

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (ylempi AMK), SOTE-palvelujen ja -liiketoiminnan johtaminen

2024

Anu Halme

Tiedon luomisen prosessimallin hyödyntäminen uuden järjestelmän käyttöönotossa



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

SOTE-palvelujen ja -liiketoiminnan johtaminen

2024 | 64 sivua

Anu Halme

Tiedon luomisen prosessimallin hyödyntäminen uuden järjestelmän käyttöönotossa

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella tiedon luomisen prosessimallin (SECI-malli) hyödyntämistä uuden järjestelmän käyttöönotossa, huolehtien järjestelmän käyttöönotolle asetettujen tavoitteiden toteutuminen. Tavoitteeksi oli määritelty etäkotihoito ja kotikuntoutuksen yksikössä tapahtuvien etätuokioiden suunnitteluajan ja taustatyön väheneminen ja tuokioiden vetämisvarmuuden lisääntyminen. Tavoitteiden saavuttamiseen käytettiin SECI-mallia, jota hyödynnettiin työntekijöiden hiljaisen tiedon keräämiseen ja jakamiseen, kasvattaen jokaisen osaamista etätuokioiden toteutuksessa.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin, hyödyntäen teemahaastattelua, kyselypohjaa ja kyselyä. Kyselyllä selvitettiin, miten SECI-mallin hyödyntäminen auttoi hiljaisen tiedon jakamisessa ja osaamisen kehittämisessä ja miten järjestelmä täytti sen käyttöönotolle asetetut tavoitteet. Teemahaastattelua ja kyselypohjaa käytettiin keräämään tutkimukseen osallistujien hiljaista tietoa. Tutkimuksen oheistuotteena syntyi toimintamalli (liite 1) hyödynnettäväksi hiljaisen tiedon jakamiseen vastaavissa tilanteissa.

Kyselyn perusteella voidaan todeta, että SECI-mallin hyödyntäminen toi apua tehostamaan Sävelsirkku järjestelmän käyttöönottoa ja saavuttamaan osin käytölle asetettuja tavoitteita. Haasteeksi mallin paremmalle hyödyntämiselle muodosti tutkimuksen ajankohta ja vähäiset yhteiset tapaamiset.

Asiasanat:

hiljainen tieto, hiljainen tietämys, SECI-malli, tiedon luomisen prosessimalli, Sävelsirkku

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Management of Social and Health Services and Business

2024 | 64 pages

Anu Halme

Utilization of the Knowledge Creation Process in the Implementation of a New System

The purpose of this thesis was to study how the knowledge creation process model (SECI model) can be utilized in the implementation of a new system, focusing on meeting the goals that have been made for the implementation. The goal was that employees in the remote home care and home rehabilitation department could use the new system to decrease planning time for remote sessions and get more certainty to execute the remote session. The purpose was to use the SECI model to find ways to share employees' tacit knowledge to increase everyone's skills in implementing remote sessions.

The thesis was executed using qualitative research methods by utilizing a theme interview, a questionnaire, and a survey. The survey was used to find out how the model could be utilized for developing know-how and sharing accumulated tacit knowledge of employees and how the new system fulfilled the goals that have been set to the implementation. The theme interview and the questionnaire were used to collect research participants' tacit knowledge. As a practical implication of the research, an operating model (appendix 1) was formed to be utilized for sharing tacit information in similar situations.

Based on the survey, the SECI model gave aid to enhance the Sävlersirkku system implementation and to achieve partially goals of the implementation. The challenge for utilizing the SECI model were the timing of the examination period and the lack of time for joint meetings where to share tacit knowledge.

Keywords:

SECI-model, knowledge creation process, tacit knowledge, Sävlersirkku

Sisältö

1 Johdanto	7
2 Tiedon luomisen prosessimalli (SECI-malli)	9
3 Hiljainen tieto ja tietämys	12
3.1 Hiljaisen tietämyksen tunnistus	13
3.2 Hiljaisen tietämyksen jakamisen haasteet	14
3.3 Hiljaisen tietämyksen johtaminen	15
3.4 Hiljaisen tiedon jakamisen keinot ja dokumentointi	17
3.4.1 Hiljaisen tiedon jakamisen keinot ja huomioitavat asiat	19
3.4.2 Henkilöstötoiminnot jakamisen tukena	21
3.4.3 Hiljaisen tiedon ja tietämyksen dokumentointi	23
4 Oppimista edistävä kulttuuri	26
4.1 Oppiva organisaatio tiedon jakamisen perustana	28
4.2 Virheistä oppiva ja kehittyvä organisaatio	28
4.3 Uuden järjestelmän käyttöönotto ja muutoksen johtaminen	29
5 Tutkimus SECI-mallin hyödyntämisestä Sävelsirku järjestelmän käyttöönotossa	31
5.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	32
5.2 Konstruktiivinen tutkimusote	32
5.3 Tutkimusmenetelmät	34
5.3.1 Teemahaastattelu	35
5.3.2 Kysely	36
5.4 Tutkimuksen toteutus	38
5.5 Tutkimuksen haastatteluiden ja kyselyiden kysymykset	39
5.6 Tutkimuksessa käytetty Sävelsirku järjestelmä	42
6 Tutkimustulokset	43
6.1 Tutkimusmenetelmät – kyselypohja ja teemahaastattelu	43
6.2 Tutkimusmenetelmät – kysely	44

6.2.1 Kyselyn vastausten analysointi - peruskysymykset järjestelmän käytöstä ja vinkkien hyödyntämisestä	45
6.2.2 Kyselyn vastausten analysointi – etätuokioiden varmuuden ja oman osaamisen kasvattaminen ja suunnittelun ajansäästö	47
6.2.3 Kyselyn vastausten analysointi – SECI-mallin soveltuvuus hiljaisen tiedon jakamiseen	50
6.3 Tutkimuksen luotettavuus	54
7 Yhteenveto ja johtopäätökset	57
Lähteet	62

Liitteet

Liite 1. Toimintamalli uuden järjestelmän käyttöönoton tai järjestelmän käytön tehostamiseen

Kuviot

Kuvio 1. Tiedon muuntumisen vuorovaikutus SECI-mallin eri osa-alueissa sekä osa-alueiden pääsisällöt (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, 62–72).	10
Kuvio 2. Osaamisen käsi oman osaamisen rakentamisen pohjalla (Virtainlahti 2009, 25).	26
Kuvio 3. Suunnitelma tutkimuksen toteutuksesta.	33

Taulukot

Taulukko 1. Hiljaisen tiedon jakamisen keinot (mukailltu Kiviranta 2010, 190–195).	20
Taulukko 2. Henkilöstötoimintojen merkitys tietämyksen jakamisen ja kehittämisen osalta (mukaillen Virtainlahti 2009, 130–134).	22

Taulukko 3. Osaamiskartoitus etätuokioiden toteutukseen tarvittavasta osaamisesta.	39
Taulukko 4. Tiedon jakamisen keinot ja sitä hyödyntäneet vastaajat.	51
Taulukko 5. Vastaajien kokemukset tiedon jakamisen hyödyntämisestä oman osaamisen ja järjestelmän käytön kehittymisen näkökannalta	53

1 Johdanto

Osaaminen, sen jakaminen ja säilyminen organisaatiossa lienee yksi jokaisen organisaation tavoitteista ja samalla haasteista. Kaikille hyödyllistä tietoa häviää työelämän kiireen, vallalla olevien lyhyiden työsuhteiden ja eläköitymisen myötä. Vaikka dokumentaatiosta ja ohjeistuksista huolehdittaisiin kiitettävästi, työntekijöiden hiljainen tietämys jää helposti hyödyntämättä ihan jo sen hankalan tunnistamisen ja luonteen vuoksi. Monesti taustalla voi olla vaan tunne tai aavistus siitä, miten tulee toimia ilman sen tarkempaa pohdintaa toiminnan taustalla piilevistä syistä. Haasteeksi nouseekin, miten saada tämä vuosien varrella jokaiselle kertynyt tietämys ja osaaminen koko organisaatio hyödynnettäväksi ja toisaalta, miten luoda organisaatiossa puitteet, jotka tukevat hiljaisen tietämyksen jakamista arjessa.

Tiedon luomisen prosessimalli (SECI-malli) (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–71) tarjoaa yhden vaihtoehdon hiljaisen tietämyksen jakamiselle ja sen myötä organisaation ja samalla sen jokaisen yksilön oman osaamisen kehittämiseksi. Malliin liittyy vahvasti tiedon, tietämyksen ja osaamisen syvällisempi tarkastelu. Opinnäytetyössä paneudutaan näistä erityisesti hiljaisen tiedon ja tietämyksen, sekä osaamisen tarkasteluun yksilön ja johtamisen näkökannalta. SECI-mallin avulla voidaan suunnitella toimintamalleja tiedon luomiseen, lähtemällä liikkeelle sopivan kokoisissa osissa, kuten tässäkin opinnäytetyössä – uuden järjestelmän käyttöönotossa.

Tarpeen jatkuvaan toiminnan kehittämiseen ja tehostamiseen luo sosiaali- ja terveyspalveluihin vaikuttavat trendit – väestön ikääntyminen ja alaa vaivaava resurssipula. Palveluiden tarvitsijoiden määrä kasvaa ja resurssipulan myötä tekijöiden suhteellinen osuus pienenee. Tämä vaatii aktiivista otetta tehokkaampien toimintamallien kehittämiseksi, johon tarvitaan sekä organisaation, että sen yksilöiden osallistumista. Opinnäytetyön tavoite on tarjota keinoja ideoinnin pohjalle ja kannustaa kokeilemaan rohkeasti uusia toimintamalleja. Tästä oivallisena esimerkkinä toimii etäkotihoidon ja kotikuntoutuksen yksikkö, joka arjen kiireiden keskellä löysi muutosinnokkuutta

uuden järjestelmän käyttöönoton ja tiedon luomisen prosessimallin yhdistämisen kokeilusta.

Tutkimuksella lähdettiin etsimään vastausta tutkimusongelmaan – miten SECI-mallia hyödyntäen voidaan tehostaa uuden järjestelmän käyttöönottoa ja oliko Sävelsirkku järjestelmästä hyötyä etätuokioiden suunnitteluajan ja taustatyön vähenemiseen ja tuokioiden vetämisvarmuuden lisääntymiseen. Tutkimus toteutettiin laadullisin tutkimusmenetelmin ja sillä haettiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Tukiko SECI-malli ja tiedon jakaminen uuden järjestelmän käyttöönottoa ja tavoitteiden mukaista käyttöä, millaisia haasteita ilmeni?
2. Lyhensikö Sävelsirkku järjestelmä ja SECI-mallin hyödyntäminen etätuokioiden suunnittelu-aikaa ja taustatyötä?
3. Lisäkö Sävelsirkku järjestelmä ja SECI-mallin hyödyntäminen etätuokioiden vetämisvarmuutta?

Opinnäytetyön laajuudeksi rajattiin SECI-mallin tietoteoria – mallin osa-alueiden hyödyntäminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Siitä rajattiin pois hiljaisen tiedon johtamisen prosessi, jonka oleellisuutta kuitenkin tuotiin esille teoreettisessa viitekehyksessä.

2 Tiedon luomisen prosessimalli (SECI-malli)

Tiedon luomisen prosessimalli (SECI-malli) tunnetaan Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin esittämänä tiedon luomisen prosessimallina. Malli on kuvattu vuonna 1995 julkaistussa teoksessa *The Knowledge-Creating Company*, mutta se on mielestäni sisällöltään vielä edelleen tänä päivänäkin hyvin ajankohtainen. Mallia on tutkittu ja hyödynnetty monissa opinnäytetöissä, joita voi löytää tämän opinnäytetyön asiasanoja hyödyntämällä. Malliin sisältyy vahvasti hiljaisen tiedon ja tietämyksen osa-alue, jonka ympärille opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja itse tutkimus laajalti kohdistuu.

Tiedon luomisen prosessimalli (SECI-malli) koostuu neljästä osa-alueesta, joita ovat sosialisatio (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internalization). Prosessimallin neljän osa-alueen sisällä tapahtuu vuorovaikutusta hiljaisen ja selkeän, näkyvän tiedon välillä. Sosialisatiossa hiljaista tietoa jaetaan muun muassa havainnoinnin ja jäljittelyn kautta, kokemuksia jakamalla. Ulkoistamisessa hiljaista tietoa muutetaan näkyväksi ja selkeäksi tiedoksi muun muassa keskustelemalla ja ideoimalla, uusia malleja luomalla. Yhdistämisessä vaihdetaan selkeää, näkyvää tietoa, jota yhdistetään ja jäsennellään uudeksi näkyväksi tiedoksi. Sisäistämisessä selkeä, näkyvä tieto esimerkiksi ohjeiden muodossa laajentaa yksilön hiljaista tietoa ja tietämystä olemassa olevan tietämyksen pohjalta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–71.) Tietojen muuntumisen vuorovaikutus mallin neljässä eri osa-alueessa, sekä osa-alueiden pääsisällöt on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Tiedon muuntumisen vuorovaikutus SECI-mallin eri osa-alueissa sekä osa-alueiden pääsisällöt (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, 62–72).

Vaiheiden myötä tavoitteena on, että yksilöt poimivat itselleen merkityksellisen tiedon, sisäistävät sen ja ottavat tiedon myötä kasvaneen osaamisen hyödynnettäväksi käytännön tilanteissa. Sisäistämisvaihe edellyttääkin aina yksilöltä ajattelua, kehittymishalua ja rohkeutta kokeilla uusia asioita ja organisaation vastuulle jää tässä yhteydessä sopivien toimintaympäristön ja -kulttuurin luominen tämän kaiken mahdollistamiseksi. (Listenmaa 2023, 306–307.) Kuten Nonaka ym. (2000, 8) tämän oivallisesti kuvaavat, prosessin läpikäynnin tavoite on uuden tiedon myötä luoda yksilölle uusi näkemys maailmasta.

SECI-malli edustaa tiedolla oppivan organisaatio keskeistä ideaa – organisaation tiedon määrä kasvaa spiraalimaisesti yksilön hiljaisen tiedon ja ryhmän näkyvän tiedon vuorovaikutuksessa. Tämä kasvattaa yksilöiden, sekä koko organisaation tietopääomaa, joka mahdollistaa koko organisaation

oppimisen ja kehittymisen tästä syntyneen uuden tiedon varassa. (Listenmaa 2023, 305–306.) Mallin neljän tilan läpikäynnin osalta on oleellista huomioida malliin linkittyvä spiraalimaisuus. Spiraali kuvastaa tiedon jatkuvaa laajenemista ja mahdollisten uusien tiedon luomisen spiraalien muodostumista. Kyseessä on jatkuva prosessi, joka käynnistyy yksilötasolta ja laajenee yhteisön vuorovaikutuksen kautta. (Nonaka ym. 2000, 12.) Spiraali tuo myös hyvin esille sen, että organisaatio ei itse voi luoda tietoa, vaan tiedon luomisen taustalla on yksilöiden henkilökohtainen hiljainen tieto (ja tietämys) (Moilanen ym. 2005, 38).

Nonaka ym. (2000, 8, 30) kuitenkin tarkentavat, että tiedon luomisen prosessi vaatii SECI-mallin hyödyntämisen lisäksi tiedon luomisen ja jakamisen mahdollistavat olosuhteet 'ba-tilan' ja moderaattorin, joka huolehtii prosessin läpiviemisestä. He korostavat lisäksi prosessin dynaamista luonnetta – tieto kasvaa jatkuvasti organisaation jäsenien ja ympäristön vuorovaikutuksesta, jonka vuoksi prosessi tulisi sisällyttää johtamisen kokonaisuuteen. He painottavat sen tärkeyttä, että mallin hyödyntämiseksi johtamisessa tulee löytää keinoja 'ba-tilan' ja SECI-mallin hyödyntämiseen – toimintamallien luontiin tiedon jakamisen, muuntamisen ja vahvistamisen spiraalimaisuuden ylläpitoon.

Kiviranta (2010, 172) on todennut saman, mainiten SECI-mallin puutteeksi sen perustan olemisen tietoteoriassa, eikä sen myötä asiaa lähestyttyä käytännön johtamisen kautta. Hän toteaa mallin puutteeksi, että se ei kerro tarkemmin esimerkiksi mitä hiljainen tieto (ja tietämys) on, kenellä sitä on ja mikä hiljaisesta tiedosta on siirrettävää, joka toimii itse johtamisprosessin lähtökohtana. Johtaminen ei hänen mukaansa onnistu, jos olemassa olevaa tietoa ja osaamista ei tunneta.

Kuten yllä mainituista näkökohdista voidaan todeta, SECI-malliin linkittyä niin vahvasti hiljaisen tietämyksen tunnistaminen, jakaminen ja johtaminen, että sen tarkastelu on mallin yhteydessä oleellista. Seuraavassa luvussa paneudutaan hiljaisen tiedon ja tietämyksen kokonaisuuteen. Luvussa pyritään nostamaan oleellisia pääkohtia, joiden avulla tiedon luomisen prosessimallia ja siihen sisältyvää hiljaisen tietämyksen jakamista voisi lähteä rakentamaan työympäristöön.

3 Hiljainen tieto ja tietämys

Hiljaisen tiedon ja tietämyksen käsitteitä käytetään monesti kuvaamaan samoja asioita. Määrittelyn voi tehdä haasteelliseksi englanninkielinen vastine tacit knowledge, joka voisi suomennettuna olla kumpi vaan – hiljainen tieto tai hiljainen tietämys. Mahdollisesti käsite on muuttunut myös aikojen saatossa. Omaa ymmärrystäni käsitteiden erottelusta selkeytti Virtainlahden (2009, 49–53) alla olevat määrittelyt, joita käytän itse, arvioidessani kummasta käsitteestä puhutaan. Lähteiden erilaisten tulkintojen vuoksi lisäsin varmuudeksi '(ja tietämys)' -maininnan niiden hiljaisen tiedon sanojen yhteyteen, joissa halusin tuoda esille erityisesti myös tietämys -näkökannan huomioimisen.

Hiljainen tieto

Hiljainen tieto kerääntyy meistä jokaiselle elämän ja uran varrelta, erilaisten tilanteiden pohjalta. Tiedon kerääntymiseen vaikuttaa jokaisen oma tapa havainnoida ja mieltää asioita. Tämä tekee hiljaisesta tiedosta hyvin yksilösidonnaisen ja vaikeuttaa sen välittämistä tyhjentävästi eteenpäin. Lisäksi tiedon kerääntymiseen vaikuttaa kontekstisidonnaisuus, joka tekee vaikeaksi siirtää tiettyyn tilanteeseen liittyvä tieto uuteen tilanteeseen. (Virtainlahti 2009, 49.)

Hiljainen tietämys

Hiljainen tietämys eroaa hiljaisesta tiedosta sen tilannekohtaisuuden ja prosessimaisen muuttuvuuden vuoksi. Tieto on valmis ja muuttumaton paketti, kun taas tietäminen on tapahtuma, josta muodostuu mielikuva tai malli hiljaisia yksityiskohtia yhdistelemällä. Hiljaista tietämystä kuvaa prosessimaisuus, se elää ja muuttuu hetkessä. (Virtainlahti 2009, 49–53.)

3.1 Hiljaisen tietämyksen tunnistus

Hiljaista tietoa (ja tietämystä) käytännön toiminnassa voisi kuvata osaamiseksi, joka koostuu tiedosta ja kokemuksista. Se toimii kuvattavissa olevan tiedon vastakohtana, jota on vaikea tunnistaa ja siirtää toisille. (Moilanen ym. 2005, 15.) Hiljainen tieto ja taito tehdä asioita eroaa siinä, että kokemus hiljaisen tiedon pohjalle karttuu huomaamatta, taitoa taas kehitetään usein tietoisesti. Kun taito karttuu, muuttuu se vähitellen automaattiseksi toiminnoksi ja sitä kautta vähitellen hiljaiseksi tiedoksi, jota on vaikeampi tehdä näkyväksi. (Kiviranta 2010, 167–168.)

Hiljaista tietoa (ja tietämystä) ei ole mahdollista mallintaa tai kartoittaa esimerkiksi henkilöiden osaamiskartoituksilla tai kuvaamalla työprosessin osia. Tämä johtuu siitä, että hiljaiseen tietoon (ja tietämykseen) sisältyy syvällisiä ja henkilökohtaisia asioita, kuten esimerkiksi aistinvaraiset havainnot ja aavistukset. Näillä havainnoilla on usein merkitystä laadun ylläpitämisessä ja parhaissa tapauksissa ne voivat pelastaa onnettomuuksilta tai ehkäistä virheitä. Tässä yhteydessä puhutaan usein intuitiosta – kyvystä nähdä sisäisesti ja tietää suoraan ilman tietoisien prosessien käyttämistä. (Moilanen ym. 2005, 32.) Intuitio on havaitsemista ja ajattelua, joka perustuu ihmisen aivojen kykyyn tiedostamattomasti ja sanattomasti kerätä ja käsitellä tietoa. Tämän avulla aivot mahdollistavat hankalasti havaittavien asiayhteyksien etsimisen. Liiketoiminnan näkökannalta intuitio voidaan nähdä kylynä ennakoida asioita ja ymmärtää kokonaistilanteita nopeasti. Tästä on apua esimerkiksi erilaisten lähestymistapojen käyttämiseen ongelmien selvittelyssä. (Moilanen ym. 2005, 33.)

Hiljaisen tietämyksen jakamisen tekee haasteelliseksi, sen tunnistuksen vaikeus. Asiat tapahtuvat automaattisesti ja rutiininomaisesti, joten tekemistä on vaikea kuvata muille. Hiljaisen tietämyksen esilletuonti vaatii uudenlaista tapaa ajatella ja tarkastella omaa työtä. Tavoitteena on löytää asioita, jotka voidaan konkreettisesti jakaa muille tai merkitä muistiin. Asiaan perustuvaa koko kokemuspolkua tai syvällisempää tietoa ei ole tarve jakaa. Kuulija joka

tapauksessa muokkaa tiedon omaan kokemuspohjaan ja ominaisuuksiinsa sopiviksi uusiksi toimintatavoiksi. (Virtainlahti 2009, 86.)

3.2 Hiljaisen tietämyksen jakamisen haasteet

Nykyiset työelämän tunnistetut trendit – kiivastahtinen työelämä, kasvanut etätyöskentely ja lyhyet työsuhteet – muodostavat omanlaisia haasteita hiljaisen tietämyksen jakamiselle. Haasteiksi voi muodostua yhteisen ajan löytyminen, kasvokkain tapaamisten vähäisyys ja lyhyiden työsuhteiden myötä perehdytyksen haasteet, jotka kaikki muodostavat haasteen asioiden äärelle pysähtymiselle ja yhteiselle keskustelulle.

Haldin-Herrgard (2000, 361–363) on avannut artikkelissaan oivallisesti yllä olevia haasteita, ja muita asioita, joita on hyvä huomioida tiedon ja tietämyksen jakamisen käytäntöjä suunnitellessa. Kyseisiin osa-alueisiin tullaan palaamaan opinnäytetyön myöhemmissä luvuissa.

- Käsitteet ja kieli – haasteena hiljaisen tietämyksen sanoittaminen, koska kyse on monesti sanattomasta viestinnästä, automaattisesta tavasta toimia, jota on vaikea tunnistaa. Käyttöön juurtuneet termit ja kokeneen ja aloittelijan eritasoinen ymmärrys voi aiheuttaa haastetta yhteisen, ymmärrettävän kielen löytämisessä ja sen myötä tiedon jakamisessa.
- Aika – Nykyisen työelämän kiireys ja nopeus lisää haasteita löytää yhteistä aikaa hiljaisen tiedon jakamiselle ja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Työsuhteiden lyhentymisen myötä hiljaisen tiedon saavuttaminen hidastuu, jonka myötä esimerkiksi organisaation kulttuuriin ja rutiineihin sisältyvää hiljaista tietoa voi hävitä.
- Arvo – Hiljaisen tiedon arvostaminen on edelleen harvinaista, vaikka itse tietoa yleensä pidetään arvokkaana. Päätöksen teon pohjana käytetään mitattua ja loogista tietoa, kokemukseen ja intuitioon perustuvaa päätöksentekoa ei pidetä suositeltavana. Käytännössä oppimista ei välttämättä arvosteta yhtä paljon, kun koulutuksen tuomaa tutkintoa, joka on paremmin mitattavissa.

- Tieto kilpailutekijänä – Jos tieto koetaan arvokkaaksi kilpailukeinoksi työmarkkinoilla, on luonnollista, että omaa tietoa ei haluta jakaa muille.
- Väärien tapojen juurtuminen – Vapaata tiedon jakamista voi olla osin vaikea valvoa, joka sisältää riskin, että myös vanhentuneet ja huonot tavat juurtuvat ihmisille.
- Etäisyys – Hiljaisen tiedon jakaminen on tehokkainta kasvokkain, joten etätyöskentely hankaloittaa sen jakamista. Dokumentit tuovat apua asiaan, mutta eivät korvaa kasvokkain tapahtuvaa hiljaisen tiedon jakamista.

Jos työntekijän työpanoksesta halutaan panostusta hiljaisen tiedon jakamiseen, on jotain karsittava nykyisistä tehtävistä. On tärkeä huomioida, että hiljaisen tietämyksen jakamista edistävä työparitoiminta tai mentorointi vaatii ajankäytön lisäksi myös aikaa tutustumiseen ja luottamuksen rakentamiseen, joka sekin vie oman aikansa. (Virtainlahti 2009, 178.)

Nämä kaikki yllä mainitut asiat vaativat johtamisen toimenpiteitä ja uusia toimintamalleja. Siirrytään tarkastelemaan seuraavaksi tähän aihealueeseen liittyviä asioita.

3.3 Hiljaisen tietämyksen johtaminen

Hiljaisen tietämyksen merkityksen tunnustaminen on oleellisessa osassa, kun mietitään keinoja jakaa, kehittää ja hyödyntää kokemusperäistä tietoa. Tässä yhteydessä johdon on tärkeä pohtia mikä osa liiketoiminnasta tapahtuu kokemusperäisen tiedon varassa ja mitkä ovat keinot, jolla arvostus siihen tuodaan näkyväksi työyhteisön arjessa. (Virtainlahti 2009, 81.)

Työyhteisön erilaisuuden arvostaminen ja hyödyntäminen liittyy vahvasti hiljaisen tietämyksen tunnustamiseen, siihen kuinka johto ja esihenkilöt tuovat näkyviin erilaisuuden työyhteisön voimavarana. Vasta sen myötä, kun tunnustetaan erilaisuuden tuomat hyödyt, voidaan erilaista osaamista ja kokemusta hyödyntää koko työyhteisön tietämyksen kasvattamiseen. Tavoitteen tulisikin olla, että organisaatioon pystytään luomaan ilmapiiri, joka

kannustaa jokaisen osaamisen ja tietämyksen esilletuontia ja organisaatiotasolla ymmärretään, että paras lopputulos saavutetaan hyödyntämällä kaikkien parasta tietämystä. (Virtainlahti 2009, 83–84.)

Arvostaminen rakentuu yksilön oman ammattitaidon arvostamisesta ja sen merkityksen ymmärtämisestä, miten muiden osaamista ja tietämystä voi hyödyntää täydentämään kokonaisuutta. Aina ei kuitenkaan ole helppoa tunnistaa omaa osaamista tai tietämystä ja arvostaa sitä. Arvostuksen kehittymiseksi tulisikin löytää keinoja, miten hiljaista tietoa avataan ja tuodaan näkyväksi. Se auttaisi myös työntekijää tietämyksensä todellisen tason tunnistamisessa. (Virtainlahti 2009, 82.) Työntekijän tulisi arvostuksen myötä kokea, että hän on tärkeä osa organisaatiota omaa asiantuntijuuttaan ja ammattitaitoa soveltaessaan. Arvostuksen kokeminen tukee työssä pysymistä, jaksamista ja kehittymistä, sekä hiljaisen tiedon jakamista. (Kiviranta 2010, 177.)

Kulttuurimme haasteena on, että kokemusta ja hiljaista tietoa ei lähtökohtaisesti arvosteta yhtä paljon, kun nuoruutta ja koulutietoa. Jos organisaatiossa ajatellaan samoin, on haasteena, että hiljaisen tiedon hyödyntäminen, jakaminen ja kehittäminen jäävät vähemmälle huomiolle. (Kiviranta 2010, 176.) Ikäjohtamisen opeista on saatavissa hyviä keinoja tarkastella ja tunnistaa eri-ikäisten tarpeita ja vahvuuksia tiedon ja tietämyksen jakamisen näkökannalta.

Nykyisessä työelämässä vaaditaan jatkuvasti kykyä sopeutua uusiin tilanteisiin ja toimintamalleihin ja sen myötä perehtymistä uusiin asioihin. Tämän takia varsinkin eläkeikää lähestyvien työssä jaksaminen voi olla koetuksella ja työn jatkamista ei välttämättä koeta enää mielekkääksi. Työssä oppimiseen ja uusien asioiden soveltamiseen tarvitaan yhä enemmän esihenkilön ja työyhteisön panosta ja oikeanlaista johtamista kokemusta arvostavaan suuntaan. (Moilanen ym. 2005, 8–10.) Johtamisessa tulisikin tunnistaa eri ikäluokkien vahvuudet ja löytää keinoja, miten hyödyntää tätä koko työyhteisössä. Hiljaisen tietämykseen liittyy vahvasti kokemuspäinen tieto, jonka vuoksi pitkän työuran merkitystä on vielä hyvä avata tarkemmin.

Ikääntyneille on kertynyt pitkän työuran myötä tiettyjä kokemuksia ja työssä oppimisen myötä hankittuja valmiuksia, joita ei vielä nuoremmille työntekijöille ole ehtinyt kertyä (Moilanen ym. 2005, 22). Tämän seurauksena pitkän työuran tehneen kokeneen ammattilaisen on helpompi hallita erilaisia työtehtäviä ja valita erilaisten työtapojen työkalupakista kulloiseenkin tilanteeseen soveltuva lähestymistapa. Nuorella työntekijällä tämä taito on vasta kehittymässä. Ammattitaidon kasvaessa parantuu syy-seuraussuhteiden ymmärrys ja oman työn merkityksen ymmärtäminen, joka viime kädessä tukee asiakkaan merkityksellisyyden kokemusta. Oman arvonsa tuo lisäksi vuosien varrella karttunut tieto siitä, kuka henkilö pystyy missäkin tilanteessa toimimaan mukana tai apuna. (Kiviranta 2010, 165–167.) Tiedon ja osaamisen siirto eri-ikäisten työntekijöiden välillä on parhaimmillaan vastavuoroista, hyödyntäen kumpaakin osapuolta. Nuoremmat työntekijät ottavat vastaan viisautta ja kokemuksia, tarjoten kokeneemmille ammattilaisille innostusta, uusia näkökulmia ja uutta teknologiaosaamista. (Kiviranta 2010, 188.)

Tämä on perusta myös hiljaisen tiedon luonteelle – kaikille on kertynyt omanlaista tietämystä elämänsä aikana kertyneiden elämäkokemusten ja -tilanteiden myötä. Hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja siirtämisessä ei ole kyse pelkästään asian toteaminen ja toiselle kertominen, vaan koko työyhteisön arvomaailman ja vuorovaikutuksen kehittäminen. Johtamisessa tulee kiinnittää huomioita tyyliin, miten ihmisiä johdetaan ja keinoihin, mitä johtamisessa käytetään. Hiljaisen tiedon jakaminen tulee saada osaksi työprosessia, jonka kehittämiseen on kiinnitettävä aktiivisesti koko ajan huomiota. (Moilanen ym. 2005, 14–15.) Esihenkilön tehtäväksi jääkin varmistaa sopivat olosuhteet tietämyksen jakamiselle, ja työyhteisöä havainnoiden ratkoa tietämyksen jakamista estävät tilanteet ja ongelmat (Virtainlahti 2009, 136).

3.4 Hiljaisen tiedon jakamisen keinot ja dokumentointi

Edellisessä luvussa on korostunut johtamisen merkitys hiljaisen tiedon (ja tietämyksen) jakamisessa. Tämän lisäksi ensimmäisessä luvussa Nonaka ym. (2000, 8) toteavat, että SECI-malli ei vielä yksinään riitä, vaan sen tueksi

tarvitaan tiedon jakamista tukeva 'ba-tila' ja moderaattori. Tarkastellaan näiden pohjalta vielä hieman sitä, mihin asioihin on oleellista keskittyä, kun tiedon jakamisen toimenpiteitä aletaan suunnittelemaan.

Tiedon siirtämisessä oleellista on, että yksilöiden henkilökohtainen tieto saadaan siirrettyä toisille ja muutettua sitä kautta se yhteiseksi tiedoksi. Organisaatio ei voi toimia tiedon luojana ilman yksilöitä ja yksilöiden välistä vuorovaikutusta. Yksilö toimii aina uuden tiedon aloittajana, joka täsmentyy ryhmätasolla muun muassa keskusteluiden ja kokemusten jakamisen ja havainnoinnin kautta. (Moilanen ym. 2005, 34.)

Nonaka ym. (2000, 28) toteavatkin, että tiedon luomisen perustan muodostaa organisaation jäsenten välinen luottamus, sitoutuminen ja toisista välittäminen. He korostavat johtajan vastuuta turvallisen ilmapiirin rakentamisessa, jonka avulla voidaan motivoida ja sitouttaa henkilöstöä jakamaan ja luomaan tietoa. Tähän liittyy mielestäni vahvasti heidän kuvaama 'ba-tila' ja tiedon jakamisen moderointi, joissa johtajalla tai tarkemmin esihenkilöllä on suuri rooli.

Nonaka ym. (2000, 14–16) määrittelevät artikkelissaan 'ba-tilan' hiljaisen tiedon (ja tietämyksen) jakamisen, luomisen ja hyödyntämisen paikaksi, jossa valitsee oikeanlainen energia ja hyvänlaatuinen ilmapiiri keskustelulle tietämyksen spiraalimaiseen kasvamiseen – tiedon tulkinnasta muodostuu tietämystä. He toteavat, että 'ba-tilan' ei tarvitse välttämättä olla fyysinen paikka, myös virtuaalinen tila tai vaikka sähköpostikeskustelu voi ajaa saman asian – oleellista on oikea paikka ja tunnetasolla sopiva hetki ideoiden jakamiselle. He korostavat, että 'ba-tilassa' tulisi vallita rakkaudellinen ja luottamusta sekä sitoutumista edistävä ilmapiiri, joka luo perustan yksilöiden väliseen tietämyksen jakoon.

Hiljaisen tiedon ja tietämyksen jakamisen ehdottomana edellytyksenä on ihmisten välinen vuorovaikutus. Suurin hyöty saadaan sillä, että osaamisen haltija ja tiedon omaksuja ovat yhtä aikaa prosessissa läsnä, tehden yhdessä jotain asian eteen. (Kiviranta 2010, 188.) Tunnistaen kuitenkin yhteistä tekemistä hankaloittavat Haldin-Herrgard:n (2000, 361–363) kuvaamat

työelämän haasteet (luvussa 3.2), aina ei ole mahdollista luoda sopivaa aikaa ja hetkeä, jossa tiedon jakamista ja luomista saisi toteutettu 'ba-tilan' kaltaisessa ideaalitulanteessa. Tällöin on kuitenkin käytettävissä erilaisia keinoja ja tilanteita, mihin hiljaisen tiedon ja tietämyksen jakamista voisi luonnollisesti lähteä sisällyttämään. Seuraavaksi on tarkoitus käydä näitä keinoja läpi ja tarjota sen myötä esihenkilölle seuraava askel tietämyksen jakamisen toimintamallin suunnitteluun.

3.4.1 Hiljaisen tiedon jakamisen keinot ja huomioitavat asiat

Kiviranta (2010, 190) on jaotellut hiljaisen tiedon jakamisen keinot yksilölähtöisiin, parityöskentelyyn ja pienryhmätyöskentelyyn. Taulukossa 1 on kuvattu lyhytsanaisesti joka osa-alueesta keinot, jotka antavat mielestäni esihenkilöille oivallisen mahdollisuus tarkastella, mitkä keinoista olisivat hyödynnettävissä nopeastikin oman yksikön toiminnassa.

Taulukko 1. Hiljaisen tiedon jakamisen keinot (mukailtu Kiviranta 2010, 190–195).

Yksilölähtöiset keinot	Paripohjaiset keinot	Ryhmäkeskeiset keinot
Lukeminen - työyhteisön tai henkilön valmiit Hilti-dokumentit	Vapaamuotoinen työparityö - töiden teko yhdessä, tietojen tehokas siirto	Tiimityöskentely - tiimiläiset oppivat toistensa ajattelu- ja toimintatavoista
Kirjoittaminen - tekstin/kuvauksen tuottaminen	Työhön opastus - työtehtävän opettaminen uudelle tulokkaalle	Työn kehittäminen - haasteiden ratkominen kehittä ajattelu- ja toimintatapoja
Toisen työhön tutustuminen - kysely, kuuntelu, havainnointi	Perehdyttäminen - työyhteisön toimintatapojen perehdytys uudelle tulokkaalle	Opintopiirit - toimintatapojen uudistukset, syvälinen paneutuminen aiheeseen
Sijaisuuden hoitaminen - tutustuminen toisen töihin	Mestari-kisällimalli - hiljaisen tiedon siirto kokeneen ja vähemmän kokeneen työntekijän välillä	Projektiryhmät - osaamisen jakaminen eri yksiköiden osallistujien kesken, Kokoukset - ajatusten ja kokemusten jakaminen
Tehtävä- ja henkilökierto - erilaisten ajatusten ja toimintatapojen oppiminen	Mentorointi - hiljaisen tiedon jakaminen laajemmin elämään ja työuraan liittyissä asioissa	Valmennusryhmät - koulutukset ja valmennukset, oleellista tavoite ja osallistujien valinta
	*Hilti-pari - työnantajan valitsemat prosessiin osallistuvat parit, tavoitteet pohjautuvat organisaation tarpeeseen	Työnohjaus ryhmissä - pitkä prosessi, keskustelua työprosesseissa, osaamisissa ja vuorovaikutussuhteissa
		*Hilti-ryhmä - konkarit jakavat työssä onnistumisen kokemuksia, nuoret kollegat jakavat osaamistaan
<i>*) Hilti = Hiljaisen tiedon jakamiseen keskittyvä pari, ryhmä, dokumentti</i>		

Hiljaisen tietämyksen jakamisessa on lisäksi huomioitava, että on olemassa tilanteita, joissa tietojen jakaminen vaatii erityisen tarkkaa harkintaa. Tämän kaltaiset tiedot saattavat olla tarkoitettu vain henkilökohtaiseen tai tietyn työyhteisön tai organisaation käyttöön. Näitä ovat muun muassa tietosuojasiat, luottamukselliset tiedot, innovaatiot ja liikesalaisuudet. (Virtainlahti 2009, 112–113.) Tarkkaavaisuutta tulee kiinnittää lisäksi tietämyksen laatuun, että vanhentuneen, tai jopa väärän, tietämyksen jakamiselta vältyttäisiin. Vastaanottajan on hyvä kiinnittää huomiota, ettei tiedon jakajan mahdolliset huonot asenteet ja ennakkoluulot tartu tietämyksen ohessa. (Virtainlahti 2009, 113–114.)

On hyvä tunnistaa, että yksilöiden lisäksi hiljaista tietoa on myös organisaatioilla ja ryhmillä. Se koostuu yhteisistä arvoista sekä ajattelu- ja toimintamalleista, jotka helposti vuosien varrella muuttuvat toimintatapojen ja käytäntöjen kautta

hiljaiseksi tiedoksi, jota ei helpoin perustein useinkaan lähdetä kyseenalaistamaan. (Kiviranta 2010, 168.)

3.4.2 Henkilöstötoiminnot jakamisen tukena

Hiljaisen tietämyksen jakamista ja kehittämistä voidaan tukea oivallisesti organisaatioiden henkilöstötoiminnoilla. Näitä ovat: rekrytointi, perehdyttäminen, työnopastus, koulutus ja kouluttaminen, sekä kehityskeskustelu. (Virtainlahti 2009, 130.) Taulukossa 2 on kuvattu nämä keinot ja niiden merkitys tietämyksen jakamisessa ja kehittämisessä.

Yhteenvedon tarkoitus on tarjota esihenkilölle listaus asioista, joiden pohjalta hiljaisen tietämyksen jakamiseen liittyviä toimenpiteitä voi lähteä suunnittelemaan ja rakentamaan omassa yksikössä. Toimenpiteiden käyttöönotto edistää kuin itsestään hiljaisen tietämyksen arvon tunnustamista, juurruttaen hiljaisen tietämyksen arvostuksen ja hiljaisen tietämyksen jakamisen yksikön toimintaan.

Taulukko 2. Henkilöstötoimintojen merkitys tietämyksen jakamisen ja kehittämisen osalta (mukaillen Virtainlahti 2009, 130–134).

Keino	Merkitys tietämyksen jakamiseen ja kehitykseen
Rekrytointi	<ul style="list-style-type: none"> - osaamisen ja tietämyksen uudistus - tulohaastattelu noin kuukauden kuluttua aloituksesta – näkemykset uusista tehtävistä, ilman vallitseviin toimintatapoihin sosiaalistumista - lähtöhaastattelu – ajatusten ja ideoiden hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä
Perehdyttäminen	<ul style="list-style-type: none"> - kokemukseräisen tietämyksen oppiminen työyhteisössä sosiaalistumisen ja perehdyttäjän kautta - hiljaisen tietämyksen jakamisen toimintamallin opettaminen ja kannustus, siihen liittyvän positiivisen organisaatiokulttuurin ylläpitämiseksi
Työnopastus	<ul style="list-style-type: none"> - kokemukseräisen tiedon jakaminen nopeuttaa tehtävien omaksumista ja voi lyhentää opetteluvaihetta - tietämyksen jakamista edistävän kulttuurin pohjan luominen työnopastajan esimerkin kautta
Koulutus, kouluttaminen	<ul style="list-style-type: none"> - koulutuksen myötä teoretieto muuttuu vähitellen hiljaiseksi tietämykseksi, kun sitä hyödynnetään työn tekemisessä. - koulutuksen käynyt voi opettaa muita – kouluttajana toimiminen pakottaa opettajan pohtimaan omaa työtä ja tapaa tehdä asioita, joten se on yksi keino jakaa omaa tietämystä muille.
Kehityskeskustelu	<ul style="list-style-type: none"> - esihenkilön ja työntekijän välinen keskustelu osaamistavoitteista ja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatimisesta linkittyy kokemukseräisen tiedon läpikäymiseen ja sen arvioimiseen - sopiminen keinoista, joilla tietämystä jaetaan edelleen

Yllä mainittujen keinojen lisäksi on myös epävirallisia keinoja, jotka ovat vaikeammin hallittavia. Näitä ovat yhteiset kokouskäytännöt ja vapaamuotoiset tilanteet, joista esimerkkinä muun muassa kahvitauot. Säännölliset kokoukset edistävät tietojen ja taitojen välittämistä eteenpäin. Tiedon jakamista tukevat esimerkiksi keskustelut onnistumisista tai ongelmallisista tilanteista, joihin yhdessä etsitään ratkaisua. Yhteiset tapaamiset sopivat myös uuden ideointiin tai uusien oppien jakamiseen. Vapaamuotoiset tilanteet ovat taas tärkeitä vuorovaikutussuhteiden luomiseen ja tietämyksen jakamisen kannalta luottamuksen rakentamiseen. (Virtainlahti 2009, 134–135.)

Tietämyksen jakamisen tärkeyttä voidaan korostaa erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä, mutta päivittäisjohtamisessa pelkällä kannustuksella voidaan edistää tärkeyden korostamista (Virtainlahti 2009, 137). Positiivisen palautteen voimaa kannattaa ehdottomasti hyödyntää.

3.4.3 Hiljaisen tiedon ja tietämyksen dokumentointi

Tutkimus hiljaiseen tietämykseen liittyen jakautuu kahteen koulukuntaan, joista toinen keskittyy hiljaisen tietämyksen näkyväksi tuomiseen ja toinen tietämyksen jakamiseen hiljaisena eteenpäin. Haasteena tietämyksen jakamiselle vain hiljaisesti eteenpäin on se, että tämä vaatii jakajan ja vastaanottajan yhtäaikaisen läsnäolon, joka nykyisessä työelämässä on haasteellista. Tämä nostaa tarpeen löytää keinoja tuoda hiljainen tietämys esiin tallennettavassa muodossa. (Virtainlahti 2009, 17.)

Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen rakentuu yksittäisen ihmisen oman osaamisen esille nostamisesta sekä kuvaamisesta ja tämän lisäksi organisaation keinoista yhdistää yksittäisistä osaamisista malleja ja kokonaisuuksia kehittämis- ja johtamisjärjestelmien osaksi. Tieto tulisi saada dokumentoitavaan muotoon, joka mahdollistaa sen jakamisen toiselle henkilölle. (Kiviranta 2010, 178.)

Yksilötason hiljaisen tiedon dokumentointia voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai pienryhmätyöskentelyllä. **Yksilötyöskentelyn** etuna on aikataulutuksen

helppous – työskentely on helposti sovitettavissa omaan työhön sopivaksi. Lopputuotoksena tulisi muodostua kuvauksia, tarinoita ja kaavioita, joissa kuvataan omaa osaamista kokonaisuuden tai valitun osan osalta.

Parityöskentely mahdollistaa tietyn taidon tai hiljaisen tiedon osa-alueiden tarkemman pohdiskelun kummankin näkökannalta. Sen avulla on mahdollisuus tunnistaa paremmin automatisoituneita ja vakiintuneita malleja ja tapoja. Jos parityöskentely toteutetaan esihenkilön kanssa, on hänellä mahdollisuus ohjata näkyväksi tekemistä oikeisiin sisältöihin. **Pienryhmätyöskentely** vaatii ryhmänohjaajan (usein esihenkilö) ja tavoitteen yksilöllisille ja yhteisille työtavoille muun muassa dokumentoinnin osalta. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiselle mahdollistetaan tämän työtavan etuna ryhmän jäsenien tuki toisilleen. On mielenkiintoista todeta, että kuin vahingossa pari- ja ryhmätyöskentelyssä edetään keskusteluiden myötä jo hyvää vauhtia hiljaisen tiedon jakamiseen. (Kiviranta 2010, 179–181.)

Osaamiskartat ja osaamislueletot dokumentoinnin muotona ovat oivallisesti hyödynnettävissä hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisessä. Kartan avulla voidaan kuvata omaa osaamista vastaavat käsitteet ja tunnistaa, mihin niistä liittyy eniten tai tärkeintä hiljaista tietoa. Tämän pohjalta voidaan aloittaa kuvausten tekeminen valituista osa-alueista. Osaamiskartan etuna on, että siihen voidaan palata esimerkiksi perehdytyksen ja kehityskeskustelujen tiimoilta. (Kiviranta 2010, 185.)

Liian usein osaamisen johtamisen lähtökohtana on näkyvä tieto ja osaaminen. Näiden johtaminen on huomattavasti helpompaa, kun kokemukseen, taitotietoon sekä hiljaiseen tietoon ja tietämykseen perustuva johtaminen, joka vaatii keinoja tiedon näkyväksi tekemiselle ja määrittelylle. (Kiviranta 2010, 163.)

Tiedon tallentamiseen on digitalisaation myötä tarjolla useita mahdollisuuksia. Muun muassa Teams työtilat tarjoavat paikan, johon tietoa voidaan tallentaa ja jossa tietoa voidaan jakaa halutuille henkilöille. Teams työtilan keskustelussa voi tuoda reaaliaikaisesti kaikkien tietoon omia ajatuksia, oivalluksia ja oppeja, joiden pohjalta keskusteluiden käynnistyessä tapahtuu tiedon ja tietämyksen

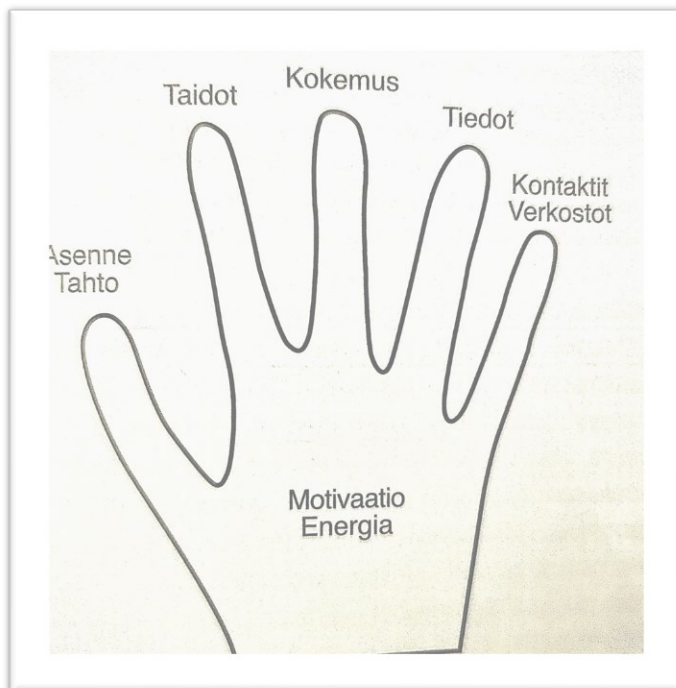
jakamista. Jokaisella on mahdollisuus kerätä näistä keskusteluista itselleen oleellista tietoa oman hiljaisen tietämyksen ja osaamisen kasvattamiseen.

Johtamisen tueksi tarvitaan organisaation linjauksia keinoista, joilla mahdollistetaan hiljaisen tietämyksen johtamisen toimenpiteet. On kuitenkin hyvä muistaa jokaisen organisaatio jäsenen vastuu itsensä kehittämisestä ja omasta kehittämisestä. Seuraavassa luvussa tarkastellaan, miten organisaation tulisi tukea henkilöstön omaa kehittymistä ja mitä siinä tulisi huomioida.

4 Oppimista edistävä kulttuuri

Edellisessä luvussa korostettiin organisaation vastuuta hiljaisen tiedon jakamisen johtamisessa ja sen merkitys ohjaa tätäkin lukua. Haluan kuitenkin aluksi nostaa tarkasteluun jokaisen oman halun ja motivaation oppia ja kehittyä – se on kaiken pohjalla ja perustana. Tarjoilen siihen pari ajatusta ennen, kun syvennyttään organisaation ja johtamisen keinoihin luoda kulttuuri, joka edistää oppimista.

Virtainlahti (2009, 24–25) viittaa teoksessaan osaamisen käteen (kuvio 2), joka kuvaa osa-alueita, joiden pohjalta rakennamme osaamistamme. Sen mukaan osaaminen koostuu asenteesta ja tahdosta, taidoista, kokemuksesta, tiedoista sekä kontakteista ja verkostoista. Hän nostaa olennaiseksi osaksi myös sisäisen energian ja motivaation. Samaa mallia voi mielestäni soveltaa myös tietämyksen kasvattamiseen. Senkin pohjalla on oleellista jokaisen oma halu oppia lisää ja kehittyä.



Kuvio 2. Osaamisen käsi oman osaamisen rakentamisen pohjalla (Virtainlahti 2009, 25).

Edellisessä luvussa mainittiin osaamiskartan hyödyntämisestä hiljaisen tiedon dokumentoinnin apuvälineenä. Se olisi mainiosti hyödynnettävissä myös tässä yhteydessä oppimisen osa-alueiden kehittämisen näkökulmasta.

Osaamiskarttaa hyödyntäen voisi esimerkiksi listata työtehtävässä tarvittavat osaamiset, tarkastella omaa sen hetkistä tietotaitotasoa asioiden osalta ja tunnistaa mahdolliset kehitys- ja koulutustarpeet. Seurannan ja päivityksen voisi toteuttaa luontevasti vaikkapa kehityskeskusteluissa. Osaamiskartta työvälineenä kuvaa erinomaisesti meidän jokaisen oman vastuun arvioida ja tarkastella osaamistamme ja siinä tunnistettavia kehitystarpeita.

Sutinen & Kuitunen (2018, 182) lähestyvät organisaatioiden tavoitteiden asetantaa mielenkiintoisella ajatuksella toisten auttamisen merkityksestä. He esittävät, voisiko organisaation tavoite olla toisten auttaminen esimerkiksi tuloksen, myynnin tai valmistusmäärien sijaan. Samassa yhteydessä he pohtivat sitä, kuinka vähän organisaatioissa kiinnitetään huomiota toisten auttamiseen, vaikka sen merkitys tavoitteiden saavuttamisessa on suuri ja auttaminen koetaan yleisesti ihmisten mielestä palkitsevaksi ja tärkeäksi.

Mielestäni tämä on mielenkiintoinen näkökanta tiedon jakamisenkin näkökannalta. Kun jaat omia ajatuksiasi, omaa osaamistasi ja hankittua tietämystäsi, tarjoilet kun huomaamatta toiselle apua itsensä kehittämiseen erilaisia ajatuksia tarjoillen. Haluaisinkin haastaa meistä jokaista miettimään, olisiko tämä 'toisen auttamisen' -tavoite liitettävissä jollakin tarkemmilla sanoituksilla myös omalle osaamiskartalle.

Oppimista edistävän ja tukevan kulttuurin osalta haluan mainita pari ajatusta siitä, millaista ajattelua organisaatioiden olisi hyvä sisällyttää oppimista tukevan työympäristön suunnitteluun. Toinen näistä on oppiva organisaatio ja toinen virheistä oppiva ja kehittyvä organisaatio. Aiheista löytyy hyvin teoksia, joihin suosittelen lämpimästi tutustumaan.

4.1 Oppiva organisaatio tiedon jakamisen perustana

Oppiva organisaatio edistää jäsentensä oppimista kehittäen ja muuttaen samalla itseään. Käsite liittyy kiinteästi osaamisen johtamiseen, jota nykyään tarkastellaan kriittisenä menestystekijänä erityisesti organisaation toimintaympäristön muuttuessa nopeasti. Oppivan organisaation ideologiassa maksimoidaan oppiminen ja uudistuminen hyödyntämällä työntekijöiden, asiakkaiden, toimittajien ja kilpailijoiden kokemuksia, näkemyksiä ja tietoa, jota prosessoidaan ja jaetaan aktiivisesti. Toiminnan jatkuvan muuttumisen takaamiseksi tarvitaan johdolta oppimista tukeva ilmapiiri, joka edistää kokeilemista, vuorovaikutusta ja kokemuksista oppimista. (Vuorinen & Huikkola 2023, 216.)

Oppivan organisaation tulee lisäksi luoda rakenteet, jotka tukevat uuden osaamisen kasvattamista. Se tulee näkyä rakenteissa, periaatteissa, toimintamalleissa ja työkaluissa. Osaamisen kehittämisen käytänteet voivat käynnistyä vaikkapa kehityskeskusteluiden aloittamisesta tai osaamistarpeiden määrittelystä, jonka jälkeen osaamisen kehittäminen sulautetaan osaksi yrityksen toiminnan vuosikelloa ja strategiaa esimerkiksi suoriutumisen arvioinnin ja työntekijän palkitsemisen tiimoilta. (Vuorinen & Huikkola 2023, 223.)

Oppivassa organisaatiossa tietoa luodaan, hankintaan ja jaetaan tehokkaasti. Tämän myötä jaettu tieto siirtyy myös koko organisaation tietämykseksi. (Virtainlahti 2009, 228.)

4.2 Virheistä oppiva ja kehittyvä organisaatio

Sutinen & Kuitunen (2018, 96, 185) tarkastelevat oppivan organisaation käsitettä erityisesti virheistä oppivan ja kehittyvän organisaation näkökulmasta, joka on mielestäni hyvä lisäys määrittelyyn. He toteavat, että luottamuksen synnyttäminen työntekijöiden ja johdon välille, on yksi keskeisimmistä tavoitteista, kun halutaan oppia ja kehittyä virheiden kautta. Organisaation

tulisikin heidän mielestensä luoda ilmapiiri, jossa jokaisen tulisi voida luottaa itseensä ja siihen, että tulee hyväksyttynä omana haavoittuvana ja epätäydellisenä yksilönä.

Oppien ottaminen vain omista virheistä, opettaa mitättömän vähän verrattuna siihen, että pystyisi oppimaan uutta ja kehittymään lisäksi muiden virheistä. Virheiden merkitystä osana oppimispolkua tulisi arvostaa ja kohottaa, koska on hyvä muistaa, että jokaisen suuren menestyshetken takana on useita tehtyjä virheitä. (Sutinen & Kuitunen 2018, 142–143.) Virheestä otettujen oppien jälkeen on tärkeä antaa palautetta ja kiitosta yrittämisestä, ei vaan kiittää lopputuloksesta. Se korostaa työtä, joka onnistumisen eteen on tehty. (Sutinen & Kuitunen 2018, 144–145.)

Viimeisenä, ennen tutkimustuloksiin siirtymistä, tuodaan esille muutama huomioitava asia muutosjohtamisen näkökulmasta. Vaikka tässä opinnäytetyössä ei syvennyttä aiheeseen syvällisemmin, on tärkeä pysähtyä hetkeksi sen oppien äärelle, kun jotain uudistusta lähdetään tekemään. Opinnäytetyön yksi osa-alue oli uuden järjestelmän käyttöönotto, jonka vuoksi muutoksen johtaminen liittyy osaksi kokonaisuuteen.

4.3 Uuden järjestelmän käyttöönotto ja muutoksen johtaminen

Nykyisen kiivastahtisesti muuttuvan toimintaympäristön vuoksi kehittymismahdollisuuksia on tarpeen tunnistaa entistä ketterämmin. Koko organisaation osallistumista erilaisten näkemysten esiin tuomiseen ja kokeiluun tulisi kannustaa ja luoda avointa ja rehellistä keskustelua onnistumisista ja epäonnistumisista oppien saamiseksi. Näiden oppien myötä organisaation uudistumiskyvykyys paranee ja uudistumisen toimintamalli mahdollistaa vision saavuttamisen. (Korhonen & Bergman 2019, 10–11.)

Kehittymismahdollisuuksista muotoutuvien kehitystoimenpiteiden tuotantoon vienti on aina muutos nykyiseen toimintaan, joten muutosjohtamisen suunnitteluun on tärkeä löytää oma aikansa. Monet asiat muutosjohtamisessa on kuitenkin ihan johtamisen perusasioita, jotka helposti vaan unohtavat, jos muutosten

läpivientiä ei kerkeä pysähtyä suunnittelemaan. Suunniteltu muutos tarjoaa paremman mahdollisuuden työyhteisön sitoutumiseen ja yhdessä tekemiseen, jotka edesauttavat mahdollisimman hyvän lopputuloksen saavuttamisen. Jos muutosjohtaminen on uusi asia ja aikaa syvälliseen perehtymiseen ei ole, seuraavaksi muutama johtamisessa huomioitava ajatus, joiden tiimoilta muutoksen läpiviennin suunnittelu voisi käynnistyä.

Korhosen ja Bergmanin (2019, 10) mukaan onnistuneen uudistuksen pohjalle tarvitaan muun muassa lähtötilanteen ymmärrys, visio, työkuulttuurin muutos, monikanavaista viestintää, osaamisen varmistamista ja ihmisten osallistamista. Ponteva (2010, 70) puolestaan kuvaa muutoksen optimaalisia tukitoimia johtamisen näkökannalta seuraavasti: välittävä ilmapiiri, hyvä johtajuus, esihenkilöiden aika alaiselle, toimiva tiedonkulku ja työntekijöiden kokemus työhön vaikutusmahdollisuuksista. Ajattelen niin, että kun näitä asioita sisällyttää muutoksen läpiviennin toteutukseen, on jo askeleen lähempänä onnistunutta muutoksen läpivientiä.

Uuden järjestelmän käyttöönotto tarkoittaa aina tarvetta uuden oppimiseen ja se väistämättä tulee hidastamaan työntekoa, haitaten työn sujuvuutta. Tämän vuoksi on oleellisen tärkeää mahdollistaa työntekijöille koulutusta ja tukea ohjelman käyttöön. Optimaalisessa tilanteessa käyttäjien tueksi olisi hyvä saada vertaistukea joltain jo järjestelmää käyttäneeltä henkilöltä, jolta voisi saada apua mahdollisissa ongelmatilanteissa. Työntekijöille pitäisi pystyä perustelevaan muutokseen liittyvät hyödyt ja haitat, joka mahdollistaa tilanteen paremman ymmärtämisen ja oman vastualueen hoitamisen myös muuttuneessa tilanteessa. (Hyppänen 2013, 250–251.) Ohjeista tai jonkun avusta on monesti korvaamaton apu, kun käyttöönotossa tulee kysymyksiä ja haasteita. Toisten avulla, tuella ja yhteisellä keskustelulla kasvatetaan luottamusta muutoksen onnistuneeseen läpiviemiseen haasteidenkin keskellä.

Muutoksen johtamisen vinkeistä siirrytään opinnäytetyön tutkimuksen pariin. Kahdessa seuraavassa luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutus ja tutkimustulokset, joita analysoidaan tulosten läpikäynnin yhteydessä.

5 Tutkimus SECI-mallin hyödyntämisestä Sävelsirku järjestelmän käyttöönotossa

Tutkimuksen suunnittelu käynnistyi etäkotihoidon ja kotikuntoutuksen palvelua tuottavan yksikön esihenkilön innostumisesta Sävelsirku järjestelmän mahdollisuuksiin tuoda henkilöstölle työväline tukemaan ja helpottamaan etätuokioiden järjestämistä. Ajatus oli saanut kannatusta myös tiimiltä, kun esihenkilö oli asiasta heidän kanssaan keskustellut. Järjestelmä haluttiin ottaa ensin koekäyttöön, mutta tutkimuksessa tämä rinnastettiin tavalliseen käyttöönottoon – tavoitteet olivat kuitenkin samat. Käyttöönotosta oli tarve tehdä mahdollisimman helppoa ja tehokasta vauhdikkaan arjen keskellä.

Tätä tavoitetta lähdettiin toteuttamaan SECI-mallia hyödyntämällä. Tiedon jakamisella pyrittiin nostamaan koko tiimille tehokkaasti vinkkejä ja ajatuksia järjestelmän käytöstä ja ratkomaan mahdollisia eteen tulevia haasteita yhdessä. Lisäksi yhteisellä tiedon jakamisella pyrittiin tuomaan näkyville tiimiläisille kertynyttä hiljaista tietoa ja tietämystä etätuokioiden vetämisestä. Tällä pyrittiin kasvattamaan koko tiimin varmuutta ja osaamista etätuokioiden vetämiseen sekä mahdollistamaan uuden järjestelmän tuoman muutoksen tehokas läpiviemi.

Tiedon luomisen prosessimalliin liittyy oleellisena isona kokonaisuutena hiljaisen tiedon ja hiljaisen tietämyksen jakamisen lisäksi tiedon johtamisen prosessi organisaatiossa. Opinnäytetyön laajuuden rajaukseksi kokonaisuudesta valittiin tutkittavaksi vain SECI-mallin tietoteoria – miten mallin osa-alueita hyödyntämällä voidaan tehostaa tutkimuksen tavoitteisiin pääsemisessä. Tavoitteena oli tehdä nopea ja tehokas käyttöönotto ja testata SECI-mallin eri osa-alueiden soveltamista tutkimuksen tekijän vetämänä. Tämän myötä tutkimuksesta rajattiin pois hiljaisen tiedon johtamisen prosessi, jonka oleellisuus kuitenkin tuotiin esille teoreettisessa viitekehysessä.

Rajauksen myötä esihenkilöllä hyväksytettiin tutkimussuunnitelma käytännön toimenpiteiden osalta ja hänen kanssaan suunniteltiin sopivat ajankohdat yhteisiin tapaamisiin. Lisäksi esihenkilö toimi tutkijan ja tiimin välissä, tutkimukseen liittyvien viestien välittäjänä.

Jokaisella tiimin jäsenellä oli mahdollisuus osallistua yhteisiin tapaamisiin ja koulutuksiin, saaden tukea järjestelmän käyttöön ilman velvollisuutta osallistua

tutkimukseen. Kuitenkin vaan tutkimuksen suostumuslomakkeen allekirjoittaneiden kommentteja pystyttiin hyödyntämään tutkimuksessa.

5.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteiden pohjalta tutkimusongelmaksi muodostui, miten SECI-mallia hyödyntäen voidaan tehostaa uuden järjestelmän käyttöönottoa ja oliko Sävelsirku järjestelmästä hyötyä etätuokioiden suunnitteluajan ja taustatyön vähenemiseen ja tuokioiden vetämisvarmuuden lisääntymiseen.

Tutkimuksella haettiin vastausta kysymyksiin:

1. Tukiko SECI-malli ja tiedon jakaminen uuden järjestelmän käyttöönottoa ja tavoitteiden mukaista käyttöä, millaisia haasteita ilmeni?
2. Lyhensikö Sävelsirku järjestelmä ja SECI-mallin hyödyntäminen etätuokioiden suunnitteluajaa ja taustatyötä?
3. Lisäkö Sävelsirku järjestelmä ja SECI-mallin hyödyntäminen etätuokioiden vetämisvarmuutta?

5.2 Konstruktiivinen tutkimusote

Konstruktiivinen tutkimus soveltuu konkreettisiin tuotoksiin, kuten mallien tekoon. Tutkimuksessa muutos kohdistuu konkreettiseen kohteeseen. Käytännön ja teorian vuoropuhelu on kyseisessä tutkimusotteessa luonteenomaista – käytännön ongelman ja sen ratkaisun sitominen teoriaan on oleellista. Kehitetyn ratkaisun toteutus, käytännön toimivuus ja hyödyllisyyden arviointi liittyvät keskeisesti konstruktiiviseen tutkimukseen. Prosessia ohjaa tavoitteiden, käytettyjen metodien ja ratkaisuvaihtoehtojen ymmärrettävä perustelu, kehittämishaasteen selkeä kirjaaminen ja arviointi. (Ojasalo ym. 2015, 37–38, 65–67.)

Tutkimuksessa käytettiin konstruktiivista tutkimusotetta. Tavoitteena oli muodostaa suunnitelma mallista, miten uuden järjestelmän käyttöönottoa tuetaan SECI-mallin avulla, huomioiden yleinen haaste hiljaisen tiedon ja

tietämyksen tunnistamisessa ja sen jakamisen vaikeudessa. Suunnitelmaan tutkimuksen toteutuksesta (kuvio 3) kuvattiin SECI-mallin eri osa-alueiden osalta toteutettavat toimenpiteet ja tutkimusmenetelmien (kyselypohja, teemahaastattelut, kysely) käyttö, jotka korostettiin kuvaan lihavoidulla tekstillä ja sinisellä värillä. Lisäksi kuviossa tuotiin esille suunniteltu aikataulu.

TIEDON LUOMISEN PROSESSIMALLI - SECI	
<p>SOSIALISAATIO Hiljaisen tiedon jakaminen</p> <p>TOTEUTUS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Parityöskentely (oppi toisilta - havainnointi, ajatusten vaihtaminen kollegan kanssa) - Kyselypohja: oivallusten, ajatusten, kokemusten, haasteiden jakaminen ja kirjaus 	<p>ULKOISTAMINEN Ryhmän tietämyksen kasvatus</p> <p>TOTEUTUS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teemahaastattelu: haasteista ja oivalluksista keskustelu, hiljaisen tiedon jakaminen ryhmälle - Kyselypohja: oivallusten, ajatusten, kokemusten, haasteiden jakaminen ja kirjaus
<p>SISÄISTÄMINEN Uuden toimintatavan oppiminen, hiljaiseksi tietämyksesi muuttuminen</p> <p>TOTEUTUS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kysely: Oman osaamisen kehittymisestä, mallin toimivuudesta, <u>Sävelsirkku</u> järjestelmästä 	<p>YHDISTÄMINEN Tiedon lisääntyminen dokumentoinnin päivitys, ohjeistuksen muodostus</p> <p>TOTEUTUS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peruskoulutus ja jatkokoulutus - Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen, tuotoksena yhteenveto tapaamisen vinkeistä kaikille käyttöön

SUUNNITELTU AIKATAULU:

- o 27.11 tunnukset toimitettu, omaehtoinen tutustuminen mahdollista
- o 29.11 tapaaminen ennen aloitusta
- o 30.11 koulutus ja yhteinen keskustelu
- o 8.12 Ryhmätapaaminen
- o 14.12 toinen koulutus ja yhteinen keskustelu
- o ryhmätapaamiset 1-2 kpl
- o Tulosten läpikäynti

Kuvio 3. Suunnitelma tutkimuksen toteutuksesta.

Sosialisaatio oli tarkoitus toteuttaa tarjoamalla erilaisia toteutusvaihtoehtoja, kuten parityöskentely, toisen havainnointi etätuokioiden toteutuksessa ja vapaamuotoiset keskustelut aiheesta. Tähän osa-alueeseen liittyi tutkimusmenetelmistä kyselypohja, johon tutkimukseen osallistujat pystyivät kirjaamaan itselle muodostuneita oivalluksia, vinkkejä ja haasteita järjestelmän käytöstä ja etätuokioiden toteutuksesta.

Ulkoistaminen oli tarkoitus toteuttaa yhteisten tapaamisten myötä, yhdessä ideoita ja kokemuksia jakamalla ja niitä täydentäen. Tutkijan tehtävänä oli kirjata yhteenvedot keskustelusta sekä väliajoilla kerätyistä ajatuksista. Tähän oli tarkoitus hyödyntää tutkimusmenetelmistä teemahaastattelua sekä kyselypohjaa, joka oli avoinna koko tutkimusjakson ajan.

Yhdistäminen oli tarkoitus toteuttaa järjestämällä kaksi koulutusta – peruskoulutus ja jatkokoulutus, jossa ideoita ja vinkkejä pystyttiin keräämään järjestelmän asiantuntijoilta. Tavoitteena oli lisätä tiimiläisten tietoa ja saada apua mahdollisiin esiin tulleisiin haasteisiin. Tuotoksena oli tarkoitus muodostua tiimiläisille dokumentoitu yhteenveto tässä ja aikaisemmissa osa-alueissa nousseista vinkeistä ja ideoista.

Sisäistäminen viimeisenä vaiheena, oli tarkoitettu oman osaamisen kasvamiseen ja hiljaisen tietämyksen lisääntymiseen – itselle oleellisen tiedon poimimiseen. Tutkimusmenetelmistä tässä hyödynnettiin kyselyä, jolla oli tarkoitus tarkastella hiljaisen tietämyksen lisääntymistä, omaa oppimista ja tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista.

5.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät on totuttu jakamaan määrällisiin eli kvantitatiiviseen ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Määrälliset menetelmät ovat käyttökelpoisia, kun halutaan testata pitääkö joku teoria paikkansa. Laadullisilla menetelmillä hyödynnetään sellaisten aiheiden tutkimiseksi, joita ei tunneta entuudestaan kovin hyvin, mutta halutaan ymmärtää paremmin. Laadullisissa tutkimuksissa tutkittavia on vähemmän ja analysoitavaa aineistoa enemmän, määrällisessä mittasuhteet ovat toisinpäin. (Ojasalo ym. 2015, 104–105.) Useamman rinnakkaisen menetelmän käyttäminen täydentää toisiaan, joka tuo kehittämistyöhön liittyvään päätöksentekoon varmuutta (Ojasalo ym. 2015, 40).

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, koska tarkoitus oli saada syvempää ymmärrystä tutkittavaan ilmiöön. Sen myötä tutkimuksessa hyödynnettiin teemahaastattelua ja kyselypohjaa hiljaisen tiedon ja tietämyksen keräämiseksi. Kyselypohjassa käytettiin puolistrukturoituja kysymyksiä ja teemahaastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Tutkimuksen lopussa toteutetussa kyselyssä hyödynnettiin strukturoituja ja puolistrukturoituja kysymyksiä. Strukturoituja kysymyksiä käytettiin selkeämmän kuvan saamiseksi teorian paikkansa pitävyydestä ja vastaajien mielipiteistä. Puolistrukturoiduilla

kysymyksillä haettiin tarkempaa lisätietoa tutkittavan aihealueen ymmärtämiseksi ja selittämiseksi. Kyselyä hyödynnettiin tutkimuskysymyksiensä vastausten saamiseksi.

5.3.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa sanamuotojen, kysymysten järjestyksen sekä painotuksen vaihtelun, strukturoitu haastattelu sisältää etukäteen suunnitellun tarkan haastattelurungon. Teemahaastattelu sopii käytettäväksi tilanteissa, jossa ei haluta liikaa ohjata vastaajia ja tutkimuksen kohdetta ei täysin tunneta etukäteen. Haastatteluteemat tulee suunnitella huolellisesti etukäteen, mutta kysymysten järjestystä, sanamuotoja ja painotuksia voi vaihdella haastattelusta toiseen. Myöhempiä haastatteluita voi muokata uusien mielenkiintoisten asioiden ilmenemisen myötä. (Ojasalo ym. 2015, 41).

Haastattelujen äänitystä suositellaan, jonka jälkeen ne tulee litteroida eli kirjoittaa puhtaaksi yleis- tai kirjakielen mukaiseksi tai tarvittaessa sanatarkaksi. Valintaan vaikuttaa, kiinnostaako haastattelijaa vain esiin tulleet asiat vai onko sanoilla ja sanavalinnoilla merkitystä. Jos sanat ja sanavalinnat merkitsevät, litterointi on tehtävä sanatarkasti, käytetyllä kielellä. Analysointi rakentuu litteroidun aineiston luokittelusta ja purusta tyypillisesti teema-alueittain. Luokittelusta pyritään löytämään yhteyksiä tutkimuksessa käytettyyn teoriaan, jonka jälkeen tutkija palaa tulkinnan kytkemiseen käytettyihin teorioihin ja teorian uudelleen hahmottamiseen. (Ojasalo ym. 2015, 110.)

Teemahaastattelu päästiin toteuttamaan tutkimusjakson aikana yhden kerran. Aikaa oli puolituntia. Valmista kysymyspatteristoa muokattiin hieman kysymysten järjestyksen ja sanamuotojen osalta, mutta teemat pyrittiin säilyttämään mahdollisimman kattavasti. Tavoitteena oli teemahaastattelun myötä kerätä vastaajilta vinkkejä ja heille kertynyttä hiljaista tietämystä hyödyksi uuden järjestelmän käyttöön ja yleisesti etätuokioiden järjestämiseen.

Vastaukset kirjattiin keskustelun lomassa ylös ja yhteenveto vastauksista käytiin vielä haastattelun lopuksi osallistujien kanssa yhdessä läpi. Lopullinen yhteenveto tehtiin seuraavana päivänä kirjaamalla vastaukset yleiskielelle ja luokittelemalla vastaukset tiettyjen teema-alueiden alle. Vastauksista koostettiin yhteenveto, joka julkaistiin myöhemmin muulle tiimille.

Haastattelun tarkoituksena oli tuoda näkyväksi ja jakaa käyttäjille kertynyttä hiljaista tietoa. Tällä aineistolla ei haettu vastausta suoraan tutkimuskysymyksiin. Se oli tutkimuksesta syntynyttä käytännönläheistä hyödyllistä oheistietoa yksikön käyttöön.

5.3.2 Kysely

Kysely tutkimusmenetelmänä on nopea ja tehokas. Sillä voidaan kerätä laajakin tutkimusaineisto, jossa suurelta määrältä ihmisiä voidaan kysyä monenlaisia asioita. Tiedonkeruutekniikkaa valittaessa on mietittävä, millaisia kysymyksiä voidaan esittää ja mitkä eri tekijät vaikuttavat vastauksiin ja sitä kautta tutkimustulosten luotettavuuteen. Kyselylomakkeen suunnittelu vaatii, että aiempaa tietoa tutkittavasta aiheesta on riittävästi, muuten vastaukset eivät ole luotettavia. Jos aiempaa tietoa ei ole riittävästi, laadullisten menetelmien käyttöä on syytä harkita. (Ojasalo ym. 2015, 121–122.)

Sähköisen tiedonkeruun vahvuutena on edullisuus, vaivattomuus ja nopeus, joka mahdollistaa reaaliaikainen ja jatkuvan tiedonkeruun hyödyntämisen. Haaste liittyy aineiston edustettavuuteen ja tulosten yleistettävyyteen – tutkija ei välttämättä tiedä ketkä kyselyyn ovat vastanneet ja otoksen sijaan saadaankin epämääräinen näyte. (Ojasalo ym. 2015, 128–129.)

Kyselylomakkeen suunnittelussa on oleellista tuntee kehittämistyön tavoitteet, jotka muodostavat pohjan kysymyksille, jotka tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Ilman tätä, ei välttämättä saada työn tavoitteiden mukaisia vastauksia ja jotain oleellista jää mahdollisesti kysymättä. Toinen tärkeä asia on huomioida lomakkeen pituus ja ulkoasu. Vastaaajien pitäisi jaksaa ja osata vastata kyselyn kysymyksiin. (Ojasalo ym. 2015, 130–131.)

Tutkimuksessa haluttiin hyödyntää sähköistä kyselyä sen helpon ja nopean käytettävyyden vuoksi. Vastauksien yhteydessä ei ollut tarvetta huolehtia kyselylomakkeiden postituksista, ja tutkija pystyi seuraamaan reaaliaikaisesti tulleita vastauksia. Linkki jaettiin vain yksikön henkilöstölle ja heitä ohjeistettiin, että kyselyyn voi vastata vain tutkimuksen suostumuslomakkeen allekirjoittaneet. Kysely toteutettiin anonyymisti, eli vastaajista ei tallennettu mitään tunnistetietoja. Tämän seurauksena varmaa tietoa ei voida saada siitä, vastasiko kyselyihin sama henkilö useasti. Tämä muodostaa haasteen aineiston edustettavuuteen ja tulosten yleistettävyyteen. Tutkimuksen suunnittelussa päädyttiin siihen, että tämän kaltainen opinnäytetyön tutkimus voidaan toteuttaa ilman tunnistetietojen keräämistä. Riski siihen, että joku vastaisi vahingossa kyselyyn kahdesti, arvioitiin hyvin epätodennäköiseksi.

Kysely toteutettiin tutkimusjakson lopuksi ja se liittyi vahvasti tutkimuksen tavoitteiden ja teorian tiedon tarkasteluun. Tämän vuoksi kysymysten muodostuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että vastauksilla saatiin lisätietoa tutkittavaan aiheeseen. Kyselypohja pyrittiin tekemään yksiselitteiseksi ja mahdollisimman lyhyeksi, huolehtien siitä, että kysymykset koostuivat vain tutkimuksen kannalta oleellisista kysymyksistä.

Tutkimuksen ideoiden ja ajatusten tiedonkeruussa käytössä ollut kyselypohja sisältyy rakenteeltaan myös kysely -kokonaisuuden alle, joten siitä vielä muutama maininta tässä yhteydessä. Kyselypohjaa käytettiin keräämään tutkimukseen osallistuvien vinkkejä ja ajatuksia, jotka muodostuivat tutkimuksen lomassa. Näitä jaettiin tutkimuksen aikana muulle tiimille. Kyselypohjalla ei haettu vastausta tutkimuskysymyksiin eikä sitä peilattu teoriaan. Sen oli tarkoitus vaan toimia alustana, johon mieleen tulleita ajatuksia oli mahdollisuus kirjata reaaliaikaisesti, ennen kun ne unohtuvat. Lisäksi siinä ollutta kysymystä etätuokioiden vetämiseen tarvittavasta osaamisesta hyödynnettiin osaamiskartoituksen tekemisessä. Kysymykset auttoivat tuomaan osallistujien hiljaista tietämystä esille.

5.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutui ajanjaksolla 30.11.2023 - 31.3.2024 ja järjestelmää käytettiin 30.11.2023-12.1.2024 välinen aika. Tutkimukseen osallistui tiimistä seitsemän henkilöä. Osallistumisesta kyselyihin ei kerätty vastaajista mitään tunnistetietoja. Tämän vuoksi tarkkaa tietoa siitä, kuinka moni heistä vastasi kyselyihin, ei ole saatavissa. Testiryhmä oli erittäin pieni, joten tuloksista ei voida tehdä suuntaa antavia yleistyksiä, mutta sen avulla saatiin hyvää lisätietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Alkuperäisenä suunnitelmana oli tavata yksikön henkilökuntaa noin viisi kertaa järjestelmän käytön aikana, mutta arjen työ ja testijaksoon ajoittuneet joulun pyhät asettivat haasteita yhteisen ajan löytämiselle. Yhteisiä tapaamisia toteutui lopuksi neljä, joista kaksi koostui ohjelman koulutuksesta. Tapaamisten ensisijainen tehtävä oli jakaa osallistujien kesken ohjelman käytön yhteydessä saatuja oppeja – ideoita, oivalluksia ja haasteita – lisäten näin kokemusperäisen tiedon jakamista ja sen myötä uuden tiedon luomista osallistujien keskuudessa. Tutkimukseen osallistujille tehtiin linkki Forms lomakkeelle, johon he pystyivät anonymisti kirjaamaan käytön aikana tulleita ajatuksia. Tätä aineistoa hyödynnettiin yhteisissä läpikäynneissä ja vinkkien yhteenvetojen tekemisessä. Sen tarkoitus oli jakaa ajatuksia ja oivalluksia – hiljaista tietämystä – kaikille tiimiläisille.

Tiimiläiset saivat itselleen hyödynnettäväksi osaamiskartoituslomakkeen (taulukko 3), johon oli kerätty kyselypohjalla kerättyjä ajatuksia siitä, mitä osaamista etätuokioiden vetämiseen tarvitaan. Lomake oli tarkoitettu jokaisen omaan käyttöön, sitä ei hyödynnetty tutkimuksessa kuin oheistuotteena. Ajatuksena oli tuoda osaamiskartoitus oman osaamisen tarkastelun työvälineeksi, ja tunnistaa siinä olevia kehitystarpeita ja niiden muutoksia tutkimusjakson aikana.

Taulukko 3. Osaamiskartoitus etätuokioiden toteutukseen tarvittavasta osaamisesta.

Osaaminen	Erittäin vaikeaa	Melko vaikeaa	Melko helppoa	Erittäin helppoa	En osaa sanoa
Sosiaalisuus					
Vuorovaikutustaidot					
Kokonaisuuden hallinta					
Nopea reagointikyky muuttuvissa tilanteissa					
Vastuullisuus					
Tavoitteellisuus					
Jokaisen osallistujan huomioiminen ja osallisuuden varmistus					
kykyä ymmärtää erilaisia ihmisiä					
Läsnäolo tuokioissa					

Järjestelmän käytön jälkeen toteutettiin kysely, jossa oli strukturoituja ja puolistrukturoituja kysymyksiä. Kyselyllä haettiin vastaajien ajatuksia siihen, miten SECI-mallin hyödyntäminen tuki järjestelmän käyttöä, tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista ja oman osaamisen kehittymistä.

5.5 Tutkimuksen haastatteluiden ja kyselyiden kysymykset

Tutkimus koostui kyselypohjasta, kyselystä ja teemahaastattelusta. Kyselypohjalla kerättiin käytönaikaisia ajatuksia – haasteita ja oivalluksia Sävelsirkku järjestelmästä ja etätuokioiden vetämisestä. Kyselyllä kerättiin kokeilujakson jälkeen ajatuksia toimintamallin käyttökelpoisuudesta ja Sävelsirkku järjestelmästä. Teemahaastattelussa hyödynnettiin ensimmäisessä kyselypohjassa nousseita ajatuksia, sekä tutkijan valmiiksi miettimiä kysymyksiä, joilla hiljaista tietämystä pyrittiin samaan esille. Yhteisissä

tapaamisissa ja viesteissä korostettiin aina sitä, että kyselyihin voi vastata vain tutkimukseen osallistujat, jotka ovat allekirjoittaneet suostumuslomakkeen.

Käytön aikaisia ajatuksia kerättiin seuraavilla kysymyspohjan kysymyksillä (linkki kyselyyn jaettiin vaan tutkimukseen osallistuville):

1. Mitä hyvää Sävelsirku ohjelmassa oli, josta koit olevan apua tuokioiden vetämiseen?
2. Mitä haasteita tuli Sävelsirku ohjelman käytössä?
3. Mitä uusia oivalluksia/ajatuksia ryhmätuokioiden vetämiseen tuli?
4. Mitä taitoja/osaamista ryhmätuokioiden pitäminen mielestänne vaatii?

Käytön jälkeisiä ajatuksia toimintamallin käyttökelpoisuudesta ja Sävelsirku järjestelmästä kerättiin seuraavilla kysymyksillä:

1. Kerkesitkö tutustumaan Sävelsirku järjestelmään tutkimusjakson aikana (Kyllä / Ei)?
2. Käytitkö Sävelsirku järjestelmän ohjelmia hyödyksi etätuokioissa tai suunnittelitko toteutuksen, mutta et kerennyt sitä vielä hyödyntämään (Kyllä / Ei)? (Kyllä vastaus siirsi vastaajaan kysymykseen 4. Ei vastaus siirsi vastaajan kysymykseen 3.)
3. Mitkä syyt aiheuttivat sen, ettet kerennyt tutustumaan järjestelmään tai hyödyntämään ohjelmaa etätuokioissa ja niiden suunnittelussa?
4. Hyödynsitkö yhteisissä tapaamisissa tai viikkokirjeissä saatuja vinkkejä (hiljaista tietämystä) omassa työskentelyssäsi (Kyllä / Ei / Muu)?
5. Mistä vinkistä/vinkeistä oli erityisesti hyötyä?
6. Auttoiko Sävelsirku järjestelmä vähentämään etätuokioiden suunnittelu-aikaa ja taustatyötä (Kyllä / Ei / En osaa sanoa)?
7. Minkä vuoksi koit näin?
8. Lisäsikö Sävelsirku järjestelmä varmuutta etätuokioiden vetämiseen (Kyllä / Ei / En osaa sanoa)?
9. Minkä vuoksi koit näin?

10. Kasvoiko oma osaamisesi etätuokioiden vetämisessä tutkimusjakson aikana joko järjestelmän käytön tai vinkkien jakamisen myötä (Kyllä / Ei / En osaa sanoa)?
11. Mitä tiedon jakamisen keinoja hyödynsit tutkimusjakson aikana? (Voit valita useita – vaihtoehdot listattu analysoinnin yhteyteen)
12. Mitkä näistä yllä mainituista keinoista ovat mielestäsi tehokkaimpia oman ja ryhmän osaamisen kehittämiseksi, tai mistä oli sinulle eniten hyötyä? Kerro vielä miksi.
13. Koitko, että hiljaisen tietämyksen (käytön vinkkien) jakamista olisi pitänyt tehdä enemmän (Kyllä / Ei / En osaa sanoa)?
14. Mitkä on ajatuksesi, tehostiko tiedon jakaminen (keskustelut, vinkit sähköposteissa, koulutukset) uuden järjestelmän hyödyntämistä tai oman osaamisen kehittymistä? Millaisia kehittämisajatuksia sinulla on toimintamalliin tai yleensäkin tutkimuksen toteutukseen? Mitä olisi voinut tehdä toisin, mikä toimi hyvin.
15. Olitko mukana tutkimuksessa (suostumuslomake allekirjoitettu) (Kyllä / Ei)?

Teemahaastattelussa käytettyjä kysymyksiä:

1. Missä tilanteissa olet hyödyntänyt ohjelmaa?
2. Mitä oivalluksia on syntynyt käytön aikana, mistä on ollut hyötyä?
3. Mitä haasteita olet tunnistanut ohjelmassa / tuokioiden vetämisessä?
4. Mitä osaamista ryhmätuokioiden vetäminen ja ohjelman käyttö vaatii? Mikä on ryhmätuokioiden vetämisen prosessissa tärkeintä?
5. Mikä oli ensi ajatuksesi koulutuksen jälkeen, mitä sitä voisi hyödyntää? Muodostuiko joku esteeksi?
6. Miten olette jakaneet tietoa – parityöskentely, käytäväkeskustelut? Mitä opit toista tarkkailemalla?

5.6 Tutkimuksessa käytetty Sävelsirku järjestelmä

Tutkimuksessa käyttöön otettu Sävelsirku järjestelmä on ikääntyneiden hyvinvoinnin edistämiseen kehitetty menetelmällinen sisältöpalvelu, jolla voidaan tukea yksilö- ja pienryhmätoiminnan järjestämistä. Järjestelmä tarjoaa joka päivä vaihtuvia sisältöjä esimerkiksi musiikin, kuvien, pelien, liikunnan ja muistelun tiimoilta. Palvelun avulla asiakkaiden osallisuuden tunnetta ja toiminnan vaikuttavuutta voidaan kehittää asiakkaan mielenkiinnon kohteiden ja toimintakyvyn mukaisesti. (Sentina – Hyvä hoiva näkyväksi.)

Sävelsirku on ollut mukana useammassa tutkimuksessa, joissa palvelukonseptia on testattu monelta eri näkökannalta (Sävelsirku on tutkittu ja testattu palvelukonsepti). Järjestelmän käyttö ja materiaalin hyödyntäminen tuokioiden suunnittelussa on rakennettu hyvin selkeäksi ja yksinkertaiseksi. Lisäksi se tarjoaa valmiita toteutusmalleja hyödynnettäväksi tuokioiden vetämisessä. Ohjelmaan perehtyminen ja käyttöönotto ei vie paljon aikaa. Yksikön esihenkilö koki, että järjestelmästä voisi olla apua etäkotihoidon etätuokioiden järjestämiseen ja sai tiiminkin innostumaan asiasta.

Sävelsirku järjestelmän käytön helppouden vuoksi tutkimuksen osalta arveltiin kaksi puolen tunnin koulutusta riittävän – toinen olisi perusopetusta järjestelmän ohjelmien sisällöstä ja tuokion rakentamisesta, toinen jatkokoulutusta ohjelmien laajempaan hyödyntämisen. Sävelsirku järjestelmän toimittaja Sentina Oy tarjoutui pitämään koulutukset ja olemaan tutkimuksen ajan tarvittaessa käytettävissä, jos käytössä tulisi haasteita tai tarvittaisiin lisäapua.

6 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tavoite oli tarkastella tiedon luomisen prosessimallin (SECI-mallin) hyödyntämistä uuden järjestelmän käyttöönotossa, huolehtien järjestelmän käyttöönotolle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Tavoitteeksi oli asetettu etätuokioiden suunnitteluajan ja taustatyön väheneminen ja tuokioiden vetämisvarmuuden lisääntyminen.

Tutkimusaineistoa tutkimukseen osallistujien hiljaisesta tiedosta ja tietämyksestä kerättiin kyselypohjalla, johon osallistujat pystyivät kirjaamaan omia vinkkejä, ajatuksia ja haasteita järjestelmän käytöstä ja etätuokioiden vetämisestä. Näitä hyödynnettiin yhteisissä tapaamisissa, jatkokoulutuksessa ja vinkkikoosteen luomisessa. Tämän lisäksi tutkimukseen osallistujien hiljaista tietämystä kerättiin yhdellä teemahaastattelulla. Tiimin jäsenten omaan käyttöön hyödynnettäväksi koostettiin vinkkien pohjalta osaamiskartoitus, joka kuvattu aikaisemmin taulukossa 3.

Tutkimuksen lopussa käytettiin tiedonkeruumenetelmänä kyselyä, jossa selvitettiin tutkimusjakson lopussa vastaajien ajatuksia SECI-mallin hyödyntämisen toimivuudesta ja tutkimuksen tavoitteisiin pääsemisessä. Tutkimusmenetelmiä on tarkasteltu seuraavissa alaluvuissa, johon sisältyy kyselyn vastausten analysointi.

6.1 Tutkimusmenetelmät – kyselypohja ja teemahaastattelu

Järjestelmän käytön ja etätuokioiden vetämisen vinkkejä, haasteita ja ajatuksia kerättiin kyselypohjalla, joka oli avoinna 4.12.2023 – 14.1.2024. Vastauksia tuli neljä kappaletta. Teemahaastattelu toteutui 20.12.2023, jossa osallistujia oli kaksi henkilöä. Tutkija kirjasi osallistuen vastaukset tapaamisen yhteydessä. Kysymykset löytyvät listattuna otsikon 6.4 yhteydestä.

Kyselylomakkeen ja teemahaastattelun tarkoitus oli kerätä kaikille käyttäjille vinkkejä ja jakaa tiimin hiljaista tietämystä järjestelmän käytön ja etätuokioiden

toteutuksen tueksi. Kyselylomakkeella nousseita haasteita järjestelmän osalta käytiin läpi jatkokoulutuksessa 14.12.2023 ja lisäksi ohjelmatoimittajalta kyseltiin aina tarpeen tullen mailitse vinkkejä kokeilujakson aikana. Yhteenvedoa kyselylomakkeen vinkeistä, ajatuksista ja haasteista käytiin läpi yksikön tiimikokouksessa 15.12.2023, jonka jälkeen yhteenvedoa täydennettiin vielä 20.12.2023 toteutuneen teemahaastattelun tiimoilta. Kyseiset yhteenvedot osaluoteittain toimitettiin tiimin esihenkilölle 22.12.2023 välitettäväksi kaikille tiimin jäsenille.

Kyselypohjassa ja teemahaastattelussa syntyneet materiaalit jäivät pääosin yksikön käyttöön tutkimuksen käytännönläheisenä hyödyllisenä tietona. Materiaalista hyödynnettiin kuitenkin osaamiskartoituksen tekemiseen tutkimuspohjan kysymystä numero 4, jolla kysyttiin vastaajilta, mitä taitoja/osaamista ryhmätuokioiden pitäminen heidän mielestään vaatii. Tämän pohjalta tiimiläisille saatiin listaus ominaisuuksista ja osaamistarpeista, joiden pohjalta heillä oli mahdollisuus arvioida omaa osaamista ja sen kehittymistä tutkimusjakson aikana.

Yhteisten tapaamisten järjestäminen muodostui haasteelliseksi, joten sähköpostitse lähetetyn 'Uutiskirje' -tyylisen ratkaisun avulla pyrittiin varmistamaan vinkkien päätyminen tiimiläisten hyödynnettäväksi. Yhteisessä tapaamisessa tutkimuksen etenemisen läpikäynnissä muistutettiin tiimiläisiä aktiivisesta omien kokemusten jakamisesta, toisen henkilön etätuokion seuraamisesta ja vinkkien kyselemisestä työskentelyn lomassa.

6.2 Tutkimusmenetelmät – kysely

Tutkimuksen lopussa toteutettu kysely toteutettiin ajanjaksolla 15.1-1.3.2024. Kyselyn aukioloaikaa jatkettiin vastaajamäärän kasvattamiseksi ja tiimiläisiä muistuteltiin vastaamisesta kolmesti. Kyselyyn vastasi seitsemästä osallistujasta neljä. Vastauksia tuli aikavälillä 15.1-30.1.2024.

Tiimille toimitettu viesti sisälsi linkin kyselyyn ja informoinnin, että kaikkien vastaukset ovat oleellisia, myös niiden, jotka eivät kerenneet käyttämään

Sävelsirkku järjestelmää tutkimusjakson aikana. Kyselyn vastaukset on jaoteltu seuraavasti: peruskysymykset järjestelmän käytöstä, etätuokioiden varmuuden ja oman osaamisen kasvattaminen ja suunnittelun ajansäästö, SECI-mallin soveltuvuus hiljaisen tiedon jakamiseen. Tuloksia on analysoitu jokaisen osa-alueen lopuksi.

6.2.1 Kyselyn vastausten analysointi - peruskysymykset järjestelmän käytöstä ja vinkkien hyödyntämisestä

Tässä osiossa vastattiin järjestelmän käyttöön liittyviin peruskysymyksiin ja vinkkien hyödyntämiseen. Kysymykset koostuivat kyselylomakkeen kysymyksistä 1–5 ja 15:

- Kysymys 1: Kerkesitkö tutustumaan Sävelsirkku järjestelmään tutkimusjakson aikana?
- Kysymys 2: Käytitkö Sävelsirkku järjestelmän ohjelmia hyödyksi etätuokioissa tai suunnittelitko toteutuksen, mutta et kerennyt sitä vielä hyödyntämään? (Kyllä vastaus siirsi vastaajaan kysymykseen 4. Ei vastaus siirsi vastaajan kysymykseen 3.). Kaikki vastasivat tähän kyllä, eli vastauksia seuraavaan kysymykseen ei tullut
- Kysymys 3: Mitkä syyt aiheuttivat sen, ettet kerennyt tutustumaan järjestelmään tai hyödyntämään ohjelmaa etätuokioissa ja niiden suunnittelussa? (Ei vastauksia)
- Kysymys 4: Hyödynsitkö yhteisissä tapaamisissa tai viikkokirjeissä saatuja vinkkejä (hiljaista tietämystä) omassa työskentelyssäsi?
- Kysymys 5: Mistä vinkistä/vinkeistä oli erityisesti hyötyä?
- Kysymys 15: Olitko mukana tutkimuksessa (suostumuslomake allekirjoitettu)?

Jokainen kyselyyn vastaaja oli kerennyt tutustumaan Sävelsirkku järjestelmään tutkimusjakson aikana. Kaikki vastaajat olivat myös käyttäneet ohjelmia hyödyksi etätuokioissa tai ainakin suunnitellut järjestelmän avulla toteutuksen.

Puolet vastaajista (kaksi vastaajaa neljästä) kertoivat hyödyntäneensä omassa työskentelyssään yhteisissä tapaamisissa tai yhteisissä maileissa saatuja vinkkejä.

Kysymykseen siitä, mistä vinkistä/vinkeistä oli ollut erityisesti apua, saatiin jokaiselta erilainen vastausta. Vastaajista yksi kertoi pyrkineensä käyttämään kaikkia vinkkejä. Toinen kertoi, että vinkkien jakamista oli hyödynnetty työkavereiden kesken. Kolmas vastaaja koki hyötynneensä erityisesti Sävelsirkun käytettävyyteen liittyvistä vinkeistä/ohjeista. Neljäs vastaaja ei nimennyt tähän mitään.

Lisäksi tutkimuksen lopuksi varmistettiin, että vastaaja oli allekirjoittanut tutkimukseen osallistumisen suostumuslomakkeen, joihin kaikki vastasivat myöntävästi. Linkki meni koko tiimille, joten tämä haluttiin vielä varmistaa pelkän ohjeistuksen lisänä.

Tutkimustulosten analysointi – peruskysymykset järjestelmän käytöstä ja vinkkien hyödyntämisestä

Tutkimuksen peruskysymyksillä haluttiin kartoittaa, mistä tilanteesta vastaajat vastaavat kysymyksiin – oliko heille kertynyt kokemusta Sävelsirkku järjestelmän käytöstä vai perustuiko arvio vain heille esimerkiksi koulutuksessa jaettuun tietoon. Koska vastaajia oli sen verran vähän, oli tutkimuksen näkökannalta arvokasta, että vastaajat olivat kaikki käyttäneet järjestelmää. Tämä mahdollisti sen, että tutkimusongelman selvitykseen saatiin syvempää ymmärrystä. Toisaalta tutkimuksen kannalta olisi ollut arvokasta saada tietoa myös niistä asioista, jotka olivat olleet esteenä järjestelmän käytölle. Tällä olisi saanut hyvin lisätietoa sen analysointiin, mitä haasteita tulee huomioida vastaavissa käyttöönotoissa.

Kyselylomakkeen kysymyksellä siitä, mitkä hiljaisen tietämyksen vinkit olivat hyödyttäneet vastaajia, haettiin tietoa siitä mitkä keinot kukakin oli kokenut parhaimmiksi. Tutkimuksen toteutuksessa pyrittiin tarjoamaan erilaisia hiljaisen tietämyksen jakamisen keinoja, joista jokaisella oli mahdollisuus hyödyntää omaa oppimista tukevia keinoja. Näin vastaajat olivat tässäkin toimineet – joku

hyödynsi kaikkia, joku korosti erityisesti jotain keinoa, joka oli ollut juuri hänelle tärkeä. Vastaukset tukivat teorian viitekehyyksen myötä muodostunutta ajatusta siitä, että erilaisia keinoja on hyvä olla käytössä.

Tutkimuslomaketta jälkikäteen arvioidessa, voisi todeta ristiriitaisuuden siinä, että kysymyksessä 4 kaksi kertoi hyödyntäneensä saatuja vinkkejä omassa työssä, mutta kysymyksessä 5, jossa kysyttiin mitä tietoja vastaaja oli hyödyntänyt, kuitenkin kolme vastaajaa kuvasit asioita, joita olivat hyödyntäneet. Tutkimuksen kannalta oli hyödyllistä saada mahdollisimman paljon tietoa tutkimusilmioistä, joten määrällistä vastausta hakevan kysymyksen olisi voinut tässä tilanteessa jättää pois. Jos tärkeämpää olisi ollut tieto siitä moniko oli hyödyntänyt vinkkejä, olisi En -vastaus voinut siirtää vastaajaan kysymyksen 5 yli.

6.2.2 Kyselyn vastausten analysointi – etätuokioiden varmuuden ja oman osaamisen kasvattaminen ja suunnittelun ajansäästö

Tässä osiossa vastattiin kyselyn kysymyksiin liittyen Sävelsirku järjestelmän hyödyntämiseen tutkimusjaksolla. Kysymykset koostuivat kyselylomakkeen kysymyksistä 6–10.

Ensimmäinen kysymyspari koostui kyselylomakkeen kysymyksistä 6–7:

- Kysymys 6: Auttoiko Sävelsirku järjestelmä vähentämään etätuokioiden suunnittelu-aikaa ja taustatyötä?
- Kysymys 7: Minkä vuoksi koit näin?

Kysymysparilla selvitettiin vastaajien ajatuksia Sävelsirku järjestelmän mahdollisuuksiin vähentää etätuokioiden suunnittelu-aikaa ja taustatyötä sekä vastaajien tarkempaa analysointia vastaukseensa.

Vastaajista kolme kokivat järjestelmän vähentäneen etätuokioiden suunnittelu-aikaa ja taustatyötä, yksi vastaaja ei. Vastaajat, jotka kokivat suunnitteluajan ja taustatyön vähentyneen järjestelmän käytön myötä,

kuvasivat, että järjestelmästä oli helppo valita ryhmälle joku tietty ohjelma ja löytää nopeasti ohjelmatuokioon ohjelma. Tämän lisäksi valmista materiaalia pidettiin hyödyllisenä varsinkin, jos valmistautumiseen ei ollut juurikaan aikaa.

Vastaaja, joka ei kokenut järjestelmästä olevan suunnitteluajan ja taustatyön vähentymisen osalta hyötyä, kommentoi, että tuokio on joka tapauksessa käytävä läpi, mitä tahansa ohjelmaa tuokioiden järjestämiseen käytetäänkin.

Tutkimustulosten analysointi – etätuokioiden suunnittelu-aika ja taustatyö

Vastauksilla haettiin tietoa koekäytölle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta ja samalla sitä, miten kyseinen järjestelmä toimii etäyhteyksien toteuttamisessa. Kyselyn vastaukset kertovat, että järjestelmästä löytyi etätuokioissa hyödynnettäviä sisältöjä ja käytön koettiin olevan helppoa. Vastauksista voisi päätellä, että koulutuksista ja muilta käyttäjiltä oli saatu tarpeeksi tukea ohjelman käyttöön. Vastauksissa oli todettu, että suunnittelu-aika ja taustatyö ei vähenny ohjelman avulla, koska suunnittelu vie aina aikansa. Suunnittelun tärkeys tuli esille tutkimuksen aikanakin, kun käyttäjiltä kerättiin vinkkejä ja ideoita. Näissä vinkeissä ja ideoissa korostui myös käytön helppous ja ohjelmien monipuolisuus.

Seuraavalla kysymysparilla haettiin vastausta siihen, lisäsikö Sävelsirku järjestelmä varmuutta etätuokioiden vetämiseen. Kysymyslomakkeella nämä kysymykset olivat kysymykset 8 ja 9.

- Kysymys 8: Lisäsikö Sävelsirku järjestelmä varmuutta etätuokioiden vetämiseen?
- Kysymys 9: Minkä vuoksi koit näin?

Kysymysparilla selvitettiin vastaajien ajatuksia Sävelsirku järjestelmän mahdollisuuksiin lisätä varmuutta etätuokioiden vetämiseen sekä vastaajien tarkempaa analysointia vastaukseensa.

Vastaajista kolme kokivat, että järjestelmän avulla lisääntyi varmuus etätuokioiden vetämiseen, yksi vastaaja ei osannut sanoa. Vastaajat, jotka

kokivat Sävelsirku järjestelmän lisänneen varmuutta etätöiden vetämiseen, kommentoivat varmuuden lisääntyneen järjestelmästä saatavien vinkkien ja valmiiden kysymysosioiden avulla. Kysymysosiot olivat tuoneet apua keskusteluaiheiden keksimiseen ja yksi vastaaja totesi, että ryhmien aikana oli herännytkin näiden avulla mielenkiintoisia keskusteluita. Varmuus oli lisääntynyt myös sen myötä, että aineistoa etätuokioiden vetämiseen ei tarvinnut etsiä pitkin internetiä. Lisäksi ikäihmisille suunnatut ohjelmat koettiin hyödylliseksi ja samoin niiden jaottelu eri tasoiksi. Järjestelmä koettiin myös tietoturvalliseksi. Vastaaja, joka ei osannut vastata kysymykseen kommentoi, että varmuus ei tule ohjelmistosta vaan omasta itsestä.

Tutkimustulosten analysointi – etätuokioiden vetämisvarmuus

Kysymyksellä haettiin tarkempaa tietoa siihen, mitkä nimenomaiset asiat järjestelmässä vastasivat etätuokioiden vetämisvarmuuden lisääntymiseen. Vastauksista voidaan päätellä, että sen sisältö tarjosi hyviä vinkkejä ja valmista materiaalia vetämisvarmuuden lisäämiseksi. Ohjelman eri osioista ja rakenteesta koettiin olevan hyötyä. Vastauksista on pääteltävissä, että Sävelsirku järjestelmän käyttöön saatu koulutuskin näytti riittävän järjestelmän monipuoliseen hyödyntämiseen.

Vastaus liittyy siihen, että varmuus tulee ohjelmiston sijaan itsestään, on teorian pohjalta myös tärkeä osa-alue oman osaamisen kehittämisen näkökannalta. Riittävän osaamisen on koettu kasvattavan rohkeutta kokeilla uusia asioita, joten varmuus itsestään ja osaamisestaan tukee erinomaisesti myös rohkeutta uusien asioiden äärellä. Osaamisen kehittäminen on tämänkin vuoksi oleellinen asia.

Viimeinen tähän osa-alueeseen liittynyt yhteenvetokysymys koski sitä, kokivatko vastaajat oman osaamisen kasvaneen etätuokioiden vetämisessä tutkimusjakson aikana joko järjestelmän käytön tai vinkkien jakamisen myötä. Kysymys oli kyselylomakkeella numero 10.

- Kysymys 10: Kasvoiko oma osaamisesi etätuokioiden vetämisessä tutkimusjakson aikana joko järjestelmän käytön tai vinkkien jakamisen myötä?

Kysymyksen ajatuksena oli yhteenvedonomaaisesti päättää tämä osa-alue.

Vastaajista yksi koki osaamisen kasvaneen etätuokioiden vetämisessä, yksi ei kokenut ja kaksi vastaaja eivät osanneet sanoa.

Tutkimustulosten analysointi – oman osaamisen kehittyminen

Kysymys olisi voinut olla selkeästi tarkempi, koska puolet vastaajista vastasivat ”En osaa sanoa”. Nyt jälkikäteen asiaa tarkastellessa tulee mieleen, että kysymyksessä olisi voinut olla esimerkkejä millaista osaamista tarkoitetaan tai ohjata vastaajia tarkastelemaan asiaa tutkimuksen tueksi koostetun osaamiskartoituksen kautta. Toki tätäkin olisi voinut vielä tarkentaa avoimella vastaus -kentällä, jolloin vastausten selittämiseksi olisi saatu lisätietoa. Toinen vaihtoehto olisi ollut, että kysymyksessä olisi korostettu sitä, että sillä haetaan yhteenvedonomaista lopputulemaa järjestelmän käytön ja sille asetettujen tavoitteiden toteutumisen osalta.

6.2.3 Kyselyn vastausten analysointi – SECI-mallin soveltuvuus hiljaisen tiedon jakamiseen

Viimeinen osa-alue koostui SECI-mallin hyödyntämismahdollisuuksista hiljaisen tiedon jakamisessa. Ensimmäinen kysymyspari koostui seuraavista kyselylomakkeen kysymyksistä. Kysymyksiä numerot kyselylomakkeella olivat numerot 11 ja 12.

- Kysymys 11: Mitä tiedon jakamisen keinoja hyödynsit tutkimusjakson aikana? (Voit valita useita)
- Kysymys 12: Mitkä näistä yllä mainituista keinoista ovat mielestäsi tehokkaimpia oman ja ryhmän osaamisen kehittämiseksi, tai mistä oli sinulle eniten hyötyä? Kerro vielä miksi.

Ensimmäinen kysymys koski sitä, mitä tiedon jakamisen keinoja vastaaja hyödynsi tutkimusjakson aikana. Kyselylomakkeelle oli kirjoitettu tutkimuksen aikana tarjotut vaihtoehdot tiedon jakamisen keinoista ja niitä pystyi valitsemaan useita. Taulukossa 4 on kuvattu eri vaihtoehdot ja kappalemäärä moniko oli hyödyntänyt kyseistä tapaa.

Taulukko 4. Tiedon jakamisen keinot ja sitä hyödyntäneet vastaajat.

Tiedon jakamisen keino	Vastaajien määrä
Keskustelut kollegan kanssa	2
Koulutukset	1
Kollegan vetämän etätuokion seuraaminen	1
Sähköpostiviestien vinkit	1
Yhteiset tapaamiset	3
Other / muu	1

Vastauksissa korostui eniten yhteiset tapaamiset (75 % vastaajista), joihin sisältyi myös koulutukset ja niissä käyty keskustelut. Tämän lisäksi puolet vastaajista olivat hyödyntäneet keskustelua kollegan kanssa. Other -osion muu vaihtoehdon valinnut vastaaja kuvasi, että oli käyttänyt jo ennen tutkimusta kaikkia.

Tämän lisäksi vastaajilta kysyttiin mielipidettä, mitkä keinosta olivat heidän mielestään tehokkaimpia tai hyödyllisimpiä oman ja ryhmän osaamisen kehittämiseksi. Vaihtoehdoista nousi esille yhteiset keskustelut kollegan kanssa ja siinä saadut vinkit, jota yksi vastaaja tarkensi, että kollegan vinkkejä on helppo kysyä. Yksi vastaaja totesi, että kaikki tavat on tärkeitä. Vastauksissa mainittiin myös, että jakson lyhyys ja ajanjaksolle sijoittuneet lomat ja pyhät olivat aiheuttanut haasteita perehtymiseen ja etätuokioiden vetämiseen. Yhdessä vastauksessa todettiin, että vain yhtä ei voi nimetä, koska oma kehittyminen ja sen jakaminen muille lähtee avoimuudesta ja halusta oppia uutta monipuolisista eri yhteyksistä.

Tutkimustulosten analysointi – hiljaisen tiedon jakamisen keinot

Teorian viitekehyksessä tuotiin tietoa erilaisista tavoista ja tilanteista, joita voidaan hyödyntää hiljaisen tietämyksen jakamisessa. Kysymyksellä haluttiin selvittää, mitä eri keinoja käytettiin tutkimuksen aikana ja korostuiko joku erityisesti hyväksi todettuna keinona. Tutkijana on mukava todeta, että tutkimuksen aikana tuotettuja erilaisia mahdollisuuksia oli hyödynnetty ja niiden kaikkien arvo tunnistettu. Toteuttavista keinoista ”kysy kollegalta” oli vastaajien mukaan suosituin keino. Se on saattanut valikoitua suosikiksi helpon ja nopean toteutusmahdollisuuden vuoksi, johon myös yksi vastaajista viittasi.

Seuraava kysymys koski sitä, olisi käytön vinkkien jakamista pitänyt tehdä tutkimusjakson aikana enemmän. Kysymyslomakkeella kysymys oli numero 13.

- Kysymys 13: Koitko, että hiljaisen tietämyksen (käytön vinkkien) jakamista olisi pitänyt tehdä enemmän?

Vastaajista kolme olivat sitä mieltä, että hiljaisen tietämyksen jakamista olisi pitänyt tehdä enemmän, yksi ei osannut sanoa.

Tutkimustulosten analysointi – hiljaisen tiedon jakamisen tapaamiset

Kysymyksen vastauksilla haettiin vastausta siihen, koettiinko SECI-mallin hyödyntämisestä olevan hyötyä – koettiinko hyödyllisenä jakaa hiljaista tietämystä ja riittikö tutkimusjakson aikana toteutunut tapaamisten määrä. Suurimman osan mielestä hiljaisen tietämyksen jakamista olisi pitänyt olla enemmän.

Viimeisellä kysymyksellä pyydettiin vastaajien ajatuksia siitä, tehostiko tiedon jakaminen uuden järjestelmän hyödyntämistä tai oman osaamisen kehittymistä. Samalla kysyttiin kehittämisajatuksia toimintamalliin ja tutkimuksen toteutukseen. Kysymyslomakkeella kysymys oli numero 14.

- Kysymys 14: Mitkä on ajatuksesi, tehostiko tiedon jakaminen (keskustelut, vinkit sähköposteissa, koulutukset) uuden järjestelmän hyödyntämistä tai oman osaamisen kehittymistä? Millaisia

kehittämisajatuksia sinulla on toimintamalliin tai yleensäkin tutkimuksen toteutukseen? Mitä olisi voinut tehdä toisin, mikä toimi hyvin.

Vastaajien ajatukset kysymykseen: ”Tehostiko tiedon jakaminen uuden järjestelmän hyödyntämistä tai oman osaamisen kehittymistä?” on koostettu taulukkoon 5, jossa vastaukset on jaoteltu ’Positiiviset kokemukset ja Haasteet’ -otsikoiden alle.

Taulukko 5. Vastaajien kokemukset tiedon jakamisen hyödyntämisestä oman osaamisen ja järjestelmän käytön kehittymisen näkökannalta

Positiiviset kokemukset	Haasteet
Tehosti ja toi pientä apua	Yhteisten tapaamisten järjestäminen nopealla aikataululla vaikeaa
Osaaminen ja varmuus ryhmätuokioiden vetämiseen lisääntyi	Liian lyhyt ajanjakso tutkijalle ja työyhteisölle, huono ajankohta – pyhät katkaisivat rytmiä
Vuorovaikutus tutkijan kanssa avointa ja joustavaa, keskustelut antoivat paljon	Materiaaliin olisi pitänyt perehtyä enemmän, kaikki koulutusajankohdat eivät sopineet
Materiaalien käyttömahdollisuus etäyhteyksissä oli hyvä	Itsekseen perehtymisen myötä tietoa jäi paljon jakamatta
	Järjestelmän käyttö jäi melko vähäiseksi muiden töiden vuoksi

Vastaajilta saatiin lisäksi kehitysajatuksia toimintamalliin ja tutkimuksen toteutukseen. Vastaukset koostettiin seuraaviksi yhteenvedoiksi:

- Ryhmien vetämiseen tulisi olla enemmän aikaa – apuna kuitenkin aktiivinen työyhteisö, joka etsii ja jakaa vinkkejä (kysymykset, kuvat, videot jne.)
- Yhteisiä tapaamisia tiedon jakamiseen olisi pitänyt olla enemmän
- Itsekseen perehtymisen myötä tietoa jäi paljon jakamatta
- Järjestelmän jatkokäyttö toiveissa

Tällä viimeisellä kysymyksellä haettiin vastaajien ajatuksia SECI-mallin ja sen myötä hiljaisen tiedon jakamisen hyödyntämisestä. Kysymyksellä annettiin vastaajille lisäksi mahdollisuus siihen, että vastaajat voivat tuoda tässä esille myös niitä asioita, joita tutkija ei ole mahdollisesti osannut hyödyntää kyselypohjan rakentamisessa. Lisäksi kysymyksen myötä tarjottiin vastaajille mahdollisuus tuoda esille heidän ajatuksiansa tutkimusjakson onnistumisesta ja kehittämistä. Vastauksia hyödynnettiin teorian tiedon ja tutkimuksen välisen yhteyden tarkasteluun.

Tutkimustulosten analysointi – tiedon jakamisen hyödyllisyys

Vastaukset toimivat erityisen hyvänä palautteena tutkimusjakson toteutuksesta. Saatuihin vastauksiin palataan vielä tarkemmin seuraavassa luvussa johtopäätösten myötä. Yhteenvedona voidaan todeta, että vastaajat kokivat SECI-mallin ja hiljaisen tiedon ja tietämyksen jakamisesta olevan hyötyä ja yhteisiä tapaamisia tiedon jakamiseksi olisi toivottu olevan enemmän. Tutkimusjakson olisi myös toivottu olevan pidempi.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida laadullisen tutkimuksen osalta saturaatiopisteen saavuttamisen analysoinnilla. Saturaatiopiste saavutetaan, kun haastatteluja on tarpeeksi, eikä uudet haastattelut tuota kehittämistehtävän osalta uutta oleellista tietoa. Haastattelussa määrään vaikuttaa tehtävän luonne ja tavoitteet – aineiston määrä ei korvaa laatua tai vaikuta siihen. (Ojasalo ym. 2015, 111.)

Tutkimukseen vastasi seitsemästä osallistujasta neljä. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin osalta useampi vastaaja olisi lisännyt mahdollisuutta analysoida paremmin saavutettiin tutkimuksen saturaatiopiste. Jos vastaukset olisivat olleet kovin erilaisia, olisi luotettavuudenkin näkökannalta

ollut hyödyllisempää saada useampi vastaus. Kyselyn vastaukset olivat pääsääntöisesti kuitenkin hyvin samansuuntaisia.

Saturaatiopisteen saavutuksen arvioinnin osalta yksi vaihtoehto olisi ollut tehdä tutkimus haastatteluna. Nyt jälkikäteen asiaa tarkastellessa kyselyn vastaajamäärään peilaten, henkilökohtaisella haastattelulla olisi saattanut olla parempi mahdollisuus saada kaikilta tutkimukseen osallistuvilta vastaukset. Jokaisen tutkimukseen osallistujan kanssa yhteisen tapaamisen sopiminen ja kysymysten läpikäyminen yhdessä olisi saattanut sitouttaa vastaamiseen paremmin. Tutkimusmenetelmän valinta oli kuitenkin onnistunut, koska kyselyllä saadut vastaukset toivat kuitenkin riittävän tarkkoja vastauksia tutkimusongelman selvittämiseksi.

Kyselyyn vastaajien määrän ollessa näin pieni tutkimuksen eettisyyden näkökannalta, oli tärkeää huolehtia siitä, että vastaajia ei tunnisteta, eikä vastauksia voida suoraan liittää tiettyyn vastaajaan. Tämän vuoksi sanallisten vastausten raportointi toteutettiin tutkijan vastauksista tekemillä koosteilla, ei suorilla sananmukaisilla lainauksilla. Vastaajista ei myöskään tallentunut mitään tunnistetietoja, joten tutkijalla ei ollut tietoja ketkä tutkimukseen osallistujista vastasivat kyselyyn. Tutkimusmenetelmien käytön yhteydessä huolehdittiin, että vain tutkimuksen suostumusasiakirjan allekirjoittaneiden vastauksia hyödynnettiin tutkimuksessa.

Tutkimuksen hyödyllisyyden osalta voidaan todeta, että vaikka vastauksia saatiin vain neljältä henkilöltä, toi tutkimus kuitenkin yksikön esihenkilölle haluttua lisätietoa tutkimukseen osallistujien ajatuksista sekä Sävelsirku järjestelmän, että SECI-mallin hyödyntämisen osalta. Tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä jatkon toimintamallien suunnittelussa tässä yksikössä ja muissa samankaltaista palvelua tarjoavissa yksiköissä.

Kyselyn tekemisen osalta miellän lomakkeen ymmärrettävyyden ja pituuden myös yhdeksi luotettavuuden tarkastelun osa-alueeksi. Moniin kyselyihin vastanneena tunnistan, että kiinnostunut vastaamisen lakkaa kyselyn ollessa liian pitkä ja tämän jälkeen vastauksiin ei välttämättä kiinnitä enää huomioita.

Tilanne on sama, jos kysymyksiä ei ymmärrä tai valikosta ei löydy oikeaa vastausta. Ojasalo ym. (2015, 131) toteavatkin, että kyselyä luodessa on huomioitava, että vastaajien pitäisi jaksaa ja osata vastata kyselyn kysymyksiin.

Kyselyn osalta voidaan todeta, että kaikkiin kysymyksiin oli vastattu ja vastauksiin oli jätetty paneutua ihan viimeistä kysymystä myöten. Tämä antoi viitteitä sopivan pituisesta kyselystä. Kun tarkastelee kysymysparien vastauksia – miten puolistrukturoitu kysymys täydentää strukturoidun kysymyksen vastausta – voidaan mielestäni todeta, että kysymykset olivat olleet tarpeeksi selkeitä niiden tarkoituksen ymmärtämiseksi, yhtä (kysymystä numero 10) lukuun ottamatta.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyössä haettiin vastausta tutkimusongelmaan – miten SECI-mallia hyödyntäen voidaan tehostaa uuden järjestelmän käyttöönottoa ja oliko Sävelsirkku järjestelmästä hyötyä etätuokioiden suunnitteluajan ja taustatyön vähenemiseen ja tuokioiden vetämisvarmuuden lisääntymiseen. Asiaa tutkittiin seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Tukiko SECI-malli ja tiedon jakaminen uuden järjestelmän käyttöönottoa ja tavoitteiden mukaista käyttöä, millaisia haasteita ilmeni?
2. Lyhensikö Sävelsirkku järjestelmä ja SECI-mallin hyödyntäminen etätuokioiden suunnitteluaikaa ja taustatyötä?
3. Lisäkö Sävelsirkku järjestelmä ja SECI-mallin hyödyntäminen etätuokioiden vetämisvarmuutta?

Tutkimuksesta rajattiin pois hiljaisen tietämyksen johtaminen – tavoitteena oli tehdä nopea ja tehokas käyttöönotto ja testata SECI-mallin eri osa-alueiden soveltamista tutkimuksen tekijän vetämänä.

SECI-mallin ajatus uuden tiedon luomisesta hiljaisen tietämyksen ja selkeän, näkyvän tiedon vuorovaikutuksen kautta on innostava. Mielikuvissa on helppo hahmottaa, kuinka SECI-mallin osa-alueiden (sosialisaatio, ulkoistaminen, yhdistäminen, sisäistäminen) läpikäynnin myötä olemassa oleva tieto kasvaa kaikilla prosessissa mukana olevilla – oppi ei voi olla tarttumatta. Myös opinnäytetyön osaltakin se tarttui, kuhunkin oppijaan juuri hänelle sopivalla tavalla. SECI-mallin osa-alueita hyödyntäen saatiin kerättyä koko tiimille ideoita ja vinkkejä, miten uutta Sävelsirkku järjestelmää pystyy hyödyntämään etätuokioiden suunnittelussa ja vetämisessä. Tutkimukseen osallistujilta saatiin lisäksi ajatuksia siihen, miten etätuokioiden vetämisvarmuutta voi kasvattaa.

Kyselyyn vastanneiden vastauksista voidaan päätellä, että järjestelmästä koettiin lähes kaikkien vastaajien mielestä olevan hyötyä etätuokioiden suunnitteluajan ja taustatyön vähenemiseen sekä etätuokioiden vetämisvarmuuden lisääntymiseen. Lisäksi lähes kaikki vastaajat totesivat, että

SECI-mallin hyödyntäminen ja tiedon jakaminen tuki uuden järjestelmän käyttöönottoa ja tavoitteiden mukaista käyttöä.

Tutkimuksen toteutukseen liittyviä haasteita analysoidessa ja tarkasteltuani syvällisesti teoreettisen viitekehyksen aihealueita, on helppo tunnistaa asioita, jotka ovat mielestäni oleellisia SECI-mallin toteutuksessa. Ensimmäinen asia, ja suuri oivallus itselleni, oli organisaation tasolla hiljaisen tietämyksen tunnustaminen ja sen johtamisen tärkeys. Vaikka tämä johtamisen kokonaisuus oli rajattu tästä tutkimuksesta pois, sen oleellisuus tuli erinomaisesti esille asiaan syventyessä. Hiljaisen tietämyksen arvo on tunnistettava ja vasta sen myötä voi muotoutua johtamisen suunnat ja keinot huolehtia hiljaisen tietämyksen jakamisen toteutumisesta. Toinen asia, joka oleellisesti liittyy SECI-mallin toteutukseen, on se, että yhteistä aikaa tiedon jakamiseen on tärkeä löytää, vaikka se kuinka haasteellista onkin nykyisessä työelämässä.

Tutkimuksen toteutuksen kannalta suurimmaksi haasteeksi muodostui juuri yhteisen ajan löytäminen hiljaisen tiedon ja tietämyksen jakamiselle. Tämä näkyi myös kyselyn vastauksissa. Vaikka yhteisen ajan löytämisen arvo tunnustetaankin, on työarjen kiireen keskellä hyvin haasteellista luoda rauhallinen yhteinen hetki – Nonakan ym. (2000, 14) kuvaama 'ba-tila' – ihanteellinen paikka ja aika tiedon jakamiselle ja tietämyksen kasvamiselle. Jos tähän kuitenkin pystyttäisiin nykyisen työarjen kiireen lomassa, uskon, että sillä olisi organisaatioiden hiljaisen tiedon ja tietämyksen siirron osalta erittäin hyviä vaikutuksia. Olen todennut – ja totesin sen taas tutkimusta tehdessänikin – miten yhdessä tekeminen ja ideointi, toisten auttaminen ja oma oivaltaminen lisää iloa, energiaa, oppimisen intoa ja tiivistää työyhteisön me-henkeä. Olikin mukava huomata tutkimukseen osallistuvien loppukyselyn kommentteissa, miten tiedon jakamisen keinoista useampi mainitsi keskustelut kollegan kanssa. Se kertoo minusta – teoriaakin tulkiten – työyhteisön avoimuudesta ja keskinäisestä luottamuksesta. Työyhteisössä tiedetään, että kaikkien osaamista arvostetaan, tukea ja apua on saatavissa ja taustalla on luottamus siihen, että uskalletaan kysyä. Tämä on tärkeä pohja hiljaisen tiedon ja tietämyksen jakamiselle.

Opinnäytetyössä ei tutkittu johtamista, mutta halusin tuoda asian osittain teorian viitekehykseen, että voisin nostaa sieltä jotain ajatuksia tätä opinnäytetyötä lukeville esihenkilöille. Halusin herättää ajatuksia hiljaisen tietämyksen jakamisen keinoista, ja miten niitä voisi vähitellen työarjen lomassa tuoda toimintaan mukaan. Tämän pohjalta tein toimintamallin (liite 1), miten hiljaisen tiedon jakamista voisi lähteä suunnittelemaan ja kokeilemaan uuden järjestelmän käyttöönotossa tai järjestelmän käytön tehostamisessa. Toivon, että pystyn sillä kannustamaan kokeiluihin asian tiimoilta. Yksikin sanoitettu ja jaettu hiljaisen tietämyksen jyvänen auttaa hyvin todennäköisesti sen kuulijaa tai kuulijoita kasvattamaan omaa osaamista ja asioiden laajempaa ymmärrystä.

Tehyn tekemän tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla lähiesimiesten tehtävissä korostuu yhä enemmän erilaiset rutiinitehtävät. Tutkimuksen yhteenvedossa mietitään, kohdistuuko tuloksellisen toiminnan näkökulmasta lähiesimiesten työaika tällöin oikeaan kohteeseen. Johtamisella todetaan olevan suuri merkitys vetovoimaisen työympäristön rakentamisessa, laadukkaan ja turvallisen hoitotyön toteuttamisessa, sekä hoitohenkilöstön terveyden- ja hyvinvoinnin edistämiseen. (Markkanen & Tuomisoja 2014, 32.) Hiljaisen tietämyksen jakamien ja sitä tukevan ilmapiirin ja toimintamallin rakentaminen vaatii esihenkilöltä paneutumista asiaan ja suunnittelua, joka vie luonnollisesti aikaa. Kun itse toimin sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla esihenkilönä, sitä ei ollut juuri koskaan yllä mainituista syistä. Oman haasteen tiimin jäsenten yhteistapaamiseen muodostaa lisäksi vuorotyöt ja monenlaiset työnkuvat, joka tuli esille tässäkin tutkimuksessa – yhteistä aikaa on tosi haasteellista löytää yhdessä ideointiin.

Tutkimukseni tulokset kuitenkin kertovat, että innokkuutta ja halukkuutta olisi yhteisen tietämyksen jakamiseen ja tämänkaltaisesta toimintamallista koettiin olevan hyötyäkin. Tutkimuksessa mukana oleva yksikkö lähti rohkeasti, avoimin mielin testaamaan uutta järjestelmää etätuokioiden toteuttamiseen, kehittäen omaa palvelua ja kokivat saaneen järjestelmästä tarvittavaa apua työnsä tueksi. Suuri kiitos vielä koko yksikölle innokkuudesta olla mukana tutkimuksessani.

Uuden järjestelmän käyttöönotto vaatii aina uuden järjestelmän ja uusien toimintamallien opettelua, joka oli tässäkin tutkimuksessa läsnä. Tutkimuksen toteutus Sävelsirku järjestelmän kanssa onnistui tehokkaasti, jota edesauttoi järjestelmän käytön helppous ja tutkimukseen osallistujienkin mukaan kattava sisältö. Järjestelmän käyttöön suunnitellut kaksi puolen tunnin opastusta antoi riittävän opastuksen käyttäjille – kyselyn mukaan järjestelmän käyttö ei ollut aiheuttanut ongelmia. Kiitokset tässä yhteydessä Sentinalle tutkimusjakson mahdollistamisesta ja avusta tutkimuksen toteutuksessa.

Lehtipuu (2016) kuvaa teoksessaan opinnäytetyöni aiheen valinnan perusidean erinomaisesti. Hän toteaa, että informaation vaihto toimii aina oman kasvumme perusteena. Kun kohtaamme muita ihmisiä, vaihdamme informaatiota keskenämme ja innostumme toistemme ideoista, oivallamme itse lisää ja saamme energiaa oman osaamisen kehittämiseen. Tämä kaikki sai itseni innostumaan aiheesta – informaation vaihto, halu oppia lisää, hyvä ja energisoiva työympäristö, jossa on turvallinen kasvaa ja kehittyä hyvän yhteistyön seurauksena. Päädyin nopeasti siihen, että tätä kaikkea on tärkeä saada meidän kaikkien työelämään lisää. Toivottavasti sain myös sinut – opinnäytetyöni lukijan – innostumaan asiasta.

Kuten aina aluksi johonkin aiheeseen syventyessä into tutkia aihetta lisääntyy ja kaikki alkaa tuntua teoriassa yksinkertaiselta ja helpolta toteuttaa. Teoriaan ja käytännön toimintaan syventyessä kuitenkin kasvaa ymmärrys, miten moneen asiaan on kiinnitettävä huomio asioiden ihanteellisimman lopputuloksen saavuttamiseksi. Se on kuitenkin juuri se syy, mikä viehättää tutkimuksen tekemisessä ja sen myötä uusien oppien saamisessa.

Hiljaisen tietämyksen aihealue ja SECI-mallin hyödyntäminen kirvoitti monta ajatusta mahdollisista jatkotutkimusaiheista. Listaan niitä tähän hyödynnettäväksi muille opinnäytetyön aihetta pohdiskelville.

- Liitteen toimintamallin testaaminen uuden järjestelmän käyttöönotossa tai järjestelmän käytön tehostamisessa
- SECI-mallin hyödyntäminen ihan missä vaan toiminnan kehittämisessä

- Tekoälyn hyödyntäminen SECI-mallin selkeän ja näkyvän tiedon koostamisessa ja käyttäjiltä kerätyn hiljaisen tiedon yhdistämisessä. Mitä muutoksia se toisi prosessiin, miten hiljaisen tietämyksen kokonaisuus liitettäisiin siihen?

Lähteet

Haldin-Herrgard, T. 2000. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No 4, 357–365. Viitattu 29.3.2024. <https://doi.org/10.1108/14691930010359252>. Vaatii käyttäjätunnuksen.

Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä*. 3., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kiviranta, R. 2010. *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. *Johtaja muutoksen ytimessä – käsikirja uudistumismatkalle*. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 19.3.2024. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/FADBHXDTEB#kohta:\(\(20\)Johtaja\(\(20\)muutoksen\(\(20\)ytimess\(\(e4\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/FADBHXDTEB#kohta:((20)Johtaja((20)muutoksen((20)ytimess((e4))). Vaatii käyttäjätunnuksen.

Lehtipuu, U. 2016. *Timanttipesula – Sijoita elämäsi fiksusti*. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 21.3.2024. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/CAIBJXCTEB#/haku:timanttipesula/historiaan:https:\(/\(bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/\(bisneskirjasto\(23\)Bisneskirjasto\(/haku\(:timanttipesula/kohta:III\(\(20\)TALENTTI\(\(20\):\(SIJOITUSVINKKI\(\(20\)16\(\(\(:\(20\)Sijoita\(\(20\)talenttisi\(\(20\)merkitykselliseen\(\(20\)tekemiseen\(\(20\):\(VAURAUDEN\(\(20\)UUSI\(\(20\)K\(\(c4\)SIKIRJOITUS\(\(20\)/piste:b2054](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/CAIBJXCTEB#/haku:timanttipesula/historiaan:https:(/(bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/(bisneskirjasto(23)Bisneskirjasto(/haku(:timanttipesula/kohta:III((20)TALENTTI((20):(SIJOITUSVINKKI((20)16(((:(20)Sijoita((20)talenttisi((20)merkitykselliseen((20)tekemiseen((20):(VAURAUDEN((20)UUSI((20)K((c4)SIKIRJOITUS((20)/piste:b2054). ei sivunumerointia, linkissä teoksen kohta. Vaatii käyttäjätunnuksen.

Listenmaa, J. 2023. *Laita tieto töihin – tiedolla johtamisen käsikirja*. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 17.3.2024. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/DAFBIXETEB#kohta:Laita\(\(20\)tieto\(\(20\)t\(\(f6\)ihin](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/DAFBIXETEB#kohta:Laita((20)tieto((20)t((f6)ihin). Vaatii käyttäjätunnuksen.

Markkanen, K., Tuomisoja, A. 2014. *Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa – Selvitys tehyläisten johtajien ja esimiesten näkemyksistä*. *Tehyn julkaisusarja B: 1/2014* Viitattu 10.4.2024. https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/julkaisu/2014/510880_johtaminen_sosiaali-ja_terveydenhuollossa_netti_id_14099.pdf.

Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen TIETO näkyväksi. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long range planning. Vol. 33, Article 1, 5-34. Viitattu 29.3.2024.

https://tingenesmetode.no/images/PDF/Litteratur_MK/SECI_Ba_and_Leadership_a_Unified_Model.pdf.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. 3.–4. painos. Kehittämistyön menetelmät – Uudenaista osaamista liiketoimintaan. e-kirja. Helsinki: Sanoma Pro. Vaatii käyttäjätunnuksen.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 19.3.2024. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/GAJBHXCTDG#/kohta:2/piste:b18>. Vaatii käyttäjätunnuksen.

Sutinen, M. & Kuitunen, M. 2018. Mahtava moka. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 17.3.2024. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/JABBXXBTABDED#kohta:MAHTAVA\(\(20\)MOKA\(\(20\)/piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/JABBXXBTABDED#kohta:MAHTAVA((20)MOKA((20)/piste:b0). Vaatii käyttäjätunnuksen.

Sentina 2024. Hyvä hoiva näkyväksi. Viitattu 16.3.2024. <https://sentina.fi/>.

Sentina 2023. Sävelsirkku on tutkittu ja testattu palvelukonsepti. Viitattu 16.3.2024. <https://sentina.fi/tutkimukset/>.

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

Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja – 25 työkalua. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 17.3.2024. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/GAJBIXETEB#kohta:Strategiakirja/piste:t2>.

Toimintamalli uuden järjestelmän käyttöönoton tai järjestelmän käytön tehostamiseen

ALKUSUUNNITTELU

1. Rakenna tiimin kanssa osaamiskartoituksen osa-alueet – mitä osaamista tarvitaan järjestelmän käyttöön (lisätietoa luvut 3.4.3, 5.4 ja taulukko 3)
2. Miettikää omaan yksikköön soveltuvat hiljaisen tietämyksen jakamisen menetelmät, joita hyödynätte (lisätietoa luku 3.4)
3. Suunnitelkaa tavoitteet järjestelmän käytölle (Sävelsirkku järjestelmän osalta toimittajalta (Sentina Oy) saatavissa valmiita malleja)
4. Suunnitelkaa säännölliset seurantapalaverit tavoitteiden täyttymisen tarkasteluun, kokemusten ja ajatusten vaihtamiseen ja hiljaisen tiedon jakamiselle.
5. Luokaa paikka, mihin tallentaa seurantapalaverien välissä tulleet uudet ideat, oivallukset, kysymykset ja haasteet. Tämä voisi olla vaikkapa Teams tila, jonka keskusteluun voi näppärästi lisätä muun muassa ajatuksia, ideoita, onnistumisia ja saatuja palautteita, jolloin ne olisivat kaikkien nähtävissä (lisätietoa luku 3.4.3).

Huomioi, että tavoitteita ja suunnitelmia voi hyvinkin olla tarpeen muuttaa matkan varrella. Pääasia, että lähdet jollain eteenpäin.

SEURANTAPALAVERIT

1. Keskustelkaa mahdollisista haasteista tai uusista oivalluksista, miten ja missä tilanteissa hyödyntää järjestelmää tai jotain sen ohjelmaosiota.
2. Kirjatkaa näkyville ideat jaettavaksi myös niille henkilöille, jotka eivät päässeet mukaan palaveriin.
3. Hyödyntäkää tarinoiden kerrontaa – kertokaa Sävelsirkku tuokioiden järjestämisestä vuorotellen, erityisesti mitkä asiat toimivat, mitkä ei. Pohtikaa yhdessä syitä, miksi asiat onnistuivat ja miksi mahdollisesti ei. Näissä varsinkin tuokion toteuttajan omat ajatukset ovat kullannarvoisia – ne ovat usein juuri hiljaista tietämystä, tunnetta siitä miksi piti tulla toimineeksi jollain tavalla (lisätietoa mm. luvuissa 3.1, 3.2 ja 4)

HILJAISEN TIETÄMYKSEN JAKAMISEN JATKUVUUDESTA HUOLEHTIMINEN

1. Mieti yksikön toimintaan sopivia hiljaisen tietämyksen jakamisen menetelmiä, jotka edistävät hiljaisen tietämyksen jakamista ja toimintamallin jalkautusta (lisätietoa mm. luvussa 3)
2. Mieti keinoja hyvän vuorovaikutuksen, yhteistyön ja luottamuksen ylläpitämiselle ja palautekulttuuria (lisävinkejä lukemiseen luvussa 4)
3. Uuden toimintatavan tai järjestelmän käyttöönotto on aina muutos, joka vaatii johtamista. Huolehdi, että koko tiimi on mukana (lisätietoa luvussa 4)