



X

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	1.10.2006
Tekijä	Henna Koivuniemi	Matrikelnumero	9654
		Sivumäärä	72
Otsikko	Hiljainen tieto terveystieteen ikäjohtamisen haasteena –Kokemuksia hiljaisen tiedon siirtämisestä Ylioppilaiden Terveystieteiden Turun terveysasemalla		
Ohjaaja	KTT Tomi Kallio		

Tiivistelmä

Väestömme ikääntyy väistämättä. Työpaikoilla työskentelevät, kohta eläkkeelle jäävät osaajat ovat organisaatioiden keskeinen voimavara. Ikäjohtamisella pyritään ottamaan huomioon ikääntymisen vaikutukset työyhteisössä. Osaamisen, ja ikääntyneellä työntekijällä olevan hiljaisen tiedon siirtäminen ovat niin ikään tärkeitä tekijöitä ikäjohtamisessa.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastelen hiljaisen tiedon siirtämistä terveydenhuoltoalan ikäjohtamisen haasteena. Tutkimus on laadullinen. Aineisto on kerätty puolistrukturoiduin haastatteluin Ylioppilaiden Terveystieteiden Turun terveysasemalla joulukuussa 2005 ja toukokuussa 2006. Viitekehyksessä käsittelen kirjallisuuden pohjalta sitä, mitä hiljainen tieto on ja miten se siirtyy sekä miten hiljaisen tiedon siirtymistä voidaan edistää.

Kevään 2006 aikana YTHS:llä järjestettiin ikääntymistä ja hiljaista tietoa koskeva luento, minkä lisäksi suun terveydenhuollon osasto järjesti aiheesta kehittämisäamupäivän. Koulutusten vaikuttavuuden lisäksi tarkastelen tutkimuksessani myös sellaisten käytäntöjen osuutta hiljaisen tiedon siirtämiseen, joita YTHS:llä oli ollut jo ennen koulutuksia. Tutkimuskysymykseni on: *Miten YTHS:n Turun terveysaseman toimenpiteet hiljaisen tiedon siirtämiseksi ovat onnistuneet?*

Tutkimukseni tulokset liittyvät koulutusten vaikuttavuuteen sekä hiljaisen tiedon siirtämisen keinoihin ja edellytyksiin. Varsinaisten koulutustoimenpiteiden vaikutukset näkyivät työntekijöiden asenteissa esimerkiksi suvaitsevaisuuden lisääntymisenä. Hiljaisen tiedon siirtämisen keinojen yhteydet Nonakan ja Takeuchin (1995) tiedon siirtymisen prosessiin selkeyttävät käytännön mahdollisuuksia siirtää hiljaista tietoa. Kun nämä yhteydet tiedostetaan, voidaan työyhteisössä tarkemmin pohtia, mitä prosessin osaa pitäisi eniten kehittää ja millä keinoin se onnistuisi. Myös sosiaaliset verkostot vaikuttavat työntekijöiden hiljaisen tiedon siirtämiseen. Osa-aikaisten työntekijöiden sosiaaliset verkostot esimerkiksi yksityisvastaanotoille välittävät hiljaista tietoa, samoin työnohjauksissa syntyneet verkostot.

Näiden tulosten lisäksi löysin haastatteluieni avulla YTHS:n Turun terveysasemalla kaksi eri hiljaisen tiedon tasoa. Toisaalta hiljaista tietoa on kertynyt yksilöille kokemuksen mukana, toisaalta hiljaista tietoa on myös tiimityöskentelyssä työntekijöiden välillä.

Asiasanat	ikäjohtaminen, hiljainen tieto, terveydenhuoltoala, henkilöstövoimavarojen johtaminen
Muita tietoja	



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics and Business Administration

HILJAINEN TIETO TERVEYSALAN IKÄJOHTAMISEN HAASTEENA

**Kokemuksia hiljaisen tiedon siirtämisestä Ylioppilaiden
terveydenhoitosäätiön Turun terveysasemalla**

Liiketaloustiede, johtamisen ja
organisoinnin pro gradu –tutkielma

Laatija
Henna Koivuniemi, 9654

Ohjaaja
KTT Tomi Kallio

1.10.2006
Helsinki

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO JA TUTKIMUKSEN TARKOITUS	5
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	5
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimusasetelma.....	8
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	12
2.1	Tutkimusmetodi	12
2.2	Aineistonkeruun vaiheet.....	14
2.3	Aineiston analyysi.....	15
3	IKÄJOHTAMINEN JA HILJAINEN TIETO TERVEYDENHUOLLON ORGANISAATIOISSA	18
3.1	Ikäjohtaminen terveydenhuollossa.....	18
3.2	YTHS:n Turun terveystasema.....	20
3.3	Hiljainen tieto osana ikäjohtamista	21
3.3.1	Hiljainen tieto.....	21
3.3.2	Hiljaisen tiedon merkitys terveydenhuollossa	24
3.3.3	Hiljainen tieto terveydenhuollon ikäjohtamisen näkökulmasta	27
3.3.4	Osaaminen ikäjohtamisen ytimenä	29
4	HILJAISEN TIEDON SIIRTYMINEN	31
4.1	Tiedon siirtyminen hiljaisen ja näkyvän välillä	31
4.2	Vuorovaikutustilanteet	34
4.2.1	Viralliset vuorovaikutustilanteet.....	34
4.2.2	Epäviralliset vuorovaikutustilanteet.....	36
4.2.3	Tarve yksityisyyteen	39
4.3	Fyysinen työympäristö ja henkilöstön ominaispiirteet YTHS:llä.....	40
4.4	Sosiaaliset verkostot.....	44
4.4.1	Vahvat ja heikot siteet.....	44
4.4.2	Sosiaaliset verkostot tiedon välittäjinä.....	46
5	HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ	48
5.1	Keinoja ja edellytyksiä hiljaisen tiedon siirtämiseen	48
5.2	Mentorointi.....	49
5.3	Mallittaminen	50
5.4	Sosiaalisten verkostojen käyttö	53
5.5	Työyhteisön sisällä käyty keskustelu ja pohdinta	54
5.5.1	Perehdyttäminen	54

5.5.2	Tarinoiden kertominen ja vaitiolovelvollisuus	55
5.5.3	Asenteet hiljaisen tiedon siirtämisen taustalla	56
5.6	Ajankäyttö	59
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	62
6.1	Pohdinta.....	62
6.2	Tutkimuksen arviointi	63
7	YHTEENVETO.....	65
	LÄHTEET.....	67
	LIITTEET	70

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Neljä tiedon siirtymisen tapaa.....	31
Kuvio 2	Tiedon spiraali.....	33
Kuvio 3	Ba tiedon luomisen pohjana.	43
Kuvio 4	Rakenteellinen aukko ja sosiaalinen sulkeutuneisuus.....	45

LIITELUETTELO

Liite 1	Väestön kehitys Suomessa ikäryhmittäin 2000–2030, lkm	70
Liite 2	Suomen kansantuotteen keskimääräinen kasvuvauhti vuodessa, %	70
Liite 3	Pro gradu –tutkielman haastattelurunko, I haastattelukierros	71
Liite 4	Pro gradu –tutkielman haastattelurunko, II haastattelukierros.....	72
Liite 5	Esimiehille ensimmäisellä kierroksella lähetetyt avoimet kysymykset:	73
Liite 6	Esimiehille toisella kierroksella lähetetyt avoimet kysymykset:	73

1 JOHDANTO JA TUTKIMUKSEN TARKOITUS

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Suomen väestön ikärakenteesta johtuen työvoimamme ikääntyy samalla kun uudet, työnsä aloittavat ikäluokat pienenevät. Osaavaa ja jaksavaa henkilökuntaa ei ole riittävästi, eikä eläkkeelle lähtevien korvaaminen nuoremmilla onnistu automaattisesti. Samanaikaisesti yritykset pyrkivät sopeuttamaan henkilökuntarakenteitaan kilpailutilannetta ja kysyntää vastaaviksi, usein eläkejärjestelyin tehtävien henkilöstövähennysten avulla. (Moilanen 2003, 1.) Johtamiselle työvoiman ikääntyminen on haaste. Miten työntekijöitä johdetaan niin, että organisaatio säilyttää toimintakykynsä ja osaamisensa, vaikka lähes kaikki sen avainhenkilöt eläköityvät lyhyen ajan sisällä? (Ilmarinen, Lähteenmäki, HUUHTANEN 2004, 7.)

Väestöennusteemme kertoo, että Suomi ikääntyy kolmen seuraavan vuosikymmenen aikana niin, että ikääntyneiden ihmisten tarpeita ja palvelujen järjestämistä on tarkasteltava uudella tavalla. Ennusteiden mukaan (Ks. Liite 1) ikääntyneiden määrä erityisesti vanhimmissa ikäluokissa kasvaa voimakkaimmin. 75–84-vuotiaiden ja 85 vuotta täyttäneiden ikäluokissa ikääntyneiden määrä kaksinkertaistuu vuoteen 2030 mennessä. Samalla lasten ja työikäisen väestön määrä pienenee. (Voutilainen 2003, 18.)

Väestön ikääntyminen ja sitä kautta työikäisen väestön väheneminen heikentävät kansantalouden kasvumahdollisuuksia. Kun työvoiman määrä kääntyy laskuun, tuotanto voi kasvaa vain työn tuottavuuden ja teknisen kehityksen kautta. EU:n talouspoliittisen komitean laskelmien (Ks. Liite 2) mukaan Suomen kansantuotteen keskimääräinen kasvuvauhti hidastuu Suomessa 1,5 prosenttiin. EU-15 maissa kansantuotteen kasvuvauhti hidastuu 1,0 prosenttiin ja Japanissa jopa 0,5 prosenttiin vuodessa. Yhdysvaltojen talouden pitkän aikavälin kasvuvauhdiksi on arvioitu 2,5 prosenttia vuodessa. (Tuukkanen 2004, 284.)

Kansantalouden tuottavuushaasteen lisäksi terveydenhuoltoalalla ikääntyminen tuo mukanaan myös lisääntyneen palvelujen kysynnän. Suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle aiheuttaa terveydenhuoltoalalla erityisen suuria haasteita, koska alan täytyy työntekijöiden ikääntymisen kanssa samanaikaisesti selviytyä koko väestön ikääntymisen aiheuttamasta terveystalouden kysynnän kasvusta. (Mölsä 2002, 3280.) Terveydenhuollon menojen kasvaminen ei johdu ainoastaan väestön ikääntymisestä vaan myös siitä, että lääketieteen kehitys on mahdollistanut sellaisten sairauksien hoitamisen, joihin ei aiemmin ole ollut hoitomahdollisuuksia. Usein uudet hoitomenetelmät ja lääkkeet ovat kalliita. Tämä menojen kasvu ja niiden arvioinnin vaikeus korostuu erikoissairanhoidossa. Perusterveydenhuollon kulujen kehitys on paremmin arvioitavissa. (Mölsä

2002, 3281.) Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiölle (jatkossa YTHS) väestön ikääntyminen ei tuo aivan yhtä suuria haasteita kuin kuntien perusterveydenhuollolle. YTHS on luotu hoitamaan yliopisto-opiskelijoita, jotka tulevaisuudessakin pysyvät suhteellisen nuorena väestön osana. Myös YTHS:n on kuitenkin otettava huomioon oman henkilöstönsä ikääntyminen.

Organisaatiotutkimuksen keinoin voidaan kiinnittää huomiota terveydenhuollon organisaatioihin, ja tutkia, miten nämä organisaatiot voisivat paremmin tehostaa toimintaansa ja vastata tulevaisuuden haasteisiin. Terveystieteiden ollessa kysymyksessä, on hyvä ottaa huomioon myös organisaatiotutkimuksen erilaiset näkökulmat, ja valita niistä tälle tutkimukselle sopivin. Ihmissuhdekoulukunta korostaa organisaatioissa esiintyvää emotionaalista, suunnittelematonta ja irratiionaalista käyttäytymistä. Lisäksi ihmissuhdekoulukunta korostaa kommunikation, osallistumisen ja johtajuuden merkitystä. (Takala 2001 84.)

Inhimillisyys ja ihmisen arvaamattomuus aiheuttavat haasteita organisaatioiden tutkimukselle. Teoriat vaativat usein muokkausta, ennen kuin niitä voidaan soveltaa käytäntöön. Kuuluisimpia esimerkkejä tästä teorian ja käytännön yhteensovittamisesta on Hawthornen tehtaalla tehty tutkimus, jossa selvitettiin, miten fyysiset työolot vaikuttavat työntekijöiden aikaansaamaan tulokseen. Tutkimuksen aikana tutkijat, havainnoivat, kommunikoiivat ja olivat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa, ja tutkimuksessa selvisikin, että tekijä, joka vaikutti tuottavuuteen eniten, oli sosiaalinen kanssakäyminen työntekijöiden kanssa. (Jaffee 2001, 25-26.) Koulukunta korosti kommunikation, osallistumisen ja johtajuuden merkitystä. Sen keskeisiä tutkimuskohteita ovat työyhteisön hyvinvointi, tiimityö ja viihtyvyys. Tuotannon tehokkuudesta ja organisaatorakenteista taas ollaan suuntauksessa vähemmän kiinnostuneita (Takala 2001, 84; Kovalainen, 2005.)

Näkökulmana ihmissuhdeteoria sopii mielestäni terveydenhuoltoalalle. Ihminen on palvelun tuottamisessa keskeisessä asemassa, eikä tehtäviä voida tulevaisuudessakaan kokonaan koneistaa tekniikan kehitymisestä huolimatta. Hoitohenkilökunnan oma hyvinvointi on keskeistä työn onnistumisessa. Kuitenkin työn ja organisaatioiden tehostaminen on haaste, johon terveydenhuollon on vastattava jo lähitulevaisuudessa, sillä väestön ikääntyessä ja lääketieteen kehittyessä vaatimukset lisääntyvät.

Klassinen tai tieteellisen liikkeenjohdon teoria on lähestymistapa, jossa korostetaan työntekijän taloudellista motivaatiota ja tehokkaan organisaation ominaisuuksina pidetään selvästi määriteltyä työnjakoa, erikoistunutta henkilökuntaa ja selviä käskyvaltasuhteita. (Takala 2001 41–42.)

Tämä Pro gradu –tutkimus on tehty Human Relations- näkökulman yksilön ja työyhteisön hyvinvointia korostavien arvojen pohjalta. Kuitenkin itse tutkimus keskittyy organisaatiossa tehtävien ikäjohtamistoimenpiteiden tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen. Yhteiskunnassamme elää tarve tehostaa terveydenhuolto-organisaatioiden toimintaa,

jotta tulevaisuuden haasteisiin ja palveluiden lisääntyvään kysyntään olisi mahdollista vastata. Siten tutkimukseni on lähellä tieteellisen liikkeenjohdon kysymyksiä tutkittaessa toiminnan tehokkuutta. Tässä tutkimuksessa myös organisaatorakenteet nousevat jossain määrin esiin sosiaalisten verkostojen kautta. Toiminnan tehostamisessa on otettava työntekijöiden hyvinvointi tärkeänä asiana huomioon, sillä vain hyvinvoiva ja terveen itsetunnon omaava terveydenhuollon työntekijä voi jatkuvasti kohdata työssään asiakkaita ja näiden, joskus vakaviakin, terveysongelmia.

YTHS:n Turun terveysasema on pro gradu tutkimukselleni mainio kohdeorganisaatio paitsi sopivan kokonsa puolesta, myös siksi, että siellä on kiinnitetty huomiota ikäjohtamiseen ja hiljaisen tiedon siirtymiseen. Keväällä 2006 YTHS:n Turun terveysasemalla järjestettiin ikäjohtamiseen liittyviä koulutuksia. Tarkoituksena oli tuoda ikäjohtaminen konkreettiseksi osaksi YTHS:n toimintaa. Turun terveysasema on toiminut koko säätiön tasolla pilottina ikäjohtamiseen liittyvissä asioissa. Myös ikäjohtamiseen liittyvät koulutukset Turun asemalla ovat säätiön ensimmäiset henkilökunnalle suunnatut ikäjohtamista käsittelevät koulutukset. Tämä tilanne YTHS:n Turun terveysasemalla antoi minulle mahdollisuuden tutkia organisaatiota sekä koulutuksia ennen että niiden jälkeen, ja selvittää, miten koulutukset ovat vaikuttaneet hiljaisen tiedon siirtymiseen YTHS:n Turun terveysasemalla.

Sopivan ajoituksen lisäksi minua, tämän tutkimuksen tekijänä, helpottaa ja tutkimusta syventää myös oma hoitoalan taustani. Vuonna 2000 valmistuin sairaanhoitajaksi Turun ammattikorkeakoulusta ja ehdin tehdä joitakin vuosia hoitotyötä ennen opintojani Turun kauppakorkeakoulussa. Tuona aikana näin käytännössä, miten suuri osa terveydenhuollon osaamisesta on ikääntyville työntekijöille työ- ja elämäkokemuksen kautta kertynyttä osaamista. Huomion kiinnittämien ikäjohtamiseen terveydenhuollossa on mielestäni tärkeää, jotta työntekijöiden jaksaminen voitaisiin varmistaa vaatimusten kiristyessä, ja jotta jatkossakin saisimme nauttia laadukkaista terveyspalveluista osaavan henkilökunnan käsissä.

Johtamisen kannalta koen ikäjohtamisen erityisen arvokkaaksi, koska sen avulla voimme vaikuttaa niin työntekijöiden kuin koko yhteiskuntamme hyvinvointiin. Vaikka ikäjohtaminen käsitteenä kuulostaa varsin kapealta johtamisopilta, on se todellisuudessa kuitenkin johtamista, jossa huomioidaan laajasti niin organisaatiokulttuuriin ja asenteisiin kuin työntekijöiden jaksamiseen ja hyvinvointiin sekä myös organisaation tietoon ja osaamiseen liittyviä asioita. Tässä pro gradu –tutkimuksessa keskitytään näistä jälkimmäiseen alueeseen. Organisaation osaamisesta tarkastelen vain sellaista osaa, joka liittyy hiljaiseen tietoon. Suomen kannalta ikäjohtamisella on merkitystä kilpailukykyimme säilyttämisessä nykyisessä tilanteessa, jossa väestö väistämättä ikääntyy.

Keväällä 2005 tein kandidaatintutkielmani ikäjohtamisesta terveydenhuollossa. Esiin nousseita teemoja olivat ikäasenteet, jaksaminen ja hiljainen tieto. Tässä pro gradu tutkimuksessa keskityn erityisesti hiljaisen tiedon siirtämiseen ikäjohtamisen haasteena, ja

käsittelen aihetta terveydenhuollon organisaatioiden näkökulmasta. Tutkimuksen aineisto on kerätty YTHS:n Turun terveystasemalta.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimusasetelma

Tässä tutkimuksessa olen kiinnostunut hiljaisen tiedon siirtämisestä ikäjohtamisen haasteena terveydenhuollon organisaatioissa. Tutkimuksen taustalla on toimeksianto YTHS:n Turun terveystasemalta. Toimeksiannossa tutkimusaiheekseni annettiin hiljaisen tiedon siirtyminen terveystasemalla. Tarkemman tutkimuskysymyksen sain kuitenkin määrittellä itse. Tutkimusraportissa käsittelen kirjallisuuden pohjalta sitä, mitä hiljainen tieto on ja miten se siirtyy sekä miten hiljaisen tiedon siirtymistä voidaan edistää. Varsinainen tutkimusongelmani liittyy hiljaisen tiedon siirtämiseen YTHS:n Turun terveystasemalla. Tutkimuskysymykseni on: *Miten YTHS:n Turun terveystaseman toimenpiteet hiljaisen tiedon siirtämiseksi ovat onnistuneet?* Tämän kysymyksen ratkaisemisessa auttavat seuraavat osaongelmat, joiden avulla selvitan hiljaisen tiedon siirtämiseen tähtäävien toimenpiteiden vaikuttavuutta:

- Miten tilanne hiljaisen tiedon siirtämisessä on muuttunut ennen ja jälkeen koulutusten?
- Mistä yksittäisestä toimenpiteestä työntekijät kokevat olleen eniten hyötyä?
- Mitkä asiat hiljaisen tiedon siirtämisessä osoittautuivat vaikeiksi?

Poikkileikkauksuvauksen sijasta tässä tutkimuksessa pyritään ajallisen otoksen avulla pitkäaikuvaukseen. Toteutan pitkäaikuvauksen haastatteleamalla samoja työntekijöitä kahdesti; ennen ikäjohtamiskoulutuksia ja niiden jälkeen. Tällöin koulutusten ja muiden ikäjohtamistoimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi perustuu yhden ajankohdan tarkastelun sijasta aineiston pitkäaikuvaukseen. Luotettavuus paranee, sillä satunnais-tekijöiden osuus ei ole niin suuri, kuin yhden ajankohdan tilanteeseen perustuvassa arvioinnissa (Mikkonen 1997, 51).

Vaikuttavuustutkimuksissa on todettu keskeiseksi ongelmaksi se, miten erottaa koulutuksen vaikutukset jonkin muun, esimerkiksi muuttuneiden olosuhteiden vaikutuksista. Metodisesti tämän ongelman ratkaisemiseksi on käytännössä kaksi mahdollisuutta: ennen-jälkeen -vertailu ja yhden tai useamman vertailuryhmän käyttö. Kun verrataan ryhmiä ennen ja jälkeen koulutuksen, tutkittavien joukko muodostaa oman vertailuryhmänsä. Siten ryhmän kokemukset ennen koulutusta ovat mitta sille, mikä tilanne olisi ilman koulutusta. Toistaiseksi vaikuttavuustutkimukset ovat keskittyneet pitkälti määrällisiin piirteisiin laadullis-rakenteellisten kustannuksella. (Mikkonen 1997, 21-23.) Tässä tutkimuksessa menetelmäksi on valittu ennen-jälkeen -vertailu. Tähän on päädytty siksi, että YTHS:n Turun asemalla kenenkään tai minkään ryhmän ei voida

olettaa jäävän täysin koulutuksen ja muiden toimenpiteiden ulkopuolelle, ja olisi eettisesti ongelmallista tahallisesti estää jonkin ryhmän osallistuminen koulutuksiin.

Koulutusten vaikuttavuutta voidaan tutkia usealla eri tasolla. Kirkpatrickin neljän tason malli koulutuksen vaikutusten arvioimiseksi yksilötasolla on Robinson & Robinsonin (1989) tulkitsemana seuraava:

- 1) reaktioiden arviointi
- 2) oppimisen arviointi
- 3) käyttäytymisen muutosten tai taitojen soveltamisen arviointi
- 4) vaikutusten tai tuotosten arviointi

Kirkpatrickin mallin vaihtoehtoista yleisimmin sovellettu ja helpoimmin toteutettava on koulutukseen osallistuneiden *reaktioiden arviointi*, joka usein toteutetaan koulutuksen päättymisvaiheessa osallistujille jaettavalla kyselyllä. Tulokset eivät ole välttämättä kovin luotettavia, koska sen lisäksi, että vastaukset kuvaavat koulutuksen onnistuneisuutta osallistujien odotuksiin nähden, ne kuvaavat väistämättä myös esimerkiksi opettajan ja osallistujan välistä henkilökemiaa ja osallistujan mielialaa lomaketta täytettäessä. *Oppimisen arviointia* taas voidaan toteuttaa erilaisten testien avulla. Kyseessä on kuitenkin nimenomaan oppimisen, ei koulutuksen arviointi. Hyvät perusvalmiudet omaava henkilö on voinut oppia huonosta koulutuksesta huolimatta. *Käyttäytymisen muutosten tai taitojen soveltamisen arvioinnissa* testataan sitä, miten koulutus on siirtynyt käytäntöön. Tietojen tai taitojen oppiminen ei sinänsä ole tae siitä, että ne on otettu käyttöön työssä. Kaikkea muutosta ei myöskään voida havaita käyttäytymisen muutoksena. Joskus muutos on ajattelutavassa, esimerkiksi uusi ongelmanratkaisumalli yksilön ajattelussa. *Vaikutusten tai tuotosten arvioinnissa* on kysymys siitä, onko koulutuksella ollut todellista vaikutusta organisaation toimintaan ja tulokseen. (Robinson & Robinson 1989, 165–168; Mikkonen 1997, 22.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään edellä esittämäni luettelon tasoilla 3 ja 4 olevien vaikutusten arviointiin, koska olen tutkimuksessani kiinnostunut koulutus-toimenpiteiden vaikuttavuudesta pidemmällä tähtäimellä. Siksi ensireaktioiden tai yhden koulutuksen sisällön oppimisella ei ole yhtä suurta merkitystä kuin pidemmän aikavälin muutoksen arvioinnilla. Käytännössä Robinson & Robinson (1989) avaa näiden tasojen arviointia seuraavalla tavalla.

Kolmannen tason arvioinnissa ollaan kiinnostuneita käyttäytymisen ja ajattelun muutoksista. Käyttäytymisen muutoksia voidaan selvittää kysymällä, käyttävätkö työntekijät oppimaansa ja tukeeko työympäristö uusien taitojen käyttämistä. Ajatusmallin muutoksen arviointi on haastavampaa, sillä sen arvioinnissa tulkinnalle jää paljon tilaa. Yleisesti uutta ajattelua vaativien taitojen käytölle kannattaa antaa kahdesta kolmeen kuukautta aikaa ennen arviointihaastatteluja. Tämä viive antaa koulutuksiin osallistuneille aikaa kokeilla ajattelumalleja todellisissa työtilanteissa. (Robinson & Robinson 1989, 210, 249, 253.) Omassa tutkimuksessani ensimmäinen haastattelukierros tehtiin

joulukuussa 2005, koulutukset pidettiin tammi-helmikuussa 2006, ja toinen haastattelukierros tehtiin toukokuussa 2006. Työntekijöillä oli siis kolmisen kuukautta aikaa soveltaa oppimiaan ajattelumalleja käytännössä ennen toista haastattelukierrosta.

Neljännän tason arvioinnissa on vaikea tietää, millainen vaikutus juuri koulutuksella on organisaation toimintaan tai tulokseen. Vaikka koulutus osaltaan vaikuttaa tulokseen, se ei kuitenkaan ole organisaation tuloksesta yksin vastuussa. Neljännän tason arviointia voidaan tehdä vertaamalla koulutuksen hyötyjä siitä aiheutuneisiin kustannuksiin. Sen arvioiminen, mitkä ovat koulutuksesta aiheutuneita hyötyjä, onkin jo vaikeampaa. (Robinson & Robinson 1989, 167, 256.) Neljännän tason arviointi perustuu osittain myös avoimeen kvalitatiiviseen kyselyyn, jonka tein YTHS:n Turun terveysaseman esimiehille kahdesti, samanaikaisesti haastattelukierrosten kanssa. Esimiehille tehdyn kyselyn lisäksi pyysin myös haastateltavia ottamaan kantaa siihen, millaisia vaikutuksia koulutuksilla on ollut organisaation toimintaan.

Tutkimus on laadullinen ja kokosin aineiston YTHS:n työntekijöitä haastatteleamalla. Täällä tavoin sain aineistoa siitä, miten työntekijät itse kokevat koulutusten vaikuttaneen omaan toimintaansa. Samalla sain tietoa siitä, mikä hiljaisen tiedon siirtymisessä koettiin vaikeaksi. Teemahaastattelujen avulla sain myös tietoa työntekijöiden ajatuksista koskien hiljaisen tiedon sekä sen siirtämisen merkitystä yleisesti omassa työyhteisössään. Kevään 2006 koulutusten lisäksi olen ottanut huomioon myös sellaisia toimenpiteitä ja toimintatapoja, joita YTHS:llä on ollut käytössä pidempään, jo ennen kevään 2006 koulutuksia. Näin olen selvittänyt mahdollisimman laajasti, *miten YTHS:n Turun terveysaseman toimenpiteet hiljaisen tiedon siirtämiseksi ovat onnistuneet?* Kiinnitän tutkimuksessani huomiota laajemmin siis kevään 2006 koulutusten lisäksi myös niihin hiljaiseen tietoon liittyviin toimintatapoihin, jotka olivat käytössä ennen ikäjohtamisen pilottihanketta.

Pitkittäistutkimuksen osuutta vaikeutti jonkin verran se, että käytännössä YTHS:llä järjestetyt koulutustoimenpiteet jäivät lukumäärältään vähäiseksi. Kaikille järjestettiin aiheesta vain yksi luento. Lisäksi suun terveydenhuollon osastolla kiinnitettiin ikäjohtamiseen ja hiljaiseen tietoon huomiota yhteisessä kehittämisaamupäivässä. Kahvipöytäkeskusteluissa aihe oli ollut esillä jonkin verran. Haastatteluissa sain tietoa myös sellaisista toimenpiteistä ja toimintatavoista, joita YTHS:llä on toteutettu pitkittäistutkimukseni ulkopuolella, ja myös näitä asioita olen tutkimuksessani analysoinut. Voidaan kyseenalaistaa, onko pitkittäistutkimuksesta ollut tässä tutkimuksessa hyötyä. Koulutusten vähäisyyttä ja suunnitelmien muuttumista oli kuitenkin mahdoton tietää etukäteen. Lisäksi kaksi haastattelukierrosta toivat esiin muita olosuhdemuutoksia, joilla vaikuttaa olevan merkitystä hiljaisen tiedon siirtymisessä.

Tässä tutkimusraportissa kuvaan tutkimukseni etenemistä ja vertaan omia havaintojani aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen. Tutkimusraportin luvussa 2 käsittelen tutkimuksen toteutusta tarkemmin. Luvussa 3 kerron ikäjohtamisesta sekä erityisesti

hiljaisesta tiedosta ja siitä, miten nämä esiintyvät terveydenhuollon organisaatioissa. Omat havaintoni ovat YTHS:n Turun terveysasemalta. Tämän jälkeen luvussa 4 keskityn hiljaisen tiedon siirtymiseen ja siihen vaikuttaviin asioihin. Neljännessä luvussa vastaan myös ensimmäiseen osaongelmaan, *miten tilanne hiljaisen tiedon siirtymisessä on muuttunut ennen ja jälkeen koulutusten*. Luvussa 5 käsittelem konkreettisemmin keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseksi. Viides luku vastaa kahteen jälkimmäiseen osaongelmaan, *mistä yksittäisestä toimenpiteestä työntekijät kokevat olleen eniten hyötyä ja mitkä asiat hiljaisen tiedon siirtämisessä osoittautuivat vaikeiksi*. Haastatteluaineistosta nousseet asiat toimivat esimerkkeinä ja analyysin tukena kaikissa raportin luvuissa. Lopuksi luvussa 6 esittelen omia johtopäätöksiäni ja lukuun 6.3 olen kirjoittanut yhteenvedon koko tutkimuksesta.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

2.1 Tutkimusmetodi

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Todellisuus on moninainen, eikä todellisuutta voi tutkimuksessakaan pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat toinen toistaan, ja tutkijan on mahdollista löytää aineistosta monensuuntaisia suhteita. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 152.) Haastattelu sopii tiedonkeruumenetelmäksi, kun esimerkiksi halutaan selventää vastauksia tai syventää saatavia tietoja. Haastattelu sopii myös silloin, kun kysymyksessä on tuntematon alue ja tutkijan on vaikea etukäteen tietää vastausten suuntia tai kun ihminen on tutkimuksessa aktiivinen ja merkityksiä luova osapuoli. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 35.) Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmäksi on valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu, jotta saataisiin mahdollisimman monipuolista tietoa hiljaisen tiedon siirtymisestä YTHS:n Turun terveystasemalla. Tutkimuksen aihe on sellainen, että se tuottaa vastauksia monitahoisesti eikä oma kokemukseni riittänyt etukäteen tietämään vastausten mahdollisia suuntia. Haastattelut päätin toteuttaa yksilöhaastatteluin.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen, keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisen tulkinnat asioista ja niille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Kun teemahaastattelu on puolistrukturoitu, siitä puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47–48.)

Haastattelurunkoa teemahaastattelulle laadittaessa ei tehdä yksityiskohtaista kysymyslueteloa vaan teema-aiheluettelo. Teema-alueet edustavat niitä teoreettisten pääkäsitteiden spesifioituja alakäsitteitä tai -luokkia, jotka ovat hahmottuneet tutkijalle tämän perehtyessä teoriaan ja tutkimustietoon. Teemat ovat siis yksityiskohtaisempia kuin tutkimusongelmat. Ne ovat niitä alueita, joihin haastattelukysymykset varsinaisesti kohdistuvat. Haastattelutilanteessa teema-alueita tarkennetaan kysymyksillä. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että myös haastateltava toimii tarkentajana. Se, miten jokin ilmiö konkretisoituu, riippuu haastateltavan maailmasta, hänen ajatuksistaan ja elämäntilanteestaan. Tutkijan valitsemien teemojen tulisi olla niin väljiä, että se monitahoisuus, joka tutkittavaan ilmiöön liittyy, tulisi esiin haastatteluissa. (Hirsjärvi, Hurme 2004, 66–67.)

Ennen lopullisen haastattelurungon laatimista tutkijan tulisi tehdä esihaastatteluja. Niiden avulla tutkija hankkii kuvan kohdejoukon kokemuksista ja haastateltavien käyttämistä käsitteistä. Esihaastattelujen tarkoituksena on testata haastattelurunkoa. Esi-

haastattelujen merkitys on sitä suurempi, mitä enemmän tutkittava joukko poikkeaa tutkijan omasta maailmasta. (Hirsjärvi, Hurme 2004, 72–73.) Varsinaisia esihaastatteluja en aikataulullisista syistä toteuttanut. Kävin kuitenkin ennen haastatteluita keskustelun yhteyshenkilöni kanssa YTHS:llä. Tämä käymäni keskustelu yhteyshenkilöni kanssa toimi myös eräänlaisena esihaastatteluna. Vaikka varsinaista haastattelurunkoa keskustelussa ei testattu, teema-alueita ja kohdejoukon kokemuksia käytiin lävitse. Lisäksi keskustelimme siitä, ovatko tutkimuksessa käytetyt termit olleet YTHS:llä aikaisemmin käytössä, esimerkiksi hiljaisesta tiedosta on yhteyshenkilöni mukaan puhuttu YTHS:llä ennenkin. Tämän tutkimuksen kohdalla myös minulla tutkijana on kokemuksia kohdejoukon maailmasta. Omat kokemukseni hoitotyöstä antavat minulle hyvän kuvan siitä, millainen vuorovaikutustilanne potilaskontakti on sekä siitä, miten kokemukseräistä terveydenhuollon työntekijöiden tieto ja osaaminen on.

Tässä tutkimuksessa käytetyt teema-alueet ovat nousseet lukemastani teoreettisesta viitekehystä. Haastatteluiden avulla pyrin hahmottamaan tilannekuvausta hiljaisen tiedon siirtymisestä YTHS:llä sekä ikäjohtamiskoulutusten aikaansaamia vaikutuksia. Jälkimmäinen korostui etenkin toisen haastattelukierroksen aikana. Ensimmäisellä haastattelukierroksella käytetty haastattelurunko pohjautui seuraaviin teema-alueisiin:

- taustakysymykset,
- termi hiljainen tieto,
- työyhteisön ilmapiiri,
- vuorovaikutustilanteet,
- hiljaisen tiedon siirtäminen.

Näitä teemoja tarkensin kysymyksillä, jotka on esitetty haastattelurungossa (Ks. Liite 3). Teema-alueet, joihin toisella haastattelukierroksella käytetty haastattelurunko pohjautuu, ovat seuraavat:

- termi hiljainen tieto sekä sen merkitys omalle organisaatiolle,
- vuorovaikutustilanteet,
- koulutustoimenpiteiden vaikuttavuus,
- työympäristö,
- hiljaisen tiedon siirtämisessä vaikeinta.

Myös näitä teemoja selvittääkseni tein listan ydinkysymyksistä, joka on esitetty toisen haastattelukierroksen haastattelurungossa (Ks. Liite 4).

Käyttäytymisen muutoksia (tason 3 muutoksia) voidaan arvioida myös havainnoinnin kautta. Jos havainnointia voi tehdä joku muu oppijan itsensä lisäksi, voi ulkopuolisen tekemä havainnointi vaikuttaa siihen, kuinka nopeasti koulutusten jälkeen käyttäytymisen muutosta voidaan arvioida. Arviointiajankohdan nopeuteen vaikuttavat myös arvioitavan käyttäytymisen tai taitojen käyttötiheys työssä sekä työympäristön muutosten nopeus (Robinson & Robinson 1989, 226–227.) Saadakseni tietoa työntekijöiden omien kokemusten ja havaintojen lisäksi, tein teemahaastatteluiden ulkopuolella

myös kvalitatiivisen sähköpostikyselyn kolmelle YTHS:n esimiehelle siitä, minkälaisia muutoksia he ovat havainneet työympäristössään ennen koulutustapahtumia, niiden kuluessa sekä niiden jälkeen liittyen hiljaisen tiedon siirtymiseen. Tämä kysely toteutettiin muutaman avoimen kysymyksen sisältävänä sähköpostikyselynä. Kyselyssä pyysin esimiehiä havainnoimaan tilannetta työyhteisössään samanaikaisesti haastattelukierrosten kanssa, ennen koulutuksia ja niiden jälkeen. Esimiehille esitetyt kysymykset ovat liitteenä (Ks. Liite 5 ja Liite 6).

Vaikka käsittelen tutkimuksessani hiljaisen tiedon siirtymistä osana ikäjohtamista, en ole haastatteluissa tai kysymyksissä ottanut esille ikäjohtamista laajemmin, vaan olen keskittynyt nimenomaan hiljaiseen tietoon ja sen siirtymiseen ja siirtämisen keinoihin. Ikäjohtaminen on kuitenkin tutkimukseni taustalla oleva kantava voima ja antaa syyn tutkia hiljaisen tiedon siirtymistä. YTHS:llä aihetta on käsitelty laajemminkin ikäjohtamisen näkökulmasta. Terveysasemalla pidetyissä koulutuksissa ja kehittämispäivissä aihe on ollut laajemmin ikää ja työntekijöiden ikääntymistä käsittelevä, ja hiljainen tieto on ollut vain yksi osa näitä koulutuksia.

2.2 Aineistonkeruun vaiheet

Keräsin tutkimusaineiston kahdessa vaiheessa. Ensimmäinen haastattelukierros oli joulukuussa 2005 ja toinen haastattelukierros toukokuussa 2006. Näiden haastattelukierrosten välillä YTHS:llä pidettiin ikäjohtamiseen ja hiljaisen tiedon siirtymiseen liittyviä koulutuksia.

Toteutin tutkimuksen puolistrukturoiduin teemahaastatteluin. Tarkemmin aineiston keruu tapahtui siten, että joulukuussa 2005 tein ensimmäisen haastattelukierroksen, jossa haastattelin viittä henkilöä kaikilta YTHS:n kolmelta osastolta, joita ovat terveyden- ja sairaanhoidon, mielenterveyden ja suun terveydenhoidon osasto. Kuudes ja viimeinen haastattelu jäi tammikuulle 2006. Tämäkin haastattelu tehtiin kuitenkin ennen koulutuksia. Haastateltavat henkilöt sain kahdella tavalla. Ensimmäinen yhteyshenkilöni ilmoitti osastoille tutkimuksestani ja pyysi vapaaehtoisia haastateltavia ilmoittautumaan suoraan minulle. Tällä tavalla sain yhden haastateltavan. Sen jälkeen yhteyshenkilöni antoi minulle summittaisesti nimiä eri osastoilta, joihin otin itse sähköpostilla yhteyttä. Kaikki yhteydenotot eivät tuottaneet minulle informanttia, mutta lopulta sain sovittua joka osastolle kaksi haastattelua. Kerroin jo yhteydenottovaiheessa myös keväällä tehtävästä toisesta haastattelukierroksesta. Haastatteluun käytettävä aika oli haastattelemilleni YTHS:n työntekijöille työaika. Haastattelut kestivät ensimmäisellä kierroksella 25–45 minuuttia.

Tammikuun 26. päivä 2006 YTHS:llä järjestettiin ikäjohtamiseen liittyvää koulutusta. Silloin professori Satu Lähteenmäki Turun kauppakorkeakoulusta piti YTHS:llä

luennon ikäjohtamisesta. Luentoja pidettiin erinomaisena, ja sitä oli kuulemassa noin 60 YTHS:n työntekijää eli miltei kaikki, jotka olivat tuona päivänä töissä. Tämän jälkeen helmikuun 8. päivä suun terveydenhoidon osasto järjesti kehittämispäivän koskien ikäjohtamista. Kehittämispäivän työntekijät pohtivat ryhmissä myös hiljaiseen tietoon liittyviä asioita. Valitettavasti suun terveydenhoidon osaston järjestämä kehittämispäivä jäi ainoaksi osastokohtaiseksi koulutustapahtumaksi, jossa käsiteltiin ikäjohtamista ja hiljaista tietoa. Keväällä oli tarkoitus olla myös toinen, vuorovaikutukseen liittyvä koulutustapahtuma, mutta se siirtyi syksyyn 2007, enkä niin ollen ehdi tutkia sen vaikutuksia tutkimuksessani. Virallisten tapahtumien lisäksi aihe on jonkin verran ollut esillä epävirallisessa keskustelussa. YTHS:llä on myös jo aikaisemmin voimassa olleita käytäntöjä, joilla on vaikutuksensa hiljaisen tiedon siirtymiseen. Näitä käytäntöjä sivuan tässä raportissa erityisesti sosiaalisten verkostojen yhteydessä.

Kevään koulutustoimenpiteiden jälkeen tein toisen haastattelukierroksen loppukevällä 2006. Haastattelin tuolloin samoja henkilöitä, kuin ensimmäisellä kierroksella, lukuun ottamatta yhtä, joka oli lopettanut työnsä YTHS:llä haastattelukierrosten välillä. Tällä tavalla keräsin aineistoa tehtyjen toimenpiteiden hyödyllisyydestä ja vaikuttavuudesta. Toisella kierroksella haastattelin siis yhteensä viittä YTHS:n työntekijää. Haastattelut kestivät toisella kierroksella niin ikään 25–45 minuuttia. Haastateltuihin henkilöihin kuului niin lääkäreitä kuin hoitajakin. Informanttien nimettömyyttä suojatakseni en erittele osastoja tai ammatteja tarkemmin.

2.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysin aloitin kirjoittamalla kaikki haastattelut nauhalta auki kirjalliseksi aineistoksi. Haastatteluista aineistoa kertyi yhteensä 61 sivua. Ensimmäinen kierros tuotti aineistoa 32 sivua ja toinen kierros 29 sivua. Lisäksi sain kahdelta esimieheltä vastaukset sähköpostitse tekemiini avoimiin kysymyksiin molemmilla kyselykierroksilla. Haastattelujen auki kirjoittamisen jälkeen luin haastatteluaineistoa läpi useita kertoja sekä aikajärjestyksessä että osastoittain. En ryhtynyt laskemaan sanoja tai niiden esiintymistiheyttä aineistostani, vaan koetin keskittyä merkityksiin ja siihen, mitä haastateltavani ovat tarkoittaneet aiheesta puhuessaan. Ensin luin tekstit läpi avoimin silmin, etsimättä niistä mitään erityistä. Näin toivoin huomaavani helpommin aineistosta sellaiset asiat, joita en itse odottanut tai ollut tullut ajatelleeksi. Jälkimmäisillä lukukerroilla hain vastauksia ja kommentteja joihinkin tiettyihin kysymyksiin. Jo ensimmäisillä lukukerroilla löysin useita yhtymäkohtia aikaisemmin lukemaani lähdekirjallisuuteen. Esiin nousi myös sellaisia asioita, joita en itse ollut tullut ennen haastattelutilannetta ajatelleeksi. Usein tällaiset oivallukset syntyivät jo haastattelutilanteessa, jossa merkitsin asian muistiin.

Ensimmäinen haastattelukierros tapahtui ennen ikäjohtamisesta pidettyä luentoa. Ensimmäisellä kierroksella syntyneellä haastatteluaineistolla hain vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on hiljaisen tiedon merkitys YTHS:n Turun terveysasemalla?
- Millaisia virallisia vuorovaikutustilanteita YTHS:n Turun terveysasemalla on ja miten näissä siirtyy hiljaista tietoa?
- Millaisia epävirallisia vuorovaikutustilanteita YTHS:n Turun terveysasemalla on ja miten näissä siirtyy hiljaista tietoa?
- Millaisia sosiaalisia verkostoja käytetään hyväksi hiljaisen tiedon siirtymisessä?
- Miten hiljaisen tiedon siirtäminen on onnistunut YTHS:n Turun terveysasemalla tähän asti?

Esimerkiksi sosiaaliset verkostot olivat asia, joka nousi kahdessa haastattelussa esille, vaikka en ollut sitä etukäteen osannut odottaa haastattelurunkoa tehdessäni. Aineistoa analysoidessani koetin etsiä tietoa sosiaalisista verkostoista myös muista haastatteluista.

Toisen kierroksen haastatteluaineistolle esittämäni kysymykset poikkesivat jonkin verran ensimmäisen kierroksen kysymyksistä. Toisella kierroksella keskityin enemmän organisaatiossa mahdollisesti tapahtuneisiin muutoksiin sekä siihen, minkä työntekijät kokivat hiljaisen tiedon siirtämisessä vaikeaksi. Työni tukena käytin muun muassa seuraavia kysymyksiä:

- Ovatko käsitykset hiljaisesta tiedosta tai sen merkityksestä YTHS:lle muuttuneet? Miten?
- Ovatko vuorovaikutustilanteet muuttuneet YTHS:llä koulutusten seurauksena? Miten?
- Tukeeko työympäristö muutoksen tapahtumista? Miten?
- Millaisia keinoja YTHS:llä on käytetty hiljaisen tiedon siirtämiseen? Miten ne ovat toimineet?
- Mikä tai mitkä asiat ovat olleet hiljaisen tiedon siirtämisessä vaikeimpia?

Olen pyrkinyt noudattamaan analyysissäni systemaattisuutta. Merkitsin muistiin analyysini pääpiirteet, jotta pystyin lähestymään toisella haastattelukierroksella keräämäni aineistoa samalla tavoin.

Tutkimusraportissani olen käyttänyt haastatteluissa esiin tulleita asioita lainauksina analyysitekstini tukena. Lainausten perään olen laittanut kirjain- ja numerokoodin. Kirjain tarkoittaa tiettyä informanttia ja numero 1 tai 2 sitä, onko asia tullut esiin ensimmäisellä vai toisella haastattelukierroksella. Kirjaimet ovat satunnaisessa järjestyksessä, eikä niillä ole mitään tekemistä osastojen tai ammattiryhmien kanssa. Kirjainten avulla on kuitenkin helpompi seurata sitä, mitä eri ihmiset ajattelevat hiljaisesta tiedosta omassa työyhteisössään. Kaikkia aineistosta nousseita asioita ei ole kirjoitettu

lainausten muodossa, vaan osa näistä asioista esiintyy raportissa omana aineiston pohjalta tekemässäni tulkinnassa. Aineistoni ja analyysini käsittää haastatteluaineiston lisäksi myös esimiehiltä saamani vastaukset avoimiin kysymyksiin. Heitä tai heidän mielipiteitään en tekstissä kuitenkaan tarkemmin eritellen tuo esiin. Näitä esimiehiltä saamiani vastauksia en myöskään esitä sitaattien muodossa.

3 IKÄJOHTAMINEN JA HILJAINEN TIETO TERVEYDENHUOLLON ORGANISAATIOISSA

3.1 Ikäjohtaminen terveydenhuollossa

Ilmarisen, Lähteenmäen ja Huuhtasen (1999) teoksessa ikäjohtaminen on määritelty työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamiseksi päivittäisjohtamisessa, työnjaossa ja työympäristössä niin, että voidaan synnyttää sellainen työpaikkakulttuuri, jossa jokainen työntekijä – ikään katsomatta – voi kokea olevansa arvokas. Ikäjohtaminen tarkoittaa syvällistä muutosta organisaatiossa. Ikäjohtaminen kohdistuu koko henkilöstöön. Se merkitsee asenneilmapiirin ja johtamiskäytäntöjen virittämistä sellaisiksi, että niin varttuneen kuin nuorekin työntekijän elämäntilanteesta johtuvat tarpeet voidaan ottaa huomioon. (Ilmarinen ym. 2004, 8, Lähteenmäki 1999, 27–30.) Tässä tutkimuksessa seurataan edellä esitettyä ikäjohtamisen määritelmää.¹

Ikäjohtamisen taustalla on havainto väestön vanhenemisestä (Juuti 2001, 8). Väestön vanheneminen ei johdu pelkästään suurten ikäluokkien siirtymisestä eläkeikään, vaan taustalla on ihmisen keskimääräisen eliniän pitenemisen pitkään jatkunut trendi (Tuukkanen 2004, 282). Suomessa on toteutettu kansallista ikäohjelmaa vuosina 1998–2002. Ikäohjelma koostui valtioneuvoston päätöksessä määritellyistä 40 hankkeesta, jotka edistivät toimintaa ikääntyvien työkyvyn ylläpitämiseksi ja ikääntymiseen liittyvän tiedon lisäämiseksi. Ikäohjelman taustalla vaikuttava ongelma on kaksitahoinen. Toisaalta on kysymys ennen aikaisen eläkkeelle siirtymisen aiheuttamista yhteiskunnallisista kustannuksista ja toisaalta työvoiman saatavuuden ongelmallisuudesta. Yksi ratkaisu vastaa molempiin ongelmiin: eläkkeelle siirtymisen lykkääminen lähemmäksi yleistä eläkeikää. (Arnkil, Hietikko, Mattila, Nieminen, Rissanen & Spangar 2002, 11.)

Johtamisella on keskeinen merkitys ikäasenteisiin ja ikäsyrrjinnän vähenemiseen. Ylimmän johdon lisäksi myös kaikkien esimiesten omien asenteiden olisi oltava kunnossa, jotta asenteet muuttuisivat myönteisemmiksi koko organisaatiossa. (Vallinmäki 1998, 6–9; Ilmarinen ym. 2004, 110,137.) Myös kansallisen ikäohjelman yhteydessä tehty vaikuttaminen koko yhteiskunnan ikäasenteisiin on ollut tärkeää. Ikäohjelman tehokkaan viestinnän avulla on pystytty myönteisellä tavalla muuttamaan ihmisten suhtautumista ikääntyneisiin. (Arnkil ym. 2002, 15–17.) Rakenteellisesti monet organisaatiot ovat muuttuneet prosessijohdetuiksi tiimi- tai verkosto-organisaatioiksi. Organisaatiokulttuuri ei kuitenkaan ole ehtinyt tähän kehitykseen mukaan. (Juuti 2001, 19–20.)

¹ Hiljainen tieto on määritelty kappaleessa 3.3.

Terveydenhuollon organisaatiot toimivat usein edelleen jäykän hierarkkisesti. Asemat määräytyvät edelleen ammatillisen koulutuksen ja virkanimikkeen perusteella. (Silvennoinen 2002, 1295.) Terveydenhuollon organisaatioiden pitkät perinteet ja jähmeän hierarkkinen, hitaasti muuttuva kulttuuri saavat aikaan sen, että vaikka uusia rakenteita ja moniammatillisia tiimejä rakennettaisiinkin, ei vanha organisaatiokulttuuri välttämättä uusiudu samassa tahdissa.

Työssä jaksaminen ja jaksamiseen vaikuttaminen ovat keskeisiä asioita työssäoloajan pidentämisessä. Juutin (2001) mukaan työssä pidempään jatkamista edesauttaisivat työmäärän ja työn aikapaineen vähentäminen, kuntoutusmahdollisuudet sekä työympäristön olosuhteiden parantaminen. (Juuti 2001, 8–9.) Jaksamisen kannalta keskeistä on, että yksilö tekee omien tavoitteidensa mukaista ja itselle mieluisaa työtä. (Mäkipeska & Niemelä 2002, 140–141.)

Kulttuurinmuutos on siis ikäjohtamisen taustalla vaikuttava asia; työssäoloajan pidentäminen ja hiljaisen tiedon siirto ovat konkreettisempia haasteita ikäjohtamiselle. Ikäjohtamista yleisesti käsitteleviä tutkimuksia on tehty Suomessa kohtalaisen paljon kansallisen ikäohjelman myötä. Suoraan terveydenhuoltoon kiinnitettyä tutkimusta on kuitenkin tehty vähemmän. Alan ikärakenteesta johtuen terveydenhuollon työntekijöihin kannattaisi kuitenkin kiinnittää huomiota ikäjohtamisen näkökulmasta, ja tutkimusta ikäjohtamisesta terveydenhuoltoalalla tulisi mielestäni tehdä enemmän.

Terveydenhuollon henkilökunta on ikääntyvää. Työ ja terveys Suomessa 2003 –tutkimuksen mukaan terveydenhuollon työntekijöistä 46 % on yli 45-vuotiaita. Vain 26 % työntekijöistä on alle 35-vuotiaita. (Työ ja terveys Suomessa 2003, 273.) Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle, jopa 40 prosenttia sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöstä eläköityy. Sosiaali- ja terveystoimen ikärakenne ei juuri poikkea yksityis-sektorista ja valtionsektorista sen paremmin kuin muustakaan kuntasektorista. Näille kaikille on yhteistä yli 45-vuotiaiden suuri osuus ja nuorten ikäluokkien vähäisyys. (Elovainio, Forma, Halmeenmäki & Sinervo 2000, 13, 30.) Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle, on olemassa vaara, että terveydenhuolto menettää suuren osan osaamisestaan kokeneiden työntekijöiden myötä (Mölsä 2002, 3281).

Lainsäädännön muutoksilla ja valtion toteuttaman kansallisen ikäohjelman hankkeilla on pyritty työssäoloajan pidentämiseen. Työssäoloajan pidentämisen lisäksi ikääntyminen tuo johtamiselle haasteen myös hiljaisen tiedon siirtämisestä, kun suuri joukko kokeneita työntekijöitä eläköityy lyhyen ajan sisällä.

Vahva osaaminen on organisaation vahvuus ja siksi kokemustiedon siirtäminen nuoremmille on tärkeää. Vaikka työt muuttuvatkin, tarvitaan aina tiettyä perusosaamista. Haasteena onkin luoda tapa, jolla henkilöstölle kertyneet tiedot ja taidot saadaan siirrettyä työyhteisön yhteiseen käyttöön ja jonka avulla henkilöstölle kertynyttä hiljaista tietoa voidaan hyödyntää parhaiten. Erityisen ajankohtaiseksi tämä tulee kokeneempien henkilöiden siirtyessä eläkkeelle tai vaihtaessa työpaikkaa. Ikääntyneet henkilöt eivät

kuulu vain yrityksen historiaan vaan ovat samalla myös tulevaisuuden rakentajia. (Reina-Knuutila 2001, 1, 4-5.)

3.2 YTHS:n Turun terveystasema

Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiön toiminta aloitettiin vuonna 1932. Tuolloin Suomen tuberkuloosin Vastustamisyhdistys aloitti ylioppilaiden keuhkotarkastukset Helsingissä. Vuonna 1946 aloitti toimintansa Suomen ylioppilaskuntien liiton perustama Ylioppilaiden terveydenhuoltotoimisto. Turussa aloitettiin vuonna 1948, niin ikään ylioppilaskuntien toimesta, opiskelijoiden sairasvastaanotot Turun lääninsairaalan poliinikalla. Suomen ylioppilaskuntien liiton terveydenhoitosäätiö perustettiin 1954. Turun terveydenhoitoasema perustettiin vuonna 1956. (Kukkonen 1991, 316–318.)

Turussa ylioppilaiden terveydenhuoltotoimintaa päästiin kehittämään vasta sotien jälkeen syksyllä 1947. Kaikki turkulaiset ylioppilaskunnat tulivat mukaan toimintaan vuonna 1953. Vuonna 1956 Turku liittyi SYL:n ylioppilaiden terveydenhoitosäätiöön ja ensimmäiset omat tilat valmistuivat saman vuoden syksyllä, kun Turun ylioppilastalon A-asuntola valmistui. Säätiö aloitti Turussa toimintansa ylioppilastalo A:n isännöitsijän asunnossa. (Elenius 1991, 232–245.)

YTHS on terveydenhuollon organisaationa luonteeltaan erilainen kuin terveydenhuollon organisaatiot yleensä. Vaikka YTHS:n toiminnan rahoituksesta suurin osa on julkista, organisaation toiminnassa on yhtymäkohtia yksityisen sektorin terveydenhuolto-organisaation toimintaan. Päätöksenteko ei tapahdu kunnanvaltuustoissa, vaan organisaation sisällä. Toiminnan rajat muotoutuvat kyllä poliittisessa keskustelussa, mutta itse toiminnan organisoiminen on YTHS:n vastuulla. Myöskään Turun terveystaseman käytännön työssä sairaalamaailmasta tuttu hierarkia ei ole läsnä. Eräs haastattelemani hoitohenkilökunnan edustaja vertasi nykyistä työpaikkaansa aikaisempiin, kuntasektorilla olleisiin työpaikkoihinsa seuraavasti.

Täällä ei oo semmosta hierarkiaa ollenkaan sillä tavalla, mitä kuitenkin sairaalassa on. Lääkärit on paljon lähempänä meitä, kun mitä sairaalalääkärit on. Niiltä voi kysyä koska tahansa mitä tahansa. Hoitajat voi kertoa lääkärille jotain ja meidän lääkärit voi kysyäkin hoitajalta. (B_1)

Organisaatiokulttuurin erilaisuus ja ammattiryhmien läheisyys helpottaa tiedon, myös hiljaisen tiedon, siirtymistä YTHS:n Turun terveystasemalla.²

² Kappaleessa 4.4 käsittelen tarkemmin sosiaalisten siteiden osuutta hiljaisen tiedon siirtymisessä.

YTHS:n Turun terveysasemalla henkilöstön keski-ikä on korkea ja samalla henkilöstö on erittäin kokenutta ja pitkiä aikoja talossa työskennellyttä. Vuonna 2005 Turun aseman henkilökunnan keski-ikä oli 52 vuotta ja keskimääräinen palvelusaika Turun terveysasemalla 17 vuotta. Nuorehkoa henkilökuntaa on viime vuosina rekrytoitu, ja siksi ikäjohtamistaitojen ja työn suunnittelun merkitys toiminnassa on korostunut. (Turun terveysasema Vuosiraportti 2005, 14.)

Vuoden 2004 henkilöstökertomuksen mukaan koko YTHS:n palveluksessa oli 632 henkilöä. Heistä 90,5 % oli vakinaisessa ja 9,5 % määräaikaisessa työsuhteessa. Vakinaisesta henkilöstöstä 34 % työskenteli osa-aikaisena. Yli 60-vuotiaita oli vuoden 2004 lopussa 10 %. Vanhuuseläkkeelle siirtyminen on mahdollista 63 vuoden iässä. (Henkilöstökertomus vuodelta 2004.) Turun terveysasemalla on kuukausipalkkaisena 87 työntekijää. Heistä 29 % työskentelee osa-aikaisesti. (Kunttu 2005, 147.) Tiedustelin Turun terveysasemalta erikseen työntekijöiden ikärakennetta, ja vastauksesta selvisi, että vuosien 2006–2010 aikana eläkeiän saavuttaa nykyisestä henkilömäärästä yhteensä 28 %.

3.3 Hiljainen tieto osana ikäjohtamista

3.3.1 Hiljainen tieto

Amerikkalainen filosofi Michael Polanyi kehitti termin *tacit knowledge*, hiljainen tieto. Polanyin mukaan tiedossamme on kolme tasoa: 1) Se, minkä voimme kuvata kielellisesti, 2) se vielä artikuloimaton, joka kuitenkin voidaan kuvata kielellisesti, kun siihen ensin kohdennetaan huomiota ja 3) se osa, jota ei edes osata ottaa huomion kohteeksi, eikä siksi voida kuvata kielellisesti. (Toivonen 2005.) Myöhemmin tässä raportissa kuvattavissa olevaa tietoa kutsutaan näkyväksi tiedoksi. Jaottelun kolmannella kohdalla tarkoitetaan hiljaista tietoa.

Hiljainen tieto on kokemusten ja perehtymisen kautta syntynyttä tiedostamatonta osaamista ja taitoja, joita osaajan on vaikea pukea sanoiksi (Kesti 2005, 51). Edellä esitetty määritelmä hiljaisesta tiedosta on paljon käytetty ja myös tämä pro gradu -tutkimus seuraa tuota määritelmää. Hiljainen tieto on tunnepitoista ja siksi sitä on vaikea eritellä ja dokumentoida. Näkyvä tieto ja osaaminen on järkiperaistä ja sitä on helpompi käsitellä verbaalisesti. Molemmat tekijät ovat tärkeitä ja toisiinsa vuorovaikutuksessa. (Kesti 2005, 51.)³

³ Tästä hiljaisen ja näkyvän tiedon vuorovaikutuksesta kerron enemmän kappaleessa 4.1.

Polanyin mukaan ihminen tietää enemmän kuin osaa kertoa. Tämä johtuu siitä, että osa tiedosta on hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on tapaus- ja henkilökohtaista tietoa. Se muodostuu muun muassa yksilön kokemuksista, uskomuksista ja arvoista. Hiljaisen tiedon tekninen ulottuvuus voidaan käsittää myös taitotietona. Toinen hiljaisen tiedon ulottuvuus, kognitiivinen tieto, sisältää psyykkiset mallit, uskomukset, aistimukset ja havainnot, jotka otamme itsestäänselvyyksinä. Nämä asiat muodostavat meille kuvan siitä, millainen maailma on ja miten se toimii. (Hannula, Kukko & Okkonen 2003, 6.) Hiljaista tietoa on vaikea kertoa muille. Se on kykyä ymmärtää asioita kokonaisuuksina, osana jotain tiettyä kontekstia. (Aaltonen & Mutanen 2001, 46.) Osaamisessa on mukana myös puoli, jota osaja ei tiedosta. Mitä paremmaksi jossakin osaamisessa kehittyä, sitä vaikeampi on selittää muille, miten tuloksensa saa aikaiseksi. Tästä syystä osaamisen siirtäminen on haastavaa. (Toivonen 2005.)

Tekemieni haastattelujen välillä pidetty koulutus ei juurikaan vaikuttanut haastateltavieni käsityksiin siitä, mitä hiljainen tieto tarkoittaa. Toiset selittivät hiljaisen tiedon jo ensimmäisellä haastattelukierroksella hyvinkin syvällisesti. Toisille termin merkitys ei ollut yhtä selvä toisellakaan kierroksella koulutuksesta huolimatta, ja asia sekoittui välillä tiedon siirtämiseen yleisesti. Haastattelijana koetin kuunnella tarkkaan, mistä haastateltavani kulloinkin puhuu ja tarkentaa tarvittaessa lisäkysymyksillä. Ainoa muutos, jonka haastattelujen välillä erotin oli laajentunut käsitys siitä, että hiljainen tieto ei ole vain vanhemmilla työntekijöillä olevaa tietoa, vaan myös uudemmallalla tulokkaalla voi olla hiljaista tietoa. Ikäjohtamiselle tärkeät asenteet siis saattavat olla muuttumassa. Työntekijät lienevät jollakin tasolla sisäistäneet, että ikäjohtamisessa ei ole kysymys vain ikääntyneempien työntekijöiden johtamisesta.

Käsitysten vaihtelusta huolimatta, tai juuri sen ansiosta, sain haastatteluillani monipuolisen kuvan YTHS:n Turun terveystieteiden hiljaisesta tiedosta. Haastatteluissa nousi esiin kahden tyyppistä hiljaista tietoa. Kommentteista näkyy, miten hiljaista tietoa on toisaalta kertynyt yksilöille kokemuksen mukana.

[Hiljainen tieto on] *Ammatillisen identiteetin syventymisen mukana tulla kypsyminen ja kykyä hahmottaa asioita isompina kokonaisuuksina ja yhdistää eri tasojen tietoa mielessään.* (F_1)

Toisaalta hiljaista tietoa on ajan kuluessa muodostunut myös tiimityöskentelyssä työntekijöiden välillä ja työyhteisössä.

Me tiedämme suurinpiirtein ilmeestä jo, miten tämä homma hoidetaan. Kun tiimin jäsenillä on hiljaista tietoa tullu ammatin ja yhteisten kokemusten myötä, se on yhdistettynä aika hyvä voima. (D_1)

(Hiljainen tieto on) *Osittain organisaatioiden omaa kulttuuria ja ammatikunnan tapoja.* (F_1)

Yksi hiljaisen tiedon taso vaikuttaisi siis olevan yksilön oma ammattitaito ja siihen liittyvä perehtyneisyys ja hiljainen osaaminen, joka on yksilölle kuuluvaa ja organisaation käytössä niin kauan kuin tämä henkilö tekee työtä organisaatiossa. Toinen taso on hiljainen tieto, joka on työyhteisössä työntekijöiden ja tutun työtiimin välillä. Jos joku tiimistä vaihdettaisiin, tiimin jäsenten välillä oleva hiljainen tieto häviäisi osittain. Työntekijöiden välillä olevan hiljaisen tiedon hävitessä menetetään ”yhteen pelaamisen” synnyttämiä etuja. Työ saattaa hidastua ja henkilöt voivat kokea turhautumista, kun sama työ vaatiikin uudessa tiimissä enemmän kommunikaatiota ja perusteluja. Tiimiosaamisen häviämisestä saattaa tulla myös työssä jaksamisen kysymys työyhteisöön jäljellejääville, kun eläkeiän ensimmäisenä saavuttaneet työntekijät siirtyvät eläkkeelle. Laajemmin tämä toinen taso on myös koko yhteisön kulttuuria ja normeja. Silloin yhden yksilön eläkkeelle jäämisellä ei varmastikaan ole yhtä ratkaisevaa vaikutusta kuin pienemmän tiimin kohdalla.

Nämä hiljaisen tiedon tasot selvisivät minulle ensimmäisen haastattelukierroksen aikana. Myös toisella haastattelukierroksella kaksi tasoa nousivat esiin. Haastateltavani eivät kuitenkaan selkeästi erottaneet näitä tasoja toisistaan, eivätkä kertoneet kahdesta erilaisesta hiljaisesta tiedosta, vaan tasot olivat puheessa hieman satunnaisenakin osana luonnehdintaa, jolla kuvattiin haastateltavan omaa käsitystä hiljaisesta tiedosta. Sellaisetkin haastateltavat, jotka ensimmäisellä kierroksella mainitsivat sekä omasta että organisaatiossa olevasta hiljaisesta tiedosta, saattoivat toisella kierroksella mainita vain toisesta. Seuraavan sitaatin ensimmäinen virke kuvaa henkilön omaa hiljaista tietoa, joka on kokemusten kautta saavutettu (taso 1). Sitten henkilö kuvaa myös työpaikalla olevaa hiljaista tietoa (taso 2). Ensin hän kuvaa omaan ammattitaitoon liittyvän tiedon siirtämistä toiselta työntekijältä toiselle, mutta mainitsee lopuksi myös työpaikka-kohtaisesta tiedosta, joka liittyy enemmän tutussa tiimissä toimimiseen.

Se on sitä tietoo, minkä oppii käytännös ja tekemällä sitä työtä. Ja semmost mikä siirtyy toiselt toisel tääl töissä, semmost tietoo, mikä on niinku työpaikkakohtanen, et mitä ei voida opiskella mistään kirjasta. (B_2)

Näille löytämilleni tasoille sain vahvistusta myös YTHS:n Turun terveysaseman juuri julkaistusta historiikista. YTHS:llä on huomattu, että pitkäaikaisten kollegojen työpari- ja tiimityöskentelystä tulee huomattavaa etua. Ikääntyneet työntekijät ovat tunnollisia ja työhönsä sitoutuneita, joilla on paljon työ- ja työyhteisötietoutta, hiljaista tietoa. (Kunttu 2005, 217.)

3.3.2 *Hiljaisen tiedon merkitys terveydenhuollossa*

Hiljainen tieto on olennainen elementti hoitajien ammatillisessa pätevyyydessä. Hiljaisen tiedon tai osaamisen saavuttaminen vaatii myös hyvää teoreettista tietoperustaa, johon kokemuksia voi heijastaa. (Nurminen 2004, 133–134.) Nurmisen tutkimus koski hoitajia. Omien työkokemusteni pohjalta sanoisin, että myös lääkärien työssä on hyötyä samankaltaisesta hiljaisesta tiedosta. Myös lääkärien tieto karttuu kokemusten myötä, ja osa tiedosta ja ammattitaidosta on tiedostamatonta hiljaista tietoa samoin kuin hoitajilakin.

Hiljaisen tiedon perimmäistä elämyksellisyyttä tai totuutta voidaan lähestyä intuition kautta, mutta kun hiljainen tieto tulee tietoiseksi, se on jo koodattu ja etäännytetty alkuperäisestä kokemuksesta. Kokemuksesta etäännyttäessä siirrytään näkyvän tiedon alueelle, mutta luovuus, intuitio ja keksinnöt edellyttävät hiljaista tietoa. Ymmärtäminen on kätkeyn todellisuuden etsimistä; sen löytämistä, mikä on jo olemassa löytämistä varten. (Koivunen 2000, 81–82.) Ainakin Nurminen (2004) on tutkinut hoitotyön kohdalla tätä intuitiota tai oivaltamista tarkemminkin.

Hoitotyössä intuitio on ihmisen kohtaamisessa ja konkreettisessa toiminnassa syntynyttä asioiden käsittämistä ja ymmärtämistä; hetki, jolloin hoitaja samanaikaisesti ymmärtää ihmisen elämäntilanteeseen, terveydentilaan ja sairauden aiheuttamiin kokemuksiin liittyviä asioita ja omia subjektiivisesti kokemiaan asioita. Tämä sisäinen tunne on vaistonvaraista, mutta ei järjenvastaista. Jälkeenpäin hoitajat huomaavat toimineensa ennakoivasti. (Nurminen 2004, 135–136.) Ennakoinnilla on terveydenhuoltotyössä keskeinen merkitys, jotta potilasta ehditään auttaa mahdollisimman hyvissä ajoin. Hiljaisella tiedolla ja intuitiolla on taas ennakoimisessa oma osansa.

Intuition perustana on ihmisen oma subjektiivinen tietämys, hiljainen tieto ja elämän muokkaama kokemus. Hoitotyössä sisäisen tunteen kehittymistä saattaa edesauttaa hoitajien eläytyminen toisen ihmisen elämäntilanteeseen ja tahto toteuttaa korkeatasoista hoitotyötä. Erityisesti ihmisten kanssa työskenneltäessä eettiset valinnat, asian-tunteva työ ja taito hyödyntää puutteellista ja epäselvää dataa edellyttävät erilaisista lähtökohdista tulevan tiedon soveltamista. Ihmisen kohtaamisessa korostuu intuitiivinen ja äänetön oivaltaminen. Vuorovaikutustilanteissa saatetaan edetä nopeasti teknistä osaamista ja sivistynyttä tietoa edellyttävistä tilanteista herkkyyttä ja eläytymistä vaativiin tilanteisiin. Intuitio edesauttaa havaitsemaan muutoksen tarpeen ihmisen kokonais-tilanteessa, kun käytössä on yksittäisiä vihjeitä ja havaintoja. Intuitio on kokemukseen perustuva luova ajattelutapa, joka täydentää loogista ja rationaalista päätöksentekoa. (Nurminen 2004, 136–137.) Hiljainen tieto tuottaa käsityksen olennaisesta. Siksi se on ihmisläheisessä työssä merkittävää. Käsitys olennaisesta ei muodostu ainoastaan järjen ja todistusaineistojen pohjalta; se syntyy sisäisenä tunteena toista ihmistä arvostavassa kohtaamisessa. (Nurminen 2004, 141.) Intuitio on kuitenkin vaikeasti rajattava asia.

Nurmisen (2000) mukaan on vaikea tiedostaa, hiljaisessa tiedossa kysymyksessä selkeästi kokemukseen perustuva käsitys olennaisesta vai osittain intuitioon perustuva käsitys olennaisesta. (Nurminen 2000, 55.)

Haastatteluissa Nurmisen (2004) mainitsema käsitys olennaisesta nousi esiin kysyttäessä, miten hiljainen tieto ja sen siirtyminen vaikuttaa työhön. Myös tämä työntekijä yhdisti hiljaisen tiedon työssä tarvittavaan olennaisen havaitsemiseen.

Se [Hiljainen tieto] kirkastaa ja selkiyttää ajattelua, myöskin auttaa havaitsemaan semmosii olennaisii asioita. Toimii hyvänä ohjaavana elementtinä siin työssä. (F_2)

Hiljaisella tiedolla on terveydenhuollossa konkreettista taloudellistakin merkitystä. Taloudellinen merkitys tulee esiin esimerkiksi silloin, kun tutkimuksia määräävillä lääkäreillä on hiljaista tietoa, ja resursseja vaativien tutkimusten tarve hoidon tukena vähenee.

Hiljainen tieto on tullu sillain kokemuksen kautta. Vastavalmistuneena tuntu, että on kaikkitietävä. Pikkuhiljaa se kuvitelma karisi, mut sit samanaikaisesti tuli tilalle semmost tietoo, että melkeen asiakkaan ensimmäisist sanoista osaa mielessään jo poissulkee aika paljon. Ja ettei enää välttämättä lähde massiivisiin tutkimuksiin niinku alkuaikoina. (D_1)

YTHS:n Turun terveysasemalla osa haastateltavista koki hiljaisen tiedon merkityksen suureksi. Suuren merkityksen koetaan johtuvan muun muassa siitä, että monet työntekijöistä ovat työskennelleet organisaatiossa pitkään. Työn yhteydessä opitaan hyviä käytäntöjä ja työyhteisön toimintatapoja sekä kokemuseräisesti että toisilta kollegoilta.

Esimiehille tekemässäni toisessa kyselyssä sekä toisella haastattelukierroksella kysyin enemmän hiljaisen tiedon merkityksestä juuri YTHS:n Turun terveysasemalle. Ensimmäisen haastattelukierroksen aikaan toiset kuvasivat hiljaisen tiedon olevan ensisijaisesti vanhemmilla työntekijöillä olevaa tietoa, jota tulisi siirtää nuoremmille. Toiset korostivat myös tiedon hyödyntämistä ja yhdistämistä ristiin nuorten ja ikääntyneiden välillä. Myös toisella haastattelukierroksella hiljaisen tiedon merkitys tunnustettiin. Se liitettiin tilanteeseen, jossa kokenut työntekijäpolvi jää eläkkeelle ja uudet työntekijät tulevat tilalle.

Aika suuri merkitys kuitenkin. Tääl tää potilasaines on kuitenkin erilaist mitä muual on. Mun mielest se helpottaa tota käytännön työtäkin. Just

kun väki on niin kauan täällä ollu, niin täältä löytyy paljon. Ei tartte itte kaikkee kantapäähän kautta niinku. (B_2)

On kai sillä merkitystä. Täs tulee uutta väkee nii ainakin siirtyis sitte se tieto. Pääsis vähän helpommalla, ettei tarvis kaikkee yrityksen ja erehdyksen kautta tavallaan oppia. (E_2)

Haastatteluissa nousi esiin myös kritiikkiä uuden, Helsingissä toimivan koko säätiön johdon toimintatavoille. Esiin nousi kokemuksia, joiden mukaan uuden johdon mukanaan tuoma toiminta ja ”halu laittaa kaikki uusiksi” tuntui asemalla ikään kuin epäluottamuksena aseman tasolla olevaa hiljaista tietoa kohtaan. Koettiin hieman loukkaantuneenakin ja kärjistyneesti, että säätiön johdolle hiljaisella tiedolla ei olisi suurta merkitystä. Toisaalta myös muutosvastarinta tiedostettiin olemassa olevaksi asiaksi monen uuden asian kohdalla. Säätiön johtamisessa ja uudistamisessa lieneekin haastavaa erottaa toisistaan muutosvastarinta ja toisaalta ajan ja kokemusten myötä asemalla hyväksi havaitut tavat, joita voisi hyödyntää, vaikka käytäntöjä muuten uusittaisiinkin.

Hiljaisella tiedolla ja sen käyttämisellä on terveydenhuollossa merkitystä myös laajemmassa mittakaavassa. YTHS:n Turun terveysasemallakin oli huomattu, miten tärkeää on, että oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa on mahdollisuus hyödyntää kokeneen työyhteisön tietoa laajemminkin, vain yhden työntekijän sijasta.

Tää kohta on just se, jossa voidaan eniten vaikuttaa. Täällä kohtaa me pystytään ajatteleen sitä loppuelämää ja sitä ihmisen toimintakyky ne seuraavat neljäkymmentä työvuotta, mitkä sil on edessä. Ja täällä kun meillä olis semmonen mahdollisuus käyttää koko sitä repertuaarii ja koko tätä hiljast tietoo, mikä tääl esimerkiks on, niin se takais sen työn laadun. (F_2)

Edellinen lainaus nostaa hiljaisen tiedon merkityksen mielestäni kokonaan uudelle asteelle niin kansantaloudellisesti kuin inhimillisestikin ajateltuna. Toiminnan tehostamisessakin on raja, jonka ylittämisen jälkeen tehostamisesta on enemmän haittaa kuin hyötyä. Resurssien tiukentaminen nuorten aikuisten ennaltaehkäisevässä terveydenhuollossa saattaa kostautua myöhemmin suurempina kustannuksina. Seuraavissa kappaleissa käsittelen hiljaista tietoa ikäjohtamisen näkökulmasta, jolloin myös työntekijän iän ja työkokemusvuosien huomioon ottaminen tulee selkeämmin esille.

3.3.3 *Hiljainen tieto terveydenhuollon ikäjohtamisen näkökulmasta*

Vaikka työntekijöiden työssäoloajan pidentämisessä onnistuttaisiinkin, tulee jokaisen työntekijän kohdalla hetki, jolloin on aika jäädä pois työelämästä. Työntekijöiden ikärakenteesta johtuen nämä hetket osuvat monessa organisaatiossa lyhyen ajan sisälle. Ikääntyville työntekijöille kertyneen hiljaisen tiedon siirtäminen on sinällään haastavaa, ja lisähaastetta organisaatioiden johtamiselle tuo eläkkeelle siirtymisen nopea tahti. Edellisessä kappaleessa kerroin, kuinka merkityksellistä hiljainen tieto on terveydenhuollon organisaatioissa. Myös tästä syystä hiljaisen tiedon siirtäminen on terveydenhuollon ikäjohtamisessa keskeinen haaste.

Tiedon merkitys organisaatioissa kasvaa koko ajan, ja yhä useammat yritykset ja julkiset laitokset ovat riippuvaisia työntekijöidensä tietokapasiteetista (Ekman 2004, 13.) Pitkä kokemus kasvattaa ja syventää hiljaista tietoa ja sen hyöty näkyy työsuorituksissa. Hiljainen tieto nostaa ikääntyvien vahvuusalueeksi harjaantuneen kätevyuden ja kyvyn tulkita sellaista tietoa, jota varten ei ole muodollisia käsittelysääntöjä. Tietotaito syntyy kokemuksen kautta ja se näkyy luontaisena kätevyytinä ja käytännöllisyytenä. Ikääntyessä kyky prosessoida monimutkaisia ongelmia epävarmoissa oloissa paranee ja kokemus aiemmista ongelmatilanteista voi kertoa, mistä lähteä liikkeelle. Yhdessä työssä hankitusta hiljaisesta tiedosta on usein hyötyä myös muissa töissä. Moni toimintatapa on muototunut kokeilujen kautta. (Reina-Knuutila 2001, 1, 4-5.)

Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja tilannesidonnaista. Se liittyy erilaisiin tilanteisiin eikä tule välttämättä mieleen kysyttäessä. Silloin kun toiminta näyttää helpolta, osaamista ei enää tunnisteta ja sitä pidetään itsestäänselvyytinä. Tämä saattaa johtaa osaamisen aliarvioimiseen. (Nurminen 2004, 133–134.) Osaamisen itsestäänselvyys ja rutiininomaisuus tuli esiin myös haastatteluissa. Omista rutiineistaan on vaikea kertoa toiselle, varsinkaan, jos toinen ei kysy.

Montaa asiaa pitää niin itsestäänselväinä. Se on itelleen ihan pelkkää rutiinia. Ei sitä ymmärrä semmoseks hiljaseks tiedoks, kun se vaan on se asia niin, aina tehdään näin. (C_1)

YTHS:n Turun terveysasemalla erilaisia vuorovaikutustilanteita on olemassa,⁴ mutta hiljaisen tiedon siirtyminen ei ole aina selvää. Osaaminen on myös osaajalle itselleen itsestäänselvää ja silloin tämän on helppo olettaa, että asiat ovat yhtä itsestäänselviä myös muille.

⁴ Ks. YTHS:n Turun terveysaseman vuorovaikutustilanteista kappale 4.2

Mistä sitä vanhanakaan tietää, et mistä se toinen tarvii sitä tietoo vielä lisää. (E_1)

Ikääntyneiden työntekijöiden työkokemusta saatetaan usein pitää vanhentuneena, eikä hiljaiselle tiedolle anneta arvoa (Ilmarinen ym. 2004, 110). Johtamisen kannalta ikääntyvä työntekijä on mahdollisuus, mikäli kyetään tunnistamaan ikääntyvien työntekijöiden kokemuksellisen osaamisen ja äänettömän taidon arvo. Jotta kokemuksellista osaamista pystytään paremmin hyödyntämään, olisi esimiesten kyettävä muuttamaan rooliaan yhä lisääntyvässä määrin valtuuttavaan, valmentavaan ja mentorinomaiseen suuntaan. Tällä tavalla ikääntyvän henkilön ääneton taito saatetaan saada organisaatiossa esille. Samalla voidaan muokata myös ikääntyvien omia asenteita työtä sekä organisaatiossa ja ympäristössä tapahtuvia muutoksia kohtaan. (Juuti 2001, 19.)

Tämä on haaste myös YTHS:n tämän hetken johtamiselle. YTHS:n terveysasemat ovat opiskelijaterveydenhuollon asiantuntijaorganisaatioita. Työntekijöiden koulutusaste on korkea ja työkokemus opiskelijaterveydenhuollossa pitkä. Säätiön johdon muutokset tuntuvat asemalla asti ja edellä mainittua (Juuti 2001) valtuuttavaa johtamistapaa kaivataan enemmän.

Ei me tarvita keskusjohdost tarkkoja ohjeita asioihin, vaan me tarvitaan niinku se, et työskentelymahdollisuudet turvataan ja luodaan, sillon tää organisaatio itte sisällään pystyy jäsentään sen, et miten (työ tehdään), ja sillon tulee mun mielest se hiljanen tietokin parhaal taval käytetty. (F_2)

Ikäjohtaminen vaatii johdolta luottamusta työntekijöiden hiljaiseen tietoon. Valta-kunnan tasolla toimivan organisaation toiminnan koordinointi on tässä tilanteessa varmasti haaste johtamiselle. Ikäjohtaminen vaatisi valtuuttamista ja toisaalta muu tehokas johtaminen varmastikin vaatisi tarkempaa koordinointia. Oikean tasapainon löytäminen vaatinee kokeiluja ja ”heiluriliikettä” vuoroin koordinoivampaan ja vuoroin valtuuttavampaan suuntaan.

Osaamisen ja tiedon johtaminen ovat terveydenhuollon yksikön kaltaiselle asiantuntijaorganisaatiolle tärkeitä asioita. Työntekijöiden ikääntyminen vaikuttaa organisaation osaamiseen keskeisesti, kun kokemukset iän myötä karttavat ja lopulta ikääntyneimpien siirtyessä eläkkeelle osaamiset ovat vaarassa siirtyä työntekijöiden mukana. Seuraavassa alakappaleessa osaamista ikäjohtamisen ydinalueena.

3.3.4 Osaaminen ikäjohtamisen ytimenä

Ikäjohtaminen voidaan karkeasti jakaa kolmeen ydinalueeseen, joista ikääntymisen ymmärtävä kulttuuri ja asenteet ovat ensimmäinen, työssäoloajan pidentäminen ja työssä jaksaminen toinen ja erilaisen osaamisen ylläpitäminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen kolmas alue. Seuraavassa olen tarkastellut osaamista ja hiljaista tietoa ikäjohtamisen keskeisenä osa-alueena.

On merkittävä haaste johtaa organisaatiota niin, että sen toimintakyky ja tietovarannot säilyvät, vaikka lähes kaikki organisaation avainhenkilöt lähtevät eläkkeelle yhtä aikaa. Koska eri-ikäisten erilaiset vahvuudet tarjoavat organisaatioille hyvät edellytykset selvittää tulevaisuuden haasteista, erilaista osaamista ei ole varaa tuhjata. Kaikkien kyvyt ja taidot ovat tarpeellisia ja niistä on pidettävä kiinni. Erilaisen osaamisen esiin nostamisen taito on monen organisaation menestyksen perusta. (Ilmarinen ym. 2004, 7.)

Jokainen työntekijä tekee työtään jollakin historiallisesti muotoutuneella menetelmällä. Jos työyhteisöstä pystytään saamaan näiden työtapojen vaihtelu selville ja sitä pystytään tulkitsemaan työn historiallista muutosta vasten, havaitaankin osan vaihtelusta selittyvän uusien ja vanhojen työtapojen kerrostumisella. Tämän jälkeen voidaan selvittää, mistä uudet työtavat ovat tulleet ja missä suhteessa ne ovat huonompia tai parempia kuin vanhat. Ratkaisevaa on ottaa huomioon myös työn kohde, joka sekkin on todennäköisesti muuttunut, ja siten ristiriidassa työtapojen vanhempien kerrostumien kanssa. (Järvi 2002, 1888.)

Haastatteleman YTHS:n työntekijät olivat kaikki tietoisia siitä, että terveysalan työ ei ole mustavalkoista, ja että työtapoja on monia. Myöskään YTHS:n palveluita käyttävässä opiskelijaryhmässä tapahtuneet muutokset eivät olleet jääneet huomaamatta. Opiskelijamäärät ovat kasvaneet, ja YTHS:n henkilöstön määrä niiden mukana. Eräs haastatteleman työntekijä näki ajan kulumisen tuoman kaksitahoisuuden YTHS:n palvelutoiminnassa näin.

Tääl on niin kokeneit työntekijöitä, ihmisii, jotka on ollu 30 vuotta talossa, niin heil on hirveen syvä kokemus ja ymmärrys yliopisto-opiskelijoitien hoidosta. ... Hän [sijaisena toimiva nuorempi työntekijä] on varmaan alle kolmekymppinen, et hänelt tulee ikään kuin se, et hän on lähempänä tätä sukupolvee, joka opiskelee. Se tuo kauheen kival taval uutta näkemystä, että saa tuuletettuu omaa mieltään siinä, et mitä se (opiskelu) nykyään voi olla. (F_1)

Edellä esitetystä sitaatista näkyy kiteytettynä se, miten ikäjohtamista voidaan hyödyntää. Ikäjohtaminen ei ole vain vanhojen tai nuorien johtamista, vaan iän, tai ajan,

ottamista huomioon niin, että organisaatiolle tärkeä hiljainen ja näkyvä tieto voidaan hyödyntää. Jotta sekä nuorempien että vanhempien tietoa voidaan hyödyntää, on usein tehtävä töitä organisaatiokulttuurin ja ikäasenteiden muokkaamiseksi. Kun organisaatiokulttuuri on sellainen, että kaikkien hiljaista tietoa arvostetaan, on hiljaista tietoa helpompi siirtää.

4 HILJAISEN TIEDON SIIRTYMINEN

4.1 Tiedon siirtyminen hiljaisen ja näkyvän välillä

Hiljainen ja näkyvä tieto ovat keskenään jatkuvassa vuorovaikutuksessa (Kesti 2005, 51). Hiljaista tietoa käsiteltäessä on siksi otettava huomioon myös näkyvä tieto, vaikka siihen ei samassa määrin tässä tutkimuksessa syvennytäkään kuin hiljaiseen tietoon.

Nonakan ja Takeuchin tiedon siirtymisen teoriassa esitellään neljä tapaa, joilla tieto muuttaa olomuotoaan hiljaisen ja näkyvän välillä (Ks. Kuvio 1). Tiedon siirtymistä hiljaisesta tiedosta suoraan toisen ihmisen hiljaiseksi tiedoksi kutsutaan sosialisatioksi (socialization). Tiedon siirtyminen hiljaisesta näkyväksi on ulkoistamista (externalization), näkyvän tiedon siirtyminen näkyväksi on yhdistämistä (combination) ja näkyvän tiedon siirtyminen hiljaiseksi tiedoksi on sisäistämistä (internalization). (Nonaka & Takeuchi 1995, 62.)

	Hiljaiseksi tiedoksi	Näkyväksi tiedoksi
Hiljaisesta tiedosta	Sosialisaatio (Socialization)	Ulkoistaminen (Externalization)
Näkyvästä tiedosta	Sisäistäminen (Internalization)	Yhdistäminen (Combination)

Kuvio 1 Neljä tiedon siirtymisen tapaa⁵

Tiedon *sosialisaatio* on prosessi, jossa jaetaan kokemuksia yhdessä tekemällä. Hiljainen tieto voi siirtyä suoraan toisen hiljaiseksi tiedoksi. Oppipojat ovat oppineet mestarien taidot hiljaisesti, kieltä käyttämättä, havainnoimalla, matkimalla ja harjoittelemalla. Ilman jonkinlaista jaettua kokemusta, yksilön on äärimmäisen vaikea heijastaa omaa toimintaansa toiselle ihmiselle. Pelkkä informaation siirtäminen ei välttämättä ole

⁵ Lähde: Nonaka & Takeuchi 1995, 62.

järkevää, jos se on erotettu tilanteeseen liittyvistä tunteista ja tietystä kontekstista, joita yhteinen kokemus sisältää. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–63.) Sosialisatiossa jaetaan ja välitetään eteenpäin kokemuksia, jotka luovat hiljaista tietoa. Siinä pyritään rakentamaan jaettuja kokemuksia, joiden kautta hiljainen tieto välittyy. (Aaltonen & Mutanen 2001, 49.) Tiedon sosialisatio on tämän tutkimuksen kannalta keskeinen prosessi.

Ulkoistamisessa hiljainen tieto muuttuu näkyväksi tiedoksi vertauskuvien, tarinoiden ja mallien välityksellä. Olennainen osa tätä muutosprosessia ovat viralliset ja epäviralliset keskustelut. (Aaltonen & Mutanen 2001, 50.) Tiedon ulkoistaminen voi tapahtua monin tavoin, esimerkiksi puhumalla, kirjoittamalla, vertauskuvien ja yhteneväisyyksien avulla. Erityisesti vertauskuvat ovat uusien käsitteiden luomisessa toimivia välineitä. Kun käsitteet ovat olemassa, voidaan luoda malli toiminnasta. Mallit ovat usein karkeita kuvauksia tai luonnoksia toiminnasta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64–67.) Esimerkkejä ulkoistamisesta ovat erilaiset tehtävä- ja prosessikuvaukset, joita organisaatiossa tuotetaan (Aaltonen & Mutanen 2001, 50). Myös tämä hiljaisen tiedon siirtäminen on tutkimuksen kannalta olennaista. Ulkoistaminen on hiljaisen tiedon muuttamista näkyväksi ja siten sen tulemistä osaksi organisaation toimintaohjeita ja käytäntöjä. Esimerkiksi mallittamisessa⁶, jota voidaan käyttää hiljaisen tiedon siirtämisen keinona, on kysymys juuri tiedon ulkoistamisesta.

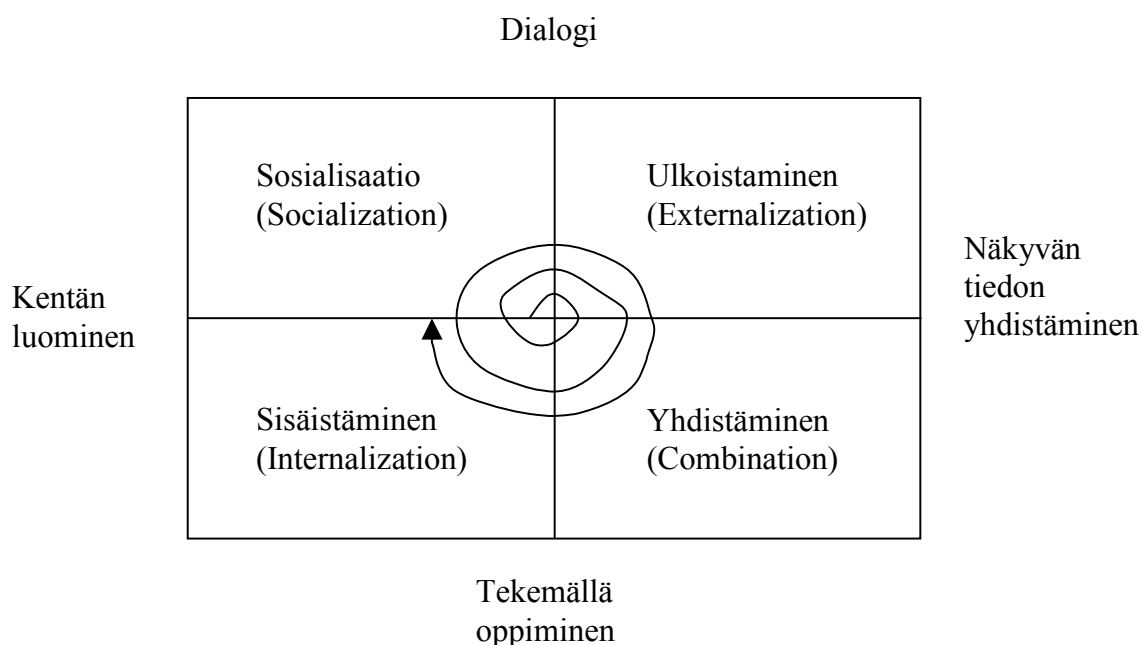
Tiedon *yhdistäminen* on prosessi, jonka avulla eri puolilla oleva näkyvä tieto yhdistetään toimivaksi systeemiksi. Yhdistäminen tapahtuu yleensä dokumenttien, kokousten ja sähköisten tietoverkkojen avulla. Tiedon yhdistämistä tapahtuu esimerkiksi silloin, kun keskijohto pohtii, miten tuoda organisaation visio käytäntöön. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67.) Tämä pro gradu -tutkimus käsittelee hiljaisen tiedon siirtämistä ja siksi jätän myös Nonakan ja Takeuchin teorian tiedon yhdistämisen eli näkyvän tiedon siirtämisen vähemmälle huomiolle.

Tiedon *sisäistäminen* on lähellä tekemällä oppimista. Kun uusi tieto on sosialisatiossa, ulkoistamisen ja yhdistämisen kautta sisäistetty yksilön hiljaiseksi tiedoksi, tästä tiedosta tulee organisaatiolle arvokasta. Dokumenteista, ohjeista ja tarinoista on apua näkyvän tiedon muuttumisessa hiljaiseksi tiedoksi. Dokumentaatio auttaa yksilöitä sisäistämään kokemaansa ja monipuolistamaan omaa hiljaista tietoaan. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69.) Sisäistäminen on prosessi, jossa samaa tehtävää toistetaan niin, että koulutuksesta ja periaatteista peräisin oleva näkyvä tieto muuntuu hiljaiseksi tiedoksi tehtävää tekevässä ihmisessä. Sisäistämistä voidaan tukea erilaisin dokumentein. Sisäistäminen on vielä tehokkaampaa, jos sitä on tukemassa mentori, joka kertoo työn vaiheista työnteon aikana. (Aaltonen & Mutanen 2001, 51.) Mentorointi⁷ on myös eräs hiljaisen tiedon siirtämisessä käytetty keino.

⁶ Ks. kappale 5.2

⁷ Ks. kappale 5.2

Organisaation tiedon luominen on jatkuva ja dynaaminen vuorovaikutus hiljaisen ja näkyvän tiedon välillä. Tätä vuorovaikutusta muovaavat siirtymät tiedon siirtymisen tapojen välillä. Sosialisatio alkaa yleensä vuorovaikutuksen kentän luomisella. Tämä kenttä mahdollistaa työntekijöiden kokemusten ja ajattelumallien jakamisen. Ulkoistaminen alkaa keskustelulla tai yhteisellä arvioinnilla. Ulkoistamisessa käytetään usein vertauskuvia, joiden avulla hiljainen tieto on helpompi selittää. Yhdistämisvaihe alkaa verkottumisella, kun näkyvää tietoa organisaation eri osista yhdistetään ja hiotaan uudeksi toimintatavaksi. Lopuksi tekemällä oppiminen aloittaa uuden, muokkaantuneen tiedon sisäistämisen. Näin syntyy tiedon spiraali, jossa vuorovaikutus näkyvän ja hiljaisen tiedon välillä suurenee sitä mukaa, kun vuorovaikutus jatkuu organisaatiossa. Tiedon luominen lähtee siis yksilön tasolta, siirtyy ja samalla muokkautuu ihmisten vuorovaikutuksessa, ylittää tiimien, osastojen ja lopulta jopa organisaation rajoja. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70-72.)



Kuvio 2 Tiedon spiraali⁸

Hiljaisen tiedon jakamista tapahtuu, kun eri asioiden parissa työskentelevät ihmiset jakavat tietojaan ja kokemuksiaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Hiljainen tieto välittyy useimmiten kasvotusten käytävissä keskusteluissa ja jaetuissa kokemuksissa. Konseptien luomista alkaa tapahtua, kun hiljainen tieto alkaa tulla niin tutuksi, että sille aletaan etsiä näkyvää muotoa. (Aaltonen & Mutanen 2001, 52–53; Nonaka & Takeuchi

⁸ Lähde: Lähde: Nonaka & Takeuchi 1995, 71.

1995, 62–63.) Seuraavissa kappaleissa vastaan tutkimukseni osaongelmaan, *miten tilanne hiljaisen tiedon siirtymisessä on muuttunut ennen ja jälkeen koulutusten*. Tarkastelen muutoksia niin vuorovaikutustilanteiden kuin työympäristön ja sosiaalisten verkostojenkin kannalta. Seuraavassa kappaleessa käsittelen vuorovaikutustilanteita hiljaisen tiedon siirtämisen tapahtumakenttänä, esimerkkeinä toimivat jälleen YTHS:n Turun terveysaseman tilanteet.

4.2 Vuorovaikutustilanteet

4.2.1 Viralliset vuorovaikutustilanteet

Kokoukset ja yhteiset tapaamiset ovat organisaation hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta tärkeimpiä tilaisuuksia. Niissä pitkälti muodostetaan organisaatio ja sen sosiaalinen verkosto. Kokoukset tarjoavat myös mahdollisuuden oppimiseen ja jakamiseen. Kokouksissa organisaatiot määrittelevät ja uudelleen-määrittelevät suhteitaan ja sosiaalisia kokonaisuuksiaan. Kokouksissa ei synny ainoastaan raportteja, suunnitelmia tai päätöksiä. Kokouksissa ihmiset eri puolilta organisaatiota tai eri sidosryhmistä oppivat ajattelemaan yhdessä. On tärkeää, että ihmiset oppivat ymmärtämään ja olemaan herkkiä muiden tahojen ja ihmisten ajatuksille, sillä tieto realisoituu keskusteluissa. Keskustelukulttuuria voidaan parantaa luomalla erilaisia keskustelufoorumeita. Tällaisia ovat esimerkiksi informaatiotilaisuudet, suunnittelu- tai kehittämispalaverit, sparrauspalaverit sekä kuukausi- tai viikkopalaverit. (Aaltonen & Mutanen 2001, 31–32.)

Edellä esitetyssä Nonakan ja Takeuchin teoriassa tiedon yhdistäminen on prosessi, jonka avulla eri puolilla oleva näkyvä tieto yhdistetään toimivaksi systeemiksi. Viralliset vuorovaikutustilanteet ovat osa tätä näkyvän tiedon siirtämisen prosessia, sillä yhdistäminen tapahtuu yleensä dokumenttien, kokousten ja sähköisten tietoverkkojen avulla. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67.)

Virallisilla vuorovaikutustilanteilla vaikuttaisi silti olevan osansa myös hiljaisen tiedon siirtymisessä. YTHS:llä virallisia keskustelutilanteita ovat viikoittaiset tiimipalaverit, joissa henkilökunta kokoontuu osastoittain yhteen. Joillakin osastoilla palaverihin kootaan joka toisena viikkona kaikki yhteen ja joka toisena viikkona lääkärit ja hoitohenkilökunta tapaavat erikseen omissa kokouksissaan. Toisilla osastoilla palaverissa ovat joka viikko kaikki läsnä.

Se, miten virallisissa tilanteissa siirtyy hiljaista tietoa, liittyy aikaisemmin mainitsemaani kahden tyyppiseen hiljaiseen tietoon. Virallisissa tilanteissa, jotka on koolle kutsuttu ja joissa on asialista tai teema, siirtyy niissäkin hiljaista tietoa. Näissä tilanteissa

siirtyvä hiljainen tieto on enimmäkseen YTHS:n Turun terveysaseman organisaatioon ja työyhteisön historiaan liittyvää, ei niinkään hoitamisen taitoihin liittyvää. Kysyttäessä hiljaisen tiedon siirtymisestä virallisissa vuorovaikutustilanteissa, eräs haastattelemani kertoi seuraavaa.

Ainakin uudelle siirtyy. Tietoa, miten organisaatiossa on tapana toimia. Ja sitte tulee myös ymmärrystä siihen, kun kuulee historiaa, et joskus on tapahtunu sitä tai tätä, niin voi ymmärtää jotain semmosii asioit, jotka saattaa näkyä täällä vuorovaikutukses tai ilmapiiris. (F_1)

Kappaleessa, jossa käsittelin hiljaista tietoa,⁹ kerroin myös hiljaisen tiedon kahdesta eri tasosta. Nämä tasot olivat yksilön oma, ammatillinen hiljainen tieto ja toisaalta työntekijöiden välillä oleva, työtiimissä syntynyt hiljainen tieto. Näillä tasoilla vaikutaisi olevan merkitystä myös vuorovaikutustilanteita tarkasteltaessa. Viralliset vuorovaikutustilanteet kehittävät yksilön tietoja ja ymmärrystä organisaatioon ja sen kulttuuriin ja yhteisiin toimintatapoihin liittyen. Kokouksissa ihmiset organisaation eri puolilta oppivat ajattelemaan yhdessä (Aaltonen & Mutanen 2001, 31–32).

Aaltosen ja Mutasen (2001) mukaan tieto realisoituu keskusteluissa (Aaltonen & Mutanen 2001, 31–32). Nonaka ja Takeuchi (1995) korostavat yhdessä tekemisen ja kokemusten jakamisen tärkeyttä, varsinkin tilanteessa, jossa hiljaisen tiedon halutaan siirtyvän suoraan toisen henkilön hiljaiseksi tiedoksi (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–63). YTHS:llä epävirallisissa, ennalta suunnittelemissa tilanteissa sekä keskustellaan että pyydetään apua ja tehdään yhdessä, jos tilanne tuntuu epävarmalta. Kevään aikana pidetyt koulutukset eivät aiheuttaneet muutoksia konkreettisiin, virallisiin vuorovaikutustilanteisiin.¹⁰ Kiireisellä keväällä on kuitenkin ollut jotakin vaikutusta vuorovaikutustilanteisiin. Myös koulutustilaisuudet vievät aikaa yhteisistä tapaamisista.

Kauheesti meil ei nyt miitingejä oo ollu, kun nyt on ollu kaikenlaisii koulutustilaisuuksii. (E_2)

Johtamisen kannalta olisi tärkeää pohtia ajankäyttöä ja sen jakamista koulutusten ja muiden tapaamisten välillä. Koulutustilaisuudet ovat tarpeellisia, mutta muita tapaamisia ei pidä unohtaa, sillä niissä koulutuksissa tullutta uutta tietoa voidaan jakaa eteenpäin.

⁹ Ks. kappale 3.3.1

¹⁰ Ainoana poikkeuksena ehkä suun terveydenhuollon osaston suunnitelmat perehdytysvastuun jakamisesta usealle henkilölle.

4.2.2 *Epäviralliset vuorovaikutustilanteet*

Asiantuntijaorganisaatioiden tehokkuudessa on pitkälti kyse ihmisten välisistä suhteista, ja silloin epävirallinen keskustelu on tärkeää. Kun ihmiset kokoontuvat yhteen keskustelemaan, tieto vaihtaa omistajaa ja oppimista tapahtuu. Epävirallisissa keskustelutilanteissa ratkaistaan arkipäivän ongelmia ja neuvotaan toisia, mitä jonkin tietyn asiakkaan tai potilaan kanssa kannattaa tehdä. Epävirallisissa keskusteluissa nykyorganisaatioille tärkeä, työntekijöiden hallussa oleva tieto jalostuu, leviää ja siirtyy hyödynnettäväksi eteenpäin. (Ekman 2004, 16–17.)

Epävirallinen keskustelu on erityisen tärkeää asiantuntijaorganisaatioille ja sitä käydään ”käytäväkeskusteluissa”. Käytäväkeskustelu on spontaania rupattelua, luottamuksellisia keskusteluja, jutunkerrontaa, juoruilua – kaikenlaista keskustelua, jolle ei ole varattu aikaa, paikkaa ja etukäteen valmisteltua esityslistaa. (Ekman 2004, 35.) Ekman (2004) kertoo kirjassaan esimerkin epävirallisista keskusteluista tiedon siirtäjänä. Esimerkissä poliisikorkeakoulussa opiskelevat kertoivat, miten harjoittelujakson aikana epävirallisissa yhteyksissä välitetty tieto vaikutti opiskelijoihin eniten. Tämä johtui siitä, että kyseessä olivat aidot selonteot ja niiden välittäjinä ihmiset, jotka itse olivat olleet mukana. (Ekman 2004, 47.)

Ekmanin (2004) mukaan Nonakan oppimismallin¹¹ hiljainen tieto puetaan sanoiksi eli ulkoistetaan epävirallisissa keskusteluissa. Hänen mukaansa epäviralliset keskustelut ovat se katalysaattori, joka tekee hiljaisesta tiedosta näkyvää. Käytäväkeskustelu on tärkeää myös silloin, kun näkyvä tieto yhdistetään uuteen hiljaiseen tietoon. Käytäväkeskusteluissa testataan näkyvää tietoa omia ja toisten kokemuksia vasten, mikä on tärkeä osa uuden hiljaisen tiedon muodostumista. Oppiminen rakentuu enimmäkseen hiljaisen tiedon varaan ja epäviralliset työpäivän arkea koskevat keskustelut ovat avainorganisaatoriseen oppimiseen. (Ekman 2004, 84–85.)

YTHS:llä tekemissäni haastatteluissa sain selville, että Turun terveysasemalla epävirallinen keskustelu tapahtuu yleensä kahvihuoneessa, ruokalassa tai vastaanottohuoneissa. Ruokala on talossa sijaitseva opiskelijaravintola, jossa myös YTHS:n työntekijät ruokailevat samassa tilassa asiakkaidensa kanssa. Epävirallista vuorovaikutusta voidaan käydä myös henkilökunnan kanslia- ja toimistotiloissa.

Kahvihuonekeskusteluissa pääsee hyviinkin keskusteluihin sillain vähän sattumalta. Talon historiasta pääsee siellä käsitykseen ja siitä syntyy semmosta tietoa ja ymmärrystä, mitä ei oo ehkä muuten. (F_1)

¹¹ Neljä tiedon siirtämisen tapaa, ks. kappale 4.1

Epävirallisella vuorovaikutuksella on hiljaisen tiedon siirtymisen lisäksi myös merkitystä tunteiden purkamisen väylänä. Tiedon siirtämisessä epäviralliset vuorovaikutustilanteet ovat nopea väylä tiedon siirtymiselle.

Ajanvarauksessakin, jos on joku kenkku asiakas, niin tavallaan pääsee senkin purkamaan heti. Tai jos ei tiä mitä tekee tai unohtaa jonkun käytännön niin voi varmistaa. (B_1)

Pyysin haastateltaviani myös arvioimaan sitä, miten heidän mielessään epävirallisissa tilanteissa siirtyy hiljaista tietoa verrattuna virallisempiin vuorovaikutustilanteisiin. Eräs informantti arvioi tietoa siirtyvän: ”Melkeen enemmän kun missään tämmösis virallisis.” (B_1) Koulutukset eivät juurikaan vaikuttaneet epävirallisiin vuorovaikutustilanteisiin. Tosin näitä tilanteita on ollut YTHS:llä varsin runsaasti aina.

En oo kyl huomannu oikeestaan [muutosta]. Tilanteen mukaan kysytään ja konsultoidaan niinkun ennenkin. Se on ollu meillä aika toimiva aina. (D_2)

Vaikka koulutuksilla ei ollut vaikutusta epävirallisiin vuorovaikutustilanteisiin, kevään kiire mainittiin osassa haastatteluista syynä siihen, että työkavereiden kanssa ei aina ehdi jutella.¹² Koulutuksilla oli suun terveydenhuollon osaston osalta vaikutusta joihinkin suunnitelmiin, jotka saattavat edelleen vaikuttaa epävirallisiin vuorovaikutustilanteisiin: suun terveydenhuollon osaston kehittämispäivänään tekemässä muistiossa on suunniteltu mentorointijärjestelmän kehittämistä. On tehty suunnitelmia myös uudesta tavasta nimetä uusille työntekijöille työkummi. Mikäli nämä suunnitelmat toteutuvat, ne lisäävät epävirallisten vuorovaikutustilanteiden määrää työyhteisössä. Koulutusten vaikuttavuutta tutkiessani oli mielenkiintoista huomata, kuinka jo yksi kehittämisäamupäivä luennon lisäksi riitti nostamaan esiin jonkinlaisia vaikutuksia tai suunnitelmia. Muiden osastojen työntekijät kertoivat, ettei muutosta ollut tapahtunut. Haastatteluissani huomasin kuitenkin joitakin vaikutuksia lähes kaikkien informanttien asenteissa ja ajatusmalleissa.

Tässä raportissa olen mahdollisten koulutuksen tuomien muutosten lisäksi halunnut tuoda esiin myös niitä epävirallisia vuorovaikutustilanteita, joita YTHS:llä on ollut jo ennen koulutuksia. Ne nousivat haastatteluissakin esiin ja huomasin, että esimerkiksi työnohjaukset ja säätiön sisäiset koulutukset toimivat areenana hiljaisen tiedon siirtämiselle.

¹² Asiaan palataan tarkemmin kappaleessa 5.6

Työnohjaukset osoittautuvat haastatteluissa hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta merkityksellisiksi vuorovaikutustilanteiksi. Työnohjauksessa on virallisen vuorovaikutustilanteen piirteitä siinä mielessä, että se on työnantajan tarjoama mahdollisuus ja sille on sovittu aika ja paikka. Työnohjaukset ovat kuitenkin tilanteina epävirallisia, eikä niissä tehdä työyhteisöä koskevia päätöksiä tai seurata tiukkaa asialistaa. Esi-miehen vetämät ryhmätyönohjaukset saattavat olla poikkeus. Kahdenkeskiset työnohjaukset organisaation ulkopuolisen henkilön kanssa koettiin YTHS:llä tärkeiksi tilanteiksi siirtää hiljaista tietoa.

Työnohjaaja on kuitenkin se kokeneempi ihminen, kylhän se syventää sitä omaakin osaamista. Ja se on se, mistä on ihan konkreettistakin apuu täs työssä. Ja siellä voi vähän kyseenalaistaa oman organisaation tapoja tehdä näitä asioita. Se antaa semmosen näkövinkkelin täältä uloskin päin. (A_2)

Epävirallista keskustelua käydään YTHS:llä myös moniammatillisissa työryhmissä sekä säätiön järjestämissä koulutuksissa. Moniammatilliset työryhmät ovat ryhmiä, jotka koostuvat YTHS:n eri osastojen työntekijöistä. Tällainen ryhmä hoitaa esimerkiksi syömishäiriöistä kärsiviä opiskelijoita. Näiden moniammatillisten ryhmien toimintaan en kuitenkaan haastatteluissani päässyt tarkemmin tutustumaan. Lienee kuitenkin turvallista sanoa, että ryhmän jäsenet tuovat ryhmään niin oman erityisalansa hiljaista tietoa, kuin työnohjauksellista tukeakin.

Koulutukset toimivat myös tilanteena hiljaisen tiedon siirtymiselle. Eräs haastateltavani toi esiin erityisesti säätiön omat koulutukset tai seminaarit, joita järjestetään koko säätiön väelle ja joissa eri terveysasemien työntekijät tapaavat toisiaan.

Kauheen kiva jutella niitten kaikkien muitten kans. Ku on sama potilas-aines ja samat resurssit ja puitteet, et miten kukakin toimii. (B_2)

Valtakunnallisen säätiön eri terveysasemilla on näin mahdollisuus keskustella ja vaihtaa tietoa laajemminkin, silti organisaation sisällä. Toista YTHS:n terveysasemaa voidaan käyttää vertaistukena ja arvioinnissa hyvien toimintatapojen löytämisessä.

Keskustelulle järjestetään aina hyvin paljon aikaa näis meiän sisäisissä koulutuksissa, koska ne on pikkusen erilaisii kuitenkin eri asemat, eri kokosia ja noin. Turkua verrataan Tampereeseen ja vuosittain käymme-kin toistemme luona katsomassa toimintatapoja. (D_2)

Nämä yhteiset koulutukset lienevät hyvä areena myös hiljaisen tiedon siirtämiseen. On hyvä, että koulutukset eivät ole liian tiukkaan aikataulutettuja, ja että aikaa jää myös vapaamuotoiselle keskustelulle.

Epäviralliset tilanteet osoittautuivat kaiken kaikkiaan merkityksellisiksi. Niissä työntekijät saavat tilaisuuden oppia toisiltaan omaan ammattitaitoonsa liittyviä käden-taitoja ja ajatusmalleja. Hiljaisen tiedon kahta tasoa ajateltaessa, epäviralliset tilanteet liittyvät siis läheisesti siihen hiljaiseen tietoon, joka on ihmisen omaan ammattitaitoon ja työn tekemiseen liittyvää. Kulttuuri ja ainakin yhdessä tekemisen vaatima ilmapiiri kehittyi myös epävirallisissa vuorovaikutustilanteissa.

Tää väki kuitenkin vapaa-aikanakin viettää aikaa yhdessä. Se kertoo siitä hengestä. Et kyllähän se vaikuttaa, et kummonen henki osastol on, et siirtyyks se hiljanen tieto. (B_2)

Toisaalta kulttuuri ja ”hyvä henki” ovat edellytyksiä epävirallisten vuorovaikutustilanteiden syntymiselle. Kovin tulehtuneessa työyhteisössä neuvoa olisi varmasti vaikeampi kysyä, ja omista kokemuksista olisi vaikea kertoa muille.

4.2.3 Tarve yksityisyyteen

Oman alueen tarve liittyy fyysisen ympäristön ulottuvuuksiin. Jokainen tarvitsee yksityisyyttä eli tilan, jonka ihminen voi osoittaa ja kokea omakseen. Voidaan puhua henkisestä ja fyysisestä reviiristä, jonka laajuus vaihtelee yksilöllisesti. Omalla alueellaan ihminen tuntee olevansa vapaampi ja hallitsevansa tapahtumia paremmin. Samalla hän kokee olonsa turvalliseksi. (Rajala 1996, 24.)

Vastavoimana vuorovaikutukselle toimii työntekijän tarve yksityisyyteen myös työyhteisössä. Kysyttäessä, mikä voisi estää hiljaisen tiedon siirtymistä, eräs vastaus koski juuri yksityisyyden tarvetta.

Ihmiset tekee jotenkin individualisteina tätä työtä, et joskus tehdään vaan sitä omaa vastaanottoo ikään kuin se ei mitenkään linkittyis tähän muuhun toimintaan. Et pyritään varjelemaan niitä asioita sillai itellä, et ei edes niinku haluta jakaa. (A_1)

Yksityisyyden tarve voi toisaalta johtua myös hoidon luonteesta, sillä myös asiakkaan yksityisyyden tarvetta on kunnioitettava. Rosqvistin (2003) mukaan potilaan henkilökohtaisen tilan säilymiseen liittyvät potilaan yksilölliset ominaisuudet, hoitotyöntekijän ominaisuudet sekä hoitotyöhön liittyvät ominaisuudet. Näiden kaikkien ominai-

suuksien yhteen nivoutuminen tekee henkilökohtaisen tilan säätelystä monimutkaisen prosessin, joka vaihtelee potilaan, hoitotyöntekijän ja hoitotilanteen sekä ajan mukaan. (Rosqvist 2003, 27.)

Erytyisesti mielenterveyden ja myös terveyden- ja sairaanhoidon hoitotyöhön kuuluu usein kahdenkeskinen hoitaminen vastaanottohuoneessa. Tällöin ei kuitenkaan ole enää kysymys työntekijän omasta yksityisyyden tarpeesta ja tilanne voikin ajankäytöllisistä syistä kääntyä pääläelleen. Jos potilaita on paljon ja aikataulu tiivis, on vaara että vastaanottoa pitävä terveydenhuollon työntekijä ”koppiiintuu” vastaanottohuoneeseensa. Kiire vähentää mahdollisuuksia epävirallisiin vuorovaikutustilanteisiin työyhteisössä ja hiljaisen tiedon siirtyminen vaikeutuu.¹³ YTHS:n Turun terveystaseman kevään koulutukset eivät ole aiheuttaneet muutosta työntekijöiden yksityisyyden tarpeessa. Kiireinen työtahti sen sijaan on aiheuttanut tahattomasti sen muutoksen, että työ-kavereita nähtiin keväällä vähemmän.

Hoitotieteellisissä tutkimuksissa on kiinnitetty huomiota potilaan yksityisyyden suojelemiseen. Terveydenhuollon yksikön johtamisen kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota myös työntekijöiden vuorovaikutustilanteisiin. Työntekijöiden on toisaalta saatava työrauha ja tilaa omaan yksityisyyteensä myös työpaikalla. Toisaalta esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtäminen voi vaarantua, jos työtahti on liian kova, sillä potilaiden yksityisyydestä on vaikeaa, ja eettisestikin hieman arveluttavaa, tinkiä.

4.3 Fyysinen työympäristö ja henkilöstön ominaispiirteet YTHS:llä

Fyysisessä työympäristössä terveysalalla vaikuttaa tiedon siirtymiseen asiakkaan ja henkilökunnan tilojen erottaminen. Edellisessä kappaleessa kerroin Ekmanin (2004) termistä käytäväkeskustelu. Sillä tarkoitetaan siis epävirallista vuorovaikutusta työyhteisössä. Se on suunnittelematonta, luottamuksellista keskustelua, jonka avulla hiljainenkin tieto pääsee siirtymään. (Ekman 2004, 35, 47.) Terminä käytäväkeskustelu voi olla kuvaava tavanomaisessa yritys ympäristössä. Terveysalalle termi ei kuitenkaan kirjaimellisesti otettuna sovi. Myös terveysalan organisaatiossa käydään epävirallista, suunnittelematonta keskustelua, jolla on suuri merkitys hiljaisen tiedon siirtymisessä, joten sisällöltään käytäväkeskustelumaista toimintaa on olemassa. Terveysalalla tällaista keskustelua ei kuitenkaan voida useinkaan käydä käytävällä, sillä käytävä on esimerkiksi YTHS:n Turun terveystasemalla aluetta, jossa asiakkaat istuvat ja odottavat vuoroaan. Ohimennenkin tapahtuva keskustelu on terveysalan työympäristössä vietävä kahvihuoneeseen tai kollegan työhuoneeseen, ja ovi on vedettävä perässä kiinni.

¹³ Ajankäytöstä enemmän kappaleessa 5.6

Vaitioloivelvollisuus ja potilaiden yksityisyyden suojaaminen on tärkeä asia, johon törmäsin tutkimuksessani useita kertoja. Se on olennainen osa terveystalouden työtä ja sillä on vaikutuksensa myös hiljaisen tiedon siirtymiseen. Käytäväkeskustelu -termin sijasta voisimme terveystaloudella ehkä puhua mieluummin kahvihuonekeskustelusta. Sisällöltään tämä tarkoittaa kuitenkin samaa asiaa, kuin Ekmanin (2004) esittämä termi käytäväkeskustelu.

Myös YTHS:n Turun terveystaloudella olevassa ruokalatilassa, joka on opiskelijoiden kanssa yhteinen, vaitioloivelvollisuus asettaa rajoja hiljaisen tiedon siirtymiselle. Tällaisessa tilassa ei juurikaan voida keskustella ammattiin liittyvistä ongelmatilanteista tai se täytyy tehdä hyvin yleisellä tasolla.

Vaitioloivelvollisuus on erottamaton osa kaikkien terveydenhuollossa toimivien ammattitaitoa. Myös epävirallisissa vuorovaikutustilanteissa terveydenhuollon henkilökunta keskustelee työssään kohtaamistaan ongelmatilanteista vain yleisellä tasolla, potilaan henkilöllisyyden salaten. Potilaan henkilöllisyys voi tulla esiin vain tilanteessa, jossa kollegat osallistuvat saman potilaan saman terveysongelman hoitoon. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta voi olla syömishäiriöpotilaan hoito, johon tarvitaan sekä mielen-terveyden että sairaanhoidon ammattilaisia ja näiden yhteistyötä.¹⁴

Toisella haastattelukierroksella kysyin haastateltaviltani myös siitä, miten työympäristö tukee hiljaisen tiedon siirtymistä ja niiden uusien taitojen käyttöönottoa, joita koulutuksessa tuli esiin. Mitään konkreettista toimintatapojen muutosta ei oltu huomattu, mutta ilmapiirissä ja ajattelutavoissa koulutus näkyi.

Kyl tän jälkeen mun mielest näkyy positiivisena, kyl ihan selkeästi pyritään kannustamaan. Vaik on toinen jalka eläkkeellä niin viel vaan koulutetaan. (D_2)

Mun mielest tääl on semmonen ilmapiiri kyl. Ei oo semmost tietentahtost vastustusta (B_2)

Muutoksia, joita työympäristöön vielä kaivattiin liittyivät yhteisen ajan ja yhteisten hetkien lisäämiseen, jotta asioita olisi helpompi jakaa työyhteisön kanssa. Yhteisten hetkien vähäisyyden koettiin johtuvan myös kevään kiireistä. Myös kirjallisuudessa yhteisen tilan tarve yhdistetään hiljaisen tiedon siirtymiseen. Japanissa on luotu tälle tilalle käsite *Ba*.

Ba on japania ja tarkoittaa paikkaa, tilaa tai kenttää. *Ba* on yhteinen tila, jossa ihmisten väliset suhteet voivat syntyä. Se voi olla fyysinen, virtuaalinen, henkinen tai näiden

¹⁴ Kappaleessa 5.5.2 kerron enemmän siitä, miten vaitioloivelvollisuus liittyy hiljaisen tiedon siirtymiseen terveystalouden organisaatiossa ja YTHS:n Turun terveystaloudella.

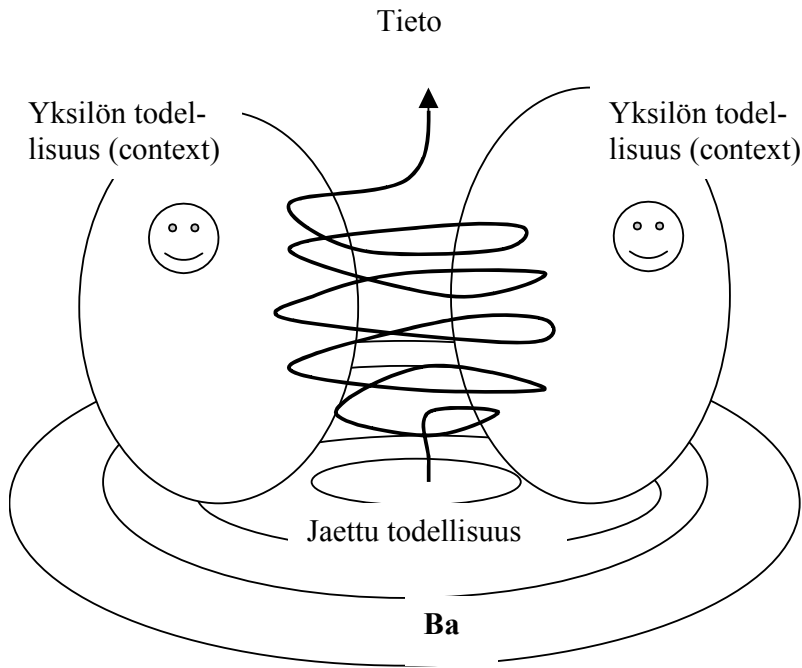
yhdistelmä. Fyysisiä tiloja ovat mitkä tahansa tilat, joissa ihmiset luonnollisesti tapaavat toisiaan. Näissä tiloissa ihmiset alkavat keskustella ja vaihtaa ajatuksia. Virtuaalituloja voidaan luoda teknologian avulla ja henkisiä tiloja ovat yhteiset kokemukset, ajatukset ja visiot. Ba eroaa normaalista tilasta siinä, että sitä käytetään tietoisesti tietämyksen-hallinnan edistämiseksi. (Aaltonen ja Mutanen 2001, 33–34.)

Tieto tarvitsee tilan syntyäkseen. Tiedon luomisessa ei voida vapautua sosiaalisista, kulttuurisista ja historiallisista totuuksista, jotka ovat tärkeitä yksilöille, ja jotka luovat pohjan sille, miten ihminen tietoa tulkitsee. Ba on jaettu vuorovaikutustila, jonka yksilöt jakavat tietoa muovatessaan. Ba myös muuttaa muotoaan jatkuvasti. Se on se tila, joka kulloinkin on vuorovaikutustilanteessa olemassa. (Nonaka, Toyama & Konno 2000, 13–15.)

Tämä yhteinen tila liittyy siis myös asioiden jakamiseen; kysymys on muustakin kuin fyysisestä tilasta. Tämä tuli esiin myös haastatteluissa kysyttäessä työympäristöstä.

Asioit pitäis jakaa enempi keskenään. Eikä tarttis niin kauheesti tiukasti vartioida sitä omaa reviiriä. (A_2)

Seuraavassa olen selvyuden vuoksi esittänyt Ban vielä kuvion muodossa (Ks. Kuvio 3). Yhteinen tila, eli Ba, on pohja, jonka varassa tieto kehittyy ja muuntuu, kun yksilöt muokkaavat sitä edelleen ”oman reviirinsä” kautta.



Kuvio 3 Ba tiedon luomisen pohjana.¹⁵

YTHS:n Turun terveysaseman henkilökunnassa on ominaispiirre, joka vaikuttaa epävirallisiin vuorovaikutustilanteisiin ja hiljaisen tiedon siirtymiseen; aseman historiikin mukaan 29 % henkilökunnasta työskenteli YTHS:llä osa-aikaisena vuonna 2004. Osa-aikaisuus vaikuttaa työyhteisön vuorovaikutustilanteisiin.

Kun on osa-aikainen, jää monesta hiljaisesta tiedosta ulos, kun mä olen täällä vaan joinakin päivinä viikossa, niin ne on tiiviitä päiviä. Osa ihmisistä on semmosii, jota mä en nääkään muuten kun viikkopalaverissa, koska he on eri päivinä töissä. Et jos ois kokopäiväinen niin varmaan enemmän vielä sitä [hiljaista tietoa] siirtyis. (F_1)

Osa-aikaisuus voi siis vaikeuttaa hiljaisen tiedon siirtymistä. Toisaalta usein osa-aikainen työntekijä tekee toisen osan ajastaan työtä YTHS:n organisaation ulkopuolella. Tästä taas on hyötyä myös YTHS:ssä toimivan työyhteisön osaamiselle ja hiljaiselle tiedolle. Seuraavassa kappaleessa kerron enemmän sosiaalisista verkostoista ja niiden osuudesta hiljaisen tiedon siirtymisessä.

¹⁵ Lähde: Nonaka, Toyama & Konno 2000, 14.

4.4 Sosiaaliset verkostot

4.4.1 *Vahvat ja heikot siteet*

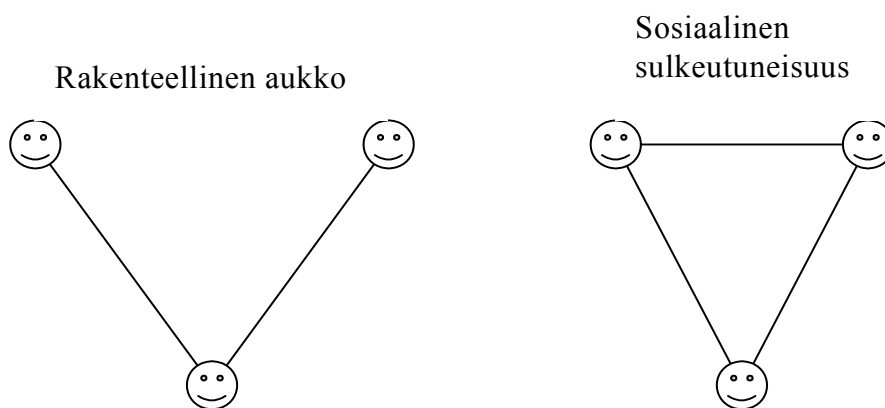
Verkostot antavat organisaatiolle mahdollisuuksia saada tietoa, resursseja, uusia markkinoita ja tekniikkaa. Esimerkiksi oppimisella ja mittakaavaeduilla organisaatiot voivat saavuttaa strategisia tavoitteitaan, kuten riskien jakamista tai työvaiheiden tai hallintotoimintojen ulkoistamista. (Gulati, Nohria, Zaheer 2000, 203.) Verkostot koostuvat yhteistyösuhteista eri organisaatioiden ja yksilöiden välillä. Erilaiset yhteistyösuhteet eli siteen muodostavat eri tyyppisiä sosiaalisia verkostoja. Vahva side muodostuu verkostossa, jossa kaikki jäsenet tuntevat toisensa. Heikko side on taas verkoston ulkopuolelle suuntautuva side.

Coleman erottaa kaksi sosiaalisen verkoston tehtävää, joista ensimmäinen on verkoston ylläpitämä normisto. Sulkeutuneessa sosiaalisessa verkostossa kaikki toimijat ovat yhteydessä keskenään. Siinä yhden toimijan haitallinen toiminta tulee kaikkien tietoon ja muut toimijat puuttuvat haitalliseen toimintaan (Ruuskanen 2003, 63–64.)

Verkostojen toinen tehtävä on Colemanin mukaan välittää uutta tietoa. Vahvoista sosiaalisista siteistä koostuva sulkeutunut rakenne, jossa mahdollisesti kaikki verkoston jäsenet tuntevat toisensa, ei ole informaation leviämisen kannalta tehokas. Granovetterin mukaan juuri vakiintuneen yhteisön ulkopuolelle suuntautuvat heikot siteet ovat keskeisiä uuden tiedon välittymisen kannalta. (Ruuskanen 2003, 63–64.)

Burt on kehittänyt rakenteellisten aukkojen mallin, joka myös perustuu tulkitaan heikkojen siteiden voimasta. Teorian mukaan uusi tieto kulkee erityisesti satunnaisten kontaktien kautta muutoin toisistaan irrallisten sosiaalisten ryhmien välillä. Toimija, joka yhdistää irralliset sosiaaliset ryhmät, saa tietoa muita nopeammin. (Johanson, 2000, 141.)

Burtin malli (Ks. Kuvio 4) edustaa instrumentaalista tulkintaa sosiaalisen rakenteen toimintaan. Rakenteelliset aukot eli puuttuvat suhteet toimijoiden välillä antavat aukon hallitsijalle mahdollisuuden manipulointiin ja kontrollietuihin. Markkinatilanteessa rakenteellista aukkoa hallitseva myyjä voi esimerkiksi pyytää ostotarjouksia kahdelta samasta tuotteesta kiinnostuneelta ostajalta. Sosiaalisen kontrollin peruspiirteisiin kuuluu se, että on olemassa käsitys sopivasta tai hyväksyttävästä käytöksestä. (Johanson 2000, 142–143.)



Kuvio 4 Rakenteellinen aukko ja sosiaalinen sulkeutuneisuus¹⁶

Tiiviissä sosiaalisessa rakenteessa luottamuksen ja yhteistyön kehä, jossa lisääntynyt luottamus ryhmän jäsenten kesken lisää yhteistyötä, ja lisääntynyt yhteistyö vahvistaa edelleen luottamusta ryhmän sisällä. Luottamuksen ja sitoutumisen kannalta sosiaalisesti sulkeutunut rakenne on otollisin verkoston rakenne. Tiiviillä sosiaalisella rakenteella menetetään kuitenkin kontrolli- ja informaatioetuja. Lisäksi tiiviissä sosiaalisessa rakenteessa syntyvä yhdenmukaisuuden paine voi vähentää yksilön vapautta. (Johanson 2000, 144–145.)

Vahvat siteet edistävät luottamusta ja vastavuoroisuutta, samalla ne sitovat organisaation olemassa oleviin suhteisiin ja sallivat vain vähän uutta tietoa. Heikot siteet taas mahdollistavat uuden tiedon hankkimisen, avaavat markkinoilla olevia mahdollisuuksia ja vähentävät riippuvuutta. Käytännössä organisaatioissa tarvitaan molempia siteitä. Kysymys on siitä, millaisia hyötyjä organisaatio voi mistäkin verkostosta saada ja miten organisaatiossa halutaan maksimoida verkostojen hyödyt ja minimoida riskit. (Kovalainen 2005.)

Voisi ajatella, että työyhteisö, jossa työntekijät ovat olleet pitkään töissä – jopa yli 30 vuotta – saattaisi ajan myötä hitsautua tiiviiksi verkostoksi, jossa kaikki tuntevat toisensa ja että yhteisön tavat ja normit ovat olleet suhteellisen muuttumattomia jo pitkään. YTHS:n Turun asema on tällaisessa tilanteessa. Useimmat työntekijät ovat olleet pitkään talossa, ja työkaverit ja –porukat ovat toisilleen tuttuja. Sosiaalisiin verkostoihin lienee syytä kiinnittää huomiota myös siksi, että työntekijöiden ikärakenteesta johtuen uusia työntekijöitä on jouduttu ja joudutaan palkkaamaan suhteellisen nopealla tahdilla. Tiivis verkosto saattaa vaikeuttaa myös näiden uusien työntekijöiden integroitumista työyhteisöön. Uusienkin työntekijöiden viihtyvyys työyhteisössä on tärkeää, varsinkin työmarkkinatilanteessa, jossa terveydenhuollon henkilökuntaa voi olla vaikea rekrytoida hyvän työllisyystilanteen takia.

¹⁶ Lähde: Johanson 2000, 142.

4.4.2 *Sosiaaliset verkostot tiedon välittäjinä*

Tiedon siirtymisen kannalta tarvitaan sekä heikkoja että vahvoja siteitä. Vaikka sulkeutunut verkosto ei edistäkään uuden tiedon saamista organisaation ulkopuolelta, se kuitenkin luottamusta synnyttäen edistää organisaatiossa jo olevan tiedon leviämistä organisaation kaikille toimijoille. Jos organisaatiossa olisi pelkästään heikkoja siteitä, uutta tietoa tulisi kyllä ulkopuolelta, mutta se ei välttämättä välittyisi työyhteisössä eteenpäin muille työntekijöille.

Johanson (2000) on todennut tutkimuksessaan, että tiiviissä sosiaalisessa rakenteessa tieto saturoituu siten, että kaikki tietävät suurinpiirtein samat asiat. Tiiviin ryhmän jäsen saavuttaa suurimman osan siitä tiedosta, joka sosiaalisessa verkostossa on saatavilla. Kun ryhmän jäsenten väliset erot tiedon tasossa ovat vähäiset, eroja on myös vaikea arvioida sosiaalisen vertailun avulla. Hajanaisessa sosiaalisessa verkostossa tieto ei saturoidu tiiviin verkoston tavoin, eikä toimijalle välttämättä synny näkemystä tarvittavan tiedon täydellisestä hallinnasta. Hajanaisen sosiaalisen verkoston tuoma uusi tieto auttaa työntekijää tunnistamaan omassa tietovarannossaan olevia aukkoja. Tiivis tai hajanainen verkosto ei ole otollinen verkoston kokonaishyötyjen kannalta. Sosiaalisen pääoman tasapaino on jossakin tiiviin ja hajanaisen verkoston välimaastossa. Työntekijöiden hajanainen sosiaalinen verkosto voi tehostaa tiedonkulkua, eikä se aina heikennä yhteistyön edellytyksiä, jos valtaosa työntekijöistä on tiiviissä sosiaalisessa verkostossa. Johansonin (2000) tutkimuksessa rakenteelliset aukot eivät olleet sidoksissa virallisiin asemiin organisaatiossa, ja rakenteellista aukkoa hallitsevat työntekijät toimivat tehokkaan tiedonkulun kannalta tärkeinä solmukohtina, joiden kautta uusi tieto välittyi muille työntekijöille. (Johanson 2000, 153, 155–157.)

Myös sosiaalisilla verkostoilla vaikuttaisi olevan merkitystä tarkasteltaessa hiljaisen tiedon kahta eri tasoa. Ymmärrettävästi heikot sosiaaliset siteet organisaation ulkopuolelle eivät sinällään siirrä tai lisää organisaation sisällä, työtiimin välillä syntynyttä hiljaista tietoa – ainakaan suoraan. Sen sijaan heikko side toiseen ammattilaiseen työyhteisön ulkopuolelle voi lisätä työntekijän omaa hiljaista tietoa ja ammatillista osaamista. Esimerkkejä tällaisista heikoista siteistä YTHS:llä ovat työnohjaus organisaation ulkopuolella tai yksityisvastaanotolla toimiminen YTHS:n osa-aikatyön lisäksi. Kun yksilö on oppinut uuden taidon heikon siteen kautta, hän voi toki välittää tuon taidon työyhteisölleen organisaation sisäisten vahvojen siteiden kautta. Tällaisia heikkoja siteitä organisaatio voisi tietoisestikin ylläpitää. Esimerkiksi Työnohjaukseen voidaan luoda mahdollisuuksia, samoin osa-aikainen työntekijä voidaan nähdä etuna.

Vahvat siteet lisäävät hiljaista tietoa ja edistävät sen siirtymistä organisaation sisällä. Vahvoja siteitä pitkin siirtyvä hiljainen tieto voi olla joko yksilön ammatitaitoon liittyvää tai työyhteisön välillä olevaa, organisaatiokulttuuriin liittyvää. Siihen vaikuttanee enemmän vuorovaikutustilanteen luonne, kuin vahvan siteen olemassaolo. Laajempaan

organisaatiokulttuuriin liittyvä tieto siirtynee virallisissa vuorovaikutustilanteissa silloinkin, kun vahvaa sidettä ei ole olemassa; esimerkiksi uuden työntekijän tapauksessa, kun hän ei ole vielä ehtinyt muodostaa vahvoja siteitä.

Haastatteluissa ei noussut esiin viitteitä siitä, että terveysasemalla pidetyt koulutukset olisivat vaikuttaneet sosiaalisiin siteisiin työyhteisössä. Haastatteluissa en myöskään kysynyt työntekijöiltä sosiaalisista verkostoista suoraan tällä käsitteellä, vaan asia tuli esiin keskusteltaessa työnohjauksesta tai työntekijän tilanteesta osa-aikaisena työntekijänä. Haastatteluissa esillä olivat siis heikot sosiaaliset siteet YTHS:n organisaation ulkopuolelle.

Me ollaan kaikki aika kauan olleita ja meil kaikil on hiljasta tietoo. Kyllä meiän palaverit on aika antosia, kun vertaillaan toimintatapoja ja muita.
(D_2)

Edellä esitetystä sitaatista voi päätellä jotakin työyhteisön sisällä vallitsevista siteistä. Työurat ovat monella pitkiä, työntekijät ovat kokeneita ja työporukat yhteenhitsautuneita.

5 HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

5.1 Keinoja ja edellytyksiä hiljaisen tiedon siirtämiseen

Tässä luvussa vastaan tutkimusongelmani osakysymyksiin, *mistä yksittäisestä toimenpiteestä työntekijät kokevat olleen eniten hyötyä ja mitkä asiat hiljaisen tiedon siirtämisessä osoittautuivat vaikeiksi*. Olen koonnut tähän lukuun erilaisia keinoja ja edellytyksiä hiljaisen tiedon siirtämiseen. Näiden keinojen, kuten mentoroinnin ja mallittamisen, kautta voimme edelleen tarkastella Nonakan ja Takeuchin (1995) tiedon siirtämisen prosessia.¹⁷ Keinot siirtää hiljaista tietoa liittyvät tiedon siirtymisen prosessin eri vaiheisiin. Mentorointi liittyy hiljaisen tiedon sisäistämiseen, mallittaminen taas sen ulkoistamiseen. Keinojen yhteydessä käsitelen myös tutkimukseni kohdeorganisaatiota YTHS:n Turun terveysasemaa; miten näitä keinoja on mahdollisesti terveysasemalla käytetty ja miten ne ovat vaikuttaneet hiljaisen tiedon siirtymiseen.

Löytäessäni hiljaisen tiedon siirtämisen keinoista yhteyden tiedon siirtämisen prosessiin jäin kaipaamaan vielä kolmatta keinoa, joka liittyisi tiedon sosialisointiin. Nonakan ja Takeuchin (1995) teorian yhteydessä esimerkkinä sosialisointia kerrottiin tekemällä oppiminen, siis vanha oppipoikamenetelmä. Erona mentorointiin ja mallittamiseen tekemällä oppimisessa on se, että siinä ei ole tavoitteena tehdä tiedosta näkyvää tai saattaa näkyvää tietoa osaksi hiljaista osaamista. Sosialisointiossa hiljainen tieto siirtyy suoraan toisen hiljaiseksi tiedoksi havainnoinnin, matkimisen ja käytännön harjoittelun kautta (Nonaka & Takeuchi 1995, 63). Varsinaisesti hiljaisen tiedon siirtämisen keinona en kuitenkaan tekemällä oppimiseen kirjallisuudessa törmännyt.

Tähän lukuun olen koonnut myös tutkimuksessani esiin nousseita edellytyksiä hiljaisen tiedon siirtämiselle, kuten sosiaaliset verkostot, ajankäyttö ja työyhteisössä käyty keskustelu. Nämä taas liittyvät läheisemmin yhteiseen tilaan.¹⁸ Näistä ainoastaan työyhteisössä käyty keskustelu oli tiedossani kirjallisuuden pohjalta ennen haastatteluja. Ajankäytön ja sosiaalisten verkostojen merkitys avautui minulle vasta tekemieni haastattelujen aikana.

Sitä, miten nämä keinot liittyvät esittämiini kahteen hiljaisen tiedon tasoon, on jo vaikeampi sanoa. Mentorointi ja mallittaminen saattaisivat auttaa enemmän ammattitaitoon liittyvän hiljaisen tiedon siirtämisessä. On vaikea kuvitella, että jotakin työyhteisön kulttuurista tai tiimitoimintaan liittyvää ominaisuutta mallitettaisiin. Mentoroinnissa sen sijaan siirtyy varmasti niin käytännön taitoja kuin kulttuurisia asenteitakin.

¹⁷ Ks. kappale 4.1

¹⁸ Ba, ks. kappale 4.3

Sosiaalisia verkostoja ajateltaessa työnohjauksen kaltaiset heikot siteet ovat usein mukana ammattitaitoon liittyvän hiljaisen tiedon siirtämisessä, kun taas organisaation sisällä toimivat vahvat siteet ovat esimerkki siitä verkostosta, joka synnyttää tiimin jäsenten välillä olevaa hiljaista tietoa.

5.2 Mentorointi

Mentoroinnilla on tarkoitus siirtää tietoa. Nonakan ja Takeuchin teoriaa ajateltaessa mentoroinnilla on yhteyksiä tiedon sisäistämiseen eli näkyvän tiedon muuttamiseen toisen ihmisen hiljaiseksi tiedoksi. Sisäistäminen on prosessi, jossa samaa tehtävää toistetaan niin, että koulutuksesta ja periaatteista peräisin oleva näkyvä tieto muuntuu hiljaiseksi tiedoksi tehtävää tekevässä ihmisessä. Sisäistäminen on vielä tehokkaampaa, jos sitä on tukemassa mentori, joka kertoo työn vaiheista työnteon aikana. (Aaltonen & Mutanen 2001, 51.)

Mentorointi on vuorovaikutussuhde, jolla on tietty tavoite ja joka noudattaa tiettyjä periaatteita. Tässä vuorovaikutussuhteessa toinen ihminen investoi aikaansa, tietämystään ja vaivannäköä lisätäkseen toisen ihmisen kasvua, tietämystä ja taitoja. Mentorointi on menetelmä, jossa yhdistyvät oppimisen erilaiset elementit, kuten oppimisen taidot, oppimisen tehostaminen, vastuun ottaminen omasta kehittymisestä, kokemuksesta oppiminen, yhdessä oppiminen ja tiedon jakaminen. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 9, 14–15.)

Suomessa suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle kymmenen vuoden sisällä on herättänyt kysymyksen, kuinka paljon arvokasta osaamista siirtyy näiden henkilöiden mukana pois organisaatiosta. Organisaation sisällä on paljon hiljaista tietoa, jonka jakamisesta on tullut menestystekijä. Mentorointi on tämän tiedon siirtämiseen oiva keino. (Juusela et al. 2000, 10.) Mentorointi voi olla lähestymistapa, jolla eri-ikäisille työntekijöille annetaan mahdollisuus luoda luonnollinen vuorovaikutussuhde (Vähänen et al. 2005, 82).

Mentoroinnissa kahden ihmisen välille syntyy kehittävä, huolehtiva, osallistuva ja auttava dialogi. Sille on luonteenomaista, että kumpikin osapuoli kasvaa ja molempien osaaminen kehittyy prosessin aikana, vaikka perimmäinen tavoite on kokeneen henkilön hiljaisen tiedon julkistaminen yksilön ja yhteisön voimavaraksi. (Nurminen 2004, 138.)

Julkisen terveydenhuollon johtajille vuonna 2004 tehdyn tutkimuksen (Vähänen, Paasivaara & Nikkilä 2005) mukaan hoitotyön johtajat pitivät ikääntyneitä työntekijöitä osaajina, kokeneina työntekijöinä ja hiljaisen tiedon haltijoina. Mentorointia ei tuolloin tutkitussa työyhteisössä ollut, mutta sen kehittäminen nähtiin kuitenkin tarpeellisena. Tutkimuksen mukaan hoitotyön johtajat eivät kuitenkaan suhtautuneet mentorointiin yksiselitteisesti. Johtajat olivat myös kokeneet ikääntyneiden työntekijöiden muutos-

vastarinnan ja pitäytymisen vanhaan. Johtajat olivat myös havainneet, miten uudet työntekijät helposti sosiaalistetaan vanhaan hoitokulttuuriin. (Vähänen, Paasivaara & Nikkilä 2005, 81.)

Mentorointi on keino, joka YTHS:n Turun terveysasemalla on jonkin verran ollut käytössä. Mentorointia ei kuitenkaan ole käytetty esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttämisessä, vaan enemmän esimerkiksi atk-taitojen lisäämisessä. Koulutuksessa käynyt työntekijä toimii muille työntekijöille mentorina ja siirtää näin koulutuksessa oppimaansa eteenpäin. YTHS:llä tästä on käytetty myös nimitystä vierikoulutus. Mentorointi on kuitenkin otettu YTHS:llä huomioon tulevaisuuden mahdollisuutena. Kehittämispäivänä tehdyn muistion mukaan mentorointijärjestelmää aiotaan kehittää, ja se voisi tapahtua uusien ja vanhojen työntekijöiden, eri ammattiryhmien tai eri asemien välillä. Eri asemien välillä toimiminen nousi esiin myös haastatteluissa asiana, joka voisi avartaa työntekijän omia näkemyksiä.

Hiljainen tieto voisi siirtyä siinäkin, jos voisi lähteä vaihtoon jollekin YTHS:n toiselle asemalle.(B_1)

Vierikoulutuksen lisäksi YTHS:llä on mahdollisuus työnohjaukseen. Myös näitä työnohjaajia voidaan ajatella mentoreina. He ovat kokeneempia saman alan osaajia. Työnohjaajan kanssa terveysalan työntekijä voi käydä läpi hoidollisesti haastavia tai henkisesti raskaita tilanteita.

5.3 Mallittaminen

Myös mallittaminen¹⁹ on keino siirtää hiljaista tietoa. Mallittaminen liittyy läheisimmin Nonakan ja Takeuchin (1995) tiedon siirtämisen teoriassa tiedon ulkoistamiseen eli hiljaisen tiedon muuttamiseen näkyväksi tiedoksi. Aaltosen ja Mutasen (2001) mukaan ulkoistamisessa hiljainen tieto muuttuu näkyväksi tiedoksi vertauskuvien, tarinoiden ja mallien välityksellä. Olennainen osa tätä muutosprosessia ovat viralliset ja epäviralliset keskustelut. Esimerkkejä ulkoistamisesta ovat erilaiset tehtävä- ja prosessikuvaukset, joita organisaatiossa tuotetaan (Aaltonen & Mutanen 2001, 50).

Mallitus antaa reaalitytöä osaamisesta, joka johtaa jossakin tehtävässä menestymiseen. Malleissa otetaan huomioon myös osaamisen hiljainen tieto. Organisaatiossa on ensin tiedettävä, ketkä onnistuvat työssään erityisen hyvin. Mallittamalla selvitetään, mistä tekijöistä heidän osaamisensa koostuu. (Toivonen, 2005.)

¹⁹ Tässä yhteydessä kirjallisuudessa käytetään termiä mallittaminen, ei mallintaminen.

Mallitettaessa aikaan saatu malli on kuvaus, joka vastaa ilmiön tai prosessin rakennetta. Mallin onnistumista mittaa se, kuinka tarkasti mallin avulla pääsee samaan lopputulokseen; siis yhtä hyvään lopputulokseen kuin minkä mallin taustalla ollut osaaja työtavoillaan saavuttaa. Malli on ikään kuin kartta. Sekään ei ole totuus luonnosta, mutta se mahdollistaa silti kulkemisen paikasta toiseen. (Toivonen 2004, 45.)

Mallittaminen on siis sitä, että hiljaisesta tiedosta tehdään näkyvää tuottamalla sellainen malli, jonka avulla kuka tahansa voi halutessaan saada aikaan saman ilmiön. Mallittamisen näkökulma on erilainen kuin akateemisessa tutkimuksessa. Tutkimuksessa voidaan valita hypoteesi ja testata sitä, mallittamisessa tiedetään jo, mikä on paras tapa tehdä asia; paras on se tapa, jota alan huippuosaaajat käyttävät. Mallittamisen tarkoitus on selvittää, miten huippuosaaajat sen tekevät. (Toivonen 2004, 50–51.)

Mallittaminen on konkreettisenä toimintana YTHS:llä vielä vierasta. Miten asia tehdään -ulottuvuus on kuitenkin osa konkreettisia kädentaitoja vaativan terveysalan työn hiljaista tietoa. Haastatellessani kysyin esimerkkiä, missä työntekijä on hyödyntänyt hiljaista tietoa, ja eräs haastateltavani vastasi:

Kattoo noita meidän lääkäreitä justinsa, et mitä niiltä on oppinu ja samoin noilta vanhoilta hoitajilta. Et tavallaan se tieto, et miten ne tekee sen työn. (B_1)

Haasteena terveydenhuollon työtä mallitettaessa voi olla parhaan tuloksen ja parhaan osaajan valitseminen. Hoidon laatu on monimutkaisempi asia, kuin asiakastyytyväisyys tai nopea palvelu. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä mittaamalla voidaan monen palvelun kohdalla mitata myös tuloksia. Terveystuollossa kuitenkin tapa, joka tekee asiakkaan tyytyväiseksi, ei välttämättä ole tapa, joka on asiakkaan tilanteen kannalta paras. Myöskään mahdollisimman nopea palvelun tuottaminen ei ole itseisarvo, jos hoidon laatu kärsii siitä.

Käytännössä mallittamiseen on hyvä valita kolme henkilöä, jotka osaavat mallitettavan taidon. Tiedetyt hyvä tuloksen aikaansaavat asiat ovat todennäköisesti heille kaikille yhteisiä. Jos on olemassa vain yksi malli, kannattaa olla varovainen sen suhteen, mikä on mallitettavaa taitoa ja mikä henkilön ainutkertaisuutta. Mallittaja saa näkemällä, kuulemalla, ajattelemalla ja kokeilemalla itse valtavasti mallia koskevaa aineistoa. Jos aineistoa alkaa jäsentää aktiivisesti, saattaa mallittaja heijastaa aineistoon omat käsityksensä. Tällä tavalla ei löydetä aineistoon kätkeytyvää hiljaista tietoa, vaan peitetään sitä. Kun mallittaja odottaa aineiston omaehtoista jäsentymistä mielessään, hän sen sijaan löytää oman intuiutionsa ja alitajuntansa kautta aineistosta sellaista, mitä ei tiennyt siellä olevankaan. (Toivonen 2004, 61.)

Mallittamisen lähtökohta on huomion kiinnittäminen onnistumiseen ja osaamiseen. Aluksi on oltava yhteisymmärrys hyvästä palvelusta ja parhaasta tuloksesta. Tämän

lähtökohdan löytämisessä YTHS:n terveysasemalla olisi mahdollisuus kehittyä, vaikka varsinaista mallittamista ei koskaan ryhdyttäisikään tekemään. YTHS:llä on suuntautumista ja erikoistumista tiettyihin tehtäviin. Näin erityisosaaminenkin pääsee oikeuksiinsa.

On joo, et tääl on mahdollisuus siihen [erikoistumiseen], et on eri hommia jaettu. Ei kaikki voi osata kaikkee kunnolla. (B_1)

Kehuvat palautteet luetaan viikkopalaverissa. Onhan meil jotaki suuntautumista. Erikoislääkärit on luku sinänsä, mut et vähän mieltymysii, eikä vaaditakaan, että kaikkee pitäis hallita. (D_1)

Terveysalalla on lukuisia erityisaloja ja yksityiskohtia, joiden kaikkien hallitseminen on yhdelle ihmiselle mahdotonta. Kuitenkaan aina erikoistumiseen ei kiinnitetä huomiota tai saatetaan ajatella sen jopa vähentävän ammattitaitoa ja osaamista.

Tääl on enemmän vähän semmonen ajatus, et kaikki on kauheen päteviä ja osaa ja on kokeneita, et arvostetaan kyllä. Mut sit on hiukan semmonen harha, et kaikki tekee kaikkee. Et aika vähän on profiloiduttu tai et siihen kiinnitettäs huomioo. (F_1)

On sellasii omii osa-alueita joihin jokainen keskittyy tai tiedetään, et on hyviä. Mut se ei mee ihan puhtaasti, sit joskus tuntuu, et jos jotain korostaa, niin sit muut tulee siihen, et kyllähän me muutkin sitä työtä täällä tehdään eikä pelkästään hän. (A_1)

Haastatteluissa nousi esiin myös osastokohtaisia eroja. Eräillä osastoilla toimintatapojen vertailua tehtiin jo nykyisissä palavereissa, vaikka suoranaisesta mallittamisesta ei ehkä voikaan puhua. Toisilla osastoilla yhteistä mallia oli johonkin toimintatapaan kehitettykin, mutta mallin noudattaminen oli kuitenkin käytännössä jäänyt vähemmälle huomiolle.

Jonkun osaajan toiminnasta tuotettu malli ei välttämättä voi olla terveysalalla tiukka toimintaohje, sillä terveydenhuoltotyössä myös työntekijän oma persoona toimii välihenä työssä. Toisen hyvä ja tuloksellinen tapa tehdä asia ei välttämättä sovi toiselle. Mallista voisi tästä huolimatta saada ideoita ja työn tekemisen keinoja, joita kukin työntekijä voi soveltaa omaan työhönsä sopiviksi. Siksi mallittaminen voi olla hyvä tapa siirtää hiljaista tietoa myös terveysalalla. Ennen kaikkea näin kiinnitetään organisaatiossa huomiota hyvän palvelun ja hyvän tuloksen määrittelyyn.

5.4 Sosiaalisten verkostojen käyttö

Sopiva verkostojen yhdistelmä riippuu ympäristöstä, jossa organisaatio toimii. Vahvoista siteistä on enemmän hyötyä organisaatiolle, joka toimii vakaassa ympäristössä. Heikoista siteistä taas on enemmän hyötyä nopeasti muuttuvassa ympäristössä. (Kovalainen, 2005.)

Terveysalaa on totuttu pitämään suhteellisen vakaana ympäristönä. Potilaita on aina riittänyt ja niitä riittää tulevaisuudessakin. Nopea ”ympäristönmuutos” onkin nyt tulossa organisaatioiden sisältä; henkilökunnan ikääntyessä on vaarana, että suuri osa kokemuksen myötä kertyneestä tiedosta ja osaamisesta karkaa organisaatiosta ikääntyneiden työntekijöiden jäädessä eläkkeelle. Tähän muutokseen olisi nyt osattava. Johtamisen kannalta tilanteen haasteellisuutta lisää myös se, että ikääntyneiden työntekijöiden jäädessä eläkkeelle, hiljaisen tiedon lisäksi myös heidän omat yksilölliset verkostositeensä saattavat poistua organisaatiosta. Organisaatiotutkimuksesta lienee apua siinä, miten sosiaalisten verkostositeiden syntymistä ja ylläpitämistä voitaisiin tietoisestikin edistää.

Haastatellessani YTHS:n työntekijöitä, törmäsin kahdenlaisiin organisaation ulkopuolelle vieviin heikkoihin verkostositeisiin. Eräs haastatteltavani oli koko ajan YTHS:n työn rinnalla työskennellyt myös yksityisvastaanotolla, jossa oli myös kokeneempia alan osaajia. Tämä työyhteisö oli ollut hänelle selkeä apu ja tiedonhankkimiskanava myös YTHS:llä tekemäänsä työtä silmälläpitäen. Toisessa tapauksessa työntekijällä oli mahdollisuus työnohjaukseen, ja työnohjaaja oli kokenut alan osaaja niin ikään YTHS:n organisaation ulkopuolelta.

Kun kokeneemman ja koulutetumman työntekijän kanssa käsitellään potilastapauksia, niin siinä hiljasta tietoa siirtyy paljon. Siellä pystyy työstään asioita, joita ei ehkä halua kertoa koko ryhmälle tai joista tuntuu, että ryhmälle jakaminen loukkaa potilaan yksityisyyttä. ... [Side organisaation ulkopuolelle] tuo ulkopuolista näkemystä. Yhteisössähän on tapa sokeutua sille omalle toiminnalle. (F_1)

Molempia verkostositeitä siis tarvitaan. Paitsi että organisaation sisällä on oltava vahvoja siteitä, jotka edesauttavat tiedon leviämistä koko organisaatioon, tarvitaan myös organisaation ulkopuolelle yltäviä heikkoja siteitä, joiden avulla saadaan uutta tietoa organisaation ulkopuolelta.

5.5 Työyhteisön sisällä käyty keskustelu ja pohdinta

5.5.1 Perehdyttäminen

Kokemusta kannattaa hyödyntää työyhteisössä siten, että vanhemmat työntekijät toimivat nuorempien työhön perehdyttäjinä. (Mölsä 2002, 3281.) Oppiminen työyhteisössä on autonominen ja sosiaalinen prosessi. Jokainen oppija kontrolloi toimintaansa itse ja toisaalta oppijat oppivat toinen toisiltaan. Oppimisen sosiaalisuus tarkoittaa työyhteisössä jaettuja vastoinkäymisiä. Oppijat käsittelevät toinen toistensa oppimisprosessin esiin nostamia syvimpiä tunteja tukien ja auttaen toinen toistaan. Kyse ei ole vain tekemällä oppimisesta. Olennaista on tekojen reflektointi sekä kokemusten jakaminen muiden kanssa. (Järvinen, Koivisto, Poikela, 2000, 103.)

Nonakan ja Takeuchin (1995) mallin²⁰ mukainen sosialisatio, eli hiljaisen tiedon siirtymien suoraan toisen hiljaiseksi tiedoksi, on tehokasta silloin, kun uutta oppiva ihminen saa mahdollisuuden osallistua vähitellen kasvavalla panoksella itselleen uuteen toimintaan. Uusi työntekijä aloittaa pienestä asiasta ja kun hän tuntee hallitsevansa sen, hän siirtyy pidemmälle ja ottaa suuremman vastuun kokonaisuudesta. (Aaltonen & Mutanen 2001, 50.) YTHS:llä perehdyttäminen on perustunut perehdytyskansioon ja uuden tulokkaan omaan aktiiviseen kyselemiseen.

Se meidän perehdytyskansio on yks semmonen, mihin on hoitokäytäntöjä kerätty. Se on kaikist paras, että ihminen tekee sitä työtänsä ja kysyy siinä samalla, koska silloin ne jää parhaiten mieleenkin. (E_1)

Suun terveydenhuollon järjestämässä kehittämisaamupäivässä kysymys tiedon jakamisesta oli nostettu esiin ja sitä oli pohdittu laajemminkin. Myös perehdyttämistä oli päätetty kehittää. Esimerkiksi eri asioita päätettiin vastuuttaa eri henkilöille. Myös siihen kiinnitettiin huomiota, että omaa osaamistaan on hyvä jakaa muille myös pyytämättä. Itse kokeileminen ja tekeminen silti lienee jatkossakin hyvä keino, varsinkin tällaisessa kädentaitoja vaativassa ammatissa.

²⁰ Ks. kappale 4.1

5.5.2 *Tarinoiden kertominen ja vaihtolovelvollisuus*

Tarinoiden kertominen on tehokas tapa välittää hiljaista tietoa, sillä tarinat toimivat hyvin arvojen, tunteiden, kokemusten ja toimintamallien välittämisessä. Merkittävät kokemukset muotoutuvat usein peukalosäännöiksi, jotka toimivat toiminnan ohjaajina. Kun tarinankerronta on työyhteisössä aktiivinen työkalu, tarinoiden vaikutus kokemusten jakamisessa ja organisaation oppimisessa voimistuu. Pelkän asian, tilan tai tuloksen esittämisen sijaan tulisi keskittyä syiden ja kokemusten esittämiseen. Tarinoiden avulla eri asiat voidaan liittää syy-seuraussuhteessa toisiinsa. (Aaltonen & Mutanen 2001, 35–36.)

Terveystenhoito-organisaatioissa vaihtolovelvollisuus voi vaikeuttaa hiljaisen tiedon siirtymistä. Henkilökunnan tekemä hoitotyö on työntekijän ja potilaan välinen asia – ikään kuin työntekijällä olisi työn tekemiseen liittyviä liikesalaisuuksia organisaation sisällä.

Vaihtolovelvollisuus ja tämmöset jutut ymmärretään semmosena, et ne estää asioista puhumisen tai pohtimisen. Monta kertaa tuntuu, et jos asioista voitais vielä vähän enemmän jutella, niin siinä siirtyis just kokemusta ja tietoa ja ymmärrystä. (F_1)

YTHS:n Turun terveysasemalla pidetyissä viikkopalavereissa on mahdollisuus ottaa potilastapaus tai pohdintaa herättänyt ilmiö esiin, potilaan henkilöllisyys salaten, jos työntekijällä on kysyttävää tai hän kaipaa työyhteisönsä tukea jonkin asian hoitamisessa. Potilastapaukset tai tapausseminaarit eivät kuitenkaan välttämättä ole kovin aktiivisesti käytetty työkalu.

Tapausselostusten, et jos niitä pidettäs, enemmän puhuttas niistä keskenämme niin siinä siirtyis [hiljaista tietoa]. Ei pelkästään ongelma-keskeisesti ajatellen, vaan et päästäis puhumaan jostain teorioista ja taustoista vähän enemmän. Kaikilla on tietämystä, jota voitais vaihtaa. Mut et näis on aina tietysti tää vaihtolovelvollisuusasia. Tapausselostuksiin aina liittyy se, et niissä pitää sen verran hämätä, et siin ei oo tunnistettavissa, et kenestä on kysymys. (F_1)

Tapausselostusten tekeminenkin siis vaatisi oman aikansa. On kätkevä selostuksesta seikat, jotka liittyvät asiakkaan tunnistamiseen ja toisaalta tuotava esiin asioita, joilla voi olla merkitystä tapauksen kannalta. Ajankäyttö nousee merkitykselliseksi sei-

kaksi siis paitsi itse keskustelutilaisuuksien kannalta, myös niiden valmistelun kannalta.²¹

Tarinoiden kertomiseen liittyy myös se, miten halukkaita ihmiset ovat jakamaan omia työhön liittyviä ajatuksiaan ja kokemuksiaan. Ja toisaalta on tärkeää sekin, miten halukkaita toiset ovat niitä vastaanottamaan.

Se on vähän niistä ihmisistä kiinni, et kuin paljon he jakaa sitä tietoa, ja on tietysti toisestakin osapuolesta kiinni, et kuin paljon se on valmis vastaanottamaan sitä. (C_1)

Nurminen (2000) esittää kirjassaan keinoja, joiden avulla työyhteisöissä voidaan yhdessä kuvata intuitiota ja hiljaista tietoa hoitotyössä:

- Yhteisesti työyhteisönne jäsenten kanssa pohtiminen, mikä merkitys sisäisen tunteen tunnistamisella ja julkituonnilla on hoitotyössä.
- Sisäisen tunteen ohjaaman hoitotyön koettujen mahdollisuuksien ja uhkien tunnistaminen yhteisten keskustelujen avulla.
- Keskustelut siitä, miten työyhteisönne jäsenille muodostuu käsitys olennaisesta erilaisissa hoitotyön tilanteissa.
- Pohtiminen, miten havaitsette ja tulkitsette ei-sanallisia merkkejä, ihmisten käyttäytymistä ja oman yhteisönne sosiaalisia käytäntöjä.

Tärkeitä ovat yhteiset keskustelut siitä, miten yksilöllinen ja yhteisöllinen hiljainen tieto saadaan julkiseksi työyhteisössä. (Nurminen 2000, 120.) Myös näissä Nurmisen (2000) keinoissa vuorovaikutustilanne on siis keskeisessä roolissa.

5.5.3 Asenteet hiljaisen tiedon siirtämisen taustalla

Työelämässä on suuri joukko ikääntyviä henkilöitä, toisaalta työelämään on juuri astunut hyvin koulutettuja nuoria. Suuriin ikäluokkiin kuuluvilla on takanaan pitkä kokemus ja osaaminen, nuorilla taas on usein teoreettinen koulutus ja atk-osaaminen. Ikäjohtamisen merkitys korostuu siinä, miten nämä ryhmät saadaan toimimaan yhdessä. (Mölsä 2002, 3280.) Esimiesten suhtautuminen omaan ikäänsä on merkityksellinen. Jos hän ei hyväksy omaa vanhenemistaan, myös asenne toisiin ikääntyviin on kielteinen. Kun esimies tekee itselleen selväksi, että ikä tuo sekä vahvuuksia että heikkouksia, alkavat myönteisen asenteen vaikutukset heijastua myös työympäristöön. (Vallinmäki 1998, 6-9.)

²¹ Ajankäytön merkitykseen hiljaisen tiedon siirtämisessä palaan kappaleessa 5.6.

Asenteilla on vaikutuksensa myös oppimiseen. Oppimisessa sinänsä ei ole kysymys iästä vaan yrittämisen halusta ja uskosta omiin kykyihin. Ikääntyvien opiskelupyrkimyksiin ei aina suhtauduta kovin kannustavasti. Muiden ennakkoluulot saattavat murentaa ikääntyvän uskoa omaan oppimiseen. Kun ikääntyvän osaamista aidosti arvostetaan, hän innostuu opiskelemaan myös uutta. (Sarkkinen 2001, 12–13.)

Ikäjohtaminen voidaan siis karkeasti jakaa kolmeen ydinalueeseen, joista ikääntymisen ymmärtävä kulttuuri ja asenteet ovat yksi, työssäoloajan pidentäminen ja työssä jaksaminen ovat toinen ja erilaisen osaamisen ylläpitäminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen ovat kolmas alue. Tutkiessani koulutuksen tuomaa muutosta hiljaisen tiedon siirtymisessä, törmäsin muutoksiin työntekijöiden omissa asenteissa ja ajatusmalleissa. Kuten ikäjohtamisessa yleensäkin, asenteilla on merkitystä myös hiljaisen tiedon siirtämisessä.

Haastatteluissa kävi ilmi, kuinka yksikin ikäjohtamiseen liittyvä luento on jossain määrin syventänyt ymmärrystä ja asenteita, vaikka toisaalta koettiin, ettei koulutuksella ollut vaikutuksia ainakaan suoraan hiljaisen tiedon siirtämiseen.

[Luenolla] korostettiin, et hyväksyy se, et ku ihmiset on eri vaiheissa, niin ne eri tavalla tekee tätä työtä ja on erilaisia vahvuuksia sen mukaan, et minkä ikänen on ja minkälainen työkokemus. (A_2)

Asenteiden tasolla muutosta on tapahtunut. Kysyttäessä, onko oivalluksia sovellettu käytäntöön, eräät vastaukset kuuluivat:

Ei oikeestaan. Semmosta suvaitsevaisuutta ehkäpä enemmän. (A_2)

Asenteiden tasolla olevat muutokset näkyvät myös seuraavissa sitaateissa. Tässä tapauksessa uusi ajattelutapa oli jo muovannut myös haastateltavan omaa käyttäytymistä:

Kyllä mä rohkeemmin sanon, et en mä tiedä tätä. (D_2)

Kannustusta on tullu enemmän, ihan nähtävästi nyt jo. Tämmönen asia, joka tiedostetaan ja sitä lähdetään puhumaan niin se elää kyl ihan eri lailla, ilmapiirissä. (D_2)

Ikäjohtaminen liittyy myös eläkkeelle siirtymiseen. Eläkkeelle jääminen herättää työntekijöissä monenlaisia tunteita. Nykyisen lainsäädännön mukaan eläkkeelle jäämisen hetkikään ei ole yksiselitteinen, ja päätöksen tekeminen eläkkeelle siirtymisestä vaatii yksilöltä paljon ajatustyötä ja tunteiden käsittelyä. Haastatteluissa törmäsin kahdenlaisiin asenteisiin tai luuloihin, joita liittyy eläkkeelle jäämiseen. Toisaalta

pohdittiin, että hiljaisen tiedon siirtäminen voi vaikeutua, kun eläkkeelle jäämisestä yleensä on vaikea puhua. Ehkäpä työstä pois jäämiseen liittyvää luopumistyötä ei ole tehty ja koko aihe on saanut ”tabuluonteeseen”. YTHS:n kaltaisissa työyhteisöissä, joissa urat ovat pitkiä, työstä luopuminen on suuri muutos ihmisen elämässä.

Mä liitän sen jotenkin siihen, et ihmisten on aika vaikee ajatella sitä luopumista ja lähtemistä silleen syvemmäl tasol ja miettii sitä merkitystä.
(F_2)

Toisaalta eläkkeelle jäävä voi helposti kokea syrjäytyvänsä työyhteisöstä yhteisön alkaessa muokkautua uudestaan. Neuvon kysyminen tai suhtautuminen pian eläkkeelle jäävään voi tuntua muista vaikealta

Pikemminkin se menee niin päin, että ”tuohan jää eläkkeelle, kysytään nuoremmilta”. Päätöksen tekeminen oli aikamoinen prosessi, mut kun se päätös oli tehty niin sit se oli ihan helppoo. Nyt mä huomaan kyl, et osa niistä nuoremmista ei tiedä miten suhtautus. (D_2)

Eläkkeelle siirtyvän luopumistyö ja organisaatioon jäävien vieraantuminen eläkkeelle siirtyvästä lienevät saman asian kaksi puolta. Asiasta keskustelu ja oman asenteen pohjittaminen voisivat helpottaa tilannetta. Johtamisen kannalta on osattava ottaa huomioon, kuinka suuri muutos eläkkeelle jääminen lopulta yksilölle on. Tähän muutokseen valmistautumista voidaan johtamisen keinoin helpottaa. Joissakin yrityksissä on jo perustettu senioreille omia kerhoja ja klubeja, joissa ikääntymiseen ja eläkkeelle jäämiseen voidaan kiinnittää enemmän huomiota. Esimerkiksi Abloy Oy:ssä on käynnistetty ikämestariprojekti kaikille 55 vuotta täyttäneille työntekijöille. Projektin tarkoituksena oli myöhentää eläkeikää, huolehtia jaksamisesta ja siirtää senioreiden kokemuksia nuoremmille. Ensin Abloyssa koulutettiin esimiehet näiden sitouttamiseksi ohjelmaan. Sitten perustettiin senioreiden ikämestariklubi ikääntyneiden työntekijöiden aktivoimiseksi. Klubi alkoi järjestää tilaisuuksia senioreille, myös eläkkeellä oloon valmistaututtiin jo työssä ollessa. Osana projektia olivat myös iän mukaan kertyvät ikämestari-vapaat. (Jabe 2005, 18–19.)

Organisaation henkilöstön ikäkehityksen ollessa Suomen väestön ikäkehityksen kaltainen (ks. Liite 1), tulisi organisaatioissa muistaa myös työvuosien lisäämisen tavoite. Osa-aikaeläkkeitä ja jopa erilaisia vuokratyömahdollisuuksia voidaan hyödyntää työntekijöiden uran pidentämiseksi. Työtaakan ollessa kohtuullinen, ikääntyneet ja osaavat työntekijät säilyisivät työyhteisössä pidempään ja myös hiljaiselle tiedolle annettaisiin enemmän aikaa siirtyä. Myös nuorempien asenne ikääntyneempiä kohtaan

todennäköisesti muuttuu, kun nykyisen ikärakenteen kehitys jatkuu ja ikääntyneiden tiedoista ja taidoista on suuri apu tulevaisuuden työyhteisöissä.

5.6 Ajankäyttö

Hoitotyön käytännössä ja koulutuksessa on pyrittävä kehittämään intuitiiviseen hoitotyöhön ja hiljaiseen tietoon liitettäviä ominaisuuksia, intuitiivista tilanneherkkyyttä ja intuitiivista oivaltamista. Itse intuitiota ja hiljaista tietoa on erittäin vaikea opettaa, koska ne eivät ole konkreettisesti havaittavissa. (Nurminen 2000, 120.) Hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtäminen toiselle on haastavaa ja vaatii aina aikaa. Juuri aika nousi haastatteluisa esiin yhtenä konkreettisena asiana hiljaisen tiedon siirtymisessä.

Tuntuu, ettei oo semmosta aikaa ruveta rauhassa suunnittelemaan toimintaa ja miettimään sitä ja käydä läpi niitä, että miten aina tehdään ja miksi tehdään niin. (B_1)

Toiminnan tehostamisen suuntaus tuli esiin haastatteluiden aikana enemmän toisen haastattelukierroksen aikana. Nonakan ja Takeuchin (1995) tiedon siirtymisen prosesseissa²² työyhteisössä vietetty yhteinen aika on keskeinen tekijä erityisesti tiedon sosialisatiossa ja ulkoistamisessa. Tiedon *socialisaatio* on prosessi, jossa jaetaan kokemuksia yhdessä tekemällä. Hiljainen tieto voi siirtyä suoraan toisen hiljaiseksi tiedoksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-63.) *Ulkoistamisessa* hiljainen tieto muuttuu näkyväksi tiedoksi vertauskuvien, tarinoiden ja mallien välityksellä. Olennainen osa tätä muutosprosessia ovat viralliset ja epäviralliset keskustelut. (Aaltonen & Mutanen 2001, 50.) Yhteisten hetkien merkitys hiljaisen tiedon siirtämiselle oli YTHS:llä huomattu myös käytännössä.

Jos ei niinku nää ihmisiä päivän mittaan, ei voi syntyä semmost yhteist näkemystä ja yhteist kokemusta, jos ei niit yhteisii hetkii oo. (A_2)

Keväällä 2006 vallinnut kiire nousi esiin haastatteluisa. Osaltaan voi tietysti olla kysymyksessä kausiluontoinen kiire, joka tutkimuksen teon aikaan ehkä oli vielä vähän tavallista pahempi. Toisaalta haastateltavat tunnistivat ilmiön taustalla myös toiminnan tehostamisen tarpeen ja resurssien rajallisuuden. Kysyttäessä mitä muutoksia ja koulutukset ovat tuoneet hiljaisen tiedon siirtymiseen, eräs kommentti kuuluikin:

²² Ks. kappale 4.1

Tilanne on menny huonommaks sen takii, et meil on työmäärä lisääntyny. On tiukka työtahti. Se on käytännös tarkottanu sitä, et ei esimerkiks ehdi kahvihuoneessa paljo olla, ei nää ihmisiä. (F_2)

Tämän kommentin kohdalla lukijan on hyvä muistaa, että terveysalan työympäristössä työntekijöiden välinen keskustelu on yleensä vietävä suljettujen ovien taakse²³, sillä työhön liittyvistä asioista ei voida puhua ohimennen käytävällä potilaiden läsnäolon takia. Kahvihuoneessa olo on siis paljon muutakin kuin tauko työn lomassa. Siellä tavataan työkavereita ja voidaan käydä epävirallista keskustelua, kysyä neuvoa tai pohtia yhdessä hankalaa tapausta. Epäviralliset keskustelut ovat keskeinen tekijä hiljaisen tiedon siirtämisessä. Kiireen vallitessa motivoitunut työntekijä jaksaa luopua tauoistaan, mutta pidemmän päälle tällainen tehostaminen vaikuttaa myös työn lopputulokseen, kun yksikössä olevaa hiljaista tietoa ei päästä keskustelutilanteiden puuttuessa kunnolla hyödyntämään. Haastatteluissa kukaan ei kritisoinut taukojen vähentymistä siksi, että olisi ollut väsynyt, vaan nimenomaan siksi, että työn ollessa itsenäistä vastaanottotyöskentelyä, sosiaaliset kontaktit muuhun työyhteisöön jäävät vähäisiksi, jos kahvihuonekeskusteluihin ei jää aikaa.

Hiljasen tiedon siirto tulee tietyl taval semmosen yhteisen keskustelun lomas. Se vaatis semmosta rauhallista kontaktimahdollisuutta. (F_2)

Terveystieteiden alan työntekijöille ominaista on usein tietynlainen kiltteys ja pärjääminen niillä resursseilla, mitä työhön annetaan. Ehkä nämä ominaisuudet johtuvat koulutuksesta tai korkeasta työmotivaatiosta, ehkä omasta asenteesta ja arvoista. Oman taustani ja työkokemukseni perusteella sanoisin, että huomio kiinnittyy usein liikaakin asiakkaan hyvinvointiin. Tavoitteena on asiakkaan tilan parantaminen, oma työhyvinvointi ja resurssit jäävät tämän päätehtävän vallitessa taka-alalle. Ihmisen hyvinvointia arvostetaan niin korkealle, ettei osata ymmärtää, mikseivät päättäjätkin myöntäisi terveydenhuoltoon kaikkia niitä resursseja, jotka on mahdollista myöntää.²⁴ Sama tilanteeseen tyytyminen tuli esiin erään YTHS:llä haastattelemani työntekijän kommentteissa:

Joo, nyt on kiire, ei saa niitä yhteisii asioit hoidettuu. Sähköposti on sit kuitenkin, et sen kans me sit viestitellään. ...Ja sit se on nimenomaan, et

²³ Ks. kappale 4.3

²⁴ Lehdistä saamme lukea terveysalan yksiköistä, joissa on pitkiäkin aikoja tehty esimerkiksi vanhustenhuoltotyötä liian vähällä henkilökunnalla ja pienin resurssein. Työntekijät eivät kuitenkaan yleensä ole pitäneet ainakaan julkisesti kovin suurta ääntä työoloistaan, vaan tilanne selviää vasta omaisten tekemän kantelun yhteydessä.

ihmiset pitäis ne kahvitaumat ja ruokataumat. Et ku tuntuu, et ku nyt jää väliin aikaa, niin sit ne tekee niit rästihommii. (B_2)

Kommentissa saattaa olla mukana myös jonkinlaista solidaarisuutta alalla toisissa yksiköissä työskenteleviä kohtaan. On ikään kuin ajatuksissa, että toisissa paikoissa koetaan enemmän kiirettä ja resurssit ovat vielä niukemmat. Keskustelumme yhteydessä eräs haastateltavani toi esiin, että YTHS:llä kiire on hallittavissa.

Se on toisaalta hyvä, et on tekemistä koko ajan. Et tää meidän kiire on kuitenkin semmost, et tän pystyy hallitsemaan, et tää ei oo niin ylivoimast. (B_2)

Johtamisen ja organisoinnin kannalta lienee tärkeää pohtia toiminnan tehostamisen syitä ja taustoja tarkkaan. Jonkinlainen tehostamisen tavoite olisi myös hyvä olla olemassa. Terveysalalla ei välttämättä ole hyvä ajatus kiristää vyötä kunnes työntekijät valittavat, sillä tuota valitusta ei välttämättä koskaan kuulu. Houkuttelevan työpaikan luominen lienee sen sijaan järkevää etenkin aikana, jolloin terveysalan työntekijöille on runsaasti töitä tarjolla. Myös hoidon laadun tarkkailu tehostamisen yhteydessä olisi perusteltua. Se on kuitenkin haastavaa, sillä ne, jotka jäävät hoitamatta YTHS:llä eivät koskaan välttämättä palaa YTHS:n hoidettaviksi. Jälkeenpäin on muutenkin hankalaa todeta, kuinka aikaisessa vaiheessa asiakkaan tilanteeseen oltaisiin voitu puuttua.

Toiminnan tehostaminen on huomattu Turun terveysasemalla myös työntekijöiden keskuudessa. Riskinä on, että hiljaisen tiedon siirtyminen ja sen vaatimat yhteiset hetket jäävät muun tehostamisen jalkoihin. Pahimmassa tapauksessa innokas toiminnan tehostaminen saattaa siis johtaa tilanteeseen, jossa vuosikymmenten aikana kerätty osaaminen kadotetaan organisaatiosta. Lopputuloksena syntyvä toiminta ei silloin olekaan tehokkaampaa. Sanonta, joka on tullut mieleeni useaan otteeseen tätä aihetta käsitellessäni, sopisi muistisäännöksi tehostamiseenkin: edetäksesi nopeasti, souda hitaasti.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

6.1 Pohdinta

Tutkimuskysymykseni, johon YTHS:n Turun terveysasemalla etsin vastausta, oli *miten YTHS:n Turun terveysaseman toimenpiteet hiljaisen tiedon siirtämiseksi ovat onnistuneet?* Toteutin tutkimuksen aineistonkeruun puolistrukturoituina haastatteluina. Tavoitteenani oli saada mahdollisimman monipuolista tietoa YTHS:n Turun terveysaseman hiljaisesta tiedosta ja sen siirtämisestä. Lisäksi tein terveysaseman esimiehille sähköpostitse avoimen kyselyn, jossa selvitin heidän havaintojaan mahdollisista muutoksista työyhteisössä. Tein sekä haastattelut että kyselyt kahdessa vaiheessa siten, että niiden väliin jäävänä aikana YTHS:llä toteutettiin ikäjohtamiseen ja hiljaiseen tietoon liittyvää koulutusta.

Pitkittäistutkimuksen osuutta vaikeutti jonkin verran se, että käytännössä YTHS:llä järjestetyt koulutustoimenpiteet jäivät lukumäärältään vähäisiksi. Kaikille työntekijöille järjestettiin aiheesta yksi luento ja lisäksi yhdellä osastolla kiinnitettiin ikäjohtamiseen ja hiljaiseen tietoon huomiota yhteisessä kehittämisapäivässä. Sain kuitenkin haastatteluissa tietoa myös sellaisista toimenpiteistä ja toimintatavoista, joita YTHS:llä on toteutettu pitkittäistutkimukseni ulkopuolella, ja olen analysoinut myös näitä asioita tutkimuksessani. Voidaan pohtia, onko pitkittäistutkimuksesta ollut tässä tutkimuksessa hyötyä. Koulutusten vähäisyyttä ja suunnitelmien muuttumista oli kuitenkin mahdoton tietää etukäteen. Lisäksi kaksi haastattelukierrosta toivat esiin muita olosuhdemuutoksia esimerkiksi ajankäyttöön liittyen. Mielestäni pitkittäistutkimus toi tutkimukseeni lisäarvoa, vaikkakaan ei suoraan niin kuin olin suunnitellut.

Tiivistettynä vastauksena tutkimuskysymykseeni sanoisin, että YTHS:n toimenpiteet jo ennen koulutuksia ovat edistäneet hiljaisen tiedon siirtämistä työyhteisössä. Työnohjaukset ja monimuotoinen organisaatio, jossa osa-aikaisia työntekijöitä on paljon ja hierarkista kulttuuria ei ole, on hiljaisen tiedon siirtymiselle otollinen alusta. Koulutusten suurin anti lienee työntekijöiden asenteiden ja ajatusmallien muutoksissa. Ikääntymistä ymmärretään ja arvostetaan nyt enemmän ja suvaitsevaisuus on lisääntynyt.

Vastapainona hiljaisen tiedon siirtämisen onnistumiselle on toiminnan tehostamisen trendi, joka vaikuttaa erityisesti ajankäyttöön. Tehostaminen, joka tekee työtahdista tiukan, vähentää samalla niitä yhteisiä hetkiä, jolloin työntekijät voivat siirtää hiljaista tietoaan. Tämä yhteinen tila, eli Ba,²⁵ on kuitenkin edellytys hiljaisen tiedon siirtymiselle.

²⁵ Ks. kappale 4.3

Suurimmat oivallukset, jotka itse tutkimuksen aikana sain, liittyivät hiljaisen tiedon kahteen eri tasoon, sekä hiljaisen tiedon siirtämisen keinojen yhteyteen Nonakan ja Takeuchin (1995) esittämään hiljaisen tiedon siirtymisen prosessiin. Haastattelujeni myötä tunnistin YTHS:n Turun terveysasemalla kaksi eri hiljaisen tiedon tasoa. Toisaalta hiljaista tietoa on kertynyt yksilöille kokemuksen mukana, toisaalta sitä on ajan kuluessa muodostunut myös tiimityöskentelyssä työntekijöiden välillä. Oli mielenkiintoista selvittää näiden tasojen eroja, sekä sitä, miten näillä eri tasoilla oleva tieto syntyy tai siirtyy. Viralliset vuorovaikutustilanteet vaikuttivat siirtävän enemmän organisaatiokulttuuriin liittyvää tietoa. Niissä uusikin työntekijä sai tietoa organisaation historiasta ja organisaatiokulttuurista. Suuri osa tästä henkilöiden välisestä hiljaisesta tiedosta muodostuu ajan myötä yhdessä työskenneltäessä. Epäviralliset vuorovaikutustilanteet ja sosiaalinen verkosto vaikuttivat enemmän yksilön omaan ammattiosaamiseen liittyvään hiljaisen tiedon siirtymiseen.

Hiljaisen tiedon siirtämisen keinojen yhteydet Nonakan ja Takeuchin (1995) tiedon siirtymisen prosessiin selkeyttävät mielestäni käytännön mahdollisuuksia siirtää hiljaista tietoa. Kun nämä yhteydet tiedostetaan, voidaan työyhteisössä tarkemmin pohtia, mitä prosessin osaa pitäisi eniten kehittää ja millä keinoin se onnistuisi. Esimerkiksi tilanteessa, jossa suuri joukko ikääntyviä osaajia on lähdössä eläkkeelle, voisi olla tärkeää kiinnittää huomiota hiljaisen tiedon ulkoistamiseen. Silloin voitaisiin pohtia mallittamisen mahdollisuuksia omassa työyhteisössä.

Tämän pro gradun pohjalta noussut jatkotutkimuksen aihe voisi olla esimerkiksi hiljaisen tiedon kahden tason tutkiminen muiden alojen organisaatioissa. Olisi mielenkiintoista tutkia löytyvätkö nämä tasot myös toisenlaisista organisaatioista, ja miten ne siellä tulevat ilmi. Myös osa-aikatyön ja esimerkiksi vuokratyön mahdollisuuksia hiljaisen tiedon siirtämisessä tai sen edistämässä olisi mielenkiintoista tutkia. Voitaisiinko esimerkiksi vuokratyön keinoin pidentää osaajien työuria ja siirtää näiden hiljaista tietoa useisiin organisaatioihin? Ikääntynyt osaaja voisi kehittyä asiantuntevaksi keikkatyöntekijäksi, joka tekee töitä sen verran kuin itse kokee tarpeelliseksi.

6.2 Tutkimuksen arviointi

Tekemäni tutkimus on laadullinen tutkimus. Vaikka haastateltavista tietty määrä olisi ollut jostakin asiasta samaa mieltä, asiaa ei voida määrällisen tutkimuksen tavoin yleistää. Haastateltavathan edustavat koko henkilöstöstä vain pienen pientä osaa. Haastattelututkimuksen tarkoitus onkin löytää syvällisemmin tietoa ilmiöön vaikuttavista asioista. Vaikka tuloksiani ei voi kvantitatiivisen tutkimuksen tavoin yleistää, voi löytämistäni asioista olla hyötyä jatkotutkimuksissa. Tutkimukseni olen toivoakseni jäsen-

tänyt terveydenhuoltoalan hiljaista tietoa niin, että sitä on jatkossa helpompi tutkia kvantitatiivisestikin.

Tutkimuksen validiteettia parantaa oma terveydenhuoltoalan tuntemukseni, sekä se, että ikäjohtamiseen aiheena tutustuin jo kandidaatintutkielmani yhteydessä. Puoli-strukturoitu haastattelu aineistonkeruumenetelmänä sopi hyvin tutkimukseen, jossa oli tarkoituksena saada mahdollisimman monipuolista tutkimustietoa hiljaisen tiedon siirtämisestä. Myös YTHS:n Turun terveysaseman esimiehille tekemäni avoimet kyselyt toivat lisätietoa työyhteisön hiljaisesta tiedosta hieman toisesta näkökulmasta.

Oma roolini YTHS:n organisaatiossa on muutakin, kuin palvelujen käyttäjä. Turun kauppakorkeakoulun ylioppilaskunnan vuoden 2005 loppuun kestänyt sosiaaliasiain sihteerin toimeni loi minulle kontakteja YTHS:n Turun terveysasemaan. Työni kautta olin luottamushenkilöasemassa Turun terveysaseman johtokunnassa sekä koko YTHS:n valtuuskunnassa opiskelijaedustajana. Valtuuskunnan jäsenyys jatkuu edelleen. Tämän lisäksi toimin erilaisissa työryhmissä, joissa tapasin YTHS:n edustajia. Kukaan haastateltavistani ei kuitenkaan ole työskennellyt kanssani näissä työryhmissä, enkä myöskään ole kohdannut ketään heistä potilaana. Esimiehet olen tavannut johtokunnan kokouksissa ja siten tunsin heidät jo ennen gradutyöskentelyn alkua.

Taustani sairaanhoitajana auttoi selvästi aineiston ymmärtämisessä ja analyysissä. Se lienee auttanut myös itse haastattelutilanteissa. Minun oli helppo ottaa esimerkkejä YTHS:n työntekijöiden omasta maailmasta ja verrata heidän kokemuksiin ääneen omiini. Omakohtaiset esimerkit yleensä lisäsivät keskustelua ja saamani vastaukset monipuolistuivat.

Tutkimukseni reliabiliteettia vahvistaa se, että suoritin tutkimuksen jo alussa tekemäni, melko tarkan suunnitelman mukaan. Yllätyksiä toki tuli, kuten koulutusten vähäinen määrä ja yhden haastateltavan jääminen pois toiselta haastattelukierrokselta. Systemaattisuudesta kertoo se, että nauhoitin jokaisen tekemäni haastattelun. Kaikki haastattelut myös kirjoitin sana sanalta auki. Näin aineistoon oli helpompi tutustua mahdollisimman syvällisesti. Olen myös pyrkinyt tässä tutkimusraportissa kertomaan kattavasti aineiston analyysistä. Tutkimusraportissa olevista lainauksissa olen poistanut täytesanoja ja peittänyt ihmisen käyttämiä murteita, jotta haastatellut eivät olisi tunnistettavissa siinäkään tapauksessa, että raportin lukija olisi itse YTHS:n Turun terveysasemalta.

Kohdeorganisaationi, YTHS:n Turun terveysaseman tarkoituksena on tämän tutkimuksen pohjalta tuottaa toimintaohjeita, jotka edistävät hiljaisen tiedon siirtämistä organisaatiossa. Uskon, että tutkimukseni luo tälle keskustelulle hyvän pohjan. Lisäksi kevään 2007 aikana YTHS:n Turun asemalla pidetään vielä koulutuksia vuorovaikutuksesta työyhteisön sisällä. Hiljaisen tiedon siirtämisessä vuorovaikutuksella on keskeinen rooli, joten siten työ hiljaisen tiedon siirtämiseksi jatkuu terveysasemalla edelleen.

6.3 Yhteenveto

Tässä pro gradu -tutkimuksessa olen tutkinut hiljaisen tiedon siirtämistä ikäjohtamisen haasteena terveydenhuollon organisaatiossa. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsitteelin kirjallisuuden pohjalta sitä, mitä hiljainen tieto on ja miten se siirtyy, sekä miten hiljaisen tiedon siirtymistä voidaan edistää. Tutkimusongelmani liittyi hiljaisen tiedon siirtämiseen Ylioppilaiden Terveydenhoitosäätiön Turun terveysasemalla. Kevään 2006 aikana YTHS:n Turun terveysasemalla järjestettiin ikäjohtamiseen ja hiljaiseen tietoon liittyvää koulutusta. Tutkimuksessani selvitin näiden hiljaisen tiedon siirtämiseen tähtäävien toimenpiteiden vaikuttavuutta. Tutkimuskysymykseni oli: *Miten YTHS:n Turun terveysaseman toimenpiteet hiljaisen tiedon siirtämiseksi ovat onnistuneet?* Tämän kysymyksen ratkaisemisessa auttoivat seuraavat osaongelmat:

- Miten tilanne hiljaisen tiedon siirtymisessä on muuttunut ennen ja jälkeen koulutusten?
- Mistä yksittäisestä toimenpiteestä työntekijät kokevat olleen eniten hyötyä?
- Mitkä asiat hiljaisen tiedon siirtämisessä osoittautuivat vaikeiksi?

Tiedonkeruumenetelmäksi on tutkimuksessani valittu puolistrukturoitu teema-haastattelu. Tavoitteenani oli saada mahdollisimman monipuolista tutkimustietoa hiljaisen tiedon siirtymisestä YTHS:n Turun terveysasemalla. Toteutin haastattelut kahdessa osassa siten, että haastattelin samoja ihmisiä sekä ennen koulutuksia että niiden jälkeen. Saadakseni tietoa työntekijöiden omien kokemusten ja havaintojen lisäksi, tein teemahaastatteluiden ulkopuolella myös kvalitatiivisen sähköpostikyselyn kolmelle YTHS:n esimiehelle ennen koulutustapahtumia sekä niiden jälkeen. Esimiehille kohdistamani kysymykset koskivat sitä, minkälaisia muutoksia he ovat havainneet työympäristössään liittyen hiljaisen tiedon siirtymiseen.

Koulutusten lisäksi tarkastelin tutkimuksessani myös sellaisia käytäntöjä, joita YTHS:llä on ollut käytössä jo ennen koulutuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi sosiaalisiin verkostoihin liittyvät työnohjauksen käytännöt sekä monen työntekijän osa-aikaisuus. Pitkittäistutkimuksen ansioista ajankäytön merkitys olosuhdemuutoksena nousi esiin. Ensimmäisellä haastattelukierroksella työkavereiden kanssa vietetyt yhteiset hetket eivät saaneet haastateltavilta yhtä suurta huomiota kuin toisella haastattelukierroksella. Kevään 2006 kiire mainittiinkin toisen kierroksen haastatteluissa syynä siihen, että työkavereiden kanssa ei aina ehdi jutella. Tutkimukseni tulokset liittyvät koulutusten vaikuttavuuteen sekä hiljaisen tiedon siirtämisen keinoihin ja edellytyksiin.

YTHS:llä toteutetut koulutukset ikäjohtamisesta ja hiljaisesta tiedosta rajoittuivat yhteen luento- ja suun terveydenhuollon osaston pitämään kehittämisaamupäivään. Ensimmäinen tutkimukseni osaongelma oli, *miten tilanne hiljaisen tiedon siirtymisessä on muuttunut ennen ja jälkeen koulutusten*. Näitä muutoksia tarkastelin niin vuoro-vaikutustilanteiden kuin työympäristön ja sosiaalisten verkostojenkin kannalta.

Kevään 2006 aikana pidetyt koulutukset eivät aiheuttaneet muutoksia konkreettisiin, virallisiin vuorovaikutustilanteisiin, eivätkä ne myöskään juuri vaikuttaneet epävirallisiin vuorovaikutustilanteisiin. Tosin on huomattava, että vuorovaikutustilanteita on ollut YTHS:llä varsin runsaasti aina. Vaikka konkreettista toimintatapojen muutoksia ei oltu huomattu, ilmapiirissä ja ajattelutavoissa koulutus näkyi esimerkiksi suvaitsevaisuuden lisääntymisenä. Luento oli myös auttanut työntekijöitä hyväksymään sen, että eri ikäiset työntekijät oppivat eri tavoin. Oli hämmästyttävää huomata, että jo yhdellä luennolla oli ollut jonkinlaista vaikutusta työntekijöiden asenteisiin, vaikka toisaalta koettiin, ettei koulutuksella ollut vaikutuksia ainakaan suoraan hiljaisen tiedon siirtämiseen. Lisäksi jo yksi kehittämisaamupäivä, jossa aiheesta oli keskusteltu enemmän, oli riittänyt konkreettisiinkin suunnitelmien ja toimintaohjeiden muutoksiin esimerkiksi perehdytyksessä.

Hiljaisen tiedon siirtämisen keinoja käsitellessäni vastaan tutkimusongelmani osakysymyksiin, *mistä yksittäisestä toimenpiteestä työntekijät kokevat olleen eniten hyötyä ja mitkä asiat hiljaisen tiedon siirtämisessä osoittautuivat vaikeiksi*. Ensimmäiseen kysymykseen ei ole yksiselitteistä vastausta. Työnohjaus oli yksi asia, joka koettiin ehdottoman hyödylliseksi hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta. Myös osa-aikatyötä tekevien verkostot organisaation ulkopuolelle osoittautuivat merkityksellisiksi. Varsinaisia keväällä pidettyjä koulutuksia ei niinkään osattu mainita hyödyllisinä hiljaisen tiedon siirtämisessä. Oli kuitenkin hämmästyttävää huomata, että jo yhdellä luennolla oli ollut jonkinlaista vaikutusta työntekijöiden asenteisiin ja ajatusmalleihin. Lisäksi jo yksi kehittämisaamupäivä, jossa aiheesta oli keskusteltu enemmän, oli riittänyt konkreettisiinkin toimintatapojen muutoksiin esimerkiksi perehdytyksessä. Hiljaisen tiedon siirtämisessä vaikeiksi osoittautuvat asiat liittyivät enimmäkseen työyhteisön asenteisiin ja kulttuuriin, sekä ajankäyttöön.

Hiljaisen tiedon siirtämisessä vaikeiksi osoittautuvat asiat liittyivät enimmäkseen työyhteisön asenteisiin ja kulttuuriin, sekä ajankäyttöön. Esimerkiksi ilmapiiri saatettiin kokea sellaiseksi, että eläkkeelle jäämistä ja sen seurauksia on vaikea ottaa puheeksi. Tiukka työtahti ja yhteisten hetkien väheneminen koettiin niin ikään hiljaisen tiedon siirtämistä vaikeuttavaksi asiaksi.

Keväällä 2006 vallinnut kiire nousi esiin haastatteluissa. Osaltaan voi tietysti olla kysymyksessä kausiluontoinen kiire, joka tänä keväänä ehkä oli vielä vähän tavallista pahempi. Toisaalta haastateltavat tunnistivat ilmiön taustalla myös toiminnan tehostamisen tarpeen ja resurssien rajallisuuden. Kysyttäessä mitä muutoksia kevät ja koulutukset ovat tuoneet hiljaisen tiedon siirtymiseen, eräs näkökulma oli, että kiireen ja tiukan työtahdin vuoksi tilanne oli huonontunut, koska työkavereita ei ehdi päivän aikana nähdä.

LÄHTEET

- Aaltonen, Mika – Mutanen, Ulla-Maaria (2001) *Tiellä tietämyksen hallintaan*. Metalliteollisuuden Kustannus Oy: Jyväskylä.
- Arnkil, R. – Hietikko, M. – Mattila, K. – Nieminen, J. – Rissanen, P. – Spangar, T. (2002) *Kansallisen ikäohjelman arviointi*. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2002:2. Sosiaali- ja terveysministeriö: Helsinki.
- Ekman, Gunnar (2004) *Johda enemmän, hallitse vähemmän – epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä*. WS Bookwell Oy: Juva
- Elenius, Eero (1991) *Turun ylioppilaiden terveydenhuollolla myös omat juuret*. teoksessa *Läpivalaisusta läpikotaiseksi. Ylioppilaiden terveydenhuollon kuusi vuosikymmentä 1932-1992*. Oy Länsi-Suomi. Rauma 1992.
- Elovainio, M. – Forma, P. – Halmeenmäki, T. – Sinervo, T. (2000) *Kunnallisen sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön eläketilanne*. Stakes Aiheita 2/2000. Stakes: Helsinki.
- Gulati, Ranjay – Nohria, Nitin – Zaheer, Akbar (2000) Strategic networks. *Strategic Management Journal* Vol. 21, No. 3, 203-215.
- Hannula, Mika – Kukko, Marianne – Okkonen, Jussi (2003) *Osaamisen ja tietämyksen hallinta suomalaisissa suuryrityksissä*. Tampereen teknillinen yliopisto: Tampere.
- Henkilöstökertomus vuodelta 2004*. YTHS: Helsinki
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2004) *Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino: Helsinki
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (1997) *Tutki ja kirjoita*. 10. osin uudistettu painos. Kirjayhtymä Oy: Jyväskylä 2004.
- Ilmarinen, Juhani – Lähteenmäki, Satu – Huuhtanen, Pekka (2004) *Kyvyistä kiinni, ikäjohtaminen yritysstrategiana*. Talentum: Helsinki.
- Jabe, Marjatta (2005) *Klubi innostaa jatkamaan*. *Fakta* Vol. 11, No. 6, 18–19.
- Jaffee, David (2001) *Organization Theory: Tension and change*. McGraw-Hill Book Co: Singapore.
- Johanson, Jan-Erik (2000) *Sosiaalisen pääoman tasapaino. Verkoston tiiviyden väliteollisten hyötyjen ja yhteistyön edellytysten selittäjänä julkisessa organisaatiossa*. teoksessa *Sosiaalinen pääoma: globaaleja ja paikallisia näkökulmia*. Stakes raportteja 252:2000. Helsinki, 139–157.
- Juusela, Tuulikki – Lillia, Tuula – Rinne, Jari (2000) *Mentoroinnin monet kasvot*. Yrityskirjat Oy: Jyväskylä.
- Juuti, Pauli (2001) *Ikäjohtaminen*. JTO-tutkimuksia, nro 13.

- Järvi, Ulla (2002) *Älkää sietäkö ja sopeutuko!* Suomen Lääkärilehti 17/2002, 1886–1888.
- Järvinen, Annikki – Koivisto, Tapio – Poikela, Esa (2000) *Oppiminen työssä ja työyhteisössä*. WSOY: Juva.
- Kovalainen, Anne (2005) *JOSI luentomateriaali syksy 2005* (25.10.2005 ja 21.11.2005).
- Kukkonen, Martti (toim.) (1991) *Läpivalaisusta läpikotaiseksi. Ylioppilaiden terveydenhuollon kuusi vuosikymmentä 1932-1992*. Oy Länsi-Suomi. Rauma 1992.
- Kunttu, Tapani (2005) *Yhteistuumin opiskelijan terveydeksi. YTHS:n Turun terveydenhoitoaseman elävä historia 1956–2006*. Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö: Turku.
- Mikkonen Iiris (1997) *Työvoimakoulutus osana työmarkkinapolkua –Koulutuksen vaikuttavuus yksilötasolla*. Työministeriö: Helsinki
- Moilanen Raili (2003) *Kestävä johtaminen – ikä- ja työkykyjohtamisen haasteet*. Jyväskylän yliopisto, working paper No. 272/2003: Jyväskylä
- Mäkipeska Marja – Niemelä Terttu (2002) *Hengittävä työyhteisö –johtamista muutospöyrassa, 3. painos*. Edita:Helsinki.
- Mölsä, Pekka (2002) *Ikäjohtaminen avuksi terveydenhuollossa*. Suomen lääkärilehti No. 34/2002, 3279–3282.
- Nonaka, Ikujiro – Takeuchi, Hirotaka (1995) *The Knowledge-Creating Company –How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, Ikujiro – Toyama, Ryoko – Konno, Noburo (2000) *SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation*. *Long Range Planning* Vol. 33, 5–34.
- Nurminen, Raija (2004) *Hiljainen tieto ja hoitotyö*. Teoksessa: Kupiainen, Tarja (toim.) *Käsillä tehty*. Edita Prima: Helsinki.
- Nurminen, Raija (2000) *Hiljainen tieto hoitotyössä*. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Rajala, Raija (1996) *Turvallisen fyysisen hoitoympäristön järjestäminen*. Teoksessa *Hoitotyön auttamismenetelmät*. WSOY: Porvoo.
- Reina-Knuutila, Ulla (2001) *Ikä, työkyky ja tuottavuus*. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2001:2. Sosiaali- ja terveysministeriö: Helsinki.
- Robinson, Dana Gaines – Robinson, James C. (1989) *Training for impact –How to link training to business needs and measure the results*. Jossey-Bass Publishers.

- Rosqvist, Eerika (2003) *Potilaiden kokemukset henkilökohtaisesta tilastaan ja sen säilymisestä sisätautien vuodeosastoilla*. Oulun yliopisto: Oulu.
- Ruuskanen, Petri (2003) *Verkostotalous ja luottamus*. SoPhi. Jyväskylä.
- Sarkkinen Marja (2001) Arvostus innostaa oppimaan. *Työ Terveys Turvallisuus* Vol. 12 No. 8, 12–13.
- Takala, Tuomo (2001) *Liikkeenjohdon kehityshistoria*. Atena Kustannus Oy: Jyväskylä.
- Toivonen, Veli-Matti (2005) Hiljainen tieto ja mallittaminen. *Hetky* Vol. 4 No. 2, 14-15.
- Toivonen, Veli-Matti – Asikainen, Riitta (2004) *Yrityksen hiljainen osaaminen – kehittämisen uusi taso*. Mielikirjat: Helsinki.
- Turun terveysasema, Vuosiraportti 2005*.
- Tuukkanen, Jorma (2004) *Väestön ikääntyminen –julkisen talouden kestävyys –verotus*. Kansantaloudellinen aikakauskirja 3/2004.
- Työ ja terveys Suomessa 2003*. Työterveyslaitos: Helsinki.
- Vallinmäki Johanna (1998) Hyvä esimies sovittaa työn tekijän ikään. *Työ Terveys Turvallisuus* Vol. 12 No. 12, 6-9.
- Vähänen, Anne – Paasivaara, Leena – Nikkilä, Juhani (2005) Ikäjohtaminen hoitotyössä. *Hallinnon tutkimus* Vol. 4 No.1, 77–83.

LIITTEET**Liite 1 Väestön kehitys Suomessa ikäryhmittäin 2000–2030, lkm**

	2000	2010	2020	2030	Muutos lkm 2000–2030	Muutos % 2000–2030
0–14	936 333	851 482	832 925	805 322	-131 011	-13,99
15–64	3 467 584	3 501 398	3 266 650	3 096 115	-371 469	-10,71
65–74	436 789	505 065	713 197	665 190	228 401	52,29
75–84	262 014	308 769	380 091	554 914	292 900	111,79
85+	78 395	101 235	124 533	169 022	90 627	115,60
Yhteensä	5 181 115	5 267 949	5 317 396	5 290 563	109 448	2,11

Lähde: Väestötilastot, Tilastokeskus (Voutilainen 2003, 18).

Liite 2 Suomen kansantuotteen keskimääräinen kasvuvauhti vuodessa, %

	1900-2006	2007-2020	2021-2030	2031-2040	2041-2050
Työlliset	0,5	- 0,2	- 0,4	- 0,3	- 0,3
Tuottavuus	2,7	3,1	1,75	1,75	1,75
BKT	3,2	1,9	1,4	1,5	1,5

Lähde: Tuukkanen 2004, 284.

Liite 3 Pro gradu –tutkielman haastattelurunko, I haastattelukierros

Taustakysymyksiä

- Mitä teet työksesi?
- Kuinka kauan olet työskennellyt YTHS:n Turun terveystasemalla?
- Missä muualla olet työskennellyt? Ura pääpiirteittäin?

Tilannekuvaus

- Miten käsität termin hiljainen tieto? Tuleeko mieleen esimerkkejä hiljaisesta tiedosta? (ei näytetä gradun määritelmää, jotta toisella kierroksella voi ”testata” tiedon lisääntymistä hiljaisesta tiedosta)
- Kerrotko usein työkavereille sellaisesta tavasta toimia, jonka olet havainnut käteväksi?
- Kuuletko työkavereiden kertovan Sinulle hyvistä tavoista toimia?
- Ratkaistaanko ongelmatilanteiden hoitamista yhdessä työkavereiden kanssa?
- Minkälaisia virallisia vuorovaikutustilanteita YTHS:llä on työyhteisön kesken? Siirtyykö näissä tilanteissa hiljaista tietoa? Miten se ilmenee?
- Minkälaisia epävirallisia vuorovaikutustilanteita YTHS:llä on työyhteisön kesken? Siirtyykö näissä tilanteissa hiljaista tietoa? Miten se ilmenee?
- Onko työyhteisössä huomattu tai nostettu esiin, että Sinä tai joku työkaverisi on erityisen taitava jossakin työtehtävässä?

Vaikuttavuusosio

- Onko hiljaisen tiedon siirtäminen onnistunut YTHS:llä?
- Mitkä ovat hiljaisen tiedon siirtymistä edistäviä asioita tällä hetkellä YTHS:ssä?
- Mitkä ovat hiljaisen tiedon siirtymistä estäviä asioita tällä hetkellä YTHS:ssä?
- YTHS:llä pidetään keväällä koulutuksia ikäjohtamisesta ja hiljaisesta tiedosta. Onko Sinulla toivomuksia näiden koulutusten suhteen? Mikä olisi tehokas tapa lisätä hiljaisen tiedon siirtymistä?

Liite 4 Pro gradu –tutkielman haastattelurunko, II haastattelukierros

(Taustakysymyksiä ei kysytä uudestaan, paitsi onko tullut muutoksia)

Tilannekuvaus koulutusten jälkeen

- Miten käsität termin hiljainen tieto? Tuleeko mieleen esimerkkejä hiljaisesta tiedosta? (ei näytetä gradun määritelmää, jotta toisella kierroksella voi ”testata” tiedon lisääntymistä hiljaisesta tiedosta)
- Millainen merkitys hiljaisella tiedolla on YTHS:lle?
- Kerrotko usein työkavereille sellaisesta tavasta toimia, jonka olet havainnut käteväksi?
- Kuuletko työkavereiden kertovan Sinulle hyvistä tavoista toimia?
- Ratkaistaanko ongelmatilanteiden hoitamista yhdessä työkavereiden kanssa?
- Minkälaisia virallisia vuorovaikutustilanteita YTHS:llä on työyhteisön kesken? Siirtyykö näissä tilanteissa hiljaista tietoa? Miten se ilmenee?
- Minkälaisia epävirallisia vuorovaikutustilanteita YTHS:llä on työyhteisön kesken? Siirtyykö näissä tilanteissa hiljaista tietoa? Miten se ilmenee?
- Onko työyhteisössä huomattu tai nostettu esiin, että Sinä tai joku työkaverisi on erityisen taitava jossakin työtehtävässä?

Koulutusten vaikuttavuus

- Onko hiljaisen tiedon siirtäminen onnistunut YTHS:llä?
- Mitkä ovat hiljaisen tiedon siirtymistä edistäviä asioita tällä hetkellä YTHS:ssä?
- Mitkä ovat hiljaisen tiedon siirtymistä estäviä asioita tällä hetkellä YTHS:ssä?
- Mitä hiljaisen tiedon siirtymiseen liittyvää koulutusta YTHS:llä oli?
- Mitä opit koulutuksista? Miten käytät hyväksesi oppimaasi? Huomaatko muutoksia ajattelutavoissa tai toiminnassa?
- Onko tilanne YTHS:n hiljaisen tiedon siirtymisessä muuttunut?
- Tukeeko työympäristö uusien taitojen käyttöä?
- Miten hiljaisen tiedon siirtyminen vaikuttaa työhön?
- Mikä on hiljaisen tiedon siirtämisessä vaikeinta?

Liite 5 Esimiehille lähetetyt avoimet kysymykset, I kierros:

- Millainen merkitys hiljaisella tiedolla on YTHS:n toiminnassa?
- Millä tavoin ja miten tehokkaasti hiljainen tieto on siirtynyt YTHS:llä tähän asti?
- Onko työyhteisössänne sellaisia vuorovaikutustilanteita, joissa hiljainen tieto pääsee siirtymään? Millaisia nämä tilanteet ovat?

Liite 6 Esimiehille lähetetyt avoimet kysymykset, II kierros:

- Onko ikäjohtamiseen ja hiljaisen tiedon siirtymiseen liittyvillä koulutuksilla ollut todellista vaikutusta organisaation toimintaan ja tulokseen?
- Millaisia hyötyjä koulutuksista on saatu verrattuna niistä aiheutuneisiin kustannuksiin (esim. luentopalkkiot, käytetty työaika)?
- Miten arvioisit muutosta hiljaisen tiedon siirtymisessä? Muutos on voinut tapahtua konkreettisen toiminnan lisäksi myös esim. henkilökunnan asenteissa ja ajattelumalleissa.