



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Hiljaisen tiedon jakaminen Yritys X:n jakelu- keskuksessa

Jormanainen, Ilkka

2011 Laurea Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Hiljaisen tiedon jakaminen Yritys X:n jakelukeskuksessa

Ilkka Jormanainen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2011

Ilkka Jormanainen

Hiljaisen tiedon jakaminen Yritys X:n jakelukeskuksessa

Vuosi 2011 Sivumäärä 51

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia kohdeyrityksen tapoja tunnistaa ja jakaa hiljaista tietoa ja kuinka niitä voitaisiin kehittää. Kohdeyritys on suuren vaatetusalan yrityksen jakelukeskus, joka toimii valtakunnallisesti.

Hiljainen tieto eroteltiin muista tiedon ulottuvuuksista, kuten niin sanotusta näkyvästä tiedosta. Teoriassa esitellään yleisimmät tavat tunnistaa ja jakaa hiljaista tietoa organisaatioissa. Lisäksi osaamisen ja tiedon kokonaisuudet käsitellään, mikä on välttämätöntä, jotta hiljainen tieto kyetään ymmärtämään.

Tutkimuksessa käytettiin kahta eri tiedonkeruumenetelmää, jotka tukivat toinen toisiaan. Alkukartoitus ja tutkittavien valintaa selvitykseen käytettiin lomakekyselyä, joka piti sisällään avoimia kysymyksiä. Vastausten perusteella valittiin henkilöt kahdenkeskisiin teemahaastatteluihin. Näistä haastatteluista saatiin täydennystä aiempiin lomakekyselyn vastauksiin. Kyseisillä menetelmillä saatiin selville tutkittavien mielipide asiaan. Näin saatiin selkeä kuva yrityksen nykytilanteesta ja löydettiin myös asiat, jotka vaativat kehittämistä.

Tutkimuksessa kävi ilmi, ettei kohdeyrityksessä juuri olla kiinnitetty huomiota hiljaisen tiedon tunnistamiseen. Se on näin ollen selvä kehittämisen paikka. Siitä huolimatta yritys käyttää monipuolisia keinoja jakaa tietoa ja osaamista, joiden kautta samalla myös hiljaista tietämystä jaetaan. Potentiaalia yrityksestä löytyy ja järjestelmällisyydellä se voitaisiin realisoida. Tutkimuksessa saatiin selville myös muutama ongelmakohta, jotka liittyvät järjestelmällisyyden ja yhteistyöhön rohkaisevan ilmapiirin puutteisiin.

Kehitysehdotukset liittyivät edellä mainittuihin asioihin. Keskeisin kehitysehdotus liittyy hiljaisen tiedon tunnistamisen järjestämiseen esimerkiksi osaamiskartoituksella. Tutkimus tarjoaa kohdeyritykselle selvityksen osaamisen jakamisen tasosta ja lisätutkimuksilla sillä on mahdollisuus kehittää koko yrityksen toimintaa ja varmistaa toimintansa jatkuvuuden.

Asiasanat: hiljainen tieto, osaaminen, tieto, tietotaito

Ilkka Jormanainen

Sharing Tacit Knowledge in Distribution Centre of Company X

Year	2011	Pages	51
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to study the ways of recognizing and sharing tacit knowledge in the target company and to study how those methods can be improved. The target company is a distribution centre of a large clothing company which operates throughout the nation.

Tacit knowledge is separated from the other dimensions of knowledge, such as explicit knowledge. The most common ways of recognizing and sharing tacit knowledge in organizations are introduced in the theory section. Furthermore the schemes of pragmatics and cognition are introduced. They are necessary in order to be able to understand the tacit knowledge.

The research was made with two different methods of collecting data, which both supported each other. The questionnaire was used to survey the potential people for bilateral theme interviews. The questionnaire involved open questions. The interviews completed the answers from the questionnaire. These methods were the way of finding out about the interviewees' opinions. This is how a clear picture of the company's current situation was introduced and the things that needed to be improved were found out.

The research revealed that the target company had not paid attention to recognizing the tacit knowledge. That is obviously a place of improvement. Nevertheless the company uses many ways of sharing knowledge and pragmatics and at the same time they share also tacit knowledge. There is potential in the company and with some systematic effort this potential could be realized. The research also revealed some disadvantages which related to the lack of systematic doing and encouraging ambiance of collaboration.

The ideas of improvement are related to matters above. The central idea of improvement is to recognize tacit knowledge by for example a skills survey. The thesis offers to the target company a clarification about the level of sharing knowledge and with further research it would be possible to improve the company's whole operational activity and secure its continuity.

Keywords: tacit knowledge, pragmatics, knowledge, know-how

SISÄLLYS

1	Johdanto.....	6
1.1	Aiheen rajausta.....	6
1.2	Tutkimusongelma- ja kysymykset.....	6
1.3	Teoreettinen viitekehys.....	7
2	Osaaminen ja tieto.....	9
2.1	Osaaminen.....	10
2.2	Osaamisen johtaminen.....	12
2.3	Tieto.....	12
2.4	Tietojohtaminen.....	14
3	Hiljainen tieto.....	16
3.1	Hiljainen ja näkyvä tieto.....	16
3.2	Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja esille tuominen.....	19
3.3	Hiljaisen tiedon jakaminen.....	25
3.4	Hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmät.....	26
4	Tutkimuksen toteutus - ja tutkimusmenetelmät.....	30
4.1	Kohdeyritys.....	30
4.2	Lomakekysely.....	30
4.3	Teemahaastattelu.....	31
4.4	Haastateltavien valinta.....	31
4.5	Tutkimuskuvaus.....	32
5	Tutkimustulokset.....	33
6	Johtopäätökset.....	40
7	Kehitysehdotuksia.....	43
7.1	Hiljaisen tiedon tunnistamisen kehittäminen.....	43
7.2	Hiljaisen tiedon jakamisen kehittäminen.....	43
7.3	Hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistavan ilmapiirin luominen.....	44
8	Yhteenveto.....	45
8.1	Mahdolliset jatkotutkimukset.....	46
8.2	Oma oppiminen.....	46
	Kuviot.....	48
	Taulukot.....	49
	Liitteet.....	49

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aihe valikoitui oman kiinnostuksen kautta. Hiljainen tieto, joka on nykyään tullut sen ajankohtaisuuden vuoksi jossain määrin myös julkisen median kautta tutuksi, on herättänyt kiinnostusta siitä lähtien kun sitä ensimmäisen kerran tuli käsiteltyä henkilöstöhallinnon opinnoissa. Käsitteenä hiljainen tieto on vielä monille vieras ja yrityksissäkään siitä ei kauheasti puhuta. Kuitenkin lähitulevaisuudessa tapahtuva työntekijöiden ikääntyminen ja sitä kautta eläköityminen ovat avanneet myös monen yritysjohton silmät - paljon elintärkeää tietoa katoaa yrityksestä, jos juuri nyt ei tehdä mitään asian eteen. Hiljaisen tiedon hankalasta käsitteistöstä johtuen, työn teoriaosuus keskittyykin selvittämään nämä käsitteet hyvin tarkkaan.

Kohdeyrityksenä ja samalla toimeksiantajana toimii Yritys X:n jakelukeskus, joka sijaitsee pääkaupunkiseudulla ja se huolehtii koko Suomen logistisista ratkaisuista. Omaan kyseisestä yrityksestä usean vuoden kokemuksen, sillä olen tullut yritykseen vuonna 2003 ja olen ollut todistamassa yrityksessä tapahtuvia muutoksia. Tämän työn tarkoitus on selvittää kohdeyrityksen nykyinen tiedon ja osaamisen siirron taso ja tutkia, kuinka sitä voitaisiin parantaa. Kykenen hyödyntämään omaa kokemustani jossain määrin asiaa tutkiessani, esimerkiksi tutkimushenkilöiden valinnassa.

1.1 Aiheen rajaus

Opinnäytetyön aihe keskittyy hiljaiseen tietoon ja siihen liittyviin eri teoriakokonaisuuksiin. Työn lähtökohtana toimii hiljainen tieto, mutta ymmärtääkseen sen, tulee käsitellä myös siihen sidoksissa olevat osaaminen ja tieto, joita ilman ei ole hiljaista tietoakaan.

Itse tutkimus on rajattu hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja jakamiseen, sekä näiden molempien kehittämiseen. Käytännössä tutkimuskohteena ovat kohdeyrityksen hiljaisen tiedon tunnistamis- ja jakamiskeinot.

1.2 Tutkimusongelma- ja kysymykset

Tutkimusongelman kysymykset on jaettu pääteoriaosuuden alle eli hiljaisen tiedon kokonaisuuteen:

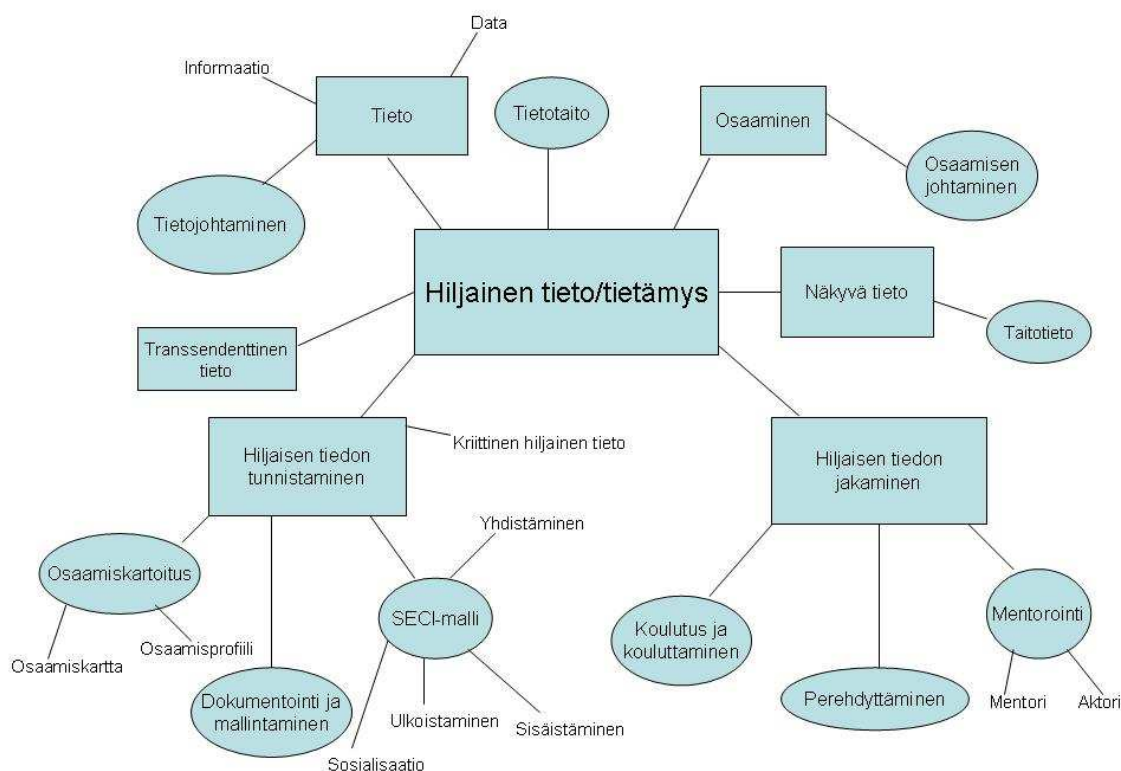
- Miten hiljaista tietoa tunnistetaan?
- Kuinka hiljainen tieto tehdään näkyväksi?

- Miten hiljaista tietoa jaetaan?
- Mitä konkreettisia keinoja yritys käyttää hiljaisen tiedon siirrossa?
- Miten tiedon jakamista voidaan kehittää?
- Minkälainen ilmapiiri yrityksessä vallitsee?

Näiden kysymysten vastaukset luovat selvän kuvan yrityksen valmiudesta jakaa hiljaista tietoa ja kertovat yrityksen nykytilasta. Tämän jälkeen on mahdollista lähteä tutkimaan sitä, kuinka hiljaisen tiedon jakamista voitaisiin kehittää yrityksessä peilaten työssä esiteltävään teoreettiseen viitekehykseen. Kysymykset ovat tarkoituksella jaettu kahden kysymyksen ryhmiin ja nämä toimivat myös teemoina. Ensimmäinen teema on hiljaisen tiedon tunnistaminen, toinen on sen jakaminen ja kolmannen teeman tarkoitus on saada selville kehittymismahdollisuudet.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Hiljaisen tiedon teoria sisältää paljon vaikeasti ymmärrettäviä käsitteitä ja näiden rooleja teoriassa ohessa selvennykseksi käsittekartta (kuvio 1).



Kuvio 1: Hiljainen tieto - käsittekartta.

Työn pääkäsitteenä toimii hiljainen tieto, josta käytetään myös termiä hiljainen tietämys. Nämä termit ovat toistensa synonyymeja, mutta tietämyksellä pyritään kuvaamaan hiljaisen tiedon luonnetta tilannekohtaisena ja prosessimaisesti muuttuvana asiana. Tieto itsessään, kun on lopullista, valmis ja muuttumaton (Virtainlahti 2009, 51). Näitä molempia termejä käytetään jatkossa usein tässä työssä. Muut laajemmat käsitekokonaisuudet työssä liikkuvat tiedon, osaamisen, hiljaisen tiedon tunnistamisen ja jakamisen ulottuvuudessa. Unkarilaista tutkijaa Michael Polanyiä pidetään hiljaisen tiedon isänä (Smith, 2003). Hän toi esille ihmisen henkilökohtaisten tunteiden ja sitoumuksen roolin henkilön luovissa ratkaisuissa, erityisesti uusien asioiden keksimisessä, mikä poikkesi täysin vallitsevasta käsityksestä. Itse hiljainen tieto on kokemusperäistä tietotaitoa, jota henkilöllä saattaa olla tietämättään.

Hiljaisen tiedon pohjana toimivat tieto ja osaaminen. Tieto määritellään hyvin perustelluksi tosi uskomukseksi ja siihen liitetään usein termit data ja informaatio. Nämä termit eivät kuitenkaan ole synonyymeja, vaikka usein näin luullaan. Data on irrallisia ja objektiivisia faktoja, joilla ei ole asiayhteyttä. Datasta tulee taas informaatiota, kun se lähetetään eteenpäin vastaanottajalle ja informaatio muuntuu tiedoksi, kun vastaanottaja käsittelee sen. Organisaation suunnitelmallista tiedon hallintaa kutsutaan taas tietojohdantamiseksi. (Virtainlahti 2009, 31-32, 70.)

Osaaminen määritellään erityiseksi tiedoksi tai taidoksi, joka tulee esiin ja jota sovelletaan käytäntöön eri tilanteiden kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla ja kuten tiedonkin kanssa, niin organisaation henkilöstön suunnitelmallista osaamisen hallintaa kutsutaan osaamisen johtamiseksi. Tietotaidolla tarkoitetaan käytännön tietoa siitä, kuinka tehdä jotakin, vastakohtana puhtaasti teoreettiselle tiedolle. Hiljainen tieto on juurikin tietynlaista tietotaitoa. Ajoittain mukana esiintyy myös termi taitotieto, joka on näkyvää tietoa eli sellaista tietoa, jota voidaan levittää kirjallisesti. Kolmantena tiedon ulottuvuutena esiintyy transsendenttinen tieto, joka on hiljaisen tiedon esimuoto, aistimus tai tuntemus. (Niiniluoto 1992, 51-58; Virtainlahti 2009, 23, 45, 67.)

Hiljaisen tiedon tunnistaminen on edellytys suunnitelmalliselle tiedon jakamiselle. Tunnistamisen keinoja ovat osaamisen kartoitus, dokumentointi ja mallintaminen ja SECI- malli. Kriittinen hiljainen tietämys puolestaan on se tärkein tieto, joka tulisi tunnistaa. Se on sellaista tietoa, jonka menettäminen laskee organisaation toiminnan tasoa. (Virtainlahti 2009, 85, 88, 91, 94, 98.)

Osaamiskartoituksessa kuvataan osaamiskarttaan kaikki ne osaamiset, joita organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Muodostetun kartan perusteella luodaan osaamisprofiili, johon on muodostettu osaamisen tavoitetasojen yhdistelmä ja se auttaa tarkastelemaan, mitä osaamisia henkilöllä tulisi olla. Mallintamisella tehdään tietämyksestä dokumentteja. Mallin-

tamisessa käytännössä dokumentoidaan jokin toimintaprosessin tarkka rakenne näkyviin, jota voidaan sitten jakaa helposti eteenpäin. (Virtainlahti 2009, 91-92, 94-95.)

SECI-malli puolestaan on japanilaisten tutkijoiden Nonakan ja Takeuchin käsialaa. He ovat tulleet tunnetuksi teoksellaan ”The Knowledge-Creating Company”, jossa he tutkivat tietojohdantaa. Vuonna 2008 Wall Street Journal listasi Nonakan yhdeksi merkittävimmistä liiketalousajattelijaksi (White, 2008). SECI-malli koostuu neljästä vaiheesta: sosialisatiosta (socialization), ulkoistamisesta (externalization), yhdistämisestä (combination) ja sisäistämisestä (internationalization). Sosialisatiossa hiljainen tietämys jaetaan, ulkoistamisessa se muunnetaan näkyväksi, yhdistämisessä näkyvä tieto muuntuu monimutkaisemmaksi ja lopuksi sisäistämässä näkyvä tieto muuntuu takaisin hiljaiseksi tietämykseksi. (Virtainlahti 2009, 98.)

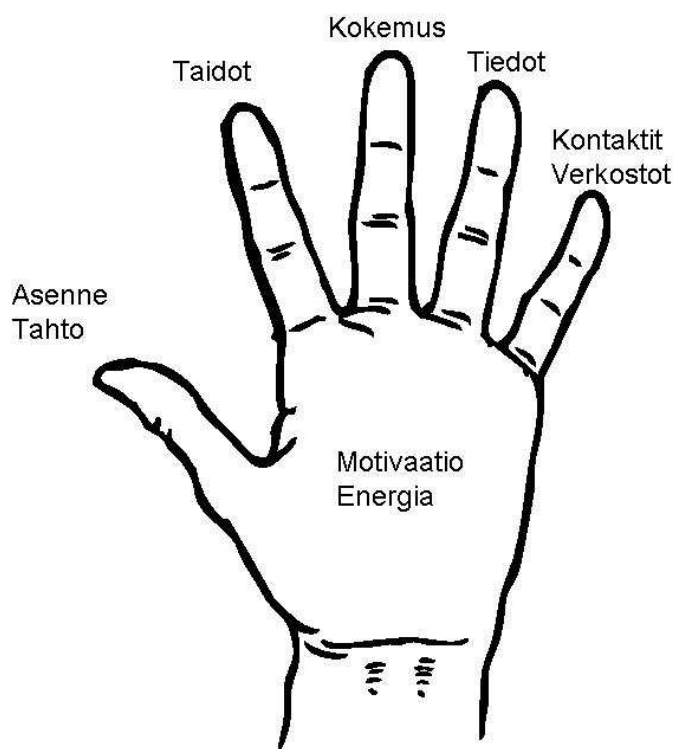
Hiljaisen tiedon jakamisessa käsitteistö pyörii tunnistamisen tapaan sen keinoissa, joista tuuimmat lienevät koulutus, perehdyttäminen ja mentorointi. Koulutuksessa jaetaan hiljaista tietämystä nimenomaan kouluttamalla ja tätä uutta tietoa soveltamalla sekä kouluttajana toimimalla. Perehdytyksellä puolestaan tarkoitetaan sitä prosessia, kun uusi työntekijä tulee yritykseen ja hänet opetetaan niin sanotusti ”talon tavoille”. Mentoroinnilla taas tarkoitetaan vuorovaikutusprosessia, jossa senioriasemassa tai muuten kokeneempi työntekijä opastaa ja ohjaa nuorempaa tai muuten kokemattomampaa kollegaansa. Mentori on tämä kokeneempi työntekijä ja ohjeistettavaa mentoroitavaa kutsutaan usein käsitteellä aktori. (Toom ym. 2008, 203-204; Virtainlahti 2009, 131-133.)

2 Osaaminen ja tieto

Yksilön osaamisen tärkeä perusta on tieto. Tieto kanavoituu näkyväksi toiminnaksi vain, jos sen haltija osaa soveltaa tietoa eli siihen liittyy taito ja jos hän on motivoitunut sen mukaiseen toimintaan. Ammattitaitona näkyvä osaaminen koostuu siis tiedoista, taidoista ja asenteesta. (Viitala 2006, 126.)

2.1 Osaaminen

Osaaminen voidaan määritellä lyhyesti erityiseksi tiedoksi tai taidoksi, joka tulee esiin ja jota sovelletaan käytäntöön eri tilanteiden kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Työssä sillä tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtävissä. Osaamista kuvataan usein osaamisen kädellä (kuvio 2). (Virtainlahti 2009, 23-24.)



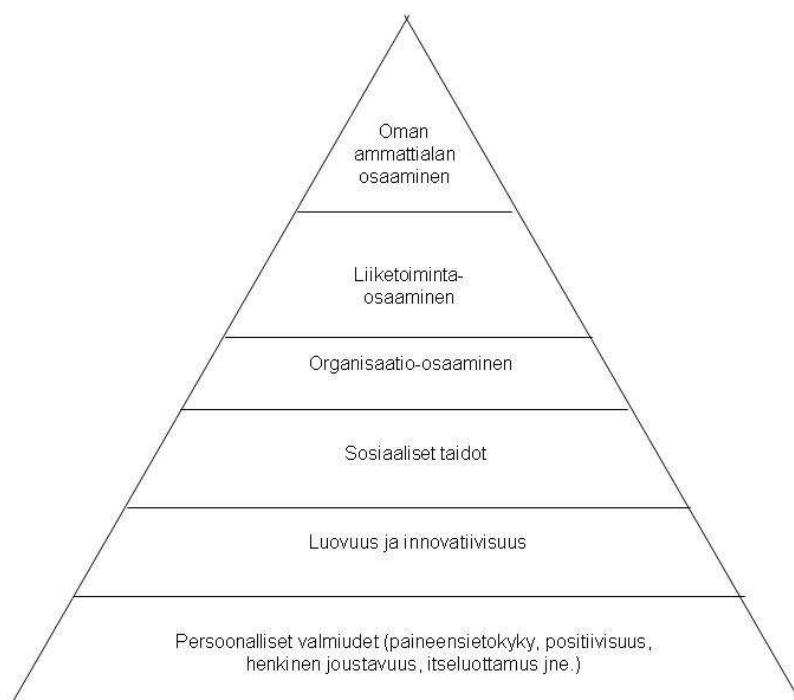
Kuvio 2: Osaamisen käsi (Virtainlahti 2009, 25).

Osaamista rakennetaan hankkimalla työtehtävissä tarvittavia tietoja koulutusten, tutkintojen ja kurssien kautta. Taitoja kehitetään työtä tehdessä, asioita käytännössä toteuttamalla. Kokemus puolestaan karttuu työssä, sekä muilla elämänalueilla erilaisissa tilanteissa mukana olemalla. Kontaktit, kuten erilaiset verkostot, lisäävät osaamista omalta alalta ja omassa työtehtävässä. Yksilön asenne vaikuttaa myös osaamiseen ja sen kehittämiseen. Osaamiseen liittyvät myös sisäinen energia ja motivaatio, sillä jos olemme motivoituneita saamaan jotakin aikaiseksi, käytämme ja kehitämme omaa osaamistamme aktiivisesti. (Virtainlahti 2009, 24-25.)

Nykyään osaaminen ja osaamisvaatimukset muuttuvat jatkuvasti ja siksi osaamista on kehitettävä koko ajan. Osaaminen on aktiivista ja dynaamista tietämistä, jossa tiedon sisältö ja sen

soveltaminen yhtyvät, ja niitä muokataan toimintaympäristön vaatimalla tavalla edelleen. Osaaminen syntyy koulutuksen ja kokemusten tuloksena ja on sidoksissa kontekstiin. Se on tekemisen hallintaa, ei pelkästään tietämistä. Siinä korostuvat sosiaalinen vuorovaikutus, joustavuus, epävarmuuden sietäminen ja muutoshalukkuus. (Virtainlahti 2009, 26.)

Organisaatiotasolla osaaminen kattaa koko organisaation toiminnan. Yksilön osaamista voidaan tarkastella osaamispyramidin (kuvio 3) avulla. Pyramidissa ylimmässä kerroksessa on substanssiosaaminen eli ammatillinen osaaminen. Sen alapuolelle asettuvat kerroksittain liiketoimintaosaaminen, organisaatio-osaaminen, sosiaaliset taidot, luovuus ja innovatiivisuus sekä persoonalliset valmiudet. Pyramidin ajatuksena on, että mitä alempana pyramidissa ominaisuus on, sitä lähempänä se on yksilön persoonallisuutta ja vastaavasti pyramidin huipulla olevat asiat liittyvät työtehtäviin. (Virtainlahti 2009, 26-27.)



Kuvio 3: Osaamispyramidi (Viitala 2006, 116).

Oman ammattialan osaamisen hallinta on edellytys ammattimaiselle toiminnalle, mutta sillä pelkästään ei kuitenkaan voi pärjätä työyhteisössä, vaan sen lisäksi tarvitaan paljon erilaista liiketoiminta- ja organisaatio-osaamista, joiden avulla työn sisältöön liittyvä osaaminen saadaan liitettyä muuhun organisaation toimintaan ja muiden ihmisten osaamiseen. Työelämässä on tarpeellista omata myös sosiaalisia taitoja, kuten empatiaa ja tunneosaamista. Lisäksi luovuus ja innovatiivisuus ovat tarpeen. Näiden lisäksi ihmisillä on erilaisia henkilökohtaisia omi-

naisuuksia ja taitoja, jotka täydentävät osaamista. Nämä ominaisuudet liittyvät työelämään tehtävästä riippumatta. (Virtainlahti 2009, 27-28.)

2.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian mukaista osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtamisen käsite on lähtöisin ydinosaamisen johtamisen ajatuksesta. Ydinosaaminen puolestaan on yrityksen kilpailuedulle ratkaisevaa osaamista, joka kehittyy pitkän ajan kuluessa. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan laajaa johtamisen kokonaisuutta, johtamisen järjestelmää, jonka varassa ja ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu. (Viitala 2006, 14, 82; Virtainlahti 2009, 67-68)

Osaamisen johtaminen on ajankohtainen aihe organisaatioissa, sillä työvoiman ikääntyminen on nostanut huolen osaamisen säilymisestä ja osaamisen johtamisesta pyritään hakemaan keinoja tilanteen hallintaan. Osaamisen johtaminen on herättänyt kiinnostusta myös liikkeenjohdossa, koska sen avulla yritykset pyrkivät erilaistamaan tarjontaansa, johtamaan muutosta ja varmistamaan operatiivista tehokkuuttaan. Olennaista siinä on kytkeä se organisaation päämääriin ja tavoitteisiin ja tärkeää on organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä osaamisen tehokas hyödyntäminen. Osaamisen johtaminen liittyy yksilön oppimiseen ja osaamisen ymmärtämiseen, sillä ilman ihmisiä ei organisaatiolla ole osaamista. (Virtainlahti 2009, 68.)

Osaamisen johtamisen taustat ovat monissa erilaisissa teorioissa ja sitä on näin ollen tarkasteltu monista eri näkökulmista, mutta harvoin keskusteluun on liitetty hiljaisen tiedon tai tietämyksen käsitettä. Nonaka on tuonut sitä mukaan liittämällä hiljaisen tiedon taitavaan suoriin ja korostamalla hiljaisen tietotaidon merkitystä organisaatiota hyödyttävänä asiana. Osaamisen johtamisen yhteydessä puhutaan enimmäkseen ydinosaamisista, osaamisalueista, yksilöiden osaamisista ja näiden liittämistä organisaation strategiaan. Sen sijaan tietojohdoksen saralla tulee myös hiljaisen tiedon käsite voimakkaammin esille. (Virtainlahti 2009, 68-69.)

2.3 Tieto

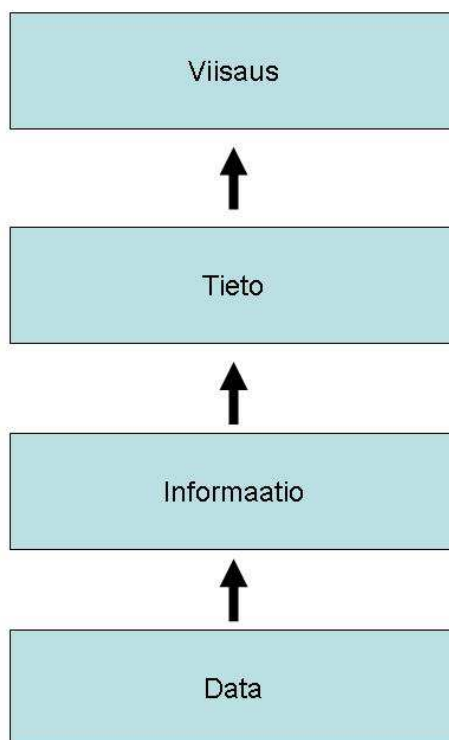
Tiedon käsitteen juuret löytyvät Platonin ja Aristoteleen ajoista. Platon määrittelee tiedon ”hyvin perustelluksi todeksi uskomukseksi”. Tämä on tiedon klassinen määritelmä. Itse sana ”tieto” on ollut suomen kielessä jo 1500-luvulta lähtien ja sana viittaa verbiin tietää, joka puolestaan on johdettu sanasta tie. Tieto-sanalla viitataan osaamisen lisäksi älyn avulla tapahtuvaan tietämiseen. Tietoja soveltaakseen tulee ihmisen ensin ymmärtää, mistä on kysy-

mys. Tiivistettynä, tieto vaatii tietyn asian totuutta ja siihen liittyy myös uskominen. (Virtainlahti 2009, 31.)

Tieto sekoitetaan usein dataan ja informaatioon, jotka molemmat toki liittyvät tietoon, mutteivät ole synonyymeja sanalle tieto. Datalla tarkoitetaan irrallisia, objektiivisia faktoja, joita ei ole liitetty mihinkään asiayhteyteen. Organisaatioissa data yhdistetään tietojärjestelmiin järjestettyjä asiakirjoja tai tallenteita. Data on raaka-ainetta, josta informaatio syntyy. Datasta tulee informaatiota, kun se luokitellaan, analysoidaan, tiivistetään ja asetetaan johonkin asiayhteyteen eli informaatio on dataa, jolla on merkitys ja tarkoitus. Informaatio on viesti, jolla on lähettäjä ja vastaanottaja ja informaation tehtävänä on informoida vastaanottajaa. Informaatio voi muuttua tiedoksi, kun sen ottaa vastaan joku henkilö ja vastaanottaja itse asiassa määrittelee, onko viesti informaatiota vai dataa. Lähettäjä muuttaa myös datan informaatioksi lisäämällä siihen merkityksen. Informaatiota voi olla vaikkapa sähköpostiviesti. (Sydänmaanlakka 2000, 176-177; Virtainlahti 2009, 31-32.)

Tieto on informaatiota johon liittyy oivallus, kokemus, intuitio, arvostelu ja arvot ja siihen liittyy ihmisten ymmärryksen ja taitojen kehys. Tieto auttaa arvioimaan ja yhdistelemään uusia kokemuksia ja informaatiota ja organisaatioissa tieto on juurtunut syvälle dokumentteihin ja tietolähteisiin, sekä organisaation rutiineihin, prosesseihin, käytäntöihin ja normeihin. (Virtainlahti 2009, 32.)

Data, informaatio ja tieto esitetään tiedon hierarkian muodossa (kuvio 4), jolloin siihen liitetään mukaan myös viisaus. Viisauden käsitteeseen sisältyy tietämisen sijaan näkemys asioiden laajemmista yhteyksistä ja merkityksistä. Se voidaan määritellä parhaaksi tavaksi käyttää tietoa. Tiedon hierarkiaan voidaan liittää myös käsitteet osaaminen ja asiantuntijuus. Osaaminen on tietoa liiketoiminnan kontekstissa ja se sisältää näkyvää tietoa, tietoja, kokemusta, arvoja ja sosiaalisia verkostoja. Osaaminen perustuu tietoon ja kanavoituu toiminnaksi, kun siihen liitetään taito ja motivaatio eli kun tiedon haltija soveltaa tietoa ja on motivoitunut sen mukaiseen toimintaan. Hyvin taitavasta osaamisesta käytetään nimitystä asiantuntijuus. (Virtainlahti 2009, 32.)



Kuvio 4: Tiedon hierarkia (Virtainlahti 2009, 33).

Sydänmaanlakka (2000, 177-179.) liittyy tiedon hierarkiaan mukaan myös älykkyyden, joka sijoittuu tiedon ja viisauden väliin. Älykkyys on oikeaa tietoa oikeaan aikaan, jotta ihminen kykenee tekemään oikeita ratkaisuja, valintoja ja päätöksiä.

2.4 Tietojohdaminen

Tieto on nykyään yksi organisaatioiden tärkeimmistä menestystekijöistä ja tästä syystä tiedon johtaminen on noussut organisaatioissa tavoiteltavaksi asiaksi. Tietojohdamisesta on useita määritelmiä, mutta yhteistä niille ovat kuitenkin tiedon löytäminen, varastointi, jakaminen ja käyttö. Tietojohdaminen jakautuu kahteen ulottuvuuteen, joista toinen keskittyy tiedon tehokkaaseen johtamiseen lähinnä tietojärjestelmiä apuna käyttäen ja toinen prosesseihin, joissa tietoa kehitetään oppimisen kautta ja jaetaan organisaation jäsenten kesken. (Virtainlahti 2009, 70.)

Virtainlahti (2009, 70.) esittelee arvostetun luennoitsijan Otto Scharmerin artikkelissaan esittämän kolmivaiheisen jaottelun tietojohdamisen kehittymisestä. Ensimmäinen vaihe keskittyy eksplisiittiseen tietoon, jossa tietojohdaminen keskittyy informaatioteknologian ympärille ja sen tavoitteena on prosessoida informaatiota. Toisessa vaiheessa tiedon luominen on keskiössä. Siinä tieto nähdään hiljaisena tietona, tietämisen prosessina, joka on sidoksissa ihmisen

toimintaan. Kolmannessa vaiheessa tietojohdaminen keskittyy ajatteluun, joka mahdollistaa prosessien ja hiljaisen tiedon kehittymisen.

Hiljaisen tiedon rooli nousee merkittävästi esille tietojohdamisen kehitysvaiheissa, ensimmäistä vaihetta lukuun ottamatta, jossa mielenkiinto keskittyy vain informaatioon ja informaatio-tekniikan kehittämiseen. Pelkkä teknologinen lähestyminen tiedon johtamiseksi on koettu kuitenkin riittämättömäksi ja tietojohdamisen painopiste onkin siirtynyt informaatiosta tietoon. Tämä muutos on myös auttanut johtajia ymmärtämään, että tietojohdaminen on muuta kuin teknologisia ratkaisuja. (Virtainlahti 2009, 70-71.)

Toisessa vaiheessa hiljainen tieto on huomion kohteena ja tietojohdaminen painottuu hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon väliseen vuorovaikutukseen. Tässä vaiheessa tavoitteena on muuttaa hiljainen tieto organisaation tiedoksi, jotta perinteistä tietojohdamista voitaisiin käyttää myös tiedon hiljaisen ulottuvuuden hallintaan. Yksilöihin sitoutunut tieto tulee saada näkyväksi ja muutettava organisaation tiedoksi, jotta sitä voidaan johtaa. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna tietojohdamisen tavoite on ottaa tiedon omistajuus yksilöltä organisaatiolle ja muuttaa tieto eksplisiittiseksi eli näkyväksi. (Virtainlahti 2009, 71.)

Kolmas vaihe lähtee ajatuksesta, jossa suurin osa organisaatioista on tietojohdamisessa tällä hetkellä joko ensimmäisessä tai toisessa vaiheessa. Kolmanteen vaiheeseen liittyvä keskustelu on aloitettu, mutta itse toiminta tulee keskittymään tulevaisuuteen. Tällöin tietojohdaminen keskittyy tietoon ja tietämykseen. Tieto tulisi nähdä kohteena, joka voidaan varastoida ja käsitellä että tietämisen prosessina, johon liittyy taidot ja asiantuntijuus. Tietojohdamisessa tulee hallita näitä molempia puolia. Scharmer puhuu kolmannessa vaiheessa prosessien ja hiljaisen tietämyksen kehittymisen mahdollistavien olosuhteiden luomisesta. Tietojohdamisessa siirrytään hiljaisen tietämyksen muuttamisesta eksplisiittiseksi hiljaisen tietämyksen mahdollistamiseen ja tehokkaaseen hyödyntämiseen. Tietojohdamisen tehtävänä on keskittyä niiden edellytysten huomioimiseen ja kehittämiseen, joiden avulla yksilöt voivat luoda uutta hiljais-ta tietämystä ja käyttää jo olemassa olevaa hiljaista tietämystään. (Virtainlahti 2009, 71-72.)

3 Hiljainen tieto

Hiljaisen tiedon käsitteen keksijänä pidetään Michael Polanyitä, joka on kiteyttänyt hiljaisen tiedon olemuksen sanomalla, että tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan (Polanyi 1966, 4.). Polanyin mukaan ihmisen tietämys on kuin jäävuori, josta vain huippu on näkyvillä ja josta suurin osa jää pinnan alapuolelle. Ihmisillä on näin ollen paljon tietoa, jota he eivät kuitenkaan osaa ilmaista, mutta se näkyy heidän toiminnassaan erilaisina tapoina, rutiineina, käytäntöinä ja tuntemuksina. (Nuutinen 2008.)

Hiljaisella tiedolla on monia merkityksiä, mutta yleisesti sillä tarkoitetaan intuitiivista, ei-sanallista tietämystä, joka karttuu ihmisille toiminnallisen kokemuksen kautta. Hiljainen tieto on ei-propositionaalisen tiedon laji, jossa tietäminen perustuu tunteeseen tai vakuuttuneisuuden tietämisestä ja jonka perusteita ei voida määritellä riittävän tarkkaan sanallisesti. (Nuutinen 2008.) Samoilla linjoilla on myös Hannele Koivunen (Viitala 2006, 131.), joka puolestaan määrittelee hiljaisen tiedon sisältävän kaiken sen geneettisen, ruumiillisen, intuitiivisen, myyttisen, arkkityyppisen ja kokemusperäisen tiedon, jota ihmisellä on ja jota ei voida ilmaista verbaalisin käsittein.

Hiljaista tietoa on vaikea kuvata täsmällisesti, lyhyesti tai yksiselitteisesti ja se siksi koetaan hankalaksi käsitellä. Työpaikoilla se on kuitenkin käsitteenä melko tuttu, sillä suurten ikäluokkien eläköityessä ja pitkän uran konkareiden kokemuksen ja osaamisen jakamisesta on puhuttu monissa eri foorumeissa. Hiljainen tieto näkyy useissa eri toiminnoissamme, vaikkamme suoranaisesti huomaakaan käyttävämme hiljaista tietoa hyödyksemme. Hyvin hallitut asiat muuttuvat yleensä automaattisiksi, jolloin niiden tunnistaminen omassa toiminnassa on vaikeaa ja kuitenkin nämä automaatiot vaikuttavat moniin asioihin, kuten toimintaamme ja päätöksentekoomme. Hiljainen tieto on läsnä jokapäiväisessä elämässämme ja työssä sillä on merkittävä rooli. Ammattitaito perustuu laajaan hiljaisen tietämyksen pohjaan, jonka avulla kykenemme reagoimaan oikealla tavalla työssämme vastaantuleviin erilaisiin tehtäviin ja ongelmiin. (Virtainlahti 2009, 38-41.)

3.1 Hiljainen ja näkyvä tieto

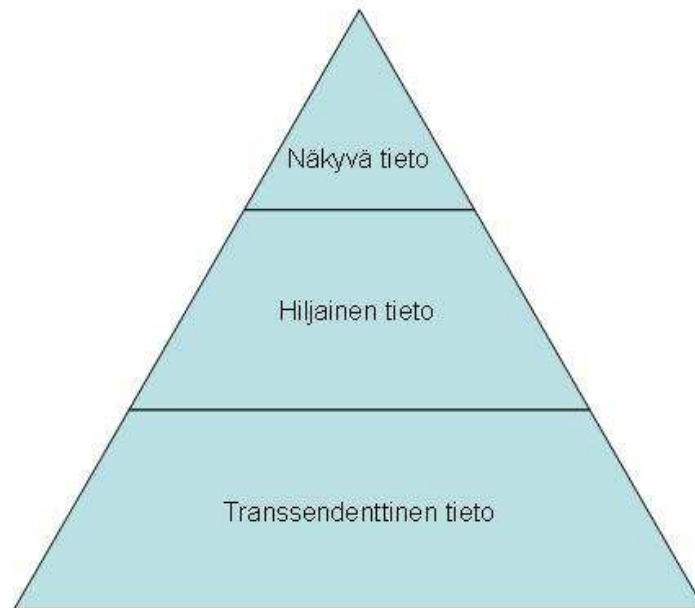
Tieto voidaan jakaa eri ulottuvuuksiin, joista yleisin jaottelu on jakaminen hiljaiseen ja näkyvään (eksplisiittiseen) (Virtainlahti 2009, 42.). Marko Kesti (2005, 51.) puolestaan määrittelee hiljaisen tiedon kokemusten ja perehtymisen kautta syntyvänä osaamisena ja taitona, joita on hankalaa pukea sanoiksi. Tiedostettu (eli näkyvä) osaaminen taas on käsitteellistä ja tietoista osaamista. Hiljainen tieto on tunnepitoista ja siten vaikea eritellä ja dokumentoida. Tiedostettu osaaminen taas on järkipерäistä ja siksi helpompaa käsitellä suullisesti.

Hiljaisen ja näkyvän tiedon eron on ottanut ensimmäisenä esille Michael Polanyi, jonka mukaan hiljainen ja näkyvä tieto ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa eikä niitä tulisi erottaa täysin toisistaan erillisiksi luokikseen. Molemmat ovat osa tietämisen kokonaisuutta. Tiivistetysti sanottuna Polanyin ajatukset perustuvat hiljaiseen tietoon ja fokuoituneeseen tietoon, joita molempia ihminen tarvitsee pystyäkseen käsittelemään asioita. Hiljainen tieto on välttämättömä taustatietoa, jonka avulla näkyvää tietoa käsitellään ja kehitetään ja eksplisiittinen tieto määrittelee käsittelemämme asian ja tekee sen näkyväksi. Hiljaisen ja näkyvän tiedon välille on vaikea vetää kuitenkaan tarkkaa rajaa, sillä esimerkiksi teksteillä, jotka edustavat näkyvää tietoa, on myös hiljainen ulottuvuus, ja jo itse hiljaisen tiedon kuvaus tapahtuu verbalisesti määritellen. Polanyin mukaan ei ole olemassa kokonaan eksplisiittistä tietoa, vaan kaikki tieto on joko hiljaista tai perustuu hiljaiseen tietoon. (Virtainlahti 2009, 42-43.)

Näkyvä tieto on siis muodollista ja systemaattista tietoa, joka voidaan ilmaista sanoin numeroin tai esimerkiksi kaavioiden avulla ja se voidaan niin halutessaan käsitellä myös helposti vaikkapa tietokoneella ja on tallennettavissa tietokantoihin ja näin ollen sitä voidaan välittää helposti elektronisessa muodossa tai perinteisesti paperimuodossa. Hiljainen tieto puolestaan on abstraktimpaa tietoa. Se on henkilökohtaista, joka sisältää henkilökohtaisia näkemyksiä, intuitiota ja aavistuksia. Hiljainen tieto sisältää myös henkilön kokemuksia, ideoita, arvoja ja tunteita. (Virtainlahti 2009, 43.)

Nonaka ja Takeuchi ovat tuoneet hiljaisen tiedon käsitteen liiketaloustieteen keskusteluun ja heidän määritelmänsä on yksi tunnetuimmista ja viitatuimmista. He jakavat hiljaisen tiedon kahteen ulottuvuuteen: tekniseen ja tiedolliseen. Tekninen ulottuvuus käsittää vapaamuotoisia ja vaikeasti määriteltäviä taitoja ja tästä ulottuvuudesta voidaan käyttää nimitystä ”know-how” eli taitotieto, joka kerääntyy vuosien kokemuksella ja on ammattilaisilla niin sanotusti ”sormenpäissä”. Tiedolliseen ulottuvuuteen liittyvät puolestaan kaavat, mallit, uskomukset ja odotukset. Ihmiset kokevat nämä asiat itsestään selvyyksinä, koska ne ovat niin syvällä mielessämme. (Virtainlahti 2009, 43-44.)

Hiljaisen ja näkyvän tiedon lisäksi tiedosta on esitetty myös muita ulottuvuuksia, kuten transsendenttinen tieto. Jäävuorivertauksessa transsendenttinen tieto on kuin vuoren alin kerrostuma, huipulla on näkyvä tieto ja keskellä hiljainen tieto (kuvio 5). Transsendenttinen tieto on hiljaisen tiedon esimuoto, aistimus ja tuntemus, jotka lopulta tulevat tietämyksen tasolle toimintaan. Se on kuin tietynlainen kyky aistia esille nousevat mahdollisuudet. (Virtainlahti 2009, 45-46.)



Kuvio 5: Tiedon ulottuvuudet (Virtainlahti 2009, 45).

Virtainlahti (2009, 46.) myös esittää taulukon (taulukko 1) avulla käytännön esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta, joita esiintyy organisaatioissa ja jotka selventävät kyseisten ulottuvuuksien eroja.

Näkyvä tieto	Hiljainen tieto
lait, asetukset, määräykset, säännöt	käytäntö
ohjekirjat, ohjeistukset, käsikirjat	sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen
prosessikuvaukset	niksit
lomakkeet	psykologinen silmä
internet, intranet	tilanneherkkyys
kirjallisuus	kokemus
dokumentit	aistihavainnot
teoriat	”mutu”
jne.	kädentaidot
	jne.

Taulukko 1: Esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta organisaatiossa

3.2 Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja esille tuominen

Hiljaisen tiedon tunnistaminen on hankalaa, johtuen sen abstraktista luonteesta. Lähtökohtaisesti on kuitenkin hyvä tunnistaa, että kyseessä on nimenomaan kokemukseen perustuvaa tietoa, ei teoriatietoa. Hiljaisen tiedon tunnistaminen on edellytyksenä, jotta tietoa voidaan ylipäättään jakaa ja hyödyntää työyhteisössä. Hiljaisen tiedon tunnistamista hankaloittaa myös se, ettei tiedon haltija yleensä tunnista omaa tietämystään, sillä hiljainen tietämys on nimenomaan niitä asioita, jotka ihmisillä ovat automaattisia ja rutiininomaisia. Hiljaisen tiedon tunnistaminen omasta toiminnasta vaatii uutta tapaa ajatella ja tarkastella työtä. Pysähtyminen pohtimaan, mitä minä osaan, mitä tiedän, mistä tiedän, miten teen ja keneltä kysyn auttavat tarttumaan tietämyksen tunnistamiseen. (Virtainlahti 2009, 85-86.)

Usein hiljainen tieto tunnistetaan vasta silloin, kun se on jo menetetty. Näin ollen hiljaisen tiedon tunnistaminen ja esille tuominen on tärkeää, jotta olennaista tietotaitoa ei katoaisi, vaan se saataisiin hyödynnettyä ja jaettua koko organisaatioon. Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys siihen, jaetaanko tietämystä, vai pitääkö jokainen tiukasti kiinni omastaan. Huono ilmapiiri, kateus ja kyräily voivat estää tehokkaasti hiljaisen tiedon esillepääsyn ja jos ei omista asemista ole varmuutta ja työntekijöiden välillä on jatkuvaa kilpailua, on myös tie-

don esille tuominen hankalaa. Siksi luottamuksen ja avoimen ilmapiirin luominen on tärkeää, jotta jokainen kokee olonsa turvalliseksi. (Virtainlahti 2009, 86-88.)

Hiljaisen tiedon esille tuomisessa, tulee ensin keskittyä niihin asioihin, joihin erityisesti pitäisi kiinnittää huomiota. Organisaation toimintakyvyn vuoksi on tärkeää keskittyä toiminnan kannalta olennaiseen ja kriittiseen hiljaiseen tietoon. Näin ollen on tunnistettava ne osaamiset ja tiedot, joilla tulokset saadaan aikaiseksi. Samalla tulee suunnata katse tulevaisuuteen ja pohdittava, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Kaikkea tietämystä ei tarvitse jakaa, vaan on tunnistettava vanhentuneet toimintamallit, joista olisi opittava pois. Poisoppiminen on lisäksi tietämyksen kehittämistä, sillä vanhentuneista tai toimimattomista tavoista luodaan uusia toimintamalleja. (Virtainlahti 2009, 88-89.)

Kriittinen hiljainen tietämys on sitä tietämystä, jota ilman organisaation toiminta vaarantuu. Se on erityistä osaamista ja tietämystä liiketoiminnan kannalta olennaisista asioista ja siksi organisaatioissa tulisi tarkastella, mitä erityisosaamista löytyy ja keiden hallussa ne ovat. Eri-tyisesti vain yksittäisten henkilöiden hallussa olevat osaamiset ja tietämyksen alueet on tärkeää tunnistaa. Esimerkiksi, kun jonkun tietyn työtehtävän osaavat vain yksi tai kaksi henkilöä, omaavat kyseiset henkilöt kriittistä hiljaista tietämystä. Varmistaakseen kriittisen tietämyksen säilymisen yrityksessä, tulisi organisaatioiden laatia toimintasuunnitelma, jossa selvitetään, keiden hallussa kriittistä tietämystä on ja miten sen jakaminen muille organisaation jäsenille varmistetaan. Eri-tyisesti sellaisten tietämysten jakamisen varmistaminen on tärkeää, jonka poistuminen aiheuttaisi toiminnan tason laskemisen. Virtainlahti (2009, 89-90.) luettelee listauksen organisaatioille kriittisen tärkeistä tietämyksistä:

- tietyn ammatin sisältämä tieto
- kuka tietää mitään
- kuka osaa parhaiten tietyn työn
- tieto yrityksen historiasta
- asiakastuntemus
- maan liiketavat

Kuinka hiljainen tieto sitten tunnistetaan ja saadaan näkyväksi? Näitä keinoja ovat muun muassa osaamiskartoitukset, dokumentointi ja mallintaminen, sekä SECI-malli, jonka ovat luoneet Nonaka ja Takeuchi. (Virtainlahti 2009, 89-101.)

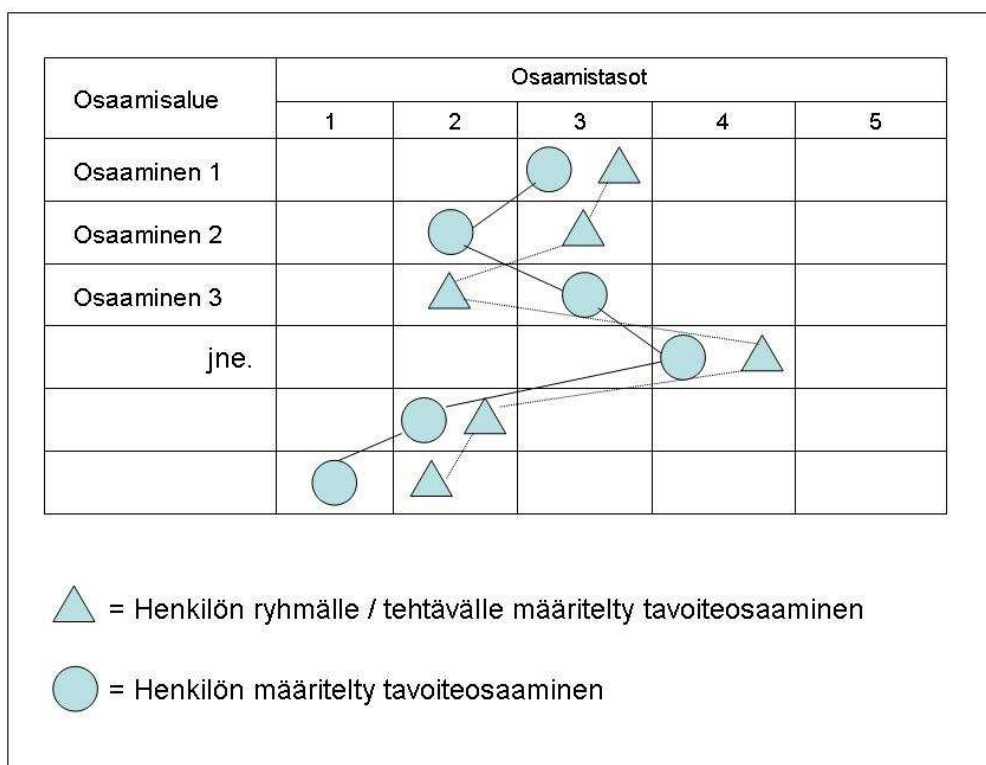
Osaamiskartoitus

Osaamiskartalla kuvataan kaikki ne osaamiset, joita organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Siihen voidaan kuvata jo olemassa oleva osaaminen tai laatia kokonaan uusi osaamisvalikoima, jolla vastataan uusiin haasteisiin ja tarpeisiin ja varmistetaan jatkuva oppimi-

nen ja kehittyminen. Tulevaisuuden osaamistarpeiden kuvaamisella autetaan kehittämissuunnitelmien luomisessa. Strategialähtöisesti ajatellen voidaan kuvata osaamista, jolloin tunnistetaan ja määritellään organisaation strategiset menestystekijät ja niiden tarvitsemat osaamiset. Tällä tavoin paljastetaan, mitä strategian vaatimaa osaamista organisaatiolla on ja mitä ei. Osaamiskarttoja voidaan tehdä koko organisaatiosta, tietyn henkilöstöryhmän tai tiimin osaamisista tai jostakin erikseen valitusta osaamisalueesta. Osaamiskartta voi kuvata organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista ja tarvittaessa auttaa rekrytoimaan uutta työvoimaa, toimia henkilöiden osaamisarvioinnin ja osaamisen itsearvioinnin apuna, antaa raamit osaamisen kehittämiseksi ja kehitystoimien arvioinnille ja olla osaamisesta käytävän yhteisöllisen keskustelun pohjana. (Virtainlahti 2009, 91-92.)

Olellainen osa osaamiskartoitusta on osaamisen tavoiteprofiilin laatiminen. Osaamisprofiili on osaamiskartan perusteella muodostettu osaamisten tavoitetasojen yhdistelmä. Se voidaan määritellä yksilöille, työntekijäryhmille, tiimeille tai koko organisaatiolle. Osaamisprofiili toimii apukeinona tarkastellessa, mitä osaamisia henkilöillä tulisi olla. Se auttaa myös hahmottamaan, mihin kehittymisen kohteisiin tulisi keskittyä kunkin henkilön kohdalla ja mille tasolle osaamiset tulisi saada. (Virtainlahti 2009, 92.)

Virtainlahti (2009, 93.) esittää Hätösen (2005) luoman tavoiteprofiilin (kuvio 6). Siinä on kuvattu osaamiskartoituksessa käytettävän osaamisprofiilin tavoitetasot. Nämä tasot määritellään usein 0-5-asteikolle siten, että 0 tarkoittaa, että osaamista ei ole, ja 5 tarkoittaa huippuosaajaa.



Kuvio 6: Yksilön osaamisen tavoiteprofiili.

Osaamiskuvauksella voidaan tuoda osittain myös hiljaista tietoa näkyväksi kuvaamalla lisäksi arvoja, asenteita ja käsityksiä. Osaamiskartoitus ei kuitenkaan ole varsinaisesti hiljaisen tiedon esille tuomisen työkalu. Se kuitenkin toimii mainiona välineenä, jolla työntekijöitä autetaan tunnistamaan omaa osaamistaan ja tätä kautta päästään käsiksi hiljaisen tietämyksen tunnistamiseen. (Virtainlahti 2009, 92-93.)

Dokumentointi ja mallintaminen

Dokumentteja tietämyksestä saadaan mallintamalla. Dokumentoinnilla tarkoitetaan siis työvaiheiden ja menetelmien kirjaamista. Näiden asioiden kirjoittamisella voidaan tuoda hiljaista tietoa avoimeksi niin tekijälleen kuin muille organisaation jäsenille. Dokumentointi tosin koetaan usein työlääksi, eikä sitä siksi hyödynnetä niin usein hiljaisen tietämyksen esille tuomisen keinona. Näkyvään muotoon hiljainen tieto saadaan mallintamalla ja siten kyseinen tieto saadaan helpommin jaettavaksi. Samalla hiljainen tieto tulee näkyväksi myös itse tekijälleen. Mallintamisessa jäsenetään maailman tai ihmisen toimintaa jonkin sovitun käsitejärjestelmän mukaan ja sillä pelkistetään jonkin järjestelmän olennaiset piirteet tarkasteltavan kysymyksen näkökulmasta. Mallissa kuvataan ilmiön tai prosessin rakenne. Olennaiset taitoon liittyvät asiat jäsenetään tiiviisti, lyhyesti ja käyttökelpoisesti. Esimerkki malleja työelämässä ovat tekniset piirustukset ja kaaviot tuotantoprosessin kulusta tai organisaation rakentees-

ta. Työprosessien mallit ovat toiminnan sanallisia kuvauksia ja niiden mallintaminen on työn kuvaamisen tapa. (Virtainlahti 2009, 94-95.)

Oleennaista on kuitenkin tuottaa malli, joka ilmentää asiantuntijan osaamista. Mallissa kuvataan, miten asiantuntija tekee jotakin, joka on koettu hyväksi käytännöksi ja sen avulla parhaat käytännöt saadaan jaettua toisille. Hyvä malli kuvaa ammattilaisen toiminnan ja antaa ohjeita, joiden avulla muillakin on mahdollisuus päästä samaan lopputulokseen kuin kyseinen asiantuntija. Omaa osaamista voidaan mallintaa, kun tavoitteena on löytää toimivan ja toimimattoman tilanteen ero. Toisen henkilön osaamista mallinnetaan, jotta opittaisiin taito. Omasta osaamisesta voi rakentaa myös mallin, jota muut voivat käyttää hyväksi osaamisensa kehittämisessä. (Virtainlahti 2009, 95.)

Mallintaminen toteutetaan käytännössä haastattelemalla. Haastattelussa mallinnettavalta kysytään: Miten hän tekee jonkin asian? Mitä ulospäin näkyviä tekoja siinä tapahtuu? Miten tekoihin päädytään? Minkälaisiin asioihin mallitettava kaiken taustalla uskoo? Haastattelua jatketaan tarkentaen, kunnes saadaan hahmotettua kuva toiminnan elementeistä ja periaatteista. Malli muotoillaan usein kuvan, kaavion tai tekstikuvauksen muotoon ja sen avulla taitoa voidaan jakaa toisille vaikka luennoilla, koulutuksissa ja valmennuksissa. (Virtainlahti 2009, 95-96.)

SECI-malli

Japanilaiset tutkijat Nonaka ja Takeuchi ovat luoneet SECI-mallin, joka on varsinaisesti tiedon luomisen prosessimalli, mutta se kuvaa myös tiedon muuntamisen neljä askelta hiljaisesta tiedosta näkyväksi ja jälleen hiljaiseksi. Nämä askeleet ovat sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Malli on saanut nimensä näiden askelten englanninkielisten sanojen alkukirjaimista. Sosialisatiossa hiljainen tieto jaetaan kokemusten, ajattelumallien ja teknisten taitojen avulla asiantuntijoiden kesken. Ulkoistamisessa hiljainen tieto muutetaan näkyväksi vuoropuhelun ja yhteisen havainnoinnin avulla. Yhdistämisessä näkyvä tieto muuntuu monimutkaisemmaksi näkyväksi tiedoksi. Sisäistämässä näkyvä tieto muuntuu takaisin hiljaiseksi tiedoksi oppimisprosessin kautta. (Virtainlahti 2009, 98.)

Sosialisatiolla tarkoitetaan tiedon välittämistä toisille hiljaisesti. Jakamalla kokemuksia, ajattelumalleja ja teknisiä tietoja luodaan hiljaista tietoa. Sosialisatiolla voidaan hiljaista tietoa hankkia suoraan toisilta, jopa äänettömästi. Oleellinen välittyvä asia on kokemus. Sosialisatio tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Virtainlahti 2009, 98-99.)

Ulkoistamalla hiljainen tieto muotoutuu sanoiksi ja näkyviksi käsitteiksi. Ulkoistamisesta käytetään myös termiä artikulaatio. Hiljainen tieto artikuloidaan näkyvään muotoon kielikuvien,

vertausten, käsitteiden, oletusten ja mallien muodossa. Tiedon muuntamisessa ulkoistamisella on olennainen rooli, koska se luo uutta. Kielikuvien avulla ihmiset laittavat tietonsa yhteen uusilla tavoilla ja alkavat ilmaista, mitä he tietävät mutteivät osaa muuten sanoa. Vertaus on rakentuneempi kuin kielikuva ja tekee eron kahden idean ja kohteen välillä, sillä se selvittää, kuinka kaksi asiaa on joko samanlaisia tai erilaisia. Koska hiljainen tieto on vaikeasti ilmaista asia, niin sen esille tuomisessa olisikin käytettävä kielikuvia ja vertauksia ja näin saada puetua sanoiksi hiljaisen tiedon syvällistä olemusta. (Virtainlahti 2009, 99-100.)

Yhdistämällä näkyvä tieto muuntuu monimutkaisemmaksi näkyväksi tiedoksi. Tässä vaiheessa uusi näkyvä tieto yhdistetään jo olemassa olevaan näkyvään tietoon ja luodaan laajempia käsitejärjestelmiä tai toimintasääntöjä. Tietoa vaihdetaan tai yhdistetään erilaisten dokumenttien, kokousten, puhelinkeskustelujen tai tietoverkkojen kautta. Jo olemassa olevan informaation uudelleenrakentaminen tapahtuu lajittelemalla, lisäämällä, yhdistämällä ja luokittelemalla näkyvää tietoa ja näin tuotetaan uutta tietoa. (Virtainlahti 2009, 100.)

Sisäistämisvaiheessa näkyvä tieto muuntuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi, kun uudet toimintamallit otetaan käyttöön omassa työssä. Sisäistämistä auttaa, jos tietämys on jollakin tapaa kuvattu, vaikkapa dokumentteihin, käsikirjoihin tai suullisiin tarinoihin. Käsikirjoissa voidaan kuvata mallien ja toimintatapojen kuvaamisen kautta ja suullisilla tarinoilla voidaan jakaa myös ajattelumalleja. (Virtainlahti 2009, 100.)

Organisaatioiden tiedon luominen on jatkuvaa ja muuttuvaa vuorovaikutusta hiljaisen ja näkyvän tiedon välillä. Sosiaalisuus rakentaa kentän vuorovaikutukselle, joka mahdollistaa jäsenten kokemusten ja mielikuvamallien jakamisen. Ulkoistamisprosessi käynnistyy merkityksellisistä vuoropuheluista tai yhteisistä havainnoista ja käyttämällä sopivia kielikuvia tai vertauksia henkilöt voivat artikuloida vaikeastikin ilmaistavaa hiljaista tietoa. Yhdistäminen käynnistyy juuri luodun tiedon ja olemassa olevan tiedon verkostosta, jonka avulla luodaan uusia tuotteita, palveluja tai johtamisjärjestelmiä. Lopuksi yhdistämisprosessissa tekemällä oppiminen käynnistää sisäistämisen. (Virtainlahti 2009, 100.)

SECI-mallin vaiheet ovat merkityksellisiä hiljaisen tiedon jakamisen kannalta. Sosiaalisuudessa hiljainen tieto välittyy työntekijältä toiselle hiljaiseksi tiedoksi (mestari-kisälli-malli). Ulkoistamista tarvitaan, jotta ne hiljaisen tiedon puolet, jotka jotenkin pystytään ilmaisemaan näkyvässä muodossa, saadaan kirjattua talteen. Tehtäviä ja niiden osa-alueita voidaan pyrkiä kirjaamaan ohjeiksi, kuvauksiksi ja tarkistuslistoiksi. Hiljaisen tiedon siirtämisessä on olennaista tekemällä oppiminen, joka edustaa mallin sisäistämisen askelta. (Virtainlahti 2009, 101.)

3.3 Hiljaisen tiedon jakaminen

Hiljainen tieto varmistaa organisaation toimintakyvyn ja siksi sitä on hyvä jakaa, jotta saadaan organisaation toiminnalle varmuutta ja jatkuvuutta. Jaetulla tiedolla voidaan organisaation historiaa tuoda kaikkien tietoisuuteen. Jotta voidaan rakentaa tulevaisuutta, tarvitaan olemassa olevan osaamisen ja tietämyksen esille tuomista ja jakamista. (Virtainlahti 2009, 107-108.)

Virtainlahti (2009, 108.) esittää taulukon, joka selventää hiljaisen tiedon jakamisen hyödyt (taulukko 2).

Hiljaista tietämystä pitäisi jakaa, jotta
<ul style="list-style-type: none"> • organisaation toimintakyky, jatkuvuus ja laatu voidaan varmistaa • osaaminen ja tietämys tulevat näkyviksi ja niitä voidaan kehittää • työtehtävät tulevat näkyviksi ja niitä voidaan kehittää • hyvät käytännöt voidaan jakaa kaikille • erilaista tietämystä voidaan hyödyntää • työyhteisön jäsenen hyvinvointi paranee • yhteisöllisyyttä voidaan edistää • voidaan luoda osaamista arvostava ilmapiiri • tietämyksen jakamisesta voidaan tehdä kunnia-asia ja positiivinen velvollisuus

Taulukko 2: Hiljaisen tietämyksen jakamisen hyödyt

Tietämyksen jakaminen muille tuo tietämyksen näkyväksi jakajalle itselleen. Oman tietämyksen ja osaamisen tason avaaminen auttavat lisäksi kehittämään niitä edelleen. Jakamalla tietämystä parannetaan kaikkien organisaation jäsenten tietämystä ja sitä kautta edesautetaan organisaation mahdollisuuksia ylläpitää ja kehittää toimintaansa jatkossa. Jaetulla tietämyksellä voidaan lisätä moniosaamista ja osaamisen ollessa useampien henkilöiden hallussa, helpotetaan sijaisjärjestelyjä ja työstä on mahdollista irrottautua tarvittaessa. Tiedon jakamisella hyödynnetään jokaisen työyhteisön jäsenen panosta yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja varmistetaan reagointikyky mahdollisiin yllättäviin tilanteisiin.

Hiljaisen tiedon jakaminen edistää hyvien käytäntöjen jakamista ja nämä käytännöt puolestaan varmistavat työn sujumisen. Ne vähentävät virheitä ja takaavat laadun tason ja samalla ne pitävät huolen, että laatua voidaan parantaa. Jaetut hyvät käytännöt helpottavat työn tekemistä ja säästävät aikaa, kun asioita ei tarvitse aina oppia kantapään kautta, vaan hyväksitodetut ja testatut toimintamallit voidaan jakaa kaikkien käyttöön. (Virtainlahti 2009, 109.)

Henkilöstön vaihtuvuustilanteissa tulee hiljaisen tiedon jakaminen erityisen tärkeäksi. Sen avulla varmistetaan hiljaisen tiedon pysyminen organisaatiossa. Näitä vaihtuvuustilanteita ovat eläköitymisten lisäksi muun muassa sairauslomat, äitiyslomat, irtisanomiset tai työpaikan vaihtamiset. Edellä mainituissa tilanteissa hyvin usein arvokasta tietämystä siirtyy henkilön

mukana yritykseltä pois, mikä vaikuttaa organisaation toimivuuteen ja laatuun. Varsinkin erityisosajien tiedon jakaminen tulisi ennakoida niin, etteivät esimerkiksi yllättävät sairastumiset vaikuttaisi organisaation toimintaan. (Virtainlahti 2009, 109.)

Hiljaista tietoa jakamalla autetaan työssä jaksamista. Kun tietoa jaetaan, niin työt eivät kasaannu yksittäisten henkilöiden harteille, vaan kun tehtäviä osaa tehdä useampi henkilö, voidaan työ taakkaa jakaa. Tällä tavoin voidaan vähentää työntekijöiden stressiä ja parantaa hyvinvointia. Tietoa jakavissa organisaatioissa luodaan yhteisöllisyyttä. Työyhteisön jäsenten jakaessa omaa tietämystään, avoimuus ja vuorovaikutus lisääntyvät ja ihmiset sitoutuvat yhteisiin päämääriin ja puhaltavat yhteen hiileen. Jaettaessa omaa tietämystä, saa takaisin uutta tietämystä. Hiljaisen tiedon jakamisessa käytetään useita eri menetelmiä. Yksi hyvin suosittu menetelmä on mentorointi. (Virtainlahti 2009, 110-111, 119.)

3.4 Hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmät

Hiljaista tietoa ei tarvitse oppia vain sattumanvaraisesti yrityksen ja erehdyksen kautta, vaan sitä voidaan myös jakaa henkilöltä toiselle tarkoitukseen soveltuvien keinoin. Erilaisien menetelmin varmistetaan tiedon jakaminen työyhteisön jäsenten kesken. Hiljaisen tiedon siirtämisen ja kehittämisen keinoja ovat muun muassa mentorointi, perehdyttäminen sekä koulutus ja kouluttaminen. (Virtainlahti 2009, 116, 118, 130.)

Koulutus ja kouluttaminen

Koulutuksella lisätään työhön liittyvää uutta tietoa. Sen avulla saatu teorian tieto muuttuu kuitenkin pikku hiljaa hiljaiseksi tiedoksi, kun teorian tieto aletaan hyödyntää työn tekemisessä. Teorian liittäminen käytäntöön vaatii asioiden sisäistämistä. Koulutus voidaan järjestää organisaation omilla kursseilla tai julkisessa koulutuksessa esimerkiksi oppisopimuskoulutus antaa mahdollisuuden yhdistää teoriaa ja käytäntöä koko koulutuksen ajan. (Virtainlahti 2009, 133.)

Kouluttajana toimiminen on puolestaan tapa jakaa omaa tietämystään muille. Kouluttaminen jo sinällään pakottaa kouluttajan pohtimaan omaa työtään ja tapansa tehdä asioita, jotta niistä voi kertoa toisille. Koulutus voidaan toteuttaa myös pienimuotoisesti edellyttämällä koulutuksen käyneeltä henkilöltä uuden tiedon jakamista muille työyhteisön jäsenille, esimerkiksi vaikka osasto- tai tiimipalaverin yhteydessä. Tällä tavoin koulutuksesta saadaan laajempaa hyötyä työyhteisössä ja tieto ei jää vain yhden henkilön haltuun. Velvollisuus koulutustiedon jakamiseen tehostaa oppimista. Uudet asiat tulee sisäistää, jotta ne voidaan kertoa eteenpäin muille ja liittämään osaksi käytäntöä. Näin uusi tieto muuttuu vähitellen kaikkien hiljaiseksi tietämykseksi. (Virtainlahti 2009, 133.)

Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on työntekijän ja esimiehen välinen, kerran tai useammin vuodessa tapahtuvaa valmisteltua tapaamista, jossa käydään läpi työntekijän menneen kauden suoritukset sekä mietitään uusia tavoitteita ja kehittymisen suuntia. Ne ovat organisaation johtamisen välineitä ja niiden avulla voidaan tuoda organisaation visiot ja tavoitteet päivittäiseen työhön. Niiden avulla hahmotetaan ensin organisaation osaamistavoitteita ja jaetaan sitten käytännön toiminnan tasolle laatimalla osaamistavoitteisiin perustuvia henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia. (Virtainlahti 2009, 133-134.)

Kehityskeskustelu toimii keskustelukanavana, jossa osaamista ja kokemusperäistä tietämystä käydään läpi ja arvioidaan. Kehityskeskusteluissa voidaan ohjata työntekijää kehittämään tiettyjä osaamisia ja syventämään tietämystään tarpeellisilla alueilla. Niissä voidaan myös nostaa esille niitä henkilöitä, joilla on muille annettavaa kokemuksensa perusteella. Keskusteluissa on myös helppoa sopia keinoista, kuinka tietämystä voidaan jakaa edelleen. (Virtainlahti 2009, 134.) Lankinen (2004, 69.) lisää, että hyvin toteutetut kehityskeskustelut yhdessä toimivan johtamismallin kanssa luovat edellytykset hyvälle vuorovaikutukselle ja yhteistyölle, jotka ovat olennaisia hiljaisen tiedon jakamisessa.

Perehdyttäminen

Uuden työntekijän tutustuminen työpaikkaan alkaa yleensä perehdyttämisellä, jossa tuetaan tulokasta, kunnes hän kykenee omatoimiseen työskentelyyn. Perehdytysjakson aikana työntekijä tutustuu uuteen työtehtäväänsä sekä organisaation toimintaperiaatteisiin. Perehdytyksessä työntekijää autetaan omaksumaan myös organisaation tarkoituksenmukaiset työtavat, koneiden ja laitteiden käyttö, tehtävien sisältö ja töiden järjestely, työnjohdon järjestyminen, työpaikan opasteet, valvonta ja päätöksentekotavat. Perehdyttäjänä voi toimia yksi tai useampi henkilö, joista kukin perehdyttää uutta henkilöä omaan tehtävänalueeseensa liittyen. (Virtainlahti 2009, 131-132.)

Perehdyttäminen vaikuttaa kokonaisvaltaisesti uuden työntekijän sosiaalistumiseen uuteen työyhteisöön. Sosiaalistumisella opitaan kokemusperäistä tietoa ja siksi perehdyttäminen on tärkeä vaihe uuden työntekijän oppimisprosessissa. Mikäli perehdyttäjä on sellainen, joka tunnistaa oman hiljaisen tietämyksensä, voi hän jo perehdyttämistilanteessa välittää uudelle työntekijälle hiljaista tietämystään työtehtävään sekä organisaation toimintaan liittyen. Perehdyttämisaika on työntekijän ensikosketus organisaatioon ja sen toimintatapoihin ja jo siinä vaiheessa voidaan uudelle työntekijälle luoda halu hiljaisen tietämyksen jakamiseen. (Virtainlahti 2009, 132.)

Työnopastus

Työnopastus on varsinaiseen työhön liittyvää perehdyttämistä, missä uusi työntekijä valmennetaan ja ohjataan toimimaan uudessa työtehtävässä. Opastusta ei käytetä vain uusien organisaatioon tulevien työntekijöiden kanssa, vaan myös siirryttäessä talon sisällä uusiin tehtäviin. Työnopastuksessa kannattaisi huomioida erityisesti hiljaisen tietämyksen jakaminen, sillä jaettu kokemusperäinen tietämys voi lyhentää opetteluvaihetta ja nopeuttaa uuden tehtävän omaksumista. Työnopastustilanne tarjoaa oivan mahdollisuuden konkarille jakaa hiljaista tietämystä opettelevalle henkilölle ja työnopastus voi myös luoda pohjaa tietämyksen jakamista edistävän kulttuurin luomiselle. (Virtainlahti 2009, 132.)

Mentorointi

Mentorointi on nykyään suosittu osaamisen ja tietämyksen jakamisen menetelmä, sillä se on koettu hyväksi keinoksi siirtää hiljaista tietoa organisaatiossa. Perinteisessä mentoroinnissa korostuu mentorin rooli kokeneena, mahdollisesti jo ikääntyvänakin konkarina, joka antaa tukeaan, tietojaan ja verkostojaan nuoremman käyttöön. Mentoroinnin ydin on kiteytetty kokeneemman ja nuoremman työntekijän väliseksi ammatilliseksi ohjaussuhteeksi: kokenut ja arvostettu osaaja, mentori, ohjaa, tukee ja auttaa mentoroitavaa eli aktoria ammatilliseen kehittymiseen liittyvissä kysymyksissä. Viime aikoina mentoroinnin käsite on elänyt ja muuttanut muotoaan siten, että mentorin auktoriteetti korostuu entistä vähemmän, ja yhdessä tekeminen ja vastavuoroisuus korostuvat. (Toom, ym. 2008, 203-204.)

Mentorointi on oppimisprosessi, jossa mentori ja mentoroitava työskentelevät yhdessä tunnistukseen mentoroitavassa piileviä kykyjä ja ominaisuuksia ja kehittääkseen niitä. Myös mentori syventää ja laajentaa omaa näkemystään ja osaamistaan prosessin aikana. Tälle prosessille ja myös yksittäisille palaverille sovitaan tavoitteet, joita saatetaan muokata prosessin aikana. Organisaation järjestämissä mentoroinneissa tulee tavoitteiden olla linjassa organisaation tai yksikön tavoitteiden kanssa. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 14-15; Lankinen, Miittinen & Sipola 2004, 99.)

Mentorin ja mentoroitavan välille muodostuu kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde, joka on kehittävä, huolehtiva, osallistuva ja auttava. Mentorointisuhteen kulmakiviä ovat nimenomaan kahdenkeskisyys, avoimuus, luottamus ja sitoutuneisuus. Mentorointisuhte on kahden kauppa, joka pohjautuu luottamukseen ja sen säilyttämisestä on pidettävä kiinni. Mentorilla ja mentoroitavalla tulee olla halu panostaa aikaansa ja jakaa osaamistaan. Molempien on tärkeää saada jotakin itselleen ja näin kehittyä prosessin kautta. Mentorointisuhteen tulee olla aitoa, sillä aito ja rehti toiminta takaa avoimen viestinnän. Mentoroinnin ollessa oppimispro-

sessi, jossa tilanteet ja painopisteet muuttuvat ja juuri tässä prosessissa on hyvä muuttua muutoksen mukana eli osapuolten tulee olla joustavia. (Juusela ym. 2000, 19.)

Mentorointi on hyvä keino hiljaisen tiedon jakamiseen, koska sen avulla voidaan välittää organisaatiossa vallitsevia arvoja, asenteita, normeja, toimintaperiaatteita ja tapoja. Samalla myös työyhteisön kokemukset ja historiatieto välittyvät. (Virtainlahti 2009, 119-120.)

Mentorointi ei välttämättä edellytä hiljaisen tiedon muuttamista sanalliseen muotoon, vaan myös yhdessä tekemisen kautta mentorin hiljainen osaaminen välittyy aktorille eli mentoritavalle. Yhteisen työskentelyn aikana mentoritava voi kysymyksillään tuoda esiin seikkoja, joita mentorille ei tulisi mieleenkään, vaikka ne olisivatkin onnistuneen lopputuloksen kannalta elintärkeitä. Tällaista yhdessä tekemistä voidaan kuvata Michael Polanyiin tapaan ”hiljaisessa tiedossa asumiseksi”: mentori ja aktori ikään kuin ”asuvat yhdessä” samassa hiljaisen tiedon tilassa, jossa hiljaista tietoa tavallaan eletään yhdessä. Tieto ja osaaminen siirtyvät olemalla ja toimimalla, vaikka sanaakaan sanomatta. (Toom ym. 2008, 205.)

Yhdessä tekemisen ja sanoiksi pukemisen välistä suhdetta kuvataan havainnollisesti Martin Heideggerin käsitepari ”käsillä oleva” ja ”esillä oleva”. ”Käsillä olevaksi” kuvataan sitä hiljaista tietoa, joka on läsnä toiminnassa, mutta jota ei ole välttämättä koskaan ilmaistu. ”Käsillä olevuus” viittaa siihen, että hiljainen tieto on käytettävissä - ”käsillä”. Sanojen avulla tai muuten ilmaistava tieto on puolestaan Heideggerin mukaan ”esilläolevaa”, joka ikään kuin nostetaan esille tarkasteltavaksi. Tällöin katse tarkennetaan ”esilläolevaan” asiaan, joka normaalissa käytössä on tavallisesti jatkuvasti ”käsillä”. (Toom ym. 2008, 205-206.)

Ilmaisulla ”hiljaisessa tiedossa asuminen” Polanyi viittaa siihen, että mentori ja aktori työskentelevät keskellä hiljaista tietoa, joka ei välttämättä ole koskaan ”esillä”, vaan ainoastaan ”käsillä”. Kokeneella työntekijällä on näin ollen paljon ”käsillä olevaa” tietoa, jota hän ei voi välttämättä esittää ”esilläolevaksi”. Mentorilla on tyypillisesti sellaista sosiaalista pääomaa, jota ei voida opettaa muille ainakaan koulumaisella luennoinnilla. (Toom ym. 2008, 205-206.)

4 Tutkimuksen toteutus - ja tutkimusmenetelmät

Hiljaisen tiedon maailmaa ei voida tutkia numeroin, joten kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ja teemahaastattelut ovat luonnollinen valinta. Hiljainen tieto on hyvin henkilökohtainen ja perustuu täysin yksilöiden ominaisuuksiin ja kokemuksiin, joten haastattelu antaa tutkittaville paremman mahdollisuuden tuoda kokemuksensa laajemmin esille. Ajallisten rajoitusten vuoksi tutkimuksessa käytettiin hyödyksi erillistä kyselylomaketta, jonka tutkittavat täyttivät omalla ajallaan. Nämä lomakkeet toimivat samalla tutkimuksen alkukartoituksena, jotta sopivimmat henkilöt teemahaastatteluihin saataisiin selville.

4.1 Kohdeyritys

Yritys X on toiminut vuodesta 1947 lähtien vähittäiskaupan toimialalla ja sen valikoimaan kuuluvat miesten, naisten ja lasten vaatteet, sekä kosmetiikka tuotteet ja nykyään se myy lisäksi erilaisia kodintekstiilejä. Koko organisaation liikevaihto vuodella 2010 oli yli kymmenen miljardia euroa. (Yritys X)

Yritys X:n organisaatiossa on tällä hetkellä 87 000 työntekijää 39 eri maassa ja liikkeitä sillä on noin 2 200. Yritys X on hyvin laajalle levinnyt kansainvälinen yritys. Sen suurimmat markkinat ovat Euroopassa. Euroopan markkinoiden lisäksi, sillä on liikkeitä Pohjois-Amerikassa, Aasiassa, Lähi-idässä ja Pohjois-Afrikassa. (Yritys X)

Pääkaupunkiseudulla sijaitsevassa jakelukeskuksessa on töissä noin 60 työntekijää. Työntekijöistä suurin osa on varastotyöntekijöitä. Heidän lisäksi jakelukeskuksessa työskentelee esimiehiä sekä henkilöitä, joiden tehtävät ovat jakelukeskuksen tukiprosesseissa. Jakelukeskus on vastuussa koko Suomen tavarantoimituksesta. Se vastaanottaa tuotteet ulkomailta, käsittelee ja säilöo niitä ja lähettää eteenpäin liikkeisiin. Näistä jokainen työvaihe sisältää luonnollisesti omat työprosessinsa, joissa on omat osaajansa. Jakelukeskuksessa on laaja ikärakenne, aina 18-vuotiaista yli 60-vuotiaisiin. (Jakelukeskus)

Opinnäytetyön tarkoitus on tutkia kohdeyrityksen kykyä ja mahdollisuutta jakaa hiljaista tietoa ja tutkia hiljaisen tiedon siirtämisen nykytilaa ja kuinka sitä voidaan kehittää. Samalla olennaista on saada selville työntekijöiden halukkuus tiedon jakamiseen.

4.2 Lomakekysely

Tutkimuksessa käytettiin hyödyksi kontrolloitua kyselyä. Näitä on olemassa kahdenlaisia, mutta tässä nimenomaisessa tutkimuksessa käytettiin informoitua kyselyä. Sillä tarkoitetaan sitä, että tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti ja jakaessaan niitä tutkija samalla kertoo tut-

kimuksen tarkoituksesta, selostaa kyselyä ja vastaa mahdollisiin kysymyksiin. Vastaajat puolestaan vastaavat kyselyyn omalla ajallaan ja palauttavat lomakkeet joko postitse tai johonkin muuhun sovittuun paikkaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 191-192.)

Kyselylomake sisälsi vain avoimia kysymyksiä, joiden tarkoitus oli antaa vastaajalle mahdollisuus sanoa, mitä hänellä on todella mielessään. Avoimilla kysymyksillä saadaan myös selville vastaajan tietämys aiheesta, mikä tässä tutkimuksessa on olennaista, koska kysely toimi samalla tutkittavien kartoituksena. Tosin avoimet kysymykset mahdollistivat laajemmankin tiedonkeruun, eikä pelkästään kartoitusta.

4.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, jolle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu. Teemahaastattelu ei ole yksinomaan kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä, vaan sitä voidaan käyttää hyväksi kvantitatiivisesti painottuneessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2007, 203.)

Teemahaastattelu on niin sanotusti puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa siis jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Teemahaastattelun etu piilee siinä, ettei se sido haastattelua tiettyyn leiriin, eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen, miten ”syvälle” aiheen käsittelyssä mennään. Olennaista siinä on se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa, mikä puolestaan vapauttaa pääosin haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä ja itse merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48.)

Teemahaastattelu on enemmän strukturoimaton kuin strukturoitu haastattelu. Se on puolistrukturoitu haastattelu siksi, että siinä sen aihepiirit eli teema-alueet ovat kaikille sama. Siitä puuttuu kysymysten tarkka muoto ja järjestys, jotka ovat tyypillisiä strukturoidulle lomakehaastattelulle. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

4.4 Haastateltavien valinta

Hiljainen tieto on nimenomaan kokemusperäistä tietotaitoa, joten oli selvää, että haastateltavien tuli olla henkilöitä, jotka ovat työskennelleet yrityksessä useamman vuoden kokoaikaisesti. Näin ollen osa-aikaiset ja vuokratyöntekijät rajautuivat välittömästi pois. Aiheen käsitteellinen maailma on lisäksi erittäin haastavaa, joten pyrin valikoimaan niitä henkilöitä, joi-

den itse uskoin kykenevän nämä asiat ymmärtämään. Tässä kohtaa henkilökohtainen kokemus nousi valikoivaksi tekijäksi.

Tämän jälkeen kävin keskustelua kohdeyrityksen johdon kanssa siitä, kuinka paljon resursseja minulla oli käytettävissä. Keskusteluissa kävi ilmi, etten saisi käyttää juuri ollenkaan tutkittavien henkilöiden työaika, muutamaa henkilöä lukuun ottamatta. Näin ollen varmistui, että joutuisin käyttämään lomakekyselyä hyödykseni. Valikoin lomakkeen täyttäjiksi kahdeksan eri henkilöä, joista kaksi kieltäytyi henkilökohtaisiin syihin vedoten (kiire, haluttomuus jne.), joten lopulta jaoin lomakkeet kuudelle henkilölle, joiden ikäjakauma oli 26-63 vuotta.

Lomakkeiden vastausten perusteella valikoin henkilöistä neljä henkilökohtaisiin teemahaastatteluihin, jotka oli määrä tehdä tutkittavien työaikana. Valitettavasti tässä vaiheessa tippui vielä yksi henkilö pois, joten lopulta tein kolme haastattelua. Näistä jokainen henkilö oli kuitenkin sellaisia, joilla oli myös kriittistä hiljaista tietämystä, sillä heistä jokainen työskenteli sellaisessa työtehtävässä, jonka osaaminen on vain parin henkilön hallussa.

4.5 Tutkimuskuvaus

Johtuen hyvin rajallisista aikaresursseista, jota toimeksiantajalta oli saatavilla, tutkimus jouduttiin tekemään kahdessa osassa. Koska useiden erillisten henkilökohtaisten haastattelujen teko ei ollut mahdollista, niin suurin osa tutkimusmateriaalista piti hankkia haastattelulomaketta käyttäen. Näin ollen tutkimus koostui haastattelulomakkeista (Liite 1), jotka valitut henkilöt tekivät omalla vapaa-ajallaan ja näiden perusteella valittavista muutamasta henkilökohtaisesta haastattelusta, jotka saatiin tehtyä työntekijöiden työaikana, mikä lisäsi haastatteluun osallistumisen halukkuutta. Myös lomakkeisiin vastaajat valittiin etukäteen, perustuen henkilökohtaiseen kokemukseen. Yksityiskohtaisemmat tiedot tuli kuitenkin hankkia erillisillä haastatteluilla ja nämä teemahaastattelut toimivat tutkimusta täydentävänä menetelmänä.

Haastattelulomakkeita jaoin kuudelle henkilölle henkilökohtaisesti. Jakaessani lomakkeita selitin tutkittaville aiheen ja vastasin mahdollisiin kysymyksiin ja kerroin toimintaohjeet koska ja minne lomakkeet tuli palauttaa. Valittujen vastaanotto oli hyvin positiivinen ja kyseiset henkilöt osallistuivat mielellään tutkimukseen. Osa henkilöistä olisi mieluummin halunnut käydä suullisena haastatteluna ilman lomaketta, mutta selvensin syyt, miksei näin voitu toimia.

Lomakkeisiin sain vastaukset jo heti seuraavalla viikolla, joten ehdin käymään ne hyvin läpi. Vastausten perusteella valitsin heistä neljä erilliseen teemahaastatteluun. Valitettavasti yksi valituista joutui lopulta vetäytymään haastattelusta, joten lopullinen teemahaastattelujen määrä jäi kolmeen.

Itse haastattelut toteutettiin tutkittavien henkilöiden työajalla, mikä tietysti teki haastattelutilanteesta mielekkään kokemuksen. Haastatteluja varten sain jakelukeskuksesta huoneen käyttööni, joten sain rauhassa käydä kahdenkeskisiä haastatteluja ja haastateltavat kokivat olonsa samalla vapautuneeksi. Haastattelussa esille tulleet asiat kirjasin ylös käsin muistiinpanoiksi, jotka haastattelujen jälkeen litteroitiin. Jokainen haastattelu kesti noin 20 minuuttia puoleen tuntiin.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi haastattelujen, niin teema- kuin lomakehaastattelun tulokset. Jaoin käsiteltävät asiat kolmeen eri teemaan, joita käytin myös teemahaastatteluissa ja samalla niitä on helpompi myös käsitellä:

1. Hiljaisen tiedon tunnistaminen
2. Hiljaisen tiedon jakaminen
3. Tiedon ja osaamisen jakamisen kehittäminen

Jokainen teema sisältää oman pääkysymyksensä, jotka ovat esitettyinä työn alussa johdanto luvussa. Mahdollisimman avoimen keskustelun mahdollistamiseksi haastatteluissa pyrittiin minimoimaan käsitteistä puhuminen, jotta haastateltavien oli helpompi vastata kysymyksiin.

Teema 1: Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Pääkysymykset: Miten hiljaista tietoa tunnistetaan? Kuinka hiljainen tieto tuodaan esiin?

Selventävät kysymykset:

- Millaista osaamista sinulla on ja mitä osaamista tarvitset työtehtävissäsi?
- Oletko osallistunut yrityksessä osaamiskartoitukseen, mallintamiseen tai dokumentointiin?
- Mitä mieltä olet näistä tunnistamiskeinoista?
- Mihin työyhteisösi työtehtävään tarvittavaa tietotaitoa on vain yhdelle tai kahdella henkilöllä?
- Miten hiljainen tieto näkyy sinun tekemisessäsi?

Saadakseni haastateltavat pysähtymään ajattelemaan omaa osaamistaan, aloitin tiedustelemalla heidän osaamistaan eli tietynlaista pinnallista osaamiskartoitusta. Työtehtävät vaikuttivat luonnollisesti vastauksiin, sillä fyysisiä varastotöitä tekevät mainitsevat fyysiset näkökulmat, käytännön oppimista unohtamatta...

”Hyvä fyysinen kunto, auttaa jaksamaan. Niin sanotut pikkukikat ovat mahdollisia oppia ainoastaan tekemällä.”

” Työ on myös fyysisesti raskasta ja pituudesta on hyötyä, koska laatikoita joutuu nostamaan usein korkealle. Vain työtehtävän kautta voi oppia niitä taitoja joita tarvitaan normaalista poikkeavien tilanteiden selvittämiseen. Voin kokemuksen kautta voi tietää mitä tehdään kun asiat eivät mene niin kuin yleensä.”

..toisaalta vähemmän fyysisiä voimavaroja kuluttavissa työtehtävissä painotettiin muiden osaamisalueiden merkitystä.

”Vaatteiden keräyksessä riittäisi pelkkä kirjainten ja numeroiden hallinta. Puhelinvaihteen hoito vaatii nopeaa reagointia asiakkaan tilanteeseen.”

” Työssäni on tärkeää olla kärsivällinen ja rauhallinen. Nopea päätöksentekokyky ja joustavuus ovat myös tärkeitä. Hyvä kielitaito ja kommunikointi. Hyvät ATK-taidot.”

Tunnistamiskeinoja ajatellen, kysyin haastateltavilta olivatko he tehneet yrityksessä osaamiskartoituksia, dokumentointia tai mallittamisia. Jo alkukartoituksesta kävi ilmi, ettei yrityksellä ole ainakaan minkäänlaista systemaattista tapaa tunnistaa hiljaista tietoa tai edes muuten kartoittaa tarvittavaa osaamista. Haastateltavien kiinnostus aiheeseen oli hyvinkin vaihtelevaa.

” En ole osallistunut osaamiskartoitukseen, mutta se olisi varmasti mielenkiintoinen keino kartoittaa ja tuoda näkyville osaamisen taso.”

”En, eikä enää (kiinnosta) tässä vaiheessa...”

Yhdellä haastateltavista oli kuitenkin kokemusta aiemmasta työpaikastaan osaamiskartoituksesta ja hänen mielestään se soveltuisi erinomaisesti myös jakelukeskuksen tarpeisiin.

”Mun mielestä se soveltuisi tännekin (Yritys X:n) tai se toisi ainakin järjestelmällisyyttä. Tällä hetkellä yrityskulttuuri täällä on suhteellisen vapaa ja villi, mutta nämä työtehtävät voitaisiin selvästi jakaa eri vaiheisiin. Vaiheistaminen helpottaisi varmasti työtehtävien merkitysten ymmärtämistä”

Tietyt tietotaidot ovat vain muutaman henkilön hallussa ja monessa työtehtävässä toimitaankin enemmän työpareina: kokenut osaaja, opetteleva varahenkilö. Haastatteluissa nämä henkilöt kyettiin myös tarvittaessa nimeämään.

” Itselläni on muutama työtehtävä, joihin löytyy tietotaito vain 1-2 muulta henkilöltä.”

” Erilaisiin vastuu työtehtäviin on täydellinen osaaminen vain työtä tekevällä sekä hänen varahenkilöllä.”

Kokemusperäisen tietotaidon eli hiljaisen tiedon merkitys ymmärrettiin ja niiden vaikutusta kyettiin kuvaamaan esimerkki tilantein, kuten ongelmanratkaisuisissa. Saavutetun kokemuksen havaittiin myös kehittävän paineensietokykyä.

” Hiljainen tieto näkyy esim. ongelmien ratkaisuisissa. Tiedän miten erilaisissa ongelmatilanteissa kannattaa lähteä ratkaisemaan niitä. Autan myös monia henkilöitä työyhteisössä mahdollisesti eteen tulevien ongelmien kanssa ja pyrin mahdollisuuksien mukaan opastamaan heitä niin, että he voivat jatkossa selvittää ongelmat itsenäisesti.”

” Kokemukseni ei ole vielä kovin häävi mutta sanotaan näin että osaa ottaa rauhallisesti nykyään ilman ylimääräistä stressiä mitä varsinkin viime vuoden tuurausjaksolla oli havaittavissa. Tieto siitä mitä oikeasti pitää tehdä jotta homma toimii ja talo pysyy kunnossa.”

Teema 2: Hiljaisen tiedon jakaminen

Pääkysymykset: Miten hiljaista tietoa jaetaan ja mitä konkreettisia keinoja yrityksessä käytetään?

Selventävät kysymykset:

- Millä tavoin olet oppinut työssäsi vaadittavat tiedot ja taidot?
- Kuinka kauan uskoisit uudella työntekijällä menevän, jotta hän oppisi työtehtäviesi tarvitsemat taidot ja millä tavoin mielestäsi nuo tiedot pitäisi hänelle opettaa?
- Onko sinulla kokemusta mentorina tai mentoroitavana olemisesta?
- Millaisia kokemuksia sinulla on perehdyttämisestä, kehityskeskusteluista, työnopastuksesta?
- Oletko hankkinut osaamista yrityksen tarjoamalla koulutuksilla?

Haastatteluissa selvisi, että osaamista jaetaan monilla eri keinoin. Työnopastus ja niin sanottu ”tekemällä oppiminen” otettiin useimmin esille.

”Osa taidoista on opittu tekemällä, osan on toinen työntekijä opettanut ja osa on opittu ohjeista”

” Olen oppinut vaadittavat tiedot ja taidot tekemällä töitä yhdessä samaa työtä aiemmin tehneiden kanssa sekä itsenäisesti töitä tekemällä. Taitoa on kertynyt myös itse kehittämällä ja suunnittelemalla uusia tapoja ongelmien ratkaisuun.”

”Ihan alussa oli perehdytys, mutta sen jälkeen olen käytännössä oppinut itse kaiken”

Työtehtävien vaatimustasot myös vaikuttivat siihen, kuinka nopeasti työntekijöiden osaaminen on jaettavissa.

”Useamman viikon tai muutaman kuukauden”

” Arvioisin kaikkien työtehtävieni opettamiseen täysin uudelle työntekijälle kestävän noin 1-2 kk.”

”Puolisen vuotta, jotta voi alkaa tuuramaan. Kaksi vuotta täydelliseen hallintaan...”

Haastateltavat toivat kaikki poikkeuksetta esiin yhteistyön, kun heiltä tiedusteltiin parasta tapaa jakaa hänen oman työtehtävänsä taidot.

” Paras keino opettaa kaikki tarvittava tieto ja taidot olisi tiivis yhteistyö ja vähän kerrallaan antaa enemmän ja enemmän vastuuta ja lisätä itsenäisen työskentelyn määrää. ”

” Työtehtävät tulisi käydä läpi opastamalla ja yhdessä tekemällä ja tietyissä tapauksissa käymällä läpi erilaisia tapahtumia liittyen työtehtävään.”

” Olen oppinut kaikki työtehtävät niin, että joku kokeneempi on opettanut minua. Tämä on toiminut hyvin. Uskon, että käytännössä tekemällä kokeneemman opastuksella oppii tämän työpaikan hommat parhaiten.”

Mentorointia on käytetty myös tiedon jakamisessa, tosin vain osassa työtehtävistä. Yleisesti ottaen se on koettu hyödylliseksi tavaksi jakaa osaamista.

” Mentorointi sopii ja sitä käytetään joissain yksittäisissä työtehtävissä. Se ei kuitenkaan sovellu yleiseksi tietotaidon siirtämiskeinoksi yrityksessä. Se on kuitenkin kätevä keino silloin, kun työtehtävä on monipuolinen, vastuullinen ja monesti haasteellinen sekä vain yhdellä tai kahdella ihmisellä on siihen tarvittava osaaminen.”

” Minulla on kokemusta mentoroitavana olemisesta viime ja sitä edelliseltä vuodelta. Hyötyä siitä on ainakin että saa tarvittavaa varmuutta eikä tarvitse lähteä ns. yksin suoraan tuleen. Ilman mentoroimista en olisi ikinä voinutkaan astua kyseiseen työtehtävään.”

Mentorointi tosin ei aina ole sujunut ongelmitta. Lähinnä henkilökemia ei aina ole kohdannut.

” Haittapuolia on, ainakin mitä minun tapauksessa tuli ilmi, tietynlainen pelottelu ja vastuun takominen päälakeen vaikkakin varmasti onkin luonnekysymys kouluttajalta...huutaminen ja kiroilukaan ei paljoa asiaa auttanut”

Jokainen haastateltava oli perehdytetty yritykseen tullessaan. Osa haastateltavista oli myös itse toiminut perehdyttäjänä. Perehdytyksen sisältö oli vielä kaikilla tuoreessa muistissa, vaikka lähes kaikilla on siitä ollut jo useita vuosia aikaa. Itse perehdytykset koettiin onnistuneiksi.

”Perehdyttäminen piti sisällään turvakierroksen, työpisteiden esittelyn ja työkuvaan tutustumisen”

” Olen perehdyttänyt useita uusia työntekijöitä moniin eri työtehtäviin. Olen työskennellyt heidän kanssaan työtehtävästä riippuen parista tunnista useisiin päiviin. Joissain työtehtävissä joita teen yhdessä perehdytettävän kanssa, on perehdyttäminen ollut pitkäkestoisempaa. Perehdytettäessä olen pyrkinyt antamaan tarvittavaa tietoa vähän kerrallaan jotta tiedon ehtii omaksumaan paremmin. Kertaus päivän päätteeksi tai seuraavana päivänä auttaa myös sisäistämään opitun tiedon. Perehdytykset ovat pääsääntöisesti mielestäni olleet onnistuneita.”

Yrityksessä myös käydään vuosittain työntekijöiden kanssa kehityskeskusteluita. Niissä ollaan käyty läpi työntekijöiden omia tuntemuksia kuluneesta vuodesta ja nämä keskustelut toimivat myös palautteenanto tilaisuutena, puolin ja toisin. Mielipiteet näiden keskustelujen onnistumisesta ja kannattavuudesta olivat hyvinkin erilaiset. Osa jopa koki saaneensa käytännön hyötyä työtehtäviinsä liittyen.

”Ennen kehityskeskustelua, meille annettiin sellanen lomake täytettäväksi. Itse keskustelussa sitten käytiin se nopeasti läpi ja lopuksi mulle sanottiin, että saat joko istua täällä tämän tunnin loppuun tai menet tekemään töitä. Menin siitä sitten töihin, kun vaikutti niin turhalta”

”Mun mielestä kehityskeskustelu oli todella positiivinen kokemus. Siellä lähinnä kyseltiin mistä tykkää ja sai sitten kertoa, jos piti jostain työtehtävästä enemmän kuin toisesta. Esimerkiksi mä en kauheasti tosta keräilystä ole tykännyt ja sen sitten kerroin siellä ja sen jälkeen ei ole niin usein tarvinnut sitä tehdä.”

Osaamista on hankittu myös useilla erilaisilla yrityksen tarjoamilla koulutuksilla. Nämä koulutukset tapahtuivat yrityksen ulkopuolella ja niissä opetettiin työtehtävään kuuluvia erikoisosaamisia. Jopa niin sanottua benchmarkkausta on hyödynnetty eli on käyty tutustumassa toisen maan yksikköön ja otettu sieltä hyviä toimintamalleja ja sovellettu niitä sitten oman yksikön toimintaan.

” Olen käynyt paloilmoittimen hoitajan kurssin ja kriisikoulutuksen ja pian käyn tulityökurssin ja ensiapukurssin.”

”Olen käynyt trukkikurssin”

”Olen käynyt erilaisissa luento tyypisissä koulutuksissa sekä vierailmassa toisen maan keskusvarastolla joka on toiminnoiltaan hyvin pitkälti samanlainen kuin oma työpaikkani. Olen myös saanut koulutusta liittyen erilaisten tietokone ohjelmien käyttöön joita työssäni tarvitsen. Olen käynyt yrityksen eri toimipisteissä seuraamassa niiden toimintaa ja sitä kautta saanut kokonaisvaltaisemman käsityksen yrityksen toiminta prosesseista.”

Myös halua itsensä kehittämiseen jatkossa koulutusten kautta löytyi, mikäli yritys olisi niitä valmis tarjoamaan.

” Olen halukas hankkimaan lisää osaamista. Esim. erilaiset kurssit ja luennot ovat hyviä keinoja hankkia lisää osaamista.”

” Olin. Osallistuisin työnantajan tarjoamiin koulutuksiin mielelläni.”

” Kyllä. Olen menossa ensiapukurssille ja tulityökurssille vielä ainakin. Mahdollisesti jossain vaiheessa sähkötyöluvan hankkiminen mutta ei vielä ainakaan ajankohtaista.”

Eriäviäkin mielipiteitä esiintyi. Lähinnä johtuen siitä, ettei haastateltavat kokeneet tulevaisuutensa jatkuvan enää kovinkaan pitkään jakelukeskuksessa.

”Olen tyytyväinen osaamiseeni, koska työurani ikään liittyen ei jatku enää kovin pitkään”

” En. En näe itselläni tulevaisuutta varastolla.”

Teema 3: Hiljaisen tiedon jakamisen kehittäminen

Pääkysymys: Miten hiljaisen tiedon jakamista mahdollista kehittää? Tarjoaako yritys siihen mahdollisuuden?

Selventävät kysymykset:

- Onko yrityksessä yhteistyöhön rohkaiseva ilmapiiri?
- Miten yhteistyö eri-ikäisten välillä toimii työyhteisössä?
- Miten tiedon jakamisessa voitaisiin tehdä toisin?

Haastateltavat kokivat jakelukeskuksessa olevan ”peruskohtelias” ilmapiiri. Kaveria kyllä autetaan tarvittaessa ja käyttäytyään muutenkin asiallisesti. Ongelmaksi koettiin kuitenkin se, ettei tiedetty kokeeko työkaveri tilanteen kiusalliseksi tai jollain tavoin loukkaavaksi, mikäli hänelle yrittäisi ehdottaa jotain parannuskeinoa. Yleinen ilmapiirikin on tutkittavien mukaan hyvin vaihteleva ja kuppikuntiakin löytyy.

”Kyllähän täällä avunanto toimii ja ollaan peruskohteliaita. Uusia ideoita otetaan kuitenkin heikosti vastaan. Täällä ei oikeastaan työkulttuurikaan tue henkilökohtaista kehittämistä. Ei haluta puuttua toisen tekemiseen, koska pelätään sen loukkaavan toista.”

”Ilmapiiri täällä on vaihteleva. Toiset tykkää tiiviistä yhteistyöstä, kun taas toiset karsastavat uuden oppimista tai ei oikeastaan haluta enää oppia uutta.”

”Tänne on muodostunut näitä erilaisia kuppikuntia. Halutaan olla enemmän tekemisissä heidän kanssaan kuin muiden”

Tietynlainen haluttomuus oppia toiselta työkaverilta jotain uutta on huomattu ainakin muutostavaiheessa, kun yritetään poisoppia vanhasta työtavasta uuteen ja mahdollisesti parempaan tapaan.

”Poisoppiminen on haastavaa. Uudet rutiinit vievät paljon aikaa ja se aiheuttaa samalla muutostavastustusta. Kun on tottunut tekemään työn tietyllä tavalla, niin sitä ei haluttaisi lähteä muuttamaan.”

Vaikka jakelukeskuksessa on paljon eri-ikäisiä työntekijöitä, niin ikää ei kuitenkaan pidetä erityisen tärkeänä vaikuttajana ja yhteistyö toimii suurimmaksi osaksi eri-ikäisten välillä hyvin. Tosin tapauskohtaisia eroavaisuuksia löytyy.

”Työyhteisössämme eri-ikäisten työntekijöiden välillä vallitsee hyvä yhteishenki”

” Todella hyvin. Esim. vanhempia ihmisiä autetaan raskaiden nostojen kanssa erittäin hyvin.”

” Pääasiassa yhteistyö toimii hyvin. Ikää ei pidetä tärkeänä vaikuttajana. Poikkeuksia tottakai on niin kuin jokaisessa isommassa työyhteisössä.”

”Ei toimi. Itse asiassa siinä olisi paljonkin parannettavaa.”

Yhteistyön uskottaisiin parantuvan, mikäli esimiehet ottaisivat enemmän huomioon työryhmien eristäneisyyden ja pyrkisivät saamaan tiimit työskentelemään yhteisen päämäärän eteen. Toinen esitetty parannustarve olisi saada aktivoitua ihmisiä.

”Työyhteisössä saattaisi tehdä hyvää, jos olisi työtehtäväkohtaisia esimiehiä tai vaikkapa vastaavahenkilöt, jotka esimiehet ovat valinneet. Henkilöiden ollessa esimiesten valitsemia, niin voisi vapaammin jakaa neuvoja ja ohjeita, ilman pelkoa loukkaantumisesta.”

”Tällä hetkellä oppimisprosessi on hidasta. Tavallaan se johtuu epäaktiivisuudesta. Työnopastuksen jälkeinen seuranta voisi olla aktiivisempaa ja se voisi kestää yhden tai kahden päivän sijaan viikon tai pari.”

6 Johtopäätökset

Niin lomake- kuin teemahaastattelut tuottivat paljon vastauksia tutkimusongelmien kysymyksiin. Haastateltavat saivat tuottaa omat mielipiteensä esiin. Tiettyjä eroavaisuuksia niissä kävi ilmi, mutta jotkin asiat olivat hyvinkin yhtenevät. Joissain teemoissa esiintyi myös joitain päällekkäisyyksiä. Tässä luvussa käydään vastaukset läpi työn alussa esiteltyjen tutkimusongelmien mukaan.

Tutkimusongelma 1: Hiljaisen tiedon tunnistaminen

- Miten hiljaista tietoa tunnistetaan?
- Kuinka hiljainen tieto tehdään näkyväksi?

Jo pelkistä lomakekyselyistä kävi ilmi, ettei jakelukeskuksessa ole minkäänlaista järjestelmällistä tapaa tunnistaa hiljaista tietoa. Ylipäänsä osaamiskartoitusta tai muita tapoja osaamisen esille tuomiseksi ei ole harrastettu. Kykyä ja halua tutkia ja kehittää henkilökohtaista osaamista kuitenkin löytyi, joten näin ollen mahdollisuuksia hiljaisen tiedon esille tuomiseksi löytyy.

Tunnistamistavat olivat haastateltaville vieraita, yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Tämä kyseinen haastateltava oli lisäksi itse vakuuttunut, että osaamiskartoitus toimisi erinomaisesti jakelukeskuksessa ja toisaalta tämä aiheuttaakin ihmetystä, ettei asiaa olla kyetty ottamaan laajemmin puheeksi.

Jakelukeskuksessa on paljon kriittistä hiljaista tietämystä, johtuen siitä, että monet eri työtehtävät ovat vain yhden tai kahden henkilön hallussa. Tämä tietysti on yksi selkeä riskitekijä, mikäli joku kyseisistä henkilöistä sairastuu yllättäen tai irtisanoutuu esimerkiksi riitaannuttuaan työjohdon kanssa. Positiivista kuitenkin on, että kaikilla on tiedossa ne henkilöt, jotka tätä kriittistä tietämystä omaavat, joten asiaan reagointi on täysin mahdollista, jos vain halua siihen löytyy.

Tutkimusongelma 2: Hiljaisen tiedon jakaminen

- Miten hiljaista tietoa jaetaan?
- Mitä konkreettisia keinoja yritys käyttää hiljaisen tiedon siirrossa?

Tutkimustulokset osoittivat, että tietotaitoa jaetaan todella monipuolisoin keinoin. Vaikkei niillä välttämättä tarkoituksenmukaisesti pyritä juuri hiljaista tietoa jakamaan, niin jatkuva yhteistyö toisten työntekijöiden kanssa varmistanee hiljaisen tiedon jakamisen, sillä monet tehtävät opetetaan nimenomaan esimerkein. Lisäksi haastateltavat henkilöt ovat luoneet uutta hiljaista tietoa itseoppimalla.

Mikäli tietoa lähdetäisiin jakamaan systemaattisesti toisille työntekijöille, vaatisi se vähintään useamman viikon tai enintään jopa puoli vuotta yhteistyötä henkilöiden välillä, riippuen tietysti työtehtävän vaativuudesta. Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että työjohdon tulee kyetä reagoimaan hyvin nopeasti, mikäli jakelukeskuksessa on havaittavissa suuremman työntekijämäärän vaihtuvuusvaihetta.

Osaamista ja sitä kautta myös hiljaista tietoa jakelukeskuksessa jaetaan kaikilla jo teoriaosuudessa esitellyillä keinoilla eli perehdyttämällä, työnopastuksella, kehityskeskusteluin, koulutuksin ja mentoroimalla. Näistä tosin kehityskeskustelut toimivat enemmän kuluneen vuoden kuulumisten vaihtona, mutta niissäkin harrastetaan palautteenantoa puolin ja toisin työntekijän ja esimiehen välillä, joten itsensä kehittäminen tulee sitäkin kautta esille. Jokaisella haastateltavalla oli kokemusta perehdytyksestä, sillä heidät kaikki on perehdytetty yritykseen tulon aikana. Nämä perehdytykset ovat olleet haastateltavien mielestä onnistuneita, joten jatkossakin lienee uusien työntekijöiden tullessa varmistetaan ainakin osan hiljaisen tietämyksen siirtyminen uudelle.

Yleisin tietotaidon jakotapa oli ylivoimaisesti työnopastus, jota toteutetaan silloin kun henkilöitä siirretään yrityksen sisällä toisiin tehtäviin. Tämä tapa koettiin olevan kaikkein tehokain ja onnistunein. Myös laajempia vuorovaikutussuhteita eli mentorointia, esiintyy jakelukeskuksessa. Tosin vain parissa eri työtehtävässä. Tästä oli henkilöillä eriävät mielipiteet. Mentorointisuhteet olivat onnistuneita, sillä niissä onnistuttiin kehittämään mentoroitava hallitsemaan täysin uuden työtehtävän, josta hänellä ei edes ollut minkäänlaista aiempaa kokemusta. Riskitekijöitä kuitenkin oli ilmassa, sillä mentoroitava koki mentorin hyvin painostavaksi ja kaksikon välinen henkilökemia ei ollut ideaali. Pahimmassa tapauksessa koko mentorointisuhde olisi voinut epäonnistua täysin, mikäli se olisi johtanut liialliseen aristeluun. Lopputulos joka tapauksessa oli onnistunut ja siitä saatua kokemusta pystytään hyödyntämään uuden työntekijän opastuksessa.

Haastateltavia on käytetty myös erilaisissa koulutuksissa ja enimmäkseen ne ovat otettu ilolla vastaan. Kuitenkin joidenkin haastateltavien tulevaisuuden kuvaan ei kuulu enää jakelukeskuksessa työskentely tai koko työura on jo loppuvaiheessa, niin näissä tilanteissa ei kiinnostusta löydy enää itsensä kehittämiseen.

Tutkimusongelma 3: Hiljaisen tiedon jakamisen kehittäminen

- Miten tiedon jakamista voidaan kehittää?
- Minkälainen ilmapiiri yrityksessä vallitsee?

Jotta tietoa kyetään jakamaan, niin tällöin työyhteisön ilmapiiriin tulisi olla mahdollisimman avointa. Tutkimuksessa kävi ilmi, ettei jakelukeskuksessa ole yhtenäisyyden henkeä kaikkien työntekijöiden kesken. Ihmiset viihtyvät enemmän omissa kuppikunnissaan ja haluavat tehdä asiat mieluummin omalla tavallaan. Organisaatiokulttuuri ei haastateltavien mielestä tue omatoimista tiedon jakamista tällä hetkellä. Tästä on pääteltävissä, ettei avointa keskusteluyhteyttä ole tai ei ainakaan kaikkien kollegoiden kanssa.

Haluttomuus uuden oppimiseen on tuonut myös ongelmia yrityksen kehityksessä. Jakelukeskuksessa on havaittu suoranaista muutosvastustusta, joka häiritsee erityisesti vanhan työtavan poisoppimisessa. Tästä päätellen osa kokeneemmista työntekijöistä toimivat suorastaan samalla kehityksen jarruna.

Jakelukeskuksen laaja ikärakenne ei tuota suuremmin ongelmia, vaikka poikkeuksiakin löytyy. Suurimmalta osin nuoret auttavat mielellään vanhempia työkollegoitaan fyysisissä haasteissa ja yhteistyö on muutenkin mutkatonta. Ilmeisesti jakelukeskuksessa on myöskin hieman hankalampia persoonia, jolloin yhteistyö vaikeutuu.

7 Kehitysehdotuksia

Teemoissa oli havaittavissa tiettyjä ongelmia. Suurimmat ongelmat esiintyivät hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja yhteistyöilmapiirin puutteellisuudessa. Tässä luvussa on esitelty kunkin teeman ongelmaan kehitysehdotuksia.

7.1 Hiljaisen tiedon tunnistamisen kehittäminen

Kokemusperäinen tietotaito kyettäisiin tekemään näkyväksi yksinkertaisin keinoin. Osaamiskartoitukset saattaisi olla helpoin tapa lähteä liikkeelle. Se tarkoittaisi käytännössä, että esimies ja työntekijä ottaisivat hetken aikaa kiireistään ja pysähtyisivät keskustelemaan työtehtävään liittyvistä osaamisalueista. Olennaiset työtehtävät, johon osaamiskarttoja tulisi tehdä, ovat nimenomaan nämä, joita hallitsevat vain yksi tai kaksi henkilöä. Näiden työtehtävien osaamisen selvittäminen on erityisen tärkeää, mutta kartoitusta voidaan käyttää lisäksi muissa työtehtävissä tai laajemmin koko organisaatiossa. Tällä tavoin saataisiin tuotua esille työtehtävän vaatimat osaamisalueet ja ennen kaikkea osaamistasot. Tämä kun tehtäisiin edes kerran, niin tällä tavoin varmistettaisiin työtehtävissä riittävä jatkuvuus, koska tiedettäisiin samalla, minkälaisen henkilön työtehtävä vaatii nyt ja tulevaisuudessa. Tarvittaessa selviää mahdollinen rekryointitarve, mikäli yrityksen sisältä ei löydy riittävää osaamista. Osaamisen puutteen ei osamiskartoitukseen jää, sillä jakelukeskuksessa on henkilö, joka on tätä tehnyt ja on huomannut siitä saatavat hyödyt. Kyseinen henkilö olisi näin ollen avainasemassa keskustelun avaamisessa.

Mallintaminenkin voisi olla vartenotettava toimintatapa, joissakin yksinkertaisemmissa työtehtävissä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että moni tehtävä kyettäisiin jakamaan eri työvaiheisiin, joten näiden vaiheiden mallintaminen on täysin mahdollista. Ensiksi tulisi havaita joku osaaja ja lähteä hänen kanssaan käymään läpi hänen tekemiään työvaiheita haastattelemalla ja dokumentoida ne talteen. Näistä dokumenteista saataisiin toimiva työmalli, joka ei ainoastaan toisi hiljaista tietoa näkyviin, vaan se helpottaisi uusien työntekijöiden työhön opastusta ja perehdyttämistä eli heidän ei tarvitsisi oppia kaikkia asioita niin sanotusti kantapään kautta.

7.2 Hiljaisen tiedon jakamisen kehittäminen

Kaikki jakamisen keinot ovat käytössä, joten mahdollisuuksia olisi vaikka mihin. Järjestelmällisyys kuitenkin puuttuu, osittain tämä on seurausta hiljaisen tiedon tunnistamisen olemattomuudesta. Osaamisen oletetaan ikään kuin siirtyvän automaattisesti henkilöltä toiselle ja osittain näin varmasti tapahtuukin, koska keinot ovat kunnossa. Kehittämisen paikka on ryhtyä järjestelmällisesti ja aktiivisesti jakamaan nimenomaan kokemusperäistä tietotaitoa nuoremille ja kokemattomille kollegoille. Tällä hetkellä tietoa jaetaan vain koska on pakko,

muuten se tapahtuu hyvin laiskasti ja epäaktiivisesti. Käytännössä se tarkoittaisi sitä, että konkari työntekijällä on jatkuvasti joku nuorempi kollega opastuksen kohteena. Kyseisellä tavalla varmistetaan, ettei osaaminen jää vain parin henkilön hallintaan ja näin ollen jakelukeskuksessa olisi aina tarvittava osaaja tuuraamaan sairastumisia tai muita yllättäviä poissaoloja.

Mentoroinnissa oli oma ongelmansa eli sopimaton henkilökemia, joka riskeerasi koko mento-
rointisuhteen. Näin ollen tulevaisuudessa tulisi paremmin ottaa huomioon henkilöiden keski-
näiset ominaisuudet, jotta vastaavanlaisilta ongelmilta vältytään. Käytännössä se vaatisi pa-
rempaa ihmistuntemusta, joka käytännössä tarkoittaisi avointa keskusteluyhteyttä.

7.3 Hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistavan ilmapiirin luominen

Tutkimuksessa kävi ilmi tietynlaisia kehitysongelmia, johtuen osan työntekijöiden muutosvas-
tuksesta ja työntekijät mielellään tukeutuvat vanhaan työmalliin. Tämä käytännössä tar-
koittanee sitä, ettei muutosta koeta hyödylliseksi. Näin ollen tehtäviä muutoksia ei olla kyet-
ty perustelemaan riittävän selvästi työntekijöille. Jakelukeskuksen työntekijöille tulisi selvit-
tää miksi muutoksia tehdään ja miten se hyödyttää myös heitä. Tätä ollaan todennäköisesti
myös yritetty, mutta kommunikointi on selvästikin puutteellista.

Varsinainen kehityksen paikka löytyy siis parempien keskustelukanavien luomisessa tai avoi-
mempaan keskusteluun rohkaisevan ilmapiirin luomisessa. Käytännössä ihmisille tulee tarjota
mahdollisuus tuoda omakin mielipide kuuluviin ja lähteä sitä kautta perustelemaan muutosten
tarpeellisuus. Käytännössä se tarkoittaisi henkilökohtaisten keskustelutilanteiden lisäämistä,
joko suunnitelmallisin ratkaisuin tai muuten aktiivisesti kontaktia ottamalla.

8 Yhteenveto

Hiljaisen tiedon ja tietämyksen maailma osoittautui erittäin laajaksi kokonaisuudeksi, mikä ei kuitenkaan tullut yllätyksenä. Käsitteistöön pääsi hyvin käsiksi, kun lähti liikkeelle perusasioista eli tiedon ja osaamisen käsitteellisen maailman selvityksestä. Hiljaisen tiedon abstraktisuus takasi sen, ettei ollut yhtä tiettyä tapaa tutkia asiaa. Pääasia oli kuitenkin ottaa ihmisläheinen lähestymistapa, sillä hiljainen tieto on nimenomaan ihmisten kokemuksiin, tuntemuksiin ja ajatteluun liittyvää tietämystä.

Tutkimusaineistoa jouduttiin keräämään tutkittavien etättyöskentelyllä lomakkeilla. Etukäteen ajateltuna tämä tuntui hyvinkin riskialttiilta tavalta, sillä ei ollut varmuutta haastateltavien motivaatiosta tehdä kyseistä lomaketta vapaa-ajallaan. Loppujen lopuksi tuo lomake osoittautuikin erittäin onnistuneeksi. Samaa ei voida sanoa teemahaastattelujen suhteen, jossa litterointi oli erittäin haastavaa. Teemahaastatteluista saatu materiaali, kun oli kaikki tilanteen aikana kirjoitettua nopeita muistiinpanoja, joten litteroidessa jouduin nojautumaan muistiinpanojen ja henkilökohtaisen muistini varaan. Jälkikäteen ajateltuna, minun olisi pitänyt hankkia jostain jokin tallennuslaite, nauhuri tai jokin. Lopulta nämä haastattelut toimivat enemmän täydentävänä tutkimusmenetelmänä. Teemoittelukin osoittautui hankalaksi, lähinnä kolmannen teeman suhteen, jonka alkuperäinen tarkoitus oli täydentää hiljaisen tiedon jakamisen teemaa ja viedä se enemmän kehitysmahdollisuuksien suuntaan. Ongelmaksi muodostui tämän jälkeen kyseisen teeman päällekkäisyys kehitysehdotusten kanssa.

Työn tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen nykyinen hiljaisen tiedon tunnistamisen ja jakamisen taso, samalla asiaan liitettynä kehitysmahdollisuudet. Näiden lisäksi tarkoitus oli saada aikaan kehitysehdotuksia, jotta yritys saisi varmistettua kokemukseräisen tietotaidon säilymisen yrityksessä. Näissä tavoitteissa onnistuin mielestäni hyvin. Erityisesti lomaketyö vastaukset antoivat hyvin selkeän kuvauksen yrityksen nykytasosta, jota pystyin sitten täydentämään henkilökohtaisin teemahaastatteluin. Onnistuin luomaan vapautuneen haastatteluympäristön, jossa haastateltavat kykenivät tuomaan varauksetta mielipiteensä selväksi. Jokaisella haastateltavalla oli sanansa sanottavana aiheesta, vaikka saattaisi kuvitella aiheen olleen hyvinkin hankalaa ymmärtää.

Aiheen hankaluus näkyi myös selvästi omassa työskentelyssäkin. Jälkikäteen kun asiaa miettii, niin olisin saattanut päästä helpommalla valikoimalla aiheesta, vaikkapa yhden hiljaisen tiedon jakamisen menetelmän ja tutkinut sitä. Nyt otin aiheen käsittelyyn koko laajuudessaan, mikä aiheutti sen, että tutkin asiaa lopulta enemmän laajasti, mutta pintapuolisesti, kuin olisin pureutunut syvälle yhteen asiaan. Toisaalta tällä tavalla tutkimalla sain selville paremmin kokonaiskuvan, joka oli työn kannalta se olennainen osa-alue.

8.1 Mahdolliset jatkotutkimukset

Tämä työ antaa yritykselle laajan kokonaiskuvan kokemuseräisen tietotaidon tunnistamisesta ja jakamisesta ja tarjoaa niihin myös kehitysehdotuksia. Jatkossa kyettäisiin panostamaan johonkin yksittäisen työtehtävän yksittäisen työvaiheen tutkimiseen, vaikkapa esitettyjen tunnistuskeinojen avulla. Tällä tavoin saataisiin selville, kuinka kyseistä työtehtävän hoitoa voitaisiin parantaa.

Muitakin tutkimisen osa-alueita löytyy, kuten esimerkiksi eri tiedon jakamisen menetelmien toimivuus. Pintapuolisesti näitä käytiin jo tässä työssä läpi, mutta kohdeyrityksen fokusoidessa tähän enemmän resursseja saatettaisiin saada selville yllättäviäkin seikkoja, esimerkiksi en ole varma onko työnjohdolla tietoa mentoroinnissa olleen henkilökemia ongelmia. Luultavasti laajemmalla tutkimuksella löydettäisiin samankaltaisia asioita muista jakamismenetelmistä.

8.2 Oma oppiminen

Opinnäytetyön tekeminen osoittautui erittäin haastavaksi prosessiksi. Todennäköisesti se on yksittäisenä tehtävänä ollut kaikkein haastavin, mitä olen opiskeluaikani tehnyt. Toisaalta se on samaan aikaan ollut hyvin palkitsevaa, kun on huomannut sen lopulta edistyvän toivotuun suuntaan, vaikeuksista huolimatta. Aiheen valinta kävi lopulta hyvinkin helposti, mutta sen rajaaminen tuotti omat hankaluutensa. Tämä aiheutti selviä käynnistymisvaikeuksia. Näihin ongelmiin auttoi aiheesta lukeminen. Luin paljon erilaisia teoksia hiljaisesta tiedosta ja lopulta löysin punaisen langan. Yksittäisistä asioista olen oppinut eniten nimenomaan käsiteltävästä aiheesta eli hiljaisesta tiedosta.

En kokenut oikeastaan missään vaiheessa tehneeni minkäänlaisia ennakoasetteluja aiheeseen liittyen. Tämä johtunee osittain siitä, että itse aihe on käsitteellisesti niin abstrakti, ettei aihetta huomioida arkipäiväisessä tekemisessä. Tosin en ennakkoon ajatellut kohdeyrityksen omaavan näinkin laajoja osaamisen jakamisen keinoja, sillä en ole itse ollut osallisena kovinkaan moneen niistä. Näiden asioiden julkituleminen oli enemmänkin positiivinen yllätys ja se toi tunteen myös itse tutkimuksen hyödyllisyydestä.

Tiedonkeruumenetelmistä teemahaastattelut olivat täysin uusi tuttavuus. Sain niistä kallisarvoista kokemusta ja uskaltaisin väittää, että tulevaisuudessa teemoittelukin käy kivuttomammin. Lomakekyselyistä minulla oli jo aiemmin kokemusta, mikä helpotti selvästi riittävän kattavan lomakkeen tekemistä. Lopulta tämä kokemus osoittautui kullannarvoiseksi. Voitaneen siis sanoa, että käytin omaa hiljaista tietämystä tämän työn aikaansaamiseksi.

Lähteet

Kirjat:

Halonen, I., Airaksinen, T. & Niiniluoto, I. 1992. Taitotieto. Helsinki: Suomen Filosofinen Yhdistys

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit - Avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum Media Oy

Polanyi, Michael ([1966] 1983) The Tacit Dimension. Garden City, New York: Doubleday & Company

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio - tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari

Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto - tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura

Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Ota-van Kirjanpaino Oy

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

Sähköiset lähteet:

Nuutinen, O. 2008 Kansalaisyhteiskunnallinen tutkimusportaali. Viitattu 30.04.2011.
<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>

Smith, M. K. (2003) 'Michael Polanyi and tacit knowledge', the encyclopedia of informal education. Viitattu 15.05.2011.
www.infed.org/thinkers/polanyi.htm.

White, E. 2008 "Quest for Innovation, Motivation Inspires the Gurus". Viitattu 15.05.2011.
http://online.wsj.com/article/SB120994652485566323.html?mod=loomia&loomia_si=t0:a16:g2:r1:c0.295907

Kuviot

Kuvio 1: Hiljainen tieto - käsitekartta.	7
Kuvio 2: Osaamisen käsi	10
Kuvio 3: Osaamispyramidi	11
Kuvio 4: Tiedon hierarkia	14
Kuvio 5: Tiedon ulottuvuudet	18
Kuvio 6: Yksilön osaamisen tavoiteprofiili.	22

Taulukot

Taulukko 1: Esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta organisaatiossa	19
Taulukko 2: Hiljaisen tietämyksen jakamisen hyödyt	25

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake	50
-----------------------------	----

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake

Perustiedot

Nimi:

Ikä:

Työvuodet yrityksessä:

Työtehtävä:

Hiljainen tieto ja osaaminen:

1. Millaista erityisosaamista sinulla on?
2. Mistä ominaisuuksista ja taidoista on hyötyä työtehtäviesi hoidossa? Mitä työtehtäviisi liittyviä taitoja voi oppia vain työskentelyn kautta?
3. Mitä taitoja olet oppinut työssäsi?
4. Hiljainen tieto, on sellaista tietoa tai osaamista, jotka ovat kertyneet kokemusten ja tekemisen avulla. Se näkyy yleensä toiminnassa erilaisina rutiineina, tapoina tai käytänteinä ja työssä se saattaa näkyä jonkun työtehtävän perusteellisena hallitsemisena.
Millä tavoin hiljainen tieto eli kokemuksesi näkyy sinun työtehtävissäsi?
5. Osaamista kartutetaan usein hankkimalla tietoa koulutusten ja kurssien kautta tai kehittämällä taitojaan, asioita käytännössä tekemällä.
Millä tavoin olet kartuttanut työtehtävissäsi tarvittavaa osaamista?
6. Olisitko halukas hankkimaan lisää osaamista, jotta työpanoksesi paranisi?
 - a) Jos olet, niin millä tavoin haluaisit itseäsi kehittää (esim. opiskella iltakoulussa tai käydä hankkimassa trukikortin)
 - b) Jos et, niin onko siihen jotain työyhteisöön liittyvää syytä? (Huono ilmapiiri, kannustamaton työympäristö)
7. Mihin työyhteisösi työtehtävään tarvittavaa tietotaitoa on vain yhdelle tai kahdella henkilöllä? Ketkä nämä henkilöt ovat?

Tietojen ja taitojen siirtäminen:

8. Millä tavoin olet oppinut työssäsi vaadittavat tiedot ja taidot?
9. Kuinka kauan uskoisit uudella työntekijällä menevän, jotta hän oppisi työtehtäviesi tarvitsemat taidot ja millä tavoin mielestäsi nuo tiedot pitäisi hänelle opettaa?
10. Mentoroinnilla tarkoitetaan vuorovaikutusprosessia, jossa kokenut ja senioriasemassa

oleva henkilö antaa ohjausta ja tukea kehityshaluiselle nuoremmalle kollegalleen.

a) Jos sinulla on kokemusta mentorina tai mentoroitavana olemisesta, niin kerro mielipiteesi ja kuvaile kyseistä prosessia (hyödyt, haitat jne.)

b) Jos sinulla ei ole kokemusta kyseisestä asiasta, niin olisitko kuitenkin valmis ja halukas jakamaan tietotaitoasi mentoroinnilla?

11. Miten mentorointi soveltuisi mielestäsi työpaikallasi tiedon siirron välineenä? Käytetäänkö tai onko mentorointia käytetty työpaikallasi?

12. Oletko jakanut tietojasi tai osaamistasi jollain muulla tavoin kuin mentoroinnilla esimerkiksi perehdyttämällä, jos olet niin millä tavoin ja mielestäsi kuinka onnistuneesti?

13. Mitä taitojasi tulisi mielestäsi jakaa muille, jos olisit siirtymässä toisiin työtehtäviin tai lähtemässä yrityksestä (esim. eläkkeelle tai muusta syystä johtuen)?

14. Millä tavoin uskoisit pystyväsi tehokkaimmin jakamaan hiljaista tietoaasi (kokemuksella kartuttamaasi tietoa)?

15. Osaamiskartoituksissa tuodaan työssä tarvittavia tietoja ja taitoja esille luomalla osaamiskarttoja, johon on listattu työssä tarvittavia osaamisia ja mitattu työntekijöiden osaamisen tasoa. Oletko sinä osallistunut työpaikallasi osaamiskartoitukseen?

a) Jos olet, niin kerro mielipiteesi ja kokemuksesi kyseisestä tavasta

b) Jos et, niin olisitko kiinnostunut ja halukas osallistumaan osaamiskartoitukseen

16. Mallittamisella tarkoitetaan tiedon ja osaamisen tuomista työyhteisön jäsenten näkyviin tekemällä työkuvasta tarkka malli, kuten haastatteleamalla ja kirjaamalla tuotetut tiedot esiin.

Minkälaisia kokemuksia sinulla on mallittamisesta?

17. Miten mielestäsi yhteistyö eri-ikäisten välillä toimii työyhteisössäsi?

Tähän loppuun sana on vapaa, joten mikäli sinulla on jotain kysyttävää tai sanottavaa aiheeseen liittyen, niin lisää se tähän.