

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Anne Mikkola

HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMISEN KEHITTÄMINEN
YKSITYISESSÄ PÄIVÄHOITOYKSIKÖSSÄ

Opinnäytetyö
Marraskuu 2015



OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2015
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen
ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tikkarinne 9
80220 JOENSUU
p. 050 405 4816

Tekijä(t)
Anne Mikkola

Nimeke
Hiljaisen tiedon siirtämisen kehittäminen yksityisessä päivähoitoyksikössä

Toimeksiantaja

Tiivistelmä

Tämä opinnäytetyö toteutettiin yksityisen sektorin yhdistyksen ylläpitämässä Päiväkoti Tilkkutäkissä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli työyhteisön osaamisen johtaminen ja painopiste oli organisaation säilymisen kannalta olennaisen kriittisen hiljaisen tietämyksen turvaamisessa muutostilanteita ajatellen.

Organisaatiot pyörivät työntekijöiden osaamisen ja siinä olevan hiljaisen tietämyksen varassa. Silti harva työntekijä on saman organisaation palveluksessa koko työuransa ajan. Erilaiset vapaat, kuten perhevapaat, tuovat myös haasteita organisaation vakautteen. Opinnäytetyössä lähestyttiin aihetta toimintatutkimuksellisella työotteella. Työyhteisöä ohjattiin tiedostamaan ja tunnistamaan organisaatiossamme olevaa kokemuksen kautta syntynyttä tieto-taitoa, joka on luonteeltaan hiljaista tietämystä. Tämän jälkeen työyhteisö lähti ohjatusti kehittämään tapoja ja malleja tietämyksen säilyttämiseksi. Lopputuloksena syntyi työyhteisöön toiminnassa päivitettävä suunnitelma.

Yhteinen prosessi vahvisti työyhteisöä sitoutumaan suunnitelmaan ja lisäsi turvallisuuden tunnetta muutostilanteita ajatellen. Prosessi vahvisti oman ja toisen työn arvostusta. Se auttoi hahmottamaan organisaation työtä kokonaisuutena ja synnytti työn kehitysideoita. Sen haasteina olivat ajan järjestäminen siirtämisprosesseille, vastuun jakautuminen tasapuolisesti sekä vastuunkannosta palkitseminen. Prosessi on mallinnettavissa saman tyyppisiin organisaatioihin helpottamaan osaamisen ja hiljaisen tiedon johtamista.

Kieli
suomi

Sivuja 82
Liitteet 4
Liitesivumäärä 5

Asiasanat
osaamisen johtaminen, prosessi, hiljainen tieto, jakamisen menetelmät



THESIS
November 2015
Degree Programme in Development and Management of Social Services and Health Care (Master's Degree)
Tikkarinne 9
FI-80220 JOENSUU
FINLAND

Author (s)
Anne Mikkola

Title
The development of the transfer tacit knowledge in a private-sector kindergarten

Commissioned by

Abstract

This thesis was carried out in private-sector kindergarten Tilkkutäkki. The purpose of the thesis was to manage knowledge in the work community and it focused on securing the tacit knowledge, which is essential for preserving the organization, in changing situations.

Organizations depend on workers' skills and tacit knowledge. Still, few employees work for the same organization for their whole career. Different leaves, such as family leaves, also pose challenges to the stability of the organization. My approach was action research. I engaged the work community to become aware and to recognize the experience-based tacit knowledge in our organization. I directed the work community to develop methods and models to preserve the tacit knowledge. The result was a working plan which is to be updated in action.

The collective process reasserted the work community to commit to the plan and it increased the sense of security when it comes to changing situations. The process increased the employees' respect in their own and the others' work. It helped perceive the organization's work as a whole and it generated new development ideas. The challenges were to arrange time for the transfer, equal distribution of responsibilities and rewards. The process should be modelled in similar types of organizations to facilitate knowledge and tacit knowledge management.

Language
Finnish

Pages 82
Appendices 4
Pages of Appendices 5

Keywords
Knowledge management, process, tacit knowledge, sharing methods

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	6
2	Osaamisen johtaminen.....	7
2.1	Tulevaisuuskeskeistä johtamistyötä.....	9
2.1.1	Muutos haastaa johtamaan osaamista.....	10
2.1.2	Osaamisen johtamisen prosessi.....	11
2.2	Hiljainen tieto on osa osaamistamme.....	14
2.2.1	SECI, Hiljaisen tiedon siirtämisen prosessimalli.....	17
2.2.2	Siirtämisen mahdollisuus vai mahdottomuus.....	19
2.2.3	Hiljaisen tietämyksen johtaminen.....	20
2.2.4	Olenainen ja kriittinen osaaminen tai hiljainen tietämys.....	22
2.3	Osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen menetelmiä.....	24
2.3.1	Tallentaminen ja jakaminen.....	26
2.3.2	Kahden ihmisen välillä tapahtuva prosessi.....	27
2.3.3	Koko organisaation osaamisen hajauttaminen.....	28
2.3.4	Suotuisat olosuhteet ja henkilöstötoiminnot.....	30
3	Kehittämisprosessi.....	31
3.1	Kehittämisprosessin tarkoitus ja tavoiteltu lopputulos.....	32
3.2	Osallistujat ja toimintaympäristö.....	34
3.3	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ja toimintatutkimuksellinen lähestymistapa.....	34
3.4	Oma roolini.....	37
3.5	Kehittämistoiminnan kuvaus.....	38
3.5.1	Prosessin valmistelu.....	40
3.5.2	Ensimmäinen kokoontumiskerta, motivointia ja tiedostamista.....	42
3.5.3	Toinen kokoontumiskerta, ideointia yhdessä.....	45
3.5.4	Kolmas kokoontumiskerta, ideat suunnitelmaksi.....	48
3.5.5	Kokemuksia suunnitteluprosessista.....	50
4	Kehittämisprosessin arviointi ja tulokset.....	52
4.1	Neuvotteleva arviointi ryhmähaastattelun keinoin.....	53
4.2	Ryhmähaastattelun toteutuminen ja tulokset.....	55
4.2.1	Työyhteisö sitoutui yhdessä tehtyyn suunnitelmaan.....	57
4.2.2	Turvallisuuden tunne henkilöstömuutoksia kohtaan vahvistui.....	58
4.2.3	Prosessi lisäsi oman ja toisen työpanoksen arvostusta.....	59
4.2.4	Syntyi uusia kehitysideoita.....	60
4.2.5	Haasteena aika, vastuiden tasapuolisuus ja palkitseminen.....	60
4.2.6	Työyhteisön kokemuksia hiljaisen tiedon siirtämisestä.....	62
4.3	Kehittämisprosessikaavio.....	64
5	Pohdinta.....	65
5.1	Sisällön ja tulosten tarkastelua.....	65
5.2	Kehittämisprosessin menetelmien tarkastelua.....	69
5.3	Luotettavuus ja eettisyys.....	73
5.4	Opinnäytetyön merkitys omalle oppimiselle.....	75
5.5	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.....	77
	Lähteet.....	80

Liitteet

Liite 1 Kokouskutsu

Liite 2 Kokouskutsu

Liite 3 Kevään prosessin arviointilomake

Liite 4 Suunnitelman arviointi

1 Johdanto

Olen valinnut opinnäytetyöni aiheeksi hiljaisen tiedon siirtämisen kehittämisen yksityisessä päivähoitoyksikössä. Aihe on tänä päivänä ajankohtainen. Yritykset ja organisaatiot elävät jatkuvan muutoksen alla (Sydänmaanlakka 2001, 22). Teknologian kehitys on huikeaa ja tehokkuusajattelu viilattu huippuunsa. Myös ajatukset työstä ja työelämästä ovat sukupolvien myötä muuttuneet. Ihmiset eivät enää pysy samoissa työpaikoissa eläkeikään saakka (Virtainlahti 2008, 14). On tavallista muuttaa pois, opiskella lisää tai vaihtaa alaa. Erilaiset perhe-, vuorottelu- ja opintovapaat tuovat usein jatkuvaa vaihtuvuutta henkilökuntaan. Silti juuri ihmiset usein ovat yhtä kuin työpaikan osaaminen (Viitala 2008, 16–17). Yritykset ja organisaatiot toimivat useinkin ihmisten tietojen ja taitojen varassa.

Koulutus tuo tänä päivänä jokaiselle pohjan ja perustietouden ammatteihin. Varsinainen ammattitaitomme rakentuu jatkuvasti käytännön työn kautta (Kuronen-Mattila ym. 2012, 14). Opimme tekemään ja ratkaisemaan asioita kokemuksen kautta. Näin meille karttuu osaamista, joka sisältää paljonkin niin sanottua ”hiljaista tietoa”, joka ei lue missään ja joka ei ole välttämättä muiden työntekijöiden pääomaa omassa työssään (Virtainlahti 2009, 39). Työntekijän siirtyessä pois työstään, siirtyy pois myös hänen tietoaan ja taitoaan, jotka jäljelle jäävien tai tilalle tulevien on pyrittävä ottamaan haltuun (Kuronen-Mattila ym. 2012, 14). Muutos on työyhteisölle aina, tai ainakin hyvin usein, haaste. Osaamisen johtamisessa tulisi kiinnittää enemmän huomiota siihen, miten organisaatiota voisi vahvistaa kohtaamaan näitä muutoksia paremmin. (Laurila 2010, 235; Viitala 2008, 29.)

Työskentelen yksityisessä päivähoitoyksikössä johtajana ja olen nähnyt tämän jatkuvien muutosten aiheuttaman haasteen. Tämän vuoksi päätin opinnäytetyössäni tarttua aiheeseen. Ohjasin työyhteisöäni tutkivaan kehittämisprosessiin, jossa kiinnitettiin huomio päiväkodin olemassaolon kannalta olennaiseen eli kriittiseen hiljaiseen tietoon. Osallistin yksityisen päiväkodin henkilökunnan tie-

dostamaan päiväkodin hiljaisen tiedon merkitystä, tekemään sitä näkyväksi ja suunnittelemaan sen turvaamista.

Opinnäytetyöni tietoperustaa ohjaa kaksi pääkäsitettä, osaamisen johtaminen ja hiljainen tieto. Teoriaosan alussa avaan käsitettä osaamisen johtaminen, minkä jälkeen kerron osaamisen johtamisen prosessista. Osa osaamisestamme on hiljaista tietämystä. Teorian loppuosassa kuvaan osaamisen ja hiljaisen tietämyksen jakamisen konkreettisia tapoja yksilö- ja yhteisötasolla.

2 Osaamisen johtaminen

Unkarilainen tutkija Michael Polanyi vaikutti kemian, taloustieteen ja filosofian aloilla. Hän tutki 1940-luvulla tiedon jakamista sanattomaan ja sanalliseen tietoon kehittämällä samalla käsitteen ”knowledge management” eli suomennettuna osaamisen tai tietämyksen johtaminen. (Pohjalainen 2012, 2.)

Käsitteen ”knowledge management” suomentaminen on ollut hankalaa. Tämän vuoksi aiheen kirjallisuus ja tutkimukset ovat jakaantuneet eri käsitteiden alle. Käytettyjä suomenkielisiä käsitteitä ovat olleet tiedon ja tietämyksen hallinta, osaamisen johtaminen tai tietojohdaminen. Knowledge-sanalla suomenkielisiä vastineita ovat tieto, tiedot, tietämys, kokemus, tuntemus ja taito. Management-sanalla tarkoitetaan puolestaan käsitteitä, hoito, hallinta, johto, viisaus, taitavuus, viisas menettely ja tarkka huolenpito. Siksi käsitteen sisältämää tietoa on poimittava sekä osaamisen että tietämyksen käsitteiden alta. (Suurla 2001, 25.) Viitala (2008, 32) toteaa kääntämisen hankaluuden ja siitä seuranneen käsitteiden sekavuuden tehneen käsitteestä ehkä vaikeammin ymmärrettävän.

Asiayhteydestä riippuen käsitteellä ”knowledge management” tarkoitetaan sen teknistä siirtämistä tai sen inhimillistä puolta. Pohjimmiltaan siinä on kyse tiedon, taidon, osaamisen ja viestinnän viisaasta huolenpidosta ja hallinnasta, joka perustuu tulevaisuudennäkemykseen. (Suurla 2001, 26.)

Viitala (2008), joka edustaa osaamisen johtamisen koulukuntaa, katsoo tietojohdantamisen olevan alaotsikko osaamisen johtamiselle. Hän katsoo tiedon johtamisen sisältävän kaksi ulottuvuutta. Ensinnäkin se on tiedon tehokasta hallintaa ja toisekseen tiedon lisäämistä, levittämistä ja omaksumista prosesseineen. Tiedon hallinnassa organisaatio kehittää tiedon hankinnan järjestelmiä, informaatiojärjestelmiä ja toimintamalleja, joilla tietoa prosessoidaan ja levitetään sekä varastoidaan. Nämä koskettavat inhimillistä oppimista ja rohkaisevat ihmisiä ottamaan henkilökohtaisia kehittämisaskeleita yksin ja yhdessä. (Viitala 2008, 32.)

Tiedon johtamisesta puhuva koulukunta puolestaan ei kuitenkaan tarkoita termillään informaation (information) johtamista vaan tiedon (knowledge) johtamista (Huotari & Savolainen 2003, 13). Tiedolla tarkoitetaan tässä tapauksessa syvällistä ja jalostunutta tietoa, joka ei synny ilman aikaa ja oivallusta. Tästä syystä sitä ei voida siirtää ihmiseltä toiselle pelkkien tietojärjestelmien avulla. (Kaario & Peltola 2008, 6.)

Mielestäni nämä kaksi suomalaista koulukuntaa käsitteidensä alla puhuvat pohjimmiltaan samasta asiasta ja vaikuttaa siltä, että tutkijat itsekin sen myöntävät. Viitalan (2009, 33) mukaan oikean nimisen käsitteen, tietojohdantamisen tai osaamisen johtamisen sijaan tärkeämpää onkin määritellä, mitä tällä hankalasti käännettävällä käsitteellä organisaatiossa tai asiayhteydessä tarkoitetaan. Itse käytän kokemuksen kautta syntyneelle asiantuntijuudelle ja sen johtamiselle termiä osaamisen johtaminen.

Osaaminen on enemmän kuin koulutuksen tuoma teoria, data, informaatio tai käytäntötieto, jotka ovat luonteeltaan yleisempiä ja kaikkien koulutuksen saaneiden tiedossa. Osaaminen sen sijaan syntyy pitkän työkokemuksen kautta koulutuksen tuoman yleisen tiedon päälle. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 14.) Se on kokemustietoa, joka syntyy ajattelun ja tekemisen tuloksena (Viitala 2008, 130–131). Osaaminen on ihmisen taitoa ja viisautta käyttää kypsyyttä tietämystään parhaiten. Se on syvällistä tietämystä, johon liittyy ymmärrystä, oivallusta, kokemusta, intuitiota, arvostelua ja arvoja. Voidaan puhua asiantuntijuudesta. (Virtainlahti 2009, 32.)

Suomalainen elinkeinoelämä perustuu osaamiseen ja asiantuntijuuteen. Organisaatioissa työskennellään erilaisissa tehtävissä, joissa on hyvin paljon asiantuntijatehtävien elementtejä, jotka sisältävät ongelmanratkaisua, päätöksentekoa ja erityyppistä tiedon käsittelyä. Tästä syystä työntekijöiden osaamista ja sen merkitystä ei tulisi tarkastella tehtävänimikkeiden ja muodollisten pätevyysien näkökulmasta. Pitkään työskennelleet ihmiset ovat luoneet osaamista vuosikymmenten ajan työkokemuksensa yhteydessä. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 10.)

2.1 Tulevaisuuskeskeistä johtamistyötä

Osaamisen johtaminen on tulevaisuuskeskeistä johtamistyötä. Se pyrkii turvaamaan organisaation tavoitteiden ja päämäärien edellyttämän osaamisen tulevaisuudessakin. (Viitala 2008, 38.) Osaamisen johtamisen tulisi perustua organisaation kollektiiviseen osaamiseen ja siihen liittyviin haasteisiin tässä hetkessä ja tulevaisuudessa. Se on jotakin sellaista, jonka varaan yritys rakentaa omaa tulevaisuuttaan. (Lehtonen 2002, 39.)

Organisaation osaaminen perustuu yksilöiden osaamiseen, koska se on organisaation suurin menestystekijä. Organisaation vahvistaminen tapahtuu ihmisten osaamista vaalien ja kehittäen sekä sitä hyödyntäen. Lähtökohta osaamisen johtamisessa tulee olla yrityksen päämäärä, visio tai tavoite, jotta organisaatio voi vahvistua. (Viitala 2008, 16–17.) Osaamista tulisi johtaa organisaation strategiasta käsin (Lehtonen 2002, 39). Osaamispohjaa vahvistaessa tavoitellaan organisaation jatkuvuutta ja sen tavoitteita (Viitala 2008, 16–17).

Yhä tänäkin päivänä osaamisen johtamisen käsite saatetaan organisaatioissa nähdä suppeasti yksittäisen työntekijän osaamisen vahvistamisena ilman organisaation strategista tai visiollista lähtökohtaa. Tällöin se nähdään herkästi vain kehityskeskusteluina, osaamiskartoitusten tekemisenä, osaamisen arviointina ja koulutustoimintana. Voi olla että organisaatio tuleekin tukeneeksi ja vahvistaneeksi työntekijän osaamisen kehittämisessä pelkästään hänen henkilökohtaista työmarkkina-arvoaan, eikä organisaatiota ja sen visiota. Organisaatiota vah-

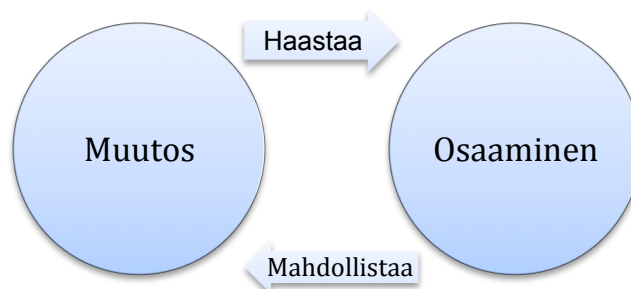
vistettaessa täytyykin kysyä, millaista osaamista organisaation tavoitteeseen pääsy edellyttää sekä kuinka tuota osaamista säilytetään nyt ja tulevaisuudessa. (Viitala 2008, 16–17.)

Tavallisesti organisaatioissa vain harvat ihmiset ovat syvällisesti selvillä osaamisen johtamisen tärkeydestä. Sen tulisi kuitenkin olla luonnollinen osa normaalia johtamistoimintaa ja samanlaisen huomion kohteena kuin muutkin johtamisen elementit. (Viitala 2008, 21–22.) Vastuu organisaation osaamisesta tulisi olla ylimmällä johdolla ja esimiehillä, mutta myös jokaisella ihmisellä, joka on organisaation palveluksessa. Jokainen vastaa aina viime kädessä oman ammattitaitonsa kehittymisestä. (Viitala 2008, 23.)

2.1.1 Muutos haastaa johtamaan osaamista

Osaamisen johtaminen on organisaation vision ja tavoitteen toteutumiseksi tehtävää osaamisen kokonaisuuden kartoitusta ja ennakointia muutosten edessä (Laurila 2010, 235; Viitala 2008, 29). Muutos täytyy tunnistaa ja ennakoida riittävän ajoissa (Koskinen 2006, 22). Se haastaa organisaatiota tarkastelemaan sen osaamista ja vahvistamaan sitä niin, että muutoksesta selvitään (Laurila 2010, 235).

Muutos (kuvio 1) yleensä pakottaa organisaation oppimaan pois jostakin aikaisemmasta ajattelu- ja toimintatavasta. Se haastaa ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla ja siten mahdollistaa toiminnan jatkumisen. (Viitala 2008, 29.)



KUVIO 1. Muutos ja osaaminen mukailen Viitalaa (2008, 29).

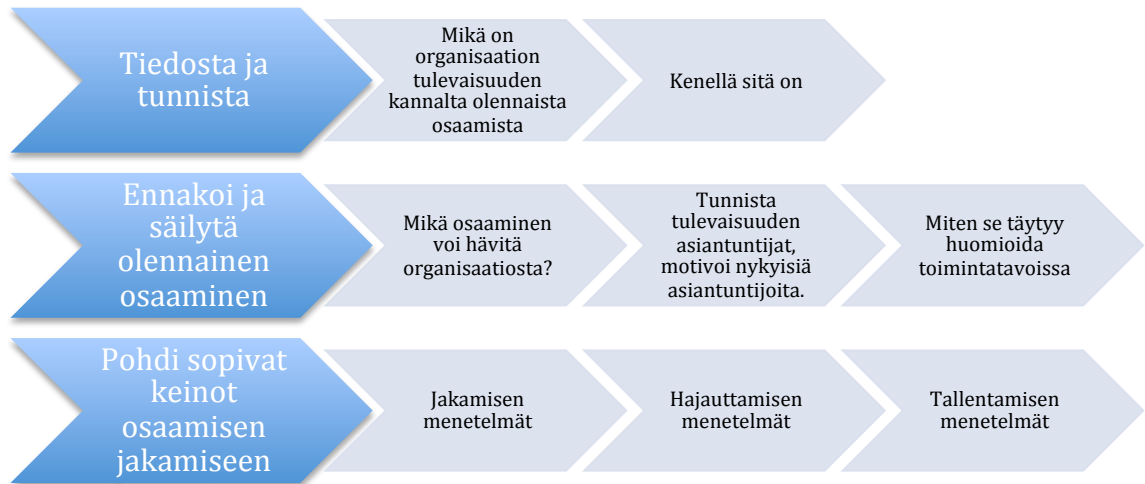
Osaamisen johtamisen kehittäminen on samanlaista kehittämistä kuin mikä tahansa muukin kehittämistyö. Organisaatiolle sopivan toimintamallin löytämiseen ei näyttäisi olevan oikotietä vaan se on vähittäisen oppimisprosessin tulos. (Viitala 2008, 7.)

Organisaatiota koskettavat muutokset heijastuvat organisaation sisäisiin ajattelutapoihin, toimintamalleihin ja järjestelmiin, tehtäväkokonaisuuksiin sekä niissä toimivien ihmisten työnkuviin (Viitala 2008, 30). Osaamisen kehittämisessä onkin ymmärrettävä yksilöllisen oppimisen ja osaamisen yhteys (Viitala 2008, 16). Vaatii oman aikansa, että ihmiset oppivat ymmärtämään arvonsa työntekijänä olevan ennen kaikkea siinä, miten he kykenevät uudistamaan omaa osaamistaan työnsä, yrityksen toiminta-ajatuksen ja päämäärän edellyttämällä tavalla (Viitala 2008, 17). Johdon tulisikin tarkastella tulevaisuuden näkymän edellyttämää muutosta osaamiseen paitsi organisaatiotasolla, myös ryhmä- ja yksilötasolla, mikä onkin haasteellista (Laurila 2010, 236). Muutoksessa onnistumisen ratkaiseekin se, miten ihmiset lähtevät sitä toteuttamaan. (Viitala 2008, 30)

On myös luonnollista, että ihmiset eivät ole valmiita muutokseen, koska kokevat muutoksen uhkana. Vuorovaikutteisella johtamisella voidaan helpottaa muutosvastarintaa ja motivoida henkilökuntaa kehittämään osaamistaan organisaation tavoitteiden mukaisiksi (Koskinen 2006, 22). Henkilöstön osallistamista pidetäänkin yhtenä onnistuneen muutoksen edellytyksenä (Juppo 2012, 49).

2.1.2 Osaamisen johtamisen prosessi

Osaamisen johtaminen on johtamistyötä, joka tiedostaa jatkuvan muutoksen ja sen tuomat kehittymishaasteet organisaatiolle. Virtainlahti (2008, 14) toteaa, että organisaation kilpailukyvyn varmistamiseksi on tunnistettava liiketoiminnan kannalta olennainen tieto ja tietämys. Tunnistamisen jälkeen tieto ja tietämys täytyy jakaa, jotta ne ovat hyödyllisiä organisaatiolle ja jotta sitä voidaan kehittää. (Virtainlahti 2008, 14.) Alla olevassa kuviossa (kuvio 2) kuvaan osaamisen johtamisen prosessia.



KUVIO 2. Osaamisen johtamisen vaiheet yhdistellen Virtainlahtea (2008, 14) sekä Kuronen-Mattilaa, Mäkea ja Järvenpäättä (2012, 27–28).

Osaamisen johtamisen ensimmäisessä vaiheessa organisaation johdon on tiedostettava tämän hetkinen osaamispääomansa. Se on organisaation toiminnan kannalta keskeisen osaamisen ja sitä omistavien ihmisten tunnistamista. Esi miehen tulisi pystyä arvioimaan, mikä työntekijöiden osaamisessa on organisaation kannalta kriittistä ja henkilökohtaista sekä mikä helpommin korvattavissa olevaa osaamista. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 27–29.)

Kun suunnitellaan asiantuntijuuden ja osaamisen säilyttämistä muutosten edessä, täytyy määritellä tavoitteita. On pohdittava, mitä osaamista organisaatiossa täytyy säilyttää. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 58.) Ennakointi on välttämätöntä suhteessa henkilöstömuutoksiin, kuten vaikkapa eläköitymiseen (Kuronen-Mattila ym. 2012, 6). Työntekijän jäädessä pois työstä on vaara, että organisaatiosta katoaa osaamista ja asiantuntijuutta. Näin ollen se voi vaikuttaa asiakkaiden menetykseen tai toiminnan heikkenemiseen. Se voi myös tuoda vaikeuksia uuden työntekijän perehdyttämiseen sekä osaamisen kehittymiseen. Lisäksi haasteena ovat työyhteisön jaksamistekijät muutoksen edessä. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 14.)

Paitsi eläköitymisen takia, myös osaamisen kehittämisen näkökulmasta osaamista täytyy kehittää tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi. On hyvä tiedostaa, että useimmiten organisaatioissa asiantuntemus on jakautunut suppeiksi alueiksi eri työntekijöille. Tämän vuoksi tiedon ja tietämyksen jakamisella voidaan hyödyttää liiketoimintaa parhaalla mahdollisella tavalla kehittämisen näkökulmasta. (Virtainlahti 2008,14.)

On myös tunnistettava potentiaaliset tulevaisuuden asiantuntijat organisaatiosta ja sitoutettava organisaatiossa jo olevia asiantuntijoita. Asiantuntijoita voidaan motivoida asiantuntijuutensa kehittämiseen myös tulevaisuudessa joko koulutuksella tai uusilla tehtävillä. Kun asiantuntijoita motivoidaan ja tarjotaan haasteita, joissa he voivat käyttää omaa osaamistaan, on todennäköisempää, että he myös motivoituneina viihtyvät organisaation palveluksessa pidempään. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 27–29.)

Organisaatio tarvitsee johdon ja käytännön asiantuntijoiden toimivaa yhteistyötä, jotta voidaan ennakoida ja johtaa osaamista. Organisaatiossa olisikin syytä pohtia, millaisia käytäntöjä tieto ja osaaminen vaativat säilyäkseen. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 46.) Asiantuntijuuden säilyminen organisaatiossa vaatii suunnittelua, tavoitteellisuutta ja johtamista. Organisaatioilla on yleensä kolme vaihtoehtoa muutoksien edessä osaamisen säilyttämisen näkökulmasta: jaetaan asiantuntijuutta lähityöntekijöille, rekrytoidaan organisaation ulkopuolelta tai organisaation sisältä uusi työntekijä. Kun vanhaa toimintatapaa tarkastellaan uudelleen, siihen sisältyy vanhojen toimintatapojen uudistamisen mahdollisuus. Parhaassa tapauksessa kokeneet työntekijät voivat jopa tukea muutosta ja tuoda muutostarpeita esille vanhoissa toimintamalleissa. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 19–22, 57.)

Jotta osaamisen säilyttäminen on mahdollista, työntekijöiden on oltava motivoituneita ja heillä täytyy olla myös tilaa ja paikkoja tiedon jakamiselle. On arvioitava realistisesti, mitkä ovat resurssit ajan ja talouden näkökulmasta säilyttää osaamista. Asiantuntijuuden tunnistaminen ja säilyttäminen ovat pitkiä prosesseja. Tästä syystä asiantuntijuuden tunnistamisen ja säilyttämisen tulisi olla osa

normaalia johtamistyötä, ei johtamistyötä vain silloin, kun asiantuntija on jäämässä eläkkeelle. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 52, 59, 61–62.)

Organisaatioiden katsotaan olevan kahdessa eri vaiheessa osaamisen johtamisen suhteen. On organisaatioita, jotka tekevät osaamislueteloihin perustuvaa osaamisen hallintaa, jossa tehtävät ja henkilöt on listattu ja arvioitu numeroiden avulla. Toisen vaiheen organisaatioissa pyritään kokonaisvaltaisempaan osaamisen hahmottamiseen ja johtamisen tilaan. Näissä organisaatioissa pyritään osaamisen jakamiseen ja yhteisölliseen oppimiseen. Osaamista ja sen kehittämistä tarkastellaan tulevaisuuden tarpeista käsin tai hankitaan uusia osaajia. (Virtainlahti 2009, 69.)

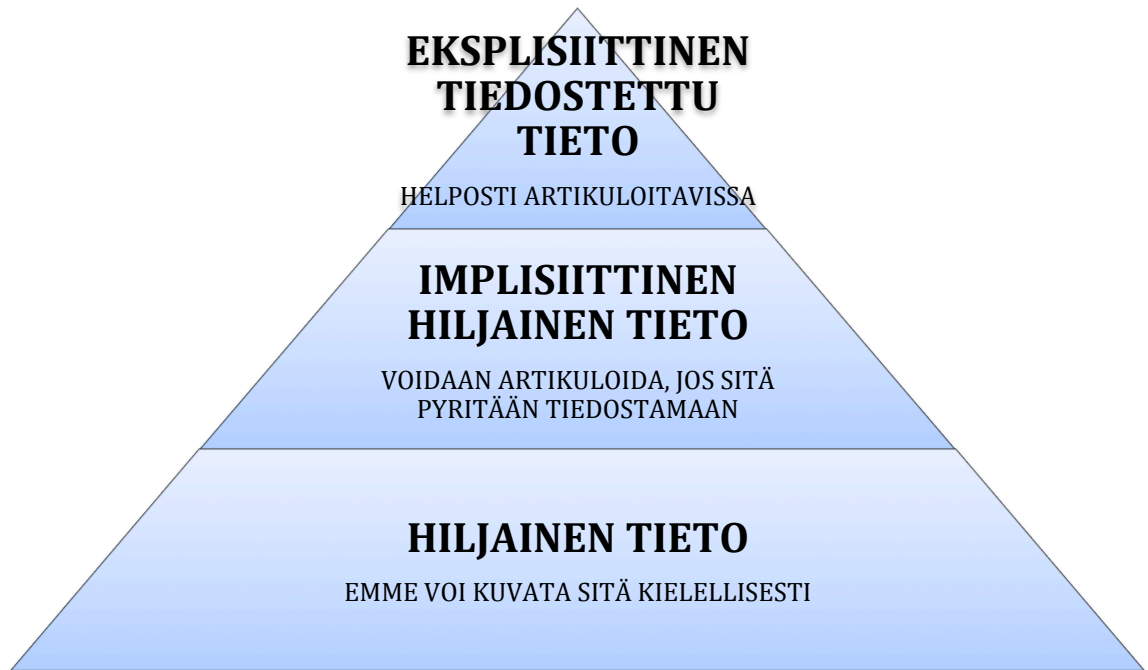
2.2 Hiljainen tieto on osa osaamistamme

Hiljainen tieto -käsitteen loi tietämystä tutkiva unkarilainen kemisti, ekonomisti ja filosofi Michael Polanyi (1891 - 1976) 1950-luvulla (Virtainlahti 2009, 15). Yleisimmin käytetyt käsitteet hiljaisesta tiedosta pohjautuvatkin juuri Polanyin ajatuksiin. Hänen tunnetuin ajatuksensa on: ”Tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa” (Virtainlahti 2009, 47).

Polanyi erotti tietämyksen tiedostettuun tietoon eli eksplisiittiseen tietoon sekä tiedostamattomaan eli hiljaiseen tietoon (tacit knowledge). Hänen mukaansa hiljainen tieto on sen kaltaista, että sitä ei voi käsitellä samalla tasolla kuin eksplisiittistä tietoa. Sitä on siis vaikeampi tuoda esille. Polanyin mukaan tarvitsemme onnistuaksemme hiljaista tietoa eksplisiittisen eli käsitteellisen tiedon rinnalle. (Kurtti 2012, 38; Pohjalainen 2012, 2; Virtainlahti 2009, 42.) Hänen mukaansa tiedostettu eli eksplisiittinen sekä tiedostamaton eli hiljainen tieto, ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Molempia tarvitaan tiedon käsittelyssä ja siksi niitä ei voida erottaa täysin toisistaan. (Virtainlahti 2009, 42.)

Polanyi korosti tuotannossaan hiljaista tietämystä (tacit knowing) kaiken tietämisen perustana. Hän myös puhui hiljaisen tiedon jakamisesta tai välittämisestä (tacit sharing). Polanyi jakoi tiedon käsitteen kolmeen eritasoiseen tietoluokkaan

(kuvio 3). Varsinainen hiljaisen tiedon taso on sellainen, jota emme osaa kuvata kielellisesti. Seuraava taso on artikuloimaton taso eli implisiittinen taso, jota voidaan kuvata, jos siihen riittävästi pyritään tiedostamaan. Viimeisenä on artikuloitava eli eksplisiittinen tieto, josta on mahdollista puhua. (Kurtti 2012, 38.)



KUVIO 3. Polanyiin jäävuorimalli tiedon tasoista (mukaillen Kurtti 2012, 38).

Koska eksplisiittinen tieto on helposti artikuloitavissa, se voidaan tallettaa tietokantoihin tai jakaa vaikkapa paperin muodossa. Hiljainen tieto on puolestaan eksplisiittistä tietoa abstraktimpaa, eikä sitä voida artikuloida helposti. Implisiittinen tieto on sellaista, jota kukaan ei ole vielä artikuloinut (Virtainlahti 2009, 46). Hiljainen tieto on henkilökohtaista juurtunutta tietoa, johon sisältyy henkilökohtaisia intuitiota, aavistuksia, kokemuksia, arvoja sekä tuntemuksia. (Virtainlahti 2009, 43.)

Liike-elämään käsitteen toivat japanilaiset liiketoimintastrategian professorit Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi. Heidän teoksensa Knowledge-Creating Company sai paljon huomiota ja teki hiljaisen tiedon käsitteen yleisemmin tunnetuksi. Viime vuosikymmenen aikana aihe onkin ollut suosittu. Japanilaiset Nonaka ja Takeuchi ovat jakaneet hiljaisen tiedon kahteen luokkaan: tekniseen ja tiedolliseen eli kognitiiviseen. Tekninen ulottuvuus käsittää vapaamuotoisia ja vaike-

asti määriteltävissä olevia tietoja ja taitoja. Tämä ”tieto-taito” kehittyy vuosien kokemuksella ja on luonteeltaan hyvin henkilökohtaisesta. Tiedollinen eli kognitiivinen ulottuvuus tarkoittaa kaavoja, toimintamalleja, uskomuksia, odotuksia ja ehdotuksia, jotka ovat meissä hyvin syvällä. (Virtainlahti 2009, 43–44) Esimerkiksi uiminen on hiljaista osaamista, koska sitä on erityisen vaikea kuvata artikuloitujen. Silti sitä voidaan kuitenkin opettaa ja siitä voidaan kirjoittaa oppaita, joten taito sisältää myös osittain näkyvää tietoa.

Hiljaisesta tiedosta on myös etsitty edellisen jaottelun lisäksi myös muita ulottuvuuksia. Edelliseen jaotteluun eli tekniseen ja tiedolliseen on lisätty transsendenttinen tieto, itsensä ylittävä tieto, intuitio. Sitä on pidetty hiljaisen tiedon esimuotona, aistimuksena ja tuntemuksena, joka aistii esille nousevat mahdollisuudet. Esimerkiksi hyvä johtaja aistii tulevia tilanteita ja pystyy toimimaan ennakoivasti. (Virtainlahti 2009, 45.) On katsottu myös esimerkiksi esimiesten ihmissuhdetaitojen kannalta tärkeän sosiaalisen herkkyyden kehittyvän iän ja kokemuksen myötä (Virtainlahti 2006, 43).

Perinteisessä dualistisessa ajattelussa ei-hiljainen tieto eli eksplisiittinen tieto on teoreettista ja abstraktia. Hiljainen tieto on sen sijaan empiiristä ja konkreettista. Suurin osa tutkijoista näyttää määrittelevän hiljaisen tiedon henkilökohtaiseksi, abstraktiksi, käytännölliseksi ja kokemuksen kautta saavutetuksi tietotaitopohjaksi, joka on olennainen osa asiantuntijuutta. Työelämässä hiljaisella tiedolla useimmiten tarkoitetaan kokemuksen synnyttämiä taitoja ja osaamista. Se on kokonaisvaltaista ammatillista osaamista laajempaa tietoa. Tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että hiljaista tietoa on vaikea artikuloida. (Pohjalainen 2012, 2–6.)

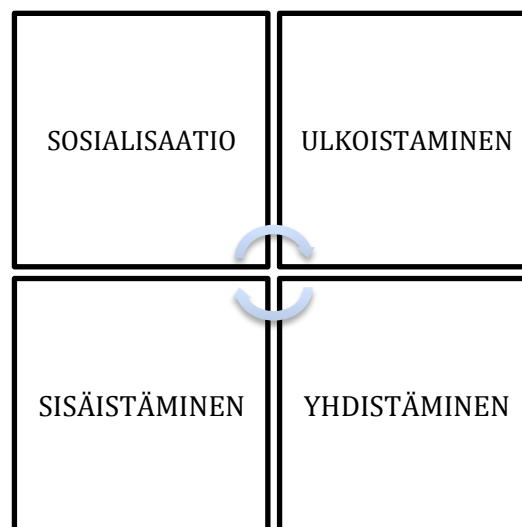
Virtainlahden (2009, 39) mukaan hiljainen tieto näkyy toiminnassamme, vaikka emme tiedosta käyttävämme sitä apunamme. Se on edistyneen osaajan varmaa ja taitavaa työskentelyä, joka on syntynyt työelämässä henkilökohtaisen kokemuksen kautta. Se on tekemisen hallintaa, jonka avulla osaamme reagoida työssä vastaantuleviin tehtäviin ja ongelmiin taitavasti. (Virtainlahti 2009, 39–41.)

2.2.1 SECI, Hiljaisen tiedon siirtämisen prosessimalli

Nonaka ja Takeuchi kritisoivat länsimaista perinnettä, joka korostaa liikaa eksplisiittista tietoa työyhteisön tiedonluonnissa ja innovoinnissa. He käänsivät katseensa hiljaisen tietämyksen näkyväksi tekemiseen organisaatiossa ja kehittivät tiedonluontiteorian, SECI-mallin. (Pohjalainen 2012, 3.)

Tämä tiedon jakamisen prosessimalli (SECI) kuvaa hyvin hiljaisen tiedon muuntumista eksplisiittiseen muotoon ja takaisin hiljaiseksi tiedoksi neljän eri vaiheen kautta (kuvio 4). Toisen ihmisen hiljainen tieto siirtyy sosialisointiin (socialization), ulkoistamiseen (externalization), yhdistämiseen (combination) ja sisäistämiseen (internalization) kautta toisen henkilön hiljaiseksi tiedoksi. (Virtainlahti 2009, 98-100.) Samalla Nonakan ja Takeuchin mukaan prosessissa tieto muuttuu ja jalostuu (Laihonen 2013, 52).

SECI-mallin idea on valjastaa työntekijöiden hiljainen tieto organisaation käyttöön siten, että yksittäisen työntekijän hiljaisesta tiedosta tulisi koko organisaation tietoa (Laihonen 2013, 57-58). Näin työntekijän lähtiessä organisaatiosta jää edes osa hänen tietämyksestään organisaation käyttöön, mikäli sitä on pyritty ulkoistamaan eksplisiittiseen muotoon (Laihonen 2013, 58).



KUVIO 4. Nonakan ja Takeuchin SECI-malli mukailten Kurttia (2012, 45), Laihosta (2013, 57) sekä Virtainlahtea (2009, 99).

Sosialisaatiossa tieto vaihtuu yksilöiden välillä yhdessä tekemällä. Mestari-kisällimallissa kisälli oppii sanallisista ohjeista, havainnoimalla ja kokeilemalla sekä matkimalla. Tieto siirtyy tiedostamattomasta tiedosta tiedostettuun tietoon. Sen mukana siirtyvät myös alan toimintamallit arvoineen (Virtainlahti 2009, 98-99). Toki kun hiljaista tietoa siirretään ensimmäisessä vaiheessa socialisaation kautta toisen henkilön hiljaiseksi tiedoksi esimerkiksi mestarin ja kisällin välillä, kisälli oppii myös hyvien asioiden lisäksi huonot (Toivonen&Asikainen 2004, 35-36). Yhteisessä työskentelyssä oppipoika yrittää nähdä sen toimintatavan, joka tekee mestarista mestarin (Åberg 2006, 42). Oppipojasta tai kisällistä tulee näin opitun muokkaaja ja ymmärtäjä.

Hiljaisen tietämyksen hiljainen jakaminen vaatii sekä jakajan että vastaanottajan yhteistä läsnäoloa, joka on haaste kiireisen työelämän keskellä. Hiljaisen tietämyksen tekeminen näkyväksi, eksplisiittiseksi, on sen ymmärrettäväksi tekemistä käsitteellistämällä ja konkretisoimalla. Puhutaan ulkoistamisesta. Ulkoistettua tietoa on mahdollista jakaa laajemmallekin joukolle, vaikkapa koko organisaatiolle. (Laihonen 2013, 57; Virtainlahti 2009, 17.) Ulkoistamisen vaiheessa hiljaista tietämystä ja sen puolia pyritään siirtämään esimerkiksi näkyvään kirjalliseen muotoon erilaisiksi dokumenteiksi, ohjeiksi, kuvauksiksi ja tarkistuslistoiksi. Myös tässä yhteydessä esiin tulevat organisaation historiaan liittyvät tarinat voivat auttaa ymmärtämään organisaation tietämykseen liittyviä olennaisia asioita. (Virtainlahti 2009, 101.)

Yhdistämisellä tarkoitetaan eksplisiittisen tiedon käsittelyä ja jalostumista, sen jäsentymistä kokonaisuudeksi. Usein tässä vaiheessa kisälli tai koko organisaatio saattaa päätyä johonkin uuteen ratkaisuun, sillä yhdessä jaettu tieto usein jalostuu. Sisäistämisessä puolestaan havaittu tieto muuttuu ymmärtämisen, sisäistämisen kautta automatisoituneeksi hiljaiseksi tiedoksi. Yksilö uudistuu ja kun nämä neljä vaihetta toistuvat jatkuvasti, koko organisaatio vahvistuu. (Laihonen 2013, 57; Åberg 2006, 43; Virtainlahti 2009, 100.)

Tällaisen jatkuvasti vahvistuvan organisaation oppimisen ja jatkuvan uudistumisen tuloksena siellä tapahtuu vähemmän virheitä ja selviydytään tehtävistä paremmin ja nopeammin sekä pystytään reagoimaan muuttuviin tilanteisiin ripeäs-

ti. Näin myöskään osaaminen ei häviä organisaatiosta ihmisen mukana. (Laiho-
nen 2013, 58, 59.) Organisaation oppimista voitaisiin kuvata asiantuntemuksen
ja sen siirtämisen ja hyödyntämisen näkökulmasta kiinalaisella sanonnalla: ”Vi-
isas mies oppii omista virheistään ja kokemuksistaan, viisaampi mies oppii tois-
ten virheistä ja kokemuksista.” (Laiho-
nen 2013, 60.)

2.2.2 Siirtämisen mahdollisuus vai mahdottomuus

Osa tutkijoista on kritisoinut SECI-mallia. Heidän mielestään hiljainen tieto py-
syy aina hiljaisena ja sitä on mahdoton tuoda näkyväksi artikuloiden (Kurtti
2012, 45; Pohjalainen 2012, 3). Hiljaisen tiedon artikulointi onkin mahdotonta,
mikäli yksilön hiljainen tieto nähdään sellaiseksi tiedostamattomaksi alueeksi,
jota ihmisen on mahdotonta tiedostaa. Mikäli hiljainen tieto nähdään yksilön
toiminnan taustalla olevaksi implisiittiseksi rakenteeksi ja uskomuksiksi, on hil-
jaisen tiedon eksplikointi vaikeaa, muttei mahdotonta. Jos hiljainen tieto määri-
tellään tietämisen prosessiksi tietotaidon tapaan, niin silloin sitä voidaan ilmaista
verbaalisessakin muodossa. (Toom 2008, 46; Pohjalainen 2012, 3.)

Tiukka jako hiljaiseen ja ekplisiittiseen tietoon ei vie eteenpäin tutkimusta, jossa
halutaan selvittää asiantuntijuutta ja kehittää oppimista edistäviä käytäntöjä.
Käsitteen kehittäjän Polanyin mukaan hiljaista tietoa on mahdollista kommuni-
koida, mikäli tarjolla on sopivia artikuloinnin tapoja. Myös aiheesta tehdyt tutki-
mukset osoittavat, että hiljaista työelämän tietoa on mahdollista tutkia ja tehdä
näkyväksi. (Pohjalainen 2012, 10.) Hiljaisen tiedon esiin tuominen ei ole mahdo-
tonta, mutta se vaatii asiaan paneutumista ja sisäistä prosessointia (Koivunen
1997, 91).

Virtainlahden (2008, 10) mukaan hiljaista tietämystä voidaan jakaa olennaiselta
osin. Osa hiljaisesta tietämyksestä onkin tuotavissa melko helposti näkyvään
muotoon. Kaikkea hiljaista tietämystä ei tarvitsekaan tuoda näkyvään muotoon,
mutta silti se voidaan jakaa toisille. Tunnistamalla ja esiin tuomalla hiljaista tie-
tämystä voidaan jakaa, kehittää ja luoda uutta. Vain jakamalla se saadaan mui-
den organisaation jäsenten käyttöön ja silloin se usein parantaa koko organi-

saation tietämystä ja osaamista. Hiljaista tietämystä on myös kehitettävä edelleen. Tehokas hiljaisen tietämyksen johtaminen mahdollistaa tietämyksen jatkuvan ja aktiivisen kehittämisen. (Virtainlahti 2009, 77.)

Hiljaista tietoa voidaan tavoitella työtä tarkkailemalla ja sitä jälkikäteen pohtimalla (Pohjalainen 2012, 9). Virtainlahden (2009) mukaan implisiittinen hiljaisen tiedon muoto on mahdollista luoda esille myös esimerkiksi tehtäväanalyysin avulla (Virtainlahti 2009, 46). Kurtti (2012, 44) toteaa väitöskirjassaan hiljaisen tiedon olevan yhteisöllistä. Hänen mukaansa sitä on mahdollista levittää yhteisten kokemusten ja keskustelujen kautta (Kurtti 2012, 44). Virtainlahden (2006, 46) tutkimuksen mukaan hiljaisen tietämyksen alueet pysyvät pitkällä aikavälillä melko samoina, mutta niiden sisältämä hiljainen tieto muuttui jatkuvasti kehityksen myötä (Virtainlahti 2006, 43; Pohjalainen 2012, 6).

Hiljaisen tiedon osalta on olemassa kaksi suuntausta. Ensimmäisessä suuntauksessa hiljaista tietoa pyritään tekemään näkyväksi ja toisessa tietämystä pyritään jakamaan hiljaisena eteenpäin. (Virtainlahti 2009, 17.) Omassa kehittämisprosessissani pyrin tekemään hiljaista tietoa näkyväksi sekä jakamaan sitä näkyvänä sekä hiljaisena eteenpäin. En keskity niinkään transsendenttiseen eli intuitiiviseen tietoon, vaan siihen tieto-taitoon, jota on mahdollista olennaiselta osin jakaa.

2.2.3 Hiljaisen tietämyksen johtaminen

Hiljaista tietoa täytyy johtaa ja se onkin kiinteä osa osaamisen johtamista (Virtainlahti 2009, 72). Hiljaista tietämystä pidetään yhtenä organisaation menestyksen tekijöistä, koska organisaatio ei toimi itsestään ilman osaavia ihmisiä. Olennaista onkin, kuinka tämä työntekijöiden hiljainen tieto saadaan pidettyä ja hyödynnettyä organisaatiossa. Jos hiljainen tieto on vain osaajien omissa päisissä, sitä ei saada kehitettyä eteenpäin ja välttämättä hyödynnettyä jokapäiväisessä toiminnassa. Hiljainen tietämys organisaatiossa onkin valtava potentiaali, jonka avulla organisaatiossa voidaan kehittää osaamista. (Virtainlahti 2009, 9.)

Hiljaisen tietämyksen jakamisessa on ensin tunnistettava hiljainen tietämys ja tunnustettava sen merkitys organisaatiolle. Mitä se on, mitä olennaista hiljaista tietämystä organisaatiossa on ja miksi se on merkityksellistä. Hiljaisen tietämys on osa osaamista, joten sen siirtämisen periaatteet ovat samoja kuin osaamisenkin johtamisessa. Hiljaisen tietämyksen jakamisessa täytyy ottaa huomioon se, mitä tietämystä voidaan muuttaa eksplisiittiseksi esimerkiksi dokumentoimalla ja mikä tietämys vaatii puolestaan omakohtaisen kokemuksen ja mestarin läsnäolon, jotta se voidaan jakaa osittain hiljaisessa muodossa henkilöltä toiselle. (Virtainlahti 2009, 74, 76.)

Monet yritykset ovat pyrkineet tekemään hiljaisesta tiedosta näkyvää ja vähentämään siten riippuvuutta työntekijöistään. Usein kuitenkin unohdetaan, että aivan kaikkea hiljaista tietoa ei voida johtaa tai hallita, koska sitä ei voi erottaa ihmisestä. Työntekijöiden hiljainen tietämys on syntynyt pitkän oppimisprosessin kautta. Sitä on myös vaikea kattavasti tuoda esille. Hiljaisen tietämyksen esille tuominen ei ole helppoa edes silloin kun henkilö itse on kiinnostunut tuomaan sitä esille. (Virtainlahti 2009, 73.)

Kurtti (2012) pohtii väitöskirjassaan työyhteisön osaamisen ja siinä olevan hiljaisen tiedon potentiaalin valjastamisen tärkeyttä. Hän näkee tärkeäksi työyhteisössä hiljaisen tiedon tunnistamisen, jakamisen edellytysten luomisen ja hyödyntämisen mahdollistamisen. Hänen mukaansa hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen on organisaation kriittinen menestystekijä muuttuvan työelämän tarpeisiin. Kurtin mielestä työyhteisön yhteistoiminnallisuus, jaettu asiantuntijuus ja tiimioppiminen ovat keinoja, joilla luodaan edellytyksiä hiljaisen tiedon jakamiseen. (Kurtti 2012, 3, 13.)

Esimiehen ja johdon on hyvä pysähtyä miettimään, mikä osa toiminnasta tapahtuu kokemusperäisen tietämyksen varassa ja arvostetaanko kokemuksen kautta kerääntynyttä ammattitietoa vai muodollista koulutusta enemmän. Mikäli johto arvostaa kokemusperäistä tietoa, on hyvä pohtia, näkyykö tuo arvostus työyhteisössä mitenkään. Hiljaisen tiedon arvostaminen alkaa oman ammattitaidon arvostamisesta ja sitä kautta sen ymmärtämisestä, että oma ammattitaito täydentää muiden tietämyksen kokonaisuutta. Ammatillista itsetuntoa kohottaa se,

että omaa työtä ja osaamista sekä hiljaista tietämystä tuodaan näkyväksi. Esiintuomisprosessi on erityisesti esimiehen, mutta myös jokaisen tiedon haltijan vastuulla. (Virtainlahti 2009, 81–82.)

Joskus sekin voi tulla ongelmaksi, että omaa osaamista ja tietämystä korostetaan liiaksi. Sen seurauksena voi tulla loppuun palaminen, kun pyritään itse tekemään kaikki mahdollinen. On myös taito huomata olevansa ”liian suurissa saappaissa” ja on kunnioitettavaa tuoda tämä esille. (Virtainlahti 2009, 82) Hyvä keino parantaa oman ja työtovereiden ammattitaidon arvostusta on esimerkiksi esitellä palaverien yhteydessä osaston eri työtehtäviä. Esittelyyn on myös hyvä tuoda vaikutusmahdollisuuksia mahdollistaen keskustelun pohjalta syntyvät kehittämisehdotukset. Työtehtävien kirjaaminen luo myös toisten ammattitaidon arvostukselle mahdollisuuksia sekä mahdollistaa myös arviointia. (Virtainlahti 2009, 83.)

On tärkeää luoda organisaatioon ilmapiiri, jossa jokaisen osaaminen ja tietämys tuodaan esille ja ymmärretään, koska hyvä organisaatio syntyy jokaisen parasta tietämystä hyödyntämällä. Kilpailuhenkisyys voi puolestaan vaan aiheuttaa kilpailutilanteen työntekijöiden välille, jossa tietoa ei pyritä jakamaan aktiivisesti vaan pitämään sitä itsellään. Näin tietämisen arvostamisen lähtökohdat ovat aika huonot. (Virtainlahti 2009, 83.)

2.2.4 Olennainen ja kriittinen osaaminen tai hiljainen tietämys

Anne Brooking on tutkinut kriittistä tietämystä organisaation muistin näkökulmasta. Hän on listannut muutamia kriittisen tärkeitä asioita. Hänen mielestään kriittistä on tietyn ammatin sisältämä tieto, kuka hoitaa mitäkin, miten asioita hoidetaan, kuka osaa parhaiten tietyn työn sekä tieto yrityksen historiasta. Myös asiakastuntemus, liiketavat, tiedon koonti ja ongelman lähestyminen ovat kriittistä tietoa. (Virtainlahti 2009, 89.) Olennainen ja kriittinen osaaminen yleisesti nähdään yrityksen kilpailukyvyyn perustana tai yrityksen strategioiden ja kilpailukyvyyn keskeisenä osaamisena (Säntti & Viitala 2010, 92–93).

Olennainen ja kriittinen hiljainen tietämys on sellaista osaamista, jota ilman organisaation toiminta vaarantuu. Erityisen haavoittuvia osaamisen alueita ovat juuri ne, jotka ovat yhden tai suuremmissa organisaatioissa muutaman ihmisen hallussa. (Virtainlahti 2009, 89.) Henkilöstövaihdokset ovatkin uhkatekijöitä tämän tyyppisen tiedon häviämiseksi organisaatiosta (Paloniemi 2008, 255).

Organisaatiossa tulisikin tehdä hiljaista tietoa turvaava suunnitelma, jossa nimeetään kenellä olennaista tai kriittistä hiljaista tietoa on sekä kuinka varmistetaan sen säilyminen organisaatiossa. Suunnitelmaan tulisi nimetä varahenkilöt ja tiedottaa suunnitelmasta asianosaisille ja seurata sen toteutumista. Näin voitaisiin varmistaa, että tärkeä kriittinen tietämys ei poistu organisaatiosta, eikä toiminnan taso laske. Mikään kriittinen hiljainen tietämys ei saisi olla vain yhden ihmisen hallussa. Lisäksi on tärkeää pohtia ja tiedostaa, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Tulisi myös tunnistaa vanhentuneet toimintatavat, joista olisi syytä oppia pois. Sekin on tietämyksen kehittämistä, että vanhentuneista ja toimimattomista tavoista luodaan uusia toimintamalleja. (Virtainlahti 2009, 88–90.)

Usein niille, joilla on hiljaista tietoa paljon, kasaantuu paljon tehtäviä ja ylityötunteja. Kun tehtäviä osaa hoitaa useampikin henkilö, yhden ihmisen taakka vähenee ja apuakin on tarvittaessa saatavilla. Näin stressi vähenee ja työhyvinvointi paranee. On hyvä muistaa, että henkilön osaaminen ja tietämys ei vähene sitä jakamalla. Organisaatiossa, jossa tietämystä jaetaan, luodaan yhteisöllisyyttä. Ihmiset sitoutuvat helpommin päämääriin ja puhaltavat yhteen hiileen. (Virtainlahti 2009, 110.)

Jokaisessa työyhteisössä löytyy eri-ikäisiä, uransa eri vaiheissa olevia ihmisiä, joilla on erilaista tietämystä ja osaamista. Tämän erilaisuuden tunnustaminen ja tunnistaminen on lähtökohta sen hyödyntämiselle. Tarvitaan nuorten intoa ja kokeneen kokemusta ja näkemystä. Usein nämä kulttuurien törmäykset pakottavatkin pohtimaan vakiintuneita käsityksiä ja päivittämään toimintatapoja sopiviksi tähän päivään. (Virtainlahti 2009, 84.)

Epävakaassa työllisyys- ja taloustilanteessa omaa osaamista ei ehkä haluta jakaa. Tietämyksen jakaminen pelottaa helposti silloin, kun sen nähdään vahvistavan toisten asemaa. Tämäkin on ymmärrettävää, mutta organisaatioissa tarvitaan juuri silloin työntekijöiden kaikkea osaamista ja tietämystä, jotta epävakaasta tilanteesta selvitään. Innovatiiviset ja tietämystään jakavat työntekijät ovat kuitenkin organisaation voimavara, koska jokaisen tuodessa ajatuksensa ja kokemuksensa yhteiseen keskusteluun, mahdollistuu uusien ideoiden syntyminen. (Virtainlahti 2009, 88.)

Hiljaista tietoa ei pidä jakaa, jos se tuo riskin innovaatioiden tai liikeideoiden väärinkäyttöön. Toki silloinkin on hyvä miettiä hiljaisen tiedon jakamisen mielekkyyttä, jos oma osaaminen on henkilökohtainen menestystekijä ja oman toimeentulon perusta. Hiljainen tietämys voi olla vanhentunutta, väärää tai sisältää ennakoasenteita ja huonoa asennetta. Silloin sen jakaminen ei myöskään kannata. (Virtainlahti 2009, 112.)

2.3 Osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen menetelmiä

Asiantuntija pystyy artikuloimaan ja jakamaan paitsi eksplisiittistä tietoa, myös refleктоimaan itsessään olevaa implisiittistä tietoa olennaiselta osin. Osa hänen osaamisestaan on silti sen kaltaista, että sitä ei voi artikuloida, eikä näin ollen esimerkiksi dokumentoida. Tämä on osaamisessa se alue, jonka olennaiset osat voidaan oppia vain yhdessä tekemällä ja samalla siitä dialogisesti keskustellen. Silloin astutaan alueelle, jossa oppija koettaa ymmärtää osaajan tehtävää niin, että oppisi hoitamaan sen itse mahdollisimman hyvin. Voi olla, että juuri hän on se, joka pystyy omaksuessaan tuomaan osaamisen rakenteita esiin toisillekin, ehkä asiantuntijalle itselleenkin. Yhteisessä prosessissa syntyy dialogin kautta usein myös uusia hyviä käytäntöjä. Tässä luvussa kokoan ja kuvaan niitä menetelmiä (kuvio 5), jotka helpottavat hiljaisen tiedon siirtymistä osana osaamisen jakamista.



KUVIO 5. Kaavio osaamisen jakamisen menetelmistä mukailen Virtainlahtea (2009, 124–133).

Reflektion tiedetään olevan avainasemassa hiljaisen tiedon siirtämisessä (Su-honen 2009, 23). Se on hyvä tapa tuoda hiljaista tietoa tietoiseksi ja jakaa sitä (Virtainlahti 2009, 124). Reflektoinnissa yksilö tutkii ja jäsentää kokemuksiaan ja selkiyttää merkityssuhteita itselleen. Sen lopputuloksena on ymmärrys, jonka seurauksena oma toiminta voi muuttua. (Ojanen 2009, 72, 76–77.)

Toimintaa voidaan reflektoida yhtä aikaa toiminnan kanssa tai jälkikäteen. Siinä kyseenalaistetaan toimintaa ja luodaan uusia tapoja toimia ja ajatella. Reflek-tointi ja sen esiin tuominen yhteisesti auttaa valmistautumaan kohtaamaan sa-mantapaisia tapahtumia tulevaisuudessa. (Virtainlahti 2009, 124.) Se on vai-vannäköä, jotta osaisimme tulkita kokemustemme tuomaa sisältöä. Se on tietoi-suutta miten olemme tulleet tähän pisteeseen ja miksi. (Rouhiainen 1999, 36.)

Kun reflektointia tuodaan toistenkin tietoon, tarvitaan parhaimman lopputulok-sen saamiseksi vastavuoroista vuorovaikutusta, dialogia. Ammatillisessa vuoro-vaikutuksessa molemmat dialogin osapuolet vaikuttavat toisiinsa rakentaessaan kuvaa todellisuudesta. Tavoitteena on rakentaa todellisuutta ja tietoa, joka ra-kentuu sosiaalisissa prosesseissa, jossa kuuluvilla ovat molempien osapuolten

käsitykset, myös ristiriitaiset. (Mönkkönen 2002, 32–36.) Dialogi ei ole yksisuuntaista tiedon puhumista toiselle vaan dialogissa rakennetaan yhteistä ymmärrystä ja tietoa yhdessä (Erkkilä 2012, 18, 201; Mönkkönen 2002, 82). Dialogissa on kyse aktiivisesta vuoropuhelusta, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä. Huomio ei ole oman näkökulman puolustamisessa ja oikeassa olemisessä, vaan yhteisen oivalluksen löytymisessä. (Sydänmaanlakka 2009, 196–198.)

2.3.1 Tallentaminen ja jakaminen

Hiljaista tietämystä voidaan tuoda näkyväksi tallentamalla ja jakamalla sitä organisaation jäsenille. **Dokumentointi** on toimintaa, jossa dokumenttien muodossa jaetaan omaa hiljaista tietämystä organisaatiossa kirjoittamalla tai mallintamalla, visuaalisin keinoin. Sen avulla kuvataan omaa osaamista, työtehtävien työvaiheita sekä yhteistyöprosesseja. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 44.) Dokumentointi on hyvä keino tuoda hiljaista tietämystä eksplisiittiseksi, mutta samalla se on työläs tapa ja siksi sitä ei usein hyödynnetä esille tuomisen keinona. (Virtainlahti 2009, 94, 130.)

Dokumentointi on monen asiantuntijan normaalia arkityötä. Esimerkiksi erilaiset päätösdokumentit, projekti- ja suunnitteludokumentaatiot sekä erilaiset lausunnot ovat dokumentointia. Henkilökohtaisten dokumentaatioiden avulla asiantuntija voi kuvata työprosessejaan kokemattomammalle työntekijälle. Yksi hyvä esimerkki dokumentoinnista on vuosikellon tekeminen, joka auttaa hahmottamaan säännöllisesti ja harvemmin toistuvia työtehtäviä. Siihen voi kuvata työtehtäviä, työtehtäviin kuluvaan aikaa tai niihin liittyviä yhteistyötahoja ja vastuuhenkilöitä. Vuosikellon luominen vie aikaa, mutta esimerkiksi työtehtävistä pois siirryttäessä vuosikello on erittäin hyvä apuväline uudelle työntekijälle. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 42–44)

Olennaista osaamista voidaan myös kuvata **mallintamalla** tietämys näkyvään muotoon, esimerkiksi kuvaksi tai piirustukseksi. Mallintamista voidaan lähteä tekemään myös haastatellen tekijää jatkamalla niin kauan kunnes kuva toiminnan etenemisestä periaatteineen muodostuu. Havainnointi esimerkiksi siitä,

missä järjestyksessä henkilö tekee asioista, voi olla hyvä tuki kuvaa muodostettaessa. Mallinnuksessa muotoillaan tehtävä kuvan, kaavion tai tekstikuvauksen muotoon. (Virtainlahti 2009, 94–96.) Malli sisältää kuvauksen siitä, mikä on välttämätöntä ja riittävää osaamisen kannalta (Suhonen 2009, 24).

Osaamista ja tietämystä voi tarkastella myös **roolien** kautta. Oman osaamisen avaaminen voi olla helpompaa kun sitä lähtee purkamaan pohtien, minkälaisia rooleja omaan tehtävään kuuluu, esimerkiksi alaisen, esimiehen, asiakkaiden, sidos- ja tukiryhmien ja niin edelleen. Roolijaon voi piirtää käsitekartan muotoon ja havainnollistaa yhdellä silmäyksellä tehtävään liittyvät roolit. Sen jälkeen voi pohtia yksitellen niihin liittyvää osaamista ja tietämystä. (Virtainlahti 2009, 96.)

Tarinoinnista eli storytellingistä puhutaan, kun kokenut asiantuntija kuvaa kokemustaan kertomalla esimerkkejä eli kertomuksia uransa ajalta. Tarinat voivat olla myös kirjoitettuja, filmattuja tai piirrettyjä kertomuksia. Niiden avulla voidaan välittää tietoa olennaisista asioista, esimerkiksi historiasta, arvoista ja yhteisön identiteetistä tai yksilön kokemuksista. Tarinat ja kertomukset jäävät helposti mieleen. Niiden avulla voidaan käsitellä myös esiin tulleita tunteita ja asenteita tai ne voivat auttaa uutta ihmistä sisäistämään odotettua ja vaadittua käytöstä. Niiden avulla voidaan käsitellä sekä onnistumisia että epäonnistumisia tulevaisuuden varalle tai nykyiseen tilanteeseen. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 39; Virtainlahti 2009, 97.)

Koulutus on hyvä tapa jakaa eksplisiittistä tietoa. Koulutuksessa tieto tavoittaa mahdollisimman monta ihmistä kerralla (Kuronen-Mattila ym. 2012, 33–34). Koulutusmateriaalin valmistaminen voi olla asiantuntijalle itselleen hyvä tapa tuoda hiljaista tietämystä itselleenkin esille ja itse tilaisuudesta hyötyvät toisetkin organisaatioissa.

2.3.2 Kahden ihmisen välillä tapahtuva prosessi

Osaamisen jakaminen tapahtuu siis kahden ihmisen välillä, jossa kokenut asiantuntija opastaa kokematon työntekijää yhdessä tehden tai mentoroiden.

Tyypillisesti työelämässä puhutaan tätä tarkoitettaessa mestari-oppipoika-, seniori-juniori- sekä konkari-aloittelijatyöpareista. Kyseessä on tapahtuma, jossa kokenut asiantuntija on sitoutunut opettamiseen ja näin kokematon työntekijä oppii kokeneelta rakentaen sen pohjalta omaa osaamistaan. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 33–34; Suhonen 2009, 24; Virtainlahti 2009, 120–121.)

Rinnakkain työskentelyssä (overlap period) päämääränä on se, että kokematon saa haltuunsa tarvitsemansa tietämyksen ja kokemuksen tehtävän hoitoon. Rinnakkain työskentelyn aluksi on hyvä sopia, milloin rooleja vaihdetaan ja kokenut ryhtyy seuraamaan kokemattoman työskentelyä antaen siitä rakentavaa palautetta. Näin keskustelut mahdollistuvat ja tehtävään kasvaminen tapahtuu tehokkaimmin. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 33–35.)

Mentorointi on tänä päivänä suosittu menetelmä osaamisen ja tietämyksen jakamiseen. Mentoroinnissa kokenut asiantuntija antaa kehittymishaluiselle henkilölle ohjausta ja tukea työhön liittyvissä kysymyksissä. Siinä on kyse kehittävästä vuorovaikutussuhteesta (Suhonen 2009, 24), jossa läsnä ovat avoimuus, luottamus ja sitoutuneisuus. Mentoroinnissa on kyse keskusteluiden järjestämisestä, jossa molemmat kehittyvät ja jossa mentori sitoutuu antamaan koko asiantuntemuksensa mentoroitavalle. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 36–37; Virtainlahti 2009, 121.)

2.3.3 Koko organisaation osaamisen hajauttaminen

Osaamisen hajauttamisella tarkoitetaan toimintatapoja, joilla osaamista jaetaan eri puolille organisaatiota esimerkiksi useammalle ihmiselle eli organisatoriseksi tiedoksi. Tämä vie runsaasti aikaa eikä sitä voida ottaa käyttöön välittömästi asiantuntijan jäädessä pois tehtävästään. Osaamisen hajauttaminen vaatii ennakkoivaa johtamistyötä ja organisaation osaamisriskien tunnistamista. Osaamisen hajauttamisen menetelmiä ovat mm. tiimityöskentely, tehtäväkierto ja varamies- tai sijaisjärjestelyt. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 40.)

Tiimityössä jaetaan osaamista ja kannetaan vastuuta yhdessä. Tiimin jäsenille kasvaa yhteinen näkemys työtehtävistä. Työ ja sen tulokset tulevat tällä tavoin yhteisen arvioinnin kohteeksi ja koska ongelmanratkaisuun pyritään yhdessä, käytännöt kehittyvät. Tiimin jäsenille muodostuu hyvä käsitys toistensa erityisosaamisesta. Tiimityön hyvä puoli on sekin, että vaikka se hajoaisikin, muodostunut käsitys ihmisten erityisosaamisesta säilyy. (Kuronen ym. 2012, 40; Virtainlahti 2009, 118–119.) Jotta tiimityö toimii hajauttavasti ja osaamista säilyttäen, tiimissä täytyy olla kokeneita ja kokemattomampia asiantuntijoita sekä erilaisia osaamisalueita. Lisäksi tiimi tarvitsee kokoavan ja säännöllisen yhteistyörakenteen esimerkiksi viikkopalaverien ja päivittäisten tilannekatsauksien muodossa. Tiimityö ja uuden oppiminen toisilta edellyttää hyvää ilmapiiriä ja avointa vuorovaikutusta. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 41.)

Tehtävä- tai työkierrossa henkilö vaihtaa työtehtävää organisaation sisällä sovituksi ajaksi, sovitulla tavalla ja palaa lopuksi omaan työhönsä. Tehtävänkierron myötä asiantuntemusalue siirtyy tekemällä seuraavalle ihmiselle ja laajentaa tämän osaamista ja yleensä myös sosiaalista verkostoa. Tehtävänkierto tuo vaihtelua työnkuvaan, kartuttaa kokemusta ja monitaitoisuutta. Se voi olla luonteeltaan pitkä- tai lyhytkestoista. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 41; Virtainlahti 2009, 128.)

Sijaisuus- ja varamiesjärjestelyillä varmistetaan töiden sujuminen erilaisissa poissaolo- ja vaihtuvuustilanteissa. Kullekin tehtävälle on sijainen tai varamies, joka voi tarvittaessa hoitaa tehtävään liittyvät perusasiat. Yhteisesti sovitun järjestelyn muistiin kirjaamisella varmistetaan, että jokainen työntekijä tietää kuinka toimia yhden työntekijän ollessa poissa. Sijaisuus- ja varamiesjärjestelyssä tehtävän tietämystä saadaan jaettua kokemuksen kautta. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 42; Virtainlahti 2009, 122.)

Työn laajentamisella tarkoitetaan prosessia, jossa työntekijän työtehtäviin yhdistetään tai lisätään samantasoisia tehtäviä lisäten työn vaihtelevuutta. Työn laajentaminen tai rikastaminen lisää työntekijän ammattitaitoa. Ammattitaidon kehittyminen tuo työntekijälle uutta hiljaista tietämystä ja syventää jo olemassa olevaa tietämystä. (Virtainlahti 2009, 128.)

2.3.4 Suotuisat olosuhteet ja henkilöstötoiminnot

Esimiesten tehtävä on varmistaa sopivia virallisia ja epävirallisia olosuhteita hiljaisen tietämyksen jakamiseen. Organisaatiokulttuuri voi edistää tai estää hiljaisen tietämyksen jakamista. (Virtainlahti 2009, 136.)

Epävirallisia hiljaisen tietämyksen jakamisen areenoita ovat **kokouskäytännöt** ja **vapaamuotoiset tilanteet**. Hiljainen tietämys tulisikin huomioida käymällä kokouksissa läpi onnistumisia, epäonnistumisia tai ongelmallisia tilanteita. Näin hiljaisesta tiedosta pääsee osalliseksi mahdollisimman moni kuulija ja toisaalta näissä tilanteissa saadaan kerättyä hyviä toimintatapoja kaikkien tietoon. Vapaamuotoiset tilanteet, kuten kahvitauot, ovat tärkeitä areenoita myös hiljaisen tietämyksen jakamisessa. Näissä tilanteissa luodaan myös vuorovaikutussuhteita eli tärkeää perustaa hiljaisen tietämyksen jakamiseen. (Virtainlahti 2009, 134–135.)

Verkostojen luominen sekä organisaation sisä- että ulkopuolelle mahdollistavat tietämyksen välittämistä. Virkistyspäivät esimerkiksi luovat mahdollisuuksia vapaamuotoiseen tutustumiseen, joka luo juuri pohjaa ihmisten väliselle luottamukselle ja tuleviin työn merkeissä tapahtuviin keskusteluihin ja yhteydenottoihin. **Kokemustenvaihtopiirit** ovat tapahtumia, joissa osanottajat vaihtavat kokemuksiaan työhön liittyen. Ne voivat olla työyhteisön sisäisiä tai organisaatioiden yhteisiä. Tarkoituksena on keskustelujen avulla jakaa kokemuksia työhön liittyvistä teemoista niin, että luovuudelle jää tilaa. (Virtainlahti 2009, 122–123.)

Työpaikan ulkopuoliset verkostot puolestaan mahdollistavat oman toiminnan peilaamisen toisiin organisaatioihin sekä uusien ideoiden ja tiedon saamisen. Johdon ja esimiesten olisi tärkeää rakentaa verkostoja koko toimialan tasolla. **Benchmarkingissa** eli vertaisarvioinnissa oman organisaation suorituksia verrataan alan parhaiden organisaatioiden suorituksiin. Tässä peilauksessa toisiin yrityksiin saadaan ideoita, hyviä käytäntöjä ja suuntaa oman toiminnan kehittämiseen. (Virtainlahti 2009, 129.)

Tietyt henkilöstötoiminnot tukevat ja rikastavat myös hiljaisen tietämyksen jakamista ja kehittämistä. Niitä ovat rekrytointi, perehdyttäminen, työnopastus, koulutus sekä kehityskeskustelut. **Rekrytoinnissa** kartoitetaan, minkälaista osaamista organisaatio tarvitsee tulevaisuudessa. Uusien henkilöiden rekrytoinnilla työyhteisöön saadaan uutta tietämystä jaettavaksi uudelta työntekijältä vanhoille ja toisinpäin. **Perehdyttämisellä tai työnopastuksella** uusi työntekijä ohjataan toimimaan uudessa työtehtävässä. Perehdyttämisen tulisi koskea myös siirryttäessä talon sisällä uusiin tehtäviin. **Koulutuksen** avulla lisätään työhön liittyvää uutta tietoa ja siinä myös organisaation sisällä oleva asiantuntija voi jakaa omaa tietämystään organisaation sisällä. Koulutuksissa saatu teoria-tieto muuttuu myös kuulijalle pikku hiljaa hiljaiseksi tietämykseksi, ja siksi sitäkin tarvitaan. (Virtainlahti 2009, 130–133.)

Kehityskeskustelu esimiehen ja työntekijän välillä on tärkeä tapahtuma. Siinä keskustellaan työntekijän edellisen kauden suoritukset pohtien uusia tavoitteita ja suuntia suhteessa organisaation visioon ja tavoitteisiin. (Virtainlahti 2009, 133.) Mielestäni tässä tapahtumassa esimies voi myös saada itselleen hiljaista tietoa käytännöstä ja sen haasteista työntekijältä, jonka toimenkuva ei ole täysin tuttu.

3 Kehittämisprosessi

Työskentelen yksityisen sektorin kaksiosastoisessa päiväkodissa. Päiväkoti Tilkkutäkkiä ylläpitää Joensuun kristillisen koulun ja päiväkodin kannatusyhdistys ry. Tehtäväni on lastentarhanopettajuuteni lisäksi päiväkodin johtaminen. Työhöni kuuluu kokonaisvastuu päiväkodistamme, asiakkuuksien johtaminen, yhteistyö eri tahojen kanssa sekä esimiestyö kuudelle työntekijälle sekä vaihtuvalle määrälle opiskelijoita ja työkokeilijoita. Johtajuuteen kuuluu myös päiväkodin taloudenhoitoa, yhdistyksen hallitustyötä sekä lukematon määrä monia muitakin tehtäviä.

Olen työskennellyt tehtävässäni yhdeksän vuotta. Vuosien mittaan työntekijöitä on tullut ja mennyt, ja joka kerta pienessä organisaatiossa on ollut omanlaisensa ponnistus saada heidän vastuualueidensa osaaminen jonkun toisen työntekijän kannettavaksi. Kun marraskuussa 2014 jäin opintovapaalle, jouduin tekemään todella ison ponnistuksen osaamiseni ja erityisesti hiljaisen tietämykseni edes jonkinlaisesta siirtämisestä työyhteisölle. Mentorointi on toki jatkunut koko opintovapaan ajan.

Tänä päivänä alkaa olla harvinaisempaa, että työntekijä työskentelisi koko työuransa ajan saman organisaation palveluksessa. Erilaiset henkilökuntamuutokset, jotka tulevat myös esimerkiksi perhevapaiden, eläkkeellesiirtymisten ja muuttojen myötä, tuovat organisaatioihin omat haasteensa. Oman tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena oli turvata kriittisen hiljaisen tiedon pysymistä organisaatiossamme ja helpottaa henkilöstömuutoksien tuomia haasteita.

Oletuksenani oli, että kun tätä niin sanottua ”kriittistä hiljaista tietämystä” saadaan jaettua enenevässä määrin, organisaatiomme vahvistuu ottamaan vastaan henkilöstömuutoksia luonnollisena osana tämän päivän työelämää. Näin kenenkään ei tarvitse pienessäkään organisaatiossa kokea olevansa liian korvaamaton ollessaan poissa tai edetessään elämässään toisaalle. Näin myös varmistamme toiminnan mahdollisimman kivuttoman jatkumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin.

3.1 Kehittämisprosessin tarkoitus ja tavoiteltu lopputulos

Opinnäytetyöprosessini tavoitteena oli hiljaisen tiedon siirtämisen kehittäminen yksityisessä päivähoitoyksikössä. En tarkoittanut hiljaisella tiedolla mitä tahansa hiljaista tietoa, vaan olennaista ja välttämätöntä, ”kriittistä” hiljaista tietoa, jonka varassa organisaatiomme toimii ja joka vaarantuu henkilöstömuutoksia kohdattessamme. Suunnitelmani oli motivoida ja osallistaa koko työyhteisö itseni mukaan lukien kehittämisprosessiin, jonka lopputuloksena syntyisi suunnitelma, tai ainakin toimivia käytänteitä, osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtämiseen. Nämä

käytänteet vahvistaisivat työyhteisöämme ja pitäisivät organisaatiomme vahvana henkilökunnan muutoksiin nähden. Oletin, että siirtäessämme hiljaista tietoa vanhat toimintatapamme kehittyvät ja päivittyvät. Halusin lisätä prosessissa työyhteisöimme ymmärrystä hiljaisen tiedon merkityksestä organisaatiomme olemassaolon ja jatkuvuuden näkökulmasta.

Opinnäytetyöni ydinkysymykset tai tutkimusongelmat olivat seuraavat:

1. Missä asioissa organisaatiossamme on pysyvyytemme kannalta olennaista, kriittistä hiljaista tietämystä, kenellä sitä on ja millaisia asioita siihen liittyy?
2. Mitä keinoja organisaatiomme voisi käyttää varmistaakseen hiljaisen tiedon pysymistä talossa henkilöstömuutoksia kohdatessamme?
3. Voisimmeko rakentaa työyhteisön hiljaisen tietämyksen suunnitelman, joka helpottaisi meitä kaikkia henkilöstöön liittyvissä muutostilanteissa?

Kehittämishankkeen lopputuotoksena tavoittelin yksityisen sektorin päiväkodin hiljaisen tiedon siirtämisen prosessimallia, -kuvausta tai työkaluja, joka tai jotka ovat mahdollisesti hyödynnettävissä saman kokoisissa yksityisen sektorin päivähoito- ja hoiva- ja hoitokotien työyhteisöissä.

Mielenkiintoiseksi kehittämisprosessin johtamisen teki se, voiko hiljaista tietoa ylipäättään johtaa sekä voisiko kriittistä hiljaista tietämystä johtaa työyhteisön yhteisen tiedostuksen ja keinojen vahvistamisen näkökulmasta. Mietin myös sitä, miten työyhteisöön voisi luoda jatkuvia koko ajan käynnissä olevia sellaisia asiantuntijuuden ja tehtävien siirtämisprosesseja, jotka olisivat käytännön arjessa mahdollisia, olematta kuitenkaan turhan raskaita. Pohdin myös sitä, mitkä tekijät edesauttavat tai rajoittavat mahdollisen suunnitelman toteutumista käytännössä. Pelkäsin sitä, voiko käydä niin, että saamme tehtyä suunnitelman, mutta käytännössä se osoittautuu mahdottomaksi toteuttaa tai että se unohtuu kiireisen työelämän keskellä.

3.2 Osallistujat ja toimintaympäristö

Kehittämisprosessini osallistujat olivat päiväkotitilkkutäkin seitsemän kasvatusvastuullista työntekijää eli kaksi lastentarhanopettajaa, neljä lastenhoitajaa sekä minä itse päiväkodin johtajana ja kehittämistoiminnan vetäjänä. Tein opinnäytetyöni opintovapaalta käsin, joten lähinnä ohjasin ja arvioin prosessia oman työyhteisöni ulkopuolelta.

Jokaisen osallistujan läsnäolo oli kehittämisen kannalta välttämätöntä, koska tarkoituksenamme oli yhdessä ymmärtää, ideoida ja suunnitella hiljaisen tiedon siirtämistä sekä sitoutua suunnittelemaamme. Luotin siihen, että työntekijät itse tuntevat omat ja työyhteisön realiteetit parhaiten ja yhdessä pystyisimme suunnittelemaan sen pohjalta sopivia, toimivia käytänteitä hiljaisen tiedon siirtämiseen.

Tarkoitukseni oli, että kehittämisprosessi ei rasittaisi liikaa työyhteisöä ja tästä syystä suunnittelin kehittämistoiminnan ideointi- ja suunnitelmavaiheen läpivietäväksi muutamissa yhteisissä palavereissa helmi-maaliskuussa 2015. Suunnitelman toimimista käytännössä arvioitiin syyskuussa 2015 ja samassa yhteydessä sitä kehitettiin eteenpäin.

3.3 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ja toimintatutkimuksellinen lähestymistapa

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ei ole puhdasta tutkimusta, vaikka tutkimus ja kehittäminen kuuluvatkin yleensä yhteen. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tiedonmuodostukseen pyritään käytännön toiminnan kautta. Kyse on käytännön kysymyksistä, ongelmien ratkaisusta tai konkreettiseen muutokseen pyrkimisestä. Siinä on myös tavoite luoda kehittämisestä perusteellista tietoa yleisellä tasolla. Se ei ole perinteistä tutkimusta tutkimuksen logiikalla ja periaatteilla, vaan pikemminkin tutkimuksella ja tutkimusmenetelmillä on avustava rooli ongelmanratkaisuun pääsemiseksi. (Toikko & Rantanen 2009, 22–23.)

Kehittämistyö ei ole mitä tahansa asenteiden ja uskomusten pohjalle rakennettua muutosta vaan se on etenemistä järjestelmällisesti, perusteellisesti, analyttisesti ja kriittisesti. Kehittämistyö on ihmisten välistä vuorovaikutusta, kysymysten muotoilua ja tutkimista. Se on muutoksen hakemista ja ohjaamista sekä epävarmuuden kohtaamista ja yllättävien haasteiden käsittelyä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 20–21.) Kehittämistoiminnan olemus on muutos, jolla pyritään parempaan toimintatapaan kuin aikaisemmin. Kehittämisen kohteena ovat tavallisesti organisaatiot ja työyhteisöt. Kehittämistoimintaa organisoii usein johtaja, mutta kehittäminen voi myös olla organisaation yhteistä toimintaa. Itse pyrin organisoimaan kehittämistoimintaa niin, että se oli organisaation yhteistä kehittämistoimintaa. Kehittämistoiminnassa tutkimusmenetelmät toimivat välineinä. Niiden valinnan tulisi perustua tutkimusongelmaan ja siihen, millaiseen ongelmaan etsitään vastauksia. (Toikko & Rantanen 2009, 16–18.)

Tutkimuksellisen kehittämistoimintani lähestymistavaksi valikoitui varsin luonnollisesti toimintatutkimuksellinen työote. Toimintatutkimus pyrkii tutkimuksellisen kehittämistyön lailla käytäntöjen parantamiseen ja muuttamiseen tutkittavien osallistumisen kautta. Lisäksi siinä on kyse yhteisestä ongelmanratkaisusta, jonka lähtökohta on jokin käytännöllinen ongelma, jolle yhdessä etsitään ratkaisua. (Kuula, 1999, 10; Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen, Saari, 1996, 31.) Toimintatutkimus pyrkii paitsi muuttamaan kohteena olevaa käytäntöä, se pyrkii luomaan osallistujien omaa ymmärrystä tästä käytännöstä. Lähtökohtana siinä on, että toimijat itse reflektoinnin ja pohtimisen kautta tekevät muutoksen. (Syrjälä ym. 1996, 35; Vilkkä 2007, 71.) Toimintatutkimuksessa tutkija dokumentoi muutoksen alaista toimintaa ja tutkimuskohteen työskentelyä. Tutkijan tavoite on muutostavoite sekä teoreettinen tutkimustieto yhteisön toiminnasta ja rakenteesta. (Vilkkä 2007, 71.)

Hiljaisen tiedon siirtämisen ongelma on koko organisaatiota koskettava ongelma, ja se koskee koko työyhteisöä, ei vain sen johtoa tai yksittäisiä henkilöitä. Tarkoitukseni oli tietoisesti lisätä osallistujien ymmärrystä ilmiöstä hiljainen tieto, ja sitä, miten sitä siirretään sekä organisoida sen pohjalta työyhteisö reflektimaan, pohtimaan ja suunnittelemaan hiljaisen tiedon siirtämistä organisaatioamme vahvistaaksemme. Lähdin tavoittelemaan yhteistä tulosta eli käytännös-

sä toimivaa suunnitelmaa tiedostamisen ja reflektion sekä keskustelevan toiminnan näkökulmasta käsin.

Koska toimintatutkimuksessa sekä tutkija että osallistujat ovat osa tutkimuskohteen kokonaisuutta, sopi näkökulma lähestymistavakseni omiin tutkimuskysymyksiini. Osallistujat ovat selvillä tutkimuksen tavoitteista toimintatutkimuksessa ja voivat osallistua tutkimusaineiston koontiin, analysointiin ja tulkintaan. (Syrjälä ym. 1996. 34.) Pyrin mahdollisimman avoimesti etsimään työyhteisöä hyödyttävää kehittämiskohdetta sekä työyhteisönä yhdessä etsimään ratkaisua ongelmaamme.

Toimintatutkimuksellinen tutkimusote on prosessinomaista etenemistä. Ensin on idea tai ongelma, jota työelämässä lähdetään parantamaan ja siitä lähdetään tekemään yleinen suunnitelma ongelman ratkaisemiseksi. Tämän jälkeen jokaisen kokoontumiskerran aikana ja jälkeen toimintasuunnitelma muokkautuu käytännössä muovaten seuraavan vaiheen suunnitelmaa uusiksi. Tämä tapahtuu tarkastelun ja arvioinnin kautta. Ideana on se, että seuraava toimintavaihe on perusteltu jo tapahtuneella, vaikka se vaatisikin suunnitelman muutosta. Päämäärä saavutetaan arvioinnin ja toiminnan vuorottelun kautta niin että ne vaikuttavat toisiinsa. (Syrjälä ym. 1996. 39–40.) Omassa kehittämisprosessissani ongelmana oli kriittisen hiljaisen tiedon häviämisen mahdollisuus. Ideana oli lähteä turvaamaan kriittisen hiljaisen tiedon pysymistä organisaatiossa. Tarkoituksena oli luoda yhdessä yleinen suunnitelma ongelmamme ratkaisemiseksi. Tämän jälkeen tarkoituksena oli laittaa suunnitelma käytäntöön ja kehittää sitä toiminnan arvioinnin kautta.

Sosiaalipsykologi Kurt Lewin, toimintatutkimuksen kehittäjä, kuvaisi yllämainittua prosessia metaforalla, jossa kun sosiaalista toimintaa muutetaan, se pitää sulattaa (unfreezing). Eli muutokseen täytyy olla ensin valmis oman ymmärryksen tasolla. (Heikkinen 2007, 27–28; Juppo 2012, 51.) Yhteisissä kokoontumisissa pyrittiin ymmärtämään kriittisen hiljaisen tiedon sisältöä ja merkitystä organisaatiollemme. Tämän ymmärryksen pohjalta lähdimme miettimään, kuinka me voisimme järkevästi luoda muutosta käytännöissämme ja turvata hiljaista tietoa organisaatiossamme.

Lewinin mukaan sulatuksen jälkeen on muutoksen (changing) aika. Kun puolestaan uusi käytäntö on muuttunut toimivaksi, Lewin puhuu pakastamisesta (freezing) eli toiminta vakiinnutetaan. (Heikkinen 2007, 28.) Omassa kehittämissessani luotu suunnitelma laitettiin käytäntöön maaliskuuhun vaihteessa, jolloin se lähti vasta etsimään lopullista muotoaan. Syyskuussa arvioimme siihen astisesti suunnitelman toteutumista, sen toimimisen esteitä ja parantamisehdotuksia. Toiminnan vakiinnuttaminen tarkoittaa kehittämistoiminnassani sitä, että suunnitelmaa tarkistellaan ja ohjataan aktiivisesti sekä etsitään kulloiseenkinkin tilanteeseen sopivia käytänteitä.

Toimintatutkimus on prosessi, jossa matkan varrella syntyy uusia ongelmia, jotka muovaavat seuraavia vaiheita. Siinä myös syntyy sivuspiraaleja, joista syntyy uusia ongelmia, joita voidaan lähteä seuraamaan, mikäli se on tarkoituksenmukaista. Ajattelen, että en tutkimuksellisen kehittämistoiminnan ohjaajana ja osallistujana voi odottaa suoraviivaista toimintaa, joka saavuttaisi päämäärän sellaisena kuin itse sen haluaisin nähdä.

3.4 Oma roolini

Toimintatutkimusta tehdään tyypillisesti työelämän kentällä ja yleensä tutkija on itse sisällä muiden toimijoiden kanssa tutkimassaan käytännössä. Tämän tyyppiselle tutkimukselle keskeistä on usko yhteistyöhön ja demokratiaan. (Syrjälä ym. 1996, 33–34.) Olin itse tutkijana ja kehittäjänä sisällä omassa työyhteisössäni opintovapaalla olevan päiväkodin johtajan roolista käsin ja uskoin toimijoiden itsensä olevan parhaita käytäntöjen asiantuntijoita ja muutoksen tekijöitä omassa organisaatiossamme.

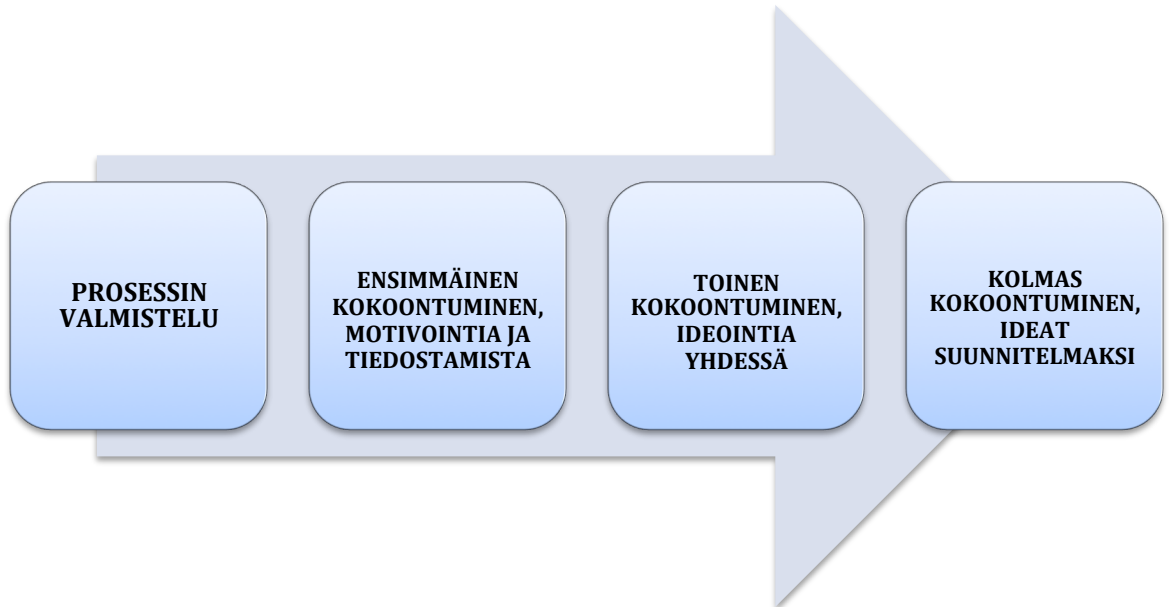
Oma roolini tutkivassa kehittämistoiminnassani on samalla tutkijan ja aktiivisen osallistujan, mikä onkin tyypillistä toimintatutkimuksellisessa otteessa (Heikkinen ym. 2007, 19–20). Tämä mielestäni teki toimintatutkimuksessa haasteellisen. Minun täytyi pyrkiä diplomaattisuuteen ja tasapuolisuuteen sekä kamppailemaan sen tosiasian kanssa, että myös minä olin osa tutkimuskohdettani ja vaikutin prosessin kulkuun ja lopputulokseen.

Toimintatutkimuksellisessa otteessa olin tietoinen omasta roolistani toisaalta tutkijana tai kehittäjänä, myös päiväkodin johtajana ja työtoverina. Toimintatutkimuksessa on silti pyrittävä välttämään tietämistä toisten puolesta eksperttinä ja asiantuntijana ja pyrittävä kaikessa työyhteisön äänen kuulemiseen. (Kuula 1999. 118–121, 143.) Tämän näkökulman pitäminen mielessä oli tärkeää, että hiljaisen tiedon kehittämisen suunnitelmasta ei tule johtajan suunnitelma vaan työyhteisön suunnitelma. Toisaalta oma roolini tutkivassa kehittämisprosessissani oli osallistujan roolini lisäksi olla myös työyhteisöni valmentaja tai fasilitaattori. Valmentajan tai fasilitaattorin rooli on saada työyhteisöön voimaantumisen tunnetta rohkaisemalla ja motivoimalla oppimaan, kyseenalaistamaan ja koettelemaan ajatusmallejamme työtavoistamme. Tarkoitukseni oli motivoida ja esittää kysymyksiä välttäen antamasta valmiita vastauksia. (Viitala 2008, 310.)

Perinteiseen toimintatutkimuksen tutkijan rooliin kuuluu se, että tarkastelen asioita sisältä päin ja omat havaintoni ovat osa aineistoa. Omat havainnot yhdessä tutkimusmateriaalin kanssa lisäävät ymmärrystäni aiheesta. (Heikkinen ym. 2007, 20.) Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on kyse monisubjektuudesta, dialogista. Tästä syystä osallistujat vaikuttavat kehittämisen ja arvioinnin kautta minun ymmärrykseeni aiheesta. (Toikko & Rantanen 2009, 91.) Voinkin todeta kehittämisprosessissa olevan kyse pohjimmiltaan dialogin kautta tapahtuvasta kehittämisprosessista.

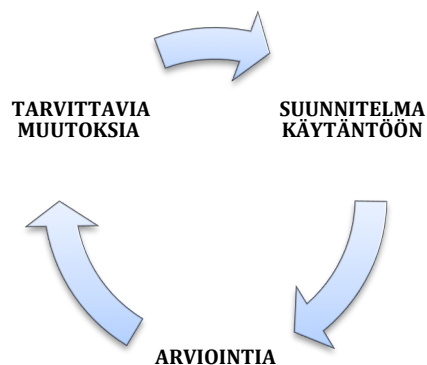
3.5 Kehittämistoiminnan kuvaus

Tarkoitukseni oli ideoida ja suunnitella yhdessä työyhteisöni kanssa organisaatiomme kriittisen hiljaisen tiedon siirtämisen suunnitelma ja laittaa se käyttöön. Kuviossa (kuvio 6) kuvaan, kuinka ideointi ja suunnitteluvaihe toteutettiin ja seuraavassa kuviossa (kuvio 7) kuvaan suunnitelman välitöntä käyttöönottoa.



KUVIO 6. Kehittämispöcessin ideointi- ja suunnitelmavaihe.

Pyrkimykseni oli, että suunnitelma on työyhteisön yhteinen projekti ja kolmannen kokoontumisen jälkeen maaliskuun lopussa suunnitelma laitetaan käyttöön elämään omaa elämäänsä puolen vuoden ajaksi. Syyskuussa 2015 arvioimme suunnitelman toteutumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä päivitämme suunnitelmaa ensimmäisen kerran (kuvio 7). Sen jälkeen aika ajoin koonnumme suunnitelmamme äärelle sitä päivittämään tarkoituksenmukaiseksi.



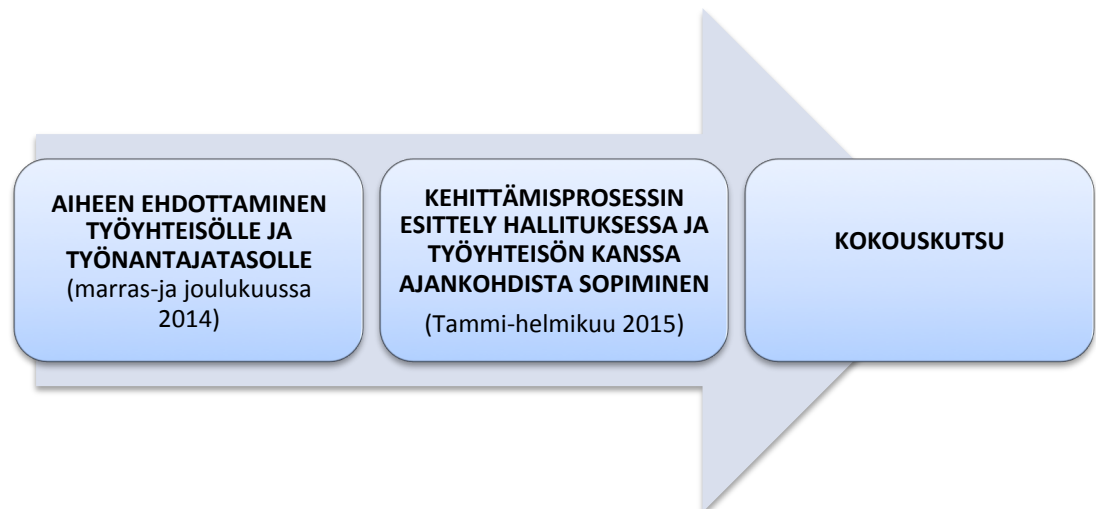
KUVIO 7. Suunnitelmaa arvioidaan käytännössä ja se muokkautuu toiminnassa tarkoituksenmukaiseksi.

Viitekehitykseni on osaamisen johtamisessa, jota kehittämistyöni työyhteisössä on. En kuitenkaan tarkastellut mitä tahansa osaamista työyhteisössäni, vaan

osaamiseen liittyvää hiljaista tietämystä, joka ei ole tuttua toisille ja jonka varassa organisaatiomme toimii. Näkökulmani oli kriittisen hiljaisen tietämyksen puolella, joka voi hävitä organisaatiosta ihmisten mukana. Koska osaamisessa on paljon sellaista, mitä on hankala kertoa toisille, se täytyy ensin itse tiedostaa, jotta sen voi siirtää eteenpäin. Kehittämistyössäni onkin kyse sellaisen hiljaisen tiedon siirtämisestä, joka voidaan siirtää olennaiselta osin.

3.5.1 Prosessin valmistelu

Prosessin etukäteisvalmistelu sisälsi kolme asiaa (kuvio 8). Ensimmäisenä oli aiheen ehdottaminen työyhteisölle ja työnantajataholle ja toinen vaihe oli aiheen syvällisempi esittely työnantajalle sekä työyhteisön kanssa konkreettista ajankohdista sopiminen. Ennen varsinaista toimintaa lähetin myös kokouskutsun työyhteisölleni.



KUVIO 8. Kehittämispöytävalmisteluvaiheet.

Ehdotin aihetta työnantajataholleni eli hallitukselle sekä työyhteisölleni marraskuussa 2014. Siihen suhtauduttiin positiivisesti. Niinpä keskityin aihetta koskevaan kirjallisuuteen ja aloin suunnittelemaan itse prosessia. Varsinaisen toimintasuunnitelmani esittelin hallitukselle 27.1.2015 pienellä Powerpoint-esityksellä. Kerroin muutamalla sanalla sekä osaamisen johtamisesta, että hiljaisesta tiedosta sekä esittelin tutkimuskysymykseni kertoen samalla muutamain sanoin kehittämissuunnitelman etenemisestä. Olin myös lähettänyt tutkimussuunnitelman

sähköpostin välityksellä hallituksen jäsenille luettavaksi. Yhdistyksessä aiheeni nähtiin yksimielisesti hyvin tärkeänä ja näin sain asiasta tutkimusluvan.

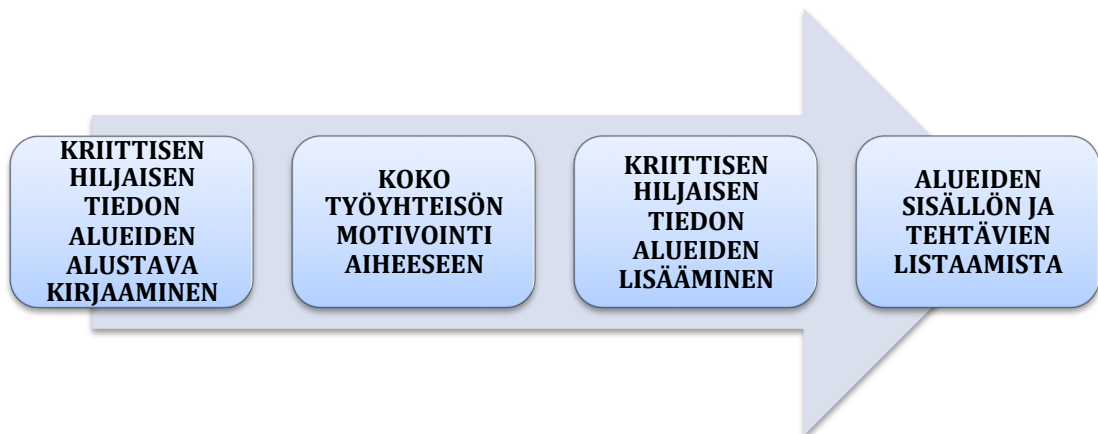
Kehittämisprosessin ideointivaiheen alussa on tärkeää motivoida ja sitouttaa osallistuva henkilökunta esittelemällä kehittämisenkohde ja taustatekijät hyvin. (Toikko & Rantanen 2009, 59.). Kävin jo marraskuussa 2014 henkilökohtaisia vapaamuotoisia keskusteluja päiväkodin henkilökunnan kanssa etsien organisaatioomme aihetta, josta olisi meille hyötyä ja jota olisi tärkeää kehittää. Aihe hahmottuikin tuolloin itselleni ja pyrin sitä jakamaan sen verran kun itse kykenin. Ne työntekijät, jotka ovat hallituksen jäseniä, kuuluivat aiheesta alustuksen osana työnantajatahoa.

Suunnitelmani oli, että kehittämisprosessi kestäisi maaliskuusta syyskuun 2015 loppuun tai lokakuun 2015 alkuun, jona aikana kokoonnumme 3–5 kertaa. Henkilökunnan toiveesta aloitimme jo helmikuun viimeisellä viikolla talviloman vähentäessä maaliskuussa henkilökunnan viikkopalaverien määrää. Kokoonnuimme kolme kertaa (25.2/11.3/30.3) ideoimaan ja tekemään suunnitelmaa. Ensimmäinen ja toinen palaveri tapahtuivat normaalissa tunnin mittaisessa henkilökunnan viikkopalaverissa kuitenkin niin, että koko henkilökunta pääsi paikalle sijaisten turvin. Kolmas kerta oli ilta-aikaan ja silloin käytettävissämme oli kaksi tuntia. Näiden kolmen kerran aikana keskityimme kriittisen hiljaisen tiedon ymmärtämiseen ja sen siirtämisen turvaamiseen suunnitelmaksi asti. Jokaisen kokoontumiskerran väliin jäi kaksi viikkoa ja ajattelin sen olevan hyvä asia. Edellisellä kerralla mietityt asiat saivat jäädä jäsentymään ja kehittymään seuraavaa kertaa varten. Samalla työyhteisö sai mahdollisuuden pohtia ja käydä keskusteluja aiheesta vapaamuotoisemmin.

Kokouskutsu on hyvä tapa motivoida työyhteisöä palaverin tarkoitukseen. Tästä syystä työyhteisön jäsenet saivat viikkoa ennen ensimmäistä kokoontumiskertaa kokouskutsun (liite 1). Kokouskutsussa kerron työyhteisölleni palaverin kuluista, siihen valmistautumisesta, kehittämisprosessin tarkoituksesta ja hiljaisesta tiedosta pähkinäkuoressa.

3.5.2 Ensimmäinen kokoontumiskerta, motivointia ja tiedostamista

Ensimmäinen kokoontumiskerta oli helmikuun lopussa ja sen tarkoituksena oli motivoida henkilökuntaa aiheeseen ja auttaa tiedostamaan mitä on hiljainen tieto ja millaisiin asioihin organisaation pysyvyyden kannalta kriittinen hiljainen tieto liittyy (kuvio 8).



KUVIO 8. Ensimmäisen kokoontumiskerran rakenne.

Valmistelin palaveria kahta tuntia aikaisemmin päiväkodilla. Keskustelin valmisteluvaiheessa kahden työkaverini kanssa, jotka olivat jo hallituksessa kuulleet opinnäytetyöni alustuksen ja tiesivät jo jotakin siitä, mitä on kriittinen hiljainen tieto. Pysyin heitä nimeämään vastuualueita, joihin liittyy kriittistä hiljaista tietämystä. Niinpä siinä heidän läsnä ollessaan kirjoittelin suurille paperille alueita, joita he nimesivät. Sain paperille samat alueet, jotka olin jo päiväkodin johtajana listannutkin alustavasti palaverin kulkua helpottamaan. Niitä olivat TALOUS, TURVALLISUUS, KIINTEISTÖNHUOLTO, RUOKAHUOLTO, ESIKOULU JA SUOMI2-TUOKIOT, YHDISTYS JA HALLITUSASIAKAS, TOIMISTO (ALUEET: HENKILÖKUNTA, YHTEISTYÖTAHOJA, PERHEET). Kiinnitin nämä nimetyt paperit palaveritilan seinille ja ryhmittelin niitä niin, että sisällytin ne seitsemään pisteeseen.

Oman kokemukseni perusteella alueiden nimeämisen pystyy tekemään esimies yksikön sisältä yksinkin. On kuitenkin hyvä muistaa, että esimies ei välttämättä tiedosta jokaista kriittistä hiljaisen tiedon aluetta työyhteisössään ja tästä syystä on tärkeää koko työyhteisön osallisuuden näkökulmasta pohtia asiaa yhdessä.

Kokoontumisen alussa motivoin henkilökunnan aiheeseen pienellä tietoisuudella ja Powerpoint-esityksellä. Esityksessä kerroin tarkemmin kehittämisprosessin tarkoituksen, tein ymmärrettäväksi käsitettä hiljainen tieto ja kriittinen hiljainen tieto sekä osoitin, miksi sen tiedostaminen ja säilyttäminen on tärkeää. Käytin tähän noin 15 minuuttia. Tämän jälkeen esittelin seinille kiinnitettyjen A2-paperien aiheet ja kyselin, tuleeko työyhteisölle mieleen jokin meille kriittisen hiljaisen tiedon alue, jota emme ole tässä huomioineet. Yksi aihe nousi esille, kristillisyytemme, joka olikin erittäin tärkeä, mutta ei toimintamme kannalta sillä lailla kriittinen, että se olisi ollut vain yhden tai kahden ihmisen osaamista. Tämä nousut aihe oli kuitenkin sen kaltainen, että käynnistämme siitä myöhemmin ensi syksyllä oman prosessinsa. Toinen alue nousi esille vasta kolmannessa palaverissa.

Seuraavaksi ohjeistin työyhteisön pysähtymään jokaisen paperin kohdalle muutamaksi minuutiksi ja kirjaamaan tuohon alueeseen kuuluvia asioita ja tehtäviä tai kysymyksiä alueesta. Työvälineenä toimi ”Kiertävä ideapiiri” (vrt. Summa & Tuominen 2009, 21–22). Pyysin työyhteisöä olemaan kritiikitön itseä kohtaan. Toivoin työyhteisöä kirjoittamaan sinne myös kysymyksiä, mikä tuossa vastuualueessa kiinnosti tietää. Pyysin erikseen, että pysähtyisimme viimeiseksi niiden papereiden ääreen, josta tiesimme eniten tai joka oli kenties oma vastuualueemme. Työtoverini vaihtoivat paikkaa hyvin luonnollisesti seuraavan paperin äärelle, mikäli eivät keksineet kirjoittaa johonkin paperiin enää mitään. Aikaa kului puolisen tuntia ja paperit olivat kaikkien yllätykseksi aivan täynnä tehtäviä, asioita, kysymyksiä ja vastuuhenkilöiden vastauksia edellisten kirjoittajien kysymyksiin. Tämän jälkeen ohjeistin työyhteisöäni käymään merkitsemässä, mikäli kokivat olevansa jonkun tietyn alueen osaajia. Tähän kului noin seitsemän minuuttia. Mikäli työyhteisö olisi ollut esimerkiksi puolet suurempi, olisin kokeillut menetelmänä ”oppimiskahvilaa” (Sydänmaanlakka 2009, 206–207).

Kun työskentely oli ohi, totesimme yhdessä saaneemme yllättävän paljon asioita listattua, vaikka alun epävarmuudessa osa olikin sitä mieltä, ettei osaa kirjata lappusiin mitään. Toin julki myös sen havainnon, että vastuualueiden osaajia saattoi olla esimerkiksi kolme ihmistä. Toisaalta kaikki kolme osaajaa eivät suinkaan osanneet kaikkea tuosta alueesta vaan jonkun osan, koska olivat hoi-

taneet esimerkiksi jostakin alueesta vain osan. Toisaalta joku, joka oli hoitanut tehtävää esimerkiksi vuosia aiemmin, ei tiennyt, mitä muutoksia välillä oli tapahtunut. Huomasin esimerkiksi ruokatilausten kohdalta, että minäkään en tiennyt, minä päivänä sillä hetkellä ruokatilaus vaikkapa palautetaan.

Tein myös huomion, että meillä on selvästi joitakin alueita, joissa asiat ovat varsin hyvin ja jotka olimme pyrkineet turvaamaan ilman tätä prosessiakin, tosin tiedostamattomasti, olosuhteiden pakosta tai käytäntöä helpottaen. Silti niissäkään vastuualueissa emme olleet aiemmin pohtineet tiedostavasti, kuinka turvaisimme tuon alueen osaamisen säilymisen talossa.

Emme ehtineet käydä luomiamme listauksia erikseen läpi tunnin palaverissamme ajan vähyden vuoksi. Niinpä kirjoitin ne A4-muotoon ja toimitin molempien osastojen seinälle. Pyysin työntekijöitä lukemaan ainakin oman vastuualueensa paperin, käymään läpi siinä olevia asioita ja lisäämään sinne asioita, jotka heistä sieltä selvästi puuttuivat. Ensimmäinen kokoontumiskerta ei tähdännyt siihen, että saisimme listattua kovin syvällisesti hiljaista tietoa vaan että ymmärtäisimme, millaisiin kokonaisuuksiin, vastuisiin, liittyä hiljaista tietoa sekä minkä tyyppisistä tehtävistä ja niiden osista puhutaan.

Palaverin kulku sujui mielestäni hyvin ja pysyimme aikataulussa. Koska aikataulu oli varsin napakka, jouduin hillitsemään kiireen tuntua itsessäni prosessin ohjaajana. Työyhteisöni koki ymmärtäneensä prosessin tarkoituksen ja päässeensä sisälle hiljaisen tiedon käsitteeseen. Eräs hallituksessakin mukana oleva työntekijämme pohti kriittisesti jälkikäteen, että hänelle tässä oli liikaa toistoa. Hän tosin lisäsi perään, että usein toiset ihmiset tarvitsevat enemmän toistoa kuin hän. Pohdin, että toiston tunne saattoi liittyä siihen, että olin keskustellut hänen kanssaan aiheesta ennen prosessin käynnistymistä, lisäksi hän oli kuulunut siitä myös yhdistyksen hallituksen jäsenenä vielä erikseen. Toinen työyhteisömme jäsen puolestaan totesi, että haluaisi jo keskittyä perusteellisemmin miettimään mitä itse asiassa oikein itse tekeekään ja haluaisi tarkemmin tietää, mitä muutkin tekevät. Eräs työyhteisöstä jännitti etukäteen ennen prosessin alkua, että joutuu esille palaveritilanteessa. Hän oli palaverin jälkeen helpottunut todeten, että palaveri oli hyvin suunniteltu, eikä häntä enää hirvitä. Otin tämän

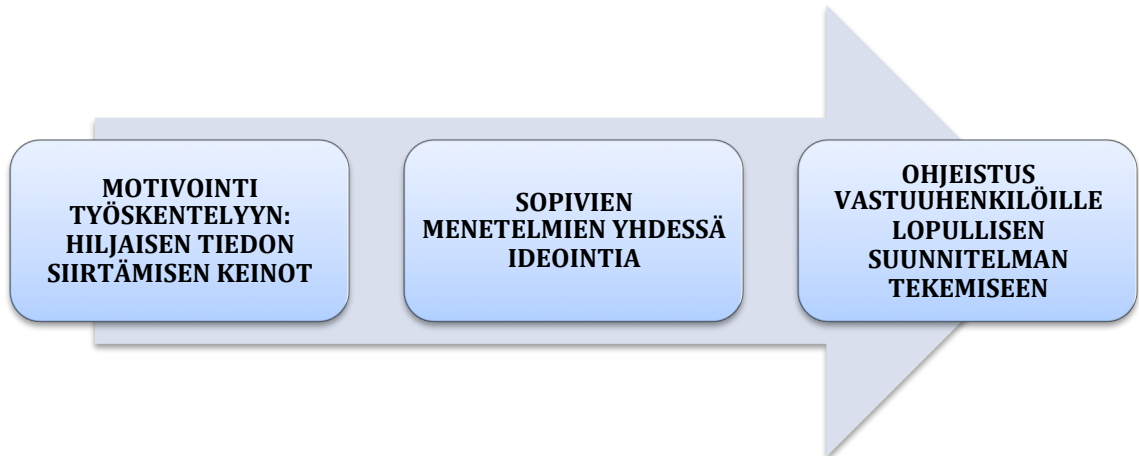
hyvänä palautteena siitä, että palaverin tapa edetä ja osallistaa oli ihmisten persoonallista erilaisuutta kunnioittavaa ja mahdollisti ujomman äänen kuulluksi tulemisen.

Jos aikaa olisi ollut enemmän, olisimme voineet keskustella ja kirjata, miten olemme hiljaista tietoa tähän mennessä jakaneet ja millaisia vahvuuksia/heikkouksia meillä on organisaatiossamme hiljaisen tiedon siirtymisen näkökulmasta.

Ajattelin jälkepäin, että oli erittäin hyödyllistä tarkastella organisaatiomme vastuualueita ja tiedostaa ne henkilöt, jotka niitä hoitavat. Se varmastikin lisäsi työyhteisön tiedostusta organisaatiomme vastuualueiden kokonaisuudesta. Lisäksi oli hedelmällistä huomata jokaisen vastuualueiden kohdalla, jota ei ollut hoitanut itse, kuinka oma osaaminen muiden alueissa on huomattavasti hatarampaa ja johtajanakin kaikkia tehtäviä joskus itse hoitaneena varsin ontuvaa. Joukossamme oli työntekijöitä, jotka avoimesti totesivat, etteivät he tiedä tai osaa juuri mitään toisten vastuuhenkilöiden tehtävistä tai edes tiedä, mitä ne ovat. Näytti siltä, että jo toistemme arvostuksen näkökulmasta tämä prosessi saattoi olla merkityksellinen.

3.5.3 Toinen kokoontumiskerta, ideointia yhdessä

Toisen kokoontumiskerran tavoitteena oli lisätä ymmärrystä hiljaisen tiedon siirtämisen keinoista ja ideoida eri vastuualueille sopivia siirtämisen keinoja ja apuvälineitä hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseen (kuvio 9). Valmistelin kokoontumisen kirjoittamalla A2-papereille samat tulokulmat eli kriittisen hiljaisen tiedon alueemme kuin edelliselläkin kerralla. Kiinnitin ne kokoontumistilan seinille.



KUVIO 9. Toisen kokoontumiskerran rakenne.

Alustin palaveria kahvittelun lomassa kertomalla Powerpoint-esityksen avulla hiljaisen tiedon siirtämisen prosessista ja tunnetuista siirtämisen keinoista viidentoista minuutin ajan. Siirtämisen keinoista jätin pois sellaiset, jotka eivät palvelleet tarkoitustamme, kuten sijaisjärjestelyt tai rekrytoinnin talon ulkopuolelta sekä benchmarkingin, jolla etsitään hyviä käytänteitä toisista samankaltaisista organisaatioista.

Esittelin sen jälkeen huoneen seinille kiinnitetyt kriittisen hiljaisen tiedon alueet, kuten edelliselläkin kerralla. Alustuksen jälkeen ohjasin meitä työskentelemään ”aivoriihi”-tyyppisesti eli miettimään yhtä vastuuta kerrallaan ja antamaan kunkin alueen vastuuhenkilölle tai -henkilöille ideoita hiljaisen tiedon siirtämiseksi. Ohjeistin miettimään noin minuutin yhtä vastuualuetta ja pohtimaan miten ko. hiljaista tietoa voitaisiin siirtää talossa, mitkä keinot ja apuvälineet voisivat toimia juuri tuolla alueella. Pyysin olemaan itselle ja toisille kriittikön. Ehdotukset kirjoitettiin Post-it-lapuille ja käytiin yhtä aikaa viemässä A2-paperille. (Vrt. Innokylä 2015 a; Sydänmaanlakka 2009, 202–203.)

Työyhteisö löysi jokaiselle osa-alueelle hyviä ehdotuksia, joiden avulla jokainen sai sanottua sanottavansa. Ehdotukset näyttivät olevan käyttökelpoisia ja tarkoituksenmukaisia. Ne vahvistivat myös toinen toisiaan ja niissä oli nähtävissä jo yhteisiä mielipiteitä siitä, mikä sopisi kyseenomaisen alueen hiljaisen tiedon siirtämisen keinoiksi tai apuvälineiksi. Ehdotukset sisälsivät opastusta, mentorointia, työnkiertoa, koulutusta ja varamiesjärjestelyä. Siellä oli myös lisättyä apu-

keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseen, kuten ohjeistusta ja vuosikelloa. Sen jälkeen ko. alueen vastuuhenkilö esitteli ehdotukset.

Tarkoituksena oli, että jokaisen aihealueen vastuuhenkilö sai tällä tavalla toisilta ideoita, ajatuksia ja ehkä tukea oman osaamisensa siirtämisen kehittämiseen. Ajatuksenani oli myös, että tällä tavoin työyhteisön ääni pääsee hyvin kuuluville ja antaa suuntaa suunnitelmaehdotuksen tekijälle. Vaihe kesti noin 30 minuuttia.

Lopuksi pyysin jokaista miettimään omaa vastuualuettaan ja siihen liittyvän hiljaisen tiedon siirtämisen kehittämistä järkevästi. Tavoitteena oli, että joka tilanteessa talossa kaksi henkilöä osaisi hoitaa kyseiset tehtävät ja omaisi mahdollisimman syvällisen tiedon kyseisestä tehtävästä. Vastuuhenkilön tehtävänä oli pohtia, voisiko asiaa dokumentoida ja miten se olisi järkevä tehdä. Olisiko vastualueen tehtävä senkaltainen, että siitä voisi ehkä helpottaa esimerkiksi koko henkilön kouluttamisen avulla? Voisiko jotakin ihmistä kuljettaa mukana ja opettaa yhdessä tekemällä? Vai voisiko mentorointi tasaisin keskusteluajoin olla hyvä vaihtoehto perehdytykseen? Tai voisiko sitoutua tarinoimaan aiheesta tietoa silloin tällöin? Ohjeistin vastuuhenkilöitä tekemään konkreettisen suunnitelmaehdotuksen seuraavalle kerralle hänen alueensa hiljaisen tiedon siirtämisestä. Ohjeistus suunnitelman tekemiseen oli myös jakamassani seuraavan koontumiskerran kokouskutsussa (liite 2). Vastuuhenkilöt jäivät siis itsenäisesti miettimään, työyhteisön ehdotukset mielessään, kuinka he siirtäisivät omaa kriittistä hiljaista tietämystään vastuualueellaan ja mikä systeemi sopisi meille tulevaisuudenkin näkökulmasta hiljaisen tietämyksen turvaamiseen.

Palaverin aikataulu oli tälläkin kertaa tiukka ja yliaikaakin jouduin käyttämään viisi minuuttia. Kuvasin jokaiselle vastuuhenkilölle A2-paperit ehdotuksineen mietintöjensä pohjaksi.

Keskustelin jälkeenpäin muutamien työtovereiden kanssa. Yksi työtovereistani totesi, että hän sai rikastettua omaa ajatteluaan suunnitelman tekoa varten. Toinen totesi, että palaveri selvensi hänelle hyvin asiaa. Enempää palautetta en siinä hetkessä saanutkaan.

Prosessissa vahvistui esimerkiksi se, että johtajuuden hajauttaminen talouden ja sijaisten hankintojen osalta saattaisi toimia jatkossakin. Näin toteutuessaan ja toimiessaan käytännössä prosessi tulisi kehittäneeksi myös omaa työnkuvaani opintovapaalta palattuani. Vaikuttaisi siltä, että prosessi kehittää vastuun ja tehtävien jakautumista tasapuolisemmaksi suhteessa käytettävään aikaan työyhteisössämme. Prosessissa tehtävänkuvat ja vastuut näyttivät lisäksi selkiytyvän. Toki käytäntö näyttää sitten, mitkä asiat suunnitelmassamme tulevat toimimaan ja mitkä eivät.

Ehdin keskustella toimisto- ja yhdistysalueesta nykyisen sijaiseni kanssa tulevaisuuden näkökulmasta. Olimme suunnitelma-ajatuksissamme samansuuntaisia. Minä olisin vastuuhenkilö ja työtoverini varahenkilö. Päätimme jatkaa mentorointia sekä yhdessä tekemistä tarpeen mukaan. Suunnittelimme lisäksi tekevämme vuorotellen johtajuuteen liittyviä kuukausittaisia rutiinitehtäviä. Viestintää helpottaaksemme keskenämme, suunnittelimme viestivihkon käyttöä. Sovimme lisäksi, että mikäli minä tai varahenkilö olisi estynyt työhön, jäljelle jäävä perehdyttäisi seuraavan varahenkilön itselleen. Meillä olikin jo olemassa johtajan vuosikello, sekä ohjeistustakin, jota lisäisimme tarpeen mukaan. Samalla pohdimme, että pysyvänä johtajana voisin ilman muuta olla myös eri vastuualueiden varavastuuhenkilö.

3.5.4 Kolmas kokoontumiskerta, ideat suunnitelmaksi

Viimeisellä kevään kokoontumiskerralla (kuvio 10) kokoonnuimme illalla työpäivän jälkeen ja käytettävissämme oli yhden tunnin sijaan kaksi. Tarkoituksenani oli jatkaa edellisestä kerrasta toimenpiteiden selkiyttämiseen ja suunnitelman kirjaamiseen saakka. Ajatukseni oli ollut, että vastuuhenkilöiden suunnitelmat saavat rauhassa kehittyä kahden viikon aikana edellisestä kokoontumiskerrasta. Tuona aikana vastuuhenkilöt saavat mahdollisuuden hakea tukea ja vahvistusta vapaamuotoisissa keskusteluissa. Kokoontumiskerralla jokainen vastuuhenkilö saisi esitellä oman ehdotuksensa suunnitelmasta, siirtämistavasta, aikataulusta ja vastuuhenkilöistä aikasykleineen.

Suunnittelin etukäteen, että mikäli vastuuhenkilö ei ole keksinyt hyvää ehdotusta johonkin alueeseen, voisimme käyttää edellisen kerran ehdotuksia ja pohtia niitä SWOT–analyysia apuna käyttäen. Pohtisimme edellisen kerran työyhteisön eniten kannatusta saaneiden ehdotuksien vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia ja niiden perusteella valitsisimme yhdessä yhteisen toimintatavan. Tarkoituksena oli saada kirjattua työyhteisön toimintasuunnitelma kriittisen hiljaisen tietämyksen turvaamiseksi, johon me kaikki sitoutuisimme. Tämän jälkeen ajatuksena oli siirtyä toiminnassa toteutukseen. (vrt. Innokylä 2015b.)



KUVIO 10. Kolmannen kokoontumiskerran rakenne.

Vastuuhenkilöt esittelivät oman ehdotuksensa hiljaisen tiedon siirtämiseksi. He kuvasivat siirtämisen tapaa, keinoja ja apuvälineitä sekä mahdollista aikasykliä. Jokaisella vastuuhenkilöllä yhtä lukuun ottamatta oli esittää oman alueensa suunnitelma. Työyhteisö sai jokaisen esityksen jälkeen kommentoida ideaa tai ehdotusta sekä jatkojalostaa sitä. Muutaman alueen vastuuhenkilö tarvitsi työyhteisön apua suunnitelman tekemiseen. Lopulta ehdotusten kautta päädyimme kirjaamaan niissäkin alueissa suunnitelman ilman SWOT-analyysiä.

Työyhteisön hyväksynnän ja sitoutumisen jälkeen suunnitelma vuorollaan kirjattiin Powerpoint-esitykseksi kaikkien nähtäville. Jokaiseen vastuualueeseen käytettiin ajallisesti hieman alle kymmenen minuuttia. Kaksi tuntia riitti ajallisesti lopullisen suunnitelman tekemiseen. Mikäli aika ei olisi riittänyt tai emme olisi päässeet yksimielisyyteen, olisin pyytänyt vielä yhtä työyhteisökokoontumista huhtikuun puolella. Esittelin suunnitelman kirjaamisen jälkeen ”Vastuut ja tehtä-

vät” -kansion, johon suunnitelmat sektoreittain lisättiin ja johon sitten lisättäisiin kirjoitettuja dokumentteja (ohjeistuksia, vuosikelloja, reflektointia) apuvälineiksi hiljaisen tiedon siirtämiseen.

Viimeisessä palaverissa lisäsimme vielä suunnitelmaan kriittisen hiljaisen tiedon uudeksi alueeksi internet- ja mediaympäristön. Teimme yhdessä siitäkin siirtämisen suunnitelman. Lopuksi henkilökunta teki pyytämäni arviointilomakkeen kevään kokoontumiskerroista ja suunnitelmaprosessistamme (liite 3).

Lukiessani kokoontumisen jälkeen ensimmäisen kokoontumiskerran aikaansaannoksiamme eri vastuualueiden tehtävistä ymmärsin yhtäkkiä, että itse asiassa vastuuhenkilöt voivat helposti hyödyntää näitä listauksia ja tuotoksia tehtävänkuvista tehdessään esimerkiksi ohjeistuksiaan ja vuosikellojaan. Niinpä tiedotin aiheesta työyhteisöä vielä kokoontumisen jälkeen ja laitoin nuo listaukset työyhteisöjen seinältä ”Vastuut ja tehtävät” -kansioon.

3.5.5 Kokemuksia suunnitteluprosessista

Keräsin väliarvioaineistoa kaksisivuisen lomakekyselyn muodossa. Henkilökunta kirjoitti lomakkeeseen (liite 3) kokemuksiaan suunnitelmaprosessista. Väliarviointiaineistoa kertyi 12 sivua. Lomakekyselyä ei pidetä laadullisen tutkimuksen puolella kovin luotettavana, ellei jokainen kysymys ole ongelmanasettelun ja tarkoituksen kannalta merkityksellinen (Tuomi&Sarajärvi 2009, 74–75). Ei varsinaisen tutkimuksen, vaan tutkivan kehittämisprosessin vetäjänä minua kiinnosti työyhteisön jäsenten päällimmäiset ajatukset prosessistamme. Lomakekysely oli nopea tapa kerätä päällimmäisiä ajatuksia yhteen.

Minua kiinnosti projektin vetäjänä tietää, tuntuiko työyhteisöstä, että onnistuimme luomaan toimivan suunnitelman organisaatiomme kriittisen hiljaisen tietämyksen siirtämiseen. Työntekijät arvioivat, että onnistuimme luomaan suunnitelman omaan työyhteisöömme ja toivat ilmi prosessin olleen vahvistava prosessi työyhteisöllemme. He katsoivat sen lisännen yhteyttä, yhteisvastuullisuutta ja sitouttavan henkilökuntaa. Työyhteisö katsoi vastuiden jakaantuvan

käyttämäämme aikaan nähden aikaisempaa tasaisemmin. Joku ymmärsi kantavansa vastuuta yllättävän paljon ja pohti, että on hyvä, että vastuita tasapuolistetaan. Toinen taas pohti, että hän on kantanut vastuuta ehkä vähemmän kuin toiset.

Lisäksi kiinnostukseni kohteena oli, oliko henkilökunta tiedostanut jotakin siitä, mitä on hiljainen tieto ja kuinka sitä voi yrittää siirtää. Henkilökunta koki tiedostavansa paremmin, mitä on kriittinen hiljainen tieto meidän talossamme ja kuinka sitä voidaan pyrkiä siirtämään. Myös työyhteisön arvio prosessin kohtuullisesta kestosta ajatellen sen siirtämistä toisiin samantyyppisiin työyhteisöihin kiinnosti tässä vaiheessa ja työyhteisö piti prosessin kestoa suunnitelman luomiseksi sopivan mittaisena ja mielekkäänä. Yksi ihminen koki, että voisi ehkä jakaa prosessin vieläkin useammalle päivälle. Itselläni vetäjänä kokoontumisissa olikin jatkuva kiireen tuntu, koska ymmärsin työyhteisön ajan palaverille olevan varsin rajallinen.

Mietin myös, pelkäsi joku arvostuksensa vähenevän sen vuoksi, että joku toinenkin perehdyttäisiin asioihin. Työyhteisö kuitenkin koki, että prosessi laittoi meitä työntekijöinä arvostamaan toisiamme vielä enemmän, kun opimme hahmottamaan toistemme vastuutehtäviä.

Tarkoitukseni ja tavoitteeni oli, että kenenkään ei suunnitelmaprosessin seurauksena tarvitsisi kokea olevansa väärällä tavalla korvaamaton. Suunnitelman toteutumisen katsottiinkin tuovan turvallisuutta oman tai työkaverin poissa ollessa organisaatiossa. Nähtiin, että on tärkeää, että useampi tietää asioista ja tieto ei häviä minnekään. Kukaan ei myöntänyt myöskään, että prosessi olisi tuonut arvottomuuden tunnetta tai pelkoa omasta asemasta vaan päinvastoin prosessi lisäsi oman arvokkuuden tuntemusta työyhteisössä. Kun ohjeistuksia ja mentoointeja ei vielä tässä vaiheessa ollut laitettu käytäntöön, työyhteisön mielestä siirtämisprosessit eivät vie kohtuuttomasti energiaa, varsinkaan kun ajankohdat niiden tekemiseen suunnitellaan oikein.

Itse tavoittelin myös mahdollisuutta siirtää suunnitelmaprosessi eräänlaisena mallina toisiin vastaavankokoisiin työyhteisöihin. Tästä syystä kysyin työyhteis-

sön kokemusta asiasta. Työyhteisö koki, että prosessin voisi suhteellisen helposti siirtää toiseen työyhteisöön ja se toimisi muuallakin. *”Kyllä, tärkeä prosessi ja voi vakauttaa ja auttaa vastuunjaossa”*.

Sain prosessin vetäjänä myönteistä palautetta selkeistä hyvin valmistelluista palaverista, hyvästä ohjeistuksesta, ihmisten huomioimisesta, yhdessä tekemisen hauskuudesta ja herkullisista tarjoiluista. Idea ja tähänastinen suunnitelma nähtiin todella hyvänä. Myös usko suunnitelman toimivuuteen oli vankka. Kiittelin työyhteisöä osallistumisesta. Ohjeistin lopuksi tuomaan ”Vastuut ja tehtävät” -suunnitelmakansiomme liitteeksi syntyviä dokumentteja. Sovimme myös koulutuksesta henkilökunnalle liittyen kiinteistön huoltoon ja asioihin, joita olisi ihan hyvä kaikkien tietää ja osata.

Olin itse tyytyväinen ideointi- ja suunnitteluprosessin toimivuuteen ja vakuuttunut siitä, että prosessi on materiaaleineen siirrettävissä myös toisiin työyhteisöihin. Tästä syystä loin prosessistamme prosessimallin työyhteisöjen käyttöön (luku 4.3) Prosessi vaatii esimiehen paneutumista materiaaleihin, asian ymmärtämistä sekä organisaation kriittistä hiljaista tietoa sisältävien vastuualueiden nostamista esiin, jonka jälkeen varsin kohtuullisella vaivannäöllä ja ajalla suunnitelma on tehtävissä. Toteutus käytännössä sitten osoittaa, onko suunnitelma miltä osin toteutettavissa sellaisenaan ja miltä osin se vaatii vielä kehittämistä.

4 Kehittämisprosessin arviointi ja tulokset

Kehittämistoimintaa on vaikea todentaa pelkällä tekemisellä. Tästä syystä arviointi ja toiminnan analysointi edellyttää tekemisen konkreettista seurantaa. (Toikko & Rantanen 2009, 69). Kehittämistoiminnassa arvioinnin yhtenä osana on suunnata kehittämisprosessia eli tuottaa tietoa, jonka avulla prosessia ohjataan eteenpäin. Siinä pohditaan kehittämistoiminnan perustelua, organisointia ja toteutusta. Siinä arvioidaan, miltä osin kehittäminen on saavuttanut tarkoituksensa ja mitä siinä täytyisi parantaa. Toisaalta arvioinnin tehtävänä on myös tuottaa uutta tietoa asiasta, jota kehitetään. Arvioinnilla saadaan tietoa hank-

keen toimivuudesta ja siirrettävyydestä. Sillä myös pyritään tukemaan asiantuntijoiden, organisaatioiden ja yhteiskunnan päätöksentekoa. Kehittämistoiminnan arvioinnissa pyritään tuottamaan yhteistä ymmärrystä toimijoiden kesken. Yhteinen ymmärrys luo myös pohjan muutoksille. (Toikko & Rantanen 2009, 61.)

Kokoonnuimme työyhteisön kanssa reilun puolen vuoden jälkeen 22.9.2015 suunnitelmamme arviointi-iltaan. Tarkoituksenamme oli seurata ja arvioida suunnitelman käytännön toimivuutta sekä kehittää suunnitelmaa kokemuksien pohjalta. Ohjasin työyhteisöä arvioimaan, mikä osa suunnitelmassa on ollut toimivaa ja mitä puolestaan meidän täytyisi muuttaa tarkoituksenmukaiseksi. Tärkeää oli myös luoda ymmärrystä siitä, miksi jokin suunnitelman osa ei ole toteutunut, mitkä realiteetit ovat kenties tulleet sen esteeksi ja voiko esteitä miltä osin poistaa. Tavoittelin arvioinnissa yhä myös itse jonkinlaista ymmärrystä siitä, miten prosessi soveltuu osaamisen ja hiljaisen tiedon johtamiseen organisaatiossa ja olisiko se mahdollinen myös muissa samantyyppisissä organisaatioissa.

Tuloksia voidaan levittää esimerkiksi tuotteistamalla eli mallintamalla prosessia toisten organisaatioiden käyttöön. Eli prosessi tuotteistetaan luomalla sille sisältö, hinta sekä kohderyhmä esimerkiksi koulutuksen muodossa. (Toikko & Rantanen 2009, 62–63.) Luvussa 4.3 esittelen prosessimallin, joka on tarkoitettu käytännön työkaluksi saman tyyppisten organisaatioiden esimiehille, joissa nähdään tarvetta kriittisen hiljaisen tietämyksen johtamiseen työyhteisöä osallistavasti.

4.1 Neuvotteleva arviointi ryhmähaastattelun keinoin

Pyrin tekemään ryhmähaastattelun neuvottelevan arvioinnin hengessä. Neuvottelevassa arvioinnissa sovitellaan näkemyksiä kehittämisprosessista, suunnitelmasta ja toiminnasta muodostaen siitä yhteistä ymmärrystä (Toikko & Rantanen 2009, 84). Tämä arvioinnin tapa edellyttää työyhteisön jäsenten valmiutta oman toiminnan reflektiiviseen ja kriittiseen arviointiin. Samalla siinä on läsnä kollektiivinen prosessi, jossa arvioidaan kriittisesti suunnitelman taustalla olevia periaatteita, oletuksia ja uskomuksia. Siinä pyritään tarkastelemaan myös ristirii-

taisia intressejä, toimijoiden käsityksiä, näkökulmia ja oletuksia, joita halutaan tuoda neuvottelutilanteessa näkyviksi. Kyse ei silti ole kenenkään henkilökohtaisesta arvioinnista ja sen oikeellisuudesta vaan ristikkäisistä arvioinneista. Reflektiivisyys tuo arviointiin luotettavuutta. Tarkoituksena ei olekaan lyödä lukkoon yhtä ajatusta vaan kehittää näkemystä ja konkreettista tulevaa toimintaa. (Toikko & Rantanen 2009, 84–85.)

Yhteistä ymmärrystä on mahdoton luoda yksilöitä kohdaten ja tästä syystä en valinnut yksilöhaastattelua, vaan ryhmähaastattelun. Ryhmähaastattelu pyrkii vuorovaikutustilanteeseen (Pietilä 2010, 213), vapaaseen keskusteluun ja motivoivaan ilmapiiriin, jossa luodaan selvitystä koehenkilöiden ymmärryksestä ja kokemuksista sekä asenteista (Anttila 2007, 126). Ryhmäkeskustelussa haastateltavat muodostavat asiasta yhteistä jaettua ymmärrystä omista kokemuksistaan, mikä edellyttää eri mielipiteiden ja ajattelutapojen esiin tuomista ja vertaailua (Pietilä 2010, 215).

Ryhmähaastattelu käyttää hyväkseen ryhmädynamiikkaa ja sopiva ryhmäkoko onkin 6–8 henkilöä ja sen ajallinen pituus on 1–2 tuntia. On myös todettu, että ryhmähaastatteluaineistoilla on varsin korkea luotettavuus, jos koottu aineisto pystytään analysoimaan pätevällä tavalla. (Anttila 2007, 126.) Koska suunnitelmaprosessiin osallistujia oli seitsemän henkilöä, on se sopiva määrä ryhmähaastatteluun. Suunnittelin palaveriajaksi kaksi tuntia. Ryhmähaastattelussa perinteisen tutkijan osa on olla keskustelun rakentaja, ohjailija ja rohkaisija (Pietilä 2010, 213), minkä tyyppinen pyrinkin roolissani olemaan.

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa eteneminen tapahtuu etukäteen valittujen teemojen ja tarkentavien kysymysten varassa. Siinä korostetaan ihmisten omia tulkintoja ja merkityksiä asioille, sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelulla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Ajattelin riittävän löysän teemoituksen (liite 4) antavan mahdollisuuden tarvittaessa poiketa keskustelusta ja tuoda esiin sellaisia näkökulmia, joita kehittämisprosessin vetäjänä en ymmärtäisi kysyä. Näin yhteistä ymmär-

rystä kehittämällä tavoitteeni oli päästä yhteisesti sovittuihin parannusehdotuksiin suunnitelman kehittämiseksi.

Kahden tunnin mittaisessa arviointi-illassa kävimme läpi keskustellen keväällä käytäntöön pantua suunnitelmaa. Etenimme vastuualue kerrallaan. Arvioimme suunnitelman toteutumista puolen vuoden ajalta eli miten suunnitelma on käytännössä toteutunut ja toisaalta teimme suunnitelmaan konkreettisia parantamisehdotuksia. Näin keskustelu toimi suunnitelman päivityskeskusteluna. Dokumentointitapana oli videotykin kautta heijastettava Word-tiedosto, johon kirjoitin näkyville yhteiset pohdintamme ja mielestämme niihin vaikuttavat tekijät sekä suunnittelemamme muutokset.

Kävimme keskustelua siitä, miten suunnitelma on toteutunut tähän asti, mitkä ovat olleet sen käytännön haasteet ja kuinka ratkaisisimme niitä. Kysyin myös millaisia kokemuksia hiljaisen tiedon siirtämisprosessista työyhteisölle syntyi. Lisäksi pyrin saamaan kokemuksia suunnitelmaprosessin vaikutuksista. Koska tarkoituksemme oli muodostaa työyhteisössä yhteistä ymmärrystä suunnitelman toimimiseen, mielestäni nauhoitus ja sen suuritöinen jälkilitterointi ei vastannut tarkoitustaan. Minusta perustellumpaa oli muodostaa yhteinen ymmärryksemme kaikkien nähtävälle ja näin se mielestäni oli myös luotettavampi kuin omat päätelmäni. Pyysin työyhteisöltä myös varmistusta kirjauksiini.

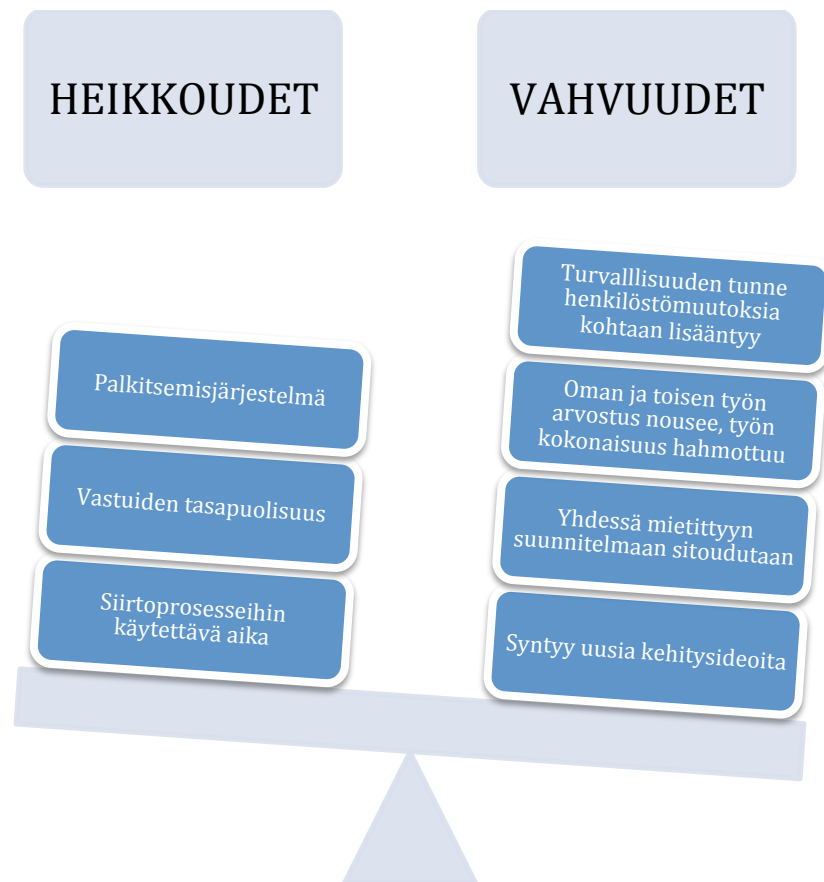
Lopuksi suunnitelman oli tarkoitus jäädä elämään omaa elämäänsä työyhteisössäni. Opintovapaaltani palatessani takaisin työhön tarkoitukseni on palata suunnitelmaamme aika ajoin ja päivittää sitä yhdessä työyhteisön kanssa.

4.2 Ryhmähaastattelun toteutuminen ja tulokset

Ryhmähaastatteluaineistoa kertyi 12 sivua. Vaikka en tehnytkaan puhdasta tutkimusta vaan tutkimuksellista kehittämistoimintaa, käytin aineiston analyysissä toimintatutkimuksellisia periaatteita. Eli pyrin analysoimaan ja tiivistämään aineistoa kadottamatta sen sisältämää informaatiota (Eskola & Suoranta 1999, 138). Ryhmähaastattelussa käytetyn teemoittelun avulla aineistoa olikin hel-

pompi lähteä tiivistämään ja analysoimaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 104). Etsin aineistosta nousevia merkityskokonaisuuksia ja pyrin tekemään niistä tulkintoja välttämällä tulkinnan mielivaltaisuutta ja ollen mahdollisimman läpinäkyvä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 101–102).

Minua kiinnosti aluksi, kuinka suunnitelmaa oli käytännössä pystytty toteuttamaan, mitkä olivat työyhteisön näkökulmasta suunnitelman hyödyt, haasteet ja ongelmien ratkaisut. Lisäksi minua kiinnosti, miten työyhteisö oli pystynyt kevään prosessin seurauksena tiedostamaan hiljaista tietoa ja sen olemusta siirtämisprosesseissa. Haastatteluaineistoa analysoidessani nousivat keskeisiksi tuloksiksi prosessin vahvuudet ja haasteet sekä hiljaisen tietämyksen siirtämisessä esiintulleet kokemukset, jotka kaikki antavat mielestäni kattavan kuvan koko prosessista (kuvio 11).



KUVIO 11. Suunnitelmaprosessin tulokset.

Vahvuuksiksi prosessissa nousi työyhteisön sitoutuminen yhdessä muodostettuun suunnitelmaan, turvallisuuden tuntemus sekä oman ja toisen työn arvostuksen vahvistuminen. Toisaalta työyhteisö myös hahmotti prosessin avulla organisaatiossa tapahtuvan työn kokonaisuutta paremmin. Suunnitelman arviointi toi mukanaan myös uusia työn kehitysideoita. Suunnitelman haasteiksi muodostuivat siirtoprosesseihin kuuluva aika, tasapuolisuus ja palkitsemisjärjestelmä. Lisäksi ohessa luonnollisesti kasvoi ymmärrys hiljaisen tietämyksen olemuksesta.

4.2.1 Työyhteisö sitoutui yhdessä tehtyyn suunnitelmaan

Yhteisesti luotuun suunnitelmaan sitoutuminen näytti toteutuneen, koska työyhteisön keskustelussa ilmeni, että sitä oli pyritty noudattamaan sovitusti ja itseohjautuvasti. Työyhteisö oli yksimielinen siitä, että hyvä yhteishenemme auttoi suunnitelman toteuttamista. Toistemme auttaminen ja yhteisvastuullisuus päiväkodista luovat luonnollisesti meille mielekkyyttä tällaiseen osaamisen siirtämisprosessiin.

Varsinaiset osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtämisprosessit esimerkiksi työnkieron tai varavastuuhenkilöiden muodossa olivat toteutuneet kahdeksassa alueessa yhdeksästä vastuualueesta. Työyhteisössä oli kannettu vastuuta, mentoroitu ja pyritty tekemään yhdessä asioita, näytetty esimerkkiä ja varmisteltu, että puolin ja toisin asiat ovat tulleet ymmärretyksi. Yhdellä vastuualueella siirtoprosessi oli jäänyt kesken, vaikka keskusteluja vastuun siirtämisestä oli käyty ja mentorointia suoritettu. Varsinainen ”kapulanvaihto” oli kuitenkin jäänyt epähuomiossa tekemättä. Suunnitelmamme arviointi-ilta muistutti kesken jääneestä prosessista ja tältä osin arviointi-illalla oli oma merkityksensä.

Yhdeksästä vastuualueesta kahta lukuun ottamatta siirtoprosessien apuvälineinä käytetyt ohjeistukset olivat sovitusti kirjoitetut. Toisella näistä alueista ohjeistuksen kirjoittaminen oli unohtunut arkityön keskellä. Toisella alueella puolestaan vastuuhenkilöt olivat tulleet siihen lopputulokseen, että ohjeistuksen kirjoittaminen on sinänsä tarpeetonta, koska erillisiä ohjeistuksia ja materiaaleja olikin

jo hyvin olemassa. Kiinteistön tekniseen puoleen liittyen vastuuta kantava mies-työntekijä oli pitänyt koulutusta koko työyhteisölle näyttäen mm. miten talon il-mastointilaitteita käytetään.

Esimerkiksi ruokahuollon vastuualueen suunnitelmaksi oli sovittu vuosittainen työnkierto. Ennen kevään suunnitelman tekemistä vastuu jakautui kahdelle ih-miselle, toinen suunnitteli välipaloja ja toinen henkilö teki ruokatilaukset ja yh-teyden suurkeittiölle. Kevään suunnitelmamme yhdisti kahden ihmisen vastuun yhdelle ihmiselle kuuluvaksi kokonaisuudeksi. Suunnitelma oli työyhteisön mie-lestä toiminut yksimielisesti hyvin. Vastuuhenkilö oli kirjoittanut kirjallisen ohjeis-tuksen ja perehdyttänyt uuden vastuuhenkilön ensin näyttäen mallia ja yhdessä tehden, kysellen ja keskustellen sekä sen jälkeen seuraten. Vastaavasti uusi vastuuhenkilö oli kysellyt ja varmistanut entiseltä vastuuhenkilöltä ja nykyiseltä varavastuuhenkilöltä että on osannut varmasti suorittaa tehtävää asianmukai-sesti.

4.2.2 Turvallisuuden tunne henkilöstömuutoksia kohtaan vahvistui

Jo keväällä henkilökunta koki suunnitelman lisäävän turvallisuuttamme henki-löstömuutoksia kohdatessamme. Nyt varsinaisessa arviointipalaverissa työyh-teistö koki suunnitelman arvon vain vahvistuneen, sillä parhaillaan menossa ole-valla toimintakaudella kohtaamme yhden mittavimmista vuosista henkilöstön hetkellisen vaihtumisen suhteen. Yli puolet henkilökunnastamme vaihtuu kuu-kausiksi sykleittäin nuorten työntekijöiden vauvabuumin seurauksena sekä yh-den vuorotteluvapaan takia.

Suunnitelman arviointi- ja päivittämishetkestä tulikin hyvin tärkeä palaveri suun-nitelmamme päivittämiseksi ja muutoksiin varautumisessa konkreettisesti. Tästä syystä keskityimme suunnittelemaan kuluvan toimintakauden siirtoprosesseja. Keväällä kirjoitetut vastuualueiden ohjeistukset tulevat helpottamaan perehdy-tyksiä nyt ja tulevaisuudessa. Henkilökunta totesikin, että on hyvä, että näitä asioita on yhdessä mietitty ja suunniteltu. Ilman suunnitelmaa tilanteemme si-sältäisi huomattavasti enemmän epävarmuutta.

Oma kokemukseni päiväkodin johtajan näkökulmasta on helpottava tunne siitä, että talossa löytyy joitakin ihmisiä, jotka osaavat hoitaa myös minun vastuualueeni tarvittaessa, mikäli esimerkiksi sairastun tai siirryn talosta jostakin syystä pois. Näen henkilökohtaisesti tämän tyyppisen hiljaisen tiedon siirtämisen suunnittelun tuovan olennaisesti varmuutta muutostilanteisiin johtajuuden näkökulmasta. Prosessin tuottama materiaali ohjeistuksineen on myös sen tyyppinen, että sen avulla on helpompi perehdyttää, opettaa ja jakaa osaamista ja siihen sisältyvää hiljaista tietoa.

4.2.3 Prosessi lisäsi oman ja toisen työpanoksen arvostusta

Henkilökuntamme koki, että prosessi vahvisti oman ja toisen työn arvon näkemistä. Eräs työntekijä totesikin: *”On ollut mukava kun on pystynyt näyttämään, millaista työtä on tehnyt ja mukava on ollut siirtää”*.

Työyhteisö koki, että suunnitelmaprosessi auttoi henkilökuntaa näkemään organisaatiossamme tapahtuvan työn kokonaisuutta. Työyhteisön kokemus oli, että kehittämisprosessin auttoi hahmottamaan paremmin talon työtehtävien kokonaisuutta, erityisesti sitä, mikä ei liity suoraan varsinaiseen hoito- ja kasvatustyöhön. Eräs työntekijöistä totesi: *”On tullut kokemus siitä, mitä vastuita toiset kantavat, se on auttanut arvostamaan omaa ja toisten työtä”*.

Mielestäni johtajana on todella arvokasta se, että työntekijät osaavat arvostaa itseään ja toinen toistaan työyhteisössä. Se, että työntekijäjoukko tiedostaa organisaation työn kokonaisuutta paremmin, luo myös pohjaa sille ajatukselle, että päiväkodin kehittämistyö tapahtuu yhdessä realistisesti. Kukaan muu ei sitä tee puolestamme jostakin ylhäältä. Koska tiedostamme paremmin, ymmärrämme realiteettejakin ehkä toisella tapaa.

4.2.4 Syntyi uusia kehitysideoita

Yhdessä keskustellessa työyhteisö pystyi päivittämään suunnitelmaa tarkoituksenmukaisemmaksi. Samalla keskustelu myös synnytti uusia lisäideoita.

Keskustelussa työyhteisö totesi, että on asioita, jotka saattaisi olla hyvä että kaikki tietäisivät tiedostamisenkin näkökulmasta tai sen vuoksi, että se helpotaisi toimimista. Tästä syystä työyhteisön pyynnöstä johtajan kuukausittaisista välttämättömistä tehtävistä järjestämme pientä koulutusta. Myös taloudenhoidosta, joka eriytettiin johtajuudesta, nähtiin tarvetta ymmärtää jotakin periaatteita, joita päätimme yhteisesti käydä läpi. Esimerkiksi vakituisen henkilökunnan on hyvä osata kirjoittaa tarvittaessa käteiskassakuitti.

4.2.5 Haasteena aika, vastuiden tasapuolisuus ja palkitseminen

Prosessin ehkä suurimpana haasteena koettiin siirtämisprosessien tarvitsema aika hektisen kasvatustyön keskellä. Aikaa vetäytyä yksin tai viettää hetki kahden aikuisen kesken on todella vähän. Ohjeistuksien kirjoittamiset vievät aikaa ja yhdessä työskentelyn vaatiminen irrottautuminen lapsiryhmästä tuo oman haasteensa. Tätä todennäköisesti olisi voitu työyhteisön yhteisen suunnittelun avulla helpottaa ja sopia aikaa erikseen siirtoprosesseihin viikkopalaverien yhteydessä. Jatkossa siirtoprosessien suunnitteluun on hyvä kiinnittää huomiota henkilökunnan palavereissa ja kysellä tarpeita ajan järjestelyyn.

Ryhmähaastattelussa nousi myös esiin se seikka, että vaikka keväällä ja vielä syksylläkin suunnitelmaprosessin ajateltiin tuovan tasapuolisuutta vastuun kantaan, ei työnjako ollut yhden vastuuhenkilön mielestä tasapuolinen vaan epätasapuolinen. Tämä vastuuhenkilö oli jo ennen kevään suunnitelmaprosessia ottanut vastuun sijaisten järjestelemisestä opintovapaani ajan. Hän sai siitä erillistä korvausta sekä luonnollisesti vapaana vastuuseen konkreettisesti käytetyn ajan. Opintovapaani vuoksi johtajuutta oli jouduttu jakamaan käytännön syistä kolmelle ihmiselle toiminnan turvaamiseksi. Keväällä suunnitelmaprosessissa työyhteisönä päätimme, että kokeilemme, toimisiko tämän kuormittavan sijais-

tenjärjestelyvastuun kohdalla vuosittainen työnkierto. Näin vastuu tulisi kuuden vuoden välein vuodeksi jokaiselle työntekijälle ja olisi huomioitu myös palkassa. Tämä kokeilu tehtiin siitä syystä, että yksityisen sektorin päiväkodin johtajuus koostuu hyvin moninaisista tehtävistä ja jatkuva päivystäminen vapaa-ajalla on johtajallekin jatkuvasti melko kuormittavaa.

Nyt sijaisten järjestelystä vastaava vastuuhenkilö koki, että vastuu oli ollut todella kuormittava. Hän keskittyikin vastuun toiselle siirtämisen sijaan keskustelemaan tehtävän raskaudesta ja siitä, että vastuu tarvitsisi paremman palkitsemisjärjestelmän tai vastuu pitäisi siirtää takaisin johtajalle. Toin keskustelussa ilmi, että ehkä mikään aineellinen palkitseminen ei välttämättä tee vastuuta mielekkääksi, koska siinä menetetään vapaa-aika. Vastuuhenkilö toi ilmi, että ehkäpä kenties ylimääräiset lomapäivät voisivat helpottaa tilannetta. Mielestäni tämä keskustelu olisi tarvinnut enemmän aikaa, parempaa valmistautumista sekä työnantajatahon eli hallituksen keskustelua ja mahdollisia päätöksiä aiheesta, jotta yhteistä ymmärrystä olisi syntynyt liittyen palkitsemisjärjestelmään.

Koska aikaa keskusteluun oli käytettävissä kaksi tuntia ja tulevalla toimintakaudella olimme kohtaamassa jo monia henkilöstömuutoksia, puolsin vastuuhenkilön ehdotusta siitä, että vastuu siirrettäisiin takaisin johtajan tehtäviini opintovapaalta palattuani. En nimittäin nähnyt kovin mahdolliseksi palkkiojärjestelmän tuntuvaa lisäparantamista ainakaan tänä vuonna yhdistyksen taloudellisesta näkökulmasta. Yhdistyksen hallitus oli juuri vastikään tehnyt parannuksia liittyen palkkoihimme. Sovimme kuitenkin, että johtajallakin on tästä edespäin edes vuosiloma-ajat, jolloin vastuuta sijaisjärjestelyistä ei hänen tarvitse kantaa. Lisäksi keskustelimme alustavasti, että ehkä työyhteisö voisi helpottaa sijaisjärjestelyä joissakin hetkissä, jolloin johtaja ei ole työpaikalla.

Vaikka yhteisen suunnitelman koettiin tuovan turvallisuutta henkilöstömuutoksia kohtaan, oli mielenkiintoista huomata, että henkilöstömuutokset myös haastavat suunnitelmaa joustamaan tarkoituksenmukaisesti. Esimerkiksi työvuorolistojen tarkistuksia tekevät osastojen vastuuhenkilöt eivät pystyneet sovittua työnkiertoa toteuttamaan, koska kummallekin osastolle oli tulossa liian monta henkilöstömuutosta tällä toimintakaudella. Näin ollen oli yksinkertaisestiärkeintä, että

vanhat vastuuihmiset katsoivat olevansa töissä läpi vuoden ja olivat valmiita hoitamaan vastuutaan kunnes työnkierto on mahdollinen. Suunnitelmaa tehtäessä onkin ymmärrettävä, että sen tarkoitus on turvata toimintaamme ja mukautua siihen tarkoituksenmukaisesti.

Samassa yhteydessä liittyen koko suunnitelmaan pidettiin työyhteisön yhteistä keskustelua ja sopimista tärkeänä, että saavutamme sillä mahdollisimman tasapuolista vastuunkantoa. Jäin itse pohtimaan jälkepäin, että jokainen työntekijä on yksilö. Jaksamme siis yksilöllisesti vastuuta. Toinen jaksaa toista enemmän. Tästä syystä voi olla välillä erityisen haastavaa ratkaista asiaa, koska suomalaisessa työelämässä korostuu voimakas tasapuolisuuden vaatimus. Toisaalta joku tietty vastuualue sopii toiselle työntekijälle toista paremmin. Tämä on hyvä tiedostaa. Yhteisellä avoimella keskustelulla ja yhteisen ymmärryksen löytämisellä lienee avaimet tämän asian kanssa.

Jäin henkilökohtaisesti miettimään ryhmäkeskustelun jälkeen, että ongelmaksi suunnitelman menestymiselle voivat muodostua myös henkilökohtaisen elämän kuormitus sekä meille ihmisille tyypillinen muutosvastarintaisuus. Ihminen, jonka ei ole esimerkiksi tarvinnut kantaa vastuuta toisten ihmisten hoitaessa vastuut hänen puolestaan, ei ilahdu muutoksesta, joka vaatiikin ehkä ponnistelemaan enemmän. Toisaalta taas vastuun ottaminen saattaa tuoda työntekijälle myös positiivista arvokkuuden tunnetta työyhteisössä ja kunnioitustakin.

4.2.6 Työyhteisön kokemuksia hiljaisen tiedon siirtämisestä

Monikin asia vastuualueissamme oli sen tyyppistä, että sen saattoi helpostikin opastaa toiselle tai kirjoittaa siitä ohjeistusta. Kyse oli eksplisiittisen tiedon dokumentoinnista tai osin implisiittisen tiedon eksplikoimisesta eli esille tuomisesta. Tietämystä ei ollut vain välttämättä artikuloitu tai dokumentoitu näkyväksi. Esimerkiksi Suomi2-tuokioista sekä ”viskari”-tuokioista päävastuuta kantanut henkilö oli kirjoittanut omasta vastuualueestaan ohjeistusta. Hän totesi sen tehtyään: *”Ei ohjeistuksen kirjoittaminen ollut sinänsä vaikeaa, mutta piti kyllä pilkkoa tietysti asiat pieniin osiin”*.

Keskustelussa tuotiin esiin myös muutamia oivalluksia implisiittisestä eli piilevästä tiedosta, jota on haastava tiedostaa ja artikuloida. Esimerkiksi kiinteistön ja piha-alueen vastuuhenkilö kommentoi: *”Oli vaikeeta kirjoittaa, kun ei oikein itekkään tiedosta, mitä kaikkea on tullu tehtyä ihan luonnostaan”* ja pienen tauon jälkeen hän totesi: *”Ja tuolla on tuo remonttikaappikin ja kukaan ei varmaan tiedä mitä siellä on”*.

Oma kokemukseni hiljaisen tietämyksen siirtämisen haasteellisuudesta tuli esiin, kun koetin puhelimen välityksellä ohjeistaa opintovapaalta käsin varajohtajalle budjetin tekemissä. Se osoittautui mahdottomaksi ilman läsnäolevaa keskustelua ja yhdessä tekemistä. Tästä syystä varasimme yhteistä aikaa budjetin tekemiseen. Varajohtaja esitti minulle tarkentavia kysymyksiä ja minä koetin vastata ja huomasin välillä tarinoivani asiaan liittyvää historiaa. Kun budjetti oli tehty, varajohtaja totesi: *”Olipa hyvä, että tämä tehtiin yhdessä, ilman tätä, olisi ollut vaikeaa tehdä se yksin. Mutta nyt minä osaisin”* Ja minä itse totesin: *”Niin, tämä on kyllä sen tyyppinen tehtävä, joka piti tehdä yhdessä, ei tätä oikein olisi osannut selittää.”*

Verkkosivujemme päivittämisestä vastaava henkilö oli näyttänyt toisellekin lastentarhanopettajalle, miten sivumme toimivat ja kuinka niitä päivitetään. Opastettu oli pyrkinyt kuuntelemaan, mutta palaverissa hän totesi, ettei hän kyllä vielä oppinut, koska hänen täytyy oppiakseen tehdä myös itse. Perehdyttäjä puolestaan mietti tovin liittyen verkkosivujen ohjeistukseen ja totesi: *”Ei siitä kyllä ohjeistusta voi kirjoittaa, kyllä se pitää opetella yhdessä”*. Tässäkin yhteydessä tuli hyvin ilmi se osa hiljaisesta tietämyksestä, jota ei opi muuta kuin mallista tehden ja itse kokemuksen kautta opetellen.

Lopputuloksena yhteisestä oppimisprosessista toteaisin meidän yhdessä ymmärtäneen ainakin jonkin verran hiljaisen tietämyksen olemusta ja tuoneen ymmärrystä ja syvyyttä siirtämisprosesseihin. Työyhteisömme kokemukset osoittavat, että siirtoprosesseja ei nähty pinnallisena tietona ja tehtävälistöina vaan syvällisempänä tieto-taitona.

4.3 Kehittämisprosessikaavio



5 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastelen ensin kehittämisprosessini sisältöä ja tuloksia suhteessa viitekehykseen ja tavoitteisiin. Seuraavaksi tarkastelen menetelmiä, joita kehittämisessä käytin. Kolmanneksen pohdin kehittämisprosessini eettisyyttä ja luotettavuutta sekä prosessin vaikutusta ammatillisuuteeni. Lopuksi tarkastelen kehittämisprosessini johtopäätöksiä ja jatkotutkimusaiheita.

5.1 Sisällön ja tulosten tarkastelua

Opinnäytetyöprosessini tarkoitukseni oli kehittää osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtämisen kehittämistä yksityisessä päivähoidoyksikössä. Tarkastelun kohteenani oli organisaation näkökulmasta kriittinen hiljainen tietämys ja sen johtaminen. Tavoitteeni oli löytää malli tai malleja kriittisen hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseen ja siirtämisen kehittämiseen jatkuviksi toimiviksi käytänteiksi. Rakensin teoriaosan kehittämisprosessilleni avaamalla käsitettä osaamisen johtaminen ja sen johtaminen prosessina. Koska merkittävä osa osaamistamme on hiljaista tietoa, avasin hiljaisen tiedon käsitettä, olennaisen ja kriittisen tietämyksen käsitettä sekä hiljaisen tiedon siirtämisprosessia apuvälineineen.

Osaamista tulisi johtaa organisaatiossa, jotta se säilyisi ja kehittyisi organisaatiossa. Hiljainen tieto on osa osaamista ja Virtainlahden (2009, 74) mukaan sitä johdetaan samoin kuin osaamistakin. Sen tulisi olla luonnollinen osa johtamistyötä (Virtainlahti 2009, 72). Pyrin johtajana hahmottamaan aluksi itse, mitä on kriittinen osaaminen organisaatiossamme, joka on vain yhdellä tai kahdella ihmisellä ja jota ilman toimintamme vaarantuu. Tämän jälkeen päämääränäni oli suunnitelma, jossa kriittistä osaamista turvataan ja jonka toteutumista käytännössä seurataan ja arvioidaan.

Osaamisen ja hiljaisen tietämyksen johtamisessa täytyy ensin tiedostaa se, mitä ollaan johtamassa (Virtainlahti 2009, 69). Tästä syystä suunnitelmaprosessin alussa pyrin johtamaan työyhteisöä yhteiseen prosessiin, jossa tarkasteltiin työ-

yhteisönä kriittisen hiljaisen tietämyksen alueita ja niiden sisältöjä, joita täytyisi pyrkiä turvaamaan. Pyrin antamaan välineitä tiedostamiseen avaamalla osaamista ja hiljaisen tiedon olemusta osana sitä. Halusin työyhteisöni ymmärtävän, että hiljaisen tiedon implisiittistä osaa on mahdollista tiedostaa ja eksplikoida, tuoda työyhteisön tietoon olennaiselta osin (vrt. Kurtti 2012, 38; Virtainlahti 2009, 46). Esittelin työyhteisölleni hiljaisen tiedon siirtämisen prosessia, SECI-mallia (vrt. Laihonen 2012, 58). Annoin myös työvälineitä osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen keinoista (vrt. Virtainlahti 2009, 118-133; Kuronen-Mattila ym. 2012, 33–42). Teorian pohjalta lähdimme tiedostamaan hiljaisen tiedon alueidemme sisältöä ja ideoimaan, kuinka voisimme osaamista talossa varmistaa.

Lähestyin kehittämisprosessia toimintatutkimuksellisella otteella, jossa osallistin työntekijät prosessinomaiseen toiminnalliseen kolmivaiheiseen työskentelyyn pohtimisen ja ideoinnin kautta. Vaihe vaiheelta työyhteisö muodosti hiljaisen tiedon turvaamisen suunnitelman, joka laitettiin käytäntöön. Reilun puolen vuoden jälkeen arvioimme yhdessä suunnitelman toteutumista, luoden prosessista yhteistä ymmärrystä ja sen pohjalta päivitimme suunnitelman.

Prosessin tuloksena oli, että yhdessä tehtyyn suunnitelmaan sitouduttiin hyvin. Tämä oli odotettavaakin siltä osin, että suunnitelma rakennettiin työyhteisön yhdessä luomille päätöksille. Se ei tullut toteutukseen ”ylhäältä määräten”. Yhteinen suunnitelmaprosessi ja sen mukana tullut yhteinen ymmärrys näytti motivoivan yhteisvastuuseen ja henkilökohtaiseen vastuunkantoon suunnitelman toteutumisvaiheessa. Henkilöstön osallistamista pidetäänkin yhtenä onnistuneen muutoksen edellytyksistä (Juppo 2012, 49).

Prosessin koettiin myös tuovan turvallisuutta henkilöstömuutoksia kohtaan eli juurikin sitä, minkä vuoksi alun perin lähdin tätä kehittämisaihetta toteuttamaan. Suunnitelman todettiin myös parantavan oman ja toisten työn arvostusta. Tutkimustulos vahvistaa aiheesta jo tunnettua teoriaa, jonka mukaan ammatillista itsetuntoa kohottaa se, että omaa työtä ja hiljaista tietoa tuodaan näkyväksi. (Virtainlahti 2009, 82.) Tuloksena oli myös, että prosessi auttoi työyhteisöä hahmottamaan organisaatiossa tapahtuvan työn kokonaisuutta paremmin. Prosessissa syntyi uusia ideoita, kuten suunnitelmia työyhteisön yhteisistä koulu-

tuksista sekä idea yhden yhteisen osaamisalueen käsittelyprosessista. Teoria vahvistaakin, että hiljaista tietoa tuotaessa esiin tiedon yhdistämävaiheessa usein syntyy uusia näkökulmia ja työskentelytavat voivat uudistua. (Laihonen 2013, 57; Sydänmaanlakka 2012, 194; Åberg 2006, 43.)

Suunnitelman toteutumisen tuloksissa yhdeksi haasteeksi koettiin riittävän ajan järjestäminen. Osaamisen ja erityisen hiljaisen tiedon siirtämisessä tarvitaan aikaa vuorovaikutukselle (Kuronen-Mattila ym. 2012, 52). Päiväkodissa onkin oma haasteensa järjestää aikaa esimerkiksi vain kahden ihmisen keskittyneelle läsnäololle, koska henkilökunta on lapsiryhmää varten ja vastuussa heistä. Aikaa ja paikkoja tiedon jakamiselle täytyy erikseen sopia ja sovittaa, mikä saattaa olla helpompaa aloilla, jossa työskennellään itsenäisemmin ja yksin.

Suunnitelman haasteita olivat myös vastuiden tasapuolisuuden toteutuminen sekä palkitsemisjärjestelmä. Teoriatiedon mukaan palkitsemisella voidaan motiivoida ja edistää tiedon osaamista ja jakamista. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että aineellinen palkitseminen vaikuttaa vain vähäisesti tiedon ja osaamisen jakamiseen. Sen sijaan johdon, kollegojen tuki sekä yhteistyön paraneminen sekä organisaation menestys eli aineeton palkitseminen motivoivat työyhteisöä aineellisesta palkitsemisesta tiedetyn teorian valossa enemmän. Vaikka tulokseen ja osaamiseen perustuva palkitseminen ei ole kovin hyvin jalkautunut sosiaali- ja terveysaloille, ovat kokemukset tulospalkkauksesta kuitenkin myönteisiä. (Kivinen 2008, 106–107.) Palkitseminen on paljon muutakin kuin palkka, mutta toisaalta palkka aiheuttaa tyytymättömyyttä, jos se ei henkilön mielestä ole kohdallaan (Sydänmaanlakka 2001, 110).

Palkitsemisjärjestelmä onkin mielestäni tarkastelun arvoinen sekä aineettomasta, mutta myös aineellisesta näkökulmasta. Onkin hyvä pohtia, miten esimiehenä ja työyhteisönä voisimme parhaiten osoittaa tukea ja arvostusta toisillemme lisäten omaa ja toinen toistemme motivaatiota työskentelyyn. Jäin miettimään, korostuuko pienipalkkaisella ja henkisesti kuormittavalla sosiaali- ja terveysalalla raha motivointitekijänä. Rahalla saattaa olla helpottavaa merkitystä työntekijälle talousvastuistaan selviämisen näkökulmasta ja tästä syystä sitä ei ehkä olisi syytä poissulkea automaattisesti motivointitekijänä. Mielenkiintoista

olisikin tietää, millainen aineellinen palkitseminen olisi työntekijän näkökulmasta motivoivaa niin, että se ei muutu jonkin ajan kuluttua itsestään selvyydeksi ja sen myötä motivaatio laske. Toisaalta vaikka palkitseminen olisi ”kivaa”, ”oikeudenmukaista” tai ”motivoivaa”, ei päätöksiä niistä voi tehdä ilman organisaation taloudellisia resursseja.

Yhtenä tuloksista oli toteamus siitä, että henkilöstömuutokset voivat olla suunnitelman toteutumisen haasteita. Onkin tärkeää muistaa, että kehittämistoiminnan ydinajatus on arvioida toimintaa ja ohjata sitä tarkoituksenmukaisesti eteenpäin (Toikko & Rantanen 2009, 61). Kyse ei ole joustamattomasta toiminnasta vaan tarkoituksenmukaisesti ohjautuvasta toiminnasta.

Keskusteluissa myös tuli esille, että työyhteisö oli oivaltanut hiljaisen tietämyksen luonnetta. Eli hiljaista tietämystä täytyy ensin tiedostaa, jotta sitä on mahdollista artikuloida. On myös sellaista hiljaista tietämystä, jota tuntuu olevan lähes mahdotonta pelkästään sanallisesti artikuloida. Tällöin yhdessä tehdessä ja samalla keskustellessa voi olla suuremmat mahdollisuudet oikeasti ymmärtää ja sisäistää osaamista.

Osaamisen johtamisen ongelmaksi on alan kirjallisuudessa huomioitu organisaatiotason, ryhmätason ja yksilötason huomioiminen yhdessä (Uotila, Viitala & Pihkala 2010, 2). Vaikka omassa prosessissani pystyin huomioimaan organisaatiotason ja ryhmätason, mihin pyrin myös keskittymään, jäi yksilötason huomioiminen opintovapaalta käsin mahdottomaksi. Päivittäin työskentelyn hyvänä puolena olisi ollut työtovereiden kohtaaminen ja toisaalta heidän motivaationsa tukeminen ja seuraamisen mahdollisuus arkityön keskellä. Työyhteisön sisällä työskennellessä olisi helpompi havaita ja hallita mahdollista luonnollista muutostavastarintaa auttamalla tiedostamaan ja jäsentämään yksilöille muutoksen syyt. Muutosvastarintahan johtuu usein siitä, että henkilöllä on epätietoisuus, epävarmuus, turvattomuuden tunne omasta roolistaan muutoksessa (Juppo 2012, 50) tai tyytyväisyys nykytilaan (Juppo 2012, 48).

Onnistunut muutos vaatii aikaa. Ehdimme Lewinin muutosprosessin mukaisesti purkamaan vanhaa toimintatapaamme ja muuttamaan sitä uudeksi luomalla

suunnitelman. Pääsimme jäädytysvaiheen alkumetreille, kun arvioimme suunnitelmamme toteutumista ja muutimme sitä tarkoituksenmukaiseksi nykyiseen tilanteeseen nähden. Varsinainen toiminnan ”jäädyttäminen” tapahtuu kuitenkin pitkällisen toiminnan kautta, jotta voidaan puhua vakiinnutetusta käytännöstä. (Heikkinen ym. 2007, 28; Juppo 2012, 51.) Mitä muutosvastarintaan tulee, on lohdullista, että Lewin korostaa ryhmätasoon vaikuttamisen yksilötasoa merkittävämmäksi (Juppo 2012, 52).

Kehittämisprosessini vahvisti itselleni, että osaamista ja hiljaista tietoa on mahdollista johtaa ja sitä tulisikin johtaa pitäen mielessä henkilöstömuutosten näkökulma. Lopputuloksena totean, että prosessista oli työyhteisölle konkreettista hyötyä. Prosessi on oman ja työyhteisön kokemuksen mukaan myös siirrettävissä ja toisiinkin vastaavankaltaisiin organisaatioihin.

5.2 Kehittämisprosessin menetelmien tarkastelua

Arviointia on tehtävä osallistavassa kehittämishankkeessa koko ajan (Toikko & Rantanen 2009, 61). Myös toimintatutkimuksellisessa otteessa arviointi ja luotettavuus on kietoutunut koko prosessiin. Toimintatutkimuksellisessa otteessa puhutaan saturaatiosta, kyllästämisestä, jossa tietoa hankitaan läpi koko prosessiin siihen pisteeseen saakka, jolloin uutta informaatiota ei enää tule. (Syrjälä ym. 1996, 48.)

Suunnitellessani kehittämisprosessia työyhteisööni, pyrin löytämään keinoja, jotka antavat mahdollisuuden tiedostaa hiljaisen tiedon käsitettä ja sitä kautta työstää asiaa yhdessä. Pyrin etsimään sellaisen prosessimaisen työskentelytavan, joka mahdollisti ajankäytöllisesti tehokkaan yhteisen työskentelyn. Lisäksi pidin tärkeänä, että koko työyhteisön ääni tulee kuuluviin ja työyhteisö paitsi luo suunnitelman, myös sitoutuu siihen. Pidin silti samaan aikaan myös tärkeänä, että kukaan ei päättä yli vastuuhenkilön, vaan hän saa silti viimekädessä itse olla luomassa suunnitelmaa omasta vastuualueestaan, ei kuitenkaan sooloillen vaan yhteistä hyvää etsien.

Käytin kehittämisprosessissani toimintatutkimuksellista otetta osallistaessani työyhteisöni yhteiseen prosessiin. Toimintatutkimuksellinen ote tarkoitti yhdessä ohjatusti luomista vaihe vaiheelta. Siinä edettiin ensin hiljaisen tiedon tiedostamisen kautta itse toiminnan suunnitteluun.

Ohjasin työntekijöitä ensin sisälle avaamalla pienellä Powerpoint-esityksellä hiljaisen tiedon käsitettä. Tarkoituksenani oli antaa ”työkalu”, joka auttaa ensin ymmärtämään ja sitten tiedostamaan minkä tyyppistä hiljaista tietämystä eri vastuualueissa voi olla. Koska halusin, että työyhteisö myös tiedostaa talossa tapahtuvaa työn kokonaisuutta, ohjasin työntekijät kiertävän ideapiirin kautta pohtimaan, minkä tyyppistä tietoa eri alueilla on. Menetelmä toimi hyvin, vaikka toki sen tarkoituksena ei ollutkaan saada paperille varsinaista hiljaista tietoa vaan tehtäviä, joissa sitä on.

Seuraavassa vaiheessa koetin auttaa Powerpoint-esityksen avulla tiedostamaan, millaisia keinoja ja apuvälineitä työyhteisöllä on hiljaisen tiedon siirtämiseen. Tämän jälkeen pystyimme samalta pohjalta yhdessä lähteä ideoimaan aivoriihi-tyyppisellä työskentelyllä, mitkä siirtämisen keinot ja apuvälineet voisivat toimia eri vastuualueiden hiljaisen tietämyksen siirtämisessä ja miten tuota alueen hiljaista tietoa olisi järkevä turvata. Työskentely auttoi työyhteisöä luomaan yhteistä ajatusta asioista ja auttoi sisäistämään mielestäni tarkoituksenmukaisesti siirtoprosessia.

Kolmannessa vaiheessa vastuuhenkilöt lähtivät muodostamaan omaa suunnitelmaansa ja esittelivät palaverissa suunnitelmaehdotuksensa, jonka perusteella työyhteisö sai kommentoida ja muodostaa lopullisen suunnitelmansa. Tämäkin vaihe oli mielestäni myös perusteltu ja toimi tarkoituksenmukaisesti. Mielestäni oli tärkeää, että vastuuhenkilöt saivat olla itse ehdottamassa siirtämisen tapaa ja siihen liittyviä apuvälineitä, sillä he joutuivat käytännössä kantamaan käytännön vastuun siirtoprosesseista. Jäin miettimään, minkälainen suunnitelmasta olisi tullut, jos työyhteisö olisi muodostanut ehdotuksen ja vastuuhenkilö olisi sen hyväksynyt halutessaan. Olisiko siihen ollut yhtä helppo vastuuhenkilön itse sitoutua. Toisaalta, olisiko työyhteisö osannut yhdessä muodostaa jopa toimivamman suunnitelman. Toisaalta olin myös vähän yllättynekin, että pro-

sessin lopputuloksena syntyi se, mitä tavoittelinkin, työyhteisön yhteinen organisaation kriittistä hiljaista tietämystä turvaava päivitettävä suunnitelma.

Työskentelyperiaatteeni oli edetä käytännönläheisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Olin suunnitellut prosessin vaiheet, mutta silti toiminnan edetessä ajatukseni koko prosessista ja seuraavista kokoontumiskerroista tarkentui. Suunnitteluprosessiin oli käytettävissä kolme työyhteisön palaveria, joista ensimmäiset kaksi olivat tunnin mittaisia ja kolmas kahden tunnin mittainen. Toisaalta ajan napakkuus oli myös hyvä asia, toihan se selkeät aikaraamit työskentelyyn. Jos olisi mahdollista, lisäisin ainakin kahdelle ensimmäiselle kokoontumiselle puoli tuntia lisää aikaa.

Toiminnan arviointiin käytin ryhmähaastattelua neuvottelevan arvioinnin hengessä. Arviointia tehdessäni valitsin ryhmähaastattelun, koska siinä oli mahdollista luoda prosessista yhteistä ymmärrystä (Toikko & Rantanen 2009, 84) ja miettiä konkreettisia parantamishdotuksia ja sopia uusia toimenpiteitä. Lisäksi ryhmähaastattelussa on läsnä myös erilaisia mielipiteitä ja moniäänisyyttä (Pietilä 2010, 215). Pyrkimykseni oli dialektisuus, jossa yhdessä rakennetaan tietoa ja ymmärrystä sekä sopivaa tapaa toimia (Mönkkönen 2002, 32–36). Loimme yhteistä ymmärrystä siitä, miten suunnitelma käytännössä toimii ja miten sitä täytyy yhdessä muuttaa tarkoituksenmukaiseksi. Analysointimme ja tulevaisuuden suunnitelmamme pohjana toimivat kysymykset, joihin työyhteisön kokemuksia ja parantamissuunnitelmaa kirjoitettiin auki kaikkien nähtävillä videotykillä. Kirjoittamaani sai kommentoida ja sitä kommentoitiinkin. Käytettävissämme oli kaksi tuntia. Aika tuntui mielestäni liian lyhyeltä kovin syvälle prosessiin pääsemiseksi. Toisaalta keskustelussa tuli ilmi olennaiset asiat, joihin vastausta halusinkin.

Luulen, että olisin saanut aiheesta vielä enemmän irti, jos olisin haastatellut jokaisen erikseen. Silloin olisin ehkä saanut syvällisempää tutkimuksellista tietoa prosessista yksilöiden näkökulmasta, esimerkiksi suunnitelmaan sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Se ehkä olisi saattanut olla hyvä lisä ryhmäkeskusteluiden tuloksiin. Silti pidän ryhmäkeskustelua jälkeensäinkin ajatellen parhaana

tapana luoda työyhteisön yhteistä ymmärrystä suunnitelman toimimisesta käytännössä ja ohjata kehittämistoimintaa.

Tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa ideointi-, arviointi- ja toteutusvaihe kulkevat toisiinsa vaikuttaen sekä myös päällekkäin, kuten puhtaassa toimintatutkimuksessakin. Kehittämistoiminnan arviointi suuntautuu koko prosessiin, kehittämisprosessin perusteluun ja organisointiin sekä toteutukseen ja analysointiin. Sen avulla lähtökohtaa, toimintaa ja tavoitteita pohditaan kriittisesti. Prosessi ohjautuu arvioinnin kautta, jonka avulla kehittämistoimintaa muutetaan tarkoituksen mukaiseksi, jotta päästään haluttuun tavoitteeseen. (Toikko & Rantanen 2009, 82–83.)

Spiraalimaisuus kehittämistoiminnassa näkyi siten, että suunnitelman toteuttamisvaiheessa kokoonnuimme arvioimaan toteutusta ja sen tulevaisuutta yhdessä keskustellen. Samalla pyrimme ratkaisemaan haasteiksi muodostuvia asioita ja siten kehittämään suunnitelmaa. Samalla sivujuonteena syntyi myös kehittämisideoita.

Kehittämisprosessi kokonaisuudessaan oli heittäytymistä tuntemattomaan, enkä voinut tietää millainen lopputuloksesta tulee. Minulla oli aavistus siitä, että työyhteisön omista ajatuksista ja yhteisestä sopimisesta ei pitäisi syntyä lähtökohteisesti mahdottomia ajatuksia. Tämä ajatus kiehtoi minua. Kehittämisprosessi onkin ollut tähän asti jännittävä matka itselleni ja varmasti koko työyhteisöllekin. Toisaalta kehittämisprosessi on sikäli lohdullinen, että tavoitetta hakiessa ja suunnitelmaa tehtäessä ei tarvitse itsepintaisesti pitää kiinni sen erinomaisuudesta vaan sitä pitääkin arvioida ja muokata käytännössä.

Kehittämistoiminta vahvisti meitä työyhteisönä tiedostamaan, mistä kaikesta osaamisen alueista organisaatiomme toiminta koostuu. En kiinnittänyt tässä prosessissa huomiota niinkään kasvatuksen hiljaiseen tietoon vaan lähestyin asiaa organisaation kasvatustoimintaa mahdollistavan vastuuryppään näkökulmasta, jota ilman emme voi tehdä kasvatustyötä.

5.3 Luotettavuus ja eettisyys

Toimintatutkimuksellisessa työotteessa eettisyys on tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta, teoriaosan validiutta lähteiden osalta ja käytännön johdonmukaisuutta rakennetun teorian pohjalle. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 124.) Luotettavuutta arvioitaessa arvioidaan koko prosessia. Siinä arvioidaan kohdetta, tarkoitusta ja tutkijan sitoumuksia sekä aineistonkeruumenetelmiä, tutkimuksen kestoa ja tutkijan sekä osallistujien suhdetta. Lisäksi on tärkeää kuvata miten aineisto analysoidaan ja miten tuloksiin tultiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135–138.)

Olen pyrkinyt raportissani perustelemaan ja kuvaamaan läpinäkyvästi kehittämisprosessin vaihe vaiheelta. Ennen teoriaosan ja kehittämisprosessin varsinaista alkamista olen kirjoittanut opinnäytetyösuunnitelman. Kehittämisprosessin aikana kirjoitin jokaisesta kokoontumisesta suunnitelman etukäteen sekä oppimispäiväkirjaa jokaisesta kokoontumisesta. Opinnäytetyön raportin kirjoittamisprosessin eri vaiheissa olen antanut tuotokseni ohjaavan opettajan luottavaksi.

Työyhteisö ja työnantajani olivat selvillä aiheestani. Pyrin suunnittelemaan kehittämisprosessin johdonmukaiseksi ja tarkoituksenmukaiseksi, jotta saavuttaisimme kehittämisen tarkoituksen. Pyrin teoriaosalla luomaan hyvin johdonmukaisen pohjan, jonka pohjalta kehittämisprosessia pyrin ohjaamaan.

Kehittämisprosessin aikana työskentelimme niin, että jokainen osallistuja näki joko suurilla paperiarkeilla tai videotykillä heijastettuna yhdessä tuotetut ajatukset. Kehittämisprosessin suunnitelmavaiheen lopussa keräsin osallistujilta lomakeaineistoa päällisimmistä kokemuksista suunnitelmaprosessista. Itse toiminnan arviointivaiheessa ryhmäkeskustelussa kirjoitin kaikkien näkyville yhteiset pohdintamme, joiden pohjalta analyysivaiheessa nostin teemat ja joiden pohjalta pystyi erittelemään johtopäätökset koko kehittämisprosessista. Suunnitteluvaiheen lopussa teetätin työyhteisölläni lomakekyselyn suunnitelmaprosessista (yhteensä 12 sivua) ja sen päällimmäisistä kokemuksista. Olen pyrkinyt läpinäkyvyyteen, luotettavuuteen ja eettisyyteen suhteessa osallistujiin sekä

opinnäytetyötäni ohjaavaan tahoon. Tuloksia esitellessäni pyrin rehellisesti tuomaan esille työyhteisöni mietteet, myös siellä olevat haasteet ja ristiriitaisetkin ajatukset.

Kehittämisprosessini suunnitelmavaihe alkoi helmikuussa 2015 ja päättyi maaliskuussa 2015. Raportissani kuvaan selkeästi kokoontumisia ja niiden sisältöä. Toimintavaihe alkoi maaliskuusta 2015 ja arvioin alkanutta toimintavaihetta seitsemän kuukauden jälkeen syyskuun lopussa 2015 ryhmähaastattelun keinoin (aineisto 12 sivua). Samalla kehitimme suunnitelmaa tarkoituksenmukaiseksi kuluvalle toimintakaudelle.

Tutkimusraportti tuo esiin kohderyhmänsä, kenelle tutkija on raporttinsa kirjoittanut. Siinä kuvataan tilanteet, tavoitteet ja muotoutuvat teemat, jotka johtavat sitten arviointiin ja analyysiin. Analyysin tulisi olla reflektiivistä selostusta siitä, miten tutkija päätyi esitettyyn tulkintaan sekä osoittaa jännitettä, vastakkaisuuksia tai ristiriitajakin kootussa aineistossa. Raportista tulisi näkyä tutkijan ottama vastuu tavoitteistaan, aineistostaan, osallistujista sekä lukijakunnasta. Siitä tulee selvittää miten aineisto valittiin, koottiin ja analysoitiin. (Syrjälä ym. 1996, 50.) Olen kirjoittanut opinnäytetyöraporttiani prosessinomaisesti ja pyrkinyt kirjoitustavassani ymmärrettävyyteen lukijan näkökulmasta. Olen analysoinut tuloksia reflektiivisesti ja tuonut esille suunnitelman toimintavaiheessa ilmenneitä haasteita ja esteitä, jotka osin ovat työyhteisössä olleet keskenään ehkä ristiriitaisiakin. Olen kantanut vastuuta prosessin ohjaamisesta, sen tavoitteista, osallistujista sekä aineistosta. Olen myös pyrkinyt nostamaan esiin olennaiset asiat jokaisessa prosessin vaiheessa.

Luotettavuutta ja eettisyyttä arvioitaessa on tärkeä kysyä, mitä olet tutkimassa ja miksi sekä miksi se on minusta tutkijana tärkeä. Mitä olen olettanut tutkimusta aloittaessani ja ovatko ajatukseni muuttuneet? (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135.) Minusta tutkimusaiheeni on ajankohtainen nykypäivän työelämässä, jossa muutos on tullut jatkuvaksi osaksi organisaatioiden arkea, halusimme sitä tai emme. Olen yhä sitä mieltä, että muutostilanteita täytyy organisaatioissa pyrkiä ennakkoimaan ja varautumaan niihin. Oletin varovaisesti ennen tutkimusprosessini alkua, että voimme ehkä luoda tapoja ja käytänteitä hiljaisen tiedon siirtämiseen

ja mahdollisesti koottua niistä suunnitelman. Olettamukseni vahvistui ja saimme suunnitelman luotua. Yllättävää minusta oli se, että vaikka turvallisuutta voi vahvistaa henkilöstömuutoksiin nähden, on muutostilanne silti myös oma haasteensa suunnitelman näkökulmasta. Eli suunnitelman täytyy olla hyvin joustava, että se on tarkoituksenmukainen. Yllättävää oli myös se, että osallistujat ottaessaan vastuuta ja tehdessään itsekin suunnitelmia, eivät välttämättä kykene siinä vaiheessa tiedostamaan omia voimavarojaan suhteessa siirtämisprosesseihin tai siinä yhteydessä ottamaansa vastuuseen.

Laadullisessa tutkimusotteessa kirjoittajan tulisi kunnioittaa osallistujien kokemusta ja persoonallisuutta. Lukijalle välitetään toimijoiden oivalluksia ja kokemuksia uusina mahdollisuuksina. Kirjoittajan otteesta tulisi näkyä vastuu omista tavoitteista, aineistosta, osallistujista ja lukijakunnasta. Hän altistaa ideansa perusteellisen tarkastuksen kohteeksi. Silti tutkimus on ainutkertainen, eikä epävarmuudelta tai jopa ristiriitaisuuksilta ehkä välttyä. Tutkijan on päästävä ilmiössä pintaa syvemmälle. Näin raportti herättää lukijassaan lisäkysymyksiä ja kenttä jää vapaaksi lisätutkimuksille. (Syrjälä ym. 1996, 50–51.) Olen pyrkinyt välittämään työyhteisöni yhteistä kokemusta, mutta myös osallistujien yhteisestä kokemuksesta poikkeavaa kokemusta, tähän raporttiin. Olen myös pyrkinyt ottamaan vastuun työstäni ja työyhteisöni prosessista, eikä se ole ollut itselleni välttämättä joka vaiheessa helppoa, koska prosessin ohjaajana lopputuloksena olisi voinut olla myös esimerkiksi kokonaan epäonnistuneeksi tuomittu prosessi. Olen pyrkinyt kirjoittamaan niin, että lukija voisi ymmärtää prosessin etenemisen vaihe vaiheelta ja päästä pintaa syvemmälle.

5.4 Opinnäytetyön merkitys omalle oppimiselle

Opinnäytetyön lähtökohtana oli kehittää omia johtajuustaitojani ja saavuttaa jotakin käytännöllistä hyötyä organisaatiolleni. Johtajuustaitoni kehittämiseksi valikoitui osaamisen johtaminen suhteessa organisaation vakautteen henkilökunnan muutostilanteissa.

Näkökulmani opinnäytetyössäni oli osallistava johtaminen leadership-johtajuuden näkökulmasta, koska pyrin johtamaan ihmisiä yhteiseen kehittämiseen. Toisaalta kehittämisprosessin johtaminen oli myös management-johtajuutta, sillä tavoitteenani johtaa myös asioita, vaikka lähestymiskulma oli ihmisten johtamisen puolella ja heidän osaamisensa johtamisessa. Halusin tuoda oman työyhteisöni haasteisiin jonkin käytännöllisen ratkaisun, joka olisi siirrettävissä myös toisiin organisaatioihin mahdollisimman samanlaisena. Vuoden verran tätä pohdittuani päädyin miettimään, miten voisimme vahvistaa organisaatiomme muutostilanteissa, joissa henkilökunta vaihtuu, kuten itse opintopaalle jäädessäni. Päädyin hyvin luontaisesti osallistavan johtajuuden keinoihin eli osallistamaan työyhteisöä ohjatusti kehittämään organisaatiotamme henkilöstömuutosten edessä.

Opinnäytetyössäni oli nähtävissä myös muutosjohtamisen vaiheet ja elementtejä, koska pyrin tavoittelemaan hallittua ja onnistunutta muutostyötä tavoitteellisesti ja systemaattisesti. Pyrin johtamaan koko henkilökunnan yhteiseen tiedostusprosessin ja yhteiseen muutoksen toteuttamiseen, jonka lopputuloksena syntyi uusi hallitumpi ja tiedostettu tapa säilyttää kriittistä osaamista ja hiljaista tietoa. (Juppo 2012, 47.)

Työyhteisön johtaminen on toisaalta päämäärän, tavoitteiden kirkastamista ja myös sinne kulkemista yhdessä sovituin pelisäännöin. En kuitenkaan tällä kertaa ottanut ensisijaiseksi päämääräkseni osaamisen ja hiljaisen tiedon johtamisessa tarkastella päiväkotityön ydinosaamista ja kasvatuksellisia päämääriä. Näkökulmani oli enemmänkin yksityisen sektorin organisaation perustoimintojen ja olemassaolon turvaamisessa, sillä ilman niitä ei ole olemassa organisaatiota ja sen työpaikkoja, joissa ammattitaitoa kasvatuksen puolella voimme käyttää. Turvaamista on mahdoton tehdä ilman tiedostamista ja tästä syystä tehtäväni oli johtajana auttaa ja antaa välineitä tiedostamiseen, jonka pohjalta sitten lähdimme tekemään suunnitelmaa. Pidän prosessiamme arvokkaana, sillä juuri tällaista prosessia en suomalaisen kirjallisuuden tai tutkimuksen puolelta löytänyt. Tutkiessani aihetta ymmärsin aiheen olevan työelämässä hyvin ajankohtainen. Henkilökohtaisen osaamisen häviäminen hankaloittaa organisaation toi-

mintaa. Tästä kirjallisuudessa oli saatavilla tietoa, mutta varsinaisen prosessimalli oli suunniteltava ja kokeiltava kirjoitetun teorian pohjalle.

Kehittämisprosessi vahvisti, että johtamistyö on ennen kaikkea ihmisten johtamista yhdessä kohti päämäärää. Vaikka pienempien organisaatioiden johtajan tehtäviin kuuluu runsas tehtävärypäs ja paljon asiakeskeistä johtamista ja ihmisten johtaminen kulkee ”siinä ohessa”, on juuri ihmisten johtaminen johtamistyön lähtökohta kohti asioiden johtamista. Ihmisten johtamisessa on tärkeää ihmisten osallistaminen päätöksentekoon. Yhdessä ymmärryksen kautta suunnittelu auttaa sitoutumaan paremmin muutoksiin ja haasteisiin. Haasteena yhdessä suunnittelussakin on toki se, että työntekijäjoukko koostuu hyvin erityyppisistä yksilöistä, joiden erilaisuus, elämäntilanteet, jaksaminen ja motivaatio vaikuttavat suunnattoman paljon lopputulokseen. Silti työyhteisön ja ihmisten osaamisen johtaminen on ikään kuin jatkoa organisaation strategiatyön ja päämäärien kirjastumisille. Se on oma haasteensa.

Tein kehittämisprosessiani työyhteisön ulkopuolelta opintovapaalta käsin ja kuitenkin kehittäjänä olin osa työyhteisöä ja suunnitelman toteuttaminen omalta osaltani oli varajohtajan mentorointia. Se mitä en pystynyt opintovapaalta käsin tekemään, koski työyhteisön tekemän suunnitelman käytännön toteutuksen tukemista työelämän keskellä, mikä olisi ollut tehtäväni työssä olevana johtajana. Opinnäytetyöprosessi oli avartava matka, jossa johtaminen sai yhden jäsenen näkökulman lisää. Siihen sisältyi koko ajan myös kehittäjän näkökulma, sillä hyvä johtaja on aina myös hyvä kehittäjä, joka pyrkii etsimään ratkaisuja haasteisiin yhdessä kollegojen kanssa. Johtajan ja kehittäjän toiminnan päämääränä on parempi tulevaisuus.

5.5 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Kriittistä hiljaista tietoa voi johtaa organisaatiossa olennaiselta osin. Kyse on aina pohjimmiltaan osaamisen johtamisesta. Asiasta on mahdollista tehdä organisaation yhteinen osallistava prosessi, jonka lopputuloksena tehdään suunnitelma, jonka toteutumiseen sitoudutaan ja jota aika ajoin päivitetään.

Johtopäätöksenä totean, että työyhteisö sitoutuu pääosin hyvin itse suunnittelemaansa suunnitelmaan ja hyvä yhteishenki edesauttaa suunnitelman toteutumisvaihetta. Prosessi myös vahvistaa oman työn arvostusta sekä nostaa myös työyhteisössä tapahtuvan työn arvostusta. Tarkastellessaan organisaatiossa tapahtuvan työtä, työyhteisöä tiedostaa samalla myös organisaation tehtävien kokonaisuutta. Kehittämisprosessin haasteina ovat hiljaisen tiedon siirtämisprosesseihin käytettävissä oleva aika, toisaalta henkilöstömuutokset sekä riittävä palkitsemisjärjestelmä. Suunnitelmaa aika ajoin päivitettäessä se muokautuu organisaation sen hetkisten tarpeiden mukaiseksi. Päivityskeskusteluisa näyttää tuovan uusia lisäkehitysideoita sekä se tuo turvallisuutta henkilöstölle ja johdolle muutostilanteissa.

Tulosten levittäminen voidaan tehdä esimerkiksi tuotteistamisen avulla, kuten työmenetelmiä ja prosessia mallintamalla. Olenkin mielestäni jo tuotteistanut prosessini luvussa 4.3. Tuotteistaminen useimmiten vaatii kuitenkin markkinointia ja on oma prosessinsa. Markkinointityö voisi olla esimerkiksi koulutuksen muodossa tapahtuvaa toimintaa. Toisaalta varsinaisen toimintatavan levittäminen tarvitsee syvällisempää sitoutumista, kuten esimerkiksi koulutusjaksoja tai yhteistä foorumia. (Toikko & Rantanen 2009, 62–63.)

Hiljaisen tiedon häviämisen mahdollisuus tai sen hauraus pitäisi olla organisaatioissa yhtenä johtamisen tarkastelun kohteena. Mielestäni osallistavan kehittämishankkeessani on selkeä ja varsin käyttökelpoinen prosessimainen etenemismalli, jonka avulla on mahdollista tarkastella organisaatiossa olevaa kriittistä hiljaista tietoa ja varmistaa sen olennaista säilymistä. Mallintamaani prosessia voisi koulutuksen avulla levittää samantyyppisiin organisaatioihin.

Prosessin johtaminen vaatii organisaation johtajan sitoutumista, jotta työyhteisö voi johtajan ohjauksessa lähteä pohtimaan, mikä on organisaatiossa sellaista kriittistä hiljaista tietämystä, jota täytyy pyrkiä turvaamaan. Sen jälkeen on mahdollista muodostaa ymmärrystä, kenellä tuota hiljaista tietoa on ja miten sitä voisi tiedostaen turvata. 4-5 kokoontumiskerran vaativa kokonaisuus ei ole mahdoton järjestää ajallisesti monellekaan työyhteisölle. Toki suunnitelma vaatii

käytännössä siihen sitoutumista, seuraamista ja yhteistä päivittämistä vähintään vuoden välein.

Jatkokehittämisaiheena voisi olla prosessimallin markkinoiminen laajemmin työyhteisöjen käyttöön sekä suunnitelmaprosessien seuraaminen muissa työyhteisöissä. Minua itseäni myös kiinnostaa, miten suunnitelmamme käy ajan saatossa. Jäin myös pohtimaan, lisääkö suunnitelman tuoma turvallisuudentunne työyhteisössä jopa enemmän erilaisia vapaita tai irtiottoja työstä. Ja mikäli suunnitelma lisää näitä irtiottoja, herää kysymys, onko se organisaation kannalta pelkästään hyvä asia.

Lähteet

- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Tampere: AKATIIMI Oy.
- Erkkilä, P. 2012. Hetki lyö. Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyökentelyssä. Liiketaloustiede 3. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö.
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-423-0.pdf
27.10.2015
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere 1998. 3.painos. Jyväskylä: Gummerrus.
- Heikkinen, H. L. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E., Syrjälä, L. (toim.) 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Kansanvalistusseura. 16–38.
- Huotari, M-L. & Savolainen, R. 2003. Tietohallintoa vai tietojohdamista? Tutkimusalan identiteettiä etsimässä. Informaatiotutkimus, Vol. 22, No.1. INNOKYLÄ 2015 a. Aivorihi
<https://www.innokyla.fi/web/malli109565> 29.10.2015
- INNOKYLÄ 2015 b. SWOT-analyysi
<https://www.innokyla.fi/web/malli111751> 29.10.2015
- Juppo, V. 2012. Muutoksen johtaminen on henkilöstön johtamista - Rehtoreiden havaintoja muutosvastarinnasta yliopistouudistuksen johtamisessa. Teoksessa Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013. Työelämän tutkimuspäivät 2012. Suomella töissä? Kestämistä ja kestävyyttä. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Työelämän tutkimuskeskus. Tampere. 45–56.
https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68147/tyoelaman_tutkimuspaivat_2012.pdf?sequence=1 30.11.2015
- Kaario, K. & Peltola, T. 2008. Tiedonhallinta: Avain Tietotyön Tuottavuuteen. Porvoo: WS Bookwell.
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Väitöskirja. Kuopio: Kuopion yliopisto.
<http://wanda.uef.fi/uku-vaitokset/vaitokset/2008/isbn978-951-27-1068-3.pdf> 26.10.2015
- Kupias, P. 2011. Mentoroinnin mahdollisuudet kehittämisessä. Artikkelit 14.9.2011. Työelämävalmennus. Tevere.
<http://www.tevere.fi/julkaisut-ja-artikkelit/91-tevere/artikkelit/144-mentoroinnin-mahdollisuudet-kehittamisessa> 24.10.2015.
- Kuronen-Mattila, T., Mäki E. & Järvenpää E. 2012. Asiantuntija jää eläkkeelle – asiantuntijuus ei. Opas tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi. Perustieteiden korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA 5/2012.
- Kurtti, J. 2012. Hiljainen tieto ja työssä oppiminen. Edellytysten luominen hiljaisen tiedon hyödyntämiselle röntgenhoitajien työyhteisössä. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66896/978-951-44-8782-8.pdf?sequence=1> 8.2.2015.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

- Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Keuruu: Otava.
- Koskinen, K. 2006. Johda yrityksen osaamista –näkökulmia pk-yrityksille. Turun kauppakorkeakoulu. Yritystoiminnan tutkimus ja koulutuskeskus. Dark Oy, Vantaa.
http://www.tuottavuustyo.fi/files/130/Johda_yrityksesi_osaamista.pdf
 26.10.2015.
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V., & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Laurila M. 2010. Organisaation systeemiteoreettinen mallintaminen osaamisen johtamisen ja muutoksen näkökulmasta. Uotila, T-P. (toim.) 2010. Ikunoita osaamisen johtamisen systeemin kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede 106. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto.
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf
 26.10.2015.
- Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos.
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdfht
 24.10.2015.
- Mönkkönen, K. 2002. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitos. Kuopio: Kuopion yliopisto.
<http://wanda.uef.fi/uku-vaitokset/vaitokset/2002/isbn951-781-933-1.pdf> 27.10.2015
- Ojanen, S. 2006. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian käsittelyä. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, Hyy Yhtymä.
- Ojanen, S. 2009. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian käsittelyä. Helsinki: Oy. Yliopistokustannus, Hyy Yhtymä.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanomapro.
- Paloniemi, S. 2008. Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä – työssäoppimisen rajapinnalla. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.). 2008. Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. Vuosikirja. Kansanvalistusseura ja aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Helsinki: Kansanvalistusseura. 255–274.
- Pietilä, I. 2010. Ryhmä- ja yksilöhaastattelun diskursiivinen analyysi. Teoksessa Ruusuvoori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. 212-215.
- Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: V Katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus. Vol 31, Nro 3.
<http://ojs.tsv.fi/index.php/inf/article/view/7079/5613> 13.4.2014.
- Rouhiainen, A. 1999. Tiedostamisen, kriittisen ajattelun ja reflektoinnin merkitys oppimisen osana. Carl Rogersin humanistisen oppimisen näkökulman ja Jack Mezirowin oppimisen näkökulman puitteissa. Aikuiskasvatuksen pro gradu –tutkielma. Tammikuu 1999. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen oppinnäytteitä 1. Helsingin yliopiston verkkojulkaisu.

- <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/kas/kasva/pg/rouhiainen/tiedosta.pdf>
15.10.2015.
- Suhonen, K. 2009. Mitä hiljainen tieto on hengellisessä työssä? Kokemuksellinen näkökulma hiljaisen tiedon ilmenemiseen, siirrettävyyteen ja siirrettävyyden merkitykseen ikääntyneiden diakoniatyöntekijöiden ja pappien työssä. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/20302/9789513935993.pdf?sequence=1> 2.11.2015
- Summa, T. Ja Tuominen, K. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä ryhmätyöskentelyyn. Kepan raporttisarja. 2009. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry.
http://www.gloaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf
9.2.2014.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., Saari, S.. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä Oy. Kirjapaino Oy. Rauma: West Point.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum
- Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Kauppakamari.
- Säntti R. & Viitala, R. 2010. Strategisen osaamisen ymmärtäminen organisaatiossa. Uotila, T-P. (toim.) 2010. Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemin kokonaisuuteen. Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede 106. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.
- Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen – kehittämisen uusi taso. Helsinki: Mieli kirjat.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.
- Uotila, T-M., Viitala, R. & Pihkala, T. 2010. Johdanto Uotila, T-P. (toim.) 2010. Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemin kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede 106. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto.
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf
26.10.2015.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.
- Virtainlahti, S. 2006. "Se on niin hiljaista, että eihän siitä voi puhua". Etnografinen tutkimus hiljaisesta tiedosta tietämyksestä tapausyrityksessä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerrus.

KOKOUSKUTSU

Tervetuloa ensi keskiviikkona 25.2. klo 12.05 viikkopalaveriimme! ☺

PALAVERIN KULKU:

Alustus hiljaisesta tietämyksestä ja sen jälkeen yhdessä mietimme mitä kriittistä tietämystä meillä on, siihen liittyviä tehtäviä ja vastuuhenkilöitä.

**VALMISTAUTUMINEN:**

Rennosti mukaan! Voit toki miettiä, mistä itse kannat vastuuta ja mitä siihen sisältyy ja mikä ei ole toisille välttämättä itsestään selvää.

MITÄ KEVÄÄN AIKANA ON TARKOITUS TEHDÄ:

Käynnistämme osallistavan kehittämisprosessin hiljaisen tietämyksen siirtämisen kehittämiseksi Tilkkutäkissä. Kokoonnumme keväällä kolme kertaa. Teemme ensimmäisellä kerralla näkyväksi kriittistä hiljaista tietämystä Tilkkutäkissä. Seuraavilla kahdella kerralla teemme suunnitelman kriittisen hiljaisen tietämyksen turvaamiseksi nyt ja tulevaisuudessa ja johon voimme kaikki sitoutua. Syksyllä kokoonnumme yhden kerran arvioinnin merkeissä. Onnistuessamme paitsi vahvistamme Tilkkutäkkiä, tuotamme työelämän tarpeisiin muillekin toimijoille yhden yksinkertaisen mallin kriittisen hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseen ja siirtämisen kehittämiseen.

TIETOISKU AIHEESTA:

- Juuri te olette talomme menestystekijä, koska **olette yhtä kuin talon osaaminen.**
- Osa osaamisestanne on hiljaista tietoa.** (Tiedämme, miten juuri tietty uninen lapsi kannattaa herätellä päiväunilta, miten jakaa lapsia leikkeihin tai vaikkapa millainen tapa meillä on toimia kun vanhemmat kertovat kihomadoista.. esim. opiskelija ei voi tietää. Teillä on paljon hiljaista tietämystä!! ☺)
- Osa hiljaisesta tiedostamme on Tilkkutäkin kannalta kriittistä hiljaista tietämystä,** joka vaarantuu perhevapaiden, opiskelun, eläkkeelle lähtiessä tai muuttaessa pois jne.. Kyse on esimerkiksi vastualueisiimme liittyvistä toiminnoistamme, joita ei tiedä kuin yksi tai kaksi...eskari, s2 tunnit, taloudenhoito, työvuorolistat jne... On syytä miettiä, miten voisimme paremmin turvata kriittistä hiljaista tietämystä, jotta Tilkkutäkki olisi muutosten edessä vahva.

**NÄHDÄÄN ARVOKKAAT!**

Terkuin Kikkis



TEHTÄVÄ

LUO SUUNNITELMA OMASTA VASTUUALUEESTASI JA ESITTELE SE MUILLE KEHITTÄMISILLASSA 31.3. KLO 17.00

Vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä olisi toimivin tapa turvata hiljainen tietämyksesi Tilkkutäkissä nyt ja lähitulevaisuudessa niin, että joku muukin tietää syvällisesti kuten sinä?
- Esittele oma suunnitelmasi 31.3. klo 17.00 kehittämisillassa siirtämisen keinoineen ja aikatauluineen

Apukysymyksiä:

- Kenelle voisit siirtää ja siirrät omaa tietämystäsi?
- Millä keinoin?
- Missä aikataulussa?
- Suunnitelma saa olla persoonallinen ja sopiva sinulle itsellesi.
- Mieti silti, miten suunnitelmassa huomioitaisiin tiedon säilyminen silloinkin kun et ole sitä itse siirtämässä? Voisiko siitäkin sopia jotakin?

Ensi kerralla:

- Teemme kirjatun suunnitelman ehdotusten pohjalta, jonka pohjalta ryhdymme toimimaan heti.



Avuksi: Teenkö ohjeistusta miten? Keskustelut ja tarinointi, koulutus, ohjeistus... Miten varmistan tiedon siirtymisen? Rinnakkaintyöskentely ja mallin näyttäminen (Mestari-kisälli -malli), mentorointi (yhteiset keskustelut sovituin väliajoin) Toimisiko varamiesjärjestely, tehtävänkierrosta, tehtävien hajauttaminen usealle tai tiimissä vastaaminen (kuinka varmistan että kaikki tietävät sen minkä minä tiedän)

KEVÄÄN PROSESSIN ARVIOINTILOMAKE

Takana on 3 kokoontumiskertaa. Tarkoituksena oli:

kriittisen hiljaisen tiedon

- **käsitteen ymmärtäminen**
- **miettimistä yhdessä: missä tehtävissä ja mitä se voi olla talon eri vastuualueissa**
- **siirtämisen prosessin ja keinojen ymmärtäminen**
- **siirtämisen yhdessä ideointia eri vastuualueiden kohdalla**
- **suunnitelmien ja aikataulujen luominen eri vastuualueisiin**
- **suunnitelmien esitleminen ja niihin sitoutuminen**

1. Arvioi onnistuimmeko mielestäsi luomaan työyhteisömme kriittisen hiljaisen tiedon siirtämisen mallin tai malleja?

Vahvistuuko organisaatiomme, mikä on ensivaikutelmasi?

2. Lisäkö tai jäsenkö prosessi, mikä on meille organisaation kriittistä hiljaista tietoa ja kuinka sitä voidaan siirtää?

3. Arvioi, oliko kevään kehittämisprosessi tarkoituksenmukainen, riittävän mielekäs ja sopivanmittainen koko työyhteisölle?

4. Lisääkö suunnitelman toteutuminen sinulle huolettomuutta organisaation vakaudesta, vaikka olisit jostain syystä välillä tai kokonaan poissa organisaatiostamme?

5. Luuletko siirtämisprosessin (yhdessä tekeminen, mentorointi, ohjeistukset yms.) vievän sinulta kohtuuttomasti energiaa? Onko se mielestäsi sen väärä?

6. Toiko suunnitelma sinulle vääränlaista arvottomuuden tunnetta tai pelkoa siitä, että et olisi arvokas työntekijä?

7. Voisiko mielestäsi tämän prosessin siirtää toiseenkin tiimityöyhteisöön sen esimiehen voimin?

8. Ruusuja ja risuja kehittämisprosessin vetäjälle? Jotain muuta, mitä?

Syyskuun lopussa arvioimme yhden kokoontumisen verran prosessin siihenastista käytännön toteutumista.

Kiitos teille kaikille!

SUUNNITELMAN ARVIOINTI

1. Miten suunnitelmanmukainen työskentely on eri sektoreilla edennyt?
2. Mitä käytännön esteitä tai vaikeuksia sen toteutumisessa on kohdattu tai kohdataan?
3. Miten lähdemme ratkaisemme näitä esteitä?
4. Oliko työyhteisön rakenteilla yhteyksiä onnistumisiin ja epäonnistumisiin tai jollakin muulla syyllä, millä?
5. Kokemuksia hiljaisesta tiedosta omalla osaamisalueellani?
6. Mikä on ajatuksemme nyt ajasta ennen suunnitelmaprosessia ja sen jälkeen, kun kohtaamme henkilöstömuutoksia?