



HILJAISEN TIEDON JAKAMISEN KEHITTÄMINEN HYBRIDITYÖSSÄ

Tampereen Tilapalvelut Oy:n pienten rakennushankkeiden
tiimissä

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johtaminen

Toukokuu 2024

Ismo Harju

Teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä Ismo Harju

Työn nimi Hiljaisen tiedon jakamisen kehittäminen hybridityössä

Ohjaaja Timo Kärppä

Tiivistelmä

Vuosi 2024

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli tunnistaa ja selvittää hiljaisen tiedon jakamisen kehittämiseksi parhaita käytäntöjä hybridityössä Tampereen Tilapalvelut Oy:n pienten rakennushankkeiden tiimissä. Tutkimuksessa tarkasteltiin hiljaisen tiedon jakamisen nykytilannetta ja hybridityötä muutosjohtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen lähtökohtana oli tiimin yhteinen halu selvittää hyviä tapoja ja käytäntöjä hiljaisen tiedon jakamiseen. Tutkimus rajattiin koskemaan pienten rakennushankkeiden tiimiä ja tiimin toimintaa, jotta osattaisiin ottaa parhaiten käyttöön niitä keinoja ja voimavaroja, mitä tiimiläisillä on jo käytössä. Tiimin yhteistyötä haluttiin syventää ja tehdä hiljaisen tiedon jakamisen käytännöistä enemmän yhteneviä.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kirjoitetun tekstin laadullista sisällönanalyysia, Sitran lanseeraamaan Muutospeliä ja teemahaastatteluita. Tutkimuksessa sovellettiin osaamisen johtamisen ja muutosjohtamisen teorioita tapahtuneeseen muutokseen lähityöstä hybridityömalliin. Laadullisen sisällönanalyysin mukaisesti kartoitettiin uusimpia toimintamalleja ja käytäntöjä, joita käytetään hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistamiseksi. Tutkija toimi Muutospelin fasilitaattorina esittäen tarkentavia kysymyksiä ja vieden keskustelua sujuvasti eteenpäin. Kysymykset teemahaastatteluihin laadittiin tietoperustan ja Muutospelin perusteella. Teemahaastatteluisa käytiin läpi haastateltavien henkilökohtaisia toimintatapoja hiljaisen tiedon siirtymisen näkökulmasta sekä niitä asioita, joilla omaa hiljaista tietoa olisi paras jakaa toisille.

Tutkimuksen perusteella selvisi toimintamalleja hiljaisen tiedon parempaan jakamiseen. Tutkimuksen perusteella luotiin Hankkeiden tilannekatsaus -niminen palaveri, jossa pyritään tuomaan hankkeista tärkeimmät kokemukset, niksit ja uudet toimintatavat kaikkien tiimiläisten käyttöön. Sitran Muutospelin pelaaminen oli tutkimuksellisesta näkökulmasta onnistunut tapa lähestyä hiljaisen tiedon jakamisen kehittämistä.

Avainsanat hiljainen tieto, muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen, hybridityö

Sivut 42 sivua ja liitteitä 5 sivua

The purpose of this study was to investigate best practices for developing the sharing of tacit knowledge in the hybrid work within the Small Construction Projects team of Tampereen Tilapalvelut Oy. The study examined the current situation of sharing tacit knowledge and hybrid work from a change management perspective. The starting point of the research was the team's collective desire to find good ways and practices for sharing tacit knowledge. The study was limited to the team and its activities related to small construction projects, to make the best use of the methods and resources already available to team members. The aim was to deepen team collaboration and make practices more consistent.

The research methods included qualitative content analysis of written text, Sitra's launched Change Game, and theme interviews. The study applied theories of competence management and change management to the transition from traditional work to the hybrid work model. Following qualitative content analysis, the latest models and practices were mapped out to facilitate the sharing of tacit knowledge. The researcher acted as a facilitator in the Change Game, posing clarifying questions and smoothly advancing the discussion. The questions for the theme interviews were developed based on the literature review and the Change Game. In the theme interviews, the personal practices of the interviewees regarding the transfer of tacit knowledge were discussed, as well as the aspects through which their own tacit knowledge would be best shared with others.

The study identified models for improving the sharing of tacit knowledge. As a result of the study, a meeting called "Project Situation Review" was created, aimed at sharing the most important experiences, tips, and new practices from projects with all team members. Playing the Change Game provided a good approach for developing tacit knowledge sharing from a research perspective.

Keywords tacit knowledge, change management, competence management, hybrid work
Pages 42 pages and appendices 5 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön lähtökohdat	2
2	Tutkimuskysymys.....	3
2.1	Tutkimusongelma.....	4
2.2	Tavoitteet tutkimukselle.....	5
2.3	Aiheen rajaus.....	5
3	Tutkimusmenetelmät.....	6
3.1	Laadullinen sisällönanalyysi tietoteoriasta.....	6
3.2	Työpaja.....	7
3.3	Teemahaastattelu	8
4	Toimintaympäristön kuvaus.....	9
4.1	Tampereen Tilapalvelut Oy	9
4.2	Toiminta ja organisaatorakenne	9
4.3	Pienten hankkeiden rakennuttaminen	11
4.4	Näkyvän ja hiljaisen tiedon jakaminen tiimissä.....	12
4.5	Hybridityö Tampereen Tilapalvelut Oy:ssä.....	13
5	Tutkimuksen toteuttaminen	13
5.1	Tietoperusta.....	14
5.1.1	Osaamisen johtaminen	14
5.1.2	Muutosjohtaminen	16
5.1.3	Hiljaisen tiedon jakaminen	17
5.1.4	Hybridityöskentely	19
5.1.5	Valmentava johtaminen	21
5.1.6	Työn pelikirja	22
5.2	Muutospeli	24
5.2.1	Visuaalinen fasilitointimenetelmä.....	24
5.2.2	Muutospelin pelaaminen.....	25
5.2.3	Muutospelin analysointi, palaute ja aineisto teemahaastatteluihin....	29
5.3	Teemahaastattelut.....	29
5.3.1	Teemahaastattelujen tavoitteet.....	29
5.3.2	Teemahaastatteluiden toteuttaminen.....	29
5.3.3	Teemahaastattelujen tulosten muodostuminen.....	30
6	Tutkimustulokset.....	30
6.1	Muutospelin tulosten yhteenveto osa-alueittain.....	30

6.1.1	Muutoksen luonne	31
6.1.2	Keinot	32
6.1.3	Tunne	33
6.1.4	Suunta	33
6.1.5	Motivaatio	33
6.1.6	Toimijat	34
6.1.7	Aika	34
6.1.8	Vaikutukset	35
6.2	Teemahaastatteluiden yhteenveto	35
7	Pohdinta	37
7.1	Jatkotoimenpiteet	40
7.2	Jatkotutkimussuositukset	40
8	Johtopäätökset	41
	Lähteet	43

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1.	Tampereen Tilapalvelut Oy:n organisaatorakenne (Intra. n.d.)	10
Kuva 2.	Pienten rakennushankkeiden prosessikaavio (Intra. n.d.)	12
Kuva 3.	Tutkimuksen toteuttaminen	14
Kuva 4.	Osaamisen johtamisen ulottuvuudet. (Viitala, 2002, s. 187)	15
Kuva 5.	Osaamisen kehittämisen menetelmiä (Sivonen. 2017)	16
Kuva 6.	Tiedon luomisen sovellettu malli (MCID n.d.)	19
Kuva 7.	Hybridityön hyviä ja huonoja puolia. (Ruohomäki, (2023) mukailleen)	20
Kuva 8.	Valmentavan johtamisen vahvistaminen (TTL (n.d.) mukailleen)	22
Kuva 9.	Muutospelialusta (Sitra, n.d.)	25
Kuva 10.	Kortit osioista muutoksen luonne ja keinot. (Sitra, digipeli, n.d.)	26

Kuva 11. Kortit osioista tunne ja suunta (Sitra, n.d.).....	27
Kuva 12. Kortit osioista vaikutukset ja aika (Sitra, n.d.).....	28
Kuva 13. Kortit osioista toimijat ja motivaatio (Sitra, n.d.).....	28
Kuva 14. Muutospeli pelattuna tiimin kanssa.....	31
Kuva 15. Hiljaisen tiedon jakaminen ja tunnistaminen.....	39

Liitteet

- Liite 1. Muutospelin alustus 15.11.2023
- Liite 2. Hankkeiden tilannekatsaus -palaveripohja

1 Johdanto

Työskentelytavat muuttuivat monessa yrityksessä ja yhteisöissä koronapandemian (COVID19) muuttaessa maailmaa keväällä 2020. Pandemia vaikutuksesta työelämä jakautui historiallisella tavalla kahtia. Etätyötä alettiin tekemään kaikessa työssä, missä sitä oli mahdollista tehdä. (Ranki, 2023, s. 5) Tampereen Tilapalvelut Oy:ssä siirryttiin monien muiden tavoin etätöihin. Etätyömalli nähtiin toimivana ja käyttöön otettiin pian hybridityöskentelymalli, jossa työntekijä pystyy itse päättämään missä työskentelee.

Hybridityöskentely on saanut henkilöstöltä positiivisen vastaanoton. Se säästää aikaa ja siirtymät kokousten välillä on helppoja. Monien mielestä kotona keskittyminen työhön on parempaa kuin toimistolla, jossa tuli usein keskeytyksiä ja yleinen hälinä oli isompaa. Teknologian ja rakentamisen alalla myös toimivan Swecon teettämän tutkimuksen mukaan etätyö lisää hyvinvointia ja tehokkuutta. *Tulevaisuuden hybridityö* -raportissa painotetaan, että onnistuakseen organisaation on onnistuttava vaalimaan yhteisöllisyyttä. (Sweco, 2021, s. 6) Tulosten ja työhyvinvoinnin perusteella hybridityöskentely on koettu toimivana Tampereen Tilapalvelut Oy:ssä ja siitä on tullut uusi normaali. Hybridityöhön siirryttiin ns. suoraa lennosta ja se on muuttanut työn tekemisen tapoja suuresti.

Etätyöskentelyssä työkaverin ja kollegoiden kohtaaminen jää vähemmälle kuin lähityössä. Tämä vaikuttaa väkisinkin siihen, että hiljainen tieto ei siirry samalla tavalla kuin aiemmin. Swecon teettämän tutkimuksen mukaan etenkin ideointi ja luova työ koetaan vaikeammaksi etänä. (Sweco, 2021, s. 9) Tutkimukseen osallistujat kokevat arkipäiväisten asioiden läpikäynnin ja ongelmien ratkaisun olevan helpompaa fyysisessä toimistoympäristössä. Viestintäjärjestelmät ovat viime vuosina kehittyneet suuresti ja eri viestintäkanavia käytetään paljon enemmän kuin viime vuosikymmenellä. Neuvojen ja vinkkien kysyminen etänä on erilaista kuin toimistolla. Kun kaikki olivat toimistolla paikalla, työkaverilta neuvojen kysyminen kävi nopeasti ja helposti töiden lomassa. Etätyössä työntekijät voivat miettiä, että onko tämä sellainen kysymys, että tällä kannattaa työkaveria vaivata. Kun kysymyksiä kertyy useita, niin väkisinkin jokin tärkeä asia jää selvittämättä.

Hybridityössä yhdistyvät etätyö ja lähityö työpaikalla, mikä luo uudenlaisia dynamiikkoja tiedonkululle tiimissä ja koko organisaatiossa. On tärkeää ymmärtää, miten hiljainen tieto siirtyy organisaatiossa, kun työntekijät ovat hajallaan eri paikoissa ja fyysisen kontaktit ovat vähentyneet radikaalisti. Savonian ammattikorkeakoulun artikkelissa Tiina Kuiri määrittää hiljaisen tiedon tunnistamisen olevan avainasemassa, jotta organisaatiot voivat menestyä ja

kehittyä. (Kuiri, 2023) Hiljainen tieto täytyy tunnistaa ja erottaa näkyvästä tiedosta. Työyhteisöissä on valtava määrä hiljaista kokemuksen pohjalta tullut tietoa. Elämäkokemus tai asiantutijatyön mukanaan tuoma tieto voi olla sellaista mitä ei osata riittävällä tavalla tunnistaa. Vuosien varrella muodostunut hiljainen tieto voidaan tulkita isommaksi kuin vain ammatillisen osaamisen tieto. (Kuiri, 2023)

Tämä tutkimus pyrkii edistämään ymmärrystä siitä, miten Tampereen Tilapalvelut Oy:n pienten rakennushankkeiden tiimissä tunnistetaan ja jaetaan hiljaista tietoa hybridityössä, jolloin luodaan parhaat käytännöt ja työkalut tehokkaalle tiedonkululle.

1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat

Lähtökohtana opinnäytetyölle on kehittää Tampereen Tilapalvelut Oy:n pienten rakennushankkeiden tiimin hybridityöskentelymallia hiljaisen tiedon jakamisen parantamisen pohjalta. Yleisesti ottaen työelämässä on koettu iso murros etätöiden selvästi yleistyttyä 2020-luvulla. Muutos lähityöstä hybridityöhön vaikuttaa merkittävästi yritysten, yhteisöjen ja tiimien toimintatapoihin. On olennaista ymmärtää hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvät haasteet. Miten kommunikaatio toimii, kun työkavereita nähdään harvoin ja epäviralliset keskustelut jäävät vähemmälle?

Digitaalisten työkalujen ja teknologioiden käyttö työssä on kasvanut merkittävästi. Tämä luo valtavasti mahdollisuuksia. Tietoa on tarjolla enemmän kuin koskaan ennen. Valtava tietomäärä voi luoda myös tietotulvan. Työterveyslaitoksen verkkosivujen oppimateriaalissa selitetään miten tehtävistä asioista, viesteistä ja ylipäätään muistettavista asioista tulee niiden määrän takia vaikeasti hallittavaa, jolloin voidaan puhua tietotulvasta tai infoähkystä (TTL, n.d.) Tietoa tuotetaan paljon, mutta tarvittavaa tai paikkansa pitävää tietoa on hankala löytää. Tietoa pitää osata hakea oikeasta paikasta ja varmistua, että se on ajantasaista. (TTL, n.d.) Näkyvän tiedon jakamisen hankaluudet luovat haasteen myös hiljaisen tiedon jakamiseen. Kommunikaatio- ja yhteistyöalustat vaihtuvat ja muuttuvat nopeasti, kun haetaan parasta paikkaa tallentaa tietoa. Useamman työntekijän tiimissä tämä voi luoda ristiriitoja, kun toiset ottavat uusia malleja käyttöön ja osa haluaa toimia vanhalla tutulla tavalla.

Tehokas tiedonkulku ja innovaatioiden käyttöönotto luovat tiimille parhaat mahdollisuudet onnistua työssään. Samoja virheitä ei haluta toistaa ja onnistumiset halutaan kopioida. Hybridityö parantaa työntekijöiden joustavuutta sekä lisää arjen ja työelämän tasapainoa. Samalla on varmistettava, että tiimi toimii tehokkaasti. Hiljaisen tiedon jakaminen on osa

tehokasta työkuultuuria, ja sen ymmärtäminen hybridityössä edistää työn tuloksellisuutta. On tärkeä varmistua, että tieto liikkuu tiimin sisällä. Toisten hankkeiden etenemisen seuraaminen voi tuoda paljon lisätietoa myös omiin hankkeisiin.

Hybridityön tekeminen vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin monin tavoin. Tutkimus lähtee siitä, että hybridityö on tuonut niin paljon hyvää mukanaan, ettei vanhaan lähityömalliin ole enää paluuta. Hybridityö luo työ- ja yksityiselämään tasapainoa, kun työntekijät saavat mahdollisuuden työskennellä etänä. Tämä voi olla sekä positiivinen että negatiivinen tekijä työntekijän hyvinvoinnille. Hybridityön myötä fyysinen etäisyys työtovereihin saattaa kasvaa. Tämä voi vaikuttaa sosiaalisiin suhteisiin, ja vaikuttaa työntekijän kokemukseen yhteenkuuluvuudesta ja tiimityöstä.

Esimiehen rooli ja osaaminen tukevat työntekijöiden hyvinvointia. Toimittaja Reetta Rätty kirjoittaa Aalto-yliopiston artikkelissa, miten hybridityö vaatii esimiehiltä ja johtajilta sosiaalisia taitoja sekä johtamisen uudelleenajattelua. (Rätty, 2023) Artikkelissa Rätty haastattelee apulaisprofessori Niina Nurmea Aalto-yliopistosta. Nurmi sanoo sosiaalisten taitojen merkityksen korostuvan hybridityön johtamisessa. Johtajan tarvitsee osata kuunnella työntekijää ja huomata tämän vaikeudet esimerkiksi uusien teknologioiden omaksumisessa ja käyttöönotossa. (Rätty, 2023) Johtamistyyli, tuki ja selkeät ohjeet voivat vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen työn mielekkyydestä ja vaikuttavuudesta. Työntekijöiden kokemukset hybridityöstä vaihtelevat yksilöllisesti. Esimiehen tulisi ottaa huomioon erilaiset tarpeet, odotukset ja resurssit, jotka vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin. Tässä opinnäytetyössä paneudutaan miettimään keinoja hiljaisen tiedon parempaan jakamiseen tiimin sisällä.

2 Tutkimuskysymys

Opinnäytetyö on tutkimuspainotteinen ja kehittämistehtävän suorittamista ohjaava tutkimuskysymys on: Miten hiljainen tieto tunnistetaan ja miten sitä jaetaan parhaalla mahdollisella tavalla Tampereen Tilapalvelut Oy:n pienten hankkeiden tiimissä?

Tutkimuskysymyksen selventämiseksi, alla olevaan tekstiin on avattu tarkemmin asiakokonaisuuksien sisältöä ja pyritty analysoimaan termit selkeästi. Tutkimuskysymys on tärkeää voida pilkkoa osiin, jotta tunnistetaan tutkimuksen kannalta keskeiset asiat.

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan henkilökohtaista tietotaitoa, oivalluskykyä ja intuitiota, joita henkilö haalii syventyessään johonkin toimintaan pidemmäksi aikaa. Ammatillinen

osaaminen kertyy työtä tehdessä. Hiljainen tieto voi olla osin tiedostettua ja osin tiedostamatonta. Tämän takia sitä voi olla haastavaa pukea sanoiksi, jolloin sitä on haastavaa jakaa muille. (Niemelä, 2022, s. 9)

Termillä *hiljaisen tiedon tunnistaminen* tarkoitetaan sitä, että pystytään jaottelemaan näkyvää ja hiljaista tietoa paremmin. Osataan tunnistaa niitä elementtejä tiedosta, joita kannattaa tai täytyy kirjata ylös. Lisäksi nostetaan hiljaisen tiedon arvostusta ja luodaan sen jakamiseen mahdollisimman hyvä mahdollisuudet. Käytännössä tarkoitus on paneutua niihin mahdollisuuksiin, mihin voidaan käytäntöjen, niksien, kokemuksen ja taitojen soveltamisen suhteen voidaan tehdä. (Ahlavuo, 2011)

Tutkimuskysymyksessä sanottu *paras mahdollinen tapa* jakaa hiljaista tietoa pyritään määrittelemään tiimille sopivaksi ja toimivaksi. Parhaassa mahdollisessa tavassa pyritään löytämään keinot, jotka eivät aiheuta kohtuutonta työmäärää ja ovat riittävät hiljaisen tiedon siirtymiseen. Optimaalisena lopputuloksena voidaan pitää sellaista toimintatapaa, jossa työmäärä ei lisääny, mutta hiljaisen tiedon jakamiseen panostetaan ja tiimityö yhtenäistyy.

Tampereen Tilapalvelut Oy:n pienten rakennushankkeiden tiimi rakennuttaa pääasiassa Tampereen kaupungin omistamiin rakennuksiin alle miljoonan euron arvoisia rakennushankkeita. Hankkeita rakennutetaan vuosittain noin 200 erilaista ja rakennuttamistehtäviin kuuluvat työt hankkeen käynnistämisestä kilpailutukseen, rakentamiseen, vastaanottoon ja takuuajan tehtäviin.

2.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelman taustalla on halu kehittää hiljaisen tiedon jakamista. Työn tarkoituksena on tunnistaa tarpeellinen hiljainen tieto, sekä löytää ja kehittää toimintamalleja hiljaisen tiedon jakamisen kehittämiseksi.

Hybridityön tuo työntekijöille vapautta järjestää oma työntekonsa vapaammin kuin on lähityössä tehty. Kun verrataan esimerkiksi vanhoja läsnäoloa vaativia kokouskäytäntöä Teams-palavereihin, nähdään uuden toimintatavan säästävän aikaa. Teams-palaverista toiseen on helppo siirtyä. Hyödyt hybridityöskentelystä ovat kiistattomia eikä vanhaan lähityömalliin enää haikailla. Koronapandemian mukanaan tuoma teknologinen hyppy oli valtava. Työn tekemisen malli muuttui pysyvästi useilla aloilla, kun etä- ja hybridityöskentely otettiin osaksi arkea. Etätyöhön siirryttäessä jäivät käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut pois päivittäisestä toiminnasta ja hiljainen tieto voi jäädä piiloon.

Työyhteisön hiljaisen tiedon jakaminen on vaikeutunut, kun kollegoiden kanssa kohtaamisia ei ole enää päivittäin. Spontaani vuorovaikutus on vähentynyt. Hiljainen tieto siirtyy usein epämuodollisen kanssakäymisen, kuten käytävillä käytävien keskustelujen kautta. Etätyö saattaa vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Kun tiimiläisillä on vähemmän mahdollisuuksia osallistua epämuodolliseen vuorovaikutukseen, mikä saattaa vähentää heidän haluaan jakaa hiljaista tietoa. Yksinäinen etätyö voi jopa vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen.

2.2 Tavoitteet tutkimukselle

Tutkimuksen tavoitteena on löytää Tampereen Tilapalvelut Oy:n pienten rakennushankkeiden tiimille paras mahdollinen tapa jakaa ja siirtää hiljaista tietoa. Tarkoitus on tunnistaa ja yhtenäistää käytäntöjä hiljaisen tiedon jakamisessa. Lisäksi pyritään luomaan hybridityöskentelyyn uusia toimintamalleja ja tätä kautta syventää tiimin yhteistyötä.

Tutkimuksessa arvioidaan, miten hybridityö vaikuttaa tiimiorganisaation kulttuuriin. Selvitetään millaisia vaikutuksia tiimin arvoilla, toimintatavoilla ja käytännöillä millaisia vaikutuksia hiljaisen tiedon jakamiseen. Tarkoitus on löytää parhaat toimintatavat ja käytännöt sekä edistää niitä.

Valitut tutkimusmenetelmät tukevat tutkimuskysymyksen selvittämistä. Tutkimusmenetelminä tässä opinnäytetyössä on käytetty tietoteorian laadullista sisällönanalyysia, työpajana Sitran muutospeliä sekä teemahaastatteluja. Näistä tarkempi kuvaus luvussa 3.

2.3 Aiheen rajaus

Tiimin jäsenet luovat sen kulttuurin, mitä yhdessä noudatetaan. Tästä syystä rajaus on selkein tehdä koskemaan yksittäistä tiimiä eikä esimerkiksi koko Tampereen Tilapalvelut Oy:tä. Koko yrityksen hiljaisen tiedon jakaminen liittyy pitkälti olemassa olevan tiedon kirjaustapoihin ja käytäntöihin. Näistä tulisi liian laaja kokonaisuus, eikä se tutkimuksellisesti palvelisi niin hyvin arjen toimintaa. Aihe on rajattu koskemaan pienten rakennushankkeiden tiimiä. Haastateltavien joukoksi tähän opinnäytetyöhön valittiin Tampereen Tilapalvelut Oy:n pienten rakennushankkeiden tiimin rakennuttajainsinöörit sekä tiimin esimies. Luvussa 4 on tarkemmin kuvattu toimintaympäristöä ja pienten rakennushankkeiden tiimin toimintaa.

Tutkimuksessa on tarkoituksenmukaista kerätä työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä hiljaisen tiedon jakamisesta hybridityössä. Tutkimuksessa ei ole tarkoitus tarkastella erikseen tiettyjä kommunikaatiokanavia tai tehdä ehdotuksia niiden rooliin hiljaisen tiedon jakamisessa hybridityössä. Tampereen Tilapalvelut Oy:n ICT-ympäristö kokee isoja muutoksia lähivuosina, mutta niiden kehityksessä ei olla vielä siinä vaiheessa, että tässä tutkimuksessa niitä olisi hyödyksi nostaa esille.

3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät pohjautuvat laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen, jonka avulla etsitään täsmennystä kirjallisuuden luomaan kuvaan ilmiön sisällöstä. Tutkimusmenetelmät on valittu sen mukaan, että ne tukisivat mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksen selvittämistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksen menetelmäsuuntauksessa pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkittavaa kohdetta niin laadun, ominaisuuksien ja merkityksen näkökulmasta. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan toteuttaa monilla erilaisilla menetelmillä. Pääasiassa näissä menetelmissä korostuu tutkittavan kohteen tarkoitusta, merkitystä, taustaa havainnollistavat näkökulmat. (JYU, 2021)

Tutkimusmenetelminä tässä opinnäytetyössä on käytetty tietoteorian laadullista sisällönanalyysia, työpapana Sitran muutospeliä sekä teemahaastatteluja.

3.1 Laadullinen sisällönanalyysi tietoteoriasta

Sisällönanalyysi on usein laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetty aineiston analysointimenetelmä. Sisällönanalyysi on menetelmä, jota käytetään tietyn aineiston objektiiviseen tutkimukseen ja tulkintaan. Se on laajalti käytetty menetelmä monissa tutkimuksissa. Tietoarkiston verkkojulkaisussa Jaana Vuori kuvaa laadullisen sisällönanalyysin keskittyvän siihen, mistä asioista, aiheista ja teemoista aineisto kertoo. Hänen mukaansa Laadullista sisällönanalyysia voi käyttää sekä kirjoitettujen tekstien, haastattelujen, nauhoitetun puheen että tekstiä, ääntä ja kuvaa sisältävien aineistojen analyysiin. (Vuori, n.d.)

Laadullisessa sisällönanalyysissä tutkija tekee koodauksen, jonka avulla tunnistetaan ja nimetään aineistosta tärkeitä asioita. Koodaus voidaan tehdä aineistolähtöisesti. Tällöin tutkija pystyy avoimin mielin lähteä etsimään sellaista aineistoa, joka tutkijaa kiinnostaa ja se tukee tutkimuksen tietoperustaa. Tällä tavoin tutkija rajaa aineistoa ja pyrkii löytämään

kiinnostavia ja erilaisia näkökulmia. Tekstit voivat olla hyvin erilaisia lehtijutuista blogiteksteihin ja tutkittuun tietoon. Teoriapainotteisessa koodauksessa tutkija selvittää teoreettisen tietoperustan tutkimukseensa. Tutkija voi valita häntä kiinnostavan aineistokokonaisuuden oman teoreettisen ymmärryksen perusteella. (Vuori, n.d.)

Ensimmäisessä vaiheessa laadullista sisällönanalyysia tutkija kerää aineiston. Seuraavaksi aineisto jaetaan eli koodataan kuvaamaan sisältöä. Koodattuja yksiköitä analysoidaan ja ryhmitellään teemoiksi tai käsitteiksi. Tutkija vertaa löydettyjä teemoja suhteessa alkuperäiseen tutkimuskysymykseen ja tutkimuksen tavoitteisiin. Tässä vaiheessa yleensä pyritään löytämään merkityksiä ja yleistettäviä johtopäätöksiä. Analyysin tulokset raportoidaan ja tehdään johtopäätökset. (Vuori, n.d.)

Laadullisen tutkimuksen tietoteoreettista perustaa käydään läpi siitä näkökulmasta, joka tieteellisessä kirjallisuudessa ja aiemmissa tutkimuksissa on aiheesta esitetty. Jäsennellyllä esittämisellä tarkoitetaan opinnäytetyön näkökulmasta toimivien teorioiden valitsemista ja erittelyä. Teoriatyyppejä voi olla useita ja ne on tarkoitus esittää sellaisesta näkökulmasta, että ne voisivat palvella tutkimuksen tarkoitusta. (Juhila n.d.)

3.2 Työpaja

Työpaja on tutkimuksessa käytetty menetelmä, jolla saadaan kehitettyä yrityksen, yhteisön tai tiimin toimintaa. Työpajatoiminnalla on mahdollisuus avata erilaisia näkökulmia ja luoda yhteistä ymmärrystä käsitelystä asiasta. Työpajatoiminnassa pystyy myös haastamaan ja kyseenalaistamaan vallitsevia käytäntöjä. Työpajassa pystytään kokoamaan yhteen ideoita ja tiimin tarpeita. Ajatusten ja ideoiden kerääminen on tärkeässä osassa työpajaa, jotta saadaan onnistunut lopputulos ja ideat käytäntöön. (Lippo. 2022)

Työpajatoimintaa voidaan tehdä myös pelimuodossa Sitran kehittämän Muutospelin avulla. Muutospeli on visuaalinen fasilitointimenetelmä. Tämä todettiin tutkijan toimesta tiimille mielekkääksi tavaksi lähestyä haluttua aihetta. Pelitapahtuman arvioitiin muodostavan intensiivistä keskustelua tiimin kesken. Tutkija toimii itse fasilitaattorina eli kysyy kysymyksiä ja ohjaa peliä haluttuun suuntaan. Pelin avulla pyritään keskustelemaan halutusta aiheesta ja auttaa luomaan pelaajille kuvaa muutoksesta yhteisestä ymmärryksestä (Sitra. n.d.)

3.3 Teemahaastattelu

Haastateltavien asenteista ja mielipiteistä sekä kokemuksista ja havainnoista saadaan hyvin tietoa teemahaastattelun avulla. Teemahaastatteluksi voidaan katsoa sellainen haastattelu, jonka aiheet ja kysymykset liittyvät vahvasti yhden teeman ympärille. (Muotio. 2022)

Teemahaastattelussa on kysymysrunko, mutta kysymyksiä ei välttämättä esitetä aina täsmälleen samassa muodossa. Tutkija pystyy tekemään jatkokysymyksiä ja viemään haastattelua näin keskustelunomaisesti eteenpäin. Tutkijan tulee olla perehtynyt aiheeseen, jolloin vapaa keskustelu kysymysten lomassa on luontevaa. (Hyvärinen. n.d.)

Teemahaastattelussa halutaan tietää, mitä joku ajattelee jostakin asiasta ja tehokkainta on kysyä sitä suoraan haastateltavalta. Haastattelun teemat muodostuvat enemmän tai vähemmän tutkijan intuition perusteella. Tutkija käy läpi asiat, jotka hän haastattelussa haluaa tietää. Luovuus auttaa tutkijaa tekemään sellaisiakin kysymyksiä, jotka eivät ihan ensimmäisenä tulisi kaikille mieleen. Haastattelupohja on silti syytä tehdä tutkitun tiedon ja teoriapohjan pohjalta. Olennaisia haastattelukysymyksiä muotoiltaessa on syytä ottaa huomioon tutkimusongelma ja etsiä vastausta siihen. (Eskola. 2018)

Tutkija kirjaa muistiinpanot mahdollisimman lyhyesti haastattelun aikana, jotta itse haastattelutilanne ei kärsi siitä. Apukysymyksillä pystyy johdattelemaan käsiteltävää teemaan entistä syvemmälle. Tutkimusaihe on operationalisoitava eli tutkimuskysymykset tehdään sellaiseen muotoon, jossa ne tukevat tutkimusta. Tutkittaviksi on tarkoitus valita ne ihmiset, jotka parhaiten asiasta tietävät. (KvaliMOTV. n.d.)

4 Toimintaympäristön kuvaus

4.1 Tampereen Tilapalvelut Oy

Tampereen Tilapalvelut Oy on Tampereen kaupungin omistama in house -yhtiö, joka on aloittanut toimintansa vuonna 2018. Tampereen kaupunginhallitus päätti Tilakeskusliikelaitoksen yhtiöittämisestä vuonna 2017. Tilakeskuksen tilaomaisuus jäi Tampereen kaupungin elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualueen vastuulle. Kaupungin omistamaa tilaomaisuutta hallitsee Kiinteistöt, tilat ja asuntopolitiikka -yksikkö eli Kitia. (Airo. 2017)

Liikelaitoksella ja osakeyhtiöllä on selviä eroavaisuuksia. Liikelaitos kuuluu kiinteänä osana kaupungin toimintaan. Se toimii kuntalain mukaan, ja sillä on poliittisesti valittu johtokunta. Osakeyhtiö puolestaan toimii periaatteessa itsenäisesti ja osakeyhtiölain mukaan, vaikka kaupunki omistaisi sen sataprosenttisesti. Yhtiöllä on hallitus, jonka valitsee käytännössä kaupunginhallituksen konsernijaosto. (Airo. 2017) Tampereen Tilapalvelut Oy strategian painopisteet ovat osaava ja motivoitunut henkilöstö, asiakaslähtöinen toiminta, toiminnan laadun kehittäminen ja kustannustehokas toiminta. (Intra n.d.)

4.2 Toiminta ja organisaatorakenne

Tampereen Tilapalvelut Oy tuottaa omistajalleen Tampereen kaupungille rakennusten ja tilojen rakennuttamispalveluja, isännöinti-, huolto- ja kunnossapitotoimintaa sekä niihin liittyvää suunnittelua, konsultointia ja palvelujen myyntiä. Tilakeskuksen henkilöstö siirtyi liikkeenluovutuksella uuden yhtiön palvelukseen nykyisin työehdoin. Tilapalveluissa on töissä noin 240 rakennushanke- ja ylläpitopalveluiden ammattilaista. (Intra n.d.)

Tampereen Tilapalvelut Oy suunnittelee ja rakennuttaa kiinteistöjä sekä ylläpitää ja huoltaa niitä. Yleisimpiä kohteita ovat koulut, päiväkodit, kirjastot, liikuntahallit, sairaalat, ja muut julkiset tilat. Liikevaihto vuosina 2019–2022 on ollut noin 100 milj. € - 160 milj. € välissä ja tilikauden tulos 0,75–1,9 milj. €. Tilapalveluiden tarkoituksena on tuottaa omistajalleen voittoa, josta se maksaa kaupungille osinkoa. (Intra n.d.)

Organisaatiossa korkein päättävä elin on hallitus ja operatiivisena johtajana on toimitusjohtaja. Hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Lisäksi tehtävänä on mm. varmistaa yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan asianmukainen järjestäminen. (Intra n.d.)

Johtoryhmä johtaa, ohjaa ja valvoo yhtiön toimintaa. Se tekee päätöksiä, jotka edistävät omistajan ja hallituksen asettamien sekä yhtiön omien tavoitteiden toteuttamista.

Johtoryhmään kuuluvat toimitusjohtaja, hallintopäällikkö, talouspäällikkö, kiinteistöpäällikkö, ylläpitopäällikkö, rakennuttamispäällikkö, hankepäällikkö, lautupäällikkö, ICT-päällikkö, hankintapäällikkö, henkilöstön edustaja ja viestintäsuunnittelija sihteerinä.

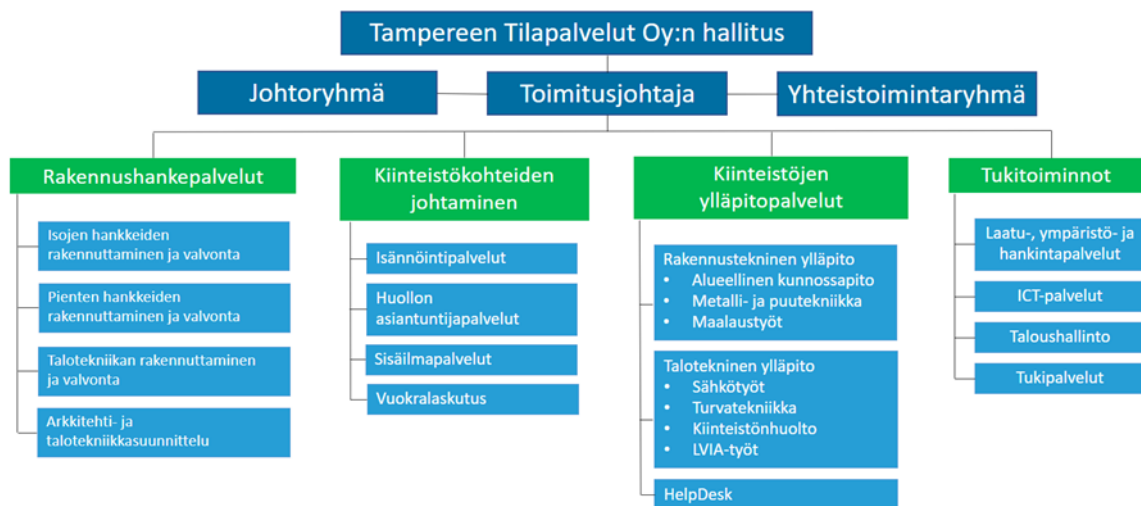
Yhteistoimintaryhmässä käsitellään yhteistoimintalain mukaiset asiat, työsuojelun valvonta ja työpaikan työsuojelu sekä yhteistoimintalain mukaiset asiat. (Intra n.d.)

Tilapalveluiden toiminta on jaettu rakennushankepalveluihin, kiinteistökohteiden johtamiseen ja kiinteistöjen ylläpitopalveluihin, joiden toimintaa auttaa tukipalvelut.

Rakennushankepalvelut on jaettu isojen ja pienten hankkeiden rakennuttamiseen ja valvontaan. Rajanvetona isoihin ja pieniin hankkeisiin on käytetty noin miljoonan euron rajaa. Lisäksi rakennushankepalveluihin kuuluu talotekniikan rakennuttajat sekä omat ARK- ja LVIS-suunnittelupalvelut. (Intra n.d.)

Kiinteistökohteiden johtaminen on jaettu isännöintipalveluihin, huollon asiantuntijapalveluihin, sisäilmapalveluihin sekä vuokralaskustimiin. Kiinteistöjen ylläpitopalveluissa on rakennustekniset ylläpitopalvelut, joihin kuuluu alueellinen kunnossapito, metalli- ja puutekniikan omat toimitilat ja palvelut sekä maalaustyöt. Talotekniseen ylläpitoon kuuluu LVIS-työt, turvatekniikka sekä kiinteistönhuolto. (Intra n.d.)

Kuva 1. Tampereen Tilapalvelut Oy:n organisaatorakenne (Intra. n.d.)



4.3 Pienten hankkeiden rakennuttaminen

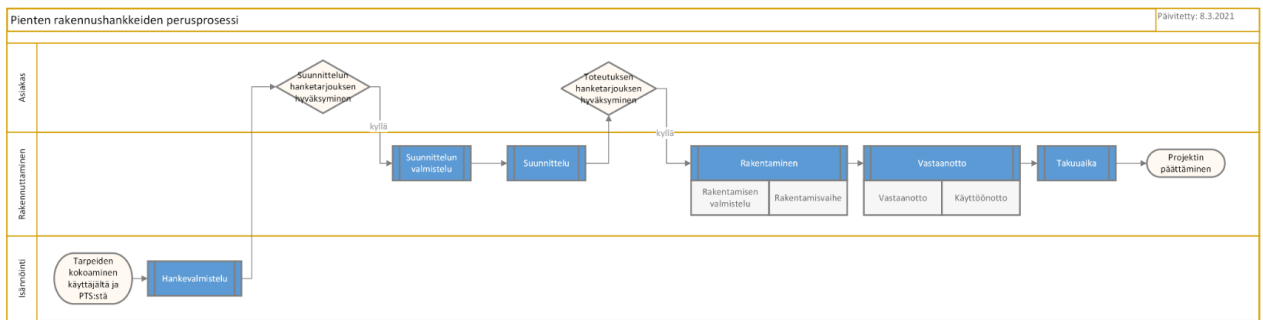
Hankkeiden rakennuttaminen on iso kokonaisuus, johon sisältyy suunnittelun kilpailuttaminen ja sopimukset, suunnittelun ohjaus ja valvonta, urakoitsijoiden kilpailuttaminen ja urakkasopimukset, rakentamisen ohjaus ja valvonta, työmaavalvonta, vastaanottotarkastukset, toimivuustarkastukset sekä takuuajaiset tehtävät.

Pienten hankkeiden rakennuttamisprosessilla tarkoitetaan pääsääntöisesti alle miljoonan euron projektihankkeita. Rakennuttamisen ja valvonnan tiimiin kuuluu rakennuttajapäällikkö, kuusi rakennuttajainsinööriä, kolme rakennustöiden valvojaa ja yksi projekti-insinööri. 2020-luvulla aloittaneita eli hybridityöhön suoraa mukaan tulleita on 5 henkilöä. Hankkeita on jokaisella rakennuttajalla käynnissä useita hankkeita samaan aikaan eri toteutusvaiheessa. Isompia ja pienempi projekteja valmistuu vuosittain noin 200.

Rakennushankepalveluiden tavoitteita on asiakasyhteistyö ja seudullinen kasvu. Tällä tarkoitetaan asiakaslähtöisen toiminnan kehittämistä sekä uusien asiakkuuksien aktiivista hankintaa. Hankkeiden toteutuskustannuksia ja aikataulujen pysymistä seurataan aktiivisesti. Omaa osaamista pyritään kehittämään koulutuksilla ja työnantaja kannustaa kouluttautumiseen. (Intra n.d.) Rakennuttamisessa tulee varmistua, että urakoitsijat valitaan hankinta- ja tilaajavastuulakia noudattaen ja laatua kunnioittaen. Lisä- ja muutostyöt pyritään hoitamaan kustannustehokkaasti ja työmaata valvotaan huolellisesti. Viestintä asiakkaan ja käyttäjän suuntaan on tärkeässä osassa (Tilapalvelut n.d.)

Nykyisistä rakennusurakoista suurin osa toteutetaan kokonaisurakkana. Isännöitsijä kokoaa käyttäjiltä ja PTS:n avulla tarpeet projektiin. Hän tekee hankevalmistelun, josta saadaan projektia ohjaava hankekortti. Hankekortti lähetään hyväksyntään KITIA:n eli Kaupungin omistamaan ja tilaomaisuutta hallitsevaan Kiinteistöt, tilat ja asuntopolitiikka -yksikköön. Tässä mallissa rakennuttaja kokoaa hankkeeseen sopivan suunnitteluryhmän, suunnitteluttaa, kilpailuttaa ja rakennuttaa hankkeen alusta loppuun. Tästä on esitetty projektikaavio kuvassa 2.

Kuva 2. Pienten rakennushankkeiden prosessikaavio (Intra. n.d.)



4.4 Näkyvän ja hiljaisen tiedon jakaminen tiimissä

Hiljaisen tiedon jakamisesta ei ole yhtiössä tai tiimissä aiemmin sovittuja käytäntöjä. Hiljaisen tiedon jakamisen tärkeys kuitenkin tunnustetaan ja asia on ollut keskusteluissa mukana. Työntekijöiden vaihtumisen ja eläköitymisen mukana tapahtuva hiljaisen tiedon siirto on tärkeää ja tietoa pyritään parhaalla mahdollisella tavalla jakamaan seuraajille. Tämä mentorointiaika jää kuitenkin taloudellisista syistä lyhyeksi ja osa hiljaisesta tiedosta katoaa.

Näkyvällä tiedolla tarkoitetaan sitä tietoa mitä voidaan löytää asiakirjoista, dokumenteista ja muusta kirjatusta tiedosta. Tampereen Tilapalvelut Oy:ssä suurimman näkyvän tiedon lähteet ovat Intra-sivusto, nettisivut, Teams-ryhmät, resurssinhallinta (kansiorakenne), malliasiakirjat, Haahtela-sivusto sekä Microsoft 365 –ympäristö.

Hiljaisen tiedon piiriin taas luetaan muodostuneet käytännöt ja kokemukset. Hiljaisen tiedon perusteella ohjeita osataan soveltaa tarkoitukseen paremmin sopiviksi. Hiljaista tietoa jakamalla parhaat toimintamallit ja työn tekemisen tavat ovat käytössä. Hiljaiseen tietoon lasketaan myös taito tilanneherkkyyteen ja psykologinen silmä oikeissa tilanteissa.

Sähköposti toimii hyvin viestikanavana päivittäisessä tiedottamisessa, jota ei ole tarkoitus kirjata pidempiaikaiseen talteen. Uusien ja poistuvien työntekijöiden myötä sähköpostiin lähetetty tieto ei saavuta tai katoa ajan myötä, koska sähköposti on aina henkilökohtainen. Yhteisesti sovitut tiedon jakamisen paikat ovat tästä syystä paremmat kuin henkilökohtaiset tiedotkanavat. Pienten rakennushankkeiden tiimillä on oma Teams-kanava käytössä, mutta sitä kautta jaetaan kohtalaisen vähän tietoa tällä hetkellä.

4.5 Hybridityö Tampereen Tilapalvelut Oy:ssä

Tampereen Tilapalvelut Oy:n tavoitteena on, että osa työstä tehdään etätöinä ja osa työstä tehdään työpaikan työpisteellä ns. lähityönä. Tavoitteena on yhdistää molempien työn tekemisen tapojen parhaat puolet ja samalla tehostaa toimintaamme ja kehittää työhyvinvointia. Yhdistetystä lähi- ja etätöiden tekemisen mallista puhutaan hybridityönä. Hybridityön tekemisen malli on sovitettu jokaiselle tiimille ja työntekijälle sopivaksi.

Yrityksen sisäisten intranetsivujen ohje kertoo etätöiden pelisäännöistä tarkemmin. Etätöillä yleisesti tarkoitetaan työtä, jota tehdään muualla kuin työpaikan toimipisteessä. Useimmiten etätöyöpaikka on työntekijän kotona. Etätöyöpaikka voi sijaita muuallakin, kun siitä sovitaan yhdessä esimiehen kanssa. ja se hyödyntää sekä työntekijää että työnantajaa. (Tilapalvelut. 2022)

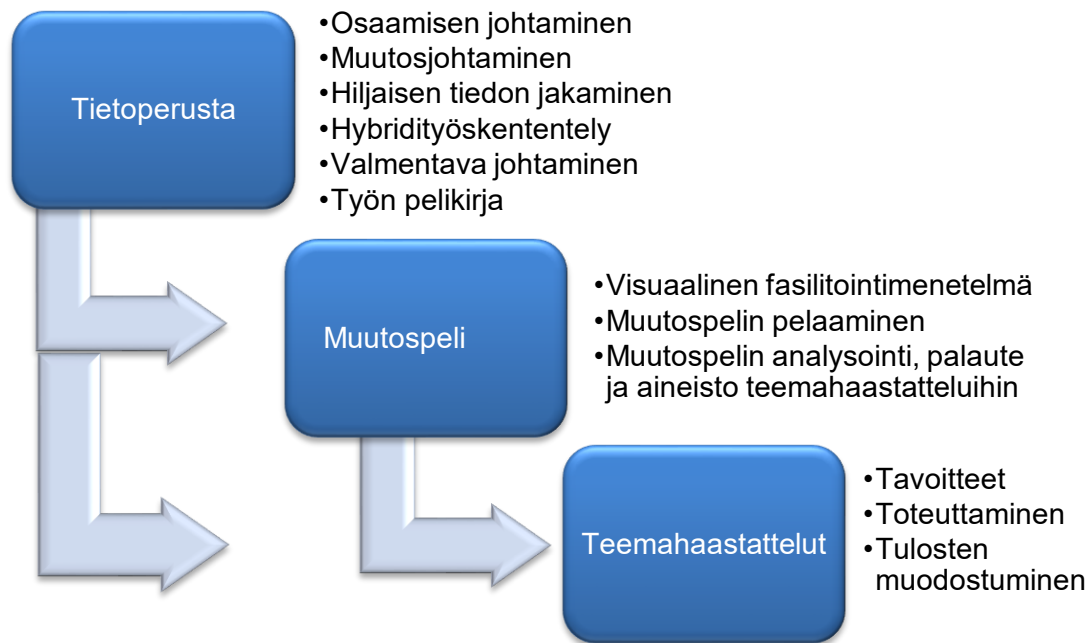
Hybridityöskentely sopii hyvin Tilapalveluiden toimintaan. Etätöskentelyaikana yrityksellä vaihtuivat toimisto- ja tuotantotilat. Vanhoista Frenckellin tiloista siirryttiin uusiin tiloihin Hermiaan kesällä 2021. Työnteko on liikkuvaa ja kohteet vaihtelevat päivän aikana paljon. Mikään etätö ei voi kuitenkaan korvata täysin kasvokkain tapahtuvia tapaamisia. On muistettava kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten tärkeys työn mielekkyyden ja työhyvinvoinnin kannalta. (Tilapalvelut. 2022)

Hybridityömalli on otettu yhtiössä käyttöön koronapandemian aiheuttamien yleistyneiden etätöiden jälkeen. Yrityksessä tiedostetaan, että on hyvä keskustella hybridityön mukana tulleista ongelmista ja haasteista avoimesti. Mahdollisia ongelmia ja haasteita voidaan tuoda yhteiseen käsittelyyn. Ratkaisuista muodostuvat vähitellen yhtiöllemme sopivat tekemisen tavat, käytännöt ja toiminnan säännöt. (Tilapalvelut. 2022)

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen toteuttaminen tehtiin kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa tutkija syventyi hiljaisen tiedon mukanaan tuomaan tietoperustaan. Toisessa vaiheessa pelattiin tiimin kesken Sitran lanseeraama Muutospeli. Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa pidettiin teemahaastattelu, jonka haastattelurunko oli koottu tietoperustan ja Muutospelin pohjalta. Selkeytyksenä tutkimuksen vaiheista on kuva 3. Jokaisesta toteutusvaiheesta on tarkemmat tiedot koottu tähän lukuun.

Kuva 3. Tutkimuksen toteuttaminen



5.1 Tietoperusta

Tässä luvussa käydään läpi teoreettinen pohja. Tutkija on etsinyt uusimpia toimintotapoja ja tehnyt havaintoja mahdollisista toimintatavoista, joista voisi olla hyötyä tiimin hiljaisen tiedon jakamisen kehittämisessä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on johdettu näkyvän ja hiljaisen tiedon teorioiden perusteella. Yleisimmin hiljaisen tiedon teoriapohjassa käydään läpi Nonakan ja Takeuchin tekemää tiedon luomisen prosessimallia eli SECI-mallia. Tässä mallissa hiljainen tieto ja näkyvä tieto vuorottelevat. Käytäntö ja teoria kohtaavat luoden uutta tietoa ja oppimista. (Nonaka & Takeuchi 1995)

Tutkimusaineisto on koottu alan yleisten toimintamallien mukaisia kirjoituksia silmäillen ja niistä on nostettu esiin tähän tutkimukseen soveltuvimmat mallit. Toimintatavat hiljaisen tiedon ympärillä ovat moninaisia ja parhaista käytänteistä on hyvä ottaa oppia.

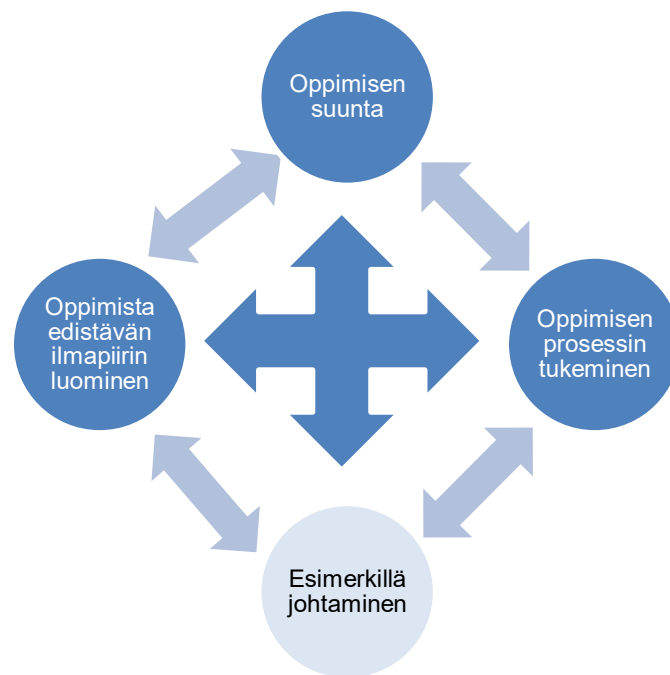
5.1.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisella voidaan tarkoittaa kokonaisvaltaista näkymää tiimin tai organisaation tulevaisuudesta ja tarvittavasta osaamisesta. (HAMK, n.d.) Osaamisen

johtaminen nivoutuu yhteen toiminnan kehittämisen kanssa. Osaamistarpeet tulee määritellä ja hyvä tiimi rakentuu niin, että kaikkien osaaminen otetaan käyttöön. Hyvään esimiehen rooliin kuuluu käydä dialogia tiimin jäsenten kanssa siitä, mihin asioihin tulee panostaa tulevaisuudessa. Yksilölliseen ja yhteisölliseen osaamiseen on hyvä kiinnittää huomiota ja tunnistaa uudet osaamistarpeet. Työyhteisön tukeminen ja kokonaisvaltainen läpinäkyvä kehittäminen luovat työyhteisölle yhteistä arvopohjaa. (HAMK, n.d.)

Osaamisen johtaminen vaikuttaa suoraan tiimin tehokkuuteen, innovaatioiden tekoon ja tuloksiin. Osaamista voi tutkia tiimissä oppimisen näkökulmasta. Riitta Viitala teoksessaan Osaamisen johtaminen esimiestyössä kuvaa hyvin osaamisen johtamisen ulottuvuuksia. Oppimista edistävä ilmapiiri, oppimisen suunta ja oppimisprosessin tukeminen kuvaavat esimiehen johtamisen kohteita. Esimerkin avulla johtaminen ja oma esimerkki täydentävät johtamisen ulottuvuuksia. (Viitala, 2002, s. 188)

Kuva 4. Osaamisen johtamisen ulottuvuudet. (Viitala, 2002, s. 187)



Osaamisen johtamisessa tulee ottaa huomioon tiimiläisten työhyvinvointi ja sen tukeminen. Osaamisen hyödyntäminen on olennainen osa johtamista ja niiden taitojen löytämistä joita missäkin hankkeessa tarvitaan. Osaamista pystytään kehittämään useilla eri menetelmillä. Näitä menetelmiä oli laajalti kerännyt Sirpa Sivonen blogitekstiin KT-nettivivuille. Osaamisen kehittämisen johtamisessa on otettava huomioon toimintatapojen ja tulosten arviointi. Tällä

tavoin pystytään parantamaan ja selkeyttämään koko yhteisön osaamista. Mittarit tavoitteille on näin selkeämpi asettaa ja niiden toteutumista pystytään seuraamaan. (Sivonen. 2017)

Kuva 5. Osaamisen kehittämisen menetelmiä (Sivonen. 2017)



5.1.2 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen kattaa monia osa-alueita ja tähtää nimensä mukaisesti johonkin muutokseen, josta toivotaan tulevan pysyvää. Muutosten johtaminen hallitusti on tärkeää tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoite pitää olla muutosjohtajalla selkeä ja kirkas. Muutosjohtajan tulee määritellä selkeä tavoite sille, mitä haluaa muutoksella tapahtuvan. Muutoksen visio kuvaa näkemystä tulevaisuudesta, ja sitä mihin suuntaan asioiden halutaan muutoksella menevän. Lea Ahoniemi määrittelee muutoksen tasot seuraavasti kolmeen eri luokkaan.

Pieni muutos tai parannus on toiminnan kehittämistä ilman suuria tiimi tai organisaatiotason muutoksia. Tällä usein tarkoitetaan toiminnan jatkuvaa parantamista. Esimerkki tällaisesta voi olla ongelmallisen työtavan poistaminen. Haasteen näihin pieniin parannuksiin tekee se, että ne jäävät rutiinien ja työarjen mukana unohduksiin, eikä niitä enää noudateta. (Ahoniemi, 2009, s. 111)

Keskisuurena muutoksena tai uudistuksena voidaan pitää sellaisia keinoja, joilla reagoidaan merkittäviin liiketoiminnan tai asiakaskentän merkittäviin muutoksiin tai halutaan kasvattaa tehokkuutta. Keskisuurissa muutoksissa vanhan toimintamallin korvataan uusilla.

Esimerkkejä näistä muutoksista on organisaatiomuutokset, ydinprosessin uudistaminen, uudet tuotteet tai tietohallintajärjestelmän muutos. (Ahoniemi, 2009, s. 112) Johtajan tuki, osallistaminen ja viestintä on tämän tyyllisissä muutoksissa erityisen tärkeässä asemassa. Muutosvastarinnan hallinta ja henkilöstön koulutus vievät aikaa.

Suuret muutokset eli muodonmuutokset ovat organisaatioiden radikaaleja muutoksia, joissa siirrytään uuteen toimintaan tai ajattelumalliin. Muodonmuutoksessa on tyypillistä, että organisaatiokulttuuri muuttuu eikä lopputulos ole helposti ennustettavissa. Suuriin muutoksiin voidaan joutua, kun organisaatio ja sen toimintaympäristö eivät ole enää yhteensopivia. Kiteytettynä muodonmuutosta voidaan pitää järjestyksen syntyminenä kaaoksesta. (Ahoniemi, 2009, s. 112)

Muutokset vaikuttavat yrityksen henkilöstöön eri tavoin oli kyseessä sitten pieni, keskisuuri tai suuri muutos. Niitä ei voida suoraa arvottaa henkilöstön hyvinvoinnin tai toiminnan kannalta erilaisiksi muutosten koon perusteella. Joillekin suuri organisaatiomuutos saattaa olla toivottu ja taas pieni toimistopöydän sijainnin muutos herättää suuria tunteita. Toisilla nämä muutosten herättämät tunteet taas kääntyvät toisin päin. Tärkeää on, että kaikki otetaan muutoksessa huomioon ja kaikki kokevat tulevansa kuulluiksi.

5.1.3 Hiljaisen tiedon jakaminen

Hiljaisen tiedon jakamisen tapoja on useita. Maria Majewska nostaa empiirisessä tutkimuksessaan *Methods and Practices on Tacit Knowledge Sharing Within an Enterprise* esiin tapoja ja keinoja kootusti. Avoin keskustelukulttuuri esimiehen ja alaisen kanssa on lähtökohtana hyvään tiedon jakamiseen. Ongelmista pitää pystyä keskustelemana avoimesti. Tiedot onnistumisista ja epäonnistumisista pystytään jakamaan ja perkaamaan läpi yhdessä. Uudet työntekijät perehdytetään toimintaan ja perehdytys jatkuu virallisen perehdytysosuuden jälkeenkin. Mentoroinnille kokeneiden ja kokemattomien välillä pitää antaa aikaa. (Majewska, 2014)

Työpajat ja työryhmät ovat paikkoja, joissa hiljainen tieto siirtyy ja puhe pidetään työasioissa. Teknologiat mahdollistavat uusia tietokantoja ja foorumeita, joissa tietoa voidaan jakaa. Oppimisyhteisö voi olla paikka, jossa jaetaan kokemuksia ja tärkeitä oppeja tehdyistä projekteista. Oppia voidaan hakea myös toisten yritysten tai organisaatioiden projekteista, alan käytännöistä ja esimerkiksi alan messuilta. Asiantuntijoita haastatteleamalla ja sosiaalisilla verkoilla on mahdollista lisätä suuresti omaa tietopohjaa. (Majewska, 2014)

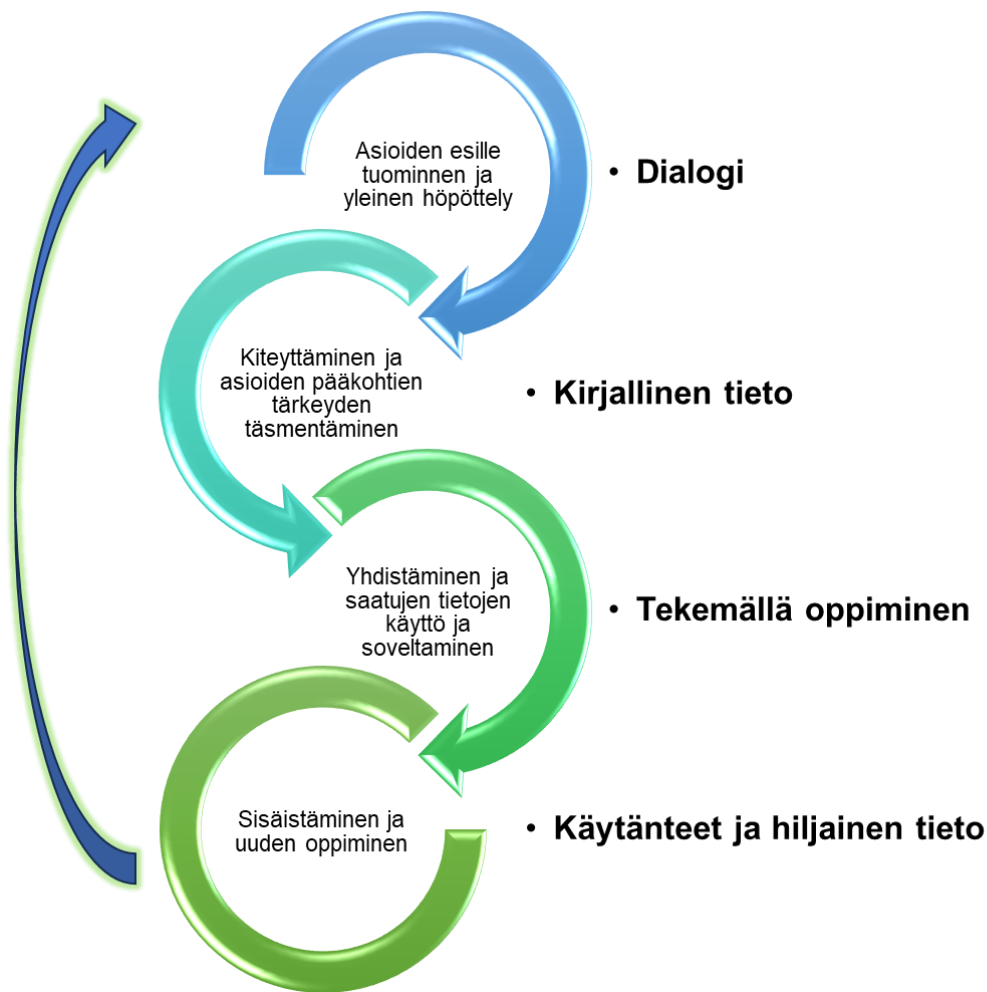
Projektien yhteenvedon läpikäynti toimii oppimiskokemusten jakamisessa koko tiimille. Thomas Chaun, Frank Maurerin ja Grigori Melnikin teoksessa *Knowledge Sharing: Agile Methods vs. Tayloristic Methods* tieto jaetaan karkeasti kahteen; näkyvään ja hiljaiseen tietoon. Hiljaista tietoa voidaan jakaa myös järjestelmätietona, käytäntöinä ja arjen työkaluina. Säännöllinen kanssakäyminen ja keskustelu luovat vahvat työkalut hiljaisen

tiedon jakamiseen. Tayloristiset menetelmät eli osiin pilkottu prosessi vaatii valtavasti kirjaamista. Hiljaisen tiedon siirron menetelmillä pysytään ketterämmin jakamaan toisille haluttua tietoa. Siitä ei jää dokumentoitua tietoa, mutta ei siitä myöskään tule vaivaa päivittää vanhentuneita asiakirjoja ja aikaa säästyy. Hiljaisen tiedon jakamiseen kannustaminen virtaviivaistaa suoraa viestintää tiimin sisällä. (Chau, Maurer, Melnik. 2003 s.3)

Hiljaisen tiedon määrittelyn perustana käytetään usein japanilaisten Nonakan ja Takeuchin julkaisemaa (1995) kirjaa *The Knowledge - Creating Company* ja tässä esitettyä tiedon luomisen mallia SECI. Nonaka ja Takeuchi jakavat tiedon kahteen eri luokkaan: hiljaiseen tietoon ja sanoitettuun eli kirjalliseen tietoon. Näkyvää tietoa ovat kaikki kirjoitetut asiat, malliasiakirjat, dokumentit yms. Hiljainen tieto määritellään tiedoksi, joka kertyy yksilöille käytännön kokemuksen ja aistien kautta. Usein sitä on vaikea tai hankala kirjoittaa ylös. Klassinen esimerkki hiljaisen tiedon siirtämisestä on mestari – kisälli -periaate. Tällöin oppiminen tapahtuu seuraamalla kaikkea mitä mestarin esimerkkiä ja itse sen jälkeen kokeilemalla. Tiedon vaihto on sujuvaa, eikä kaikkea opetettavaa tai opittavaa voida kirjata ylös. (MCID, n.d.)

Liikejohdon konsultointiin keskittyvä MCID-yritys on nettisivuillaan muokannut tiedon luomisen mallia (SECI) ymmärrettävämpään ja aavistuksen humoristisempaan muotoon. Tässä tieto lähtee liikkeelle yleisestä asioiden läpikäymisestä ja asiaan liittyvästä ”höpöttelystä”. Näin syntyy dialogi eli keskustelukulttuuri, joka on avointa. Kirjallinen tieto pyritään kiteyttämään ja asioiden tärkeät pääkohdat kirjataan. Tämän myötä työn tekemiseen saadaan työvälineitä ja opittuja asioista pystytään yhdistämään ja soveltamaan. Kokonaisuudesta tieto sisäistetään ja opitaan uutta, kun käytänteet ja hiljainen tieto yhdistyvät. (MCID, n.d.)

Kuva 6. Tiedon luomisen sovellettu malli (MCID n.d.)



5.1.4 Hybridityöskentely

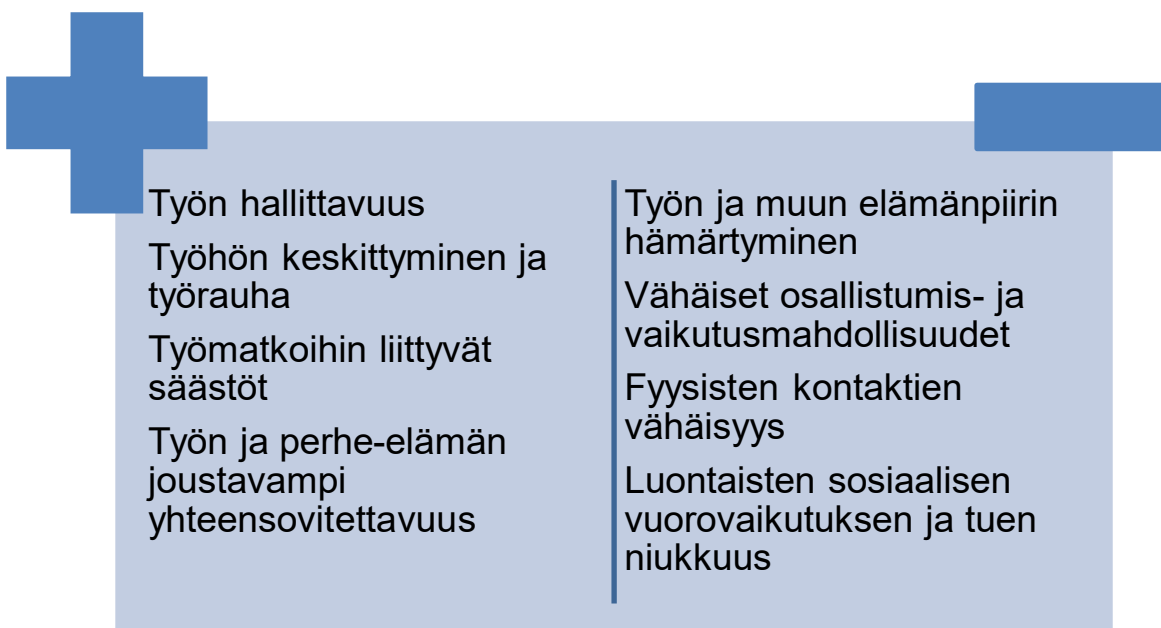
Koronapandemian mukanaan tuoma teknologinen loikka ja etätöiden yleistymisen olivat valtava työelämän murros. Toimistoilta siirryttiin kotikonttoreille ja jännityksellä odotettiin mitä tulee tapahtumaan. Työelämään syntyi tällöin käsite hybridityö, jolle ei ole muotoutunut tarkkaa vakiintunutta määritelmää. Yleiskäsityksenä on se, että osa työn tekemisestä tapahtuu työnantajan tiloissa (lähityö) ja osa tyypillisesti omassa kodissa (etätö). (Ranki, 2023, s. 6) Työelämään ja työntekijöiden hyvinvointiin se toi paljon lisää. Tulosten valossa koettiin pikemmin nostetta kuin laskua ja etätö muuttui monessa työympäristössä yhä yleisemmäksi koronapandemian jälkeenkin.

Etätöskentelyssä vuorovaikutus tapahtuu aina teknologian välityksellä. Tämä jättää tärkeät kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset pois arjesta ja osalle tämä voi aiheuttaa eristyneisyyden

tunnetta. Pitkällä aikavälillä tämän on työhyvinvoinnin kannalta haitallista, toteaa työterveyslaitoksen tutkija Virpi Ruohomäki blogikirjoituksessaan etätöiden opeista. Työn imu nousi etätöiden yleistyttyä, mutta kääntyi laskuun jo puolen vuoden jälkeen työterveyslaitoksen seurantatutkimuksessa. ”Kolmannes etätöihin siirtyneistä koki työtovereilta ja neljännes esimieltä saadun tuen vähentyneen”. (Ruohomäki 2021)

Ruohomäki arvelee etätöiden laajenevan monipaikkaiseen työhön, jota voi kutsua myös hybridityöksi. Tästä syntyi tutkimus nimeltään Työn uudet muodot ja työkyvystä huolehtiminen – terveystyötyminen etätöissä. Tutkimus käsittelee etätöiden ja monipaikkaisen työn haasteita ja mahdollisuuksia. Tutkimus tarjoaa malleja ja hyviä käytäntöjä käyttöönotettaviksi. Tutkimus nostaa esiin hybridityön hyviä ja huonoja puolia kuvion 2 mukaisesti.

Kuva 7. Hybridityön hyviä ja huonoja puolia. (Ruohomäki, (2023) mukailten)



Esimiehen rooli korostuu Ruohomäen tutkimuksessa. Työntekijät saattavat tarvita esihenkilön tukea itsensä johtamisessa. Keskeisiä keinoja ratkaista ongelmia olivat työn organisointi, itseohjautuvuuden tukeminen ja palautteen antaminen. (Ruohomäki 2023) Työhyvinvointi nousee panostamalla yhteisöllisyyteen, keskinäiseen arvostukseen ja onnistumisten huomioimiseen työpaikalla. (Ruohomäki 2023)

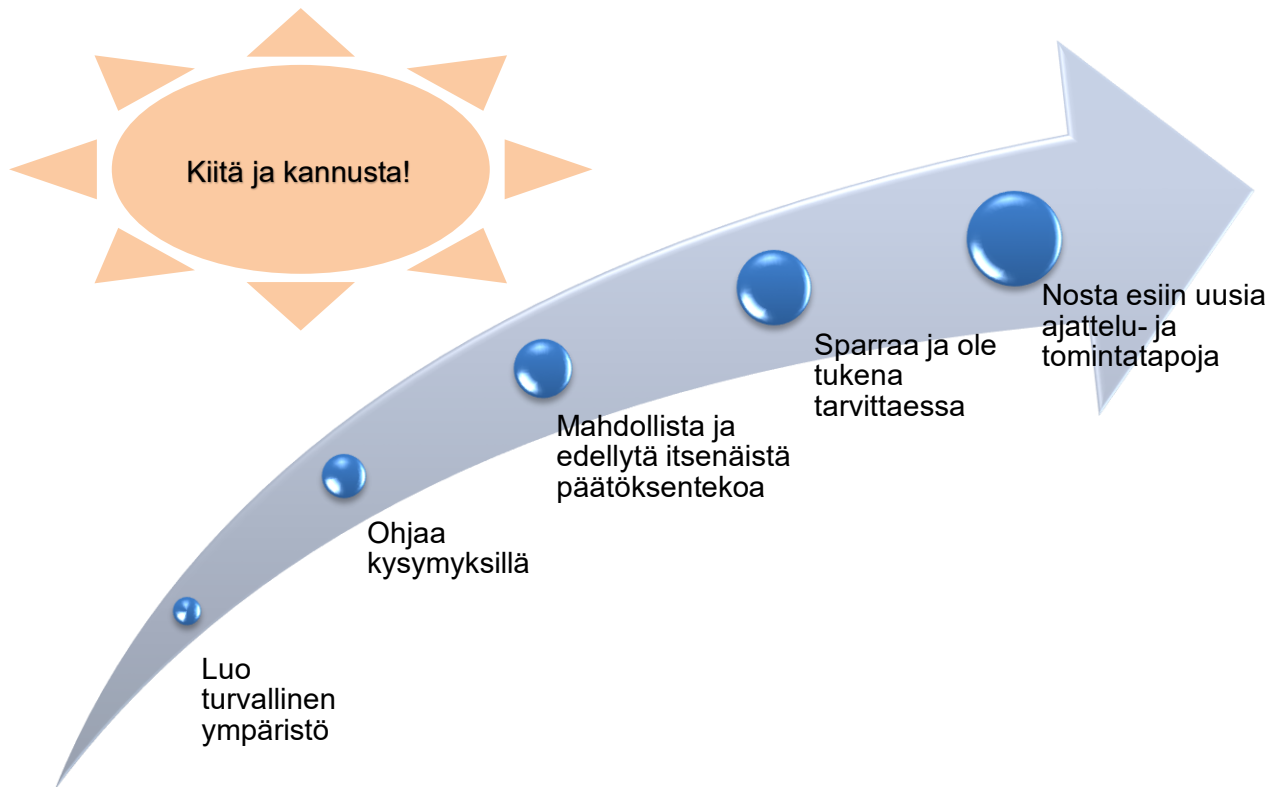
Hybridityöskentelymallissa pitää olla selvää mitä kanavia ja välineitä viestintään käytetään. Määriteltävänä on, miten tavoittaa kollegat parhaiten ja miten löydetään päivittyvät ohjeet. Viestintää ja sen toimimista on syytä miettiä kokonaisvaltaisesti.

5.1.5 Valmentava johtaminen

Johtamista valmentavalla otteella voidaan pitää sitä, että työntekijä tekee itse ratkaisuja, joihin esimies pystyy ohjaamaan oikeiden kysymysten, kuuntelemisen ja kannustamisen avulla. (Kankainen 2023) Valmentavalla otteella voidaan antaa mahdollisuus tiimiläisten löytää itse ratkaisuja ja ideoita. Itse tehdyt ratkaisut kehittävät osaamista ja ovat tärkeitä asiantutijatyössä. Esimerkkitalanteessa Saara Kankainen Helsingin yliopiston blogitekstissään kuvaa valmennuksen neljää eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään tavoite. Onko tavoite kirkas ja selvillä? Toisessa vaiheessa tulisi miettiä nykytilannetta. Tarvitsee pohtia sitä, mitä resursseja on ja mikä on aikataulu. Kolmannessa vaiheessa on tarkoitus paneutua toimintavaihtoehtoihin sekä mahdollisiin esteisiin ja uhkiiin projektissa. Viimeisessä vaiheessa nämä kaikki esiin nostetut asiat vedetään yhteen ja päätetään, miten projektin kanssa edetään. (Kankainen 2023)

Työterveyslaitos on listannut asioita, jotka vahvistavat valmentavaa johtajuutta työyhteisössä. Turvallisen ympäristön luominen on kaiken tekemisen lähtökohta. Valmennettavaa tulee aktivoida kysymyksillä. Erityisesti miten, miksi, mikä ja milloin auttavat tutkimaan vaihtoehtoja. Valmentavassa otteessa kannustetaan itsenäiseen päätöksentekoon ja luodaan siihen tarvittavat olosuhteet. Esimiehen tulee olla tukena ja sparrata tilanteissa, joissa siihen on tarvetta. Valmentajan rooli on tuoda esiin uusia toimintatapoja ja ideoita, joihin tarttua. Kannustaminen ja kiittäminen luo positiivisen tunneilmaston työntekoon. (TTL n.d.)

Kuva 8. Valmentavan johtamisen vahvistaminen (TTL (n.d.) mukailten)



Työn murros ja jatkuvat muutokset työelämässä johtavat siihen, että toiminnan kehittämistä on tullut pysyvä tila. Samalla koko henkilöstöllä on tarve ottaa uusia toimintatapoja haltuun. Vanhojen ja uusien sukupolvien toiminnassa on eroja, joihin valmentavalla otteella johtaminen pyrkii vastaamaan. (Lilja, 2021)

Valmentavalla johtamisella voidaan vaikuttaa tiimilaisten motivaatioon, sitoutumiskykyyn ja osaamisen kehittämiseen. Se on tärkeässä osassa nykyaikaisen esimiehen työkalupakissa. Tiimilaisten innostus ja rohkaisu lisää halua itsensä kehittämiseen. Erilaiset voimavarat on hyvä valjastaa käyttöön. Keskustelu ja aito läsnäolo luo kunnioituksen ilmapiirin koko työyhteisöön. Valmennusjohtajan on tärkeää antaa tilaa myös erehdyksille ja virheille. Virheitä sallivan työyhteisössä on mahdollista jakaa purkaa virheet osiin ja oppia niistä. Ongelmat on tehty ratkaistavaksi yhdessä. (Lilja, 2021)

5.1.6 Työn pelikirja

Työn pelikirjasta on kirjoitettu suhteellisen vähän tieteellistä tietoa. Pelikirja voi olla töiden erilaisten luonteiden vuoksi hyvinkin erilainen. Tästä syystä tähän kappaleeseen on haettu tietoa suoraa pelikirjan käyttöön ottaneilta toimijoilta. Näitä malleja ei ole tieteellisesti testattu

ja ne pelikirjan luonne ja sen käytäntöjä, tehtävälister ja tsekkauslister pitää rakentaa kullekin työyhteisölle sopivaksi.

Advanian konsultti Katja Karjalainen kertoo Kauppalehden artikkelissa pelikirjan toimivan ratkaisuna oikeiden työkalujen ja työtapojen käyttöön ottamiseen onnistumisten avuksi. Esimerkiksi digitaalisia ongelmia pyritään välttämään järjestelmällisellä pelikirjalla, jolloin aikasyöpöt asiat saadaan kuriin. (Karjalainen. 2023)

Työn pelikirjaan tulisi määritellä miten mikäkin työ ja työvaihe olisi järkevin tehdä. Alun perin pelikirja-termi on syntynyt joukkueurheilussa erilaisina taktisina pelitavallisina variaatioina. Pelikirja on hyvä tehdä koko työtiimin sopimien käytäntöjen ja toimien mukaan. Pelikirjassa on hyvä esittää asioita mm. miten työ tulee tehtyä parhaiten valmiiksi, miten laatu saadaan riittävän hyvälle tasolle, miten oma aika tulisi käyttää tehokkaimmin hyödyksi ja miten työtä pysytään ennakoimaan. (Mähönen. 2017)

Pelikirjan on tärkeä olla käytössä, että siitä olisi hyötyä. Jos laaditaan pelikirja, mutta sitä ei kukaan noudata, eikä sitä päivitetä, niin pelikirja muuttuu hyödyttömäksi. Sen pitäisi olla kaikkien käyttämä apuväline työarjessa. Hyvin toimiva pelikirja auttaa tiimin yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Sen on tarkoitus luoda onnistumisia, positiivista asennetta, yhteishenkeä ja työhyvinvointia. (Mähönen. 2017)

Sami Anteroinen on HR viestissä haastatellut konsultti Arto Kiiskistä Contribyte Oy:stä pelikirjan käytöstä. Kiiskinen suosittelee tiimin sopivan yhdessä etätöiden pelisääntöistä ja päivittää sääntöjä tarpeen mukaan. Pelikirja on hänen mukaansa hyvä keino optimoida toimintaa, jotta käytännöt ovat koko tiimillä yhteneviä. Kiiskinen kertoo, että tiimin seurannassa ja koordinoinnissa auttaa päivittäinen kokous eli Daily. Daily on 15 minuutin aamukokous, jossa tiimin tilannekuva käydään läpi. (Anteroinen. 2020)

Asiantutija Maiju Salosen mukaan hybridityön pelikirja linjaa ja auttaa viestimään uusista toimintamalleista ja luo tukea muutoksiin. Pelikirja kokoaa yhdessä luodut pelisäännöt, käytännöt ja vinkit yhteen. Kokonaisuus kattaa tavat toimia ja tehdä tehokkaasti työtä sijainnista ja fyysisestä läsnäolosta riippumatta. Digitaalinen ympäristö yhdistettynä toimintatapoihin luovat yhdessä digitaalisen työpäiväkokemuksen. Pelikirjalla kokouksista tehdään tehokkaampi ja yhteistyövälineiden käyttötapoja pyritään selkeyttämään. Muuttuvista asioista viestitään pelikirjan avulla ja tiimiläisille saadaan selkeä käsitys uusista toimintatavoista. (Salonen. 2022)

5.2 Muutospeli

5.2.1 Visuaalinen fasilitointimenetelmä

Muutospelissä on tavoitteena ja päämääränä yhteisen ymmärryksen saavuttaminen sekä tilannekuvan luominen keskusteltavasta asiasta. Sitran luoman muutospelin ajatuksena on huomioida tarve vaikuttaa muutokseen yhdessä tiimin tai isomman työyhteisön kesken. Kaikki pääsevät esittämään oman mielipiteen ja näkökulman käsiteltävään asiaan. Yhteinen keskustelu luo tiimiin ryhmähenkeä ja pelillisesti kaikkien on helppo sanoa jokin asia. Pelissä pyritään kehittämään yksilöiden ja ryhmien ymmärrystä muutokseen, sekä sitä mikä siihen vaikuttaa ja miten sitä voisi parhaiten kehittää. (Sitra, n.d.)

Peliä voi pelata joko fyysisenä pelinä tai verkkosivuilla tehtävänä versiona. Pelilauta on molemmissa versioissa sama kuvan 8 mukainen alusta. Lisäksi pelissä on jokaista osiota kohti oma viiden kortin pakka, josta on tarkoitus valita parhaiten muutosta muistuttava kortti ja perustella se. Peliin tarvitaan 3–6 pelaajaa sekä fasilitaattori, joka ohjaa peliä ja kysyy tarvittavat lisäkysymykset. Peli kestää noin tunnista kahteen ja sen aika on tarkoitus käsitellä haluttuun muutokseen liittyviä asioita. Muutos voi olla pieni tai suuri, sekä kesken tai alkamassa. (Sitra, n.d.)

Muutospelissä ei lasketa pisteitä eikä siinä ole oikeita tai väriä vastauksia. Kilpailullista asetelmaa pystytään myös lisäämään pelaajien niin halutessa. Tärkeimpänä pelisääntönä on toisten kuunteleminen. Omien kokemusten ja ajatusten jakaminen tärkeää. Pelin aikana on hyvä vallita luottamuksen ilmapiiri ja toisten näkemysten kunnioittaminen. Piiloon jääneet asiat tai ristiriidat ovat tärkeää pystyä nostamaan esiin. (Sitra, n.d.)

Kuva 9. Muutospelialusta (Sitra, n.d.)

Yhteiset muistiinpanot keskusteluista pelin aikana

MUUTOS-PELI

Case: _____
Pvm: _____
Tiimi: _____

Muutoksella on seuraavia vaikutuksia:

Muutoksen luonteesta keskustelimme:

Aikaan liittyen keskustelimme:

Näillä keinoilla lähdemme muutosta tekemään:

Keskeisiä toimijoita muutoksessa ovat:

Näitä tunteita muutos meissä herättää:

Meitä motivoi muutoksen nämä asiat:

Muutoksen suunnasta keskustelimme:

Pelin aihe eli mikä on muutos johon pyritte?

© Sitra 2022 SITRA

5.2.2 Muutospelin pelaaminen

Peliin osallistui koko pienten rakennushankkeiden tiimi eli 6 rakennuttajaa, 3 valvojaa, projekti-insinööri ja tiimin esimies. Palaajia oli siis 10 henkilöä ja tiimiin kuuluva tutkija toimi pelissä fasilitaattorina, eikä osallistunut suoraan peliin. Muutospeliin suositeltu pelaajamäärä on 3–6, joten positiivisena ongelmana nähtiin, että koko tiimi halusi osallistua mukaan. Tutkija päätti etukäteen mietityn menettelytavan mukaisesti, että pelaajat voidaan jakaa pareihin ja jolloin voidaan ensin käydä keskustelu parin kanssa ja esittää sitten yhteinen mielipide kaikille kootusti.

Muutospelin teemat liittyvät kahdeksaan eri aihealueeseen: Muutoksen luonne, keinot, tunne, suunta, motivaatio, toimijat, aika ja vaikutukset. Aihealueet käytiin läpi yksitellen ja jokaisessa osiossa keskityttiin kategorian mukaiseen aiheeseen muutoksessa. Tutkija antoi parien keskustella yhdessä 3–5 minuuttia valittavasta kortista. Joihinkin osa-alueisiin oli vaikea valita vain yhtä, joten pienet joustot sallittiin. Ensin käsiteltiin muutoksen luonne ja sen jälkeen muut aihealueet järjestyksessä myötäpäivään pelilaudalla. Jokaisessa osa-alueessa oli valittavana viidestä kortista muutokseen sopivin vaihtoehto. Jokaisessa viiden kortin

sarjassa oli myös jokerikortti, jos mikään kyseisen aihealueen korteista ei tuntunut hyvältä vaihtoehdolta. Kuvissa 9–12 on valittavat kortit.

Kuvassa 9 Muutoksen luonne -osiossa suosituin kortti oli rivin kolmas kortti, jossa on teksti kompleksinen. Tämän kortin valitsi neljä työparia ja monimutkainen-tekstin sisältävä kortti valittiin kertaalleen. Keino osiossa korttirivin neljäs kortti valittiin kolmesti ja rivin toinen kortti valittiin kahden parin mukaan paremmin kuvaamaan muutoksen keinoja.

Kuva 10. Kortit osioista muutoksen luonne ja keinot. (Sitra, digipeli, n.d.)



Kuvan 10 Tunneosiossa rivin toinen kortti valittiin kolme kertaa osuvimmaksi kortiksi. Jokerikortti sekä rivin ensimmäinen kortti valittiin kahden parin toimesta pelipöydälle. Muutoksen suunnasta oltiin yksimielisiä. Osuvin kortti oli rivin toinen kortti ja kaksi lisävalintaa sai myös rivin kolmas kortti.

Kuva 11. Kortit osioista tunne ja suunta (Sitra, n.d.)



Muutoksen vaikutukset -osiossa kuvassa kuvan 11 mukaisista korteista nousi esiin kaksi korttia. Korttirivin toinen kortti sai kolme valintaa ja viides kortti kaksi valintaa. Ajan suhteen korteista nousi esiin kolme. Rivin toinen kortti valittiin kerran, neljäs kortti kahdesti ja viiden kortti valittiin sopivimmaksi kolmen parin toimesta.

Kuvan 12 osioissa käsiteltiin toimijoita ja motivaatiota. Toimijoita kuvaavissa korteissa valittiin selkeästi joukkuepelaamisen viittaavia kortteja. Rivin toinen kortti nostettiin pöydälle kahdesti ja koko porukka oli yksimielinen, että rivin kolmas kortti kuuluu laittaa pöydälle. Motivaatio-osiossa kortit taas jakautuivat enemmän. Jokerikortin nosti esiin yksi työpari. Rivin kolmas kortti nostettiin pöydälle kahdesti ja rivin neljäs kortti viidesti.

Kuva 12. Kortit osioista vaikutukset ja aika (Sitra, n.d.)



Kuva 13. Kortit osioista toimijat ja motivaatio (Sitra, n.d.)



5.2.3 Muutospelin analysointi, palaute ja aineisto teemahaastatteluihin

Pelissä käyty keskustelu analysoitiin sisältöanalyysin menetelmin. Sisältöanalyysissä käytiin läpi tekstitalenteen aineisto, fasilitaattorin kirjaamat Muutospelin kysymysten vastaukset ja Muutospelin aihealueiden mukaan jäsenetty aineisto. Muutospelin tavoitteena oli kiteyttää tutkimuksen kannalta keskeinen aineisto.

Työpajan aineisto koostui Muutospelissä tutkijan eli fasilitaattorin kirjoittamista muistiinpanoista sekä Microsoft Teams -kokouksen tallenteesta, josta tehtiin myös tekstitalenne. Tilaisuuden nauhoittaminen sopi kaikille osallistujille ja tästä kerrottiin työpajan alussa pidetyssä johdatuksessa.

Suullinen palaute työpajasta oli hyvää ja koko tiimi tuntui olevan innoissaan käsiteltävästä aiheesta. Käydyn keskustelun ja perusteella tutkija laati tarkentavat kysymykset teemahaastattelun rungoksi. Tästä tarkempi esittely luvussa 5.1.

Muutospelin aineiston mukaan luotiin kysymykset teemahaastatteluihin. Muutospelin tulokset koottiin yhteen ja niistä laadittiin yhteenveto. Tulosten tarkempi yhteenveto on esitetty luvussa 6.1.

5.3 Teemahaastattelut

5.3.1 Teemahaastattelujen tavoitteet

Teemahaastattelujen kysymysrunko syntyi Muutospeli-työpajan pohjalta. Osa kysymyksistä oli samankaltaisia, kuin pelissä. Tällä haluttiin varmistua, ettei pelin mukanaan tuoma ryhmäpaine muuttaisi vastauksia. Teemahaastatteluista haluttiin luoda selkeä kuva siitä, miten yksilöt kokevat hiljaisen tiedon jakamisen ja sen vastaanottamisen. Haluttiin selvittää, miten paljon aikaa ja resursseja hiljaisen tiedon jakamiseen olisi sopiva käyttää. Sekä käydä läpi tiimiläisten omia työskentelytapoja ja menetelmiä, jotta niitä pystyttäisiin jakamaan muidenkin käyttöön.

5.3.2 Teemahaastatteluiden toteuttaminen

Teemahaastatteluissa tutkittava joukko päätettiin rajata pienten hankkeiden tiimin rakennuttajiin ja esimieheen. Tiimin valvojiin on olemassa oma palaverikäytäntö, joista

kirjataan tärkeitä valvonnallisia asioista ylös. Valvojien keskuudessa tämän palaverin ja kohdekäyntien katsottiin lisäävän hiljaisen tiedon siirtymistä.

Teemahaastattelut toteutettiin Teams-alusta noin tunnin mittaisina haastatteluina. Haastatteluiden aikana tutkija teki muistiinpanoja haastateltavien puheista. Haastattelijalla oli mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä ja viedä keskustelua omalta osaltaan haluttuun suuntaan. Osaa kysymyksistä pystyttiin tarkentamaan ja keskustelu oli paikoin rönsyilevää.

5.3.3 Teemahaastattelujen tulosten muodostuminen

Teemahaastatteluiden muistiinpanoista laadittiin aineistoa analysoimalla yhteenveto. Tämä yhteenveto on esitetty luvussa 7 Tutkimustulokset. Tutkija on muodostanut hiljaisen tiedon jakamisen kehitystarpeista oman näkemyksen teemahaastattelusta saatujen havaintoja perusteella. Tätä näkemystä käydään läpi luvussa 8 eli Pohdinta ja jatkotoimenpidesuosituksien luvussa 9 on esitetty tutkijan johtopäätökset tutkittavasta ilmiöstä.

6 Tutkimustulokset

Teoreettinen tieto on tutkimustuloksissa mukana tutkijan esiin tuomana Muutospelin fasilitoinnissa sekä teemahaastattelurungossa. Muutospelin fasilitaattorina tutkija on esittänyt eri näkemyksiä esiin osana peliä ja pelin tuomia vaihtoehtoja. Ennen varsinaista peliä käytiin läpi tutkijan kokoama alustus aiheesta (Liite 1). Tämä alustus tarkensi pelaajille hiljaisen ja näkyvän tiedon eroja. Lisäksi alustuksen tarkoituksena oli herätellä tiimiläisiä pohtimaan peliä varten jo ennalta niitä asioita, joita olisi hyvä nostaa esiin pelin aikana.

6.1 Muutospelin tulosten yhteenveto osa-alueittain

Muutospelissä haettiin tiimille yhteistä linjaa hiljaisen tiedon jakamisesta käyttäen kysymystä:

Miten meidän tiimissämme jaetaan parhaiten hiljaista tietoa?

Muutospeliin osallistui koko 11 hengen tiimi. Muutos sääntöihin tehtiin niin, että ensin valittavasta kortista keskusteltiin pareittain ja sitten keskustelu avattiin koko tiimille. Muutospelissä jaettiin korttipakat ja valittiin aiheeseen parhaiten omasta mielestä sopivin

kortti. Pelin fasilitaattori eli tutkija keräsi aineistoa kirjoittamalla keskustelussa nousseita asioita ylös. Pelin loputtua pelilaudalle oli pelattu jokaisen osion kortit (kuva 13).

Kuva 14. Muutospeli pelattuna tiimin kanssa



6.1.1 Muutoksen luonne

Muutoksen luonnetta käsiteltiin pelin ensimmäisessä osiossa. Suurin osa pelaajista koki muutoksen luonteen olevan korttien ehdotuksen mukaan kompleksinen. Lisäksi muutoksen koettiin olevan monimutkainen.

Toimintaympäristön muutos on ollut valtaisa lähityön vaihduttua hybridityöhön. Ennen hybridityön yleistymistä aloittaneet työntekijät saattavat kokea muutoksen eri tavalla kuin 2020-luvulla aloittaneet. Tämä näkyi vastauksissa siihen nähden, mitä vastaajat pitävät ns. alkuperäisenä toimintatapana.

Vaikka työn tekemisen malli on muuttunut radikaalisti hybridityöhön tultua osaksi arkea, ei palaverikäytäntöjä tiimin kesken ole ei kuitenkaan juuri ole kehitetty. Tiimipalaverit toimivat

hyvin päivittäisen tiedon jakamisessa, mutta hiljaisen tiedon koetaan näissä palavereissa kuitenkin siirtyvän niukasti.

Muutoksien tarpeellisuus osattiin tunnistaa pelissä. Itse ei tarvitse osata kaikkea, mutta pitäisi olla selvää mistä tietoja pystytään etsimään. Tiedon hakeminen laajasta tietokannasta on haastavaa. Oletuksena voi olla, että kaikki tämän selvitetyn tiedon jo tietävät ja näin ollen tieto jää jakamatta.

Kokousten sähköistyminen ja siirtyminen Teams-ympäristöön ovat tuoneet merkittäviä etuja mm. suunnittelukokouksiin. Suunnittelukokouksissa käydään näytöltä suunnitelmia läpi, joten siihen tarkoitukseen etäkokoukset toimivat hyvin.

6.1.2 Keinot

Pelin toisessa osiossa keskusteltiin keinoista tehdä muutosta. Ongelma hiljaisen tiedon jakamisen haasteissa tunnistettiin tiimissä. Info- ja viestintäkanavat ovat olemassa, mutta niiden käytöstä ei ole sovittu tarkempia pelisääntöjä. Osittain todettiin näitä tietokanavia olevan jopa liikaa ja varsinkin uusien työntekijöiden on haastava ottaa käyttöön kerralla kaikkia.

Muutoksen todettiin olevan jatkuvaa. Käyttöjärjestelmien päivityksiä on tulossa lähivuosina paljon. Tämän takia tässä opinnäytetyössä ei ole tarkoituksenmukaista miettiä tai koekäyttää uusia järjestelmiä.

Työntekijät kehittävät osittain omanlaisikseen käytäntöjä ja tapoja toimia. Pohja työn tekemiseen koettiin hyväksi ja käytäntöjä on olemassa, mutta kaikkea on vaikea sisäistää samalla kertaa. Hankkeissa tapahtuneista hyvistä ja huonoista asioista olisi toisten tiimiläisten hyvä oppia.

Tiimipalavereissa kokeiltiin vuoden 2023 alussa rakennuttajien hankkeiden läpikäymistä, mutta tämä käytäntö osoittautui pulmalliseksi. Hankkeiden läpikäyminen vie yksinkertaisesti liikaa aikaa. Asioita tulee liikaa ja näissä keskitytään myös mahdollisesti vääriin asioihin.

Tämän pohjalta pelissä alettiin ideoimaan palaveria, joka olisi tiimille tarpeellinen. Hankkeista saadut esimerkit koettiin tärkeiksi jakaa. Tästä pohjautui ajatus case-tyyppiselle palaverille, jossa käsitellään hankkeiden asioita, seurataan projektin etenemistä ja koordinoidaan

toimintaa yhtenevämmäksi. Palaverin tavoitteet ja toimenpiteet on syytä miettiä tarkkaan, ettei palaverit venähdä liian pitkiksi, vaan tärkein asia saadaan kiteytettyä.

6.1.3 Tunne

Pelin kolmas osio käsitteli muutoksen aiheuttamaa tunnetta. Asenne muutokseen on yleisesti ottaen positiivinen. Hybridityö mahdollistaa lähityötä paremmin työn teon sovittamisen omaan arkeen. Mahdollisuus luoda paremmin työpäivien aikataulut auttavat työnhallintaa.

Tiimillä on iso motivaatio jakaa ja vastaanottaa tietoa. Hiljaisen tiedon jakaminen on pitkäjänteistä työtä. Sen myötä se koettiin myös monitahoisena ja henkilökohtaisena asiana.

6.1.4 Suunta

Muutospelin neljännessä osiossa muutoksen suunta mietitytti pelaajia. Todettiin korttien mukaan, että jokainen reitti vie oikeaan paikkaan, kunhan ei jäädä paikoilleen. Tällä tarkoitettiin sitä, että tiimillä on rohkeutta testata uusia malleja ja toimintatapoja.

Näkyvää tietoa löytyy monesta paikasta ja sitä pystytään jakamaan moneen paikkaan. Keskusteluun nousi kysymys, miten hiljaisesta tiedosta saadaan näkyvää ja mikä on tarpeellista kirjata ylös. Osataanko tässä suhteessa lähteä oikeaan suuntaan kehittämään omaa tekemistä?

6.1.5 Motivaatio

Pelin viidennessä osiossa keskusteltiin motivaatiosta hiljaisen tiedon jakamiseen ja vastaanottamiseen. Yleisesti ottaen hiljainen tieto koettiin tärkeänä osa-alueena työssä ja motivaatio jakaa ja vastaanottaa tietoa oli korkealla. Koettiin, että työtä tehdään tiimille ja parhaaseen lopputulokseen päästään hiljaista tietoa jakamalla. Pelaajien arvoista ja periaatteista keskusteltiin ja todettiin, että tiimille on tärkeää yhtenäisyyden tunne. Hiljaista tietoa voi siis jakaa ns. rakkaudesta lajiin eli arvostetaan omaa ja kollegoiden tekemää työtä. Todettiin, että tavalla tai toisella tieto aina löytyy.

Tiimin arvoista ja periaatteista käytiin myös keskustelua. Yhteinen motivaatiotila on tehdä työtä tiimille ja hiljaista tietoa jakamalla päästää parhaaseen lopputulokseen

6.1.6 Toimijat

Yhdessä tekeminen nousi pelin kuudennessa osiossa päätteemiksi. Jokaisen rooli tekemiseen koettiin arvokkaaksi ja tärkeäksi. Tunnistettiin omia voimavaroja ja rooleja hiljaisen tiedon jakamisessa. Rakennuttajan työ on hyvin monipuolista ja projektin käynnistysvaiheessa tehdyt valinnat vaikuttavat pitkälle läpi koko rakennushankkeen ja määrittävät osittain koko hankkeen onnistumista. Näiden hankkeiden käynnistämisessä tapahtuvien valintojen tärkeys puhututti ja esiin tuli tarve tässä vaiheessa tapahtuvaan sparraukseen. Projektipäällikön olisi hyvä tarkistaa ja osittain kyseenalaistaa omia valintojaan. Tämä olisi hankkeessa myös hyvä kohta keskustella yhdessä asioista, kun harkitaan uusien toimintatapojen lanseeraamista. Tulisi selvittää, miten parhaat käytännöt saadaan toistettua uudelleen muidenkin hankkeissa.

Keskustelu kääntyi myös tehtäväkuviin ja rakennuttamisen prosessiin. Näistä näkökulmista katsottuna arvioitiin omia vahvuuksia ja haasteita hiljaisen tiedon jakamiseen. Tiedon omaksuminen eri tavoin tunnistettiin myös tärkeäksi. Toisten on helpompi käydä keskustelut kahvipöydän ääressä ja saada sitä kautta tarvittavia tietoja. Toisille on taas helpompi käydä läpi vanhojen hankkeiden asiakirjoja ja ottaa niistä oppia.

6.1.7 Aika

Hybridityön muutos alkoi jo koronapandemian alkaessa keväällä 2020. Silloin Teams-palaverit ja MS Officen 360 -työympäristö olivat onneksi juuri esitelty henkilöstölle. Toimiston muutto varmisti hybridimallin tulemisen kaikille tutuksi, kun vanhoja toimistolla käymistapoja piti muuttaa.

Tiedon jakamisen työmäärä mietitytti muutospelin seitsemännessä osiossa. Toisille hiljaisen tiedon jakaminen on luontevampaa kuin toisille. Työtehtäviä on arjessa paljon ja toivottiin, ettei tiedon jakaminen kuormittaisi liikaa ja työn kokonaismäärä pysyisi järkevänä.

Kun otetaan käyttöön uusia tai tapoja toimia, olisi hyvä sopia milloin muutos tapahtuu, jotta ei olla epätietoudessa siitä, pitikö jotkin asiat jo tehdä. Tiimin yhteisymmärrys tuntui olevan, että valmiita ollaan kokeilemaan kaikkea.

6.1.8 Vaikutukset

Kun keskusteltiin hiljaisen tiedon jakamisesta, oli toimintatavan periaatteena, että kaikilla olisi hyvä olla töissä. Yhteistoiminta ja sujuvuus paranevat, kun asioita tehdään samalla tavalla. Asioiden ollessa esillä niihin on helpompi tehdä muutoksia.

Koko tiimin toiminta paranee, kun tiimiläisten toivotut kehittämistarpeet tulevat esille ja esitettyihin toimenpiteisiin ryhdytään. Koulutustarpeet osataan tunnistaa paremmin ja työntekijöiden vahvuudet pystytään ottamaan paremmin huomioon, kun hiljaista tietoa jaetaan.

Ohjeistuksen ajantasaisuus on tärkeää. On tärkeää, että vanhojen ohjeiden ja mallien voimassaolo varmistetaan ennen työhön ryhtymistä, jotta ei vahingossa tehdä asioita vanhalla tavalla. Näkökulmat asioihin selkeytyvät, kun keskusteluyhteys on jatkuvaa ja tiedon jakamisen mallit ovat selkeät.

6.2 Teemahaastatteluiden yhteenveto

Tiimin sisällä hiljaisen tiedon jakamisen nykytilanne koettiin ristiriitaisesti. Haasteena on, että hybridityömalli vähentää lähivuorovaikutusta. Osa piti mallia riittävänä ja koki tiedon liikkuvan riittävän hyvin. Nähtiin, että kokemuksia, näkemyksiä ja hyviä käytänteitä jaetaan kohtuullisen hyvin. Pidettiin hyvänä kuulla, miten kollegoilla menee hankkeissa. Sekä positiiviset että negatiiviset asiat olisivat tarpeen jakaa.

Osalle taas tuntui nykytilanne haasteelliselta ja hankkeissa tulevien uusien asioiden olevan vaikeasti hallittavaa, sillä projektit ovat liian erilaisia. Tärkeiden tietojen koettiin liikkuvan satunnaisissa kohtaamisissa ja puheluissa. Osa kertoi joskus tulevan esiin asioita missä on tehty samoja virheitä kuin aiemmissa projekteissa. Hankaliksi koettujen hankkeiden tilannetta olisi hyvä seurata alusta lähtien.

Kehitettäviä asioita siis löydettiin. Todettiin, että kokeilun ja ideoinnin kautta uusien toimintamallien kokeileminen ja testaus kannattavat. Positiivisista kokemuksista tulisi jakaa enemmän tietoa. Hiljainen tieto tulee työtä tehdessä, eikä perehdytystilanteessa ole mahdollista kaikkea tietoa. Mestari-kisälli mallia ei enää ole, eikä tehtävävaihdoksissa ei tapahdu hiljaisen tiedon siirtymää. ICT-ympäristö luo valtavasti mahdollisuuksia, mutta tietomäärä ja erilaiset tiedonhakupaikat voivat johtaa tietoähkyyn, jonka seurauksena ei

osata enää eritellä keskeistä tietoa. Resurssienhallinnan ja SharePointin tietotekniset ongelmat luovat oman lisähaasteensa tietojen kirjaamiseen.

Projektipääalliköiden hallittavan tiedon määrä on iso ja kirjausmenetelmät ovat kehittyneet jokaisen rakennuttajan näköiseksi. Usein työkiire pakottaa hankkeet noudattamaan sitä mitä edellisissä vastaavissa hankkeissa on tehty. Malliasiakirjat onneksi helpottavat työntekoa, mutta haastatteluissa toivottiin myös erillistä ohjetta ja mietintää tarvittavista kirjattavista asioista. Projektipankki, resurssienhallinta ja Planman-aikataulusohjelma ovat näkyvän tiedon kirjaamisen selkeät paikat. Kynä ja paperi, sekä Planner ja Officen To Do -listat ovat käytössä päivittäisten toimien hoitamiseen.

Yksi teemahaastatteluissa esiin tulleista ideoista oli tehdä projekteista oma Teams-ryhmä. Tällä hetkellä hankkeiden projektipankki on Haahtela-järjestelmässä, mutta monessa suhteessa se on karkea järjestelmä, eikä se toimi nopeaan viestinvaihtoon hyvin. Teams-ryhmien kokeilemista päätettiin testata muutamassa hankkeessa ja katsoa edesauttaako se viestinvaihtoa. Nykyinen resurssienhallinnan kansiorakenne on todettu huonoksi, tätä halutaan muuttaa tulevassa ICT-muutoksissa

Hankekohtainen hiljainen tieto pitäisi pystyä jakamaan näkyvänä tietona ja hankkeen asioiden kirjaamisesta olisi hyvä sopia yhteinen tapa. Tätä hankaloittaa eri hankkeiden valtava kirjo. Lähivuorovaikutusta ja ICT-ympäristön käyttökulttuuria pidetään tärkeinä hiljaisen tiedon jakamisen väylinä. Jutustelun ohessa siirtyy hiljainen tieto. Näin ollen säännöllinen näkeminen olisi tärkeää. Perehdyttämisvaiheessa olevilla uusilla työntekijöillä olisi hyötyä kaikkien rakennuttajien järjestämässä suunnittelukokouksissa olemisesta. Näin kokoustekniikoiden hiljaisen tiedon omaksuminen käy nopeammin.

Case-palaverien sisällön suunnittelua käytiin teemahaastatteluissa läpi. Pohdittiin, mikä tieto on järkevää ja hyödyllistä tuoda muille esiin niin, ettei kuitenkaan asioiden läpi käyminen vielä liian pitkää aikaa? Haastatteluissa käytiin läpi palaverien mahdollinen agenda, kesto ja toivottu tapa kirjata asioita.

Yhteenveto eritellyistä asioista hankkeiden tilaa käsittelevään palaveriin:

- Uusien hankkeiden läpikäynti
 - ✓ Uhat ja mahdollisuudet hankkeissa
 - ✓ Saadaan kollegoiden vinkit heti alussa, että hanke lähtee oikeaan suuntaan
 - ✓ Tiedetään, millaisia hankkeita muilla on

- ✓ Tiimiläisten työkuorma on selvillä kaikille
- Esitellään muutama hanke
 - ✓ 1 tai 2 hanketta per kokous
 - ✓ Etukäteislistausta siitä kuka esittelee hankkeen
 - ✓ Ei välttämättä tarvita erillistä PowerPoint-esitystä
 - ✓ Esitys voi perustua myös piirustuksiin ja asiakirjoihin ja kokemuksiin
 - ✓ Kirjataan hankkeista mielenkiintoisimmat asiat ja uudet toimintatavat ylös
- Tiedot sopimuksista ja suunnittelijoista
 - ✓ Kirjataan ylös muutokset puitejärjestelysopimuksissa
 - ✓ Kyselyt keitä suunnittelijoita on käytetty ja kokemukset näistä
- Toimintatapojen yhtenäistäminen
 - ✓ hankekysymykset ja vinkit kollegoilta

Sopivaksi väliksi palavereille ehdotettiin kuukautta. Jos tämä tuntuu liian väljältä tarvittavaan hiljaisen tiedon siirtoon, niin palaveriväliä voidaan kaventaa kahteen tai kolmeen viikkoon. Palavereista ei tahdottu liian sidottuja tai muodollisia, vaan tilaa haluttiin myös yleiseen keskusteluun.

7 Pohdinta

Työkulttuurin on tärkeä olla sellainen, että se tukee hiljaisen tiedon jakamista. Tätä edesauttavat hiljaisen tiedon tunnistaminen, työporukan yhteenkuuluvuus ja ajantasaiset työkalut. Tässä pohdinnassa muutospelin ja haastattelujen tuloksista on koostettu yksinkertaistettu taulukko. Taulukko on jaettu muutospelin aihealueiden mukaan ja siinä on kiteytettynä muutokseen vaikuttavia tekijöitä. Taulukosta kiteytetään ja selkeytetään muutoksen mukanaan tuomia asioita.

Opinnäytetyön suorittamista ohjaava kysymys oli että, miten hiljainen tieto tunnistetaan ja miten sitä jaetaan parhaalla mahdollisella tavalla Tampereen Tilapalvelut Oy:n pienten hankkeiden tiimissä. Taulukossa (kuva 14) on tunnistettu asioita, jotka vaikuttavat toiminnan muuttamiseen hiljaisen tiedon jakamisen näkökulmasta. Osioiden järjestys on muutettu pelilaudasta poikkeavalla tavalla niin, että se on johdonmukaisempi ja että kokonaisuus kiertyy peliteemojen ympärille.

Tärkeänä kokonaisuutena on hiljaisen tiedon tunnistaminen ja hiljaisen tiedon jakamisesta keskusteleminen. Tällä tavoin pystytään lisäämään yhteistyötä ja motivaatiota auttaa toisia.

Hiljaista tietoa jakamalla saa toisetkin tiimiläiset innostumaan aiheesta ja syntyy positiivinen kierre. Tietämys ja osaaminen lisääntyvät tiimin sisällä, kun hiljaista tietoa osataan jakaa oikealla tavalla. Työn tekeminen muuttuu sujuvammaksi ja asetetut tavoitteet on helpompi saavuttaa. Luottamus toisiin tiimiläisiin lisääntyy, kun tiedetään mitä hiljaisen tiedon jakamisesta on sovittu. Tavoitteena on, ettei kenellekään kertyisi liikaa taakkaa ja toisaalta, että kaikki osallistuvat yhtä lailla tietojen jakamiseen. Näin saadaan lisättyä avoimuutta ja yhteisöllisyyttä. Yhteishenki ja työilmapiiri paranevat, kun kokonaisuudesta ja pelisäännöistä on sovittu.

Muutosjohtamisessa on tärkeä huomioida työkuultuuriin vaikuttavia asioita. Onnistuneiden projektien kopioinnilla luodaan suotuisaa ilmapiiriä oman ja muiden töiden onnistumiselle. Yhteinen halu auttaa muita onnistumaan paremmin. Omaan työhön saa merkityksellisyyttä, kun osaa neuvoa muita olemaan kompastumatta samoihin ongelmiin. Tietoa jakamalla pystytään toimimaan tiiminä mahdollisimman ”oikein” ja hallitusti järkevällä tavalla.

Uusien työntekijöiden tullessa taloon työtapojen yhtenäisyys korostuu. Perekdytyksen käyneiden työntekijöiden olo varmenee ja työympäristö tulee tutuksi ja turvalliseksi. Oikeiden toimintamallien omaksuminen alkaa heti töihin tullessa. Tiedon jakaminen on myös oppimismahdollisuus. Menneiden hankkeiden peilaaminen tuleviin hankkeisiin antaa työkaluja hallita hankkeita kokonaisvaltaisemmin. Jokaisella työntekijällä on hyvä olla mahdollisuus kertoa omista kiinnostavista hankkeistaan. Haastavan hankkeen esittely tai onnistuneen hankkeen kulmakivet ovat hyviä esittelyn lähtökohtia, joilla kiinnostavista hankkeista saadaan tieto koko tiimille. Projektiluontoisessa työssä hankkeet ovat aina erilaisia kohteesta ja toimijoista riippuen. Tällaisia tilauksia voidaan käyttää myös sparraukseen, jossa kollegat saavat haastaa ja kyseenalaistaakin valittuja toimintatapoja.

Kuva 15. Hiljaisen tiedon jakaminen ja tunnistaminen

Muutoksen luonne	Lähityön muutos hybridityöksi Hiljaisen tiedon jakamisen hankaloituminen Uusien pelisääntöjen luonti
Aika	Muutos alkoi koronapandemia tuoman etätyömuutoksen myötä Muutos on käynnissä Hiljaisen tiedon jakamisen kehittäminen on jatkuvaa työtä
Toimijat	Tiimi tekee muutostyötä itsensä kehittämiseksi Jokainen vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamisen kehittämiseen Tiimiläisten toiminnan samankaltaistaminen
Tunne	Positiivinen vire muutokseen Motivaatio vastaanottaa ja jakaa tietoa on korkea Halu auttaa kollegoita ja luoda tiimihenkeä
Keinot	Näkyvän ja hiljaisen tiedon tunnistaminen Käytännöt töiden ohjeen menetelmien luominen Oikeiden infokanavien löytäminen tiimille sopiviksi Tiedon jakamisen keinoista sopiminen Käytännön töistä tulee iso osa oppimisesta Omien kokemusten ja toimien esittely case-palavereissa
Suunta	Muutokset vievät oikeaan suuntaan, kun niitä aletaan tehdä Nykyisellään tietoa on paljon ja se on hajallaan Oikean tiedon löytämistä helpotettava
Motivaatio	Yhteiset arvot ja toimintatavat Kaikilla halu tehdä työtä tiimille Tieto löytyy etsimällä, jokaisella myös vastuu hakea tietoa
Vaikutukset	Yhteistoiminta ja hankkeiden sujuvuus paranevat Näkökulmat asioihin selkeytyvät Työtapojen jatkuva kehitys tulee osaksi toimintaa

7.1 Jatkotoimenpiteet

Tutkimuksen teemahaastatteluiden pohjalta luotiin palaverirunko Hankkeiden tilannekatsaus -nimiseen palaveriin, joka on tarkoitus lisätä palaverikäytäntöjen listaan ja ottaa käyttöön syksyllä 2024. Palaverissa käydään läpi projektien tilannetietoja ja palaverin on tarkoitus olla rakennuttajien oma keskustelufoorumi, jossa tietoa jaetaan. Se on alusta, jossa voi kysyä, keskustella ja neuvoa. Siinä jaetaan vinkkejä ja käytäntöjä hankkeista saadun kokemuksen perusteella. Hankkeiden tilannekatsaus -palavereja aletaan järjestää syksystä 2024. Tutkija sopii yhdessä tiimin esimiehen kanssa palaverin koolle kutsumisesta ja ajankohdasta. Siitä kuka esittelee hankkeita tarkemmin, käydään läpi elokuun 2024 tiimipalaverissa. Hankkeiden tilannekatsaus -palaverin agenda on esitetty liitteessä 2.

Palavereissa voidaan seurata valittujen projektien edistymistä ja tehdä ns. ajankohtainen katsaus meneillään oleviin hankkeisiin. Tarkastelussa voi olla itse projektijohtaminen tai tietojen päivitys ja jakaminen. Eri tiimien keskustelutuokioista voi tulla hyvinkin erilaisia ja ne voivat ajan saatossa muuttaa muotoaan. Toisten tarvitsee käydä hankkeet vain pintapuolisesti läpi ja toisille syväanalyysi voi toimia paremmin.

Jokaisen työntekijän on pystyttävä arvioimaan kriittisesti omaa työtään ja mietittävä, mitä opittavaa vanhoista hankkeista voisi olla tulevaisuuden hankkeissa sovellettavaksi. Hankkeiden käsittelytapa on hyvä olla koko tiimillä saman suuntainen. Tällöin hankkeiden tavoitteet ja toimenpiteet tulevat paremmin täytetyiksi. Kokonaisvaltainen projektinhallinta on hyvä ylettää läpi koko tiimin.

Hiljainen tieto ja näkyvä tieto sekoittuvat enenevässä määrin digitalisaation seurauksena. Kirjaaminen on helpottunut ja tiedon hallintaan on luotu paljon työkaluja. Tästä huolimatta kirjaustavat ja käytännöt vaihtelevat, ja tietotulva uhkaa peittää tärkeät tiedot. Tiedonhallinnan tarkkailu ja kehittäminen on hyvä tuoda mukaan palaverikäytäntöihin ja käydä dialogia siitä mitä tietoja tarvitaan ja halutaan.

7.2 Jatkotutkimussuositukset

Hiljaisen tiedon jakamisen kehittymistä on hyvä seurata systemaattisesti. Hiljaisesta tiedosta käydään keskustelua uusissa palavereissa ja sen ylipäättään siitä puhuminen parantaa hiljaisen tiedon siirron nykytilannetta. Hankkeiden tilannekatsaus -palavereiden kokonaisuutta pystytään useamman kokouksen jälkeen tarkastelemaan ja miettimään tuleviin

palavereihin haluttuja asioita. Yleisen mielipiteen kyselemisellä voidaan selvittää, että onko palaverit tuoneet toivottua muutosta nykytilanteeseen. Palaverien sisältöä pystytään myös tutkimuksellisesti analysoimaan ja tekemään siitä koko tiimiä hyödyttäviä havaintoja.

Uuden Microsoft 365-ympäristön kehitys on käynnissä koko yrityksessä. Tampereen Tilapalvelut Oy:n ICT-ympäristö tulee kokemaan lähivuosina isoja muutoksia. Tässä yhteydessä olisi hyvä olla mukana kehittämässä tulevia ohjelmistoja ja sovittaa niitä hiljaisen tiedon jakamisen haasteisiin.

Tutkimuksellisesta näkökulmasta olisi tärkeää olla tässä muutoksessa heti alkuvaiheessa mukana. Havaintoja ja kirjauksia olisi hyvä tehdä, kun uutta järjestelmää otetaan testivaiheeseen. Käyttökokemusten kirjaaminen olisi hyvä tehdä tutkimuksen näkökulmasta niin osattaisiin kriittisesti arvioida tapahtunutta muutosta. Tutkimustietona tulisi kokemuksia ja järjestelmän käyttövinkkejä, jotka voitaisiin käydä läpi, kun järjestelmä lanseerataan koko yritystä kattavaksi.

Tärkeäksi teemaksi tulisi nostaa esiin tiedon hakemisen helppous ja oikean (reaaliaikaisen) tiedon löytäminen. Tämä on nykyisessä ICT-ympäristössä haastavaa ja aiheuttaa henkilöstössä turhautumisen tunteita. Kirjattavan tiedon tärkeiden tunnistaminen ja oikeat hakutoiminnot tuovat varmasti toimintaa lisää tuloksia ja varmuutta työn tekemiseen.

8 Johtopäätökset

Muutospelin pelaaminen osoittautui hyväksi tavaksi käsitellä hiljaisen tiedon tunnistamista ja jakamisen kehittämistä. Muutospeli loi alkusysäyksen siihen, että hiljaisen tiedon käsite nostetaan paremmin esiin ja sitä käsitellään palavereissa sekä käytäväkeskusteluissa. Tutkimuksen lähtökohtana oli tarve hiljaisen tiedon jakamiskanavien luomiseen ja selkeyttämiseen. Tässä tutkimuksessa on esitetty havaintoja yleisellä tasolla, mahdollisia toimintatapamuutoksia sekä konkreettisia muutoksia palaverikäytäntöihin.

Tutkimuskysymykseen vastattiin Muutospelin osioiden mukaisesti tuomalla esiin tärkeimpiä havaintoja ja toimintatapoja. Teemahaastattelut nostivat esiin hyviä konsteja ja keinoja siihen, miten hiljaista tietoa tulisi jakaa. Teemahaastattelussa kehitettiin myös Hankkeiden tilannekatsaus -nimisen palaverin agenda. Palaverirungossa nostetaan esiin tärkeimpiä elementtejä, miten kokemuksia jaetaan yksinkertaisesti mutta tehokkaasti. Palaveripohjasta ei haluttu liian sidottua ja muodollista, vaan sen avulla pystytään keskustelemaan asioista rakentavasti yhdessä. Palaveripohjan kehittäminen sai positiivisen vastaanotot ja se koettiin

tärkeäksi lisäksi nykyisiin kokouskäytäntöihin, sillä epämuodollisempi kanssakäyminen ja kollegoiden kohtaaminen on vähentynyt hybridityön tuoman muutoksen myötä.

Katsaus tutkimuksen toteuttamisen tietoperustaan toi ilmi, että useissa yhteisöissä kamppaillaan samojen ongelmien kanssa, kun etä- ja hybridityöskentelystä on tullut valtavirtaa. Ongelmien ratkaisuun on luotu malleja ja niihin teeman ympärille on noussut paljon palveluntarjoajia. Isomman kuvan luomisessa apu voi olla tarpeen, mutta pienemmän tiimin kesken muutos lähtee kliseisesti aina tiimiläisistä itsestään. Muutosmalleihin tarjotaan monenlaista termistöä, jossa urheilukeskeiset sanat pelikirja, pelisäännöt ja valmentava johtaminen ovat muodissa tällä hetkellä. Käytännössä kyse on kuitenkin pitkälti samoista ilmiöistä, joita voidaan toistaa eri nimityksin ja keinoin.

Hybridityö on koettu projektiluontoisessa työssä arvokkaaksi työn ja arkielämän yhteensovittamisen kannalta. Hybridityön mukanaan tuoma työtyytyväisyyden nousu on selvä eikä vanhaa toimistokeskeistä lähityömallia haikailla. Hybridityön tekeminen tuo mukanaan omia pelisääntöjä, joista on yritystasolla sovittu. Tiimin kesken pelisääntöjen tärkeys korostuu tiedon kirjaamisessa ja hiljaisen tiedon jakamisessa. Nämä asiat tehdään yksilötasolla ja niiden seuraaminen on hankalaa. Tästä syystä hiljaista ja näkyvää tietoa on hyvä käsitellä asioita esiin nostamalla ja tekemällä seuranta palaverissa.

Opinnäytetyö hyödyttää Tampereen Tilapalvelut Oy:n pienten rakennushankkeiden tiimin toimintaa ja tekee toiminnasta enemmän hiljaista tietoa hyödyntävää. Opinnäytetyö antaa käytännön työkaluja hiljaisen tiedon jakamiseen ja nostaa esiin tärkeiden tietojen tunnistamisen tarpeellisuuden. Opinnäytetyö haluttiin tehdä koskemaan vain pienten rakennushankkeiden tiimiä, eikä koko yritystä tai isompia yksiköitä. Se oli hyvä päätös, sillä Muutospelissä ja haastatteluissa saatiin kaikkien ääni kuuluviin. Muutospelille määritelty pelaajamäärä on 3–6 pelaajaa, mutta se saatiin hyvin toimimaan myös 11 hengen tiimillä ja parityöskentelyllä.

Muutospelin pelaamista voi suositella isommissa ja pienemmissä työryhmän tai organisaation muutoksissa. Se on helppo ja innostavakin tapa ottaa muutosten mukanaan tuomat asiat esiin. Muutospelin fasilitaattorin on syytä varautua hankaliinkin kysymyksiin ja ottaa ennen peliä laajalti selvää kyseisestä muutoksesta. Peli on suhteellisen yksinkertainen ja sopii minkä tahansa muutoksen käsittelyyn. Se eroaa hyvällä tavalla työpajoissa olevasta tavasta, jossa eturivi on äänessä ja takapenkki istuu hiljaa. Muutospelissä keskusteluun osallistuminen tehdään helpoksi pelillisin keinoin.

Lähteet

Ahlavuo M, Hyyppä H. Haggren H. (2011) Tietovirrat akateemisessa tutkimusympäristössä.

Aalto Yliopisto

https://foto.aalto.fi/seura/julkaisut/pjf/pjf_e/2011/PJF2011_3_Ahlavuo_et_al.pdf

Ahoniemi L. (2009). *Johdatus johtamiseen, Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan*. Kiuru J. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74118/kiuru-johdatus_johtamiseen2.PDF?sequence=1

Airo T. (15.9.2017) Tilakeskus yhtiötetään Tampereen Tilapalvelut Oy:ksi. *Aamulehti*.

<https://www.aamulehti.fi/tampere/art-2000007568366.html>

Anteroinen S. (2020) Joko teillä on etätyön pelikirja? *HR viesti*

<https://www.hrviesti.fi/natiivi/2605/joko-teilla-on-etatyon-pelikirja>

Eskola J, Lätti J & Vastamäki J. (2018). *Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas*. PS-kustannus.

<https://researchportal.tuni.fi/publications/teemahaastattelu-lyhyt-selviytymisopas>

Hyvärinen M, Suoninen E & Vuori J. (n.d.) Haastattelut. *Tietoarkisto*.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Hämeen ammattikorkeakoulu (n.d.) Osaamisen johtaminen. *HAMK*.

<https://www.hamk.fi/tietoa-hamkista/osaamisen-johtaminen/>

Juhila K. (n.d.) Laadullinen tutkimus ja teoria. *Tietoarkisto*.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>

Jyväskylän yliopisto (28.10.2021) Laadullinen tutkimus. *Koppa*.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

- Kankainen, S. (16.2.2023). Hyvä yksilön ja osaamisen johtaminen vie parempiin tuloksiin. Helsingin Yliopisto. *Hyplus-blogi*. <https://hyplus.helsinki.fi/hyva-yksilon-ja-osaamisen-johtaminen-vie-parempiin-tuloksiin/>
- Karjalainen K. (2023) Hyvä pelikirja modernin työn tarpeisiin parantaa tyytyväisyyttä ja tuottavuutta. *Kauppalehti*.
<https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisallot/advania/hyva-pelikirja-modernin-tyon-tarpeisiin-parantaa-tyytyvaisyytta-ja-tuottavuutta/>
- Kuiri T. (6.1.2023) Hiljaisen tiedon hyödyntäminen Savonia-ammattikorkeakoulun opetuksessa. *Savonia*.
<https://www.savonia.fi/artikkelit/savonia-artikkeli-hiljaisen-tiedon-hyodyntaminen-savonia-ammattikorkeakoulun-opetuksessa/>
- KvaliMOTV. (n.d.) Teemahaastattelut. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja.
https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L6_3_2.html
- Lilja J. (2021) *Valmentava johtaminen*. Tampereen Yliopisto.
<https://blogs2.abo.fi/hyvinvoivahoiva-opas/esihenkilo-tyohyvinvoinnin-edistajana/valmentava-johtaminen/>
- Lippo A, Järvi H, Poikolainen T. (30.05.2022) Osallistava työpaja yhteiskehittämisen menetelmänä, *XAMK*.
<https://read.xamk.fi/2022/logistiikka-ja-merenkulku/osallistava-tyopaja-yhteiskehittamisen-menetelmana/>
- Majewska M. (2014) *Methods and Practices on Tacit Knowledge Sharing Within an Enterprise: an Empirical Investigation*. Quarterly Journal.
<https://dx.doi.org/10.12755/OeC.2014.012/>
- MCID (n.d.) Uuden tiedon luominen (SECI-malli). *MCID*.
<https://mcid.fi/varustamo/uuden-tiedon-luominen-seci-malli-ydinteoria/>
- Muotio L. (19.1.2022) Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä. Tutkimusmenetelmät *XAMK*.
<https://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/menetelmat/teemahaastattelu-tutkimusmenetelmana/>

- Mähönen H. (2017) Työpaikan pelikirja. *LeanMe (Suomen Osaamistalo Oy)*
<https://leanme.fi/tyopaikan-pelikirja/>
- Niemelä V. (2022). *Työntekijöiden välinen hiljaisen tiedon jakaminen etätyössä*. [Pro gradu -
tutkielma, Tampereen yliopisto]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202212289797>
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese
Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- Ruohomäki V. (2021) Hyödynnä koronavuoden opit etätyöstä. *HybridiSuomi*.
<https://hybridisuomi.fi/blogit/hyodynnna-koronavuoden-opit-etatyosta/>
- Ruohomäki V, Vuorento M, Kaila-Kangas L, Laitinen J, Joensuu M, Soikkanen A (2023) *Työn
uudet muodot ja työkyvystä huolehtiminen – terveyskäyttäytyminen etätyössä*
Tutkimushankkeen loppuraportti.
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146367/TTL-978-952-391-078-
2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146367/TTL-978-952-391-078-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Räty R. (13.10.2023) Hybridityö vaatii johtajalta sosiaalisia taitoja johtamisen
uudelleenajattelua. Aalto Leaders' Insight.
[https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2023/hybridityo-vaatii-johtajalta-
sosiaalisia-taitoja-ja-johtamisen-uudelleenajattelua](https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2023/hybridityo-vaatii-johtajalta-sosiaalisia-taitoja-ja-johtamisen-uudelleenajattelua)
- Salonen M. (2022) Hybridityön pelikirja johtamisen tukipilarina. *Sulava*.
<https://sulava.com/moderni-tyo/hybridityon-pelikirja-johtamisen-tukipilarina/>
- Sitra (n.d.) Digipeli. Muutospelin sähköinen pelialusta. *Miro-yhteistyöalusta*.
<https://miro.com/app/board/uXjVO38XKNU=/>
- Sitra. (n.d.). Muutospeli - Yhteisen ymmärryksen ja tilannekuvan luomista varten. *Sitra*.
<https://www.sitra.fi/tyokalut/muutospeli/>
- Sivonen S. (10.3.2017) Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. *KT*.
<https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>

Sweco. (2021) *Tulevaisuuden hybridityö - Mitä tapahtuu asiantuntijatyölle pandemian jälkeen?* Raportti. https://www.sweco.fi/wp-content/uploads/sites/7/2021/06/sweco_tulevaisuuden-tyo-raportti-2021.pdf

Tampereen Tilapalvelut Oy. (2022). Ohje hybridityöstä. Etätyön ja työpaikalla tehtävän työn yhteensovittaminen. Sisäinen intra.

Thomas Chau, Frank Maurer, Grigori Melnik (2003) *Knowledge sharing: agile methods vs. Tayloristic methods*. IEEE Conference Publication.
<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/1231427>

Työterveyslaitos. (n.d.) Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. TTL.
<https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Työterveyslaitos. (n.d.) Mitä on valmentava johtaminen? Oppimateriaalit.
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-on-valmentava-johtaminen>

Työterveyslaitos (n.d.) Tietotulva. Oppimateriaalit.
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/aivotyo-sujuvaksi/tietotulva>

Viitala R. (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. *Acta Wasaensia*.
https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7813/isbn_951-683-987-8.pdf?sequence=1

Vuori J. (n.d.) Laadullinen sisällönanalyysi, *Tietoarkisto*.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

Liite 1. Liitteen otsikko



Mitä on hiljainen tieto?

- Hiljainen tieto on henkilökohtaista taitotietoa, oivalluskykyä, ja intuitiota mitä henkilö haalii syventyessään johonkin toimintaan pidemmäksi aikaa.
- Esim. ammatillinen osaaminen, joka kertyy työtä tehdessä.
- Hiljainen tieto voi olla osin tiedostettua ja osin tiedostamatonta. Tästä johtuen sitä voi olla haastavaa pukea sanoiksi tehden sen jakamisesta muille haastavaa.

Tilapalveluiden näkyvä tieto

- Intra
- Teams-ryhmät
- Sähköposti
- Resurssinhallinta (kansiorakenne)
- Malliasiakirjat
- Haahtela
- Microsoft 360 – ympäristö
- Planman
- Yms.



Hiljaisen tiedon luonne etätyössä



Hiljaisen tiedon merkitys

Mitä tarvitsee kirjoittaa ohjeisiin?



Hiljaisen tiedon ominaispiirteitä

Haastavuus tehdä hiljaisesta tiedosta näkyvää
Käytännöt, tekeminen ja pohtiminen



Jaettavan tiedon relevanttius




Mikä tieto on arvokasta jakaa?



Tietotulva

Haastavuus muistaa tai huomata jakaa
hiljaista tietoa
Tiedon vastaanottamisen haastavuus

Mahdollisuudet jakaa hiljaista työtä

 <p>Olemassa olevat jakamismahdollisuudet</p>	<p>Näkyvän tiedon kirjaaminen Kuinka paljon on mahdollista muuttaa hiljaista tietoa näkyväksi?</p>
 <p>Yksilöllistynyt hiljaisen tiedon jakaminen</p>	<p>Mikä on oma halu ja kyky jakaa hiljaista tietoa?</p>
 <p>Lähityön hyödyt hiljaisen tiedon jakamisessa</p>	<p>Kysyminen ja asioiden "sattumalta kuuleminen" helpompaa</p>
 <p>Kollektiivinen tiedon jakaminen</p>	<p>Sama kysymys luultavasti tulee uudelleen eteen Pyrkimys ettei tieto jää vain yksilötasolle</p>

Motivaatio jakaa hiljaista työtä

- Kiire jakamisen estäjänä
 - Resurssit
- Sisäinen halu jakaa hiljaista työtä
 - Jakamisen arvostus
 - Oppimisen ja tiedon jakamisen ilo
 - Töiden helpottaminen
- Avoin hiljaisen tiedon jakamisen kulttuuri
 - Valmius auttaa
 - Yhdessä tekeminen
 - Kannustaminen jakamiseen
 - Rohkeus etsimiseen
 - Tiedon panttaus



Peli yhteisen ymmärryksen, yhteistyön
ja tilannekuvan luomista varten

PELIKYSYMYS

Miten meidän tiimissä jaetaan
parhaiten hiljaista tietoa?



Liite 2. Hankkeiden tilannekatsaus -palaveripohja

Tampereen Tilapalvelut Oy

xx.xx.2024

Pienten rakennushankkeiden tiimi

Läsnäolijat:



Hankkeiden tilannekatsaus -asialista

- **Uusien hankkeiden läpikäynti**
 - Nostetaan esiin viime kerran jälkeen tulleet hankkeet
 - Uhat ja mahdollisuudet hankkeissa
 - Saadaan kollegoiden vinkit heti alussa, että hanke lähtee oikeaan suuntaan

- **Hanke-esittelyt**
 - Etukäteislistaus siitä kuka esittelee hankkeen
 - PP-esitys tai suullinen esitys
 - Kirjataan hankkeista mielenkiintoisimmat asiat ja uudet toimintatavat ylös

- **Sopimusmuutokset ja uudet toimittajat**
 - Kirjataan ylös muutokset puitejärjestelysopimuksissa
 - Kyselyt keitä suunnittelijoita on käytetty ja kokemukset näistä

- **Toimintatapojen yhtenäistäminen**
 - Hankekysymykset ja vinkit kollegoilta
 - Vapaata keskustelua