

Satu Kainulainen

**TIEDON JAKAMISEN
JOHTAMINEN - YKSILÖN
TIEDON JAKAMISEN
MOTIVAATIO JOHTAMISEN
TUKENA - TUTKIMUS LAPIN
KESKUSSAIRAALASSA**

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede

Syksy 2013

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Tiedon jakamisen johtaminen – yksilön tiedon jakamisen motivaatio johtamisen tukena – Tutkimus Lapin keskussairaalassa

Tekijä: Satu Kainulainen

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotieteet / Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu –työ X Sivulaudaturtyö__ Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 131 + 13 liitesivua

Vuosi: Syksy 2013

Tiivistelmä:

Tutkimuksessa selvitetään kuinka esimiehet mahdollistavat yksilöiden tiedon jakamista ja mikä motivoi yksilöä tiedon jakamiseen työyhteisössä? Tutkimuksen viitekehys rakentuu yksilöistä tiedon jakajina, esimiehistä tiedon jakamisen johtajina sekä sairaalaorganisaatiosta tiedon jakamisen ja johtamisen paikkana. Tutkimus sisältää laadullisen teemahaastattelututkimuksen. Se toteutettiin vuonna 2011 Lapin keskussairaalan esimiehille (n=8) (lähiesimiehet ja ylin johto). Tutkimustuloksissa vertaan yksilön motivaatioon liittyviä tekijöitä ja ongelmatekijöitä Maslow`n tarveteoriana sekä Herzbergin motivaatiohygienian teoriaan. Tiedon jakamisen johtamisen onnistumista tarkastelen tiedonjohtamisen teorian ja tietoperustaisen tiedonsiirron näkemyksen kautta. Tutkimustulokset koostuvat: esimiehen tiedon jakamisen keinoista - sähköinen vai kasvokkain tapahtuva keskusteluyhteys, yksilöstä tiedon jakamisen tukena sekä tiedon jakamiseen liittyvistä kehittämissuhteista Lapin keskussairaallalle.

Yksilön motivaatiotekijät tiedon jakamiseen painoutuivat Maslow`n tarvehierarkian ylempään päähän ja ongelmakohdat alempaan päähän. Tietoperustaista näkemystä tukevia toimintoja Lapin keskussairaalassa olivat yhteen osa-alueeseen keskittyvät tiimit ja vapaamuotoiset keskustelufoorumit. Sääntöjen ja normien jakaminen työsuunnittelun välineenä esimiehen ja alaisen välillä on tietoperustaisen näkemyksen mukaista alaisten henkilökohtaista ohjausta, tiedon siirtämistä sekä työskentelyn mahdollistamista. Sähköisten ”keskustelufoorumeiden” kehitys tukisi sähköisen keskustelun syntymistä nykyisen ylhäältäpäin tiedottamisen sijaan. Esimiehet sovelsivat oivaltavan tiedon johtamista työhönsä luomalla keskustelutilaisuuksia alaisille, kuten olemalla läsnä, tavoitettavissa ja jakamalla tietoa kahvitunnilla.

Tietoperustaisen tiedonsiirron näkemyksen mukaista parantamista tarvittaisiin useille johtamiseen liittyville osa-alueille kasvokkaisessa ja sähköisessä tiedon jakamisessa. Parantamista kaipaavat kokoukset, palaverit ja keskustelutilaisuudet sekä esimiesinfot. Tiedon jakamisen tulisi olla dialogisempaa, ei pelkästään ylhäältä alas tiedon tuomista. Esimiesinfoissa välitetty tieto ei siirry tietoperustaisen näkemyksen mukaisesti työntekijöiden käyttöön. Sähköposti ja Intranet eivät toimi keskusteluareenoina sairaalaorganisaation tiedonvälityksessä vaan yksipuolisena johtajan tai hallinnon tiedonvälityskanavana. Tieto ei aina löydy sähköpostista ja Intranetistä helposti.

Avainsanat: data, informaatio, tieto, tiedon johtaminen, tiedon jakaminen, tietoperustainen näkemys, motivaatio

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi X

University of Lapland, faculty of Social Sciences

Title of the pro gradu thesis: Knowledge sharing management - The individual's role and motivation in knowledge sharing for management support - Research at Lapland Central Hospital

Author: Satu Kainulainen

Degree programme/Subject: Administrative Sciences / Administrative Science

Type of the work: Pro gradu thesis Laudatur thesis

Number of pages: 131 + 13 appendices

Year: 2013 Autumn

Abstract

The study examines how managers allow individuals to share information and what motivates the individual in sharing knowledge in the work community? The reference frame is built on individuals as information divisors, the managers and leaders in the role of information sharing leaders and hospital organization acts the place for studying the information sharing and management. The study includes a qualitative theme interview study. The theme interview study was carried out in 2011 for the managers in Lapland Central Hospital (n = 8) (line managers and senior management). The individual's motivation factors and problem factors are compared to Maslow's needs theory and Herzberg's motivation hygiene theory. The success of knowledge transfer management is examined through knowledge management theory and the knowledge-based view. As conclusion: the superiors' knowledge sharing means electronic, and face to face discussions, the individuals' support for managers in knowledge-sharing, and the final proposals to further develop Lapland Central Hospital.

The individual's motivations for sharing information Focuses on the upper end of Maslow's hierarchy of needs', and the problem areas for motivation are found most from the lower end. The activities found in the Hospital that support the knowledge-based theory minded Knowledge sharing include having teams that focus on one section, and also having free-form discussion forums. The shared rules and norms, as a work planning tool, work as one of the knowledge-based views ways to guide individuals in their work, share and transfer knowledge, and they enable the overall working possibilities. Instead of informing employees from above, the development of electronic "discussion forums" would support the development of open e-debates and latest information sharing. Supervisors applied insightful knowledge management work by creating discussion events for their subordinates, just as by being present, available, and sharing information at coffee hour.

In order to develop, the need to improve a number of management-related elements rises, focusing both face to face actions and electronic data sharing. Improvement areas are found from conference, meeting, and roundtable procedures as well as the Leadership Info sessions procedure. Dissemination of information should work as a dialog not just bringing in information with top-down approach. Information given in Leadership Infos won't transfer to the employees based on the knowledge-based view. E-mail and Intranet do not work like the dialogical discussion platforms at hospital organizations communication, but work as a one-sided information channel for leaders or government. Knowledge is not always found in E-mails and the Intranet easily.

Keywords: data, information, knowledge, knowledge management, knowledge sharing, knowledge-based view, motivation

Further information: I give permission the pro gradu thesis to be read in the Library

SISÄLLYS

Tiivistelmä.....	1
Abstract	2
Kuviot ja taulukot.....	5
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Tiedon jakamisen tärkeys sairaalaorganisaatiolle	6
1.2 Tutkimus aineisto, taustaa ja lähtökohdat.....	8
1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset.....	9
2 TIETO ORGANISAATIOSSA JA TIETOJOHTAMINEN	
SAIRAALAORGANISAATIOSSA	12
2.1 Tiedon muodot organisaatiossa	13
2.1.1 Data, informaatio ja tieto	13
2.1.2 Tiedon eksplisiittisyys, implisiittisyys ja hiljaisuus	14
2.1.3 Tietämys organisaatiossa	15
2.1.4 Sosiaaliset käytännöt.....	16
2.2 Tietojohtaminen (knowledge management)	18
2.2.1 Tiedon jakaminen	20
2.2.2 Tietopääoman edistäminen johtamisessa SECI- mallin kautta.....	22
2.3 Sairaalaorganisaatio tiedon jakamisen ja johtamisen paikkana.....	25
2.3.1 Sairaalaorganisaatio toimintaympäristönä ja johtamisen erityispiirteitä.....	26
2.3.2 Päivittäisjohtamisen yleisen toimenkuvan hahmottaminen sairaalaorganisaatiossa.....	28
2.4 Yhteenvedo tietojohtamisesta sairaalaorganisaatiossa	31
3 YKSILÖN TIEDON JAKAMISEN MOTIVAATIO JOHTAMISEN TUKENA.....	32
3.1 Motivaatio.....	32
3.2 Motivaatioteorioiden valinta.....	35
3.3 Maslow`n tarvehierarkia - yksilön motivaatio jakaa tietoa	36
3.4 Herzbergin kaksifaktoriteoria – yksilön motivaatio jakaa tietoa.....	42
3.4.1 Ulkoiset hygieniatekijät yksilön tiedon jakamisessa	42
3.4.2 Sisäiset motivaatiotekijät yksilön tiedon jakamisessa	45
3.5 Tiedon jakamisen motivaatio henkilöstöjohtamisessa.....	46
3.6 Yhteenvedo yksilöstä tiedon johtamisen tukena	51
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA METODOLOGIA	53
4.1 Tutkimusmenetelmät	53
4.2 Tutkimuksen toteutus.....	57

4.3 Tutkimuksen luotattavuus.....	64
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	65
5.1 Esimiehen tiedon jakamisen keinot – sähköinen vai kasvokkain tapahtuva keskusteluyhteys	66
5.1.1 Kasvokkain tapahtuva tiedon jakaminen	66
5.1.2 Esimiehen kirjallinen tiedon jakaminen	70
5.1.3 Esimiehen kannustaminen tiedon jakamiseen	72
5.2 Yksilö tiedon jakamisen tukena.....	73
5.2.1 Yksilön motivaatioon jakaa tietoa liittyviä tekijöitä.....	73
5.2.2 Tiedon jakaminen potilaan parhaaksi	78
5.2.3 Yksilön tiedon jakamisen ja vastaanottamisen ongelmia	80
5.3 Tiedon jakamiseen liittyvät kehittämissuhteet Lapin keskussairaallalle	87
5.3.1 Organisaation rakenteelliseen muutokseen liittyviä tekijöitä	87
5.3.2 Tiedon jakamisen edistämisen huomioiminen työn suunnittelussa ja organisoinnissa.....	90
6 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET	96
LÄHTEET	106
LIITTEET.....	132
Teemahaastattelurunko	132
Haastattelupyynnö	133
Osittainen pelkistäminen/ lauseiden selkeyttäminen/ osa aineistosta.....	134
Pelkistäminen osa 2/ osa aineistosta	135
Alaluokka/ osa luokittelusta	136
Abstrahointi 1	137
Yhdistävä yläluokka	130
Yhteenvedo tuloksista – Motivaatioteoriat/ yksilön motivaatio jakaa tietoa	141

KUVIOT JA TAULUKOT

Kuvio 1. SECI- malli.....	23
Kuvio 2. Lapin sairaanhoitopiirin organisaatio 1.1.2013-	58
Taulukko 1. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä organisaatiossa	33

1 JOHDANTO

1.1 Tiedon jakamisen tärkeys sairaalaorganisaatiolle

Terveydenhuollon tulevaisuutta muokkaavat väestönkehitys, kustannusten ja maksuvalmiuden ristiriita, alueellinen kehitys, lääketieteen teknologian kehitys sekä väestön ajatusmaailman muutokset (Rytilä 2011, 14). Sairaanhoidohenkilöstö työskentelee jatkuvassa muutospaineessa ja heidän työtään kuormittaa mm. väestön ikääntymisen myötä kasvavat potilasmäärät ja säästötavoitteet (ks. Jurvansuu ym. 2004, 73, 74; Rytilä 2011, 82). Rajallisten resurssien puitteissa työn tuottavuutta tulisi parantaa tiedon jakamista ja henkilöstön osaamista hyödyntäen. Sairaalaorganisaatioihin kohdistuvat muutos paineet, jotka ohjaavat niitä uudistamaan johtamisjärjestelmiä ja organisaatorakenteita. (Kivinen 2008, 16; Virtainlahti 2009, 13, 14; Tevameri 2010, 221; Rytilä 2011, 13.)

Nykyiset terveydenhuollon organisointimallit ovat saaneet paljon kritiikkiä (Parvinen ym. 2005; Teperi ym. 2009; ref. Tevameri 2010, 221). Kritiikki ei ole niinkään kohdistunut lääketieteelliseen hoitoon vaan potilaiden näkökulmasta pitkiin odotusaikoihin sekä riittämättömään tietoon palveluista. Potilaiden on todettu tarvitsevan hyvin koordinoitua moniammatillisten tiimien toteuttamaa hoitoa. (Ho 1999, 384; ref. Tevameri 2010, 221.) Muutospaineeseen liittyvä ongelma on tiedostettu pidemmän aikaa ja tutkijat ehdottavat sairaalaorganisaation uusiksi toimintatavoiksi tietoperustaista johtamista osaamisen johtamisen avulla (Kivinen 2008, 17), sairaalaorganisaatioiden organisaatorakenteen kehityssuunnaksi prosessimaista toiminnan johtamista ja organisointia (Tevameri 2010, 221; Rytilä 2011, 101) sekä tietoperustaista johtamistapaa (Rytilä 2011, 13, 101, 102).

Tiedon merkitys ja samalla ymmärrys tiedon monimuotoisuudesta lisääntyvät jatkuvasti. Tietoperustaisen johtamisen avulla tieto välineellistetään, jolloin tieto liikkuu, muuntuu ja hyväksytään sosiaalisen arkkitehtuurin rakenteissa. Tällöin korostuu johtamisen merkityksen tutkiminen suhteessa tietoon ja palvelutoiminnan suunnitteluun. Tietoperustainen johtamistutkimus tutkii terveydenhuollon organisaation sisäisen johtamistoiminnan merkitystä, jotta se voi vastata toimialan haasteisiin. Terveydenhuollon johtamisen tulee olla tietoperustaista, kokemukseen, tietoon ja taitoon perustuvaa. (Rytilä 2011, 13.)

Tarpeet ja haasteet tiedolle tulevat sekä sisäisestä, että ulkoisesta toimintaympäristöstä. Tarvitaan yhä enemmän monipuolista ja laaja-alaista tiedon hallintaa ja ymmärrystä siitä ettei tietoa sinällään voi johtaa. Tietointensiivisessä asiantuntijaorganisaatiossa johdetaan asiantuntijoita siten, että mahdollistetaan heidän toiminta sosiaalisesti avoimissa yhteistyöverkostoissa. Verkostoissa voidaan muodostaa tietoa, jakaa ja muuttaa tietoa toiseen formaattiin kollektiivisesti ja lopulta muodostaa siitä yhteisöllisesti hyväksyttyä tietoa, joka otetaan käyttöön edelleen toiminnan tasolla. Johtamistyö tulee olla mitattavaa, tarkoituksellista toimintaa, jota voidaan arvioida ja kehittää. Kehittäminen tapahtuu tulevaisuudessa yhteisen koulutusympäristön sekä koordinoitun ja nimetyn asiantuntijaverkoston avulla. (Rytilä 2011, 3, 4.) Asiantuntijalle jatkuva ammatillisen pätevyyden ylläpito ja kehittäminen, erityisosaaminen ja kouluttautuminen ovat tärkeitä toimintatapoja. Organisaatiot hyötyvät, kun siellä toimivat varmistavat kilpailukykynsä. (mm. Pyöriä 2006, 25; Kivinen 2008, 17; Virtainlahti 2009, 151, 256.)

Työelämässä koulutetun asiantuntijan on oltava yhteistyökykyinen ja omattava vuorovaikutustaitoja itsenäisen ongelmanratkaisukykyyn lisäksi. Tietotyössä tiedon hallinta on avaintekijä. Verkostomainen työskentely ja toiminta edellyttävät uuden tiedon muodostamista, osaamisen kehittämisen menetelmien hyödyntämistä ja tiedon jakamista. (Sydänmaanlakka 2004, 153-155; Pyöriä 2006, 25; Kivinen 2008, 17.) Tietojohtamisen kautta julkisen terveydenhuollon johtamistyössä avautuu uudenlainen johtamis- ja kehittämistyö, jossa johtajan vuorovaikutteinen ja sosiaalinen kyvykkyys sekä henkilökohtaiset sovellettavat johtamistaidot korostuvat. (Rytilä 2011, 4.)

Terveydenhuollon organisaatioiden johtamis- ja suunnittelutyötä vaikeuttavat toimialan monet erityispiirteet. Johtamisessa on huomioitava perustehtävän luonne, kulttuuri, päämäärä, terveydenhuollon arvonluonnin logiikka (mm. Drucker 1999, 19; Berry & Bendapuli 2007; ref. Rytilä 2011, 13.) sekä tehokkuushaasteet (Currie ym. 2007, 407; Kivinen 2008, 18, 19). Nykyisessä terveydenhuollon kehittämistyössä henkilöstö on nähty viime vuosina enemmän kulueränä, kuin pääomana ja voimavarana. Terveydenhuollon kehitys on keskittynyt enemmän teknologisiin ja rakenteellisiin kysymyksiin. (Dubois ym. 2006, 1, 2; Kivinen 2008, 18.) Useiden tutkijoiden mukaan sairaalaorganisaatiossa ei painotu johtamisosaaminen yhtä tärkeänä, kuin oman alan substanssiosaaminen. Ongelmien syynä on usein myös henkilökunnan puute ja riittämätön virka-aika. (mm. Jurvansuu ym. 2004, 54, 74, 75;

Virtanen & Stenvall 2010.) Tutkimuksessani etsin vastauksia siihen, kuinka ihmisten johtamisessa huomioidaan tiedon jakaminen sairaalaorganisaation työyhteisössä.

1.2 Tutkimus aineisto, taustaa ja lähtökohdat

Tutkimuksen aihepiiri käsittelee yksilöitä tiedon jakajana ja esimiestä tiedon jakamisen johtajana. Pro gradussa jatkan kandidaatin työssä aloittamaa tiedon jakamisen tutkimusta. Tutkimuskohteena on Lapin keskussairaala ja tutkimustyö toteutetaan Inhimillisesti Tehokas Sairaala - hankkeen alaisuudessa. Sairaalaympäristö sopii hyvin tutkimuskohteeksi, koska sairaalassa työskentelee monenlaisia toimijoita ammattiryhmien sisällä.

Tutkimukseni pääkysymys on: *Kuinka esimies mahdollistaa yksilöiden tiedon jakamista?*

Tarkentava lisäkysymys on: *Mikä motivoi yksilöä tiedon jakamiseen?*

Tutkimusmateriaali koostuu teoreettisesta osuudesta, joka koostuu kirjallisuuden tutkimisesta. Kirjallisuus käsittelee motivaatiota, tiedon jakamista, tietojohdamista (knowledge management) organisaatioissa ja sairaalaorganisaatioiden erityispiirteitä. Teoreettisessa osassa tarkastellaan yksilön tiedon jakamisen muotoutumista organisaatiossa, yksilön motivaatiota jakaa tietoa sekä sitä kuinka esimiestoiminnassa tiedon jakamista voitaisiin edistää. Tutkimuksessa huomioidaan kevyesti sairaalaorganisaatio tiedon jakamisen ja johtamisen paikkana. Tutkimusmenetelmänä käytetään empiiristä teemahaastattelututkimusta. Tutkimuskohteena ovat Lapin keskussairaalan esimiestehtävissä toimivat ylilääkärit, ylihoitajat ja osastonhoitajat.

Empiirisessä tutkimuksessa pyritään selvittämään kuinka lääkäri- ja hoitotyön johtajat tuntevat yksilöiden tiedon jakamiseen liittyviä motivaatiotekijöitä ja kuinka he työssään mahdollistavat yksilöiden tiedon jakamisen? Teemahaastattelu liittyy tiedonjakamisen käytänteisiin, johtajien toimimiseen tiedon jakamisen mahdollistajana. Millaista päivittäinen esimiestoiminta on? Tarve on, että yksilöiden pitää jakaa tietoa. Haastateltavien määrä on kahdeksan henkilöä. Haastattelut tapahtuivat tiiviissä aikataulussa kesä- ja heinäkuussa (15.6-20.6, 30.6, 1.7, 18.7.2011). Yhden tutkittavan teemahaastattelu kesti keskimäärin 24:33 minuuttia (11:00-42:04 minuuttia). Yhdestä teemasta keskusteltiin kerrallaan noin 10 minuuttia.

Tulokset analysoin induktiivisen sisällönanalyysimenetelmän avulla. Tutkimustuloksissa tutkin, kuinka esimiehet onnistuvat tai epäonnistuvat motivoimaan yksilöitä tiedon jakamiseen. Tuloksissa punnitaan tutkimustuloksista selviäviä hyviä puolia sekä epäkohtia. *Tutkimuksen tuloksissa vertaan yksilön tiedon jakamisen motivaatiotekijöitä Maslow'n ja Herzbergin motivaatioteorioihin. Pohdin yhdistyvätkö tutkimuksesta nousevat asiat tiedon johtamisen teoriaan ja jaetaanko tietoa Lapin keskussairaalassa tietoperustaisen näkemyksen mukaisesti?* Tietoperustaisen näkemyksen mukaan tiedon siirtäminen tapahtuu, vasta kun vastaanottaja on saanut, ymmärtänyt ja ottanut käyttöön annetun tiedon. Tieto ei ole vielä siirretty, kun se on vasta asetettu vastaanottajan saataville lähettämällä tai antamalla. (Sveiby 1996, 381; Davenport & Prusak 1998; Szulanski 2003; ref. Virta 2011, 39.)

Itselleni Pro gradu ja Lapin keskussairaala tutkimuskohteena ovat mielenkiintoisia tutkimuksen teon kannalta, koska hallintotieteen opinnoissa oppimiani asioita pystyn soveltamaan todelliseen asiantuntija- ja tieto-organisaatioon. Aiemmin olen soveltanut oppimaani lähinnä yrityspuolen organisaatiokäytänteiden kautta. Virtanen (2010, 13) hyvin kiteyttää yritysjohtamisen selväpiirteiseksi toiminnaksi, jossa onnistumisen mittarina on ”mitä viivan alle jää”. Terveystieteiden organisaation toimintakenttä on mahdollisesti haastavampi ja monimutkaisempi, kuin monen yritysjohtajan vastaava. Itselleni tämä julkisen johtamisen konkreettinen tutkimus auttaa syventämään kirjallisuudesta oppimiani asioita käytännön tutkimuksen kautta. Kokemuksena se on mielenkiintoinen ja arvostan sitä.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset

Data, informaatio ja tieto on määritelty eri tutkimuksissa useista eri lähtökohdista. Pro gradussa tiedon muodostuminen organisaatiossa muotoutuu yleisen näkemyksen mukaisesti: kun datalle annetaan merkitys, siitä syntyy informaatiota ja kun informaatiota käytetään, siitä tulee tietoa. (mm. Virta 2011, 24.) Tietoperustainen näkemys (*knowledge-based view*) tietojohdamiseen ja organisaatioon työssäni perustuu konstruktionismin mukaiseen tietokäsitykseen (Keso ym. 2006; Alvesson & Sköldbberg 2009; ref. Virta 2011, 12), jossa tieto on organisaation jäsenten välistä toimintaa, joka kehittyy ja syntyy vuorovaikutuksessa. (Spender 1996; Tsoukas & Mylonopoulos 2004; Pöyhönen 2004; ref. Virta 2011, 12.) Tietojohdaminen (*knowledge management*) on ymmärretty kirjallisuudessa hyvin eri tavoin. Työni keskittyy tietojohdamisen (*knowledge management*) organisaation kehittämisen näkökulmaan ja ihmispainotteiseen suuntaukseen, ymmärtämään yksilöitä tiedon jakajina ja kuinka

johtamisella voidaan edistää tiedon jakamista. Tsoukasin ja Vladimiron (2001) käsityksen mukaisesti tiedon johtaminen työssäni tarkoittaa tiedon jakamisen mahdollistamista ja ylläpitämistä (Tsoukas & Vladimirov 2001; ref. Virta 2011, 12).

Tiedon jakaminen työssäni avautuu pitkälti Maarit Virran (2011) väitöskirjassa kiteyttämän tiedon jakamisen käsitteen pohjalta. Hänen käsitteensä perustuu Tsoukasin & Vladimiron (2001) sekä Szulanskin (2003) tutkimuksiin. Sen mukaan tiedon jakaminen perustuu kahteen sykliin, jossa ensin tietoa siirretään ja sen jälkeen tämän tiedon pohjalta aletaan rakentamaan uutta tietoa. Uusi tieto tulee levittää kaikkien sitä tarvitsevien käyttöön, jonka jälkeen tiedosta voi syntyä organisaation kilpailukykyä parantavaa tietoa. Tiedon siirtämisen edellytyksenä on eritasoisten henkilöiden yhdessä työskenteleminen ja vuorovaikutus. Johdon tulee varata tähän tarpeeksi resursseja, ajan ja paikan luomisen muodossa. (Virta 2011, 4, 5, 11, 12.)

Tiedon jakamisen käsitteeni ei tarkoita työssäni sitä, että tietoa siirrettäisiin henkilöltä toiselle tai tilanteesta toiseen pelkästään muuttumattomana (*knowledge retention*), kuten osassa tiedon jakamista käsitteleviä tutkimuksia näin ymmärretään (Virta 2011, 11). Suuri osa tiedosta siirretään sairaalaorganisaatiossa uusien sääntöjen ja ohjeiden muodossa kirjallisesti sekä suullisesti (pyrkien pitämään tiedon muuttumattomina tarkkoina ohjeina) eli *organisoituina käytänteinä* (ks. Davenport & Prusak 1998, 89, 90). Tällaisen tiedon jakamisen määrä sairaaloissa on valtava ja aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa Kosken (1998; 2008) mukaan informaatioahkyä. Tällaisen tiedon pelkkä jakaminen ei vastaa tietoperustaisen näkemyksen mukaista tiedon siirtämistä (mm. Sveiby 1996; Davenport & Prusak 1998; Szulanski 2003; ref. Virta 2011) eli tieto ei ole vielä siirretty, kun se on vasta asetettu vastaanottajan saataville antamalla tai lähettämällä, kuten sähköpostilla jaettavina ohjeina ja sääntöinä tai esimiesinfoissa annettavina laajoina esitelminä sairaalaorganisaatiossa. Infotulvassa annettu tieto on pelkästään jaettu, mutta tiedon sisäistäminen ja ymmärtäminen on jokaisen vastaanottajan omalla vastuulla ja muuttuu uudeksi tiedoksi, vasta kun yksilöt käyttävät kyseistä tietoa käytännön työssään. (mm. Virta 2011, 38.) Tiedon lähettäjän tulisi aina varmistaa, että tieto on todella ymmärretty (Tsoukas 1996; Szulanski 2003; ref. Virta 2011). Tutkimuksen johtopäätöksissä kevyesti huomioidaan, siirretäänkö sairaalaorganisaatiossa tietoa, vain säilyttämällä olemassa olevaa tietoa, kun yksilöt siirtävät tietoa toisilleen vai siirretäänkö sairaalaorganisaatiossa tietoa myös uutta tietoa rakentamalla, jolloin organisaatio uudistuu ja sen kilpailukyky paranee (mm. Virta 2011, 12). Yksilöt ymmärtävät tiedon hyvin eri tavoin, eli saatu tieto ei välttämättä vastaakaan sitä tietoa, joksi lähettäjä on sen

lähettäessään tarkoittanut, eli tieto siirtyessään aina väistämättä muuntuu yksilöiden välisessä kanssakäymisessä (mm. Sveiby 1996; Tsoukas 1996; Szulanski 2003; ref. Virta 2011). Tiedon siirtämistä tarkastellaan tutkimuksessani yksilöiden välisenä vuorovaikutteisena tiedon jakamisena (*knowledge sharing*) (mm. Tsoukas & Vladimirou 2001; ref. Virta 2011, 12), joka sisältää myös *organisoimattomia käytänteitä* jakaa tietoa, eli epävirallista keskustelua.

Motivaation avulla pyritään tässä tutkimuksessa ymmärtämään, kuinka motivaatio vaikuttaa yksilön haluun jakaa tietoa toistensa kanssa. Motivaatio liittyy ihmisen psyykkiseen tilaan, joka määrää millä aktiivisuudella ihminen toimii ja kuinka hänen mielenkiintonsa suhtautuu (mm. Peltonen & Ruohotie 1987; Ruohotie 1998). Motivoitunut käyttäytyminen on vapaaehtoista, yksilön tahdosta riippuvaista ja kontrolloitua toimintaa (mm. Juuti 2006). Motivaatio on dynaaminen ja monimutkainen prosessi, jossa yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, järkiperaisat ja tunteenomaiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö (mm. Liukkonen ym. 2002; Kinnunen 2005).

Lyhyesti työni pohjautuu seuraaviin viimeaikaisiin tutkimuksiin: Tiedon muodostumista organisaatiossa tarkastelen Maarit Virran (2011) väitöskirjan ”Sukupolvien välinen tiedon jakaminen organisaatiossa – lapiopidaanko vanhaa vai luodaanko uutta?” näkemyksen kautta. Yksilön motivaatiota jakaa tietoa tarkastelen Maslow`n ja Herzbergin motivaatioteorioiden avulla. Motivaatiotekijät tutkimukseeni olen valinnut tiedon jakamiseen ja motivaatioon liittyvien teorioiden pohjalta, (mm. Gabrera & Gabrera 2005; Riege 2005; Gagné 2009; Virtainlahti 2009). Johtamiskäytäntöjä ja tiedon jakamisen motivaatiota tarkastelen mm. Marylène Gagnén (2009) tutkimusta hyödyntäen. Hän on tutkinut tiedon jakamisen ja motivaation yhteyttä huomioimalla yksilön tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä organisaatioon ja johtamiseen liittyen. Hänen teoriansa perustuu yhdistelmään suunnitellun toiminnan teoriasta (*theory of planned behavior*) (TPB) ja itsemääräämisenteoriasta (*self-determination theory*) (SDT). Hän ehdottaa kuinka henkilöstövoimavarojen johtamisella (HRM) voidaan edistää yksilöiden sisäistä motivaatiota jakaa tietoa. (Gagné 2009, 571, 583, 585.) Kappaletta sairaalaorganisaatiota tiedon jakamisen ja johtamisen paikkana tarkastelen Maarit Ryttilän (2011) väitöskirjan ”Tietoperustainen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla” sekä Juha V. Virtasen (2010) väitöskirjan ”Johtajana sairaalassa - Johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta” kautta.

2 TIETO ORGANISAATIOSSA JA TIETOJOHTAMINEN SAIRAALAORGANISAATIOSSA

Tässä kappaleessa esittelen keskeisimmistä käsitteistäni perusteellisemmin datan, informaation ja tiedon, tietoperustaisen näkemyksen, tiedon johtamisen (knowledge management) ja tiedon jakamisen. Tässä kappaleessa käsitellään tiedon rakentumista organisaatioissa, perehdytään siihen kuinka yksilöiden ja organisaation tieto rakentuu organisaatioissa. Tutkimuksessani, kysyn esimiehiltä, kuinka he näkevät tiedon jakamisen muotoutumisen omassa organisaatiossaan. Tiedon jakamista tässä tutkimuksessa tarkastellaan tiedon jakamisena työtoverien kesken sekä esimiehen ja alaisen välillä. Tarkastelen myös sairaalaorganisaation johtamisen erityispiirteitä ja tietojohdamiseen liittyviä muutos suuntia.

Maarit Virta (2011, 22) on perehtynyt organisaation tiedon muodostumiseen ja tietojohdamiseen laajasti väitöskirjassaan. Tiedon muodostumisen näkemys tutkimuksessani muodostuu hänen kokoamansa tietoperustaisen näkemyksen mukaisesti (*knowledge-based view*), jossa organisaation kilpailukyky nähdään rakentuvan tiedon ja kykyjen sekä toimintojen ja rutiinien ylläpitämisestä, synnyttämisestä ja uudentalaisesta yhdistämisestä. (Kogut & Zander 1992; Grant 1996; Spender 1996; ref. Virta 2011, 20). Tässä tutkimuksessa tiedon rakentumista tarkastellaan sosiaalisesti rakentuvana vuorovaikutuksena, joka on sidottu käytännön toimintaan (Tsoukas & Mylonopoulos 2004; ref. Virta 2011, 20). Organisaatiot toimivat eri tavoin, sillä niillä on erilaiset kyvyt tiedon käyttämiseen ja hyödyntämiseen sekä erilaista tietoa hallussaan. Tieto on muuttuva resurssi, jota jokainen organisaatio rakentaa itselleen omista lähtökohdistaan ja tarpeistaan. Se ei ole yksi objektiivinen totuus, jonka hallitsemisesta kilpailtaisiin. Tsoukasin ja Mylonopoulosin (2004, 11-13) mukaan organisaation tietoperustaisen tarkastelun mukaan tieto nähdään käytännön tilanteista rakentuvana sosiaalisena tapahtumana ei pelkästään informaation teoreettisena käsittelynä. Kaikki organisaatioissa tehtävä työ sisältää tietoa ja organisaation toiminnot rakentuvat tiedolle. Tällöin organisaation toiminta rakentuu inhimilliselle kommunikaatiolle, taidoille ja tulkinnoille, jotka kehittyvät sosiaalisissa tilanteissa, käytännön rutiineissa ja työtavoissa. (Tsoukas & Mylonopoulos 2004, 11-13; ref. Virta 2011, 20.) Virran mukaan (2011, 20) organisaation tietoperustaisen näkemyksen taustalla on loogisimmin konstruktionismin (Alvesson & Sköldberg 2009) mukainen tieto-käsitys, jossa tieto nähdään sosiaalisena ja subjektiivisena eli vuorovaikutuksessa tilanteiden mukaan muuttuvana (Keso ym. 2006; Alvesson & Sköldberg 2009; ref. Virta 2011, 20).

2.1 Tiedon muodot organisaatiossa

2.1.1 Data, informaatio ja tieto

Data, informaatio ja tieto erotetaan kirjallisuudessa (mm. Nonaka & Takeuchi 1995; Choo 1998; Davenport & Prusak 1998) useiden tutkijoiden mukaan eri tavoin ja eri lähtökohdista (vrt. mm. Leonard-Barton 1995; Davenport & Prusak 1998; Eraut 2000; Tsoukas & Vladimirou 2001; Carlile 2002; Tsoukas & Mylonopoulos 2004, 5; Spender 2006; Spender 2008, 8; ref. Virta 2011, 22-24). Sydänmaanlakan (2002, 176; 2007, 285; 2009, 42, 43) mukaan data on raaka-ainetta, josta informaatio syntyy. Informaatio määritellään dataksi, joka muuntuu merkitykselliseksi kokonaisuudeksi informaation sisältäessä viestin. Data on tekstiä, kuvia, numeroita tai niiden yhdistelmiä, josta informaatio syntyy eli irrallista tietoa, joka ei sisällä merkityksiä tai suhteita. Informaatio on muodossa olevaa ja välitettäväksi tarkoitettua tietoa, jolla on jokin uutuusarvo, käyttöyhteys ja merkityssisältö (Karvonen 2000, 83-85, 98, 99; Lönnqvist ym. 2007, 104). *Tiedon arvoketju muodostuu datasta, informaatiosta, tiedosta ja osaamisesta edeten korkeimmalla tasolla oleviin yksilöiden älykkyyteen ja viisauteen.* Näillä viitataan tiedon oikea-aikaisuuteen, inhimillisyyteen, ymmärrykseen, syvälliseen kokemuspohjaan ja arvoasetelmiin. Data jalostuu viisaudeksi, joka siirtyy käytäntöön. Tiedon arvoketjusta syntyy yksilön elämänmittainen oppiminen. (Sydänmaanlakka 2002, 177, 179, 180; Sydänmaanlakka 2009, 42, 43; ks. myös Niiniluoto 1989, 62; Kivinen 2008, 47, 48.) Ståhlen ja Grönroosin mukaan (1999, 49) organisaation tietopääoma syntyy, kun data muuntuu informaatioksi, informaatio tiedoksi sekä osaamiseksi. Osaaminen perustuu tietoon ja kanavoituu toiminnaksi, kun taidon haltija soveltaa tietoa motivoituneesti. Taitava osaaminen on asiantuntijuutta (Virtainlahti 2009, 32). Nykyorganisaatioissa informaation määrä kasvaa ja tietoa on jopa liikaa (Koski 1998, 13; Koski 2008, 203, 204). *Yleinen näkemys tiedon muodostuksesta syntyy, kun datalle annetaan merkitys, siitä tulee informaatiota ja kun informaatiota käytetään, siitä tulee tietoa* (Virta 2011, 24).

Tiedon instrumentaalisuus (välineellisyys) ja siihen liittyvä *tiedon käytännöllisyys* ovat tiedon ominaisuuksia, jotka erottavat sen informaatiosta ja datasta. Tieto syntyy tai toteutuu samaan aikaan, kun sitä käytetään välineenä johonkin toimintaan. (emt., 24.) Tieto vahvistetaan ja hyödynnetään vain käytännössä. *Organisaation muodollisesta kaavamaisesta tiedosta eli organisaation säännöistä tulee tietoa, kun yksilöt ottavat ne käyttöön omassa työssään.* Uutta tietoa syntyy vain kun tietoa konkreettisesti käytetään eli yksilöiden toiminnan kautta, jolloin

myös yksilöiden käytäntöön liittyvä oivaltava tieto kehittyy. *Tieto on näin instrumentaalista eli yksilöön sidottua, koska se on yksilön käytäntöön sidottua ja henkilökohtaista.* Jotta yksilöiden luoma uusi tieto hyödyttäisi koko organisaatiota, se on tehtävä muodolliseksi organisaation tiedoksi ja levitettävä kaikkien sitä tarvitsevien saataville. (emt., 38.)

2.1.2 Tiedon eksplisiittisyys, implisiittisyys ja hiljaisuus

Eksplisiittinen ja hiljainen tieto voidaan esittää Nonakan ja Takeuchian (1995) mukaan erillisinä tiedon luokkina tai tyyppeinä (Virta 2011, 26). *Eksplisiittistä tietoa* ilmaistaan sanoin ja numeroin, se on helposti ilmoitettavaa ja jaettavassa muodossa olevaa faktatietoa, tieteellisiä kaavoja, kodifioituja menettelyjä tai yleismaailmallisia periaatteita. Näitä voidaan helposti käsitellä tietokoneella, siirtää elektronisesti ja varastoida tietokantoihin. *Hiljainen tieto*, ei ole helposti nähtävää ja ilmaistavissa olevaa tietoa. Se on hyvin henkilökohtaista ja vaikeasti virallistettavaa, jonka vuoksi sitä on vaikea jakaa muiden kanssa kommunikoiden. Hiljaista tietoa ovat subjektiiviset oivallukset, intuitiot ja oletukset. Se on syvästi juurtunut yksilön toimintaan ja kokemuksiin, käsittäen myös ihmisten ihanteita, arvoja tai tunteita. Hiljaisella tiedolla on *tekninen ulottuvuus*. Se kattaa konkreettisen tietotaidon (know-how) ja osaamisen, se on ammattimaista osaamista ja tietoa, jota on vaikeaa selittää muille. Hiljaisen tiedon *kognitiivinen ulottuvuus* koostuu kaavoista, mentaalisista malleista, uskomuksista ja näkemyksistä, jotka ovat itsestäänselvyksiä. Se heijastaa kuvan todellisuudesta (mitä on) ja vision tulevaisuudesta (mitä pitäisi olla), auttaen meitä ymmärtämään maailmaa. Organisaation osaaminen syntyy hiljaisen tiedon muuntuessa näkyväksi tiedoksi ja taas takaisin hiljaiseksi tiedoksi. Tätä pidetään usein itsestään selvyutenä, koska ne ovat syvällä ihmisten mielissä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8, 9, 58-60.)

Virran (2011, 27) mukaan tutkijat ovat eri mieltä siitä voidaanko hiljainen tieto tuottaa eksplisiittiseksi eli esittää symbolein ja sanoin (Nonaka & Takeuchi 1995; Nonaka ym. 2001; ref. Virta 2011, 37) vai pysyykö osa tiedosta aina hiljaisena (Polanyi 1966; Spender 1996; Tsoukas 2003; Wilson 2005; ref. Virta 2011, 27), jolloin hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon lisäksi em. jakavat tiedon näiden välimuotoon eli implisiittiseen tietoon. *Implisiittistä tietoa* ei ole kirjoitettu tai sanottu ääneen, kuten eksplisiittinen tieto, mutta kysyttäessä se voidaan ymmärrettävästi kuvata tai selittää, siis täysin päinvastoin kuin hiljainen tieto. (Tsoukas 2003; Wilson 2005; Spender 2006; ref. Virta 2011, 27.) Eksplisiittinen, implisiittinen ja hiljainen

tieto on luokiteltu organisaatiossa edelleen yksilön tietoon sekä organisaation tietoon. Tutkijat käyttävät näistä erilaisia käsitteitä. (Virta 2011, 27.)

2.1.3 Tietämys organisaatiossa

Maarit Virta (2011, 28, 29) on jakanut tietoa teoreettisesti tarkastelevien teorioiden pohjalta, tietämyksen organisaatiossa kuuteen luokkaan:

Yksilön tieto:

1.) *Hiljainen tieto* (Polanyi 1966; Nonaka & Takeuchi 1995; Tsoukas 2003; Wilson 2005; Spender 2006; Choo 2006), 2.) *Implisiittinen tieto (epäsuora tieto)* (Tsoukas 2003; Wilson 2005; Spender 2006) *tai automaattinen tieto* (Spender 1996), 3.) *Eksplisiittinen tieto* (Nonaka & Takeuchi 1995; Tsoukas 2003; Wilson 2005; Choo 2006) *tai tietoinen tieto* (Spender 1996)

Yhteinen organisaation tieto:

4.) *Yhteinen hiljainen tieto* (Nonaka ym. 2001) *tai kulttuurinen tieto* (Choo 2006), 5.) *Yhteinen implisiittinen tieto tai kollektiivinen tieto* (Spender 1996) *tai käsitteellinen tieto* (Nonaka ym. 2001), 6.) *Yhteinen eksplisiittinen tieto* (Choo 2006) *tai havainnollistettu tieto* (Spender 1996) *tai systeeminen tieto* (Nonaka ym. 2001) (Virta 2011, 28, 29.)

Kulttuurinen tieto syntyy vuorovaikutuksessa ja liittyy työyhteisön ja organisaation tietorakenteisiin, tunteisiin ja asenteisiin. Näiden kautta työntekijät ymmärtävät, arvioivat ja selittävät yhteisön todellisuutta. Kulttuurista tietoa ovat toimintaa ohjaavat uskomukset, arvot ja oletukset. Ne perustuvat yksilöiden mentaalisiin malleihin ja kognitiivisiin rakenteisiin. Kulttuurinen tieto sisältää hiljaista tietoa, jonka avulla syntyy yhteinen tulkintapohja ja joka edistää tiedon jakamista. (Choo 1998; 11, 12; Huotari ym. 2005, 68, 69.)

Virran mukaan (2011, 26, 29, 31) *käyttäjän näkökulmasta erilaiset tiedon muodot* (hiljainen, kulttuurinen, eksplisiittinen jne.) *ovat erottamattomia, koska niitä käytetään päällekkäisesti ja samanaikaisesti*. Työskentely organisaatiossa vaatii toimiakseen samaan aikaan eksplisiittisen tiedon (kuten faktoja tuotteista), implisiittistä tietoa (kuten nyrkkisääntöjä työn tekemisestä) ja hiljaista tietoa (kuten tavat ja käytännöt, jotka ohjaavat työtä). (emt., 29, 31.) Ymmärrys tiedon ulottuvuuksia, ei pelkästään tiedon tyypeistä, jotka ovat läsnä tiedossa ja sen käytöstä samanaikaisesti (Polanyi 1966) tai ominaisuuksista, jotka liittyvät erilaisiin tietoyhdistelmiin (Eraut 2004) tarjoavat laajemman näkökulman kuin teoreettinen luokittelu tiedon käyttöä

tutkittaessa. (Virta 2011, 29.) Organisaatiossa tiedon tyypit yhdistyvät työtä tehdessä Tsoukasin (1996) mukaisissa *sosiaalisissa käytännöissä* (Virta 2011, 29, 31).

2.1.4 Sosiaaliset käytännöt

Laitisen & Stenvallin (2012, 110) mukaan yksilön käyttäytymistä voidaan ymmärtää lähinnä sen sosiaalisen ryhmän käyttäytymistä vasten, jonka jäsen hän on. *Organisaation ja yksilöiden tieto kohtaavat sosiaalisissa käytännöissä työtä tehdessä* (Tsoukas 1996; Tsoukas & Vladimirou 2001; ref. Virta 2011, 34). Yksilöt ymmärtävät organisaation sääntöjä tai teoreettisia yleistyksiä suhteuttamalla niitä tilanteeseen, jossa he ovat olleet mukana ja niitä käyttäessään. Ymmärrys on sidottu käytäntöön, ei etukäteen ajattelun kautta. Työnteon kautta ilmenee se kuinka ihmiset ymmärtävät ja seuraavat sääntöjä. (Taylor 1993; Tsoukas 1996; ref. Virta 2011, 34.) Virallisille, työhön liittyville ohjeille annetaan merkitys ja käytännön toteutustapa keskusteltaessa työtä tehdessä. ”Käytäntöyhteisöissä” (*communities of practice*) yksilöt jatkuvasti neuvottelevat merkityksistä (*negotiation of meaning*). Merkitykset sisältyvät neuvotteluprosessiin, ei yksilöihin tai ulkopuoliseen maailmaan. Neuvotteluissa, *merkitys ja käytäntö* rakentuvat historialliseen ja jatkuvasti kehittyvään tilanteeseen, muuttuen jatkuvasti. (Brown & Duguid 1991; Wenger 1998, 54; ref. Virta 2011, 34.)

Käytännön toiminta ei perustu pelkästään ei ymmärrettävästi kuvattaviin eksplisiittisiin sääntöihin. Eksplisiittisten sääntöjen tulkinnassa ja toteutuksessa turvaudutaan sosiaalisia käytäntöjä ohjaavaan lausumattomaan taustaan (*an unarticulated background*). (Tsoukas 1996, 16-17; ref. Virta 2011, 34.) Yksilöt omaksuvat lausumattoman taustan, sosiaalistuessaan yhteisöön (Tsoukas 1996; ref. Virta 2011, 34). Lausumaton tausta ohjaa yhteisön sosiaalisia käytäntöjä ja on perusta yhteisön lausutulle tai eksplisiittiselle tiedolle. Jäsenet hyväksyvät lausumattoman tiedon annettuna tai ”valmiina” kyseenalaistamatta sitä. Organisaation sääntöjä ymmärretään osittain lausumattoman taustan pohjalta. Se sisältää yksilöiden omia havaintoja, arvioita ja johtopäätöksiä. Tsoukasin (1996) mukaan yksilön tieto ja sosiaalistumisessa opittu sosiaalinen tieto ovat erottamattomia, (vrt. Nonaka & Takeuchi 1995; ref. Virta 2011, 34, 35.) koska tieto tulee mahdolliseksi vain sosiaalisten käytäntöjen kautta. ”Sosiaalinen” on joukko taustalla vaikuttavia käsityksiä, jotka ohjaavat yksilöiden toimintaa (Tsoukas 1996; ref. Virta 2011, 35).

Sosiaaliset käytännöt perustuvat keskusteluun (*discourse*). Yksilön on tunnettava yhteisön kielen käyttämisen tavat ja ilmaisujen merkitykset eli miten ilmiöitä ja asioita luokitellaan ja erotellaan kielen avulla sekä mihin seikkoihin kiinnitetään huomiota. Yhteisen kielen avulla tapahtumille ja asioille rakennetaan todellisuutta, löytämällä uusia näkemyksiä ja merkityksiä. (Taylor 1993; Tsoukas 1996; Wenger 1998; ref. Virta 2011, 35.) *Yksilöillä yhdistyy yksilön oma tieto ja organisaation tieto, jonka avulla he muodostavat sosiaalisen käytännön, jossa työ tehdään.* Se miten työ toteutetaan ja kuinka yksilöt toimivat, vaikuttaa sekä yhteinen lausumaton tausta että yksilön tilannearviot, perustuen heidän omiin ominaisuuksiin ja/ tai organisaation sääntöihin. (Tsoukas & Vladimirov 2001, 979; ref. Virta 2011, 35.)

Kun yksilöt käyttävät organisaation tietoa uudelleen muodostaen organisaation tietämystä on tiedon käytössä läsnä sekä yksilöiden oivaltava tieto että organisaation kaavamainen tieto. Siinä yhdistyvät säännöllisyys, luovuus, säännönmukaisuus, uusi toiminta ja jatkuvuus. (Tsoukas 1996, 22; ref. Virta 2011, 36.) *Organisaation ulkopuolelta tulevaa yksilöiden oivaltavaa tietoa ei voi johtaa tai hallita, kuten organisaation kaavamaista tietoa. Sillä se liittyy työntekijöiden kokemuksiin, taitoihin, motivaatioon ja sosiaalisiin suhteisiin eli yksilöiden keskinäiseen vuorovaikutukseen ja ominaisuuksiin. Oivaltavan tiedon johtaminen on yhteisöllisyyden ylläpitämistä ja vahvistamista, rohkaisemista aloitteisiin ja improvisointiin.* (Tsoukas & Vladimirov 2001, 991; ref. Virta 2011, 36.) Organisaation sosiaalisia käytäntöjä ylläpitävää rakentavaa keskustelua (*discursive practice*) tulee seurata ja ylläpitää (Tsoukas 1996, 23; ref. Virta 2011, 36).

Organisaatiossa tiedon johtamisen tulee olla tavoitehakuista yksilöiden koordinoitua, jossa yksilöt voivat soveltaa omaa ymmärrystään eli omia tietoja paikallisiin olosuhteisiin eli organisaation tietoon ja olla tyytyväisiä tuloksiinsa. (Tsoukas 1996, 22; ref. Virta 2011, 36) *Tiedon johtaminen edellyttää, organisaation kaavamaisen ja teoreettisen tiedon ja yksilön oivaltavan sekä kokemukseen perustuvan tiedon kaksisuuntaista kulkua.* Kun organisaation jäsenet ottavat teoreettisen tiedon käyttöön, he soveltavat sitä ja kehittävät siitä hiljaista tietoa. Organisaation jäsenten kehittämä oivaltava tieto tulee pyrkiä muotoilemaan ja saattaa kaikkien organisaation jäsenten saataville. (Virta 2011, 36, 37.)

2.2 Tietojohtaminen (knowledge management)

Tietojohtamista tutkivassa kirjallisuudessa, sen *käsitteiden määrittelyssä on paljon eroavuuksia*. Osittain epäselvyys johtuu informaation ja tiedon merkityseroista eri kielissä. (Lönqvist ym. 2007, 104.) Sen vuoksi on tärkeää määritellä käsitteet *tietojohtaminen* ja *tieto*. Joissakin yhteyksissä *knowledge management* nähdään tietojohtamisen synonyymina ja käännöksenä. Termi voidaan ymmärtää monella tavalla, kuten tietoteknisenä informaation hallintana tai se voidaan nähdä ensisijaisesti sosiaalisten yhteistyömuotojen kautta. (emt., 12, 42.) *Knowledge management* suomennetaan usein tietämyksenhallinnaksi, tiedon/tietämyksen johtamiseksi, osaamisen johtamiseksi, tietojohtamiseksi tai tietämyshallinnaksi. Termi *information management* suomennetaan informaation hallinnaksi, tietohallinnoksi ja tiedonhallinnaksi. Tietojohtamisesta ei ole olemassa yhtä yleistä ja yksiselitteisesti hyväksyttyä määritelmää ja se on alana nouseva ja monitieteinen. (Huotari & Savolainen, 2003, 17; Lönqvist ym. 2007, 44, 104; ks. myös Kivinen 2008, 18.) Laaja ja monimutkainen ilmiö voidaan tulkita eri asiayhteyksistä ja näkökulmista erilaisena (Lönqvist ym. 2007, 16).

Käsitteen ja termin sisältö on niemeä tärkeämpää. Wiigin (1997b, 1) ja Sveibyn (2001) mukaan tietojohtamisen tutkimus voidaan jakaa ihmispainotteiseen ja teknologiapainotteiseen suuntaukseen (Wiig 1997a, 7; Wiig 1997b, 1; Sveiby, 2001; Lönqvist ym. 2007, 144, 105). Wiig on jaotellut (1997a, 1997b) tietojohtamisen kolme ulottuvuutta ovat: 1. informaation hallinta tiedon tuottamisessa ja luomisessa, 2. ihmisten johtaminen tiedon tuottajina ja luojina sekä 3. näiden prosessien tuloksellisuutta edistävien asioiden hallinta. Tietojohtamisen erottaa informaation hallinnasta käsitys tiedon sosiaalisuudesta ja dynaamisuudesta. (Wiig 1997a, 7; Wiig 1997b, 1; ks. myös Huotari ym. 2005, 50.) Wiigin (1997b, 2) mukaan *tietojohtaminen on näkyvää, systemaattista ja tavoitteellista tiedon uudistamista, rakentamista ja käyttöä tiedon prosessien tehokkaalla johtamisella. Systemaattinen tietojohtaminen käsittää neljä painopistealuetta: 1. ylhäältä alas tapahtuva seuranta ja tietoon liittyvien toimintojen mahdollistaminen, 2. tieto-infrastruktuurin ylläpito ja luominen, 3. tietovarantojen uudistaminen, järjestäminen ja siirtäminen sekä 4. tietovarantojen hyödyntäminen, jakaminen ja käyttö sekä niiden arvon ymmärtäminen.* (Wiig 1997b, 2; Kivinen 2008, 66.)

Käsitteen *knowledge management* alaisuudessa pyritään ohjaamaan, jäsentelemään ja lisäämään organisaation aineettomia omaisuuseriä (Ståhle & Grönroos 1999, 10). Tietojohtamisella (*knowledge management*) pyritään hyödyntämään yksilöiden tietoa ja

muuntamaan se koko organisaation, työyhteisön tai yhteistyöverkoston toiminnaksi: hyödyntäen yhteistyöverkoston tai organisaation jäsenten tietoa organisaation strategisen osaamisen ja suorituskyvyn lisäämiseksi, innovaatioiden tuottamiseksi ja uuden tiedon luomiseksi. Johtamisen kohteena ovat informaatio ja henkilöstön osaaminen eli jäsenten käytännölliset työn tekemisen taidot, kognitiivinen kyvykyys ja tiedon yhteinen jakaminen (*knowledge sharing*). Uuden tiedon luominen ja innovaatioiden tuottaminen vaativat tiedon jakamisen lisäksi muiden niihin vaikuttavien tekijöiden hallintaa. (Huotari ym. 2005, 49, 50.)

Osaamisen johtaminen (knowledge management)

Sairaalaorganisaatioissa korostuu tietojohdamisen osaamisen johtamisen hallinta työnkuvan opetusvelvollisuuden vuoksi. *Tietopääoma* on organisaatioiden ratkaiseva tekijä. Tietopääoma on organisaation piirissä toimivien yksilöiden henkilökohtaista osaamista ja taitoja sekä organisaation käytössä olevaa informaatiota. Tietopääoman käsittää kolme osa-aluetta: *inhimillinen pääoma*, joka sisältää motivaation, sitoutumisen ja osaamisen, *aineeton pääoma*, joka muodostuu datasta, informaatiosta, immateriaalioikeuksista sekä organisaatiosta itsestään. Kolmas osa-alue on *strateginen reservi*, jolla on kyky tuottaa innovaatioita. Osaamisen johtaminen on organisaation toiminta- ja kilpailukyvyn varmistamista ja vahvistamista osaamispohjan avulla. (Stähle & Grönroos 1999, 42-61; ks. myös Juholin 2008, 174.) Viitalan (2005, 14-15) mukaan osaamisen johtaminen on tarkoituksellista toimintaa, jonka avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista kehitetään, vaalitaan, uudistetaan ja hankitaan organisaation tulevaisuuden tahtotilan mukaisesti. Osaamisen johtamisen tavoitteena on vahvistaa organisaatiota, joka oppii ja jossa työskentelevät yksilöt oppivat. Tiedon ja osaamisen johtaminen ei etene mekanistisen oppimiskäsityksen mukaan, vaan siinä korostuvat *työn yhteydessä tapahtuva oppiminen, paikallisen ja dokumentoimattoman tiedon merkitys sekä epäviralliset yhteisöt*. Uuden tiedon ja osaamisen luominen mahdollistuu, kun yhteisön jäsenet tutkivat yhdessä oppimishaasteita, toimintaa sekä luovat uusia käytäntöjä. (Henning 1998; ref. Virkkunen & Ahonen 2007, 19-21; Juholin 2008, 174, 175.)

Oppiva organisaatio sisältää menestyvän organisaation tunnusmerkit. Näitä ovat parhaista käytännöistä ja muiden kokemuksista oppiminen, tehokas tiedonkulku, järjestelmällinen ongelmanratkaisu, uusien menetelmien kokeilu, omista kokemuksista ja historiasta oppiminen. (Viitala 2005, 38, 39; Juholin 2008, 175.) Oppivan organisaation yhteydessä toistuvat käsitteet ilmapiiri, tiedottaminen ja tiedonkulku. Nykyisin ne korvataan termeillä

vuorovaikutus ja tiedonvaihdanta. Tietotyön asiantuntijoilta odotetaan jatkuvaa osaamista ja oppimista. Jatkuva oppiminen on työn ilon ja sisällön lähde, jolloin työ palkitsee tekijää kehittämällä yksilöä. Itsensä ylittäminen innostaa ja rikastaa työtä. Osaamisen vahvistaminen ja oppiminen on yhä enemmän sosiaalinen ja epämuodollinen prosessi, koska tuore tieto tulee hankkia muualta kuin vanhenevista oppikirjoista. Yksilön ydin kompetenssit ovat uuden tiedon löytäminen, hyödyntäminen ja yhteyksien rakentaminen. (Juholin 2008, 175, 177.)

2.2.1 Tiedon jakaminen

Termi ”*tietämyksenhallinta*” (*knowledge management*) tarkoittaa virallisesti siirtämistä. Tietämyksenhallinnan keskeinen osa on kehittää strategioita, joilla kannustetaan spontaaniin tiedon vaihtoon. Tietämyksen jakaminen edellyttää organisaatiolta ja siellä toimivilta hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Organisaation menestys edellyttää avointa, spontaania ja vapaamuotoista tiedonsiirtoa. Organisaation tiedon jakaminen jaetaan organisoituihin ja organisoimattomiin käytänteisiin. Molempia tapoja tulee hyödyntää tilanteiden mukaan. Organisoituneet käytänteet ovat erilaisia sovittuja ratkaisuja, kuten työpajat, koulutus ja tekniset raportit. Organisoimattomia käytänteitä ovat epämuodolliset tapaamiset ja keskustelut, kuten käytävä keskustelut, kahvi- ja taukotiloissa, juoma-automaateilla tapahtuva epävirallinen keskustelu. Yksilöt ratkovat usein epävirallisen keskustelun lomassa myös organisaatiossa olevia ongelmia. Hiljainen ja moniselitteinen tieto on erityisen haasteellista saada muiden organisaatiossa toimivien käyttöön. (Davenport & Prusak 1998, 89, 90.)

Tietoperustaisen näkemyksen mukaan tiedon siirtyessä se aina jotenkin muuttuu. Tietoa koko ajan uudelleen arvioidaan ihmistenvälisessä kanssakäymisessä. Tiedon muuttuminen on sisäänrakennettu kaikkeen tiedon käyttämiseen. (Tsoukas 1996; Szulanski 2003; ref. Virta 2011, 38.) Sveiby (1996) mukaan tietoperustaisen organisaatiokäsityksen mukaan tiedon siirtäminen (*knowledge transfer*) ei ole täysin oikea termi, koska *jokainen tiedon vastaanottaja rakentaa siirretystä tiedosta oman version, jolloin tietoa ei voida siirtää paikasta toiseen sellaisenaan.* (Sveiby 1996, 381; ref. Virta 2011, 38, 39.) Tietoperustaisen näkemyksen mukaan tiedon siirtäminen on tapahtunut, vasta silloin kun vastaanottaja on saanut, ymmärtänyt ja ottanut käyttöön annetun tiedon. Tieto ei ole vielä siirretty, kun se on vasta asetettu vastaanottajan saataville lähettämällä tai antamalla. (Sveiby 1996, 381; Davenport & Prusak 1998; Szulanski 2003; ref. Virta 2011, 39.) Vuorovaikutteisessa tapahtumassa lähettäjän tulee varmistaa, että tieto menee perille ja että se on käyttökelpoista

ja ymmärrettävää. Vastaanottaja voi halutessaan varmistaa, että hän ymmärtää tiedon samoin kun sen lähettäjä tai ainakin riittävän samalla tavalla. Tiedon täysin samoin ymmärtäminen yksilöiden välillä on mahdotonta. (Tsoukas 1996; Szulanski 2003; ref. Virta 2011, 39.)

Vuorovaikutteisen tiedon siirron tarkastelussa painopistettä voi siirtää kohti yksilöiden välistä toimintaa ja pois organisaation toiminnoista (Virta 2011, 39). Davenportin ja Prusakin (1998, 104) mukaan tällöin tiedon siirtämisessä huomio suunnattaisiin dokumenttien lukemisesta *vuorovaikutukseen*, tiedon siirtämisen nopeudesta *siirrettävän tiedon käyttökelpoisuuteen* ja tiedon saatavuudesta *tiedon huomaamiseen*. Yksilöt eivät osaa kertoa kaikkea siirrettävää tietoa. Tiedon siirtämistä voi tehostaa vain lisäämällä ja vahvistamalla vuorovaikutusta parantamalla ja ylläpitämällä tiedon siirtämisen olosuhteita. (Virta 2011, 39.) Johtamisessa tulee ymmärtää kuinka tietoa ja informaatiota organisaatiossa jaetaan (*to share*) ja käytetään yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa (Widén-Wulff 2007, 178; ref. Virta 2011, 39, 40.) Vuorovaikutteisessa tiedonsiirrossa implisiittisen ja hiljaisen tiedon siirtämisen merkitys korostuu, koska *niiden siirtäminen on mahdotonta ilman vuorovaikutusta*. (mm. Polanyi 1966; Tsoukas 2003; Spender & Scherer 2007, 24; ref. Virta 2011, 40.) Yksilöiden välisen vuorovaikutuksen etu on, mahdollisuus siirtää paljon monimuotoista, yksityiskohtaista ja vaikeasti määriteltävissä olevaa tietoa kuin että tieto omaksuttaisiin yksin tai itsenäisesti. *Vuorovaikutteinen toimintatapa on hitaampaa kuin itsenäinen opiskelu, mutta omaksuttava tieto on sitkeämpää, kestävämpää (viscosity of knowledge), käyttökelpoisempaa, monipuolisempaa sekä helpommin sovellettavaa* kuin nopeasti opittu kirjatieto. (Davenport & Prusak 1998, 102; Virta 2011, 40.)

Szulanski (2003, 15) puhuu tiedon siirtämisestä (*knowledge transfer*), jolla hän tarkoittaa tiedon lähettäjä ja vastaanottajaa sekä heidän vaikutuksiaan siirrettävään tietoon. Tieto siirretään tiedon lähettäjän ja vastaanottajan välisessä vuorovaikutuksessa. Hänen mukaansa käytäntöjen tai käytännöllisen tiedon (*practical knowledge*) siirtämisessä, käytäntöä ei voi sellaisenaan lainata vaan vastaanottajan on sopeutettava käytäntö itselleen sekä olosuhteisiinsa sopivaksi. Szulanski (2003, 75) listaa tutkimustensa pohjalta tiedon siirtämisen epäonnistumiseen johtaviksi tekijöiksi: 1.) tiedon lähettäjän ja vastaanottajan välisen vaikean suhteen (*arduous relationship*), 2.) vastaanottajan kyvyttömyyden omaksua siirrettävä tieto tai käyttää sitä (*lack of absorptive capacity*) sekä 3.) vastaanottajan kyvyttömyys ymmärtää siirrettävän tiedon merkitys kokonaisuudelle tai käytännön työn tekemiselle (*causal ambiguity*). Tiedon siirtäminen toteutuu vasta kun tiedon vastaanottaja on

saanut tiedon, ymmärtänyt sen sekä käyttänyt tietoa. Davenport ja Prusak (1998, 101) lisäävät tiedon jakamista vähentäviksi tekijöiksi ulkoiset olosuhteet, kuten tiedon lähettäjän ja vastaanottajan yhteisen ajan ja paikan puutteen. (ks. myös Virta 2011, 40, 41.)

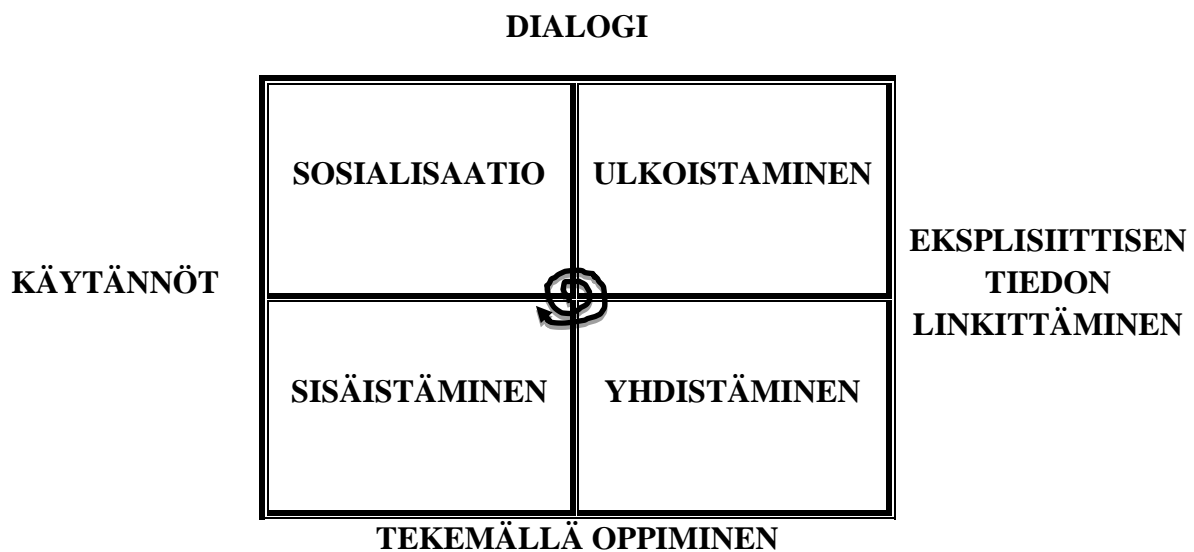
2.2.2 Tietopääoman edistäminen johtamisessa SECI- mallin kautta

Tietopääomaa ja osaamispääomaa (*knowledge management*) kuvataan samaa tarkoittaviksi käsitteiksi (Rytilä 2011, 62). Tietopääoman tai osaamispääoman uranuurtaja on Ikujiro Nonaka (esim. Nonaka, Toyama & Konno 2002; ks. myös Rytilä 2011, 64). Nonaka ja Takeuchi (1995, 70-72) ovat tutkineet kuinka organisaatiot dynaamisesti luovat tietopääomaa SECI-elementin avulla. Tietoa tuotetaan hiljaisen ja täsmällisen tiedon vuorovaikutuksessa, hiljaisesta tiedosta näkyväksi tiedoksi ja jälleen hiljaiseksi tiedoksi. SECI-prosessissa (sosialisaatio-ulkoistaminen-yhdistäminen-sisäistäminen/ *socialization-externalization-combination-internationalization*) hiljainen ja täsmällinen tieto ovat vuorovaikutuksessa ja tuloksena syntyy tietopääoma (*knowledge*). (Nonaka & Takeuchi 1995, 70-72; Nonaka 2005, 386, 387; Virtainlahti 2009, 98; Rytilä 2011, 64.) Yksilöt jakavat jo olemassa olevaa tietoa toistensa kanssa, jolloin se yhdistyy uudeksi tiedoksi. Tiedon määrä kasvaa sen mukaan kuinka monta kierrosta mallissa edetään. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70-72; Nonaka 2005, 386, 387; Virtainlahti 2009, 98.) SECI- prosessi on vaiheittainen ja dynaaminen prosessi, jossa ei ole selkeää alkukohtaa, mutta se etenee spiraalimaisesti vahvistuen (Nonaka ym. 2002; ref. Rytilä 2011, 64, 65).

Nonakan epistemologinen ja ontologinen teoria yhdistää arvoja, kontekstin ja valtaan liittyviä kysymyksiä. Prosessin avulla mukaudutaan ympäristöön ja muutetaan ympäristöä. (Nonaka 2005, 375.) SECI- malli rakentuu *ontologisesti* eli olemisen perusteiden teorian mukaan sekä *epistemologisesti* eli tietoteoreettisesti. Ontologinen dimensio tarkoittaa tiedon liikkumista yksilön, ryhmän tai organisaation tasolla ja se käsittelee tiedon mahdollisuuksia ja ehtoja. Tietoa ei luoda ilman yksilöitä. Malli perustuu osittain Polanyin (1966) käsitykselle yksilöiden hiljaisesta ja henkilökohtaisesta tiedosta organisaation tiedon luomisen taustalla. Organisaatiot pyrkivät saamaan hiljaisen tiedon käyttöön tukemalla yksilöiden tiedon jakamista ja luomalla motivoivan kontekstin tiedon luomiselle. Työympäristön tulee mahdollistaa ryhmätyöskentely, tiedon kerääminen ja luominen. Tietoa luodaan keskustellen organisaation sisällä ja sen rajojen ulkopuolella. Epistemologinen dimensio tarkoittaa tiedon

muuttumista implisiittisestä tiedosta eksplisiittiseksi tiedoksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70-73; Nonaka 2005, 383, 384; Virtainlahti 2009, 101; Virta 2011, 27.)

Kulttuuri ja ilmapiiri ovat länsimaisia käsitteitä. Nonaka ja Konno (1998, 40) ehdottavat japanilaisen filosofi Nishidan käsitettä ”BA” vaihtoehdoksi tälle käsitteelle. (Sveiby 2007, 1639.) Nonaka ym. korostavat myöhemmissä julkaisuissaan jaettua kontekstia kuvaavaa BA-ajattelua, joka yhdistyy tiedon muodostamisen SECI-prosessiin (Nonaka & Konno 1998, 40, 41; Nonaka ym. 2000, 5, 8, 13-15; Nonaka, Toyama & Byosière 2001, 498-501; Nonaka 2005, 388, 389; Nonaka ym. 2006, 1185, 1186). *Kuhunkin SECI-prosessin neljään vaiheeseen liittyy oma tiedon luomisen Ba-tila sekä tiedon luomisen tulosteet ja syötteet sisältävä tietovaranto. BA-käsite tarkoittaa yhteistä tilaa, paikkaa tai ympäristöä, joka edistää tiedon luomisen vaiheiden toteutumista ja oppimisprosessia SECI-mallin mukaisesti.* (Nonaka & Konno 1998, 40, 41; Nonaka, Toyama & Konno 2000, 5, 8, 13-15; Huotari ym. 2005, 140; Nonaka ym. 2006, 1185, 1186; Rytälä 2011, 65.)



Kuvio 1. SECI- malli

(mukailtu Nonaka & Takeuchi 1995, 71)

Johtamistyön avulla tulee varmistaa avoin, tilaa antava ja luottamuksellinen sosiaalinen viitekehys, jossa asiantuntijat luontevasti verkottuvat ja tiedon luominen mahdollistuu (Rytälä 2011, 65). *Sosialisaatiossa* hiljainen tietämys jaetaan asiantuntijoiden kesken ajattelumallien, kokemusten, teknisten taitojen ja nonverbaalisen viestinnän kautta. Sosialisaatiossa tiedot välitetään toisille ihmisille hiljaisesti. Hiljaista tietoa luodaan jakamalla ajattelumalleja, kokemuksia ja teknisiä taitoja. Kahden tai useamman ihmisen vuorovaikutuksessa syntyy

socialisaatio, kuten asian kokeminen toisen näyttämästä esimerkistä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70-72; Virtainlahti 2009, 98-101; Ryttilä 2011, 65.) *Sosiaalisaation* vaiheeseen soveltuu *eksistentiaalinen tila (Originating BA)*. Hiljainen tieto siirtyy kasvokkaisessa vapaassa vuorovaikutuksessa esimerkiksi aamukahvilla asiakkaiden tai henkilöstön kesken. Organisaatiotasolla korostuu jäsenten aktiivinen sitoutuminen yhteisöllisyyteen. (Nonaka & Konno 1998; Nonaka ym. 2002; ref. Ryttilä 2011, 66.)

Ulkoistamisessa hiljainen tietämys muuntuu eksplisiittiseksi eli täsmälliseksi tiedoksi yhteisen havainnoinnin ja vuoropuhelin avulla. Tällöin luodaan uutta ja kielikuvien avulla pyritään ilmaisemaan se, mitä ei osata pukea sanoiksi eli saadaan esille hiljaisen tiedon syvälinen olemus. Hiljainen tietämys muotoutuu näkyviksi käsitteiksi ja sanoiksi. Hiljainen tieto artikuloidaan vertauksin, oletusten, kielikuvien, käsitteiden ja mallien muodossa. Mielikuvia on vaikeaa pukea sanoiksi täydellisesti, koska ne ovat epätäydellisiä. Kielikuvien ja vertausten avulla edistetään vuorovaikutusta ja havainnointia. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70-72; Virtainlahti 2009, 98-101.) *Ulkoistamisen* vaiheessa tarvitaan *reflektiivinen tila (Interacting BA)*. Tila muodostuu tarvittavista työskentelymuodoista ja osajista. Hiljainen tieto saadaan käsitteelliseen muotoon dialogien, kuten aivoriihen tai mentaalisten mallien avulla projektikokouksessa. (Nonaka & Konno 1998; Nonaka ym. 2002; ref. Ryttilä 2011, 66.)

Yhdistämisessä näkyvä tieto eli eri lähteistä kerätty täsmällinen eli eksplisiittinen tieto muuntuu monimutkaisemmaksi uudeksi täsmälliseksi tiedoksi. Uusi eksplisiittinen tieto yhdistetään olemassa olevaan eksplisiittiseen tietoon, jonka jälkeen luodaan laajempia toimintasääntöjä ja käsitejärjestelmiä. Tietoa voidaan kerätä sekä organisaation ulkopuolelta, että sisältä. Tietoa vaihdetaan tai yhdistetään kokousten, puhelinkeskustelujen, tietoverkkojen tai erilaisten dokumenttien kautta, niin että se muodostaa uutta tietoa, jota voidaan jakaa kaikille organisaation jäsenille. Uutta tietoa luodaan olemassa olevaa informaatiota uudelleen rakentamalla, kuten analysoimalla ja järjestelemällä eksplisiittistä tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70-72; Virtainlahti 2009, 98-101; Ryttilä 2011, 66.) *Yhdistämisen* vaiheessa käytetään *systemistä tilaa (Cyber Ba)*. Uutta tietoa luodaan ja tietoa prosessoidaan informaatioteknologiaa hyödyntäen, kuten ryhmätyöohjelmistojen tai pidemmälle jalostetun informaation avulla. (Nonaka & Konno 1998; Nonaka ym. 2002; ref. Ryttilä 2011, 66.)

Sisäistämisprosessissa täsmällinen eli eksplisiittinen tieto muuntuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi oppimisprosessin kautta. Oppiminen käynnistää sisäistämisen ja sisäistämistä helpottaa, jos

tietämys on dokumentoitu tai muutettu suulliseen muotoon tarinoiksi tai käsikirjoiksi. Yksilö jakaa jo sisäistämäänsä tietoa hiljaisesti. Kiertämällä spiraalia yhä uudelleen, yksilöiden tiedon määrä kasvaa ja aiemmat käsitykset korvautuvat uusilla. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70-72; Nonaka ym. 2002; Huang & Wang 2002; ref. Ryttilä 2011, 66; Virtainlahti 2009, 98-101.) *Luodun tiedon sisäistäminen* tapahtuu *syntetisoivassa* tilassa (*Execising BA*), kuten työpajan avulla uusi tieto sovelletaan käytäntöön. Yksilötason tiedon luomisen tila on osa organisaation, ryhmän ja alueen tiedon luomisen tilaa. (Nonaka & Konno 1998; Nonaka ym. 2002; ref. Ryttilä 2011, 66.)

Tiedon luomiseen soveltuvat tilat tekevät tiedon luomisesta moniulotteisen jatkumon yksilötasolta yhteisötasolle. Organisaatiotason tiedon luomisessa korostuu eksistentiaalisen tilan merkitys, joka tukee sosialisatiota. Tiedon luomisen tilan syntyminen organisaatioiden välille voi vaikeutua, jos yhteistyökumppanit ovat haluttomia luomaan uutta tietoa keskenään. Jonkinasteinen yhteenkuuluvuuden tunne saavutetaan helpommin oman organisaation sisällä. *Organisaatiot tehostavat osaamisen ja tiedon hyödyntämistä kehittämällä toimintaympäristön tukemaan sisäisen ja ulkoisen tiedon luomisen vaiheita.* (Ryttilä 2011, 66, 67.)

Nonakan ja Takeuchin (1995) tiedon luomisen kokonaismallin kolmas taso (BA-tason takana) muodostuu *tietovarannosta* (*Knowledge Assets*). Tietovaranto tarkoittaa korvaamattomia ja arvoja tuottavia resursseja, jotka ovat tiedon luomisprosessin perusta. Myös nämä jaetaan SECI-mallin mukaisesti. *Sosiaalisatiassa* käytetään oppimalla ja työtä tekemällä hankittua *kokemusperäistä tietovarantoa*, kuten luottamusta ja tietotaitoa. *Ulkoistamisessa* tarvitaan täsmällistä tietoa sisältävää *käsitteellistä tietovarantoa*, kuten tuotekonsepteja tai erilaisia malleja. *Yhdistämisen* vaiheessa käytetään *systemistä tietovarantoa*, kuten tietokantoja ja dokumentteja. *Sisäistämisen* vaiheessa tarvitaan *rutiininomaista tietovarantoa*, kuten organisaation kulttuurin toimintatapoja ja päivittäisen toiminnan rutiineja. (Nonaka & Takeuchi 1995; ref. Ryttilä 2011, 67.) Tietovarannon avulla voidaan arvioida organisaation tietopääoman rakennetta tiedonluomisprosessin näkökulmasta. Tällä voidaan varmistaa resurssien saatavuus eri tiedonluomisprosessin vaiheissa. (Ryttilä 2011, 67.)

2.3 Sairaalaorganisaatio tiedon jakamisen ja johtamisen paikkana

Sairaalaorganisaation tietoperustaiseen johtamiseen liittää terveydenhuollon organisaatioiden kompleksisuus ja toiminnan muutosten Raplex-ilmiö (rapid complex) (Virtanen 2010, 218,

219; Ryttilä 2011, 13). Kompleksisuutta voidaan hallita tietoperustainen johtamisen ja tiedon välineellistämisen avulla tulevaisuuden sairaalaorganisaation johtamistyössä (mm. Kivinen 2008; Ryttilä 2011, 13; Syväjärvi ym. 2012). Tiedon monimuotoisuus hyväksytään sosiaalisen arkkitehtuurin rakenteissa muuttuvaksi ja liikkuvaksi työn tekemisen elinehdoksi (Ryttilä 2011, 13). Nykyisin sairaalaorganisaatioissa keskijohdon perushaasteena on osaamattomuus käyttää tietoa hyväksi toiminnassa eli tiedon muuttaminen käytäntöön tekemiseksi (knowing – doing) tai päätöksien tekeminen ilman tietämystä (doing – not knowing) (Pfeffer & Sutton 2006; Stenvall & Virtanen 2007; ref. Ryttilä 2011, 83). Terveystieteiden alalla kerätään valtavasti tietoa, josta valtaosa jää jatkuvasti käyttämättä (Mäntyranta ym. 2005; Stenvall & Virtanen 2007; ref. Ryttilä 2011, 100).

Johtaminen tulisi eriyttää eri tasoihin vastuiden ja osaamisen mukaisesti, jolloin johtamista voitaisiin suunnata ja profiloida uudelleen (Ryttilä 2011, 83, 84). *Palvelutoiminnan suunnittelu tapahtuu prosesseja johtamalla, kehittämällä ja suunnittelemalla* (Stenvall & Virtanen 2007; ref. Ryttilä 2011, 95). *Prosesseja tulisi johtaa pelkän prosessimaisen työnteon lisänä*, vaikkei terveydenhuolto täysin muuttuisikaan prosessiorganisaatioksi (Ryttilä 2011, 99). Tässä kappaleessa pohditaan viimeaikaisten tutkimusten valossa sairaalaorganisaatioiden asiantuntijoiden johtamisessa huomioitavia erityispiirteitä ja niiden kohtaamista tässä ajassa (mm. Ryttilä 2011; Syväjärvi ym. 2012).

2.3.1 Sairaalaorganisaatio toimintaympäristönä ja johtamisen erityispiirteitä

Sairaalaorganisaatiot ovat hierarkkisen byrokraattisia (Sveiby & Risling 1987, 54, 55; Tuomiranta 2002, 18, 19; Jurvansuu 2004, 49; Kivinen 2008, 18, 19; Utriainen 2009, 16; Virtanen & Stenvall 2010, 45; Syväjärvi ym. 2012, 27), johtuen palveluiden julkisesta järjestämis- ja rahoitustavasta. Rakenteiden byrokraattisuus näkyy normiohjauksena, organisaatorakenteina sekä toiminta-ajatuksina. Sairaalaorganisaatioissa henkilöstö toimii eriytyneiden ammattikuntien ja hoitolinjojen mukaisesti. Hoitajat rakentavat osaamistaan ja ammatti-identiteettiään hoitotieteestä ja lääkärit lääketieteestä. Nämä yhdistyvät käytännön potilashoitotyössä. (Utriainen 2009, 14; Syväjärvi ym. 2012, 27.) Ammattikunta rajat näkyvät siten, että toiminnan substanssi, linjaorganisaatiot ja johtajuus jakaantuvat ammattikunnan edustuksen mukaan. Johtaminen järjestyy lääkärijohtaja-lääkärialaisten ja hoitajajohtaja-hoitaja-alaisten mukaisesti linjaorganisaatioissa. Linjavastuuperiaatteet heijastuvat

valvontavastuissa käskyvallan kulkiessa ylhäältä alaspäin ja raportointivelvollisuus alhaalta ylöspäin. (Sinkkonen & Nikkilä 1988, 94; Isosaari 2008, 17; Syväjärvi ym. 2012, 27, 28.)

Sairaaloiden työyhteisöt jakautuvat erikoisaloihin, joiden sisällä vallitsee vahvat ammatilliset identiteetit ja jokaisen erikoisala-ammattikunnan alakulttuurit (Virtanen 2010, 205, 206; Syväjärvi ym. 2012, 28). Eriytyneiden linjaorganisaatioiden lisäksi sairaalaorganisaatio jakautuu erikoisalojen mukaan (kuten operatiivinen, psykiatrinen) erillisiksi tulosalueiksi ja edelleen tulosityksiköihin. Tämä haastaa johtamista, lisää johtajien määrää ja valta lisääntyy ja hajautuu. Kokonaisuuden näkökulmasta johtaminen on ongelmallista. (Syväjärvi ym. 2012, 29.) Asiantuntijaorganisaatiossa yhdistyy eri toimijoiden ja toimijaryhmien erityisosaaminen. Haasteena johtamisessa on substanssiosaamisen yhdistäminen ammattijohtamiseen. (Sveiby 1990, 61, 62; Syväjärvi & Stenvall 2003, 126; Jurvansuu ym. 2004, 51; Parviainen ym. 2005; ref. Ryttilä 2011, 83.) Sairaalaorganisaatiossa johtoasema saavutetaan asiantuntemuksen kautta (Virtanen 2010, 205, 206; Syväjärvi 2012, 28, 29) ja johtaminen tapahtuu sairaanhoidollisten perustehtävien lisänä (mm. Sveiby 1987, 54, 55; Tuomiranta 2002, 84; Jurvansuu 2004, 49; Kivinen 2008, 18, 19; Virtanen 2010, 24, 25; Virtanen & Stenvall 2010, 45; Ryttilä 2011, 85).

Johtajan toimintakenttään sairaalassa sisältyy käsitteellisesti eritasoisia ilmiöitä ja elementtejä, jotka voivat sisältää toisensa tai olla limittäisiä. Osa johtajan toimintakentästä ilmenee tarkkarajaisesti ja havainnollisesti, kuten kirjattuina toimintakäytäntöinä, budjettiraameina, organisaatiokaavioina, alaisten lukumääränä, esimiesten antamana kirjallisena ohjeistuksena, leikkaussalin varustuksena ja fyysisinä toimitiloina, niiden etäisyyksinä ja varustuksena. *Käsitteellisempiä asioita ovat johtamisjärjestelmä ja organisaation strategia. Nämä vaikuttavat johtamiseen, mutta antavat johtajalle erilaisia vaihtoehtoisia soveltamismahdollisuuksia. Sairaalassa vallitsee kulttuuris- kognitiiviset ilmiöt, kuten ammattikulttuurit, professionaalisuus, epäviralliset valtarakenteet ja organisaatiot ja henkilöstön arvopohja.* Näistä ei välttämättä löydy tietoa organisaation virallisista papereista. *Nämä ovat läsnä johtajan toimintakentässä riippumatta siitä onko hän tietoinen niistä vai ei.* Johtaja ei tiedosta kaikkia toimintakenttään vaikuttavia ilmiöitä, kuten samaistumistaan omaan professioonsa. (Virtanen 2010, 20, 21.) Tutkimuksessani en tarkastele näitä ilmiöitä, mutta niiden olemassaolo tulee tiedostaa sairaalajohtamisen toimintakentässä.

Asiantuntija johtajat ymmärtävät parhaiten johdettavan toimintakenttää, mutta se ei takaa laadukasta ihmisten johtamista. Johtamisen toimintaotteen tulee olla ammatillista tai potilaan parasta hoitoa korostavaa. (Syväjärvi ym. 2005; ref. Syväjärvi ym. 2012, 28, 29, 31; Virtanen 2010, 216, 217.) Johtamistyön kehittämisen edellytys on purkaa lääketieteellisten ja eilääketieteellisten vaatimusten vastakkain asettelu (Aaltonen ym. 2008, 42; Syväjärvi ym. 2012, 30). Työelämän laatu kuuluu sairaalaorganisaation johtajuudessa lähiesimiesten osaamiseen. Ylimmän johdon tulee selkeyttää toiminnallisuus ja luoda edellytykset toiminnan kehittymiseen. (Syväjärvi ym. 2012, 30.)

2.3.2 Päivittäisjohtamisen yleisen toimenkuvan hahmottaminen sairaalaorganisaatiossa

Lähiesimiehinä sairaalaorganisaatiossa toimivat osastonhoitajat ja osastoilla toimivat lääkäreiden ensiasteen esimiehet, joilla voi olla vastaavan osastonlääkärin, osastonlääkärin tai osaston ylilääkärin virkanimike. He antavat ohjeita ja määräyksiä työn tekemiseksi. Keskijohto on johtoporras, jossa on välittöminä alaisina lähiesimiestason johtajia. Keskijohtoon kuuluvan hoitaja- tai lääkäriesimiehen vastuualueena on yksi lääketieteen erikoisalan kattava vastuuyksikkö tai tulosityksikkö. Ylin johto on keskijohdon esimiestaso. Ylin johto vastaa useamman lääketieteellisen erikoisalan kattavasta kokonaisuudesta, kuten useammasta vastuuyksiköstä koostuvasta tulosityksiköstä, tulosalueesta, tulosalueiden muodostamasta kokonaisuudesta tai koko sairaalaorganisaatiosta. Ylimpään johtoon kuuluvat hoitajien linjaorganisaation ylimmät edustajat, kuten hallintoylihoitajat tai johtavat ylihoitajat sekä hallintoylilääkärit riippumatta siitä ovatko he toiminnallisesti vastuussa jostakin yksiköstä. (Virtanen 2010, 35.) Pro gradu -tutkimuksen haastateltavat koostuivat lähiesimiehistä ja ylimmästä johdosta.

Nykyisellään esillä olevista sairaanhoito-organisaatioiden organisaatiokaavioista ei yksiselitteisesti selviä henkilöstöjohtamiseen liittyvät sairaalaorganisaation johtajien tehtävät. Johtamisjärjestelmästä tai organisaatiokaavioista puuttuvat kokonaan kuvaukset, jotka koskevat mitä tehdään, kenelle, miten ja kenen kanssa. Siitä ei selviä todellinen vastuunotto tai johtamisen onnistuminen. (Virtanen 2010, 138; Ryttilä 2011, 84, 96.) Lapin sairaanhoitopiirin henkilöstöjohtamisen vastuuta voi lukea Lapin sairaanhoitopiiri kuntayhtymän hallintosäännöstä (2004; 2007). Sen mukaisesti on eritelty johtajien päätöksenteko- ja kokousmenettelytavat (Lapin sairaanhoitopiiri, Hallintosääntö. Internet. Luettu 14.4.2013). Virtasen (2010, 138) sairaalaorganisaatioiden ylimmän ja keskijohdon

toimintakenttää tutkivan väitöskirjan mukaan johtajat etsivät hallintosäännöstä tietoa työtehtäviensä hoitoa varten, heidän vastuualueistaan ja omasta asemasta organisaation ohjaus- ja valvonta ketjussa. Hallintosäännöissä yleisesti esitetään johtavien viranhaltijoiden vastuut ja tehtävät väljästi sekä hoitotyö ja sairaanhoitotoiminta erotetaan toisistaan.

Lääkärijohtajat tekevät työajastaan suurimman osan kliinistä työtä (mm. Tuomiranta 2002, 84; Viitanen ym. 2002; Lehto ym. 2003; Tampusi-Jarvala 2005; ref. Virtanen 2010, 25) ja osastonhoitajat tekevät melkein puolet ajastaan kliinistä hoitotyötä. He kokevat ammatillisen peruskoulutuksen antavan heikot valmiudet johtotehtäviin. (Narinen 2000, 148-150; Virtanen 2010, 25.) Keski- ja ylimmän johdon hoitaja- ja lääkärijohtajuuteen liittyvää tutkimusta on vähäisesti. Tutkimuksissa ei aina eritellä, millä organisaatiotasolla tutkittavat lääkärijohtajat työskentelevät. Sairaalaorganisaation johtamisen yhdistäminen johtamisteorioihin on hankalaa, koska sairaalajohtamisesta tutkimus ei ole yksiselitteistä. (Virtanen 2010, 25, 32, 33.) Omassa tutkimuksessani lähdän oletuksesta, että *sairaalaorganisaation henkilöstöjohtamisen toimenkuva noudattaa jokseenkin yleistä henkilöjohtamiseen liittyvää toimenkuvaa lähiesimiesten, keskijohdon ja ylemmän johdon toimenkuvana*. Hoitaja- ja lääkärijohtajat voivat työnsä nykyisissä puitteissa soveltaa tutkimuksesta selviävää tietoa ”johtamistyön vaihtoehtoisten soveltamismahdollisuuksien muodossa”. (ks. emt., 20.)

Druckerin (1999, 19; 2002, 15) mukaan johtamisen perustehtävä on pääosin samanlaista kaikissa organisaatioissa. Ihmiset tulee saada toimimaan yhteisiä saavutuksia saavuttaen, yhteisten arvojen, päämäärien, oikean rakenteen, tarvittavan kehityksen ja koulutuksen avulla. (ks. myös Ryttilä 2011, 85.) Kurosen (2002, 25) mukaan henkilöstöjohtamisen keskeiset osa-alueet ovat: rekrytointi ja valinta, kehittäminen ja koulutus, suorituksen arviointi ja palkitseminen, päivittäisen toiminnan johtaminen ja toimintatapojen viestiminen, sitouttaminen ja osallistaminen, organisaation muutosten ja kehittämisen toteuttaminen henkilöstön kannalta. (ks. myös Miles 1975, 21, 22; Storey 1989, 20; Rothwell ym. 1995, 4-38; Kauhanen 2006, 16; Hyrkäs 2009, 71-73.) Henkilöstöjohtajilta usein puuttuu kompetensseja näiltä osa-alueilta (Kuronen 2002, 25).

Lapin sairaanhoitopiirin hallintosäännön (2004; 2007) sekä Virtasen (2010) johtajan toimintakentän tutkimuksen avulla rajaen omaa tutkimustani varten sairaalaorganisaation yleiset johtajan toimenkuvaan kuuluvat tehtävät (Lapin sairaanhoitopiiri, Hallintosääntö,

2004; 2007, 1-9. Internet. Luettu 14.4.2013). Sairaalaorganisaation johtajan työn sisältö ja vastuut lyhyesti (lähiesimies, keskijohto, ylin johto):

Toimintaan liittyvät vastuut: potilaiden hoitovastuu, opetusvelvollisuus, opiskelijoiden kouluttaminen ja tieteellinen tutkimusvastuu tiedeyhteisölle. *Kokousmenettelyihin liittyvät vastuut:* palavereihin, kokouksiin ja johtoryhmätyöskentelyyn (Lapin sairaanhoitopiirin hallintosääntö 2004; 2007; Virtanen 2010, 84-86, 126, 129, 130.) osallistumisen ja läsnäolon vastuu sekä asian esittelyvelvollisuus oman aseman edellyttämässä johtoryhmien kokouksissa. *Sairaanhoitopiirin hallinnon vastuuta:* johtajaylilääkärin tehtävänä on sairaanhoitotoiminnan yleinen suunnittelu, valvonta ja johtaminen, hallintoylihoitajan tehtävänä on hoitotyön yleinen suunnittelu ja valvonta sekä tulosyksikön johtaja johtaa tulosyksikkönsä toimintaa. (emt. 2004; 2007.) *Henkilöstöasioiden toimivaltaan liittyvät vastuut:* viran/ toimen hakumenettely, henkilöstövalinta (ks. Virtanen 2010, 91, 92), viranhaltijan siirtäminen toiseen virkasuhteeseen, virantoimituksesta pidättäminen, palvelussuhteen päättäminen, lomauttaminen, osa-aikaistaminen ja viranhaltijoiden ratkaisovalta. Ratkaisuvalltaan liittyvät vuosilomien, virkavapauksien ja työlomien myöntäminen, sijaisten palkkaus päätökset, virka- / työmatka määräykset, koulutus päätökset ja koulutusetuudet sekä rajatut hankintapäätökset (Lapin sairaanhoitopiirin hallintosääntö 2004; 2007).

Sairaalaorganisaatiossa johtamisen toimenkuvaan liittyvät myös tiedottaminen varmuuden vuoksi. Näitä ovat muun muassa sähköpostit, johtajan suhteet sekä sairaalan ulkopuolelle että poliittisiin luottamushenkilöihin, henkilöstöön liittyvä vastuu henkilöstölle, tulosohjaukseen liittyvä vastuu maksajalle, juridinen vastuu laillisuuden ja oikeusturvan valvojille, oman sairaalayhteisön maine sekä verkostoituminen toimintaympäristön yhteisöiden kanssa. (Virtanen 2010, 86-89, 115-117, 126-129.)

Sairaalaorganisaatiossa henkilöstöjohtamisen tehtävien painotukset vaihtelevat lähiesimiesten ja ylempien johtamisen viroissa. Esimerkiksi osastonhoitajan työssä korostuu oman yksikön toiminnan kehitysvastuu, joka tapahtuu henkilöstön suoritusta arvioiden ja palkiten. Ylemmissä johtamisen viroissa toimivilla johtajaylilääkäreillä on muita hallinnollisia vastuuta enemmän, kuten koko tulosalueen yksiköiden toiminnan suunnittelu ja yhteensovittamisen vastuu. (ks. emt., 32.) Nämä johtajat vastaavat yksikön toiminnan kehittämistä, suunnittelusta, yhteensovittamisesta, tutkimustoiminnan järjestämisestä, aina ensisijaisesti potilaiden hoidon järjestämisen vastuuta ja opetusvelvollisuutta noudattaen.

Kappaleessa (3.5) käsitellen tiedon jakamisen motivaatiota henkilöstöjohtamisen keskeisten ydinosamisalueiden: *henkilöstö päätösten, työn suunnittelun, suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen, johtamiskäytäntöjen ja toimintatapojen viestimisen, johtamisen ja luottamuksen, muutosjohtajuuden, koulutuksen ja kehityksen* kautta. Sairaalaorganisaatiossa johtamisesta nämä osa-alueet eroavat siten, ettei suorituksen arviointia ja palkitsemista, luottamuksellisuutta johtamistyössä ja muutosjohtajuutta mainita Lapin sairaanhoitopiirin hallintosäännössä (2004; 2007) johtajan toimenkuvan erityisosaamisalueina. Henkilöstön osallistaminen oletettavasti sairaalaorganisaatiossa tapahtuu perehdytyksen ja opetusvelvollisuuden kautta. Suorituksen arvioiminen ja palkitseminen tapahtuvat epäsuorasti opetusvelvollisuuden kautta. Muutosjohtajuus on toimintaedellytys kompleksisessa toimintaympäristössä toimittaessa ja luottamuksellisuus tiedon jakamisen perusedellytys.

2.4 Yhteenveto tietojohtamisesta sairaalaorganisaatiossa

Julkisessa terveydenhuollossa kehitys on kohti tietoperustaista johtamista prosessien johtamisen avulla. Tieto on jatkuvasti muuttuva ja liikkuva työn tekemisen elinehto. Sairaalaorganisaatioiden rakenteiden byrokraattisuus näkyy normiohjauksena, organisaatorakenteissa sekä toiminta-ajatuksessa. Sairaaloiden työyhteisöt jakautuvat erikoisaloihin ja tulosyksiköihin. Henkilöstö eriytyy lääkäreiden ja hoitajien ammattikuntiin ja hoitolinjoihin. Nämä yhdistyvät potilashoitotyössä. Johtaminen järjestyy lääkärijohtaja-lääkärialaisten ja hoitajajohtaja-hoitaja-alaisten mukaisesti linjaorganisaatiossa. Johtaminen sairaalaorganisaatiossa on haasteellista, koska johtajia on paljon eri tasoilla, jolloin valta lisääntyy ja hajautuu. Sairaanhoido-organisaatioiden organisaatiokaavioista ei yksiselitteisesti selviä henkilöstöjohtamiseen liittyvät sairaalaorganisaation johtajien tehtävät. Johtamistyö tehdään sairaanhoidollisten perustehtävien lisänä, jonka suorittamiseen johtajilla on vaihtoehtoisia soveltamisenmahdollisuuksia. Sairaalaorganisaation johtamisen yhdistäminen johtamisteorioihin on hankalaa, yksiselitteisen sairaalaorganisaatioiden johtamistutkimuksen puutteen vuoksi. Lapin keskussairaalassa henkilöstöjohtamisen keskeisimmät osa-alueet ovat pääsääntöisesti samat, kuin yleisesti henkilöstöjohtaminen ymmärretään. Tehtävien painotukset vaihtelevat lähiesimiesten ja ylempien johtamisen viroissa.

3 YKSILÖN TIEDON JAKAMISEN MOTIVAATIO JOHTAMISEN TUKENA

3.1 Motivaatio

Motivaatio on laaja käsite. Tässä tutkimuksessa motivaation avulla halutaan ymmärtää, kuinka motivaatio vaikuttaa yksilön haluun jakaa tietoa toistensa kanssa. Motivaatio on alun perin johdettu latinalaisesta sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin termiä on laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä ohjaavien ja virittävien tekijöiden järjestelmää. Motivaatio termin kantasana *motiivi* viittaa tarpeisiin, vietteihin, haluihin, sisäisiin yllykkeisiin, rangaistuksiin sekä palkkioihin. Motiivit ylläpitävät ja virittävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa. Ne ovat päämääräsuuntautuneita, joko tiedostamattomia tai tiedostettuja. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22; Ruohotie 1998, 36; Ruohotie & Honka 1999, 13; Lämsä & Hautala 2005, 80; ks. myös Viitala 2004, 150, 151.)

Motivaatio liittyy ihmisen psyykkiseen tilaan, joka määrää millä aktiivisuudella ihminen toimii ja kuinka hänen mielenkiintonsa suuntautuu (Peltonen & Ruohotie 1987, 19, 22; Ruohotie 1998, 42). Motivaation luonne on dynaaminen ja tilannesidonnainen (Ruohotie 1998, 42). Motivoitunut käyttäytyminen on tarkoituksenmukaista ja päämäärähakuista ja vapaaehtoista, yksilön tahdosta riippuvaista ja kontrolloitua toimintaa (Juuti 1989, 30; Juuti 2006, 37). Motivaatio on motiivien aikaansaama tila. Motivaatiota määritellään usein kolmen yhteisen ominaisuuden mukaan: 1.) Vireys, joka viittaa yksilön energiavoimaan, joka ohjaa yksilöä käyttäytymään tietyllä tavalla. 2.) Suunta, joka viittaa toiminnan päämääräsuuntautuneisuuteen eli yksilön käyttäytyminen on suunnattu jotakin kohti. 3.) Systeemiorientoituminen viittaa yksilössä ja hänen ympäristössä oleviin voimiin, jotka palauteprosessin kautta joko vahvistavat yksilön tarpeen intensiteettiä ja energian suuntaa tai saavat yksilön luopumaan toiminnan suunnasta ja suuntaamaan ponnistuksensa toiseen suuntaan. (Ruohotie 1998, 37; Ruohotie & Honka 1999, 13.)

Työmotivaatio syntyy työntekijän persoonallisuuden, työn ominaisuuksien sekä työympäristön yhteisvaikutuksesta työtilanteeseen. Työmotivaation tasoon ja suoritustasoon vaikuttavat yksilölliset erot persoonallisuudessa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22, 23; ks. myös Viitala 2004, 151.) Yksilön motivaatioon vaikuttaa elämänvaihe eli henkisiä voimavaroja sitovat asiat, vaihdellen lyhyempinä ja pidempinä ajanjaksoina elämässä (Viitala 2004, 152).

Taulukko 1. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä organisaatiossa

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset 2. Asenteet - työtä kohtaan - itseä kohtaan 3. Tarpeet - liittymisen tarve - arvostuksen tarve - itsensä toteuttamisen tarve	1. Työn sisältö - työn mielekkyys, vaihtelevuus - vastuu, itsenäisyys - palaute, tunnustus 2. Saavutukset, eteneminen - saavutukset - kehittyminen	1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristötekijät - palkkaus, sosiaaliset edut -työolosuhteet, työn järjestely (työturvallisuus) 2. Sosiaaliset tekijät - johtamistapa - ryhmäkiinteys, -normit - sosiaaliset palkkiot - organisaation ilmapiiri

(mukailtu Porter & Miles 1974; ref. Peltonen & Ruohotie 1987, 23)

Työmotivaation ongelmaa kuvataan prosessina jäävuorimallin avulla. Motivaatio on pinnan yläpuolella näkyvä jäävuoren huippu. Pinnan alapuolella kiinteänä massana ovat yksilöön liittyvät tekijät eli motivaatio-arvot-asenteet-elämänkatsomus sekä työyhteisöön liittyvät piirteet, jotka rakentavat yrityskulttuurin eli ryhmävireen, ryhmähengen, ilmapiirin ja yhteisökulttuurin. (Peltonen & Ruohotie 1987, 13, 14; Asp & Peltonen 1991, 164, 165.) Työmotivaatio on ihmisten sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää yksilöiden tavoitteellista käyttäytymistä. *Työmotivaatiolla on muoto, suunta, voimakkuus ja kesto.* *Muoto* on yksilöiden sisäinen vireystila, joka voidaan likimääräisesti mitata ja arvioida. *Suunta* on työkäyttäytymisen suuntautumista tavoitetta kohden. Parhaimmillaan organisaation ja yksilön henkilökohtaiset tavoitteet ovat samansuuntaisia, jolloin työ on innostavaa ja mielekästä. Motivaation *voimakkuus* vaihtelee, voimakkaasta motivaatiosta keskitasoiseen tehtävien suorittamiseen. Työmotivaation *kesto* vaihtelee tehtävien mukaan hetkellisestä kiinnostuksesta vuosikausiin. (Pinder 1998; ref. Lämsä & Hautala 2005, 80, 81.)

Tilanne ja yleismotivaatio erotellaan kirjallisuudessa. *Tilannemotivaatio* on kestoltaan lyhytaikaista, jolloin yksilö voi työskennellä ajanjakson tavanomaista suoritustehoa korkeammalla tasolla tai tietyissä tehtävissä jonkin ulkoisen seikan vuoksi. Oman tarverakenteen ja persoonallisuudesta johtuvien erilaisuuksien tiedostaminen voi auttaa yksilöitä hakeutumaan työtehtäviin, jotka motivoivat heitä aidosti ja sisäisesti. (Ruohotie 1998, 41, 42; Ruohotie & Honka 1999, 14; ks. myös Valkealahti 2002, 33; Viitala 2004, 153; Lämsä & Hautala 2005, 81.) *Yleismotivaatio* kuvaa käyttäytymisen yleistä vireyttä ja suuntaa kuten näiden keskimääräistä tasoa ja käyttäytymisen pysyvyyttä. Tilannemotivaatioon vaikuttaa yleismotivaatio. (Ruohotie 1998, 41, 42; Ruohotie & Honka 1999, 14; ks. myös

Viitala 2004, 153; Lämsä & Hautala 2005, 81.) *Yleismotivaatio ja asenne ovat lähekkäisiä termejä.* Asenne eroaa motivaatiosta siten, että asennetta pidetään yksilön sisäistyneenä ja varsin pysyvänä reaktiovalmiutena. Asenne vaikuttaa toiminnan laatuun ja motivaatio siihen millä vireydellä toiminta suoritetaan. Motivaatio liittyy yhteen tilanteeseen kerrallaan melko lyhytaikaisesti. Yksilön asenteet eivät välttämättä muutu vaikka yksilön motivaatio muuttuu. (Ruohotie & Honka 1999, 14; ks. myös Viitala 2004, 153.)

Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät poikkeavat toisistaan käyttäytymistä suuntaavien ja virittävien motiivien kautta. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio esiintyvät yhtäaikaaisesti. Niiden toiset motiivit ovat hallitsevampia kuin toiset. Sisäisen motivaation käyttäytymisen syyt ovat sisäisiä. Sisäinen motivaatio on yhteydessä tarvehierarkian ylempään päähän eli itsensä toteuttamisen, pätemisen ja kehittämisen tarpeisiin. *Sisäinen motivaatio on pitkäaikaisempaa kuin ulkoiset motivaation lähteet. Sisäiset palkkiot ovat usein tehokkaampia kuin ulkoiset.* Sisäisestä motivaatiosta voi tulla pysyvän motivaation lähde. Sisäiset palkkiot liittyvät työn sisältöön, kuten työn vaihtelevuus, monipuolisuus, haasteellisuus, itsenäisyys, mielekkyys, onnistumisen kokemukset. Ne esiintyvät myös tunteiden muodossa, kuten työn ilo ja tyytyväisyys. (Peltonen ja Ruohotie 1987, 25, 26; Ruohotie 1998, 38, 39; Ruohotie & Honka 1999, 14; ks. myös Valkealahti 2002, 33; Viitala 2004, 153.)

Ulkoisesti motivoitunut henkilö toimii ulkoisten palkkioiden toivossa. Motiivin kohde (palkkio) on pelkkä väline jonkin muun tarpeen tyydyttämiseksi. (Valkealahti 2002, 33.) Ulkoiset palkkiot tyydyttävät tarvehierarkian alemman asteen tarpeita, kuten yhteenkuuluvuuden, turvallisuuden ja ravinnon tarpeita. Ulkoiset palkkiot ovat lyhytkestoisia ja niitä tulee toistaa usein. Motivaatio laskee, jos palkkio ei motivoikaan yksilöä. Ulkoiset palkkiot johdetaan työympäristöstä, kuten palkka, kannustus, kiitos, osallistumismahdollisuudet tai ulkopuolinen tuki. Sisäisten ja ulkoisen palkkioiden erottaminen ei ole aina yksiselitteistä. (Peltonen & Ruohotie 1987, 25; Ruohotie 1998, 38, 39; Ruohotie & Honka 1999, 14, 15; ks. myös Valkealahti 2002, 33; Viitala 2004, 153, 154.)

Sisäiset ja ulkoiset motiivit tukevat toisiaan. Sisäisten motiivien merkitys korostuu työelämässä alipalkatuissa työtehtävissä tai ammattiryhmissä. Tällöin yksilöt pitkälti sitoutuvat työhönsä sen vakaumuksen tai arvokkuuden vuoksi. Sisäinen motivaatio on tärkeä työssä jaksamisen sekä hyvien työsuoritusten saavuttamiseksi. (Liukkonen ym. 2002, 8.) Jarkko Elola (2005, 4) hyvin kiteyttää *Macaulayn ja Berkowitzin (1970) altruismin käsitteen*

yhdistettynä motivaatioon, jolla tarkoitetaan ihmiselle ominaista taipumusta auttaa hädässä olevaa ilman odotusta vastapalveluksesta. Sairaanhoidohenkilöstön ja lääkärin työssä on kyse altruismista eli toisten ihmisten auttamisesta, jolloin syyt työn tekemiseen ovat epäitsekkäämmät kuin kenties muilla aloilla. Enemmän vakaumukseen ja arvokkuuteen liittyvästä motivaatiosta puhutaan myös *public service motivation* keskustelun alaisuudessa. Sen pääkohdissa on huomattavia yhtäläisyyksiä, kun puhutaan motivaatiosta työskennellä julkisella sektorilla kuten sairaanhoito-organisaatioissa.

3.2 Motivaatioteorioiden valinta

Tarkasteltaessa motivaatioteorioita tiedon jakamisen motivaatioon liittyen, on hyvin yleistä jakaa motivaation syntyteorioita *sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin*. Teoriat keskittyvät selittämään työmotivaation voimakkuutta, pysyvyyttä ja suuntaa. *Motivaation sisältöteoriat kuvaavat ihmisten sisäisiä tekijöitä, jotka suuntaavat, energisoivat ja ylläpitävät toimintaa.* (Vartiainen & Nurmela 2002, 189; Lämsä & Hautala 2005, 81, 87-90.) Pro gradu työssä koin yksilön tiedon jakamisen motivaation selvittämisen haasteelliseksi. Kirjallisuutta tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä löytyy runsaasti, mutta vähemmän selkeästi yksilön motivaatiosta ja tiedon jakamisesta. Useat tutkijat painottavat eri motivaatioteorioihin liittyen yksilön tiedon jakamisen motivaation yhteydessä jakoa sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä (ks. Ipe, 2003; ks. myös Nurmilaukas 2011, 46). Sisäistä motivaatiota tutkivat itsemääräytymisteorian ja tiedon jakamisen motivaation yhdistävät tutkimukset (ks. Cabrera & Cabrera 2005; Gagné 2009, 583). Päädyin itse tarkastelemaan yksilön motivaatiota jakaa tietoa *työmotivaation sisältöteorioiden* pohjalta. Näistä valitsin tutkimukseeni Abraham Maslow'n tarvehierarkian (3.3) ja Frederick Herzbergin kaksifaktoriteorian (3.4). Näiden teorioiden pohjalta on tarkoitus tuoda teoriaosuudessa esiin odotuksia, joita voidaan vertailla empiirisestä tutkimuksesta löydettyihin havaintoihin.

Tutkimuksen vastaukset selittyivät myös *työmotivaation prosessiteorioihin* kuuluvan Edwin Locken päämääräteorian (goal setting theory) mukaisesti. Työmotivaation prosessiteorioiden mukaan ihmisen työmotivaatio on seurausta ihmisen tiedollisesta päätöksenteosta, jolloin yksilö arvioi erilaisia työhön liittyviä seikkoja ja arviointi on pohjana motivaatiolle (Lämsä & Hautala 2005, 87-90). *Prosessiteoriat kuvaavat, kuinka suuntaaminen, energisointi ja ylläpito tapahtuvat* (Vartiainen & Nurmela 2002, 189). *Locken päämääräteorian (1968)* mukaan ihmiset pyrkivät saavuttamaan päämääriään voidakseen tyydyttää haluja ja tunteitaan.

Päämäärien taustalla ovat arvot. Ne ovat tärkeitä yksilön toimintaa ohjaavia periaatteita. Korkeamman työsuorituksen ja motivaation aikaansaavat haasteelliset tavoitteet ja täsmälliset päämäärät, verrattuna haasteettomiin, yksinkertaisiin ja yleisluontoisiin päämääriin. Osallistuminen päämäärien asettamiseen sitouttaa yksilöä työsuoritukseen. Onnistumisista yksilö saa välttämätöntä palautetietoa motivaation kannalta, varsinkin motivaation saavuttaminen on selvästi arvioitavissa. Motivaatioteoriaa on kritisoitu olevan enemmänkin motivointitekniikka kuin motivaatioteoria. Se olettaa yksinkertaistavasti päämäärien olevan motivoivia voimia, eikä selitä minkä vuoksi päämäärät ovat merkittäviä työmotivaatiolle. (Locke 1968; ref. Lämsä & Hautala 2005, 89, 90.)

Ruohotien (1998, 50) mukaan ei ole olemassa motivaatioteoriaa, joka yhdistäisi ja määrittäisi kaikki motivaatioprosessin tekijät. Eri teorioiden yhtenäistämistä ja vertailua vaikeuttavat käsitteiden määrittelyssä esiintyvät puutteet, erilaisten ahtaasti rajattujen prosessien ja toimintojen painottaminen sekä samojen ilmiöiden kuvaaminen monien eri teorioiden avulla.

3.3 Maslow`n tarvehierarkia - yksilön motivaatio jakaa tietoa

Abraham Maslow`n (1943; 1954) viisiportainen tarvehierarkia on tunnetuin, käytetyin ja paljon kritisoitu tarveteoria. Teoria perustuu sille, että tarpeet ja motiivit ovat järjestäytyneet hierarkkisesti. Hierarkiassa alempana olevien tarpeiden tulee olla jollakin tavoin tyydytettyjä ennen kuin ihmistä voi motivoida hierarkiassa ylemmän tason motiivi. Yksilöillä voi olla työssään korostunut mikä tahansa tarve riippumatta muista, kuten toisilla toimeentulon hakeminen tai toisilla sosiaalisten kontaktien hakeminen työstä. (Maslow 1943, 375, 386, 388; Maslow 1954; ref. Valkealahti 2002, 31; Maslow 1972, 35-47; Peltonen & Ruohotie 1992, 54; Viitala 2004, 135, 136, 155, 156.) Maslow`n teorian mukaan työ on järjestettävä vastaamaan työntekijöiden tarvehierarkioita ja tarpeita vastaavia kannusteita. Mallin mukaan tarpeet lähtevät yksilön perustarpeista, kuten *fysiologiset tarpeet* (physiological needs) ja *turvallisuuden tarpeet* (safety needs), edeten ylempiin tarpeisiin kuten *sosiaaliset tarpeet*, *rakkauden tarpeet* (love needs), *arvostuksen tarpeet* (esteem needs) sekä korkeimpana *itsensä toteuttamisen tarpeet* (need for self-actualization). (Maslow 1943, 372-383; Maslow 1954; ref. Lämsä & Hautala 2005, 82, 83; Maslow, 1972, 35-47.) Hierarkiaa ei edetä pelkästään ylöspäin, vaan palataan takaisin tyydyttämään alemman tason tarpeita (Maslow 1943, 375).

Tarvehierarkian ymmärtämisen yhteys yksilön motivaatioon jakaa tietoa

Maslow`n motivaatioteorian yksilön alimman tason *fysiologiset tarpeet* liittyvät lähinnä *toimeentuloon motivaatiotekijänä työpaikalla*, kuten palkka, lomat ja muut edut (Maslow 1954; ref. Valkealahti 2002, 31). Työpaikalla näitä tyydyttää ruokailu, liikunta, lepotauot ja palautuminen. Fysiologiset tarpeet tyydyttyvät helposti ulkoisilla palkkioilla, mutta ne toistuvat säännöllisesti (Maslow 1954; ref. Lämsä & Hautala 2005, 82; Peltonen & Ruohotie 1987, 25; Ruohotie 1998, 38, 39; Ruohotie & Honka 1999, 14, 15). *Tiedon jakamisen motivaation ja toimeentulon tarpeisiin liittyvä yhteys on tarvehierarkiasta vähäisin. Näiden tarpeiden tulee kohtuullisesti tyydyttyä työpaikalla.* Yksilön motivaatio jakaa tietoa voi vähentyä kiiretilanteissa ja töiden kuormittuessa. Yleisesti ei ole aikaa keskustella ja jakaa tietoa työkavereiden kanssa. (Riege 2005, 23.) Yksilöiden motivaatioon vaikuttaa tarvittavien tietojen saanti ja se, ettei heidän aikaansa tuhlata. Saman asian toisto tuntuu ajan kuluttamiselta turhan asian hoitamiseen. (ks. Prichard & Ashwood 2008, 5, 6, 29, 31, 109.)

Maslow`n teorian yksilön *turvallisuuden tarpeet* liittyvät tarpeeseen saada järjestystä ympärille ja luoda organisaatioita, jotka turvaavat lain ja järjestyksen. Työympäristössä ne voivat ilmetä tarpeina varmaan työpaikkaan, turvallisiin työolosuhteisiin ja selkeisiin työtehtäviin. Näiden tarpeiden korostuminen riippuu persoonallisuuden lisäksi yksilön kansallisesta kulttuurista. (Maslow 1954; ref. Valkealahti 2002, 31, 32; Maslow 1954; ref. Lämsä & Hautala 2005, 82.) Turvallisuuden tarpeita tyydytetään ulkoisesti motivoivilla palkkioilla (Peltonen & Ruohotie 1987, 25; Ruohotie 1998, 38, 39; Ruohotie & Honka 1999, 14, 15). *Turvallisuuden tarpeiden ja tiedon jakamisen motivaation yhteys on vähäisempi kuin tarvehierarkian ylemmässä päässä.* Yksilöiden tiedon jakamiseen vaikuttaa riittävä materiaallinen ja työpaikan säilymiseen liittyvä turvallisuudentunne, joka luo sosiaalisen ilmapiirin, jossa sanattoman ja uuden tiedon esiintuominen on mielekästä. Tietoja ei luovuteta pakotettuina tai ahdistuneina. (Kuronen 1997, 22, 23; ks. myös Valkealahti 2002, 31; Viitala 2004, 156.) Työsuhdeturvan heikkenemisen pelko tietoa luovuttamalla vähentää tiedon jakamista, jolloin sorrutaan käyttämään omaa valta-asemaa hyödyksi (Riegen 2005, 23; ks. myös Virtainlahti 2009, 87, 88; Gagné 2009, 572). Työn epävarmuus on yleistä työelämässä ja se vaikuttaa negatiivisesti yksilöiden työasenteisiin ja hyvinvointiin (Kinnunen ym. 2005, 194-196).

Sosiaaliset tarpeet ilmenevät yksilöiden haluna tulla hyväksytyksi ja olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa (Maslow 1954; ref. Valkealahti 2002, 32; Maslow 1954; ref. Lämsä & Hautala 2005, 82; Peltonen & Ruohotie 1992, 55; Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 100, 101). Sosiaalisten tarpeiden tyydyttäminen on tärkeää ekstroverteille ja tuntevaa päätöksentekoa preferoiville yksilöille (Maslow 1954; ref. Valkealahti 2002, 32). Tällöin ihmissuhteet, vuorovaikutustilanteet, kannustaminen ja työntekijäkeskeinen johtamistapa tyydyttävät yksilön ulkoista motivaatiota ja sosiaalisia tarpeita (Maslow 1954; ref. Valkealahti 2002, 32; Peltonen & Ruohotie 1987, 25; Ruohotie 1998, 38, 39; Ruohotie & Honka 1999, 14, 15; Ipe 2003, 352). Introvertit ja ajattelevaa päätöksentekoa suosivat ihmiset toimivat mieluummin ja tehokkaammin yksin työhönsä tarkkaan keskittyen. Feminiinisissä kulttuureissa, kuten pohjoismaissa sosiaalisia tarpeita, yhteistyötä ja hyviä suhteita arvostetaan ja pidetään tärkeänä. (Maslow 1954; ref. Valkealahti 2002, 32.) Yksilöiden persoonallisuuden ja sosiaalisten verkostojen määrän välillä on selvä yhteys (introvertti vs. ekstrovertti). Persoonallisuudella on vaikutusta siihen, kuinka paljon yksilöllä on suoria henkilökohtaisia yhteyksiä sisällä ja ulkopuolella organisaation ja millainen on heidän vuorovaikutus kykynsä muiden ihmisten kanssa. Puuttuva sosiaalinen verkosto vähentää tiedon jakamista. (Riege 2005, 23, 24; Gagné 2009, 572.)

Sosiaalisia tarpeita tyydyttäessään ihmiset pyrkivät toimimaan sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. *Työyhteisössä sosiaaliin tarpeisiin vaikuttavia seikkoja ovat tiimit, ryhmät, me-henki ja hyvä esimies-alainen suhde.* (Maslow 1954; ref. Lämsä & Hautala 2005, 82; Peltonen & Ruohotie 1992, 55; Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 100, 101.) Sosiaaliset suhteet ja yhteinen kieli luovat tiedon jakamista edistävää ympäristöä (Cabrera & Cabrera 2005, 722). *Yhteisöllisyyden tunne motivoi tiedon jakamiseen.* Se syntyy yhdessä aika ajoin toimimisesta, yhdessä keskustelusta ja oppimisen jakamisesta. Työntekijöille on merkittävää kuulua osaksi ryhmää tai tiimiä. Ihmisen psykologiaan kuuluu, halu olla osa jotain suurempaa kuin he itse. (Holbeche 2005, 157, 231, 426, 427; ks. myös Leadbeater 2008, 7, 21, 83; Åman ym. 2009, 20.) *Odotukset vastavuoroisuudesta* edistävät myönteistä asennoitumista tiedon jakamista kohtaan, joka lisää tiedon jakamista. Yksilö odottaa saavansa jossakin vaiheessa hyödyllistä tietoa vastineeksi antamistaan tiedoista. (Kollock ym. 1999, 226-228; ks myös Cabrera & Cabrera 2005, 723; Vilminko-Heikkinen 2009, 38, 39.)

Sisäistetty yhteinen tarkoitus ja tärkeä päämäärä luovat yksilöiden päivittäiseen toimintaan merkitystä, tarkoitusta, uskoa asioiden toteutettavuuteen ja organisaation toimintoihin

yhtenäisyyttä. Yksilöt eivät tavoittele vain omaa hyötyä vaan motivaatio kohdistuu organisaation hyödyn tavoitteluun ja puolustamiseen sen perusarvojen vuoksi. (Ellsworth 2002, 4, 7, 8; Holbeche 2005, 424; Virtainlahti 2009, 215, 216.) Ryhmätyöhön rohkaiseva, työntekijää tukeva ja itsenäisyyteen kannustava *organisaatiokulttuuri kannustavat tiedon jakamiseen* (Park ym. 2004, 113-115; ks. myös Gagné 2009, 575; Virtanen & Stenvall 2010, 247). Mielekäs työpaikka muuttaa hierarkkiset valtasuhteet yhteistyökykyisiksi toimintatavoiksi. Tällöin työyhteisö toimii keskenään vastavuoroisuudessa, yhteistyössä, organisointikykyisenä, ei kilpailen toisten kanssa. (Holbeche 2005, 386.)

Maslow`n mukaan *Arvostuksen tarpeisiin* liittyy *mahdollisuus arvostaa ja kunnioittaa itseään sekä saada hyväksyntää, luottamusta ja kunnioitusta toisilta. Tähän liittyy pyrkimys saavuttaa huomiota, valtaa ja statusta.* Tällöin ihminen on tyytyväinen ja saa itseluottamusta. Ilman sitä hän kokee alemmuuden ja avuttomuuden tunnetta ja työnteko ei kiinnosta. Tällöin ihminen kokee että muiden työ huomioidaan enemmän kuin hänen omansa. Ihmisille ei riitä vain se, että heidät hyväksytään vaan heillä on tarve erottua ryhmästä ja olla jotain erityistä. Työntekijät odottavat, että esimiehet arvostavat ja osoittavat arvostusta heidän työtään kohtaan. (Maslow 1954; ref. Valkealahti 2002, 32; Maslow 1954; ref. Lämsä & Hautala 2005, 82; Peltonen & Ruohotie 1992, 55; Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 100, 101.) *Työssä arvostuksen tarpeita tyydyttää palautekäytännöt, tavoitteiden ja niiden saavuttamisen arviointi, kehityskeskustelut ja palkitseminen* (Maslow 1954; ref. Lämsä & Hautala 2005, 82).

Arvostuksen tarve liittyy sisäiseen motivaatioon, jolloin ihminen haluaa tehdä merkittävää työtä (Peltonen & Ruohotie 1987, 25, 26; Ruohotie 1998, 38, 39; Ruohotie & Honka 1999, 14). Kollockin ym. (1999, 226-228) mukaan *maineen lisääntyminen* motivoi yksilöä jakamaan tietoa. Tällöin hän pyrkii kasvattamaan arvoaltaansa yhteisössä jakamalla tärkeäksi kokemaansa tietoa muille. (ks. myös Vilminko-Heikkinen 2009, 38, 39.) *Tunnustuksen saaminen lisää motivaatiota jakaa tietoa.* Tunnustusta odotetaan omista aikaansaannoksista, ei vain ennalta määritellyn statuksen ansiosta. Tietoa jakamalla haetaan uusia merkityksellisiä yhteisöjä ja muodostetaan uusia. (Leadbeater 2008, 21, 45, 75; Åman ym. 2009, 20.) Kehityskeskusteluiden, arviointi-, palkitsemis- sekä aloitejärjestelmien oikeudenmukainen huomioiminen ja sanallinen palkitseminen johtamisessa edistävät tiedon jakamista (ks. mm. Koski 2001, 215, 218; Ipe 2003, 352; Cabrera & Cabrera, 2005, 727, 728; Prichard & Ashwood 2008, 5, 6, 29, 31, 109; Gagne 2009, 572, 579, 580; Virtainlahti 2009,

218). Palautteen ja arvostuksen saaminen sekä kehittyminen auttavat yksilöä huomaamaan työnsä tulokset ja haluamaan lisää onnistumisia.

Itsensä toteuttamisen tarpeet ovat Maslowin hierarkiassa korkeimmalla ja tyydyttävät yksilön sisäistä motivaatiota. Itsensä toteuttaminen tarkoittaa, että yksilö voi saavuttaa yhä enemmän päämääriä ja käyttää luontaisia voimavarojaan. Yksilö kehittää omia sisäisiä mahdollisuuksiaan ja tutkii rajojaan ihmisenä, tekee saavutuksia työssään ja lisää tiedon määräänsä. Tällöin ihminen hakeutuu työtehtäviin, joissa on haasteita yksilön kyvyille ja taidoille ja jotka sallivat innovatiivisuutta ja luovuutta. Itsensä toteuttaminen on aina luova prosessi. (Maslow 1954; ref. Valkealahti 2002, 32; Maslow 1954; ref. Lämsä & Hautala 2005, 82; ks. myös Peltonen & Ruohotie 1987, 25, 26; Peltonen & Ruohotie 1992, 55; Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 100, 101; Ruohotie 1998, 38, 39; Ruohotie & Honka 1999, 14.) Ylimmällä tasolla yksilön alemman tason tarpeet ovat suurimmaksi osaksi tyydytetyjä. Ihminen kokee tyytymättömyyttä, jos hänen edellytyksiä ja kykyjä ei käytetä riittävästi hyväksi. *Itsensä toteuttamisen tekijöitä työpaikalla ovat urakehitys, tunne oman työn osaamisesta, työn ilo ja sitoutuminen.* (Maslow 1954; ref. Lämsä & Hautala 2005, 82; Peltonen & Ruohotie 1992, 55; Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 100, 101.)

Yksilöä motivoi tiedon jakamiseen oman työn osaaminen kykyjä vastaavissa tehtävissä (Prichard & Ashwood 2008, 5, 27, 57, 58). Tällöin ihmiset ovat eloisia, energisiä ja heillä on tarkoituksen tunne työssään (Peltola 2005, 1). Kollock ym. (1999, 226-228) ja Leadbeater (2008, 19, 41, 42, 75) korostavat, että tiedon jakamisen motivaatio syntyy, kun *toimitaan hyvin käytännönläheisesti ja jakamisen avulla syntyy todellista vaikutusta* (ks. myös Åman ym. 2009, 20). Kollockin ym. (1999, 226-228) mukaan ihminen tuntee itsensä merkitykselliseksi, kun hän voi vaikuttaa ympäristöönsä jakamalla tietoa muiden kanssa (ks. myös Vilminko-Heikkinen 2009, 38, 39). Yksilöiden motivaatioon jakaa tietoa *vaikuttaa yksilöiden asenteet organisaatiota kohtaan, kuten sitoutuminen ja työtyytyväisyys* organisaatioon. Nämä lisäävät tiedon jakamista. (de Vries, van den Hooff & de Ridder 2006; Lin, 2007a, b; ref. Wang & Noe 2010, 123.) Sitoutuminen sitoo yksilön toimintatavan, tietyn tavoitteen kannalta merkitykselliseen toimintaan (Mayer & Becker 2004, 991, 993). *Työntekijät voivat olla vähän sitoutuneet organisaatioon, mutta ihmisillä on perustavanlaatuinen tarve tehdä hyvää työtä.* He voivat hyvin tehdessään työnsä hyvin ja vastaavasti huonosti suoriutuessaan työstään huonosti. Aidosti työstään kiinnostuneet ihmiset uskovat tekevänsä hyvää työtä, tuottavasti ja motivoituneesti saavuttaakseen yhä parempia

tuloksia. (Prichard & Ashwood 2008, 4.) Kollockin ym. (1999, 226-228) mukaan *tiedon jakaminen motivoi, koska muut tarvitsevat tietoa*. Syy on epätsekäs, koska motivaatio syntyy muiden tiedon tarpeesta. (ks. myös Vilminko-Heikkinen 2009, 38, 39.)

Tiedonhaluiset ihmiset ovat motivoituneita jakamaan tietoa ja viisautta kartutetaan arvoilla, joihin on vapaaehtoisesti sitouduttu. Sitoutuneet ihmiset haluavat oppia intohimoisesti. Jos tätä mahdollisuutta ei ole työssä, yksilö etsii sen työpaikan ulkopuolelta. (Suurla 2001a, 1; Suurla 2001, 92; ks. myös Heikkilä 2010, 73.) Jatkuva kehitys ja oppimisen mahdollisuudet työssä motivoivat ihmisiä työn kehittämiseen ja ylläpitää kiinnostusta työhön (Simelius 2003, 38; ks. myös Ståhle & Grönroos 1999, 73; Suurla 2001, 57-61; Virtainlahti 2009, 23, 26, 54). Motivoivan työn tulee olla joustavaa, kannustava, vaihtelua tarjoavaa ja aloitteiden tekemisen mahdollistavaa. Tiedon jakaminen vähenee, jos virheistä rangaistaan oppimisprosessin aikana. (Olson & Eoyang 2001, 37; Holbeche 2005, 151, 426, 427.) *Luovuuteen ja innovatiivisuuteen kannustaminen motivoi tiedon jakamiseen.* Luovuus on kykyä innostua, innovoida ja ihmetellä. Luovuus tarvitsee vapauden illusion ympärilleen. Liian kovat tulostavoitteet haittaavat luovuuden syntymistä. Innovatiivisuus edellyttää yhdessä ajattelua ja aitoa keskustelua toisten kanssa. (Johansson 2005, 48, 49; Sydänmaanlakka 2009, 14, 22, 25.) Kehittävät ja keksivät ihmiset haluavat työltään muuta kuin rutiinia. Mitä enemmän ihmisillä on erilaista tietoa, sitä todennäköisemmin he käyttävät sitä uusien innovaatioiden keksimiseen. Innovatiivisissa organisaatioissa kaikkien on mahdollista oppia, tietää ja keksiä uusia sovellutuksia. Innovatiivisuus ja uusien ideoiden lisääminen lisäävät tuottavuutta ja tehokkuutta julkisella sektorilla. Ilman innovatiivisuutta pyritään saamaan pelkästään yhä enemmän irti yhä vähemmästä. (Harisalo & Miettinen 2010, 103, 114, 117.)

Itsensä toteuttamisen tarve mahdollisesti eniten lisää sisäistä motivaatiota ja motivaatiota jakaa tietoa. Yksilöt voivat toteuttaa omia kiinnostuksen kohteitaan ja omaa työtään luovastikin keksien ja innovoiden uusia ratkaisuja. Tällöin yksilö kehittyy ja oppii jatkuvasti oman toiminnan kautta. Tämän edellytyksenä on, että yksilöillä on mahdollisuus toimia työpaikalla yhdessä sekä oman työryhmän, että eri alojen asiantuntijoiden kanssa. (ks. Johansson 2005, 48, 49; Sydänmaanlakka 2009, 14, 22, 25.)

3.4 Herzbergin kaksifaktoriteoria – yksilön motivaatio jakaa tietoa

Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria erittelee tekijät, jotka saavat työntekijät motivoituneiksi ja tyytyväisiksi työpaikoilla. Ne ovat erillään tekijöistä, jotka tekevät yksilöt tyytymättömiksi. Työn perusulottuvuudet ovat *työn ulkoiset* (extrinsic) *tekijät eli hygieniatekijät ja sisäiset* (intrinsic) *tekijät, työ itse eli motivaatiotekijät*. Yksilöiden tarpeet ovat: 1) biologisia, kuten kivun välttäminen ja nälkä ja 2.) inhimillisiä ja ihmisille ominaisia, kuten kasvaa henkisesti ja saada aikaan jotakin merkityksellistä. Herzbergin teorian avulla motivaatiota käsitellään läheisemmin työn yhteydessä, kuin Maslow`n teorian. (Herzberg 1966; ref. Viitala 2004, 156; Herzberg 1968, 35-42, 56–59; Peltonen & Ruohotie 1992, 58, 59; Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 104-107.) *Tyytymättömyystekijät* liittyvät fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön ei varsinaisiin työtehtäviin. Ne aiheuttavat kielteistä asennoitumista, tyytymättömyyttä ja onnettomuutta. (Herzberg ym. 1959; ref. Lämsä & Hautala 2005, 84, 85). Hygieniatekijät poistavat tyytymättömyyttä ja esteitä työsuoritukselle, ennemmin kuin motivoivat työsuoritukseen. Hyvin järjestettynä hygieniatekijät lisäävät tyytyväisyyttä. *Työn sisältöön liittyvät tehtävätekijät* tuottavat motivaation. Yksilö pyrkii hyvään työsuoritukseen, kun ne ovat kunnossa. (Herzberg 1966; ref. Viitala 2004, 156; Herzberg, 1968 56–59.) Työn sisällölliset piirteet ovat tärkeitä yksilön pysyvälle motivaatiolle ja energialle (Herzberg ym. 1959; ref. Lämsä & Hautala 2005, 84, 85). Työn ulkoisia ja sisäisiä olosuhteita luettelen seuraavien kappaleiden alussa (3.4.1 - 3.4.2).

Herzbergin teoria saa kritiikkiä näytön puutteesta työtyytyväisyyden vaikutuksesta työsuoritukseen. On mahdotonta sanoa onko hyvän työsuorituksen taustalla hyvä työsuoritus vai tyytyväinen työntekijä. Teoria avaa työmotivaatiota monimutkaisena ilmiönä, johon vaikuttavat useat keskenään ristiriitaiset tekijät. (Herzberg ym. 1959; ref. Lämsä & Hautala 2005, 84, 85.)

3.4.1 Ulkoiset hygieniatekijät yksilöiden tiedon jakamisessa

Ulkoiset hygieniatekijät liittyvät työympäristöön ja aiheuttavat ei työtyytyväisyyttä (Herzberg ym. 1959; ref. Lämsä & Hautala 2005, 64; Herzberg, 1968, 56–59). Työn ulkoisiin tekijöihin kuuluvat *taloudelliset tekijät*, kuten palkkausjärjestelmä, työhön liittyvät edut. *Fyysiseen työympäristöön liittyvät tekijät* kuten, työn järjestely, työ säännöt, laitteet, työpaikkaan liittyvät olosuhteet. *Sosiaaliset tekijät*, kuten henkilösuhteet työtovereihin ja esimieheen, työryhmän ja

sosiaalisten ryhmien toimivuus sekä muut vapaa ajan harrastukset. *Statukseen liittyvät tekijät*, kuten työn luokitus, etuisuudet ja organisaation saama arvostus. *Opastamiseen liittyvät tekijät*, kuten hallintokäytännöt, organisaatiopolitiikka, keskustelu työpaikalla, kokoontuminen, tiedottaminen työpaikan asioista. *Turvallisuuteen liittyvät tekijät*, kuten oikeudenmukaisuus, menettelytavat, johdonmukaisuus, työpaikan varmuus, työyhteisön ystävällisyys, valitusmenetelmät sekä vanhempien työntekijöiden oikeudet. (Herzberg ym. 1959; ref. Lämsä & Hautala 2005, 64; Herzberg 1966; ref. Viitala 2004, 156; Herzberg 1968, 56–59; Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 104, 105.)

Henkilösuhteiden toimivuus, ystävällisyyden tunne ja tuttuus lisäävät yksilöiden turvallisuuden tunnetta työssä ja sen kautta tiedon jakamista. Ne selittävät enemmän vuorovaikutuksen laatua, kuin rakenteellinen ja kognitiivinen yhteys. (Chua 4/2002, 386; ks. myös Harisalo & Miettinen 2010, 75.) Tuntemattomat ja harvoin kommunikoivat ihmiset, jotka eivät tunne olevansa henkisesti yhteydessä muihin ihmisiin jakavat tietoa epätodennäköisemmin, kuin ne, jotka kommunikoivat keskenään usein tai joilla on vahva yhteys toisiin ihmisiin. Ihmisten erilaiset henkilötyypit ja toimintamallit voivat estää tiedon jakamista. Johtamisessa tulee kannustaa tehokkaaseen kommunikointiin. (Uzzi 1997, 36, 37, 41, 42, 45, 46; ks. myös Reagans 2003, 244; Virtainlahti 2009, 217, 218.) *Tiedon jakamisen kannalta tärkeitä työssä ovat molempiin suuntiin toimiva keskusteluyhteys työryhmissä, sosiaalisissa ryhmissä sekä esimies-alaisuudessa.* asiat kehittyvät jatkuvasti joko kielteiseen tai myönteiseen suuntaan. asiat tulee ymmärtää ja käsitellä ja epäkohtiin puuttua, jotteivät ihmiset pidä vastustajiaan vihamiehinä. (Woolcock 1998, 185-188; ks. myös Streatfield 2001, 137, 138; Harisalo & Miettinen 2010, 123.) *Asioiden pohdinta ja tehokas keskustelu edellyttävät erimielisyyden ilmaisua ja ymmärtämistä mistä todella on kysymys. Yksimielisyys merkitsee, ettei asiaa ole pohdittu tarpeeksi.* Ristiriitojen avulla luodaan molemminpuolista kunnioitusta ja ymmärrystä. Organisaation perusasioiden on oltava yhtenäisiä, toiminnan vapaata sekä kaikessa vallita luottamuksen ilmapiiri. (Drucker 2008, 126, 127.)

Hyvä organisaation ilmapiiri ja kulttuuri ovat yhteistyön edellytys ja edistävät tiedon jakamista. Tyytyväiset ja hyvinvoivat työntekijät rakentavat hyvän työilmapiirin luomalla hyviä kokemuksia ja mielikuvia. (Ipe 2003, 352; Cabrera & Cabrera 2005, 724; Virtainlahti 2009, 217, 218.) Yksilöiden tiedon jakamisen motivaatio liittyy koettuihin hyötyihin ja kustannuksiin tiedon jakamisesta. Yksilöt arvioivat tiedon jakamista siitä saataviin hyötyihin ja odottavat, että se johtaa jakamisesta annettaviin palkintoihin, kuten maine, kunnioitus ja

aineelliset kannustimet. (Blau 1964; Emerson 1981; ref. Wang & Noe 2010, 120-122.) *Yksilön tiedon jakamiseen vaikuttaa se kuinka yksilön asemaa, työtä sekä organisaatiota arvostetaan.* Huono työpaikan arvostus vähentää itsetuntoa ja tiedon jakamisen halukkuutta, koska omaa työtä ei koeta tarpeeksi tärkeäksi ja vaikuttavaksi. (ks. Kollock ym. 1999, 226-228.) *Opastamiseen liittyvät tekijät, vallitsevat hallintokäytänteet ja harjoitettava organisaatiopolitiikka vaikuttavat yksilön motivaatioon jakaa tietoa.* Organisaation arvojen tulee kannustaa tiedon jakamiseen ja osaamisen hyödyntämiseen näkyen päivittäisessä arjessa: käytännön toimintamalleissa ja menettelytavoissa, kuten rekrytoinnissa, perehdytyksessä ja palkkauksessa. Työhön perehdyttämisellä on tärkeä rooli yhteistyönilmapiirin luonnissa, jotta tiedon jakaminen ja hyödyntäminen mahdollistuvat. (Holbeche 2005, 151, 152; Virtainlahti 2009, 62, 63, 217, 218; Sydänmaalakka 2009, 25.)

Oikeudenmukainen työpaikka, ryhmän luottamus ja yhtenäisyys lisäävät motivaatiota jakaa tietoa (Wang & Noe 2010, 120-122). Yksilöt vertailevat tietoa minkä he antavat siihen tietoon minkä he saavat työssään. Johdon oikeudenmukainen toiminta, rehellisyys, luotettavuus ja totuudenmukaisuus vaikuttavat tiedon jakamiseen. Oikeudenmukaisuuden tulee koskea palkitsemista, oikeudenmukaisuutta seurauksissa (jakamisen oikeudenmukaisuus), *oikeudenmukaisuutta päätöksentekomenettelyissä* (menettelyjen oikeudenmukaisuus) ja *oikeudenmukaisuutta ihmissuhteiden hoidossa* (vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus). Nämä lisäävät yksilöiden luottamusta ja sen myötä tiedon jakamista. (Hoyt & Blascovich 2003, 685; Chiu ym. 2006, 1885; ks. myös Koski 2001, 215, 218; Cabrera & Cabrera 2005, 728; Lin 2007b, 421, 422; Gagné 2009, 572, 580; Virtainlahti 2009, 218; Ikola-Norrbacka 4/2010, 28, 29.) Oikeudenmukaisuus liittyy myös fyysiseen työympäristöön liittyvien tekijöiden toimimiseen. Tällöin johdon johdonmukainen toiminta edellyttää, että yhteiset pelisäännöt, *menettely ja toimintatavat tiedotetaan kaikille.* (ks. Blais & Brièren 1992, 12, 13; Cabrera & Cabrera 2005, 724; Gagné 2009, 582.) *Kannustaminen normien jakamiseen työyhteisössä, huomioiden yksilöiden perustarpeet lisää motivaatiota jakaa tietoa* (Cabrera & Cabrera 2005, 721; Leadbeater 2008, 10-12, 32, 52, 53; Gagné 2009, 578; Åman ym. 2009, 20; Harisalo & Miettinen 2010, 124, 125). Normeihin sisältyy paljon älykkyyttä ja sosiaalista tietämystä, jota ei voida selväsanaisesti muutoin ilmaista. Normien avulla organisaation strategia sisäistetään tehokkaammin ja yhteistyön toimivuus edellyttää normeja. (Sowell 1987, 41; Harisalo & Miettinen 2010, 124, 125.) Normien jakaminen voi myös vähentää työtyytyväisyyttä ja sisäistä motivaatiota, jos yksilö ei sisäistä tiedon jakamisen tärkeyttä vaan pelkät organisaation arvot (ks. Gagné 2009, 578).

3.4.2 Sisäiset motivaatiotekijät yksilöiden tiedon jakamisessa

Herzbergin sisäiset motivaatiotekijät liittyvät itse työhön ja lisäävät työtyytyväisyyttä. Työn sisältöön kuuluvat tekijät liittyvät työssä etenemiseen ja saavutuksiin, kuten suorituksesta saatavaan palkkaan, toiminnan vapauteen, tietojen saantiin sekä ylenemiseen saavutusten perusteella. Sisäiset motivaatiotekijät liittyvät annettuun vastuuseen ja tunnustukseen työstä, kuten itse työhön, työhön liittyvään ongelmien ratkomiseen, päämäärien asettamiseen, suunnitteluun ja kykyjen hyväksikäyttöön, keksintöihin ja työtulosten arviointiin, mahdollisuuksiin kasvaa ja kehittyä mm. koulutuksen ja osallistumisen kautta työssä. (Herzberg ym. 1959; ref. Lämsä & Hautala 2005, 64; Herzberg, 1968 56–59; Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 104, 105.)

Yksilöitä motivoi tiedon jakamiseen organisaatiossa etenemisen mahdollisuudet ja saavutukset, itsenäisyys tehdä työtä vapaasti, vastuullisesti ja tehokkaasti (Simelius 2003, 39, 40; Gagné 2009, 575). Tyytyväisyyden tarve ja hyvinvointi työssä liittyvät ensisijaisesti motivaatioon jakaa tietoa itsenäisesti, jolloin jakamista arvostetaan (Gagné 2009, 575). Yksilöt jakavat tietoa mielellään ja sisäisesti motivoituneesti, jos he uskovat itse omistavansa tietämyksensä eikä organisaatio (Constant ym. 1994; Järvenpää & Staples 2000; 2001; ref. Wang & Noe 2010, 120–122). Yksilöiden sisäinen motivaatio lisää aktiivista tiedonhakua, tavoitteiden toteutumista sekä parantaa suorituskyykyä monimutkaisissa ja luovissa tehtävissä (McGraw & McCullers 1979, 286, 292, 293; Amabile, 1982, 997, 998, 1010; Grolnick & Ryan 1987, 890, 891, 897; Sheldon & Elliot 1998; Amabile ym. 1990, 6–9; Koestner & Losier 2002; ref Gagné 2009, 573).

Kannustamalla yksilöitä oikein ei tavoitella tiedon jakamisen määrää, vaan saadaan ihmiset jakamaan laadukkaampaa ja käyttökelpoisempaa tietoa (Cabrera & Cabrera 2005, 722, 723; Cabrera ym. 2006, 261; Gagné 2009, 573, 574). *Tiedon jakamisen motivaatiolle on tärkeää, että työssä annetaan vastuuta (ks. Gagné 2009, 581) ja tunnustusta (Leadbeater 2008, 21, 45, 75; Åman ym. 2009, 20). Yksilöitä motivoi jakamaan tietoa työ sinänsä ja asiakaskeskittynyt tarkoitus. Asiakkaiden palveleminen kehottaa pyyteettömään motiiviin. Tällöin työntekijät antavat parastaan, tuntevat itsensä hyödyllisiksi ja kehittyvät asiakkaiden tarpeiden muuttuessa. (Ellsworth 2002, 13, 27; Holbeche 2005, 219, 221.) Sairaanhoido-organisaatiossa yksilöt motivoituvat ja kokevat onnistuvansa työssä pystyessään palvelemaan potilaitaan paremmin (Jurvansuu ym. 2004, 70, 75). Ihmiset haluavat kontrolloida työtä ja he tuntevat*

itsensä merkitykselliseksi ja motivoituneiksi vaikuttaessaan *elämäänsä, työhönsä ja ympäristöönsä tietoa jakamalla* (Kollock ym. 1999, 226-228; Prichard & Ashwood 2008, 5, 27, 57, 58; Virtainlahti 2009, 220; ks. myös Vilminko-Heikkinen 2009, 38, 39). *Ihmisillä voi olla pelkästään tarve ilmaista itseään*, jolloin tiedon jakamisella ei haeta arvonantoa. Kaikella jakamisella ja yhteistoiminnalla ei ole tavoitetta. (Leadbeater 2008, 19, 41, 45; Åman ym. 2009, 20.)

Yksilöitä voi motivoida tiedon jakamiseen syvällisemmin työn sisäiset motivaatiotekijät huomioiden. Herzbergin teoriaa mukaillen yksilöitä voi motivoida kehitysmahdollisuuksia luoden, työnkierron tai työnkuvan laajentamisen avulla. (Herzberg 1966; ref. Viitala 2004, 156; Herzberg, 1968 56–59; Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 105, 106; ks. myös Cabrera & Cabrera 2005, 726, 727.) Yksilö menettää nopeasti kiinnostuksen osaamiseen, työn kehittämiseen ja tiedon jakamiseen, jos asiat tulevat vain ylhäältäpäin annettuna (Virtainlahti 2009, 220). Edellytyksenä on, että Herzbergin hygieniatekijät ovat tasapainossa. (ks. Herzberg ym. 1959; ref. Lämsä & Hautala 2005, 84, 85; Peltonen & Ruohotie 1992, 60.)

3.5 Tiedon jakamisen motivaatio henkilöstöjohtamisessa

Sairaalaorganisaatioiden henkilöstöjohtamisesta ei ole yksiselitteistä johtamistutkimusta (ks. 2.3). Gagnén (2009) tutkimus yhdistää henkilöstöjohtamisen ja yksilöiden motivaation jakaa tietoa suunnitellun toiminnan teorian ja itsemääräämisteorian avulla. *Itsemääräämisteoria ottaa huomioon motivaation laadun, joka tehostaa tietoa jakavaa käyttäytymistä*. (Gagné 2009, 583.) Itsemääräämisteorian mukaan sosiaaliset tekijät vaikuttavat yksilöiden motivaatioon. Teorian mukaan yksilöt pyrkivät tyydyttämään psykologia perustarpeitaan (*koettu autonomia, koettu pätevyys ja sosiaalinen yhteenkuuluvuuden tunne*) päivittäisessä vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristön kanssa. Itsemääräämismotivaatio kasvaa, jos toiminnan ilmapiiri tyydyttää näitä kolmea perustarvetta ja toimintaan osallistutaan omasta vapaasta tahdosta. Positiivinen itsemääräämismotivaatio synnyttää yksilön sisäisen motivaation toimintaan ja alhainen itsemääräämismotivaatio johtaa ulkoiseen motivaatioon tai motivaation häviämiseen. (Liukkonen ym. 2002, 31; Gagné 2009, 579, 583.)

Tiedon jakamisen motivaatiota johtamisesta tukevia teemoja kirjallisuuden perusteella ovat: henkilöstöpäätökset, työn suunnittelu, suorituskyvyn arviointi ja palkitsemisjärjestelmät, johtamiskäytännöt ja toimintatapojen viestiminen, (Gagné 2009, 583), johtaminen ja

luottamus (Kelloway & Barling 2000, 288, 295, 296; Cabrera & Cabrera 2005, 728; Riege 2005, 25; Virtanen 2010, 181; Laitinen & Stenvall 2012, 117), *muutosjohtaminen* (Rytälä 2011, 13; Laitinen & Stenvall 2012, 96-105) sekä *koulutus ja kehitys* (Gagné 2009, 583).

Organisaation arvojen tulee tukea tiedon jakamista henkilöstöjohtamisen käytänteitä kehittäen. ***Henkilöstöpäätöksissä tulee valita henkilöitä, joiden arvot ovat yhteneväisiä organisaation arvojen kanssa.*** Tällöin kun valitaan positiivisesti tiedon jakamisesta ajattelevia henkilöitä, tavoitteiden saavuttaminen työntekijöiden keskuudessa helpottuu. (Cabrera & Cabrera 2005, 726; Gagné 2009, 583, 578.) Tällöin työntekijän tarpeet todennäköisesti tyydyttyvät ja he todennäköisemmin käyttävät henkilökohtaisten arvojen avulla kehittyntä osaamistaan. Yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy, kun yksilöt löytävät yhtäläisyyksiä omien ja organisaation arvojen suhteen. Tällöin ihmiset todennäköisemmin sisäistävät arvot, joita henkilöstöjohtamisen käytänteet edistävät, yksilöiden itsenäisyyden tunne kasvaa ja todennäköisyys jakaa normeja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kautta. Tällöin tiedon jakamisen lisääntyy. (Gagné 2009, 578, 579.) Sosiaalisen pääoman rakentamista helpottavat tiimi- ja yhteistyötaitojen hallitseminen. Organisaatioon hakijoilta voitaisiin arvioida kirjallisia ja suullisia viestintätaitoja. (Pulakos ym. 2003, 162, 163, 166, 167, 172, 173; Cabrera & Cabrera 2005, 726.) Vuorovaikutuskoulutus voi auttaa toimimaan erilaisten ihmistyyppien kanssa paremmin (Virtainlahti 2009, 217, 218). Tasapuoliset kommunikointitaidot lisäävät tasapuolisuutta työssä (Heikkilä & Heikkilä 2001, 323).

Työn suunnittelu vaikuttaa tietoa jakavaan käyttäytymiseen työmotivaation kautta. Ihmisten kannustaminen oman työn suunnitteluun tai toimimiseen itsenäisesti työryhmässä voivat vaikuttaa normeja ja tietoa jakavaan käyttäytymiseen. Nämä lisäävät riippuvuutta, jota käytetään tiimityössä, viestintää työntekijöiden välillä ja parantaa mahdollisuuksia ja tarvetta jakaa tietoa, jotta saavutetaan organisaation tavoitteet. (Gagné 2009, 579.) Työn suunnittelulla voi vaikuttaa työntekijöiden kykyyn, motivaatioon ja mahdollisuuksiin käyttää tietoa (Kelloway & Barling 2000, 287, 288, 294, 296, 300, 301; Gagné 2009, 579) sekä edistää organisaation tiedonkulkua, kuten rajat ylittävien tiimien tai käytäntöyhteisöjen tiedon jakamista. Henkilökohtaiset vastavuoroiset työtehtävät kannustavat yhdessä työskentelyyn yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 2003; ref. Cabrera & Cabrera 2005, 724, 725; ks. myös Rosen ym. 2007, 259-271; Gagné 2009, 579.) Ne myös vahvistavat ihmissuhteita (Cabrera & Cabrera 2005, 725; Kang ym. 2007, 237, 239, 244, 245, 248-251). *Johtamisessa tulee huomioida tiedon jakamista edistävä käyttäjäystävällinen*

tietotekniikka ja siihen liittyvä koulutus. Teknologia valintojen tulee sopia organisaatiokulttuuriin ja tehostaa nykyisiä sosiaalisia verkostoja. (Gabrera & Gabrera 2005, 724; ks. myös Rosen ym. 2007, 259-271; Gagné 2009, 579.)

Palaute ja tiedon jakamisesta annettavat palkkiot motivoivat tiedon jakamiseen (O'Reilly & Pondy 1980, 124, 139, 147; Gagné 2009, 572) ja edistävät normien jakamista (Cabrera & Cabrera, 2005, 727, 728; Gagné 2009, 579, 580). Palautejärjestelmät motivoivat tiedon jakamiseen enemmän, kuin sanallisesti tai kirjallisesti saadut arvioivat arviot (Kuvaas 2007, 380-382, 391; Gagné 2009, 579), jotka vähentävät motivaatiota ja luovuutta (Amabile 1979; ref. Gagné 2009, 579, 583; ks. myös Prichard & Ashwood 2008, 5, 6, 29, 31, 109). Palautejärjestelmän tulee kehittää henkilöstöä, jolloin yksilöiden tarpeet tyydyttyvät, luontainen motivaatio ja suorituskyky kasvavat (Kuvaas 2007, 380-382, 391; Gagné 2009, 579). Positiivinen palaute parantaa yksilön kyvykkyyttä, lisää sisäistä motivaatiota ja kohottaa itsetuntoa. Palautteesta keskustelu kehittää johtajan ja alaisen välistä suhdetta, lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yksilön itsenäisyyden tunnetta. (Deci ym. 1999; ref. Gagné 2009, 579, 580; Virtainlahti 2009, 155, 218.) Hyvä palautejärjestelmä on usein palkkiojärjestelmää tehokkaampi (Prichard & Ashwood 2008, 76-79, 127, 128, 141-143, 146; Virtanen & Stenvall 2010, 68).

Aineelliset edut ovat riittämättömiä ja haitallisia tiedon jakamisen motivaatiolle. Ne vähentävät yksilöiden itsenäisyyden tunnetta ja sisäistä motivaatiota (Deci, Koestner & Ryan 1999; ref. Gagné 2009, 580; Koski 2001, 215, 218; Gagné 2009, 572; Virtainlahti 2009, 218.) Huonoimmillaan yksilölliset tavoitteet ja edut johtavat työntekijöiden väliseen kilpailuun (Koski 2001, 215, 218; Cabrera & Cabrera 2005, 728). *Taitopohjainen, kilpailukykyinen, tasapuolinen ja osaavaa työvoimaa houkutteleva palkkausjärjestelmä voisi korvata palkitsemisen.* Palkkarakenteiden ei tule olla liian keskeisiä, etteivät ne vähennä normien jakamisen sisäistämistä. (Kelloway & Barling 2000, 299, 300; Gagné 2009, 580.) Palkitsemisjärjestelmät usein estävät työntekijöiden psykologisten tarpeiden tyydyttymistä ja edistävät ulkoista motivaatiota (Lucas & Ogilvie 2006, 7, 8; Gagné 2009, 580). Ryhmälle kohdistuva palkitsemistapa, kuten tulospalkkaus lisäävät tiedon jakamisessa tarvittavaa yhteistyötä (Cabrera & Cabrera 2002, 694-698, 701, 703; Gagné 2009, 580). Tutkimukset palkintojen käyttämisestä yksilön tai ryhmän tietoa jakavasta käyttäytymisestä ja sen vaikutuksista eivät ole yhdenmukaisia (Gagné 2009, 581).

Sisäisen motivaation ja työn palkitsevuuden näkökulmasta tulee luoda aloitejärjestelmiä, joihin reagoidaan nopeasti ja tehokkaasti sekä näille varataan riittävät resurssit. Työn tulee olla vapaata ja itsenäistä, jolloin työntekijöiden sitoutuminen, luovuus, innostuneisuus ja vastuuntunto kasvavat. Aloitteiden ja luovuuden palkitsemisessa ulkoisten palkkioiden osuus on oltava vähäinen ja tulee korostaa sisäistä motivaatiota. (Koski 2001, 215, 218.) Aloitteista palkitseminen ylläpitää aloitetoimintaa ja se madaltaa työntekijöiden kynnystä puuttua työpaikan epäkohtiin. Se edellyttää että aloitteet toteutetaan, hyödynnetään ja ne aikaansaavat parannuksia toimintaan. (Virtainlahti 2009, 153; Vainio 6/ 2010, 23.)

Motivoivat johtamiskäytännöt ja toimintatapojen viestiminen vaikuttavat positiivisesti yksilöiden tarpeiden tyydyttymiseen, normien jakamiseen ja motivoitumiseen työssä. *Johtamiskäytännöt ovat vuorovaikutusta henkilöstön kanssa.* (Gagné 2009, 581; ks. myös Stenvall ym. 2008, 72.) Johdon autonominen tuki lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä (Deci ym. 1989; ref. Gagné 2009, 581; Deci ym. 2001, 932), sisäistä motivaatiota ja suorituskyvyn laatua (Blais & Brièren 1992, 12, 13; Gagné 2009, 582). *Johdon autonominen ja oikeudenmukainen tuki tarkoittaa, että johto osoittaa ymmärrystä ja tunnustaa asioita työntekijöiden näkökulmasta: kannustaa ja antaa mahdollisuuden tehdä aloitteita, vähentää paineita, valvontaa, antaa tarvittavat tiedot* (Stenvall ym. 2008, 72; Gagné 2009, 581), välttää arvioinnin määräaikoja ja aineellisia palkintoja. Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus kysyä, valita ja kohtuullisesti päätöksentekovaltaa. Johdon tulee lisätä vuorovaikutusta, jakaa tietoja ja kokemuksia, tarjota resursseja, koulutusta, optimaalisia haasteita ja tavoitteita sekä antaa rakentavaa palautetta, tukea yhteistyötä ja tunnustaa yhteenkuuluvuutta alaisille. (Gagné 2009, 581; ks myös Cabrera & Cabrera 2005, 724, 730; Grönroos 2006, 178; Prichard & Ashwood 2008, 109, 130, 132, 138, 140, 145.) Menettelyjen ja jakamisen tasapuolisuus vaikuttavat positiivisesti hiljaisen tiedon jakamiseen (Lin 2007b, 411, 413, 421; Gagné 2009, 581; Vainio 6/ 2010, 23).

Johdon luottamuksellinen käyttäytyminen edistää tiedon jakamista (Hsu ym. 2007, 154, 157, 166; Gagné 2009, 582; ks. myös Heikkilä & Heikkilä 2001, 323; Streatfield 2001, 137; Harisalo & Miettinen 2010, 34). Luottamus on tietoa jakavan toimintakulttuurin rakentamisen peruspilari (Kelloway & Barling 2000, 288, 295, 296; Holbeche 2005, 391; Riege 2005, 25; Cabrera & Cabrera 2005, 728; Vainio 6/2010, 22; Ikola-Norrbacka 4/2010, 29; Harisalo & Miettinen 2010, 90). Luottamus syntyy ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön yhteisvaikutuksena ja perustuu ihmisten odotuksiin ja toivomuksiin siitä, kuinka muut ihmiset

ovat valmiita täyttämään heidän odotukset ja toiveet (Huotari & Iivonen 2004, 7-9; ks. myös Harisalo & Miettinen 2010, 29; Laitinen & Stenvall 2012, 117). *Luottamus lisää ja helpottaa tiedon jakamista ja yksilöiden suoritustehoa organisaatiossa. Ihmiset toimivat avoimemmin luottamuksen ilmapiirissä.* Vastavuoroisen luottamuksen olemassaolo lisää luottamusta ja luottamuksen puute voi lisätä epäluottamusta ihmisten välillä. Pidempään tunteneiden luottamus on herkempää vahingoittumaan. (Huotari & Iivonen 2004, 7-9,13, 33; ks. myös Streatfield 2001, 71; Holbeche 2005, 391; Ikola-Norrbacka 4/2010, 29; Harisalo & Miettinen 2010, 15, 16, 39.)

Muutosjohtaminen vaikuttaa ihmisten inspiraatioon ja näkemyksiin, se lisää luottamusta ja tiedon jakamista, joukon yhteenkuuluvuutta ja sitoutumista yhteiseen tarkoitukseen (Bass & Riggio 2006; ref. Gagné 2009, 582; ks. myös; Chiu, Hsu & Wang 2006, 1878, 1880, 1884-1886; Srivastava ym. 2006, 1239, 1241-1243, 1245-1247). Parhaimmillaan voidaan puhua työyhteisön keskinäisriippuvuudesta, jossa avun ja tuen hakeminen on luonnollista (Laitinen & Stenvall 2012, 114). Muutosjohtaminen koostuu idealisoidusta vaikutuksesta, inspiroivasta motivoinnista, henkisestä uudistumisesta ja yksilöllisestä huomioimisesta. Muutosjohtaminen ei tyydytä yksilöiden psykologisia perustarpeita (Shamir ym. 1993, 582, 583, 589; Gagné 2009, 582.), mutta se vaikuttaa sisäiseen motivaation (Bono & Judge 2003, 544, 555, 557, 561, 563, 568) kannustamalla normien jakamiseen ja arvojen sisäistämiseen. Johtajan tulee toimia mallina jakaen tietämystä ja helpottamalla tiedon luomista. (Despres & Hiltrop 1995, 11, 19, 20; Connelly & Kelloway 2003, 294-298, 300; Nonaka, von Krogh & Voelpel 2006, 1190-1192, 1195, 1196; O'Neill & Adya 2007, 418, 420, 422, 424, 425; Rosen ym. 2007, 265, 267-270; Gagné 2009, 582; ks. myös Laitinen & Stenvall 2012, 112-114, 117.)

Koulutus- ja kehitysmahdollisuuksien kautta normeja jaetaan todennäköisemmin ja yksilöiden tarpeet tyydyttyvät työssä. Samalla ne parantavat varmuutta omista kyvyistä, tehtävistä suoriutumista, yhteisöllistä käyttäytymistä ja vähentävät irtisanoutumisaikeita, koska yksilöiden sisäinen motivaatio kasvaa. Organisaatiolla on mahdollisuus jakaa ja luoda sääntöjä tiedon jakamisesta (Dysvik & Kuvaas 2008, 141, 142, 145, 147, 149, 150; Cabrera & Cabrera 2005, 726, 727; Gagné 2009, 582.) Tiedon jakamiseen liittyvä koulutus voi sisältää viestintätaitojen opetusta, millaista tietoa jaetaan ja miten se jaetaan toisille vaikuttaen tiedon jakamisen onnistumiseen organisaatiossa. Johtajien ja kouluttajien tulee huomioida yksilöiden tarpeet ja asioiden sisäistämiseen tarvittava aika. (Mageau & Vallerand 2003; Hollembeak & Amorose 2005; ref. Gagné 2009, 582.) Tiimi-pohjainen koulutus rakentaa tiedon siirrolle

välttämättömiä suhteita. Poikittaisesti tapahtuva-koulutus lisää ja helpottaa vuorovaikutusta, yhteisen kielen luomista, sosiaalisten siteiden rakentamista sekä lisää työntekijöiden tietoisuutta eri työpaikkojen vaatimuksista. (Cabrera & Cabrera 2005, 726, 727; Virtainlahti 2009, 216.)

3.6 Yhteenveto yksilöstä tiedon johtamisen tukena

Motivaation avulla tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kuinka motivaatio vaikuttaa yksilön haluun jakaa tietoa toistensa kanssa. Tässä tutkimuksessa tarkastelen ja jäsenän yksilön motivaatiota jakaa tietoa työmotivaation sisältöteorioiden: *Maslow`n ja Herzbergin motivaatioteorioiden avulla.*

Maslow`n fysiologisten tarpeiden tyydyttyminen ja tiedon jakamisen motivaatio työssä liittyvät kiiretilanteissa tiedon jakamisen vähenemiseen. Turvallisuuden tarpeet liittyivät yksilöiden tiedon jakamisen motivaatioon epävarmuudessa elämisen kautta. Sosiaaliset tarpeet yhdistyivät yksilöiden tiedon jakamisen motivaatioon sosiaalisten suhteiden ja kontaktien yhteytenä yksilöiden persoonallisuuden huomioiden. Odotukset vastavuoroisuudesta sosiaalisissa verkostoissa lisäsivät motivaatiota jakaa tietoa. Arvostuksen tarpeen ja tiedon jakamisen motivaation yhteys liittyi maineen lisääntymiseen tiedon jakamisen avulla sekä tunnustuksen ja palkitsemisen saamiseen tiedon jakamisesta. Itsensä toteuttamisen tarpeen ja tiedon jakamisen motivaation yhteys liittyy toimimiseen käytännönläheisesti ja siitä syntyvään vaikutukseen, sitoutumiseen organisaatioon, työtyytyväisyyteen ja muiden tarpeeseen tiedolle. Oppiminen, tiedonhalu, luovuuteen ja innovatiivisuuteen kannustaminen lisäävät motivaatiota jakaa tietoa ja hankkia uusia kontakteja.

Herzbergin motivaatiohygieniateorian ulkoiset tekijät ja tiedon jakamisen motivaatio liittyvät ensinnäkin oikeudenmukaisuuteen palkitsemisessa ja toimintatavoissa, työnantajan tarjoamiin koulutus- ja kehittymismahdollisuuksiin, kaikkien tietoisuuteen menettely- ja toimintatavoista sekä normien jakamiseen. Toiseksi ne liittyivät luottamukseen ja yksilön ryhmään kuulumisen tunteeseen, sosiaalisiin henkilösuhteisiin, toimiviin esimies-alaisuuteisiin ja mahdollisuuteen ilmaista erimielisyyttä. Kolmanneksi ne liittyivät tiedon jakamisesta saatavaan maineeseen, kunnioitukseen ja aineellisiin kannustimiin, organisaation arvostukseen, yksilön työn ja aseman arvostukseen, organisaation arvojen kannustamiseen tiedon ja osaamisen jakamiseen,

hyviin ihmissuhteisiin, avoimeen ja rehelliseen organisaation ilmapiiriin ja kulttuuriin. *Herzbergin motivaatiohygieniateorian sisäisten motivaatiotekijöiden ja tiedon jakamisen motivaatio* liittyvät itsenäisyyteen tehdä työtä vapaasti, hyvinvointiin ja sisäiseen tyytyväisyyteen työssä, yksilön uskoon tiedon omistajuudesta, alhaisiin palkkioihin tiedon jakamisesta, ryhmään identifioitumiseen, työssä annettuun vastuuseen ja tunnustukseen, asiakaskeskittyneeseen tarkoitukseen, yksilöiden vaikutuskykyyn omaan ympäristöön, tarpeeseen ilmaista itseä sekä koulutus ja kehitys mahdollisuuksiin.

Yksilöitä tiedon jakamiseen motivoivat tekijät yhdistyvät tiedon jakamiseen ja johtamiseen yhdistetyn tutkimuksen kanssa. *Johtamisessa yksilöitä voidaan motivoida tiedon jakamiseen työpaikan ilmapiiriin ja henkilöstöjohtamisen käytänteiden kehittämisen kautta.* Ne liittyvät henkilöstöpäätöksiin, työn suunnitteluun, suorituskyvyn arviointiin ja palkitsemisjärjestelmiin, johtamiskäytäntöihin ja toimintatapojen viestimiseen, koulutus ja kehitys mahdollisuuksiin, luottamukselliseen johtamiseen sekä muutosjohtamiseen.

Organisaation tulee arvostaa tiedon jakamista ja valita *henkilöstöpäätöksissään* samoja arvoja jakavia työntekijöitä, jolloin henkilökohtaisen osaamisen jakaminen on todennäköisempää. Viestintätaitojen hallinta helpottaa tiimi- ja yhteistyötaitoja. Työtehtävien suunnittelu lisää tiedon jakamista kannustamalla yksilöitä itsenäiseen työntekoon kykyjä vastaavassa työssä ja yhteenkuuluvuuden tunteen vallitessa. Tiedon jakamisesta *palkitseminen* lisää tiedon jakamista, kun yksilö kehittyy palautteen avulla. Tunnustuksen antaminen motivoi voimakkaammin tiedon jakamiseen, kuin aineelliset edut. Aloitteet motivoivat tiedon jakamiseen syntyneen todellisen vaikutuksen kautta. Tiedon jakamista lisäävät *johtamiskäytännöt* ovat toimivaa vuorovaikutusta henkilöstön kanssa, autonomisen tuen luomista, yhteistyön tukemista, tietojen ja kokemusten jakamista sekä yhteenkuuluvuuden tunnustamista. *Luottamus* on tietoa jakavan ilmapiirin luomisen edellytys. *Muutosjohtaminen* lisää motivaatiota jakaa tietoa yhteisen päämäärään kautta. Se lisää joukon yhteenkuuluvuutta, luonnollista keskinäisriippuvuutta ja sitoutumista yhteiseen tarkoitukseen. *Koulutus- ja kehitysmahdollisuudet* lisäävät tiedon jakamista yksilöiden varmuuden kasvaessa. Koulutustiimien ja poikittaisen koulutuksen avulla syntyy uusia kontakteja, yhteinen kieli, sosiaalisia siteitä sekä tietoisuus työympäristön vaatimuksista.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA METODOLOGIA

4.1 Tutkimusmenetelmät

Pro gradu- työni sisältää laadullisen eli kvalitatiivisen teemahaastattelututkimuksen. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellista moninaista elämää tutkimalla kohdetta kokonaisvaltaisesti. Sen avulla pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita enemmän kuin todentamaan jo olemassa olevia (totuus) väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2005, 152.) Kvalitatiivisella tutkimuksella ei ole teoriaa ja paradigmat, jonka vuoksi sitä on vaikeaa määritellä tarkasti (Metsämuuronen 2008, 9; Metsämuuronen 2009, 215). McNabbin (2008, 279) mukaan ei ole olemassa yhtä parasta laadullisen tutkimuksen strategiaa. *Pro gradu työssä sovellan fenomenologis-hermeneuttista tutkimusotetta* ja pyrin ymmärtämään haastateltavien kokemuksille annettuja merkityksiä sekä heidän kokemuksiaan.

Fenomenologis-hermeneuttisen näkemyksen lähtökohdat

Fenomenologisesta ja hermeneuttisesta metodista ei voi esittää tarkkaa kuvausta, koska metodikysymyksillä on omat filosofiset oletukset, perinteet ja lähtökohdat (Laine 2001; 29; Kakkori & Huttunen 2011, 1). *Fenomenologia on metodi ilmiöiden tulkitsemisesta ja se on kiinnostunut ilmiöistä* (Perttula 1995, 68-95; Metsämuuronen 2006, 92; Metsämuuronen 2008, 18, 19). *Hermeneutiikka on teoriaa tulkinnasta ja ymmärtämisestä* (Laine 2001, 29). Ymmärtäminen ja kokemus ovat fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen keskeisiä elementtejä (Kakkori & Huttunen 2011, 1). Fenomenologisen näkökulman mukaan yksilö on kokeva ja tajunnallinen olento. Kokemukset ilmaistaan jollakin tavoin, mutta niitä ei voi suoraan empiirisesti tulkita. (Perttula 2000, 440; Perttula 2008, 140.)

Teemahaastatteluissa haastateltavat kertoivat kokemuksiaan teemoista, jotka olin rajannut etukäteen aihepiireistä. Kokemusta voidaan tutkia fenomenologisen näkökulman avulla (Laine 2001, 26; Metsämuuronen 2006, 152). Se on ”oppi ilmiöstä” ja kiinnostunut ilmiöistä ja niiden tulkitsemisesta sekä yksilöiden kokemuksista eri ilmiöistä (Perttula 2000, 428; Laine 2001, 26). Fenomenologis-hermeneuttisen metodin avulla tutkija pohtii jatkuvasti perusteita filosofisten ongelmien yhteydessä. Ongelmia ovat ihmiskäsitys, eli millainen ihminen on tutkimuskohteena ja tiedonkäsitys, eli miten tästä kohteesta voidaan saada tietoa ja millaista tieto on luonteeltaan. Fenomenologis-hermeneuttisen ihmiskäsityksen tutkimuksenteon

keskeiset käsitteet ovat *kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys*. Sen takana on aina käsitys ihmisestä. Fenomenologiassa tutkitaan kokemuksia, joka käsittää ihmisen kokemuksellisen suhteen omaan todellisuuteensa eli maailmaan jossa hän elää. Eläminen on kehollista havainnointia ja toimintaa sekä koetun ymmärtävää jäsentämistä. (Laine 2001, 26, 27.)

Fenomenologia tutkii ihmisen suhdetta hänen oman elämän todellisuuteensa. Ihminen ei ole irrallinen tuosta suhteesta. Ihmisen maailmasuhteen perusmuoto on kokemuksellisuus ja ihmisen suhde maailmaan on intentionaalinen, jolloin ihmiselle kaikki merkitsevät jotakin. Ihmisen kokemus muotoutuu *merkitysten* mukaan, joka on fenomenologisen tutkimuksen varsinainen kohde. (emt., 27.) Fenomenologisen merkitysteorian mukaan yksilö on yhteisöllinen kulttuuriolento, joille merkitykset ovat intersubjektiivisia eli subjekteja yhdistäviä ja subjektien välisiä. Yhteisön jäsenillä on yhteisiä piirteitä ja merkityksiä. Jokaisen yksilön kokemusten tutkimus paljastaa jotakin yleistä. *Fenomenologinen tutkimus ei pyri löytämään yleistyksiä vaan se pyrkii ymmärtämään tutkittavan alueen sen hetkistä merkitysmaailmaa*. (emt., 28; Metsämuuronen 2006, 167.) Haastattelemieni ihmisten kertomukset paljastavat henkilökunnan sen hetkisiä ajatuksia tutkimuskohteen merkitysmaailmasta. Fenomenologisen tutkimuksen haastatteluaineistossa haastateltava kuvaa kokemuksiaan tutkittavasta aiheesta, josta tutkija pyrkii löytämään mahdollisimman oikean tulkinnan. Tämän jälkeen hermeneutiikka tulee mukaan tutkimukseen. (Laine 2001, 29.)

Hermeneutiikan tulkinnan opin mukaan tulkinnalle etsitään mahdollisia sääntöjä, joita noudattamalla voidaan puhua oikeammista ja vääristä tulkinnoista. Merkityksiä ymmärtämällä pyritään tekemään jo tunnettua tiedetyksi. Tutkija toimii tilannekohtaisesti, pyrkien saavuttamaan tutkittavan ilmaisun merkityksen ja kokemuksen merkitykset mahdollisimman autenttisina. Fenomenologis-hermeneuttinen soveltava tutkimusmuoto syntyy tutkittavan, tutkijan ja tilanteen erityislaatuudesta. (emt., 29, 31.) Tutkijalla on aina jonkinlainen esiyymmärrys tutkimuskohteesta, koska elämme tutkittavien kanssa samassa kulttuuripiirissä ja jaamme osittain samoja asioita. Merkityksiä on mahdotonta ymmärtää ilman jonkinlaista ennakkotietoa tutkimuskohteesta. (emt., 30, 31.) Fenomenologisessa tutkimusprosessissa tutustutaan tutkimusaineistoon avoimesti kokonaisnäkemykseen huolellisesti pyrkien. Tutkimusaineisto jaetaan merkitysyksiköihin. Merkitysyksiköt muunnetaan tutkijan yleiselle kielelle ja muodostetaan merkitysverkosto, joka on yksilökohtainen sekä muodostetaan yleinen merkitysrakenne. (Perttula 1995, 68-95; Metsämuuronen 2006, 175-180; Metsämuuronen 2008, 18, 19; Metsämuuronen 2009, 225.)

Teemahaastattelututkimus

Tutkimuksen tieteellinen metodi on empiirinen haastattelututkimus. Tutkimushaastattelu on ennalta suunniteltua ja päämäärähakuista toimintaa informaation ja tiedon keräämiseksi. Siihen kuuluu haastattelurungon laatiminen, haastattelemine sekä tulosten kirjoittaminen. Haastattelun lähtökohtana on hyvä tutkimuskohteen tuntemus teoreettisen tiedon avulla. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 25-27.) Haastattelun valintaa tutkimusmenetelmäksi perustelee sen perustuminen kielelliseen vuorovaikutukseen. Keskustelunomaisessa haastattelussa vuorovaikutus korostuu, jolloin tutkija voi lähestyä inhimillisen käyttäytymisen vaikeimmin tutkittavia ilmiöitä, kuten aikomuksia, elämyksiä ja tietoisuutta. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 7.) Tutkimusmenetelmänä on *teemahaastattelututkimus* eli *puolistrukturoitu haastattelumenetelmä*. Teemahaastattelua käytetään tutkimusmetodina, koska halutaan käyttää ihmistä tiedon keruun instrumenttina ja pyritään saamaan tutkittavien näkökulmia ja ”ääntä” esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 155; Metsämuuronen 2006, 115.)

Teemahaastattelu kohdentuu tiettyihin keskusteltaviin teemoihin ja se edellyttää tiettyä kokeellisesti aikaansaattua kokemusta. Se lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön ajatuksia, kokemuksia, tunteita ja uskomuksia voidaan tulkita tällä menetelmällä. Tutkijan valitsemien teema-alueiden tulee olla väljiä, jotta se rikkaus, joka tutkittavaan ilmiöön todellisuudessa sisältyy, saadaan kysymysten avulla esille. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 41, 42; Hirsjärvi & Hurme 2000, 47, 48; Hirsjärvi & Hurme 2001, 47; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11.) *Teemahaastattelussa ihmisten tulkinnat asioista sekä heidän asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä. Merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa.* Puolistrukturoitu menetelmä saa nimensä kaikille haastateltaville samoista haastattelun aihepiireistä, aspekteista sekä teema-alueista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47, 48.) Puolistrukturoitua haastattelua voidaan käyttää kohteissa, jotka käsittelevät arkoja ja intiimejä aiheita tai joista halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita, kuten perusteluja, ihanteita ja arvostuksia. (Hirsjärvi & Hurme 1985, 36; Hirsjärvi & Hurme 1988, 35; Metsämuuronen 2006, 115; Metsämuuronen 2008, 41.) Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen ongelmanasettelun, tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaisesti. Etukäteen valitut teemat rakentavat ilmiöstä jo tiedetyn tutkimuksen viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 77, 78.) Tutkimuksen viitekehys rakentuu yksilöstä tiedon jakajana, esimiehistä tiedon jakamisen johtajina sekä sairaalaorganisaatiosta tiedon jakamisen ja johtamisen paikkana.

Teemahaastattelu on fenomenologisessa tutkimuksessa ongelmallinen, koska tutkija voi ohjata tutkittavien ajattelua ja ilmaisua teemojen ja käytetyn kielen kautta. Fenomenologisen tieteen tavoitteena on saada tutkittavan välitön kokemus esille siten, ettei tutkija itse vaikuta tutkittavan esiin tuomiin kokemuksiin. Kysymysten tulee olla avoimia ja strukturoimattomia ja ne voidaan esittää kirjallisesti tai suullisesti. Kysymysten tulee antaa tilaa tutkittavalle liittää vastaukseensa elämyksiä ja mielikuvia aiheesta. (Metsämuuronen 2006, 170.) Teemahaastattelu etenee haastateltavan ehdoilla, mutta haastattelija ohjaa haastateltavaa kertomaan tutkimuskohteen ilmiöstä. Aidossa fenomenologisessa tutkimuksessa haastateltavan tulee antaa kertoa mistä tahansa kokemuksista, joita haastattelijan kysymykset hänessä esiin nostavat. (Perttula 1995, 113-115.) Tavoitteena ei ole hankkia sisällöllisesti samana säilyvää tietoa. Vuorovaikutuksellisuus tunnistetaan ja analysoidaan tutkimushaastattelun jälkeen. (emt., 67, 68.)

Teemahaastattelun avoimuudesta riippuen teemojen sisältämien kysymysten suhde tutkimuksen viitekehyydessä vaihtelee kokemukseräisten ja intuitiivisten havaintojen sallimisesta varsin tiukasti etukäteen tiedetyissä kysymyksissä pidättäytymiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 78.) Haastattelut toteutin pidättäytymällä etukäteen tiedetyissä kysymyksissä, jonka jälkeen saatoin hakea tarkentavilla kommenteilla lisää informaatiota kyseisistä aiheista. Tutkimuskysymykset sisälsivät avoimia vastauksia hakevia kysymyksiä (LIITE 1). Laadullisissa tutkimuksissa pro gradu- töissä aineistojen koko on pieni tai vähäinen verrattuna määrällisiin tutkimuksiin. Ratkaisevaa ei ole aineiston koko, vaan tulkintojen syvyys ja kestävyys. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 87; Eskola & Suoranta 2008, 61, 62.)

Tutkimuksen avulla pyritään kuvaamaan ilmiötä tai tapahtumaa ja antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle tai ymmärtämään tiettyä toimintaa. Sen vuoksi on tärkeää, että henkilöt, joita haastatellaan, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai, että heillä on kokemusta tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 88.) Haastateltavat tulee valita harkiten ja tarkoitukseen sopivasti (Hirsjärvi ym. 2005, 155; Tuomi & Sarajärvi 2006, 88). Teemahaastattelu tehtiin Lapin keskussairaalan esimiehille. Haastateltavien valintaan sain apua yhteyshenkilönä toimineelta Lapin keskussairaalan hankekoordinaattori ja tutkija, Marika Pitkäseltä. Hän lähetti minulle toukokuussa 2011 sähköpostitse osan tutkimukseen sopivien haastateltavien yhteystiedoista. Sain häneltä ohjeet kuinka etsin ja tavoitan loput tutkimuksen haastateltavat. Loput haastateltavista etsin eri tulosalueiden ja yksiköiden Lapin keskussairaalan Internet- sivuilta. Valitsin haastateltaviksi vain esimiestehtävissä toimivia

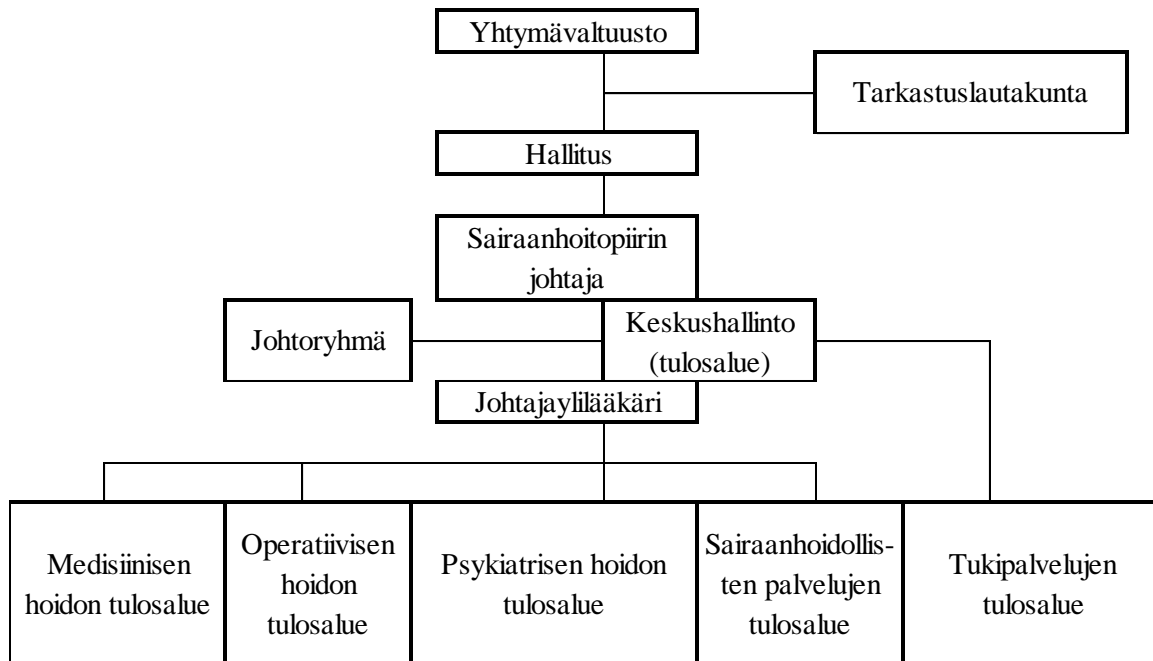
henkilöitä, joilla oli johdettavanaan alaisia. Haastateltavien sopivuus kriteerinä oli, että haastateltavia olisi tasapuolisesti jokaiselta tulosalueelta (medisiininen-, operatiivinen- ja psykiatrinen tulosalue, sairaanhoidolliset palvelut) ja heistä puolet ylilääkäreitä ja puolet ylihoitajia/ osastonhoitajia. (ks. Metsämuuronen 2006, 47.)

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuskohteena on Lapin keskussairaala ja tutkimustyö toteutetaan Inhimillisesti Tehokas Sairaala – hankkeen alaisuudessa. Se on Lapin sairaanhoitopiirin ja Lapin yliopiston yhteinen Työsuojelurahaston (TSR) rahoittama monivuotinen tutkimus- ja kehittämishanke. Ensimmäinen hankevaihe ajoittui vuosille 2009-2011. Hanke tähtää uuteen tapaa tehdä työtä sairaalassa. Lähtökohtana on, että terveydenhoitoon pidempään kohdistuneet toiminnan tehostamispaineet, kuntien heikentynyt taloudellinen maksukyky ja toisaalta palveluja tuottavien terveydenhuoltoalan ammattilaisten näkemykset hoidoista sekä nopeasti kehittyvät hoitomahdollisuudet yhdessä potilaiden odotusten kanssa ovat synnyttäneet vaikeasti ratkaistavan yhtälön. *Todellisten muutosten aikaansaaminen sairaalaorganisaatiossa on vaikeaa* ja perinteiset totut toimintatavat hidastavat ja vaikeuttavat uusien toimintamallien käyttöönottoa. *Kehittämishankkeen päämääränä on pyrkiä muuttamaan tutkimustieto konkreettiseksi toiminnaksi.* Hanke koostuu useista erillisistä käytännön toimenpiteistä ja osahankkeista. (Lapin sairaanhoitopiiri. Inhimillisesti tehokas sairaala. Internet. Luettu 14.4.2013.) Hanke jatkui alkuvuoteen 2012 saakka (Lapin sairaanhoitopiiri. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2011, 6. Internet. Luettu 14.4.2013).

Lapin sairaanhoitopiirin toiminta jakautuu tulosalueisiin, vastuuyksiköihin ja tulosityksiköihin yhtymävaltuuston vuosittaisten toiminta- ja taloussuunnitelman päätösten mukaisesti. Toiminnassa korostetaan välitöntä yhteistyötä johdon ja henkilöstön kesken sekä selkeitä tulostavoitteita. (Lapin sairaanhoitopiiri. Organisaatio ja hallinto. Internet. Luettu 14.4.2013.) Taloussuunnitelman 2013-2015 mukaan Lapin sairaanhoitopiirissä oli kyselytutkimuksen suorittamisen aikaan vuonna 2011 henkilöstöä 1377, joista lääkäreitä 134, hoitohenkilökuntaa 948, huoltohenkilökuntaa 204 ja toimisto- ja hallintohenkilökuntaa 91 henkilöä. Vuonna 2013 henkilöstöä on 1467, joista lääkäreitä 144, hoitohenkilökuntaa 1010, huoltohenkilökuntaa 216 ja toimisto- ja hallintohenkilökuntaa 97 henkilöä. (Lapin sairaanhoitopiiri. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2013-2015, Talousarvio 2013, 35. Internet. Luettu 14.4.2013.) Lapin keskussairaala toimii byrokraattisen linjaorganisaatiomallin mukaisesti.

Organisaatio 1.1.2013-



Kuvio 2. Lapin sairaanhoitopiirin organisaatio 1.1.2013-

(Lapin sairaanhoitopiiri. Organisaatio ja hallinto. Internet. Luettu 14.4.2013)

Haastattelujen toteutus

Pro graduni ohjaajana on toiminut Hallintotieteiden Professori Antti Syväjärvi. Yhteyshenkilöni Marika Pitkäsen avustuksella hain tutkimusluvan Lapin keskussairaalaan pro gradulleni helmikuussa 2011. Tein alustavan teemahaastattelurungon toukokuussa 2011. Testasin haastattelurungon kolmella haastateltavalla testatakseni haastatteluteemojen toimivuutta. Testauksen jälkeen tein haastattelurunkoon muutoksia. Lopullisen rungon ymmärrettävyyttä testasin vielä kolmella henkilöllä. Pyrin käyttämään haastattelurungossa arkisia ja tuttuja käsitteitä. Päädyin kysymään haastattelukysymykset haastateltavien henkilökohtaisen kokemuksen perusteella, koska yleinen oletaminen yksilötasolla aiheutti testausvaiheessa hämmennystä. Testaamisella pyrin saamaan harjoitusta haastattelusta ja kokemusta erilaisista haastateltavista. (ks. Hirsjärvi ym. 2005, 200.)

Haastattelut toteutettiin kohtalaisen tiiviissä aikataulussa alkukesän 2011 aikana. Lähetin sähköpostitse haastattelupyynnön 22.5.2011 (LIITE 2) 15 Lapin keskussairaalan esimiehelle. Haastattelupyynnössä kerroin haastateltaville tutkimusluvastani tehdä tutkimus henkilökunnalle. Haastattelupyynnöni sisälsi sekä omat että pro gradu- työn ohjaajan

yhteystiedot, jotta haastateltavat pystyivät kysymään lisätietoa haastattelusta. Ilmoitin haastattelupyynnössä soittavani haastateltaville 6.6.2011. Osan soittoajoista (n=2) sovin sähköpostitse haastateltavien kanssa kyseiselle päivälle. Yhden haastatteluista sovin sähköpostitse kesälomien vuoksi heinäkuun alkuun. Valitsin loput (n=5) *haastateltavat siten, että puolet tutkimukseni haastateltavista oli esimiestehtävissä toimivia ylilääkäreitä ja puolet hoitotyön esimiehiä. Pysin saamaan haastateltavat kattavasti kaikilta neljältä Lapin keskussairaalan tulosalueelta.* Soitin heille (n=7) maanantaina 6.6 ja sovin heidän kanssaan haastatteluajankohdat ja paikat tarkemmin. Lopuille viidelle haastateltavalle lähetin sähköpostitse viestin, jossa kerroin haastattelukiintiön täyttyneen.

Kaksi kesäkuun haastatteluista peruuntui, joista toisen ajankohdan sain siirrettyä. Yksi haastateltavista otti minuun yhteyttä palattuaan kesälomalta ja haastattelu sovittiin sähköpostitse heinäkuun alkuun. Lopullinen haastateltavien määrä oli 8 haastateltavaa. Haastattelut tapahtuvat kesä- ja heinäkuussa (15.6 - 20.6, 30.6, 1.7, 18.7.) 2011. Haastateltavista 3 toimi ylilääkärinä, 4 ylihoitajana ja 1 osastonhoitajana Lapin keskussairaalaissa. Sain haastateltavia jokaiselta tulosalueelta (medisiininen ent. konservatiivinen tulosalue n=1, operatiivinen tulosalue n=3, psykiatrinen tulosalue n=2 ja sairaanhoidolliset palvelut n=2). Haastateltavien ikä jakautui 42 - 65 ikävuoteen. Kaikki haastateltavat olivat sukupuoleltaan naisia. Yhden tutkittavan teemahaastattelu kesti ilman aloitus ja lopetus keskusteluja 11:00 - 42:04 minuuttia. Keskimääräinen haastattelu-aika oli 24:33 minuuttia. Yhdestä teemasta keskusteltiin kerrallaan noin 10 minuuttia. Tein haastattelut haastateltavien työhuoneissa (n=7) tai heidän valitsemissa rauhallisissa paikoissa (n=1). Haastattelupaikat sovimme etukäteen puhelimesta 6.6.2011 (n=6) tai sähköpostitse (n=2). Haastattelutilanteissa annoin haastateltaville oman haastattelurungon (LIITE 1), josta he pystyivät seuraamaan haastattelun etenemistä ja tarkistamaan kysymystenasettelua.

Valmistaudun haastatteluihin testaamalla ja ulkoa opettelemalla haastattelurunkoa ja lukemalla aiheen kirjallisuutta. Pysin haastattelutilanteessa esittämään kysymykseni selkeästi ja ymmärrettävästi, ilman akateemista erityissanastoa. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2001, 68.) En pyrkinyt mykistämään haastateltavia omilla tiedoillani, vaan pyysin saamaan heitä itse kertomaan aihepiiristä mahdollisimman paljon. Tein itselleni haastatteluihin oman version haastattelurungosta, joihin merkitsin tarpeellista lisätietoa aihepiiristä. Pysin käyttäytymään haastattelutilanteissa luottamuksellisesti, normaalisti ja pukeuduin haastatteluihin neutraalisti. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 69.) Osoitin haastattelutilanteissa aitoa kiinnostusta vastaajaa

kohtaan sekä tulkitsin käyttäytymisvihjeitä, esimerkiksi muuttamalla etenemisnopeutta erilaisten henkilöiden kohdalla (emt., 68). Haastattelutilanne on yhteisrakentamista, jolloin vastaus heijastaa aina haastattelijan tapaa kysyä asioita, hänen läsnäoloaan sekä edeltäviä kysymyksiä ja vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 49; ks. myös Have 2004, 57; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 26, 27). Haastattelu voi muistuttaa tavallista arkikeskustelua tai kysymys-vastaustyyppistä toimintaa (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 27, 29). Haastatteluissa annoin haastateltaville palautetta osoittaen sanoman ymmärtämistä ja kehottaen jatkamaan kertomusta. Epävarmaa haastateltavaa, haastattelijä voi kannustaa kommentteillaan. Ne voivat vaikuttaa siihen mitä hän kertoo tai jättää kertomatta. (emt., 30.) Useissa haastatteluista vastaukset rakentuivat yhdessä keskustellen.

Nauhoitin kaikki tutkimukseni haastattelut. Haastattelun nauhoittaminen mahdollistaa vuorovaikutuksen kulun analysoinnin ja tarkastelun. Uudelleen kuuntelu tuo esiin haastattelusta uusia sävyjä, joita ehkä ensi kuulemalta ei huomannut. Nauhoituksen ansioista haastattelu voidaan raportoida tarkemmin. (emt., 14, 15.) Yhdessä haastattelussa unohdin nauhoittaa haastattelun alun. Pyrin informoimaan haastateltavia ennen haastattelua aloittamalla haastattelut kevyesti juttelemalla. Haastattelun lopettaessani valmistelin haastateltavat tilanteen loppumiseen kiittämällä haastateltavia, kerroin heille omista tavoitteistani, tutkimuksen toteuttamisajankohdasta sekä mahdollisuudesta kuulla tutkimukseni pääkohdista. (ks. emt., 17, 24, 25.)

Litteroin haastatteluaineistot teksteiksi heinä- ja elokuun 2011 aikana. Anonyymisyyden turvaamiseksi henkilöiden nimet ja muut tunnistamiseen liittyvät tiedot on muutettu. Valitsin puhtaaksi kirjoitettuun versioon merkitsemistavoiksi: haastattelijan kirjaimella H ja haastateltavan kirjaimella H ja numerolla, kuten (H1). Merkitsin litteroituun tekstiin taukoja merkeillä: lyhyt tauko (.), keskipitkä tauko (..) ja pitkä tauko (...). Merkitsin omassa litteroinnissani sekä hymyilevällä äänellä sanotun jakson, että naurahduksen merkillä: £. Tein jokaisesta haastattelusta oman tiedostokansion, joka sisälsi sekä nauhoitettu version että litteroidun tekstiaineiston. Purin haastattelut sanasta sanaan. Lopetus- ja aloituskeskusteluja en haastatteluista nauhoittanut. (ks. emt., 17, 18, 24, 303.)

Haastattelujen analysointi

Tutkimuksen tieteenfilosofinen lähestymistapa on fenomenologis-hermeneuttinen ja metodi fenomenologinen metodi. Tutkimuksesta puhtaaksikirjoitettua aineistoa syntyi 60 A4 sivua 1,5 rivivälillä kirjoitettuna. Fenomenologis-hermeneuttisella tutkimuksella on kaksitasoinen rakenne: perustason muodostaa tutkittavan koettu elämä esiyymmärryksineen ja toisella tasolla tehdään tutkimus, joka kohdistuu ensimmäiseen tasoon. Esituttuus on merkitysten ymmärtämisen edellytys. Tutkimuksen tavoitteena on käsitteellistää tutkittava ilmiö eli kokemuksen merkitys ja pyrkiä tekemään jo tunnettua tiedetyksi. (Laine 2001, 30, 31; Tuomi & Sarajärvi 2006, 35.) Käytin tutkimuksessani *analyysimenetelmänä induktiivista sisällön analyysiiä*, sen loogisuuden vuoksi. Induktiivisessa analyysissa pyritään paljastamaan odottamattomia seikkoja aineistoa yksityiskohtaisesti ja monitahoisesti tarkastelemalla. Tutkija ei määrää, sitä mikä on tärkeää. (Hirsjärvi ym. 2005, 155; ks. myös Hassi 2005, 62.)

Sisällönanalyysin avulla dokumentteja (kuten haastattelut, keskustelu, kirjallinen aineisto) analysoidaan objektiivisesti ja systemaattisesti. Analyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus yleisessä ja tiivistetyssä muodossa. *Sisällönanalyysilla järjestetään kerätty aineisto johtopäätöksiä varten.* (Grönfors 1982, 161; Hassi 2005, 63; Tuomi & Sarajärvi 2006, 105.) *Sisällönanalyysissa päätetään aineiston kiinnostuksen kohde. Aineisto käydään läpi, erotetaan ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostuksen kohteeseen ja kaikki muu jää tutkimuksesta pois. Merkityt asiat kerätään yhteen ja erikseen muusta aineistosta. Aineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään ja lopuksi kirjoitetaan yhteenveto.* Tutkimuksen kiinnostuksen kohde näkyy tutkimustehtävästä ja raportoidusta aineistosta. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, eli induktiivisesti tai teorialähtöisesti, eli deduktiivisesti. Tutkimuksessa käytetty aineisto luokitellaan ja päättelyn logiikka perustuu joko *induktiiviseen* (yksittäisestä yleiseen) tai *deduktiiviseen* (yleisestä yksittäiseen) käsitykseen. (ks. Hassi 2005, 63; Tuomi & Sarajärvi 2006, 94, 95, 97, 110.)

Ennen analyysin aloittamista *sisällönanalyysissa määritetään analyysiyksikkö.* Se voi olla *yksittäinen sana tai lause.* Analyysiyksikkö voi olla lauseen osa tai ajatuskokonaisuus, joka sisältää useita lauseita. (Polit & Hunger 1997; Burns & Grove 1997; ref. Tuomi & Sarajärvi 2006, 112; Hassi 2005, 63.) Analyysiyksikön määrittämistä ohjaa aineiston laatu ja tutkimustehtävä (Cavanagh 1997; Polit & Hungler 1997; ref. Tuomi & Sarajärvi 2006, 112). *Valitsin analyysiyksiköiksi sekä lausuman että ajatuskokonaisuuden,* koska se helpotti

kategorioiden muodostamista ja ymmärrettävyyttä. (ks. Hassi 2005, 63.) Induktiivisen aineiston analyysiprosessi on yksinkertaistaen kolmivaiheinen: 1.) aineiston redusointi, eli pelkistäminen, 2.) aineiston klusterointi, eli ryhmittely ja 3.) abstrahointi, eli teoreettisten käsitteiden luominen (Miles & Huberman 1994; ref Tuomi & Sarajärvi 2006, 110, 111).

Aloitin analysoinnin läpikäymällä haastattelut. Tein niistä muistiinpanoja ja karsin aineistosta kiinnostavat asiat. (ks. Hassi 2005, 64; Tuomi & Sarajärvi 2006, 94, 112-115.) Aloitin aineiston pelkistämisen poimimalla alkuperäisistä haastatteluaineistoista lauseita, ilmaisuja ja virkkeitä, jotka liittyivät tutkimustehtävään ja tein näistä oman tiedoston (LIITE 3). Karsin kaiken tutkimuksen kannalta epäolennaisen alkuperäisistä litteroinneista. (ks. Laine 2001, 38; Hassi 2005, 64.) Keräsin lauseet, ilmaisut ja virkkeet järjestyksessä haastattelu haastattelulta sekä kokosin aluksi vastaukset alkuperäisten kysymysotsikoiden alle. Pidin alkuperäiset otsikot mukana, koska muutoin lauseita ei olisi ymmärtänyt. Kirjasin pelkistetyt ilmaisut mahdollisimman tarkkaan samoilla termeillä, kuin tekstiaineistossa. (ks. Laine 2001, 38; Hassi 2005, 64; Tuomi & Sarajärvi 2006, 111.)

Poimin seuraavan tiedoston alle lauseet uudelleen ja jatkoin tutkimukselle epäolennaisten lauseiden karsimista (LIITE 4) (ks. Hassi 2005, 64). Poistin ilmaisuista omat kommentit ja samojen sanojen toiston. Muokkasin vaikeaselkoisuuden vuoksi tekstin enemmän kirjakielelle. Pyrin poistamaan selkeät murreilmaisut haastattelijoiden identiteetin suojaamisen vuoksi. Fenomenologisen tutkimuksen tiivistämisen tässä vaiheessa pyrin pitämään tekstin sellaisena, että se myötäili haastateltavan omaa puhetta ja osa kuvauksista vastasi hyvin kertomuksen mukaisia vastauksia. Joissakin kohdin, en muuttanut ilmaisuja kirjakielelle, jos teksti olisi muuttunut liikaa. (ks. Laine 2001, 38.) Sanojen tai pidempien pätkien leikkaukset tekstistä merkitsin /--/ merkillä.

Lauseiden ymmärrettävyyden korjauksen jälkeen aloitin aineistolähtöisen sisällönanalyysin ensimmäisen vaiheen, eli tein lauseista pelkistettyjä käsitteitä. Pelkistetty käsite muodostaa nimen, tutkimuksen kannalta oleellisen empiirisen ilmiön ympärille. Pyrin selittämään haastatteluiden analysoinnin mahdollisimman tarkkaan ja avoimesti, jotta lukija ymmärtää kuinka analysointi on toteutettu. Tein pelkistämisen kahdessa osassa, koska lauseet olivat raskaita ja pitkiä käsitellä. Ensimmäisessä vaiheessa pelkistin yhteensopivien kategorioiden alle alkuperäisilmaukset haastatteluksteistä (LIITE 3). (ks. Hassi 2005, 64, 65; Tuomi & Sarajärvi 2006, 112.)

Aineiston toisen vaiheen klusteroinnissa, eli ryhmittelyssä kävin tarkkaan läpi alkuperäiset ilmaukset ja etsin pelkistetyistä ilmauksista samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Aineisto tiivistyy ja muuttuu käsitteellisemmälle tasolle. Siirsin tekstit kysymysjärjestyksestä enemmän asiajärjestykseen. Yhdistin yhteensopivat pelkistetyt ilmaukset niille sopivan pelkistetyin ilmauksen alle (LIITE 4). Klusteroinnin avulla luodaan pohja kohteena olevan tutkimuksen perusrakenteelle ja alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (ks. Hämäläinen 1987; Dey 1993; Cavanagh 1997; ref. Tuomi & Sarajärvi 2006, 112, 113; Hassi 2005, 65.) Jatkoin aineiston ryhmittelyä ja yhdistin yhteensopivat pelkistetyt ilmaukset sopivan alaluokan alle (LIITE 5) (ks. Hassi 2005, 65; Tuomi & Sarajärvi 2006, 113).

Kolmannessa aineiston abstrahoinnin vaiheessa, erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisempia käsitteitä. Klusterointi kuuluu osaksi abstrahointiprosessia. Abstrahoinnissa, eli käsitteellistämässä edetään alkuperäisinformaation käyttämisestä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin johtopäätöksiin ja käsitteisiin. (Hämäläinen 1987; Dey 1993, Cavanagh 1997; ref. Tuomi & Sarajärvi 2006, 114; Hassi 2005, 65.) Jatkoin analyysia yhdistämällä samansisältöiset alaluokat toisiinsa ja muodostin niistä yläluokkia. Yläluokan käsitteen muodostamisessa otin huomioon alaluokan sisällön. Analyysin vaiheet etenevät induktiivisen logiikan mukaisesti, eli yksittäisistä ilmiöistä siirrytään yleisemmälle tasolle. Esimerkiksi yhteenkuuluvat alaluokat yhdistin ensin yläluokkaan ja sen jälkeen päluokkaan (LIITE 6). (ks. Hassi 2005, 65.)

Aineiston abstrahointia jatkoin yhdistämällä luokkia niin kauan, kuin se oli aineiston sisällön kannalta mahdollista. Abstrahoinnissa tutkija muodostaa yleiskäsitteiden avulla kuvauksen tutkimuskohteesta, jolloin teoriaa ja johtopäätöksiä verrataan alkuperäisaineistoon, muodostettaessa uutta teoriaa. Empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin ja tuloksissa esitetään empiirisestä aineistosta muodostettu käsitejärjestelmä, malli, käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat. (Hämäläinen 1987; ref. Tuomi & Sarajärvi 2006, 115; Hassi 2005, 65.) Lopuksi yhdistin yläluokat päluokkiin ja yhdistävään yläluokkaan (LIITE 7). Analysoinnissa pyrin miettimään, mitä asiat tutkittaville merkitsivät, pyrkien ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan analyysin kaikissa vaiheissa. (ks. Hassi 2005, 65; Tuomi & Sarajärvi 2006, 115.)

Avointen kysymysten pelkistämiseen liittyvä osio on työssäni kaksivaiheinen. Suuremmat ja työn kannalta merkityksellisimmät avoimet kysymykset etenevät analyysivaiheessa laajempina kokonaisuuksina. Analysointi vaihe on toteutettu edellä mainitussa järjestyksessä. Palasin takaisin miettimään asioita, kun tuntui, että asiat kaipasivat uudelleen pohdintaa. Pohdin aineistoa tarkkaan, jotta pystyin nostamaan siitä oleellisen lisäksi merkityksellisimmän tiedon. Tuloksissa kuvaan luokittelujen pohjalta muodostettuja kategorioita tai käsitteitä ja niiden sisältöjä. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2006, 115.) Tutkimukseni teoriaosuuden valmiiksi rakentaminen sai vahvistusta lopputuloksista.

4.3 Tutkimuksen luotattavuus

Tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan eettiset ratkaisut kulkevat käsi kädessä. Uskottavuus perustuu, tutkijan hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen (”good scientific practice”). (Tuomi & Sarajärvi 2006, 129.) Tutkimuksessani olen pyrkinyt laadullisen tutkimuksen teon luotettavuuteen tarkalla ja totuudenmukaisella selonteolla tutkimuksen toteuttamisesta, koskien kaikkia tutkimusenteon vaiheita (Hirsjärvi ym. 2005, 217; Tuomi & Sarajärvi 2006, 138). Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus, eli koherenssi korostuu. Tutkimuksen kohde ja tarkoitus sopivat toisiinsa sekä tutkijan sitoumus omaan tutkimukseen tulee esille. Esitän, kuinka aineiston kerääminen on tapahtunut menetelmänä ja tekniikkana sekä aineiston keräämiseen liittyneet ominaispiirteet, muut mahdolliset merkitykselliset seikat sekä ongelmat. Tein tutkimuksen tiedonantajista, heidän valinnasta ja yhteydenotosta selvityksen. Tutkimuksesta ilmenee tutkittavien määrä, tutkimuksen kesto, aikataulu ja aineiston analyysitapa. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2006, 131, 135, 138.) Analyysivaiheessa selvitän luokittelujen perusteet, luokittelujen syntymisen alkujuuret (ks. Hirsjärvi ym. 2005, 217), tutkimusaineiston analysoinnin ja kuinka tuloksiin ja johtopäätöksiin on päästy (ks. Tuomi & Sarajärvi 2006, 138). Tutkimustulokset esitän avoimesti ja rehellisesti käyttäen suoria sekä pelkistettyjä haastatteluotteita sekä muita tarvittavia dokumentteja (ks. Vehviläinen-Julkunen 1997, 26-34; Hirsjärvi ym. 2005, 218). Huomioin tutkittavien anonymiteetin kunnioittamisen valitsemalla suorat lainaukset tutkimukseen siten, ettei niistä tunnisteta tutkittavia (ks. Vehviläinen-Julkunen 1997, 26-34).

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen haastateltavat koostuivat lähiesimiehistä ja ylimmästä johdosta. Tutkimushaastatteluja tehdessä, jotkut haastattelun teema-alueista olivat haastateltaville vaikeita kuten yksilö tiedon jakajana osiossa kysymys: Kuinka sairaalan työyhteisö mielestäsi kannustaa sinua tiedon jakamiseen ja yhdessä työskentelyyn? Viimeisessä sairaala tiedon jakamisen ja johtamisen paikkana osiossa vaikeana koettiin kysymys: Kuinka sairaalaorganisaatiossa voitaisiin kannustaa enemmän koko yhteisön asiantuntijuuden kehittämiseen? Vaikeahkolta osalle haastateltavista tuntui esimiehen tiedonjakamiseen liittyvä kysymys: Millaisia ei-rahallisia tiedon jakamisesta annettavia palkitsemiskeinoja käytät tai voisit käyttää omassa työssäsi? Näissä vastauksissa haastateltavat kuvasivat usein aineellisia palkintoja. Vaikeahkolta osalle haastateltavista tuntui yksilön tiedon jakamiseen liittyvä kysymys: Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat siihen, että olet haluton jakamaan tietoa? Tähän kysymykseen tuli täydennystä vasta loppupuolella haastattelua tai kysymys ohitettiin sellaisella lauseella kuin ”haluttomuutta ei ole”.

Helppona vastaajat pitivät kysymystä: Työskennelläänkö yksikössäsi enemmän yksin vai tiimeissä? eroaako se mielestäsi lääkäreiden ja hoitajien näkökulmasta katsottuna? ja Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat siihen, että olet itse motivoitunut jakamaan tietoa työyhteisössäsi? Kysymysten vaikeutta arvioin vuorovaikutustilanteen ja litteroidun aineiston perusteella saamani vaikutelman perusteella (vrt. Virtanen 2010, 69). Haastatteluista jäi vaikutelma, etteivät useat tutkituista olleet kiinnostuneita koko sairaalaa koskevista asioista (vrt. emt., 69). Useissa haastatteluista rajasimme keskustelun koko sairaalan tasolta oman yksikön tasolle, koska se oli haastateltaville helpompaa. Myös Virtanen (2010, 69) tehnyt samansuuntaisen huomion, jolloin sairaalan toiminnasta keskusteltaessa johtajat halusivat rajoittaa keskustelun omaan yksikköön tai korkeintaan tulosalueitasolle. Oman tutkimukseni haastatteluissa mainittiin, ettei tulosalueen johtamista ole ”resursoitu” samalla tavoin kuin voitaisiin tarkastella johtamista yksikkö tasolla. Se mahdollisesti selittää, että johtaminen keskittyy haastatteluissa yksikkötasoon. Sairaalaorganisaationrakenne määrää tällä hetkellä tulosaluejohtamistyölle pienemmän roolin päivittäisessä johtamistyössä.

Tutkimustulokset koostuvat: esimiehen tiedon jakamisen keinoista – sähköinen vai kasvokkain tapahtuva keskusteluyhteys (5.1), yksilöstä tiedon jakamisen tukena (5.2) sekä tiedon jakamiseen liittyvistä kehittämisehdotuksista Lapin keskussairaalalle (5.3).

5.1 Esimiehen tiedon jakamisen keinot – sähköinen vai kasvokkain tapahtuva keskusteluyhteys

Esimiehen tiedon jakamisen keinot sisältävät ”*esimiehen kasvokkain tapahtuvan tiedon jakamisen*”, ”*esimiehen kirjallisen tiedon jakamisen*” sekä ”*esimiehen kannustamisen tiedon jakamiseen*”.

5.1.1 Kasvokkain tapahtuva tiedon jakaminen

Työyhteisön ja yksilön vastavuoroinen suhde edellyttää vuorovaikutteista johtajuutta. Sen johtamisfilosofiana on työyhteisön kyky, kehittää, nähdä ja hallita yhä monimutkaistuvia vuorovaikutussuhteita jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. (Paasivaara 2012, 81.) Organisaatiossa keskustelu voi olla *ohjattua* tai *ohjaamatonta* erilaisten painotusmahdollisuuksien ja tekniikoiden avulla. On mahdollista keskustella tarkasti asetettujen teemojen alla. Teemoja on mahdollista muokata vähitellen keskustelun etenemisen mukaan. Voidaan myös keskustella täysin vapaasti, jolloin keskusteluun osallistuvat määräävät sen mistä keskustellaan. Nämä tavat keskustella toimivat sekä kasvokkaisessa että sähköisessä keskusteluympäristössä, kuten Intranet. (Puro 2004, 125.)

Lapin keskussairaalassa kasvokkain tapahtuva tiedon jakaminen sisälsi ”*työryhmissä ja tiimeissä keskustelun*”, ”*kokoukset, palaverit ja keskustelutilaisuudet*” sekä ”*tiedon jakamisen säännöin ja normein*”. Sairaalaorganisaatiossa on yksiköitä, joissa työryhmissä ja tiimeissä keskustellaan (n=1), vastaajien mukaan joidenkin mielestä ehkä liiankin paljon (H6). Esimiesten tiedon jakamisen kanavina ”*kokoukset, palaverit ja keskustelutilaisuudet*” jakautuivat säännöllisiin palavereihin (n=2) ja säännöllisiin kokouksiin ammattiryhmälle (n=4). Sairaalaorganisaatiossa kokoukset, palaverit ja keskustelutilaisuudet järjestäytyvät usein lääkäreiden ja hoitajien omien järjestelmien mukaisesti (Vuori 2005, 76, 77; Viitanen & Lehto 2005, 117-130; Virtanen & Kovalainen 2006; ref. Virtanen 2010, 27). Eräs haastateltavista, kuvasi osastonhoitajien kokouksien tapahtuvan säännöllisesti kolmen viikon välein. Niissä esimies tuo tietoa ylhäältä alaspäin sekä tulosalueelta. Kokouksissa kuullaan myös osastoja, jolloin tiedon vaihtaminen on molemmin puolista (H7). Eräs haastateltavista kuvasi säännöllisiä palavereja seuraavasti:

”Niissä sitten meillä on ainakin ihan oma ohjelma, jossa /-/- eri lääkärit pitää vuorollaan luentoja siitä, että miten lääketiede menee eteenpäin ja seurataan tuota noita alan lehtiä ja niistä on sitten aina joka maanantai semmoinen referaatti vuoro, joka on jaettu etukäteen /-/- Sellaista tietoa jaetaan kyllä ja jatkuvasti. Minä luulen, että hoitajilla on lähes samanlainen. Heillä on ehkä enemmän sellaista juoksevaa tietoa, /-/- että miten jokin on muuttunut, jokin uusi /-/- täällä ja.” (H2)

Yhteiset kokoukset ammattiryhmille (n=1) toteutuvat yhdessä silloin, kun jaetaan molemmille ammattiryhmille kohdistuvaa yhteistä uutta tietoa (H2). Kasvokkain tapahtuva esimiehen tiedon jakaminen jakaantui tulosalueen johtoryhmän kokouksiin (n=2). Haastateltavan mukaan, johtoryhmän kokoukset järjestetään suurin piirtein kerran kuussa, johon osallistuvat tulosalueella toimivat esimiehet sekä ylihoitajat (H1). Eräs haastateltavista kuvasi heidän tulosyksikön johtotiimin koostuvan myös eri ammattiryhmistä (n=1). Tarkemmin haastateltava kuvasi tätä seuraavasti:

”Täällä oli harvakseltaan /-/- tulosyksikön johtotiimi. /-/- Paljon meni tietoa, niin kuin osastonhoitajan kokouksen kautta, mutta osastonhoitajakokoukset olivat kokouksia, johon sitten ei ollut mitään pöytäkirjaa ja sitten se tieto niin kuin jäi jotenkin, että se /-/- tuli vaan hoitajille ja /-/- laajensin sen johtotiimiin vaikka siihen menee paljon aikaa. Se on ollut minusta tässä, varsinkin kun viime vuosi oli sellaista muutoksen aikaa ja sen suunnittelua, niin hirveen hyvä ja meidän työskentely on minusta ollut /-/- mukavaa yhdessä. Niin siinä on osastonhoitajat, kaikki ja /-/- sitten erityistyöntekijöiden edustaja ja tietysti henkilökunnan edustaja ja se on niin kuin se, että me tavataan sitten lyhyesti viikottain. (.) Johtotiimikäytännön parantaminen on ollut minusta semmoinen yksi asia ja sitten siitä tulee pöytäkirja, joka menee Intraan ja se on kaikkien luettavissa.” (H8)

Johtajan pitäisi irrottautua virallisesta byrokraattisesta ohjeistajan roolista. Viralliset palaverit ja sähköpostinvaihto eivät korvaa henkilökohtaista kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. (Virtanen 2010, 217.) Virtasen (2010, 85) sairaalajohtajien toimintaympäristöä tutkivan tutkimusaineiston mukaan johtajat pitivät johtoryhmäkokouksia keskeisinä kokouksina, joihin suhtauduttiin eri tavalla kuin muihin palavereihin. Omaan yksikköön kuuluvien ja sitä lähellä olevien vuorovaikutus koetaan tarpeelliseksi ja tärkeäksi ja muu vähemmän tärkeäksi.

Sairaalaorganisaatiossa jaetaan paljon uutta tietoa byrokraattisesti ylhäältä alaspäin alaisille ja vastaavasti alaiset tiedottavat esimiehille asioista henkilökunnan edustuksen mukaan. Ylhäältä alaspäin tietoa tuova tiedon jakamisen kanava vastaajien mukaan on hallintoylihoitajan vetämä esimiesinfo (n=1). Sairaalaorganisaatiossa oli luotu rakenteita, joissa tietoa ei pelkästään jaeta ylhäältä alaspäin vaan henkilökunnalla on mahdollisuus keskustella esimiesten kanssa vapaamuotoisemmin. Tällöin jaettava tieto käytännössä sisäistetään paremmin ja jaetaan tietoperustaisen näkemyksen mukaisesti, koska tieto sovelletaan yhdessä keskustellen käytännön työhön. Näitä tiedon jakamisen kanavia olivat tutkimuksen mukaan ylihoitajien vetämät vapaamuotoiset kokoukset osastonhoitajille (n=1). Haastateltava kuvasi tätä tarkemmin seuraavasti:

”(...) Niin he (osastonhoitajat) kaipaa semmoisia omia kokouksia sitten, joita ylihoitaja vetää, että saa vähän niin kuin, miten sen niin kuin sanoisi, puhua vapaammin semmoisista käytännön asioista. Ettei tarvitse olla niin kuin protokollan mukaista listaa, että mitä asioita käsitellään ja että kunhan nyt ollaan yhdessä. Siinä on samalla vertaistukea, kun siinä on toiset osastonhoitajat. /--/ Minä ainakin sitten ymmärrän, että he kokee, niin kuin ylihoitajan aika turvallisena siinä porukassa, /--/ kun se on kuitenkin se hoitoalan ihminen ja tietää nämä, niin kuin nämä käytännön elämän ongelmat, että siinä mielessä hyvä puoli.” (H1)

Keskustelevampi kasvokkain tapahtuva esimiehen ja henkilökunnan välinen tiedon jakamisen kanava oli myös kaikille työntekijöille avoin klinikkameeting keskustelufoorumi (n=1). Tarkemmin haastateltava kuvasi tätä seuraavasti:

”Sitten me perustettiin tällainen klinikkameeting, /--/ kun täällä ei ollut tällaista ja kaivattiin tällaista yhteistä keskustelua, keskustelufoorumia. /--/ Se on /--/ kaikille työntekijöille avoin keskustelutilaisuus. /--/ Istutaan /--/ sillä tavalla, /--/ että me ollaan niin kuin ympyrässä kaikki, /--/ ja minä olen sitä pitänyt, kyllä sitä puhetta siellä, mutta meillä on etukäteen ollut valittuna teemoja, mistä puhutaan, mutta että siellä on niin kuin avointa keskustelua ja /--/ he voi kysyä ja me vastataan. Esimiehet on kaikki paikalla, esimiehet vastaa ja sitten tulee semmoista yhteistä käsitystä asioista.” (H8)

Lapin keskussairaalassa on pyritty rakentamaan keskustelevampia tapoja johtaa ihmisiä. Ammatillisessa byrokratiassa ammatillaiset lähtökohtaisesti hallitsevat työnsä ja ovat tarkkoja autonomiastaan. Ylimmän johdon ei tule johtaa ammatillaisia vain yksityiskohtaisesti

ohjeistamalla tai määräyksiä jakamalla. Heidän tulee luoda edellytyksiä ammattilaisten toiminnalle. Kasvokkaiset erilaiset palaverit, ovat sairaalassa koordinaatioareenoita, joissa toimijat voivat sovittelua tekemisiään yhteen. (Virtanen 2010, 217, 218.)

”Tiedon jakaminen sääntöin ja normein”

Esimiehen tiedon jakaminen sääntöjen ja normien kautta voitiin ymmärtää haastattelusta sekä kirjallisina ohjeistuksina että kasvotusten annettavina toimintaohjeina ja sääntöinä. Useimmat vastaajista (n=5) olivat sitä mieltä, että esimies jakaa johtajan työssä tietoa alaisille sääntöjen ja normien kautta. Eräs haastateltavista kuvasi tätä siten, että hoitamiseen liittyvien asioiden ohjeistus on erittäin tärkeää ihmisten hoitamisessa ja potilasturvallisuudessa. Laadunvarmistuksella voidaan kontrolloida toimintaa ja ohjeista poikkeamista esimerkiksi vahingon sattuessa (H1).

Terveydenhuollon johtaminen poikkeaa toimintaympäristönsä kautta muiden alojen johtamisesta mm. etiikan ja terveydenhuollon päämäärien suhteen (Kinnunen & Vuori 2005, 198, 199; Virtanen 2010, 174). Sairaalaorganisaatioissa jaetaan paljon yhteisesti hyväksytyjä toimintatapoja toimimalla yhteisesti sovittujen sääntöjen, pelisääntöjen, lakien, asetusten ja velvoittavien sopimusten mukaan. Ihmisille pyritään takaamaan turvallinen hoito. Usein nämä yhteiset pelisäännöt yksikön ja sairaalan sisällä ovat sairaalaorganisaatioissa kulttuuriin liittyviä kirjoittamattomia toimintaohjeita, jotka opitaan vain hierarkkisessa yhteistyössä oman yksikön sisällä toimittaessa. Sairaalaorganisaation kulttuuri on vahva toiminnan ohjaaja ja näiden tapojen muuttaminen on vaikeaa. Kulttuuri määrittää, miten sairaalassa toimitaan sallimalla, rajoittamalla ja edellyttämällä toimintaa. Itsestään selvän kulttuurin olemassaoloa ei aina tiedosteta. (ks. Gagliardi 1986, 122; Virtanen 2010, 174-177, 82, 83.) Sairaalaorganisaation toiminnan ohjureita on useita, kuten arvot, kulttuuri sekä virallinen ohjeistus (Virtanen 2010, 218).

Vastaukset jakaantuivat myös siten, ettei esimies jaa tietoa alaisilleen varsinaisesti sääntöjen ja normien kautta (n=2). Vastaus heijastaa sitä, etteivät kaikki johtajat koe itseään ohjeistajina, vaan johtaminen on enemmän yhteisrakentamista ja keskustelua (ks. Tsoukas 1996, 23; Virta 2011, 36). *Tällöin vastaukset tukevat tietoperustaista johtamiskäsitystä.* Sairaalaorganisaatiot ovat useita toimijoita sisältäviä monimutkaisia organisaatioita. Ne ovat kompleksisia järjestelmiä, joissa toimijat ja toimijoiden välinen vuorovaikutus perustuu

pitkälti kunkin omaan valintaan. Toimijoiden väliset suhteet ovat johtamisessa avainasemassa. Erikoissairaalaorganisaatiot eivät toimi konemaisesti lineaarista syy-seurauslogiikkaa noudattaen, vaikka niitä siten olettaen johdetaan. (Virtanen 2010, 218, 219.) Nämä näkemykset selittävät vastaajien näkemystä siitä, minkä vuoksi osa johtajista ei koe johtamistyötä sääntöjen ja normien jakamiseksi alaisille.

Eräs haastateltavista mielsi sääntöjen ja normien jakamisen enemmän kasvokkain tapahtuvaksi tiedon jakamiseksi esimiehen ja alaisen välillä, jolloin käyttäytymisnormeista haetaan asioita työnsuunnitteluun ja työnorganisointiin (n=1). Näkemys yhdistyy tietoperustaiseen johtamisen malliin. Johtajan tulee koordinoida alaistaan ja mahdollistaa hänen maksimaalinen työsuoritus jatkuvan vuorovaikutteisen kommunikoinnin kautta. Onnistuneita kokemukset tulee levittää muiden työyhteisön jäsenten tietoisuuteen. (ks. Tsoukas 1996, 22; Tsoukas & Vladimirou 2001, 991; ref. Virta 2011, 36, 37.)

5.1.2 Esimiehen kirjallinen tiedon jakaminen

Esimiehen kirjallinen tiedon jakaminen sisältää haastatteluiden perusteella ”*sähköisen tiedon jakamisen*” ja ”*kirjallisen ilmoittelun*”. Esimiehen kirjallinen tiedon jakaminen painottuu nykyisin pitkälti sähköisiin tiedon jakamisen keinoihin. Esimiehen kirjallinen ilmoittelu tapahtui haastateltavan mukaan myös kahvihuoneen kalenteria päivittäen (n=1) (H4).

”Sähköinen tiedon jakaminen”

Esimiesten sähköinen tiedon jakaminen tapahtui sähköpostin (n=3), Intranetin hallinnon tiedotusten (n=2) ja Intranetin kautta, jota yksikkö hyödyntää omalla informaatiolla (n=2) sekä tietoa jaettaisiin myös suljetun blogin kautta, mutta se ei toteutunut (n=1).

Eräs haastateltavista esimiehistä mainitsi käyttävänsä sähköpostia tiedon jakamisen keinona harkiten ja valikoiden ja mainitsi lähettävänsä osastonhoitajille vain heitä koskevia asioita (H7). Intranet oli vastaajien mukaan paikka, johon tulee sairaanhoitopiirissä tapahtuvat suuremmat asiat (H4). Intranetin tarkoituksena oli kerätä tieto yhteen paikkaan, josta tiedot olisi helppo päivittää itselleen (H2). Eräs esimies mainitsi, että tiedonkulku on tullut Intraan heidän yksikössään johtotiimin pöytäkirjojen myötä. Kaikilla on mahdollisuus perehtyä Intran kautta johtotiimin pöytäkirjoista saatavaan informaatioon. On olemassa ihmisiä, jotka eivät

lue johtoryhmän pöytäkirjoja Intranetistä (H8). Tarkemmin eräs haastateltavista kuvasi esimiehen sähköisiä tiedon jakamisen keinoja seuraavasti:

”Välillähän minulla oli semmoinen ajatus tässä, et me voitaisiin esimerkiksi ottaa /-/- tällöinen blogi käyttöön, jossa voisi kirjoittaa kysymyksiä minulle, että se olisi tällöinen suljettu blogi ja minä voisin sitten vastata tai voisin kirjoittaa missä, kun meillä oli tällöisiä isoja suunnitelmia ja muutoksia. Mutta se oli jotenkin teknisesti niin vaikeata. Tässä varmaan nämä säännöt oli, että jotenkin siinä oli, että semmoisen. Et se olisi ollut vain meille, eikä olisi avautunut keskussairaalaan, niin se olisi pitänyt jotenkin, se oli vaikea toteuttaa. Niin tuota, niin me ei sitä saatu sitten.” (H8)

Sähköinen tiedon jakaminen sairaalaorganisaatiossa tapahtui haastatteluiden perusteella esimiehen tiedotuskanavana alaisille (sähköposti, Intranet). Sähköisen toimintaympäristön keskustelupohjana Intranet ei haastatteluiden perusteella ole käytössä esimiehen ja alaisen välisessä tiedon välityksessä. *Jaettaessa tieto alaisille yksipuolisesti, ilman vuorovaikutteista keskusteluyhteyttä, sähköisessä toimintaympäristössä tiedon sisäistäminen ja soveltaminen käyttöön eivät toteudu tietoperustaisen näkemyksen mukaisesti.* Haastateltavan mainitsema blogi olisi ollut keskustelevampi sähköinen tiedon jakamisen muoto. Intran tai muun sähköisen toimintaympäristön avulla keskusteltaessa *keskeistä on saada mahdollisimman moni osallistumaan keskusteluun* vapaasti tai ohjatusti. (ks. Puro 2004, 125.)

Työaikana hyödynnettävät sähköiset keskusteluympäristöt eivät vielä ole tuottaneet menestystä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei sähköinen toimintaympäristö voisi toimia. Syyt ovat liittyneet vapaa-aikaan mielletyn chatin ristiriitaiseen mielikuvaan vakavasti otettavassa työssä, eri ikäpolvien erilaisiin käytäntöihin, sanamuotojen pohdintaan kuluvaan aikaan ja energiaan, ihmisten käsityksiin sähköisen ympäristöjen rajoittavan kasvokkaisia keskusteluja sekä pelkoon, että johto kontrolloi keskustelujen sisältöä. (emt., 126, 127.) Sähköisessä viestinnässä epävarmuus toisen eleiden ja ilmeiden puutteen vuoksi painottaa tulkinnan epäselvistä asioista enemmän kielteiseen kuin myönteiseen suuntaan. Sähköisessä ympäristössä ihmiset siistivät viestintäänsä, harkitsevat tarkkaan sanavalintojaan ja varovat väärin ymmärryksen mahdollisuutta. Tällöin ihmisten välille ei synny samanlaista sidettä kun kasvokkain tapahtuvassa kontaktissa. Myös samankaltaisen huumorin lopahtaessa, keskustelu tyrehtyy. (emt., 128-130.)

5.1.3 Esimiehen kannustaminen tiedon jakamiseen

Esimiehen kannustaminen tiedon jakamiseen sisälsi ”*esimiehen läsnäolon*”, ”*esimiehen järjestämän keskusteluajan*” sekä ”*tiedon jakamisen kahvitunnilla*”.

”*Esimiehen läsnäolo*” jakautui esimiehen tavoitettavissa olemiseen (n=1), esimies kiertää yksiköissä (n=3), esimies osallistuu henkilöstökokouksiin (n=1) sekä esimies osallistuu kehittämispäiviin (n=1). Eräs haastateltavista esimiehistä kuvasi, ettei hänellä ole tarvetta tiedon panttaamiseen. On tärkeää olla ihmisten kanssa tekemisissä näkyen ja liikkuen osastoilla ja yksiköissä päivittäin (H3). Eräs haastateltavista kuvasi esimiehen läsnäoloa seuraavasti:

”Minä olen yrittänyt sitten tehdä tämmöisiä ihan, että mitä on käynyt niin kuin kierroilla. Minä olen kaikilla kehittämispäivillä mukana ja /--/ käyn /--/ henkilökuntakokouksissa /--/ ja sitten /--/ tämmöisiä pieniä käytäntöjä, että /--/ käyn esimerkiksi tekemässä /--/ päätökset osastolla siksi, että minä vaan näen henkilökuntaa ja ne voi niin kuin kuulla, että minä en niin kuin tee huoneessani niitä, että ne näkevät minua ja voivat tarvittaessa jutella ja näin. (.) Tämmöistä enempi, ehkä tämmöistä keskustelujen mahdollistamista.” (H8)

Esimies järjesti myös henkilökunnan kuulemisen aikoja (n=1). Tällöin esimies varasi tunnin kalenteristaan aikaa työhuoneessaan keskusteluun halukkaille työntekijöille. Tätä tilaisuutta oli käytetty aika vähän, mutta kuitenkin jonkin verran (H8).

Puron (2004, 130) mukaan parhaimmillaan vapaamuotoinen keskustelu takaa, että työyhteisö hengittää ja elää. Keskustelujen mahdollisuus on jokaisen työyhteisön olemassaolon perusedellytys. Tutkimusaineiston esimiehet *soveltavat oivaltavan tiedon johtamista työhönsä luomalla keskustelutilaisuuksia alaisille*. Tiedon johtaminen on yhteisöllisyyden ylläpitämistä, vahvistamista sekä rohkaisemista aloitteisiin ja improvisointiin. (ks. Tsoukas & Vladimirou 2001, 991: ref. Virta 2011, 36.) Johtajien tulee ylläpitää rakentavaa keskustelua työyhteisössä seuraten ja ylläpitäen keskustelua. Johtajien tulee tavoitehakuisesti koordinoita yksilöitä, jotta he voivat soveltaa omaa tietämystä työssään menestyksekkäästi. (ks. Tsoukas 1996, 22, 23; Virta 2011, 36.)

Erään esimiehen mukaan tiedon jakamisen kanavana toimii, myös kahvitunti, jolloin kahvitunnilla keskustellaan työasioista (n=1) (H4). Kahvitaukojen nähdään usein olevan työpaikoilla ristiriidassa työn tehokkuuden kanssa. Tällöin ei ymmärretä kahvitaukojen tarpeellisuutta ja rikkautta viestintätilanteena. Kahvitauot vähentävät epätietoisuutta ja epävarmuutta. Kasvokkain tapahtuvassa keskustelussa yksilöitä luetaan eleiden ja ilmeiden kautta. Niiden tärkeys korostuu, niiden kadotessa sähköisessä ympäristössä toimittaessa. Kasvokkain tapahtuvaa kontaktia tarvitaan ymmärtämisen varmistamiseen ja viestinnän vahvistamiseen. (Puro 2004, 128.) Tiedon johtamisen teoria tukee avointa, spontaania ja vapaamuotoisen tiedon siirron mahdollistamista organisaatiossa toimivien henkilöiden välillä. Tilanteen mukaan sekä organisoituja että epävirallisia tapaamisia ja keskustelutilanteita tulee hyödyntää hiljaisen tiedon siirtymisen edistämiseen. (ks. Davenport & Prusak 1998, 89, 90.)

5.2 Yksilö tiedon jakamisen tukena

Tutkimuksessani pyrin selvittämään yksilöiden tiedon jakamiseen liittyviä motivaatiotekijöitä johtajien näkökulmasta katsottuna. Seuraavassa käsittelen näitä teemoja tarkemmin. Yksilön motivaatio jakaa tietoa syntyi haastatteluiden perusteella ”*yksilön persoonallisuuden vaikutuksesta*”, ”*työn onnistuneesta suorittamisesta*”, ”*ihmisten tietoisuudesta*”, ”*asioiden etenemisestä*” sekä ”*työyhteisön tuen kautta*”. Yksilön käyttäytymistä ymmärretään sosiaalisen ryhmän kautta, jonka jäsenenä yksilö toimii (Laitinen & Stenvall 2012, 110). *Organisaation ja yksilöiden tieto kohtaavat työn lomassa keskusteltaessa* (ks. Tsoukas 1996; Tsoukas & Vladimirov 2001; ref. Virta 2011, 34).

5.2.1 Yksilön motivaatioon jakaa tietoa liittyviä tekijöitä

Yksilön persoonallisuus

Haastateltavan mukaan yksilön tiedon jakamiseen motivoitumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat ”*yksilön persoonallisuus ja tausta*”. Vastaukset jakaantuivat: henkilön koulutus taustaan (n=1), sosiaaliseen luonteeseen (n=1), sulkeutuneeseen luonteeseen (n=1) sekä syventymiseen omiin oloihin (n=1). Tarkemmin haastateltava kuvasi yksilön persoonallisuuteen liittyviä tiedon jakamisen motivaatiotekijöitä avoimella ja puheliaalla luonteella, joka jakaa tietoa enemmän kuin on sulkeutunut. Sulkeutunut luonne ei jaksa tai halua jakaa tietoa jostakin syystä (H8).

Yksilöiden persoonallisuus (introvertti vs. ekstrovertti), luonne ja mielenkiinnon kohteet vaikuttavat vahvasti siihen, kuinka heillä on sosiaalisia verkostoja organisaation sisä- ja ulkopuolella ja millainen on heidän vuorovaikutuskykynsä muiden kanssa. Erilaiset henkilötyypit ja toimintamallit voivat myös estää tiedon jakamista. (ks. Riege 2005, 24; ks. myös Porter & Miles 1974; ref. Peltonen & Ruohotie 1987, 22, 23; Virtainlahti 2009, 217, 218.) Yksilöt tekevät jatkuvasti valintojaan, *joko omien henkilökohtaisten ominaisuuksien sekä ulkoisten normatiivisten rooli-odotusten perusteella*. Valintoja perustelee myös *tilanne ja siihen liittyvä vuorovaikutus*. (ks. Boden 1994, 46; Tsoukas 1996, 19; ref. Virta 2011, 35.) Yksilöiden oivaltavaan tietoon liittyvät ominaisuudet muodostuvat kokemuksista, taidoista, motivaatiosta, sosiaalisista suhteista ja keskinäisestä vuorovaikutuksesta (Tsoukas & Vladimirou 2001, 991; ref. Virta 2011, 36).

Työn onnistunut suorittaminen

Työn onnistunut suorittaminen jakautui motivaatio tekijöihin, jotka liittyivät ”*henkilökunnan osaamiseen*”. Se syntyi *työssä osaamisesta* (n=3) sekä *henkilökunnan osaamisen ja kehittämisen tarpeesta* (n=1). Tiedon jakamiseen motivoi se, että tiedon avulla ihmiset osaavat hoitaa työnsä hyvin ja tavoitteiden mukaisesti (H7).

Esimiesten motivaatio jakaa tietoa syntyi henkilökunnan työssä osaamisesta. Tämä on yhteydessä Maslow`n tarveteorian yksilöiden arvostuksen tarpeeseen, koska yksilö pyrkii kasvattamaan arvovaltaansa jakamalla tärkeäksi kokemaansa tietoa muille (Kollock 1999, 226-228; Vilminko-Heikkinen 2009, 38, 39). Henkilökunnan osaaminen selittyy myös Maslow`n tarveteorian itsensä toteuttamisen tarpeena, työn osaamisen, työn ilon, sitoutumisen ja uralla etenemisen kautta (ks. Maslow 1954; ref. Lämsä & Hautala 2005, 82; Peltonen & Ruohotie 1992, 55; Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 100, 101). Yksilö on motivoitunut jakamaan tietoa toimiessaan kykyjään vastaavissa tehtävissä (ks. Prichard & Ashwood 2008, 5, 27, 57, 58).

Työn onnistunut suorittaminen syntyi ”*halusta opettaa ja jakaa osaamistaan*”. Tämä jakaantui: motivaatioon jakaa hiljaista tietoa (n=1), kasvattaa nuorempia ammattiin (n=1) sekä motivaatiosta, että näkee kun ihmiset oppivat (n=2). Eräs haastateltavista kuvasi, että motivaatio syntyy ison työmäärän myötävaikutuksena, jolloin henkilökunta kannattaa opettaa

kerralla hyvin, ettei tarvitse parsia perässä (H1). Eräs haastateltava kuvasi motivaatiota seuraavasti:

”Mä olen innostunut tämmöisestä (..) kouluttajalääkäriin (..) päteväytymisestä ja olen /-/- enemmänkin näille nuorille lääkäreille innostunut, nyt sitten heidän koulutuksestaan ja heille tämmöisenä enemmänkin sitten ehkä hiljaisen tiedon jakamisesta. Tietystihän teoria-, teoriahan se on minusta suurin piirtein, et miten he niin kuin sitten pystyvät tähän yhteisöön, et /-/- lääkäriammatti- (..) identiteettiä muu- on sitten sulautumaan tai sitten kasvamaan, niin semmoisen tiedon jakamista sitten myös.” (H2)

Halu opettaa ja jakaa osaamistaan tiedon jakamisen motivaatiotekijänä yhdistyy Maslow`n tarveteorian itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Yksilö tuntee itsensä merkitykselliseksi, kun hän voi vaikuttaa ympäristöönsä jakamalla tietoa muiden kanssa (ks. Kollock 1999, 226-228; Vilminko-Heikkinen 2009, 38, 39).

Työn onnistunut suorittaminen jakautui *”motivaatioon joka syntyy oman yksikön työn onnistuneesta suorittamisesta”*. Se syntyy motivaatiosta hyödyntää jokaisen työpanosta (n=1), saada työpäivä läpivietyä onnistuneesti (n=1) ja tavoitteiden saavuttamisesta (n=2). Eräs haastateltavista kuvasi motivaation syntyvän siitä, että saa tiimin toimimaan sen tavoitteen mukaisesti tuottaa palveluja siten, että oikeat pelimiehet toimivat oikeilla paikoilla ja jokaisen työpanos vie tiimiä yhteistä tavoitetta kohti (H5).

Henkilökunnan osaaminen ja työn onnistunut suorittaminen tiedon jakamisen motivaatiotekijänä selittyy Edwin Locken päämääräteorian (1968) mukaisesti. Osaavan henkilökunnan avulla esimies saavuttaa yksilön tavoitteita ja päämääriä sekä sitoutuu samalla itse omaan työnsuoritukseen. (ks. Locke 1968; ref. Lämsä & Hautala 2005, 89, 90.)

Työn onnistunut suorittaminen jakautui motivaatiotekijään *”potilaan parhaasta hoidosta”*. Se syntyy siitä, että potilas saa parasta mahdollista hoitoa (n=1), potilaan hoitovastuusta (n=1), tiedosta saatavasta hyödystä työhön (n=1) ja motivaatiosta jakaa uutta tietoa (n=1). Eräs haastateltava kuvasi motivaatiota seuraavasti:

”Lääkäri on aina vastuussa, periaatteessa potilaista. Lopullinen siitä potilaan hoidosta on lääkärillä, niin silloin se jotenkin motivoi sitten, (£) kun ei voi koskaan paeta mihinkään

taakse, että joku toinen hoitaa, kantaa sen lopullisen vastuun. Niin se, sillä lailla motivoi ensinnäkin itseä hankkimaan tietoa ja myös sitten jakamaan sitä tietoa muille, että se on ihan tällöinen niin kuin (...) peräseinä, jos voisi sanoa sillä lailla.” (H2)

Motivaatio jakaa tietoa, jotta potilas saa parasta mahdollista hoitoa yhdistyy altruismin käsitteeseen. Yksilöt haluavat auttaa ihmisiä ja hädässä olevia ilman odotusta vastapalveluksesta. (ks. Macaulay & Berkowitz 1970; ref. Elola 2005, 4) Se yhdistyy yksilöiden sitoutumiseen tehdä hyvää työtä, riippumatta siitä ovatko he sitoutuneet organisaatioonsa (ks. Prichard ja Ashwood 2008, 4). Potilaan paras hoito yhdistyy Maslow`n tarveteorian yksilöiden itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Yksilöt motivoituvat jakamaan tietoa, toimittaessa käytännön läheisesti ja jakamisen avulla syntyvän todellisen vaikutuksen kautta, kuten potilas saa hyvää hoitoa tehtyjen toimenpiteiden avulla (ks. Leadbeater 2008, 19, 41, 42, 75; Åman ym. 2009, 20). Potilaan paras hoito yhdistyy Herzbergin motivaatiohygieniateoriaan ja sen sisäisiin motivaatiotekijöihin, koska yksilöitä motivoi jakamaan tietoa työ sinänsä. Asiakaskeskittynyt tarkoitus johtaa muutokseen ja kehitykseen asiakkaiden tarpeiden jatkuvasti muuttuessa. Tällöin työntekijät antavat työssä parastaan sekä tuntevat olevansa hyödyllisiä. (ks. Ellsworth 2002, 13, 27; Holbeche 2005, 219, 221.)

Ihmisten tietoisuus

Ihmisten tietoisuus koostui ”*ihmisten tietoisuudesta asioista kaikilla tasoilla*”. Haastateltavien mukaan heitä motivoi jakaa tietoa henkilökunnan tietoisuuden vuoksi asioista (n=5). Eräs haastateltavista kuvasi motivaatiotekijää seuraavasti:

”(.) No minua ainakin motivoi se, että niin kuin (.) minun suorien alaisten /-/- täytyy tietää missä mennään. Se on niin kuin ensiarvoisen /-/- tärkeätä, että heillä on sama tieto kuin minulla, niin kuin organisaation tasolla ja sitten meidän tulosityksikön ja tulosalueen tasolla. /-/- Se on tärkeätä, jotta he pystyvät sitten taas siinä omassa yksikössään viemään sen tiedon eteenpäin, jotta meidän niin sanotut rivi ihmiset tietää, niin kuin, että he pysyvät matkassa. /-/- Se minua niin kuin motivoi eniten, (.) että niin kuin (.) ihmisillä on sama tieto.” (H7)

Ihmisten tietoisuus syntyi vastaajien mukaan dialogisesta keskustelusta (n=1) ja yhteistyötahojen tietoisuudesta (n=2). Pelkistetysti haastateltava kuvasi motivaation syntyvän tiedon kulun sujumisesta yhteistyötahojen kanssa (H8). Erään haastateltavan

motivaatiotekijänä oli tiedonkulun tärkeys molempiin suuntiin (H7). Motivaatio syntyi myös esimiehen tietoisuudesta asioista (n=1) (H7). Motivaatio ihmisten tietoisuudesta yhdistyy Maslow`n itsensä toteuttamisen tarpeeseen ja yksilön motivaatioon muiden ihmisten tiedon tarpeen kautta (ks. Kollock ym. 1999, 226-228; Vilminko-Heikkinen 2009, 38, 39).

Asioiden eteneminen

Asioiden eteneminen jakautui siten, että vastaajat pitivät asioiden eteenpäin viemistä (n=2) ja asioihin vaikuttamista (n=1) tiedon jakamiseen vaikuttavina motivaatio tekijöinä. Eräs haastateltavista kuvasi asioiden etenemistä motivaatiotekijänä seuraavasti:

”Se täytyy se tieto kulkea molempiin suuntiin, että minä en pysty tekemään minun työtä, jos minä en tiedä mitä meidän yksikössä tapahtuu, miten siellä menee, mitkä ovat ne asiat joihin pitää puuttua, mitkä menee hyvin. Että minun pitää viedä sitä viestiä eteenpäin ja parhaimmillaanhan se niin kuin on (.) yksiköistä, osastonhoitajan kautta se tieto tulee ja tokihan heitä motivoi se, että minä, joka olen sitten enemmän yhteydessä ylempään johtoon, niin olen tietoinen asioista.” (H7)

Näkemykset yhdistyy Maslow`n tarveteorian itsensä toteuttamisen tarpeeseen sekä Herzbergin sisäisiin motivaatiotekijöihin yksilöiden vaikutuskyvyn suhteen. Yksilöt kokevat itsensä merkitykselliseksi, kun he voivat vaikuttaa ympäristöönsä jakamalla tietoa muiden kanssa (Kollock ym. 1999, 226-228; Vilminko-Heikkinen 2009, 38, 39). Näkemys yhdistyy myös Maslow`n tarveteorian sosiaalisten tarpeiden tyydyttymiseen yhteistyön kautta. Odotukset vastavuoroisuudesta edistävät tiedon jakamista myönteisen asennoitumisen kautta (ks. Kollock ym. 1999, 226-228; Cabrera & Cabrera 2005, 723). Ihmiset odottavat hyödyllistä tietoa vastineeksi antamistaan tiedoista (ks. Kollock ym. 1999, 226-228; Vilminko-Heikkinen 2009, 38, 39). Asioiden eteneminen motivaatiotekijänä yhdistyy Maslow`n itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttymiseen luovuuden toteuttamisen kautta. Kehittävät ja keksivät ihmiset todennäköisemmin käyttävät sosiaalista pääomaansa uusien innovaatioiden keksimiseen (ks. Harisalo & Miettinen 2010, 114, 117).

Työyhteisön tuki

Työyhteisön tuki sisälsi hyvän ja avoimen ilmapiirin ja työyhteisön (n=1) tärkeänä motivaatiotekijänä tiedon jakamisessa työyksikössä (H8). Näkemys yhdistyy Maslow'n tarveteorian sosiaalisten tarpeiden tyydyttymiseen sekä Herzbergin motivaatioteorian ulkoisiin hygienia-tekijöihin. Hyvät ihmissuhteet, organisaation ilmapiiri ja kulttuurin edistävät tiedon jakamista (Ipe 2003, 352; Cabrera & Cabrera 2005, 724; Virtainlahti 2009, 217). Sosiaaliset suhteet ja yhteinen kieli luovat ympäristöä, joka edistää tiedon jakamista (ks. Cabrera & Cabrera 2005, 722; Riege 2005, 23; Gagné 2009, 572).

5.2.2 Tiedon jakaminen potilaan parhaaksi

Oman työn osaaminen ja potilaan hyvinvointi

Haastatteluissa yksilön motivaatiotekijänä jakaa tietoa korostui voimakkaasti potilaan hyvä hoito. Haastateltavien mukaan ”sairaalan työyhteisö kannustaa jakamaan tietoa joka tasolla, jotta potilas saa parhaan hoidon”. Pelkistetysti eräs haastateltava kertoi, että sairaalan työyhteisö kannustaa tiedon jakamiseen siten, että esimies haluaa varmistaa, että tieto siirtyy, ihmiset jakavat oppimistaan ja kokemuksiaan ja kaiken täytyy pelata laajemminkin kuin oman yksikön sisällä, myös muiden osastojen, terveyskeskusten ja sairaaloiden kanssa. Kaikki löytää edestään, mitä ei toisilleen jaa ja sen vuoksi pääasiassa esimiesasemassa kaikki haluavat tiedottaa asioista. Juuri sen vuoksi, että mahdollisimman monet tietäisivät tai mahdollisesti kaikki saisivat tiedon ja he voisivat jakaa oppimansa ja kokemuksensa toistensa kanssa (H1).

Oman työn osaaminen ja potilaan hyvinvointi yhdistyy teoriaan altruismin käsitteen kautta. Ihminen haluaa auttaa hädässä olevaa ilman odotusta vastapalveluksesta. (ks. Macaulay & Berkowitz 1970; ref. Elola 2005, 4.) Haastateltavien näkemys yhdistyy Herzbergin teorian sisäisiin motivaatiotekijöihin, jolloin motivaatiotekijänä tiedon jakamiseen on työ sinänsä. Potilaan hyvinvointi luo sairaalaorganisaatiossa yhteisen toiminnan syyn, jolloin yksilöt eivät tavoittele vain omaa hyötyä vaan kohdistavat motivaation organisaation hyödyn tavoitteluun. (ks. Ellsworth 2002, 4, 7, 8; Holbeche 2005, 424; Virtainlahti 2009, 215, 216.) Vastauksista korostuu, että esimiehet haluavat luoda yhteisöllisyyden tunnetta, jotta tiedon ja oppimisen jakaminen työyhteisössä mahdollistuu (ks. Holbeche 2005, 157, 231, 426, 427; Leadbeater

2008, 7, 21, 83; Åman ym. 2009, 20). Tällöin vahvistetaan yksilöiden Maslow`n motivaatioteorian sosiaalisuuden tarvetta (ks. Maslow 1954; ref. Valkealahti 2002, 32; Maslow 1954; ref. Lämsä & Hautala 2005, 82; Peltonen & Ruohotie 1992, 55; Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 100, 101), jolloin sosiaalisten kontaktien lisääntyessä tiedon jakaminen lisääntyy (ks. Riege 2005, 23; Gagné 2009, 572).

Haastateltavien mukaan *”yksilöt haluavat jakaa tietämystään, jotta oma työ saadaan hoidettua hyvin ja tavoitteiden mukaisesti”*. Pelkistetysti haastateltava kuvasi tätä siten, että tiedon jakaminen tapahtuu oman ammatin kannalta, koska toimitaan ammattilaisina. Tällöin haastateltavan mukaan sairaala työyhteisönä ei vaikuta tiedon jakamiseen, vaan terveydenhuollon ammattilaiset yksilöinä sen tekevät (H4). Eräs haastateltavista kuvasi tätä seuraavasti:

”Oman tavallaan sen työn sisällön merkitys, niin kun se tavoite on se, että mahdollisimman moni tietäisi ja osaisi. Niin se tavallaan niin kuin kannustaa siihen, että mitä enemmän jaksaa puhua ja kertoa ja perustella. Niin on odotettavampaa, että sitten niin kuin saattaa sen oman tavoitteen /--/ ja että tavallaan se oma osaamisalue ulottuu sinne ruohonjuuri tasolle eli sinne joka ainoan potilaan kohdalla, että se semmoinen oma pitkäntähtäimen tavoite siitä, että sen saavuttaisi, niin se kyllä niin kuin motivoi myös siihen että jaksaa puhua.”(H5)

Haastateltavien näkemykset yhdistyvät siihen, että potilas saa hyvää hoitoa (ks. Macaulay & Berkowitz 1970; ref. Elola 2005, 4; Ellsworth 2002, 4, 7, 8; Holbeche 2005, 424; Virtainlahti 2009, 215, 216). Lisääntyneiden sosiaalisten kontaktien myötä tiedon jakaminen lisääntyy (ks. Riege 2005, 23; Gagné 2009, 572) ja samalla oma työ saadaan hoidettua hyvin ja tavoitteiden mukaisesti. Esimiestä motivoi päämäärien saavuttaminen Locken päämääräteorian (1968) mukaisesti. Osallistuminen päämäärien asettamiseen sitouttaa yksilöä työsuoritukseen. (ks. Locke 1968; ref. Lämsä & Hautala 2005, 89, 90.) Esimiesten arvostuksen tarve tyydyttyy, kun he voivat tehdä merkittävää työtä (ks. Peltonen & Ruohotie 1987, 25, 26; Ruohotie 1998, 38, 39; Ruohotie & Honka 1999, 14). Yksilöitä motivoi jakaa tietoa *maineen lisääntyminen* (Kollock ym. 1999, 226-228). Saavuttamalla oman yksikön ja työn tavoitteet, yksilön arvostus ja maine lisääntyvät, eli tietoa jaetaan, jotta nämä tavoitteet voidaan saavuttaa. Tiedon jakaminen tehdään oman ammatin kehittämisen kannalta, jolloin yksilöt toteuttavat Maslow`n teorian itsensä toteuttamisen tarvetta (ks. Maslow 1954; ref. Valkealahti 2002, 32). Yksilöt haluavat saada aikaan saavutuksia ja lisätä omaa tiedon määräänsä (ks. Maslow 1954;

ref. Valkealahti 2002, 32; Maslow 1954; ref. Lämsä & Hautala 2005, 82; Peltonen & Ruohotie 1992, 55; Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 100, 101).

Haastateltavien mukaan tiedon jakamiseen motivoi ”*potilaiden tietoisuus omasta hoidosta*”. Pelkistetysti haastateltava kuvasi potilaan tietoisuuden tärkeyttä omasta hoidosta siten, että potilaiden hoidon tarpeen tulisi lähteä potilaista itsestään. Ajatusmaailmana potilaat eivät olisi pelkkää materiaalia, jotka tulevat tänne muokattavaksi. Potilaan tulisi saada tarpeeksi ymmärrettävää tietoa, jotta hän osaa ja kykenee tekemään päätöksiä oman hoitonsa suhteen. Hoidon jatkuvuuden turvaaminen on hyvin tärkeää ja se, ettei vastuu hoidosta lopu pelkästään siihen, kun ”perävalot heittävät näkymästä”. Sellaisen tiedon välittäminen olisi hirveän tärkeää (H5).

Näkemykset yhdistyy teorian Herzbergin ulkoisiin hygieniehtekijöihin ja *työyhteisön normien jakamiseen*. Yksilöt ovat motivoituneet jakamaan tietoa, kun he jakavat normeja toistensa kanssa. (ks. Cabrera & Cabrera 2005, 721; Leadbeater 2008, 10-12, 32, 52, 53; Åman ym. 2009, 20; Gagné 2009, 578; Harisalo & Miettinen 2010, 124, 125.) Haastateltavan vastauksessa korostuu, että esimies haluaa varmistaa omassa yksikössään tällöin, että muutkin hänen yksikkönsä työntekijät jakavat potilaan parhaaseen hoitoon liittyvät normit ja säännöt, jolloin yhteinen tiedon jakaminen työyhteisössä mahdollisesti lisääntyy. Näkemys yhdistyy *Maslow'n sosiaalisiin tarpeisiin* ja tiedon jakamisen motivaation lisääntymiseen, kun yhteenkuuluvuudentunne ja luottamus ryhmässä kasvavat (ks. Cabrera & Cabrera 2005, 722).

5.2.3 Yksilön tiedon jakamisen ja vastaanottamisen ongelmia

Yksilön tiedon jakamisen ja vastaanottamisen ongelmia - Tiedon kulun ongelmat

Yksilön tiedon jakamisen ja vastaanottamisen ongelmia ovat haastatteluiden perusteella *tiedonkulun ongelmat ja oleelliseen tietoon keskittyminen*. Tiedonkulun ongelmat jakaantuvat: ”riittämättömään aikaan ja jaksamiseen”, ”tiedon toisarvoisuuteen” ja ”tiedonkulun haastavuuteen” sekä ”väärinkäsityksiin, ristiriitoihin ja jännitteisiin”.

Riittämätön aika ja töiden kuormittuminen

Riittämätön aika ja töiden kuormittuminen jakaantui: riittämättömään aikaan (n=1), kiireeseen (n=2), kuormittuneisuuteen työmäärästä (n=2), voimavarojen vähyyteen (n=1), väsymykseen (n=2) ja siihen ettei toista haluta kuormittaa (n=1). Pelkistetysti haastateltavat kuvasivat riittämätöntä aikaa ja töiden kuormittumista tiedon jakamattomuuteen johtavina tekijöinä, siten että jos on kovin kuormittunut ja omia töitä on paljon tehtävänä, niin silloin on punnittava, kumpi on tärkeämpää opettaminen vai omien töiden hoitaminen. Nämä tekijät olivat kuitenkin tilannekohtaisia (H1). Eräs haastateltavista kuvasi tiedon jakamisen haluttomuuteen itsellä vaikuttavan kauhean kiireen, jolloin se ei varsinaisesti ole haluttomuutta jakaa tietoa vaan sellaista, ettei jaksa, ei ehdi tai ei muista (H8).

Haastateltavien näkemykset yhdistyvät Maslowin tarvehierarkian fysiologisten tarpeiden tyydyttymiseen työpaikalla (ks. Maslow 1954; ref. Lämsä & Hautala 2005, 82). Kiire työssä voi johtaa siihen, ettei yksilöillä ole yleisesti aikaa jakaa toisilleen tietoa (ks. Riege 2005, 23). Haastateltavien näkemykset yhdistyvät myös Maslowin tarveteorian sosiaalisten tarpeisiin. Yhteistyö vaikuttaa tiedon jakamisen motivaatioon. Asiakaskeskittynyt tarkoitus ja yhteiset tavoitteet aikaansaavat yhteistyötä työntekijöiden välillä. Työntekijät jakavat tietoa tällöin organisaation perusarvojen sekä uskon asioiden toteutettavuuden vuoksi. (ks. Ellsworth 2002, 4, 7, 8; Holbeche 2005, 424; Virtainlahti 2009, 215, 216.)

Tiedon toisarvoisuus

Tiedon toisarvoisuus sisältää turhan asioiden toistamisen, tiedon laadun ja tiedon keskeneräisyyden. *Turha asioiden toistaminen* ilmaistiin pelkistetysti: tarpeeton perusasioiden kertaaminen (n=1). Vastaajan mainitsema turhautuminen toistamiseen aiheuttaa joissakin tilanteissa tiedon jakamattomuutta. Tämä yhdistyy Maslowin alimpien fysiologisten tarpeiden tyydyttymiseen. Ihmiset haluavat, että heitä arvostetaan ja ettei heidän aikaansa tuhlaata. Saman asian toisto tuntuu ajan kuluttamiselta turhan asian hoitamiseen. (ks. Prichard & Ashwood 2008, 5, 6, 29, 31, 109.)

Tiedon laatu jakautui pelkistetysti: tiedon laatuun (n=1) (H4) ja varovaisuuteen perättömän tiedon takia (n=1), jotka vaikuttivat tiedon jakamattomuuteen. Tarkemmin haastateltava kuvasi tätä seuraavasti:

”Niin täällä ollaan vähän varovaisia tai täällä on niin kuin hirvittävän pitkä kulttuuri, tämmöiseen juoruiluun ja /-/- myös semmoiseen niin kuin perättömään tiedon levittämiseen tai ei ehkä levittämiseen, vaan sen niin kuin liikkumiseen jotenkin täällä. Niin kuin huhumylly on aika suuri ja /-/- joskus, jotenkin minusta tuntuu, että se vaikuttaa, kun täällä on paljon semmoista myös tietoa, joka ei pidä paikkaansa, niin vaikuttaa siihen, että mitä tietoa jaetaan, miten sitä otetaan vastaan ja miten tehdään niitä aloitteita. Juuri tuodaan niitä ideoita esille, että /-/-.” (H8)

Tiedon laatu yhdistyy Maslow`n teorian turvallisuuden tarpeisiin sekä Herzbergin hygieniateorian ulkoisiin motivaatiotekijöihin työpaikalla epävarmuudessa elämisen vuoksi. Vallan menettämisen pelko (ks. Riege 2005, 23; Gagné 2009, 572; Virtainlahti 2009, 87, 88), ahdistuneisuus ja pakonomaisuuden tarve vaikuttavat yksilöiden tiedon jakamiseen. Turvallinen sosiaalinen ilmapiiri ja työpaikan säilymiseen liittyvä turvallisuuden ja oikeudenmukaisuuden tunne edistävät hiljaisen tiedon jakamista. (ks. Kuronen 1997, 22, 23; Lin 2007b, 421, 422.)

Tiedon keskeneräisyys jakaantui tiedon jakamisen ajoitukseen (n=1) ja tiedon keskeneräisyyteen (n=2) tiedon jakamattomuuteen johtavina tekijöinä. Eräs haastateltava kuvasi, että he olivat keskustelleet siitä, voiko keskeneräistä tietoa jakaa. Hän halusi itse ottaa ihmiset ajoissa mukaan suunnitteluun ja asioiden valmisteluun sekä kertoa missä ollaan menossa. On ollut lukuisia kertoja, jolloin asioista on kuullut viime tipassa. Asioista on jo päätetty ja niihin ei ole enää voinut vaikuttaa (H8). Eräs haastateltavista kuvasi tiedon jakamisen ajoitusta ja tiedon keskeneräisyyttä seuraavasti:

”Mut joskus pitää niin kuin miettiä, että milloin tietoa annetaan. Joskus niin kuin sillä ajoituksella on iso merkitys ja sitten pitää miettiä se, että onko asia /-/- (.) valmistelussa siinä pisteessä, että milloin se kannattaa viedä esimerkiksi yksiköihin. Että siinä pitää olla niin kuin peli silmää tai pitäisi olla /-/- hyvää pelisilmää. (.)” (H7)

Teoria tukee näkemystä Maslow`n sosiaalisten tarpeiden tyydyttymisenä yhteistyön kautta. Organisaatiokulttuuri voi olla rohkaisevana tekijänä tiedon jakamiseen kannustamalla työntekijöitä ryhmätyöhön sekä tukien heitä itsenäisyyteen. (ks. Park ym. 2004, 113-115; Holbeche 2005, 386; Gagné 2009, 575.) Virtanen ja Stenvall (2010, 247) korostavat ihmisten johtamisessa ryhmätyötä ja yhdessä tekemistä.

Tiedonkulun haastavuus

Tiedonkulun haastavuus sisältää tiedonkulun ongelmat, joka jakaantui tiedon pirstaleisuuteen (n=1) ja siihen ettei henkilökunta saa aina tietoa (n=4). Haastateltava kuvasi tätä pelkistetysti siten, että työssä tulee vastaan sellaisia tapauksia, jotka sanovat, että ”en ole koskaan kuullutkaan”, ”minä en ole ikinä (..)”. Jotkut eivät vain koskaan kuule ikinä mitään, eivätkä näe mitään. Osa ei lue sähköpostia” (H7). Eräs haastateltavista kuvasi asiaa siten, että hänestä tuntuu, että nykyisin on enemmänkin ollut sellaista, että sitä tietoa on paljon joka puolella. Tietoa on pirstaleisesti. Heidän yksikössä ihmiset toimivat työssä hyvin eri aikoina vuorotyön ja päivystyksen vuoksi. Tämä aikaansaa sen, että kun ihmiset ovat työaikaan töissä, he sanovat, että ”he eivät ole kuulleetkaan asioista”. Sen vuoksi olisi hyvä, että asiat olisivat Intranetissä (H2).

Näkemyks liittyy Maslow`n sosiaalisen tarpeen tyydyttymiseen työssä ja siihen, etteivät tiedonkulun kanavat yksinkertaisesti tavoita kaikkia työntekijöitä sairaalassa. Puuttuva sosiaalinen verkosto vähentää tiedon jakamista (Riege 2005, 23; Gagné 2009, 572). Tieto ei tavoita ihmisiä, ellei sairaalaorganisaatiossa ole henkilöä, joka tiedottaisi asioista poissaolleille. Vastaavasti myös silloin, jos kirjallista tiedotusfoorumia ei ole käytössä asioista tai käyttäjät eivät käytä olemassa olevaa tiedotusfoorumiaan jostakin syystä. Myös ihmisten persoonallisuus (introvertti vs. ekstrovertti) vaikuttaa heidän vuorovaikutuskykyyn sekä kontaktien määrään (ks. Riege 2005, 24). Persoonallisuus vaikuttaa ihmisten aktiivisuuteen päivittää ja hakea tietoa asioita, esimerkiksi palatessaan lomalta töihin.

Väärinkäsitykset, ristiriidat ja jännitteet

Väärinkäsitykset, ristiriidat ja jännitteet jakaantuivat vallankäyttöön, henkilökemioiden toimimattomuuteen sekä kulttuurieroihin. *Vallankäyttö* jakaantui tiedon jakamiseen vaikuttavaan vallankäyttöön (n=3) sekä kilpailutilanteeseen (n=1). Eräs haastateltava kuvasi vallankäyttöä siten, että on yleisempää hierarkian alemmalla tasolla käyttää tietoa vallan välineenä. Tällöin yksilöllä on halu antaa omasta työstään tärkeämpi kuva. Se on niin kuin vallankäytön yksi hyvä keino, ettei kerro ihan kaikkea tai kertoo valikoidusti tai ei perehdytä kaikkea (H7). Erään haastateltavan mukaan hyvä ilmapiiri on tärkeä, ettei tule kilpailutilannetta. Tiedon panttaaminen on vallankäyttöä, jos haluaa pitää asemansa tai on tarvetta kaivautua omiin poteroihin (H8).

Yksilöiden tiedon jakaminen vähenee, kun he pelkäävät tiedon yhteiseen käyttöön luovuttamisen heikentävän heidän työsuhdeturvaansa (Riege 2005, 23; Virtainlahti 2009, 87). Vallan menettämisen pelko (Riege 2005, 23; Gagné 2009, 572), ahdistuneisuuden ja pakottamisen tunne (Kuronen 1997, 22, 23) vaikuttavat siihen, ettei tietoja haluta luovuttaa toisille. Tämä tiedon jakamisen este yhdistyy Maslow`n tarvehierarkian alempaan päähän, eli yksilöiden turvallisuuden tarpeiden horjumisen pelkoon sekä Herzbergin ulkoisiin motivaatiotekijöihin oikeudenmukaisuuden tunteen kautta (ks. Lin 2007b, 421, 422).

Henkilökemioiden toimimattomuus ja kulttuurierot jakaantuivat pelkistetysti henkilökemioiden toimimattomuuteen (n=1) (H7) ja ammattiryhmien välisiin kulttuurieroihin (n=1), jotka vähensivät tiedon jakamista. Eräs haastateltavista kuvasi eri ammattiryhmien kulttuurierojen vaikuttavan tiedon jakamiseen siten, että hänen mukaansa lähinnä näiden tukipalveluiden kanssa voi olla hieman erilainen kielikin, jonka vuoksi hän toivoi, että käyttäjien kommentteja kysyttäisiin mieluummin ehkä jo aikaisemmassa vaiheessa (H8).

Maslow`n tarvehierarkian turvallisuuden tarpeisiin liittyvä epävarmuuden välttäminen johtuu osaltaan yksilön persoonallisuudesta ja kansallisesta kulttuurista (ks. Maslow 1954; ref. Valkealahti 2002, 31, 32; Maslow 1954; ref. Lämsä & Hautala 2005, 82). Persoonallisuustyypeiltään ja kulttuuritaustaltaan erilaiset ihmiset välttelevät eri tavalla epämiellyttäviä tilanteita toistensa kanssa, jolloin tiedon jakaminen vähenee (ks. Riege 2005, 23; Gagné 2009, 572). Näkemys yhdistyy Herzbergin ulkoisiin hygieniehtekijöihin ja sosiaalisten suhteiden tärkeyteen tiedon jakamiselle. Vuorovaikutuksellisuuden sosiaalinen ulottuvuus, kuten ystävyys ja tuttuus lisäävät tiedon jakamista (ks. Chua 4/2002, 386; Harisalo & Miettinen 2010, 75) sekä useammin tapahtuva kommunikointi tai vahva yhteyden tunne toisiin ihmisiin (ks. Uzzi 1997, 36, 37, 41, 42, 45, 46; Reagans 2003, 244).

Yksilön tiedon jakamisen ja vastaanottamisen ongelmia - Oleelliseen tietoon keskittyminen

Merkityksellisen tiedon jakaminen

Haastateltavien mukaan ”*esimiesinfoihin tulisi valmistautua paremmin ja jakaa kuulujoille vain merkityksellistä tietoa*”. Pelkistetysti haastateltava kuvasi tätä siten, että esimiesinfoissa tietoa tulee informaatiotulvana ja jäsentämättömänä. Siellä esitellään suuret määrät tietoa

siten, ettei esittelijäkään ole niitä sisäistänyt. Tämän jälkeen kuulijat ihmettelevät, mitä asiat tarkoittavat. Olisi hyvä, jos asiat esitettäisiin lyhennetysti ja siten, että ne olisi etukäteen mietitty. Esitettäisiin todella oleelliset ja tärkeät asiat. Tiedon jakajalla tulisi olla vastuu, siitä että tieto on oikeaa, läpikäytyä (H1).

Vastaajien näkemys yhdistyy Maslow`n teorian sosiaalisiin ja yhteistyön tarpeisiin, jotka motivoivat tiedon jakamiseen. Yksilön tiedon jakamisen motivaatio syntyy vastavuoroisuudesta ja odotuksesta vastavuoroisesti saaduista hyödyllisistä tiedoista (ks. Kollock ym. 1999, 226-228; Vilminko-Heikkinen 2009, 38, 39). Haastateltavan korostamassa esimiesinfossa näin ei varsinaisesti tapahdu, koska tietoa jaetaan tiedon jakajankaan asioita sisäistämättä. Näkemys on vastoin tietoperustaista tiedonsiirron näkemystä, koska tieto ei ole vielä varsinaisesti siirretty, kun se on vasta asetettu vastaanottajan saataville lähettämällä tai antamalla. Tiedon jakajan tulisi varmistaa, että tiedon saaja myös saa, ymmärtää ja ottaa käyttöön hänen antamansa tiedon, kuten se on tarkoitettu. (ks. Sveiby 1996, 381; Davenport & Prusak 1998; Szulanski 2003; ref. Virta 2011, 39.)

Haastateltavat korostivat, että *”sähköpostilla tulisi lähettää vain harkittua ja arvokasta tietoa”*. Pelkistetysti eräs haastateltavista kuvasi tätä siten, että heillä oli ollut tiedotuskoulutus, jossa oli puhuttu myös siitä, kuinka sähköpostikäyttämistä voitaisiin muuttaa enemmän siihen suuntaan, että sähköposteihin voitaisiin alkaa suhtautua vakavasti. Etteivät ihmiset lähettäisi kaikkea ”sälää” kaikille hirveillä jakelulistoilla, jolloin ihmiset vain deletoivat nämä viestit hyvin pian. Kehittämiskohtana haastateltava näkisi juuri sähköpostiviestien jalostamisen sellaiseksi, että toisille lähetettävä tieto on arvokasta (H7). Eräs haastateltavista kuvasi tarkemmin sähköpostikäyttämistä seuraavasti:

”Tuota haasteita varmaan on niin kuin, siis tällä hetkellä, minä ainakin näen sen niin kuin, että tuo sähköinen tiedon jakaminen, sähköposti, niin sehän on niin kuin hirvittävän hyvä. Mutta, että kun niitä rupeaa tulemaan viittäkymmentä tai yli niitä sähköpostia päivässä, niin kaikki on jotain semmoista tietoa, mikä jotenkin pitäisi ehkä ainakin tarkistaa, että kuuluuko tämä nyt minulle tämä mitä tässä on. Niin /-/- se haaste on jotenkin siinä, että (..) jotain /-/- puhutaan jopa siitä, että pitäisi ruveta vähentämään sitä. /-/- Että miten sitä, se niin kuin. Miten sitä saataisiin tietoa kulkemaan riittävästi niin, että se ei niin kuin kuormita ketään niin kuin kohtuuttomasti? Tämä on niin kuin jotenkin vaikea ja että osattaisiin ja löydettäisiin ne, niin kuin minäkin sanoin, että aikaisessa vaiheessa meihin liittyvät asiat. Niin löydettäisiin

niin kuin, /--/ että kehen tämä asia liittyy, keltä voitaisiin kysyä, kelle tätä informaatiota voisi niin kuin kertoa? Ja sitten ehkä tämä tiedon jakaminen, /--/ pitäisi ymmärtää myös semmoisena, niin kuin tämä tiedottaminen, semmoisena /--/ kaksisuuntaisena, että se olisi niin kuin, ei aina vain ylhäältä alaspäin. Että se on varmaan se kehittämispaikka, että siinä olisi oikeasti semmoista /--/ keskustelua niistä asioista.” (H8)

Teorian valossa sähköpostikäyttäytyminen ja merkityksellisen tiedon jakaminen sairaalaorganisaatiossa on vastoin tietoperustaisen tiedonsiirron näkemystä. Tieto ei ole vielä varsinaisesti siirretty, kun se on vasta asetettu vastaanottajan saataville lähettämällä tai antamalla. Sähköpostien lähettäminen jakelulistoilla kaikille ei lähettäjän puolelta varmista sitä, että tiedon saaja on saanut, ymmärtänyt ja ottanut käyttöön hänen lähettämänsä viestin. (ks. Sveiby 1996, 381; Davenport & Prusak 1998; Szulanski 2003; ref. Virta 2011, 39.)

Tiedon löytäminen Intranetistä

Pelkistetysti eräs haastateltava kuvasi tiedon löytymistä Intranetistä tiedon jakamisen ongelmana siten, että kehittämiskohde sairaalaorganisaation tiedon jakamisessa liittyy Intranetiin, johon päivitetään tietoa siitä mitä sairaalassa tapahtuu. Ongelma liittyy siihen, ettei kaikilla riitä työaika tämän informaation lukemiseen. Myös vanhempi sukupolvi tarvitsee enemmän aikaa asioiden etsimiseen, jolloin tarvittava tieto tulisi olla Intranetissä selkeämmin löydettävissä ihmiselle, joka ei päätyönään istu koneella. Haasteena siis on, että ammatillinen tieto, organisaation- ja hallinnon tieto tavoittaisi kaikki ihmiset (H2).

Haastatteluiden perusteella (n=2) tiedon löytyminen Intranetistä ei vastaa tietoperustaisen näkemyksen mukaista tiedon siirtämistä. Tieto vasta asetetaan vastaanottajan saataville lähettämällä se sähköiselle ”ilmoitustaululle”. Tiedon siirtäminen ei ole vielä tapahtunut, koska *vastaanottaja ei ole välttämättä saanut, ymmärtänyt ja ottanut saatua tietoa käyttöön.* (ks. Sveiby 1996, 381; Davenport & Prusak 1998; Szulanski 2003; ref. Virta 2011, 39.) Tieto ei täysin siirry sairaalaorganisaatiossa, esimerkiksi ajanpuutteen ja tiedon runsauden vuoksi.

5.3 Tiedon jakamiseen liittyvät kehittämissuositukset Lapin keskussairaualalle

Tiedon jakamiseen liittyvät kehittämissuositukset liittyvät organisaation rakenteelliseen muutokseen sekä tiedon jakamisen edistämisen huomioimiseen työn suunnittelussa ja organisoimisessa. Näitä näkemyksiä vertasin aikaisempiin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin.

5.3.1 Organisaation rakenteelliseen muutokseen liittyviä tekijöitä

Organisaation rakenteelliseen muutokseen liittyviä tekijöitä olivat: *”sairaalan toimiminen yhtenä tasa-arvoisena yksikkönä”, ”ihmisten mielipiteiden huomioiminen asioiden valmisteluvaiheessa”* sekä *”asiantuntijoiden kilpailukykyinen palkkaus”*.

Sairaalan toimiminen yhtenä tasa-arvoisena yksikkönä

Haastateltavien mukaan *”koko yhteisön asiantuntijuus kehittyisi, kun sairaala toimisi kokonaisuutena yksikkönä eikä erillisinä tulosalueina”*. Pelkistetysti eräs haastateltava jatkaa, että nykyisin tulosalueet kilpailevat keskenään epäterveestikin ja tieto kulkee välikäsien kautta. Toiminnallinen puoli on jäänyt tulosalueille, jossa korostetaan taloudellista vastuuta ja tehokasta tuotantoa. Tällöin tulosalueilla kilpaillaan osin epäterveestikin ja ei nähdä yhteistä kokonaisuutta. Asioita sysätään toisten ongelmiksi ja muiden hoidettavaksi. Jos toisella osastolla menee hyvin, toista osastoa ei haluta auttaa. Haastateltavan mukaan tämän tyyppisen tulosjohtamisen aika on ohi. Kaikki tiedostavat ongelman, mutta asioiden muuttumiseen menee vielä kauan aikaa. Kehittämistä vaatisi myös se, ettei tulosaluejohtajalla ole asemaa päättäjiin päin ja tieto tulee hänelle aina välikäsien kautta. Sairaanhoidopiirin johtaja edustaa sairaalaa valtuustossa ja hallituksessa (H1).

Myös Virtasen (2010) tutkimuksessa johtajien omalle yksikölle ongelmia aiheuttavia tekijöitä olivat mm. sairaalan keskushallinnon toimenpiteet sekä *hierarkkisesti rinnakkaisten yksiköiden kilpailu samoista resursseista* (ks. Virtanen 2010, 69, 70). Ryttilä (2011, 96-99) ehdottaa ratkaisuksi tietoperustaista johtamistapaa ja *johtamisajattelun muutosta aikaisemmasta tuloyksikköajattelusta prosessijohtamiseen*. Prosesseja johdettaisiin prosessimaisen työnteon lisäksi. Tällöin voitaisiin saavuttaa *resurssihyötyä ja tehokkuutta*.

Haastateltavat korostavat tiedon jakamiseen liittyvänä kehittämiskohtana ”*sairaanhoitopiirin hallinnon ja sen tiedottajan erillään oloa sairaalasta*”. Pelkistetyksi haastateltava kuvasi, että sairaanhoitopiirin varsinainen hallinto, elää omaa elämäänsä kadun toisella puolella ja tällöin myös sairaanhoitopiirin tiedottaja täytyy aina erikseen pyytää (H1).

Johtajien yhteistyö sujuu paremmin yhteisönä, jos heidän työtilat ovat lähekkäin. Toimitilojen ja rakennusten sijoittelu on yhteydessä sairaalan toimintaan yhteisönä. Vuorovaikutus vähenee toimitilojen etäisyyden kasvaessa. (ks. Gullahorn 1952; ref. Virtanen 2010, 74, 75.) Kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus on tehokkainta (Conrath 1973; ref. Virtanen 2010, 75). Pieni fyysinen etäisyys voi mahdollisesti lisätä todennäköisyyttä spontaaniin kasvokkaiseen tiedon vaihtoon ja siten parantaa organisaation suorituskykyä (Allen & Gerstberger 1973; Pfeffer 1982, 260-271; ref. Virtanen 2010, 75). Virtasen (2010, 75) tutkimuksen haastateltavat pitivät fyysistä etäisyyttä sosiaalisia suhteita heikentävänä eikä parantavana tekijänä.

Haastateltavien mukaan ”*koko yhteisön asiantuntijuus kehittyisi, kun kaikki yksiköt olisivat tasa-arvoisessa asemassa*”. Pelkistetyksi haastateltava kuvasi tästä esimerkkinä samanarvoisuuden toteutumista silloin, kun tarvitaan lisäaikoja hoitojen järjestämiseen (H8).

Virtasen (2010, 108, 109) mukaan sairaalaorganisaatioissa on specialiteettien liittyviä arvostuseroja. Ammatteja sairaalayhteisön sisällä arvostaan eri tavoin. Yhteiskunnan arvostus heijastuu specialiteetin resurssien määrään. Heikko resursointi kertoo erikoisalalan huonosta arvostuksesta. Lääketieteen maailmanlaajuisten arvostuseroista tehtyjen tutkimusten mukaan kirurgian arvostus on huipulla ja lastentaudit sekä psykiatria erikoisaloina alhaisimpina. (Hinze 1999; ref. Virtanen 2010, 200, 201). Myös erikoisalojen fyysinen erillään toimiminen vaikutti kasvokkaista vuorovaikutusta vähentäen (ks. Virtanen 2010, 74, 75).

Haastateltavien mukaan ”*työn kentän pirstaloitumisesta ja turhista ammatillisista ja organisatorisista raja-aidoista tulisi päästä pois*”. Pelkistetyksi hän lisäsi, että kokonaisuuden hahmottaminen ja kehittämiskohtien näkeminen on sen vuoksi haasteellista (H4).

Virtasen (2010, 219) mukaan sairaalaorganisaatioita voidaan tarkastella sekä kompleksisina, sopeutumiskykyisinä järjestelminä tai koordinaatiota vaativina professionaalisisina byrokratioina. Johtamisessa tulee aina painottaa sekä yhteisen suunnan näyttämistä että toimijoiden välisen vuorovaikutuksen kehittämistä. Sairaalaorganisaatioissa vältellään

avoimia konflikteja, jolloin ammattiryhmien välisistä ongelmista ei mielellään puhuta (ks. emt., 70). Virtasen (2010, 69, 70) keskijohdon haastateltavat liittivät sairaalan toiminnalliset ongelmat joko kokonaisorganisaation ongelmiin tai muiden yksiköiden omalle yksikölle aiheuttamiin ongelmiin.

Ihmisten mielipiteiden huomioiminen asioiden valmisteluvaiheessa

Haastateltavien mukaan ”koko yhteisön asiantuntijuus kehittyisi kun asioiden valmisteluvaiheessa otettaisiin ihmisten mielipiteet huomioon”. Myös ”käyttäjien tarpeet tulisi huomioida tietokoneohjelmia hankittaessa”. Tarkemmin haastateltava kuvasi tätä seuraavasti:

”Samalla sitten huomioida näitä haasteita, että on niin paljon niitä asioita, että --/, minulla tekisi mieli sanoa, että ei enää yhtään mitään uutta /--/ ohjelmaa tietokoneeseen. /--/ Niin kuin Essikin, joka on tällainen henkilöstöhallintoon liittyvä /--/ ohjelma, niin onhan se toisaalta ihan hyvä, mutta että se kaikki /--/ menee sinne sähköisesti. Niin sitten ihmiset vaan istuu tietokoneillaan, niin ei keskustella, vaan niin, että tuota. (..) /--/ Minä ajattelen niin, että kun näitä uusia juttuja mietitään, niin voisi ehkä enempi kuulla, että oikeasti, mitä tarvitaan. Se jotenkin tämä tiedon jakaminen olisikin tällaista kaksisuuntaista, että kuultaisiin oikeasti, että mitä siellä kentällä tarvitaan ja kehitettäisiin sitä. Eikä niin, että nyt keksitään sitä, että te varmaan tarvitsette tällaista ja tuodaan se sitten ylhäältä päin, että se on ehkä se sekä haaste, että kehittämiskohta ja meidänkin klinikalla /--/.” (H8)

Myös Virtanen (2010) ottaa esille työtilojen etäisyydestä syntyvän vuorovaikutuksen vähenemisen ongelman. Sairaaloissa suositaan investointeja fyysiseen teknologiaan henkilöstöpanostusten kustannuksella. Informaatiohallintajärjestelmien käyttöönottoon, koulutukseen ja kehittämiseen osoitetaan rahaa ja henkilöstöä, mutta samaan aikaan hoitotyön resursseista tingitään. (ks. Virtanen 2010, 74, 75, 77, 80.)

Haastateltavien mukaan ”tietoa tulisi käsitellä ja keskeneräisiä asioita käsitellä jo muutosvaiheessa”. Pelkistetysti haastateltava kuvasi tätä siten, että hänen mukaansa nuoremmat voivat nykyään haluta puhua enemmän keskeneräisistä asioista ja he myös ymmärtävät, että asiat voivat muuttua seuraavana päivänä. Ajattelutapa on muuttunut

aikaisemmasta. Aiemmin on ollut tapana enemmän suodattaa tulleita asioita, mutta sen kaltainen ajattelutapa vähenee koko ajan (H6)

Sairaaloissa vallitseva sisäinen, tiedostamaton, kirjoittamaton oma ”säännöstö”, joka selittää ammattiryhmien ja yksilöiden käyttäytymistä enemmän kuin virallinen hierarkia ja säännöstö, on sairaaloissa jatkuvassa hitaassa muutoksessa (ks. Virtanen 2010, 90). Tämä muutos nousee esille myös Lapin keskussairaalan haastattelututkimuksesta. *Avoimuus on johtajien toiminnassa tavoiteltava arvo*. Se voi olla jopa mahdotonta ja vaikeaa asioiden valmisteluvaiheessa, jos varhainen tiedottaminen voi estää tavoiteltavan asian toteutumisen. (ks. emt., 181)

Asiantuntijoiden kilpailukykyinen palkkaus

Vastaajien mukaan ”*koko yhteisön asiantuntijuus kehittyisi kun palkkaus olisi kilpailukykyinen, jolloin asiantuntijoita saataisiin lisää*”. Pelkistetysti haastateltava kuvasi tätä siten, hänen mukaansa asiantuntijat nousivat enemmän, kun tänne saataisiin lisää asiantuntijoita. Palkkaus vaikuttaa osaltaan lääkäripulaan. Palkat eivät poikkea positiivisesti verrattuna muihin juuri ollenkaan. Muualla palkat on jo nostettu hyvälle tasolle (H8).

Sairaalaorganisaatioissa esiintyy talouteen liittyvä tasapuolisuuden vai tasapäisyyden piirre. Ylimmän johdon tehtävänä on huolehtia talon linjasta uusien työntekijöiden palkatessa. Erikoiskoulutettuja ammattilaisia ei saada taloon samalla palkalla kuin muita. Tasapäistäminen on tasapuolista, mutta se tuhoaa motivaation olla hyvä. (ks. Virtanen 2010, 91.) Tasapuolisuuden huomioiva taitopohjainen palkkausjärjestelmä tukisi tiedon jakamisen edistämistä organisaatioissa (ks. Kelloway & Barling 2000, 299, 300; Gagné 2009, 580).

5.3.2 Tiedon jakamisen edistämisen huomioiminen työn suunnittelussa ja organisoinnissa

Haastateltavien mukaan tiedon jakamista edistetään ”*ajan ja tilaisuuksien kautta jakaa tietoa yhdessä*” sekä ”*yhteen osa-alueeseen keskittyvien moniammatillisten tiimien*” avulla.

Aika ja tilaisuudet jakaa tietoa yhdessä

Haastateltavien mukaan *”sairaalan työyhteisö kannustaa jakamaan tietoa, kun sallitaan tarpeeksi aikaa ja tilaisuuksia jakaa tietoa yhdessä”*. Eräs haastateltavista tarkoitti tällä yhteisiä koulutuksia (H6). Eräs haastateltava kuvasi, ettei ajeta organisaatiota niin tiukille, ettei sallita näitä tunteja, jotka on varattu yhdessä olemiseen, yhdessä miettimiseen, uuden tiedon jakamiseen ja käyttöön. Aikaa voisi tietysti olla enemmänkin (H2). Myös Virtasen tutkimuksen lääkärijohtajat korostivat oman yksikkönsä osaamisen kehittämistä uusilla osaajilla kouluttamalla (ks. Virtanen 2010, 78).

Haastateltavien mukaan *”koko yhteisön asiantuntijuus kehittyisi laajemman yhteistyön, yhteisen ajan, tuutoroinnin ja kokemuksellisen tiedon siirtämisen kautta eri yksiköiden välillä”*. Eräs haastateltavista kuvasi, että olisi hyvä, jos voitaisiin enemmän piipahtaa toisen työhuoneessa ja ”tuutoroida” toisten kanssa ja vielä enemmän siirtää kokemuksellista tietoa toinen toisille (H5).

Sairaalaorganisaatiossa lääkärikunta on 1600–1700 -luvulta lähtien ollut kiistattomassa johtoasemassa sairaaloiden johdossa ja organisoinnissa. Lääkäreiden erikoisalakohmainen identiteetti näkyy erikoissairaaloiden organisoinnissa. Spesialiteettien mukaan ryhmittelemällä (kuten operatiivinen, psykiatrinen) lääkärit pitävät luotettavana saattaa samankaltaisia ihmisiä (lääkärit) lähelle toisiaan ja kauemmaksi niitä, joiden kanssa he tuntevat olevansa erilaisia. (ks. emt., 198, 199.) Tällä sairaaloiden organisoinnilla on merkitystä siinä, kuinka haastateltavan mukainen tuutorointi ja kokemuksellisen tiedon siirtäminen toisten yksiköiden välillä voitaisiin toteuttaa sekä sairaalaorganisaatiota piinaavat epätarkoituksenmukaiset palaverit välttää (ks. emt., 84). Ihmiset luontaisesti kokevat oman yksikön välisen ja sitä lähellä olevien ihmisten vuorovaikutuksen tärkeäksi ja muun vähemmän tärkeiksi (ks. emt., 85).

Haastateltavien mukaan *”sairaalan työyhteisö kannustaa jakamaan tietoa laajennettujen johtoryhmän kokousten avulla”*. Pelkistetysti haastateltava kuvasi tätä siten, että heidän tulosalueensa on hyvin aktiivinen ja yhdessä tehdään paljon. Heidän johtoryhmä on laajennettu, tulosaluejohtajan, ylihoitajan, ylilääkäreiden lisäksi osastonhoitajien ja henkilökunnan edustajien läsnäoloon. Juuri sen vuoksi, että tieto kulkisi paremmin (H3). Myös Virtasen (2010, 85) tutkimuksen haastateltavat pitivät johtoryhmän kokouksia

keskeisimpinä kokouksina verrattuna muihin palavereihin. Johtoryhmäntyöskentely ja oman yksikön johtoryhmä olivat keskeiset henkilökohtaiset johtamisen välineet.

Haastateltavien mukaan ”sairaalan työyhteisön tiedon jakamiseen kannustamisessa toivottaisiin muutosta”, kuten sivussa oleminen muusta sairaanhoitopiiristä sekä tukipalveluiden yhdessä kehittäminen. Pelkistetysti haastateltava kuvasi, että ovat vähän sivussa muusta sairaanhoitopiiristä, jonka vuoksi he eivät aina kuule asioista, ennen kuin ne on jo päätetty. Varsinkin tukipalveluiden suhteen tarvittaisiin enemmän yhdessä tekemistä, vaikka siinä on yritetty ja pyritty lisäämään ja saamaan yhteistä ymmärrystä. Tukipalveluiden kanssa, voi olla vähän erilainen kielikin, joka vaikuttaa tiedon jakamattomuuteen. Yhteistä tiedottamista on lisätty aika paljon ja samalla sähköposti liikennekin on kasvanut. Myös Intranet on parannettu, josta löytyy paljon tietoa. Tiedon jakamisen parantamiseen on kyllä paljon satsattu (H8).

Vastaajien näkemys liittyy toimitilojen etäisyydestä johtuvaan kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen vähäisyyteen sekä sähköisten kehittämishankkeiden määrän kasvun huomioimiseen sairaalaorganisaatiossa (ks. emt., 74, 75, 80). Se yhdistyy Virtasen (2010, 198) näkemykseen, lääkärijohtajien aikaansaamasta erikoissairaaloiden organisaatioryhmittelystä specialiteettien mukaan, joka eriyttää vieraampia ammattikuntia sairaaloissa toisistaan (ks. emt., 198, 199). Todella toimivan ja aktiivisen sähköisen keskustelukanavan avulla toimijoiden väliset etäisyydet eivät kuitenkaan olisi enää ongelma.

Yhteen osa-alueeseen keskittyvät moniammatilliset tiimit

Haastateltavien mukaan ”yhteisön asiantuntijuus kehittyy tiettyyn osa-alueeseen erikoistuvien tiimien ja moniammatillisten tiimien avulla”. Pelkistetysti eräs haastateltava kuvasi sairaanhoitoa edelleen hierarkkiseksi, josta yritetään päästä pois, juuri luomalla tiimejä. Tiimeissä toimii erilaisia asiantuntijoita yhdessä toimien ja yhteistä tietotaitoa käytetään hyväksi (H3).

Lääkätieteelliset erikoisalajat vaikuttavat samanaikaisesti sekä käyttäytymiseen että johtamiseen sairaaloissa sekä sairaalan organisoimiseen fyysisenä että sosiaalisena rakenteena. Kokonaisuus on koossa kulttuurisen liiman eli yhteisten ajattelu- ja toimintamallien avulla. Näitä ovat yhteinen kommunikaatio- ja käsitejärjestelmä, näkemys

vallankäytöstä ja työnjaosta (kuten kirurgipainotteinen näkemys). Se turvaa organisaation jatkuvuuden, lisää spesialiteettien sisällä jäsenten yhteenkuuluvuutta ja identiteettiä. (Schein 1985, 6-9; Virtanen 2010, 199, 200.) Moniammatillisessa tiimissä vaikeutena voi olla eri spesialiteettia edustavien toimijoiden erilainen kieli, tapa toimia, käyttäytyä ja kiinnostuksen kohteet. Spesialiteetit määrittävät sairaalaorganisaatiossa tiedottamisen kanavia, jolloin lääkärijohtajat ovat tekemisissä oman yksikön toimijoiden ja kollegoiden kesken. He tekevät eron muiden spesialiteettien suuntaan. (ks. Virtanen 2010, 99, 101-108.) Moniammatillisen tiimin toimiminen onnistuu ”yhteisen kulttuurisen liiman” ja potilaan parasta korostava arvopohjan kautta. Monimutkaisissa ja ristiriitaisissa tilanteissa ja toimintakentässä se näyttää etenemisen suunnan (emt., 199, 200, 215, 216).

Pelkistetysti eräs haastateltavista painotti, että moniammatillisia tiimejä tulisi korostaa, siten että annetaan kaikkien kukkien kukkia. Usein haastateltavan mielestä moniammatilliset tiimit ovat käytännössä sanahelinää (H7). Tarkemmin hän jatkoi seuraavasti:

”Ja sitten kun on nähnyt semmoisia yksiköitä, jossa se on niin kuin ihan huippua. Ja se jos mikä kannustaa kaikkia ammattiryhmiä, niin kuin siihen nimenomaan, siihen tiedon tuottamiseen. Että /--/ silloinhan, /--/ moniammatillisen tiimin lääkäri, niin hän nimenomaan hyödyntää sitä tietoa, minkä hän saa siltä hoitajalta saa, mitä potilaalle on tapahtunut 24/7. Hyvää arvokasta tietoa mitä, miten on mennyt, fysioterapeutilta saa hyvää arvokasta tietoa, niin kuin siltä osa-alueelta, (.) mm. sosiaalityöntekijältä hyvää tietoa, puheterapeutilta /--/, siis näitähän on vaikka kuin paljon. Et niinkö siinä se tiedonjakaminen itse asiassa (..) nousee arvoon arvaamattomaan, mutta miten sitä vois niin kuin kannustaa, niin. /--/ En mä tiedä miten sitä vois kannustaa, (...) ehkä tuomalla noita hyviä esimerkkejä niitä kaikkien tietoon, miten se näkyy siinä potilaan hoidossa, miten potilas siitä hyötyy ja miten se lääkäri hyötyy siitä et se hyödyntää sen (.) moniammatillisen tiimin.” (H7)

Eräs haastateltavista kuvasi, että heillä on meneillään koko yhteisön asiantuntijuuden kehittämiseen tarkoitettu hoitohenkilökunnan tiimityöprojekti, jossa henkilökunta on jaettu tiimeihin ja yksi tiimi on koulutettu ja erikoistunut aina tiettyyn hoitotyön osa-alueeseen. Pyrkimyksenä on, että tiimi kehittyisi oman alansa erikoisasiantuntijaksi ja he jakavat sitten tätä tietoa pääsääntöisesti muille. Tällainen tiimityön muoto auttaa henkilökuntaa nopeasti muuttuvan tiedon omaksumisessa (H2).

Työntekijät identifioituvat vahvemmin pienemmistä sosiaalisista yksiköistä koostuviin ryhmiin, kuten työryhmiin, kuin koko organisaatioon. He samaistuivat myös omaan ammattikuntaansa, kuten omaan ammattiryhmään. (ks. Virtanen 2010, 193; Ryttilä 2011, 66, 67.) Tiimityö tarjoaa vahvemman identifioitumisen ja sitoutumisen mahdollisuuden sairaalaorganisaation työhön. Johtamisella ja työolosuhteilla voidaan vaikuttaa vahvasti tiimityön onnistumiseen ja epäonnistumiseen.

Haastateltavien mukaan *”asiantuntijuutta hyödynnetään ja tiedon kulkua parannetaan moniammatillisessa tiimissä”*. Haastateltava jatkoi, että tiimin pyrkimyksenä on kehittyä oman alansa erikoisasiantuntijaksi ja he jakavat sitten tätä tietoa pääsääntöisesti muille. Tällaiset tiimit ovat toimineet täällä muutaman vuoden ja toiminta kehittyy pikku hiljaa. He ovat koko ajan tienneet tiedon määrän olevan niin suuri, ettei se tavoita ihmisiä, kuin yksittäisissä asioissa. Se on johtanut tällaisten rakenteiden luomiseen. /--/ Tiimeillä on omat vetäjät, jotka saavat siitä vähän parempaa palkkaa, joka on aiheuttanut paljon ristiriitajakin, mutta siihen on kuitenkin totuttu. (H2)

Terveydenhuoltoalalla kerätään valtavasti tietoa, josta valtaosa jää jatkuvasti käyttämättä. Tiedon käytettävyys, tilastointi ja analysointi ovat heikkoa. (Mäntyranta ym. 2005; Stenvall & Virtanen 2007; ref. Ryttilä 2011, 100.) Sairaalaorganisaatiossa tarvitaan nopeutta, tiimien kehittämistä sekä toimintaa organisaatorajoja ylittävien toimintaketjujen, eli prosessien mukaisesti. Tiedon käsittely ja vaihtaminen johtamisessa voidaan toteuttaa esimerkiksi kehittämisfoorumien avulla. Tämän edellytyksenä on, työotteen muuttuminen keskusteleavammaksi, avoimemmaksi ja analyttisemmaksi. (ks. Ryttilä 2011, 99, 100.) Yhteen osa-alueeseen keskittyvien tiimien avulla voidaan kehittää sairaalaorganisaation tiedon sisäistämistä ja omaksumista sekä tiedon siirtämistä muille organisaatioyksikön lähellä oleville jäsenille sekä johdolle. *Tieto siirretään ja omaksutaan tällöin tietoperustaisen näkemyksen mukaisesti.*

”Toivottavasti siitä tulee nyt sellainen tiedon jakamisen, /--/ että se kehittyy vielä paremmaksi, että auttaa meitä siinä, että kaikki menee niin nopeesti ja /--/. Että pysyy kärryillä tässä, niin pitäisi jaksaa itse kehittää itseään ja lääkäreillä ehkä on sellainen, meillä on sellainen tietty velvoite, /--/ (...) että aika hyvin harvat lääkärit niin kuin jättäytyy niin kuin, että ne ei sitten enää jatkokouluta itseään, /--/. Mutta hoitajilla se on niin ehkä vähän semmoinen, (...) niitä on niin paljon ja koulutuksiin pääsee vähemmän ja /--/. Niin tämmöinen

tiimityöasia, on se on, niin kuin sitä kokoa, et ne auttaa sitten siinä (..) tiedon saamisessa. Niin, kun on semmoinen formaatti, että sä et jää niin kuin ihan yksin sitten, /-/- siihen vastuuseen, että sitä voi tietää, että ihan hyvä systeemi.” (H2)

Myös Virtanen (2010, 166, 167) korostaa lääkäreiden ja hoitajien selkeää työnjakoa sairaaloissa sekä ammattien välistä hierarkiaa. Lääkärit päättävät hoidosta ja hoitajat toteuttavat sitä. Lääkärijohtajien tilivelvollisuutena ovat mm. vastuu potilaiden hoidosta, tieteellisestä tutkimuksesta, opiskelijoiden kouluttamisesta, juridisesta asianmukaisesta toiminnasta sekä sairaalan maineesta. Nämä vastuut eivät ole yksiselitteisiä, tarkkarajaisia tai rajoitu vain yhteen tilivelvollisuuteen. Hoitajajohtajien vastuut liittyvät enemmän vastuuseen hoitohenkilökunnasta, hoitajien työn laadusta ja hoitotyöstä. (emt., 129, 130.) Nämä huomiot ovat samansuuntaisia Lapin keskussairaalan haastattelututkimuksen vastauksista nousseiden tekijöiden kanssa. Yksilöllinen palkkaus tai yksilöllisistä suorituksista palkitseminen aiheuttaa henkilöstössä kateutta ja ongelmia. Tämä johtuu tasapäistämisen tarpeesta ja henkilökunnan odotuksista saada samanlaista palkkaa ja kohtelua omassa ammattiryhmässä. Tämä voi ilmentää vallitsevaa byrokraattista johtamistapaa ja kulttuuria. (ks. emt., 91, 92.)

Monimutkaista ja kompleksista sairaalaorganisaatiota tulee johtaa verkostoja kehittämällä ja vuorovaikutusta edistämällä sekä kollektiivista työskentelyä kehittämällä. Johtamisessa avainasemassa ovat toimijoiden väliset suhteet. (Plsek & Wilson 2001; ref. Virtanen 2010, 219.) Lapin keskussairaalassa toimintaa kehittävä tiimityö on oikea suunta tämän tyyppisen johtamisen vahvistamiseen. Lapin keskussairaala koskevat kehittämissuhteet ovat samansuuntaisia alalle tehtyjen tutkimusten kanssa (ks. Virtanen 2010).

6 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus sisältää kvalitatiivisen teemahaastattelututkimuksen. Tieteenfilosofinen lähestymistapa on fenomenologis-hermeneuttinen ja metodi fenomenologinen metodi. Kohderyhmänä ovat (n=8) Lapin keskussairaalan *ylimmän johdon esimiehet sekä lähiesimiehet*. Teemahaastattelun avulla selvitettiin esimiesten tuntemia yksilöiden motivaatiotekijöitä liittyen tiedon jakamisen käytänteisiin ja johtajien toimimiseen tiedon jakamisen mahdollistajina. Tutkimuksen avulla etsin vastauksia siihen, mitä esimiehet tekevät ja kuinka he mahdollistavat tiedon jakamista? Tutkimukseni viitekehys rakentuu yksilöistä tiedon jakajina, esimiehistä tiedon jakamisen johtajina sekä sairaalaorganisaatiosta tiedon jakamisen ja johtamisen paikkana. Analyysimenetelmänä käytin *induktiivista sisällön analyysiä*. Tutkimustulokset keskittyvät: *esimiehen tiedon jakamisen keinoihin – sähköinen vai kasvokkain tapahtuva keskusteluyhteys, yksilöön tiedon jakamisen tukena sekä tiedon jakamiseen liittyviin kehittämisehdotuksiin Lapin keskussairaalalle*. Tutkimustuloksissa vertaan yksilön motivaatioon liittyviä tekijöitä ja ongelmatekijöitä Maslow`n tarveteoriaan sekä Herzbergin motivaatiohygienia teoriaan. Tiedon jakamisen johtamisen onnistumista tarkastelen tiedonjohtamisen teorian ja tietoperustaisen tiedon siirtämisen kautta. Fenomenologinen lähestymistapa tutkimuksessa toteutuu siinä, kun yhdistän haastateltujen esimiesten motivaatiotekijöitä pohtien ja yhdistäen asioita jatkuvasti heidän näkökulmastaan katsoen tutkimuksen kaikissa vaiheissa.

Esimiehen tiedon jakamisen keinot – sähköinen vai kasvokkain tapahtuva keskusteluyhteys

Kasvokkain tapahtuva tiedon jakaminen tapahtui sairaalaorganisaatiossa ”*työryhmissä ja tiimeissä keskustellen*”. Työryhmät ja tiimit järjestyvät lähinnä lääkäreiden ja hoitajien omien järjestelmien mukaisesti (ks. Virtanen 2010, 85). *Työryhmissä ja tiimeissä keskustellen tiedot välitetään toisille hiljaisesti sosiaalisaation vaiheen mukaisesti*. Tähän vaiheeseen soveltuu eksistentiaalinen tila (Originating BA), kuten henkilöstön kesken keskustelu. (ks. Nonaka & Konno 1998; Nonaka ym. 2002; ref. Rytilä 2011, 66.)

Tietoa jaettiin kasvokkain ”*kokouksissa, palavereissa ja keskustelutilaisuuksissa*”. Esimiesten mukaan ne ovat lähinnä virallisia palavereita (n=8). Johtajan pitäisi irrottautua virallisesta byrokraattisesta ohjeistajan roolista. Ylhäältä alaspäin tietoa tuodaan Lapin keskussairaalassa mm. esimiesinfojen kautta (n=1), tulosalueen johtoryhmän kokouksissa (n=2),

klinikkameeting keskustelufoorumissa (n=1), tulosityksikön johtotiimissä (n=1), palaverissa (n=1), säännöllisten kokousten kautta omalle ammattiryhmälle (n=4) tai yhteisissä kokouksissa eri ammattiryhmille (n=1). *Esimerkiksi säännöllisten kokousten kautta omalle ammattiryhmälle tiedot välitetään toisille yhdistämisen vaiheen kautta, jolloin eri lähteistä kerätty eksplisiittinen tieto muuntuu monimutkaisemmaksi uudeksi täsmälliseksi tiedoksi. Tähän vaiheeseen soveltuu systeeminen tila (Cyber Ba) eli informaatioteknologian hyödyntäminen, kuten tietokannat tai pidemmälle jalostettu informaatio. Esimerkkinä lääkärit ovat valmistelleen luennon toisilleen ajankohtaisista aiheista eri tietolähteitä hyödyntäen. (ks. Nonaka & Konno 1998; Nonaka ym. 2002; ref. Ryttilä 2011, 66.)*

Sairaalaorganisaatiossa on luotu vapaamuotoisempia rakenteita, joissa tietoa ei pelkästään jaeta ylhäältä alaspäin vaan henkilökunta voi keskustella esimiesten kanssa vapaammin. *Tällöin tieto sisäistetään ja jaetaan tietoperustaisen näkemyksen mukaisesti, koska se voidaan soveltaa keskusteltavammassa muodossa käytännön työhön. Näitä kanavia olivat ylihoitajien vetämät vapaamuotoiset kokoukset osastonhoitajille (n=1) sekä esimiehen johtama kaikille työntekijöille avoin klinikkameeting keskustelufoorumi (n=1). Vapaamuotoisissa rakenteissa tiedot välitetään toisille hiljaisesti sosiaalisaation vaiheen mukaisesti. Tähän vaiheeseen soveltuu eksistentiaalinen tila (Originating BA), kuten henkilöstön kesken keskustelu. Vapaa muotoisissa kokouksissa hiljainen tietämys muuntuu eksplisiittiseksi yhteisen havainnoinnin ja vuoropuhelun kautta ulkoistamisen vaiheessa. Ulkoistamisen vaiheessa tarvitaan reflektiivinen tila (Interacting BA), kuten tarvittavien osaajien kanssa dialogisesti keskustelu. (ks. Nonaka & Konno 1998; Nonaka ym. 2002; ref. Ryttilä 2011, 66.)*

Tietoa jaettiin ”sääntöjen ja normien” kautta. Nämä ymmärrettiin haastattelusta sekä kirjallisina että kasvotusten annettavina toiminta ohjeina ja sääntöinä. Useimpien vastaajien (n=5) mukaan, esimies jakaa johtajan työssään tietoa alaisille sääntöjen ja normien kautta. Sairaalaorganisaation kulttuuri rajoittaa, sallii ja edellyttää toimijoiden toimintaa. Sääntöjen ja normien toteuttaminen on osaksi tiedostamatonta. Sääntöjä ja normeja jakamalla hiljainen tietämys muuntuu eksplisiittiseksi yhteisen havainnoinnin ja vuoropuhelun kautta ulkoistamisen vaiheessa. Vaiheeseen tarvitaan reflektiivinen tila (Interacting BA), kuten dialoginen keskustelu tarvittavien osaajien kanssa. (ks. Nonaka & Konno 1998; Nonaka ym. 2002; ref. Ryttilä 2011, 66.)

Vastausten mukaan esimies ei jaa tietoa alaisilleen varsinaisesti sääntöjen ja normien kautta (n=2). *Näkemyks mukaan tietoperustaista johtamiskäsitystä*, keskusteleavamman johtamistavan kautta. Tällöin johtaja ei näe itseään byrokraattisen ohjeistajan roolissa. Vastaajien mukaan sääntöjen ja normien jakaminen tiedon jakamisessa on enemmän kasvokkain tapahtuvaa työsuunnittelun ohjausta esimiehen ja alaisen välillä (n=1). *Työsuunnitteluun liittyvä näkemys yhdistyy tiedon johtamisen teorian tietoperustaiseen näkemykseen*, koska johtajan tulee koordinoita alaisiaan ja mahdollistaa heidän maksimaalinen työsuoritus jatkuvan vuorovaikutteisen kommunikoinnin kautta. Onnistuneet kokemukset tulee levittää muiden tietoisuuteen. *Esimiehen koordinoitessa alaisia tiedot välitetään toisille hiljaisesti sosiaalisaation vaiheen mukaisesti*. Tähän vaiheeseen soveltuu eksistentiaalinen tila (Originating BA), kuten henkilöstön keskinäinen keskustelu. Tiedot välittyvät myös *ulkoistamisen vaiheen* ja reflektiivisen tilan avulla, kuten dialogin kautta. (ks. Nonaka & Konno 1998; Nonaka ym. 2002; ref. Ryttilä 2011, 66.)

Esimiehen kirjallinen tiedon jakaminen tapahtui ”kirjallisen ilmoittelun” kautta, kuten kahvihuoneen kalenteria päivittämällä (n=1). Kirjallinen tiedon jakaminen painottuu nykyisin ”sähköisiin tiedon jakamisen keinoihin”: sähköpostiin (n=3), Intranetin hallinnon tiedotuksiin (n=2), Intranetin tiedotuksiin, jota yksikkö hyödyntää omalla informaatiolla (n=2). Lisäksi tietoa jaettaisiin myös suljetun blogin kautta, mutta se ei toteutunut (n=1).

Sähköinen tiedon jakaminen tapahtui haastatteluiden perusteella lähinnä esimiehen tiedotuskanavana alaisille (sähköposti, Intranet). Sähköisen toimintaympäristön *keskustelupohjana Intranet ei haastatteluiden perusteella ole käytössä esimiehen ja alaisen välisessä tiedon välityksessä*. Jaettaessa tieto alaisille yksipuolisesti ilman vuorovaikutteista keskusteluyhteyttä sähköisessä toimintaympäristössä *tiedon sisäistäminen ja soveltaminen käyttöön eivät toteudu tietoperustaisen näkemyksen mukaisesti*. Haastateltavan mainitsema blogi olisi ollut askel keskustelevampana suhteeseen esimiehen ja alaisen välillä. Sähköisessä toimintaympäristössä mahdollisimman monen tulisi osallistua keskusteluun. Näin ei haastattelututkimuksen mukaan sairaalaorganisaatiossa tapahdu.

Esimiehen kannustaminen tiedon jakamiseen jakautui haastatteluiden perusteella ”*esimiehen läsnäoloon*”: esimiehen tavoitettavissa olemiseen (n=1), esimies kiertää yksiköissä (n=3), esimies osallistuu henkilöstökokouksiin (n=1) sekä esimies osallistuu kehittämispäiviin (n=1). Haastateltavat mainitsivat ”*esimiehen järjestämän keskusteluajan*”

tiedonjakamisen keinona: esimies järjesti henkilökunnan kuulemisen aikoja (n=1). Parhaimmillaan vapaamuotoinen keskustelu takaa, että työyhteisö hengittää ja elää. Keskustelujen mahdollisuus on työyhteisöjen perusedellytys. *Tutkimusaineiston esimiehet soveltavat oivaltavan tiedon johtamista työhönsä luomalla keskustelutilaisuuksia alaisille.*

Haastateltavat mainitsivat ”*tiedon jakamisen kahvitunnilla*” tiedon jakamisen keinona. Erään esimiehen mukaan tiedon jakamisen kanavana toimii kahvitunti, jolloin kahvitunnilla keskustellaan myös työasioista (n=1) (H4). Tilanteiden mukaan tulisi soveltaa sekä organisoituja että epävirallisia tapaamisia ja keskustelutilanteita hiljaisen tiedon siirtymisen edistämiseen työyhteisössä. *Kahvitunnilla tiedot välitetään toisille hiljaisesti sosiaalisiaation vaiheen mukaisesti*. Tähän vaiheeseen soveltuu eksistentiaalinen tila (Originating BA), kuten kahvitunti. (ks. Nonaka & Konno 1998; Nonaka ym. 2002; ref. Ryttilä 2011, 66.)

Yksilö tiedon jakamisen tukena

Yksilöitä tiedon jakamiseen motivoi ”*yksilön persoonallisuuden vaikutus*”. Se syntyi henkilön koulutustaustasta (n=1), sosiaalisesta (n=1) tai sulkeutuneesta luonteesta (n=1) sekä syventymisestä omiin oloihin (n=1). Yksilöiden persoonalla on huomattava vaikutus (introvertti vs. extrovertti) siihen, kuinka tärkeänä he pitävät sosiaalista vuorovaikutusta työyhteisössä ja luovat kontakteja kaikkeen uuteen.

Yksilöitä tiedon jakamiseen motivoi ”*työn onnistunut suorittaminen*” ja ”*henkilökunnan osaaminen*”. Ne syntyivät motivaatiotekijöistä, jotka liittyivät *työssä osaamiseen* (n=3) sekä *henkilökunnan osaamisen ja kehittämisen tarpeeseen* (n=1). Yksilöitä tiedon jakamiseen motivoi ”*halu opettaa ja jakaa osaamistaan*”. Se syntyi motivaatiosta jakaa hiljaista tietoa (n=1), kasvattaa nuorempia ammattiin (n=1) sekä motivaatiosta nähdä, kun ihmiset oppivat (n=2).

Yksilöitä tiedon jakamiseen motivoi ”*oman yksikön työn onnistunut suorittaminen*”. Se syntyy motivaatiosta hyödyntää jokaisen työpanosta (n=1), saada työpäivä vietyä läpi onnistuneesti (n=1) ja tavoitteiden saavuttamisesta (n=2). Yksilöitä tiedon jakamiseen motivoi ”*potilaan paras hoito*”. Se syntyy siitä, että potilas saa parasta mahdollista hoitoa (n=1), potilaan hoitovastuusta (n=1), tiedosta saatavasta hyödystä työhön (n=1) ja motivaatiosta jakaa uutta tietoa (n=1).

Yksilöitä tiedon jakamiseen motivoi ”*ihmisten tietoisuus asioista kaikilla tasoilla*”. Se syntyy henkilökunnan tietoisuudesta asioista (n=5), dialogisen keskustelun tärkeydestä (n=1), yhteistyötahojen tietoisuudesta (n=2) ja esimiehen tietoisuudesta (n=1). Yksilöitä tiedon jakamiseen motivoi ”*asioiden eteneminen*”. Se syntyy asioiden eteenpäin viemisestä (n=2) ja asioihin vaikuttamisesta (n=1). Yksilöitä tiedon jakamiseen motivoi ”*työyhteisön tuki*”. Se syntyy hyvän ja avoimen ilmapiirin ja työyhteisön kautta (n=1).

Tiedon jakaminen potilaan parhaaksi jakautui *oman työn osaamiseen ja potilaan hyvinvointiin*. Haastateltavien mukaan ”*sairaalan työyhteisö kannustaa jakamaan tietoa joka tasolla, jotta potilas saa parhaan hoidon*”. Haastateltavat korostavat, että ”*yksilöt haluavat jakaa tietämystään, jotta oma työ saadaan hoidettua hyvin ja tavoitteiden mukaisesti*”. Haastateltavien mukaan työssä on tärkeä korostaa näkemystä, että ”*potilaat ovat mahdollisimman tietoisia omasta hoidostaan*”.

Yksilön tiedon jakamisen ja vastaanottamisen ongelmia olivat *tiedon kulun ongelmat ja ”riittämätön aika ja jaksaminen*”. Ne syntyvät riittämättömästä ajasta (n=1), kiireestä (n=2), kuormittuneisuudesta työmäärästä (n=2), voimavarojen vähydestä (n=1), väsymyksestä (n=2) ja siitä ettei toista haluta kuormittaa (n=1). Tiedon kulun ongelmia synnytti ”*tiedon toisarvoisuus*”. Se syntyy *turhasta asioiden toistamisesta, tiedon laadusta ja tiedon keskeneräisyydestä*. *Turha asioiden toistaminen* ilmaistiin tarpeettomana perusasioiden kertaamisena (n=1). *Tiedon laatu* syntyi tiedon laadusta (n=1) ja varovaisuudesta perättömän tiedon takia (n=1). *Tiedon keskeneräisyys* syntyi tiedon jakamisen ajoituksesta (n=1) ja tiedon keskeneräisyydestä (n=2).

Tiedonkulun ongelmia synnytti ”*tiedonkulun haastavuus*”. Ne syntyivät tiedon pirstaleisuudesta (n=1) ja siitä ettei henkilökunta saa aina tietoa (n=4). Tiedonkulun kanavat eivät tavoita kaikkia työntekijöitä sairaalassa ja puuttuva sosiaalinen verkosto vähentää tiedon jakamista. Tiedonkulun ongelmia synnyttivät ”*väärinkäsitykset, ristiriidat ja jännitteet*”. Ne jakaantuivat *vallankäyttöön, henkilökemioiden toimimattomuuteen sekä kulttuurieroihin*. *Vallankäyttö* jakaantui vallankäyttöön (n=3) ja kilpailutilanteeseen (n=1), jotka vaikuttivat tiedon jakamiseen. *Henkilökemioiden toimimattomuus ja kulttuurierot* syntyivät henkilökemioiden toimimattomuudesta (n=1) ja ammattiryhmien välisistä kulttuurieroista (n=1) tiedon jakamista vähentävinä tekijöinä.

Tiedonkulun ongelmia synnyttivät *oleelliseen tietoon keskittyminen*. Se koostui *merkityksellisen tiedon jakamisesta ja tiedon löytämisestä*. Merkityksellisen tiedon jakaminen syntyi näkemyksestä, että *”esimiesinforoihin tulisi valmistautua paremmin ja jakaa kuulujoille vain merkityksellistä tietoa”*. Haastateltavan korostamassa esimiesinfossa tietoa pelkästään jaetaan tiedon jakajankaan näitä asioita sisäistämättä. *Näkemyks on tällöin vastoin tietoperustaista tiedonsiirron näkemystä. Tieto ei ole vielä siirretty, kun se on vasta asetettu vastaanottajan saataville lähettämällä tai antamalla*. Tiedon jakajan tulisi varmistaa, että tiedon saaja saa, ymmärtää ja ottaa käyttöön hänen antamansa tiedon, kuten se on tarkoitettu. (ks. Sveiby 1996, 381; Davenport & Prusak 1998; Szulanski 2003; ref. Virta 2011, 39.)

Merkityksellisen tiedon jakaminen syntyi näkemyksestä, että *”sähköpostilla lähetetään vain harkittua ja arvokasta tietoa”*. Sähköpostikäyttäytyminen, kuten sähköpostien lähettäminen jakelulistoilla sairaalaorganisaatiossa on *vastoin tietoperustaisen tiedonsiirron näkemystä*, koska sähköpostin lähettäjä ei varmista sitä, että tiedon saaja on saanut, ymmärtänyt ja ottanut käyttöön hänen lähettämänsä viestin, kuten se on tarkoitettu.

Tiedon löytäminen syntyi näkemyksestä, että *”tieto löytyy Intranetistä”*. Haastatteluiden perusteella (n=2) tiedon löytyminen Intranetistä *ei vastaa tietoperustaisen näkemyksen mukaista tiedon siirtämistä*. Tieto pelkästään asetetaan saataville sähköiselle ”ilmoitustaululle”. Tiedon siirtäminen on tapahtunut vasta, kun *vastaanottaja on saanut, ymmärtänyt ja ottanut käyttöön annetun tiedon*. Näin ei siis sairaalaorganisaatiossa täysin tapahdu, esimerkiksi ajanpuutteen ja tiedon runsauden vuoksi.

Yksilön tiedon jakamisen motivaatiotekijät painoutuivat Maslow`n tarvehierarkian ylempään päähän. Yksilöitä motivoi Maslow`n itsensä toteuttamisen tarpeet (n=7), sosiaaliset tarpeet (n=5) sekä arvostuksen tarpeet (n=2). Yksilön motivaatiotekijät liittyivät Herzbergin hygieniateorian sisäisiin motivaatiotekijöihin (n=3) työn itsensä, potilaan hyvän hoidon sekä ympäristöön vaikuttamisen kautta. Ne liittyivät Herzbergin hygieniateorian ulkoisiin tekijöihin (n=2) sosiaalisten suhteiden ja normien jakamisen kautta (LIITE 8). ***Tiedon jakamisen ongelmat painottuvat vastausten perusteella Maslow`n tarvehierarkian alempaan päähän*** sosiaalisiin tarpeisiin (n=4), turvallisuuden tarpeisiin (n=3) sekä fysiologisiin tarpeisiin (n=2). Tiedon jakamisen ongelmat liittyivät Herzbergin hygieniateorian ulkoisiin tekijöihin (n=3) sosiaalisten suhteiden toiminnan ja epävarmuudessa elämisen kautta (LIITE 8).

Tiedon jakamiseen liittyvät kehittämissuositukset Lapin keskussairaualalle

Tiedon jakamiseen liittyvät kehittämissuositukset liittyivät organisaation rakenteelliseen muutokseen sekä tiedon jakamisen edistämisen huomioimiseen työn suunnittelussa ja organisoimisessa. Vertasin näkemyksiä aikaisempiin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin. Parantamista sairaalaorganisaatiossa haastateltavien mukaan oli seuraavissa kohdissa:

Organisaation rakenteellisia muutospaikoita haastateltavien mielestä oli sairaalan toimiminen yhtenä tasa-arvoisena yksikkönä. Näkemyksen mukaan ”*koko yhteisön asiantuntijuus kehittyisi, kun sairaala toimisi kokonaisena yksikkönä eikä erillisinä tulosalueina*” sekä ”*sairaanhoitopiirin hallinnon ja sen tiedottajan erillään olo sairaalasta*”. Tutkitusti johtajien yhteistyö sujuu paremmin ja kasvokkainen vuorovaikutus on tehokkainta, jos heidän työtilat ovat lähekkäin (ks Virtanen 2010, 74, 75). Haastateltavien näkemys ”*koko yhteisön asiantuntijuus kehittyisi, kun kaikki yksiköt olisivat tasa-arvoisessa asemassa*”. Sairaalaorganisaation spesiaaliyksiköissä (kuten medisiininen, operatiivinen) on maailmanlaajuisissa tutkimuksissa todettu olevan arvostuseroja. Yhteiskunnan arvostus heijastuu spesiaaliyksikön resurssien määrään. (ks. emt., 108-201.)

Haastateltavien näkemys ”*työn kentän pirstaloitumisesta ja turhista ammatillisista ja organisatorisista raja-aidoista tulisi päästä pois*”. Johtamisessa tulee johtamismuodosta riippumatta aina painottaa sekä yhteisen suunnan näyttämistä että toimijoiden välisen vuorovaikutuksen kehittämistä (ks. emt., 219). Vastaajien mukaan ”*koko yhteisön asiantuntijuus kehittyisi kun asioiden valmisteluvaiheessa otettaisiin ihmisten mielipiteet huomioon*” ja käyttäjien tarpeet tulisi huomioida tietokoneohjelmia hankittaessa”. Toimitilojen etäisyydestä syntyy vuorovaikutuksen vähenemisen ongelma. Sairaaloissa nykyisellään suositaan investointeja fyysiseen teknologiaan henkilöstöpanostusten kustannuksella. (ks. emt., 74, 75, 77, 80.)

Vastaajien mukaan ”*tietoa tulisi käsitellä ja keskeneräisiä asioita käsitellä jo muutosvaiheessa*”. Sairaalaorganisaation sisäinen, tiedostamaton ja kirjoittamaton ”säännöstö” muuttuu hitaasti jatkuvasti. Se selittää yksilöiden käyttäytymistä, enemmän kuin viralliset toimintaohjeet. Avoimuus sairaalaorganisaation johtamisessa on tavoiteltava arvo, mutta käytännössä joskus mahdotonta, jos tiedottaminen estää asian läpiviennin. (ks. emt., 90,

181.) Vastaajien mukaan *”koko yhteisön asiantuntijuus kehittyisi kun palkkaus olisi kilpailukykyinen, jolloin asiantuntijoita saataisiin lisää”*. Todellisuudessa sairaalaorganisaatioissa pidetään tiukasti kiinni tasa-arvoisesta palkkauksesta. Samalla se estää erikoiskoulutettujen ammattilaisten saamisen. Tasapäistäminen tuhoaa motivaation olla hyvä. (ks. emt., 91.)

Haastateltavat nostivat esiin seuraavia näkökulmia, joiden mukaan tiedon jakamisen edistämistä voidaan huomioida työn suunnittelussa ja organisoinnissa:

Vastaajien mukaan *”sairaalan työyhteisö kannustaa jakamaan tietoa, kun sallitaan tarpeeksi aikaa ja tilaisuuksia jakaa tietoa yhdessä”*. Oman yksikön kehittäminen uusia osajia kouluttamalla on tutkitusti lääkärijohtajille hyvin tärkeää (ks. Virtanen 2010, 78). Vastaajien mukaan *”koko yhteisön asiantuntijuus kehittyisi laajemman yhteistyön, yhteisen ajan, tuutoroinnin ja kokemuksellisen tiedon siirtämisen kautta eri yksiköiden välillä”*. Laajempi yhteistyö voi olla sairaalaorganisaatioissa haastavaa niiden organisoinnin vuoksi. Erilaisiksi koetut erikoisalajat on sijoiteltu sairaalaorganisaatioissa kauemmaksi toisistaan, jolloin niiden keskinäinen kasvokkainen vuorovaikutus on vähäisempää. Tutkitusti erikoisalojen lääkärijohtajat tekevät yhteistyötä vain oman ammattiryhmän sisällä ja tekevät eron muiden erikoisalojen suuntaan juuri vuorovaikutuksen suhteen. (ks. emt., 85, 99, 101-108, 198, 199.) Näillä tekijöillä on merkitystä, kun mietitään kuinka tätä ideaa voidaan jalostaa pidemmälle sairaalaorganisaatioissa.

Vastaajien mukaan *”sairaalan työyhteisö kannustaa jakamaan tietoa laajennettujen johtoryhmän kokousten avulla”*. Tutkimusten mukaan sairaalaorganisaation johtajat pitävät johtoryhmän kokouksia keskeisimpinä kokouksina ja johtamisen työvälineinä (ks. emt., 85). Vastaajien mukaan *”sairaalan työyhteisön tiedon jakamiseen kannustamisessa toivottaisiin muutosta”*, kuten sivussa oleminen muusta sairaanhoitopiiristä sekä tukipalveluiden yhdessä kehittäminen. Kasvokkainen vuorovaikutus tutkitusti vähenee toimitilojen etäisyyden vuoksi. Näkökulma yhdistyy sairaalaorganisaatioiden sähköisiin kehittämishankkeisiin, joiden toimimiseen kentällä haluttaisiin käyttäjinä vaikuttaa (ks. emt., 74, 75, 80, 198, 199). Todella toimivan ja aktiivisen sähköisen kommunikaation avulla toimijoiden väliset etäisyydet eivät kuitenkaan olisi enää ongelma.

Haastateltavien mukaan *”yhteisön asiantuntijuus kehittyy tiettyyn osa-alueeseen erikoistuvien tiimien ja moniammatillisten tiimien avulla”*. Sairaalaorganisaatioissa on paljon erottavia tekijöitä moniammatillisen tiimin toimimisessa, kuten erilainen kieli ja toimintatavat eri spesialiteettien sisällä. Moniammatillisen tiimin onnistumista puoltaa ja koossa pitää ”kulttuurinen liima” yhtenäisen ajattelu- ja toimintamallin kautta (ks. Schein 1985, 6-9; Virtanen 2010, 99, 101-108, 199, 200.) sekä potilaan parasta korostava arvopohja. Tiimityö tarjoaa toimijoille paremman identifioitumisen ja sitoutumisen mahdollisuuden työssä (ks. Virtanen 2010, 193, 215, 216).

Vastaajien mukaan *”asiantuntijuutta hyödynnetään ja tiedon kulkua parannetaan moniammatillisessa tiimissä”*. Yhteen osa-alueeseen keskittyvien tiimien avulla voidaan kehittää sairaalaorganisaation tiedon sisäistämistä ja omaksumista sekä tiedon siirtämistä muille organisaatioyksikön lähellä oleville jäsenille sekä johdolle. Toiminnan edellytyksenä on, että työote muuttuu keskustelevämmäksi, avoimemmaksi ja analyyttisemmäksi. (ks. Ryttilä 2011, 99, 100.) Toimintaa kehittävän tiimityön avulla *tieto siirretään ja omaksutaan tietoperustaisen näkemyksen mukaisesti ja organisaatiossa luodaan uutta tietoa, jolloin koko organisaatio kehittyy*.

Yhteenvetona tietoperustaista näkemystä tukevia toimintoja Lapin keskussairaalassa olivat vapaamuotoiset keskustelufoorunit, kuten vapaamuotoiset kokoukset osastonhoitajille ja klinikkameeting keskustelufoorumi. Sääntöjen ja normien jakamattomuus haastatteluiden vastauksissa viestii keskustelevämmästä johtamisnäkemyksestä johtamistyössä. Sääntöjen ja normien jakaminen työsuunnittelun välineenä ja keskustelu pohjana esimiehen ja alaisen välillä on tietoperustaisen näkemyksen mukaista alaisten henkilökohtaista ohjausta, tiedon siirtämistä sekä työskentelyn onnistumisen mahdollistamista. Sähköisten toimivien ”keskustelufoorumeiden” kehitys, kuten blogit tukevat todellisten sähköisten keskusteluympäristöjen syntymistä, jolloin suunta on pois pelkästä nykyisestä sähköisestä ylhäältäpäin tiedottamisesta. Tutkimusaineiston esimiehet soveltavat oivaltavan tiedon johtamista työhönsä luomalla keskustelutilaisuuksia alaisille mm. olemalla läsnä ja tavoitettavissa sekä jakamalla tietoa kahvitunnilla.

Tietoperustaista tiedon siirtämistä tukivat erityisesti yhteen osa-alueeseen keskittyvät tiimit. Tässä muodossa tieto kiertää myös ainoana sairaalaorganisaation toimintamuodoista selvästi SECI-mallin mukaisen kierroksen hiljaisesta tiedosta edelleen syntyvään hiljaisen tiedon

jakamiseen. Yhteen osa-alueeseen keskittyvien tiimityöskentelymuotojen avulla omaksuttu tieto levitettiin muiden organisaatiossa työskentelevien käyttöön ja siten organisaatiossa luotiin uutta tietoa eikä pelkästään jaettu muuttumattomana säilyvää tietoa. *Tietoperustaisen tiedonsiirron näkemyksen mukaista parantamista tarvittaisiin useille johtamiseen liittyville osa-alueille kasvokkaisessa ja sähköisessä tiedon jakamisessa.* Kasvokkaisessa tiedon jakamisessa parantamista tietoperustaisen näkemyksen mukaan kaipaavat kokoukset, palaverit ja keskustelutilaisuudet sekä esimiesinfot. Yleensä yhteisissä palavereissa tiedon jakamisen tulisi olla dialogisempaa, ei pelkästään ylhäältä alas tiedon tuomista. Keskustelun tulisi olla vapaampaa alaisten näkökulmasta katsottuna. Haastateltavien esiintuomissa esimiesinfoissa, tieto ei ole siirretty tietoperustaisen näkemyksen mukaisesti. Esittelijä pelkästään asettaa tiedon epämääräisesti kuulijoiden saataville.

Sähköisessä ympäristössä parantamista tarvitaan sähköpostikäyttäytymiseen ja tiedottamiseen Intranetissä. Sähköinen tiedon jakaminen on johtajan perustyökalu tiedottamisen välineenä. Sähköpostilla pelkästään jaetaan tietoa, mutta ei siirretä tietoperustaisen näkemyksen mukaisesti. Intranet ei toimi keskustelupohjana sairaalaorganisaation tiedonvälityksessä, vaan yksipuolisena johtajan tai hallinnon tiedonvälityskanavana. Oleellisen tiedon löytäminen sähköpostista ja Intranetistä ei ole aina helppoa ja tieto on vasta asetettu vastaanottajan saataville, mutta ei siirretty tietoperustaisen näkemyksen mukaisesti. Sähköisen tiedon jakamisen kautta vuorovaikutteista keskustelua sähköisessä muodossa ei sairaalaorganisaatioissa synny. Sähköiset kanavat nykyisellään toimivat pelkinä yksipuolisina tiedotuskanavina ylhäältä alaspäin.

Kehittämissuhteet Lapin keskussairaallalle liittyivät vahvimmin toimitilojen etäisyydestä johtuvaan kasvokkaisen vuorovaikutuksen vähenemiseen sekä haluun lisätä dialogisuutta yhdessä työskentelyyn. Tietoa on runsaasti, mutta sairaalaorganisaatiossa ei varmisteta, että tieto sisäistetään, ymmärretään ja otetaan käyttöön. Tietoa jaetaan runsaasti ja suurin osa jaettavasta tiedosta ei siirry konkreettisesti toimijoiden käytännön työhön. Sairaalaorganisaatiossa tarvittaisiin enemmän keskustelevuutta ja jaettavan tiedon sisäistämistä tiedon runsaudessa eletessä. Ammattilaisia johdettaessa johtajan pitäisi irrottautua virallisesta byrokraattisesta ohjeistajan roolista. Johtaminen on yhteistyötä ja vuorovaikutuksellisuuden maksimoimista toiminnan mahdollistajan roolissa. Tulevaisuuden tutkimuskohteena voisi olla yhteen osa-alueeseen keskittyneiden tiimien tiedon jakamisen johtamisen tarkastelu.

LÄHTEET

Aaltonen, J., Fyhr, N., Käpyaho, K., Mäkelä, L., Mäkijärvi, M. & Rautiainen, V. (2008). Ihannesairaala – visioita ja valintoja. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. Edita Prima Oy.

Allen, T. & Gerstberger, P. (1973). A field experiment to improve communications in product engineering department: The non-territorial office. *Human Factors*. 15, 487-498.

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (2009). *Reflexive Methodology, New Vistas for Qualitative Research*. Sage. London.

Amabile, T. M. (1979). Effects of external evaluations on artistic creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*. 37(2), 221–233.

Amabile, Teresa, M. (1982). Social psychology of creativity: A consensual assessment technique. *Journal of Personality and Social Psychology*. 43(5), 997–1013.

Amabile, Teresa. M., Goldfarb, Phyllis & Brackfield, Shereen, C. (1990). Social influences on creativity: Evaluation, coaction, and surveillance. *Creativity Research Journal*. 3(1), 6–21.

Asp, Erkki & Peltonen, Matti (1991). *Työelämän sosiologia*. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah. NJ.

Berry, N. & Bendapudi, L. L. (2007). *Health Care: A Fertile Field for Service Research*.

Blais, Marc, R. & Brière, Nathalie, M. (1992). On the meditational role of feelings of self-determination in the workplace: Further evidence and generalization. Unpublished manuscript, University of Quebec at Montreal. Saatavilla HTML-muodossa: <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2002s-39.pdf>. Luettu 23.10.2011.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley. New York.

Boden, Deirdre (1994). *The Business of Talk, Organizations in Action*. Polity Press, Cambridge.

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*. 46(5), 554–571.

Brown, John, Seely & Duguid, Paul (1991). *Organizational Learning and Communities-of practice: toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation*. *Organization Science*. 2 (1), 40-57.

Burns, N. & Grove, S. K. (1997). *The Practice of Nursing Research. Conduct, Critique and Utilization*. W.B. Saunders Company. Philadelphia.

Cabrera, Angel & Cabrera, Elizabeth F. (2002). Knowledge-Sharing Dilemmas. *Organization Studies*. 23(5), 687-710.

Cabrera, Angel, Collins, William, C. & Saldago, Jesús, F. (2006). Determinants of individual engagement in Knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*. 17(2), 245-264.

Cabrera, Elizabeth, F. & Cabrera, Angel (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*. 16(5), 720-735.

Carlile, Paul, R. (2002). A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. *Organization Science*. 13(4), 442-455.

Cavanagh, S. (1997). Content analysis: Concepts, methods and applications. *Nurse Researcher* 4, 5-16.

Chiu, Chao-Min, Hsu, Meng-Hsiang & Wang, Eric, T. G. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*. 42(3), 1872–1888.

Choo, Chun, Wei (1998). *Information Management for the Intelligent Organization*. Information Today. Medford. (N.J.)

Choo, Chun, Wei (2006). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*. Oxford University Press. New York.

Chua, Alton (2002). The Influence of Social Interaction on Knowledge Creation. *Journal of Intellectual Capital*. 4(3).

Conrath, C. W. (1973). Communication patterns, organizational structure, and man: Some relationships. *Human Factors*. 15, 459-470.

Constant, D., Kiesler, S. & Sproull, L. (1994). What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing. *Information Systems Research*. 5(4), 400–421.

Currie, Graeme, Finn, Rachael & Martin, Graham (2007). Spanning boundaries in pursuit of effective knowledge sharing within networks in the NHS. *Journal of Health Organization and Management* 21 (4/5), 406-417.

Davenport, Thomas, H. & Prusak, Laurence (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts.

Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*. 74(4), 580–590.

Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*. 125(6), 627–668.

Deci, Edward, L., Ryan, Richard, M., Gagné, Marylène, Leone, Dean, R., Usunov, Julian, & Kornazheva, Boyanka, P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 27(8), 930–942.

Despres, Charles & Hiltrop, Jean-Marie (1995). Human resource management in the knowledge age: Current practice and perspectives on the future. *Employee Relations*. 17(1), 9–23.

Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis. User-Friendly Guide for Social Scientists*. Routledge. London.

Drucker, P. (2002). *Druckerin parhaat; keskeiset ajatukset – 60 vuotta johtamistutkimusta ja -tietoa*. WSOY. WS Bookwell Oy. Juva.

Drucker, Peter, F. (1999). *Johtamisen haasteet*. WSOY. Juva.

Drucker, Peter, F. (2008). *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Käytäntö ja periaatteet*. Talentum. Helsinki.

Dubois, Carl-Ardy, McKee, Martin & Nolte, Ellen (ed.) (2006). *Human resources for the health in Europe*. Open University Press, New York. Saatavana HTML-muodossa: http://www.phac-aspc.gc.ca/php-ppsp/pdf/human_resources_for_health_in_europe.pdf. Luettu 20.3.2011.

Dysvik, Anders & Kuvaas, Bård (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*. 12(3), 138–157.

Elola, Jarkko (2005). *Mikä meitä motivoi? – case jyvaskylän kaupungin palveluksessa toimivat perus- ja lähihoitajat, opettajat sekä itsenäisessä asemassa olevat akateemiset työntekijät*. Pro gradu –tutkielma. Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. Saatavilla

HTML-muodossa:

https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/8476/URN_NBN_fi_jyu-2005381.pdf?sequence=1. Luettu 24.4.2012.

Ellsworth, Richard, R. (2002). *Leading with Purpose*. Stanford University Press. Stanford, California.

Emerson, R. M. (1981). *Social exchange theory*. Teoksessa Rosenberg, M. & Turner R. H. (ed.). *Social psychology: Sociological perspectives*. Basic Books, Inc. NY.

Eraut, Michael (2004). *Informal learning in the workplace*. *Studies in Continuing Education*. 26(2), 247-273.

Eraut, Michael (2000). *Non-formal learning and tacit knowledge in professional work*. *British Journal of Educational Psychology*. 70, 113-136.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Vastapaino. Tampere.

Gagliardi, Pasquale (1986). *The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework*. *Organizational Studies*. 7(2), 117-134.

Gagné, Marylène (2009). *A Model of Knowledge-Sharing Motivation*. *Human Resource Management*. July-August. 48(4), 571-589. Saatavilla html-muodossa: http://www.psych.rochester.edu/SDT/documents/2009_Gagne_HRM.pdf. Luettu 16.4.2011.

Grant, Robert, M. (1996). *Toward a Knowledge-based Theory of the Firm*. *Strategic Management Journal*. 17 (Winter Special Issue), 109-122.

Grolnick, Wendy, S. & Ryan, Richard, M. (1987). *Autonomy in children's learning: An experimental and individual difference investigation*. *Journal of Personality and Social Psychology*. 52(5), 890-898.

Grönfors, M. (1982). *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. WSOY. Helsinki.

Grönroos, Mauri, G. (2006). *Mahdollisuuksien aika - kohti virtuaalista organisaatiota*. Translanta Oy. Tampere.

Gullahorn, J. T. (1952). Distance and friendship as factors in gross interaction matrix. *Sociometry*. 15, 123-134.

Harisalo, Risto & Miettinen, Ensio (2010). *Luottamus: pääomien pääoma*. Tampere University Press. Tampere.

Hassi, Tyyne, Marja (2005). *Yhteiskunnalliset muutossuunnat ja kotihoidon työntekijöiden osaaminen tulevaisuudessa – vanhustyön asiantuntijoiden käsityksiä yhteiskunnallisista megatrendeistä ja kotihoidossa vaadittavasta osaamisesta*. Lisensiaatintutkimus. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere. Saatavilla myös HTML- muodossa: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/lisuri00025.pdf>. Luettu 1.7.2012.

Have, Paul, Ten (2004). *Understanding qualitative research and ethnomethodology*. Sage. London.

Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina (2001). *Innovatiivisuutta etsimässä. Irtiottoa keskinkertaisuudesta*. Kauppakaari. Helsinki.

Heikkilä, Jorma (2010). *Luovasta ideasta innovaatioon. Luovuus ja innovatiivisuus selviytymiskeinona*. Oy Enostone Ltd. Jyväskylä.

Henning, P. (1998). Ways of Learning. An Ethnographic Study of the Work and Situated Learning of a Group of Refrigeration Service Technicians. *Journal of Contemporary Ethnography*. 27 (1), 85-136.

Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. 46 (1), 53-62.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. 2. painos. Wiley, New York.

Herzberg, F. (1966). *Work and nature of man*. World Pub. Co., Cleveland.

Hinze, Susan, W. (1999). Gender and the body of medicine or at least some body parts: (Re)constructing the prestige hierarchy of medical specialties. *The Sociological Quarterly*. 40(2), 217-239.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (1985). *Teemahaastattelu*. 3. Painos. Kyriiri Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (1988). *Teemahaastattelu*. 4. Painos. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (1995). *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2000). *Tutkimus- haastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2005). *Tutki ja kirjoita*. 11. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Ho, William (1999). Organizational transformation for service excellence in a public hospital in Hong Kong. *Managing Service Quality*. 9(6), 383-388.

Holbeche, Linda (2005). *The High Performance Organization: Creating dynamic stability and sustainable success*. Elsevier Butterworth-Heinemann. Amsterdam: London.

Hollebeak, J. & Amorose, A. J. (2005). Perceived coaching behaviors and college athletes' intrinsic motivation: A test of self-determination theory. *Journal of Applied Sport Psychology*. 17(1), 20–36.

Hoyt, Crystal, L. & Blascovich, Jim (2003). Transformational and transactional leadership in virtual and physical environments. *Small Group Research*. 34(6), 678–715.

Hsu, Meng-Hsiang, Ju, Teresa, L., Yen, Chia-Hui & Chang, Chun-Ming (2007). Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International Journal of Human-Computer Studies*. 65(2), 153–169.

Huang, J. & Wang, S. (2002). Knowledge Conversion Abilities and Knowledge Creation and Innovation: A New Perspective on Team Composition. Dept. of Business Administration, Soochow University. Taipei. Taiwan.

Huotari, Maija-Leena & Iivonen, Mirja (2004). Trust in knowledge management and systems in organization. Idea Group Publishing. Hershey. United States of America.

Huotari, Marja-Leena, Hurme, Pentti & Valkonen, Tarja (2005). Viestinnästä tietoon. WSOY. Porvoo.

Huotari, M-L. & Savolainen, R. (2003). ”Tietohallintoa vai tietojohdamista? Tutkimusalan identiteettiä etsimässä.” *Informaatiotutkimus*. 22 (1), 15-24. Saatavana html-muodossa: <http://ojs.tsv.fi/index.php/inf/article/view/2191/2029>. Luettu 20.3.2011.

Hyrkäs, Elina (2009). Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 338. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Digipaino. Saatavilla HTML-muodossa:
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?> Luettu 2.12.2012.

Hämäläinen, J. (1987). Laadullinen sosiaalitutkimus käytännössä. Johdatus laadulliseen sosiaalitutkimukseen ”käsityötaitoon”. Kuopion yliopiston julkaisuja. Yhteiskuntatieteet. Tilastot ja selvitykset 2/1987. Kuopio.

Ikola-Norrbacka, Rinna (2010). Luottamus on yksi tärkeimmistä hallinnon ja palvelun eettisistä arvoista. *Hallinto- Julkishallinnon asiantuntijalehti*. 4, 28-30. Saatavilla HTML-

muodossa: <http://www.hallinto-lehti.fi/index.php?mid=2&pid=32&aid=2153>. Luettu 27.2.2010.

Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. HRM Development Review. 2(4), 337–359.

Isosaari, U. (2008). Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatiossa – Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta. Acta Universitatis Wasaensis 188. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Vaasa. Saatavilla HTML-muodossa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-217-5.pdf. Luettu 2.6.2013.

Johansson, Frans (2005). Medici-ilmiö – Huippuoivalluksia alojen välimaastossa. Suomentanut Tillman Maarit. Talentum. Helsinki. (The Medici Effect – Breakthrough Insights at the Intersection of Ideas, Concepts and Cultures. 2004.)

Joutsenkunnas, Tapio & Heikurainen, Pekka (1996). Esimiehenä palveluyrityksessä. WSOY:n graafiset laitokset. Porvoo.

Juuti, Pauli (1989). Organisaatiokäyttäytyminen: johtamisen ja organisaatiotoiminnan perusteet. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset. Keuruu.

Juuti, Pauli (2006). Organisaatiokäyttäytyminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Juholin, Elisa (2008). Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro. Helsinki. WS Bookwell Oy. Juva.

Juvansuu, Hanna, Stenvall, Jari & Syväjärvi, Antti (2004). Informaatioteknologia ja työyhteisön toimintatapa terveydenhuollossa. TEL LAPPI hankkeen arviointi. Helsinki. Saatavilla html-muodossa: http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineistopankki/julkaisut/raportti33.pdf. Luettu 13.3.2011.

Järvenpää, S. L. & Staples, D. S. (2000). The use of collaborative electronic media for information sharing: An exploratory study of determinants. *The Journal of Strategic Information Systems*. 9(2–3), 129–154.

Järvenpää, S. L. & Staples, D. S. (2001). Exploring perceptions of organizational ownership of information and expertise. *Journal of Management Information Systems*. 18(1), 151–183.

Kakkori, Leena & Huttunen, Rauno (2011). Fenomenologia, hermeneutiikka ja fenomenografinen tutkimus. Saatavilla HTML-muodossa: <http://joyx.joensuu.fi/~rhuttun/fenomenografia2011.pdf>. Luettu 21.5.2013.

Kang, Sung-Choon, Morris, Shad, S. & Snell, Scott, A. (2007). Relational Archetypes, Organisational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture. *Academy of Management Review*. 32(1), 236-256.

Karvonen, E. (2000). Elämmekö tieto- vai informaatioyhteiskunnassa? Teoksessa Vuorensyrjä, M. & Savolainen, R. Tieto ja yhteiskunta. Gaudeamus. Helsinki. 81-108.

Kauhanen, Juhani (2006). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Kelloway, Kevin, E. & Barling, Julian (2000). Knowledge work as organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*. 2(3), 287–304.

Keso, Heidi, Lehtimäki, Hanna & Pietiläinen, Tarja (2006). Engaging in Reflexive Acts. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*. 4, 469-490.

Kinnunen, Tommi (2005). Mikä motivoi ihmisiä jatkuvasti oppimaan uutta ja kehittämään organisaation toimintaa? Teoksessa Juuti, Pauli (toim.), Osa ja innovoi – osaaja innovoi. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu. 123-134.

Kinnunen, Ulla, Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.) (2005). Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Jyväskylä.

Kinnunen, Juha & Vuori, Juha (2005). Terveysthuollon johtamiskulttuurin holistinen malli. Teoksessa Vuori, Jari (toim.), Terveyst ja johtaminen. WSOY. Helsinki. 192-217.

Kivinen, Tuula (2008). Tiedon ja osaamisen johtaminen terveysthuollon organisaatioissa. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 158. Väitöskirja. Kuopio. Saatavana html-muodossa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-1068-3/urn_isbn_978-951-27-1068-3.pdf. Luettu 8.3.2011.

Koestner, R. & Losier, G. F. (2002). Distinguishing three ways of being internally motivated: A closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation. Teoksessa E. L. Deci & R. M. Ryan (ed.). Handbook of self-determination research. University of Rochester Press. Rochester. NY. 101-121.

Kogut, Bruce, M. & Zander, Uno (1996). What firms do? Coordination, Identity, and Learning. Organization Science. 7, 502-518.

Kollock, P. (1999). The economics of online cooperation: gifts and public goods in cyberspace. Teoksessa Smith, M. & Kollock, P. (ed.) Communities in cyberspace. Routledge. London. 220-239.

Koski, Jussi, T. (2008). Arkiähky. Taudinkuvaa & ajankuvaa. Kirjapaja. Helsinki.

Koski, Jussi, T. (1998). Infoähky: ja muita kirjoituksia oppimisesta, organisaatioista ja tietoyhteiskunnasta. Gummerus. Jyväskylä. Helsinki.

Koski, Jussi, T. (2001). Luova hierre: Näkökulmia yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden luovuuteen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kuronen, Tanja (2002). Henkilöstöjohtajien työssä toteutuvat roolit ja heidän näkemyksensä palkitsemisesta organisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Psykologian laitos. Tampereen yliopisto. Saatavilla HTML-muodossa: http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/Kuronen_gradu02.pdf. Luettu 28.11.2012.

Kuronen, Timo (1997). Uuden tiedon luominen - tuskan tuottaja vai onnen lähde? Tiedepolitiikka. 22(3), 15-23.

Kuvaas, B. (2007). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. Personnel Review. 36(3), 378–397.

Laine, Timo (2001). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II - näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS- kustannus. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä, 26-43.

Laitinen, Ilpo & Stenvall, Jari (2012). Ihminen ja vuorovaikutus muutoksessa – kompleksisuus ja muutosten hallinta. Teoksessa Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti (toim.) Johtamisen psykologia – Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. PS-kustannus. Juva. 91-121.

Lapin sairaanhoitopiiri kuntayhtymän hallintosääntö. Yhtymävaltuusto hyväksynyt 16.6.2004. Yhtymävaltuusto hyväksynyt muutoksen 13.6.2007 (27 §, 2 mom.), s. 1-9. Saatavilla HTML-muodossa: <http://www.lshp.fi/download.aspx?ID=583&GUID={6A9F0D6F-639B-49A0-A5C6-12CAD5D77C68}>. Luettu 14.4.2013.

Lapin sairaanhoitopiiri. Inhimillisesti tehokas sairaala. Saatavilla HTML-muodossa: <http://www.lshp.fi/default.aspx?nodeid=11364&contentlan=1>. Luettu 14.4.2013.

Lapin sairaanhoitopiiri. Organisaatio ja hallinto. Saatavilla HTML-muodossa: <http://www.lshp.fi/default.aspx?nodeid=10530&contentlan=1>. Luettu 14.4.2013.

Lapin sairaanhoitopiiri. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2011. Yhtymähallitus 28.3.2012/ 23.5.2012. Saatavilla HTML-muodossa: <http://www.lshp.fi/download.aspx?ID=7082&GUID={1DCBE2A0-A380-4BF1-8264-924EF2EF7D9C}>. Luettu 14.4.2013.

Lapin sairaanhoitopiiri. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2013-2015, Talousarvio 2013. Saatavilla HTML-muodossa:

<http://www.lshp.fi/download.aspx?ID=7762&GUID={AC08D8B7-5E6D-4320-B326-13C464DC5C8C}>. Luettu 14.4.2013.

Leadbeater, Charles (2008). *We-think: Mass innovation, not mass production*. Profile Books. London.

Lehto, Juhani, Viitanen, Elina & Autio, Ville – Lääkäri 98 tutkimuksen ryhmä (2003). Minkälaiset lääkärit nousevat johtaviin asemiin? *Suomen Lääkärilehti*. 58(51-52), 5209-5213.

Lengnick-Hall, M.L. & Lengnick-Hall, C.A. (2003). *Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities*. Berrett-Koehler. San Francisco. CA.

Leonard-Barton, Dorothy (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Harvard Business School Press. Boston.

Lin, Chieh-Peng (2007a). To share or not to share: Modeling knowledge sharing using exchange ideology as a moderator. *Personnel Review*. 36(3), 457–475.

Lin, Chieh-Peng (2007b). To share or not to share: Modeling tacit knowledge sharing, its mediators, and antecedents. *Journal of Business Ethics*. 70(4), 411–428.

Liukkonen, Jarmo, Jaakkola, Timo & Suvanto, Antti (toim.) (2002). *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?* Likes- työelämäpalvelut Oy. Jyvässeudun Paino Oy. Jyväskylä.

Locke, E. A. (1986). Towards a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*. May, 157-189.

Lucas, Leyland. M. & Ogilvie, D. T. (2006). Things are not always what they seem: How reputations, culture, and incentives influence knowledge transfer. *Learning Organization*. 13(1), 7–21.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru (2005). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Edita Prima Oy. Helsinki.

Lönnqvist, Antti, Blomqvist, Kirsimarja, Hannula, Mika, Kianto, Aino, Kärkkäinen Hannu, Maula, Marjatta & Ståhle, Pirjo (2007). Tietojohdaminen tutkimusalueena. Pilot-kustannus Oy. Tampere.

Macaulay, J. & Berkowitz, L. (1970). The self, selfishness, and altruism. Teoksessa Altruism and helping behavior (ed.). Academic Press. New York.

Mageau, G. A., & Vallerand, R. J. (2003). The coachathlete relationship: A motivational model. *Journal of Sports Sciences*. 21(11), 883–904.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*. 50(4), 370-396.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. (2nd ed. 1970). Harper Row. New York.

Maslow, A. H. (1972). *Motivation and personality*. Harper Row. New York.

McGraw, Kenneth, O. & McCullers, John, C. (1979). Evidence of a detrimental effect of extrinsic incentives on breaking a mental set. *Journal of Experimental Social Psychology*. 15(3), 285–294.

McNabb, David, E. (2008). *Research Methods in Public Administration and Nonprofit Management: Quantative and Qualitative Approaches*. 2nd ed. M.E. Sharpe. Armonk. New York.

Metsämuuronen, Jari (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4*. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Metsämuuronen, Jari (2009). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 4. laitos. 1. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Metsämuuronen, Jari (toim.) (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. 1. laitos, 1. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Meyer, John P. & Thomas, Becker (2004). The Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*. 89(6).

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. (2 painos). Sage. California.

Miles, R. (1975). *Theories of management. Implications for organizational behavior and development*. McGraw-Hill. Tokyo.

Mäntyranta T., Elonheimo O. & Brommels, M. (2005). Mitä on terveystalvelujen tarve? *Suomen Lääkärilehti*. 60(34), 3281–3284.

Narinen, Arja (2000). *Terveydenhuollon osastonhoitajan työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Tutkimus perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon osastonhoitajien sekä ylihoitajien mielipiteistä. Väitöskirja 1:2000*. Helsingin yliopisto. Helsinki. Saatavilla HTML-muodossa: <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/laa/kliin/vk/narinen/terveyde.pdf>. Luettu 2.6.2013.

Niiniluoto, Ilkka (1989). *Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Filosofinen käsiteanalyysi*. Valtion hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki.

Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The concept of ba – building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*. 40(3), 40-54.

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

Nonaka, Ikujiro (2005). *Managing Organizational Knowledge: Theoretical and Methodological Foundations*. Teoksessa Smith, Ken G. & Hitt, Michael A. (ed.). *Great Minds in Management. The Process of Theory Development*. Oxford University Press. Oxford New York. 373-393.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2002). 'SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation'. Teoksessa Little, S., Quintas P. & Ray T. (ed.). *Managing Knowledge: An Essential Reader*. Sage Publications. London.

Nonaka, Ikujiro, Toyama, Ryoko & Byosière, Philippe (2001). *A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge*. Teoksessa Dierkes, Meinolf, Antal, Ariane, Berthoin, Child, John & Nonaka, Ikujiro (toim.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford University Press. Oxford. 491- 517.

Nonaka, Ikujiro, Toyama, Ryoko & Konno, Noboru (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*. 33(1), 5-34.

Nonaka, Ikujiro, von Krogh, Georg & Voelpel, Sven (2006). Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*. 27(8), 1179-1208.

Nurmilaukas, Lauri (2011). *Asenne tiedon jakamista kohtaan – tietotyön edellytys*. Pro gradu-tutkielma. Johtamisen maisteriohjelma. Aalto-yliopisto Kauppakorkeakoulu. Saatavilla HTML-muodossa: http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12558/hse_ethesis_12558.pdf. Luettu 27.11.2012.

O'Neill, Bonnie, S. & Adya, Monica (2007). Knowledge sharing and the psychological contract. *Journal of Managerial Psychology*. 22(4), 411–436.

O'Reilly, Charles, A. & Pondy, Louis, R. (1980). Organizational communication. Teoksessa Kerr, Steven (ed.), *Organizational behavior*. Grid Publishing, Inc., Columbus. Ohio. 119-149.

Olson, Edwin E. & Eoyang, Glenda, H. (2001). *Facilitating Organization Change*. Jossey-Bass. San Francisco.

Paasivaara, Leena (2012). Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti (toim.). *Johtamisen psykologia – Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. PS-kustannus. Juva. 55-89.

Park, H., Ribiere, V. & Schulte, W. D. (2004). Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. *Journal of Knowledge Management*. 8(3), 106–117.

Parvinen, Petri, Lillrank, Paul & Ilvonen, Karita (2005). Johtaminen terveydenhuollossa, käytännöt, vastuut ja valvonta. Talentum Media Oy. Tampere.

Peltola, Aki (2005). Työntekijöiden motivoiminen. Perhemediat Oy. (Art-Print). Helsinki.

Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka (1987). Motivaatio: Menetelmiä työhalun parantamiseksi. n:o 4. Otava. Keuruu.

Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka (1992). Oppimismotivaatio. Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta. Aavaranta-sarja. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset. Keuruu.

Perttula, Juha (1995). Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Suomen fenomenologinen instituutti. Tampere.

Perttula, Juha (2000). Kokemuksesta tiedoksi: fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua. *Kasvatus* 5/2000, 428-442.

Perttula, Juha (2008). Kokemus ja kokemuksen tutkimus. Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa Perttula, Juha & Latomaa, Timo (toim.). Kokemuksellinen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi. 115-162.

Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*. Harvard Business School. Boston.

Pfeffer, Jeffrey (1982). *Organizations and organization theory*. Pitman. Boston.

Pinder, C. C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River. Prentice-Hall. NJ.

Plesek, P. E. & Wison, T. (2001). Complexity science. Complexity, leadership and management in healthcare organizations. *British Medical Journal*. 323, 746-749.

Polanyi, Michael (1966). *The Tacit Dimension*. Routledge. London.

Polit, D. F. & Hunger, B. P. (1997). *Nursing Research, Principles and Methods*. JB Lippincott company. Philadelphia.

Porter, L.W. & Miles, R. E. (1974). *Motivation and management*. Teoksessa McGuire, J. W. (ed.). *Contemporary Management: Issues and Viewpoints*. Englewoor Cliffs. Prentice-Hall. N.J.

Pritchard, Robert, D. & Ashwood, Elissa (2008). *Managing Motivation-A Managers Guide to Diagnosing and Improving Motivation*. Routledge. New York.

Pulakos, Elaine, D., Dorsey, David, W. & Borman, Walter, C. (2003). *Hiring for Knowledge-Based Competition*. Teoksessa Jackson, Susan, E., Hitt, Michael, A. & DeNisi, Angelo, S. (ed.). *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*. Jossey-Bass. San Francisco, CA.

Puro, Jukka-Pekka (2004). *Onnistu viestinnässä*. WSOY, Helsinki.

Pyöriä, Pasi (2006). *Tietotyö Suomessa – teoreettisia ja empiirisiä huomioita*. Työpoliittinen Aikakauskirja. 3/2006, 33.

Pöyhönen, Aino (2004). *Modeling and Measuring Organizational Renewal Capability*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 200. Lappeenranta University of Technology. Lappeenranta. Saatavilla

html-muodossa:

<https://www.doria.fi/xmlui/bitstream/handle/10024/31233/TMP.objres.329.pdf?sequence=1>.

Luettu 2.6.2013.

Reagans, R. (2003). Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative science quarterly*. 48(2), 240–267.

Riege, Andreas (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*. Kempston. 9(3), 18.

Rosen, Benson, Furst, Stacie & Blackburn, Richard (2007). Overcoming barriers to knowledge sharing in virtual teams. *Organizational Dynamics*. 36(3), 259–273.

Rothwell, W. J., Sullivan, R. & McLean, G. N. (1995). Introduction. Teoksessa Rothwell, W. J., Sullivan, R. & McLean, G. N. (1995). *Practicing Organization Development*. Pfeiffer. Amsterdam. 4-38.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Oy Edita Ab. Helsinki.

Ruohotie, Pekka (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Edita. Helsinki.

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) (2005). *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino. Tampere.

Rytilä, M. (2011). Tietoperustainen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla. *Acta Universitatis Lapponiensis* 214. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi. Saatavilla http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/72439/Rytil%C3%A4_Maari_DORIA.pdf?sequence=1. Luettu 16.11.2012.

Schein, Edgar, H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. San Francisco.

Shamir, Boas, House, Robert, J. & Arthur, Michael, B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: self-concept based theory. *Organization Science*. 4(4), 577–594.

Sheldon, K. M. & Elliot, A. J. (1998). Not all personal goals are “personal”: Comparing autonomous and controlling goals on effort and attainment. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 24(5), 546–557.

- Simelius, Kari (2003). Henkilöstön kehitystyön strategiat työyhteisön oppimisen mahdollistajana. Helsingin yliopiston valtiotieteellinen tiedekunta. Yleisen valtio-opin laitos. Saatavilla HTML-muodossa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/21808/henkilos.pdf?sequence=2>. Luettu 20.4.2011.
- Sinkkonen, S. & Nikkilä, J. (1988). Suomen terveydenhuollon hallinto. SHKS. Wsoy. Helsinki.
- Sowel, Thomas (1987). A Conflict of Visions: Ideological Origins of Political Struggles. William Morrow. New York.
- Spender, J-C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. Strategic Management Journal. 17 (Winter Special Issue), 45-62.
- Spender, J-C. (2006). Getting Value from Knowledge Management. The TQM Magazine. 18(3). 238-254.
- Spender, J-C. & Scherer, Andreas, Georg (2007). The Philosophical Foundations of Knowledge Management: Editors' Introduction, Organization. 14(1), 5-28. <http://www.jcspender.com/Papers.html>. Saatavilla html -muodossa: http://www.jcspender.com/uploads/Spender_Scherer_ORGANIZATION_1_2007.pdf. Luettu 19.5.2013.
- Srivastava, Abhishek, Bartol, Kathryn, M. & Locke, Edwin, A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. Academy of Management Journal. 49(6), 1239–1251.
- Stenvall, Jari, Syväjärvi, Antti & Vakkala, Hanna (2008). ”Kun romppeet ovat paikoillaan” Onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen? Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). Muutosta johtamassa. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Storey, J. (1989). Human Resource Management in the Public Sector. Public Money and Management. Autumn, 19–24.

Streatfield, Philip, J. (2001). The Paradox of Control in Organizations. Routledge. London. Great Britain.

Ståhle, Pirjo & Grönroos, Mauri (1999). Knowledge management- tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY. Helsinki.

Suurla, Riitta (2001). Helmiä kalastamassa. Avauksia tietämyksen hallintaan. Tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja. Loppuraportti. Helsinki.

Suurla, Riitta (2001a). Motto: Tulevaisuus tehdään yhdessä. Tiedon ja tietämyksen hallinnan vaikutukset työhön ja työkuultuuriin. Raportin esittely: Helmiä kalastamassa. Avauksia tietämyksen hallintaan. Tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja. Loppuraportti. Saatavilla HTML-muodossa: <http://www.eduskunta.fi/fakta/vk/tuv/km/suurla.pdf>. Luettu 16.4.2011.

Sveiby, Karl-Erik (1996). Transfer of Knowledge and the Information Processing Professions. European Management Journal. 14(4), 379-388.

Sveiby, Karl, Erik (2007). Disabling the context for knowledge work: the role of managers' behaviours, Management Decisions, 45(10), 1636-1655. Emerald Group Publishing Limited.

Sveiby, K. E. (2001). What is Knowledge Management? Saatavilla HTML-muodossa: <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>. Luettu 19.2.2011.

Sveiby, Karl-Erik & Risling, Anders (1987). Tietoyrityksen johtaminen – vuosisadan haaste? Weilin+Göös. Espoo.

Sveiby, Karl-Erik (1990). Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Weilin & Göös. Jyväskylä.

Sydänmaanlakka, Pentti (2002). Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 5. painos. Talentum. Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti (2004). Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum. Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti (2007). Älykäs organisaatio. 8. painos. Economica-kirjasarjan julkaisu nro 17. Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.

Sydänmaalakka, Pentti (2009). Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum. Hämeenlinna.

Syvjärvi, A., Stenvall, J., Harisalo, R. & Jurvansuu, H. (2005). The impact of information technology on human capacity, interprofessional practice and management. *Problems and Perspectives in Management*. 1/4, 82-95.

Syvjärvi, Antti, Lehtopuu, Heidi, Perttula, Juha, Häikiö, Mikko & Jokela, Jari (2012). Inhimillisesti tehokas sairaala – työn mielekkyys henkilöstön kokemana. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi. Saatavilla HTML-muodossa: <http://www.lshp.fi/download.aspx?ID=7372&GUID={851F84DB-D592-45EE-99E3-28BF808C92D3}>. Luettu 18.11.2012.

Syvjärvi, A. & Stenvall, J. (2003). Ydinosaaminen asiantuntijan organisaatiokäyttötymisen johtajana. *Hallinnon tutkimus*. 22(2), 116-127.

Szulanski, Gabriel (2003). *Sticky Knowledge, Barriers to Knowing in the Firm*. Sage Publications. London.

Tampsi-Jarvala, Tiina, Viitanen, Elina & Lehto, Juhani (2003). Johtajana sosiaali- ja terveystoimessa 2003. Aiheita 7/2005. Stakes. Helsinki.

Taylor, Charles (1993). *To Follow a Rule...*, Teoksessa Calhoun, Craig; LiPuma, Erward; Postone, Moishe (ed.): *Bourdieu. Critical Perspectives*. Polity Press. Cambridge.

Teperi, Juha, Porter, Michael E., Vuorenkoski, Lauri & Baron, Jennifer, F. (2009). The Finnish health care system: A value-based perspective. Sitra Reports 82. Edita Prima Ltd. Helsinki.

Tevameri, Terhi (2010). Prosessimaisen toiminnan johtaminen ja organisointi sairaalaorganisaatioissa. Hallinnon tutkimus 29(3/2010), 221-238.

Tsoukas, Haridimos & Vladimirou, Fifi (2001). What is organizational knowledge? Journal of Management Studies. 38(7), 973-993.

Tsoukas, Haridimos (2003). Do We Really Understand Tacit Knowledge?, Teoksessa Easterby-Smith, Mark; Lyles, Marjorie A. (ed.). The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. Blackwell Publishers. Malden.

Tsoukas, Haridimos (1996). The Firm as a Distributed Knowledge System: a Constructionist Approach. Strategic Management Journal. 17 (Winter Special Issue), 11-25.

Tsoukas, Haridimos & Mylonopoulos, Nikolaos (2004). Introduction: What does it Mean to View Organizations as Knowledge Systems? Teoksessa Tsoukas, Haridimos, Mylonopoulos, Nikolaos (ed.). Organizations as Knowledge Systems. Palgrave MacMillan. New York.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2006). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Tuomiranta, Mirja (2002). Lääkärijohtaja – lääkäri vai johtaja? Tutkimus lääkärijohtajan roolijännitteistä ja johtamisroolin omaksumisesta erikoissairaanhoidossa. Acta Universitatis Tamperensis 160. Väitöskirja. Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print. Tampere. Saatavilla HTML-muodossa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67180/951-44-5291-7.pdf?sequence=1>. Luettu 2.6.2013.

Utriainen, Kati (2009). Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. Acta Universitatis Ouluensis. D Medica 1014. Väitöskirja. Oulu University Press, Oulu. Saatavilla HTML-muodossa: <http://herkules oulu.fi/isbn9789514291128/isbn9789514291128.pdf>. Luettu 2.6.2013.

Uzzi, Brian (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*. 42(1), 35-67.

Vainio, Anna-Maija (2010). Tietojohtamisessa tarvitaan tulkkeja, työnjakoa ja organisointia. *Hallinto- Julkishallinnon asiantuntijalehti*. 6, 22-24.

Valkealahti, Kyllikki (2002). Tunne itsesi – löydä työmotivaatiosi lähde. Teoksessa *Itsetuntemuksesta voimaa työssä jaksamiseen*. Vaasan yliopisto. Levón-instituutti. Avoin yliopisto. Vaasa. 31-35. Saatavilla html- muodossa: http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-052-5.pdf. Luettu 1.5.2012

Vartiainen, Matti & Nurmela, Kirsi (2002). Tavoitteet ja tulkinnat - motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa *Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jan-Erik (toim.). Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. PS- kustannus. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu. 188-212.

Vehviläinen-Julkunen, Katri (1997). Hoitotieteellisen tutkimuksen etiikka. Teoksessa *Paunonen, Marita & Vehviläinen-Julkunen, Katri. (toim.) Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. WSOY. Juva. 26-34.

Viitala, Riitta (2004). *Henkilöstöjohtaminen*. 4. painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Viitala, Riitta (2005). *Johda osaamista!* Infor. Helsinki.

Viitanen, Elina, Wiili-Peltola, Erja & Lehto, Juhani (2002). Osastonlääkäri lähiesimiehenä ”Enemmän tämmönen seniorikonsultti”. *Suomen lääkirilehti*. 57(38), 3755-3757.

Viitanen, Elina & Lehto, Juhani (2005). Lähijohtaminen ja johtajuus: uusi johtamisympäristö kulttuuriperinteen muokkaajana. Teoksessa *Vuori, Jari (toim.). Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus ja johtaminen*. Werner Söderström Osakeyhtiö. Porvoo. 117-130.

Vilminko-Heikkinen, Riikka (2009). Wikin käyttö hiljaisen tiedon jakamisessa. Tapaustutkimus Tampereen kaupungin konserninhallinnossa. Pro gradu –tutkielma, Informaatiotutkimuksen ja interaktiivisen median laitos. Tampereen yliopisto. Saatavilla HTML-muodossa: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu03603.pdf>. Luettu 29.11.2012.

Virkkunen, Jaakko & Ahonen, Heli (2007). Oppiminen muutoksessa. Uusi välinetyöyhteisöjen oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. Infor Oy. Dark Oy. Vantaa.

Virta, Maarit (2011). Sukupolvien välinen tiedon jakaminen organisaatiossa - lapioidaanko vanhaa vai luodaanko uutta? Technology Business Research Center. Research Reports 23. Lappeenranta University of Technology. Lappeenranta. Saatavilla HTML-muodossa: <http://www.tbrc.fi/pubfilet/MAARIT%20VIRTA%20TUTKIMUSRAPORTTI%20TBRC.pdf>. Luettu 20.1.2012.

Virtainlahti, Sanna (2009). Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum. Helsinki.

Virtanen, Juha & Kovalainen Anne (2006). Lääkärien ja hoitajien linjaorganisaatiot käytännön johtamisen näkökulmasta. Suomen lääkäri-lehti. 61(33), 3247-3252.

Virtanen, Juha, V. (2010). Johtajana sairaalassa. Johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitotaustaisten johtajien näkökulmasta. Sarja/ Series A-2:2010. Turun kauppakorkeakoulu. Turku School of Economics. Turku. Saatavilla html-muodossa: http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae2_2010.pdf. Luettu 2.6.2013.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari (2010). Julkinen johtaminen. Tietosanoma. Helsinki.

de Vries, R. E., van den Hooff, B. & de Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*. 33(2), 115–135.

Vuori, Jari (2005). Terveysjohtamisen historia ja nykytila. Teoksessa Vuori, Jari (toim.). Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisössä. Werner Söderström Osakeyhtiö. Porvoo. 76-77.

Wang, Sheng & Noe, Raymond, A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*. 20, 115-131.

Wenger, Etienne (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press. USA.

Widén-Wulff, Gunilla (2007). *The Challenges of Knowledge Sharing in Practice. A Social Approach*. Chandos Publishing. Oxford.

Wiig, Karl, M. (1997b). Knowledge Management. Where did it come from and where will it go. *Expert Systems with Applications*. 13(1), 1-14.

Wiig, Karl, M. (1997a). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*. 1(1), 6-14.

Wilson, T. D. (2005). *The Nonsense of Knowledge Management*. Teoksessa Maceviciute, Elena & Wilson, T. D. (ed.). *Introducing Information Management*. Facet Publishing. London.

Woolcock, Michael (1998). *Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework*. *Theory and Society* 1.

Åman, Pirkka, Kaskinen, Tuuli, Kuittinen, Outi, Mokka, Roope & Neuvonen, Aleks (2009). *Tehokkuudesta jakamiseen – tietoyhteiskunnan uusi vaihe*. Tulevaisuusvaliokunnan tietoyhteiskunta-akatemia 19.-20.11.2008. Tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 2/2009. Eduskunta. DEMOS Helsinki. Saatavilla HTML-muodossa: http://www.demos.fi/files/Tehokkuudesta_jakamiseen.pdf. Luettu 3.5.2011.

Taustatiedot: Ikä, koulutus, asema organisaatiossa ja työyksikön koko
 Työvuodet organisaatiossa
 Työkokemuksen pituus esimiestehtävässä

Tiedon jakamisella tarkoitan hyvien käytäntöjen jakamista, osaamisen jakamista sekä uuden tiedon jakamista päivittäisessä työssä.

1. Yksilö tiedon jakajana

- Työskennelläänkö yksikössäsi enemmän yksin vai tiimeissä? eroaako se lääkäreiden ja hoitajien näkökulmasta katsottuna?
- Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat siihen, että olet itse motivoitunut jakamaan tietoa työyhteisössäsi? eli haluat jakaa osaamistasi, hyviä käytäntöjä ja uutta tietoa?
- Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat siihen, että olet haluton jakamaan tietoa?
- Kuinka sairaalan työyhteisö mielestäsi kannustaa Sinua tiedon jakamiseen ja yhdessä työskentelyyn?

2. Esimies tiedon jakamisen johtajana/ henkilöstöjohtaminen

- Millaisia keinoja olet käyttänyt tiedonkulun mahdollistamiseksi? Onko tähän liittyen sääntöjä ja normeja?
- Miten työyhteisössäsi kannustetaan sosiaaliseen kanssakäymiseen?
- Miten työyhteisössäsi huomioidaan kokemusperäisen tiedon siirtäminen?
- Millaisia ei-rahallisia tiedon jakamisesta annettavia palkitsemiskeinoja käytät tai voisit käyttää omassa työssäsi?

3. Sairaala tiedon jakamisen ja johtamisen paikkana

- Kuinka mielestäsi sairaalaorganisaatiossa voitaisiin kannustaa enemmän koko yhteisön asiantuntijuuden kehittymiseen?
- Kuinka työntekijöiden ideoita ja aloitteita huomioidaan?
- Miten asiakaspalautteesta nousevat muutosehdotukset huomioidaan sairaalaorganisaatiossa?
- Millaisia haasteita ja kehittämiskohtia näet sairaalaorganisaation tiedon jakamisessa tulevaisuudessa?

Haastattelupyyntö

LIITE 2

Hei!

22.5.2011

Opiskelen Lapin yliopistossa ja teen Pro gradu työtä yksilöiden tiedon jakamisesta ja esimiehistä tiedon jakamisen johtajana. Tutkimus toteutetaan Lapin keskussairaalassa ja se liittyy Inhimillisesti tehokas sairaala hankkeeseen. Tutkimuslupa ja yhteystiedot on saatu organisaatioltasi. Pyrin selvittämään kuinka esimiehet ymmärtävät yksilöiden tiedon jakamiseen liittyviä motivaatio tekijöitä ja voivatko esimiehet vaikuttaa yksilöiden tiedon jakamisen edistämiseen päivittäisessä työssään.

Tutkimuksen haastatteluun valitaan 6-8 esimiehenä toimivaa ylilääkäreitä tai ylihoitajia Lapin keskussairaalaan. Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna ja vastaukset nauhoitetaan kirjoittamista varten. **Haastatteluaineisto käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti**, eikä aineistosta yksittäisen vastaajan henkilöllisyys selviä missään vaiheessa. Antamasi tiedot jäävät sellaisenaan vain tutkijan käyttöön ja tutkimustulokset raportoidaan yleisellä tasolla, siten ettei yksittäisen vastaajan tietoja, mielipiteitä tai näkemyksiä ole mahdollista tunnistaa. Käsitelty aineisto jää ”Inhimillisesti tehokas sairaala” – tutkimus ja kehittämishankkeen käyttöön.

Jokainen näkemys ja mielipide ovat tutkimuksen onnistumisen kannalta hyvin tärkeitä. Toivon, että kiireestä huolimatta ehtisit osallistua haastatteluun. Soitan sinulle keskiviikkona 1.6. osallistumisestasi ja sopiakseni tarkemmin haastatteluajankohdan ja paikan. Haastattelut pyrin tekemään 6.6. – 23.6. välisenä aikana ja haastatteluun tulisi varata aikaa noin 30 – 45 minuuttia.

Mikäli soittoajankohtani tai haastattelu-aika on sopimatonta, niin voit lähettää minulle e-mailia tai soittaa Sinulle sopivasta ajankohdasta.

Mielipiteistäsi ja yhteistyöstä etukäteen kiittäen

Satu Kainulainen
Lapin yliopisto
E-mail: skulmala@ulapland.fi
Puh: 040 567 4829

Tutkimukseni ohjaajana toimii Lapin yliopiston hallintotieteen professori Antti Syväjärvi

E-mail: antti.syvajarvi@ulapland.fi, Puh: 016 341 2637. Häneltä voi tarvittaessa pyytää lisätietoja tutkimuksestani.

OSITTAINEN PELKISTÄMINEN/ LAISEIDEN SELKEYTTÄMINEN/ LIITE 3
OSA AINEISTOSTA

Esimerkki induktiivisen sisällönanalyysin etenemisestä alleviivauksin merkittynä liitteissä 3-7. (ks. myös Hassi 2005, 64, 65, 151-156)

ALKUPERÄISILMAUKSET	PELKISTETTY ILMAUS
Esimiehen tiedon jakamisen keinot	
<p>”Mutta me ollaan niin paljon ja eri aikoina töissä ihmiset tuolla, kun me päivystetään, aika paljon ollaan täällä sairaalassa, /-/. Voidaan aloittaa niin sanotusti vuorotyötä ainakin viikot kerrallaan. Niin se aikaan saisi sen, että ihmiset olisivat työaikaan töissä ja sitten olisi, et ”en mä ole kuullutkaan”. Sen tyylinen, niin sitä, et ne olis siellä Intranetissä. Et semmoinen olisi, et ei siihen ole oikeastaan mitään sisältöä varsinaisesti meillä liity nyt. Mutta hyvä tietysti että olisi.” (H2)</p>	<p><u>Vuorotyön vuoksi ihmiset työskentelevät eri aikoina ja sanovat, että ” he eivät ole kuulleetkaan asioista ” (H2)</u></p>
<p>”(..) Tiedonkulku on kyllä semmoinen, että (...) vaikea kapiteeli, aina joku soittaa, että ”mä en oo ikinä kuullutkaan”. (£) Mutta kyllä /-/.” (H4)</p>	<p><u>Tiedonkulku on vaikea asia, koska aina joku henkilö sanoo, että ”ei ole ikinä kuullutkaan jotakin asiaa” (H4)</u></p>
Jakaako esimies tietoa säännöin ja normein	
<p>” Kyllä minä niin kuin itse huomaan, että vaikka kuinka niin kuin on (.) joku tiedote, joka pannaan kahvipöydälle ja Intraassa on joku asia ja sitten vielä /-/- kehittämispäivillä puhutaan. Niin sitten on kuitenkin niitä, jotka ei ole koskaan asiasta kuulleet. Että minä en tiedä miten sitä saisi sitä tietoa tarpeeksi.” (H8)</p>	<p><u>Vaikka tiedotteita jaetaan kahvipöydälle, kehittämispäivillä ja Intran välityksellä, niin kuitenkin on ihmisiä, jotka eivät ole asiasta kuulleet (H8)</u></p>
Haasteet ja kehittämiskohteet sairaalaorganisaation tiedon jakamisessa tulevaisuudessa	
<p>”Mutta sitten taas, jos ajatellaan minun työssäni, niin /-/- tulee sellaisia (.) tapauksia, että sanoo, että ”en ole koskaan kuullutkaan”, ”minä en ole ikinä (..).” Jotkut ei vain koskaan kuule ikinä mitään, eivätkä he ikinä näe mitään. (.) Osa ei lue sähköpostia /-/-, että /-/- (..).” (H7)</p>	<p><u>Minun työssä tulee vastaan sellaisia tapauksia, jotka sanovat, että ”en ole koskaan kuullutkaan”, ”minä en ole ikinä (..).” Jotkut eivät vain koskaan kuule ikinä mitään, eivätkä näe mitään. Osa ei lue sähköpostia ” (H7)</u></p>

PELKISTÄMINEN OSA 2/ OSA AINEISTOSTA

LIITE 4

Työryhmässä tai tiimissä jaetaan ja keskustellaan asioista joidenkin mielestä ehkä liiankin paljon (H6)	Työryhmissä ja tiimeissä keskustellen (n=1)
Ajatuksena oli ottaa käyttöön suljettu blogi, jossa työntekijät voisivat esittää kysymyksiä esimiehelle. Se ei kuitenkaan onnistunut, koska se oli liian vaikea toteuttaa (H8)	Suljettu blogi, ei kuitenkaan toteutunut (n=1)
Esimies järjestää henkilökunnan kuulemisen aikoja, jolloin hän varaa kalenterista tunnin ja hänen kanssaan voi mennä halutessaan keskustelemaan jostain asiasta (H8)	Henkilökunnan kuulemisen aikoja (n=1)
Esimies osallistuu kaikkiin kehittämispäiviin ja henkilöstökokouksiin (H8)	Esimies osallistuu henkilöstökokouksiin (n=1) Esimies osallistuu kehittämispäiviin (n=1)
Samassa vuorossa työskennellen on helppo keskustella työasioista myös kahvitunnilla aamulla ja päivällä (H4) Akuuteista työasioista keskustellaan esimiehen johdolla myös kahvitunnilla (H4) Esimiehen kanssa kahvitauoilla päivittäin aamulla ja päivällä, voidaan samalla keskustella myös työasioista (H4)	Kahvitunnilla keskustellaan työasioista (n=1)
Nykyisin tietoa on paljon joka puolella pirstaleisesti (H2)	Tiedon pirstaleisuus (n=1)
<i><u>Vuorotyön vuoksi ihmiset työskentelevät eri aikoina ja sanovat, että "he eivät ole kuulleetkaan asioista" (H2)</u></i> <i><u>Tiedonkulku on vaikea asia, koska aina joku henkilö sanoo, että "ei ole ikinä kuullutkaan jotakin asiaa" (H4)</u></i> <i><u>Vaikka tiedotteita jaetaan kahvipöydälle, kehittämispäivillä ja Intran välityksellä, niin kuitenkin on ihmisiä, jotka eivät ole asiasta kuulleet (H8)</u></i> <i><u>Minun työssä tulee vastaan sellaisia tapauksia, jotka sanovat, että "en ole koskaan kuullutkaan", "minä en ole ikinä (..) ". Jotkut eivät vain koskaan kuule ikinä mitään, eivätkä näe mitään. Osa ei lue sähköpostia" (H7)</u></i>	<i><u>Henkilökunta ei saa aina tietoa (n=4)</u></i>

ALALUOKKA / OSA LUOKITTELUSTA

LIITE 5

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA
Säännölliset kokoukset ammattiryhmälle (n=4) Yhteiset kokoukset ammattiryhmille (n=1) Säännölliset palaverit (n=3) Tulosyksikön johtotiimin koostuu eri ammattiryhmistä (n=1) Kaikille työntekijöille avoin klinikkameeting keskustelufoorumi (n=1) Hallintoylihoitajan vetämä esimiesinfo (n=1) Tulosalueen johtoryhmän kokous (n=2) Ylihoitajat vetävät osastonhoitajille vapaamuotoisia kokouksia (n=1) Aamupalaverit (n=1) Iltapäiväpalaverit (n=1)	Kokoukset, palaverit ja keskustelutilaisuudet
Sähköposti (n=3) Intranetin yleiset hallinnon tiedotukset (n=2) Intranet, jota yksikkö hyödyntää omalla informaatiolla (n=2) Suljettu blogi, ei kuitenkaan toteutunut (n=1)	Sähköinen tiedon jakaminen
Kahvihuoneen kalenteri (n=1)	Kirjallinen ilmoittelu
Henkilökunnan kuulemisen aikoja (n=1)	Esimiehen järjestämä keskustelu-aika
Työryhmissä ja tiimeissä keskustellen (n=1)	Työryhmissä ja tiimeissä keskustelu
Kahvitunnilla keskustellaan työasioista (n=1)	Tiedon jakaminen kahvitunnilla
Tavoitettavissa oleminen (n=1) Esimies kiertää yksiköissä (n=3) Esimies osallistuu henkilöstökokouksiin (n=1) Esimies osallistuu kehittämispäiviin (n=1)	Esimiehen läsnäolo
Tiedon pirstaleisuus (n=1) <i>Henkilökunta ei saa aina tietoa (n=4)</i>	<i>Tiedonkulun ongelmat</i>
Esimies jakaa sääntöjä ja normeja (n=5) Esimies ei jaa tietoa sääntöjen ja normien kautta (n=2) Käyttäytymisnormeista haetaan asioita työsuunnitteluun ja työnorganisaatioon (n=1)	Tiedon jakaminen säännöin ja normein

ABSTRAHOINTI 1

LIITE 6

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Motivaatio tulee henkilökunnan osaamisesta Motivaatio tulee halusta opettaa ja jakaa osaamistaan Motivoi oman yksikön työn onnistunut suorittaminen Motivaatio tulee potilaan parhaasta hoidosta	Työn onnistunut suorittaminen	Yksilön motivaatio jakaa tietoa
Motivoi ihmisten tietoisuus kaikilla tasoilla	Ihmisten tietoisuus	
Motivoi asioiden eteneminen ja niihin vaikuttaminen	Asioiden eteneminen	
Motivoi hyvä ja avoin ilmapiiri ja työyhteisö	Työyhteisön tuki	
Motivaatioon vaikuttaa yksilön persoona ja tausta	Yksilön persoona	Yksilö tiedon jakajana
Riittämätön aika ja töiden kuormittuminen	Riittämätön aika ja jaksaminen	<i><u>Tiedonkulun ongelmia</u></i>
Tiedon laatu Tiedon keskeneräisyys Turha toistaminen	Tiedon toisarvoisuus	
<i><u>Tiedonkulun ongelmat</u></i> Tiedonkulku	<i><u>Tiedonkulun haastavuus</u></i>	
Vallankäyttö Henkilökemiat Kulttuurierot	Väärinkäsitykset, ristiriidat ja jännitteet	
Kokoukset, palaverit ja keskustelutilaisuudet Työryhmissä ja tiimeissä keskustelu Tiedon jakaminen säännöin ja normein	Esimiehen kasvokkain tapahtuva tiedon jakaminen	Esimiehen tiedon jakamisen keinot
Sähköinen tiedon jakaminen Kirjallinen ilmoittelu	Esimiehen kirjallinen tiedon jakaminen	
Esimiehen läsnäolo Esimiehen järjestämä keskusteluaika Tiedon jakaminen kahvitunnilla	Esimiehen kannustaminen tiedon jakamiseen	
Sairaalan työyhteisö kannustaa jakamaan tietoa joka tasolla, jotta potilas saa parhaan hoidon Yksilöt haluavat jakaa tietämystään, jotta oma työ	Oman työn osaaminen ja potilaan hyvinvointi	Tiedon jakaminen potilaan parhaaksi

saadaan hoidettua hyvin ja tavoitteiden mukaisesti Potilaiden tietoisuus omasta hoidosta		
Koko yhteisön asiantuntijuus kehittyi ihmisten yhteisen tietoisuuden ja päämäärän tavoittelemisen kautta Koko yhteisön asiantuntijuus kehittyi yhteisen tiedonvälityksen kautta	Yhteinen tietoisuus ja päämäärä	
Koko yhteisön asiantuntijuus kehittyisi, kun sairaala toimisi kokonaisuena yksikkönä eikä erillisinä tulosalueina Koko yhteisön asiantuntijuus kehittyisi, kun kaikki yksiköt olisivat tasa-arvoisessa asemassa Sairaanhoitopiirin hallinnon ja sen tiedottajan erillään olo sairaalasta Työn kentän pirstaloitumisesta ja turhista ammatillisista ja organisatorisista raja-aidoista tulisi päästä pois	Sairaalan toimiminen yhtenä tasa-arvoisena yksikkönä	Organisaation rakenteelliset muutokset
Koko yhteisön asiantuntijuus kehittyisi, kun asioiden valmisteluvaiheessa otettaisiin ihmisten mielipiteet huomioon Tiedon käsittely ja keskeneräisten asioiden käsittely muutosvaiheessa Käyttäjien tarpeet tulisi huomioida tietokoneohjelmia hankittaessa	Ihmisten mielipiteiden huomioiminen asioiden valmisteluvaiheessa	
Koko yhteisön asiantuntijuus kehittyisi, kun palkkaus olisi kilpailukykyinen, jolloin asiantuntijoita saataisiin lisää	Asiantuntijoiden kilpailukykyinen palkkaus	
Sairaalan työyhteisö kannustaa jakamaan tietoa, kun sallitaan tarpeeksi aikaa ja tilaisuuksia jakaa tietoa yhdessä Sairaalantyöyhteisö kannustaa jakamaan tietoa laajennettujen johtoryhmän	Aika ja tilaisuudet jakaa tietoa yhdessä	Tiedon jakamisen huomioiminen työnorganisoinnissa ja suunnittelussa

<p>kokousten avulla Sairaalan työyhteisön tiedon jakamiseen kannustamisessa toivottaisiin muutosta Koko yhteisön asiantuntijuus kehittyisi laajemman yhteistyön, yhteisen ajan, tuutoroinnin ja kokemuksellisen tiedon siirtämisen kautta eri yksiköiden välillä</p>		
<p>Yhteisön asiantuntijuus kehittyy tiettyyn osa-alueeseen erikoistuvien tiimien ja moniammatillisten tiimien avulla Asiantuntijuuden hyödyntäminen ja tiedon kulun parantaminen moniammatillisessa tiimissä</p>	<p>Yhteen osa-alueeseen keskittyvät moniammatilliset tiimit</p>	
<p>Esimiesinfoihin tulisi valmistautua paremmin ja jakaa kuulujoille vain merkityksellistä tietoa Sähköpostilla vain harkittua ja arvokasta tietoa</p>	<p>Merkityksellisen tiedon jakaminen</p>	<p>Oleelliseen tietoon keskittyminen</p>
<p>Tiedon löytyminen Intranetistä</p>	<p>Tiedon löytäminen</p>	

YHDISTÄVÄ YLÄLUOKKA

LIITE 7

Yläluokka	Päälouokka	Yhdistävä luokka
Työn onnistunut suorittaminen Ihmisten tietoisuus Asioiden eteneminen Työyhteisön tuki	Yksilön motivaatio jakaa tietoa	Yksilön motivaatioon jakaa tietoa liittyviä tekijöitä
Yksilön persoona	Yksilö tiedon jakajana	
Oman työn osaaminen ja potilaan hyvinvointi Yhteinen tietoisuus ja päämäärä	Tiedon jakaminen potilaan parhaaksi	
Merkityksellisen tiedon jakaminen Tiedon löytäminen	Oleelliseen tietoon keskittyminen	<u>Yksilön tiedon jakamisen ja vastaanottamisen ongelmia</u>
Riittämätön aika ja jaksaminen Tiedon toisarvoisuus <u>Tiedonkulun haastavuus</u> Väärinkäsitykset, ristiriidat ja jännitteet	<u>Tiedonkulun ongelmia</u>	
Esimiehen kasvokkain tapahtuva tiedon jakaminen Esimiehen kirjallinen tiedon jakaminen Esimiehen kannustaminen tiedon jakamiseen	Esimiehen tiedon jakamisen keinot	Esimiehen kannustaminen tiedon jakamiseen ja siihen liittyvät keinot
Sairaalan toimiminen yhtenä tasa-arvoisena yksikkönä Ihmisten mielipiteiden huomioiminen asioiden valmisteluvaiheessa Asiantuntijoiden kilpailukykyinen palkkaus	Organisaation rakenteelliset muutokset	Sairaalaorganisaation tiedon jakamiseen liittyvät kehittämissuhteet
Aika ja tilaisuudet jakaa tietoa yhdessä Yhteen osa-alueeseen keskittyvät moniammatilliset tiimit	Tiedon jakamisen huomioiminen työn suunnittelussa ja organisoinnissa	

**YHTEENVETO TULOKSISTA – Motivaatioteoriat/
yksilön motivaatio jakaa tietoa**

LIITE 8

Yksilön motivaatioon jakaa tietoa liittyviä tekijöitä			
	Tiedon jakamisen motivaatio tekijä	Teoria	Yhteensä
<i>Yksilön persoonallisuus</i>		tiedonjohtamisen teoria	1
<i>Työn onnistunut suorittaminen</i>			
	henkilökunnan osaaminen, kasvattaa arvovaltaa	Maslow`n arvostuksen tarve	1
<i>Henkilökunnan osaaminen</i>	henkilökunnan osaaminen	Maslow`n itsensä toteuttamisen tarve	1
”Halu opettaa ja jakaa osaamistaan”			
	ympäristöön vaikuttaminen	Maslow`n itsensä toteuttamisen tarve	1
”Motivaatioon joka syntyy oman yksikön työn onnistuneesta suorittamisesta”			
	Päämäärien saavuttaminen	Edwin Locken päämääräteoria (1968)	1
”Potilaan paras hoito”			
	vapaaehtoisuus	altruismi	1
	jakamisen todellinen vaikutus	Maslow`n itsensä toteuttamisen tarve	1
	työ sinänsä	Herzberg hygieniäteoria/ sisäiset tekijät	1
<i>Ihmisten tietoisuus</i>	muiden tiedon tarve	Maslow`n itsensä toteuttamisen tarve	1
Asioiden eteneminen			
	ympäristöön vaikuttaminen	Maslow`n itsensä toteuttamisen tarve	1
	ympäristöön vaikuttaminen	Herzberg hygieniäteoria/ sisäiset tekijät	1
	yhteistyö, odotukset vastavuoroisuudesta	Maslow`n sosiaaliset tarpeet	1
	luovuus	Maslow`n itsensä toteuttamisen tarve	1
Työyhteisön tuki			
	sosiaaliset suhteet, yhteinen kieli	Maslow`n sosiaaliset tarpeet	1
	sosiaaliset suhteet	Herzberg hygieniäteoria/ ulkoiset tekijät	1
Yhteenveto - Yksilön motivaatio jakaa tietoa			
		Maslow`n arvostuksen tarve	n=1

		Maslow`n itsensä toteuttamisen tarve	n=6
		Maslow`n sosiaaliset tarpeet	n=2
	työ sinänsä, ympäristöön vaikuttaminen	Herzberg hygieniäteoria/ sisäiset tekijät	n=2
	sosiaaliset suhteet	Herzberg hygieniäteoria/ ulkoiset tekijät	n=1
Tiedon jakaminen potilaan parhaaksi			
Oman työn osaaminen ja potilaan hyvinvointi			
<i>”Sairaalan työyhteisö kannustaa jakamaan tietoa joka tasolla, jotta potilas saa parhaan hoidon”</i>			
	vapaaehtoisuus	altruismi	1
	työ sinänsä	Herzberg hygieniäteoria/ sisäiset tekijät	1
	yhteisöllisyys, sosiaaliset kontaktit	Maslow`n sosiaaliset tarpeet	1
<i>”Yksilöt haluavat jakaa tietämystään, jotta oma työ saadaan hoidettua hyvin ja tavoitteiden mukaisesti”</i>			
	potilas saa hyvää hoitoa	Herzberg hygieniäteoria/ sisäiset tekijät	1
	sosiaalisten kontaktien lisääntyminen	Maslow`n sosiaaliset tarpeet	1
	päämäärien saavuttaminen	Edwin Locken päämääräteoria (1968)	1
	maineen lisääntyminen, ammatin kehittäminen, potilas saa hyvää hoitoa	Maslow`n itsensä toteuttamisen tarve	1
	merkityksellinen työ	Maslow`n arvostuksen tarve	1
<i>”Potilaiden tietoisuus omasta hoidosta”</i>			
	normien jakaminen	Herzberg hygieniäteoria/ ulkoiset tekijät	1
	sosiaalisuuden kasvaminen, luottamuksen kasvaminen ryhmässä	Maslow`n sosiaaliset tarpeet	1
Yhteenveto - Tiedon jakaminen potilaan parhaaksi			
		Maslow`n itsensä toteuttamisen tarpeet	n=1
		Maslow`n sosiaaliset tarpeet	n=3
		Maslow`n arvostuksen tarpeet	n=1

	työ sinänsä, potilas saa hyvää hoitoa	Herzberg hygienia-teoria/ sisäiset tekijät	n=2
	normien jakaminen	Herzberg hygienia-teoria/ ulkoiset tekijät	n=1
Yhteenveto - Yksilön motivaatioon vaikuttavat tekijät + tiedon jakaminen potilaan parhaaksi			
		Maslow`n itsensä toteuttamisen tarpeet	n=7
		Maslow`n sosiaaliset tarpeet	n=5
		Maslow`n arvostuksen tarpeet	n=2
	työ sinänsä, potilas saa hyvää hoitoa, ympäristöön vaikuttaminen	Herzberg hygienia-teoria/ sisäiset tekijät	n=3
	normien jakaminen, sosiaaliset suhteet	Herzberg hygienia-teoria/ ulkoiset tekijät	n=2
Yksilön tiedon jakamisen ja vastaanottamisen ongelmia			
<i>Riittämätön aika ja töiden kuormittuminen</i>			
	kiire	Maslow`n fysiologiset tarpeet	1
	yhteistyö	Maslow`n sosiaaliset tarpeet	1
<i>Tiedon toisarvoisuus</i>			
<i>Turha asioiden toistaminen</i>			
	ajankäyttö	Maslow`n fysiologiset tarpeet	1
<i>Tiedon laatu</i>			
	epävarmuus	Maslow`n turvallisuuden tarpeet	1
	epävarmuus	Herzberg hygienia-teoria/ ulkoiset tekijät	1
<i>Tiedon keskeneräisyys</i>	yhteistyö	Maslow`n sosiaaliset tarpeet	1
<i>Tiedon kulun haastavuus</i>	sosiaalinen puute	Maslow`n sosiaaliset tarpeet	1
<i>Väärinkäsitykset, ristiriidat ja jännitteet</i>			
<i>Vallankäyttö</i>			
	vallan menettäminen, epävarmuus	Maslow`n turvallisuuden tarpeet	1
	oikeudenmukaisuus	Herzberg	1

		hygienia teoria/ ulkoiset tekijät	
<i>Henkilökemioiden toimimattomuus ja kulttuurierot</i>			
	epävarmuus	Maslow`n turvallisuuden tarpeet	1
	sosiaaliset suhteet	Herzberg hygienia teoria/ ulkoiset tekijät	1
Oleelliseen tietoon keskittyminen			
Merkityksellisen tiedon jakaminen			
<i>”Esimiesinfoihin tulisi valmistautua paremmin ja jakaa kuulujoille vain merkityksellistä tietoa”</i>			
	sosiaaliset tarpeet, odotus vastavuoroisuudesta	Maslow`n sosiaaliset tarpeet	1
		ei vastaa tietoperäisen tiedonsiirron näkemystä	1
<i>”Sähköpostilla vain harkittua ja arvokasta tietoa”</i>			
		ei vastaa tietoperäisen tiedonsiirron näkemystä	1
<i>Tiedon löytäminen</i>			
<i>”Tiedon löytäminen Intranetistä”</i>			
		ei vastaa tietoperäisen tiedonsiirron näkemystä	1
Yhteenveto - Tiedon jakamisen ongelmat			
		Maslow`n fysiologiset tarpeet	n=2
		Maslow`n sosiaaliset tarpeet	n=4
		Maslow`n turvallisuuden tarpeet	n=3
	sosiaaliset suhteet, oikeudenmukaisuus, epävarmuus	Herzberg hygienia teoria/ ulkoiset tekijät	n=3