

HILJAINEN TIETO PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAMISJÄRJESTELMÄKESKUKSESSA

Tarja Chrons

Opinnäytetyö
Syyskuu 2011

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) CHRONS, Tarja	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 1.9.2011
	Sivumäärä 42	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi HILJAINEN TIETO PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAMISJÄRJESTELMÄKESKUKSESSA		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) PESONEN, Sinikka		
Toimeksiantaja(t) Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus, Jyväskylä		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa hiljaisen tiedon tietämyksen nykytilannetta, ja sitä kuinka tiedon hyödyntämistä voidaan kehittää Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen hallinto-osastolla. Tutkimuksen tuloksista saatiin hallinto-osaston esimiehille kehitysehdotuksia hiljaisen tiedon hyödyntämiseksi.</p> <p>Teoreettinen viitekehys koostui hiljaisen tiedon käsitteestä, oppimisesta ja hiljaisen tiedon syntymisestä, tiedon siirtämisestä ja mahdollisista esteistä tiedon siirtämisessä. Teoriaosassa esiteltiin myös Nonakan ja Takeuchin hiljaisen tiedon kehittymisen SECI-malli. Tutkimuksen kohdeorganisaatio Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus ja sen hallinto-osasto esiteltiin teoriaosuudessa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen hallinto-osaston työntekijöille. Tutkimukseen osallistui kahdeksan erilaisen työuran omaavaa työntekijää, joille tehtiin kahdenkeskiset teemahaastattelut. Tutkimuksen tuloksista selvisi, ettei hiljaista tietoa ole hyödynnetty Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen hallinto-osastolla. Rekrytoinnin vaikeus, vähäinen hiljaisen tiedon dokumentointi sekä hiljaisen tiedon siirtäminen työntekijän poistuessa organisaatiosta olivat epäkohtia. Näihin ongelmiin saatiin kehitysehdotuksia, joita jatkossa voidaan toteuttaa hallinto-osastolla.</p>		
Avainsanat (asiasanat) hiljainen tieto, SECI-malli		
Muut tiedot		



Author(s) CHRONS, Tarja	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 1.9.2011
	Pages 42	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title TACIT KNOWLEDGE IN THE DEFENCE FORCES C4 AGENCY		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) PESONEN, Sinikka		
Assigned by The Defence Forces C4 Agency, Jyväskylä		
Abstract <p>The aim of this bachelor's thesis was to scan the present status of tacit knowledge and to settle how to elaborate the utilization in the Administration Department of the Defence Forces C4 Agency. The results of this survey are intended to offer development proposals in virtually exploiting tacit knowledge for the superiors of the Administration Department.</p> <p>The theoretical frame of reference consists of the concept of tacit knowledge itself as well as the emergence of tacit knowledge, learning, transferring tacit knowledge and possible obstacles concerning the transfer. Also the SECI-model for the development of tacit knowledge created by Nonaka and Takeuchi is presented in the theoretical section. The target organization of this research, The Defence Forces C4 Agency and its Administration Department, are also presented in the theoretical section.</p> <p>The survey was implemented as a qualitative research among the employees of the Defence Forces C4 Agency. Eight employees with diverse careers participated in the survey by person-to-person thematic interviews. From the results of this survey it was transpired that tacit knowledge is not exploited in the Administrative Department of the Defence Forces C4 Agency. The difficulties in recruiting, minor documentation of tacit knowledge as well as minor transferring of tacit knowledge as an employee leaves the organization were discovered to be the anomalies in the organizational operations. With this survey development proposals for these anomalies were obtained and are to be implemented in the Administration Department in the future.</p>		
Keywords tacit knowledge, SECI-model		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	3
1.1	Tutkimusongelma ja tavoitteet	4
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja aiheen rajaus	4
1.3	Kohdeorganisaatio Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus	5
2	HILJAINEN TIETO	9
2.1	Hiljaisen tiedon määritelmä	11
2.2	Oppiminen ja hiljaisen tiedon syntyminen.....	11
2.3	Hiljaisen tiedon tunnistaminen	13
2.4	Hiljaisen tiedon siirtäminen	16
2.5	Nonakan ja Takeuchin SECI-malli	20
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	23
3.1	Kvalitatiivinen tutkimus	23
3.2	Haastattelu.....	24
3.3	Kohdejoukko	24
4	TUTKIMUSTULOKSET	26
4.1	Yhteistyö ja ilmapiiri.....	26
4.2	Hiljaisen tiedon tunnettuus.....	28
4.3	Hiljaisen tiedon siirtäminen ja kriittinen hiljainen tieto	29
4.4	Hiljaisen tiedon tärkeys ja mahdolliset esteet tiedon siirtymiseen	31
4.5	Hiljaisen tiedon siirtymisen nykytilanne hallinto-osastolla	32

4.6	Kehitysideoita hiljaisen tiedon hyödyntämiseen	34
4.7	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	36
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	37
	LÄHTEET.....	39
	LIITTEET	41
	Liite 1 Teemahaastattelun runko.....	41
KUVIOT		
	KUVIO 1. Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen organisaatiokaavio.....	6
	KUVIO 2. Hallinto-osaston organisaatiokaavio.....	7
	KUVIO 3. SECI-malli.....	21
	KUVIO 4. Hiljaisen tiedon siirtymisen nykytilanne hallinto-osastolla.....	33
TAULUKOT		
	TAULUKKO 1. Esimerkkejä hiljaisen ja näkyvän tiedon käytänteistä yrityksissä.....	10
	TAULUKKO 2. Teemahaastattelujen tuloksia.....	32

1 JOHDANTO

Kokemuksen tuomasta hiljaisesta tiedosta on jo vuosia puhuttu organisaatioissa. Kuitenkaan sen arvoa ei ole tarpeeksi tiedostettu, eikä sitä ole pystytty hyödyntämään. Hiljaista tietoa poistuu organisaatioista eläköitymisen myötä sekä nuorten osaajien vaihtaessa tiheään tahtiin työpaikkaa. Etenkin tulevina vuosina poistuu hyvin paljon tietoa ja taitoa organisaatioista vuosina 1945 - 1950 luvuilla syntyneiden suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Työikäisten 15 - 64-vuotiaiden osuus suomalaisista alkoi vähentyä kesällä 2010 ensimmäistä kertaa sotien jälkeen, tällä hetkellä työmarkkinoilta lähtee kuukaudessa jo 2000 henkilöä enemmän kuin sinne tulee (Jaakkola, 2011). Jotta osaamisen taso pystyttäisiin varmistamaan tulevaisuudessakin, organisaatioiden tulisi saada hiljainen tieto hallintaansa ennen sen poistumista.

Opiskeluihin liittyvän harjoittelun kautta pääsin tutustumaan Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen organisaatioon. Työskentelin hallinto-osastolla henkilöstöasioiden parissa. Koin itse konkreettisesti, miten tärkeää oli saada tietoa kokeneilta, jo vuosia puolustusvoimissa työskennelleiltä ihmisiltä. Puolustusvoimat on arvoiltaan ja normeiltaan hyvin erilainen organisaatio verrattuna yksityiseen sektoriin, joten erityisesti yksityisistä yrityksistä tulevat uudet työntekijät tarvitsevat perehdyttämistä organisaation tapoihin. Osastopäällikkö majuri Jouko Kekkonen toivoi minun tutkivan opinnäytetyössäni Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen hallinto-osaston hiljaisen tiedon tietämyksen nykytilanteen, ja sen mahdollisen hyödyntämisen tulevaisuudessa. Muutamien vuosien päästä eläkkeelle jäävien osuus on suuri hallinto-osastolla, mutta myös pitkät poissaolot esimerkiksi sairauslomien ja vuorotteluvapaat aiheuttavat hetkellistä tiedon katoa organisaatiossa. Jokaisella työntekijällä on oma erityinen osaamisalueensa, eikä toinen työntekijä pysty suoriutumaan hänen tehtävistään. Ongelmia syntyy, kun tällainen avainhenkilö poistuu. Tähän uhkaan on puututtava ajoissa laajentamalla osaamista useammalle henkilölle.

Hiljaista tietoa omaavia taitavia osaajia ja asiantuntijoita tarkastellaan yleensä yksilöinä, mutta yhä useammin myös suhteessa siihen organisaatioon tai ryhmään, jonka

edustajia he ovat ja jossa he työskentelevät. Organisaatioiden toiminnan on todettu kangistuvan tai ajautuvan jopa kriisiin, kun yksittäisten asiantuntijoiden vaihtaminen toisiin ei enää yksin turvaakaan toiminnan sujuvaa jatkumista entiseen tapaan. Hiljaiseen tietoon sisältyy paljon sellaista, joka on organisaatiossa koko ajan ja joka yhdistää ja ympäröi siellä työskenteleviä ihmisiä. Tiedon olemassaoloa ei aina tiedosteta, ellei sitä pysähdytä pohtimaan tai ellei siihen reagoida esimerkiksi organisaatiomuutosten tai henkilövaihdosten yhteydessä. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 7–8.)

1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää kuinka, hiljainen tieto tiedostetaan, ja kuinka sitä tehdään näkyväksi ja hyödynnetään Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen hallinto-osastolla.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Miten hiljaista tietoa tehdään näkyväksi hallinto-osaston työntekijöitten keskuudessa?
- Miten hiljaista tietoa voidaan siirtää työntekijöitten kesken?
- Mitkä ovat mahdolliset esteet hiljaisen tiedon siirtymiselle?

1.2 Opinnäytetyön rakenne ja aiheen rajaus

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä selvitetään hiljaisen tiedon aiempaa tutkimusta; kuinka tieto syntyy ja kuinka sitä voidaan tunnistaa ja siirtää. Luvussa neljä esitellään käytetty tutkimusmenetelmä ja teemahaastattelu yleisenä tutkimusmetodinä. Tutkimusongelmiin vastauksia haetaan teemahaastattelun tapaan haastatteleamalla Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen hallinto-osaston erilaisen työkokemuksen omaavia työntekijöitä. Haastatelluista neljä on työskennellyt yli kaksikymmentä vuotta puolustusvoimien palveluksessa ja neljä on työskennellyt alle

kolme vuotta organisaatiossa. Tulosten pohjalta Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen johto saa konkreettista tietoa hiljaisen tiedon hyödyntämiseen organisaatiossa.

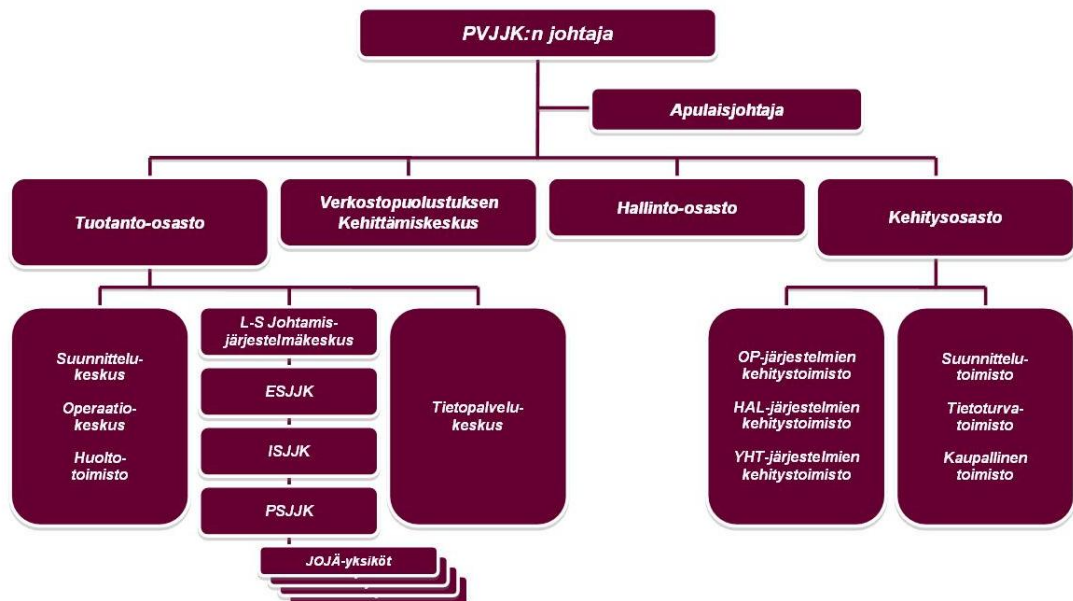
Opinnäytetyö rajattiin koskemaan vain hallinto-osastoa organisaation maantieteellisen hajanaisuuden vuoksi. Myös esimiehet, jotka lähes kaikki ovat sotilaita, rajattiin tutkimuksesta pois, koska heidän virkasuhteensa luonne poikkeaa siviilityöntekijän työurasta. Sotilaille on hyvin nopea urakierto, eli he vaihtavat noin kahden kolmen vuoden välein työpaikkaa. Heitä voidaan myös määrätä siirtymään toisiin tehtäviin.

1.3 Kohdeorganisaatio Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus

Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus (PVJJK) kuuluu Puolustusvoimien Pääesikunnan alaisiin laitoksiin ja on osa Suomen puolustusta. PVJJK on aloittanut toimintansa vuonna 2007. Sen tehtävänä on luoda puolustushaaroille (maavoimat, merivoimat ja ilmavoimat) ja aselajeille niiden tarvitsemat tietojärjestelmäpalvelut kaikkina aikoina. Lisäksi Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksella on merkittävä rooli erilaisissa virka-aputehtävissä ja esimerkiksi valtiorhallinnon turvallisuushankkeessa (TUVE). Hallinnon turvallisuusverkko TUVE tarkoittaa valtioneuvoston ja turvallisuusviranomaisten korkean varautumisen tietoliikenneverkkoa. Turvallisuusverkon tarkoituksena on parantaa valtion johtamiskykyä, valtionjohdon päätöksentekokykyä, tilannekuvan muodostamista ja viranomaisten välistä tietojenvaihtoa sekä tiedon eheyden ja kiistämättömyyden edellytyksiä kaikissa mahdollisissa turvallisuustilanteissa. Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus vastaa tässä hankkeessa tietoliikenneverkon ja verkkopalvelujen toteuttamisesta. PVJJK toimii 22 paikkakunnalla 27:ssä eri toimipisteessä, ja palveluksessa on 777 työntekijää. Keskuksen johto, hallinto-osasto ja tuotanto-osaston keskitetyt osat toimivat Jyväskylässä ja kehitys-osasto Espoossa. Palvelutuotanto toteutetaan neljässä alueellisessa johtamisjärjestelmäkeskuksessa (Oulu, Mikkeli, Hämeenlinna, Turku) ja Tietopalvelukeskuksessa Tampereella ja Mikkeliissä. Tietopalvelukeskus tuottaa tietojärjestelmien tukipalveluita puolustushallinnolle ja muulle valtionhallinnolle. Lisäksi Riihimäellä toimii Verkos-

topuolustuksen Kehittämiskeskus. Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus toimii maantieteellisesti laajalla alueella ja organisaatio on monimutkainen. Alla olevassa kuviossa on selvitetty organisaatorakennetta (kuvio 1). (Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen esittely 2011.)

Organisaatorakenne



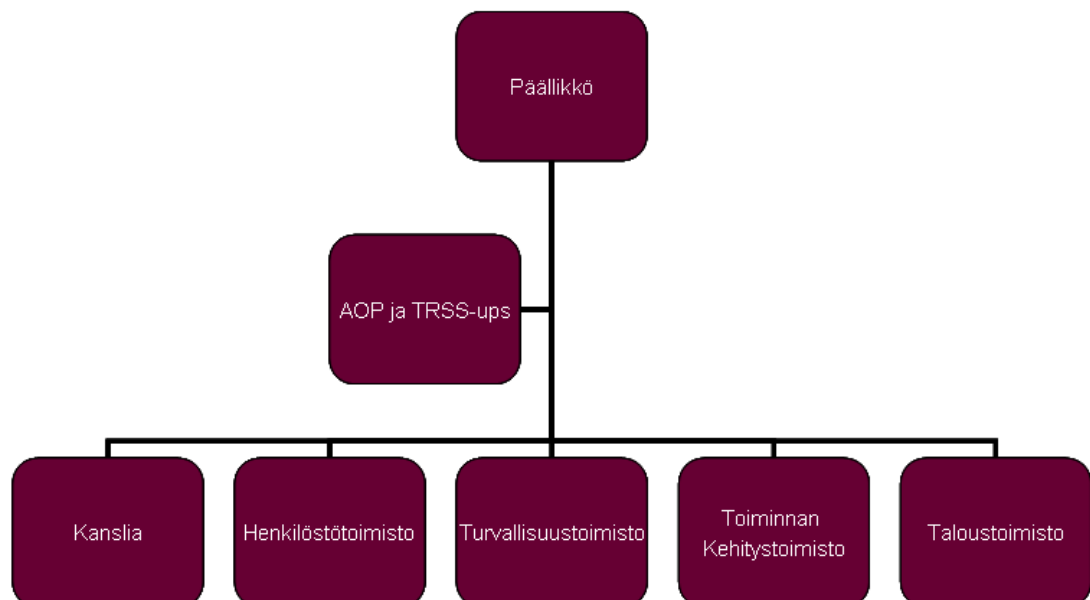
KUVIO 1. Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen organisaatiokaavio (Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen esittely 2011)

Hallinto-osasto, Jyväskylä

Hallinto-osastossa yhdistyvät talouden-, henkilöstön- ja resurssienhallinta strategiaan, pitkän tähtäyksen suunnitteluun. Hallinto-osasto vastaa henkilöstöhallintoon liittyvistä valmisteluista, kuten esimerkiksi uusien työntekijöitten palkkaamisesta. Osaston päätoiminta jakautuu yleishallintoon, henkilöstöhallintoon, resurssien suunnitteluun, turvallisuustoiminnan ohjaamiseen ja koko keskuksen toiminnan kehittämiseen. Hallinto-osasto koostuu kansliasta, henkilöstötoimistosta, toiminta- ja talo-

ustoimistosta, toiminnan kehitystoimistosta sekä turvallisuustoimistosta (kuvio 2). Hallinto-osasto suunnittelee ja ohjaa Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen toiminnan ja resurssien käyttöä sekä liiketoiminnan kehittämistä. Osasto ohjaa ja kehittää Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen yhteisiä toimintaprosesseja, riskienhallintaa, ympäristö- ja työsuojelutoimintaa sekä taloushallintoa ja sen sisäistä valvontaa osana puolustusvoimien tilivirastoa. Hallinto-osaston tehtäviin kuuluvat myös Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen kokonaisturvallisuuden suunnittelu, valmistelu sekä kehittämisen ja toteuttamisen ohjaus. Niin ikään viestinnän suunnittelu, osaamisen kokonaissuunnittelu sekä palkatun henkilöstön fyysistä ja henkistä kuntoa edistävä toiminta lukeutuvat hallinto-osaston tehtäviin. Lisäksi hallinto-osastolla hoidetaan postipalvelut sekä julkisen ja salassa pidettävien asiakirjojen arkistointi. (Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen esittely 2011.)

Organisaatiorakenne



KUVIO 2. Hallinto-osaston organisaatiokaavio (Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen esittely 2011)

Henkilöstö

Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksessa on tällä hetkellä 777 työntekijää koko maan alueella, joista siviiliviroissa on 629 henkilöä ja sotilasviroissa 148 henkilöä. Siviilien suuri määrä tekee PVJJK:sta erilaisen organisaation verrattuna muihin puolustusvoimien joukko-osastoihin. Keski-ikä on 44 vuotta koko henkilöstön keskuudessa. Hallinto-osastolla on 44 työntekijää. Heistä siviilivirassa olevia on 34 ja sotilaita 10. Miehiä on 19 ja naisia 25. Hallinto-osaston keski-ikä on 44 vuotta eli aivan sama kuin koko keskuksessa. Hallinto-osaston työntekijöistä 16 henkilöä on suorittanut ylemmän korkeakouluasteen tutkinnon. Alempi korkeakoulututkinto on 12 henkilöllä ja keskiasteen koulutus on 16 työntekijällä. Ylemmän korkeakouluasteen suorittaneissa on paljon esimiehinä toimivia sotilaita, jotka ovat käyneet Maanpuolustuksen korkeakoulun. Hallinto-osaston työntekijöistä 16 on ollut yli 20 vuotta puolustusvoimien palveluksessa. (Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen esittely 2011.)

2 HILJAINEN TIETO

Hiljaista tietoa on vaikea kuvata täsmällisesti ja yksiselitteisesti. Yleensä ne asiat, jotka ihmiset osaavat hyvin, muuttuvat hiljalleen automaattiseksi, jolloin niiden tunnistaminen omasta toiminnasta on vaikeaa. Näitä automatisoituneita taitoja kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista tietoa sisältäen henkilökohtaisia näkemyksiä, käsityksiä, aavistuksia ja intuitiota. Hiljainen tieto sisältää myös henkilön omia kokemuksia, arvoja, ideoita ja tuntemuksia, ja se on juurtunut syväälle ihmisen sisimpään. (Virtainlahti 2009, 38–43.)

Platon on määritellyt tiedon käsitteen `hyvin perustelluksi todeksi uskomukseksi`. Osaamisen lisäksi tieto-sanalla viitataan älyn avulla tapahtuvaan tietämiseen. Jotta tietoa voidaan soveltaa, on ihmisen ensiksi ymmärrettävä, mistä siinä on kysymys. Tieto sekoitetaan usein dataan ja informaatioon. Raja näiden termien välillä on pieni, mutta dataan ja informaatioon verrattuna tiedossa on mukana oivallus, kokemus, arvostelu ja arvot. Yrityksissä tieto on tallessa dokumenteissa ja tietolähteissä, mutta se on juurtunut myös syväälle yrityksen rutiineihin, prosesseihin, käytäntöihin ja normeihin. (Mts. 31–32.)

Hiljainen tieto sanapari perustuu englanninkieliseen termiin *tacit knowledge*. Tacit-sana tulee latinan sanasta *tacitus*, mikä merkitsee mm. hiljainen, vaitonainen, rauhallinen, puhumatta oleva, salainen ja sanaton. Tieto on kaikissa ihmisissä, ja ihmiset toimivat sen mukaisesti, mutta sitä on vaikea kuvata eksplisiittisesti. Hiljainen tieto sisältää siis tiedon sekä hiljaisen ulottuvuuden, jota ei voi kuvata, vaikka se ohjaa jatkuvasti ihmisten toimintaa. (Mts. 37–38.)

Hiljainen ja eksplisiittinen tieto

Hiljaisen tiedon vastakohtana voidaan pitää eksplisiittistä eli dokumentoitua tietoa. Näitä molempia tiedon puolia tarvitaan, jotta asioita pystytään käsittelemään. Hiljainen tieto on taustatietoa, jonka avulla näkyvää tietoa käsitellään ja kehitetään. Tietoa kutsutaan fokuoituneeksi sen jälkeen, kun olemme fokuoituneet tietämiseen ja

tietoisia siitä. Näkyvän ja hiljaisen tiedon välille on vaikea vetää tarkkaa rajaa. Näkyvä tieto on kuitenkin helpommin käsiteltävissä esimerkiksi tietokoneella ja tallennettavissa tietokantoihin. Se on jaettavissa kovan datan, tieteellisten mallien ja koodattujen menettelytapojen muodossa. Sitä voidaan myös välittää elektronisessa muodossa tai perinteisesti paperimuodossa. Hiljaista tietoa on vaikeampi tunnistaa ja välittää, koska se on luonteeltaan abstraktimpaa tietoa. Siihen liittyy henkilökohtaisia näkemyksiä, käsityksiä, kokemuksia, ideoita ja arvoja. (Mts. 42–43.)

TAULUKKO 1. Esimerkkejä hiljaisen ja näkyvän tiedon käytännöistä yrityksissä (mukailtu Virtainlahti 2009)

Hiljaisen tiedon esimerkkejä	Näkyvän tiedon esimerkkejä
käytäntö	lait, asetukset, määräykset, säännöt
sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen	ohjekirjat, ohjeistukset, käsikirjat
nixsit	prosessikuvaukset
psykologinen silmä	lomakkeet
tilanneherkkyys	internet, intranet
kokemus	kirjallisuus
aistihavainnot	dokumentit
'mutu'	teoriat

Sydänmaalakka (2000) on arvioinut, että näkyvän tiedon osuus organisaatioitten koko tietomäärästä olisi ainoastaan 10–20 prosenttia, eli suurin osa tiedosta on hiljaista tietoa. Kun työntekijät vaihtavat työpaikkaa tai jäävät eläkkeelle, vain näkyvä tieto jää yrityksiin. Tulevina vuosina tämä asia tulee korostumaan, kun kokeneita työntekijöitä poistuu paljon työelämästä. Yritysten on saatava pikaisesti hiljainen tieto hallintaan, jotta ne eivät olisi niin riippuvaisia tietyistä työntekijöistä. Käytännössä hiljaisen tiedon hallinta tarkoittaa sen tunnistamista ja siirtämistä eteenpäin. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 127.)

2.1 Hiljaisen tiedon määritelmä

Hiljaiselle tiedolle ei ole yhtä selkeää, yleistä määritelmää. Ensimmäisenä käsitteen tacit knowledge loi unkarilainen Michael Polanyi. Hän tarkoitti tällä formuloimatonta tietoa eli sellaista tietoa, joka koko ajan vaikuttaa ihmisissä mutta jota ei voida ilmaista. Polanyin mukaan ”ihminen tietää aina enemmän kuin voimme kertoa tai kuvata”. (Koivunen 1998, 76–77.)

Koivunen käänsi Polanyin käsitteen tacit knowledge hiljaiseksi tiedoksi teoksessaan Hiljainen tieto (1998). Hän määrittelee hiljaisen tiedon vielä laajemmin kuin esimerkiksi Lincoln ja Kuba, joiden mielestä hiljaista tietoa on kaikki se, mitä ihminen muistaa ja tietää muulla tavoin kuin sanoina ja symboleina. Koivunen sisällyttää hiljaiseen tietoon myös kaiken geneettisen, ruumiillisen, myyttisen, intuitiivisen ja kokemusperäisen tiedon, jota ihmisillä on ja jota ei voida ilmaista verbaalisesti. (Mts. 78–79.)

Japanilaiset Nonaka ja Takeuchi (1995) toivat oman käsitteen hiljaisesta tiedosta teoksessaan The Knowledge – Creating Company. He jakavat hiljaisen tiedon kahteen osaan: tekniseen ja tiedolliseen. Tekninen ulottuvuus eli taitotieto kerääntyy vuosien kokemuksella ja on huippuosajilla ”sormenpäissä”. Tiedollinen ulottuvuus pitää sisällään kaavoja, malleja, odotuksia ja uskomuksia. Yleensä nämä asiat koetaan itsestään selvyyksinä, koska ne ovat niin syvällä ihmisten mielessä. (Virtainlahti 2009, 43–44.)

2.2 Oppiminen ja hiljaisen tiedon syntyminen

Ihminen oppii koko ajan uutta. Oppimista voi tapahtua tietoisesti opiskellen, kouluksissa ja kursseilla, mutta myös ei – tietoisesti ilman varsinaista opiskelua. Työssä ihminen kehittyy vuosien varrella työtä tekemällä, kokeilemalla ja seuraamalla kokeneempia työntekijöitä. Yleistaitojen osaajasta tulee hiljalleen erityisosaaja, ammattilainen, jonka taidot ovat keskeisiä juuri hänen tehtävässään. Tietoisestikin opittu automatisoituu ja tulee ei tietoiseksi aikanaan. Osaaminen on tullut niin itsestään

selväksi osaksi omaa ajattelua ja toimintaa, ettei sitä itse enää tiedosta. Tiedosta on tullut hiljaista tietoa (Toivonen & Asikainen 2004, 15–16.)

Hiljaista tietoa syntyy monin eri tavoin. Toivosen ja Asikaisen (2004, 16) mukaan sitä syntyy kolmella eri tavalla: sosiaalistumisella, automatisoitumisella ja työkalun ja käsitteen käytön sisäistämällä.

Sosiaalistuminen

Sosiaalistumisessa ihminen oppii tarkkailemalla ympäristöään ja samaistuu kiinnostaviin ihmisiin. Esimerkiksi lapsi oppii seuraamalla ympärillään olevia aikuisia. Uuden työntekijän kohdalla käy samoin hänen aloittaessaan työn. Tarkkailemalla kokeneempia työntekijöitä hän samaistuu työyhteisöön ja omaksuu käytössä olevia toimintamalleja. (Mts. 16.)

Toiminnan automatisoituminen

Kun toiminta automatisoituu, siinä taito siirtyy paperilta sanoiksi ja sen jälkeen mielikuviksi. Tietty asia osataan niin hyvin, että se tulee refleksinomaiseksi. Voidaan sanoa, että taidon oppimisessa on kaksi vaihetta. Ensin taito opitaan, mutta se opitaan kunnolla vasta sen jälkeen, kun se on oppimisen jälkeen unohdettu. Sen jälkeen asia osaa hyvin, ja tällöin siitä on tullut hiljaista tietoa. Esimerkkinä tästä oppimisesta voidaan pitää kävelemään opettelua. (Mts. 17.)

Työkalun tai käsitteen käytön sisäistäminen

Ryhtyessämme käyttämään jotain uutta välinettä tai konetta, kiinnitämme kaiken huomion siihen. Vähitellen väline unohtuu ja huomio kiinnittyy välineen käytön kohteisiin. Tästä on hyvä esimerkki autolla ajamaan opettelu. Kiinnitämme aluksi kaiken huomion hallintalaitteisiin emmekä pysty seuraamaan mitään muuta. Kun ajamisen on oppinut, voi keskittyä muihin ympärillä oleviin asioihin. Myös käsitteiden kohdalla käy samoin. Ensin uusi käsite on ulkopuolellamme. Yritämme ymmärtää sen tarkoituksen ja kokeilemme sitä. Kun alamme käyttämään sitä enemmän, huomio siirtyy pois käsitteestä ja kiinnitämme huomion niihin tuloksiin, joita saamme. Esimerkiksi

uusi johtamisoppi sisältää käsitteitä ja uusia työkaluja johtamiseen. Aluksi ne tuntuvat vierailta ja vaikeilta, mutta kun ne on sisäistänyt, voi niitä hyödyntää ja odottaa tuloksia. (Mts. 16–18.)

Hiljaista tietoa voi syntyä myös arvioimalla omaa ajattelua ja toimintaa sekä niihin liittyviä uskomuksia. Tietyn toiminnan jälkeen tapahtuvaa arviointia voidaan tulkita tietoiseksi kokemuksista oppimiseksi, minkä tuloksena syntyy kokemukseräistä tietoa. Osaajien on todettu arvioivan, kritisoivan ja tallentavan käsityksiään myöhempää käyttöä varten. Asiantuntija luo automaattisesti oman teoriansa erityisiin käytännön ongelmiin. Organisaatioissa voidaan toteuttaa sekä yksilö- että yhteisöllisellä tasolla tällaista hiljaista tietoa synnyttävää toiminnan jälkeen suoritettua arviointia. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 30.)

Nonakan ja Takeuchin SECI-malli kuvaa hiljaisen tiedon muuttumista näkyväksi ja jälleen näkyvästä tiedosta uudelleen hiljaiseksi tiedoksi. SECI-malli on esitelty tarkemmin luvussa 2.5.

2.3 Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Hiljainen tieto on käsitteenä hieman epämääräinen ja siihen on vaikea saada otetta, joten sen tunnistaminen työssä on melko hankalaa. On tärkeää tunnistaa, että kyseessä on kokemukseen perustuva tieto, ei dokumentoitu tieto. Haasteellista hiljaisen tietämyksen tunnistamisessa on, ettei tiedon haltija välttämättä itse tunnista omaa tietämystään, koska se on hänelle niin automaattista ja rutiininomaista. Tiedon tunnistamiseen auttaa pysähtyminen pohtimaan, mitä minä osaan, mitä tiedän, mistä tiedän ja miten teen. Kuitenkaan ei ole tarkoituksenmukaista avata kaikkea hiljaista tietoa, vaan tiedosta voidaan tuoda ne asiat, jotka voidaan konkreettisesti merkitä muistiin tai jakaa muille. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja esille tuominen on tiedon haltijan ja hänen esimiehensä vastuulla. Apuna tunnistamisessa voidaan yrityksissä käyttää esim. osaamiskartoitusta ja mallittamista. (Virtainlahti 2009, 85–86.)

Tunnistamisessa tulisi kiinnittää huomiota myös hiljaisen tiedon luonteeseen kuuluiin intuitiiviseen ja keholliseen piirteeseen. Työn tekemisessä ovat olennaisina osina aistinvaraiset havainnot ja aavistukset. Niiden esille tuomiseksi on vaikea luoda yhtä tiettyä menetelmää. Osa hiljaisesta tiedosta on syvällistä intuitio- ja aistitietoa, jonka tunnistaminen ja esille tuominen vaatii kokeilemista ja harjoittelemista. (Mts. 87.)

Kriittisen hiljaisen tiedon tärkeys

Organisaation toimintakyvyn vuoksi olisi tärkeä keskittyä toiminnan kannalta olennaiseen ja kriittiseen hiljaiseen tietoon. Olisi hyvä suunnata katse tulevaisuuteen ja pohtia, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan eniten. Toimintaympäristö muuttuu, ja osaamisen tulisi vastata muuttuviin haasteisiin. On hyvä tunnistaa vanhentuneet toimintatavat, joista olisi parempi oppia pois. Poisoppiminen on myös tietämyksen kehittämistä, kun vanhentuneista tavoista luodaan uusia toimintamalleja. Kriittinen hiljainen tieto on tietoa, jota ilman organisaation toiminta vaarantuu. Organisaatiossa olisi tärkeä kartoittaa, mitä erityisosaamista löytyy ja keiden hallussa se on. Erikoisesti sellainen osaaminen, joka on vain yhden tai muutaman ihmisen hallussa, tulisi tunnistaa. Organisaation toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi mikään asia ei saisi olla vain yhden ihmisen hallussa. Kriittisen tietämyksen varmistamiseksi olisi hyvä laatia toimintasuunnitelma, jossa identifoidaan, keillä on kriittistä tietämystä ja miten sen jakaminen muille organisaation työntekijöille taataan. (Mts. 88–89.)

Osaamiskartoitus

Hiljaisen tiedon tunnistamisessa voidaan aluksi tehdä osaamiskartoitus työntekijöiden osaamisesta. Tärkeintä on kiinnittää huomiota erityisesti ydinosaamiseen eli siihen osaamiseen, jota muilla ei ole ja jonka kautta on saavutettu erityisosaaminen. Osaamiskartoituksessa voidaan verrata henkilön tai tiimin osaamisen nykytilaa tavoitetasoon. Usein osaamiskartoitukset tehdään kehityskeskusteluissa. Tällöin käydään työntekijän ja esimiehen kanssa läpi organisaation toiminnan kannalta olennaisia tavoitteita ja niiden saavuttamisen tarvittavaa osaamista. On tärkeää, että työntekijät joutuvat itse pohtimaan, mitä osaamista heidän työssään ja koko organisaatiossa tarvitaan, minkälaista osaamista on jo olemassa ja mitä osa-alueita olisi syytä kehit-

tää. Tämä prosessi on tärkeä, sillä ihmiset kehittävät vain sitä osaamista, jonka tuntevat aidosti tärkeäksi. Osallistuva osaamiskartoitus auttaa työntekijöitä tunnistamaan omaa osaamistaan ja hiljaista tietoaan ja kytkemään sen osaksi koko organisaation tavoitteita. (Moilanen ym. 2005, 31–32.)

Mallintaminen

Mallintamisen avulla hiljaisesta tiedosta tehdään näkyvää tietoa. Sen päätarkoituksena on tuottaa jostain tärkeästä ilmiöstä käytännöllinen kartta tai malli, jota käyttämällä kuka tahansa voi saada aikaan saman ilmiön. Mallintamisen avulla voidaan pelkistää jonkin järjestelmän olennaiset piirteet tarkasteltavan kysymyksen näkökulmasta. Tekniset piirustukset ja kaaviot tuotantoprosessin kulusta tai organisaation rakenteesta ovat esimerkkejä työelämän malleista. Mallintamisprosessissa työntekijät kuvaavat työhön tai työmenetelmiin liittyvää tietämystään ja kokemuksiaan. Tämä prosessi tapahtuu toiminnallisissa ryhmissä, jolloin pyritään varmistamaan kokemusten vaihto ja hiljaisen tiedon muuttaminen näkyväksi tiedoksi. (Mts. 32.)

”Kun mestari jakaa tietoaan ja osaamistaan, hän ei menetä mitään eikä hänen oma osaamisensa vähene, päinvastoin”, sanoo Harri Sirén (2000), joka on pohtinut paljon hiljaisen tiedon mallittamista. Hiljaisella tiedolla, yrityksen huippuosaajien syvällisen osaamisen jakamisella on suuri merkitys yrityksen menestymiselle. Hiljaisen tiedon tekeminen näkyväksi edellyttää turvallista työympäristöä, erittäin vahvaa luottamuksen ilmapiiriä ja hyvää tiimihenkeä. Mallittamisen avulla on pystytty saamaan esille erityisosaajien ominaisuuksia. Vaikka kaikilla olisi sama koulutus ja samat olosuhteet, osaaja erottuu muista. Ajattelun ja kokemuksen kautta he jalostavat tietonsa siksi erityisosaamiseksi, joka erottaa heidät toisista. He eivät aina itsekään ole analysoineet taitojaan, mutta kun mallittaja niitä kysyy, ajatukset muuttuvat puheeksi. Osaajien tarinoita pohdittaessa työpaikan tiimeissä syntyy siirrettävää tietoa ja osaamista. ”Mallittamiskeskustelut ja niistä saadut tulokset, joita pohditaan yhdessä, ovat yleensä hyvin positiivisia, rikastuttavia ja voimaannuttavia kaikille osallisille”, toteaa Harri Sirén (2000). (Kirves 2010.)

2.4 Hiljaisen tiedon siirtäminen

Toimiva vuorovaikutus on perustana hiljaisen tiedon siirtämiselle. Se, miten hyvin ihmiset pystyvät jakamaan ja käsittelemään organisaatiossa olevaa tietoa on työyhteisön menestymiselle tärkeää. Vuorovaikutuksen avulla voidaan osaaminen saada laajemmin käyttöön organisaatiossa. Hiljaisen tiedon siirtämisessä tärkeintä on se, että työntekijöitten henkilökohtainen tieto saadaan siirretyksi toisille ja muutettua yhteiseksi tiedoksi. Uusi tieto alkaa aina yksilöistä, ja organisaatio ei voi luoda tietoa ilman yksilöitä ja heidän välistä vuorovaikutustaan. (Moilanen ym. 2005, 34.)

Hyvä työilmapiiri, ihmisten välinen luottamus ja vuorovaikutus muodostavat yhdessä organisaatiokulttuurin, joka on tärkeä menestystekijä yritykselle. Jokaisen työntekijän pitäisi pystyä tuntemaan itsensä arvokkaaksi omassa työyhteisössä. Kaikenikäisten työntekijöitten arvostaminen, positiiviset asenteet ja luottamus työntekijöitten kesken luovat ilmapiirin, jossa ihmiset paljastavat yritykselle merkittävää hiljaista tietoaan ja ovat myös valmiita siirtämään sitä toisille. (Mts. 35.)

Nonako ja Konno (1998) puhuvat ba-tilasta hiljaisen tiedon siirtämisen ja uuden tiedon luomisen paikkana. Ba-tilalla tarkoitetaan fyysistä, virtuaalista tai henkistä tilaa, jossa luodaan yhteyksiä toisten ihmisten välille. Heidän mielestään tieto sisältyy ba´han ja se on hankittu ihmisten oman kokemuksen ja kokemusten heijastamisen kautta. Ba on eräänlainen areena, jossa tieto alueelta voidaan kerätä ja yhdistää. Tästä esimerkkinä Nonako ja Konno käyttävät japanilaista teehuonetta, jossa on mahdollista tavata ihmisiä ja keskustella heidän kanssaan. Organisaatioiden tulisi luoda ba-tilan kaltaisia areenoita, joissa organisaation jäsenet voivat oppia tuntemaan toisensa paremmin, mikä auttaa vähentämään jännitteitä ja synnyttää luottamusta sekä luo edellytyksiä hiljaisen tiedon siirtymiselle. (Mts. 34–35.)

Virtainlahti (2009) korostaa hiljaisen tiedon siirtämisen tärkeyttä organisaatiolle. Hän painottaa, että työssä syntynyt ja kehittynyt osaaminen ja hiljainen tieto eivät ole työntekijöitten omaa henkilökohtaista omaisuutta, vaan työnantajalla on oikeus vaa-
tia ihmisten jakamaan sitä myös toisille. Tiedon siirtäminen toisille auttaa työnteki-

jää huomaamaan myös oman osaamisensa ja hän pystyy kehittämään sitä. Jaetun tiedon myötä voidaan lisätä moniosaamista, jolloin esim. sijaisjärjestelyt työyhteisössä helpottuvat, kun osaamista on useampien hallussa. Tiedon jakamisen kautta hyödynnetään jokaisen ihmisen panos työyhteisössä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi sekä varmistetaan reagointikyky mahdollisiin tuleviin yllättäviin tilanteisiin. Kun tietoa jaetaan, luodaan myös yhteisöllisyyttä organisaatiossa. Avoimuus ja vuorovaikutus lisääntyvät, kun ihmiset jakavat ja vastaanottavat tietoa, sillä työntekijät sitoutuvat yhteisiin päämääriin. Tiedon jakamisessa on myös uskallettava kyseenalaistaa, sillä kaikki tieto ei aina ole parasta tietoa. Tällöin voi tieto toimia esim. pohjana uuden asian kehittämiseksi. (Virtainlahti 2009, 108–111.)

Puusa (2011) painottaa kriittisyyttä hiljaisen tiedon siirtämisessä. Hiljaiseen tietoon liittyvät tiiviisti asenteet, ja aina ei kannata siirtää kaikkia asenteita vanhoilta työntekijöiltä uusille. Pitkän kokemuksen tuoman ammattitaidon ja asiantuntijuuden lisäksi henkilöllä voi olla myös vanhanaikaisia työtapoja ja rutiineja, joita hän ei halua muuttaa. Uuden työntekijän alkuaikojen havainnointia tulisi hyödyntää ja mahdollistaa totuttujen toimintatapojen kyseenalaistaminen. Hän saattaa huomata asioita, joihin kauemmin työskennellyt henkilö on jo tottunut. Hiljainen tieto myös vanhenee, kuten kaikki muukin tieto, joten hiljaisen tiedon tallentamisessa on oltava tarkka myös tämän suhteen. Organisaation kannalta olisi tärkeä miettiä, mikä on arvokkainta tietoa, joka tulisi tallentaa ja siirtää. (Puusa & Reijonen 2011, 60–61.)

Hiljaisen tiedon panttaaminen

Monissa yrityksissä on jouduttu tekemään henkilöstövähennyksiä tai uhka sellaiseen on lähiaikoina olemassa. Epävarmuus omasta työpaikasta voi johtaa työntekijän oman osaamisen ja tiedon panttaamiseen. Pyritään suojaamaan oma asema organisaatiossa. Tiedon siirtämisen pelätään vahvistavan toisen työntekijän asemaa ja tekemään oma osaaminen tarpeettomaksi. Tiedon panttaaja voi myös ymmärtää tiedon vallankäytön välineeksi tai mahdollisuudeksi edetä urallaan. Kuitenkin organisaatioissa tarvitaan varsinkin vaikeina aikoina kaikkien työntekijöitten osaaminen ja tieto. Innovatiiviset ja tietoaan jakavat ihmiset ovat organisaation voimavara. Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys siihen, jaetaanko tietoa vai pitääkö jokainen työn-

tekijä tiedon tiukasti sisällään. Kateus, kyräily, kilpailu ja huono ilmapiiri estävät tehokkaasti hiljaisen tiedon siirtymisen. Yrityksissä onkin haasteena pitää ilmapiiri työyhteisössä hyvänä, jotta tietoa ei tahallaan pantattaisi. (Mts. 87–88.)

Hiljaisen tiedon siirtämisen ja kehittämisen menetelmiä

Opimme koko ajan uutta työssä ja vapaa-ajalla. Usein oppiminen tapahtuu sattumanvaraisesti yrityksen ja erehdyksen kautta. Joudumme kokeilemaan asioita moneen kertaan, kunnes toiminta muovautuu haluttuun muotoon. Kaikkea ei tarvitse oppia monimutkaisesti, vaan voimme jakaa tietoa työntekijältä toiselle tarkoitukseen soveltuvin keinoin. Näitä keinoja ovat mm. mentorointi, perehdyttäminen, tiimityöskentely, mestari-oppipoika-malli, seniori-juniori-työparit, sijaisuus- ja varamiesjärjestelyt, verkostot, työkierto ja kokemustenvaihtopiirit. (Mts. 116–118.)

Mentorointi

Mentorointi on kahden ihmisen välinen vuorovaikutussuhde, joka tukee mentorin ja mentoroitavan välistä oppimista. Siinä yhdistyvät taidot, oppimisen tehostaminen, kokemuksesta oppiminen, vastuun ottaminen omasta kehittymisestä, yhdessä oppiminen ja osaaminen sekä tiedon jakaminen. Mentorointisuhteessa mentori antaa aikaansa ja tietämystään lisätäkseen toisen työntekijän kasvua, tietämystä ja taitoja. Mentoroinnissa oppivat molemmat osapuolet, ja tällöin he voivat kehittää itseään ja osaamistaan. Kannustava kulttuuri organisaatiossa rohkaisee osaajia mentorin rooliin. (Moilanen ym. 2005, 39.)

Tiimityöskentely

Tiimi on itseohjautuva työryhmä, joka vastaa jonkin sovitun kokonaisuuden hoitamisesta yhteistyössä alusta loppuun saakka. Tiimin jäsenillä on yhteinen päämäärä ja yhteiset tavoitteet. Tiimillä tulee olla myös yhteiset toimintatavat, joilla se pyrkii tavoittamaan päämääränsä. Nonakan ja Takeuchin SECI-mallin (ks. luku 3) mukaan tietämys ja sen jakaminen tapahtuu organisaatioissa tiimeissä hiljaisen ja näkyvän tiedon vuorovaikutuksessa. Heidän mielestään yhteistoiminnallinen tiimi on paras yk-

sikkö hiljaisen tiedon siirtämiseen. Tiimitasolla tieto täsmentyy keskustelujen, vuoropuhelun, kokemusten jakamisen ja havainnoimisen kautta. (Mts. 39.)

Perehdyttäminen

Uusi työntekijä saa perehdyttämisen aikana mahdollisuuden oppia uuden työtehtävänsä ja organisaation toimintaperiaatteet. Työntekijää voidaan auttaa omaksumaan organisaation esittelyn lisäksi tarkoituksenmukaiset työtavat, laitteet, koneet, tehtävien sisältö, töiden järjestely, työnjohto, valvonta, päätöksentekotavat ja mahdolliset yhteydet asiakkaisiin. Perehdyttäminen vaikuttaa kokonaisvaltaisesti uuden työntekijän sosiaalistumiseen uuteen työyhteisöön. Perehdyttämistilanteessa onkin tärkeä huomioida hiljaisen tiedon osuus. Perehdyttäjä, joka tiedostaa oman hiljaisen tietonsa, voi välittää paljon arvokasta tietoa eri osa-alueilta uudelle ihmiselle. Perehdyttämisessä voidaan luoda positiivinen kuva hiljaisen tiedon siirtämisen tärkeydestä organisaatiokulttuurin ja työyhteisön kannalta. (Mts. 40.)

Verkostot

Verkostoja voi olla sekä organisaation sisällä että ulkopuolella. Työpaikoilla on usein epävirallisia verkostoja, jotka ovat syntyneet vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisössä pitkään olleet ihmiset ovat luoneet erilaisia verkostoja, joiden kautta oikea osaaminen ja apu ovat helposti saatavissa. Useinkaan näitä tietoja ei ole kirjattu mihinkään ylös, vaan ne ovat työntekijöitten tietämys siitä, keneltä kysyä, kun neuvoa tarvitaan. Työntekijöille tulisi antaa mahdollisuuksia verkostoitumiseen luomalla tilanteita, joissa he voivat tehdä yhteistyötä esim. osastorajojen yli. Työpaikan virkistämistilaisuudet, saunaillat ja juhlat ovat tilaisuuksia, joissa ihmissuhteet saavat alkunsa. Tilaisuuksissa tutustutaan toisiin ja luodaan pohjaa yhteistyölle töihin liittyvissä asioissa. Ihmiset verkostoituvat herkemmin samanlaisista asioista kiinnostuneitten ihmisten kanssa, joten esim. työpaikan yhteisten harrastusmahdollisuuksien luominen voi auttaa verkostojen luomisessa. (Virtainlahti 2009, 122–123.)

Sijaisuuksien hoito

Sijaisuuksien hoito on toiminnan sujuvuuden turvaamista, mutta myös mainio tapa levittää tietoa ja kehittää osaamista. Organisaatiossa tulisi kehittää systemaattinen sijaisjärjestelmä, joka olisi myös osa henkilöstön kehittämisen toimintamallia. Sijaisjärjestelmä voidaan rakentaa vastavuoroisuusperiaatteella, jossa kaksi työntekijää sitoutuu pitämään toisensa ajan tasalla pääpiirteittäin toistensa työstä. Järjestelmä voidaan tehdä myös erilaisten ketjutusten tai erikseen nimettyjen kiertävien sijaisten avulla. Järjestelmä on myös hyvä perusta seuraajasuunnittelulle. (Viitala 2007, 192.)

Työkierto

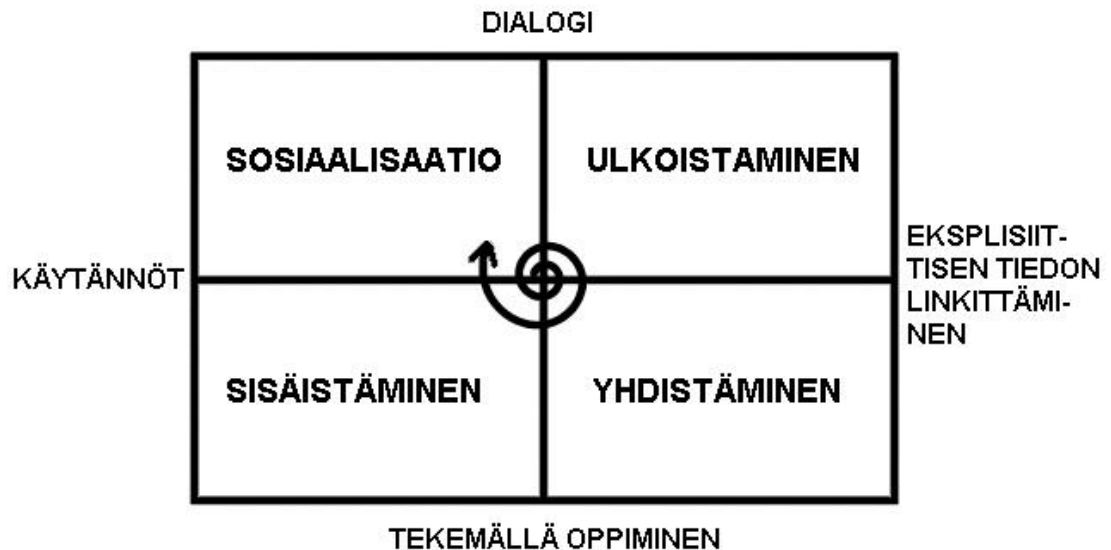
Työkierto on myös yksi tapa saada hiljaista tietoa siirtymään organisaatiossa. Työntekijöitä siirretään erilaisiin toimintoihin ja yksiköihin tietyksi ajaksi oppimaan uutta. Työkierto saa työntekijät arvostamaan toisten työtä, ja he myös oppivat tarkastelemaan asioita erilaisista näkökulmista. Se auttaa näkemään eri toimintojen välisen yhteistyön tärkeyden ja mahdollisuudet. Työkierron suurin hyöty asianomaiselle itselleen on organisaation toiminnan ymmärtämisen laajeneminen ja syveneminen. Usein työkierto myös innostaa ja antaa uutta mielekkyyttä työhön. (Mts. 190–191.)

2.5 Nonakan ja Takeuchin SECI-malli

Japanilaiset tutkijat Nonaka ja Takeuchi esittävät hiljaisen tiedon kehittymisen mallin kirjassaan *The Knowledge – Creating Company*. SECI-malli on varsinaisesti tiedon luomisen prosessimalli, mutta se kuvaa hyvin myös tiedon muuntamisen neljä askelta hiljaisesta tiedosta näkyväksi tiedoksi ja jälleen hiljaiseksi tiedoksi. SECI-mallissa katsotaan ihmisen oppivan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jolloin hiljainen tieto siirtyy erilaisissa kanssakäymisissä työntekijältä toiselle. Mallin askeleet ovat sosialisointi (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internatization) (kuvio 3). (Virtainlahti 2009, 98.)

SECI-mallissa tietotaidon kehittyminen on jatkuvaa, ja se kohdistuu lähinnä inhimillisiin menestystekijöihin. Näillä tekijöillä tarkoitetaan organisaation aineettomia me-

nestystekijöitä, joilla on tärkeä merkitys yrityksen tuottavuudelle sekä strategian toteutumiselle. Tiedon spiraalissa uusi tietämys alkaa aina yksilöstä. Tämä tieto pitäisi saada siirrettyä koko organisaation tietämykseksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 60-70.)



KUVIO 3. SECI-malli (mukailtu Nonaka & Takeuchi 1995)

Sosialisaatio

Sosialisaatio on ensimmäinen vaihe hiljaisen tiedon kehittymisen mallissa. Se on kokemuksen jakamisen prosessi ja siten se luo hiljaista tietoa, kuten kokemuksia, ajattelumalleja sekä teknisiä taitoja. Yksilö voi saada hiljaista tietoa toisilta äänettömästi tarkkailemalla, jäljittelemällä tai harjoittelemalla käytännön työssä. Olennainen välittyvä asia on kokemus. Esimerkiksi oppipojat oppivat parhaiten mestareiden taidot havainnoimalla ja matkimalla käytännön työssä. Sosialisaatiossa välittyvät myös yrityksen arvot ja normit. Parhaiten sosialisaatiota tapahtuu yhteistyössä toisten työntekijöiden kanssa, pareittain, tiimityöskentelyssä, projekteissa tai palavereissa. Rento ja luottamuksellinen ilmapiiri korostaa tietojen ja kokemusten siirtymistä. Esimerkiksi saunaillat ja retkeilypäivät, jotka tapahtuvat työpaikan ulkopuolella, ovat hyviä tilaisuuksia sosiaalisuuden edistäjinä. (Mts. 62–64.)

Ulkoistaminen

Toinen vaihe on ulkoistaminen, joka tarkoittaa hiljaisen tiedon muotoutumista sanoiksi ja näkyviksi käsitteiksi. Kun hiljainen tieto on muuttunut käsitteelliseksi, siitä voidaan keskustella oikeilla termeillä. Hiljainen tieto muutetaan näkyvään muotoon kielikuvien, vertausten, käsitteiden, oletusten ja mallien muodossa. Mielikuvia ilmaistaan pääasiassa kielen avulla, mikä jää kuitenkin usein vaillinaiseksi ja ristiriitaiseksi. Kielikuvien avulla voidaan edistää havainnointia ja vuorovaikutusta yksilöitten välillä. Hiljaisen tiedon ulkoistamisessa tiedosta muodostuu käsitteellistä raakatietoa, jota ei voida vielä käyttää sellaisenaan ammatilliseen toimintaan, vaan sitä pitää vielä jalostaa ja dokumentoida. Tilanteita, joissa ulkoistamista tapahtuu yleisimmin, ovat esimerkiksi kehitys-, ideointi- tai suunnittelupalaverit. (Mts. 64–67.)

Yhdistäminen

Seuraava vaihe SECI-mallissa on yhdistäminen. Tällöin tieto dokumentoidaan näkyväksi. Yhdistämisvaiheessa uusi näkyvä tieto yhdistetään jo olemassa olevaan näkyvään tietoon. Tieto sovelletaan ohjeiksi, säännöiksi, kuvioiksi ja kaavioiksi. Esimerkiksi kokousten ja kehityspalavereitten jälkeen dokumentoidaan päätetyt asiat. Tiedon dokumentoinnilla mahdollistetaan hiljaisen tiedon jakaminen ja sen pysyminen organisaation sisällä. Kun hiljainen tieto muuttuu käsitteelliseksi, se auttaa työntekijöiden omaa oppimista sekä edelleen heidän työskentelyään. (Mts. 67–69.)

Sisäistäminen

Viimeinen vaihe on tiedon sisäistäminen. Tässä vaiheessa hiljaisesta tiedosta on tullut näkyvää, joka tekemisen ja oppimisen yhteydessä muodostaa edelleen uutta hiljaista tietoa. Näin olemme taas sosialisatiovaiheessa, jolloin hiljainen tieto alkaa kehittyä taas uudelleen. Spiraalimaisuus kuvaa hyvin tiedon jatkuvaa muutosta organisaatiossa. Yrityksissä tulee luoda sellainen ilmapiiri ja esimiestoiminta, jotka tukevat hiljaisen tiedon kehittymisen mahdollisuutta. Kun työntekijät ovat innostuneita ja avoimin mielin, he omaksuvat parhaiten uuden tiedon. Tällöin myös organisaatio saa yksilöiden kautta käyttöönsä parhaan tiedon. (Mts. 69–70.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen avulla oli tavoitteena selvittää hiljaisen tiedon nykytilanne ja se, kuinka hiljaisen tiedon siirtäminen onnistuu Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen hallinto-osaston työntekijöiden keskuudessa. Myös mahdollisia esteitä tiedon siirtymiselle tutkittiin. Haastattelumuotona käytin teemahaastattelua, joka on loma-ke- ja avoimen haastattelun välimuoto. Tutkimusaineiston analysoimisen apuna käytettiin sisällön analyysiä, jolla pyritään kuvaamaan aineistoa sanallisesti tiiviissä ja yleisessä muodossaan. Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella voidaan tutkia parhaiten aihetta, joka on tutkittavalle osapuolelle uusi tai ehkä muuten vaikeasti ymmärrettävissä.

3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, mihin sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta hyvin kokonaisvaltaisesti. Pyrkimyksenä on pikemmin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun lähteenä. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskustelun tuloksiin tutkittavien ihmisten kanssa, kuin mittausvälineillä hankittaviin tietoihin. Aineistoa tulee tarkastella monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Tutkija ei määrää sitä, mikä on tärkeää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei siis satunnaisesti. Kohderyhmää tulee käsitellä ainutlaatuisena, ja ainutlaatuisuus tulee ottaa huomioon myös aineistoa tulkittaessa. (Mts. 164.)

3.2 Haastattelu

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä erinomainen, koska siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja tutkittavia myötäillen. Haastattelu valitaan, koska halutaan nähdä ihminen tutkimustilanteessa subjektina ja hänelle annetaan mahdollisuus kertoa asioista mahdollisimman vapaasti. Tutkija näkee myös haastateltavan ilmeet ja eleet, jolloin puheeseen tulee lisäarvoa. Haastattelussa on helppo tehdä lisäkysymyksiä, jolloin aiheeseen saadaan lisää syvyyttä. Haastattelua ohjaa tutkija, mutta kuitenkin se voidaan tulkita hyvin vapaamuotoiseksi keskusteluksi. (Mts. 205.)

Haastattelutyyppejä on kolme, joista teemahaastattelu on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys eivät ole. Teemahaastattelu käytetään erityisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Mts. 208.)

3.3 Kohdejoukko

Tutkimuksen kohdejoukko valittiin etukäteen. Kohdejoukko muodostui neljästä yli kaksikymmentä vuotta puolustusvoimissa työskennelleestä henkilöstä ja neljästä alle kolme vuotta työskennelleestä henkilöstä. Vaikka PVJJK on perustettu vasta vajaa viisi vuotta sitten, haluttiin tutkimuksessa kuitenkin eritellä ne henkilöt, jotka ovat olleet pitkään puolustusvoimien kohteissa töissä. Pidempään työssä olleiden hiljaisen tiedon määrä on oletettavasti suuri ja vertailun vuoksi haluttiin ottaa tutkimukseen myös vähemmän aikaa työskennelleitä nuoria ihmisiä, jotka ovat ensisijaisesti hiljaisen tiedon vastaanottajia. Haastateltavista kolme oli henkilöstötoimistosta, yksi taloustoimistosta, kolme kansliasta ja yksi toiminnan kehitystoimistosta. Jokaisella toimistolla on oma erityispiirteensä, joten mukaan haluttiin mahdollisimman monesta toimistosta työntekijöitä. Lisäksi mukaan valittiin sosiaalisia, ulospäinsuuntautuneita henkilöitä, jotta haastatteluissa saataisiin aikaan hyvä keskustelu. Haastateltavat tiesivät etukäteen vain aiheen: Hiljainen tieto Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmä-

keskuksen hallinto-osastolla. Teemahaastattelun runko, jota käytettiin apuna haastatteluissa, on opinnäytetyön liitteenä (liite 1).

Tutkimukseen liittyvät kahdenkeskiset teemahaastattelut suoritettiin Jyväskylässä Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen hallinto-osastolla heinäkuun 2011 aikana. Haastattelut kestivät 25–90 minuuttia ja kaikki haastattelut nauhoitettiin aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Haastattelut on numeroitu 1–8, jotta haastateltavien henkilöllisyys ei paljastu.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Haastattelurunko muodostui neljästä eri teemasta, jotka noudattavat opinnäytetyön teoreettista viitekehystä ja joita voidaan verrata työssä esiteltyyn Nonakan ja Takeuchin SECI-malliin. Ensimmäiseksi keskityttiin *yhteistyöhön ja työilmapiiriin työntekijöiden keskuudessa*. Näillä yleisillä kysymyksillä oli tarkoitus luoda rento ja avoin ilmapiiri haastattelujen ajaksi, sillä varsinkin vanhemmat työntekijät jännittivät haastattelua. Kysymykset koskivat yhteistyötä vapaa-ajalla sekä työssä, virallisia kokouksia ja palavereita sekä hallinto-osaston työilmapiiriä. SECI-mallin sosialisatio ja ulkoistamisvaiheen toteutumista kartoitettiin tällä teemalla.

Toisena teemana tutkimuksessa oli varsinaisesti *hiljaisen tiedon käsitteen tunnistaminen*: millaista työntekijän oma hiljainen tieto on ja miten hiljaista tietoa on käytetty hyväksi hallinto-osastolla. Myös hiljaisen tiedon dokumentointia pohdittiin tässä teemassa. Tämän aihealueen kysymyksillä kartoitettiin SECI-mallin yhdistämisvaihetta.

Kolmas teema oli *hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyvät aiheet*. Kysymykset käsitelivät myös sijaisjärjestelyjä ja kriittisen hiljaisen tiedon käsittelyä hallinto-osastolla. SECI-mallin sisäistäminen kuvaa tämän alueen teemaa.

Lopuksi tiedusteltiin *hiljaisen tiedon siirtymisen onnistumista, mahdollisia esteitä tiedon siirtymiseen ja hiljaisen tiedon tärkeyttä*. Myös mahdollisia *kehitysideoita kysyttiin*, joita haastateltavilla olisi hiljaisen tiedon hyödyntämiseen hallinto-osastolla.

4.1 Yhteistyö ja ilmapiiri

Haastatelluista kuusi kertoi tekevänsä hyvin paljon yhteistyötä toisten työntekijöiden kanssa päivittäin. Kahdella haastatelluista työ on itsenäisempää, mutta hekin toimivat myös toisten kanssa. Yhteistyö koettiin rikkaudeksi, ja vuorovaikutus pelaa hyvin hallinto-osastolla. Yhteistyöstä vapaa-ajalla oli selvä ero vanhempien ja nuorten

työntekijöiden kesken. Nuoret osallistuvat innokkaasti tapahtumiin, joita järjestetään hyvin paljon ja jotka ovat esimerkiksi retkiä, liikuntatapahtumia, vierailuja erilaisiin yrityksiin, saunailtoja ja muita juhlia. Pidempään työskennelleistä kukaan ei juuri osallistu vapaa-ajalla yhteisiin tilaisuuksiin. Syyksi he kertoivat, että iän myötä kiinnostuksen puute yhteisiin tekemisiin ja jaksaminen ovat esteitä osallistumiselle. Yhdellä haastatelluista oli myös pitkä työmatka esteenä osallistumiseen. Kaikki tunnustivat tilaisuuksien tärkeyden mutta eivät kuitenkaan osallistu niihin. Nuoremmista työntekijöistä moni kävi myös työkaverin kanssa terassilla, konserteissa tai kyläilemässä toistensa luona.

Keskusteltaessa virallisten kokousten ja palavereitten tarpeesta olivat kaikki haastateltavat jokseenkin yksimielisiä. Hallinto-osastolla on joka kuukausi osastokokous, jossa käsitellään ajankohtaisia asioita. Siellä jokaisen toimiston esimies kertoo muille tilannekatsauksen asioista. Myös yksittäinen työntekijä voi kertoa tai kysyä asioista. Kerran kuukaudessa oleva kokous koettiin riittäväksi koko osastoa koskevien asioiden käsittelyyn. Poissaoleville kokouksessa päätetyt asiat ovat luettavissa yhteisestä tiedostosta. Haastateltavat kaipasivat lisää oman toimistonsa keskinäisiä kuukausipalavereita. Joka toimialalla koettiin, ettei niitä ollut järjestetty säännöllisesti esimiesten vedotessa kiireeseen. Erityisesti henkilöstötoimiston työntekijät halusivat myös lyhyttä viikkopalaveria omien työntekijöiden kesken. Tällainen kerran viikossa tapahtuva nopea tapaaminen on käytössä vain yhdellä toimistolla, ja haastateltu työntekijä koki sen hyvin tärkeäksi.

Työilmapiiri koettiin hallinto-osastolla melko hyväksi, avoimeksi ja toimivaksi. Kuitenkin moni totesi sen huonontuneen viimeisen puolen vuoden aikana. He korostivat, että lisääntynyt työmäärä on saanut ihmiset ”vetäytymään kuoreensa” eivätkä he jaksaa tai ehdi keskustella toistensa kanssa. Kahvitauot jäivät väliin ja työhuoneitten ovet ovat alkaneet olla kiinni. Kuitenkin yhteishenki ja vuorovaikutus koettiin hyväksi, ja kaikki tunsivat saavansa arvostusta toisilta työntekijöiltä. Hallinto-osaston vuoden pituinen työskentely väliaikaisissa tiloissa Vapaudenkadulla koettiin myös yhteistyötä heikentäväksi asiaksi. Ihmiset olivat niin erillään, että pakosti syntyi ”kuppikuntia”.

Nykyisin kaikkien työskennellessä samassa paikassa tilanne koetaan taas paremmaksi.

4.2 Hiljaisen tiedon tunnettuus

Vain kahdelle haastatelluista käsite hiljainen tieto oli aivan vieras, mutta heillekin asia avautui pienen keskustelun jälkeen. Hiljaista tietoa kuvailtiin seuraavasti: ”meillä jokaisella on takaraivossa jotakin tietoa, mitä ei ole kirjoitettu mihinkään”, ”sisäistä tietoa, mikä ei vaan tuu esille”, ”sellaista, mitä henkilöt eivät edes itse tiedosta, eikä sitä kaikkea edes voi surauttaa toisen nuppiin”, ”vuosien saatossa kertynyt pitkä kokemus, näkemys miten asioita hoidetaan”, ”se on sitä, että jonkun Vessinkin (virkaehtosopimus) ohjeita osaa tulkita ja soveltaa kokemuksen tuomalla taidolla”, ”ei lue missään, ei voi opetella mistään, se on vain ihmisten korvien välissä”.

Vanhemmat työntekijät tunnistivat oman hiljaisen tiedon olevan sitä, että heillä on valtaisa tieto monesta eri asiasta. Oman erikoisosaamisen lisäksi heillä on suuri verkosto ihmisiä, joiden puoleen kääntyä apua tarvittaessa. He tuntevat puolustusvoimat organisaationa ja tuntevat siellä työskentelevien ihmisten luonteita. He osaavat lähestyä ja kohdella tiettyjä persoonia erilaisissa tilanteissa. Nuorilla hiljainen tieto on omaan erikoisosaamiseen liittyvää, eli he ovat jo omassa työssään melkoisia osajia.

Kaikki ovat hyödyntäneet omaa tai toisten hiljaista tietoa. Nuoremmat tullessaan taloon ovat saaneet perehdytystä, ja kolmella heistä oli edeltäjä jäänyt taloon töihin, joten heillä oli mahdollisuus seurata kokeneemman työskentelyä ja myöhemminkin saada neuvoa hyvin läheltä. Yksi haastatelluista tuli uuteen virkaan, ja hän koki alun erittäin vaikeaksi. Lopulta eläkkeellä oleva työntekijä, jolla oli pitkä kokemus vastaavista työtehtävistä tuli konsultoimaan häntä. Tällä tavalla arvokasta hiljaista tietoa saatiin hyödynnettyä. Vanhemmat työntekijät ovat vuosien varrella jakaneet uusille tulokkaille tietämystään ja taitojaan aina, kun se on ollut mahdollista.

Hiljaista tietoa ei ole juurikaan dokumentoitu hallinto-osastolla. Syynä tähän on kiire ja valtaisa työmäärä. Kaikki ovat tehneet omia ”kalenterimerkintöjä”, mutta systemaattista dokumentointia tehdään liian vähän. Ohjeistuksia, kuten kesällä tehdyt postitusohjeet, kaivattaisiin lisää. Henkilöstötoimistolla on virkavapauksien käsitteilyistä tehty normiohjeistus, joka on erinomainen apu uudelle työntekijälle tehtävien hoidossa. Haastateltavat kokivat syyllisyyttä, jos käyttävät aikaa tiedon dokumentointiin. He myös kokivat, etteivät esimiehet tiedosta asian tärkeyttä.

4.3 Hiljaisen tiedon siirtäminen ja kriittinen hiljainen tieto

Hiljaista tietoa siirtyy hallinto-osastolla eniten kahdenkeskisissä keskusteluissa, tiimipalaverissa, kahvitauoilla ja perehdytyksissä. Hyvä, tarpeeksi pitkä perehdytysjakso koettiin kaikkein tärkeimmäksi hiljaisen tiedon siirtymisen keinoksi. Perehdytyksen osana korostettiin työparitoimintaa, jolloin uusi tulokas voi seurata kokeneen ammattilaisen työskentelyä. Oikeiden ongelmien ratkaiseminen ja työtapojen oppiminen onnistuu parhaiten seuraamalla kokenutta henkilöä. Haastateltavat korostivat omaa avoimuutta ja aktiivisuutta hiljaisen tiedon siirtymisissä. Kaikilla nuoremmilla on ollut hyvä perehdytys työhön, myös haastatellulla, joka sai konsultin tuekseen hiukan työn aloittamisen jälkeen. Vanhemmat työntekijät kertoivat, että aluksi, kun PVJJK perustettiin, oli paljon eri puolustusvoimien joukko-osastoista tulleita ihmisiä ja kaikilla hiukan erilaiset toimintatavat, mikä vaikeutti yhteistyön alkamista. Kuitenkin heillä oli perustuntemus puolustusvoimien tavoista ja asenteista. Nykyään vanhemmat työntekijät ovat avainasemassa siirtäessään hiljaista tietoaan tulokkaille.

Tutkimuksessa haluttiin ottaa esille hallinto-osaston sijaisjärjestelyt ja kriittisen hiljaisen tietämyksen taso, koska hiljaista tietoa katoaa myös pitkien poissaolojen aikana. Haastateltavien mielestä sijaisjärjestelyt sujuvat melko hyvin hallinto-osastolla. Lomalle lähtevän on aina kerrottava henkilö, joka on hänen sijaisensa. Lomat pyritään suunnittelemaan niin, että aina olisi joku toimistosta joku paikalla. Kahdella haastatelluista ei ole varsinaista sijaista. Hallinto-osastolla työ on monella erikoisosaamista, ja varsinkin henkilöstötoimistossa tehdään töitä, joita vain yksi tai kaksi ihmistä osaa.

Tämä asia nousi kaikkien haastateltavien keskuudessa suureksi ongelmaksi. ”Jos jostain pitää olla huolestunut, niin juuri tästä asiasta”, kommentoi haastateltava 1. Eri-tyisesti avaintehtäviä hoitaville tulisi varmistaa sijaiset yllättävien tilanteiden varalle. Haastateltavien mielestä kaikkein haavoittuvin tilanne on palkkasihteereiden kohdalla. Heillä on vankka, pitkä kokemus omasta työstä ja he ovat erinomaisia ammattilaisia. Kukaan muu ei pysty tekemään heidän töitään, niitä ei osata, eikä kenelläkään muulla ole oikeuksia heidän käyttämiinsä järjestelmiin. Muista työtehtävistä haastateltavat kommentoivat, että aina joku toinen jotenkin selviää, ei niin hyvin kuin varsinainen työntekijä, mutta toiminta ei pysähdy kokonaan. Tällainen kriittinen osaaaminen niin kuin palkanlaskenta on, tulisi varmistaa organisaation taholta hyvissä ajoin eikä vain luottaa ”hyvään tuuriin, ettei mitään satu”.

Toinen asia, joka korostui haastateltavien keskuudessa, oli hiljaisen tiedon katoaminen työntekijän lähtiessä eläkkeelle tai vaihtaessa työpaikkaa. Suurin ongelma on rekrytointi. Kun entinen työntekijä lähtee perjantaina, uusi tulee maanantaina tai pahimmassa tapauksessa kuukauden tai kahden päästä. Haastateltava 1 toteaa: ”tämä asia ei ole kuilu vaan rotko”. Rekrytointiprosessi on hidaskäyttövoimissa. Kahta samaa virkaa ei voi olla yhtä aikaa. Lupien saanti järjestelmiin vaikeuttaa ja hidastaa uuden ihmisen ”sisäänajoa”. Vaikka seuraaja olisi organisaation sisältä, ei ole kuitenkaan varattu riittävästi aikaa, jotta lähtijä ja seuraaja voisivat käydä asioita lävitse. ”Ei kovin suunnitelmallista touhua, hiukan on seuraajaa priifattu”, totesi haastateltava 7. Haastateltavat kokivat, että usein hiljaisen tiedon siirtäminen on poislähtijän oman aktiivisuuden varassa. Usein motivoitunut, tunnollinen työntekijä omasta aloitteestaan kertoo seuraajalleen asioista. Mutta joskus lähdetään ”ovet paukkuen” työpaikasta ja tällöin ei siirry minkäänlainen tieto. Myös esimiehen vastuuta korostettiin tässä asiassa. On annettava aikaa ja arvostusta hiljaisen tiedon siirtämiseen työntekijän lähtiessä pois.

4.4 Hiljaisen tiedon tärkeys ja mahdolliset esteet tiedon siirtymiseen

Kaikki haastateltavat kokivat hiljaisen tiedon tunnistamisen ja siirtämisen erittäin tärkeäksi asiaksi. ”Kautta historian tärkein pointti työssä”, totesi haastateltava 8. Yhä edelleen voidaan työpaikalla, jopa puolustusvoimissa, hyödyntää mestari–oppipoika asetelmaa. Osaajalta tulisi saada kaikki tieto hyödynnettyä uudelle tulokkaalle. Haastateltavien mielestä hukataan liikaa tärkeää tietoa. He myös kertoivat, ettei hallinto-osastolla olla puhuttu hiljaisesta tiedosta organisaatiotasolla. Heidän mielestä esimiehet eivät osaa arvostaa hiljaisen tiedon tärkeyttä tarpeeksi.

Hiljaisen tiedon siirtymisen esteenä pidettiin yleisesti kiirettä. Ei ole aikaa dokumentoida tietoja, ja usein ei ole aikaa edes suulliseen neuvomiseen. Myös vääränlainen henkilökemia koettiin esteeksi, sillä joskus toiselle ihmiselle on vain jostain syystä vaikea kertoa asioista, tai hän ei halua ottaa vastaan tietoa. Varsinaisesta tiedon panttauksesta oli kahdella kokemusta hallinto-osastolla. Heidän mielestään henkilöt haluavat korostaa omaa tärkeyttään, ”ilman minua te ette pärjää” tyyliä on havaittavissa. Tällainen tiedon panttaus hankaloittaa osaston toimintaa, laskee työmotivaatiota ja tietenkin huonontaa työilmapiiriä. Myös muut haastateltavat kokivat, että aika ajoin on tietynlaista kitkaa tiettyjen ihmisten välillä, mutta he eivät kokeneet sitä suoranaiseksi tiedon panttaukseksi.

TAULUKKO 2. Teemahaastattelujen tuloksia

Teemahaastattelujen tuloksia
Hyviä asioita
Avoin, melko hyvä työilmapiiri
Toisten työntekijöitten arvostus
Mahdollisuus tapaamisiin vapaa-ajalla
Kahdenkeskiset keskustelut tärkeitä
Työparitoimintaa ja työkiertoa arvostetaan
Sijaisjärjestelyt koettiin melko hyväksi
Kehitettäviä asioita
Perehdytykseen kiinnitettävä enemmän huomiota
Rekrytointiprosessi nopeammaksi
Harjoittelijoiden käyttöä lisättävä
Lupien saantia järjestelmiin helpotettava
Avaintehtävien hoitaminen varmistettava
Hiljaisen tiedon katoamisen estäminen työntekijän poistuessa
Tiedon dokumentointiin varattava aikaa, suunnitelmalliseksi
Hiljaisen tiedon arvostuksen lisääminen esimiesten keskuudessa
Hiljaisesta tiedosto puhuminen koko henkilöstölle

4.5 Hiljaisen tiedon siirtymisen nykytilanne hallinto-osastolla

Kuviossa 4 on käytetty työkaluna Nonakan ja Takeuchin SECI-mallia käsiteltäessä hallinto-osasto hiljaisen tiedon nykytilannetta. Tärkeintä mallissa ovat erilaiset tiedon siirtymisen vaiheet, jotka seuraavat toinen toistaan. Jos jossakin vaiheessa ilmenee ongelmia, se vaikeuttaa hiljaisen tiedon siirtymistä työntekijältä toiselle. Hallinto-osastolla sosialisatio-, ulkoistamis- ja sisäistämisvaiheet ovat kutakuinkin hyvin hallinnassa. Pahimmat epäkohdat nousevat esille yhdistämisvaiheessa. Ei ole riittävästi aikaa dokumentoida tietoa, esimiehet eivät arvosta tiedon dokumentointia tarpeeksi, ja työntekijät tuntevat huonoa omaatuntoa käyttäessään aikaa dokumentointiin.

kentely ja kahdenkeskeiset keskustelut antavat mahdollisuuden hiljaisen tiedon esille tulemiseen. Toimistokohtaisia palavereita voisi olla säännöllisemmin, sillä niissä kaikkein tiiveimmin yhdessä työskentelevät ihmiset voisivat jakaa tietoa tutussa porukassa. Kerran kuussa pidettävä osastokokous on hyvä foorumi tiedon levittämiseen, mutta aremmalle henkilölle voi suuri osallistujajoukko olla kynnys kysyä asioista, joita ei ymmärrä tai tiedä.

Seuraavaksi SECI-mallissa hiljainen tieto yhdistetään eli dokumentoidaan. Useat haastatelluista ovat kirjoittaneet omiin työtehtäviin liittyvää hiljaista tietoa ylös kalentereihin ja epävirallisiin kansioihin. Mitenkään suunnitelmallista dokumentointia ei ole tehty. Jonkin verran ohjeistuksia eri asioista on tehty yhteiseen tietokantaan. Osastokokouksen asiat ovat nähtävillä yhteisellä tietoverkolla. Vähäinen dokumentointi koettiin ongelmaksi haastatteluissa. Vaikka tekniikka antaisi mahdollisuuden hiljaisen tiedon tallentamiseen, ei sitä pystytä tekemään ajan puutteen takia. Kiire on pahin kompastuskivi hiljaisen tiedon dokumentoinnissa. Yhdistämisvaihe aiheuttaa katkoksen hiljaisen tiedon kehittämisprosessissa hallinto-osastolla. Yksityiskohtainen tiedon dokumentointi on hyvin tärkeä osa hiljaisen tiedon hyödyntämisessä.

Viimeinen vaihe on hiljaisen tiedon sisäistäminen. Hiljainen tieto on muuttunut näkyväksi. Työntekijät ovat valmiita ottamaan vastaan uusia kehitysideoita ja toimintatapoja. Kuitenkin aikaa pitäisi varata riittävästi, jotta uudet asiat voitaisiin sisäistää rauhassa ja perusteellisesti. Työntekijöitten omien kehitysideoitien läpivieminen on hallinto-osastolla suhteellisen helppoa, mutta koko organisaatiossa tavattoman hankalaa. Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen kaikki käskyt ja normit tulevat Pääesikunnasta, eli kaiken uuden tiedon liikkuminen tapahtuu ylhäältä alaspäin organisaatiossa.

4.6 Kehitysideoita hiljaisen tiedon hyödyntämiseen

Haastateltavilta tuli useita ideoita, joilla voitaisiin parantaa hiljaisen tiedon hyödyntämistä hallinto-osastolla. Perehdytys koettiin tärkeäksi asiaksi. Se tulisi aloittaa ajoissa, jos esimerkiksi tiedetään, että jostakin työntekijästä tulee toisen työn jatkaja.

Työtehtävästä riippuen aikaa tulisi käyttää puolesta vuodesta vuoteen. Seuraamalla poislähtijän työskentelyä, tekemällä yhdessä erilaisia työtehtäviä ja ratkomalla vaikeita ongelmia seuraaja saisi tuntuman tuleviin työtehtäviin. Molemmat palkkasihteerit ovat jäämässä piakkoin eläkkeelle, joten heille tulisi saada hyvin pian jatkaja ”kasvamaan” tehtävään. Hän voisi olla vaikka toimistosihteeri, joka avustavia palkka-tehtäviä tehdessään harjaantuisi varsinaiseksi palkkasihteeriksi.

Haastateltavat ehdottivat myös työkiertoa osastolla. Olisi hyvä tietää, mitä toinen tekee työssään. Arvostus ja toisen kunnioittaminen lisääntyisivät, ja samoin kokonaisuuden ymmärtäminen organisaatiosta paranisi. Se, millä asteella työkierto pystyttäisiin toteuttamaan, pitäisi työntekijän yhdessä esimiehen kanssa neuvotella. Sijaisjärjestelyitä tilanne helpottaisi, kun olisi enemmän moniosaajia joukossa. Myös työparitoiminta koettiin positiiviseksi asiaksi. Parin kanssa voidaan ideoida uusia työmenetelmiä ja on turvallisempi tunne, kun joku toinenkin ymmärtää omia työtehtäviä.

Rekrytointiprosessi koettiin hankalaksi ja hitaaksi. Byrokratia ja lait vaikeuttavat uuden ihmisen työhön tuloa. Harjoittelijaprosessin saaminen järjestelmälliseksi hallinto-osastolla auttaisi tilannetta. Yliopistoista ja ammattikorkeakouluista tulisi ottaa harjoittelijoita, jotka pääsisivät tekemään erilaisia tehtäviä. Heille tulisi järjestää tietyn asteiset oikeudet järjestelmiin. Useammassa tehtävässä toimiminen antaisi hyvän näkemyksen organisaatiosta harjoittelijalle, ja mahdollisen työtehtävän avautuessa hän voisi hakea paikkaa. Varsinkin nuoret ottavat vastaan myös määräaikaista työtehtäviä. Harjoittelun aikana myös esimiehet tutustuisivat harjoittelijaan ja näkisivät hänen kykynsä ja taitonsa toimia.

Hiljaisen tiedon katoamista haastateltavat olivat huolissaan, etenkin silloin, kun työntekijä lähtee kokonaan pois. Tähän haastateltava 5 ideoi ”lähtötestamentin”. Hallinto-osastolla on perehdytyksestä ohjeet, joten aivan samalla tavalla tulisi tehdä ohjeistus poislähtevälle ihmiselle. Tämä lomake voisi olla yhteisellä tiedostolla, jonka jokainen täyttäisi ja kävisi lävitse esimiehen ja mahdollisen seuraajan kanssa. Lomakkeessa olisivat kirjattuna työtehtävät, mutta myös kohtia, joihin työntekijän pitäisi kirjoittaa neuvoja, kokemuksiaan ja tietämystään työskentelystä kyseisessä tehtävässä. Samalla kun lähtevä luovuttaa käyttöoikeudet järjestelmiin, työpaikan välineet

yms., hän myös luovuttaisi mahdollisimman paljon tietoaan ja taitoaan seuraajalle ja koko organisaatiolle tällä ”testamentilla”.

4.7 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuus on aina varmistettava. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa parhaiten tutkimuksen laatua ja luotettavuutta voidaan arvioida dokumentoinnin avulla. Tarkka dokumentointi mahdollistaa ratkaisujen ja päätelmien jälkikäteisen tarkastelun ulkopuolisen arvioijan toimesta. (Kananen 2008, 125).

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään validiteetti ja reliabiliteetti termejä, jotka juontavat alkunsa luonnontieteellisestä tutkimuksesta. Ne soveltuvat parhaiten käytettäväksi määrällisessä tutkimuksessa. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Validiteetti jakautuu ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tulosten siirrettävyyttä eli yleistettävyyttä. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tulkinnan ja käsitteiden virheettömyyttä. Reliabiliteetilla tarkoitetaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulosten pysyvyyttä eli toistettavuutta. (Mts. 123).

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston saturaatiosta eli kylläntymisestä. Uusia havaintoyksiköjä otetaan tutkittavaksi niin kauan, kuin ne tuovat jotain uutta asiaa tutkimukseen. Kun vastaukset alkavat toistaa itseään, on saavutettu kylläntymispiste. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit ovat: dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus tutkitun kannalta sekä saturaatio. (Kananen 2010, 70 -71.)

Haastattelin kahdeksaa työntekijää, mikä oli riittävä määrä saturaation saavuttamiseksi eli vastaukset alkoivat toistaa itseään. Nauhoitin kaikki haastattelut, jotta tieto olisi mahdollisimman autenttista. Dokumentoin kaikki haastattelut tarkasti. Analysoidessani tuloksia jaoin aiheet neljään eri teemaan. Olen myös keskustellut tulkinnoista työpaikan ohjaajani Jaana Karin kanssa.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi hiljaisen tiedon, koska se on ajankohtainen asia myös Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen hallinto-osastolla. Tulevina vuosina hallinto-osaston henkilöstöstä useita työntekijöitä on jäämässä eläkkeelle. Pitkiin poissaoloihin, kuten sairauslomiin, vuorotteluvapaisiin ja muihin virkavapaisiin on syytä myös varautua etukäteen. Arvokasta, hiljaista tietoa poistuu lähivuosina paljon. Tästä syystä tuleekin hiljaisen tiedon siirtymisen tehostamista suunnitella yhä enemmän hallinto-osastolla.

Opinnäytetyön teoreettisessa osassa käsitelin hiljaisen tiedon peruskäsitteitä sekä niitä asioita, jotka koin tärkeäksi juuri hallinto-osaston hiljaisen tiedon hyödyntämisen kehittämiseksi. Tutustuminen hiljaisen tiedon käsitteisiin, kahdeksan työntekijän haastatteleminen sekä työskenteleminen itse hallinto-osastolla, on antanut minulle erinomaisen kuvan hiljaisen tiedon nykytilanteesta ja mahdollisesta hiljaisen tiedon hyödyntämisestä tulevaisuudessa. Haastattelut koin erittäin mielenkiintoisiksi. Niiden avulla sain materiaalia tämän työn tekemisiin, mutta myös itselleni välittyi paljon arvokasta hiljaista tietoa organisaatiosta ja työtavoista keskustellessani haastateltavien kanssa. Haastatteluissa huomasin, kuinka tärkeää työntekijöille on päästä puhumaan omasta työstään, osaamisestaan ja ideoistaan. Uskon, että haastattelujen aikana myös heille avautui uudenlainen näkemys ja arvostus omaan osaamiseen, ja he pystyvät paremmin hyödyntämään hiljaista tietoaan tulevaisuudessa.

Haastatteluissa selvisi, ettei hiljaisesta tiedosta ole puhuttu hallinto-osastolla. Eivät työntekijät keskenään eivätkä esimiehet ole ottaneet asiaa esille. Jotta hiljaista tietoa voitaisiin hyödyntää tehokkaasti, tulee kaikkien tietää, mitä sillä tarkoitetaan, miten se on syntynyt ja miten sitä siirretään. Hiljainen tieto voi olla koulutuspäivän aiheena ja siitä luennoimaan kannattaa palkata alan asiantuntija. Kun kaikille on selvää hiljaisen tiedon käsite, voidaan sen hyödyntämistä käsitellä pienemmissä ryhmissä, kuten esimerkiksi oman toimiston kuukausipalaverissa. Tällöin voidaan yhdessä pohtia

hiljaisen tiedon siirtämisen keinoja, ja esimerkiksi eläkkeelle lähtevälle työntekijälle voidaan tehdä oma hiljaisen tiedon siirtämisen suunnitelma hyvissä ajoin.

Kahdeksan teemahaastattelun mukaan hallinto-osastolla vallitsee melko hyvä ja avoin työilmapiiri. Tämä on erittäin tärkeä asia hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta, sillä vapaassa ja avoimessa työyhteisössä tiedonsiirto onnistuu parhaiten. Myös kaikki muu yhteistyö sujuu paremmin ja ihmisillä on hyvä olla töissä. Haastatteluissa ilmi tulleisiin erimielisyyksiin ja jopa tiedon panttaukseen tulisi esimiesten puuttua rohkeasti ja hyvissä ajoin, jottei tilanne pääse pahentumaan. Erimielisyydet vaikeuttavat osapuolten lisäksi koko organisaation toimintaa, joten ongelmat tulisi selvittää pikaisesti.

Tutkimuksessa selvisi, että pahin ongelma hiljaisen tiedon hyödyntämiseen on kiire. Aikaa ei ole dokumentoida systemaattisesti tietoa. Kaikki, mitä kirjoitetaan muistiin, on yksittäisten työntekijöitten omilla kansioissa ja kalentereissa. Tiedon keruu on siis ihmisten oman aktiivisuuden varassa. Ensiksi täytyy hiljaisen tiedon käsite selvittää kaikille työntekijöille ja sen jälkeen ryhtyä miettimään keinoja, jotka olisivat hallinto-osastolla parhaita tiedon tallentamiseen. Yhteinen verkkolevy voisi olla sopiva tallennuspaikka käytettäväksi tähän.

Kehitysehdotukset, joita esittelen kappaleessa 5.5, ovat kaikki käytännössä toteutettavissa. Niiden toteuttamiseksi vaaditaan hiukan aikaa ja yhteistä suunnittelua esimiehen johdolla. Käytännössä esimerkiksi ”lähtötestamentin” suunnittelun voisivat osaamisenkehittämissektorin työntekijät tehdä. Voidaan myös ottaa apuvoimia toisilta osastoilta tai kokonaan organisaation ulkopuolelta, jolloin vältetään kuormittamasta tämänhetkisiä henkilöstöresursseja.

LÄHTEET

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. p., uud. p. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Jaakkola, J. 2011. Työikäisten määrä vähenee vauhdilla. Keskisuomalainen 22.6.2011, 13.

Kananen, J. 2008. Kvali. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Kirves, L. 2010. Iso viisaus on iätöntä. Hetky 2, 10–11.

Koivunen, H. 1998. Hiljainen tieto. 2. p. Keuruu: Otava.

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aiheettomat menestystekijät. Helsinki: Talentum.

Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita Prima.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge - Creating Company. New York: Oxford University Press.

Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen esittely. Luotu 25.6.2008. Päivitetty 7.3.2011. Viitattu 25.4.2011.

<http://www.puolustusvoimat.fi/portal/puolustusvoimat.fi>, laitokset, Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus.

Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen esittely. Luotu 27.11.2009. Päivitetty 26.1.2011. Viitattu 25.4.2011.

<http://www.puolustusvoimat.fi/portal/puolustusvoimat.fi>, laitokset, Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus, alueiden omille sivuille, JyväskyläHallos.

Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskuksen henkilöstötilinpäätös 2011. Manninen, J. Toimistopäällikkö, hallinto-osasto, Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus. Keskustelu 4.5.2011.

Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. EU: UNIPress.

Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen – Kehittämisen uusi taso. Helsinki: Hakapaino.

Toom, A., Onnismaa, J. & Kalanto, A. 2008. Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelun runko

Yhteistyö ja ilmapiiri

1. Kuinka paljon teet yhteistyötä toisten työntekijöitten kanssa? Kerro yhteistyöstä.
2. Minkälaista muuta yhteistoimintaa teillä on, esim. vapaa-ajalla?
3. Miten kuvaillet hallinto-osaston työilmapiiriä?
4. Minkälaisia mahdollisia palavereita, kokouksia hallinto-osastolla on? Onko niitä riittävästi?

Hiljaisen tiedon käsite

5. Onko hiljainen tieto sinulle tuttu käsite? Miten kuvailisit sitä?
6. Millaista oma hiljainen tietosi on?
7. Miten olet hyödyntänyt omaa tai toisten hiljaista tietoa?
8. Miten hallinto-osastolla on dokumentoitu hiljaista tietoa?

Hiljaisen tiedon siirtäminen

9. Mitä hiljaisen tiedon siirtämisen keinoja hallinto-osastolla on käytetty?
10. Oletko itse siirtänyt hiljaista tietoa toisille? Minkälaisissa tilanteissa?
11. Onko hiljaista tietoa siirtynyt sinulle; organisaation omaa tai jonkun työntekijän hiljaista tietoa?
12. Miten sijaisjärjestelyt hoidetaan hallinto-osastolla?
13. Onko sellaisia tehtäviä, mitä vain joku tietty ihminen osaa?
14. Oletko itse vaihtanut työtehtävää? Miten opastus hoidettiin?
15. Miten tiedonsiirto on toteutunut työntekijän poistuessa?

Hiljaisen tiedon siirtämisen onnistuminen

16. Miten koet tiedon siirron onnistuneen?

17. Mitkä asiat koet esteeksi hiljaisen tiedon siirtymiselle työyhteisössäsi?

Kehittämideoita

18. Kuinka tärkeäksi koet hiljaisen tiedon siirtämisen?

19. Olisiko sinulla ideoita hiljaisen tiedon siirtämisen tehostamiseksi?