



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Hiljaisen tiedon siirtäminen kuntaorganisaatioissa

Case: Karkkila, Lohja ja Vihti

Saario, Anne

2012 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Hiljaisen tiedon siirtäminen kuntaorganisaatioissa
Case: Karkkila, Lohja ja Vihti

Anne Saario
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2012

Anne Saario

Hiljaisen tiedon siirtäminen kuntaorganisaatioissa
Case: Karkkila, Lohja ja Vihti

Vuosi 2012 Sivumäärä 59

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kuntaorganisaatioiden toimistotyöntekijöiden näkemyksiä hiljaisesta tiedosta, siihen liittyvistä siirtämisen keinoista sekä haasteista. Hiljaisesta tiedosta ja sen merkityksestä käydään paljon keskustelua ja tutkimuksella haluttiin selvittää, miten hiljainen tieto huomioitiin Karkkilan, Lohjan ja Vihtin kuntaorganisaatioissa.

Tietoperustassa käsiteltiin kuntaorganisaatiota, hiljaista tietoa sekä tiedon siirtämisen menetelmiä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua sekä narratiivista tekstianalyysiä. Teemahaastattelut toteutettiin ryhmissä. Vihdissä pidettiin kaksi haastattelua, Karkkilassa ja Lohjalla molemmissa yksi. Ryhmähaastatteluihin osallistui Karkkilassa kolme, Lohjalla yhdeksän ja Vihdissä seitsemän toimistotyöntekijää. Tulosten luotettavuuden parantamiseksi haastatelluilta pyydettiin vastauksia haastattelukysymyksiin myös kirjallisesti. Narratiivisessa analyysissä tarkoituksena oli muodostaa yksittäisistä asioista tarina.

Tutkimustuloksissa havaittiin yhteisiä tekijöitä, jotka koettiin hiljaisen tiedon siirtämisen kannalta merkittäviksi. Tuloksista nousi esiin hiljaisen tiedon säilyttämisen edellytyksiä, joiden avulla mahdollistettaisiin työntekijän onnistunut irtaantuminen organisaatiosta. Tuloksissa esitettiin viisi hiljaisen tiedon siirtämisen edellytystä: pitkät sijaisjärjestelyt, ennakointi, tieto ei saa pysäyttää toimintaa, työhyvinvointi ja huomion kiinnittäminen työn kannalta oleellisiin asioihin.

Johtopäätöksinä voitiin esittää, että esimiehillä ja organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus hiljaisen tiedon siirtämiseen kuntaorganisaatioissa. Tulevaisuudessa organisaatioiden tulisi huomioida enemmän hiljainen tieto ja kohdistaa tiedon siirtämiseen konkreettisia toimenpiteitä.

Jatkotutkimusaiheena esitettiin hiljaiseen tietoon liittyvien oleellisten tietojen siirtäminen, kun organisaatioissa on kyseessä muutostilanne. Jatkotutkimuksessa tulisi myös tarkastella hiljaista tietoa toisen organisaation jäsenen kautta. Oman hiljaisen tiedon havaitseminen koettiin hankalaksi, mutta toinen organisaatioissa työskentelevä voisi nähdä asiat eri tavalla ja siten tuoda esiin asioita, joita nyt ei pystytty havaitsemaan.

Asiasanat: kuntaorganisaatio, hiljainen tieto, tiedon siirtäminen, narratiivinen tutkimus.

Anne Saario

**Transfer of tacit knowledge in municipal organizations
Case: Karkkila, Lohja and Vihti**

Year	2012	Pages	59
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to examine how the office workers in municipal organizations understand the tacit knowledge as well as methods and challenges in its transfer. Tacit knowledge and its meaning are widely discussed. The purpose of this thesis was to found out how tacit knowledge is taken into account in municipal organizations in cities of Karkkila, Lohja and Vihti.

The theoretical framework of the thesis was based on the municipal organization, tacit knowledge and the methods of transferring knowledge. The research method was based on theme interviews and the narrative text analysis. The theme interviews were made in groups. Two interviews were made in Vihti, one in Karkkila and one in Lohja. Nineteen office workers participated in the interviews: three in Karkkila, nine in Lohja and seven in Vihti. To improve the validity of the results the interviewees were also asked to answer the questions also in writing. The purpose of the narrative analysis was to create a story from the subjects mentioned in the interviews.

The results showed that there are some common factors which are perceived as significant for the transfer of tacit knowledge. The results showed some requirements which helps to save the tacit knowledge in the organization. These requirements would also enable the office workers to detach themselves from the organization. The results presented the following five requirements for transfer of the tacit knowledge: long-term arrangements for substitutes, preparations, knowledge may not stop actions, welfare at work and paying attention to matters which are relevant to the work.

In conclusion, it can be said that directors and managers as well as organizational culture have a significant effect on transferring the tacit knowledge in municipal organizations. In the future the organizations should pay more attention to tacit knowledge and take direct tangible measures for transferring it.

Suggested topics for further research include the transfer of relevant information associated with the tacit knowledge when changes happen in the organization. In further research, the tacit knowledge could be examined through another office worker in the same organization. It was difficult for the office workers to notice their own tacit knowledge but a co-worker could see things differently and bring up matters which did not come up in this research.

Keywords: municipal organization, tacit knowledge, transfer of knowledge, narrative research.

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Työn tarkoitus	8
1.2	Työn rakenne	10
1.3	Keskeiset käsitteet.....	10
2	Kuntaorganisaatioiden hiljaisen tiedon siirtäminen	11
2.1	Kuntasektorin tilanne ja kohdekunnat	11
2.2	Hiljainen tieto ja sen syntyminen	13
2.3	Tiedon tunnustamisen ja siirtämisen lähtökohdat	17
2.3.1	Työilmapiiri.....	19
2.3.2	Luottamus	19
2.3.3	Arvostus	20
2.4	Hiljaisen tiedon siirtämisen keinoja	21
2.4.1	Mentorointi	22
2.4.2	Työssä oppiminen	23
2.4.3	Tiedon mallittaminen.....	24
2.4.4	Yhdessä työskentely	25
2.4.5	Verkostot	27
2.4.6	Tarinat	27
3	Tutkimusmenetelmät.....	28
3.1	Laadullinen tutkimus	28
3.1.1	Hermeneutiikka.....	30
3.1.2	Fenomenologinen tutkimus	31
3.1.3	Narratiivinen tutkimus ja analyysi	32
3.2	Tutkimuksen suorittaminen	33
3.3	Tutkimustulosten analysointi	33
3.4	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	35
4	Tutkimuksen tulokset	36
4.1	Ryhmähaastattelujen tulokset.....	36
4.1.1	Hiljainen tieto	36
4.1.2	Hiljaisen tiedon siirtämisen keinot ja tavat	37
4.1.3	Hiljaisen tiedon siirtämisen esteet.....	39
4.2	Tuotettujen dokumenttien tulokset	41
4.2.1	Hiljainen tieto	41
4.2.2	Hiljaisen tiedon siirtämisen keinot ja tavat	41
4.2.3	Hiljaisen tiedon siirtämisen esteet.....	42
5	Johtopäätökset	42
5.1	Jatkotutkimus.....	46

5.2 Yhteenveto	46
Lähteet	48
Kuviot	51
Liitteet	52
Liite 1: Aineiston hankinta aikataulu	52
Liite 2 Ryhmähaastattelun kutsu	54
Liite 3: Ryhmähaastattelun alustus	55
Liite 4: Kirjoitetun dokumentin ohjeet	59

1 Johdanto

Tulevien vuosien yksi suurista haasteista on saada talteen arvokasta ja kokemuksen kautta kerääntynyttä hiljaista tietoa, jota kauan työskennelleillä henkilöillä on. Suurten ikäluokkien eläköityminen on lähitulevaisuuden suuri haaste ja siksi aihe on tällä hetkellä ajankohtainen. Laajan kokemuksen ja pitkän työuran tehnyt työntekijä vie eläköityessään osan tiedoista ja menettelytavoista mukanaan. Tämän takia hiljaiset tiedot ja taidot tulisi tunnistaa, jotta niitä voitaisiin siirtää muille ja ne saataisiin säilytettyä organisaatiossa. Usein kokemuksen arvo huomataan vasta, kun henkilö on jo irtaantunut organisaatiosta. Organisaatioiden selviytymiseen ja etulyöntiasemaan tarvittavat keinot muuttuvat aineettommiksi, joka tarkoittaa, että henkilöstöllä olevien tietojen merkitys korostuu. Pitkään samaa työtä tehneillä henkilöillä on kertynyt kokemuksen kautta tietoja ja taitoja, joilla voi olla merkittävä rooli organisaation toimintaan. (ks myös Ståhle & Wilenius 2006, 14-15; Virtainlahti 2009, 13.) Huomioimalla työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä epäonnistumisista sekä onnistumisista organisaatiossa pystytään välttymään turhilta virheiltiltä. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 17.) Virtainlahden (2009, 81) mukaan hiljaisella tiedolla on laaja vaikutus organisaation toimintaan ja saavutettuihin tuloksiin. Organisaatioissa tulisi Virtainlahden mukaan pohtia enemmän hiljaisen tietämyksen (kokemusperäisen tiedon) merkitystä liiketoimintaan - arvostetaanko sitä ja miten se näkyy käytännössä.

Organisaatioissa on olemassa paljon sellaista tietoa, taitoa ja kokemusta, jota voitaisiin hyödyntää, mutta jota ei kuitenkaan hyödynnetä. Jotta organisaatio voi olla tehokas ja kilpailukykyinen, sen täytyy osata hyödyntää olemassa olevaa kokemusta ja osaamista. Vielä 2000-luvun alkupuolella vain harvoissa organisaatioissa oli luotu malli, jonka avulla saatiin talteen työntekijöiden tietoa, taitoa ja kokemusta. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 93-94.) Tässä tutkimuksessa tilannetta tarkastellaan valittujen kuntaorganisaatioiden osalta uudelleen. Keski (2005, 19) ja Virtainlahti (2009, 13) tuovat selkeästi esiin, että hiljaisen tiedon saaminen esiin organisaatiossa on erittäin tärkeää ja yksi organisaation menestymiseen vaikuttavista tekijöistä. Virtainlahti (2009, 86) korostaa myös tietojen esiin tuomista, koska tällöin voidaan estää olennaisten tietojen katoaminen organisaatiosta. Esille tuomisen ansiosta on mahdollista hyödyntää ja jakaa tietoja koko organisaation kesken. Tiedon tunnistaminen ei ole ainoastaan työntekijän vaan myös esimiehen vastuulla. Esimies voi ohjata ja kannustaa työntekijöitä eri tavoilla. Isoahon (2009, 180) mielestä hiljainen tieto koostuu muun muassa aavistuksista, kokemuksista ja näkemyksistä ja se pitäisi saada talteen ja säilyttää, mutta ongelma on miten se tehdään.

”Tietämyksen jakamisen kautta paras osaaminen ja parhaat käytännöt tulevat kaikkien työyhteisön jäsenten saataville, ja niitä voidaan yhteistyössä kehittää edelleen. Jaettu tietämys on parasta tietämystä ja lisää kaikkien työyhteisön jäsenten osaamista. Osaamisen kehittämisen

kautta mahdollisuudet vastata toimintaympäristön haasteisiin paranevat.” (Virtainlahti 2009, 107.)

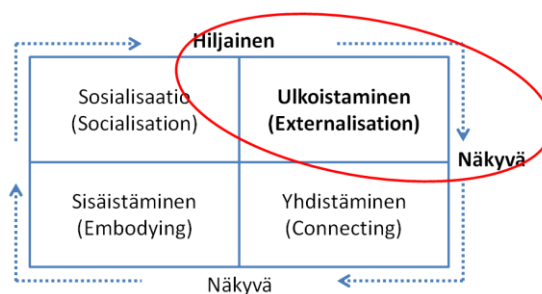
Kun henkilö jakaa omaa osaamistaan, hänen osaamisen varassa olevia tehtäviä voidaan antaa muidenkin hoidettavaksi (Virtainlahti 2009, 110). Mikäli organisaatioissa osataan varautua tiedon siirtämisen haasteisiin ja ennakoida tulevia tilanteita, on organisaatiolla paremmat mahdollisuudet selvittää haasteista menestyksekkäästi (Stähle & Wilenius 2006, 55). Tiedon siirtämisessä on kyse ennakoinnista, jolla organisaatio voi mahdollistaa toimintakykynsä myös tulevaisuudessa. Suurten ikäluokkien irtaantuminen organisaatioista on tulevaisuuden haaste - ennakoimalla tilannetta varaudutaan tuleviin muutoksiin. Varautumattomalla organisaatiolla on hankaluuksia viimeistään siinä vaiheessa, kun muutokset ovat organisaatiossa ajankohtaisia. Varautumisella ja ennakoinnilla luodaan suunnitelmia toimintaympäristön muutosten varalle. (Stähle & Wilenius 2006, 64.)

Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen hallitusohjelmassa on linjattu, että hallituksen tarkoituksena on olla aktiivisesti mukana kehittämässä työelämään liittyviä asioita yhdessä työelämän edustajien kanssa. Työelämän kehittämiseen kuuluu muun muassa eläkeiän nostaminen sekä tapahtuviin muutoksiin liittyvän turvallisuuden lisääminen. Jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa, tulee kehittää muun muassa työelämän laatua sekä osaamista. (Valtioneuvosto 2011, 63.) Edessä olevat muutostilanteet edellyttävät, että osaamista kehitetään ja päivitetään. Siksi on tärkeää, että edesautetaan työntekijöiden henkilöstö- ja koulutus suunnitelmia. Lisäksi työ- ja elinkeinoministeriössä on työryhmä, joka seuraa ja arvioi työelämän kehittämiseen liittyviä asioita. (Valtioneuvosto 2011, 66.) Tässä opinnäytetyössä tarkasteltava hiljaisen tiedon siirtäminen on yksi keino työelämän sekä osaamisen kehittämiseen.

1.1 Työn tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kuntaorganisaation toimistotyötä tekevien työntekijöiden tämänhetkisiä näkemyksiä hiljaisesta tiedosta ja siihen liittyvistä haasteista sekä hiljaisen tiedon siirtämisen keinoista nyt ja tulevaisuudessa. Aihetta tutkittiin työntekijöiden näkökulmasta, koska suurten ikäluokkien eläköitymisen johdosta työntekijöiden rooli organisaatiossa korostuu. Näkökulman valintaan vaikutti myös se, että monet aikaisemmat tutkimukset keskittyvät tarkastelemaan aihetta johtamisen näkökulmasta, joten tällä tutkimuksella haluttiin tuoda asia esiin myös työntekijöiden näkökulmasta. Isoaho (2009, 178-179) on kirjoittanut, että organisaatiossa tapahtuvien muutosten tulisi lähteä liikkeelle alemmilta tasoilta. Muutoin muutoksen toteutuminen on epätodennäköistä. Alhaalta lähtevä muutos on parempi keino kuin johdon käskyt, kun kyseessä on osaamisen huomiointiin liittyvät asiat. Työntekijöillä on lisäksi useimmiten paras käsitys siitä, millainen on organisaation sisäinen tilanne.

Hiljaista tietoa haluttiin muuttaa näkyväksi ja tämä kohdistui kuviossa 1 esitettyyn Nonakan ja Takeuchin (1995, 64) SECI-mallin toiseen vaiheeseen, ulkoistamiseen. Automatisoituneet ja hiljaiseksi muuttuneet tiedot ja taidot pyrittiin tunnistamaan sekä muuttamaan näkyviksi ja siten löytämään keinoja, joilla tiedot voitaisiin siirtää muille organisaation jäsenille. Kuvio on avattu tarkemmin luvussa 2.2.



Kuvio 1: Tiedon muuttaminen hiljaisesta näkyväksi (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, 62)

Tuloksilla pyrittiin vastaamaan siihen, mitä ovat hiljaisen tiedon siirtämisen edellytykset, joilla mahdollistetaan työntekijän huomioon ottaminen irtaantumistilanteessa (tässä tapauksessa eläkkeelle jääminen). Aihetta tarkasteltiin seuraavien tarkentavien kysymysten avulla:

- Mikä työhön liittyvä tieto on tärkeää? Millaisiin toimintoihin tai tehtäviin hiljainen tieto kyseisessä työssä liittyy?
- Miten tiedot siirtyvät muille tällä hetkellä, entä miten niitä kannattaisi tulevaisuudessa siirtää?
- Millaisia ovat tiedon siirtämisen esteet organisaatiossa?

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua sekä narratiivista tekstianalyysiä. Kuviossa 2 havainnollistetaan aineiston hankintaprosessia. Aineisto kerättiin ensin ryhmähaastattelujen ja sitten samojen henkilöiden tuottamien dokumenttien avulla.



Kuvio 2: Tutkimusaineiston hankintaprosessi

Ryhmähaastatteluilla saatiin luotua luottamussuhde haastateltavien kanssa, jolloin henkilöiden oli helpompi kirjoittaa ajatuksiaan jo tapaamalleen henkilölle. Haastateltujen työntekijöiden tuottamat dokumentit lisäsivät tutkimustulosten luotettavuutta. Kirjoitetuista doku-

menteista saattoi lisäksi nousta esiin asioita, joita henkilöt eivät tuoneet esiin ryhmähaastattelutilanteessa. Dokumenttien tulokset on esitelty luvussa 4.2. Aineistoa analysoitiin systemaattisen sisällönanalyysin avulla. Analysoinnista kerrotaan tarkemmin luvussa 3.3.

1.2 Työn rakenne

Työn johdannon jälkeen on määritelty tarkemmin hiljaista tietoa: mitä se on ja miten se syntyy? Määrittelyn jälkeen on tuotu esiin niitä organisaatiossa olevia tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa tietojen siirtämiseen. Pääpaino tarkastelussa on siirtämisen mahdollistavissa menetelmissä. Menetelmiä on avattu tarkemmin sekä kerrottu niiden toteuttamisesta. Työn kannalta suurimpien asiakokonaisuuksien jälkeen kerrotaan käytetyistä tutkimusmenetelmistä. Metodologian tarkastelu aloitetaan päämenetelmän valinnasta, jonka jälkeen askel askeleelta siirrytään kohti yksityiskohtaisten menetelmien, fenomenologian sekä narratiivisen tutkimuksen, käsittelyä ja avaamista. Tutkimuksen suorittamista tarkastellaan vielä ennen tutkimustulosten esittelyä ja analysointia. Työn lopussa on kerrottu vielä tutkimukseen liittyvistä johtopäätöksistä ja jatkotutkimuksesta.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä opinnäytetyössä keskeisimpänä käsitteenä on hiljainen tieto. Käsitteenä on käytetty tietoa eikä tietämystä, sillä tieto oli käsitteenä tutumpi ja mielestäni tarkemmin rajattavissa. Hiljaisen tiedon siirtämisen tavoitteena on saada siirrettyä henkilöillä olevia määritettyjä tietoja, eikä kaikkea heidän olemassa olevaa tietämystään. Virtainlahti (2009, 31,51) käyttää omissa teksteissään käsitettä hiljainen tietämys, koska tieto on hänen mielestään liian rajattu käsite. Muissa lähteissä käsitteenä oli käytetty hiljaista tietoa. Tekstissä ei puhuttu pelkästään osaamisen tai ammattitaidon siirtämisestä, sillä niissä ei mielestäni tuotu riittävästi esiin työntekijöiden tunnistamatonta tietotaitoa. Ammattitaitoon liitetään monipuolinen ja kokonaisvaltainen työskentely, jonka tulokset ovat onnistuneita (Viitala 2005, 113). Lisäksi ammattitaitoon liitetään usein vain jokin erityisosaaminen, jonka voi oppia lukemalla. Osaaminen taas koostuu yksilön tiedoista, taidoista sekä tahdosta (Viitala 2005, 105). Hiljainen tieto liittyy kaiken sen olemassa olevan osaamisen, ammattitaidon ja tietämyksen yhteen, joka halutaan tämän tutkimuksen avulla tuoda tietoiseksi.

Toinen merkittävä käsite on tiedon siirtäminen. Tässä työssä on käytetty termiä tiedon siirtäminen, koska työn onnistumisen kannalta olennaisten tietojen jakaminen ei mielestäni ole riittävää. Siirtäminen käsittää kaiken organisaation ja työn kannalta tärkeän tiedon säilyttämisen organisaatiossa. Siirtämällä tietoa toiselle henkilölle halutaan varmistua työn onnistumisen jatkuvuus ja toimintatapojen säilyminen. Tiedon siirtäminen on organisaatioiden toi-

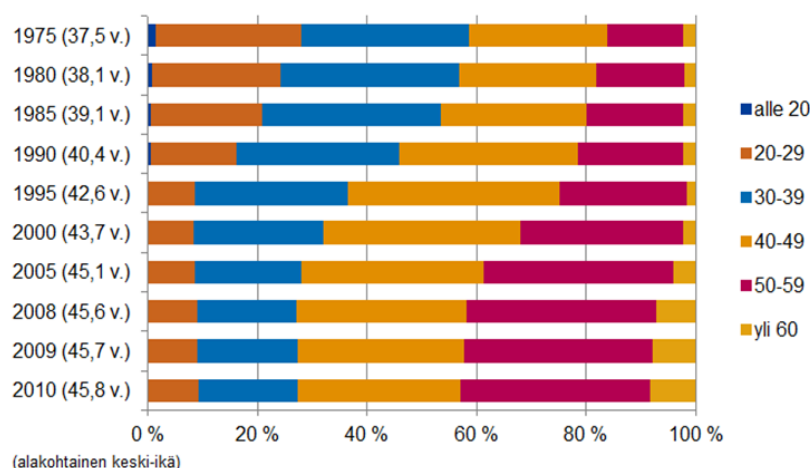
minnan jatkuvuuden kannalta tärkeää ja siksi tässä työssä huomio keskitettiin tiedon siirtämisen tapoihin sekä sen esteisiin ja haasteisiin.

Tutkimusmenetelmänä on käytetty fenomenologista tapaa, koska kyseinen menetelmä mahdollistaa asioiden sekä ihmisten kokemusten tulkittamisen. Fenomenologiassa on vaikutteita hermeneutiikasta, jossa tutkitaan mielessä muodostettua käsitystä maailmasta. Tavoitteena on muuttaa aikaisemmin tiedostamattomana ollut tieto tiedostetuksi. (Judén-Tupakka 2008, 64-65.) Narratiivinen analyysi tarkoittaa, että elämä nähdään tarinana eikä ihmiselle silloin voi olla oikeata tai väärää käsitystä. Kaikki ovat käsityksiä olemassa olevasta tilanteesta jonka takia eri tutkija saattaa saada erilaisia tuloksia. Analyysillä muodostetaan kokonaisuus, tarina, jonka avulla pystytään tulevaisuudessa ehkä oppimaan. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 122-123.)

2 Kuntaorganisaatioiden hiljaisen tiedon siirtäminen

2.1 Kuntasektorin tilanne ja kohdekunnat

Joka viides suomalainen työskenteli vuonna 2010 kuntaorganisaatiossa. Kuten kuviosta 3 selviää, kuntaorganisaatiossa työskentelevien keski-ikä on noin 45 vuotta. Suurin osa työntekijöistä on naisia. Naisia työskentelee paljon muun muassa terveydenhuollon, sosiaalitoimen sekä sivistystoimen työtehtävissä. (Kuntatyönantajat 2012b.)



Kuvio 3: Kunnissa työskentelevät kokoaikaiset kuukausipalkkaiset työntekijät (Kuntatyönantajat 2012a)

Kuntaorganisaatioissa tapahtuvaan muutokseen voidaan vaikuttaa kiinnittämällä huomiota työhyvinvointiin sekä varautumalla edessä oleviin muutoksiin. Jotta organisaatiot selviävät muutoksesta, muutokseen täytyy osata valmistautua. (Kuntatyönantajat 2012b.) Uudet tapahtuvat muutokset edellyttävät, että henkilöstön osaaminen varmistetaan ja tarvittaessa sitä

kehitetään. Oppimisen tukena voidaan käyttää työkiertoa, mentorointia sekä ylläpitämällä hyvää yhteishenkeä organisaatiossa. Osaamisen kehittämisen tulee olla suunnitelmallista ja tavoitteellista. (Kuntatyönantajat 2012c.)

Useimmilla kuntaorganisaatioiden lähitulevaisuudessa eläköityvillä työntekijöillä on takanaan pitkä työura kyseisessä organisaatiossa. Pitkään samassa organisaatiossa työskennelleille on kertynyt paljon hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon säilyttäminen organisaatiossa on osaedellytys toimintojen jatkumiseen. Kuntasektorien haasteena on myös töiden tekeminen tulevaisuudessa. Tällä hetkellä organisaatioiden suorittavan tason toimistotyötehtävissä ei ole nuoria tekijöitä, koska uudet työntekijät pyrkivät pääasiassa johtotason tehtäviin. Tämä suunta johtaa siihen, että tulevaisuudessa suorittavan tason työntekijät puuttuvat.

Karkkilan kaupungin palveluksessa työskentelee tällä hetkellä 16 toimistotyöntekijää. Vuonna 2012 toimistotyöntekijöistä viisi on 60 vuotta täyttäneitä. Karkkilan kaupunkistrategiassa on vuoteen 2016 mennessä määritelty seuraavia tavoitteita: henkilöstö on osaavaa ja motivoitunut sekä henkilöstön määrä on riittävä. Tavoitteena on kehittää työntekijöiden ammattitaitoa suunnitelmallisesti. Vuoden 2011 tilinpäätöksen yhteydessä mainitaan, että nykyisen henkilöstön osaamisen varmistaminen on toimintojen kannalta tärkeää. Myös osaavaa henkilöstöä pitää olla riittävästi. Suuri vaihtuvuus voi olla riski toiminnalle, mutta samalla se luo uusia mahdollisuuksia palvelurakenteen tarkastelemiseen. Kaupungilla on tehty eläköitymissuunnitelma, jonka avulla varaudutaan suurten ikäluokkien eläköitymiseen. Ydinprosessit on kuvattu ja niitä voidaan käyttää apuna hiljaisen tiedon siirtämisessä. (A. Kalliaisenaaho, henkilökohtainen tiedonanto, 27.4.2012.)

Lohjan kaupungilla työskentelee tällä hetkellä noin 120 toimistotyöntekijää. Heistä 12 on vuonna 2012 täyttänyt 60 vuotta tai ovat sitä vanhempia. Poislähtevän työntekijän kanssa käydään lähtökeskustelu, jossa käsitellään erilaisia asioita. Keskusteltavat asiat voivat käsitellä esimerkiksi tietojen siirtämistä tai siirtämisen merkitystä. Kaupungin strategiaan ei ole kirjattu erillistä systemaattista mallia, jolla hiljaista tietoa siirrettäisiin, mutta mikäli vain on mahdollista niin poislähtevä työntekijä opastaa seuraajaa työhön. Kaupungin eri yksiköillä on erilaisia toimintatapoja ja niiden selvittäminen edellyttäisi tiedoksiannon mukaan hallintopäälliköiden haastattelua. (H. Haanpää, henkilökohtainen tiedonanto, 24.4.2012.)

Vihdin kunnan palveluksessa työskentelee tällä hetkellä 41 toimistotyöntekijää. Toimistotyöntekijöistä 10 on vuonna 2012 täyttänyt 60 vuotta tai ovat sitä vanhempia. Suurten ikäluokkien eläköitymisestä johtuvaan haasteeseen on varauduttu tehostamalla rekrytointia sekä muilla henkilöstösuunnittelun keinoilla. Henkilöstösuunnittelun keinot kohdistetaan avainhenkilöihin. Vihdin kunnan henkilöstöstrategiaan on kirjattu tavoitteeksi, että tiedot ja osaaminen siirtyvät henkilöiltä toiselle joustavasti ja osaamista arvostetaan. Toimenpiteinä tavoitteen saavut-

tamiseksi on kirjattu työyhteisötiedottamisen kehittäminen, mentori-mallin luominen sekä avainhenkilöiden varahenkilöjärjestelmä. Mentori-mallissa hiljaista tietoa sekä osaamista siirretään suunnitelmallisesti sekä tavoitteellisesti. Tavoitteisiin on määritelty uuden henkilön laadukas perehdytys. Henkilöstöstrategiassa on yhtenä tavoitteena myös, että mahdollistetaan henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen omaan työhön. Toimenpiteinä tavoitteen saavuttamiseksi on esitetty yhteistoiminnallisuuden sekä henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien kehittäminen. (N. Nordberg, henkilökohtainen tiedonanto 19.4.2012.)

2.2 Hiljainen tieto ja sen syntyminen

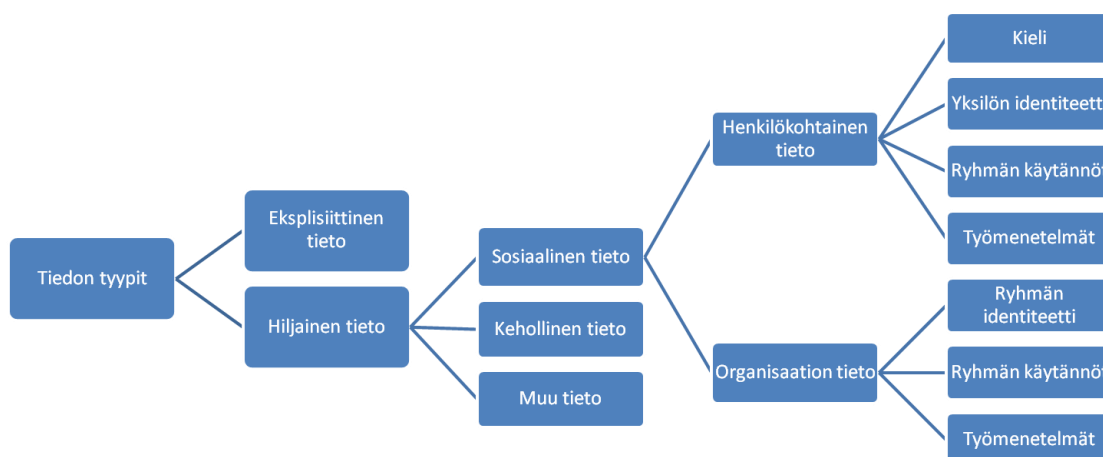
On olemassa kahdenlaista tietoa: eksplisiittistä ja hiljaista tietoa (tacit knowledge). Eksplisiittinen tieto osataan ilmaista sanoin, kuvin tai piirroksin. Hiljainen tieto on sidottu aisteihin, liiketaitoihin (movement skills), fyysisiin kokemuksiin, intuitioon ja peukalosaäntöihin (rules of thumb). (Nonaka & von Krogh 2009, 635.) Hiljainen tieto on siis sellaista, jota henkilöllä on, mutta jota hän ei osaa selittää muille. Hiljaista tietoa on määritelty siten, että henkilö osaa tehdä jotakin asioita, mutta ei tiedä miten niitä tehdään. Henkilöllä on ikään kuin flow-tila, jossa henkilö tekee ajattelematta tekemistä sen enempää. (Toivonen & Asikainen 2004, 5; Kesti 2010, 72.) Flown saavuttaminen vaatii paljon työtä. Työtä pitää organisoida, taustoitaa ja rakentaa hyvä työympäristö. (Tukiainen 2010, 33.) Viitala (2005, 131) muistuttaa, että hiljainen tieto vaikuttaa koko ajan ihmisen toimintaan, vaikkei sitä ilmaista tai tiedosteta. Hiljainen tieto voi olla myös negatiivista. Hiljaiseen tietoon voi liittyä, että tiedetään miten organisaatiossa käyttäydytään tai mitä kerrotaan, kun kohdataan hankalia tilanteita. (Kesti 2010, 68.)

Käytännössä hiljainen tieto rinnastetaan osaamiseen ja ammattitaitoon. Ammattitaito perustuu henkilön edistyneeseen, varmaan ja taitavaan työskentelyyn. Hiljainen tieto mahdollistaa työnteon sujuvuuden ja vaikuttaa siten työnteon suorittamiseen. (Virtainlahti 2009, 47.) Hiljainen tieto on merkittävä osa koko organisaation tietoja. Hiljainen tieto voidaan kuvata jäävuoren alaosana (Kuvio 4). Vuoren huippuna on vain suhteellisen pieni osa tiedoista – kuvattuna ja helposti havaittavissa. (Stähle & Laento 2000, 28.) Kuitenkin myös hiljainen tieto muuttuu toimintaympäristön muuttuessa. Osa hiljaisesta tiedosta on käytettävissä pitkään, mutta osaa tiedosta täytyy kehittää ja päivittää. Päivittäminen luo haasteita jatkuvien muutosten kohteina oleviin organisaatioihin. (Virtainlahti 2009, 53.)



Kuvio 4: Organisaation tiedot jäävuori-ajatteluna

Linde (2001, 161) on luokitellut hiljaisen tiedon erilaisiin tyypeihin ja luokkiin. Kuviosta 5 selviää, että hiljainen tieto voidaan jakaa sosiaaliseen, keholliseen sekä muuhun tietoon. Sosiaaliseen tietoon kuuluvat erikseen henkilökohtaiset sekä organisaation tiedot. Henkilökohtaisen tiedon alle kuuluvat yksilön omat käsitykset ryhmän jäsenenä olemisesta, yhteisestä kielestä, tarinoista ja historiasta. Organisaation tietoon liittyvät ne hiljaiset tiedot, mitkä kuuluvat työkäytänteisiin, ryhmien ja tiimien yhdessä toimimiseen, päätösten tekemiseen sekä organisaation kommunikointiin.

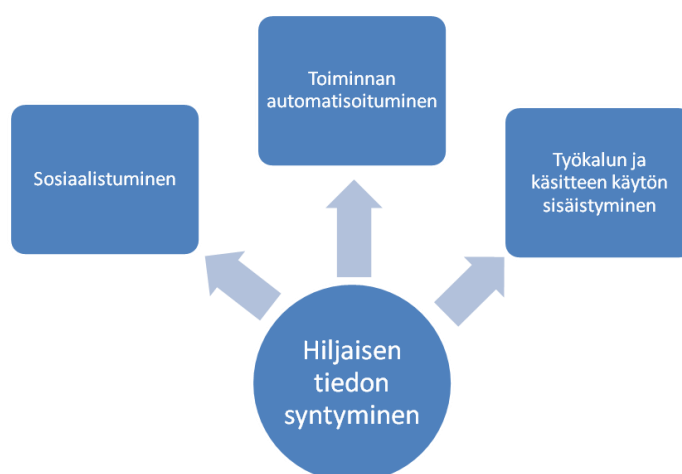


Kuvio 5: Tiedon tyypit (mukaillen Linde 2001, 161)

Ennen kuin alettiin puhua hiljaisesta tiedosta, monet organisaatioissa olleet osaajat ajattelivat, että he eivät osaa asioita tai ole hyviä, koska eivät osanneet kertoa ja selittää osaamistaan muille. Henkilön täytyy ensin tiedostaa oma osaaminen ja hiljainen tieto, jotta sitä voi siirtää muille. (Viitala 2005, 132; Toivonen & Asikainen 2004, 13; Nonaka, Toyama & Konno 2000, 6.) Osa kirjoittajista viittaa teksteissään filosofi Michael Polanyihin, joka on 1940-

luvulta lähtien tutkinut hiljaista tietoa. Hänen mottonsa on: tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa. (ks Aaltonen & Wilenius 2002, 154; Puusa & Eerikäinen 2011, 46,48; Toivonen & Asikainen 2004, 13; Virtainlahti 2009, 15.) Hiljaisen tiedon käsitteleminen ja työstäminen on haastavaa, koska sitä on vaikea selittää ja kuvata toiselle ihmiselle. Tiedon siirtämisessä auttaa, kun voi jakaa toisen kanssa omia ajatuksiaan ja tuntemuksiaan. Pelkkä kirjoittaminen on haastavaa, jos ei kykene tunnistamaan omaa hiljaista tietoa ja osaamista. (Järvinen ym. 2002, 140.)

Ihmisten työssään tarvitsemista tiedoista kahdeksankymmentä prosenttia syntyy työtä tekemällä ja kaksikymmentä prosenttia muussa koulutuksessa. Jos ihmisillä olemassa oleva hiljainen tieto pystyttäisiin hyödyntämään organisaatioissa, oppimis- ja kehitymisprosesseja pystyttäisiin nopeuttamaan. (Toivonen & Asikainen 2004, 12.) Oppiminen tapahtuu tiedostamatta esimerkiksi tekemällä työtä, kokemalla sekä kokeilemalla asioita ja seuraamalla jo kokeneempia henkilöitä. Edellä mainituilla keinoilla päästään käsittelemään tuotettua hiljaista tietoa. Osaajalla oleva taito muuttuu osaamiseksi silloin, kun asiat alkavat hoitumaan itsestään ja asian hoitamiseen ei itse kiinnitä huomiota. Tiedot ja taidot muuttuvat automatisoituneeksi toiminnaksi ja hiljaiseksi tiedoksi. Ihminen osaa, muttei tiedä miten. (Toivonen & Asikainen 2004, 15-16.) Kun yhdistetään opeteltua teoriaa ja käytännön oppeja, syntyy kokemustietoa. Kokemustieto on yleensä automatisoituneita toimintoja eli hiljaiseksi muuttunutta tietoa. Ihminen myös muistaa kokemuksellisen tiedon kauemmin kuin pelkästään muistin varassa olevat opetellut tiedot tai pelkät kokemukset. Yhdistämällä teoria ja kokemus, luodaan pitkäkestoista ja pysyvää tietoa. Hiljainen tieto kuten myös osaaminen syntyvät pitkän työskentelyn tuloksena. Pelkällä koulutuksella ei pystytä luomaan organisaatioiden toimintaan tarvittavaa hiljaista tietoa. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2002, 71-72.) Kuvioissa 6 ja 7 on esitetty kaksi mallia, joiden avulla voidaan kuvata hiljaisen tiedon syntymistä.



Kuvio 6: Hiljaisen tiedon syntymisen kolme tapaa (mukaillen Toivonen & Asikainen 2004, 16)

Kuviossa 6 sosiaalistuminen tarkoittaa sitä tapaa luoda hiljaista tietoa, kun otamme mallia ympäristöstä ja alamme toimia samalla tavalla. Ihminen etsii ympäristöstä sellaisia asioita,

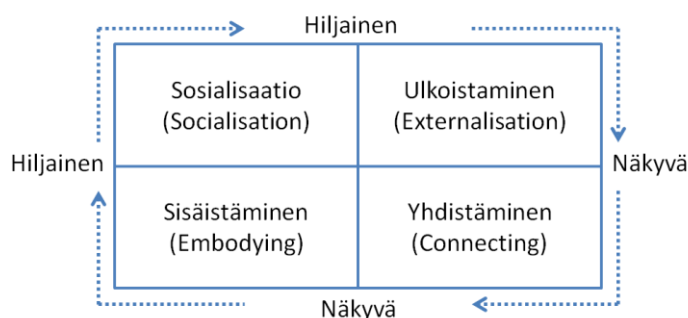
joiden mukaisesti hän haluaa itse toimia. Työyhteisössä uusi työntekijä omaksuu työpaikalla käytössä oleva toimintatapoja. (Toivonen & Asikainen 2004, 16.)

Toiminnan automatisoitumisessa, joka on esitetty kuvion keskimmäisessä laatikossa, tieto on ensin esimerkiksi paperilla, josta se luetaan ja opitaan. Toisessa vaiheessa toimintaa ei ohjata enää konkreettisilla asioilla vaan sanoilla. Tässä vaiheessa henkilö etenee omien puheidensa ohjaamalla tavalla. Puhuminen on omassa mielessä puhumista. Automatisoitumisen loppuvaiheessa hiljaisetkin puheet jäävät pois ja toiminta perustuu tällöin mielikuviin tai tunteisiin. Prosessi on loppuvaiheessa huomattavasti nopeampaa kuin alussa. Enää ei tarvita apuvälineitä vaan toiminta on mielikuvina itsellä. (Toivonen & Asikainen 2004, 17.)

Kuviossa 6 esitetty työkalun käytön sisäistyminen tarkoittaa sitä, että aluksi käytetään jotakin apuvälinettä ja kiinnitetään paljon huomiota sen käyttämiseen, mutta jonkin ajan kuluttua käyttäjän ei enää tarvitse keskittyä apuvälineeseen vaan huomio siirtyy muualle. Siten laitteen käyttäjä ei enää laitetta jonkin aikaa käytettyään osaa selittää miten sitä käytetään vaan käyttö tulee opittuna automaattisena tapana. (Toivonen & Asikainen 2004, 18.)

Nonakan SECI-malli

Nonaka ja Takeuchi (1995, 56,62) ovat kuvanneet tiedon luomisteorian, joka mahdollistaa tiedon yhdistämisen osaksi organisaatiota. Malli on esitetty kuviossa 7 ja sillä voidaan kuvata neljän kohdan avulla hiljaisen tiedon muuttumista näkyväksi ja taas hiljaiseksi tiedoksi. Malli muodostuu sosialisatiosta, ulkoistamisesta, yhdistämisestä ja sisäistämisestä.



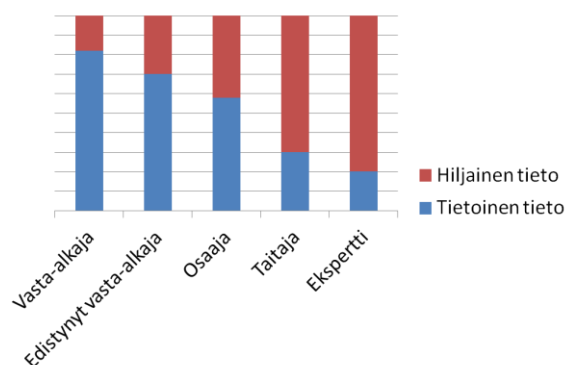
Kuvio 7: SECI-malli (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, 62)

Kuvion 7 ensimmäinen vaihe eli sosialisatio tarkoittaa kokemusten, ajattelumallien ja teknisten tietojen jakamisen perusteella syntyvää hiljaista tietoa. Sosialisatio mahdollistaa tiedon siirtymisen hiljaisesti - matkimalla, havainnoimalla, harjoittelemalla sekä yhdessä tekemällä. Yleensä kyseessä on kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde, joka tehdään työn ohella. Toisessa vaiheessa, joka on ulkoistaminen, muutetaan hiljainen tieto sanoiksi. Tieto pyritään muuttamaan näkyväksi kielikuvien, vertausten, käsitteiden ynnä muiden sellaisten muodossa. Ulkois-

taminen mahdollistaa samalla uuden luomisen. Ulkoistamisella saadaan ilmaistua aikaisemmin näkymättömissä ollut tieto näkyväksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-67; Viitala 2005, 168-169; Virtainlahti 2009, 98-100.) Kun ulkoistamisessa hiljainen tieto muutetaan näkyväksi, tieto myös kristallisoituu (Nonaka, Toyama & Konno 2000, 9). Tiedon muuttaminen hiljaisesta näkyväksi esimerkiksi ilmausten avulla muuttaa ja samalla rikastuttaa tietoa. Tiedostetun tiedon avulla voidaan erilaisten ilmausten avulla lisätä ymmärrystä asioiden merkityksistä sekä itselle että muille. (Nonaka & von Krogh 2009, 642.)

Kuviossa 7 olevassa yhdistämisvaiheessa näkyväksi muutettua tietoa yhdistetään jo aiemmin olevassa olevien tietojen kanssa. Tässä vaiheessa tietoa laajennetaan entisestään. Yhdistämisessä tietoa kerätään dokumenteista, kokouksista ja erilaisista verkostoista. Uuden tiedon rakentamisessa hyödynnetään lajittelua, yhdistämistä ja luokittelua. Mallin viimeisessä eli sisäistämisvaiheessa aiemmin luodut uudet tiedot ja mallit otetaan käyttöön, jolloin ne muuttuvat vähitellen hiljaiseksi tiedoksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67-70; Virtainlahti 2009, 100; Viitala 2005, 169.)

Henkilöä, jolla on eniten hiljaista tietoa, kutsutaan ekspertiksi. Ekspertti on sellainen asiansa tuntija, joka ymmärtää kokonaistilanteen. Hän ei ajattele tai pohdi toimimisen vaihtoehtoja vaan toimii intuitiivisesti, siis siten mikä tuntuu tilanteeseen sopivalta. (Toivonen & Asikainen 2004, 28-29; Järvinen, Koivisto & Poikela 2002, 73.)



Kuvio 8: Hiljaisen tiedon määrän lisääntyminen eri tasoilla (mukaillen Toivonen & Asikainen 2004, 21)

Kuviossa 8 on kuvattu tietoisien tiedon sekä hiljaisen tiedon määrän muuttumista tasojen edessä. Kuvioista ilmenee, että suurin osa ekspertin tiedoista on hiljaista tietoa, kun taas vasta-alkajan tiedot ovat pääosin tietoista tietoa.

2.3 Tiedon tunnustamisen ja siirtämisen lähtökohdat

Ennen kuin hiljaista tietoa voidaan jakaa, se täytyy tunnustaa. Henkilön täytyy erottaa toisistaan teoria ja kokemusperäinen tieto. Tiedon erottaminen voi olla todella haasteellista. Tun-

nistaminen kannattaa aloittaa tarkastelemalla taitoja uudesta näkökulmasta. Esimerkiksi kysymykset; mitä osaan ja tiedän, mistä tiedän ja miten teen auttavat pääsemään tiedon tunnistamisessa alkuun. (Virtainlahti 2009, 85-86.) Kun siirretään tietoa työntekijältä toiselle, on sopiva hetki pohtia mikä on oman työn ja siinä onnistumisen kannalta oleellista tietoa. Kaikkea työuran aikana hankittua tietoa ei kannata jakaa. Henkilöillä on rajallinen kyky vastaanottaa ja muistaa uutta tietoa. Työntekijöidenkin on hyvä pohtia, mikä on omassa työssä selkeää tietoa, joka kestää aikaa ja josta on hyötyä ja apua myös tulevaisuudessa. (Stähle & Wilenius 2006, 78.) Tiedon jakamista helpottaa, kun tiedetään oma paikka organisaatiossa (Tukiainen 2010, 32). Silloin tiedostetaan, mitkä tehtävät kuuluvat itselle ja mitä muut organisaation jäsenet tekevät. Argoten ja Ingramin (2000, 152) mukaan tiedon siirtämisen haasteeseen liittyy myös, että organisaatioon liittyvää tietoa on piilossa muun muassa työntekijöillä, organisaatorakenteessa, toimintamenettelyissä ja käytännöissä sekä organisaatiokulttuurissa. Fernien, Greenin, Wellerin ja Newcombeen (2003, 184-185) tutkimuksessa selvisi, että tietoa ei ole helppo käsittää ja siirtää kontekstista toiseen. On myös sanottu ettei tietoa voi irrottaa tiedon omaavasta henkilöstä. Ei pidä olettaa, että tieto olisi vain yksiulotteinen ja helposti kerääntävä.

Tutkimuksesta, joka käsittelee henkilökohtaisten asenteiden vaikuttavuutta tiedon jakamiseen organisaatiossa, selviää kaksi merkittävää tekijää, jotka vaikuttavat organisaatioon kuuluvan tiedon jakamiseen; henkilökohtaiset asenteet (individual attitudes) oppimiseen sekä jakamiseen. Tutkimuksella haluttiin selvittää miten työntekijät prosessoivat tietoa sen keräämisen jälkeen ja miten henkilökohtaiset asenteet vaikuttavat organisaatioon kuuluvan tiedon jakamiseen. Tutkimuksen aineistoa saatiin 499 kansainvälisen taiwanilaisen hotellin työntekijältä. (Yang 2008, 345.) Tutkimuksesta selvisi, että työntekijät voivat pelätä oman paremmuuden tai tiedon omistuksen menettämistä, kun he jakavat omaa tietämystään muille. Kun tieto on jaettu ja saatu osaksi organisaation rutiineja, tulisi organisaation sekä siellä olevien jäsenten koota tieto organisaation muistiin (Yang 2008, 347-348). Tällä varmistetaan, ettei tieto häviä organisaatiosta tietyn henkilön mukana.

Ozmen (2003, 1863) on selvittänyt niitä haasteita, joita tulee vastaan kun kerrotaan ja jaetaan hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon jakaminen ei ole helppoa, koska siihen vaikuttavat monet eri tekijät. Muun muassa yksilön sekä organisaation roolit ovat merkittävässä osassa tiedon jakamisessa. Yksilöön vaikuttavat luottamuspuola ja tietojen hallitsemisen myötä tulleen vallan menettäminen sekä verkostojen puuttuminen. Organisaatiossa vaikuttavia tekijöitä olivat johtajuuden sekä tiedon jakamisen mahdollistavien menetelmien puuttuminen. Organisaatiokulttuurin tulisi olla lisäksi kannustava ja tukea tiedon jakamista. Tavoitteiden ja todellisuuden tulisi kohdata myös työntekijät. (Ozmen 2003, 1864.) Organisaatioilmapiirin vaikutuksia tiedon siirtämiseen ei voi väheksyä. Useimmiten epämuodollinen organisaatio on luova ja siellä on mahdollisuus tarttua uusiin toimintatapoihin vapaammin. Epämuodollisessa orga-

nisaatiokulttuurissa on matala hierarkia, eli ei paljon esimiehiä ylimmän johdon ja työntekijöiden välissä sekä mahdollisuus avoimeen kommunikointiin ja viestintään. (Tukiainen 2010, 44.)

Nonaka ja Takeuchi (1995, 12) esittävät kirjassaan tiedon luomiseen liittyviä ominaisuuksia, joiden avulla hiljaista tietoa voidaan muuttaa näkyväksi. Ensinnäkin, jotta voidaan ilmaista asioita, jotka eivät ole kuvattavissa, täytyy pystyä luottamaan kuvainnolliseen kieleen sekä vertauskuviin. Toiseksi, tiedon levittämisen edellytyksenä on myös omien tietojen ja taitojen jakaminen toisille. Kolmantena asiana tulee huomioida, että uusi tieto syntyy epäselvyyden sekä tarpeettomuuden keskellä.

Tiedon siirtämiseen vaikuttavista tekijöistä on kerrottu tarkemmin seuraavissa luvuissa. Esitelyssä on kolme tutkijan näkökulmasta keskeisintä tiedon siirtämiseen vaikuttavaa tekijää.

2.3.1 Työilmapiiri

Työilmapiiri on kokonaisuus, joka muodostuu organisaatioilmapiiristä, esimiehen johtamisesta sekä työyhteisöstä. Ilmapiiri käsittää yhteyden organisaation ja yksilöiden välillä. Sitoutuneet organisaation jäsenet luovat positiivista työilmapiiriä. Toimivan työilmapiirin piirteitä ovat esimerkiksi toimiva tiedonkulku, yhteiset päämäärät sekä yhteisöllisyys. (Rauramo 2008, 124-126.) Tiedon jakaminen helpottuu, kun henkilön ei tarvitse koko ajan pelätä oman työnsä puolesta. Tietoa on helpompi jakaa organisaatiossa, jossa oma paikka on turvattu. Epävarmassa tilanteessa omista tiedoista ei luovuta helposti vaan niitä pidetään aseena muita vastaan. (Virtainlahti 2009, 87; Viitala 2005, 132.) Työilmapiirin vaikutukset näkyvät myös siinä, miten työyhteisön jäsenet auttavat toisiaan hankalissa tilanteissa. Haasteiden ratkaiseminen yhdessä johtaa oppimiseen, jossa opitaan toinen toiselta. Omista kokemuksista ja taidoista sekä niiden jakamisesta saattaa olla jollekin suuri apu. (Mattila 2007, 81.)

2.3.2 Luottamus

Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan organisaatiossa eri toimijoiden välistä yhteistyötä sekä vuorovaikutusta. Kun on saatu rakennettua luottamusta, henkilöstön sitoutuminen kasvaa ja tällöin on myös helpompi toteuttaa muutoksia. Luottamuksen rakentaminen on hidas ja pitkäjänteinen prosessi, johon vaikuttavat puheet ja käytännön teot. Luottamuksen avulla organisaatioon pystytään luomaan positiivinen ilmapiiri sekä motivoiva työympäristö. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 52-53; Rauramo 2008, 131.) Kun luottamus on saavutettu, työssä viihtyminen lisääntyy ja työteho kasvaa. Luottamus mahdollistaa avoimemman työympäristön ja edellytykset tiedon jakamiseen ovat tällöin paremmat. (Kesti 2005, 113-114.) Voidakseen keskittyä täysin tiedon ja taitojen siirtämiseen, tulee henkilöllä olla olemassa luottamukselli-

nen suhde organisaatioon ja siellä toimiviin ihmisiin. Hiljaisen tiedon siirtämisessä yksi tärkeä edellytys on vahva luottamus toiseen osapuoleen. Luottamuksen määrää ei voi näyttää tai kuvata - ihmisestä vain tuntuu, että toiseen uskaltaa luottaa. (Stähle & Laento 2000, 54.)

2.3.3 Arvostus

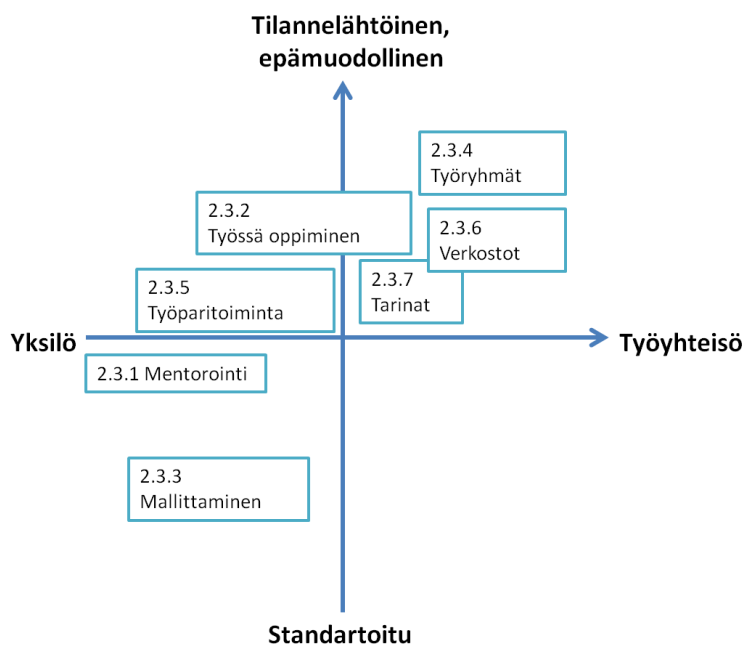
Puhuttaessa tiedon tunnustamisesta arvostuksen merkitys kasvaa merkittäväksi tekijäksi. Aluksi henkilön täytyy arvostaa itseään sekä omia tietojaan ja taitojaan. Sen jälkeen voidaan arvostaa muita. Arvostuksen synnyttyä tullaan tilanteeseen, jossa huomataan, että muilla oleva tieto täydentää omia tietoja ja täten alkaa muodostua kokonaisuus. Omien tietojen ja taitojen arvostuksella on yhteys myös itsetunnon muodostumiseen. Hyvän itsetunnon omaava henkilö pystyy ja kehtaa tunnustaa ja jakaa omat tietonsa ja taitonsa myös muille. (Virtainlahti 2009, 82.) Kun työntekijä kokee saavansa arvostusta organisaatiosta, työntekijän työssä jaksaminen, kehittyminen sekä hiljaisen tiedon jakaminen kasvavat (Kiviranta 2010, 177).

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa osaltaan tiedon arvostukseen. Kilpailuhenkisessä organisaatiossa arvostusta ei ilmene. Toisten osaamista ja onnistumisia ei huomioda, koska vain oma pärjääminen on tärkeää. Tietoja ei jaeta muille, jotta saavutetut edut ja hyödyt säilyisivät vain itsellä. Organisaatiokulttuurin tulisi olla sellaista, että se kannustaa jakamaan omia taitoja ja että henkilöt tiedostavat onnistumiseen tarvittavan kaikkien yhteistyötä. (Virtainlahti 2009, 83.) Arvostuksen lisäämiseksi organisaatiossa pitäisi näyttää työntekijälle, että hänen työpanos on tärkeä organisaation toiminnan kannalta. Huomioiminen voi olla vahvuuksien näkemistä ja arvostamista, onnistumisten huomioon ottamista, työntekijöiden kiittämistä hyvästä työstä sekä aitoa kuuntelemista. (Lundell 2008, 126, 131-132.) Organisaatiossa työskentelevien eri-ikäisten henkilöiden arvostaminen nousee esiin, kun puhutaan tiedon jakamisesta. Useimmiten eri-ikäiset henkilöt täydentävät toisiaan - vanhemmalla on kokemusta ja nuorilla intoa, uusia näkökulmia sekä tuoretta tietoa asioista. (Virtainlahti 2009, 84.)

Työyhteisössä voidaan osoittaa arvostuksen lisäksi kunnioitusta työntekijöille pienillä asioilla. Kuunteleminen ja huomioon ottaminen osoittavat kunnioitusta toista ihmistä kohtaan. Tasa-arvoinen kohtelu lisää kunnioitusta ja antaa hyvät edellytykset tiedon siirtämiselle organisaatiossa. (Onnismaa 2007, 42.) Erityisen tärkeää on, että sekä uudet että vanhat työntekijät kunnioittaisivat ja arvostaisivat toisiaan. Toista henkilöä täytyy kunnioittaa, jotta yhteistyö henkilöiden välillä toimii. Hyvä yhteistyö luo onnistumisen edellytykset myös tietojen ja osaamisen jakamiselle. (Mattila 2007, 87.)

2.4 Hiljaisen tiedon siirtämisen keinoja

Tiedon jakaminen (knowledge sharing) organisaatioissa on mahdollista toteuttaa käyttämällä olemassa olevia toimintatapoja. Organisaatioissa saataisiin kilpailuetua muihin nähden, jos siellä pystyttäisiin juurruttamaan työntekijöille vuorovaikutuksessa sekä työtehtävissä tarvittavia tietoja (Argote & Ingram 2000, 150). Tässä työssä esitellään muutamia tiedon siirtämisen menetelmiä, joiden avulla tietoja voidaan siirtää toisille työntekijöille.



Kuvio 9: Tiedon siirtämisen menetelmiä (mukaihen Viitala 2005, 261)

Suurin osa menetelmistä (Kuvio 9) painottuu enemmän tilannelähtöisten menetelmien puolelle, koska tiedostamattomia asioita, kuten hiljaista tietoa siirretään yleensä enemmän tilannelähtöisesti. Menetelmissä painottuu yhdessä työskentely tai työtapojen kirjoittaminen paperille ilman tarkkoja ohjeita. Kasvokkain tapahtuva (F-2-F) hiljaisen tiedon siirtäminen on koettu parhaiten soveltuvimmaksi, koska samalla voidaan luoda vahva side kohdattavaan henkilöön (Jasimuddin 2007, 299).

Esimiesten pitäisi kannustaa ja kouluttaa työntekijöitä käyttämään tiedon luomiseen liittyviä käytäntöjä, jotta työntekijät pystyisivät hyödyntämään työssään myös hiljaista tietoa. Käytäntöjen avulla pystytään lähentämään esimiehen ja työntekijöiden välistä suhdetta. Työtehtävissä onnistumista voidaan lisäksi parantaa, kun käytetään erilaisia käytäntöjä, joita liittyy hiljaisen tiedon luomiseen. (Anand, Ward & Tatikonda 2010, 311, 313.)

Yangin (2008, 350) tutkimustulokset osoittivat, että joka kolmannes vastaajista oli halukas puhumaan asioista, joita he tiesivät. Tutkimukseen vastanneet joko kirjoittivat uuden tiedon

ylös tai pohtivat, jakoivat ja käyttivät tietoa korjatessaan omia toimintatapojaan. Osa vastaajista kokeili saamiaan uusia tietoja ennen kuin jakoi niitä muille.

2.4.1 Mentorointi

Mentorointi (mentoring) nopeuttaa tiedon ja osaamisen siirtymistä kokeneelta työntekijältä uudelle. Paikoissa, joissa mentorointia käytetään, se koetaan erittäin hyödylliseksi ja tärkeäksi. Mentorointi on prosessi, joka etenee hitaasti ja tulokset ovat havaittavissa vasta jonkin ajan kuluttua. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 94-96.) Toivosen ja Asikaisen (2004, 35) sekä Virtainlahden (2009, 119) mukaan mentorointi keskittyy enemmän toisen henkilön tukemiseen omassa kehityksessään ja omien tietojen ja taitojen jakamiseen. Kokenut työntekijä jakaa tietoja ja uusi parantaa osaamistaan hyödyntämällä saamiaan tietoja. Virtainlahti (2009, 119-120) muistuttaa myös, että mentoroinnin avulla voidaan helposti välittää muun muassa organisaation arvoja, tapoja ja kokemuksia. Prosessina mentorointi tapahtuu usein varsinaisen työn ulkopuolella ja muualla kuin varsinaisessa työympäristössä (Viitala 2005, 267).

Mentorointi on sekä Lankisen, Miettisen ja Sipolan (2004, 83) että Virtainlahden (2009, 120) mielestä sopiva tapa silloin, kun halutaan keskittyä kouluttamiseen ja kehittämiseen. Mentorointi perustuu kokemuspohjaiseen yksilön oppimisprosessiin. Mentoroinnissa pystytään ohjaamaan yksilön oppimista perustuen hänen omiin tarpeisiin. Prosessi on kahden ihmisen välinen tapahtuma, jossa vuorovaikutus on luottamuksellista. Mentori on yleensä sellainen henkilö, jolla on pitkä työkokemus ja joka on sosiaalisesti lahjakas. Henkilön täytyy osata jakaa tietoaan ja olla kiinnostunut ohjaamaan ja opettamaan toista ihmistä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 100.) Mentoroitavaa kutsutaan aktoriksi. Tarkoituksena on siis, että mentori jakaa omia kokemuksiaan ja näkemyksiään antaen samalla tukea aktorille. Halu mentoroinnista lähtee aktoroitavalta ja hänellä täytyy olla selkeä mielikuva siitä, mitä hän haluaa oppia ja miten haluaa kehittyä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 103.) Mentorin ja aktorin välille ei pitäisi muodostua valtasuhdetta, jotta kaikki toiminta keskittyisi oppimiseen. Mentorin tarkoituksena on jakaa omaa tietoa, taitoa ja kokemusta toiselle. Tällöin aktorilla on paremmat mahdollisuudet kehittyä tulevaisuudessa. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 99.) Mentorointi koetaan usein prosessiksi, jossa ainakin aktorin ammatillinen kehittyminen on huomattavaa ja mahdollisesti ainutlaatuisia (Onnismaa 2007, 85). Asiat, joita työntekijä saattaa prosessin aikana kokea, ovat paljon arvokkaampia kuin raha. Mentori pääsee jakamaan omia taitojaan ja kokemuksiaan toiselle, joka hyötyy niistä ehkä merkittävästikin.

Mentoroinnin haasteet

Mentorointi ei välttämättä aina ole helppo ja onnistunut prosessi. Prosessi on aikaa vievä ja johdon liiallinen painostus saattaa olla prosessin onnistumisen esteenä (Swap, Leonard, Shields & Abrams 2001, 108.) Johto voi myös valvoa liiallisesti. Mentorointi on kahden henkilön välinen luottamuksellinen suhde, johon johto ei saa puuttua liikaa. Mentorin ja aktorin välinen suhde ei välttämättä toimi, jolloin prosessin etenemisessä ilmenee vastoinkäymisiä. Mentori voi myös kokea, että hänen tekemänsä työ menee hukkaan eikä kukaan huomaa hänen panostaan. Mentoroinnista ei saa korvausta, joka sekin saattaa olla haasteena toteutuksessa, kun todellinen työskentely on jo käynnistetty. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 115.) Onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa mentoroinnin kesto ja tyyli (muodollinen tai epämuodollinen). Epämuodollinen tyyli on vapaampi eikä silloin prosessin etenemiseen ole määritelty tarkkoja sääntöjä. (Onnismaa 2007, 86.) Prosessi vaatii työntekijöiltä aikaa ja panostusta. Omia haasteita luo omien tavoitteiden tai työn muuttuminen. Prosessin alun merkittävänä haasteena on löytää sopiva pari, jonka yhteistyö olisi toimivaa ja molemmat hyötyisivät mentoroinnista. Prosessin loppumisen haasteena ja vaikeutena koetaan tiiviin yhteistyön loppuminen. Yhteistyö on luonut turvallisuudentunnetta ja jatkuvuutta ja sitä tulisi jatkaa myös prosessin päätyttyä. Molemmat osapuolet voivat sopia tapaamisia myös mentoroinnin loputtua, jos he kokevat sen tarpeelliseksi. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 115-116.)

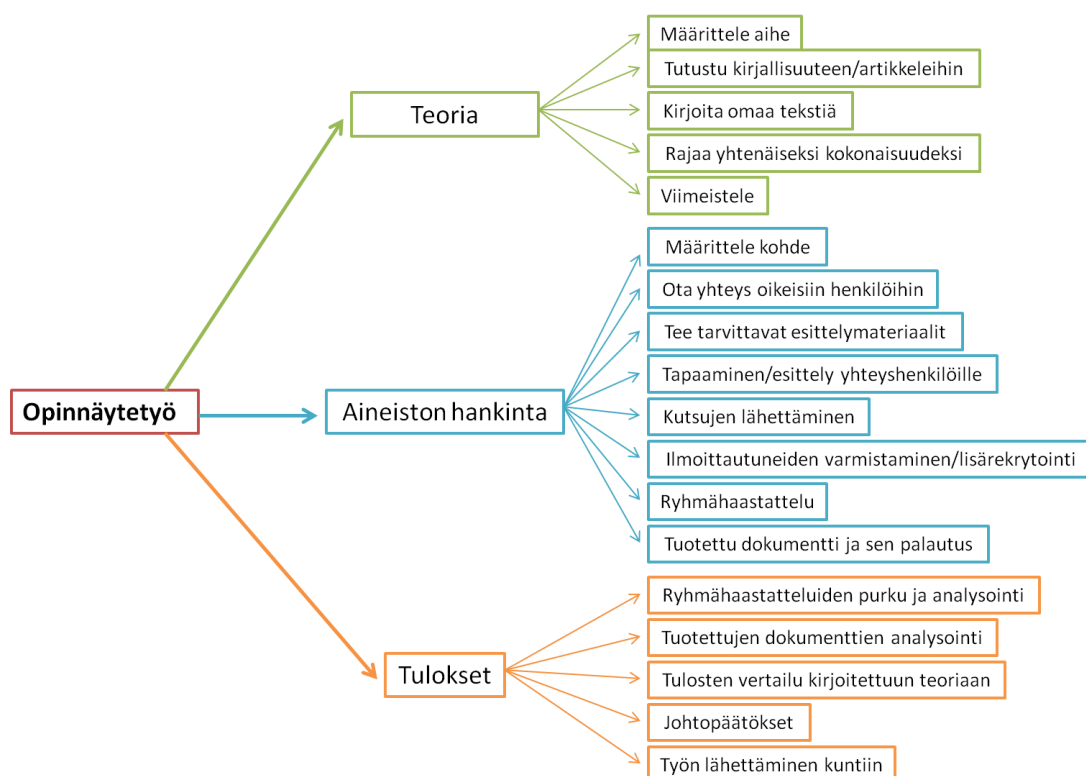
2.4.2 Työssä oppiminen

Useissa organisaatioissa työssä oppiminen tarkoittaa, että työntekijä opettelee itsenäisesti uuden työpaikan tavoille ja ottaa siellä käytössä olevista menetelmistä itse selvää. Kollegoilla on omat työtehtävät hoidettavana eikä edellinen työntekijä ole enää paikalla neuvomassa uutta talon tavoille. Työssä oppiminen on pääasiassa työntekijän vastuulla. (Toivonen & Asikainen 2004, 33-34.)

Oppimista voi tapahtua organisaatiossa yksin, ryhmässä, koulutuksissa, oppipoikana tai mallittamalla. Yksin oppiminen saattaa olla hidasta ja oppiminen tapahtuu yrittämisen ja erehdyksien kautta. Toisaalta yksin toimiessa saattaa keksiä uudenlaisen, entistä paremman tavan toimia. Yksin oppimisessa ei hyödynnetä muilla olevaa tietoa vaan jokainen kerää tietonsa ja taitonsa itse. Ryhmässä oppiminen soveltuu, jos työilmapiiri on hyvä ja kaikki ovat halukkaita oppimaan toisilta. Nuoret omaksuvat uutta kokeneilta ja kokeneet oppivat nuorilta. Mikäli ihmisten vuorovaikutustaidot ja ilmapiiri eivät toimi, kannattaa valita toinen tapa opiskella asioita. Koulutuksissa käsitellään asioita yleisellä tasolla. Haasteellista on muuttaa yleiset opit omiin työkäytänteisiin. Mallittamiseen valitaan vain ne asiat, joista halutaan oppia. Epäolennaiset asiat jätetään huomiotta. (Toivonen & Asikainen 2004, 34-36.)

2.4.3 Tiedon mallittaminen

Mallittamisella pystytään kasaamaan valittuun aiheeseen liittyviä tietoja tiiviisti ja napakasti yhteen. Mallittamisen tuloksena syntyy kuvaus jostakin prosessista tai toiminnasta. Kuvausta voidaan kutsua taidon kartaksi. Mallittamalla saadaan tietoja näkyväksi jolloin tiedon jakamisen tai siirtämisen prosessi helpottuu. Mallittamalla omia taitoja myös työntekijä tulee paremmin tietoiseksi omista tiedoistaan ja taidoistaan. (Virtainlahti 2009, 94-95.) Mallittamisella tarkastellaan asiaa tarkasti ja hyvin luodun mallin perusteella kuka tahansa voi päästä saamaan lopputulokseen. Pelkän kuvauksen tuottamisen avulla toimintaa ei tarkastella yhtä yksityiskohtaisesti eikä pelkän kuvauksen avulla päästä samoihin lopputuloksiin kuin mitä alkuperäinen toiminta on.



Kuvio 10: Malli opinnäytetyöprosessista

Mallittaminen, mallin luominen auttaa pääsemään tai tekemään sitä mikä on tavoitteena. Tehtyyn malliin täytyy kerätä riittävästi oleellista tietoa, jotta siihen tutustumalla voi oppia jonkin uuden taidon. Oleellinen tieto rakentuu, kun kerätään ne asiat kokoon, mitkä ovat välttämättömiä toiminnan toteutumisen onnistumiseksi. (Toivonen & Asikainen 2004, 45.) Viitala (2005, 133) esittää välttämättömän tiedon menestyksen avaimina. Niitä ovat esimerkiksi prosessissa tarvittavat toimintatavat sekä tekniikat. Kun tehdään kuvaus jostakin prosessista tai toiminnasta, muutetaan hiljaista tietoa näkyväksi tiedoksi. Mallin perusteella jokaisella (alkuperäisen osaajan lisäksi) on mahdollisuus tehdä asia toimivaksi havaitulla tavalla ja pääs-

tä joka kerralla samaan lopputulokseen. (Toivonen & Asikainen 2004, 50-51.) Kuviossa 10 on mallitettu tämän opinnäytetyöprosessin eteneminen. Mallissa opinnäytetyö on jaettu kolmeen eri osaan: teoriaan, aineiston hankintaan ja tuloksiin. Jokainen osa on avattu vielä tarkemmin oman osionsa alle. Lukija saa mallin avulla helposti käsityksen siitä, miten tämä opinnäytetyöprosessi on edennyt.

Mallittamisen keinoja

Kuvauksen eli mallin tekeminen jostakin tietystä prosessista tai toiminnasta voidaan toteuttaa eri keinoin. Mallittaminen voi tapahtua siten, että henkilö itse kirjaa mallin osaamastaan taidosta ylös. Siten henkilö itse pystyy hyödyntämään mallia, jonka avulla hän pystyy tiedostamaan miksi asia on toimiva ja kannattaa toteuttaa juuri tietyllä tavalla. Toisena tapana on, että toinen henkilö mallittaa toisen henkilön toimintaa. Tässäkin tavoitteena on pystyä oppimaan toiselta uusi taito, mutta sitä ei tarvitse kyetä siirtämään muille. Riittää, kun itse omaksuu uuden taidon. Kolmantena tapana on mallittaa taito niin, että onnistumiseen vaikuttavat oleelliset tekijät löydetään ja niiden perusteella pystytään luomaan malli. Mallia voivat käyttää kuka tahansa muu toimija. (Toivonen & Asikainen 2004, 59.) Mallittaja voi myös havainnoida tilannetta ulkopuolisena eli tarkkailla toisen henkilön toimintaa mallitettavassa tilanteessa. Havainnoimalla kiinnitetään huomiota ulkoiseen toimintaan; tilanteen etenemiseen, äänenpainoihin, asentoon, ilmeisiin (kakkospositiotaitoihin). Itse kokeilemalla voidaan heti mallittaessa nähdä mitä asioita tulee tarkentaa ja mihin kiinnittää erityistä huomiota. Itse kokeilemalla mallittajakin voi lisätä ymmärrystään ja pystyä luomaan uusia toimintatapoja. Haastattelu on yksi keino mallittaa toimintoja, mutta se vaatii erilaista haastattelussa toimimista. Kysymysten pitää olla tietynlaisia ja kaikkea tarvittavaa tietoa ei saada yhdellä kerralla vaan se vaatii useamman (3-5) haastattelukerran. (Toivonen & Asikainen 2004, 62-64.)

2.4.4 Yhdessä työskentely

Yhdessä työskentelemällä on mahdollista siirtää hiljaista tietoa toiselle helpommin kuin kirjoittamalla ohjeita. Hiljainen tieto on automatisoitunutta toimintaa, jota ei tiedosteta. Työskentelemällä yhdessä on mahdollisuus näyttää toiselle henkilölle konkreettisesti miten asiat hoidetaan tai tehdään. Hiljaista tietoa ei työskentelyn aikana välttämättä edes tiedosteta, vaan se siirtyy huomaamatta henkilöltä toiselle. Hiljainen tieto pysyy tiedostamattomana ja automatisoituneena toimintana. Yhdessä työskentelyn voi jakaa ryhmässä tai yksin työskentelelyyn. Seuraavissa kappaleissa on kerrottu tarkemmin, mitä yhdessä työskenteleminen tarkoittaa.

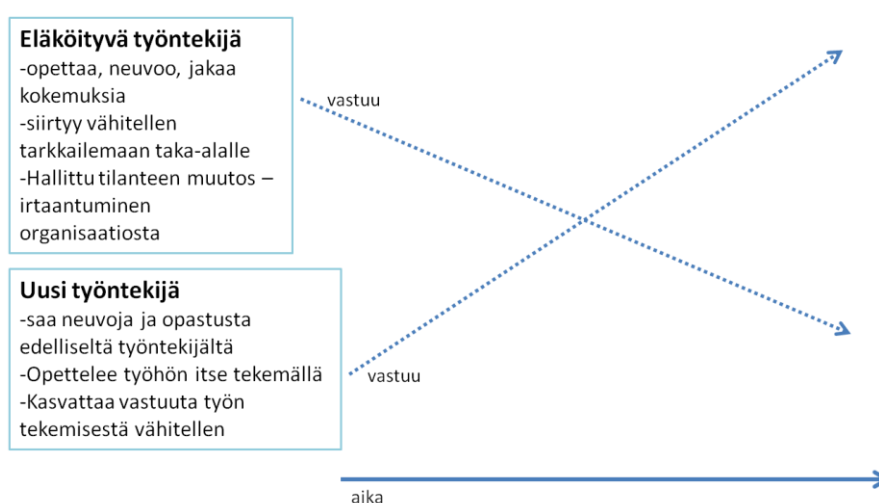
Työryhmät

Työryhmiä käytetään tiedon jakamiseen silloin, kun halutaan lisätä vuorovaikutusta tiettyyn asiaan liittyen. Työryhmälle asetetut tavoitteet kannustavat jäseniä jakamaan omia tietoja ja taitoja. Työryhmissä työskentely on tehokasta, sillä tiedoista keskustellaan ja tiedon jakaminen tapahtuu kuin huomaamatta. (Virtainlahti 2009, 118-119.) Työryhmien tarkoituksena on tuoda hiljaisia tietoja ja taitoja näkyväksi. Työryhmän etuina ovat ihmisten erilaiset näkemykset sekä kriittinen tarkastelu omia sekä muiden osaamista kohtaan. (Viitala 2005, 279.) Yangin (2008, 348) tutkimuksessa ilmeni, että tieto voidaan siirtää hyvin myös keskustelujen avulla ja siten ottaa uudet tiedot osaksi rutiineja.

Työparitoiminta

Työparitoiminta (mestari-kisälli) on koettu erinomaiseksi keinoksi siirtää hiljaista tietoa perehdyttämisen- ja työhönopastustilanteissa. Työparitoiminnassa seurataan toisen henkilön työskentelyä ja opitaan havainnoimalla. Haasteena on, että oppimassa oleva henkilö omaksuu myös huonoja toimintatapoja hyvien ohella. Oppimista täytyy työparin kanssa tarkastella kriittisesti. Työurien eri vaiheissa olevien henkilöiden yhteistyö on koettu kannattavaksi tavaksi jakaa tietoa, sillä henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa olevat tekevät yhteistyötä keskenään. Työuran eri vaiheissa olevien henkilöiden olisi kannattavaa jakaa tietoja toisilleen. (Virtainlahti 2009, 120-121.)

Rinnakkain työskentely on työparimenetelmä, joka tarkoittaa, että organisaatiosta eläköityvän työntekijän kanssa otetaan uusi henkilö oppimaan ja työskentelemään samassa työtehtävässä yhtaikaisesti. Rinnakkain työskentelyssä (Kuvio 11) tietoja ja taitoja opitaan itse kokeilemalla ja samalla on mahdollisuus saada hiljaista tietoa kokeneemalta työntekijältä.



Kuvio 11: Rinnakkain työskentely

Hiljainen tieto on helpompi tiedostaa ja siirtää tilanteessa, jossa työtä tehdään konkreettisesti. Uusi henkilö työskentelee eläkkeelle siirtyvän työntekijän kanssa määrätyn ajan ja uuden työntekijän vastuu työn tekemisestä kasvaa koko ajan. Eläköityvä työntekijä siirtyy vähitellen taka-alalle tarkkailemaan ja tarvittaessa opastaa uutta työntekijää. Irtaantuminen organisaatiosta on sujuva, kun siihen on varauduttu. Myös tärkeät tiedot ja taidot saadaan säilytettyä organisaatiossa, koska on ollut edellytykset siirtää omia kokemuksia toiselle henkilölle.

2.4.5 Verkostot

Työntekijä pystyy hiljaista tietoa hyödyntämällä muodostamaan tekemästään työstä kokonaisuuden ja ymmärtää mitä työhön kuuluu. Työntekijällä on olemassa laaja verkosto, josta hän tarvittaessa osaa kysyä apua. (Kiviranta 2010, 162.) Työyhteisössäkkin on tärkeää tuntee ihmisiä sekä tietää mitä osaamista heillä on. (Silvennoinen 2008, 9.) Verkostojen avulla voidaan esimerkiksi organisaation sisältä löytää oikeat henkilöt joilta saadaan apua ja osaamista tarvittavaan asiaan. Verkosto mahdollistaa sen, että tiedetään kehen kannattaa hankalassa tilanteessa ottaa yhteyttä. Kyseessä ovat sellaiset asiat, joita ei muuten kuin verkoston kautta saa helposti tietoonsa. Verkoston jäsenet tarjoavat omaa osaamistaan yhteisen päämäärän tai hyvän saavuttamiseksi. (Virtainlahti 2009, 122-123; Silvennoinen 2008, 11.) Verkostoissa voidaan jakaa omaa osaamista ja kokemuksia. Verkostojen avulla on helppo kysyä toisten mielipiteitä ja näkemyksiä, koska kysytään monelta henkilöltä. Monen henkilön mielipiteistä saadaan laajempia näkökulmia omaan ajatteluun. (Silvennoinen 2008, 59.)

2.4.6 Tarinat

Tiedon ja osaamisen jakamista voi helpottaa, jos tiedot esitetään tarinoina. Tarinoiden avulla on helpompaa selventää vaikeasti kuvattavaa hiljaista tietoa. Tarinoiden avulla mahdollistetaan hiljaisen tiedon jakaminen organisaatiossa kaikille. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 26; Virtainlahti 2009, 97.) Tarinoilla pystytään koskettamaan monia ihmisiä ja lisäksi ne jäävät paremmin mieleen. Ne mahdollistavat parhaiden käytäntöjen tehokkaan siirtämisen organisaatiossa. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 18.) Jos organisaatiossa halutaan saada toimintaa koskevia sääntöjä tai malleja käytännön työhön, kannattaa halutut asiat välittää tarinoiden kautta. Kun asiat esitetään tarinoina, asioihin uskotaan paremmin ja toimenpiteisiin ryhdytään vähemmällä vastustuksella. (Swap, Leonard, Shields & Abrams 2001, 110.)

Aaltonen ja Heikkilä (2003, 46) muistuttavat, että tarinoiden tulee olla todellisiin tapahtumiin perustuvia ja niiden kertomisen tulisi olla luontevaa. Omakohtaiset tarinat puhuttelevat enemmän ja ne ovat aitoja. Tarinoiden avulla voidaan helpottaa työntekijöiden uuden tiedon oppimista. Tarinoita voidaan hyödyntää muutenkin organisaatioiden toiminnassa. Ne mahdol-

listavat työntekijöiden paremman ymmärryksen organisaatiosta ja niitä voidaan käyttää apuna myös opetuksessa. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 43.) Käytännön esimerkit ja tarinat ovat jo käytössä olevia ja hyväiksi havaittuja. Huomioitavaa on, että esimerkeistä voidaan kerätä tietoa ja siten yhdistää niistä omaan käyttöön sopiva malli. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 113-114.) Tässä yhteydessä tarinan edellytyksenä ei kuitenkaan ole, että sillä on alku, keskikohta ja loppu. Tarina voi olla kertomus siitä, miten asiat on organisaatiossa aikaisemmin hoidettu ja mitä kokemuksia aikaisemmin on saatu.

3 Tutkimusmenetelmät

3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella halutaan tutkia luonnollisissa ympäristöissä tapahtuvia tulkittavia asioita (Metsämuuronen 2008, 9). Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii silloin, kun halutaan selvittää asioita yksityiskohtaisemmin ja tarkemmin. Laadullinen tutkimus sopii, kun tutkitaan tietyn henkilön kokemuksia tai halutaan tarkastella tapahtumia niiden luonnollisissa ympäristöissä ilman kontrollointia. Laadullisella tutkimuksella voidaan tutkia jonkin asian syy-seuraus-suhdetta, jota ei voida määrällisellä tutkimuksella tutkia (Metsämuuronen 2008, 14). Määrällisellä tutkimuksella ei pystytä tutkimaan prosesseja niiden monimutkaisuuden takia. Laadullinen tutkimusmenetelmä ei ole niin tiukka säännöistä kuin määrällinen tutkimus. Pääasiallinen tutkimuskohde laadullisessa tutkimuksessa on jokin prosessi. Laadullista tutkimusta käytetään silloin, kun halutaan tutkia miten ihmiset kokevat joitakin asioita. Tutkimusmenetelmän avulla pyritään luomaan ymmärrys asioista. Asioita halutaan kuvata ja tulkita eri tavoilla. (Kananen 2008, 24-25.)

Aineiston hankintamenetelmät

Laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa havainnoimalla, analysoimalla tuotettua tekstiä tai haastatteleamalla valittuja henkilöitä (Metsämuuronen 2008, 14). Tutkija on tällöin suorassa kontaktissa tutkittavan kanssa (Kananen 2008, 25).

Havainnoimalla pyritään tutkimaan ihmisten toimintaa ja kasvattamaan ymmärrystä aidoissa tilanteissa (Metsämuuronen 2008, 14). Havainnoidessa tutkitaan yleensä tutkittavan toimintaa ja käyttäytymistä (Metsämuuronen 2008, 42). Havainnointi ei ole sopiva tapa, jos halutaan saada tietoa esimerkiksi ihmisten ajattelusta. Tällöin pitää etsiä sopivampi tapa tutkia haluttua kohdetta. (Kananen 2008, 69.)

Haastattelu toteutetaan yleensä avoimempana kuin määrällisessä tutkimuksessa. Haastattelussa ei ole tarkkaan määriteltyjä vastausvaihtoehtoja vaan se etenee avoimesti ja on enem-

mänkin keskustelu-tyypistä. Haastattelu voidaan toteuttaa yksilöille tai ryhmille. (Metsämuuronen 2008, 14.) Haastattelussa ollaan läheisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa ja haastattelussa voidaan helposti reagoida tilanteen mukaan. Tutkittavalta voidaan vastausten yhteydessä kysyä tarkentavia kysymyksiä ja siten ymmärtää vastausten merkitystä heti haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 34.) Haastattelu on sopiva metodi hankkia tietoa silloin, kun tutkittavan joukon motivaatio on alhainen, halutaan että tilanne etenee haastateltavan johdolla, halutaan tarkentaa vastauksia heti samassa tilanteessa tai kun tutkitaan tunnetason asioita ja sellaisia ilmiöitä, joita ei pystytä näkemään (tieto, taito) (Metsämuuronen 2008, 39). Haastattelut voidaan luokitella kolmeen eri tyyppiin:

- strukturoitu haastattelu
- puolistrukturoitu eli teemahaastattelu
- avoin haastattelu.

Strukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan tiukasti ennakkoon määriteltyä haastattelua, joka on ikään kuin lomake (Kananen 2008, 73). Lomakkeen avulla saadaan helposti tietoa suurelta tutkittavien joukolta. (Metsämuuronen 2008, 40.)

Puolistrukturoidussa eli teemahaastattelussa on valmiit kysymykset, mutta haastateltavalle ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja (Kananen 2008, 73). Tilanteen etenemistä ole ennalta määritelty vaan kysymysten järjestys ja muoto ovat avoimia. Ne muotoutuvat tilanteen mukaan. Teemahaastattelua käytetään, kun tutkitaan arempia ja sellaisia asioita, joita tutkittava ei välttämättä edes osaa tiedostaa. (Metsämuuronen 2008, 41.)

Avoimessa haastattelussa vain käsiteltävä aihe on ennalta määritelty. Avoin haastattelu on enemmänkin keskustelua tietystä, ennalta sovitusta aiheesta (Kananen 2008, 73). Avoimesta haastattelusta tulee paljon materiaalia, koska tutkittava ohjailee tilanteen suuntaa osittain itse omilla vastauksillaan. Vasta tilanteen päätyttyä tutkija pystyy läpikäymään saamiaan materiaaleja. Avoin haastattelu on erinomainen vaihtoehto silloin, kun tutkittavien kokemuksissa on suuria eroja, tutkittavan täytyy muistella asioita, jotka olivat mahdollisesti ennen haastattelua vielä tiedostamattomia tai kun tutkimusjoukko on pieni ja aihe arka käsiteltävä. (Metsämuuronen 2008, 41.)



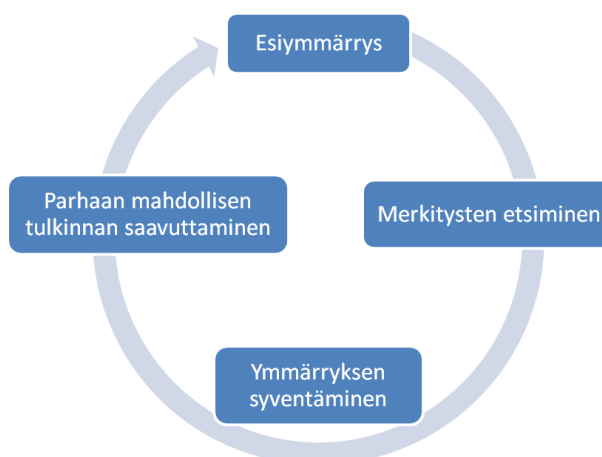
Kuvio 12: Opinnäytetyön aineisto

Kuten kuvioista 12 ilmenee, tämän työn ensimmäinen aineistonhankinta toteutettiin ryhmähaastatteluna, joka oli tyyliltään teemahaastattelu. Teemahaastattelu valittiin, koska alussa määriteltyyn työn tarkoituksen tarkentaviin kysymyksiin etsittiin vastauksia (ks. kohta 1.1 Työn tarkoitus). Haastattelussa ei siis vain keskusteltu määritellystä aiheesta vaan määriteltyihin kysymyksiin etsittiin vastauksia. Lisäksi aihealue oli herkkä eivätkä haastateltavat välttämättä tiedostaneet aluksi kaikkia esiin tulevia asioita. Haastattelu tehtiin ryhmässä, jolloin työntekijöiden oli helpompi hahmottaa käsiteltävää aihetta, kun he kuuluivat, mitä kollegat kertoivat aiheesta. Haastattelun tuloksia ei haluttu yksilöidä, vaan tarkoituksena oli saada luotua hiljaisen tiedon siirtämisestä kuntaorganisaatiossa jonkinlainen käsitys.

Laadullisen tutkimuksen aineisto voidaan kerätä myös kirjallisena. Tutkimuksen onnistumisen edellytyksenä on, että tutkittavan oletetaan pystyvän ilmaisemaan itseään kirjallisesti. Kirjallinen dokumentti voi olla päiväkirja, muistelma, essee tai sanoma- tai aikakauslehti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 84.) Tässä opinnäytetyössä tutkimustulosten luotettavuuden varmistamiseksi haastatteluun osallistuneilta henkilöiltä pyydettiin alussa määriteltyihin kysymyksiin vastauksia myös kirjallisena dokumenttina (Kuvio 12). Kysymykset kerrottiin vasta ryhmähaastattelujen jälkeen, jolloin mahdollistettiin se, ettei kukaan kirjoittanut omaa pohdintaa aiheesta jo haastattelutilanteessa. Henkilöiden oli helpompi tuottaa materiaalia herkästäkin aiheesta jo nähdyille ja tutuksi tulleelle henkilölle. Myös ensin tehty ryhmähaastattelu helpotti aiheesta kirjoittamista, koska oli jonkinlainen käsitys aiheesta. Tuotettu aineisto haluttiin myös tehdä, koska toiset ovat parempia kirjallisessa ilmaisussa ja tutkimusaineistoon voi tulla yllättäviä lisäyksiä tai varmistuksia dokumenttien kirjoittamisen tuloksena. Kaiken kerätyn aineiston avulla pyrittiin saamaan käsitys siitä, mitkä ovat edellytyksiä, jotta hiljainen tieto voidaan säilyttää sekä keinoja, joilla työntekijä huomioidaan organisaatiosta irtaantumisen yhteydessä paremmin.

3.1.1 Hermeneutiikka

Hermeneutiikka on aineiston tutkimusmenetelmä. Se on tapa ajatella ja nähdä tutkimuksen aineisto ja analysoida sitä. Hermeneutiikan avulla tutkittava kohde ei ole fyysinen esine tai asia. Yleensä kyseessä on ihmistiede (esimerkiksi psykologia, sosiologia). Ihmistieteissä tutkittavana on mielessä muodostettu käsitys maailmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 31.) Hermeneutiikka on laaja käsite, joka käsittää erilaisia suuntauksia. Ensimmäisenä tehtävänä on tarkastella tekijöitä, jotka mahdollistavat ymmärtämisen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 32.) Hermeneutiikan keskeisenä tarkoituksena on etsiä teksteistä merkityksiä. Hermeneutiikassa kuvataan kehä tai spiraali (Kuvio 13), joka kuvaa etenevää ymmärrystä. (Judén-Tupakka 2008, 64-65; Laine 2010, 32.)



Kuvio 13: Hermeneuttinen kehä

Ymmärryksen taustalla on esiymmärrys, mikä tarkoittaa, että ymmärryksen taustalla on jokin aikaisemmin ymmärretty ja tulkittu kokonaisuus. Hermeneuttinen kehä koostetaan käsitteistä ja merkityksistä, jotka koskevat todellisuutta ja siihen liittyvää tietoa. Kehällä eteneminen syventää tutkijan ymmärrystä. Kehällä etenemisen tavoitteena on saavuttaa paras mahdollinen tulkinta tutkittavasta asiasta. (Judén-Tupakka 2008, 64-65; Laine 2010, 36-37.)

3.1.2 Fenomenologinen tutkimus

Fenomenologisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erilaisista ilmiöistä ja niitä pyritään selvittämään tulkitseamalla (Metsämuuronen 2008, 18). Fenomenologia on ajatustapa, jossa on vaikutteita hermeneutiikasta (Judén-Tupakka 2008, 64). Tärkeitä käsitteitä fenomenologisessa tutkimuksessa ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34; Laine 2012, 28.) Fenomenologisen tutkimuksen tavoitteena on muuttaa tunnettu asia tiedostetuksi. Tutkimuksessa pyritään tiedostamaan ja nostamaan esiin asioita, jotka ovat prosessinomaisia tai tottumuksen myötä niin sanotuksi hiljaiseksi tiedoksi tai osaamiseksi muuttuneita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 35; Judén-Tupakka 2008, 65.) Lisäksi tutkitaan, mikä on ihmisen suhde omaan elettävään todellisuuteen. Ihmistä ei voida tutkia tai ymmärtää, jos ei huomioida henkilön omaa suhdetta elettävään todellisuuteen. Ihmisellä on intentionaalinen suhde maailmaan eli kaikella on ihmiselle jokin merkitys. Kaikki teot ja käsitykset saavat tietyn merkityksen sen mukaan mitkä ovat ihmisen omat tavoitteet, kiinnostukset sekä uskomukset. (Laine 2010, 29.)

Fenomenologinen tutkimusmetodi mahdollistaa tiedon rakentumisen seuraamisen seuraamalla rakentumista vaiheittain eikä kuten hermeneutiikassa, esioletusten kautta (Judén-Tupakka 2008, 65). Fenomenologisessa tutkimuksessa on käytössä kolme yleisesti hyväksyttyä (kohdat 1-3), mutta kaiken kaikkiaan seitsemän vaihetta, joiden avulla ilmiöitä tarkastellaan ja tutkitaan. Vaiheet ovat

1. ilmiön tarkastelu
2. ilmiön olemusten ja ytimen tavoittaminen
3. käsityksen saaminen olemusten välisestä olennaisuudesta
4. ilmenemismuotojen esiintulon tarkastelu
5. ilmiön asettaminen tietoisuudessa
6. ilmiön kokemukseen liittyvän uskotun riippuvuuden näkeminen
7. johdatus ilmiön merkityksen tulkintaan. (Judén-Tupakka 2008, 66.)

Fenomenologisen menetelmän haasteena on yhdistää metodologian järjestelmällisyys siihen turvattomuuden tunteeseen, joka syntyy ilman ennakko-oletuksia. (Judén-Tupakka 2008, 84).

3.1.3 Narratiivinen tutkimus ja analyysi

Narratiivisessa tutkimuksessa elämä nähdään tarinana, joka perustuu tehdyille valinnoille ja teoille. Tässä tapauksessa tarina on todellisuuden teko, jolla on jokin merkitys ihmiselle, joka elää, rakentaa tai tulkitsee tarinaa. Koska elämä käsitetään tarinana, on sillä vaikutus ihmisen tekemiin valintoihin. Tutkimukseen liittyvät tarinat ovat tilanteeseen sekä historiaan sidottuja. Samasta tilanteesta on erilaisia tarinoita ja käsityksiä, mutta mistään niistä ei voida sanoa ovatko ne tosia tai epätosia, sillä ne ovat tosielämän tapahtumia. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 122.) Narratiivisessa tutkimuksessa tarinoiden avulla pystytään tutkimaan ja analysoimaan hankaliakin aiheita, kuten esimerkiksi hiljaista tietoa (Aaltonen & Heikkilä 2003, 122). Tapahtumista järjestellään kokonaisuus eikä pelkästään listaus tai kuvaus. Narratiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tarinan avulla kertoa miten asioita ehkä kannattaisi tehdä, antaa lukijalle tarinan perusteella opetus ja luoda sen pohjalta jonkinlainen teoria. Tutkimuksessa ei haluta kertoa mitä pitäisi tehdä ja mihin edetä vaan tarinan opetuksen avulla halutaan kertoa henkilölle erilaisista vaihtoehdoista. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 123). Tutkimus erottuu tavallisesta laadullisesta tutkimuksesta siten, että merkityksiä luodaan tarinoiden avulla. Narratiivisessa tutkimuksessa huomio keskittyy yksilön itse kokemiin asioihin ja luotuihin merkityksiin, joita välitetään tarinoiden muodossa. Tutkimusmenetelmä mahdollistaa ihmisten oman äänen kuulemisen. Tarkoituksena ei ole luoda yleistettävää vaan henkilökohtaisempaa tietoa. (Heikkinen 2010, 156-157.) Narratiivisessa analyysissä nostetaan kerätystä aineistosta esiin keskeisiä aineistossa esiintyneitä teemoja (Heikkinen 2010, 148).

Tarinoiden ja kokemusten avulla ihmiset kertovat omia aikaisemmin koettuja kokemuksia, joita rinnastetaan nykyhetken tilanteisiin. Tarinoissa ja kertomuksissa täytyy muistaa, ettei kaikista henkilökohtaisista kokemuksista ole helppo kertoa toiselle ihmiselle. Tarinoiden täytyy perustua faktoihin ja ne täytyy olla itse koettuja, jolloin niistä saa enemmän irti. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 113.)

3.2 Tutkimuksen suorittaminen

Ohjaavan opettajan kanssa käydyn keskustelun ja tutkimusaiheen päättämisen jälkeen (Liite 1) otettiin aluksi yhteyttä sähköpostitse yhteistyöorganisaatioiden henkilöstöpäälliköihin. Tarkoituksena oli kertoa valitusta aiheesta tiiviisti sekä sopia tapaaminen, jossa tutkimuksesta voitaisiin kertoa tarkemmin. Ohjaavan opettajan kanssa käytiin keskustelua tapaamisiin valmistautumisesta sekä tarvittavista tiedoista. Ohjauksessa varmistettiin, että tutkimuksen tekijällä oli kaikki tarvittavat tiedot sekä materiaalit valmiina ennen henkilöstöpäälliköiden tapaamisia. Kuntaorganisaatioiden yhteyshenkilöiden tapaamiset pidettiin maaliskuun alussa. Yhteyshenkilöt välittivät ryhmähaastattelun kutsua (Liite 2) kohdehenkilöille. Ilmoittautumisaikaa oli noin viikko. Ryhmähaastattelut pidettiin 20.3., 22.3., 28.3. ja 2.4. Vihdissä pidettiin kaksi haastattelua, sillä työkiireiden takia kaikki kiinnostuneet eivät pystyneet osallistumaan ensimmäiseen ryhmähaastatteluun. Ryhmähaastatteluihin osallistui kaiken kaikkiaan 19 henkilöä. Tarkemmat osallistujamäärät kunnittain on kirjattu liitteeseen 1.

Haastattelun alussa pidettiin alustus (Liite 3), jossa kerrottiin tärkeimpiä asioita hiljaisesta tiedosta. Kaikki työntekijät eivät tienneet, mitä on hiljainen tieto ja siksi oli hyvä, että alussa oli johdatus aiheeseen. Ryhmähaastatteluun osallistuneita pyydettiin tuottamaan lisäksi kirjallinen dokumentti (Liite 4), jolla varmistettiin tutkimustulosten luotettavuutta. Dokumentti pyydettiin palauttamaan noin viikon kuluessa ryhmähaastattelusta, mutta juhlapyhien sekä lomien takia viimeinen palautus oli huhtikuun loppupuolella. Tutkimukseen liittyvistä luvista sekä lopullisen työn luovuttamisesta sovittiin henkilöstöpäälliköiden kanssa projektisopimuksessa. Valmis raportti luovutettiin yhtenä kappaleena jokaiseen organisaatioon, jossa sitä voidaan hyödyntää.

3.3 Tutkimustulosten analysointi

Tulosten tarkastelussa on tärkeä muistaa keskittyä tutkimuksen kannalta olennaisiin asioihin. Ennen kuin tutkimuksen haastatteluja voidaan kunnolla tarkastella, tulee tehty haastattelut litteroida eli kirjoittaa puhtaaksi. Litterointi voidaan tehdä luokittelemalla, teemoittelemalla tai tyypittelemällä aineisto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92-93.) Tutkimustuloksia analysoitiin ja tarkasteltiin aluksi teemoittain, mutta myös muiden keinojen avulla. Aineistosta nostettiin esiin yksittäisiä kohtia - niitä tarkastelemalla luotiin laajempi näkemys aiheesta. Monen eri

tarkastelutavan hyödyntämisen kautta etsittiin vastauksia työn tarkoitukseen, joka on määritelty aiemmin luvussa 1.1. Aineistoa voidaan analysoida aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-96). Tämän työn aineiston hankinnasta saatuja tuloksia analysoitiin teoriaohjaavasti. Tämä tarkoittaa, että aikaisempaa tietoa ja kirjoitettua teoriaa käytetään apuna tulosten analysoinnissa. Aiheesta aikaisemmin kirjoitetun teorian tarkoituksena olisi avata uusia ajatuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96-97.)

Teemahaastattelujen sekä kirjoitelmien analysoinnissa käytettiin systemaattista tekstianalyysia. Muina vaihtoehtoina olisi ollut diskurssianalyysi tai sisällönanalyysi. Diskurssianalyysissä tarkastellaan pelkästään tekstien kieltä. Sisällön analyysissä aineistosta esiin tulevia ajatuksia pyritään luokittelemaan. Tekstiä tulkitaan samalla myös rivien välistä. Systemaattisen analyysin tarkoituksena on hahmottaa teksteissä olevaa ajatusmaailmaa tarkemmin. Systemaattinen analyysi tarkoittaa, että tutkija löytää teksteistä pienetkin vivahteet, sivuhuomautukset sekä piilotetut seikat, joita ei pelkällä tekstin kielen tarkastelulla pystytä havaitsemaan. (Hannula 2008, 116.) Analyysissä pyritään nostamaan olennaiset ajatukset esiin. Esiin nostamisen tarkoituksena on selkiyttää ajatuskokonaisuutta ja luoda entistä parempi ymmärtäminen aiheesta. (Hannula 2008, 117.)

Ryhmähaastattelujen purku aloitettiin litteroinnilla. Sen jälkeen tekstit luettiin läpi ilman merkintöjen tekemistä. Muutaman tehdyn lukukerran jälkeen teksteistä etsittiin kohtia, jotka liittyivät hiljaiseen tietoon, tiedon siirtämisen tapoihin tai siirtämisen esteisiin. Kohdat merkittiin erivärisillä ylivivauskynillä. Keltainen väri tarkoitti hiljaista tietoa, oranssi siirtämisen tapoja ja vihreä tiedon siirtämisen esteitä. Ylivivauksen jälkeen tiedot poimittiin paperille. Kirjattuja asioita luettiin läpi ja niistä tarkasteltavista aiheista yritettiin muodostaa jonkinlainen käsitys. Paperille kirjaamisen jälkeen litteroitua tekstiä luettiin kokonaisuutena läpi ja kirjattiin ylös miten monta kertaa jokin asia mainittiin tekstissä. Yhdelle paperille kirjattiin tukkimiehen kirjanpidolla aina kun tekstissä oli asia, johon hiljainen tieto liittyi. Samalla tavalla kirjattiin kaikki maininnat tiedon siirtämisen keinoista sekä esteistä. Tukkimiehen kirjanpidosta selvisi, että muutamat kohdat nousivat tekstissä muita selkeästi useammin esiin. Tuloksista kerrotaan tarkemmin luvussa 4. Analysointia haluttiin tarkastella myös kunnittain, jotta pystyttäisiin huomioimaan mahdolliset erot organisaatioiden välillä. Litteroidut tekstit sekä paperille kirjoitetut asiat ryhmiteltiin kunnittain ja siten tarkasteltiin mitä eroja organisaatioiden välillä oli huomioitavissa.

Litteroitu teksti luettiin lopuksi vielä läpi kokonaisuutena. Teksti luettiin kokonaisuutena läpi, jotta varmistuttiin, että kaikki asiat oli varmasti huomioitu muissa analysoinnin vaiheissa. Esiin nousseiden yksittäisten kohtien tarkastelusta luotiin induktiivisen tavan avulla päällimmäinen käsitys, joka toteutetun analysoinnin tuloksena oli se ydintekijä kussakin tarkasteltavassa kohteessa (hiljainen tieto, siirtämisen keinot, siirtämisen esteet). Oman analysoinnin

tuloksena syntyneestä käsityksestä käytiin vielä keskustelua myös ohjaavan opettajan kanssa. Keskustelussa käytiin läpi tapoja, miten voidaan koota kerätyt tiedot yhteen ja muodostaa niistä kokonaiskuva ja ehdotus organisaatioiden hiljaisen tiedon säilyttämisen edellytyksistä sekä keinoista, joilla työntekijä huomioidaan organisaatiosta irtaantumistilanteessa paremmin.

Dokumenttien analysoinnissa käytettiin samaa tekniikkaa kuin ryhmähaastattelujen analysoinnissa. Saadut dokumentit luettiin aluksi läpi. Sen jälkeen teksteistä etsittiin kynien kanssa ylivivaamalla niitä kohtia, jotka liittyivät hiljaiseen tietoon, tiedon siirtämisen keinoihin tai siirtämisen esteisiin. Löydetyt kohdat kirjattiin paperille, josta kirjattuja asioita luettiin ja yritettiin muodostaa jonkinlainen käsitys esitettyihin kysymyksiin. Ensimmäisen käsityksen muodostuttua tekstejä luettiin läpi ja niistä löydetyt kohdat kirjattiin tukkimiehen kirjanpidolla samoihin papereihin, joihin oli aiemmin kirjattu haastatteluista huomioidut kohdat. Näin ollen pystyttiin helposti löytämään ne asiat, jotka toistuivat molemmissa aineistoissa sekä mahdolliset erot. Lopuksi dokumentit luettiin vielä läpi, jotta vahvistettiin syntynyttä käsitystä. Analysoinnin jälkeen tulokset kirjattiin tutkimuksen tuloksiin.

3.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkitaanko todella sitä, mitä haluttiin tutkia. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimustuloksen yleistettävyyttä. Tutkimusasetelmalla sekä otannalla voidaan vaikuttaa ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen omaa luotettavuutta: onko tutkimuskysymykset aseteltu oikein, onko teoria valittu oikein sekä onko tutkittu, sitä mitä on ollut tarkoitus tutkia? Tutkimuksen kannalta oikeiden käsitteiden valinta vaikuttaa merkittävästi tutkimuksen validiteettiin. (Metsämuuronen 2006, 48.) Tämän tutkimuksen otsikko, tarkoitus ja sisältö vastaavat toisiaan. Tutkimuksen teoriaan on löydetty oikeat ja relevantit käsitteet. Yhdestä organisaatiosta ryhmähaastatteluun osallistui ainoastaan kolme työntekijää, jolloin kyseisen kuntaorganisaation osalta saaduista tuloksista ei saada riittävän luotettavaa käsitystä. Tutkimustulokset on analysoitu todenmukaisesti ja niistä tehdyt johtopäätökset perustuvat kerättyyn aineistoon. Kokonaisuudessa tutkimuksen validiteetin arvioidaan olevan hyvällä tasolla.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Voidaanko saavuttaa samoja tutkimustuloksia tutkijasta riippumatta. (Lipiäinen 2001, 654.) Tässä tapauksessa tutkijan aiemmat lähtökohdat saattavat vaikuttaa tutkimustuloksen toistettavuuteen. Kuitenkin tarkastelun kohteena oli kuntaorganisaatio, jonka vaihtuminen ei vaikuta merkittävästi tutkimustuloksiin.

4 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset on käsitelty erikseen, jotta on helppo erottaa, mitä asioita ilmeni haastatteluista ja mitä dokumenteista. Tulokset esitellään samoina kokonaisuuksina, millaisina ne työntekijöiltä kysyttiin. Ensin kerrotaan työntekijöiden näkemyksiä hiljaisesta tiedosta ja siitä mihin hiljainen tieto heidän työssään mahdollisesti liittyy. Tämän jälkeen käydään läpi haastatteluissa mainittuja hiljaisen tiedon siirtämisen keinoja tai tapoja. Lopuksi kerrotaan vielä työntekijöiden näkemyksiä kuntaorganisaatioissa olevista hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyvistä esteistä tai haasteista.

4.1 Ryhmähaastattelujen tulokset

Ryhmähaastattelujen analysoinnissa huomattiin, että muutamat asiat nousivat sieltä esiin - riippumatta organisaatiosta. Haastattelun tulosten esittelyn yhteydessä litteroiduista teksteistä on nostettu esiin joitakin kohtia, jotka vahvistavat tutkijalle syntynyttä käsitystä.

4.1.1 Hiljainen tieto

Työntekijät kokivat hiljaisen tiedon ja sen määrittämisen erittäin haasteelliseksi. Teoriaosuuden alussa, luvussa 2.2 Hiljainen tieto ja sen syntyminen, todettiin hiljaisen tiedon olevan hankala tunnistaa ja kertoa toiselle. Työntekijät kertoivat paljon sellaisista työtehtävistä, jotka he kokivat hiljaiseksi tiedoksi, mutta joista on organisaatioissa olemassa kirjalliset ohjeet tai kuvaukset. Työtehtävinä mainittiin esimerkiksi erilaisten asiakirjojen kirjoittaminen, tietokone-ohjelmien käyttö sekä tilinpäätökseen tarvittavat tiedot. Tässä työssä hiljainen tieto määriteltiin kokemuksen kautta syntyneeksi tiedoksi, jota ei lue tai ole kirjattu mihinkään. Määritelmän takia oli haasteellista etsiä ryhmähaastatteluiden aineistosta niitä asioita, jotka liittyivät todelliseen hiljaiseen tietoon eikä vain asioihin, josta on olemassa ohjeet tai kuvaukset.

Haastatteluiden syvemmässä tarkastelussa ja analysoinnissa selvisi, että pääasiassa hiljaisen tiedon koettiin liittyvän oman työn hallintaan (miten työ tehdään, kehen ollaan yhteydessä) sekä miten työn voi tehdä helpommin. Monet työntekijöistä kertoivat, että he kokivat hiljaisen tiedon liittyvän kaikkiin niihin pikkuasioihin, joita he työssään tekevät. Oman työn hallitsemiseen liittyy asioita, joita työntekijälle tulee kokemuksen kautta ja niitä on vaikea ilmaista toiselle henkilölle.

”-- miten sä helpommin teet ja käytät.” (Ryhmähaastattelu, Vihti)

”-- tietää kenelle mikä asia kuuluu, kuka hoitaa mitäkin asioita ja se tieto ei kerry ihan pienessä ajassa.” (Ryhmähaastattelu, Lohja)

Hiljaisen tiedon koettiin liittyvän myös työtehtäviin tai asioihin, jotka ovat organisaatiossa ainoastaan yhden henkilön vastuulla. Kyseiset tehtävät ovat sellaisia, joiden suorittaminen on riippuvainen ainoastaan yhdestä määrätystä henkilöstä. Yhden työntekijän varassa olevat työtehtävät ja niihin liittyvät oleelliset tiedot ovat organisaation toiminnan kannalta haasteellisia, sillä toiminta on tällöin ilmiselvästi työntekijäriippuvaisia.

”Tiedän monta sellaista, kukaan muu ei osaa tehdä.” (Ryhmähaastattelu, Vihti)

”Sellaisiakin on, että kun henkilö on kuukauden lomalla niin kukaan ei tee niitä töitä sillä aikaa--” (Ryhmähaastattelu, Vihti)

Oman työn suorittamisen kannalta olennaisina tietoina mainittiin asiakkaisiin liittyvät tiedot. Työn tekeminen ja siinä onnistuminen edellyttää, että esitellyt lainauksissa olevat tiedot ovat työntekijän tiedossa. Kyseisiä tietoja ei ole missään muualla kuin kyseisillä työntekijöillä. Työntekijä ei itse välttämättä ollut ajatellut asiaa merkittävänä, mutta todellisuudessa se oli oleellinen tieto, jota työn suorittaminen edellyttää. Hiljaisia tietoja ei osattu kertoa heti, vaan ne ilmenivät vasta, kun keskustelu oli saatu paremmin käyntiin.

”No sit sellastakin et ku mäkin etsin --, ei niitä lue missään. Ei semmosia rekistereitä oo olemassa. - mä käyn kysymässä ne joka kerta sitten -- koska siellä huolehditaan, että tiedot on ajantasaiset --” (Ryhmähaastattelu, Vihti)

”--viel semmonen pitkä tuntemus, että ketä kannattaa ottaa - ja eihän ne oo missään kenenkään päässä, että.” (Ryhmähaastattelu, Karkkila)

Kaiken kaikkiaan hiljaisesta tiedosta syntyi melko vähän keskustelua, sillä aihe oli hankala pukea sanoiksi eikä yhtäkkiä osattu ymmärtää mitä hiljaista tietoa itsellä on.

4.1.2 Hiljaisen tiedon siirtämisen keinot ja tavat

Tiedon siirtämisen keinoja esitettiin ryhmähaastatteluissa enemmän kuin omaan hiljaiseen tietoon liittyviä asioita. Yksi syy tähän oli varmasti se, että organisaatioissa on jo määritelty jotain keinoja, joilla hiljaista tietoa yritetään siirtää työntekijältä toiselle. Aihe oli työntekijöille tutumpi ja konkreettisempi käsittää. Eniten huomiota herätti, että työpari tai määritelty sijainen ja niiden puuttuminen mainittiin ryhmähaastatteluissa useasti. Työpari- tai sijaisjärjestelyillä mahdollistettaisiin, ettei oleellisia tietoja olisi ainoastaan yhden henkilön hallussa. Aiemmin tässä työssä esitelty mentorointi olisi yksi mahdollisuus hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmänä. Mentorointia voisi soveltaa esimerkiksi rinnakkaistyöskentelyksi.

”-- tää vierihoito on kauheen tärkeä, jos pitäis siirtää sitä tietoa.” (Ryhmähaastattelu, Vihti)

”-- tehdään sitä työtä rinnakkain, että toinen mielellään sit tekee ja se, joka sitä on tehnyt perehdyttää--” (Ryhmähaastattelu, Lohja)

Toimintatapaohjeet, prosessikuvaukset ja kirjoitetut ohjeet tulivat esiin useasti. Kirjoitettujen ohjeiden avulla voidaan kertoa, miten tietty asia pitäisi tehdä tai toteuttaa. Tutkijana kuitenkin koen, ettei kirjoitettujen ohjeiden tai prosessikuvausten avulla voida siirtää työn kannalta ainakaan kaikkea siihen liittyvää oleellista hiljaista tietoa. Esimerkiksi prosessikuvaukseen voidaan hyvin kuvata miten jokin työ etenee, mutta siihen liittyvien oleellisten hiljaisien tietojen kirjaaminen on jo haasteellisempaa.

Monen työntekijän kohdalla puhuminen koettiin mielekkäämmäksi tavaksi siirtää tietoja kuin kirjoittaminen. Hyvä yhteishenki työyhteisössä koettiin tärkeäksi tekijäksi. Yhteishenki mahdollistaa omien tietojen kertomisen ja siirtämisen muille organisaation jäsenille. Työntekijöillä oli aito halu auttaa muita sekä kannustaa työyhteisön muita jäseniä tiedon jakamiseen.

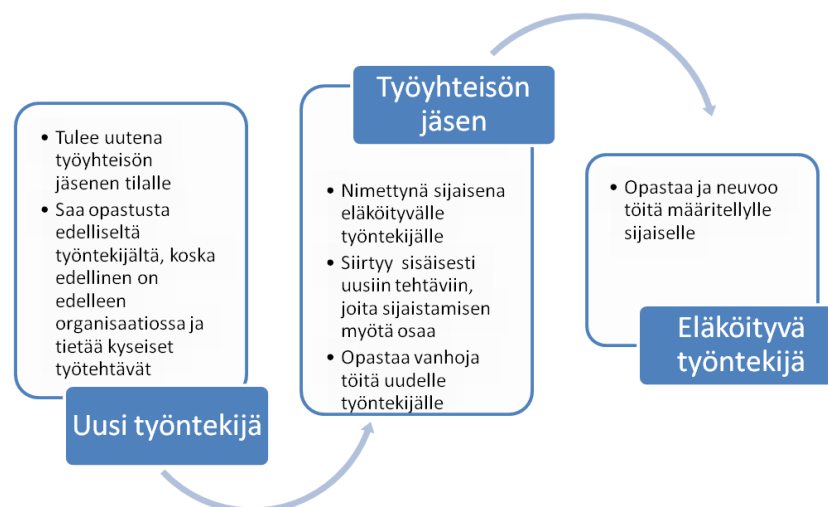
”--helpottaa sit ku toinen kysyy, ni sit kyl osaa ja muistaa sanoo et onhan siihen tämmönenki.” (Ryhmähaastattelu, Lohja)

”--kun meillä on niin hyvä yhteishenki et vaikei oltais ihan samassa huoneessa-kaan niin me kerrottais toisillemme, koska me ajatellaan, että auttaa muita eteenpäin.” (Ryhmähaastattelu, Vihti)

Työntekijät kertoivat, että organisaatioiden pitäisi osata ennakoida ja varautua eläköitymisestä johtuviin haasteisiin. Ennakoinnilla tarkoitettiin, että asiat tiedostettaisiin jo hyvissä ajoin ja koko ajan eikä vain silloin, kun ne ovat ajankohtaisia. Eläköitymisen haasteet ovat organisaatioissa tiedossa yleensä jo useita vuosia ennen varsinaista työntekijän irtaantumista organisaatiosta. Tietojen siirtämisen edellytyksenä koettiin, että kaikkien organisaation jäsenten tulisi tietää oma paikkansa organisaation toiminnassa sekä pystyä hahmottamaan organisaation toiminta yhtenäisenä kokonaisuutena. On helpompi tehdä pieniä osia työstä, kun ymmärtää mihin se linkittyy.

Eräässä haastattelussa kerrottiin työntekijöiden yhdessä pohtimasta tavasta, jolla mahdollistettaisiin hiljaisen tiedon sekä osaamisen säilyttäminen organisaatiossa (Kuvio 14). Organisaatiossa siirrettäisiin sisäisesti työntekijä eläköityvän tehtäviin ja uusi työntekijä palkattaisiin sisäisesti siirtyneen tilalle. Uusi työntekijä voisi helposti kysyä edelliseltä työntekijältä, joka vielä työskentelisi organisaatiossa. Kehitellyn menetelmän taustalla oli tietoisuus siitä, että uusi ihminen otetaan organisaatioon vasta kun eläköityvä työntekijä on jo lähtenyt, eikä tällöin yhteistä työaikaa ja hiljaisen tiedon siirtämisen mahdollisuutta ole.

”--niin, että kaksi vuotta aikaisemmin tiedostetaan, että talon sisällä on semmonen henkilö, kun minä lähden niin tuleekin tähän paikalle. He sijaistavat toinen toisiansa ja siinä koko ajan tekee sitä samoja asioita. Sitten kun minä jään pois, sinä siirrytkin minun paikalleni ja uusi ihminen otetaan sen eläköityneen työtä aloittaneen paikalle. Jolloinka minä joka olen siirtynyt tähän ni mä tiedän mitä tässä tehdään ni mä voin taas siirtää ja näin--” (Ryhmähaastattelu, Vihti)



Kuvio 14: Hiljaisen tiedon siirtämisen ja säilyttämisen keino

Haastatteluissa mainittiin useasti organisaation tietojen uudistaminen ja päivittäminen. Työntekijät ajattelivat, että myös uusiutuminen on hyvä asia. On tärkeää, että annetaan rajat ja tulos johon pitää päästä, mutta aikaisemmat käytännöt eivät ole ainoita oikeita vaan uudet ajatukset ja toimintatavat olisivat tervetulleita.

”Kaikkea tietoa ei kannatakaan yrittääkään siirtää. --tulis uusia toimintatapoja niinkun tehdä.” (Ryhmähaastattelu, Vihti)

Muutostilanteissa (esimiehen vaihtuminen, organisaatiomuutokset) on tärkeä muistaa kertoa toimintaan liittyvistä oleellisista tiedoista.

4.1.3 Hiljaisen tiedon siirtämisen esteet

Hiljaisen tiedon siirtämisen keinojen ja tapojen lisäksi työntekijät osasivat kertoa paljon esteistä ja haasteista, jotka vaikuttavat hiljaisen tiedon siirtämiseen. Merkittävimpänä haasteena oli hiljaisen tiedon tiedostamattomuus. Työntekijät eivät tieneet mitä tietoja toisille pitäisi jakaa tai siirtää. Hiljaista tietoa koettiin olevan niin paljon, että kaiken hiljaisen tiedon siirtäminen olisi mahdotonta. Kaikkea tietoa ei tarvitse jakaa, vain työn kannalta oleellisia tietoja.

Hiljaisen tiedon siirtämisen yhtenä suurimpana esteenä koettiin, ettei ole henkilöä, jolle tietoja siirtäisi. Moni työntekijä kertoi, ettei heillä ollut työparia tai nimettyä sijaista. Aikaisemmin mainittuun ongelmaan, jossa tiedot ovat yhden henkilön hallussa, voitaisiin vaikuttaa. Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus työskennellä työparin kanssa tai heillä tulisi olla tiedossaan nimetty sijainen. Haastatelluista 19 työntekijästä neljällä (4) eli noin 21 %:lla oli nimetty sijainen, joka teki töitä toisen ollessa estynyt. Osalla kyseessä oli vain nimellinen sijainen tai

sijaisuussuhdetta ei ollut kirjattu paperille vaan siitä oli sovittu työntekijöiden kesken. Tässä tapauksessa nimetyksi sijaiseksi hyväksyttiin henkilö, jonka sijaisuussuhde on sovittu kirjallisesti tai henkilöt eivät ole toistensa työpareja. Joissain tilanteissa hiljaisten tietojen siirtäminen koettiin liian isoksi työksi. Tiedon siirtämisen kokeminen isona työnä johtaa usein siihen, ettei tietojen siirtämisen mahdollistamiseksi tehdä toimenpiteitä. Organisaatiossa voi olla tilanne, että tiedostetaan olemassa olevat ongelmat, mutta niistä ei puhuta. Ongelmia saatetaan piilotella organisaatiossa. Organisaatioissa saatetaan ajatella, että jos ongelmat eivät ole näkyvissä, niille ei tarvitse tehdä mitään.

”Meillä on se ongelma, et ei oteta sijaista ennen ku jäädään pois vaan mieluummin pari kolme kuukautta sen jälkeen, koska säästetään.” (Ryhmähaastattelu, Vihti)

”Ennen siitä puhuttiin, että näin pitäis olla, että kenenkään tehtävät ei saa olla niin yhden takana --mutta nyt ei enää edes puhuta siitä, koska tiedetään ettei se oo mahdollista.” (Ryhmähaastattelu, Vihti)

”Päämääränä oli, et me pystyttäis sijaistamaan toisiamme, --me ollaan koettu se käytännössä jokseenki haasteelliseksi aika monessa asiassa.” (Ryhmähaastattelu, Karkkila)

Organisaation toiminta luo edellytykset hiljaisen tiedon siirtämisen mahdollisuuksista. Ajan tai henkilöstön riittämättömyys olivat työntekijöiden mukaan haasteita, joiden takia hiljaisen tiedon siirtämiseen ei kyetty kiinnittämään riittävästi huomiota. Koko organisaation toiminnan tulisi antaa kaikille työntekijöille yhtä hyvät edellytykset tarvittaviin toimenpiteisiin. Sisäinen viestintä mainittiin ryhmähaastatteluissa yhtenä hiljaisen tiedon siirtämisen haasteena. Työntekijät halusivat muistuttaa sisäisen viestinnän merkitystä tiedon välittämisen edellytyksenä. Organisaation jäsenet eivät tiedä mitä muut tekevät tai mitä organisaatiossa tehdään, mikäli sisäistä viestintää ei muisteta hoitaa.

”--meillä on henkilöstö puristettu niin vähiin--” (Ryhmähaastattelu, Vihti)

”--meitä on kyllä suoraan sanoen liian vähäsen--” (Ryhmähaastattelu, Karkkila)

”--kehittyne sellasia tehtäviä, et sit ku se ihminen jää pois siitä ni sit ihmiset levittää kätensä ja sanoo, et kukas se ennen tekikään sen työn--” (Ryhmähaastattelu, Lohja)

Tiedon panttaaminen mainittiin hiljaisen tiedon siirtämisen esteenä, sillä se luo organisaation negatiivista henkeä. Ajankohtaiset organisaatiomuutokset ovat yksi tekijä, joka liittyy tiedon panttaamiseen. Muutostilanteessa osa työntekijöistä voi kokea, että haluaa pitää tiedot vain omana etuna.

”semmost panttaamista jotenki. Eihän siinä oo mitään niin tavatonta.” (Ryhmähaastattelu, Lohja)

Esimiehen rooli ilmaistiin haastatteluissa ja samalla ilmeni, jos esimies ei itse jaa työssä tarvittavia tietoja tai ei ole yhteistyöhaluinen niin se heijastuu muun työyhteisön toimintaan.

4.2 Tuotettujen dokumenttien tulokset

Tuotetut dokumentit eivät olleet yhtä kattavia kuin ryhmähaastattelut. Osa työntekijöistä koki aiheesta kirjoittamisen haastavaksi. Ryhmähaastatteluihin osallistuneilta 19 työntekijältä 16:lta saatiin myös tuotettu dokumentti. Dokumenteissa tulokset jakaantuivat tasaisesti kaikkien kysymysten kohdalle, vaikka suurin osa saaduista dokumenteista olikin melko suppeita. Jo tuotettujen dokumenttien laajuus kertoo osaltaan siitä, että työntekijöiden on helpompi puhua kuin kirjoittaa hiljaisesta tiedosta.

4.2.1 Hiljainen tieto

Dokumenteissa hiljainen tieto liitettiin oman työn hallintaan liittyviin asioihin. Organisaation tuntemiseen (kehen otetaan yhteyttä, kenelle asia kuuluu), oman työn helpottamiseen, töihin, joita kukaan muu ei tee (ovat yhden henkilön vastuulla,)pikkujuttuihin sekä asiakaspalveluun kuuluvat tiedot koettiin kuuluvat osaksi hiljaista tietoa. Dokumenteista ei ilmennyt mitään sellaista, jota ryhmähaastatteluissa ei olisi jo mainittu. Dokumentit vahvistivat haastattelujen aineiston analysoinnin perusteella syntyneitä käsityksiä.

4.2.2 Hiljaisen tiedon siirtämisen keinot ja tavat

Hiljaisen tiedon siirtämisen keinoiksi ja tavoiksi dokumenteissa mainittiin useimmiten kirjoitetut ohjeet, nimetty sijainen, työpari tai tietojen jakaminen muille organisaation jäsenille. Suurin osa haastatelluista kertoi jakavansa tietoja muille organisaation jäsenille niin paljon kuin vain on mahdollista. Jos tiedot on jaettu useammalle ihmiselle, ei tietoa välttämättä häviä, koska tällöin organisaatioon jää aina joku joka tietää. Työpari ja yhtäaikainen työskentely olisi tärkeää, jotta eläkkeelle siirtyvä työntekijä voisi neuvoa ja opastaa uutta työntekijää. Hyvä yhteishenki mainittiin dokumenteissakin tiedon siirtämisen edellytyksenä. Osa työntekijöistä mainitsi, että niin sanotun vuosikellon pitäminen helpottaa hiljaisen tiedon siirtämistä. Harvoin tehtäviä töitä ei muista, mutta vuosikelloon kirjataan kaikkia tehtäviä ja se voi olla hyvä apuväline perehdyttämisen lisäksi. Ennakoimalla tulevia tilanteita, mahdollistetaan hiljaisen tiedon siirtämisen paremmat mahdollisuudet. Tällöin voidaan pohtia keinoja ja tapoja riittävän ajoissa. Todellisuudessa asioille pitäisi ryhtyä tekemään toimenpiteitä, pelkkä puhuminen ei enää riitä.

”Meillä on jo aikaisemmin tehty muutamia prosessikuvauksia ja ne on hyväksi havaittu.” (Tuotettu dokumentti, Vihti)

”Kaikkea tietoa ei ole tarve siirtää -- Uusiutuminen on myös tärkeää!” (Tuotettu dokumentti, Vihti)

”--voi löytyä ihan uusia näkökulmia ja toimintatapoja hoitaa asioita.” (Tuotettu dokumentti, Vihti)

Ryhmähaastattelujen yhteydessä ilmennyt halu uudistumiseen ilmeni myös dokumenteista. Hiljaisen tiedon siirtäminen ei välttämättä ole tärkeää, vaan se, että saataisiin työskentelyyn uusia tapoja ja näkökulmia.

4.2.3 Hiljaisen tiedon siirtämisen esteet

Dokumenteissakin mainittiin hiljaisen tiedon siirtämisen esteenä, ettei ole henkilöä, jolle voisi puhua tai työparia, jolle näyttää miten asioita tehdään. Työpari voisi olla konkreettisesti mukana tekemässä töitä ja hänelle olisi helpompi puhua, kuin kirjoittaa ohjeita. Kaikkia pikkujuttuja ei kuitenkaan muisteta tai osata kirjoittaa ohjeisiin tai prosessikuvauksiin. Hiljaisen tiedon siirtämisen esteeksi koettiin, ettei tiedetty mitä asioita pitäisi kertoa toiselle. Pitäisi kiinnittää huomiota niihin asioihin, jotka eivät lue ohjeissa, mutta jotka työn kannalta ovat oleellisia.

”--ei tieto kulje muutenkaan, saatika hiljainen tieto.” (Tuotettu dokumentti, Lohja)

”Tieto ei siirry organisaatiossa -- hiljaista tietoa ei ole kenelläkään muulla.” (Tuotettu dokumentti, Lohja)

”--koettiin muiden tuleminen työyhteisöön uhkana ”omien” tehtävien menettämiseen.” (Tuotettu dokumentti, Lohja)

Organisaatiomuutokset sekä yhteistyön puuttuminen ovat haasteita hiljaisen tiedon siirtämiselle. Mikäli organisaation sisällä ei ole yhteistyötä, yleensä myös kannustaminen puuttuu. Sisäinen viestintä ja sen puuttuminen on yksi suuri este. Organisaation jäsenet eivät tiedä, mitä muut tekevät eikä tällöin tiedetä, jos omat hiljaiset tiedot voisivat olla avuksi jollekin toiselle organisaatiossa. Sisäinen viestintä mahdollistaa muun muassa yhteistyön rakentamisen ja sen avulla työntekijä tietää, mitä muut organisaation jäsenet tekevät. Siirtämisen esteenä on, jos tiedot ovat ainoastaan yhdellä henkilöllä. Tietojen jakaminen muille organisaatiossa auttaa, etteivät tiedot ole vain yhden henkilön varassa. Tällöin muutkin työntekijät tietävät työhön liittyviä ehkä oleellisia asioita, eivätkä tiedot tällöin ole työntekijästä riippuvaisia.

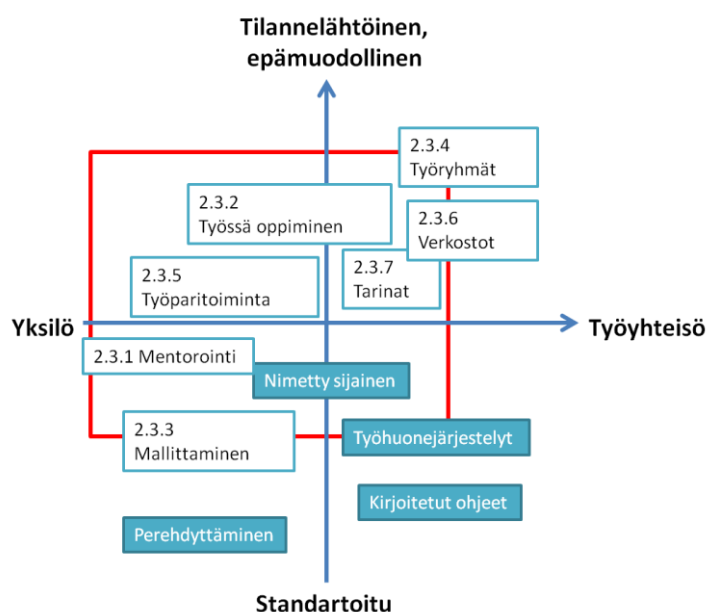
5 Johtopäätökset

Hiljaisen tiedon käsitteleminen oli hankala aihe, mutta siihen liittyvistä siirtämisen keinoista sekä siirtämisen esteistä oli helpompi kertoa. Työntekijöiden on hankala erottaa, mikä oli

tämän tutkimuksen määritelmän mukaista hiljaista tietoa ja mikä sellaista, joka löytyy kuitenkin jostain kirjallisena ja on kuvattavissa.

Saatujen tulosten ja niiden analysoinnin perusteella syntyi käsitys, että kuntaorganisaatioissa pitäisi olla enemmän aikaa, kun tavoitteena on hiljaisen tiedon siirtäminen. Kaiken kaikkiaan asiaan ei panosteta tai kiinnitetä todellisuudessa riittävästi huomiota. Kuntaorganisaatioissa tehdyt strategiset päätökset tai tavoitteet kohtasivat joiltain osin. Vihdissä työyhteisötiedottamista ja sitä kautta yhteistyötä pyritään lisäämään ja se ilmeni myös kerätystä aineistosta. Myös varahenkilöjärjestelmän luominen avainhenkilöille toteutuu työntekijöiden kertoman mukaan osittain. Lohjalla oli huomioitavissa, että siellä ei ole määritelty konkreettisia toimenpiteitä tai systemaattista mallia hiljaisen tiedon siirtämiseen. Perehdyttämistä tehdään, mikäli se on mahdollista - kaikilta osin siihen ei kuitenkaan ole riittävästi resursseja. Karkkilasta saadun tiedoksiannon perusteella ei ole määritelty tarkkoja menetelmiä tai toimenpiteitä hiljaisen tiedon siirtämiseen. Yhdeksi menestystekijäksi määritelty riittävä henkilöstömitoitus ei työntekijöiden näkökulmasta tällä hetkellä toteudu.

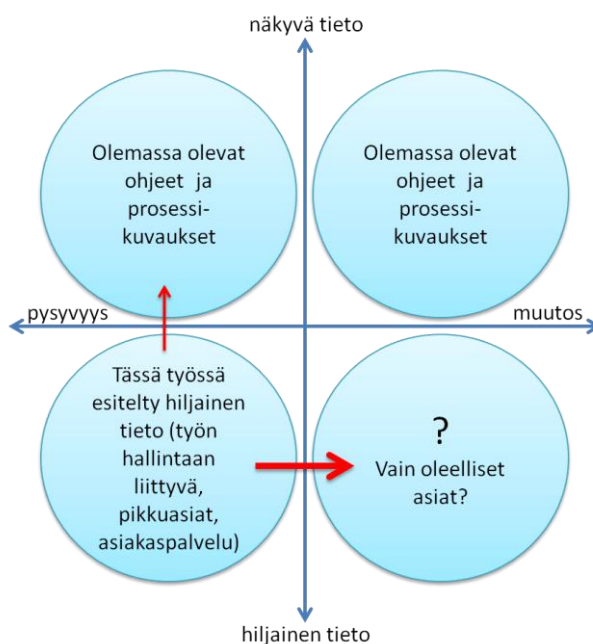
Työntekijöiden kuuleminen olisi tärkeää, sillä yleensä he tietävät todellisen tilanteen ja mitkä keinot hiljaisen tiedon siirtämisessä todellisuudessa toimisivat. Työntekijöiltä voi tulla hyviä ehdotuksia, joilla hiljaisen tiedon siirtäminen voitaisiin toteuttaa. Pelkkien puheiden sijasta olisi tärkeää, että asioiden edistämiseksi tehtäisiin konkreettisia toimenpiteitä. Ryhdyttäisiin sanoista tekoihin. Tästä johtuen syntyi ajatus, että hyvä yhteishenki ja kannustaminen on tehtävien toimenpiteiden tiedostamisen lisäksi edellytys, jotta hiljaista tietoa voidaan siirtää.



Kuvio 15: Soveltuvimmat hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmät tulosten perusteella (mukaillen Viitala 2005, 261)

Saaduista tuloksista siis selvisi, että työntekijät kokivat parhaiksi hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmiksi epämuodolliset tavat (Kuvio 15). Epämuodollisilla menetelmillä mahdollistetaan tietojen siirtäminen toiselle muun muassa yhdessä työskentelemällä sekä puhumalla. Hiljaisen tietojen kirjoittaminen on haasteellisempaa. Kirjoittamisen haastavuus korostui myös tutkimusaineiston hankinnassa. Työntekijöiden oli huomattavasti helpompi puhua hiljaisesta tiedosta muiden henkilöiden kanssa, kuin kirjoittaa siitä paperille. Kuviossa 15 esitetyt siniset laatikot ovat menetelmiä, jotka nousivat aineiston tarkastelussa esiin. Organisaatioissa tulisi olla joku toinen henkilö, joka tietää kyseisestä työstä pääkohdat. Kaikki yksittäiseen työtehtävään liittyvä tieto ei enää tänä päivänä saisi olla yhden henkilön varassa.

Kokonaisuudessa esimiehellä ja organisaatiokulttuurilla on erityisen tärkeä merkitys, kun puhutaan hiljaisen tiedon siirtämisestä kuntaorganisaatioissa. Organisaatiokulttuurissa luodaan puitteet mahdollisuuksille ja esimiehellä on vaikutus pienempään työyhteisöön sekä vallitsevaan ilmapiiriin. Molemmat roolit korostuvat muutostilanteissa. Ryhmähaastatteluisissa muutostilanteiksi luokiteltiin organisaatiomuutokset, esimiehen tai työyhteisön muun jäsenen vaihtuminen sekä esimerkiksi lomalle jääminen tai työntekijän eläköityminen.



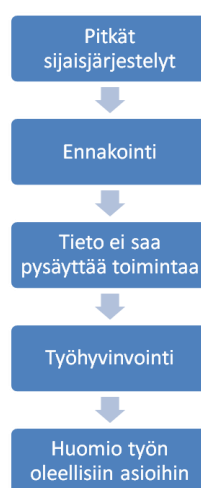
Kuvio 16: Tiedot muutostilanteessa

Työntekijät ilmaisivat yllättävän vahvasti mielipiteensä tietojen uudistamisesta sekä halusta muuttaa käytössä olevia työtapoja uusiin. Muutostilanteissa ei tarvitsekaan siirtää kaikkea työntekijöiden hiljaista tietoa (Kuvio 16). Hiljaista tietoa ei koettukaan siis niin merkittävänä asiana, kuin mikä oli lähtökohtainen ajatus ennen tutkimuksen suorittamista. Hiljaisen tiedon siirtäminen koettiin osaltaan muutoksen esteenä. Työntekijät halusivat organisaation uusia

ajatuksia sekä muutosta toimintatapoihin. Muuostilanteissa tulisi säilyttää ne hiljaisetkin tiedot, jotka ovat toiminnan jatkumisen kannalta tärkeitä.

Ehdotus hiljaisen tiedon säilyttämisen edellytyksistä sekä keinoista

Aineiston analysoinnin ja johtopäätösten jälkeen olen päätenyt, että vaikka työntekijällä ei olisi organisaation toiminnan kannalta merkittävää hiljaista tietoa, silti seuraavaksi esitettävät toimenpiteet voidaan tehdä organisaatioissa. Kyseisten (Kuvio 17) toimenpiteiden avulla työntekijöille voidaan saatujen tulosten perusteella luoda inhimillinen irtaantuminen organisaatiosta. Esitetyt toimenpiteet saattavat olla itsestäänselvyksiä, mutta kyseisten asioiden havaitseminen tutkimusaineistosta kertoo, ettei kuntaorganisaatioissa huolehdita kaikilta osin edes itsestäänselvyksiä kuntoon. Kaikkien toimenpiteiden takana on esimies tai organisaatiokulttuuri, joka mahdollistaa esitetyt toimenpiteet. Hiljaisen tiedon siirtäminen on riippuvainen organisaation toiminnasta eikä niinkään työntekijöistä.



Kuvio 17: Hiljaisen tiedon säilyttämisen edellytykset

Pitkillä sijaisjärjestelyillä ja nimetyillä sijaisilla mahdollistetaan, etteivät tiedot ole organisaatiossa ainoastaan yhden työntekijän työskentelyn varassa. Pitkän sijaisuussuhteen avulla myös sijainen pääsee sisään toisen henkilön työhön ja ymmärtää konkreettiset työtehtävät. Nimetty sijainen on se henkilö, jolle eläköityvä työntekijä voi puhua kokemuksen kautta syntyneistä tiedoille määritellylle henkilölle. Työntekijällä ei ole tässä tapauksessa työparia, mutta organisaatiossa on tällöin olemassa henkilö, jolle työntekijä voi kertoa omaan työhön liittyvistä oleellisista asioista. Työparitoimintaa tulisi tukea mahdollisuuksien mukaan. Aikaisemmin on tullut selkeästi esiin, että hiljaista tietoa on helpompi siirtää puhumalla kuin kirjoittamalla ja työparia voisi opastaa, vielä kun itse on organisaatiossa. Hiljaisen tiedon siirtämisen paras keino on mielestäni yhdessä työskenteleminen sekä asioista kertominen toiselle työntekijälle. Ennakoimalla tulevia tilanteita, voidaan ehkäistä muun muassa tiedon panttaa-

minen ja yllättävät muutokset. Ennakointi viestii työntekijöille, että asioista huolehditaan ja niihin varaudutaan.

Tieto ei saa pysäyttää toimintaa. Tieto ei saa siis olla muutoksen esteenä eikä oleellisia tietoja saa olla organisaatiossa ainoastaan yhden työntekijän varassa. Vaikka hiljaiseen tietoon liittyisi, että asiat on tehty samalla tavalla monia vuosia, ei se saa olla muutoksen esteenä vain aikaisemmin ilmennyt uudistuminen on yksi organisaation elinehto. Organisaatiossa pitäisi luoda hyvät edellytykset hiljaisten tietojen siirtämiselle. Tietoja pitäisi pystyä jakamaan muille organisaation jäsenille.

Työhyvinvointi on tärkeä tekijä, joka vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Hiljaisen tiedon siirtäminen on helpompaa, kun organisaation työhyvinvointiin liittyvät tekijät ovat hoidettuna. Työntekijöiden huomioiminen, kannustaminen, sisäinen viestintä sekä hyvä yhteishenki ovat osaedellytyksiä hiljaisen tiedon siirtämisen mahdollistamisessa. Sisäinen viestintä lisää tietoisuutta kokonaisuuteen kuulumisesta, jotta työntekijä tietää oman paikkansa ja roolinsa organisaation jäsenenä. Hyvä yhteishenki poistaa tiedon panttaamisen sekä kasvattaa työhyvinvointia. Hyvinvoiva työntekijä haluaakin jakaa omia kokemuksiaan ja taitojaan muille. Omaan työhön liittyvien oleellisten tietojen tarkastelu on ehkä suurin haaste. Haasteeseen tarttuminen kannattaa, koska oleellisten tietojen avulla työntekijät selviytyvät muutostilanteista. Kaikkea hiljaista tietoa ei kannata siirtää, vain työhön liittyvät oleelliset tiedot.

5.1 Jatkotutkimus

Tutkimuksen sekä myöhemmin analysoinnin yhteydessä havaitsin, että kyseisestä aiheesta olisi hyvä tehdä jatkotutkimus. Jatkotutkimuksessa tutkittaisiin mitä ovat työntekijöiden mielestä heidän työnsä oleellisia tietoja, jotka tulisi siirtää muutostilanteiden yli. Tässä tutkimuksessa huomio kiinnittyi enemmän niihin tietoihin, jotka tulisi siirtää, mikäli toiminta säilyisi ennallaan. Nykypäivän haasteet luovat organisaatioihin muutospainetta ja tutkimuksesta saattaisi löytyä yllättäviäkin huomioita. Toisena jatkotutkimuksen mahdollisuutena olisi tutkia työntekijän hiljaista tietoa siten, että työntekijät kuvailisivat toinen toistensa hiljaista tietoa. Tämän tutkimuksen ryhmähaastattelussa huomioin, että työyhteisön muiden jäsenten oli helppompaa kertoa toisen henkilön hiljaisesta osaamisesta tai tiedoista kuin henkilön itse omista hiljaisista tiedoista. Työyhteisön jäsenet näkevät toisen työntekijän tiedot eri näkökulmasta kuin työntekijä itse.

5.2 Yhteenveto

Hiljaseen tietoon liittyvä tutkimus oli haaste, jonka tutkijakin tiedosti. Tutkimuksen tulokset si pystyttiin kuitenkin muodostamaan konkreettinen ratkaisu hiljaisen tiedon siirtämisen edel-

lytyksistä kuntaorganisaatioissa. Tutkimusmenetelmäksi valittu fenomenologinen ajattelutapa sekä narratiivinen tekstianalyysi olivat tutkitun aiheen haastavuuden huomioon ottaen oikeita valintoja, sillä kyseisten tutkimusmenetelmien avulla aineistosta havaittiin asioita, joita pelkällä pintapuolisella analysoinnilla ei olisi pystytty löytämään. Työntekijöiden näkökulma pystyttiin säilyttämään työn jokaisessa vaiheessa ja lopussa kerrotussa ehdotuksessa hiljaisen tiedon siirtämiseksi on esitetty asioita, jotka työntekijät kokivat merkityksellisiksi. Ehdotus haluttiin pitää yksinkertaisena, koska yksinkertaisilla ja itsestään selvilläkin asioilla voidaan tehdä suuri muutos organisaatiossa. Työn keskeisimpinä lähteinä on käytetty sellaisia kirjoja, joiden kirjoittajat ovat tutkineet hiljaista tietoa ja siihen liittyviä haasteita. Artikkelilähteinä on tutkimuksia, jotka vahvistavat kirjoitettua teoriaa. Työn lopputulos on yhteneväinen kokonaisuus, joka etenee johdonmukaisesti alusta loppuun.

Lähteet

Kirjat

Aaltonen, M. & Heikkilä, T. 2003. *Tarinoiden voima: Miten yritykset hyödyntävät tarinoita?* Jyväskylä: Gummerus.

Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. *Osaamisen ennakointi - Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen.* Helsinki: Edita.

Hannula, A. 2008. *Systemaattinen tekstianalyysi.* Teoksessa Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V.-M. (toim.) *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin.* 3. painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Heikkinen, H. L. T. 2010. *Narratiivinen tutkimus - todellisuus kertomuksena.* Teoksessa Aaltonen, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin.* 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: WSOY.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Isoaho, M. 2009. *Uskalla johtaa: Haasta itsestäänselvyydet.* Helsinki: Helsingin seudun kaupunkamari.

Judén-Tupakka, S. 2008. *Askelia fenomenologiseen analyysiin.* Teoksessa Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V.-M. (toim.) *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin.* 3. painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2002. *Oppiminen työssä ja työyhteisössä.* Juva: WSOY

Kananen, J. 2008. *KVALI. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet.* Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kesti, M. 2010. *Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen.* Helsinki: Talentum.

Kesti, M. 2005. *Hiljaiset signaalit - avain organisaation kehittämiseen.* Helsinki: Edita.

Kiviranta, R. 2010. *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa.* Helsinki: WSOY

Laine, T. 2010. *Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma.* Teoksessa Aaltonen, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin.* 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: WSOY.

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

Lipiäinen, T. 2001. *Liiketoiminnan kehittäminen uudella vuosituhannella.* Jyväskylä: Gummerus.

Lundell, S. 2008. *Kateus työyhteisössä.* Tampere: Esa Print

Mattila, K.-P. 2007. *Arvostava kohtaaminen: arjessa, auttamistyössä ja työyhteisössä.* Juva: WSOY.

Metsämuuronen, J. 2008. *Laadullisen tutkimuksen perusteet.* 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.

Metsämuuronen, J. 2006. Metodologian perusteet ihmistieteissä. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.

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

Onnismaa, J. 2007. Ohjaus- ja neuvontatyö: Aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Tampere: Gaudemus

Puusa, A. & Eerikäinen, M. 2011. Onko hiljainen tieto todella hiljaista. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Unipress.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Silvennoinen, M. 2008. Löydä aarteesi – verkostoidu! Hämeenlinna: Karisto.

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WSOY

Stähle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma: Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita.

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

Tukiainen, M. 2010. Luova tila. Tulevaisuuden työpaikka. Helsinki: Rakennustieto.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: Tammi.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Karisto.

Artikkelit

Anand, G., Ward, P. T. & Tatikonda, M. V. 2010. Role of explicit and tacit knowledge in Six Sigma projects: An empirical examination of differential project success. *Journal of Operations Management* 28, 303-315.

Argote, L. & Ingram, P. 2000. Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82 (1), 150-169.

Fernie, S., Green, S. D., Weller, S. J. & Newcombe, R. 2003. Knowledge sharing: context, confusion and controversy. *International Journal of Project Management* 21, 177-187.

Jasimuddin, S. M. 2007. Exploring knowledge transfer mechanisms: The case of a UK-based group within a high-tech global corporation. *International Journal of Information Management* 27, 294-300.

Linde, C. 2001. Narrative and social tacit knowledge. *Journal of Knowledge Management* 5 (2), 160-170.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning* 33, 5-34.

Nonaka, I. & von Krogh, G. 2009. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science* 20 (3), 635-652.

Ozmen, F. 2010. The capabilities of the educational organizations in making use of tacit knowledge. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 9, 1860-1865.

Swap, W., Leonard, D., Shields, M. & Abrams, L. 2001. Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of Management Information Systems* 18 (1), 95-114.

Yang, J.-t. 2008. Individual attitudes and organisational knowledge sharing. *Tourism Management* 29, 345-353.

Internet-lähteet

Kuntatyönantajat. 2012a. Henkilöstö ikäluokittain ja keski-iat. Viitattu 25.4.2012 <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/tilastot/henkilosto/ikaluokat-ja-keski-iat/Sivut/default.aspx>

Kuntatyönantajat. 2012b. Joka viides suomalainen työskentelee kunta-alalla. Viitattu 25.4.2012. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/kunta-työnantajana/kuntien-henkilosto/Sivut/default.aspx>

Kuntatyönantajat. 2012c. Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi. Viitattu 25.4.2012 <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämän-kehittäminen/osaamisen-kehittäminen/Sivut/default.aspx>

Valtioneuvosto. 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. Viitattu 18.4.2012. <http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/fi.jsp>

Muut lähteet

Haanpää, H. 2012. Henkilökohtainen tiedonanto 24.4.2012. Lohjan kaupunki. Lohja.

Kalliaiseno, A. 2012. Henkilökohtainen tiedonanto 26.4.2012. Karkkilan kaupunki. Karkkila.

Nordberg, N. 2012. Henkilökohtainen tiedonanto 19.4.2012. Vihdin kunta. Vihti.

Kuviot

Kuvio 1: Tiedon muuttaminen hiljaisesta näkyväksi (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, 62)	9
Kuvio 2: Tutkimusaineiston hankintaprosessi	9
Kuvio 3: Kunnissa työskentelevät kokoaikaiset kuukausipalkkaiset työntekijät (Kuntatyönantajat 2012a)	11
Kuvio 4: Organisaation tiedot jäävuori-ajatteluna	14
Kuvio 5: Tiedon tyypit (mukaillen Linde 2001, 161)	14
Kuvio 6: Hiljaisen tiedon syntymisen kolme tapaa (mukaillen Toivonen & Asikainen 2004, 16)	15
Kuvio 7: SECI-malli (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, 62)	16
Kuvio 8: Hiljaisen tiedon määrän lisääntyminen eri tasoilla (mukaillen Toivonen & Asikainen 2004, 21)	17
Kuvio 9: Tiedon siirtämisen menetelmiä (mukaillen Viitala 2005, 261)	21
Kuvio 10: Malli opinnäytetyöprosessista	24
Kuvio 11: Rinnakkain työskentely	26
Kuvio 12: Opinnäytetyön aineisto	29
Kuvio 13: Hermeneuttinen kehä	31
Kuvio 14: Hiljaisen tiedon siirtämisen ja säilyttämisen keino	39
Kuvio 15: Soveltuvimmat hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmät tulosten perusteella (mukaillen Viitala 2005, 261)	43
Kuvio 16: Tiedot muutostilanteessa	44
Kuvio 17: Hiljaisen tiedon säilyttämisen edellytykset	45

Liitteet

Liite 1: Aineiston hankinta aikataulu

Vihti

21.2. Sähköpostiviesti Vihdin kunnan henkilöstöpäällikölle

5.3. Henkilöstöpäällikön tapaaminen

7.3. Ryhmähaastattelukutsun välittäminen kohdehenkilöille

14.3. Muistutusviesti työntekijöille (ei yhtään ilmoittautumista!)

20.3. Ensimmäinen ryhmähaastattelu, Vihdin kunnanvirasto

22.3. Toinen ryhmähaastattelu, Vihdin kunnanvirasto

Noin viikko haastattelun jälkeen tai viimeistään 19.4. mennessä kirjoitetun dokumentin palautus

19.4. Projektisopimuksen allekirjoitus

Osallistujat, suluissa ryhmähaastatteluun ilmoittautumispäivä:

1. A (19.3.)
2. B (19.3.)
3. C (19.3.)
4. D (20.3.)
5. E (20.3.)
6. F (20.3.)
7. G (20.3.)

Lohja

28.2. Sähköpostiviesti Lohjan henkilöstön kehittämispäällikölle

12.3. Henkilöstön kehittämispäällikön tapaaminen

12.3. Ryhmähaastattelukutsun välittäminen kohdehenkilöille

28.3. Ryhmähaastattelu, Lohjan kaupungintalo

Noin viikko haastattelun jälkeen tai viimeistään 19.4. mennessä kirjoitetun dokumentin palautus

23.4. Projektisopimuksen allekirjoitus

Osallistujat, suluissa ryhmähaastatteluun ilmoittautumispäivä:

1. H (12.3.)
2. I (12.3.)
3. J (12.3.)
4. K (12.3.)
5. L (13.3.)
6. M (13.3.)

7. N (15.3.)
8. O (15.3.)
9. P (28.3.)

Karkkila

21.2. Sähköpostiviesti Karkkilan talous- ja henkilöstöpäällikölle

13.3. Talous- ja henkilöstöpäällikön tapaaminen

12.3. Ryhmähaastattelukutsun välittäminen kohdehenkilöille

2.4. Ryhmähaastattelu, Karkkilan kaupungintalo

Noin viikko haastattelun jälkeen tai viimeistään 19.4. mennessä kirjoitetun dokumentin palautus

23.4. Projektisopimuksen allekirjoitus

Osallistujat, suluisa ryhmähaastatteluun ilmoittautumispäivä:

1. Q (26.4.)
2. R (2.4.)
3. S (2.4.)



Liite 2 Ryhmähaastattelun kutsu

KUTSU

Hei!

Olen kolmannen vuoden tradenomiopiskelija Laurea-ammattikorkeakoulusta Lohjan toimipisteestä. Teen opinnäytetyötä, jossa tutkin hiljaisen tiedon siirtämistä kuntaorganisaatioissa. Toteutan tutkimuksen työntekijöiden näkökulmasta, sillä aikaisemmissa tutkimuksissa asiaa on tarkasteltu pääosin johdon ja johtamisen näkökulmasta. Työn tarkoituksena on selvittää kuntaorganisaation työntekijöiden tämänhetkisiä näkemyksiä hiljaisesta tiedosta ja siihen liittyvistä haasteista sekä siirtämisen keinoista.

Siksi toivon, että Sinä, kunnan palveluksessa työskentelevä ja laajan kokemuksen työtehtävistä omaava työntekijä tulisit mukaan tuottamaan arvokasta aineistoa tutkimukseeni. Kerään tarvittavaa aineistoa ryhmähaastattelulla sekä kirjoitelmalla. Ryhmähaastattelun kesto on noin 2 tuntia, riippuen kuitenkin keskusteluaktiivisuudesta. Ryhmähaastattelu pidetään *missä koska*.

Ilmoitathan allekirjoittaneelle kiinnostuksestasi osallistua keskusteluun *päivämäärä* mennessä!

Mikäli Sinulle heräsi jotakin kysymyksiä, voit ilomielin olla yhteydessä.

Ystävällisin terveisin

Anne Saario

Laurea-ammattikorkeakoulu

Laurea Lohja

Yrityslabra

puh. 040 XXX XXXX

anne.saario@laurea.fi

Liite 3: Ryhmähaastattelun alustus



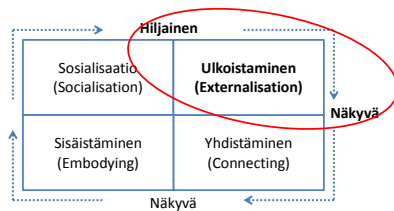
Mitä on hiljainen tieto?

- Automatisoitunutta toimintaa/tietoja
- Tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa
- Hiljainen tieto on sidottu muun muassa aisteihin ja intuitioon
- Henkilö osaa tehdä jotakin asioita, mutta ei tiedä tai osaa selittää miten niitä tehdään
- Rinnastetaan osaamiseen ja ammattitaitoon



Hiljaisen tiedon syntyminen

- Oppiminen tapahtuu tiedostamatta
 - Työtä tekemällä
 - Kokemalla
 - Kokeilemalla asioita
 - Seuraamalla kokeneempia henkilöitä
- Ihminen osaa, muttei tiedä miten
 - Automatisoitunut tieto-taito ➡ hiljaiseksi tiedoksi



(mukaan Nonaka & Takeuchi 1995)

Muutetaan automatisoitunut, hiljainen tieto ja taito näkyväksi



Alkulämmittelyä

- Esittäytyminen
 - Kuka olet?
 - Minkälaista työtä teet?
 - Kauan olet työskennellyt kunnassa?
 - Muuta?



Kysymys 1

- Mikä työhösi liittyvä tieto on tärkeää? Kuvaile millaisiin toimintoihin tai tehtäviin hiljainen tieto voisi sinun työssäsi liittyä?
 - Kesälomalista ulkopuoliselle sijaiselle - minkälaisia asioita kirjaisit paperille, mihin liittyviä (10 kohtaa)?



Kysymys 2

- Miten tiedot siirtyvät muille nyt, entä miten niitä kannattaisi tulevaisuudessa siirtää?
 - Mentorointi
 - Mallittaminen (prosessikuvaus)
 - Työparitoiminta
 - ...



Kysymys 3

- Millaisia ovat tiedon siirtämisen haasteet/esteet organisaatiossa?
 - Esiimiestyö
 - Luottamus
 - Työilmapiiri
 - Aika...



Kirjoitelma

- Toivoisin teiltä vielä pienen kirjoitelman hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyvistä asioista...
 - Omaa pohdintaa edellä käsitellyistä aiheista
 - 2-5 sivun tuotos
 - Palautus ?





Liite 4: Kirjoitetun dokumentin ohjeet

KIRJOITELMA

Hei!

Kiitos, kun osallistuit hiljaisen tiedon siirtämistä käsittelevään keskusteluun.

Toivoisin Sinulta vielä pientä kirjoitelmaa hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyvistä asioista. Kirjoitelma on omaa pohdintaa keskustelussa puhutuista aiheista. Eli toivon, että kirjoitat pohdintaasi seuraaviin kysymyksiin:

1. Mikä työhösi liittyvä tieto on tärkeää? Kuvaile millaisiin toimintoihin tai tehtäviin hiljainen tieto voisi sinun työssäsi liittyä?
2. Miten tiedot siirtyvät muille nyt, entä miten niitä kannattaisi tulevaisuudessa siirtää?
3. Millaisia ovat tiedon siirtämisen esteet organisaatiossa?

Kirjoitelman pituus on 2-5 sivua ja voit palauttaa sen nimettömänä. En työssäni yksilöi tuloksia vaan pyrin luomaan käsityksen hiljaisen tiedon siirtämisestä kuntaorganisaatioissa.

Palautuspäivä:

Kiitos yhteistyöstä!

Ystävällisin terveisin

Anne Saario

Laurea-ammattikorkeakoulu

Laurea Lohja

Yrityslabra

puh. 040 XXX XXXX

anne.saario@laurea.fi