Kuitenkin nämä työntekoa tehostavat neuvot ovat tallessa vain työntekijöissä, kerrottuina tietoina.

Vaikka työyhteisön jäsenten hiljainen tieto kasvaakin jo organisaatiossa siirtymällä työntekijältä toiselle, niin sitä voitaisiin kuitenkin hyödyntää organisaatiossa vielä paremmin. Vuorovaikutusta, kuten työn lomassa keskustelua ja kysymistä, ääneen ajattelua, yhdessä tekemistä, havainnointia ja työskentelyn seuraamista lisäämällä annetaan hiljaisen tiedon jakamiselle lisää mahdollisuuksia. Teoriaosuudessa esitellyn SECI-mallin kautta hiljainen tieto saadaan valjastettua. Vuorovaikutustilanteissa henkilöstölle annetaan mahdollisuus kertoa ideoistaan, kehitysideoistaan, virheistään, hyväksi havaituista toimintatavoista ja käytännöistä. Näin tehostetaan toimintaa sekä saadaan talteen työntekijöiden osaamista eikä menetetä sitä kokonaan työntekijän siirtyessä pois organisaation palveluksesta. (Hannula ym. 2013).

Tähän vaikuttavat kuitenkin aikaresurssit. Case-organisaatiossa esiintyvää kiirettä ja siihen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu Laineen ja Vuoren (2013) opinnäytetyössä *Kadonnutta aikaa etsimässä: Kotihoidon kiire*.

Hiljaisen tiedon luonteesta johtuen lyhyen työkokemuksen omaavilla työntekijöillä ei voi olla samanlaista osaamista kuin konkareilla, joilla voi olla takanaan jopa vuosikymmenien työkokemus. Hiljaista tietoa jakamalla kuitenkin saadaan lyhemmänkin uran tehneiden käyttöön tietotaitoa, joka muuten kasvaisi ainoastaan työkokemuksen myötä. Näin työskentely tehostuu ja työntekijöiden moniosaaminen lisääntyy.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Asikainen, R. & Toivonen, V-M. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen – kehittämisen uusi taito. Helsinki: Ai-ai.

Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen – avain tuottavuuteen. Vantaa: Kauppakamari.

Grönroos, M. & Ståhle, P. 2002. Dynamic Intellectual Capital - Knowledge Management in Theory and Practice. Mauri Helsinki: SanomaPro.

Hakala, J.T. 2006. Informaatiohyöky – tiedon ja osaamisen hallinta työelämässä. Tampere: Gaudeamus.

Hannula, M., Kukko, M. & Okkonen, J. 2003. Osaamisen ja tietämyksen hallinta suomalaisissa suuryrityksissä. Tampere: Tampereen yliopisto.

Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa: neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampere: Tampereen yliopisto.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Ikonen, E-R. 2013. Kehittyvä kotihoito. 3. uudistettu painos. Porvoo: Edita.

Kajanto, A., Onnismaa, J. & Toom, A. 2008. Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen: yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita.
- Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M. & Troberg, E. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsinki: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu.
- Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Keuruu: Otava.
- Laukka-Sinisalo, H. 1999. Koskenlaskijana työelämässä. Keuruu: Kirjapaino Oy.
- Lundell, S. 2008. Kateus työyhteisössä. Tampere: Työterveyslaitos.
- Malo, T., Markkanen, H. & Ranne, K. 2011. Työnohjaus – ryhmien ja organisaatioiden kehittämisen välineenä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating company. Oxford University Press, Inc.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY.
- Polanyi, M. The Tacit Dimension. 1967. Chicago: University of Chicago Press.
- Polanyi, M. Personal Knowledge: Towards A Post-Critical Philosophy. 1974. Chicago: University of Chicago Press.
- Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: Unipress.
- Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartianen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Vantaa: Talentum Media Oy.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.

Elektroniset lähteet

Finlex. L 28.12.2012/980. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista [viitattu: 8.3.2014]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/201209>

Hannula Mika., Helander Nina., Ilvonen I., Jussila J., Kukko M., Kärkkäinen Hannu., Laihonen, H., Lönnqvist A., Myllärniemi J., Pekkola S., Virtanen P., Vuori V., Yliniemi T. 2013. Tietojohdaminen. Tampere: Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos [viitattu 17.6.2013] Saatavissa: <http://dSPACE.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/21534/tietojohdaminen.pdf>

Helin, K. 2007. Kun tiedostaminen ja oivallus kohtaavat - työkirja pk-yrityksen hiljaisen tiedon jakamiseksi. 2. uudistettu painos. Tampere: Pirkanmaan ammattikorkeakoulu. [viitattu: 4.8.2013] Saatavissa: [http://www.tamk.fi/cms/hakumm.nsf/lupgraphics/HyNa_julkaisu_c_Kun_tiedostaminen.pdf/\\$file/HyNa_julkaisu_c_Kun_tiedostaminen.pdf](http://www.tamk.fi/cms/hakumm.nsf/lupgraphics/HyNa_julkaisu_c_Kun_tiedostaminen.pdf/$file/HyNa_julkaisu_c_Kun_tiedostaminen.pdf)

Järvenpään kaupunki. 2013. Hoitaja kotiin [viitattu: 8.9.2013]. Saatavissa: https://www.jarvenpaa.fi/sivu.tmpl?sivu_id=5146;d=5146

Kuntaliitto. 2013. Kunta-alan kiihtyvä eläköityminen näkyy jo: Jopa 80 prosenttia hoitajista ja siivoojista siirtyy eläkkeelle [viitattu: 14.7.2013]. Saatavissa: <http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/media/tiedotteet/2011/12/Sivut/kunta-alan-kiihtyva-elakoityminen-nakyy-jo.aspx>

Laine, E. & Vuori, K. 2013. Kadonnutta aikaa etsimässä: Kotihoidon kiire. Hyvinkää: Laurea-ammattikorkeakoulu [viitattu 26.10.2013]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/>.

Puusniekka, A & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 13.2.2014] Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Sairaanhoitajaliitto. 2014. Parempaa ikäihmisten kotihoitoa [viitattu: 8.3.2014].

Saatavissa:

https://www.sairaanhoitajaliitto.fi/ammattilliset_urapalvelut/julkaisut/sairaanhoitaja-lehti/12_2009/vaitoksia/parempaa_ikaihmissen_kotihoitoa/

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2013. Kotihoito tukee kotona selviytymistä

[viitattu: 8.3.2014]. Saatavissa:

http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/sosiaalipalvelut/kotipalvelut

Tuomola, T. 2007. Yksilön ja työyhteisön hiljainen tieto, MONIKKO –

loppuseminaari. [viitattu: 1.4.2011] Saatavissa:

http://www.monikko.net/docs/Hiljainen_tieto.ppt

LIITTEET

Liite 1

Saatekirje tutkimukseen osallistuville

Työikäisen väestön osuus on pienentynyt suurten ikäluokkien eläköitymisen seurauksena. Tämä väestörakenteellinen muutos kohdistuu etenkin kuntasektoriin, jossa henkilöstön keski-ikä on korkeampi kuin muilla työmarkkinasektoreilla. Esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluiden työntekijöistä vain neljäsosa on alle 35-vuotiaita. Kuntaliitto (2012) on arvioinut, että vuoteen 2030 mennessä jopa 80 prosenttia kuntien kodinhoitajista, osastonhoitajista, kotiaivustajista ja siivoojista on siirtynyt eläkkeelle.

Eläköitymisen seurauksena organisaatioista on vaarassa poistua suuri määrä osaamista ja tietoa. Suurin osa tästä tietotaidosta on hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on kokemuksen kautta kerättyä ja kasvanutta tietotaitoa. Se on taitoa toimia esimerkiksi yllättävissä tai haastavissa tilanteissa parhaalla mahdollisella tavalla. Se voi myös esiintyä taitona suorittaa esimerkiksi jokin työtehtävä tehokkaammin kuin miten se on alun perin opetettu suorittamaan.

Olisi tärkeää tunnistaa tällainen työntekijöissä piilevä hiljainen tieto ja tätä myötä löytää uusia keinoja tiedon ja osaamisen jakamiseen ja tehostaa jo olemassa olevia käytäntöjä, jotta tieto ei häviäisi organisaatiosta henkilöiden mukana.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Järvenpään kaupungin kotihoidon henkilöstön käsityksiä hiljaisesta tiedosta osaamisensa taustalla. Tutkimuksessa selvitetään myös millä tavoin hiljaista tietoa on organisaatiossa mahdollisesti aiemmin jaettu, miten jakamista voitaisiin kehittää ja mitkä ovat edellytykset onnistuneelle hiljaisen tiedon jakamiselle.

Opinnäytetyötä varten tarvitsemaani tietoa kerään haastattelemalla ryhmähaastattelussa pitkän sekä lyhyemmän työkokemuksen omaavia henkilöitä. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista eikä haastateltavien henkilöllisyys paljastu. Tutkijana minulla on myös vaitiolovelvollisuus. Mikäli haastateltaville sopii, nauhoitan haastattelut tutkimusaineiston keräämisen helpottamiseksi.

Tutkimuslupa on myönnetty (tutkimusluvan myöntäjän nimi) toimesta.

Ystävällisin terveisin
Jenniina Hämäläinen
(sähköpostiosoite)
(puhelinnumero)

Liite 2

Kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Olen tietoinen Jenniina Hämäläisen toteuttaman opinnäytetyön tarkoituksesta ja suostun vapaaehtoisesti osallistumaan tutkimukseen ja ryhmähaastatteluun, jolla hankitaan tutkimukseen aineistoa.

Olen myös tietoinen seuraavista seikoista:

- tutkimuksesta on mahdollisuus vetäytyä milloin vain
- halutessani minulta saatu aineisto poistetaan tutkimuksesta
- haastattelut nauhoitetaan
- tutkimusraportissa saattaa olla suoria lainauksia, joista minua ei voi kuitenkaan tunnistaa
- haastatteluista saatua aineistoa säilytetään niin ettei se joudu ulkopuolisten käsiin
- tutkimusprosessin jälkeen kaikki haastattelumateriaali (nauhat ja kirjoitetut aineistot) tuhoetaan
- minulla on mahdollisuus ottaa yhteyttä Jenniina Hämäläiseen tutkimukseen liittyvissä asioissa

_____ | ____ / ____ 2014

Paikkakunta

Tutkimukseen osallistujan allekirjoitus

Nimen selvennys

Liite 3

Teemahaastattelun teemat:

Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Hiljaisen tiedon tunnustaminen

Hiljaisen tiedon jakaminen

Edellytykset hiljaisen tiedon jakamiselle

Liite 4

Taustatietolomake

1. Ikä

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65

2. Työkokemus sosiaali- ja terveysalalta

- 0-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 10-15 vuotta
- 15-20 vuotta
- yli 20 vuotta

3. Työkokemus nykyisessä organisaatiossa

- 0-1 vuotta
- 1-3 vuotta
- 3-6 vuotta
- 6-10 vuotta
- 10-15 vuotta

Liite 5

Palaute haastattelusta

1. Oliko haastattelu kokemuksena
 - positiivinen
 - neutraali
 - negatiivinen

2. Oliko haastattelun keskusteluun helppo osallistua?
 - Täysin samaa mieltä
 - Jokseenkin samaa mieltä
 - En osaa sanoa
 - Jokseenkin eri mieltä
 - Täysin eri mieltä

3. Onko hiljainen tieto ollut käsitteenä tuttu ennen tutkimukseen osallistumistasi?
 - Kyllä
 - Ei

4. Antoiko haastattelu työhösi liittyviä uusia ajatuksia tai ideoita?
 - Kyllä
 - En osaa sanoa
 - Ei

5. Luuletko päässeesi käsiksi kollegoidesi hiljaiseen tietoon haastattelun aikana?
 - Kyllä
 - En osaa sanoa
 - Ei

Vapaa sana:

Tähän voi kirjoitella ajatuksia, muuta palautetta kyselystä, jatkotutkimusideoita...

Kiitos osallistumisestasi!