

Mira Heiskanen

HILJAISEN TIEDON HAASTE

Case: Rantasalmen Osuuspankki

Opinnäytetyö
Liiketalous


Marraskuu 2012




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences		Opinnäytetyön päivämäärä 3.12.2012
Tekijä(t) Mira Heiskanen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma	
Nimeke Hiljaisen tiedon haaste Case: Rantasalmen Osuuspankki		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksessa selvitettiin hiljaista tietoa ilmiönä case-yrityksen ja toimeksiantajan eli Rantasalmen Osuuspankin näkökulmasta. Tarkoituksena oli tutkia, mihin olennainen hiljainen tieto liittyy Rantasalmen Osuuspankin toiminnassa, millainen on hiljaisen tiedon hyödyntämisen nykytila ja millä keinoin sen saisi paremmin hyödynnettyä koko työyhteisön voimavaraksi. Päättökysongelmaksi muodostui: Kuinka hiljaisen tiedon haaste voitetaan Rantasalmen Osuuspankissa? Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää ja kuvata hiljaisen tiedon haasteet ja merkitys Rantasalmen Osuuspankille. Lisäksi pyrittiin löytämään toimivia keinoja haasteiden voittamiseen, jolloin ne kääntyisivät mahdollisuuksiksi.</p> <p>Teoriaosassa perehdyttiin selvittämään kuinka hiljaista tietoa saataisiin johdettua, hyödynnettyä ja siirrettyä haasteista huolimatta. Lisäksi nostettiin esille, mitä etuja yritys saa hiljaisen tiedon tehokkaasta hyödyntämisestä. Tutkimuksen empiirinen osio muodostui seitsemästätoista informoiduista teemahaastattelusta. Laadullisella tutkimusmenetelmällä pyrittiin löytämään toimivia tilanteita ja ratkaisuja, joilla henkilöstö olisi valmis jakamaan hiljaista tietoaan. Toimiviksi keinoiksi nousivat luonnollinen työparitoiminta, mallittaminen sekä kyselytekniikka. Myös työkierrosta oltiin kiinnostuneita ja sen koettiin lisäävän hiljaisen tiedon leviämistä yritykseen myös osastorajojen yli.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista on nähtävissä, että suurin haaste tällä hetkellä hiljaisen tiedon hyödyntämiseen on resurssipula sekä avoimen keskustelukulttuurin puuttuminen. Case-yrityksellä on käytössään jo nyt laaja hiljaisen tiedon siirtoon ja dokumentointiin sopiva keinovalikoima, jota kuitenkin täytyisi osata käyttää oikein ja tehokkaammin, jottei tieto jäisi hiljaiseksi. Myös henkilöiden omaa motivaatiota pidettiin yhtenä avaintekijänä hiljaisen tiedon haasteen voittamisessa. Halukkuutta tiedon siirtämiseen oli, eikä tietoa pantattu työtovereilta. Hiljaisen tiedon arvo ja mahdollisuudet Rantasalmen Osuuspankille tunnustettiin ja ymmärrettiin. Johdolta toivottiin enemmän tukea, kannustusta ja valvontaa, jotta hiljainen tieto siirtyisi perehdyttämis- ja eläköitymistilanteiden lisäksi myös epävirallisesti työn lomassa osana arkipäivää. Konkreettisina toimenpiteinä toivottiin arvostuksen osoittamista osaamiskartoituksia tekemällä sekä keskustelukulttuurin luomista aktiivisen kehityskeskustelukäytännön käyttöönotolla ja palaverien lisäämisellä.</p>		
Asiasanat (avainsanat) hiljainen tieto, kokemustieto, osaaminen, ammattitaito		
Sivumäärä 107 + 1 liite	Kieli Suomi	URN
Huomaus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Erja Härkönen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Rantasalmen Osuuspankki	

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis 3 Dec 2012
Author(s) Mira Heiskanen	Degree programme and option Degree Programme in Business Management Bachelor of Business Administration	
Name of the bachelor's thesis The challenge of Tacit Knowledge Case: Rantasalmen Osuuspankki		
Abstract <p>This bachelor's thesis examined the phenomenon of tacit knowledge from the case company's perspective. The study was commissioned by Rantasalmen Osuuspankki, which is a Finnish co-operative bank. The purpose was to unravel how and where critical tacit knowledge is attached to the operations of Rantasalmen Osuuspankki, what the present state of using tacit knowledge is and which are the techniques that enable its better utilization as the resource for the entire working community. The main research problem was: How to win the challenges of tacit knowledge in the case company? The aim of this thesis was to understand and describe the challenges of tacit knowledge and its importance to Rantasalmen Osuuspankki. Another goal was to find appropriate ways of winning the challenges and turning them into possibilities.</p> <p>The theoretical framework examines how tacit knowledge can be managed, utilized and transferred, despite the challenges. In addition, this study brought up a list of benefits the company would receive from the effective use of tacit knowledge. The empirical research consisted of 17 qualitative and informative themed interviews. Qualitative research method was used to point out effective situations and solutions by which the personnel would be willing to share their tacit knowledge. The research results showed that the most useful practices are natural pair work, modeling and asking the right questions. There was also interest towards job rotation and it was experienced to increase the spreading of tacit knowledge into the company even across department boundaries.</p> <p>Based on the results of the study the major challenge for utilization of tacit knowledge at the moment is the lack of resources and the lack of open discussion culture. The case company already has extensive and suitable selection of techniques for tacit knowledge transfer and documentation. However, the correct and efficient use of these is needed to make sure that the knowledge will not remain tacit. Furthermore, the employees' own motivation was a key element of winning the challenge of tacit knowledge. There was willingness to transfer knowledge and nobody claimed to pledge information from colleagues. The value and opportunities for tacit knowledge at Rantasalmen Osuuspankki have been recognized and understood. The management should support, encourage and supervise more, in order to transfer the tacit knowledge not only into orientation and retirement situations, but also into being an informal element of the ordinary working day. The first concrete measures could be competence surveys and creating a discussion culture as well as implementing an active development discussions practice and increasing the number of meetings.</p>		
Subject headings, (keywords) tacit knowledge, know-how, competence, expertise		
Pages 107 + 1 appendice	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Erja Härkönen	Bachelor's thesis assigned by Rantasalmen Osuuspankki	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	HILJAINEN TIETO.....	7
2.1	Tiedon ulottuvuudet – hiljainen ja eksplisiittinen tieto	8
2.2	Hiljainen tieto yritysmaailmassa.....	11
3	HILJAISEN TIEDON JOHTAMINEN	16
3.1	Hiljaisen tiedon johtaminen osana johtamisen viitekehystä.....	16
3.2	Tiedon luomisen prosessi: Nonakan & Takeuchin SECI-malli.....	19
3.3	SECI-prosessista hiljaisen tiedon johtamisen malliin.....	23
3.4	Hiljaisen tiedon jakaminen ja siirtyminen	28
3.4.1	Hiljaisen tiedon jakamisen merkitys	28
3.4.2	Hiljaisen tiedon siirtymisen haasteet	32
3.4.3	Tapoja jakaa hiljaista tietoa	40
4	CASE-YRITYKSEN ESITTELY	49
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	51
5.1	Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmän valinta.....	51
5.2	Tutkimusprosessi	52
5.3	Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi.....	56
5.4	Tutkimuksen laatu ja luotettavuus	57
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	59
6.1	Hiljaisen tiedon ilmentyminen Rantasalmen Osuuspankissa	59
6.2	Hiljaisen tiedon merkitys Rantasalmen Osuuspankille	64
6.3	Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja siirtyminen	69
6.3.1	Tilanteet	69
6.3.2	Keinot.....	75
6.3.3	Hiljaisen tiedon siirtymisen haasteet	85
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	93
	LÄHTEET	104
	LIITE 1 Teemahaastattelun runko	

1 JOHDANTO

Hiljaisen tiedon tutkimisen lähtökohdat ja tarve

Yritysten menestyksen sanotaan tulevaisuudessa, työelämän nopeiden muutosten myötä perustuvan yhä enemmän työntekijöiden vuosien saatossa keräämään hiljaiseen tietoon ja ammattitaitoon (Stähle & Wilenius 2006, 14). Lähivuosien aikana eläköitymisen myötä pankkialalta poistuu suuri joukko pitkäaikaisia, kokeneita ja paljon hiljaista tietoa omaavia työntekijöitä, jolloin tämä yrityksen voimavara on vaarassa kadota heidän mukanaan.

Työvoima rahoituslalla vanhenee, sillä pankkeihin ei 1990-luvun laman ja pankkikriisin seurauksena palkattu useisiin vuosiin uusia työntekijöitä (Alhonsuo ym. 2009, 27; Kallonen 2012, 6). Tämä on vaikuttanut rahoitusalan henkilöstörakenteeseen siten, että 1970-luvulla syntyneiden määrä on vähäinen ja ikärakenteessa on nähtävissä lähes kymmenen vuoden aukko (Kallonen 2012, 6). Tällä hetkellä rahoitusala onkin henkilöstörakenteeltaan kaksijakoinen: toimialalla työskentelee paljon niin hiljaista tietoa ja pitkän kokemuksen omaavia senioreita kuin nuoria kokemattomia vasta-alkajia, mutta keski-ikää lähestyviä on heihin suhteessa vähän (Rajander-Juusti 2012). Suurista ikäluokista eli 1945–1949-vuosina syntyneistä, nyt 63–67-vuotiaista, valtaosa on jo jäänyt pois työelämästä. Vuoden 2010 lopussa suurten ikäluokkien osuus kaikista työllisistä oli enää vain 5 prosenttia. (Tilastokeskus 2012.) Tämä selittää rahoitusalan henkilöstörakenteen toisen ääripään – suurten ikäluokkien tilalle palkatut nuoret. Heille tulisi pyrkiä ennakoivasti siirtämään senioreiden ja muiden kokeneiden ammattilaisten hiljaista tietoa, jotta heidän ammattitaitonsa kehittyisi.

Suomessa vanhuuseläkkeelle voi jäädä oman harkinnan mukaisesti 63–68 vuoden ikäisenä ja lisäksi varhennetulle vanhuuseläkkeelle jo 62-vuotiaana (Kela 2012). Tätä aiemmin työeläkkeelle voi jäädä ennen 6.5.2004 otettujen eläkevakuutusten ansiosta, joiden ehdot niin sallivat (Työeläke 2012). Pohjola Pankki Oyj:n keskimääräinen eläkkeellejäämisikä oli vuonna 2011 noin 61,5 vuotta (Pohjola Pankki Oyj:n vuosikat-saus 2011). Nyt pankkien, ennen lamaa ja pankkikriisiä palkatusta henkilöstöstä useampi kuin joka viides työntekijä on yli 55-vuotias (Kallonen 2012, 6). Rahoitusalan ikärakenne onkin yksi Suomen toimialojen vanhimmista, sen keski-ikä ollessa 43,5 vuotta eli kaksi vuotta suurempi kuin kaikkien työllisten keski-ikä. Työ- ja elinkeino-

ministeriön tavoiteskenaarion mukaan rahoitusalan eläkepoistuma on tämän vuoksi lähivuosina suurta suhteessa sen työllisten määrään. Vuosina 2011–2015 rahoitusalaalta poistuu yhteensä 6600 työntekijää, joka on määrällisesti kaikkien aikojen suurin poistuma viiden vuoden ajanjaksoin tarkasteltuna. Tämä tarkoittaa vuositasolla 1320 henkilön poistumaa. Lisäksi Etelä-Savon maakunnan alueen poistuma työvoimasta on vuosien 2011–2015 koko Suomen suurin suhteutettuna maakunnan työvoimaan nähden, yhteensä 10 967 henkilöä. (Järvinen & Leveälähti 2009.) Lisäksi tarkasteltaessa hiljaisen tiedon katoamista on otettava huomioon myös muu poistuma, sillä tässä tarkastelussa on huomioitu vain vanhuuseläkkeelle ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyvät henkilöt sekä kuolleisuus. Hiljainen tieto voi kadota aina silloin, kun henkilö syystä tai toisesta jättää yrityksen, esimerkiksi vaihtaessaan työpaikkaa.

Eläköitymisaallon myötä pankkialalta ja täten myös Etelä-Savossa sijaitsevasta case-yrityksestäni, Rantasalmen Osuuspankista poistuu siis lähivuosina paljon pitkän työkokemuksen omaavia ja arvokasta hiljaista tietoa keränneitä osaavia ammattilaisia. Tämän vuoksi tulevaisuudessa hiljaisen tiedon merkitys korostuu ja sen potentiaali ja mahdollisuudet tulisi ymmärtää, löytää ja hyödyntää, jotta nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä selvittäisiin.

Haasteeksi muodostuu yrityksen toiminnan ja menestyksen kannalta oleellisen osaamisen ja kriittisen arvokkaan hiljaisen tiedon tunnistaminen ja sen ennakoitu siirtäminen nuoremmille ja yritykseen jääville työntekijöille sekä koko työyhteisön eduksi, jotta se ei katoa yrityksestä lähtevien mukana. Hiljaisen tiedon katoaminen voi heikentää yrityksen toimintavarmuutta ja kilpailukykyä kiristyvillä markkinoilla sekä uuvuttaa henkilöstön lisääntyvän työmäärän ja osaamis- ja tietovajeen vuoksi.

Aiheen valinta ja tutkimuskohde

Aihevalintaan vaikutti oma mielenkiintoni hiljaisen tiedon haasteita ja tehokkaampia hyödyntämismahdollisuuksia kohtaan. Kiinnostus heräsi työskennellessäni Rantasalmen Osuuspankissa. Havaitsin uutena työntekijänä, että monet tilanteet voitaisiin hoitaa sujuvammin, jos käytössä olisi kokeneiden työntekijöiden hiljaista tietoa. Lisäksi tällä hetkellä hiljainen tieto ja kokemusosaaminen ovat nousseet Rantasalmen Osuuspankissa huomion kohteeksi, sillä viimeisen vuoden aikana sieltä on lähtenyt viisi työntekijää, kolme eläkkeelle ja kaksi muista syistä (yksi vasta tutkimuksen teon jäl-

keen). Työelämästä poistuneet olivat yrityksen pitkäaikaisia työntekijöitä, heillä oli vuosikymmenien kokemus pankkialalta ja runsaasti kerättyä hiljaista tietoa. Valitettavasti osa tästä huippuosaamisen ja vankan ammattitaidon taanneesta hiljaisesta tiedosta valui ulos yrityksestä heidän mukanaan. Tämä on luonut haasteita ja lisännyt mielenkiintoa hiljaista tietoa kohtaan Rantasalmen Osuuspankissa.

Tällä hetkellä työyhteisön asiantuntijoiden keski-ikä on korkea, 47,5 vuotta. Lisäksi puolet henkilökunnasta on yli 50-vuotiaita, joten poistuma työvoimasta tulee kasvamaan lähivuosina. Kuitenkaan vielä suurin eläköitymisaalto ei ole tullut, joten hiljaisen tiedon siirtämiseen ehditään yhä varautumaan. Ennakoivien toimenpiteiden tarkoituksena on siirtää arvokas hiljainen tieto, taito ja kokemusosaaminen kokeneilta yksilöiltä muille työntekijöille hyvissä ajoin jo vuosia ennen kuin mahdollinen muutos tapahtuu, jotta se saadaan jokapäiväiseen käyttöön parantamaan tehokkuutta, työn sujuvuutta ja asiakaspalvelun laatua. Samalla yhteistyö lisääntyy ja jokaisen osaaminen laajenee, jolloin myös työmotivaatio ja työssäjaksaminen paranevat.

Työelämästä poistuvien osaamisen siirtäminen uusille ja taloon jääville työntekijöille on siis tärkeä ja ajankohtainen haaste Rantasalmen Osuuspankissa, jonka vuoksi aiheen syvempi tutkimus on tarpeen. Hiljaista tietoa ei ollut aikaisemmin tutkittu Rantasalmen Osuuspankissa, mutta nyt sen ajankohtaisuuden vuoksi myös Rantasalmen Osuuspankin yritysjohto kiinnostui aiheestani ja ryhtyikin täten työn toimeksiantajaksi ja kohdeyritykseksi. Johto (Auvinen 2012; Juutilainen 2012) toivoo, että hiljaista tietoa voitaisiin hyödyntää nykyistä enemmän, sillä sen koetaan olevan yksi arvokkain aarre yritykselle ja tärkeintä tietoa pankissa. Sen myötä pankin imago ja yrityskuva muodostuvat.

Tutkimusongelmat, tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkin opinnäytetyössäni hiljaisen tiedon ilmentymistä ja jakamista Rantasalmen Osuuspankissa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mihin olennainen hiljainen tieto liittyy Rantasalmen Osuuspankissa ja millä keinoin ja missä tilanteissa sitä saisi paremmin hyödynnettyä, tehtyä näkyväksi ja siirrettyä tehokkaasti koko työyhteisön hyödyksi ennen kuin se katoaa. Päättökysymyksenäni muodostuukin: Kuinka hiljaisen tiedon haaste voitetaan Rantasalmen Osuuspankissa? Tämän myötä työn alustuskysymyksiksi muotoutuivat: Mitä ovat hiljaisen tiedon haasteet ja kuinka niihin

on pyritty vastaamaan Rantasalmen Osuuspankissa? Mitä etuja hiljaisen tiedon tehokkaasta hyödyntämisestä saadaan Rantasalmen Osuuspankille?

Työn tavoitteena on vastata päätutkimusongelmaan sekä sen apuna toimiviin tutkimuskysymyksiin. Niiden vastaukset luovat kuvan hiljaisen tiedon haasteista ja mahdollisuuksista sekä valmiudesta jakaa hiljaista tietoa Rantasalmen Osuuspankissa. Tällöin selviää miten hiljainen tieto ymmärretään yrityksessä, vaikuttaako sen katoaminen eli koetaanko se hyödylliseksi ja onko jakamishalukkuutta. Lisäksi vastaukset kertovat yrityksen hiljaisen tiedon hyödyntämisen nykytilasta sekä myös aiemmin tehdyistä toimenpiteistä. Tärkeimpänä tavoitteena on löytää tutkimustulosten pohjalta käytännönläheisiä keinoja hiljaisen tiedon onnistuneempaan hyödyntämiseen ja siirtämiseen niin lähteviltä taloon jääville kuin kokeneilta aloittelijoille osana Rantasalmen Osuuspankin arkipäivää. Näitä keinoja peilataan työssä esitettävän teoreettisen viitekehyksen korostamiin parhaisiin jakamistapoihin. Lisäksi tavoitteena on esittää ideoita jatkotutkimukseen ja hiljaisen tiedon jatkojalostamiseen, jotta toiminta saataisiin yhä avoimemmaksi ja tätä kautta hiljainen tieto paremmin yksilöiltä työyhteisölle.

Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin heinäkuun ja syyskuun 2012 välisenä aikana haastattelemalla informoiduin yksilöteemahaastatteluin seitsemäätoista Rantasalmen Osuuspankissa vakituisesti työskentelevää asiantuntijaa. Haastattelut äänitettiin, jolloin haastattelutilanteissa voitiin keskittyä keskustelemaan hiljaisen tiedon kannalta merkittävistä teema-alueista, joita teoriaosuus käsittelee. Hiljainen tieto on olemukseltaan hyvin henkilökohtaista ja vaikeasti tunnistettavaa, joten laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa käytetään yksilölähtöistä aineistonkeruumenetelmää, sopii tutkimusongelman ratkaisemiseen parhaiten. Laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen pyritään ymmärtämään hiljaisen tiedon merkitystä case-yritykselle. Tarkoituksena on siis ymmärtää tutkittavaa ja tehdä analyysia, ei tilastollisia yleistyksiä. Kerätty tutkimusaineisto litteroitiin ja tämän jälkeen analysoitiin teemoittelua ja tyypittelyä käyttäen.

Tutkimuksen rajaus ja raportin rakenne

Tutkimusraportti jakautuu kahteen osaan, teoreettiseen ja empiiriseen. Teoriaosuudessa luodaan katsaus hiljaista tietoa käsittelevään kirjallisuuteen ja esitellään keskeisim-

piä hiljaisen tiedon teorioita sekä edetään määrittelystä syvemmälle hiljaisen tiedon jakamiseen asti. Empiirinen osa koostuu käytännön tutkimuksen toteuttamisesta ja tulosten raportoinnista.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu hiljaisen tiedon hyödyntämisen ympärille. Hyödyntämisen onnistumiseksi vaaditaan ymmärrystä siitä, mitä hiljainen tieto käsitteenä tarkoittaa ja kuinka se ilmenee yritysmaailmassa, jotta toimeksiantaja osaa tunnistaa työyhteisönsä asiantuntijoiden hiljaisen tiedon, joka monesti näyttäytyy pitkän kokemuksen myötä karttuneena ammattitaitona. Näitä keskeisimpiä käsitteitä ja hiljaisen tiedon muodostumista ja ilmentymistä yritysmaailmassa ja asiantuntijoiden työssä käsitellään luvussa kaksi. Lisäksi kiinnitetään huomiota myös siihen, kuinka hiljaisen tiedon lisääntyminen kasvattaa työntekijöiden ammattitaitoa, joka on asiakaspalveluorganisaatioiden, kuten pankkien kilpailussa pärjäämiselle olennaista.

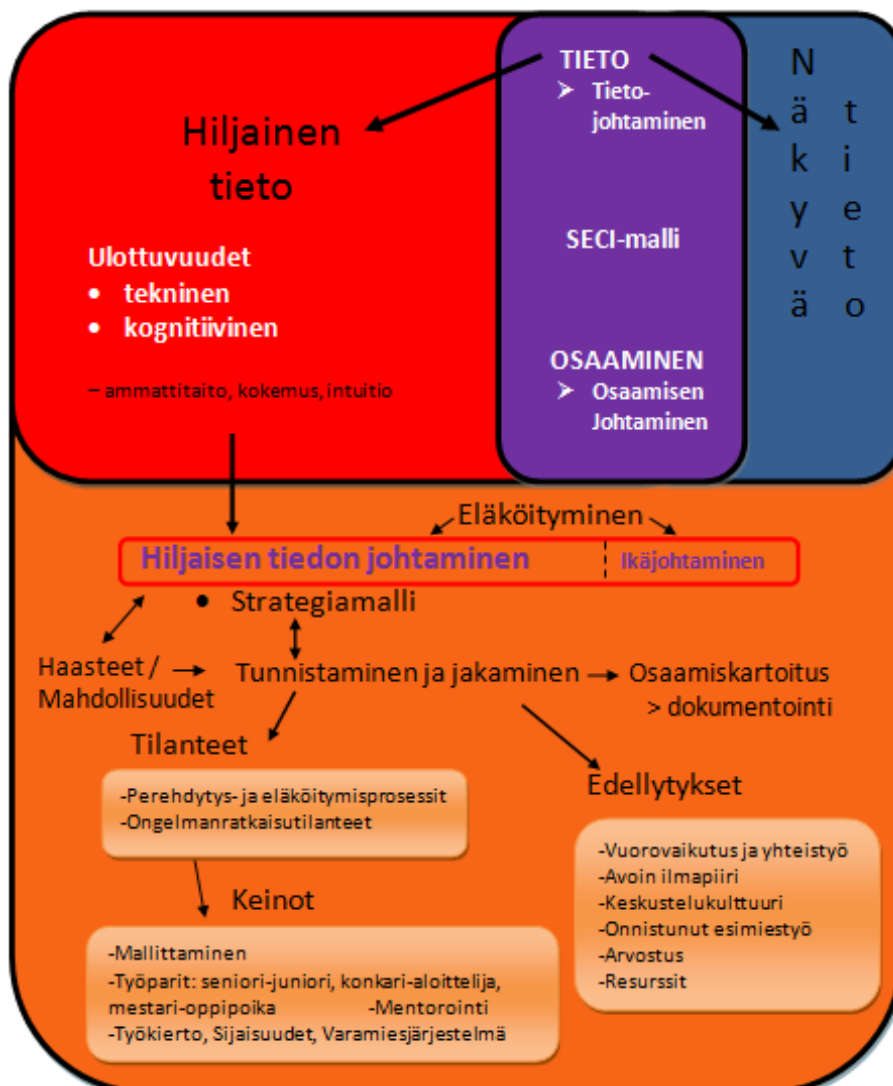
Opinnäytetyön teorialuvussa kolme keskitytään syvemmin hiljaisen tiedon johtamiseen osana laajaa johtamisen viitekehystä, tunnetuimpaan tiedon luomisen teoriaan eli SECI-malliin ja tästä johdettuun hiljaisen tiedon johtamisen malliin. Tarkemmin tutustutaan lisäksi erääseen hiljaisen tiedon johtamisen osa-alueeseen, hiljaisen tiedon jakamiseen. Tähän osa-alueeseen sisältyy hiljaisen tiedon jakamisen haasteiden ja ongelmien sekä siirtymisen edellytysten esille nostaminen ja ratkaisujen selvittäminen. Teoriaosuudessa kuvataan tarkemmin muutama kohdeyrityksen kannalta järkevin hiljaisen tiedon siirtomenetelmä.

Luvussa neljä toimeksiantajayritys esitellään tarkemmin. Siitä kerrotaan osana OP-Pohjola-ryhmää sekä valaistaan hieman Rantasalmen Osuuspankissa tapahtuvaa toimintaa. Luvussa viisi kuvataan tutkimusprosessi ja empiirisen aineiston kerääminen case-yrityksessä mahdollisimman tarkasti ja arvioidaan samalla tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen suorittamisen kuvauksen lisäksi esitellään tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmä sekä tutkimusaineiston analysointinäkökulma syvällisemmin sekä arvioidaan näiden sopivuutta aiheen ja tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta.

Tutkimuksen tulokset esitetään luvussa kuusi. Tuloksista käyvät ilmi haastateltavien näkemykset hiljaisen tiedon hyödyistä Rantasalmen Osuuspankille. Lisäksi kerrotaan hyödyntämisen nykytilasta case-yrityksessä sekä nostetaan esille kehitysehdotukset, joilla hiljaisen tiedon katoamista voitaisiin välttää.

Viimeisessä luvussa eli luvussa seitsemän esitetään johtopäätöksiä, tulkintaa ja pohdintaa tutkimuksen tuloksien pohjalta. Johtopäätöksiä tehtäessä haastateltavien näkökulmia verrataan hiljaisen tiedon teoreettisiin ja lähdekirjallisuuden esittämiin kannanottoihin. Tarkoituksena on siis teorian ja empirian vuoropuhelu. Samalla kootaan tutkimuksen keskeisimmät, case-yrityksen näkökulmasta arvokkaimmat ja käyttökelpoisimmat tulokset yhteenvedoksi. Johtopäätöksissä pohditaan myös, kuinka tutkimuksen tavoitteisiin eli asetettuihin tutkimuskysymyksiin onnistuttiin vastaamaan. Lopuksi pohdinta -osiossa esitetään, mitä jatkotoimenpiteitä tutkimustulosten valossa tulisi tehdä. Lisäksi puntaroidaan kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessin onnistumista, tutkimuksen tarkoituksen täyttymistä ja hyötyä toimeksiantajalle. Liitteessä 1 on tutkimuksessa käytetty teemahaastattelurunko.

Viitekehys kuviona



KUVIO 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Kuviossa 1 on esitetty tiivistettynä raportin keskeisimmät käsitteet, jotka myös muodostavat ja rajaavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Kuvio edesauttaa hiljaisen tiedon ja sen johtamisen kokonaisuuden hahmottamista ja ymmärtämistä sekä perustellee teorialuvuissa kaksi ja kolme esille nostetut teemat. Lisäksi sillä selvennetään teoriaosuudessa esitettävien käsitteiden ja tekijöiden yhteyttä toisiinsa.

Polanyin (1983) mukaan hiljaista ja näkyvää tietoa ei voi, eikä tulisikaan erottaa toisistaan, sillä ihminen tarvitsee molempia tiedon puolia kyetäkseen käsittelemään asioita. Opinnäytetyön pääkäsitteenä toimiva hiljainen tieto esitetäänkin kuviossa limittäin näkyvän tiedon kanssa. Nonaka & Takeuchi (1995, 8) korostavat hiljaisen tiedon roolia, sillä heidän mukaansa tieto on pääosin hiljaista ja näkyvä tieto edustaa vain jäävuoren huippua. Hiljainen tieto on siis tietomäärällä mitattuna suurin tiedon osajoukko (Kaario & Peltola 2008, 7). Tämän vuoksi hiljaisen tiedon laatikko (punainen) kuvataan näkyvän tiedon (sininen) laatikkoa suurempana.

Hiljaisen ja näkyvän tiedon leikkauskohtaan (violetti) jäävät tieto ja osaaminen, sekä näiden johtaminen. Tällä kuvastetaan sitä, että näissä johtamismuodoissa otetaan kummassakin huomioon molemmat tiedon lajit. Myös SECI-malli on kuvattu hiljaisen ja näkyvän tiedon välillä, sillä tiedon luomisen prosessissa tieto muuntuu jatkuvasti näiden tietojen välillä. Hiljaisen tiedon johtaminen, jossa keskitytään siirtämään hiljaista tietoa, on kuvattu käsitekartan muodossa kuvion alaosassa. Kaikki yläpuolella kuvatut käsitteet vaikuttavat hiljaisen tiedon johtamiseen esitetyissä suhteissaan. Hiljaisen tiedon johtaminen nähdään myös tiiviinä osana ikäjohtamista. Kummankin alkusäyksenä toimii usein eläköityminen. Tällöin hiljaisen tiedon johtamisessa kiinnitetään huomiota hiljaisen tiedon säilyttämisen keinojen löytämiseen ja sopivien edellytysten luomiseen yrityksessä.

2 HILJAINEN TIETO

Tämän luvun alaluvussa yksi tarkastellaan ensin hiljaista tietoa osana tietoisuuden kokonaisuutta. Lähdetään liikkeelle tiedon lajeista ja tämän jälkeen syvennytään esittelemään monisyinen hiljaisen tiedon määritelmä ja kuvataan hiljaisen tiedon ulottuvuudet. Alaluvussa kaksi jatketaan edelleen hiljaisen tiedon syvempää tarkastelua nyt osana yritysmaailmassa toimimista ja asiantuntijatyötä. Luvussa esitellään myös tar-

kemmin ammattitaidon hiljaista ulottuvuutta, joka varsinkin asiakaspalvelu- ja asiantuntijaorganisaatioissa, kuten pankkitoimialalla on keskeisessä roolissa. Kontkanen (2009, 66) lisää, että pankkimaailmassa asiantuntijuus on noussut keskeiseen rooliin varsinkin tietotekniikan ja asiakkaiden itsepalveluiden lisääntymisen myötä. Tällöin rutiininomaiset työtehtävät vähenevät ja tehtävien hoito edellyttää tulevaisuudessa yhä enemmän hiljaista tietoa sisältävää erityisosaamista. Luvun lopuksi kuvataan vielä, kuinka osaamisen kehittyminen portaalta toiselle kasvattaa yrityksissä arvokasta hiljaisen tiedon varastoa.

2.1 Tiedon ulottuvuudet – hiljainen ja eksplisiittinen tieto

Tieto on klassisen käsityksen mukaan ”hyvin perusteltu tosi uskomus”. Tämä määritelmä on peräisin Platonin, Aristoteleen sekä muiden kreikkalaisten filosofien ajoilta. (Ojala 2008, 49–50.) Nykypäivänä tieto on saanut monia muitakin ulottuvuuksia. Virtainlahti (2009, 31–32) kuvaa tietoa informaationa, johon liittyy oivallus, kokemus, intuitio, arvostelu ja arvot. Tieto auttaa arvioimaan ja yhdistelemään uusia kokemuksia ja informaatiota. Uutta tietoa syntyy, kun informaation vastaanottaja tulkitsee informaation ja hyväksyy tulkintansa, jolloin se yhdistyy osaksi hänen tietorakennettaan ja muuttaa sitä (Huotari ym. 2005, 39).

Tieto voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen, hiljaiseen ja eksplisiittiseen eli näkyvään tietoon. Tämä on hyvin yleinen tiedon jaottelu, jonka on ottanut ensimmäisen kerran esille jo 1950-luvulla unkarilainen tutkija ja filosofi Michael Polanyi (1983), joka myös loi käsitteen ”tacit knowledge”. Eksplisiittistä eli näkyvää tietoa (explicit knowledge) Polanyi kutsuu termillä focal knowledge eli fokusoitu tieto. Polanyin (1983, 4) tietoteorian mukaan ihmisillä on tietoa, jota emme pysty sanoin kertomaan tai kuvaamaan. Tiedämme siis hiljaisen tietomme avulla enemmän kuin osaamme toisille kertoa eli hiljainen ulottuvuus on aina tietämyksemme ja taitavan suorituksemme taustalla. Polanyi kutsui hiljaista tietoa myös käsitteellä implisiittinen tieto. Koivunen (2000, 76–79) toi hiljaisen tiedon käsitteen Suomen keskusteluun suomentamalla käsitteen tacit-knowledge hiljaiseksi tiedoksi samannimisessä teoksessaan ”Hiljainen tieto”. Koivunen määrittelee hiljaisen tiedon siten, että se sisältää intuitiivista, ruumiillista, arkityyppistä, myyttistä ja kokemusperäistä tietoa, jota ei voida ilmaista tai kuvata verbaalisesti. Se on siis ei-käsitteellistä tietoa, joka muodostaa valtaosan ihmisen tiedosta, sillä sen varassa toimitaan tiedostamattomasti koko ajan.

Hiljaiselle tiedolle ei ole olemassa yhtä tiettyä, selkeää määritelmää. On myös yleisesti koettu, että hiljaista tietoa on vaikea määritellä lyhyesti. Hiljaisen tiedon käsite perustuu englanninkieliseen termiin tacit knowledge. Tacit termi tulee latinankielisestä sanasta tacitus, jolla on seuraavia merkityksiä: hiljainen, sanaton, vaiti, puhumatta oleva, äänetön, mainitsematta, käsittelemättä jätetty, salainen ja huomaamaton (Koi-vunen 2000, 76–77). Jatkossa tutkimuksessa tästä termistä käytetään yleiskäsitettä hiljainen tieto, joka on myös Virtainlahden (2009, 31) mukaan Suomen kielessä yleisimmin käytetty nimitys. Hiljaisen tiedon ohella termistä käytetään käsitteitä hiljainen osaaminen, piilevä tieto, piiloinen tieto, sanaton tieto, tacit-tieto, kokemusperäinen tieto, kokemuksellinen tieto tai kokemuksellinen osaaminen. Itse Virtainlahti käyttää nimitystä hiljainen tietämys, joka kuvaa hänen mukaansa laajemmin käsitteen koko olemusta. Hiljainen tieto on myös saanut arkikielessä monia hiljaisen tiedon olemusta kuvaavia aputermejä, joilla tarkoitetaan pohjimmiltaan samaa asiaa tai viitataan hiljaiseen tietoon osana laajempaa kokonaisuutta: asiantuntijuus, osaaminen, tietämys, intuitio, taidot, näkemys, tietotaito, kokemustieto, uskomukset, peukalosäännöt ja käytännöllinen äly (Moilanen ym. 2005, 26; Toom ym. 2008, 108).

Japanilaiset professorit Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi toivat hiljaisen tiedon käsitteen liiketalouden ja yritystutkimuksen piiriin. Heidän teoksensa ”The Knowledge-Creating Company” on saanut paljon huomiota ja tehnyt Polanyiin luomaa hiljaisen tiedon käsitettä tunnetuksi. Tämän vuoksi heidän määritelmänsä on myös yleisesti käytetty. (Virtainlahti 2009, 15–17, 43–47.) Nonaka ja Takeuchi (1995, 8) kuvaavat hiljaista tietoa luonteeltaan hyvin henkilökohtaiseksi, sillä se sisältää henkilökohtaisia näkemyksiä, käsityksiä, intuitiota ja aavistuksia sekä haltijansa kokemuksia, ideoita, arvoja ja tuntemuksia. Kaikki nämä ovat syvällä yksilön mielessä, sanattomana tietona, jonka vuoksi niitä on vaikeaa pukea sanoiksi ja jakaa toisille.

Polanyi korostaa molempia tiedon lajeja olennaisina osina tiedon kokonaisuutta, ja nostaa hiljaisen tiedon välttämättömäksi taustatiedoksi, jota ilman näkyvää tietoa ei voisi kehittää, käsitellä tai ymmärtää. Polanyi myös uskoo, ettei ole olemassa kokonaan eksplisiittistä tietoa, vaan kaikki tieto on joko kokonaan hiljaista tai ainakin perustuu hiljaiseen tietoon. (Virtainlahti 2009, 42–43.) Myös Huotari ym. (2005, 67) korostaa näkemystä siitä, että kaiken tiedon ja tietämisen pohjalla on hiljaista tietoa, joka mahdollistaa eksplisiittisen tiedon tulkinnan ja käytön sekä uuden tiedon oppimi-

sen ja kokemuksien kartuttamisen. Koivunen (2000, 76–77) esittää, että eksplisiittinen tieto puolestaan määrittelee käsiteltävät asiat ja tekee ne näkyviksi. Nämä kaksi tiedon muotoa siis täydentävät toisiaan ja jos hiljainen tieto katoaisi, myös kaikki eksplisiittinen tieto lakkaisi, eikä sillä olisi mitään pohjaa. Polanyi myös korostaa, että vain hiljaisen tiedon ansiosta ihminen tietää, milloin eksplisiittinen tieto on totta, jolloin sen merkitys onkin huomattava (Viitala 2008, 131). Lisäksi Polanyin mukaan ihminen sekoittaa jatkuvasti hiljaista ja näkyvää tietoa, joten hiljainen tieto vaikuttaa ihmisissä ja heidän toiminnassaan joka sekunti (Koivunen 2000, 80–83).

Hiljaisen tiedon ulottuvuudet

Nonaka ja Takeuchi (1995, 8) jakavat hiljaisen tiedon kahteen ulottuvuuteen: tekniseen ja tiedolliseen eli kognitiiviseen. Hiljaisen tiedon tekninen ulottuvuus on asiantuntijuuden näkyvin osa, sillä se käsittää vaikeasti määriteltävissä olevaa tietotaitoa (know-how) eli käytännön tekemistä, teknisiä taitoja ja rutiineja, jotka kerääntyvät vuosien kokemuksen myötä (Nonaka & Takeuchi 1995, 8; Toom ym. 2008, 188–189; Virtainlahti 2009, 43–44). Esimerkiksi kokenut, paljon hiljaista tietoa omaava pankkityön ammattilainen voi kehittää vuosien saatossa itselleen mallin, jolla palvelee sujuvasti erilaisia asiakkaita, ratkaisee heidän ongelmansa ja löytää jokaiselle sopivat tuotteet. Hän ei kuitenkaan välttämättä osaa kertoa muille, kuinka hän tämän prosessin suorittaa.

Tiedollinen ulottuvuus sisältää havaintoja ja mentaalisia mielen malleja, kuten kaavoja, asenteita, uskomuksia ja odotuksia, joiden avulla ihmiset hahmottavat ja ymmärtävät heitä ympäröivää todellisuutta sekä antavat näkemyksen tulevaisuudesta (Huotari ym. 2005, 66; Nonaka & Takeuchi 1995, 8). Kognitiivinen hiljainen tieto voi olla osittain käsitteellistettyä, mutta myös täysin tiedostamatonta. Se mahdollistaa erottelun olennaisen ja epäolennaisen välillä, joten sillä on erityisen suuri merkitys työtehtävien suorittamisessa, ongelmanratkaisussa ja päätöksenteossa. (Toom ym. 2008, 188–189.) Hiljaisesta tiedosta voidaan erottaa kolmaskin alatyypin, sosiaalinen hiljainen tieto, jota kuitenkin Nonaka ja Takeuchi eivät nosta esille (Virtainlahti 2009, 49). Sosiaalinen tai yhteisöllinen hiljainen tieto ilmenee työyhteisön rutiineissa, kulttuurissa ja vuorovaikutuskäytännöissä. Sosiaalinen hiljainen tieto siirtyy yksilölle jäljittelyn, samaistumisen ja konkreettisen tekemisen kautta. (Toom ym. 2008, 188–189.)

Intuitio on erottamaton osa hiljaista tietoa. Se ilmenee edellä esiteltyinä teknisenä, kognitiivisena ja sosiaalisena hiljaisena tietona. Intuitio ja hiljainen tieto ovat myös käsitteinä hyvin lähellä toisiaan. Intuitiiviset prosessit voidaankin tulkita hiljaisen tiedon varassa tapahtuviksi prosesseiksi. (Toom ym. 2008, 188–189.) Moilanen ym. (2005, 32–33) tarkoittaa intuitiolla kykyä tietää suoraan käyttämättä tietoisia prosesseja. Intuitio voi siis olla vaistoon, tunteisiin ja kokemukseen pohjautuvaa ajattelua päätösten taustalla, joka on vain osittain tietoista. Intuition perustana toimii ihmisen sisäinen ja työn tekemisen vaikuttava tietorakenne, joka perustuu kokemuksiin ja hiljaiseen tietoon. (Moilanen ym. 2005, 32–33.) Virtainlahti lisää, että yrityksen asiantuntijat hyödyntävät usein intuitiota toiminnassaan. Sen avulla ennakoitaan asioita sekä hyödynnetään kokemukseen pohjautuvia mielikuvamalleja toiminnassa (Virtainlahti 2009, 50). Asiantuntija pystyy siis intuitiivisen tiedon varassa löytämään vaistonvaraisesti ratkaisuja epämääräisiin ongelmiin, jonka vuoksi sillä onkin asiantuntijan työssä merkittävä sija (Toom ym. 2008, 64).

Kokemus liittyy myös olennaisesti hiljaiseen tietoon. Arkikielessä hiljaisen tietämyksen käsitteeseen liitetään usein kokemus ja puhutaankin hiljaisesta tiedosta kokemuseräisenä tietona. Kokemus voidaan ajatella hiljaisen tiedon perustaksi, sillä hiljaista tietoa kerääntyy yksilölle kokemuksen ja kokemuksesta oppimisen kautta. Kokemus ja aikaisempi tieto näkyvät ihmisten kyvyssä käyttää uutta informaatiota hyödykseen esim. ongelmanratkaisutilanteessa. Hiljainen tieto toimii taustalla, kun uusi tieto liitetään aikaisemmin käytettyihin toimintamalleihin eri tilanteissa. (Virtainlahti 2009, 50.)

2.2 Hiljainen tieto yritysmailmassa

Hiljaista tietoa voi esiintyä niin yksilöillä, ryhmillä kuin organisaatioillakin (Kiviranta 2010, 169). Yritysmailmassa hiljainen tieto käsitetään yleensä näkyvän tiedon vastakohtaksi. Se on siis kaikki se tieto, jota ei ole puettu sanoiksi tai dokumentoitu yhteisesti kaikkien käytettäväksi. Tästä syystä se on myös vaikeasti hyödynnettävissä tai siirrettävissä. Yleensä hiljainen tieto on kertynyt yrityksen henkilöstölle työtä tehdessä, pitkänkin ajan kuluessa. (Viitala 2008, 201–202.)

Taulukossa 1 Virtainlahti (2009, 46) on esitetty esimerkkejä siitä, kuinka hiljainen ja näkyvä tieto käytännössä esiintyvät yrityksissä. Virtainlahti (2009, 31–32) toteaa, että

organisaatioissa tiedoksi käsitetään usein vasemmalla puolella esitetyt näkyvät dokumentit ja tietolähteet. Yrityksissä toimitaan kuitenkin pitkälti hiljaisten rutiinien, käytäntöjen ja kirjoittamattomien sääntöjen ja normien mukaan. Huotari ym. (2005, 66) lisää, että hiljainen tieto voi yrityksissä kiinnittyä myös kognitiivisiin tekijöihin, kuten arvoihin, asenteisiin ja tunteisiin.

TAULUKKO 1. Näkyvä ja hiljainen tieto organisaatiossa (Virtainlahti 2009, 46)

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

Holma ym. (1997, 19) ja muut hiljaisen tiedon puolestapuhujat sanovat hiljaisen tiedon olevan näkyvää tietoa tärkeämpää ja arvokkaampaa, kun pyritään kehittämään organisaatioita ja niiden kilpailukykyä. Lisäksi hiljaisen tiedon merkitys kasvaa yrityksen tietointensiivisyys asteen noustessa, sillä hiljainen tieto on osaamista, jota kilpailijat eivät voi helposti jäljitellä. Saadakseen hiljaisen tiedon, heidän täytyy hankkia se itselleen rekrytoimalla asiantuntijoita tai kehittämällä omaa yritystään uutta tietoa luovaksi innovatiiviseksi oppimisympäristöksi. (Holma ym. 1997, 19.) Myös pankinjohtaja Sinikka Salo (2007) on korostanut hiljaisen tiedon arvoa tulevaisuuden kestäväen kilpailukyvyn luomisessa yrityksissä ja pankkimaailmassa, muiden asioiden muuttuessa yhä liikkuvammiksi, helpommin kopioitaviksi ja kilpailijayritysten saavutettaviksi.

Stähle ja Grönroos (1999, 90–91) arvioivat, että näkyvän tiedon osuus yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavista seikoista on korkeintaan 5 % ja loput 95 % perustuvat muihin tiedon muotoihin, kuten hiljaiseen tietoon. Myös Kujansivu ym. (2007, 127) väittää näkyvän tiedon osuuden koko yrityksen tietomäärästä olevan vain 10–20 prosenttia. Kun työntekijä lähtee yrityksestä, vain tämä osuus hänen tiedoistaan jää yrityk-

seen, jos hiljaista tietoa ei ole ennakoivasti siirretty muille. Samalla yrityksen toimintavarmuus ja kilpailukyky vaarantuvat.

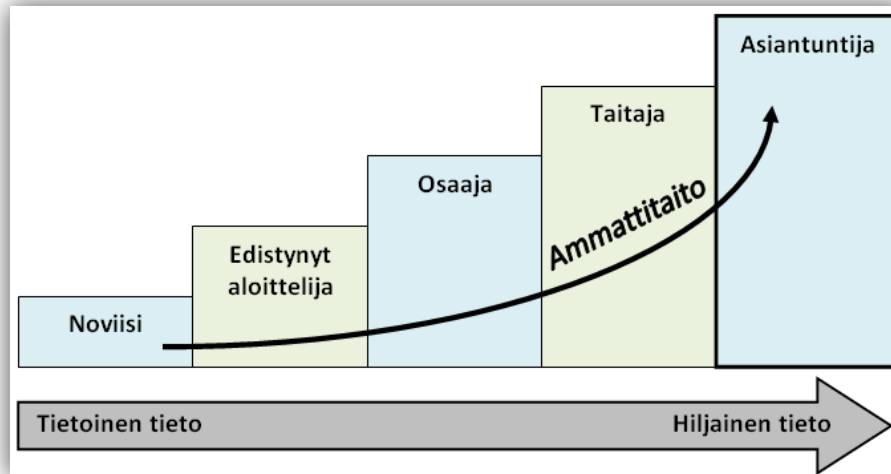
Käytännön työelämässä hiljainen tieto ilmenee osaamisena, kokemuksena, ammattitaitona ja asiantuntijuutena, joiden avulla työnteosta tulee sujuvaa, tehtävissä suoriutuminen nopeutuu, työn laatu kohenee sekä päätöksenteko ja asiakaspalvelutilanteet tehostuvat (Virtainlahti 2009, 46–47). Esimerkiksi hyvä asiakaspalvelija saa vuoro-vaikutuksen sujumaan hiljaisen tietonsa avulla (Toivonen & Asikainen, 2004, 12). Ojalan (2008, 52) mukaan hiljainen tieto onkin ammattitaidon merkittävin osa, sillä se korostuu eritoten asiantuntijoiden työssä. Näin ollen myös hiljaisen tiedon käsite ymmärretään yritysmaailmassa yleensä ammattiosaamiseksi, joka pitää sisällään vankkaa kokemusta ja asiantuntijatieta (Moilanen ym. 2005, 26). Yritysten ja varsinkin asiantuntijaorganisaatioiden toiminnan kannalta keskeisimmäksi hiljaisen tiedon näkökulmaksi onkin lähiaikoina muodostunut ammattitaidon ja asiantuntijuuden näkökulma (Kiviranta 2010, 167).

Hiljaisen tiedon käyttöä yritysmaailmassa ovat tutkineet ja kehittäneet japanilaistutkijat Nonaka ja Takeuchi. He näkevät hiljaisen tiedon yrityksen arvokkaana henkisenä pääomana, joka muodostuu organisaation jäsenten yksilöllisestä osaamisesta, tiedoista ja taidoista. (Koivunen 2000, 188.) On kuitenkin yleisesti koettu, että osaamiseen ja kokemukseen liittyvää hiljaista tietoa on vaikeaa tutkia ja määrittää (Holma ym. 1997, 18). Ståhle & Grönroos (1999, 90) kuitenkin kannustavat hiljaisen tiedon tutkimiseen, sillä se on yrityksen rikkain ja arvokkain tietovaranto.

Hiljaisen tiedon lisääntyminen kasvattaa ammattitaitoa

Asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa tulos on pitkälti riippuvainen työntekijöiden osaamisesta ja ammattitaidosta (Kiviranta 2010, 167). Ammattitaito on taidokasta osaamista, jonka varassa käytännössä hallitaan monimutkaisia työtilanteita ja ratkaistaan ongelmia, luodaan uusia ideoita sekä pärjätään nopeasti muuttuvassa työympäristössä (Holma ym. 1997, 18). Suurin osa tästä ihmisen ammatillisesta osaamisesta on hiljaista tietoa (Ojala 2008, 50–52). Hiljaiseksi tiedoksi voidaan lukea kaikki ne asiantuntijan tietämyksen alueet, jotka vaikuttavat työn suorittamiseen taustalla (Toom ym. 2008, 66). Pitkään omaa työtään tehnyt ja samalla myös omassa työssään ammatillaiseksi kehittynyt työntekijä on työnantajalleen arvokas, sillä hän tietää hiljaisen tieton-

sa ansiosta mitä, miten, miksi ja kenen kanssa työtä tehdään (Kiviranta 2010, 167). Tämän vuoksi osaamisen kehittyminen portaalta toiselle on tärkeää. Kuviossa 2. Virtainlahti (2009, 157) esittää osaamisen kehittymisen tasot tutkijoiden Stuart ja Hubert Dreyfuksen (1999) mukaan. He havainnollistavat kuviossa asiantuntijaksi kehittymisen prosessia, jonka aikana henkilö etenee portaalta toiselle, noviisista asiantuntijaksi, kasvattaen samalla hiljaista tietoaan ja ammattitaitoaan.



KUVIO 2. Osaamisen kehittymisen tasot (muk. Virtainlahti 2009, 157)

Noviisille eli vasta-alkajalle ei ole ehtinyt kertyä käytännön kokemusta erilaisista työtehtävistä ja -tilanteista. Tämän vuoksi hän turvautuu tietoiseen tietoon ja käyttää apunaan myös hyviä teoreettisia tietojaan selviytyäkseen vaihtelevissa tilanteissa. Noviisille ei ole vielä muodostunut kokonaiskuvaa tilanteesta, eikä hän osaa soveltaa tietojaan ja annettuja sääntöjä käytäntöön muuttuvissa tilanteissa. Monesti hän toimii tehtävässään jäykästi teoretiedon, opettujen sääntöjen ja suunnitelmien mukaisesti, käyttämättä omaa harkintakykyään. (Virtainlahti 2009, 158.)

Edistynyt aloittelija on jo kerännyt kokemuksia asiantiedon päälle, mutta tukeutuu silti vielä jossain määrin tehtävälisteriin ja voi kohdata ongelmia asioiden tärkeysjärjestykseen laittamisessa. Hän kuitenkin kykenee soveltamaan sääntöjä jo tilannekohtaisesti, mutta noviisin tapaan kokonaiskuvan muodostamisessa on vielä vaikeuksia, sillä tarvittava kokemuspohja puuttuu. (Virtainlahti 2009, 159.)

Osaaja ymmärtää jo sen, että tilanteisiin vaikuttavia tekijöitä on valtava määrä. Hän osaa luoda itselleen toimintasuunnitelman ja laittaa asiat tärkeysjärjestykseen sekä

luoda itselleen sääntöjä. Osaaja oppii pikkuhiljaa toimimaan uusissa ja yllättävissä tilanteissa sekä ymmärtää, ettei kaikkeen voi varautua etukäteen, vaan on osattava toimia tilanteiden tullessa eteen. (Virtainlahti 2009, 159–160.)

Taitaja on yltänyt toiseksi korkeimmalle osaamisen tasolle. Hän osaa jo laajemman kokemuspohjansa myötä käyttää tietoisien toiminnan lisäksi omaa harkintaa ja hiljaista tietoaan. Taitajan toimintaa ohjaavat enää vain viitteelliset ohjeet. Taitajan on usein vaikea pukea sanoiksi ja opettaa toisille kokemuksensa kautta syntyneitä ideoita. (Virtainlahti 2009, 160.)

Asiantuntijan ammattitaito perustuu laajaan kokemukseen ja hiljaisen tiedon pohjaan, osaamisesta on tullut taitavaa mutta myös sanatonta (Virtainlahti 2009, 160). Merkittävä osa asiantuntijan osaamisesta on siis muuttunut hiljaiseksi tiedoksi, sellaiseksi mitä asiantuntija ei itse pysty kuvaamaan tai opettamaan onnistuneesti muille (Toivonen & Asikainen, 2004, 12). Asiantuntija ei enää nojaudu sääntöihin tai ohjeisiin, vaan hän hahmottaa kokonaisuuden. Hän tekee työtään sujuvasti, hän tuntee asiakkaat ja ymmärtää heidän tarpeensa. (Kiviranta 2010, 162.) Uusissa ja yllättävissä ongelmatilanteissa asiantuntija osaa käyttää apunaan kokemustaan tai reagoida hyödyntäen intuitiotaan. Hänellä on myös kyky varautua tulevaan, ennen kuin mitään merkkejä on näkyvissä. (Virtainlahti 2009, 158–160.) Asiantuntija on siis oppinut käyttämään työssään hyödyksi hiljaisia signaaleja, joita Kesti (2005, 9) kuvaa toimintaa ohjaaviksi tunteuksiksi ja mielipiteiksi, jotka kumpuavat hiljaisen tiedon varastostamme.

Mitä ylemmälle osaamisen tasolle kiivetään, sitä korkeampi ammattitaidon taso on ja sitä enemmän on ehtinyt kertyä toimintaa sujuvoittavaa hiljaista tietoa. Virtainlahti (2009, 157, 169–170) toteaa, että tämä hiljaisen tiedon ja sitä kautta myös asiantuntijuuden kehittyminen vaatii paljon aikaa, kokemuksia ja harjaantumista. Sitä voi kuitenkin esiintyä niin nuorilla kuin ikääntyneillä työyhteisön jäsenillä, sillä työhön liittyvän hiljaisen tiedon määrä on liitoksissa asiantuntijuuden määrään, ei niinkään palvelusvuosiin tai ikään. Nuorilla voi olla heidän laajan kokemuspohjansa ansiosta jopa enemmän hiljaista tietoa omasta työstään kuin vuosikymmenet rutiinityötä tehneellä henkilöllä. Monessa yrityksessä ikääntyvät ja pitkään palvelleet työntekijät ovat kuitenkin samalla myös kokeneimpia työntekijöitä (Moilanen ym. 2005, 46–47). Tämän vuoksi hiljainen tieto liitetäänkin helposti työyhteisön ikääntyviin ja pisimmän palvelusajan omaaviin työntekijöihin (Toom ym. 2008, 235).

3 HILJAISEN TIEDON JOHTAMINEN

Tässä luvussa päästään tarkastelemaan hiljaisen tiedon johtamista, joka on vielä melko tutkimaton johtamistiede. Aluksi hahmotetaan sitä, kuinka hiljaisen tiedon johtaminen sijoittuu eri johtamismuotojen kylkeen ja mitä yhtäläisyyksiä ja eroja sillä on niihin nähden. Tämän jälkeen alaluvussa kaksi kuvataan Nonakan ja Takeuchin SECI-malli, jolla voidaan kuvata myös hiljaisen tiedon luomista organisaatiossa. Alaluvussa kolme keskitytään tarkemmin hiljaisen tiedon johtamiseen ja esitetään muun muassa Kivirannan hiljaisen tiedon johtamisen malli, joka on johdettu SECI-mallista. Myös Virtainlahden hiljaisen tiedon johtamisen elementtejä tarkastellaan sekä yhdistellään ja vertaillaan Kivirannan esittämään malliin. Samalla kootaan yhteen hiljaisen tiedon johtamisen strategiamallin olennaiset asiat. Viimeiseksi alaluvussa 3.4. hiljaisen tiedon johtamisesta erotetaan syvempää tarkastelua varten hiljaisen tiedon siirtäminen, joka nähdään hiljaisen tiedon johtamisen päämääränä. Tässä luvussa kerrotaan edellytykset hiljaisen tiedon siirtymiselle ja tehdään hiljaisen tiedon haasteet näkyviksi, jotta ne tunnistettaisiin ajoissa ja niihin voitaisiin vastata.

3.1 Hiljaisen tiedon johtaminen osana johtamisen viitekehystä

Hiljaisen tiedon johtamisesta ei yleensä keskustella omana johtamisen muotonaan. Yleensä se nähdään osana laajaa johtamisen viitekehystä, tietojohtamisen, henkilöstövoimavarojen johtamisen tai sen alakategorioiden eli osaamisen johtamisen ja ikäjohtamisen tiiviinä osana tai alakohtana. Tämän vuoksi varsinaista hiljaisen tiedon tai tietämyksen johtamisen kirjallisuutta ei ole vielä juuri ollenkaan saatavilla. Sanna Virtainlahti on kuitenkin käsitellyt aihetta samannimisessä teoksessaan ”Hiljaisen tietämyksen johtaminen”. Englannin kielen termi *knowledge management* käännetään usein suomeksi joko osaamisen tai tiedon johtamiseksi. Jos halutaan korostaa hiljaisen tiedon johtamisen roolia, lisätään termin eteen sana *tacit*, kuvaamaan hiljaista ulottuvuutta. Tällöin hiljaisen tiedon johtaminen eli *tacit knowledge management* on erotettu muusta osaamisen tai tiedon johtamisesta. (Virtainlahti 2009, 15–17, 67, 72.)

Ikäjohtaminen

Hiljaisen tiedon johtaminen nähdään tiiviinä osana ikäjohtamista. Ikäjohtamisen lähtökohtina ovat usein työntekijöiden ikääntyminen ja korkea keski-ikä, eri-ikäisyys,

erilaiset elämäntilanteet, ikääntyneisiin sitoutunut hiljainen tieto, ikääntyvien eläkkeelle siirtyminen sekä työssä jatkamisen tukeminen (Kiviranta 2010, 53). Ikäjohtamisella pyritään vastaamaan näihin työvoiman ikääntymiseen ja sen mukanaan tuomiin uusiin haasteisiin (Moilanen ym. 2005, 14). Ikäjohtaminen on siis noussut tarkastelun kohteeksi pääosin siitä syystä, että Suomen työväestö ikääntyy nopeasti (Toom ym. 2008, 221). Ikääntyviksi voidaan luokitella Viitalan (2007, 239) mukaan yli 46-vuotiaat ja ikääntyneiksi puolestaan yli 55-vuotiaat työntekijät. (Viitala 2007, 239.) Ikäjohtamisen näkökulmasta katsottuna ikääntyvät ovat erityisasemassa puhuttaessa hiljaisesta tiedosta (Moilanen ym. 2005, 22).

Ikäjohtamisen erityisenä tavoitteena on olennaisen hiljaisen tiedon ja kokemustiedon tunnistaminen ja siirtäminen ikääntyviltä ja eläkkeelle siirtyviltä muille työyhteisön jäsenille (Moilanen ym. 2005, 22). Tämä näkökulma nostetaan usein esiin myös hiljaisen tiedon johtamisessa. Siinä kuitenkin otetaan lisäksi laajemmin huomioon hiljaisen tiedon hyödyntäminen osana jokapäiväistä työtä ja siirtämistä pyritään tekemään myös muissa kuin eläköitymistapauksissa.

Osaamisen ja tiedon johtaminen

Hiljaisen tiedon johtamisen osa-alueita voidaan myös erottaa niin tietojohdamisesta kuin osaamisen johtamisesta. Osaamisen johtamisen teoreettinen tausta liittyy enemmälti oppimisen teorioihin, kun taas tietojohdamisen tausta on tiedon teorioissa. Tietojohdamisessa tulee myös monesti hiljaisen tiedon käsite osaamisen johtamista voimakkaammin esille. Kuitenkin näissä kummassakin käsitellään tietyllä tasolla hiljaisen tiedon hyödyntämistä. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan käytännössä laajempaa lähestymistapaa, kun tiedon johtaminen taas keskittyy kapeampaan sektoriin eli tiedon luomiseen, varastointiin ja käyttämiseen. (Virtainlahti 2009, 67–69.)

Hiljaisen tiedon johtaminen liittyy monelta osin osaamisen johtamiseen, sillä molemmissa johtamistyylyissä huomioidaan osaamiseen liittyvät asiat, kuten ammattitaitoinen työvoima ja heidän osaamisen kehittäminen seuraavalle tasolle. (Virtainlahti 2009, 65). Osaamisen johtaminen korostaa yksilöihin sitoutunutta osaamista koko yrityksen osaamisen lähtökohtana, ehtona ja ratkaisevana tekijänä, sillä osaaminen syntyy yritykseen vain sen työntekijöidensä kautta. Tämän vuoksi myös yksilöiden osaamisen tason nostamiseen ja oppimiseen panostetaan sekä pyritään tehokkaasti

hyödyntämään osaamista. (Viitala 2008, 16–17.) Myös hiljaisen tiedon johtamisessa yksilöt ovat keskeisessä asemassa, sillä hiljainen tieto on sitoutunut yksilöihin ja heidän toimintaansa. Hiljaisen tiedon yksilösidonnaisuus ja persoonallisuus tekevät sen välittämisestä tyhjentävästi eteenpäin vaikeaa, mutta ilman tiedon jakamista organisaatio ei kehity. Tämän vuoksi myös hiljaisen tiedon johtamisessa on olennaista panostaa yksilöiden oppimisen tehostamiseen. (Virtainlahti 2009, 49.)

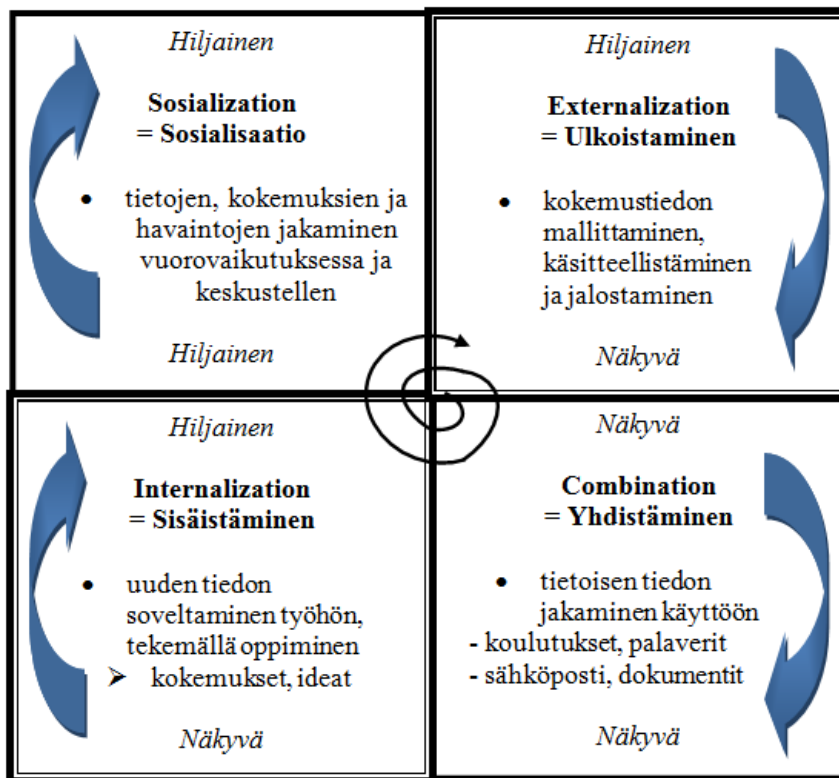
Hiljaisen tiedon alue osaamisen johtamisessa näkyy selvästi myös henkilösunnittelun osa-alueena. Henkilösunnitteluun kuuluu riittävän osaamisen turvaaminen, kehittäminen, uudistaminen ja hankkiminen yrityksen tavoitteiden ja strategian mukaisesti, tulevaisuuden tarpeita silmällä pitäen. Henkilöstösunnittelu tuottaa hiljaisen tiedon näkökulmasta katsottuna seuraavia ennakoivia suunnitelmia: osaamisen kehittämis- ja siirtosuunnitelmat, seuraaja- ja perehdytysuunnitelmat, sijais- ja varamiessuunnitelmat sekä työkiertosuunnitelmat. Näissä suunnitelmissa pyritään löytämään osaamisen ohella ammattilaisten ja kokeneiden työntekijöiden arvokas hiljainen tieto ja tuomaan se näkyville ja paremmin hyödynnettäväksi yrityksissä. (Viitala 2008, 38, 132.)

Tietojohdamisessa uskotaan, että yksilöiden tietoa ja taitoa voidaan jakaa koko työyhteisöä hyödyntäväksi, vasta kun se on muunnettu näkyvään muotoon ja dokumentoitu. Tällöin voidaan nostaa organisaation suorituskykyä, luoda uutta tietoa ja tuottaa uusia innovaatioita. (Huotari ym. 2005, 49.) Hiljaisen tiedon johtamisella puolestaan pyritään hallitsemaan ja jakamaan hiljaista tietoa, myös hiljaisessa muodossa (Moilanen ym. 2005, 41). Hiljaisen tiedon johtamisessa siis ymmärretään se tosiasia, että kaikkea yksilöihin sitoutunutta tietoa ei voida muuttaa näkyväksi, menettämättä olennaista osaa siitä. Tällöin on käytettävä erilaisia vuorovaikutteisia työssäoppimisen keinoja, joilla hiljaista tietoa jaetaan hiljaisena. (Virtainlahti 2009, 74.) Lisäksi on huomattu, että kirjoitetut dokumentit eivät välttämättä aukea ulkopuoliselle lukijalle ja ne saattavat aiheuttaa väärinymmärryksiä, eivätkä näin ollen korvaa henkilökohtaisia hiljaisen tiedon jakotapoja (Stähle & Grönroos 1999, 94). Hiljaisen tiedon johtamisessa pyritäänkin löytämään tasapaino sen suhteen, mitä tietämystä voidaan muuttaa näkyväksi ja mikä tietämys puolestaan vaatii omakohtaisen kokemuksen. Parhaimmillaan niin hiljaisen tiedon johtamisessa kuin tietojohdamisessakin on kysymys organisaation ja sen jäsenten jatkuvasta oppimisprosessista, jossa voidaan hyödyntää seuraavassa luvussa esiteltävää SECI-mallia (Räsänen ym. 2005, 107).

3.2 Tiedon luomisen prosessi: Nonakan & Takeuchin SECI-malli

Japanilaiset organisaation kehittämisen pioneerit Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat luo-
neet organisaation hiljaista tietoa hyödyntävän tiedon luomisen prosessimallin, SECI-
mallin. SECI-malli on yksi varhaisimmista tiedon luomisen teorioista, joka rakentuu
olettamukselle, että tieto muuntuu hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välillä ja muodos-
taa toistuvan jatkumon (Huotari ym. 2005, 108; Nonaka & Takeuchi 1995, 51–61).
Nonaka ja Takeuchi ovat korostaneet tietoteoriassaan yksilöiden välistä vuorovaiku-
tusta prosessin onnistumiseksi. Heidän mukaansa oppiminen ja uuden tiedon luominen
riippuvat siis siitä, kuinka työntekijät ovat onnistuneet jakamaan henkilökohtaista hil-
jaista tietoaan ja osaamistaan muille sekä vastaanottamaan sitä toisilta. (Viitala 2008,
168.) He myös korostavat, että organisaation kilpailukyky riippuu siis siitä, kuinka
hiljainen tieto saadaan yrityksissä yhteiseen käyttöön (Holma ym. 1997, 26–28).
Vaikka SECI-malli on varsinaisesti tiedon luomisen prosessimalli, Virtainlahti (2009,
98) kuitenkin toteaa, että se kuvaa myös hyvin hiljaisen tiedon luomisprosessia.

Kuvio 3. esittää, kuinka SECI-prosessi etenee spiraalimaisesti nelikentän vaiheiden
läpi sosialisatiosta (**S**ocialization) ulkoistamiseen (**E**xternalization) ja siitä edelleen
yhdistämisen (**C**ombination) kautta sisäistämiseen (**I**nternationalization). SECI-mallin
nimi muodostuu samalla näiden erilaisten tiedon muuntumisen vaiheiden englannin-
kielisistä alkukirjaimista. Kuviossa yhdistyvät eri tiedon olomuodot ja niiden välillä
tapahtuvien prosessien eri osat. Kuviossa tiedon luomisen jatkuvuutta on kuvattu spi-
raalilla, joka kuvastaa sitä, että vaiheet käydään läpi kerta toisensa jälkeen, jolloin
organisaation tiedon luomisen prosessi on päättymätön. Nuolet osoittavat suunnan
tiedon muuntumisesta olomuodosta toiseen prosessin eri vaiheissa.



KUVIO 3. SECI-malli (muk. Nonaka & Takeuchi 1995, 62)

Sosialisaatio – hiljaisesta tiedosta hiljaiseksi tiedoksi

Sosialisaatio eli tiedon yhteisöllinen jakaminen käynnistää hiljaisen tiedon kehittämisen spiraalin (Kesti 2005, 54–56). Siinä hiljainen tietämys jaetaan tuntemusten, kokemusten, ajattelumallien ja teknisten taitojen avulla työntekijöiden kesken. Sosiaalisuutuvaiheessa tietoa ei muunneta näkyvään muotoon vaan se siirtyy vuorovaikutuksessa suoraan työntekijältä toiselle hiljaisena. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–63; Virtainlahti 2009, 98–99.) Oppija muokkaa ja täydentää saatuja tietoja, taitoja ja toimintamalleja oman ymmärryksensä kautta luoden samalla uutta hiljaista tietoa (Ruohotie 1998, 53–54). Ihmiset siis voivat oppia toisiltaan ilman kielellistä ilmaisua esimerkiksi tarkkailemalla, havainnoimalla, mallittamalla ja jäljittelemällä toisten työskentelyä. Sosialisaatiota tapahtuu yleisimmin yhdessä tekemällä tai epämuodollisissa kanssakäymisissä työn äärellä (Viitala 2008, 168–169). Tietojen ja taitojen lisäksi opitaan oman alan ajattelukulttuuria, toimintamalleja, normeja ja arvoja. Sosialisaatio vie kuitenkin aikaa. (Holma ym. 1997, 37–38.)

Ulkoistaminen – hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseksi tiedoksi

Ulkoistamisvaiheessa jatketaan sosialisointia esiin nostaman asian jatkojalostamista ja pyritään muuntamaan hiljainen tieto näkyvään, käsitteelliseen muotoon esimerkiksi vuoropuhelun avulla (Kesti 2005, 54–56). Ulkoistamista kutsutaan myös nimellä artikulaatio, joka kuvastaa hiljaisen tiedon sanallista kerrontaa erilaisten käsitteiden, metaforien, kielikuvien ja vertausten muodossa (Virtainlahti 2009, 99). Nonakan ja Takeuchin mukaan (1995, 66) tämä on kriittinen vaihe uuden tiedon luomisessa, sillä ulkoistettu tieto muodostaa uuden tiedon perustan. Huotari ym (2005, 109–110) painottaa, että tässä vaiheessa viestinnän, vuorovaikutuksen ja yhteistyön edistäminen on ensisijaista, jotta tiedon jakaminen ja hyödyntäminen koko organisaation voimavaraksi mahdollistuu. Ulkoistamista voi tapahtua erilaisissa palaverissa, esimerkiksi kehitys-, ideointi- tai suunnittelupalaverissa, joissa vaihdetaan kokemuksia ja ideoita tai käsitellään yhdessä työhön liittyviä asioita (Viitala 2008, 168–169). Kun hiljaisen tiedon osa-alueet kyetään ilmaisemaan näkyvässä muodossa, ne saadaan kirjattua talteen esimerkiksi ohjeiksi, kuvauksiksi ja yhtenäisiksi toimintamalleiksi (Virtainlahti 2009, 99). Artikulaation lopullinen tavoite on juuri luoda erilaisia kirjallisia dokumentteja ja malleja, jotka voidaan levittää organisaatioon (Holma ym. 1997, 37–38).

Yhdistäminen – eksplisiittisestä tiedosta eksplisiittiseen tietoon

Mallin kolmatta vaihetta eli yhdistämisvaihetta nimitetään myös synteetiksi. Tämä tiedon luomisen osa-alue on länsimaisissa yrityksissä vakiintunein. (Holma ym. 1997, 37–38.) Yhdistämisessä uusi ulkoistettu, näkyväksi tehty tieto dokumentoidaan ja yhdistetään jo olemassa olevaan näkyvään tietoon ja organisaatorakenteisiin. Näin luodaan uutta kokonaisvaltaista tietoa, esimerkiksi laajempia käsitejärjestelmiä, muistioita tai toimintasääntöjä (Virtainlahti 2009, 100). Dokumentointi takaa tiedon säilymisen ja siirrettävyyden muille ja on osa hiljaisen tiedon riskienhallintaa (Viitala 2008, 172–173). Vuorovaikutus ja sitä tukevat viestintämuodot, -tekniikat ja -välineet ovat tässä vaiheessa tärkeässä roolissa. Esimerkiksi dokumentteja, kokouksia, puhelinkeskusteluja, teknologiavälitteisiä tietojärjestelmiä, kuten sähköpostia, tietokantoja ja muita digitaalisia tietojärjestelmiä, voidaan hyödyntää uuden käsitteellisen tiedon vaihtamisessa, yhdistämisessä ja säilyttämisessä. (Huotari ym. 2005, 110; Nonaka & Takeuchi 1995, 67.)

Sisäistäminen mahdollistaa tiedon luomisen jatkuvuuden

Sisäistämävaiheessa näkyvä tieto muuntuu jälleen yksilön hiljaiseksi tiedoksi, kun yhdistämävaiheessa luodut uudet toimintamallit jaetaan yrityksessä, otetaan käyttöön ja sisäistetään työssäoppimisen kautta (Nonaka & Takeuchi 1995, 69). Tässä vaiheessa uusi luotu tieto näkyy käytännön toiminnassa ja siitä on tullut organisaation osaamis-pääomaa, osa päivittäistä toimintaa ja rutiineja (Kesti 2005, 54–56). Tämä vaihe on myös eräänlainen oppimisprosessi ja kokeiluvaihe, joka edellyttää vuorovaikutusta ja konkreettista tekemistä (Virtainlahti 2009, 98–100). Tärkeäksi oppimisen paikaksi muodostuu usein myös poisoppiminen vanhasta toimintatavasta (Viitala 2008, 168–169). Sisäistämistä auttaa, jos näkyvä tieto on jollakin tapaa kuvattu esimerkiksi dokumentteihin, käsikirjoihin tai suullisiin tarinoin (Nonaka & Takeuchi 1995, 69; Virtainlahti 2009, 100). Nonaka ja Takeuchi (1995, 69–70) korostava teoriassaan sisäistämävaiheen tärkeyttä tiedonluomisprosessin onnistumisessa, ilman tätä vaihetta uuden tiedon luominen ei tapahdu.

Tiedon sisäistämisessä syntyy myös uusia ajatuksia ja tuntemuksia siitä, miten asian voisi tehdä vielä paremmin entiseen verrattuna (Kesti 2005, 54–56). Ihmiset siis soveltavat uusia toimintamalleja omaan työhönsä ja muokkaavat niitä luoden samalla uutta hiljaista tietoa (Ojala 2008, 73). Tämän jälkeen nämä ajatukset ja uudet kehitys-ideat jaetaan muiden kanssa. Näin siirrytään taas siihen, mistä tiedon luominen alkoi, sosialisatio -vaiheeseen ja tiedon luomisen jatkumo on taattu. (Kesti 2005, 54–56.) Sisäistäminen siis johtaa uuden hiljaisen tiedon syntyyn ja kasvattaa hiljaisen tiedon varastojamme (Ruohotie 1998, 53–54). Se voi myös johtaa yksilön uudistumiseen ja tätä kautta koko organisaation uudistumiseen (Holma ym. 1997, 37–38).

SECI-prosessin etenemisen edellytykset

Ulkoistaminen ja sisäistäminen vaikuttavat organisaatioon ja sen tietovarantoihin pisimmän aikaa (Holma ym. 1997, 37–38). Nämä vaiheet ovat myös yksilöille tärkeimpiä (Ruohotie 1998, 55–56). Kuitenkin kaikki nelikentän vaiheet ovat organisaation tiedon luomiselle välttämättömiä. Jos mikä tahansa vaihe estetään, organisaatio ei kehity. Nonakan ja Takeuchin (1995) näkemys onkin, että mitä tehokkaammin yritys oppii hallitsemaan SECI-prosessin vaiheiden kautta etenevää oppimista, sitä nopeammin ja tehokkaammin se jatkossa oppii. Oppiminen ei aina kuitenkaan etene suoravi-

vaisesti SECI-mallin vaiheiden kautta, vaan siinä tapahtuu sahaamista eri vaiheiden välillä (Viitala 2008, 168–169). Hiljaista tietoa ei tarvitsekaan välttämättä aina muuttaa koko prosessin läpi hiljaisesta näkyväksi, vaan SECI-mallin eri osia voidaan hyödyntää monipuolisesti. Erilaisin oppimiskeinoin, kuten sosiaalisen oppimisen ja tarinankerronnan avulla, osa tiedoista, taidoista ja kokemuksesta voidaan siirtää toisille tehokkaasti, hiljaisessa muodossa. (Moilanen ym. 2005, 38–39.)

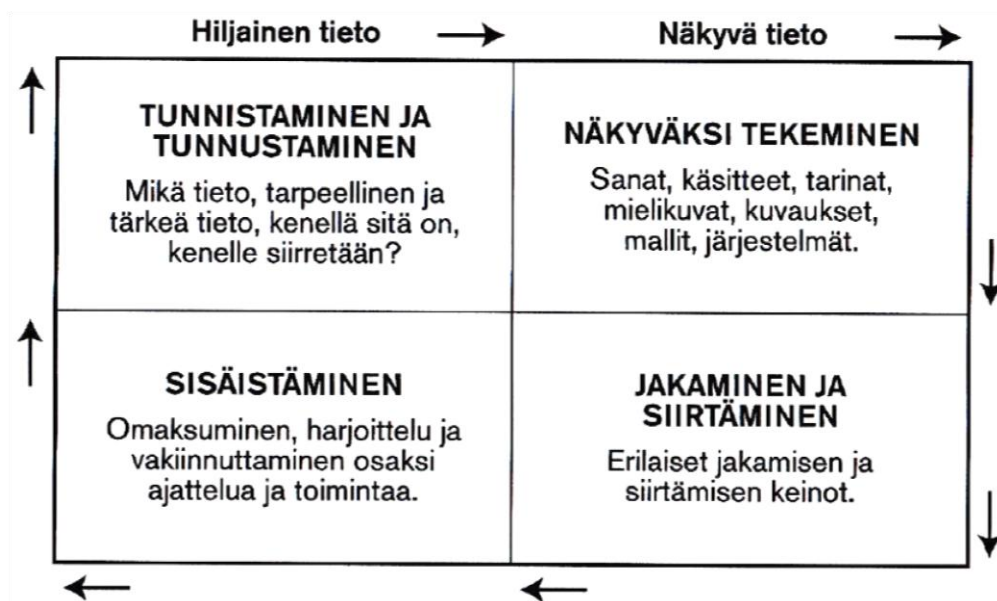
Prosessin onnistuminen edellyttää, että organisaatio tukee yksilöitä tarjoamalla sopivan työympäristön, joka mahdollistaa vuorovaikutuksen ja tiimityöskentelyn sekä hiljaisen tiedon luomiseksi että keräämiseksi (Virtainlahti 2009, 100–101). Esimiehillä on siis ratkaiseva rooli organisaation tietotaidon kehittämisen mahdollistajana (Kesti 2005, 54–56). Lisäksi Nonaka & Takeuchi (1995, 78–79) esittävät, että hiljaisen tiedon luomista voidaan tehostaa myös vaihtelulla eli totuttujen rutiinien ja ajatusmallien tietoisella ravistelemisella sekä jatkuvalla omien tapojen ja toimintojen kyseenalaistamisella. Myös kaaos voi toimia hiljaisen tiedon kehittämisen alulle panevana voimana. Se voi olla joko todellinen ulkoisten tekijöiden laukaisema paniikinomainen kriisi, jossa toimintaympäristön muutokset herättävät ja pakottavat organisaation jäsenet luomaan ratkaisuja toiminnan ongelmiin tai innovaatioiden lisääntymisen vuoksi tarkoituksella synnytetty tilanne.

3.3 SECI-prosessista hiljaisen tiedon johtamisen malliin

Yrityksissä tulisi Toivosen ja Asikaisen (2004, 39–41) mukaan luoda hiljaisen tiedon johtamisen strategia eli selkeä malli, jotta johtamisessa onnistuttaisiin. Virtainlahti (2009, 14–17, 255) kuitenkin huomauttaa, että hiljaisen tiedon merkitys liiketoiminnalle on tunnustettava ennen kuin hiljaisen tiedon johtamisen mallia tai toimintasuunnitelmaa voidaan alkaa rakentaa. Tämän jälkeen mallia hyödyntäen voidaan tukea ja johtaa osaamiseen ja ammattitaitoon kiinnittyneen hiljaisen tiedon hyödyntämistä ja siirtymistä työntekijältä toiselle (Toivonen ja Asikainen 2004, 39–41).

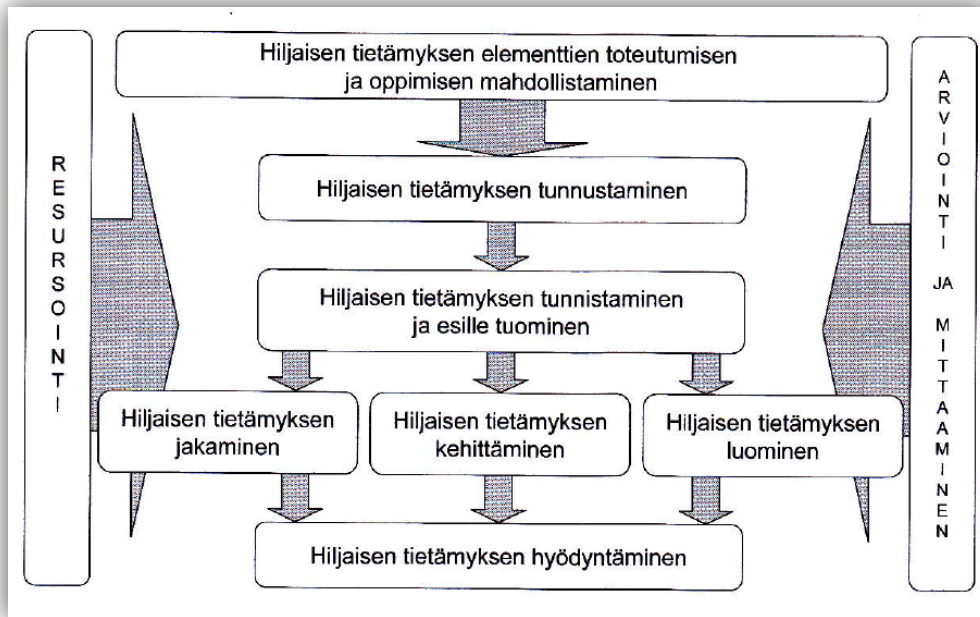
Kiviranta (2010, 171–173) on kehittänyt oman hiljaisen tiedon johtamisen mallin (kuvio 4), jonka perustana hän on käyttänyt Nonakan ja Takeuchin tiedon luomisen prosessimallia eli SECI-mallia. SECI-prosessi on hänen mukaansa muutettavissa hiljaisen tiedon johtamisen prosessiksi muutamilla muutoksilla. Tämä uusi malli on esitetty kuviossa 4. Prosessiin on lisättävä yksi vaihe eli tunnistaminen ja tunnustaminen, jotta

se vastaa hiljaisen tiedon johtamisen tavoitteita. Myös alkuperäisen mallin sosialisointi on siirrettävä eri tasolle, sillä se on koko prosessiin vaikuttava tekijä. Muutoksena näkyy myös käsitteiden uudelleen nimeäminen. Kiviranta on ottanut malliinsa hieman käytännöllisemmän lähestymistavan, jonka vuoksi esille ovat nousseet kysymykset siitä, mitkä ovat parhaita keinoja siirtää tai jakaa hiljaista tietoa. Alkuperäisessä mallissa jakaminen oli sosialisointin sisällä, tässä sitä korostetaan nostamalla se omaksi kokonaisuudekseen. Hiljaisen tiedon johtamisen viimeinen vaihe ja alkuperäisen mallin viimeinen osio eli sisäistäminen ja tiedon toiminnaksi muuntuminen on pidetty osana uuttakin mallia.



KUVIO 4. Hiljaisen tiedon johtamisen malli (Kiviranta 2010, 173)

Virtainlahti (2009, 75) on tutkinut hiljaisen tiedon johtamista ja nostanut esille, että johtamisen onnistumiseksi vaaditaan tiettyjen johtamisen elementtien eli osa-alueiden hallintaa. Hiljaisen tiedon johtamisen elementtejä eli osa-alueita ovat hänen mukaansa: hiljaisen tietämyksen tunnustaminen, tunnistaminen ja esille tuominen, jakaminen, kehittäminen, luominen, hyödyntäminen, resursointi sekä arviointi ja mittaaminen. Nämä hiljaisen tiedon johtamisen elementit ja niiden suhde toisiinsa on esitetty kuviossa 5.



KUVIO 5. Hiljaisen tiedon johtamisen osa-alueet (Virtainlahti 2009, 76)

Verrattaessa Kivirannan hiljaisen tiedon johtamisen mallia Virtainlahden esittämiin hiljaisen tiedon johtamisen osa-alueisiin, voidaan huomata näiden osa-alueiden sisältyvän myös Kivirannan malliin. Johtamisen osa-alueista tunnustaminen ja tunnistaminen muodostavat Kivirannan mallin ensimmäisen vaiheen, jolla johtaminen alkaa. Tämän jälkeen Kivirannan mallissa keskitytään näkyväksi tekemiseen. Virtainlahden kuviossa näkyväksi tekeminen sisältyy tunnistamisvaiheeseen. Kivirannan mallissa hiljaisen tiedon kehittäminen, luominen ja hyödyntäminen tapahtuvat mallin vaiheiden jatkuvasti toistuessa. Molemmat painottavat jakamisvaiheen tärkeyttä nostamalla sen omaksi osa-alueekseen. Virtainlahti on korostanut hiljaisen tiedon johtamisen onnistumiseksi myös resursointia sekä prosessin suorituksen jälkeen tapahtuvaa arviointia ja mittaamista. Hänen mallissaan myös kiinnitetään huomiota myös suotuisten olosuhteiden luomiseen ja tiedon luomisen mahdollistamiseen.

Hiljaisen tiedon johtamisen keskeiset osa-alueet

Hiljaisen tiedon olemassaolon huomioiminen eli tunnustaminen ja tunnistaminen sekä esille tuominen muodostavat johtamisstrategian ensimmäisen vaiheen ja koko hiljaisen tiedon johtamisen lähtökohdan (Kiviranta 2010, 172–173; Virtainlahti 2009, 81). Tällöin ymmärretään hiljaisen tiedon potentiaali ja tärkeys liiketoiminnan kannalta se tiedostetaan sen vaikutukset yrityksen tulokseen. Hiljainen tieto tulisikin nostaa esille organisaation strategiassa ja siitä pitäisi keskustella, jotta kaikki tiedostaisivat, että

johto arvostaa ja ymmärtää sen vaikutukset tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategiassa voidaan tuoda esille se, että jokaisen työyhteisön jäsenen hiljaista tietoa tarvitaan ja että sitä jakamalla ollaan yhdessä vielä osaavampia ja vahvempia haasteellisessa toimintaympäristössä. Kun hiljaisen tiedon merkitys tunnustetaan, huomataan, että asiantuntijuus on meissä ja yrityksessämme, tätä kautta syntyy arvostusta ja myönteinen ilmapiiri. (Virtainlahti 2009, 64, 74–77.)

Seuraavaksi on tärkeää keskittyä tunnistamaan yrityksen liiketoiminnan kannalta strategisesti tärkein ja olennainen eli kriittinen hiljainen tieto. Kriittinen hiljainen tieto on erityistä osaamista ja sellaista tietämystä, jonka katoaminen aiheuttaa organisaation toimintavarmuuden järkkymisen ja muita kohtalokkaita seurauksia. On tunnistettava mikä vaikuttaa tulokseen ja pohdittava mitä osaamista myös tulevaisuudessa tarvitaan. Kaikkea tietoa ei tarvitse jakaa, vaan on tunnistettava myös vanhentuneet toimintatavat, joista olisi opittava pois. (Virtainlahti 2009, 89.) Lisäksi tulisi selvittää, onko strategisesti tärkeää hiljaista tietoa siirtymässä yrityksen ulkopuolelle, kenen myötä ja kuinka se siirretään niille työntekijöille, jotka sitä työssään tarvitsevat? (Toivonen & Asikainen 2004, 39–41; Virtainlahti 2009, 76–77.)

Kriittisen hiljaisen tiedon tunnistaminen on samalla riskienhallintaa, joka tulisi myös omana osa-alueenaan sisällyttää hiljaisen tiedon johtamiseen. Kesti (2007, 29) sanookin, että hiljaiseen tietoon liittyy sen aineettoman olomuotonsa vuoksi mahdollisuuksien lisäksi myös paljon riskejä. Kujansivu ym. (2007, 42–44) varoittaa, että riskit saattavat toteutuessaan kyseenalaistaa yrityksen toiminnan jatkumisen. Osaamisen ei tulisi olla vain yhden henkilön varassa, sillä jos tällainen henkilö lähtee, menetetään paljon tärkeää hiljaista tietoa esimerkiksi kilpailevalle yritykselle.

Viitalan (2008, 211–212) mukaan henkilöstön osaamiseen ja hiljaiseen tietoon liittyvä riskienhallinta on perusteiltaan samanlaista kuin minkä tahansa muidenkin liiketoimintaan liittyvien riskien hallinta. Se on ennen kaikkea hyvää johtamista, sillä laadukas esimiestyö ja tehokkaat henkilöstöprosessit voivat olennaisella tavalla vähentää sekä hiljaisen tiedon katoamisesta aiheutuvia että muita osaamisriskejä. Hiljaisen tiedon riskienhallintaan tulisi sisältyä seuraavat vaiheet: 1) Riskien tunnistaminen ja analysointi; jolloin tunnustetaan hiljainen tieto ja luokitellaan mitä, minkälaista, missä ja kenen hallussa sitä on? 2) Riskien hallintakeinojen määrittely ja valinta; jolloin pohditaan, miten hiljaiseen tietoon liittyviä riskejä voisi poistaa, pienentää tai välttää?

Tunnistaminen osana hiljaisen tiedon johtamisen strategiaa kertoo sen, missä tällä hetkellä ollaan ja mihin suuntaan kehityksen pitäisi edetä tulevaisuudessa (Kiviranta 2010, 173). Lisäksi tässä vaiheessa saadaan selkeä käsitys oman yrityksen ja henkilökunnan osaamisesta (Toivonen & Asikainen 2004, 39–41). Hiljaisessa tiedossa on kyseessä erityisesti ammattitaito ja kokemus sekä näiden sitoutuminen organisaatioissa työtä tekeviin yksilöihin ja ryhmiin. Jos tätä olemassa olevaa tietoa ja osaamista ei tunnisteta, sen jakaminen ei myöskään onnistu. (Kiviranta 2010, 172–173.)

Tunnistamista ja esille tuomista seuraa hiljaisen tiedon jakaminen, kehittäminen ja luominen. Tietoa jakamalla se saadaan muiden organisaation jäsenten käyttöön ja sitä kautta parantamaan koko organisaation ammattitaitoa. Hiljaista tietoa on myös kehitettävä edelleen. Tällöin noviisien ja aloittelijoiden osaamista pyritään kehittämään kohti asiantuntijatasoista osaamista. Asiantuntijoiden taitoja on myös hiottava ja päivitettävä jatkuvasti. (Virtainlahti 2009, 76–77.) Hiljaisen tiedon jakamisvaiheessa täytyy löytää vastaukset kysymyksiin: Millä keinoilla ja missä tilanteissa hiljaista tietoa ja kokemuksia omassa organisaatiossa kannattaa jakaa? On myös pohdittava kuinka uuden hiljaisen tiedon syntyminen mahdollistetaan ja edesautetaan ammattitaidon kehittymistä portaalta toiselle (Toivonen & Asikainen 2004, 39–41).

Sisäistäminen on Kivirannan (2010, 197) mukaan helpointa työtä tehden. Tämän vuoksi esimiesten tulisikin mahdollistaa oppijien mukaan pääsy erilaisiin uusiin tilanteisiin. Vaikka tehtävästä löytyisi ohjeistuksia ja tietämystä olisi kuvattu auki, on Virtainlahden (2009, 245) mukaan silti erittäin tärkeää saada itse tehdä asioita käytännössä. Fyysinen toiminta jättää muistijäljen, johon voidaan palata, kun asia tulee uudelleen esille. Pelkästään ohjeita lukemalla tai katsomalla ei päästä samaan lopputulokseen. Syvällinen ymmärrys syntyy siis vasta käytännössä työtä tekemällä.

Resursointi tulisi myös huomioida johdettaessa hiljaista tietoa, sillä ilman riittäviä rahallisia panostuksia sekä henkilö- ja aikaresursseja hiljaista tietoa ei voida jakaa ja hyödyntää. Resursointi on kuitenkin osoittautunut hyvin haastavaksi alueeksi hiljaisen tiedon johtamisessa, sillä se kohdistuu kaikkiin hiljaisen tiedon johtamisen elementteihin. Toisaalta johdettaessa hiljaista tietoa, on ymmärrettävä, että kaikkea hiljaista tietoa ei voi hallita ja jakaa edes suurillakaan resursseilla, koska sitä ei yksinkertaisesti voi erottaa ihmisestä. (Virtainlahti 2009, 49, 73–77, 177.)

3.4 Hiljaisen tiedon jakaminen ja siirtyminen

Hiljaisen tiedon johtamisella tavoitellaan sitä, että yksilöiden hallussa oleva hiljainen tietämys saadaan jaettua koko organisaation yhteiseksi tietämykseksi ja näin hyödynnettyä liiketoiminnassa (Virtainlahti 2009, 172–173). Hiljaista tietoa on Koivusen (1997) mukaan mahdollista siirtää yksilöiltä muille työyhteisön jäsenille, mutta niin siirtämisvaiheeseen, kuin muihinkin hiljaisen tiedon johtamisen osa-alueisiin liittyy paljon haasteita, eikä jakaminen näin ollen työntekijältä toiselle ole aivan helppoa. Tämän luvun aluvussa yksi tarkastellaan keskeisimpiä syitä siihen, miksi hiljaista tietoa tulisi jakaa. Vain jaettu hiljainen tieto tuo yritykselle menestystä ja jaettu hiljainen tieto ehkäisee sen totaalista katoamista. Aluvussa kaksi kerrotaan hiljaisen tiedon jakamisen edellytyksistä, joita ovat keskusteleva kulttuuri ja avoin ilmapiiri, onnistunut esimiestyö, vuorovaikutus ja yhteistyö sekä riittävät resurssit. Alaluku kolme käsittelee erilaisia hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmiä. Viimeiseksi aluvussa 3.4.4 esitetään vielä muutamia jakamisen haasteita, kuten tiedon tunnistamisen vaikeus ja tiedon panttaaminen.

3.4.1 Hiljaisen tiedon jakamisen merkitys

Työelämän muutokset tapahtuvat entistä nopeammin ja työtehtävät ovat entistä monimutkaisempia, vaativampia tai enemmän tekniikkaa sisältäviä. Tämän vuoksi työn hallitseminen edellyttää jatkuvaa uusien tietojen, taitojen ja valmiuksien nopeaa oppimista. (Moilanen 2001, 27.) Kun hiljaista tietoa tehdään näkyväksi ja jaetaan oppimisen yhteydessä, voidaan Koivusen (2000, 98) mukaan päästä aivan uudenlaisiin huikeisiin ja nopeisiin oppimistuloksiin ja tätä kautta koko organisaatio kehittyy. Toivonen ja Asikainen (2004, 12) korostavat lisäksi, että ammatillisen osaamisen kehittyminen nopeutuu ja tehostuu huomattavasti, jos hiljainen tieto saataisiin jaettua organisaatiossa. Hyödyntämällä ja jakamalla jokaisen työyhteisön jäsenen hiljaista tietoa organisaatiosta tulee osaava ja joustava, se pystyy säilyttämään toimintavarmuuden ja hyvän palvelun laadun sekä lisäksi se saa paremmat mahdollisuudet pärjätä kilpailussa ja työelämän nopeissa muutoksissa. Kun hiljaista tietoa jaetaan, työtehtävät myös muuntuvat samalla näkyviksi, joka mahdollistaa niiden kehittämisen ja parhaiden käytäntöjen jakamisen.

Lisäksi hiljaisen tiedon jakamisella on vaikutuksia työyhteisön jäsenten hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Usein työtehtäviä kasaantuu tiettyjen henkilöiden harteille, jotka saattavat tehdä satojakin ylityötunteja vuosittain. Kun tehtäviä osaa tehdä useampi henkilö, yhden ihmisen taakka vähenee ja apuakin on tarvittaessa saatavilla. Hiljaisen tiedon jakaminen myös lisää yhteisöllisyyttä ja luo osaamista arvostavan ilmapiirin. (Virtainlahti 2009, 108–110, 172–173.) Pitkän työkokemuksen myötä syntynyt osaaminen pitää siis saada tunnistetuksi ja siirretyksi muille työyhteisön jäsenille (Moilanen ym. 2005, 12).

Yrityksen menestyksen edellytys

Tutkimusten mukaan Suomen kaltaisissa kehittyneissä teollisuusmaissa yritysten kilpailukyky on nykyään monesti muita tuotannontekijöitä enemmän kiinni aineettomasta pääomasta, kuten henkilöstössä piilevistä tiedoista ja inhimillisistä menestystekijöistä. Organisaation tuottavuuden kannalta on siis ratkaisevaa, miten organisaatio kykenee hyödyntämään hallussaan olevaa hiljaista tietoa toiminnan kehittämisessä. (Kesti 2005, 104, 30.) Kilpailukyky perustuu hiljaisen tiedon lisäksi myös yhä enemmän kykyyn tuottaa ja oppia nopeasti uutta tietoa. Hiljainen tieto siis osaltaan varmistaa yrityksen toimintavarmuuden ja menestyksen. Kuitenkin menestyksen edellytyksenä on se, että hiljaista tietoa jaetaan ja yhdistellään, jolloin yksilöiden osaaminen muuttuu yrityksen osaamiseksi. (Ojala 2008, 24, 53.) Vain jaettu tietämys strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi on siis yritykselle hyödyllistä. Tässä tarvitaan niin johtajien, avainosaajien kuin kaikkien muidenkin yhteistyötä, sillä yksilöiden kyvyt eivät koskaan realisoidu yritykselle suoraan kilpailuetuna. (Ståhle & Wilenius 2006, 166.)

Hiljaista tietoa jaettaessa osaaminen ja ammattitaito kasvavat (kuviot 2). Lisääntynyt ammattitaito, jonka pohjalla on paljon hiljaista tietoa, näkyy eri tavoin yrityksen menestyksenä. Kun asiakkaita pystytään palvelemaan ammattitaitoisesti ja sujuvasti eli palvelun laatu on korkealla, asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus paranevat. Laadukas palvelu houkuttelee myös uusia asiakkaita ja parantaa yrityksen brändiä. Sujuva ja osaava toiminta myös tuo kustannussäästöjä ja lisää yrityksen kannattavuutta, sillä hiljaisen tiedon avulla tehtävä voidaan hoitaa huomattavasti nopeammin kuin esimerkiksi noviisi, jolle hiljaista tietoa ei vielä ole ehtinyt kertyä, sen hoitaisi. Lisäksi hiljaisesta tiedosta kumpuavat aloitteet ja parannusehdotukset voivat auttaa yritystä toimimaan kustannustehokkaammin. (Virtainlahti 2009, 190, 195.)

Hiljaisen tiedon katoaminen työntekijöiden mukana

Yritykset ovat riippuvaisia työntekijöistään, koska kaikki yrityksen tieto ja osaaminen on varastoitunut heihin. Kun työntekijä poistuu, myös hiljainen tieto katoaa hänen mukanaan, jos ennakoivia toimenpiteitä ei ole tehty ja jaettu hiljaista tietoa. Tämän ongelman voittamiseksi hiljaista tietoa tulisi tunnistaa, tehdä näkyväksi ja jakaa muille työyhteisön jäsenille. Hiljaisen tiedon jakaminen on siis erityisen tärkeää erilaisissa henkilöstön vaihtuvuustilanteissa, sillä varmistetaan tietämyksen pysyminen yrityksen hallussa. (Virtainlahti 2009, 73, 109.) Tärkeää olisi saada talteen edes se osa toiminnalle elintärkeästä tiedosta, jota eläköityvät tai muuten työyhteisöstä poistuvat henkilöt muuten veisivät mennessään (Kaario & Peltola 2008, 7).

Hiljaisen tiedon joukkopoistuma on monien yritysten ongelma lähivuosina, sillä suuri määrä ihmisiä lähtee eläkkeelle lyhyen ajan sisällä (Viitala 2008, 134). Joissakin organisaatioissa, joissa työsuhteet ovat tyypillisesti pitkiä, työvoima on saatettu palkata pääosin 1970–1980-luvuilla. Jos vaihtuvuus on ollut pieni tai uuden työvoiman tarvetta on ollut vähän, ikärakenne on vinoutunut ja työntekijöiden keski-ikä korkea. Tämä merkitsee tulevaisuudessa suurta vaihtuvuutta, sillä työvoima vanhenee ja eläköityy. Tällaisessa organisaatiossa eläkkeelle lähtijöiden aalto saattaa viedä suuren osan työvoimasta ja sen osaamisesta sekä hiljaisesta tiedosta ja muodostaa näin osaamisongelman. (Viitala 2007, 58.) Moni työyhteisö onkin alkanut selvittää, miten saisi hyödynnetyksi paremmin pitkän kokemuksen omaavien ammattilaisten hiljaista tietoa ja ennen kaikkea, miten hiljaista tietoa saisi siirrettyä nuoremmille ja taloon jääville, ennen kuin konkarit poistuvat eläkkeelle arvokas tieto mukanaan. Siirto ei tapahdu itsestään, vaan sitä on ohjattava ja johdettava, yleensä tarvitaan myös uudenlaisia työtapoja tai menetelmiä, jotta hiljainen tieto voi siirtyä. (Ojala 2008, 26.)

Vaikka hiljaisen tiedon katoaminen liitetään usein ikääntyviin ja eläköitymistapauksiin, on julkisuudessa viime aikoina tuotu esiin huolia myös hiljaisen tiedon katoamisesta työpaikoilta taitavien nuorien asiantuntijoiden vaihtaessa tiuhaan tahtiin työpaikkaa (Toom ym. 2008, 7). Myös Virtainlahti (2009, 109) korostaa, että hiljaisen tiedon jakaminen tulisi huomioida eläköitymisen lisäksi myös muissa henkilöstön vaihtuvuustilanteissa. Sairauslomat, äitiyslomat, vuorotteluvapaat, irtisanomiset tai työpaikan vaihtamiset ovat kaikki tilanteita, joissa arvokasta hiljaista tietoa voi helposti siirtyä henkilön mukana työpaikan ovesta ulos. Etenkin avainhenkilöiden ja erityisosaaji-

en tietämyksen jakamiseen tulisi panostaa ja se tulisi ennakoida niin, etteivät esimerkiksi yllättävät sairastumiset vaikuttaisi organisaation toimintaan.

Usein hiljaisen tiedon katoamiseen ja osaamisriskien kartoittamisiin havahdutaan yrityksissä kuitenkin vasta liian myöhään, kun henkilövaihdokset on jo tehty, avainhenkilö on vaihtanut työpaikkaa tai kun ikääntyneet ovat siirtyneet eläkkeelle (Toom ym. 2008, 255). Voidaan ajatella, että eläkkeelle siirtyvien seuraajien valintaan pystytään varautumaan helposti jopa vuosia etukäteen, sillä eläkkeelle siirtymisten ajankohdat ovat melko hyvin etukäteen tiedossa. Vanhuuseläkkeelle voi jäädä 63 vuoden ikäisenä, varhaiseläkkeelle 62-vuotiaana. Todellinen eläkkeellesiirtymisikä on kuitenkin Suomessa ollut viime vuosina pienempi, peräti 80 % eläkkeelle lähtijöistä on siirtynyt pois työelämästä ennen virallista eläkeikää, jo noin 59-vuotiaana. He ovat tällöin vieneet mukanaan ennenaikaisesti paitsi työvoimaresurssinsa myös kertyneen osaamisensa ja hiljaisen tietonsa. (Viitala 2007, 58, 239–240.) Lehtori Jukka Lahtisen mukaan pahimmassa tapauksessa avainosaajan lähtö vaikuttaa myös asiakassuhteisiin. Yrityksen asiakkaat saattavat lähteä asiantuntijan mukana. Hiljaisen tiedon siirtämisellä on siis suuri merkitys asiakassuhteiden ylläpidon kannalta. (Manninen 2006.)

Useasti mietitään kysymystä siitä, kuinka estää hiljaisen tiedon katoaminen yrityksestä. Kysymys on olennainen, sillä osaajien lähtö ja hiljaisen tiedon valuminen ulos yrityksestä heikentävät toimintakykyä ja tuottavat pahimmillaan vakavia katkoksia ja virheitä asiakaspalvelu- ja muihin prosesseihin (Viitala 2008, 209). Kyrölä (2001, 87) lisää, että hiljaisen tiedon katoamisen riskejä voivat olla täten myös asiakaspalvelun laadun kärsiminen sekä lisäkustannuksien aiheutuminen jälkikäteen tehtävästä selvitys- ja dokumentointityöstä. Hiljaisen tiedon ajantasainen dokumentointi on siis eräs keino vähentää näitä riskejä. Jokaisen työntekijän vastuulla olisikin tunnistaa ja dokumentoida ne tehtäviinsä liittyvät tärkeät asiat, joiden tietäminen tehtävän hoitamiselle on olennaista sekä huolehtia niiden raportoinnista esimiehelle, jotta tiedon jakaminen varahenkilölle voidaan mahdollistaa. Katoamista voidaan ehkäistä myös esimerkiksi järjestämällä työkiertoa sekä pitämällä varamies- ja sijaisjärjestelmä aktiivisesti toiminnassa. Näin toimintaa pystytään jatkamaan silloinkin, kun henkilö itse ei pysty tehtävää hoitamaan, eikä kaikki hiljainen tieto katoa hänen mukanaan.

3.4.2 Hiljaisen tiedon siirtymisen haasteet

Monissa yrityksissä yleisimmäksi ongelmaksi hiljaisen tiedon hyödyntämisessä on koettu hiljaisen tiedon jakamisen haasteellisuus. Hiljaisen tiedon jakamisen haasteita voivat olla esimerkiksi viestintäosaamisen ja vuorovaikutustaitojen puutteellisuus, tiedon tunnistamisongelmat, tiedon pannaaminen, työyhteisön huono ilmapiiri ja sisäiset konfliktit tai kyvyttömyys jakaa tietoa ryhmässä. (Huotari ym. 2005, 110.) Hiljainen tieto voi siis pysyä hiljaisena jos tiedon haltijalla ei ole halua tai kykyä kommunikoida hiljaista tietoaan tai häneltä puuttuvat jakamiseen tarvittavat keinot, käsitteet tai mallit (Viitala 2008, 132, 170). Jos työntekijät kokevat, että johto ei tue hiljaisen tiedon jakamista, palkitsemisjärjestelmät eivät ole oikeudenmukaisia tai organisaatiokulttuuri ei innosta hiljaisen tiedon jakamiseen, ei tällöin hiljaisen tiedon jakamiseen tarvittavaa motivaatiota ole (Toom ym. 2008, 107). Yhtenä syynä ettei tietoa jaeta voivat olla myös sosiaaliset rajoitteet. On olemassa lukuisia joukko asioita, joita vain ei ole sopivaa sanoa ääneen. (Viitala 2008, 170.) Lisäksi resurssipula voi estää hiljaisen tiedon jakamisen. Pankkialalla myös eräänä haasteena voidaan nähdä pankkisalaisuuden tuomat rajoitteet.

Tiedon tunnistamisen vaikeus

Suurena haasteena voidaan kokea se, kuinka yksilöihin ja heidän toimintaansa sitoutunut olennainen hiljainen tieto tunnistetaan. Tämä ongelma on ratkaistava, sillä hiljaisen tiedon jakaminen yrityksen hyödyksi ei onnistu, ellei jaettavaa tietoa ensin tunnisteta. Hiljaisen tiedon tunnistaminen on yrityksissä osoittautunut hyvin haasteelliseksi varsinkin sen vuoksi, että tietämyksen haltija ei yleensä edes itse tiedosta oman hiljaisen tietonsa olemassaoloa. (Virtainlahti 2009, 85.)

Oman työn tekeminen on usein tekijälle itselleen niin automatisoitunutta ja syvälle omaan toimintaan juurtunutta, ettei hän pysty selittämään, mitkä ovat niitä olennaisia asioita, jotka vaikuttavat taitavan suorituksen aikaan saamiseen. Hiljaisen tiedon tunnistaminen on siis haaste myös ammattilaiselle itselleen ja yleensä sen näkyville saaminen edellyttääkin sitä, että joku toinen, esimerkiksi esimies tai työkaveri, huomaa sen. (Viitala 2008, 376, 132.) Usein työyhteisöön hiljattain tulleet työntekijät myös huomaavat pitkään olleita helpommin, kenellä on paljon hiljaista tietoa ja ammattitaitoa. Kun omaa kokemusta on vähemmän, osaa myös arvostaa enemmän huippuosaa-

jaa. Pitkän työkokemuksen myötä on tavanomaista, että omaa osaamista aletaan vähentää. Virtainlahti (2009, 129, 86) huomauttaakin, että ihmiset ovat yleensä hyvin kriittisiä omaa tietämystään kohtaan ja muille hyödylliseksi koetaan vain erityisosaaminen. Itselle itsestään selvä tietämys voi kuitenkin olla toisille arvokasta uutta tietoa. Tämän vuoksi jakaminen on aina suositeltavaa.

Tieto on valtaa – tiedon panttaaminen

Francis Baconin 1600-luvulla esiin nostamaa ajatusta – ”Tieto on valtaa” voidaan siiteerata, kun halutaan korostaa hiljaista tietoa osana yrityksen valtarakennetta. Nykyään tieto merkitsee työelämässä valtaa usein silloin, kun yrityksen työntekijän hallussa on arvokasta ja aseman säilyttämiseksi tärkeää hiljaista tietoa (Viitala 2008, 170). Myös Koivusen (2000, 181) ja Virtainlahden (2009, 88) mukaan hiljaisuus voi toimia vallan välineenä. Tällöin pantataan eli pidetään tiukasti omassa hallussa kaikki arvokas hiljainen tieto ja ainutlaatuinen osaaminen, sillä sen jakamisen uskotaan horjuttavan omaa etulyöntiasemaa muun muassa palkkauksessa ja uralla etenemisessä (Koivunen 2000, 181). Etenkin jos yrityksessä on tapahtunut henkilöstövähennyksiä tai niiden uhka on olemassa, korostuu tarve suojata oman työpaikan säilymistä ja asemaa yrityksessä (Viitala 2008, 132, 170). Tällaisissa tilanteissa tiedon panttaamisen ajatellaan siis toimivan eräänlaisena työpaikkavakuutuksena ja motivaatio jakamiseen katoaa (Ojala 2008, 280). Suurimpana pelkona nähdään se, että kun hiljainen tieto jaetaan muille, työntekijä tekee samalla itsensä tarpeettomaksi (Ojala 2008, 280; Virtainlahti 2009, 87).

Usein asioiden dokumentoinnin tai jakamisen puute on tiedostamatonta ja tahatonta tai voi johtua esimerkiksi ajan puutteesta (Kyrölä 2001, 87). Hakala (2006, 42–43) nostaa esille, että modernissa työelämässä vallitsee nykyään kiireen kulttuuri ja rauhallisista työjaksoista on alettu tuntea jopa syyllisyyttä. Kiireen avulla myös tavoitellaan arvostusta muilta ja halutaan osoittaa olevansa tarpeellisia. Työntutkijoiden näkemysten mukaan nämä kiireeseen liittyvät pyrkimykset ovat tunnusomaisia naisvaltaisilla työpaikoilla. Toisaalta tiedon jakamattomuus voi siis olla työntekijän tietoista käyttäytymistä, jolloin hän pystyy olemaan jonkun aikaa yritykselle korvaamaton henkilö, joka ainoana tietää, miten jossain tilanteessa täytyy toimia (Kyrölä 2001, 87).

Yrityksissä tulisi ehkäistä sisäistä kilpailua ja jakaa vastuuta ja työtehtäviä mahdollisimman tasaisesti eri henkilöille, jotta tiedon panttaamiselta välttyttäisiin ja hiljaista tietoa voitaisiin hyödyntää (Ojala 2008, 280). Sisäistä kilpailua voitaisiin ehkäistä tehokkaasti sillä, että tulostavoitteet olisivat yhteisiä ja perinteisestä yksilökeskeisestä palkitsemisjärjestelmästä luovuttaisiin. Holma ym. (1997, 55–56) sanoo, että perinteisesti työelämässä yksilön palkkaan ja ylennyksiin vaikuttavat suoritettut tutkinnot, erilaiset lisäkoulutukset, kokemuksen määrä sekä muu henkilökohtainen erityisosaaminen ja työssä menestyminen. Inhimillistä onkin, että käytettäessä yksilökeskeistä palkitsemisjärjestelmää, yksilö pyrkii tarkoin pitämään kaiken palkkaansa ja uralla etenemiseensä vaikuttavan osaamisen itsellään. Tämän vuoksi on pyrittävä luomaan sellainen palkitsemisjärjestelmä, joka kannustaa yksittäisten henkilöiden tietämyksen ja osaamisen kierrättämistä koko organisaation yhteiseksi pääomaksi.

Henkilöä voidaan palkita esimerkiksi sillä perusteella, kuinka hyvin hän pystyy jatkuvasti hankkimaan ja luomaan uutta tietoa, jakamaan oppimaansa muille, kouluttamaan aktiivisesti muita tai käynnistämään uusia oppimis- ja kehitysprosesseja organisaatiossaan (Holma ym. 1997, 55–56). Virtainlahti (2009, 181) huomauttaa, että myös eirahallisen palkitsemisen, kuten erilaisten kannustimien ja selkeästi esitettyjen kiitoksi- en merkitys ovat keskeisessä roolissa kun halutaan luoda ympäristö, missä tieto voi siirtyä. Työntekijöille tulisi pyrkiä tarjoamaan mielekkäitä, kiinnostavia ja haastavia työtehtäviä, mahdollisuus urakehitykseen sekä itsensä kehittämiseen esimerkiksi tarjoamalla erilaisia koulutuksia ja tutkintojen suoritusmahdollisuuksia.

Yrityskulttuuri ja ilmapiiri

Se millaiseksi yrityskulttuuri ja työyhteisön ilmapiiri ovat muodostuneet vaikuttavat olennaisesti siihen, pantataanko vai jaetaanko hiljaista tietoa (Virtainlahti 2009, 88). Hyvän yrityskulttuurin rakentamiseen auttaa se, että työntekijöille annetaan vaikutusmahdollisuuksia, jokaisen mielipiteet ja palaute huomioidaan sekä työntekijöitä pidetään samanarvoisina. Huono ilmapiiri, yksilökeskeisyys ja kilpailuhenki sekä kateus, kyräily ja erimielisyydet työyhteisössä voivat tehokkaasti estää hiljaisen tiedon jakamisen (Viitala 2008, 132; Virtainlahti 2009, 88). Yrityskulttuurin tulisikin viestiä työntekijöille, että vain jaettu tieto on yritykselle valtaa pärjätä kiristyvässä kilpailussa ja säilyttää työpaikat sekä kasvaa yhdessä.

Organisaation kulttuuri on siis hiljaisen tiedon siirtymiselle olennainen tekijä, se voi joko luoda haasteita ja esteitä tai mahdollistaa tiedon siirtymisen työyhteisön jäsenten kesken (Moilanen ym. 2005, 35). Keskusteleva organisaatiokulttuuri syntyy luovasta, avoimesta ja luottamuksellisesta ilmapiiristä, jossa ihmiset uskaltavat ilmaista itseään sekä tuoda esille omia ajatuksiaan, mielipiteitään ja ideoitaan. Hyvässä ilmapiirissä on myös helppo antaa ja ottaa palautetta sekä pyytää apua. Tällainen ilmapiiri innostaa uusien ja parempien toimintatapojen luomiseen ja hiljaisen tiedon jakamiseen (Virtainlahti 2009, 172–173, 217–219).

Useimmista organisaatioista puuttuu keskusteleva kulttuuri. Tällöin päätöksistä ei keskustella, vaan ne nuijitaan lyhyen sananvaihdon jälkeen. Myöskään kokouksiin tai palavereihin ei uskalleta ottaa osaa, vaan niissä ovat äänessä aina vain muutamat samat henkilöt. (Stähle & Grönroos 1999, 95.) Tällöin hiljainen tieto, kokemukset ja kehitysehdotukset eivät pääse siirtymään hiljaiselta yksilöiltä koko organisaation hyödyksi. Työyhteisössä vallitsee hiljainen toimintakulttuuri.

Keskustelevan kulttuurin vastakohtana voidaankin pitää hiljaista toimintakulttuuria. Kestin mukaan (2005, 31 – 32) tällainen ryhmän toimintakulttuuri voi myös vaikeuttaa uusien työntekijöiden ryhmään sopeutumista. Tämä tarkoittaa lähinnä sitä, että vanhoja kokemusperäisiä toimintatapoja ja kirjoittamattomia sääntöjä ylläpidetään, eikä niistä keskustella perehdytyksen yhteydessä, jolloin uusilla työntekijöillä on vaikeuksia toimia oikein. Ajattelu- ja toimintamallit voivat siis olla vakiintuneet ja muuttuneet hiljaisesti toistettaviksi rutiineiksi, joista ei koeta olevan tarpeellista keskustella ja joita ei ole myöskään dokumentoitu (Kiviranta 2010, 169). Kesti (2005, 54) myös korostaa, että jos työpaikalla vallitsee hiljainen toimintakulttuuri, eikä siellä ole sosiaalista vuorovaikutusta tai toimivaa keskustelukulttuuria, hiljainen tieto ei voi siirtyä, eikä siitä voi muodostua näkyvää, tietoista osaamista. Hiljainen tieto siirtyykin Otalan (2008, 280) mukaan vain, kun ihmiset tekevät yhdessä asioita sellaisessa ympäristössä, jossa vallitsee hyvä ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa uskalletaan jakaa omia näkemyksiä ja kokemuksia.

Keskustelukulttuuria voi kehittää ottamalla käyttöön erilaisia keskustelufoorumeita. Näitä voivat olla esimerkiksi: Informaatiotilaisuudet, joissa käydään läpi ennalta valmisteltuja asialistoja. Suunnittelu- ja kehittämispalaverit, joissa voidaan käyttää erilaisia tiimi- ja ryhmätyömenetelmiä, jotka auttavat kaikkia osallistumaan. Tiimi- tai

osastokohtaiset palaverit, joissa jaetaan kokemuksia, oivalluksia ja informaatiota omasta työstä. Intressipiirit, jotka muodostuvat samaa tehtävää eri osastoilla hoitavista henkilöistä. Keskustelufoorumeiden tarkoituksena on jakaa parhaita käytäntöjä, työn tekemistä helpottavia vinkkejä, tiedottaa tärkeistä asioista sekä synnyttää yhtenäisiä toimintalinjoja. (Stähle & Grönroos 1999, 97–98.)

Palaverit ovat parhaimmillaan arvokkaita oppimistilanteita, joissa voidaan saada tietoa, muokata tai täydentää tietorakenteita ja ajatusmalleja sekä kehittää ajattelua. Lisäksi niissä voidaan kehittää vuorovaikutustaitoja. Palaverien hyöty osaamisen kehittymisen ja hiljaisen tiedon jakamisen kannalta riippuu suoraan siitä, miten tehokkaiksi ja avoimiksi ne on onnistuttu saamaan. (Viitala 2007, 198.) Se, että kokouksia tai palaveria pidetään säännöllisesti, edistää tietojen ja taitojen välittämistä eteenpäin. Hiljaista tietoa voidaan jakaa käymällä kokouksissa yhdessä läpi onnistumisia, erityistapauksia tai ongelmallisia tilanteita. Voidaan miettiä yhteisiä hyviä toimintamalleja. Tätä kautta tilanteisiin liittyvä hiljainen tieto saadaan kerättyä kaikilta osallistujilta ja voidaan hyödyntää konkreettisesti toiminnassa. (Virtainlahti 2009, 134–135.)

Lisäksi avointa keskustelukulttuuria tukee kehityskeskustelukäytäntö. Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittuja ja suunniteltuja esimiehen ja työntekijän välisiä keskusteluja, joilla on selkeät tavoitteet, systematiikka ja säännöllisyys. Yleensä niissä keskustellaan työntekijän osaamisen tasosta, suorituksista ja asetetaan uusia tavoitteita (Virtainlahti 2009, 133). Ne pidetään vähintään kerran vuodessa ja tarvittaessa erilaisien muutostilanteiden yhteydessä. Kehityskeskustelujärjestelmän etuina nähdään keskustelukulttuurin muodostumisen lisäksi säännöllinen ja jatkuva osaamisen kehittämisen suunnittelu ja seuranta. (Viitala 2007, 186.)

Esimiestyö

Hiljaisen tiedon johtamisessa on erityisen tärkeää esimiesten rooli eli se, kuinka esimiehet varmistavat hiljaisen tietämyksen hallinnan. He ovat avainasemassa myös hiljaisen tiedon siirtymisen suhteen ja heidän tukeaan siinä tarvitaan. (Virtainlahti 2009, 67, 205.) Yksilöt voivat tarvita tukea hyvin erilaisissa asioissa, esimerkiksi motiivin selvittämisessä, muutokseen liittyvien pelkojen läpikäynnissä, oikeiden keinojen valinnassa tai oppimisen arvioinnissa ja kannustuksessa (Moilanen 2001, 19–21).

Johdon arvoilla, asenteilla ja omalla esimerkillä on hyvin suuri merkitys muille yrityksen työntekijöille (Moilanen 2001, 19–21). Työyhteisössä voidaan kohdata tilanteita, joissa johdosta johtuen tieto ja osaaminen eivät pääse siirtymään osastolta toiselle. Tällä tavoin arvokas tieto ja osaaminen, mitä voitaisiin kopioida ja hyödyntää, jää vain yhden yksilön tai osaston käyttöön. (Toom ym. 2008, 264.) Johtajien tulee rakentaa organisaatiosta sellainen, että oppiminen ja hiljaisen tiedon jakaminen on mahdollista (Moilanen 2001, 19–21). Oppimismyönteiselle ja hiljaisen tiedon siirtymistä tukevalle yrityskulttuurille tyypillisiä edellytyksiä ovat muun muassa luottamus, uteliaisuus sekä avoin, positiivinen ja innostava ilmapiiri, jossa jokaisen näkemystä arvostetaan. Esimiehen on luotava edellytyksen näiden toteutumiseen sekä lisäksi kannustettava jatkuvaan tiedon hakemiseen, uusien ratkaisujen ja ideoiden etsimiseen sekä parannusehdotusten esittämiseen. (Ojala 2008, 279.)

Esimiehen tulisi myös osoittaa arvostuksensa pitkää työuraa ja sen myötä kerättyä kokemusta ja hiljaista tietoa kohtaan. Arvostus on yksi keskeisimmistä osaavan työvoiman ja asiantuntijuuden johtamisessa tarvittavista voimavaroista. Yksilötasolla arvostus kertoo työntekijälle sen, että hän on tärkeä omaa asiantuntijuuttaan ja ammattitaitoaan soveltaessaan. Työssä pysyminen, työssä jaksaminen, työssä kehittyminen ja työhön liittyvän hiljaisen tiedon jakaminen ovat kaikki asioita, joita arvostuksen kokeminen lisää. Ryhmätasolla eri-ikäisten erilaisen osaamisen arvostus tukee yhteistyön tekemistä, vuorovaikutusta ja keskinäistä toisilta oppimista sekä hiljaisen tiedon jakamista. (Kiviranta 2010, 177.)

Osaamisen arvostusta yrityksissä voidaan lisätä esimerkiksi tekemällä osaamiskartoituksia, jolloin osaaminen muuttuu kaikille näkyvään muotoon (Viitala 2007, 182). Vaikutena hiljaisen osaamisen arvostamisessa on kuitenkin sen huono tunnistettavuus. Kokeneet työntekijät eivät aina itsekään tunnista omaa hiljaista osaamistaan, koska osaaminen kertyy vähitellen. Osaamista ja kokemusta usein myös mieluiten vähätellään kuin nostetaan esille. (Kiviranta 2010, 163.) Jos esimies ei keskustele, anna palautetta ja huomioi työntekijää antamalla uusia haasteita, kokenutkin työntekijä voi kokea, että hänen työpanostaan ei arvosteta, eikä työn tuloksiin tai hänen ammattitaitoonsa kiinnitetä huomiota. Tällöin työntekijä voi olla halukas lähtemään eläkkeelle.

Esimiehen tulisi tehdä konkareille urasuunnitelmia ja tarjota erilaisia oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia. (Kiviranta 2010, 70–71.) Esimerkiksi konkarin nostaminen uransa loppuvaiheessa erityiseen opastajan asemaan on viesti, että hänen pitkää kokemustaan, uraansa ja osaamistaan arvostetaan (Virtainlahti 2009, 182). Yleensä oppimiseen panostaminen merkitsee myös oppivalle yksilölle arvostusta. Yksilö kokee, että häneen luotetaan ja häntä pidetään tärkeänä, kun työnantaja tarjoaa oppimisen mahdollisuuksia. Oppiminen ja kehittyminen ammattilaiseksi vaikuttavat myös positiivisesti työssä jaksamiseen, sillä oppiminen vähentää rutinoitumista ja lisää työn vaihtelevuutta. Lisäksi koko organisaation joustavuus ja toimintavarmuus paranee, kun yksilöt kehittyvät ja lisäävät omaa osaamistaan vastaanottamalla toisten hiljaista tietoa. Yksilöiden oppiminen mahdollistaa koko organisaation oppimisen ja asiakkaille päin näkyvän asiantuntijuuden. (Moilanen 2001, 17–18.)

Vuorovaikutus ja yhteistyö

Ihmisten välinen vuorovaikutus ja yhteistyö ovat hiljaisen tiedon jakamiselle välttämättömiä (Huotari ym. 2005, 67; Kiviranta 2010, 188; Ojala 2008, 247–248). Usein organisaatiossa eri osa-alueiden asiantuntemus ja siihen sitoutunut hiljainen tieto on eri henkilöiden hallussa. Tämän vuoksi se voidaan jakaa organisaatiolle vain, kun yksilöt tekevät yhteistyötä ja kommunikoiivat keskenään. Jos asiantuntijat keskittyvät pelkästään omaan työhönsä, myös hiljainen tieto jää ainoastaan yksilön itsensä käyttöön, eikä organisaation tavoitteita saavuteta. (Virtainlahti 2009, 215–216.) Tämän vuoksi työpaikan rakenteiden tuleekin tukea ihmisten välistä vuorovaikutusta ja osaamisen siirtoa (Ojala 2008, 247–248). Tämä onnistuu esimerkiksi vapaamuotoisten ja epävirallisten tilanteiden mahdollistamisella. Näissä tilanteissa voidaan rennossa ilmapiirissä luoda toimivia vuorovaikutussuhteita sekä rakentaa luottamusta. (Virtainlahti 2009, 135–136.)

Vuorovaikutus muodostuu monesta eri tekijästä, kuten luottamuksesta, yrityksen ilmapiiristä, ihmissuhteista, asenteista, motivaatiosta sekä erilaisuuden huomioimisesta. Yhteistyö on myös olennainen osa vuorovaikutusta. Yhteistyön sujumiseksi on tärkeää, että työntekijöiden me-henki on kunnossa, työparilla on myös oltava yhteisymmärrys päämääristä ja tavoitteista. Hyvä yhteistyö vaatii lisäksi hyviä ihmissuhteita ja hyvää henkilökemiala. Suhde kahden ihmisen välillä täytyy siis toimia, jotta hiljaisen tiedon jakamisessa voidaan onnistua. Toimivassa yhteistyösuhteessa tuetaan ja kan-

nustetaan toista sekä arvostetaan toisen erilaisuutta. (Virtainlahti 2009, 215–219.) Usein yhteistyö syntyy luontaisesti oman tiimin tai lähipiirin välille. Hedelmällisintä olisikin saada aikaan yhteistyötä myös muiden osastojen välille, sillä se lisäisi ymmärrystä työyhteisön eri toimijoiden välillä. (Virtainlahti 2009, 215–216.) Olennaista olisi myös rakentaa nuorten ja ikääntyvien välille yhteistyösuhteita. Tällöin konkareiden hiljainen tieto siirtyisi nuoremmalle ja puolestaan nuori voisi antaa uusia ideoita ja raikkaita ajatuksia, näin yhteistyö rikastaisi kummankin työnkuvaa. (Moilanen ym. 2005, 34, 40.)

Resurssit

Usein pitkän uran tehneet ammattilaiset olisivat itse halukkaita ja kiinnostuneita jakamaan omaa tietämystään eteenpäin, kunhan johto olisi luonut tilanteelle hyvät puitteet ja antanut riittävästi aikaa (Virtainlahti 2009, 182). Jos resurssivajeesta johtuen hiljaisista tietoa ja osaamista ei kyetä siirtämään, vaikka motivaatiota olisi, johto on silloin vastuussa tilanteesta. Johdon onkin ymmärrettävä se, että aikaa ja työvoimaa on järjestettävä riittävästi, jos kokemusten vaihto, hiljaisen tiedon siirto ja toisilta oppiminen koetaan tärkeäksi ja työyhteisöä kehittäväksi tekijäksi (Moilanen 2001, 93–94).

Riittävien aika- tai henkilöresurssien puute voi olla kustannuskysymys. Perehdyttämistilanteissa tarvittava kahden työntekijän päällekkäinen palkkaus samaan tehtävään nähdään usein liian kalliina ratkaisuna. (Virtainlahti 2009, 179–180.) Kuitenkin esimerkiksi työntekijöiden eläkkeellesiirtymisaalto voi auttamatta merkitä huomattavaa lisäresursointia, sillä osaamisen siirto ei voi tapahtua päivässä parissa. Uusia tekijöitä on siis sijoitettava poislähtevien rinnalle työskentelemään jo useita kuukausia ennen, sillä vasta erityistilanteet paljastavat, mihin arvokas hiljainen tieto liittyy. (Viitala 2008, 134.) Jos tulokkaan perehdytys ja työhön opastus on hoidettu nopeasti ja puutteellisesti säästötoimenpiteiden vuoksi, tämä voi johtaa siihen, että tulokas hoitaa työnsä hitaasti ja tehottomasti, asiakaspalvelun laatu kärsii osaamisvajeen vuoksi tai syntyy virheitä puutteellisten tietojen ja taitojen vuoksi. Nämä voivat tulla huomattavasti kalliimmiksi kuin mitä kunnollisen ja riittävän pitkän perehdytysjakson päällekkäiset palkkauskustannukset olisivat olleet. Kustannukset tulisikin siis nähdä aina pidempiaikaisena sijoituksena sujuvaan ja laadukkaaseen toimintaan, eikä vain menoeränä. (Virtainlahti 2009, 179–180.)

Aikaa ja henkilöstöresursseja tulisi siis varata henkilöstön vaihtuvuustilanteisiin, mutta ne tulisi huomioida myös jatkuvasti, sillä työntekijät tarvitsevat aikaa tietämyksen esille tuomiseen, sen kehittämiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen. Usein työntekijälle annetaan tietämyksen jakaminen yhdeksi lisätehtäväksi kaiken muun ohella ja odotetaan, että hän hoitaa velvollisuutensa. Jos halutaan päästä hyvään lopputulokseen, on johdon suunniteltava ja varattava prosessiin riittävästi aikaa. (Virtainlahti 2009, 177.)

Pankkisalaisuus lisää haastetta pankkialalla

Toom ym. (2008, 264) huomauttaa, että tieto voi myös pysyä hiljaisena tarkoituksella. Tällöin se voi olla esimerkiksi kilpailuedun tai vaitiolovelvollisuuden alaista tietoa, jonka vuoksi se on pidettävä salassa. Pankkitoimialalla pankkisalaisuus estää pankin toimihenkilöitä kertomasta ulkopuolisille asiakkaiden asioita. Tämän johdosta myöskään pankin sisällä toisille toimihenkilöille ei saa kertoa sellaisia tietoja, joiden perusteella asiakas voidaan yksilöidä. Salassapitovelvollisuuteen sisältyy myös se tieto, onko tietty henkilö pankin asiakas vai ei. Tätä ei tule paljastaa edes työtoverille. Pankkisalaisuuden rikkomisesta ei ole kuitenkaan kysymys silloin, kun tehtävän hoitaminen vaatii tietoja asiakkaasta. Tällöin työtehtävien edellyttämässä laajuudessa työtoverille voidaan kertoa pankkisalaisuuden alaisia tietoja. Toimihenkilö ei kuitenkaan saa hankkia tai tutkia salassa pidettäviä tietoja, jos ei hoida asiakkaan asioita. (Finanssialan Keskusliitto 2012, 1-5.)

3.4.3 Tapoja jakaa hiljaista tietoa

Näkyväksi tekeminen ja dokumentointi

Parhaita käytäntöjä, avaintoimintoja ja työprosessien eri vaiheita voidaan Viitalan (2008, 209) mukaan dokumentoida ohjeiksi, muistilistoiksi, kuvioiksi, esitteiksi tai käsikirjoiksi. Lisäksi eräs Kivirannan (2010, 184–185) esille nostama dokumentoinnin muoto, jolla hiljaista tietoa tunnistetaan, tehdään näkyväksi ja siirrettäväksi, on osaamiskartta. Osaamiskartoituksilla selvitetään työntekijöiden osaaminen ja se, mitä kaikkea onnistunut toiminta edellyttää (Moilanen ym. 2005, 31). Osaamiskarttoja voidaan käyttää esimerkiksi perehdyttämisprosessin apuvälineinä (Kiviranta 2010, 184–185). Viitala (2007, 181) lisää, että ne ovat myös hyvä lisä kehityskeskusteluissa to-

distamaan ja kuvaamaan mihin suuntaan osaaminen on edennyt ja millä alueilla sitä tulisi vielä kehittää.

Dokumentoitu hiljainen tieto toimii dokumentoijan itsensä kehittymisen apuvälineenä ja myöhemmin myös työkaluna työyhteisön muiden jäsenten tietämyksen kehittämisessä (Virtainlahti 2009, 178). Stähle ja Grönroos (1999, 90–91, 94) kuitenkin varoittavat, että kirjalliset dokumentit eivät välttämättä aukea ulkopuoliselle lukijalle, eivätkä näin ollen korvaa henkilökohtaisia kontakteja. Ne voivat myös pahimmassa tapauksessa olla jopa virheellinen kuvaus siitä, miten todellisuudessa toimitaan, jos oikeaa toimintatapaa ei ole päivitetty dokumenttiin. Stähle ja Grönroos siis uskovat että hiljaista tietoa kyetään siirtämään vain vähäisissä määrin dokumenttien tai tekstitiedostojen muodossa, sillä sitä on lähes mahdotonta ilmaista täsmällisesti. Heidän mukaansa kokemuksellisen tiedon ilmenemismuoto onkin pääosin ihmisten välinen puhe ja käytännön sosiaalinen toiminta.

Viitala (2008, 202) kuitenkin toteaa, että vaikka kaikki yrityksen hiljainen tieto ei olekaan helposti nähtävissä, määriteltävissä ja esitettävissä näkyvässä muodossa, silti suuri osa hiljaisesta tiedosta olisi näkyvää jos määrittely olisi tehty. Kiviranta (2010, 178) tukee myös ajatusta siitä, että hiljaista tietoa voidaan jakaa yksilöiltä toisille käyttämällä erilaisia näkyväksi tekemisen työtapoja. Hän korostaa sitä, että tällöin tavoitteena on ensin saada muutettua hiljainen tieto sellaiseen muotoon, että se on dokumentoitavissa ja sen jälkeen jaettavissa erilaisin yhdessä tekemisen ja näyttämisen keinoin toisen henkilön kanssa.

Mentorointi ja työparitoiminta

Usein korostetaan sitä, että hiljaisesta tiedosta on tunnistettava varsinkin sellaiset asiat, jotka voidaan dokumentoida ja tämän jälkeen helposti siirtää kaikille. Virtainlahden (2009, 86, 167) mukaan kaikkea hiljaista tietoa ei kuitenkaan tarvitse tuoda näkyvään muotoon, vaan sitä voidaan jakaa myös osittain hiljaisessa muodossa muilla tavoin, esimerkiksi yhteistyön avulla.

Mestari-oppipoika-mallia käytettäessä hiljaista tietoa omaksutaan mallioppimisen kautta hiljaisesti ja tiedostamatta, sosiaalistumisen kautta. Oppipoikana oppimisessa tarvitaan hyvä, luottamuksellinen ja pitkä yhteistyösuhde, jotta työ voidaan oppia.

(Toivonen & Asikainen, 2004, 35.) Tässä mallissa on keskeistä se, että toisen työtä havainnoidaan ja seurataan, jolloin omaksutaan asioita pikkuhiljaa. Lisäksi runsas kysymyksien esittäminen, sitä mukaa kun ne tulevat mieleen, on olennaista. Myös yhdessä työskentely on tärkeää, jotta työvaiheet opitaan.

Haittapuolina mestari-oppipoika työskentelylle nähdään se, että hyvien vinkkien ja taitojen lisäksi oppipoika voi myös sisäistää mestarilta mahdolliset huonot tavat, asenteet ja ennakkoluulot. Menetelmä voi olla toimiva, mutta se on samalla myös hidas tapa oppia, eikä hyödytä muita työyhteisön jäseniä tai tulevia oppijoita, sillä hiljaista tietoa ei tehdä näkyväksi tai dokumentoida. Se siirtyy suoraan mestarilta oppipojan hiljaiseksi tiedoksi. (Ojala 2008, 225.) Mitä mahtaisi tapahtua, jos eläkkeelle siirtyvä ja hänen tilalleen tuleva seuraaja käyttäisivät perehdytykseen tällaista menetelmää, jossa lähtevän tietoja siirrettäisiin vain yhdelle? Tällöin hiljaista tietoa ei dokumentoitaisi ja siirrettäisi tasaisesti työyhteisön käyttöön. Jos uusi tulokas päättäisi lähteä, hiljainen tieto valuisi ulos yrityksestä hänen mukanaan.

Toivosen ja Asikaisen (2004, 35) mukaan myös mentorointi voi olla yhdenlaista oppipoikana oloa. Mentoroinnissa osaava, kokenut ja arvostettu seniori eli mentori antaa kehityshaluiselle ja -kykyiselle nuoremmalle kollegalle eli aktorille tai mentoroitavalle ohjausta ja tukea työhön sekä ammatilliseen kehittymiseen liittyvissä kysymyksissä. Myös mentorointia käytettäessä vaaditaan kahdenkeskinen, luottamuksellinen vuorovaikutussuhde. (Virtainlahti 2009, 119–120). Ojala (2008, 232) kuitenkin täsmentää, että mentoroinnin erona mestari-oppipoika-asetelmaan on se, että mentori ei ole opettaja vaan pikemminkin työkummi, joka on paikalla tarvittaessa antamassa rohkaisua. Mentoroinnissa myös yhdessäolon aika on lyhyempi, oppiminen tapahtuu pääosin keskustelun kautta ja yhdessä tekemistä on vain vähän. Kuitenkin Virtainlahti (2009, 199–200) puolustaa mentorointia hiljaisen tiedon jakamiseen soveltuvana keinona. Toom ym. (2008, 203–205) jatkavat, että mentorointi on yrityksissä koettu toimivaksi ja hyväksi keinoksi siirtää hiljaista tietoa työntekijältä toiselle.

Tänä päivänä useisiin yrityksiin on muodostunut niin kutsuttu kaksikyttyräinen ikärakenne, jossa henkilöstö jakaantuu kahteen pääryhmään, noin 50–60-vuotiaisiin kokeneisiin senioreihin ja noin 20–30-vuotiaisiin nuoriin työyhteisön jäseniin (Virtainlahti 2009, 121). Varsinkin finanssitoimialan eli pankkien ja vakuutusyhtiöiden ikärakenne on juuri tällainen (Rajander-Juusti 2012). Näissä yrityksissä seniori-juniori-työparit

ovat hyvä tapa hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiseksi, sillä eri-ikäisillä ja uransa eri vaiheessa olevilla työntekijöillä on toisiaan täydentäviä ominaisuuksia ja vahvuuksia, joita voidaan käyttää kummankin osapuolen kehittämiseen (Moilanen ym. 2005, 41).

Seniori kuvaa Kivirannan (2010, 16) mukaan noin 45–65 -vuotiasta työntekijää, jolla on paljon kokemusta omasta työstään. Junioreilla eli nuorimmilla työyhteisön jäsenillä on yleensä hallussa ajantasaista teoretietoa, mutta heidän on opittava senioreilta käytännön työelämäntilanteiden tuntemusta, ammatillisia taitoja sekä kokemuksellista tietoa kehittyäkseen työssään (Virtainlahti 2009, 227–228). Heillä on myös yleensä työkokemuksen kartuttamia taitoja ja näkemyksiä muiden yritysten tai organisaatioiden toiminnasta (Viitala 2007, 103). He kuitenkin tarvitsevat senioreiden hiljaista tietoa, jotta voisivat soveltaa koulutustaan ja muissa työpaikoissa kartuttamaansa tietämystä käytäntöön.

Virtainlahden (2009, 227–228) mukaan ikääntyvillä työntekijöillä on puolestaan vahva tietämys työstään, mutta heidän täytyy oppia uutta, sillä kokemukseen perustuva tieto ei enää riitä nykyisiin työelämän haasteisiin vastaamiseen. Varsinkin pankkialalla tietotekniikkataitojen merkitys korostuu, koska rutiiniasiointi siirtyy etenevässä määrin verkkoon (Rajander-Juusti 2012). Seniorit voivat siis vastavuoroisesti oppia nuorilta esimerkiksi tietoteknisiä taitoja tai tietoja, jotka auttavat heitä mukautumaan työelämän nopeisiin muutoksiin. (Virtainlahti 2009, 227–228.) Pankin konttoreihin hoidettavaksi jäävät lähinnä monimutkaisimmat tapaukset, jotka edellyttävät vaativaa asiakaspalvelua ja syvää ammattiosaamista, johon taas nuoret tarvitsevat senioreiden opastusta (Rajander-Juusti 2012).

Seniori-juniori työparien käyttö korostuu entisestään, kun yrityksestä jää paljon työntekijöitä eläkkeelle ja tilalle otetaan nuorempia työntekijöitä kasvamaan tehtäviin. Ikääntyvien työntekijöiden kanssa tehtävissä kokemuksen siirroissa täytyy kuitenkin kiinnittää huomiota siihen, että oppiminen lähtee ikääntyvän omasta innostuksesta ja motivaatiosta, hänen työnsä kehittymisestä ja hänelle sopivista, mielekkäistä oppimisen tilanteista ja keinoista. (Moilanen ym. 2005, 24.) Tällöin seniorille ei tule tunnetta, että häntä yritettäisiin käyttää hyödyksi, eikä hän itse saa asetelmasta mitään. Ojala (2008, 280) myös nostaa esille sen, että vanhemmat henkilöt voivat kokea nuoret uusilla taidoilla varustetut osaajat uhkana, eivätkä tämän vuoksi jaa kokemuksiaan vaan antavat tulokkaiden tehdä turhat virheet ja selvittää itse mikä toimii ja mikä ei. Tämän

vuoksi olisi oleellista nostaa esille myös senioreiden kehittymisen mahdollisuudet ja se mitä nuoret voivat heille yhteistyöllä antaa.

Hiljainen tieto ja kokemus eivät kuitenkaan ole liitoksissa vain ikään. Myös nuorella työntekijällä voi olla hallussaan runsaasti kokemusperäistä tietämystä joltakin tietyltä alueelta työssään. Seniori-juniori-työparin sijaan voidaankin käyttää konkari-aloittelija-työpareja. (Virtainlahti 2009, 121.) Tällöin myös nuori henkilö voi toimia kokeneen konkarin roolissa, esimerkiksi opastamassa aloittelevalle työntekijälle kuinka joku sovellus toimii. Tässä mallissa myöskään aloittelijan ikää ei ole määritelty, hän voi olla niin vanha kuin nuori, yleensä uusi työntekijä. Viitala (2007, 103) myös lisää, että aloittelijalla voi aina olla ikään katsomatta uusia ideoita ja kehittämisehdotuksia, joilla voidaan saada uusia asiakkaita, lisätä markkinaosuutta tai tuottaa muuta taloudellista hyötyä. Jos mallia käytetään uuden tulokkaan perehdyttämiseen, tulee huomioida, että uudella tulokkaalla on alkuvaiheessa myös erityinen kyky arvioida tuorein silmin yrityksen toimintaa, ja tehdä tärkeitä havaintoja, ennen kuin hän on sosiaalistunut ja tottunut yrityksen käytäntöihin. Nämä havainnot voidaan siirtää koko organisaation oppimisen lähteeksi. (Viitala 2007, 103.)

Kyselytekniikka

Hiljainen tieto voi jäädä hiljaiseksi, jos ihmiset eivät tunnista niitä olennaisia hiljaista tietoa sisältäviä asioita omassa työssä, jotka tulisi kertoa toisille (Virtainlahti 2009, 240). Tähän ongelmaan yhtenä ratkaisuna on kyselytekniikan käyttäminen olennaisen hiljaisen tiedon jakamiseksi (Kiviranta 2010, 179–181). Oikeiden kysymysten avulla voidaan parantaa tietoisuutta ja ymmärrystä tietystä toiminnasta. Ne auttavat kysyjän eli oppijan lisäksi myös vastaajaa eli opettajaa ymmärtämään omaa toimintaansa. (Moilanen ym. 2005, 44–45.) Oppija voi kysymysten avulla päästä tietämyksen lähteille ja opastaja puolestaan saa apuvälineen, jonka avulla hän voi avata omaa tietämystään toisille.

Täsmällisten kysymysten esittäminen on yleensä vaikeaa. Oppijalle tietämys on niin uutta, ettei oikeita kysymyksiä löydy tai kysymyksiä on niin paljon, ettei tiedä, mistä aloittaa. Opastajalle oma työ on niin tuttua ja rutiinit niin automatisoituneita, ettei hän osaa kertoa tehtävästään riittävällä tarkkuudella. (Virtainlahti 2009, 240.) Oma hiljaista tietoa ja osaamista ei haluta yleensä tuputtaa muille oma-aloitteisesti, mutta ol-

laan kuitenkin valmiita jakamaan sitä kun joku kysyy. Kysyvää siis neuvotaan mielellään, mutta vasta tarpeen tullen. Kysyminen koetaan usein osoitukseksi, että henkilöllä koetaan olevan arvokasta tietämystä. Lisäksi sillä osoitetaan oma motivaatio uuden oppimista kohtaan. (Virtainlahti 2009, 243–244.) Kyselytekniikka voi olla hyvä keino hiljaisen tiedon siirtämiseen.

Sijaisuuksien hoitaminen, varamiesjärjestelmä ja työkierto

Hiljainen tieto pitää saada liikkumaan ryhmien välillä. Jos samat ihmiset ovat pitkään yhdessä, jää ryhmän hiljainen tieto vain kyseisen ryhmän käyttöön (Ojala 2008, 280). Työkierto ja sijaisuuksien hoito auttavat tässä. Joskus tällaiset järjestelyt tuntuvat työlläiltä, mutta toisaalta ihmisiä tarvittaisiin aika ajoin erilaisissa tehtävissä korvaamaan puuttuvia työntekijöitä. Tällaisiin järjestelyihin tarvitaan kuitenkin henkilöiden omaa motivaatiota, kouluttautumishalukkuutta ja kykyä tehdä erilaisia töitä. (Moilanen 2001, 93–94.) Yleensä sijaisena toimiminen ja työkierto kuitenkin koetaan omaa työtä rikastuttavana ja laajentavana, jolloin motivaatio hiljaisen tiedon siirtämiseen kasvaa.

Virtainlahti (2009, 127–128) selvittää, että työkierrossa henkilö vaihtaa työtehtävää yrityksen sisällä sovituksi ajaksi kehittyäkseen ja oppiakseen uutta ja palaa lopuksi takaisin omaan työhönsä. Työkierto voidaan toteuttaa lyhyinä pätkinä esimerkiksi sijaisuuksien hoitamisen tai varamiehenä toimimisen kautta, tai myös niin, että työntekijä siirtyy tietyin ajoin kokonaan työtehtävästä toiseen. Sijaisuus- ja varamiesjärjestelyillä sekä työkierrolla levitetään kokemusta, osaamista ja hiljaista tietoa yritykseen, luodaan uutta tietoa ja voidaan myös löytää tapoja muuttaa hiljaista tietoa täsmätiedoksi (Ojala 2008, 224). Näin lisätään samalla monitaitoisuutta ja varmistetaan töiden sujuminen työpaikan erilaisissa poissaolo- ja vaihtuvuustilanteissa (Virtainlahti 2009, 122). Lisäksi ne parantavat työn tuottavuutta, koska osaavaa työvoimaa voidaan osoittaa tarvittaessa sinne missä osastolla tarvetta esiintyy (Viitala 2007, 192).

Järjestelmällisen ja asianmukaisen perehdyttämisen avulla hoidettu työkierto tai sijaisjärjestelmä vähentää myös yrityksen osaamisriskejä (Viitala 2007, 192). Kun saman tehtävän hallitsee useampi kuin yksi henkilö ja tehtävään liittyvää tietämystä jaetaan jatkuvasti esimerkiksi työparin tai tiimin kesken, voidaan varmistaa osaamisen säilyminen olennaisissa ja kriittisissä työtehtävissä. Yhdenkään tehtävän ja siihen liittyvän osaamisen ei tulisi olla vain yhden henkilön hallussa. (Virtainlahti 2009, 122.) Liian

erikoistuneessa suppean osaamisen työyhteisössä jo yhdenkin ihmisen poissaolo saattaa aiheuttaa melkoisia vaikeuksia tehtävien hoitamisessa ja sitä kautta kokonaisuuden hallinnassa. Laaja-alaisuus ja monipuolisuus auttaisivat omalta osaltaan ratkaisemaan tällaisia ongelmatilanteita. Ihmisiä pitäisi kannustaa ja tukea siten, että he rohkaistuisivat kokeilemaan ja tekemään muitakin kuin omaan toimenkuvaansa liittyviä tehtäviä, tällöin myös hiljainen tieto leviäisi yrityksen sisällä. (Moilanen 2001, 33.)

Yksilön kannalta sijaisuuksien hoito ja työkierto tuovat työhön vaihtelua ja haastetta sekä edistävät jatkuvaa oppimista, jolloin ammattitaito kehittyy. Tutkimusten mukaan työkierto saa myös henkilöt arvostamaan entistä enemmän muita yrityksen toimintoja ja asiantuntijoita sekä auttaa näkemään eri toimintojen välisen yhteistyön tärkeyden ja mahdollisuudet. Työkierron suurin hyöty asianomaiselle itselleen on yrityksen toiminnan ymmärtämisen laajeneminen ja syveneminen eli kokonaisuuden hahmottaminen. Monesti työkierto antaa kierrossa olevalle myös uutta mielekkyyttä ja innostusta työhön, joka puolestaan lisää sitoutumista yritykseen. (Viitala 2007, 190–192.)

Mallittaminen

Mallittaminen (mallintaminen) on keino, jolla taitavan tekijän osaamista ja hiljaista tietoa tehdään näkyväksi niin ammattilaiselle itselleen kuin myös muille työyhteisön jäsenille. Se, jonka toimintaa mallitetaan, on mallitettava. Puolestaan sitä, joka auttaa osaamisen mallittamisessa, kutsutaan mallittajaksi. (Viitala 2008, 376–377.) Mallittamalla hiljainen tieto siis saadaan muunnettua näkyvään ja helpommin siirrettävään muotoon, esimerkiksi ohjeiksi, kuvioiksi, kaavioiksi tai säännöiksi (Kesti 2005, 54–56). Mallittaa voidaan esimerkiksi vuorovaikutustaitoja, ajattelutapoja, tiedon vastaanotto- ja käsittelytapoja ja ongelmanratkaisutaitoja sekä kaikkia muita asioita, jotka voivat olla ammattilaisen hiljaisena tietona olennaisesti vaikuttamassa taitavaan ja sujuvaan työsuoritukseen (Toivonen & Asikainen, 2004, 50–51). Mallittaminen voi tapahtua siten, että toinen ihminen mallintaa toista joko vain oppiakseen itse tai saataakseen tämän osaamisen näkyvään muotoon, jotta se voidaan levittää koko organisaatioon (Ojala 2008, 250–251).

Mallittamisessa keskitytään löytämään havainnoinnin ja haastattelujen avulla onnistuneen suorituksen syitä eli luomaan tietoisuus siitä, kuinka mallitettava saa aikaan erinomaisen suorituksen. Havainnoimalla voi löytää mallitettavan toiminnasta sellaista,

mitä mallitettava ei itse olisi huomannut, tiedostanut tai edes osannut kysyttäessä kertoa. (Ojala 2008, 250–251.) Havainnointia voidaan täydentää haastattelemalla mallitettavaa. Tällöin malli voi itse kuvata toimintaansa ja kertoa taitavan toimintansa mahdollisia syitä. (Toivonen & Asikainen, 2004, 85.) Tarkoituksena on tuottaa tästä suorituksesta toistettava malli, joka kuvaa tarkasti asiantuntijan osaamista ja jonka avulla kuka tahansa voi oppia siitä ja päästä samaan lopputulokseen (Virtainlahti, 2009, 95). Syntyneen mallin avulla muut myös voivat vertailla ja kehittää omaa toimintaansa. Mallittamisen tavoitteena on löytää mallitettavan toiminnasta menestyksen avaimia, kuten taitajan soveltamia menettelytapoja tai tekniikoita. (Viitala 2008, 133.) Pankissa voitaisiin mallittaa esimerkiksi sijoitusasiantuntijaa, joka on erityisen tuloksekas erikoisten sijoitustuotteiden myynnissä ja parhaiden ratkaisujen löytämisessä jokaiselle asiakkaalle.

Yrityksissä mallittamista voidaan hyödyntää erilaisissa tilanteissa parhaiden käytäntöjen esille saamiseen ja jakamiseen. Mallittaminen voidaan liittää esimerkiksi osaksi perehdytysprosessia, jolloin uudet työntekijät voivat mallittaa niitä henkilöitä, joiden osaamista tulevat tarvitsemaan tehtäviensä suorittamisessa ja samalla kehittyä itse ammattilaiseksi. (Toivonen & Asikainen, 2004, 70.) Mallittamisen avulla voidaan siis tukea perehdyttämistä mutta toisaalta sitä voidaan hyödyntää myös uusien tulokkaiden osaamisen ja tiedon siirtämiseksi työyhteisön käyttöön (Viitala 2008, 377). Mallittaminen voi toimia myös keinoja, jolla yrityksestä piakkoin eläkkeelle siirtyvien senioreiden monien vuosikymmenien työuran aikana keräämää hiljaista tietoa saataisiin jäämään yritykseen. (Viitala 2008, 133–134.) Senioreiden lisäksi yrityksissä on usein henkilöitä, joilla on jollakin tietyllä yrityksen toiminnan ja menestyksen kannalta keskeisellä alueella huippuosaamista. Myös näiden huippuosaajien taitoja ja tietoja tulisi mallittaa ja jakaa muille työyhteisön jäsenille, jotta hiljainen tieto ei pääsisi katoamaan, jos he yllättäen päättäisivät lähteä. (Toivonen & Asikainen, 2004, 68–69.)

Mallittamisen avulla voidaan myös luoda koulutusmateriaalia sisäisiä koulutuksia varten. (Viitala 2008, 133–134). Tällöin esimerkiksi erityisosaajien tai senioreiden osaamista mallitetaan, jonka jälkeen samat asiat kyetään siirtämään muiden käyttöön (Toivonen & Asikainen, 2004, 68–69). Mallittamisessa voidaan siis koota useamman pitkän työkokemuksen omaavan ammattilaisen hiljainen tieto ja osaaminen yhteen, jolloin koulutuksessa samalla muodostetaan yhteisiä toimintamalleja ja saadaan vinkkejä toisten käyttämisestä työmenetelmistä (Ojala 2008, 250–251). Yleensä mallittamal-

la kehitetään jotain tiettyä toimintaa ei-tietoisten taitojen aukipurkamisen avulla. Muodostuvan osaamisen mallin tarkoituksena on lisätä tai nopeuttaa oppimista yrityksessä. Mallittaminen on samalla kohdennettua täsmäoppimista, sillä siinä voidaan valita tarkasti mitä osaamista halutaan oppia ja siirtää. Mallittaminen eroakin esimerkiksi oppipoika-mestari mallista juuri tämän vuoksi, sillä oppipoika oppii mestarilta aina kokonaispaketin. (Toivonen & Asikainen, 2004, 35–36, 50–52, 61.)

Henkilöstötoiminnot tukevat hiljaisen tiedon jakamista

Hiljaisen tiedon hyödyntämisessä ja siirtämisessä tulisi kiinnittää huomiota myös erilaisiin henkilöstötoimintoihin, kuten rekrytointiin, perehdyttämiseen ja työnopastukseen, koulutukseen sekä kehityskeskusteluihin. (Virtainlahti 2009, 130). Nämä eivät ole varsinaisia hiljaisen tiedon jakamisen tapoja, mutta myös suureen osaan näistä voidaan sisällyttää hiljaisen tiedon jakamista. Esimerkiksi perehdytysprosessiin voidaan liittää mm. mestari-oppipoika-malli, perehtyjä voi saada itselleen mentorin, hän voi mallittaa taitavia työsuorituksia tai hän voi saada työparikseen konkarin, näin hiljaista tietoa siirtyy aloittelijalle. Myös jo rekrytointiprosessin yhteydessä tulokkaalle aletaan jakaa hiljaista tietoa yrityksen historiasta ja toiminnasta.

Virtainlahti (2009, 132) korostaa, että perehdyttämisessä ja työhönopastuksessa pitäisi erityisesti huomioida hiljaisen tiedon jakaminen, sillä jaettu kokemusperäinen tietämys lyhentää opetteluvaihetta ja nopeuttaa uuden työtehtävän omaksumista. Onkin siis olennaista, että perehdyttäjä tunnistaa oman hiljaisen tietonsa, jotta hän voi erilaisissa perehdyttämiseen liittyvissä opastamistilanteissa välittää uudelle työntekijälle taitavan suorituksen takaavaa hiljaista tietoaan työn eri osa-alueilta. Uudelle työntekijälle voidaan myös luoda perehdyttämisessä kuva siitä, että hiljaisen tiedon siirtoa arvostetaan ja sitä myös toivotaan, jotta työyhteisön ilmapiiri pysyy positiivisena. (Moilanen ym. 2005, 40.)

Perehdytysprosessiin tulisi myös varata riittävästi aikaa. Uuden työntekijän tulisi olla mukana kaikissa työhön liittyvissä vaiheissa sekä varsinkin erityis- ja ongelmatilanteissa, jotta hiljaista tietoa voitaisiin sisäistää. Tähän ei riitä muutama päivä tai edes viikko. (Virtainlahti 2009, 178–179.) Lisäksi Kiviranta (2010, 163) korostaa, että eläkkeelle siirtyvän tilalle tulisi riittävän ajoissa rekrytoida uusi työntekijä tai tehdä

sisäisiä siirtoja, jotta yhteistyö- ja perehdyttämisaikaa olisi vielä riittävästi jäljellä hiljaisen tiedon siirtymiseksi.

Toivosen ja Asikaisen (2004, 12) mukaan ihmiset oppivat työtaidoistaan 80 % työssä ja vain 20 % työpaikan ulkopuolisessa koulutuksessa. Virtainlahti (2009, 133) korostaa vielä lisää työssäoppimisen roolia ja sanookin, että koulutuksissa työssä tarvittavasta osaamisesta opitaan vain 10 % ja loput 90 % opitaan käytännön työtä tehden. Virtainlahti kuitenkin huomauttaa, että työnopastuksen lisäksi tulisi tarjota myös erilaisia koulutuksia ja kursseja. Tällöin tulokas voi kasvattaa hiljaisen tiedon varastojaan luomalla käytännön työhön liittämänsä teorian tiedon pohjalta täysin uutta tietoa. Koulutuksissa saatu teorian tieto siis sisäistetään ajan myötä ja se muuttuu automaattiseksi, tiedostamattomaksi tekemiseksi ja hiljaiseksi tiedoksi. Lisäksi Kesti (2007, 97, 67) huomauttaa, että koulutus muuttuu hiljaiseksi tiedoksi vain käytännön tekemisen ja kokemusten myötä ja ilman kokemuksia koulutus menee hukkaan.

4 CASE-YRITYKSEN ESITTELY

Opinnäytetyöni toimeksiantajana ja case-yrityksenä toimii Rantasalmen Osuuspankki, joka on osa johtavaa suomalaista finanssiryhmää, OP-Pohjola ryhmää. Ryhmän toimialaan kuuluvat sijoitus- ja rahoitus-, vakuutus sekä muut pankkipalvelut, joita se tarjoaa niin henkilö- kuin yritys- ja yhteisöasiakkailleen. OP-Pohjola-ryhmä koostuu itsenäisistä, paikallista vähittäispankkitoimintaa harjoittavista talletuspankeista eli Osuuspankeista sekä niiden keskusyhteisöstä OP-Pohjola osk:sta tytär- ja lähiyhteisöineen. (OP 2012.)

OP-Pohjola osk toimii koko OP-Pohjola-ryhmän strategisena omistusyhteisönä ja ryhmäohjauksesta sekä valvonnasta vastaavana keskusyhteisönä. OP-Pohjola osk:n merkittävin tytäryhtiö on pörssinoteerattu OP-Pohjola-ryhmän keskuspankinakin toimiva Pohjola Pankki Oyj. Se vastaa ryhmän maksuvalmiudesta ja kansainvälisestä liiketoiminnasta muun liiketoimintansa ohessa. Tällä hetkellä sillä on noin 34 000 osakkeenomistajaa. Toinen suuri, OP-Pohjola osk:n sataprosenttisesti omistama, tytäryhtiö OP-Palvelut Oy vastaa ryhmän jäsenpankkien tuote- ja palvelutarjonnan tuottamisesta, ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Muita tytäryhtiöitä ovat esimerkiksi Helsingin OP Pankki Oyj, joka harjoittaa vähittäispankkitoimintaa pääkaupunkiseudulla,

sekä OP-Henkivakuutus Oy ja OP-Rahastoyhtiö Oy. (Opinet 2012.) Vuoden 2011 lopussa OP-Pohjola osk:n jäsenosuuspankkeja oli 205, joista Rantasalmen Osuuspankki oli yksi (Rantasalmen Osuuspankin toimintakertomus 2011).

OP-Pohjola-ryhmän jäsenosuuspankit ovat yritysmuodoltaan osuuskuntia, joiden pää tavoitteena ei ole niinkään voiton tavoittelu ja maksimointi omistajille, vaan toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen. Tällöin ryhmän perustehtävänä on tuottaa n. 1,3 miljoonan omistajajäsenen ja yli 4,2 miljoonan asiakkaan tarvitsemat palvelut mahdollisimman kilpailukykyisesti ja samalla edistää heidän sekä toimintaympäristön kestävä taloudellista menestystä, hyvinvointia sekä turvallisuutta. Yhteensä OP-Pohjola-ryhmällä oli vuoden 2011 lopussa 535 toimipaikkaa ympäri Suomea, jotka pyrkivät täyttämään nämä tavoitteet noudattamalla ryhmän yhteisiä pelisääntöjä ja kanavoimaan liiketoiminnan hyödyn sekä lisäarvon omistajajäsenilleen ja asiakkailleen. Pääkaupunkiseudulla vastaavaa vähittäispankkitoimintaa harjoittaa OP-Pohjola osk:n täysin omistama Helsingin OP Pankki Oyj. (Opinet 2012.)

Rantasalmen Osuuspankki on jäsentensä omistama osuuskuntamuotoinen, itsenäinen talletuspankki, joka harjoittaa toimialueellaan paikallista vähittäispankkitoimintaa (Rantasalmen Osuuspankin toimintakertomus 2011). Se on perustettu vuonna 1903 eli vuosi sen jälkeen, kun Osuuskassojen Keskuslainarahasto oli perustettu (Auvinen 2011). Ensi vuonna Rantasalmen Osuuspankki juhlii 110-vuotiaista historiaansa.

Rantasalmen Osuuspankki tarjoaa kattavat pääsääntöisesti palvelumaksuttomat päivittäispankkipalvelut sekä erilaisia sijoitus-, rahoitus- ja vakuutusratkaisuja niin henkilö- kuin yritysasiakkailleen 18 vakituisen pankkilaisen voimin. Työvoimaa täydennetään kesäisin kesätyöntekijöillä, lisäksi itse olen työskennellyt yrityksessä kesien lisäksi myös vuodenvaihteen aikaan. Konttorissa on lisäksi kaksi Internet-asiakaspäätettä, joilla asiakkaat voivat hoitaa turvallisesti ja helposti omia päivittäisiä pankki- ja vakuutusasioitaan OP-Verkkopalveluissa. Vaativimmat asiat hoituvat pankin asiantuntijoiden kanssa esimerkiksi pikakassoilla, rahoitusosastolla tai sijoitusosastolla. Kaikki pankin asiantuntijat tavoitetaan myös toimivan puhelinpalvelun välityksellä ja laskut voi jättää kätevästi maksupalveluun hoidettaviksi. Lisäksi palveluverkkoa täydentää pankin uudistiloissa toimiva, Rantasalmen Osuuspankin kokonaan omistama OP-Kiinteistökeskus Oy, joka tarjoaa kiinteistövälityksen lisäksi muun muassa lakipalveluita.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitetään lähemmin tutkimuksen toteuttamista prosessina. Alaluvussa yksi perustellaan tutkimusmenetelmän ja aineistonkeruumenetelmän valintaa. Alaluvussa kaksi käsitellään tutkimusprosessin etenemistä ja tutkimuksen näytteen määräytymistä. Kerätyn tutkimusaineiston käsittelystä ja analysoinnista kerrotaan alaluvussa kolme. Lopuksi alaluvussa neljä puntaroidaan tutkimuksen laatua ja luotettavuutta.

5.1 Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmän valinta

Tutkimuksen onnistuminen edellyttää Hirsjärven ym. (2004) mukaan oikean tutkimusmenetelmän valintaa. Tutkimusmenetelmää valittaessa on pohdittava, mikä menetelmä tuo parhaiten vastauksen asetettuun tutkimusongelmaan. Tutkimusongelman ja käytettävän menetelmän on siis sovittava yhteen. Lisäksi menetelmän valintaa ohjaa se, minkälaista tietoa ja keneltä sitä etsitään.

Tutkimuksen toteutustavaksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruumenetelmäksi yksilöteemahaastattelu, joka on yksi käytetyimmistä laadullisen tutkimuksen metodeista (Hirsjärvi & Hurme 2000). Valintaan vaikutti hiljaisen tiedon hyvin henkilösidonnainen olemus ja vaikeasti tunnistettava ja määriteltävä luonne. Tämän vuoksi oletettiin, että vastauksien luotettavuus olisi kärsinyt, jos tutkimus olisi toteutettu kvantitatiivista menetelmää käyttäen. Laadullinen haastattelututkimus antaakin Hirsjärven ym. (2004) mukaan mahdollisuuden suoraan vuorovaikutukseen tutkittavien kanssa, jolloin voidaan selvittää myös tiedostamattomat seikat, mielipiteet ja käsitykset tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelu on siis menetelmänä hyvin joustava tapa hankkia tietoa. Tuomi & Sarajärvi (2009, 73) kertovat joustavuuden takaavan sen, että tarvittaessa voidaan korjata mahdollisia virhetulkintoja ja oikaista väärinymmärryksiä toistamalla kysymys tai selventämällä käytettyjä sanamuotoja. Lisäksi voidaan pyytää selvennystä saatuihin vastauksiin, esittämällä lisäkysymyksiä tai vaatimalla perusteluja mielipiteille.

Räsänen (2012) nostaa lisäksi laadullisen tutkimusmenetelmän käytön pääsyksi tutkimusongelmat, joilla keskitytään ymmärtämään ja kuvaamaan ilmiötä, mistä ei tiedetä paljoa ennalta. Rantasalmen Osuuspankissa hiljaista tietoa ilmiönä ei ollut aiemmin tutkittu, joten laadullisella haastattelututkimuksella pyrittiin ymmärtämään tutkittavia

ja heidän esiin nostamia asioita hiljaisesta tiedosta sekä hiljaisen tiedon merkitystä ja haasteita Rantasalmen Osuuspankissa. Hirsjärvi ym (2004) korostaakin, että haastattelu kannattaa valita menetelmäksi kun kyseessä on vähän kartoitettu tai tuntematon aihealue, jolloin tutkija ei voi tietää etukäteen vastausten suuntia.

Eskolan ja Suorannan (1998, 65–66) mukaan kaikki laadulliset tutkimukset ovat samalla tapaustutkimuksia eli case-tutkimuksia. Tapauksen muodostaa analysoitava aineisto, jonka pohjalta ei ole tarkoitus tehdä tilastollisia yleistyksiä, kuten kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta käytettäessä. Laadullisessa case-tutkimuksessa tutkitaan nykyajassa tapahtuvaa ilmiötä sen todellisessa ympäristössä. Tämän tutkimuksen ilmiö on hiljainen tieto Rantasalmen Osuuspankissa. Räsänen ym. (2005, 73) toteaa, että tapaustutkimus on luonnollinen lähestymistapa, kun tutkimuksen kohteena on yritys tai sen osa.

Aineistonkeruumenetelmänä laadullisen teemahaastattelun katsottiin sopivan tutkimusongelman ratkaisemiseen parhaiten, sillä case-yrityksen henkilömäärä ei olisi ollut riittävä määrälliseen tutkimukseen. Heikkilä (2008) kuvaileekin teemahaastattelua menetelmäksi, jossa perehdytään tarkemmin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan tekstimuotoinen aineisto mahdollisimman tarkasti sekä löytämään ilmiön perimmäinen olemus. Olennaisesti valintaan vaikutti teemahaastattelun riittävän avoin muoto, jolloin aiheista voitiin keskustella vapaamuotisesti. Kuitenkin pääteemat oli rajattu teorian mukaisiksi, jolloin saatiin tutkimusongelman kannalta oleellista tietoa. Hirsjärvi ym. (2004, 197) kertookin teemahaastattelun olevan muodoltaan puolistrukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Siinä aihepiirit eli teemat ovat valmiina jo ennen haastattelua, mutta kysymysten tarkkaa muotoa ja niiden järjestystä ei ole ennalta suunniteltu, jolloin kyetään melko vapaaseen keskusteluun.

5.2 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi alkoi aihetta käsittelevän kirjallisuuden lukemisella, taustatietojen keräämisellä ja teoriaan paneutumalla. Kuten Hirsjärvi & Hurme (2000, 48) kertovat, myös tässä tutkimuksessa teemahaastattelun (Liite 1) teemat nousivat esiin teoriasta. Lisäksi Eskola & Suoranta (1998, 79) toteavat, että teemahaastattelurungon rakentaminen vaatii teorial tietoa tutkimuksen kohteesta ja esiyymmärrystä aiheesta.

Teemahaastattelurunko jakaantui kahteen osaan; taustakysymyksiin ja varsinaisiin aihetta käsitteleviin teemoihin. Taustakysymyksiä olivat: ikä sekä kokemusvuodet ROP:ssa, pankkialalla ja nykyisissä tehtävissä. Näiden tarkoituksena oli selvittää, vaikuttavatko nämä tekijät hiljaisen tiedon muodostumiseen. Varsinaisiksi teemoiksi muotoutuivat: hiljainen tieto käsitteenä, hiljaisen tiedon tunnustaminen ja tunnistaminen, hiljaisen tiedon merkitys ROP:lle, hiljaisen tiedon haasteet, hiljaisen tiedon siirtyminen ja jakaminen, perehdytys- ja eläkkeellejääminen sekä kehittämisehdotukset tulevaisuuden toimenpiteitä varten.

Kun lopulliseksi tarkoitettu versio haastattelurungosta oli valmis, toimeksiantajayrityksen pankinjohtaja katsoi vielä kysymykset läpi, jotta ne olisivat myös heidän tavoitteitaan hyödyttäviä. Hän koki ne hyviksi, eikä niitä tarvinnut muuttaa. Tämän jälkeen (16.7.2012) toteutettiin vielä lisäksi yksi esihaastattelu henkilön kanssa, joka kuului perusjoukkoon, mutta jäi tutkimuksen näytteen ulkopuolelle. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 72–73) sanovat esihaastattelun olevan teemahaastattelun välttämätön ja tärkeä osa. Sen tarkoituksena oli ennen varsinaisia haastatteluja testata haastattelurunkoa, aihepiirien järjestystä ja hypoteettisten kysymysten muotoilua. Lisäksi ilmenneet puutteet korjattiin sen pohjalta. Samalla saatiin selville haastattelujen keskimääräinen kesto. Lisäksi esihaastattelun aikana testattiin äänityslaitteen käyttöä ja toimivuutta, joka on Eskolan & Suorannan (1998, 89–90) mukaan järkevää. Tällöin tekniset viat eivät ilmene vasta varsinaisia haastatteluja suorittaessa. He myös lisäävät, että esihaastattelujen myötä haastattelukäytäntö tulee tutkijalle tutuksi ja temarunko hioutuu lopulliseen muotoonsa. Esihaastattelu toimi siis myös samalla haastattelijan rooliin harjaannuttamis- ja valmistautumistilanteena. Ensimmäiset varsinaiset haastattelut sujui- vat esihaastattelun ansiosta paremmin ja luontevammin.

Varsinaiset haastattelut tehtiin 20.7. – 19.9.2012 välisenä aikana. Haastattelut toteutettiin informoidusti, jolla tarkoitetaan sitä, että haastateltaville lähetettiin sähköpostilla noin viikko ennen haastattelua haastattelulomake, josta ilmenivät haastattelun teemat ja kysymykset pääpiirteittäin. Samalla sovittiin parhaiten sopiva haastatteluajankohta. Informoinnin myötä haastateltavat pystyivät varautumaan etukäteen haastattelutilanteeseen ja tutustumaan kysymyksiin sekä valmistelemaan vastauksiaan niihin. Hiljainen tieto on hyvin syvälle yksilöön sitoutunutta, eikä tutkittava itsekään välttämättä tunnista sitä, tämän vuoksi ajatteluaikaa oli mielestäni järkevää antaa. Myös Tuomi &

Sarajärvi (2009, 73) huomauttavat, että tutkimuksen onnistumiseksi on perusteltua antaa haastattelukysymykset ja teemat hyvissä ajoin etukäteen tutustuttaviksi. Tällöin saadaan mahdollisimman paljon oleellista tietoa tutkimuskysymyksistä, eikä haastateltaville tule myöskään tunnetta, että haastattelu olisi tietokilpailu. Informoinnin uskotaankin auttaneen siinä, ettei haastattelutilanne tuntunut niin pelottavalle tenttaustilanteelle, eikä haastateltaville tullut tunnetta, etteivät he osaisi vastata kysymyksiin. Menettely koettiin toimivana, sillä jokainen haastateltava kykeni kertomaan laajasti lähes kaikista teema-alueista ja useat mainitsivat haastattelun alkaessa tai aikana, että olivat miettineet vastauksia ennakkoon teemarungon avulla. Tämän vuoksi saatiin vastauksia, jotka olisivat ilman informointia saattaneet jäädä mainitsematta.

Kaikki haastateltavat antoivat lupansa haastattelun tallentamiseen, joten ne tallennettiin äänityslaitteelle (Olympus-sanelimelle), jotta pystyin keskittymään haastattelun kulkuun ja ylläpitämään keskustelua. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 92) kertovat, että äänittäminen kuuluu teemahaastattelujen luonteeseen, sillä sitä apuna käyttäen haastattelut saadaan sujumaan nopeasti ja ilman katkoja. Haastattelujen kesto vaihteli noin 40 minuutista noin 90 minuuttiin. Keskimäärin haastattelut kestivät hieman yli tunnin. Haastattelutilaksi valittiin mahdollisimman rauhallinen ja häiriötön ympäristö. Useimmat niistä toteutettiin aamulla ennen pankin aukeamista suljetussa työhuoneessa. Muutaman haastattelun yhteydessä juotiin samalla aamukahvit ja ne toteutettiin yläkerran kokoustiloissa. Loput toteutettiin pankin sulkemisajan jälkeen. Järjestelyillä taattiin se, ettei kenenkään työnteko häiriinny, eivätkä muut kuule haastatteluja.

Haastattelut etenivät ennalta määrättyjen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2009, 75) myös kuvaavat teemahaastattelun etenemistä. Lisäkysymyksillä selvennettiin annettuja vastauksia ja pyrittiin ehkäisemään mahdolliset väärinymmärrykset ja virhetulkinnat. Lisäksi pyrittiin käyttämään ymmärrettäviä ilmauksia. Haastateltaville myös määriteltiin tuntemattomia käsitteitä ja käytettiin työyhteisöön sopivia vertauskuvia ja esimerkkejä. Räsänen (2012) korostaakin, että vuorovaikutustilanteessa käytettävän kielen tulee olla ymmärrettävää ja yksinkertaista, jotta tutkimus voi onnistua.

Jokainen haastattelu oli omanlaisensa, sillä kuten Eskola & Suoranta (1998, 87) toteavat, teemahaastattelussa kysymykset voidaan muotoilla tilanteen mukaan sekä teemojen järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Haastattelijan tehtävänä

on kuitenkin varmistaa, että koko teemahaastattelurunko käydään läpi jokaisen kanssa. Haastattelun teema-alueet käytiin läpi siten, kuinka keskustelu loogisesti eteni. Tällöin haastattelutilanteet muodostuivat luonteviksi ja voitiin keskustella avoimesti, ilman tiukkaa kaavaa, joka määrittäisi keskustelun kulun.

Räsänen (2012) korostaa, että ensimmäiseksi tulee esitellä tutkimus ja sen tarkoitus sekä orientoida vastaajat, sillä ensimmäiset 5 – 10 minuuttia vaikuttavat siihen, kuinka loppu haastattelusta sujuu. Tämän vuoksi ensimmäisten kysymysten tarkoituksena oli orientoida vastaajia haastattelua varten sekä selvittää tuntevatko vastaajat aiheen ennalta. Aluksi kysyttiin hiljaisen tiedon tunnettuutta käsitteenä ja sitä, kuinka haastateltavat sen itse ymmärtävät ja määrittäisivät. Kaksi vastasi, ettei käsite ole entuudestaan tuttu. Neljälle käsite ei ollut kovin tuttu tai he tiesivät sen vain jotenkin. Puolestaan suurin osa, 11 henkilöä, haastatteluun osallistuneista tunnisti tietävänsä mitä hiljainen tieto tarkoittaa. Kuitenkin lähes kaikki haastateltavat osasivat antaa jonkunlaisen oman määritelmän siitä, mitä hiljainen tieto heidän mielestään tarkoittaa, vaikka aluksi pientä epävarmuutta olikin ilmassa. Alustuksen tarkoituksena oli lisätä tutkimuksen luotettavuutta ja selvittää että puhutaan samasta asiasta ja yhtenäisin termein. Tarkoitus oli siis lisätä yhteisymmärrystä. Lisäksi haastateltujen annettua omat määritelmät, heille vielä määriteltiin lyhyesti jokaisessa haastattelussa samalla tavalla, mitä hiljaisella tiedolla tarkoitetaan. Tällä taattiin yhteisymmärrys sekä luotettavammat vastaukset tutkimusongelman ja teoreettisen viitekehyksen kannalta. Tässä vaiheessa myös aluksi ne, jotka jättivät määritelmän antamatta, totesivat ajatelleensa mielessään samalla tavalla, mutteivät olleet varmoja asiasta.

Haastattelut toteutettiin luottamuksellisesti. Yhteisymmärryksen luomiseksi ja keskustelun helpottamiseksi haastattelujen aikana saatettiin puhua henkilöistä nimillä. Tällöin ymmärrettiin mistä hiljaiseen tietoon liittyvästä tilanteesta oli kyse. Kuitenkaan nimiä ei kerrota analysoitaessa haastatteluaineistoa, eikä ketään voida tunnistaa vastauksien perusteella. Nimet, tehtävänimikkeet ja osasto, jolla henkilö työskentelee, on jätetty pois myös autenttisista tekstikatkelmista. Anonymiteetillä taattiin tutkimuksen eettisyys. Tämän uskotaan lisänneen haastattelujen avoimuutta, sillä myös aremmista teemoista, kuten tiedon panttaamisesta, keskusteltiin sulkeutumatta. Täten saatiin esiin todelliset mielipiteet, ideat ja hyvät kehitysehdotukset.

Haastateltavien määrää ei ollut tarkkaan määrätty ennalta, kun tutkimusaineistoa alettiin kerätä (Hirsjärvi ym. 2004, 171). Tehtyäni 17 haastattelua ei merkittäviä uusia havaintoja tai löydöksiä tutkimusongelmiin vastaamisen kannalta enää noussut esille ja katsoin, että aineisto oli kylläntynyt ja saturaatiopiste saavutettu. Eskola & Suoranta (1998, 62–63) kuvaavat aineiston kylläntymistä eli saturaatiota laadullisen aineiston koon määritteleväksi tekijäksi. Aineisto on riittävä, kun uudet tapaukset eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tai yllättävää tietoa. Heidän mukaansa siis tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, mikä tutkimuskohteesta on mahdollisuus saada. Saturaation saavuttamiseksi täytyy kuitenkin tietää mitä aineistostaan hakee eli saturaatiopiste on määrättävä etukäteen. Lisäaineiston kerääminen ei ole tarpeen, kun vastaukset alkavat toistua eli aineisto toistaa itseään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87). Teoreettisesti merkittävän tuloksen jo löydyttyä ei nähty tarpeelliseksi haastatella äitiyslomalla ollutta henkilöä. Lisäksi epäiltiin hänen pitkän poissaolonsa mahdollisesti antavan eriäviä vastauksia tutkimusongelman kannalta, sillä hän ei ollut kokemassa yrityksessä tapahtuneita henkilöstömuutoksia. Tuomi & Sarajärvi (2009, 85) myös korostavat, että tutkittavilla henkilöillä on oltava tietoa ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston kylläntyminen määritteli tutkimusjoukon eli näytteen lopullisen koon – seitsemäntoista henkilöä. Näyte koostuu täten Rantasalmen Osuuspankin vakituisista toimihenkilöistä ja esimiehistä, lukuun ottamatta yhtä äitiyslomalla ollutta henkilöä.

Haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin auki mahdollisimman nopeasti haastattelujen teon jälkeen, yleisimmin jo samana päivänä haastattelujen kanssa. Tämän jälkeen haastattelut kuunneltiin uudelleen ja samalla tarkastettiin kirjoitusasu. Myöhempiä haastatteluja myös samalla verrattiin aikaisempiin ja tarkasteltiin, säilyykö sama linja haastattelusta toiseen. Tulososiossa käytetyt sitaateissa esitetyt kursivoidut lauseet ja tekstikatkelmat ovat haastateltavien esittämiä autenttisia ilmauksia eli suoria lainauksia haastatteluista. Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä noin 190 sivua (käyttäen samaa asettelua kuin tässä).

5.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi

Tutkimusaineiston käsittely ja sisällönanalyysi aloitettiin jo litterointivaiheessa, sillä kirjoittamatta jätettiin epäoleelliset tai aiheen vierestä menevät keskustelunpätkät sekä haastattelijan vuorosanat. Tuomi & Sarajärvi (2009, 91) toteavat, että monet laadulli-

sen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat sisällönanalyysiin, niin myös työssä käytetyt teemoittelu ja tyypittely. Käytetään siis sisällönanalyysiin perustuvia laadullisia analysointitapoja, eikä pyritä kvantifoimaan kylläntynyttä aineistoa. Myös Eskola & Suoranta (1998) korostavat, ettei kylläntymisen yhteydessä voi käyttää kvantifioivia ilmaisuja, kuten eräät tai useimmat, tuloksia esitettäessä.

Haastattelujen analysointia jatkettiin järjestämällä tekstiaineisto aluksi teemoittain teemahaastattelurunkoa apuna käyttäen. Eskolan & Suorannan (1998, 152–153, 175–176) mukaan tämä tekniikka eli teemoittelu on hyvä tapa lähteä liikkeelle teemahaastattelujen jäsentelyssä, sillä teemojen rakentamisessa on jo käytetty apuna teoriaa. Aineisto käytiin läpi useaan otteeseen ja sieltä erotettiin kiinnostavat ja tutkimusongelman kannalta olennaiset asiat. Tuomen & Sarajärven (2009, 90–93) teemoittelukuvausten mukaisesti laajat teemat pilkottiin ja samankaltaiset keskustelupätkät jaoteltiin aineiston selkeyttämiseksi erillisiksi alaluokikseen omien otsakkeiden alle ja keskityttiin nostamaan esiin vastauksien yhtäläisyyksiä ja monesti toistuneita seikkoja. Käytettiin siis homogeenistä aineiston analyysia. Samalla saatiin kuva siitä, mitkä aihepiirit korostuivat vastauksissa eli mistä oli keskusteltu vilkkaimmin, millaiset mielipiteet ja näkemykset korostuivat ja mitä ei koettu oleelliseksi. Tämä oli järkevin jäsentelytekniikka, sillä teemahaastattelun teemat jo itsessään jäsentivät aineistoa.

Teemoittelun jälkeen käytettiin lisäksi paikoittain tyypittelytekniikkaa. Tuomen & Sarajärven (2009, 93) mukaan tässä tekniikassa on tarkoituksena etsiä tiettyjen teemojen sisältä näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia, joista muodostetaan yleistys eli tyypiesimerkki. Eskolan & Suorannan (1998, 175–176) mukaan näissä tekniikoissa on tarkoituksena käyttää teorian ja empirian vuoropuhelua todistamassa osien yhteyttä toisiinsa.

5.4 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Keskeisin tieteelliselle, laadulliselle tutkimukselle asetettava vaatimus on luotettavuus (Hirsjärvi & Hurme 2000). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka ja totuudenmukainen selostus tutkimusprosessin eri vaiheiden läpiviennistä. Tarkkuus on huomioitava jokaisessa tutkimusprosessin vaiheessa, niin aineiston keräämisestä tutkimustuloksien esittämiseen. Aineiston keräysprosessista tulisi kertoa paikat ja olosuhteet, joissa teemahaastattelut suoritettiin sekä lisäksi haastatteluihin

käytetty aika, virhetulkinnat ja myös tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Lisäksi lukijalle tulisi kertoa laadullisen aineiston analyysin syntymisen perusteet. (Hirsjärvi ym. 2004, 217.) Tutkimuksen toteuttaminen prosessina on kuvattu tarkasti luvussa 5.2. Luvussa 5.3 on puolestaan perusteltu analyysin valinta ja kerrottu aineiston käsittelystä. Näissä luvuissa on pyritty kiinnittämään huomiota luotettavuuden arviointiin.

Eskola & Suoranta (1998, 211) korostavat, että pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkimusväline, joka laadullisessa tutkimuksessa on tutkija itse. Haastattelussa ollaan vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa, jolloin kumpikin osapuoli vaikuttaa toisiinsa. Haastattelija voi siis huomaamattaankin vaikuttaa omilla arvoilla ja asenteillaan saattaviin vastauksiin (Hirsjärvi ym. 2004). Kuitenkin teemahaastattelun riittävän avoimen muodon uskotaan lisäävän luotettavuutta. Haastattelutilanteessa tutkittava pääsee Eskolan & Suorannan (1998, 88) mukaan halutessaan puhumaan varsin vapaamuotoisesti tutkittavasta ilmiöstä. Tällöin kerätyn aineiston voidaan katsoa edustavan vastaajan puhetta itsessään.

Tutkimuksen luotettavuutta taattiin kiinnittämällä huomiota siihen, että vaikka tutkija työskenteli kyseisessä yrityksessä tutkimuksen teon aikana ja omasi taustatietoa asioista, tutkimustuloksia esittäessä kirjoitetaan haastateltavien näkemyksistä. Haastateltujen luontevuuteen ja sujuvuuteen auttoi kuitenkin varmasti se, että haastateltavat ja heidän luonteensa tunnettiin ennalta, heidän ollessa työtovereita. Räsänen (2012) toteaaakin, että tutkijan tulee tuntea haastateltavat, heidän taustansa, arvomaailmansa ja odotuksensa kyetäkseen suorittamaan tehokkaan haastattelun ilman häiriöitä. Jokaiseen ennalta ollut positiivinen suhde ja kanssakokijana olo auttoivat haastateltavia avautumaan, koska heitä ymmärrettiin. Täten saatiin laadukasta ja monipuolista tutkimusaineistoa.

Lisäksi käytettäessä haastattelumetodia täytyy huomioida se, että haastatteluissa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi ym. 2004). Ajateltiin, että työtoverit eivät olisi halunneet valehdella tai antaa vääristeleviä vastauksia. Tosin muutama kysymykseen osaltaan oli mahdollista antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Esimerkiksi kysymys siitä, jakavatko haastateltavat mielellään omaa hiljaista tietoaan, oli kysymys, johon oli mahdollisuus vastata sosiaalisen ympäristön toivomalla tavalla – myönteisesti.

Tutkimuksen suorittamisen vaiheiden lisäksi tarkkuus koskettaa myös tulosten tulkin-
taa. Tutkimustuloksia esitettäessä autenttisia haastattelukatkelmia käytetään niin elä-
vöittämään tekstiä kuin myös perustelemaan ja havainnollistamaan tehtyjä tulkintoja.
Näin ne samalla lisäävät tutkimuksen luotettavuutta, kun lukijalla on mahdollisuus
nähdä ne ja arvioida tältä pohjalta päättelyn oikeellisuutta. (Eskola & Suoranta 1998,
176; Hirsjärvi & Hurme 2000, 189.) Jottei empiria-osuudesta tulisi kuitenkaan sitaat-
tikokoelma, on myös pyritty osaltaan kertomaan tarkoin sanallisoin kuvauksin, mihin
argumentointi perustuu. Tutkimusaineisto on myös ollut riittävä, sillä se on kyllänty-
nyt, joten aineiston koon ja riittävyys kannalta tutkimus on laadukas ja luotettava.
Näyte oli myös hyvin laaja, sillä lähes jokaista case-yrityksen työntekijää haastateltiin.
Kukaan haastatteluun pyydetyistä ei myöskään kieltäytynyt osallistumasta.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään ja analysoidaan tutkimuksen tulokset haastateltavien näkö-
kulmista sekä teoreettisen viitekehyksen valossa. Tutkimuksen eettisyys on taattu si-
ten, että haastateltujen anonymiteetti säilytetään, eikä kenenkään vastauksia voi yksi-
löidä. Tutkimuksen tuloksia esitettäessä ja analysoitaessa ei siis tuoda ilmi haastateltu-
jen nimiä eikä tehtävänimikkeitä, sillä se olisi näin pienessä organisaatiossa uhkana
haastateltujen henkilöiden anonymiteetille. Autenttiset haastatteluotteet on esitetty
sitaateissa.

Alaluvussa yksi tarkastellaan lähtökohtia hiljaisen tiedon hyödyntämiselle Rantasal-
men Osuuspankissa. Lisäksi kerrotaan, kuinka haastateltavat ymmärsivät ja määritte-
livät hiljaisen tiedon. Alaluvussa kaksi käsitellään hiljaisen tiedon merkityksiä Ran-
tasalmen Osuuspankille. Nämä luovat kuvan hiljaisen tiedon mahdollisuuksista. Vii-
meinen alaluku koostuu hiljaisen tiedon tunnistamiseen, jakamiseen ja siirtämiseen
liittyvien tilanteiden, keinojen ja haasteiden tarkastelusta.

6.1 Hiljaisen tiedon ilmentyminen Rantasalmen Osuuspankissa

Hiljainen tieto määriteltiin Rantasalmen Osuuspankissa yksilöiden ja ryhmien koke-
muksen ja käytännön työskentelyn kautta syntyneeksi tietotaidoksi, jota ei ole doku-
mentoitu tai jaettu muille. Se on henkilökohtaisena muistinvaraisena tietona varsinkin

pitkän kokemuksen omaavilla asiantuntijoilla. Ilman hiljaista tietoa uutta tietoa ei voida sisäistää, sillä se on tärkeää taustatietoa, joka luo pohjan pankkilaisen ammattitaidolle.

”Sitä ei oo niiku missää säännöissä sanottu, se on vaa tullu tavallaa niinku perintötietona, että joku tietää jonku asian...mutta sitä ei oo niiku minnekkää kirjoitettu eikä yleisesti kerrottu kaikille.”

”Mitä joku on ommaan päähän keräänny kymmenien vuosien aikana erehdyksen, kokemuksen ja oppimisen myötä.”

Hiljaista tietoa määriteltäessä haastatellut käyttivät siitä erilaisia termejä, kuten kokemustieto, tietotaito ja osaaminen. Koettiin, että hiljainen tieto on vaikea määritellä lyhyesti, joten siihen liitettiin monia ulottuvuuksia ja ominaisuuksia. Eräs ulottuvuus oli tiedostamattomuus. Kerrottiin, että työntekijä ei välttämättä itsekään tunnista henkilökohtaista hiljaista tietoaan, vaikka käyttäisi sitä päivittäin työn tekemiseen. Koettiin myös, että sen henkilösidonaisuuden ja huonon tunnistettavuuden vuoksi se saattaa pysyä hiljaisena, eikä välttämättä ajatellakaan että sitä tulisi jakaa toisille.

”Se on kaikki se tieto, mitä se henkilö joko tietäen tai tietämättäänki käyttää sitä työtä tehnessään.”

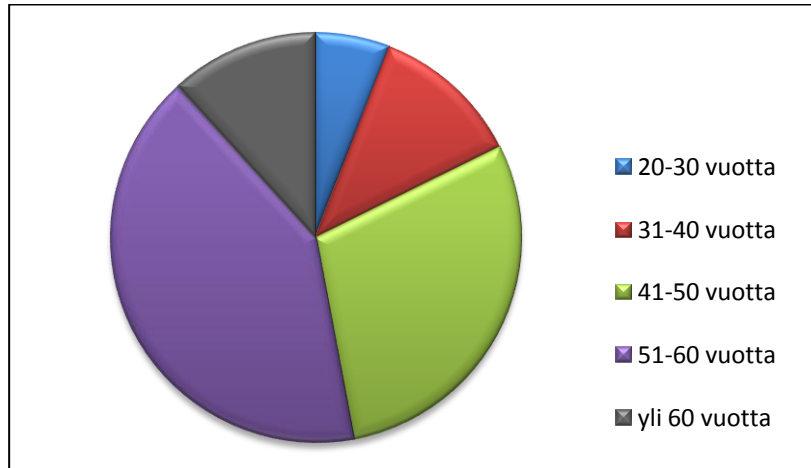
”Ne on semmosia jokaisen henkilön omia juttuja, jota ei ehkä tuu etes mieleenkää et ne pitäs kertoo toisille.”

Haastateltavat kertoivat, että viime aikoina hiljaisen tiedon haasteet on koettu monen pitkäaikaisen työntekijän siirryttyä eläkkeelle ja hiljaisen tiedon kadottua heidän mukanaan. Vähän aikaa tiedon katoamisen jälkeen oltiin jopa paniikinomaisessa tilanteessa. Mennyt kevät oli haastateltavien kuvaamana todella kiireinen ja myös henkisesti rankkaa aikaa hiljaisen tiedon katoamisen vuoksi. Seuraukset ovat näkyneet vielä tänäkin päivänä osana arkipäivää. Koettiin, että lähteneiden joukossa oli myös avainosaajia, joilla oli kriittistä hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on valitettavasti tullutkin haastateltavien mukaan esille vasta sen kadottua.

”Se oli niin selkee esimerkki meillä, kun se katos, täällähän oltiin niinku pulassa, aikaa meni hirveesti siihen tiedon uudelleen esiin kaivamiseen.”

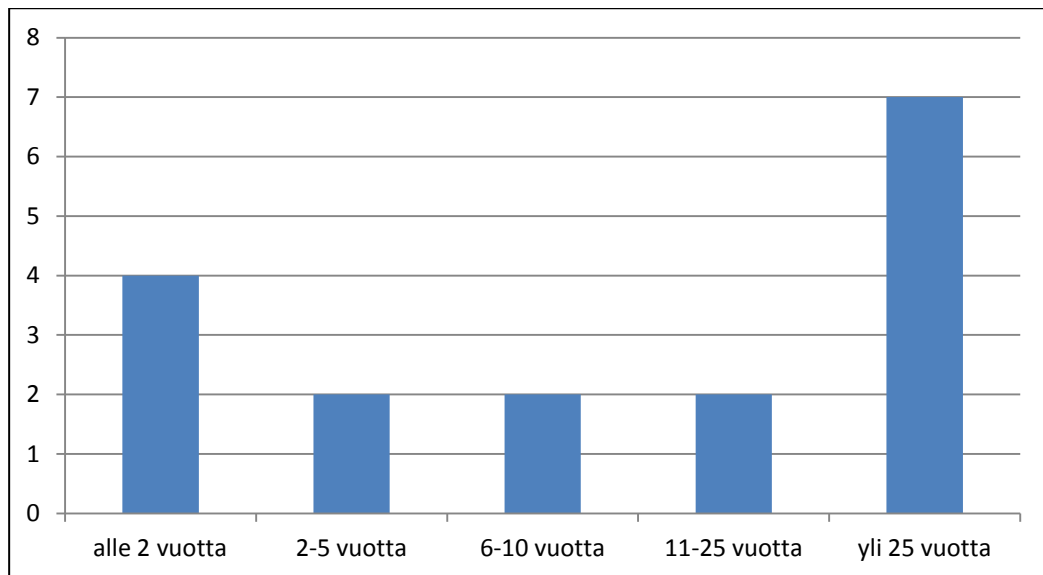
”Just ne perusihmiset lähti pois sillon muutama kuukaus sitte.”

Kuitenkin suurin eläköitymisaalto on vielä edessäpäin, jonka vuoksi haastateltavat toivovatkin, että hiljaisen tiedon haasteeseen pyrittäisiin vastaamaan jo nyt, hyvissä ajoin. Kuten kuviosta 6 voidaan huomata, haastatteluun osallistuneista Rantasalmen Osuuspankin työntekijöistä suurin osa on ikääntyneitä eli ikäryhmiin 51–60 ja yli 60-vuotiaisiin kuuluvia asiantuntijoita.



KUVIO 6. Haastateltujen ikäjakauma

Haastateltavat kertoivat, että suurimmalla osalla työntekijöistä on hyvin pitkä ja monipuolinen ura takanaan Rantasalmen Osuuspankissa. Haastateltujen kokemusvuosien jakauma Rantasalmen Osuuspankissa on esitetty kuviossa 7. Kuvio ilmentää, kuinka suurin osa haastatelluista kuuluu kategoriaan, jossa kokemusvuosia Rantasalmen Osuuspankissa on kertynyt jo yli 25 vuotta. Toisaalta lähiaikoina lähteneiden tilalle on rekrytoitu paljon uusia työntekijöitä, joka selittää toisen ääripään. Haastateltavat kuvailevat, että pitkän kokemuksen omaavilla on monien, jopa kymmenien vuosien aikana kerättyä hiljaista tietoa. Haastattelujen mukaan lähes kaikki pitkän kokemuksen omaavat henkilöt ovat tehneet koko työuransa Rantasalmen Osuuspankissa monipuolisissa tehtävissä ja kerryttäneet tämän myötä valtavan määrän hiljaista tietoa itselleen. Toisaalta todettiin, että jo vähän aikaa vaativissa asiantuntijatehtävissä työskenteillekin on jo ehtinyt kertyä hiljaista tietoa omalta erikoissektoriltaan. Hiljainen tieto siis liitettiin myös ikään katsomatta asiantuntijuuden määrään. Kerrottiin, että työntekijän hiljaisen tiedon määrä näkyy ammattitaitona ulospäin, niin asiakkaille kuin myös työtovereille.



KUVIO 7. Haastateltujen kokemusvuodet Rantasalmen Osuuspankissa

Hiljainen tieto osana pankkilaisen arkea

Pankkiympäristössä on hyvin paljon tehtäviä, joihin tarvitsee käytännön kokemuksia, opastusta sekä hiljaista tietoa, jotta työn pystyy hallitsemaan ja tekemään laadukkaasti. Hiljaisen tiedon ymmärrettiin liittyvän laajasti kaikkeen työyhteisön päivittäiseen toimintaan sekä asiantuntijan työn tekemisen tapoihin. Hiljaista tietoa tarvitaan Rantasalmen Osuuspankissa asiakaspalveluun ja asiakkaiden tuntemiseen, neuvottelutilanteiden läpiviemiseen, tietoteknisten sovellusten käyttöön sekä asiakassuhteiden ylläpitoon, esimerkiksi puhelimitse. Hiljainen tieto liittyy myös konttorin käytäntöihin ja toimintatapoihin sekä arkistointiin. Lisäksi mainittiin, että hiljaisen tiedon ansiosta tiedetään, missä järjestyksessä työtehtävät kannattaa tehdä, tai mihin aikaan päivästä. Siihen liitettiin siis ajanhallinta. Haastateltavat osasivat määritellä sitä paremmin mihin hiljainen tieto konkreettisesti liittyy, mitä paremmin tunnistivat omaavansa hiljaista tietoa. Haastateltavat myös totesivat, että hiljainen tieto liittyy eri tehtävissä ja osastoilla hieman eri asioihin, sillä jokaisessa työtehtävässä vaaditaan tietynlaisia taitoja ja tietoja.

”Enemmän se niinku liittyy tuonne asiakassuhteisiin ja myyntityöhön, neuvotteluihin ja asiakastapaamisiin ja tohon puhelinpalveluun jossa pitää myydä niitä palveluita enemmän.”

”Koko talon systeemeitten hallinta, jonka on oppinu matkan varrella.”

Kriittinen hiljainen tieto

Kriittistä hiljaista tietoa on Rantasalmen Osuuspankissa sitoutunut monenlaisiin prosesseihin ja eri henkilöihin. Haastateltavat kertovat, että jokaisella työntekijällä on oman työalueensa erityisosaamista. Kaikkien osaamista arvostettiin ja huomautettiin, että jokainen on työyhteisölle ja sen toiminnalle tärkeä. Lisäksi mainittiin, että talossa on kuitenkin myös tiettyjä avainhenkilöitä, joiden lähtiessä toiminnan kannalta arvokasta kriittistä hiljaista tietoa menetettäisiin. Todettiin myös, että paljon hiljaista tietoa omanneita avainhenkilöitä lähti jo vasta poistuneiden henkilöiden joukossa.

”Miusta niinku jokainen on periaatteessa omalla alallaan tavallaan semmonen avainhenkilö, että se kuka hoitaa sitä omaa tehtävänsä niin, olipa se sitten millä osastolla hyvänsä...et jokainen jos lähtee nii jättää minusta semmosen tietyn aukon.”

Myös oman osaston henkilöt nostetaan helpommin esille kerrottaessa avainhenkilöistä, sillä heidän osaamisensa tunnetaan ja tiedetään. Itselle tärkeiksi koetaan myös henkilöt, joilta kysyttäessä saadaan apua ja hiljaista tietoa. Avainhenkilöiksi nostetaan myös yrityksen johtajat ja päälliköt. Koetaan, että kriittistä hiljaista tietoa esiintyy sitä enemmän, mitä ylemmäs organisaatorakenteissa edetään. Tietenkin tiedostetaan myös se, että sitä voi olla kenellä tahansa yrityksen asiantuntijalla, eivätkä muut välttämättä osaisi hänen töitään tarvittaessa tehdä. Jos se katoaisi, yrityksen toimintavarmuuden kerrotaan järkkyvän.

”...ainakii mulle ne on ollu semmoset avainihmiset, joilta on pitäny kysyy monta asiaa.”

”Oon joskus ajatellu että mitä jos mejän päällikkö ei niiku yhtäkkiä enää niiku oliskaan, et miten myö sit niiku selvittäis?”

Haastateltavat kokivat, ettei kaikkea hiljaista tietoa tulisi siirtää eteenpäin, sillä se voi olla joko vanhentunutta tai sisältää kielteisiä näkökulmia. Korostettiin myös poisoppimista vanhoista toimintatavoista ja kerrottiin, että tulisi luoda hiljaista tietoa apuna käyttäen uudet työmenetelmät. Kuitenkin todettiin, että varsinkin tietyt hiljaisen tiedon alaiset taidot eivät koskaan vanhene. Näitä olennaisia hiljaisen tiedon osa-alueita mainittiin olevan muun muassa vuorovaikutustaidot, paineensietokyky ja hektisessä työympäristössä selviytyminen sekä harkintakyky ja päättelytaidot. Kerrottiin myös,

että jo edellisistä työpaikoista on kertynyt hiljaista tietoa, jota myös nykyisessä työtehtävissä voidaan hyödyntää sekä jakaa muille.

”Hyvin paljon voinu hyödyntää myös aikasempia työkokemuksia ja sieltä kertynyttä hiljasta tietoa.”

”No onha se tietysti hiljasta tietoa sekkii just se puntarointi ja miettiminen että... sen niinku näkemystason on oppinu tietämään että mitä se pitäis olla, että pystyy ennakoimaan...”

6.2 Hiljaisen tiedon merkitys Rantasalmen Osuuspankille

Haastateltavat uskovat, että työyhteisön asiantuntijat omaavat paljon hiljaista tietoa, jota voidaan käyttää hyödyksi työtä tehdessä. Sen katsottiin vaikuttavan suoraan asiakassuhteisiin sekä yrityksen kannattavuuteen. Lisäksi hiljaisen tiedon avulla pankkimaailman muutoksista selvitään helpommin. Kuitenkin koettiin, että hiljaisen tiedon mahdollisuudet ja haasteet kulkevat käsi kädessä.

Asiakaspalvelu paranee

Haastateltavat mainitsivat eräksi hiljaisen tiedon kriittisiksi osa-alueiksi, asiakaspalvelun, asiakkaitten tuntemuksen ja oikeanlaisen tavan käsitellä erilaisia asiakkaita. Henkilökohtainen, sujuva ja hyvä palvelu vaatii hiljaista tietoa ja kokemuksen kautta karttunutta osaamista tuekseen. Koettiin, että vahva asiantuntemus ja syvä kokemus työstä sekä tähän liittyvä hiljainen tieto helpottaa, nopeuttaa ja tehostaa työskentelyä. Samalla työnteosta tulee sujuvaa ja asiakkaat voidaan ottaa paremmin huomioon yksilöinä.

”Asiakkaiden suuntaan vaikuttaa: näyttäähän se sillon kun sujuvasti toimii, nii totta kai se antaa hyvän kuvan, kuhan vaan se sattuu se asiakas pääsemään se luo kuka ossaa sen tehdä sujuvasti.”

”Eikä oo vaan niin kaavamainen, et pysys vaan siinä mistä on neuvottu painamaan punasta nappia.”

Olennaisen tärkeäksi hiljaisessa tiedossa koettiin varsinkin se, että sen avulla osataan käsitellä erilaisia asiakkaita, sillä heidät ja heidän tapansa ja käyttäytymisensä on opittu tuntemaan. Hiljaisen tiedon avulla osataan käsitellä oikealla tavalla myös ongelmasiakkaita ja vaikeista tilanteista päästään eteenpäin. Hiljainen tieto myös mahdollistaa

intuitions perustuvan reagoinnin asiakaskohtaamisissa, jokainen osataan ottaa omana persoonana ja tuoda jotain ekstraa asiakaspalveluun. Sanottiin, että hiljaisen tiedon omaavat kokeneet työntekijät osaavat myös soveltaa pykälää ja toimia asiakkaan parhaaksi. Hiljaisen tiedon avulla kerrotaan myös aavistettavan ennakoita, kuinka joku asiakas käyttäytyy tai minkälaista palvelua hän hakee. Se siis mahdollistaa asiakkaan tarpeiden tunnistamisen. Sanotaan myös, että hiljaisen tiedon avulla toimiva pankkilainen antaa asiakkaalle kuvan erittäin asiantuntevasta ja luotettavasta palvelusta.

”Tietää kuinka se asiakas käyttäytyy, jos se menee jonkun toisen luokse nii saattaa tulla jotai ristiriitaa, tai että olettamavirheitä... aika hyvin niitä ihmisiä tuntee ja niitten tapoja, toisaalta se on hyvä ku tietää sit jos asiakas alkaa käyttäytymä jotenki poikkeavasti.”

Lisäksi huomautettiin, etteivät sovellukset kerro läheskään kaikkea, mikä pitää huomioida asiakastilanteessa työvaihetta tehtäessä. Asiakkaalta täytyy osata kysellä erilaisia asioita ja samalla noudattaa lakeja. Tällöin tarvitaan hiljaista tietoa, jota ei haastateltavien mukaan löydy mistään kirjoitetussa muodossa. Asiakaspalvelutilanteissa tarvittavat taidot on opittava itse ajan myötä käytännössä ja toisilta toimihenkilöiltä. Korostettiin sitä, että tarvitaan omaa kokemusta ja konkreettista tekemistä, jotta asiakastilanteet alkavat sujua.

Tehokkuutta ja kilpailukykyä

Haastateltavat kuvasivat, että hiljaisen tiedon avulla työskentelevä pankkilainen tekee työnsä nopeasti, sujuvasti ja tehokkaasti. Lisäksi se tuo varmuutta tarkkuutta vaativan pankkityön suorittamiseen. Tämän vuoksi hiljaisen tiedon koetaan olevan työyhteisölle arvokasta ja hyödyllistä ja sen merkitystä korostetaan. Sen sanotaan vaikuttavan yrityksen taloudellisuuteen, kannattavuuteen ja tätä kautta myös kilpailukykyyn. Kerrotaan, että S-Pankin ja Lähitapiolan myötä on syytäkin olla varuillaan. Hiljaisen tiedon ja sisäisten vinkkien jakaminen säästää jatkossa aikaa, kun monet tehtävät voitaisiin tehdä sen avulla sujuvammin ja helpommin. Nostetaan myös esille, että hiljainen tieto tulisi joskus siirtää eteenpäin koko työyhteisön käytettäväksi, jotta siitä olisi hyötyä yritykselle. Tällöin samalla työyhteisön toimintavarmuus olisi taattu.

”Se lisää toiminnan tehokkuutta ihan valtavasti, siis ihan oikeesti, turha jonku pätkällä sitä asiaa tunti kun jos toinen tietää miten se tehdään niin se on silloin hoijettu kahessa sekunnissa, se on siinä just se hyöty.”

”...Se kahto mua ihan että elä, ja minä oon aina tehny näin! Nii aattele miten paljon aikaa säästää tommoset. Toinen pitää itsestään selvyutenä että näihän kaikki tekee.”

Muutoksissa selviytyminen

Haastateltavat nostivat esille sen, että pankkialalla sovellukset ja monet muut asiat muuttuvat nopeasti. Rahoitusmaailma elää, korot muuttuvat ja uusia ohjeistuksia sekä lakisäännöksiä tulee jatkuvasti. Tällöin hiljainen tieto voi olla myös osittain vanhentunutta, jolloin poisoppiminen sekä oleellisen ja ajantasaisen hiljaisen tiedon tunnistaminen ovat keskeisessä roolissa.

”Tällä alalla ainakii niin koko ajan tapahtuu niin paljon muutoksia... mut kun kokemus on aina sielä taustalla nii se ensinnäkii helpottaa sitä uuden omaksumista ja siitähän on ihan hirveesti hyötyä plus että se kun tietää kuinka tehään kuinka järjestelmässä se homma toimii mistä napista painat millonkin niin siitähän tulee jo sormi ja lihasmuisti, näppituntuma.”

Ymmärrettiin kuitenkin se, että kaikesta hiljaisesta tiedosta on tavallaan hyötyä, sillä silloin uudet asiat voidaan ymmärtää ja oppia nopeammin ja helpommin, kun on joku pohja minkä päälle uutta voidaan kasata. Tällöin uutta tietoa voidaan verrata vanhaan ja luoda nopeasti uusi toimintatapa. Myös toimintaa voidaan kehittää vain siten, että on tietoa aikaisemmista käytännöistä. Haastateltavat myös esittivät, että uusien sovellusten omaksuminen nopeutuu, kun vanhat hallitaan ja niiden käyttö on sujuvaa. Ymmärretään, että aina poikkeustapauksissakin ja täysin itselle uusissa tilanteissa hiljaista tietoa voidaan hyödyntää tavalla tai toisella. Hiljaisen tiedon todettiin siis auttavan nopeissa muutoksissa selviytymistä.

”Onha siitä tietysti hyötyä, vaikka aatteele tätä nykytekniikkaa et miten se on menny eteenpäin et kaikki muuttuu hetkessä, nii onha sielä pohjalta jonkunlainen tietämys ja perusjutut kuitenkin.”

Kun hiljainen tieto katoaa tai pysyy hiljaisena

Hiljaisen tiedon haasteena nähdään joko sen katoaminen tai hiljaisen pysyminen. Tällä hetkellä hiljaisen tiedon riskeihin ei ole haastateltavien mukaan varauduttu muutoin, kuin ylläpitämällä sijaisjärjestelmää. Johto on jättänyt liikaa työntekijöiden vastuulle hiljaisen tiedon siirtämisen. Teemasta keskusteltaessa nousevat pinnallisimpina mie-

leen viimeiset eläköitymistapaukset, joiden myötä hiljaista tietoa katosi tietyiltä osastoilta. Kerrottiin kuitenkin, että toimenpiteitä yritettiin järjestää, mutta ne eivät syystä tai toisesta toteutuneet. Haastateltavien mukaan tiedon katoaminen ei koskettanut onneksi jokaista osastoa yhtä pahoin seurauksin. Hiljaisen tiedon riskien toteutuminen vaikutti suoraan sen osaston työntekijöiden selviytymiseen, josta tieto katosi.

”...niin paljon tästä talosta lähti ulos hiljasta tietoa että se on todella harmi ja tälle talolle tappio.”

Hiljaisen tiedon katoaminen aiheuttaa yritykselle haastateltavien mukaan suuren kustannuserän sekä kilpailukyvyn järkkymistä. Se vaikuttaa suoraan yrityksen talouteen ja kannattavuuteen. Hiljaisen tiedon katoaminen työyhteisössä on aiheuttanut varsinkin sitä, että selvittelytyötä on jouduttu tekemään enemmän, tärkeitä papereita on täytynyt etsiä sekä arvokasta työaikaa on mennyt hukkaan. Enää ei välttämättä edes tiedetä, keneltä asioista voisi kysyä. Talon sisälle jäänyttä osaamista ei kyetä riittävän hyvin tunnistamaan. Monesti tämän johdosta joudutaan nykyisin ongelmatilanteissa turvautumaan OP-Pohjola-ryhmän muihin asiantuntijoihin. Tällöin soitetaan esimerkiksi HelpDeskiin. Koetaan kuitenkin, ettei sieltäkään hiljaista tietoa saa takaisin. Tämän saatosta on pakko käyttää yhä enemmän aikaa ja voimavaroja itsenäiseen opiskeluun sekä tiedon ja asioiden etsimiseen muilla keinoin. Haastateltavat kokivat, että mitä vähemmän henkilöillä ennalta hiljaista tietoa on ollut, sitä enemmän nyt aikaa kuluu omien työtehtävien suorittamiseen.

”No ainakii varmaan hidastaa toimintaa ja onhan tää nähty, et kun ihmiset joutuu opettelemaan uudestaan asioita tavallaan niinku keksimään sitä pyörää alusta niin totta kai asiaan menee paljon enemmän aikaa.”

”Sit se teetättää niile jälkeen jääville ehkä aika paljon enemmän työtä et sitten niinkun pystytään niistä hommista jotenki selviytymään et se on aika rankkaa vaan sitten niile jotka jää.”

Hiljaisen tiedon katoaminen vaikuttaa haastateltujen mukaan myös suoraan työn ja asiakaspalvelun laatuun sekä asiakassuhteisiin. Uskotaan, että huonot asiakaspalautteet johtuvat myös osaltaan hiljaisen tiedon puutteesta, jolloin asiakkaita ei ole voitu palvella enää heidän toivomallaan tavalla, kuten ennen. Tämän vuoksi haastateltavat toivoivatkin, että katoamisen ongelma tulisi voittaa. Väitetään, että aina silloin, kun tapahtuu henkilömuutoksia ja hiljaista tietoa katoaa, asiakkaat reagoivat siihen. Varsinkin, jos kyseessä on avainhenkilön lähtö. Asiakkaalle voi olla vierasta mennä uu-

den toimihenkilön luokse toimittamaan asiaa, jos uusi tekee asian eri tavalla. Ilman hiljaista tietoa ei voida myöskään aavistaa asiakkaan tottumuksia, tarpeita tai tapoja. Jos uusi toimihenkilö ei täytä asiakkaan tarpeita samalla tavalla kuin entinen, niin asiakkaat voivat kokea sen jopa ongelmaksi.

”Kyllä se varmaan hidastas palvelua ja ehkä jollakin tapaa laatukin vois huonontua jos se kokonaan katoais.”

”Nyt tulleet valitukset voivat johtua tästä hiljaisen tiedon puutteesta, kun ei tehäkään enää samalla tavalla asioita, kun ei tiietä, ilmanmuuta se vaikuttaa suoraan asiakassuhteisiin.”

Hiljaisen tiedon katoamisella koetaan olleen kohtalokkaita vaikutuksia. Se heikentää toimintavarmuutta ja vaikeuttaa työn suorittamista. Pahimmassa tapauksessa se on voinut aiheuttaa virheitä asiakaspalveluprosesseissa. Jälkikäteen selvitettävistä virhetilanteista kerrotaan myös kertyvän lisäkustannuksia. Sanotaan, että katoamisen vaikutukset ovat päinvastaiset hiljaisen tiedon hyötyihin nähden. Kaikki hiljaisesta tiedosta saatavat hyödyt katoaisivat. Asiat eivät enää sujuisi kuten ennen, työn laatu kärsisi ja asiakkaiden suuntaan näytettäisiin epäpätevyyttä. Lisäksi töitä kertyisi paljon ja ne koettaisiin haastaviksi. Näiden seikkojen johdosta haastateltavat kokivat hiljaisen tiedon katoamisen myös kuormittavan henkisesti, lisäävän stressiä sekä vaikuttavan työmotivaatioon.

”Jos hän jäis pois niin mä oisin sen jälkeen sairaslomalla varmaan puol vuotta, ei siinä yksin pärjää.”

”Se on hyvin turmelevaa ja viep työmotivaatiotakii sitten jos se mennee semmoseks ettet tiijä miten se asia pitäs tehä, voiiaan tehä virheitä.”

Hiljaisen tiedon puuttuminen ja hiljaisena pysyminen on huomattu myös silloin, kun joku oman osaston erikoisosaaja on ollut tilapäisesti poissa tai lomalla. Tällöin työnteon koetaan hankaloituvan ja se vie enemmän aikaa. Monet asiat myös jätetään odottamaan avainhenkilön lomaltapaluuta. Hiljaisen tiedon puuttuminen on tällöin näkynyt esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa. Asiakkaalle ei ole voitu antaa vastauksia, jos tiedot ovat jääneet asiantuntijan hiljaisiksi, muistinvaraisiksi tiedoiksi. Tällöin asiakkaan tiedon ja palvelun saanti hidastuu.

”Asiakas sanoo että tämä asia on sovittu jonkun ihmisen kanssa...mutta siitä ei oo mitään laitettu paperille niin se on meidän sitten aloitettava alusta kun meillä ei oo mitään tietoa siitä mitä on sovittu.”

6.3 Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja siirtyminen

Ennakoivia toimenpiteitä ei ollut Rantasalmen Osuuspankissa tehty hiljaisen tiedon tunnistamiseksi tai siirtämiseksi. Myöskään perehdytys- tai eläköitymissuunnitelmia ei ollut tehty. Hiljaisen tiedon suunnitelmallinen jakaminen aloitetaan haastateltavien mukaan yleensä vasta, kun eläkkeelle lähtevän rinnalle on rekrytoitu seuraaja tai yritykseen on tullut muutoin uusi työntekijä. Tällä hetkellä kuitenkin toivottaisiin lisää ennakoivaa varautumista, jotta hiljaista tietoa ei pääsisi katoamaan yllättävien tilanteiden seurauksena. Koettiin myös, että työtovereiden hiljaisesta tiedosta on todella paljon hyötyä itselle, varsinkin erikois- ja ongelmatilanteissa. Tällöin halutaan, että toinen vahvistaisi oikean toimintatavan, jotta välttyttäisiin virheiltä. Lisäksi haastateltavat kertoivat, että useinkaan hiljaista tietoa ei ole siirtynyt vielä työhönopastusvaiheessa, vaan se on kerääntynyt vasta myöhemmin omien kokemusten ja työssäoppimisen kautta. Haastattelujen perusteella hiljainen tieto kulkee siis henkilöltä toiselle epävirallisissa yhteyksissä ja sitä syntyy työn lomassa. Nyt kuitenkin toivottaisiin, että hiljaisen tiedon siirtymiseen kiinnitettäisiin enemmän huomiota jo perehdytysvaiheessa, jotta se saataisiin nopeammin käyttöön.

6.3.1 Tilanteet

Hiljaisen tiedon siirto liitettiin yleisesti eläkkeelle siirtymisiin ja perehdytystilanteisiin, mutta siirtämisen merkitys ymmärrettiin myös tärkeäksi osaksi arkipäiväistä toimintaa ja ongelmatilanteissa selviytymistä. Hiljaisen tiedon sanottiin kerääntyvän työskentelyn ja omien kokemusten, selvittelyn ja jopa epäonnistumisen ja virheiden kautta. Lisäksi sisäiset koulutukset ja palaverit nähtiin osana hiljaisen tiedon siirtämistä. Koettiin, että hiljaista tietoa on suurimmissa määrin siirtynyt työtovereilta itselle erilaisissa tilanteissa ja yhteyksissä, kyselemisen ja muun vuorovaikutuksen sekä yhteistyön kautta. Epävirallisemmissä tilanteissa hiljainen tieto siirtyy haastateltujen mukaan parhaiten.

”Jos lähtee joku eläkkeelle niin se hiljanen tietotaito mikä minulla on niin mitenkä sitä siirretään jatkajille ja ei varmaan pelkästään eläkkeel-

*le siirtymisen vaiheessa vaan kuuluuks siihen nyt tavallaan myös se työ-
säoloaikanakii jo mitenkä neuvotaan toisia.”*

Eläköitymis- ja perehdyttämistilanteet

Eläköitymis- ja perehdyttämistilanteet nähtiin hyvinä hiljaisen tiedon siirtämisen tilanteina. Haastateltavat toivoivat, että eläkkeelle siirtymisiin varauduttaisiin ajoissa rekrytoimalla uusia toimihenkilöitä lähtevien työpareiksi tai tekemällä sisäisiä siirtoja. Tällöin eläköityvä toimihenkilö voisi omalla hiljaisella tiedollaan kouluttaa seuraajan itselleen. Kuitenkin tilanteita tulisi myös valvoa, jotta järjestetyt toimenpiteet eivät menisi hukkaan. Samalla myös lähtevälle osoitettaisiin arvostusta hänen ammattitaitoaan ja pitkää työuraa kohtaan.

”Tääläkii nii monta kertaa ku ei tiijä tullee vähä myöhäjunassa nuo tiijot, että tullooko uus vai siirtykö talon sisältä. Se on muista ku itestää kiinni, mielellää sitä kertos ku tietäs kenelle.”

Haastateltavat totesivat, että sellaisen henkilön perehdytys, jolla ei ole aiempaa pankkikokemusta, tulisi aloittaa kassapalveluihin tutustumalla sekä puhelinpalvelun tehtävillä. Tällöin asiakkaat tulisivat tutuiksi nopeammin ja peruspalvelut ja -tuotteet selkeytyisivät. Jatkossa tämän järjestelyn myötä saatavaa hiljaista tietoa voitaisiin käyttää hyödyksi, olisipa lopullinen tehtävä ja osasto mikä hyvänsä.

”Ois kyllä varmaa ollu iha hyvä ite, ku ei oo tehny tuota perus kassaduunia, että niinku oikeesti ois istunu siinä ihan vaikka pari päivää että ois niiku tullu ne tommoset tietyt niinku semmoset perusjutut tosta...”

Koettiin, että kunnolla hoidettu perehdyttäminen on yritykselle pitkällä tähtäimellä hyödyllisempää. Korostettiin, että varaa yrityksellä täytyy olla nimenomaan hiljaisen tiedon siirtämiseen ja siihen, että saadaan organisaatio toimimaan avainhenkilöiden lähdönkin jälkeen. Seuraajan ja edeltäjän päällekkäinen palkkaus on ehdotonta varsinkin, jos kyseessä on avainhenkilön lähtö. Tuplamiehitystä on Rantasalmen Osuuspankissa pyrittykin käyttämään aiemmissa eläköitymistapauksissa, jotka on tiedetty ennalta. Kaikkien kohdalla sitä ei ole kuitenkaan ehditty järjestää lainkaan ja toisaalta järjestetyt toimenpiteet eivät ole onnistuneet toivotulla tavalla, jolloin hiljainen tieto on jäänyt hiljaiseksi. Riittävää ajan varaamista perehdytys- ja eläkkeellejäämisprosessien yhteydessä korostettiin, sillä hiljaista tietoa ei voi haastateltavien mukaan sisäis-

tää yhden opettelukerran jälkeen. Lisäksi mainittiin, että hiljaista tietoa vaativat tilanteet saattavat tulla eteen vasta pitkänkin ajan päästä.

”Vaikka just silloin menee enemmän resursseja, se on silleen paljon arvokkaampaa, pitää ajatella vähän omasta nenästä pitemmälle.”

”Jos ei ole riittävä perehdytys niin siinä tulee äkkiä paniikitilanne että teenkö oikein vai teenkö jotai väärin.”

Ongelmatilanteet

Haastattelujen mukaan useimmiten hiljaista tietoa siirtyy ongelma- ja erityistilanteissa, jotka muodostuvat asiakaskohtaamisissa. Usein asiakas toivoo saavansa erikoisempaa palvelua, jolloin toimihenkilön täytyy selvittää onnistuuko se. Koettiin, että varsinkin täysin uuden tilanteen tai erityisen vaikean ongelman tullessa eteen, tarvitaan hiljaista tietoa avuksi toimihenkilöiltä, jotka ovat aikaisemmin kamppailleet samanlaisten tilanteiden kanssa. Kerrottiin myös, ettei Osuuspankin intranetistä eli Opinelistä löydy vastausta näihin hiljaista tietoa vaativiin ongelmatilanteisiin. Hiljaista tietoa tarvitaan siis olennaiseksi taustatiedoksi, jonka avulla voidaan tehdä asiantuntijatyötä ja ratkaista ongelmia. Haastateltavat kuvaavat työskentelyn yhteydessä esiintyviä tilanteita luonteviksi. Varsinkin niiden epävirallisuuden vuoksi niissä siirtyy tällä hetkellä eniten hiljaista tietoa.

”Ei riitä että kattoo Opinelistä ohjeen, taustalla pitää olla jotai muutakii tietoa, sitä hiljasta tietämystä.”

Kuitenkaan nämä tilanteet eivät välttämättä mahdollista syvällistä hiljaisen tiedon siirtymistä, kun asiakas on läsnä. Niihin myös liittyy aina tietynlainen kiire, sillä ei haluta, että asiakas joutuu odottamaan pitkään. Todetaan myös, ettei ole järkevää ratkoa ongelmia asiakkaan läsnä ollessa, vaan selvittelyn tulisi tapahtua myöhemmin. Kiiressä kaikki tieto ei siirry, eikä jää mieleen. Tällöin olisikin järkevämpää siirtää asiakas tilanteen salliessa osaavalle henkilölle, jolloin asiakas saa varmasti kunnollisen ratkaisun kysymykseensä. Nostettiin myös esille, että ilman riittävää perehdytystä ei tulisi tehdä asioita, jotka eivät normaalisti omaan tehtävänkuvaan kuulu.

”Asiakkaallekkaan ei tulis sitä tunnetta että nytte tässä tutkitaan ja poukkoillaan ja nytte tääkää ei ymmärrä mittää ja nytte se lähtee taas kysymää jostai.”

”Jos asiakas on eessä niin sillen on vähän paha lähteä tuolta Opineta ettimään ja tutkimaan.”

Haastateltavat nostivat esille, että toimintaa tulisi kehittää siten, että ongelmatilanteet tulisi jälkeinpäin käydä yhdessä selkeästi läpi. Tällöin ei oltaisi pulassa seuraavan kerran samanlaisten asioiden tullessa eteen. Myöhemmin, kun asiakas ei ole läsnä, voitaisiin haastateltavien mukaan siis toteuttaa kokonaisvaltainen tiedon siirto ongelmatilanteen pohjalta. Tällöin asiantuntijat voisivat koota hiljaisen tietonsa yhteen ja kouluttaa muut. Samalla oppimistilanteeseen voisivat osallistua kaikki, joille asia ei ole selkeä, eikä ainoastaan se, kenelle sillä hetkellä tilanne on tullut eteen. Tällöin voitaisiin puhua avoimesti myös järjestelmäteknisistä asioista ja muista sellaisista seikoista, joita ei voi asiakkaan kuullen ilmaista. Korostettiin myös sitä, että jakamalla hiljaista tietoa muissa kuin asiakaskohtaamisissa, annettaisiin asiakkaalle pätevämpi kuva yrityksestä ja sen työntekijöistä.

”Vaikka ongelmatilanne joskus tulee eteen ja kukaa ei oikeen osaa, ei käydä selkeesti läpi niin seuraavan kerran ollaan taas sormi suussa.”

”...seuraavan kerran tietää jo kun asiakas kysyy, että sitä ei löyvy täältä mistään, mut se menee näin, just tätä tällästä hiljaista tietoa.”

Toisaalta todetaan, että joskus joudutaan hoitamaan asiakkaan läsnä ollessa asioita, joita ei täysin hallita. Usein tällöin puuttuu juuri sujuvan toiminnan takaava hiljainen tieto. Kerrotaan, että lyhyemmät asiat voidaan selvittää siten, että kysytään työtoverilta neuvoa. Nämä tilanteet nähdään myös toimivina oppimistilanteina, sillä tällöin saa itse ratkaista ongelman ja tehdä tarvittavat toimenpiteet käytännössä. Samalla hiljainen tieto siirtyy työntekijältä toiselle. Myös asiakas yleensä hyötyy tällaisesta toimintamallista silloin, jos hänen ei ole mahdollista päästä toiselle osastolle hoitamaan asiaansa. Haastateltavat kokivatkin, että asiakkaat ovat tyytyväisiä, kun saavat kiireelliset asiat hoidettua, eikä asiaa varten tarvitse tehdä erillistä aikavarausta.

Nostetaan myös esille se, että aina ei kehdata ilmaista asiakkaalle osaamattomuutta. Puhelinneuvottelutilanteet koetaan tämän vuoksi helpommiksi. Tällöin asiakkaalle voidaan sanoa, että asian hoitaminen vaatii hieman taustaselvittelyä, ennen kuin ratkaisu voidaan tehdä. Usein tällöin onkin haastateltavien mukaan helppo kasvattaa omaa hiljaisen tiedon varastoa, sillä ongelmatilanne saadaan selvittää rauhassa ja tar-

vittavaa taustamateriaalia voidaan etsiä sekä apua voidaan hankkia myös toisilta toimihenkilöiltä.

Palaverit ja koulutukset

Lähiaikoina palaverikäytäntö on haastateltavien mukaan hiipunut. Koettiin, että tällä hetkellä kaikkein huonoin palaveritilanne on ollut kassatiimillä. Lainaosastolla palaveritilanne on puolestaan parhain. Siellä on myös käytössä luottotoimikunnan kokous, johon osallistuu esimiehen lisäksi vähintään kolme rahoitusneuvottelijaa. Siellä keskustellaan yhdessä ja tehdään luottopäätöksiä. Nämä koettiin toimiviksi hiljaisen tiedon siirtymisen tilanteiksi. Sieltä voidaan saada jopa tietoa, jota ei lainahakemuksen perusteella olisi osattu arvioida. Monesti hiljaisen tiedon puuttuminen vaikuttaakin siihen, jos päätös on eriävä muiden kokouksessa olleiden kanssa.

”Kassaryhmä on vähän tuuliajolla, sitä ryhmää ei arvosteta niinkään, se on vaan se suorittaja tekijä, mut jos se otettas yksäkkiä pois nii mitäs sitten?!”

Palavereja haluttiin pitää erilaisilla kokoonpanoilla, niin yhteisiä kuin myös osastokohtaisia. Hiljaisen tiedon siirtoa toivottiin kuitenkin tapahtuvan enimmäksi osastoitain tai pienemmissä ryhmissä esimerkiksi osastopalavereissa tai tiimipalavereissa. Silloin jokainen saisi oleellimmat tiedot oman tehtävänsä hoitamisen kannalta. Tällöin myös hiljaisen tiedon kerrotaan siirtyvän tehokkaasti, kun jokainen uskaltaa pienemmässä tilanteessa helpommin ottaa osaa keskusteluun. Ehdotettiin, että palavereissa tulisi käydä läpi työtehtäviä, erilaisia tapauksia, onnistumisia ja ongelmatilanteita sekä ajankohtaisia asioita. Siellä voitaisiin kertoa kehitysehdotuksia, itse parhaaksi kokemia tapoja sekä työn tekemistä helpottavia vinkkejä ja peukalosääntöjä. Nostettiin esille myös se, ettei jokaiseen palaveriin tarvita esimiestä, vaan toivottiin että työntekijöille annettaisiin vastuu palavereiden vetämisestä. Ehdotettiin, että joka viikko oman osaston palaverissa vetäjä vaihtuisi, jolloin jokainen saisi ottaa päävastuun palaverin rakentamisesta, tärkeiden asioiden käsittelystä ja tiedon siirtämisestä. Koettiin, että esimiehen paikallaolo voi rajoittaa avointa keskustelua ja asioiden ratkaisua. Toivottiin, että palaverit voisivat olla hyvin epävirallisia jopa kahvipöytäkeskustelun tapaisia. Tällöin siellä voitaisiin käsitellä asioita avoimesti mutta myös tehokkaasti.

”Ei koko porukalle aina, siellä on paljo semmosta tietoo mitä ei tarvii kaikki.”

”Riippuu siitä mitä asioita käsitellään että tarvitaanko esimiestä...joskus tuntuu että esimiehen paikallaolo haittaa, että ei voi niin avoimesti ratkoa asioita.”

Ryhmäkohtaisten osastopalavereiden lisäksi toivottiin yhteisiä yleistietoa sisältäviä palavereita, jotka koskettaisivat kaikkia. Nykyisen yhteisen aamupalaverikäytännön sanotaan olevan hyvä, mutta toisaalta sitä toivotaan kehitettävän avoimemmaksi ja tehokkaammaksi tilaisuudeksi, jossa jokaisen ääni pääsee kuuluville. Aamupalaverit tulisi suunnitella tarkoin, jotta niistä saataisiin kaikki hyöty irti. Siellä ei tulisi käsitellä asioita, jotka ovat vain jonkun tietyn osaston työtehtäviin liittyviä. Lisäksi haastateltavat toivoivat, että nykyisen aamupalaverin lisäksi järjestettäisiin tarpeen tullen toinenkin palaveriaamu.

”Aamupalaveritkii pitäs minusta suunnitella vähän järkevämmin että siellä ois sitä oikeetakii asiaa enemmän.”

”Jos jotakii aihetta käsitellään nii se kenellä siitä on niiku paras tietämys nii vois ihan auliisti siinä kertoo ja just semmosta yksityiskohtaa että mikä ei tuu mistää tuolta muute esile.”

Lisäksi yhteiset sisäiset koulutukset nostettiin esille. Niitä toivotaan jatkossa järjestettävän enemmän ja säännöllisin väliajoin, sillä nyt käytäntö on hiipunut ajanpuutteesta johtuen. Tämän vuoksi todettiin ehkä tarvittavan erillisiä koulutuspäiviä, milloin pankki olisi kiinni. Työpaikan ulkopuolisten koulutusten määrän sanottiin olevan riittävä. Toisaalta kerrottiin, että kouluttautumishalukkuus on yksilökohtaista, toiset haluaisivat koulutuksiin, joita esimiehet eivät kuitenkaan aina hyväksy.

”Ei tarvii välttämättä ulkoisia koulutuksia lisätä, sisäisiä ennemmin!”

”...eihä sitä työpäivänä pysty pitäs olla ihan erillinen päivä, vaikka kun pankki on kiinni.”

6.3.2 Keinot

Näkyväksi tekeminen ja dokumentointi

Haastateltavat kertoivat, että omaa hiljaista tietoa dokumentoidaan hyvin vähän. Syyksi tähän nostettiin se, että oma hiljainen tieto liittyy työtehtäviin, jotka hallitaan ja muistetaan. Koettiin myös, että asioiden ollessa itselle selviä, ei edes ajatella, että ne tulisi kirjata muistiin. Yhteiseen käyttöön sitä ei dokumentoida juuri lainkaan. Kerrotaan myös, että dokumentointi vaatisi huomattavasti enemmän aikaresursseja. Useimmiten hiljaisen tiedon kerrotaan tulevan ilmi ihmisten välisissä keskusteluissa. Tällöin kysyvä osapuoli voi tarvittaessa dokumentoida näkyväksi tehtyä hiljaista tietoa.

”En mä enää semmosia laita ylös mihinkää mitkä on jo mulle tuttua, osaan jo tehdä.”

”Ainaki niiku suullisesti oon kertonu ja neuvonu et mite ja mitä pitää tehdä ja ja kirjoitettu ylös sitte niitä juttuja.”

”Minä oon se dokumentti heh heh...”

Haastateltavat kertovat, että omaan käyttöön on saatettu kerätä vuosien varrella dokumenttikansiota, tietynlaista ”käsikirjaa”, jossa muutoin muistinvarainen hiljainen tieto säilytetään myöhempää käyttöä varten. Hiljaista tietoa on dokumentoitu eniten työuran alkuvaiheessa sekä uusia asioita opeteltaessa. Tällöin on kerätty muistiinpanoja kokeneiden henkilöiden hiljaisen tiedon pohjalta. Omaan kansioon on kirjattu muun muassa ratkaisuja itselle eteen tulleisiin ongelmatilanteisiin ja harvoin toistuvien työtehtävien toimintamalleja. Sinne on myös talletettu malleja ja lomakkeita, uusia toimintaohjeita, laskukaavoja, sekä muita omia muistiinpanoja esimerkiksi sovellusten käyttöön liittyen. Usein OP-Pohjola-ryhmän yhteisestä intranetistä, Opinetista otetaan talteen tiettyjä uusia ohjeita, joita täydennetään omilla muistiinpanoilla. Dokumentteja on myös käytetty sisäistämisen apuvälineinä nopeuttamassa oppimista. Omasta apukansiosta sanotaan olevan paljon apua ja sieltä myös tilanteiden vaatima hiljainen tieto löytyy nopeasti tarvittaessa. Nämä dokumentit kuitenkin harvoin päätyvät muiden käyttöön.

”Tein kyllä ohjeita alussa...pikkuhiljaa ne sisäisti, eikä enää tarvinnu apuna niitä papereita.”

”Sillo alkuun tein, kun mä kävin jotai kysymässä ja mulle näytettiin ja kerrottiin miten se homma tehään nii sillon tein muistiinpanoja.”

Hiljaista tietoa tallennetaan harvoin tietoteknisiin sovelluksiin kaikkien saataville. Kuitenkin nostetaan esille, että monet pankin sovellukset antaisivat hyvät mahdollisuudet tiedon näkyväksi tekemiseen ja dokumentointiin. Niihin tulisi haastateltavien mukaan kirjata varsinkin sellaiset tiedot, mitkä muuten pysyisivät hiljaisena ja aiheuttaisivat turhaa tiedon etsimistä ympäri taloa. Tällöin jokainen saisi tarvitsemansa tiedon asiakaskohtaamisessa, jolloin se nopeuttaisi työskentelyä sekä antaisi asiakkaan suuntaan ammattitaitoisemman ja varmemman vaikutelman. Korostetaan, että varsinkin asiakkaiden kanssa avoimet asiat tulisi dokumentoida siten, että kuka tahansa osaa jatkaa tilanteesta eteenpäin. Myös sähköposti nostettiin tavaksi tehdä hiljaista tietoa näkyväksi ja samalla dokumentoitavaksi. Sähköpostiviesteistä jokainen voi lisäksi haastateltavien mukaan vapaasti valita itselleen tärkeät tiedot ja ottaa niistä vinkin talteen. Tosin mainittiin, ettei sähköpostilla tulisi jakaa kaikille osaston sisäisiä erityisasioita, jotka eivät kosketa muita.

”Esimerkiks jos ois siellä sovelluksessa merkintä jos se hiljanen tieto oiskii pantukii sinne kirjallisesti, yritetty sitä tai sitten tietäs kehen otan yhteyttä, jos tarviin kun asiakas tulee ja kertoo, et hänellä on semmonen ja semmonen ongelma...”

”Mähän aika usein laitan niitä viestejäkii, että... oletteko törmänneet... ja sit mä tallennan ne vielä omiin, mulla on kansiot joka osa-alueelle.”

Dokumentoinnin lisääminen nähtiin hyvänä keinona hiljaisen tiedon katoamisen estämiseksi. Haastateltavat toivovat, että dokumentointia tehtäisiin siten, että jokaiselta osastolta koottaisiin hiljaista tietoa yhteen kansioon tärkeimmistä asioista ja asiakkaiden useimmin esittämistä kysymyksistä. Sitä jokainen voisi jatkossa tarvittaessa käyttää työn apuvälineenä. Lisäksi sanotaan, että eläkkeelle siirtyvän seuraajan tai uusien toimihenkilöiden tulisi dokumentoida edeltäjien ja kokeneiden hiljaista tietoa, sillä he tunnistavat sen parhaiten. Dokumenttien sanotaan kuitenkin olevan vain varalle, jos tieto kokonaan katoaa yrityksestä, sillä ne ovat hitaampi tapa kaivaa tieto kuin kysyä suoraan joltakin. Niitä voitaisiin kuitenkin käyttää hyödyksi tilanteissa, jolloin ei ole ketään keltä kysyä. Esimerkiksi silloin, kun kaikki ovat varattuina tai asiasta tietävä on tilapäisesti poissa. Tällöin asiakkaan esittämään kysymykseen osattaisiin vastata. Tiedostettiin kuitenkin, että kaikkea henkilön ”korvien välissä olevaa tietoa” on mahdotonta systemaattisesti kirjata ylös.

”Mutta se että miten sen järkevästi muille saat koska paljon on sitä semmosta mikä jää kertomatta mitä ei niiku, ei ees tiijä että toine ei tiijä.”

Osaamiskartoituksia toivotaan tehtävän osana dokumentointia, jotta jokaisen osaaminen tulisi kaikille näkyvämpään ja tiedostettavampaan muotoon. Samalla saataisiin selkeä kuva siitä, mitä kenenkin työtehtäviin kuuluu. Tällöin johto myös samalla osoittaisi arvostuksensa työyhteisön eri osastojen asiantuntijoita kohtaan. Tällä hetkellä ei tiedetä tarkkaan mitä toiset tekevät ja osaavat, jonka vuoksi hiljainen tieto jää monesti jakamatta. Tällöin voidaan olettaa, että muut tietävät jo saman asian, eikä haluta päteä omilla tiedoillaan.

”Sitä tulee niitä oletuksia vaan että kyl se varmaan tietää.”

Kyselytekniikka

Haastateltavat totesivat, että työkokemukseen tai talossa olovuosiin katsomatta joskus täytyy turvautua toisen henkilön hiljaiseen tietoon. Yleisimmin tiedon jakamistilanteet liittyvät tilanteisiin, jolloin asiakas kysyy jotakin sellaista, mitä ei osaa itse ratkaista. Tällöin lähdetään kysymään toisilta apua ja haetaan hiljaista tietoa. Tietoa ei pantata työtoverilta vaan, hiljaista tietoa jaetaan Rantasalmen Osuuspankissa avoimesti, mutta yleensä vain silloin, kun joku tulee kysymään neuvoja tai apua. Haastateltavat kokivat saaneensa apua kysyttäessä. Usein käydään kysymässä sellaiselta henkilöltä, kuka on aiemmin osoittautunut hyväksi avuksi, kuka on joskus opettanut asioita, ollut perehdyttäjänä tai myös siltä, kenellä uskotaan olevan paras tietämys asiasta. Lisäksi usein ensin kysytään itselle läheisimmältä, tutulta ja turvalliselta kollegalta.

”Kun minä tiän että joku tietää niin kysyn siltä ennemmin kun lähtisin itse ettimään sitä tietoa ja käyttämään aikaa siihen.”

Kysyminen nostaa haastateltavien mukaan esille tekijälle itselleenkin tiedostamattoman hiljaisen tiedon. Tämän vuoksi kyselytekniikka koettiin Rantasalmen Osuuspankissa toimivaksi tunnistamisen ja siirtämisen keinoksi sekä jopa edellytykseksi. Tällä hetkellä hiljaista tietoa ei tuoda aktiivisesti esille tai jaeta. Sitä siirtyy lähinnä sattumanvaraisesti silloin, kun käydään kysymässä. Syyksi tähän kerrotaan aikapula, aktiivista hiljaisen tiedon siirtämistä ei ehditä tekemään. Kyselytekniikan käyttäminen myös säästää haastateltavien mukaan aikaa. Haastateltavat sanovat myös olennaisen hiljaisen tiedon olevan vaikeasti tunnistettavissa, jolloin sitä on vaikea jakaa, ennen

kuin joku kysyy oikeat kysymykset. Kysyttäessä hiljainen tieto tulee esille ongelmatilanteiden pohjalta ja arkisen työn tekemisen kautta, luontaisesti.

”Se on vähä hankala sitä tietoo jakaa jos ei tiä mitä se toinen tarvii.”

”Luulee niiku ite itestäselvyytenä että toinen tietää vaikka toinenha ei tiijäkää kokonaisuutta, vaan haluaa tulla ja varmistaa.”

Oma-aloitteista kysyjää neuvotaan mielellään, jos vaan osataan. Tietoa on siis haettava oma-aloitteisesti, jotta olennainen hiljainen tieto siirtyisi. Ei luoteta myöskään täysin omaan ammattitaitoon, sillä tietoa jaetaan aktiivisesti vain todella vahvan osaamisalueen asioista. Omaa hiljaista tietoa ja osaamista ei haluta yleensä tuputtaa muille oma-aloitteisesti, mutta ollaan kuitenkin valmiita jakamaan sitä tarpeen tullen, kun joku kysyy. Joskus ei kerrota sen vuoksi, kun oletetaan että muut kyllä tietävät tai asia on mitätön. Pelätään myös toisten suhtautumista liian innokkaaseen tiedon jakamiseen, se koetaan itse jopa pätemiseksi. Oma osaamista ei siis haluta korostaa. Kysyminen koetaan usein osoitukseksi, että henkilöllä koetaan olevan arvokasta tietämystä. Tällöin tunnetaan itsensä tärkeiksi ja arvokkaaksi työyhteisölle. Täten siis keskinäinen ammattitaidon ja osaamisen arvostus on myös suuressa roolissa hiljaisen tiedon siirtymisessä.

”Se että miulta tullaan kysymään neuvo mie koen sen myönteisenä, että hei vau miulta tullaan kysymään neuvo ja miulta halutaan tietää jotakin!”

”Sit joskus aattelee jotai pikkujuttuja että ehkä tää on jo muilla tiedossa ehkei tätä tarvii kertoa toisille.”

Luontaiset työparit ja yhteistyö

Pankkiympäristössä yhteistyötä tarvitaan monessa tilanteessa. Haastateltavat korostavat yhteistyön roolia varsinkin paripäätösten vuoksi. Tällöin työparitoiminta on luonnollinen tapa siirtää hiljaista tietoa, sillä yksin ei voida hoitaa asiaa loppuun. Yhteistyössä tilanteen mukaan valitun työparin kanssa hiljaista tietoa sanottiin myös siirtävän huomaamattakin keskustelun kautta. Jo tällä hetkellä Rantasalmen Osuuspankissa työparitoimintaa käytetään siis melko paljon. Kysytään toisilta, pohditaan yhdessä sekä tietoa, ideoita ja vinkkejä jaetaan puolin ja toisin, epävirallisissa tilanteissa työn tekemisen lomassa. Kuitenkaan etukäteen suunniteltuja työpareja ei ole, sillä nykyisen

työtilanteen ja vähäisen henkilömäärän vuoksi tällainen järjestely olisi vaikea toteuttaa. Yhteistyötä toivottiin kuitenkin lisättävän eri osastojen työntekijöiden välille.

”Siinähan se tulee, ei sitä jaeta yleisesti, se tulee niissä pienissä hiljaisissa yhteistyön hetkissä, epävirallisesti. Kaikki mielellään neuvoo niin siinä sitä siirtyy, kun joku hoksaa jonkun ja pomppaa kertomaan toisille sen.”

Haastateltavat toivoisivat, että työyhteisössä voitaisiin muodostaa nykyistä enemmän luontaisia työpareja. Sen uskotaan tehostavan ja lisäävän hiljaisen tiedon luonnollista vaihtamista. Luontaiset työparit voisivat syntyä esimerkiksi ongelman pohjalta, johon yhdessä haettaisiin vastausta. Luontaisten työparien toivottiin syntyvän myös yli osastorajojen, jolloin jokainen saisi uusia näkökulmia omaan työhönsä. Koettiin myös, että luontaisten työparien käyttö lisäisi toimintavarmuutta, sillä tarvittaessa nämä henkilöt voisivat toimia toistensa sijaisina ja vahvistaa täten varamiesjärjestelmää.

”Vois niiku muodostaa semmosia luontaisia työpareja, kysyttäs ketä kiinnostaa mikäki, niin jonka kanssa voitas ikäänku vaihtaa semmosta osaamista. tarpeen tullen vois tulla tuuraajia toisillemme ja vaihtaa osaamista hovin vuoksi.”

Oma luontainen työpari voisi haastateltavien kuvailun perusteella olla esimerkiksi henkilö, jolla on omaa ammattitaitoa täydentävää osaamista. Tällöin hän voisi olla myös ongelmatilanteiden tuki ja turva. Hän voisi tarvittaessa tulla selän taakse antamaan neuvoja ja kertomaan kuinka mikäkin asia olisi järkevintä toteuttaa. Tällöin kuitenkin oppijan roolissa oleva osapuoli saisi itse konkreettisesti tehdä työtehtävän, jolloin muistijälki muodostuu. Tällaisen luontaisten työparien hyödyntämisen koettaisiin olevan arvokasta myös asiakkaita ajatellen. Kun asiakkaat saavat hakemansa palvelun, he voivat lähteä tyytyväisinä. Heidän ei tällöin myöskään tarvitse odottaa toisen toimihenkilön luokse pääsyä, tulemaan toiste tai varaamaan asian hoitamiseksi erillistä aikaa. Nostetaan myös esille, että tänä päivänä muutos pankkialalla on jatkuvaa ja nopeaa, jonka vuoksi jatkossa asioiden hoitamiseksi tarvitaan yhä enemmän usean toimihenkilön tietojen ja taitojen yhdistelemistä.

”Sekki niiku antaa paljon jos jollai ois aikaa tulla selän taakse kahtomaan yhdessä nii sekkii niiku antaa, samalla neuvoo sitä ihmistä ku sanoo että näi ja näi tehää, eikä asiakkaalle tuu sitä tunnetta että onnistuuko tää nyt ollenkaa.”

Luontaisia työpareja voisi haastateltavien mukaan muodostua nuorempien ja vanhempien toimihenkilöiden välille. Ilmaisulla tarkoitettiin seniori-juniori -työpareja. Vanhemmat toimihenkilöt saisivat haastateltavien mukaan nuoremmilta arvokasta ajantasaista tietoa ja uusia taitoja, joilla he voisivat kehittää lisää osaamistaan. Lisäksi huomautetaan, että usein nuoret ja uudet työntekijät tuovat työyhteisöön paljon hyviä ja käyttökelpoisia toimintamalleja, vinkkejä, ideoita ja kehitysehdotuksia sekä lisäävät samalla vanhempien työmotivaatiota. Vanhemmat voivat myös saada nuorilta apua tietoteknisissä asioissa, kuten sovellusten käyttöä nopeuttavia vinkkejä sekä apua ”mottitilanteisiin”.

”Nuoremmilta uusilta tulee älyttömän hyviä uusia toimintamalleja, keinoja miten joku asia voitais tehdä paremmin, toisella tavalla. Vanhat ei pysähy mieltämään. Nuoret huomaa heti kättelyssä nopeammat, rationaalisemmat keinot.”

”Ois hirveen hyvä jos joku palauttas ja siis vähäsen niiku herättäs että hölömö elä tie tälle näi että täänhä voi tehdä näin ja siis teet uuvella tavalla ja paljon nopeemmin ja helepommin.”

Nuoremmat ja vähemmän aikaa Rantasalmen Osuuspankin palveluksessa olleet saivat yhteistyössä puolestaan paljon hiljaista tietoa liittyen yrityksen pitkään historiaan, työskentelykäytäntöihin liittyviä toimivia peukalosääntöjä sekä selkeän kokonaiskuvan pankkitoimialan tehtävistä. Lisäksi prosessien yksityiskohtainen läpikäyminen ehkäisisi turhia virheitä. Haastatteluissa ilmeni, että kokemattomammat toivovat selkeitä ohjeita, neuvoja ja apua uusissa tilanteissa. Toisaalta he kokivat voivansa jakaa vastavuoroisesti vanhemmille ajantasaisia koulutuksen kautta saatuja tietoja. Vastavuoroinen neuvominen koettiin mielekkääksi vähemmän kokeneiden joukossa, sillä yleensä he ovat joutuneet aloittelijana toimimaan kysyjän roolissa.

”En oo ollu niin pitkään että ois se käytäntö, yrityksen historia niin selkee.”

”Oon joutunu kysymään muilta. Aika kaavoihin kangistunu oon, teen aika rutiininomaisesti, kuten on neuvottu. Tietysti jos koulutuksissa on tullu jotai uutta tietoo mitä ei täällä vielä oo ollu, sellasta voi jakaa muille.”

Luontaisten työparien toimintaa rajoittavaksi tekijäksi nostettiin kuitenkin se, että jokaisella saattaa olla asiakkaita koko päivän ajan palveltavana. Tällöin omalta työpisteeltä ei päästä irtautumaan. Kuitenkin aina mahdollisuuksien tullen voisi lähteä jaka-

maan itse valitsemilleen henkilöille tietoa ja samalla toteuttaa taukojumppaa. Haastateltavat kertovat, että jo tällä hetkellä tähän on pyritty. Esimerkiksi asioita saatetaan käydä yhdessä läpi luontaisesti muodostuneen tiimin kanssa, jonkun työhuoneessa, koneen äärellä. Lisäksi kerrotaan, että tilanteen tullen lähimmille työtovereille jaetaan omia oivalluksia ja muita omasta hiljaisesta tiedosta kumpuavia juttuja. Toivotaan, että tällainen systemaattinen toiminta mahdollistettaisiin johdon taholta ja jokainen jakaisi avoimesti hyviä toimintatapoja varsinkin niille, kenelle uskoo tiedosta olevan hyötyä. Korostettiin, että jotkut asiat tulisi jakaa myös esimerkiksi yhteisissä palaverissa kaikille, jotteivät ne jäisi vain jonkun tietyn ryhmän sisäisiksi tiedoiksi.

”Jos ei oo aina asiakas edessä nii silloha sitä jaetaan sitä tietoo keskenämme, että sehä on sellasta luontaista hiljasen tiedon jakamista että ehkä se on semmonen halu kertoo jos on oppinu tai kuullu tai tienny jotakii uutta nii sitä tyrkytetään työkaverille hehehe... jos vaan joku älyää painaa muistiinsa ja ottaa vinkit vastaan!”

Mallittaminen

Rantasalmen Osuuspankissa mallittamista ei ole haastateltavien mukaan käytetty kovinkaan paljon. Mallittamisen koetaan kuitenkin olevan mahdollista pankkiympäristössä ja se koetaan toimivaksi keinoksi tunnistaa ja siirtää hiljaista tietoa. Tämän vuoksi ehdotettiin, että mallittaminen otettaisiin heti käyttöön. Tiedostettiin, että mallittaessa mallittaja voisi tehdä samalla omat muistiinpanot oppimastaan, jotka voitaisiin jälkeinpäin käydä yhdessä läpi, jolloin kumpikin osa-puoli oppisi uutta. Mallittamista voitaisiin käyttää täysin uusien asioiden oppimiseen, mutta myös vanhojen asioiden kertaamiseen sekä arkipäiväiseen hiljaisen tiedon siirtoon.

”Sekii oli hirmu hyvä olla niiku x:n takana kattomassa kun se tekee ja mitä se tekee nii se oli miusta hirmu hyödyllistä, koska siinä pysty ite kaikessa rauhassa ajattelemaan sitä mitä se toinen tekee, kuuntelemaan mitä asiakas sanoo, kuuntelemaan mitä toinen sanoo, ilman että ite olit äpsingillään et mitä?”

Pelkällä verkkokurssien läpikäymisellä ja lukemisella ei haastateltavien mukaan kerry hiljaista tietoa varsinkaan siitä, kuinka asiakasta palvellaan tai kuinka neuvottelutilanne käydään sujuvasti läpi. Mallittamalla asiakaspalvelutilannetta tai neuvottelua, saataisiin nopeasti kerättyä vinkkejä tai luotua tilanteen pohjalta oma käyttökelpoinen konsepti. Haastateltavat tosin totesivat, että nykyisin mallitettaessa kirjallista doku-

menttia ei ole tehty, ainoastaan on saatettu kirjoittaa muutamia päävaiheita ylös. Haastateltavat kuitenkin jatkoivat, että selkeän dokumentin tekeminen tässä vaiheessa olisi järkevää. Se voitaisiin esimerkiksi myöhemmin antaa uusille työntekijöille, sillä yleensä oma toimintamalli asiakaskohtaamisiin muodostuu ajan myötä, jolloin itse dokumenttia ei enää tarvita.

”Voitha sinä tietysti lukee ja käyvä kaikki verkkokurssit, mut et sinä siitä sellasta tietämystä saa et voisit asiakasta palvella niiden perusteella eli alussa kuunteluoppilana mallittamassa mielellään semmosessa isossa tilanteessa seuraamassa mitä se edeltäjä puhuu ja miten se asiakastilanne käydään.”

Sijaisuus- ja varamiesjärjestelyt

Haastateltavat toteavat, että Rantasalmen Osuuspankilla on tällä hetkellä olemassa jonkunlainen varamiesjärjestelmä ja useimmalle on nimetty yksi sijainen. Kaikilla ei kuitenkaan ole ollenkaan varamiestä. Kerrotaan, että esimerkiksi tiettyjä avainhenkilöitä ei kukaan tuuraa loma-aikoina. Tämän vuoksi järjestelmä ontuu ja välillä tulee yllättäviä tilanteita, jolloin talossa ei ole ketään tekijää tietylle työtehtävälle.

”Sit jos onkii toinen lomalla, kurssilla, jossain muualla, vähän vaikuttaa että ei oo kaikissa asioissa tarpeeks kuitenkaa se yks varamies.”

Varamiesjärjestelmää tulisikin haastateltujen mukaan kehittää ja hyödyntää enemmän hiljaisen tiedon siirron apuvälineenä. Sijaistoiminnalla saataisiin hyvin myös monipuolistettua omaa osaamista. Sanotaan, että varamiehiä ei ole riittävästi. Haastateltavat toivoivat, että varamiehiä olisi vähintään kaksi joka tehtävään. Heillä tulisi olla varsinaisen tekijän kanssa sama hiljaisen tiedon määrä ja kyky selvitä samantasoisista tehtävistä. Tällöin myös yllättävissä tilanteissa, kun joku on tilapäisesti poissa, hiljainen tieto olisi käytettävissä.

”Kyllä sitä pitäis kehittää osaamista laajemmilti, että jos tulis äkkitalanne nii hommat kuitenkin hoitus.”

Haastatellut mainitsivat, että tietyillä osastoilla varamiesjärjestelmä toimii toisia paremmin. Tämä johtuu siitä, että näillä osastoilla päteviä varamiehiä on enemmän. Nostetaan myös esille, että vakuutuspuolen vasta tultua, sinne ei ole vielä suunniteltu ollenkaan varamiesjärjestelmää.

”Tietyillä osastoilla enemmän varamiehiä kuin toisilla, jollain osastolla parikii varamiestä, toisilla ei ole kuin yksi jos sitäkään, kuka sitten oikeesti ehtis ne hommat hoitaa.”

Varamiesjärjestelmän sanotaan horjuvan myös siksi, kun yhdellä työntekijällä on liikaa tekemistä. Kerrotaan, ettei yksi henkilö voi toimia varamiehenä samanaikaisesti moneen eri tehtävään omien töiden lisäksi. Tähän ei riitä aika. Toisaalta muut eivät voi helpottaa näiden henkilöiden työtaakkaa, sillä työn tekemiseen vaadittavat käyttöoikeudet puuttuvat. Haastateltavat toivovatkin, että käyttöoikeuksia tulisi antaa laajemmin työntekijöiden käyttöön, jotta hiljainen tieto voisi levitä tehokkaammin. Lisäksi huomautettiin, että varamiehen kouluttaminen olisi myös hyvin oleellista. Varamiehille tulisi jatkuvasti jakaa esimerkiksi luonnollisen työparitoiminnan avulla hiljaista tietoa, jotta tarpeen tullen voitaisiin ottaa päävastuu työtehtävistä.

”Varamies ei välttämättä kerkeä tehdä toisen tehtäviä ja jos on se käytäntö et ei jouvu paljon tekkee sit se on hankalaa se.”

”Näitä oikeuksiakaan kun ei ole, kun ois ollu intoo ja into piukkana että miten mä voin auttaa muita et vaikka et mä pääsisin tonne kattomaan, ja sit ku ei päästetty, tuli semmonen ahistunu olo että no miks!?”

Työkierto

Haastateltavat totesivat, että työkiertoa ei ole käytetty hiljaisen tiedon siirtokeinona. Kaikki tekevät sitä työtä, mihin heidän on palkattu. Haastateltavat kuitenkin olivat sitä mieltä, että hiljainen tieto siirtyisi sen avulla tehokkaasti myös osastorajojen yli. Sen kuvattiin laajentavan tietämystä ja samalla varamiesjärjestelmä vahvistuisi. Työkierroon myötä myös ymmärrettäisiin paremmin toisen työn haasteet ja työtehtäviin vaadittava aika sekä taidot. Tällöin jokainen myös saisi selkeän kuvan toistensa osaamisesta, jolloin sitä osattaisiin arvostaa enemmän.

”Hyvä puoli on se että kaikki ossais tehdä kaikkee ja näkis ja pystys sitten tekemään jos tarvii kaikillahan on kiire nii sit tietää mitä se vaatii se työ ja saa niiku käsityksen toisen työstä ja sen stressistä.”

”Se avartais kyllä tosi paljon jokkaista että jos nyt olis mahdollista olla aina eri työpisteissä ja erilaisia töitä tehdä, se ois ääretön rikkaus!”

Työkiertoa pidettiin hyvänä myös asiakkaiden kannalta, tällöin jokainen osaisi paremmin vastata asiakkaiden esittämiin kysymyksiin ja osoittaa sen, että talossa on

asiantuntemusta ja laaja-alaista osaamista. Lisäksi työkierto toisi joustavuutta työn tekemiseen ja tällöin voitaisiin esimerkiksi alustaa asiakkaan kanssa toisen osaston asioita ja näin auttaa ja jouduttaa toisen työtä. Haastateltavien mukaan työkierrolla siis saataisiin omiinkin työtehtäviin kokonaisnäkemystä. Tällöin onnistuttaisiin paremmin erilaisten tuotteiden myynnissä asiakkaalle ja kokonaisratkaisujen tarjoaminen helpotuisi. Tähän kaikkeen tarvitaan hiljaista tietoa, jota työkierto lisäisi huomattavasti. Työkierron avulla pystyy peilaamaan uuden, toisen osaston tiedon omaan työhönsä. Lisäksi sen sanottiin lisäävän työn vaihtelevuutta, mielekkyyttä ja työmotivaatiota uusien haasteiden kautta. Työkiertoa hyödyntäen sanottiin myös monitaitoisuuden kasvavan, jolloin onnistuttaisiin jakamaan työtehtävät tasaisemmin talon sisällä. Tämä vähentäisi avainhenkilöiden työtaakkaa ja kiirettä.

”Kyllä niitä tilanteita tulee että tarviis ihan toisenki osaston tietämystä että asiakas kysyy jotain ja ite sitten pystyy vähän sanomaan yleisasioita.”

”Lois asiantuntijaorganisaatiota, ymmärtäs mitä toisen työ vaatii, tajuais koko prosessin. Kaikki tietäs toistensa työnkuvat selkeästi, ymmärtää pääperiaatteet ja toimintamallit yms.”

Kuitenkin todettiin, ettei työkierto välttämättä onnistuisi Rantasalmen Osuuspankin kokoisessa, melko pienessä asiantuntijaorganisaatiossa. Syynä tähän kerrotaan se, että jokaisella osastolla tarvitaan tiettyä erikoisosaamista ja syvällistä tuntemusta asioista. Jos työkierto toteutettaisiin, tarvittaisiin luultavasti samanaikaisesti työparitoimintaa ja koulutusta uuteen tehtävään. Tällaiset järjestelyt puolestaan vaatisivat haastateltavien mukaan alkuun huomattavat lisäresurssit. Yrityksen henkilömäärä rajoittaa siis osaltaan tehtäväkiertoa. Sitä oltaisiin kuitenkin innokkaita kokeilemaan, mutta nykyisillä resursseilla työt tulisi jatkossakin tehdä osastoittain.

”Ehkä nyt ei välttämättä täällä, täällä on kuitenkin nii eri alojen osaajia eli ei ehkä hirmu hyvin toimi.”

Huomattiin silti se, että työkiertoon on mahdollista päästä OP-Pohjola ryhmän sisällä. Haastatteluissa kävi ilmi, että muutamat ovat olleet tällaisessa työkierrossa ja kokemukset siitä olivat hyvin positiivisia. Takaisin tullessa pystyttäisiin haastateltavien mukaan jakamaan uusi osaaminen myös kollegojen käyttöön. Arveltiin kuitenkin, ettei johto olisi valmis tällaisiin toimenpiteisiin ja pohdittiin samalla sitä, mistä tilalle saataisiin yhtä päteviä toimihenkilöitä, jotka oppisivat nopeasti ”talon tavoille”.

Tekniikan hyödyntäminen

Tiedonkulussa, hiljaisen tiedon siirtämisessä ja tallentamisessa teknisten välineiden sanotaan olevan todella hyödyllisiä. Nostetaan esille varsinkin kommunikaattori eli instant messenger, jolla voi laittaa viestejä koko OP-Pohjola-ryhmän sisällä reaaliajassa. Kommunikaattorin avulla voidaan haastateltavien mukaan käydä epävirallisia keskusteluja, jolloin kynnys kirjoittamiseen ja omien huomioiden jakamiseen on matalampi kuin esimerkiksi sähköpostia käytettäessä. Se myös mahdollistaa ryhmäkeskustelut. Toisaalta sähköpostin sanotaan yhä olevan kätevä keino tiedon siirtämiseen. Sen avulla kyetään jakamaan esimerkiksi liitetiedostot ja suuremmat tietomäärät kommunikaattoria kätevämmiin. Haastateltavat myös huomasivat, että monista teknisistä sovelluksista saa tiedon tarvittaessa jatkossa käyttöön. Kuitenkin huolimatta hyvästä tekniikasta ja välineistä, tiedonkulussa sanotaan ajoittain olevan katkoja ja ongelmia. Tekniikkaa ei myöskään haastateltavien mukaan käytetä riittävän tehokkaasti hiljaisen tiedon siirtämiseen. Toivotaan, että aina kaikille tiedotettaisiin vielä esimerkiksi sähköpostilla, jos yhteisissä aamupalavereissa on päätetty tai sovittu jotain.

”No kyllähän nyt tänä päivänä ku voi jaan viestittää kommunikaattorilla ja sähköpostilla ja tämmösillä nii kyllä sillä tavalla niinku siirtyy”

”On täällä välillä ongelmia tiedonkulussa, kyllä täällä välillä informaatiokatkoksia kyllä on.”

6.3.3 Hiljaisen tiedon siirtymisen haasteet

Hiljaisen tiedon tunnustaminen ja tunnistaminen

Haastateltavat tunnustivat hiljaisen tiedon merkityksen Rantasalmen Osuuspankille. Kuitenkin todettiin, että hiljaisen tiedon tunnistaminen on hyvin haastavaa. Kerrottiin, että vain tunnistettua hiljaista tietoa voidaan hyödyntää yrityksen menestyksen ylläpitämiseen, sillä tällöin se on muuttunut kaikille siirrettävään, näkyvään muotoon. Haastateltavien mielipiteet jakautuivat kahtia siitä, tunnistavatko he omaavansa hiljaista tietoa. Toisaalta hiljaisen tiedon määrää vähäteltiin tai koettiin, että hiljaista tietoa ei ole laisinkaan. Tämän kuitenkin sanottiin johtuvan siitä, että se voi olla myös tiedostamatonta ja liittyä alitajuiseen toimintaan tai intuitioon. Sanottiin myös, että hiljaisen tiedon kertyminen pankkialalta vaatii työkokemusta. Täten työyhteisön noviiseilla ja aloittelijoilla hiljaisen tiedon määrä saattoi vielä olla alhainen.

”Ei nyt ihan hirveesti oo vielä kerinny kertymään tietysti oon niin vähä aikaa ollu talossa, kyllä se on enemmän sitä kysymistä toisilta.”

Toisaalta hiljainen tieto tunnistettiin vahvasti, mutta ei välttämättä osattu määritellä mihin se konkreettisesti liittyy. Haastateltavat kertoivat, että hiljaista tietoa on voinut kertyä myös riippumatta siitä, kuinka pitkään on ollut Rantasalmen Osuuspankin palveluksessa. Tähän sanottiin vaikuttaneen lähinnä monipuoliset tehtävät sekä vaihtelevat tilanteet, joista on ollut pakko selviytyä joko itsenäisesti tai toisten avustuksella. Varsinkin muutosten myötä tulleet uudet työtehtäväalueet kerrotaan olevan usein myös vähemmän pankkikokemusta omaavien hallussa. Heistä on siis muodostunut lyhyessä ajassa jonkun erikoissektorin huippuosaajia.

”Kyllä mä ite tunnustasin että onhan sielä alla semmosta hiljasta tietoo, vuosiin varrella niiku karttunu että on oppinu sen ja ite omaksuu tietyllä lailla ja on jo siellä pohjalla et sit kun lukkee uutta nii sie niiku mietit ja se pulpahtaa niiku sieltä.”

”On jo muodostunu semmosta mitä ei oo kenelläkään muullakaan, tääki on nii uus toiminto meillä.”

Resursointi

Ilman riittäviä rahallisia panostuksia sekä henkilö- ja aikaresursseja hiljaista tietoa ei voida jakaa ja hyödyntää. Hiljaisen tiedon resursoinnin koetaan vaikuttavan jokaiseen hiljaisen tiedon osa-alueeseen, niin tunnistamiseen ja jakamiseen kuin dokumentointiin. Se on haastateltavien mukaan huomioitava varsinkin valittaessa keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseen. Keinojen tulisi olla tehokkaita ja aikaa säästäviä, joiden avulla kuitenkin hiljainen tieto sisäistettäisiin nopeasti. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja haasteiden voittaminen vaatii haastattelujen mukaan nykyistä enemmän resursseja sekä myös mahdollisesti uudennlaisia työjärjestelyjä, organisointia ja työtapojen tehostamista. Lisäksi toivottiin, että henkilöiden työtaakkaa onnistuttaisiin tasoittamaan.

Haastateltavat totesivat myös, että jos keskitytään liian tiukasti vain oman työn suorittamiseen ja siitä selviytymiseen työajan puitteissa, ei hiljaisen tiedon hyödyntäminen ole mahdollista. Viimeisissä tiedonsiirto -tapauksissa resurssipulaa oli havaittavissa, aikaa oli liian vähän. Toisaalta ajanpuute saattoi haastateltavien mukaan johtua riittämättömistä henkilöstöresursseista. Tällöin oli liian vähän henkilöitä hoitamaan tehtäviä sillä aikaa, kun muiden olisi pitänyt kouluttautua ja siirtää hiljaista tietoa jatkajille.

Jatkajat joutuivat keskittymään epäolennaisiin työtehtäviin, jolloin aikaa meni hukkaan koulutuksesta. Kaikki eivät ehtineet prosesseihin mukaan, eikä jokaisen kohdalla lopputulos ollut haetun tapainen. Muutaman kohdalla tiedon siirrosta on kuitenkin hyviäkin kokemuksia. Varsinkin yhteistyö ja mestari-oppipoika -asettelu onnistui kahden työntekijän välillä. Tämän tilanteen onnistumisen syiksi kerrottiin riittävä yhteistyöhön varattu aika, henkilöiden oma motivaatio, toimivat henkilökemiat sekä se, ettei heidän tarvinnut samanaikaisesti keskittyä mihinkään muuhun.

”Ihmiset on jotenkii nii omissa töissään, sieltäkii pitäs ymmärtää tulla ulos, joku muu pystyy hoitamaan sitten jos nyt antas vähän aikaansa, vois keventää omaa taakkaansa. Jos sanotaan että on aikapula niin se ei oo ihan loppuun saakka hyvä peruste.”

”Kun sais se kouluttaja delegoituu omia töitään jollekkii siksi aikaa kun kouluttaa, että sais rauhassa kouluttaa tämän henkilön, sehän on taas työjärjestelyjä, henkilöstöjärjestelyjä, tuolla ylemmällä taholla pitäs olla se ohjaus siihen että sullon nyt aikaa kouluttaa se toinen, jaa hommas muille, mutku ei voi jakaa ku ei oo kelle jakaa, ei osaa ei kerkee...”

Hiljaisen tiedon hyödyntämisen suurimpana haasteena nähdään vielä jatkossakin kiire ja ajanpuute. Johdon tulisi haastateltavien mukaan järjestää riittävästi aikaa hiljaisen tiedon ennakoivalle siirtämiselle ja uuden tiedon omaksumiselle sekä yhteisille epävirallisille hetkille työn lomassa. Toisaalta tunnustetaan, ettei johdonkaan tehtävä ole aivan helppo. Työpäivän aikana hiljaisen tiedon siirto saattaa olla kaikesta huolimatta haastavaa. Esitettiinkin, että esimerkiksi erillisenä koulutuspäivänä tai päivänä, jolloin pankki olisi asiakkailta suljettu ja tehtäisiin rästitöitä, voitaisiin keskittyä paremmin hiljaisen tiedon siirtämiseen. Toisaalta huomioitiin, että näissä tilanteissa saattaisi kadota luonnollisuus ja monesti hiljaista tietoa vaativat tilanteet tulevat eteen asiakaslähteisesti.

”Musta tuntuu että tällä hetkellä se suurin este siihen on se aikapula vaikka sitä ei sais olla, kun selviät just ja just ite siitä omasta työtehtävästä silleen et pääset illalla kuuteen mennessä kottiin nii se että sitte siinä ois toinen jota pitäs opettaa nii ei ehkä riitä rahkeet tällä hetkellä, vaikka se ois ihan ihanne!”

Motivaatio ja henkilökemiat

Henkilön oman motivaation sanottiin olevan ratkaiseva tekijä hiljaisen tiedon siirtämiseksi. Kerrottiin, että organisaatiokulttuurilla, työyhteisön ilmapiirillä ja henkilö-

kemioilla on suuri vaikutus siihen, pantataanko vai jaetaanko hiljaista tietoa. Huomioitiin, että hiljaista tietoa pantattaessa se ei pääse leviämään organisaation hyödyksi. Tällä hetkellä ei työyhteisössä haastateltavien mukaan kukaan panttaa tahallisesti hiljaista tietoaan. Lisäksi jokainen kertoo jakavansa mielellään omaa tietämystään työtovereille. Kuitenkin aiemmin koetaan olleen tiedon panttausta, joko tahallista tai tahatonta. Todetaan, että yhteiset tavoitteet ehkäisevät hiljaisen tiedon panttaamista. Tällöin ajatellaan, että tiedon jakaminen on yhteinen etu sekä asiakkaan parhaaksi.

”Onneks ei oo henkilökohtasia tavoitteita, sillon tiedon panttaaminen lisääntyisi, mitä tää työntekö sitten ois jos ois henkilökohtaset tavoitteet, se ois varmaan ihan kauheeta...”

Haastateltavien mukaan tietoa ei aina oma-aloitteisesti jaeta, vaan enemmän vasta silloin, kun joku kysyy. Hiljaisen tiedon jakamisen innokkuus ja halukkuus on haastateltujen mukaan paljolti kiinni ihmisen persoonasta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista, siitä uskalletaanko tietoa jakaa tai kuinka avoimia ja ulospäin suuntautuneita ollaan. Haastateltujen mukaan jotkut ovat sellaisia, että pystyvät avautumaan vain lähimmille työtovereilleen. Lisäksi korostettiin sitä, että myös hiljaisen tiedon vastaanottavan osapuolen tulisi olla avoin. Koettiin, että kouluttautumishalukkuus ja tahotila vaikuttavat paljolti siihen, halutaanko hiljaista tietoa ottaa vastaan ja kehittää itseään.

”No onhan niitä tietysti, ku jokkaine ollaa oma persoona, jokkainen käyttävyttöä eri tavala ja toiset on semmosia että halluu pittää omana tietonaan tietysti ja toiset sitte on semmosia puheliaampia että ne mielellään kertoo toisile.”

”Sehän riippuu ihan siitä omasta asenteesta, mitenkä sitä otetaan vastaan, ei siihen voi vaikuttaa, jos se toinen tulloo hampaat irvessä tänne ja kuunteloo nii eihä se jää ees mieleen, et aika vaikeeta on niinku aina-kaa pakottaa kettää mihinkää.”

Eristyksissä oleva tieto

Haastatteluissa kävi ilmi, että hiljainen tieto on paikoin eristyksissä osastoittain. Pahoillaan oltiin myös siitä, että jotkut tiedot kulkevat vain pienissä ryhmissä, eivätkä saavuta kaikkia. Huomattiin lisäksi, että työyhteisössä on henkilöitä, joiden takana hiljainen tieto on.

”Sitte monet asiakkaat tulee mun luokse ensin ja sitte ne sanoo, oisha mulla muute semmonen asiakii että voisinko kysellä tässä samalla, nii semmonen että oi ees se perustuntuma siltä osastolta niin oisha siitä hirveesti hyötyä, se antas paljon!”

Tietyt osastot on haastateltavien mukaan pidetty tarkoituksella erillään toisistaan. Tämä kuitenkin nykyisessä tilanteessa haittaa asiakaspalvelua, kun ei ole tietämystä edes toisen osaston perusasioista. Tällöin ei voida opastaa asiakasta, vastata heidän kysymyksiinsä ja tarpeisiinsa tai kertoa edes jotain informaatiota toisen osaston palveluista. Haastateltavat kokivat tämän kurjana, sillä ajateltiin asiakkaan ja myös talon edun kärsimistä. Koettiin, että jo pienellä koulutuksella ja yhteisillä epävirallisilla hetkillä osastoittain rajoittunutta hiljaista tietoa voitaisiin saada käyttöön. Haastateltavien mukaan hiljaisen tiedon keskittyminen vain tietyille henkilöille, ryhmille tai osastoille on riski. Kerrotaan, että toisten osastojen tietoja halutaan käyttöön, jotta voitaisiin auttaa työtovereita ja tasoittaa heidän työtaakkaansa. Koettiin myös, että tietyt osastot pidetään parempina ja arvostetaan myös johdossa enemmän. Tämä luo eriarvoisuutta työntekijöiden kesken ja voi myös mahdollisesti haitata hiljaisen tiedon siirtymistä.

”Pitäs ainakii tietää jotai niistä jutuista, eihä myö mentäs sille alueelle muuta ku auttamaan. Nythän voidaan sotkee vahingossa jottai tai tehä väärin jottai, neuvoo asiakkaalle väärin, jos ei oo mitää tietoo toisten töistä.”

”Se on oma erityisalansa, hienompi, et sie voi sitä tietää, ei sitä voi tehä kukkaa muu.”

Haastateltavat huomioivat lisäksi, että valittavasti jotkut tehtävät ja niihin liittyvä hiljainen tieto ja osaaminen ovat vain yhden henkilön hallussa. Todettiin, että mitä ylempänä organisaation hierarkiatasolla ollaan, sitä enemmän näitä yhden henkilön hallitsemia erityisasiota löytyy. Kerrottiin, että ajoittain tiedonkulussa on tämän vuoksi ongelmia. Esille nostettiin varsinkin tilanteet, jolloin asiakas tulee toimittamaan asiansa, mutta tieto jota tarvittaisiin tehtävän hoitamiseksi, on jonkun henkilön takana. Tällöin ollaan pulassa, jos kyseistä henkilöä ei tavoiteta tai hän on tilapäisesti poissa. Koetaan siis, että tälläkin hetkellä työyhteisössä on joitain henkilöitä, joiden puuttuminen voisi tehdä suuren aukon osaamiseen. Tällaisten henkilöiden hiljaisen tiedon katoamisella olisi haastateltavien mukaan hyvin pitkälle kantoiset seuraukset.

”...joku esimies tai päällikkö tai joku semmonen niin ei voi olla varalla ketään että sehän on päällikkö et jotkut tiedot on sit vaan hällä niinku.”

”Se on hirmu noloo et myö juoksennellaan ympäri taloo ja ehitään jotai ihmistä.”

Tarkoituksella hiljaisena pidettävä tieto

Haastateltavat kertoivat, että pankkialalla hiljaisen tiedon haastetta lisää pankkisalaisuuden tuomat rajoitteet. Pankkisalaisuuden alaisia tietoja ei saa edes työyhteisön jäsenten kesken jakaa muutoin, kuin työtehtävien edellyttämässä laajuudessa. Tämä estää tiettyjen asiakassuhteisiin liittyvien tietojen siirtämisen.

”Monessakkii on se just ku on se pankkisalaisuus että kun ei sais puhhuu esimerkiks asiakkaista mitä ite on saanu tietoonsa nii ei sitä sais kertoo toisile vaikka se niiku monessa tilanteessa tälläset asiakkaan tuntemiset ja nää nii nehä auttas vaa sitä työn tekemistä...”

Lisäksi haastateltavat mainitsivat, että myös johtotason tieto saattaa pysyä tarkoituksella hiljaisena. Kaikkea päälliköiden ja johtajien hallussa olevaa tietoa ei siis ole edes tarkoitettu toimihenkilötasolle. Koetaankin hyvin olennaisena, että johtajan jäädessä eläkkeelle, tulisi hänen tilalleen valita ajoissa seuraaja, jolle voitaisiin alkaa ennakoivasti siirtää myös tehtävän edellyttämää hiljaista tietoa.

”Paljonkii varmaa semmosia mitä ei oo toimihenkilötasolle ollenkaa tarkotettuja, mitkä on vaan sielä ylempillä tasolla liittyen johtajatasoon.”

Yrityskulttuuri ja ilmapiiri

Ilmapiirin koetaan olevan nykyisin entistä avoimempi ja positiivisempi. Kaikki puhaltavat niin sanotusti yhteen hiileen palvelukseen paremmin asiakkaitaan. Tämä edesauttaa hiljaisen tiedon siirtämistä jatkossa. Kuitenkin toisaalta korostettiin myös sitä, että keskustelukulttuuria ja omien mielipiteiden julki tuomista pitäisi lisätä huomattavasti, jotta hiljaisen tiedon jakamiselle sopivat olosuhteet täytyisivät. Väitettiin, että jokainen ei uskalla tuoda mielipiteitään julki eikä palaverissa synny keskustelua. Yhtenä syynä tähän hiljaiseen toimintakulttuuriin esitettiin sitä, että ollaan liian vaatimattomia omasta osaamisesta. Toisaalta kerrottiin, että joskus avoimet mielipiteet ja kehitysehdotukset sekä henkilön oma innokkuus on saatettu johdon taholta tyrmätä heti alkuun. Tästä johtuva hiljaisuus saattaakin näkyä työyhteisössä vielä pitkän aikaa.

”Uskaltaako kaikki sanoa omaa mielipidettään tai sitä mitä on mielessä, joku ongelma mikä on mielessä?”

”Haluaako tuoda julki sen että minä olen nyt se joka tietää vai ollaanko liian nöyriä?”

Haastateltavat toivoivat avoimempaa keskustelukulttuuria, jossa ei häpeiltäisi jakaa omaa tietämystä. Keskustelukulttuuria voitaisiin haastateltujen mukaan kehittää palaverien lisäämisellä, kehityskeskustelukäytännön käyttöönotolla sekä epävirallisilla työn lomassa käytävillä keskusteluilla. Jokainen arvostaa haastattelujen mukaan toistensa kokemusta ja ammattitaitoa. Tämä olisi hyvä kuitenkin joskus osoittaa niin johdon taholta kuin työkavereidenkin kesken.

Esimiestyö

Esimiehen rooli koetaan ratkaisevana hiljaisen tiedon hyödyntämisessä. Esimies toimii haastateltujen mukaan joko mahdollistajana tai pahimmassa tapauksessa jopa lisää haasteita ja estää hiljaisen tiedon tehokkaan siirtämisen. Haastateltavat toivovat, että johto kannustaisi työntekijöitä hiljaisen tiedon jakamiseen ja jatkuvaan uuden oppimiseen. Esimiehen toivottiin myös palkitsevan hiljaisen tiedon siirtämisestä ja jatkuvasta oppimisesta sekä uusien ideoiden ja kehitysehdotuksien jakamisesta.

”Työnantajan pitäisi selväksi että täällä työyhteisössä palkitaan siitä hiljaisen tujan siirtämisestä, että täällä työyhteisössä palkitaan siitä oppimisesta.”

Johdon tulisi haastateltujen mukaan taata se, etteivät työtehtävät jäisi vain yhden työntekijän vastuulle ja muistinvaraiseksi, hiljaiseksi tiedoksi. Heidän tulisi ilmaista selkeästi, ketä koulutetaan mihinkin tehtävään varalle. Kouluttamisen yhteydessä heidän tulisi valvoa myös hiljaisen tiedon siirtymistä sekä arvioida sen toteutumista. Myös hiljaisen tiedon panttaamiseen tulisi puuttua, sillä haastateltavat pitävät tiedon panttaamista työyhteisön kehittymisen estäjänä. Lisäksi toivottiin, että osaamiskartoitukset tehtäisiin, jotta hiljainen tieto muuntuisi näkyvämpään muotoon. Ne olisi haastateltujen mukaan hyvä toteuttaa esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä.

”Enempi huolehittais niistä työntekijöistä, että tiedot ei jäis vaan jonkun työntekijän muistinvaraseks ja taakaks”

”Pitäs niinku oikeestaan niinku esimiesten pitäs tietee mitä meistä itse kukin tekkee ja hallitsee ja voisi tehdä osaamiskartoituksen.”

Hiljaisen tiedon haasteeseen voitaisiin vastata myös sillä, että järjestettäisiin enemmän aikaa ja rauhallisia hetkiä, jolloin voitaisiin tehdä yhteistyötä ja vaihtaa ajatuksia työn lomassa, epävirallisissa merkeissä. Toivottiin lisäksi jokaisessa uudessa tilanteessa kunnan perehdytystä, jonka johto mahdollistaisi. Koetaan, että kadonneen hiljaisen tiedon jättämä aukko täytetään tulevaisuudessa vähän kerrassaan. Esimieheltä olisi toivottu tiukempaa valvontaa ja seurantaa, jotta hiljainen tieto olisi siirtynyt eläköitymistapausten yhteydessä. Johdon olisi pitänyt esittää keinot, joilla siirtäminen toteutetaan. Näin ei kuitenkaan tapahtunut, vaan hiljaisen tiedon siirto jätettiin liialti työntekijöiden omalle vastuulle. Toiset eläkkeelle jäävistä halusivat tiedon siirtyvän ja he kantoivat vastuunsa siitä, toisaalta esiintyi myös niitä tilanteita, joissa syystä tai toisesta tieto ei siirtynyt seuraajalle.

”Sitä niinku pitäs vaatia, et kellä on niinku paljon tietoa, hallitsee paljon ja hyvin kaikki talon asiat ja eri puolen jutut,...että niitä pittää kertoa toisile, että ne hommat hoituu sitte sillonkii ku se yks ihmine ei oo paikalla koska ei tää talo toimi muuten.”

Johdon taholta toivottiin myös enemmän huolenpitoa ja arvostusta. Kehityskeskusteluja tulisi pitää säännöllisin väliajoin, sillä uskotaan, että siellä saataisiin selville ideat ja annettaisiin samalla arvostusta jokaisen työntekijän työpanokselle. Kehityskeskustelut myös paljastaisivat lähtöaiheet ajoissa. Tällöin riittävät toimenpiteet hiljaisen tiedon siirtämiseksi ehdittäisiin toteuttaa. Uskotaan, että kehityskeskustelut myös lisääisivät työmotivaatiota, kun johtajat osoittaisivat kiitoksensa henkilöille, jotka hoitavat työnsä tunnollisesti ja hyvin. Kehityskeskustelujen pohjalta toivottiin johdon tekevän myös konkreettisia, työyhteisölle päin näkyviä toimenpiteitä. Hyvät ideat tulisi ottaa käyttöön ja tiedottamista tulisi lisätä.

”Pitäs varautua, ne ois just ne kehityskeskustelut jotka auttas monneen asiaan, että ei tulis sit mitään yks kaks yllättäen.”

”Pitäs ottaa ihmiset huomioon niinku ihmisinä siis sillä tavalla että enempi niinku kuunnella niitä ihmisiä, työntekijöitä, että ei sanota vaan että huomenta ja näkemiin, pitäis tajuta ne hiljaset signaalit mitkä kumpuaa ihmisistä, muutenkii ku suullisesti...”

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämä luku jakaantuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa esitetään keskeisimpien tutkimustuloksien yhteenveto, tuloksista tehdyt johtopäätökset sekä haastateltavien esiin nostamat ratkaisut hiljaisen tiedon haasteen voittamiseksi. Toisessa osassa puolestaan pohditaan tutkimuksen onnistumista ja sen hyötyjä sekä kerrotaan, mitä jatko-toimenpiteitä tutkimustulosten valossa tulisi tehdä. Kummassakin osassa nostetaan esille ratkaisuja päätutkimusongelmaan: Kuinka hiljaisen tiedon haaste voitetaan Rantasalmen Osuuspankissa? Lisäksi tuodaan esille vastauksia apuna toimineisiin tutkimuskysymyksiin: Mitä ovat hiljaisen tiedon haasteet ja kuinka niihin on pyritty vastaamaan Rantasalmen Osuuspankissa? Mitä etuja hiljaisen tiedon tehokkaasta hyödyntämisestä saadaan Rantasalmen Osuuspankille?

Tuloksien yhteenveto ja johtopäätökset

Toom ym. (2008, 108) ja Virtainlahti (2009, 50) sanovat, että hiljaisesta tiedosta käytetään usein yritysmaailmassa arkikielisiä käsitteitä kokemustieto, tietotaito, osaaminen tai asiantuntemus. Näillä käsitteillä kuvailtiin myös haastateltavien keskuudessa hiljaisen tiedon olemusta. Siihen liitettiin Nonakan & Takeuchin (1995, 8) tapaan myös tiedostamaton eli kognitiivinen ulottuvuus eli henkilö ei välttämättä itsekään tiedosta omaavansa tai käyttävänsä hiljaista tietoaan. Ammattitaitoa ja asiantuntijuutta kuvattiin hiljaisen tiedon näkyväksi osaksi, jonka Nonaka & Takeuchi (1995, 8) kertovat olevan hiljaisen tiedon tekninen ulottuvuus. Haastateltavat kuvailivat hiljaista tietoa myös tärkeänä osana kokonaisuutta, kuten Polanyi (1983).

Hiljainen tieto määriteltiin Rantasalmen Osuuspankissa Koivusen (2000, 76–79, 191), Viitalan (2008, 201–202), Kestin (2005, 51), Virtainlahden (2009, 50) ja Kivirannan (2010, 168) tavoin yksilöiden ja ryhmien kokemuksen ja käytännön työskentelyn ja työssäoppimisen kautta syntyneeksi tietotaidoksi, jota ei ole dokumentoitu tai jaettu muille vaan se on henkilökohtaisena muistinvaraisena tietona varsinkin pitkän kokemuksen omaavilla asiantuntijoilla. Toisaalta todettiin, että jo vähän aikaa vaativissa asiantuntijatehtävissä työskennelleillekin on jo ehtinyt kertyä hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon ja iän yhteyttä ei nostettu esille, vaan enemmän korostettiin kokemuksen kautta tullutta asiantuntijuutta. Haastateltavat näkivät siis hiljaisen tiedon kuten Virtainlahti (2009, 157, 169–170).

Yrityksen toiminnan kannalta olennainen hiljainen tieto tulisi tunnistaa. Kaikkea ei tarvitse jakaa, vanhentuneet toimintatavat on tunnistettava ja opittava niistä pois. (Toivonen & Asikainen 2004, 39–41; Virtainlahti 2009, 76–77.) Haastateltavat ymmärsivät hiljaisen tiedon merkityksen Rantasalmen Osuuspankille ja sen toimintavarmuudelle pääpiirteittäin samoin kuin kirjallisuus esittää. Työntekijöiden arvokkaan hiljaisen tiedon potentiaali ja tärkeys liiketoiminnan kannalta ymmärrettiin ja sen vaikutukset yrityksen tulokseen tiedostettiin (Koivunen 2000, 192; Virtainlahti 2009, 64, 74–77). Eräänä hiljaisen tiedon siirron haasteena haastateltavat näkivät kuitenkin pankkitoimialalla noudatettavat lait sekä salassapito- ja vaitiolovelvollisuusohjeet eli pankkisalaisuusohjeet, jotka osaltaan voivat estää hiljaisen tiedon vapaata siirtymistä ja vuorovaikutusta. Asiakkaan asioista ei saa puhua edes toiselle toimihenkilölle, ellei työtehtävä sitä edellytä (Finanssialan Keskusliitto 2012). Pankkisalaisuuden myötä pankki on hiljaisen tiedon siirtämiselle haastavampi ympäristö kuin muut yritykset.

Hiljaista tietoa kuitenkin tarvitaan Rantasalmen Osuuspankissa hyvin laaja-alaisesti tehtävästä riippumatta, onnistuneen työsuorituksen tuottamiseen. Sen avulla työnteosta tulee sujuvaa, asiakaspalvelun laatu kohenee ja nopeutuu sekä lisäksi se vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Hiljaisen tiedon avulla neuvottelut ja asiakaspalvelutilanteet saadaan sujumaan ongelmitta sekä samalla sovelluksien käyttö onnistuu pelkällä ”lihasmuistilla”. Hiljaisesta tiedosta sanottiin pankkiympäristössä olevan huomattavasti hyötyä lisäksi asiakkaiden tuntemisessa, josta myös säädetään laissa. Onnistuneen hiljaisen tiedon siirtymisen koetaan vaikuttavan pankin imagoon ja yrityskuvaan, jotka näkyvät sidosryhmille päin.

Toimenpiteet hiljaisen tiedon haasteisiin vastaamiseksi eivät tällä hetkellä ole olleet riittäviä Rantasalmen Osuuspankissa. Haastateltavat kuvasivat, että hiljaisen tiedon haasteet tulivat Rantasalmen Osuuspankissa näkyviksi vasta liian myöhään, kun hiljainen tieto oli jo kadonnut yrityksestä eläkkeelle siirtyneiden avainhenkilöiden mukana. Myös Toom ym (2008, 255) kertoo, että usein hiljaisen tiedon katoamiseen ja osaamisriskien kartoittamisiin havahdutaan yrityksissä liian myöhään.

Nonakan & Takeuchin (1995, 78–79) mukaan organisaatiota voidaan kuitenkin herätellä kaaoksella. Se voi olla todellinen ulkoisten tekijöiden laukaisema paniikinomainen kriisi, jossa toimintaympäristön muutokset pakottavat organisaation jäsenet luo-

maan ratkaisuja ongelmiin. Haastateltavat kuvasivatkin Rantasalmen Osuuspankissa ollutta tiedon katoamista jopa paniikinomaiseksi tilanteeksi. Tämä tilanne on siis ollut jokaiselle opettavainen ja sen myötä henkilöstö on havahtunut kehittämään uusia toimintamalleja ja ratkaisuja.

Toisaalta haastateltavat nostavat esiin hiljaisen tiedon katoamisesta aiheutuvat huomattavan suuret henkiset vaikutukset. Virtainlahti (2009, 108–110, 172–173) onkin korostanut hiljaisen tiedon puuttumisen henkisiä vaikutuksia, sen rooli on olennainen työssäjaksamisen, työmotivaation ja hyvinvoinnin kannalta. Haastateltavat sanovat, että hiljaisen tiedon katoaminen lisää valtavasti selvittelyn, opiskelun ja työn määrää (ks. Kyrölä 2001, 87).

Parhaiksi menetelmiksi siirtää hiljaista tietoa koettiin käytännönläheiset työssäoppimisen keinot. Mainittiin muun muassa toisen työskentelyn mallittaminen, työparitoiminta sekä kyselytekniikka. Haastateltavat eivät kuitenkaan mallittamisessa ottaneet Kestin (2005, 54–56) ja Toivosen & Asikaisen (2004, 70) tapaan huomioon sitä, että mallittamisessa tulisi syntyä malli, jota käyttäen kuka vain yltäisi jatkossa samanlaiseen suoritukseen. Haastattelijat näkivät mallittamisen enemmän mallioppimisena. Myös työkierrosta oltiin kiinnostuneita ja sen sanottiin lisäävän monitaitoisuutta, vahvistavan sijais- ja varamiesjärjestelmää sekä auttamaan hiljaisen tiedon haasteen voittamisessa. Nykyisin perehdytysprosessin yhteydessä käytetty mestari-oppipoika-malli puolestaan vaatisi onnistuakseen pitkän yhteistyösuhteen, jotta hiljainen tieto ehtisi siirtyä (Toivonen & Asikainen, 2004, 35). Se ei tällä hetkellä resurssien vuoksi ole ihanteellisin keino siirtää hiljaista tietoa. Todetaan, että hiljaisen tiedon siirtymiseen osana perehdyttämistä ja eläkkeellesiirtymistä tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Seuraajan valinta tulisi myös tehdä riittävän ajoissa, jotta myös hiljaista tietoa ehdittäisiin siirtää ja sisäistää.

Lisäksi uskottiin, että yhteistyöllä ja luontaisia työpareja muodostamalla, arkisissa erikoistilanteissa selvittäisiin ja samalla jaettaisiin sosialisaaion kautta hiljaista tietoa hiljaisena. Nonakan & Takeuchin (1995, 62–63) SECI-mallissa kuvattu sosialisaaio mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtymisen hiljaisena. Tällöin ROP:ssa sosialisaaiota tapahtuu, kun jaetaan lähimmille työtovereille työn lomassa, epävirallisissa yhteyksissä kokemuksia, tunteuksia, vinkkejä ja autetaan teknisissä asioissa. Kestin (2005, 54–56) mukaan sosialisaaiota esiintyy juuri epämuodollisissa ja rennoissa tapaamis-

sa. Haastateltavat kokevat sosialisiaation hyvin tehokkaaksi hiljaisen tiedon siirtymisessä. Tällöin hiljainen tieto siirtyy hiljaisena sosiaalisen oppimisen kautta (Moilanen ym. 2005, 38–39).

Työyhteisössä ei pantata tietoa tahallisesti, vaan pyritään yhdessä tekemään hyvä tulos ja toimimaan asiakkaan edun mukaisesti, osuustoiminnallisessa hengessä. Haastateltavat kuitenkin korostavat vastavuoroisuuden tärkeyttä hiljaisen tiedon siirrossa. Kaikkein mielekkäintä toisten neuvominen on silloin, kun koetaan, että myös itse saa tarvittaessa apua. Virtainlahden (2009, 159) kuvaamia aloittelijoita työyhteisössä on muutamia. Heille ei itselleen ole ehtinyt kertyä paljoa hiljaista tietoa, joten he toimivat lähinnä hiljaisen tiedon vastaanottajan roolissa. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että myös nuoret voisivat vastavuoroisesti antaa vanhemmille paljon. Tämän vuoksi koettiin, että luontaiset työparit voisivat muodostua esimerkiksi vanhempien ja nuorempien välille. Tällä kuvattiin seniori-juniori -työparien syntyä.

Toisaalta Rantasalmen Osuuspankin toimintaympäristöön sopisi haastatteluiden valossa myös konkari-aloittelija -työparien käyttö. Tätä menetelmää voitaisiin käyttää myös aktiiviseen hiljaisen tiedon siirtoon yrityksessä jo pitkään työskennelleiden henkilöiden keskuudessa, esimerkiksi silloin, kun halutaan laajentaa tai rikastaa omaa osaamista, vähentää jonkun työtaakkaa tai siirtyä tekemään jotain itselle täysin uutta työtä. Tällöin paljon hiljaista tietoa kerännyt konkari voisi innokkaalle tiedon vastaanottajalle siirtää osaamista. Haastatellut kokivat, että työtovereiden hiljaisesta tiedosta olisi heille hyötyä myös oman työtehtävän tehokkaammassa hoitamisessa.

Nonakan & Takeuchin (1995, 69) kuvaamaa sisäistämistä haastateltavat kertovat tapahtuvan konkreettista työtä tehden, kokeillen ja työssäoppimalla. Sisäistämisvaiheen tärkeys ymmärrettiin ja sitä kuvailtiin samalla tavalla kuin Kiviranta (2010, 197) ja Virtainlahti (2009, 245), joiden mukaan sisäistäminen eli uuden ymmärtäminen ja oppiminen vaatii omakohtaisia käytännön kokemuksia ja tekemistä, joka jättää muistijäljen. Pelkästään ohjeita lukemalla ei siis päästä samaan lopputulokseen. Sisäistämistä kuitenkin auttaisi huomattavasti, jos tieto olisi kuvattu dokumentteihin tai käsikirjoihin (Nonaka & Takeuchi 1995, 69).

Rantasalmen Osuuspankissa hiljaista tietoa ei ole pyritty dokumentoimaan ja siirtämään yhteiseen käyttöön, joka kuitenkin on Virtainlahden (2009, 99) mukaan hiljaisen

tiedon johtamisessa olennaista. Tällöin hiljainen tieto saataisiin kaikille näkyvään muotoon esimerkiksi yhteisiksi toimintamalleiksi, kuvauksiksi ja ohjeiksi. Tiedon dokumentoinnista yhteiseen käyttöön olisi haastateltavien mukaan hyötyä ja sillä ehkäistäisiin ennakoivasti kriittisen hiljaisen tiedon katoamista.

Haastateltavat esittivät, että OP-Pohjola-ryhmän yhteiset sovellukset ja muut tekniset työvälineet olisivat oiva apu hiljaisen tiedon dokumentoimiseen ja samalla myös siirtämiseen. Toivotaan esimerkiksi sähköpostin ja työlistatehtävien nykyistä tehokkaampaa hyödyntämistä. Tietokoneen dokumentteihin voitaisiin lisäksi tallettaa erilaisia ongelmatapausten ratkaisumalleja kaikkien hyödynnettäviksi. Lisäksi epävirallisen keskustelun mahdollistavaa instant messenger -pikaviestintä voisi käyttää huomattavasti enemmän apuna arkipäivän tiedon siirtämisessä ja myös tarvittaessa tallentamisessa. Haastateltavat olivat Virtainlahden (2009, 145) kanssa samaa mieltä siitä, että pikaviestintä sopii hiljaisen tiedon siirtoon paremmin kuin sähköposti, sillä kynnys kirjoittamiseen on sen epävirallisen luonteen vuoksi matalampi. Kommunikaattorin avulla voidaan vaihtaa nopeasti ideoita, kysymyksiä ja työhön liittyviä tietoja.

Kiviranta (2010, 184–185) kertoo, että eräs hiljaisen tiedon dokumentoinnin muoto on osaamiskartoitus. Siinä tietoa tehdään samalla näkyväksi ja helpommin siirrettäväksi. Haastateltavat toteavatkin, että hiljaisen tiedon tunnistaminen ja dokumentointi voitaisiin aloittaa osaamiskartoitusten tekemisellä. Tätä kautta myös tiedostettaisiin mitä osaamista talon sisältä löytyy ja mitä puolestaan täytyy hakea ulkopuolisilta asiantuntijoilta. Lisäksi uskottiin, että tekemällä osaamiskartoituksia osoitettaisiin työntekijöille arvostusta ammattitaitoa kohtaan.

Ihmisten välinen vuorovaikutus ja yhteistyö ovat hiljaisen tiedon jakamiselle välttämättömiä (Huotari ym. 2005, 67; Kiviranta 2010, 188; Ojala 2008, 247–248). Ulkoistamista eli tiedon yhteisöllistä jakamista voi tapahtua Viitalan (2008, 168–169) mukaan esimerkiksi kehitys- tai ideointipalaverissa, joissa vaihdetaan kokemuksia tai käsitellään yhdessä työhön liittyviä asioita. Näitä ei Rantasalmen Osuuspankissa ole järjestetty riittävästi, jolloin sinne on muodostunut hiljainen toimintakulttuuri. Tällöin ei päästä vaihtamaan kehitysehdotuksia ja ideoita toisten kanssa ja ne jäävät omiksi hiljaisiksi käytännöiksi.

Ratkaisuiksi hiljaisen tiedon haasteen voittamiseksi haastateltavat nostivat esiin varsinkin avoimen keskustelukulttuurin kehittämisen. Tällöin olisi hyvä kiinnittää huomiota positiivisen ilmapiirin luomiseen, jossa jokainen uskaltaa sanoa mielipiteensä ja osallistua keskusteluun. Hiljaista toimintakulttuuria voitaisiin poistaa kehityskeskustelukäytännöllä ja ottamalla käyttöön erilaisia keskustelufoorumeita. Tuloksista huokuu selvästi se, ettei varsinkaan tiimikohtaisia palavereita ole riittävästi. Palaverikäytäntöä on joskus ylläpidetty, mutta nyt käytäntö on hiipunut. Huonoin tilanne kuvataan olevan kassatiimillä. Lainaosastolla palaveritilanne on puolestaan parhain. Myös nykyisin käytössä olevia aamupalavereita haluttiin kehittää avoimempaan suuntaan ja tehostaa täten hiljaista tietoa hyödyntäviksi. Lisäksi toivottiin vaihtuvien teemojen ympärille rakennettujen, tehokkaiden sisäisten koulutusten lisäämistä.

Viitalan (2008, 132) mukaan hiljaisen tiedon haltijan pitäisi itse pyrkiä tunnistamaan tietonsa ja olla valmis tuomaan se esille ja jakamaan se muiden kanssa, jotta hiljaista tietoa voitaisiin hyödyntää. Haastateltavat ovat tästä samaa mieltä, sillä heidän mielestään hiljaisen tiedon siirtäminen vaatii henkilön omaa sitoutumista ja motivaatiota. Tiedon siirtyminen on myös siis hyvin henkilöistä itsestään riippuvaa, heidän asenteistaan, tahtotilastaan niin vastaanottavasta osapuolesta kuin jakavastakin. Erittäin suuri merkitys on myös yhteistyöllä ja sillä kuinka henkilökemiat pelaavat yhteen. (ks. Virtainlahti 2009, 73.)

Toisaalta haastateltavat korostavat sitä, ettei hiljaisen tiedon siirtoa tulisi sysätä kokonaan työntekijöiden vastuulle. Esimiehen roolia hiljaisen tiedon hyödyntämiseksi korostettiin. Hiljaisen tiedon johtamisessa on tärkeää liittää hiljaisen tiedon siirtämisprosessi jo perehdyttämisen yhteyteen. Kehityskeskustelut puolestaan estävät hiljaisen toimintakulttuurin ylläpitämistä. Osaamiskartoitukset antavat jokaiselle selkeän kuvan siitä, mitä työyhteisössä osataan. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla hiljaisen tiedon siirtymistä tukeva. Rekrytointi lähtevien tilalle tulee järjestää ajoissa, jotta kriittinen hiljainen tieto saataisiin talteen. Osaamisriskejä, jotka liittyvät hiljaisen tiedon katoamiseen, tulee oppia hallitsemaan ja ennakoimaan.

Haastateltavat kertovat, että aikapulasta ja kiireestä johtuen, hiljaista tietoa ei ehditä tunnistaa tai jakaa. Tämä nähdään tällä hetkellä suurimpana hiljaisen tiedon hyödyntämisen esteenä. Myös Virtainlahti (2009, 49, 73–77, 177) toteaa, että ilman riittäviä rahallisia panostuksia sekä henkilö- ja aikaresursseja hiljaista tietoa ei voida jakaa ja

hyödyntää. Haastateltavat perustelivat, puolustelivat ja selittivät tiedon jakamattomuutta kiireellä. Tiedon jakamattomuus ei ole kuitenkaan pidemmän päälle järkevää, sillä silloin he samalla ylikuormittavat itsensä suurella työmäärällä, joka kasaantuu heille sen vuoksi, kun muut eivät hallitse tehtäviä. Kun hetki uhrattaisiin toisten opastamiseen, jatkossa oman työmäärän ja ajan epätasapainon aiheuttama kiire vähentyisi. Haastateltavat totesivatkin, ettei kiire ole hyvä peruste jättää opastamatta toista, vaan pitäisi aina nähdä pidempikantoiset positiiviset seuraukset.

Usein pitkän uran tehneet ammattilaiset olisivat kuitenkin itse halukkaita ja kiinnostuneita jakamaan omaa hiljaista tietoaan eteenpäin, kunhan johto olisi luonut tilanteelle hyvät puitteet ja antanut riittävästi aikaa (Virtainlahti 2009, 182). Haastateltavilla olisi motivaatiota jakaa omaa hiljaista tietoa ja opastaa toisia, jos vain olisi riittävästi aikaa ja tiedettäisiin kenelle tietoa tulisi jakaa.

Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet

Laadullisen tutkimuksen luonteen mukaan pyrittiin tuloksien yhteenvedossa teorian ja empirian vuoropuheluun (Eskola & Suoranta 1998, 83). Samalla analyysin viimeinen vaihe toteutui. Ilman yhteenvetoa analyysin tekeminen ei ole täydellinen tai mielekäs (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92–93). Teorian ja empirian yhteys osoitettiin nostamalla esiin yhteneväisyyksiä ja eroja johtopäätöksiä tehtäessä. Yleisesti tutkimus vahvisti teoriassa esiin tulleita seikkoja hiljaisen tiedon olemuksesta ja merkityksistä Rantasalmen Osuuspankille. Menetelmävalinta koettiin onnistuneeksi, sillä ratkaisuja tutkimuskysymyksiin saatiin monipuolisesti.

Tutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena oli löytää vastauksia hiljaisen tiedon haasteen voittamiseksi Rantasalmen Osuuspankissa. Tutkimustulosten mukaan hiljainen tieto saataisiin Rantasalmen Osuuspankissa siirrettyä ja dokumentoitua, jos vain johto loisi riittävät edellytykset ja aikaa annettaisiin riittävästi. Luulen, että ajanpuutteen korostuminen vastauksissa saattoi osaltaan johtua siitä, että haastattelut toteutettiin kesäaikana. Tällöin osa henkilöistä oli lomalla ja asiakasmäärä oli korkeampi kuin muina aikoina. Rantasalmi on myös kesäasukkaiden suosima paikkakunta, joka osaltaan saattaa vaikuttaa kesäisin lisääntyvään työmäärään. Toisaalta henkilöstövahvuutta täydennettiin kesän aikana itseni lisäksi kahdella muulla kesätyöntekijällä. Kuitenkaan tiettyillä osastoilla henkilöstöresurssit eivät haastattelujen mukaan olleet riittävät. Ehkä

tulevaisuudessa näillekin osastoille kaivattaisiin lomatuuraajia, sillä haastateltujen mukaan nykyisessä sijaisjärjestelmässä olisi parannettavan varaa. Omien töiden lisäksi toisten työtehtävien tuuraaminen nähtiin osittain liian vaativana.

Hiljaisen tiedon siirtäminen tulisi haastateltavien mukaan liittää jo perehdytysvaiheeseen, jotta hiljaisen tiedon haasteet käännettäisiin ajoissa mahdollisuuksiksi. Ratkaisuna tähän voisi olla perehdytyskansion kokoaminen uusille työntekijöille. Kansioon voitaisiin kerätä hiljaisesta tiedosta kumpuavia vinkkejä työvaiheisiin, yrityksen toimintatapoihin ja historiaan liittyen. Tällöin aloittelijat saisivat jo työuransa alkuvaiheessa pienen siivun työyhteisön hiljaisesta tiedosta ja sen pitkästä historiasta. Se myös auttaisi ymmärtämään vanhempien toimihenkilöiden työtapoja ja laukaisisi mahdollisesti kehityskulun parempiin innovaatioihin. Tulokkaat myös voisivat välttyä tekemästä turhia virheitä, eikä heidän tarvitsisi oppia kaikkea itse kantapään kautta. Lisäksi hiljaisen tiedon dokumentointi perehdytysopasta varten voisi virkistää seniorin muistia, kehittää hänen osaamistaan lisää sekä tehdä sitä samalla näkyväksi kaikille. Samalla seniori oppisi itse arvostamaan omaa laajaa, kokemusperäistä tietoaan ja ammattitaitoaan, kun vuosien aikana kertynyt tietotaito olisi kirjallisessa, käsin kosketeltavassa muodossa. Hän myös voisi lähteä eläkkeelle hyvillä mielin, kun tietäisi, että osa hänen elämäntyöstään jäisi yrityksen päivittäiseen käyttöön.

Jatkona aiheelle olisi luoda Rantasalmen Osuuspankille kokonaisvaltainen dokumentointisuunnitelma, liittyen pankin sisäisiin työprosesseihin. Sillä estettäisiin hiljaisen tiedon katoaminen oleellisimmilta tehtävältä. Tämän tekeminen opinnäytetyön yhteydessä ei olisi ollut mielekäästä, sillä mielestäni aihe vaatii jokaisen osallistumista. Tällöin jokaisen hiljainen tieto ja vinkit saadaan esille ja yhdessä dokumentoitua. Yhteinen projekti myös voisi lisätä toivottua keskustelukulttuurin muodostumista. Lisäksi kattavan suunnitelman luominen edellyttää enemmän aikaa kuin opinnäyteprosessi mahdollistaa. Tärkeää hiljaista tietoa on usein sitoutunut erityistilanteisiin, joita saattaa haastateltujen mukaan esiintyä vasta pitkänkin ajan, jopa vuoden päästä. Tästä syystä suunnitelman tekemiseen tarvittava aika olisi ainakin vuosi, jolloin työyhteisön prosesseja havainnoitaisiin ja kirjattaisiin ylös.

Kattavan haastattelumateriaalin pohjalta voitaisiin myös luoda Rantasalmen Osuuspankin sisäiseen käyttöön perehdytys- ja eläkkeellesiirtymissuunnitelma. Näissä voitaisiin käyttää pohjana tässä työssä esitettyjä toimivimpia hiljaisen tiedon siirtämisen

keinoja. Suunnitelmilla taattaisiin, että jokaisessa eläkkeelle lähdössä ja uuden henkilön perehdytyksessä otettaisiin huomioon myös arvokkaan hiljaisen tiedon siirtäminen. Lisäksi kiintoisaa olisi tutkia hiljaista tietoa asiakkaiden kannalta. Tällöin voitaisiin selvittää, kuinka pankkitoimihenkilön kokemukseräinen tietotaito tai sen puuttuminen vaikuttaa palvelun laatuun. Asiakkailta saataisiin varmasti arvokkaita vastauksia ja kehittämissuhteita, joita voitaisiin peilata tässä tutkimuksessa esiin tulleisiin seikkoihin. Tämä tutkimus olisi viisainta toteuttaa kvantitatiivista kyselylomaketutkimusta käyttäen, konttorissa asioiville.

Tutkimustulosten pohjalta konkreettisiksi toimenpiteiksi esitetään, että Rantasalmen Osuuspankissa otetaan käyttöön kehityskeskustelukäytäntö. Ensimmäisten kehityskeskustelujen yhteydessä tehdään osaamiskartoitukset ja aletaan täten samalla dokumentoida hiljaista tietoa. Lisäksi mahdollistetaan työntekijöille kehitysehdotusten ja palautteen anto. Tämä toteutetaan siten, että yhteisiin tiloihin tuodaan palautelaatikko. Palautteet ja ideat käydään läpi yhteisissä palavereissa. Myös osastokohtaisia palaveriteita järjestetään säännöllisin väliajoin. Niissä jaetaan parhaita käytäntöjä sekä ratkaistaan yhdessä työviikon aikana eteen tulleita ongelmia. Näiden toimenpiteiden myötä ilmapiiriä kehitetään avoimemmaksi ja hiljaisesta tiedosta kumpuavat ajatukset leviävät koko organisaatioon.

Jatkossa hiljaisen tiedon siirto toteutetaan Rantasalmen Osuuspankissa siten, että jokaiselle valitaan työpari, joka täydentää omaa osaamista. Tarpeen tullen nämä luontaiset työparit voivat toimia toistensa sijaisina ja taata yrityksen toimintavarmuuden. Työparit kouluttavat toisiaan omalla hiljaisella tiedollaan käyttäen mallittamista ja kyselytekniikkaa. Tämä menetelmä sopii myös perehdyttämis- ja eläköitymistilanteissa käytettäväksi. Samalla olennaiset työprosessit dokumentoidaan ja syntyneet mallit tallennetaan yrityksen tietokantaan. Päävastuun dokumentoinnista ottaa opetteleva osapuoli, sillä hän tiedostaa paremmin hiljaisen tiedon alaiset taidot. Jatkossa syntyneet dokumentit ovat kaikkien kyseistä tietoa työssään tarvitsevien käytössä. Niitä myös hyödynnetään uusien toimihenkilöiden perehdyttämiseen, ne ovat apuna ongelmatilanteissa sekä niitä voidaan tutkia, kun halutaan laajentaa omaa osaamista. Jokainen päivittää oman vastualueensa dokumentteja, jotta ne pysyvät ajan tasalla.

Opinnäytetyön tulokset ja niiden pohjalta esitetyt toimenpide-ehdotukset tullaan esittelemään Rantasalmen Osuuspankin henkilökunnalle joulukuussa. Tämän jälkeen ote-

taan vastaan kommentteja työn onnistumisesta ja puntaroidaan yhdessä ovatko toimenpide-ehdotukset sopivia ja onko henkilöstö valmis konkreettisiin toimiin.

Opinnäytetyön tekemisestä prosessina päällimmäisinä jäivät mieleen kohdatut haasteet, mutta myös uuden oppiminen. Välillä tuntui, ettei työ valmistu koskaan. Aihealue, jota käsittelin, oli minulle ennalta vieras, joten myös oleellisimman tiedon rajaaminen oli vaikeaa. Toisaalta tämän johdosta lähdeaineiston etsiminen oli mielekäs-tä ja sain riittävästi luotettavaa materiaalia. Mielekkäimmäksi ja antoisimmaksi koin tutkimuksen käytännön toteuttamisen ja ehkä tämän ansiosta sainkin hyvin laajan haastatteluaineiston. Puolestaan tutkimustuloksien selkeä esittäminen oli varmasti haastavin osuus haastatteluaineiston koosta johtuen. Onnistuin kuitenkin mielestäni karsimaan aineistoa ja löytämään olennaisimmat tulokset. Varmasti myös osa tutkimuksen aikana keräämästä tiedosta jäi hiljaiseksi tiedokseni, eikä se näy tässä raportissa. Toisaalta välillä tuntui siltä, että en omannut tutkimuksen tekoon edellytettävää hiljaista tietoa. Tämä aiheuttikin samoja oireita, kuin eräs haastateltava kuvasi hiljaisen tiedon puuttumista: *”Harmaita hiuksia, stressiä ja itkua ja vaikka mitä!”*

Mielestäni kuitenkin tutkimukselle asettamani tavoitteet toteutuivat haasteista huolimatta. Päättämiskysymyksiin ja apuna toimineisiin tutkimuskysymyksiin saatiin monipuolisia vastauksia. Ne loivat kuvan hiljaisen tiedon haasteista ja mahdollisuuksista Rantasalmen Osuuspankille. Lisäksi selvisi, että jakamishalukkuutta henkilökunnalla on. Toisaalta valmiutta jakaa hiljaista tietoa estää tällä hetkellä työyhteisössä vallitseva hiljainen toimintakulttuuri. Selville saatiin lisäksi millainen hiljaisen tiedon hyödyntämisen nykytila on Rantasalmen Osuuspankissa ja mitä toimenpiteitä hiljaisen tiedon hallintaan on käytetty. Tämän myötä löydettiin toimivimmat hiljaisen tiedon siirtämisen ja hyödyntämisen keinot. Kuitenkin todettiin, että esiin nousi vain muutamia hyväksikoettuja siirtomenetelmiä. Oltiin tosin kiinnostuneita kokeilemaan uusia keinoja, kuten työkiertoa. Myös muutamia jatkotutkimusideoita nousi esille. Lisäksi tutkimustulosten pohjalta voitiin esittää mahdollisia konkreettisia toimenpiteitä, joilla osoitettiin tuloksien käyttökelpoisuus case-yrityksessä.

Opinnäytetyö osoitti lisäksi, että Rantasalmen Osuuspankissa työkaverit arvostavat toisiaan ja toistensa kokemuksen myötä kertynyttä asiantuntijuutta sekä siihen liittyvää hiljaista tietoa. Kenenkään ei siis tarvitse häpeillä jakaa oma-aloitteisesti hiljaista osaamistaan tai mieltä, kokevatko muut sen pätemisenä. Lisäksi jokainen neuvoo

mielellään kysyvää, joten myöskään kysymistä ei tulisi arastella. Samalla osoitettaisiin arvostusta toisten tietämystä kohtaan ja voitaisiin vaihtaa ajatuksia puolin ja toisin. Tämä tutkimustulos antaa hyvän pohjan hiljaisen tiedon tehokkaalle käyttöönotolle.

Hiljainen tieto koettiin Rantasalmen Osuuspankin arvokkaimmaksi aarteeksi, rikkauksiksi, jota tulisi haasteista huolimatta pyrkiä saamaan esille. Kaivetaanhan kultaakin, vaikkei se ole helppoa. Nyt tavoitteena olisi kaivaa esiin työntekijöiden arvokas tietovaranto, hiljainen tieto. Rantasalmen Osuuspankille tehokkaasta hiljaisen tiedon hyödyntämisestä syntyy taloudellista hyötyä. Tutkimustulosten mukaan hiljainen tieto vaikuttaa ratkaisevasti siihen, kuinka asiakaspalvelutilanteet sujuvat. Kun toimihenkilöt saavat käyttöönsä hiljaista tietoa, Rantasalmen Osuuspankin asiakkaille kyetään tarjoamaan yhä laadukkaampaa ja asiantuntevampaa palvelua. Tämän johdosta voidaan todeta, että lopullinen opinnäytetyön hyödynsaaja on Rantasalmen Osuuspankin asiakaskunta. Opinnäytetyön lisännee avoimuutta työyhteisössä ja on täten arvokas koko henkilökunnalle. Lisäksi toimeksiantajan toivotaan arvostavan tutkimusta ja hyödyntävän tuloksia sekä toimenpide-ehdotuksia toteuttaessaan käytännön toimia hiljaisen tiedon tallentamiseksi, siirtämiseksi ja haasteiden voittamiseksi.

Rantasalmen Osuuspankin lisäksi tulevaisuudessa hiljaisen tiedon haaste on myös monen muun asiantuntijaorganisaation ongelma eläköitymisen seurauksena. Tämän vuoksi tutkimustulokset koetaan merkittäviksi myös yleisesti. Tulokset ovat siis käytökelpoisia myös muissa organisaatio- ja ikärakenteeltaan samantyyppisissä yrityksissä, varsinkin pankkialalla. Tutkimuksen pohjalta voidaan näissä yrityksissä luoda omat toimintasuunnitelmat hiljaisen tiedon hallintaan.

Lopuksi haluan vielä kiittää Rantasalmen Osuuspankin johtoa tutkimuksen mahdollistamisesta. Suuri kiitos kuuluu myös tutkimukseen osallistuneille kuin myös kaikille muillekin Rantasalmen Osuuspankin työtovereilleni tuesta ja kannustuksesta opinnäytetyön tekemiseen. Suurimmat haasteet on nyt voitettu ja tavoite on pian saavutettu. Tulevaisuudessa myös hiljainen tieto tulisi nähdä haasteen sijaan mahdollisuutena, jonka myötä ylletään yhä korkeampiin tavoitteisiin yhdessä.

LÄHTEET

Alhonsuo, Sampo, Nisén, Anne & Pellikka, Tuula 2009. Finanssitoiminnan käsikirja. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy. Helsinki: Hakapaino Oy.

Auvinen, Vesa 2011. Haastattelu maaliskuu 2011. Toimitusjohtaja. Rantasalmen Osuuspankki.

Auvinen, Vesa 2012. Haastattelu 19.9.2012. Toimitusjohtaja. Rantasalmen Osuuspankki.

Dreyfus H. L. & Dreyfus S. E. 1999. Teorian ja käytännön suhde taitojen hankkimisessa. Teoksessa Benner, P. & Tanner C. A. & Chesia C. A., *Asiantuntijuus hoitotyössä*. Juva: WSOY.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Finanssialan Keskusliitto 2012. Pankkialaisuusohjeet 2009. PDF-dokumentti. <http://www.fkl.fi/materiaalipankki/ohjeet/Dokumentit/Pankkialaisuusohjeet.pdf>. Päivitetty 30.12.2009. Luettu 6.11.2012.

Hakala, Juha T. 2006. *Informaatiohyöky. Tiedon ja osaamisen hallinta työelämässä*. Helsinki: Gaudeamus.

Heikkilä, Tarja 2008. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. *Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. *Tutki ja kirjoita*. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holma, Aulikki, Lappalainen, Katri & Pilkevaara, Sinikka 1997. *Näkymätön näkyväksi – tieto, osaaminen ja Knowledge Management*. 29. Tietopalvelun ja tietoresursien hallinnan koulutus 1996–1997. Espoo: Teknillinen korkeakoulu, koulutuskeskus dipoli.

Huotari, Maija-Leena, Hurme Pertti & Valkonen, Tarja 2005. *Viestinnästä tietoon – Tiedon luominen työyhteisössä*. Helsinki: WSOY.

Juutilainen, Minna 2012. Haastattelu 18.9.2012. Pankinjohtaja. Rantasalmen Osuuspankki.

Järvinen, Jari & Leveälahti, Samuli 2009. *Poistuma työvoimasta vuosina 2007–2025 – Alue- ja toimialatarkastelu*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Alueiden kehittäminen 62/2009. PDF-dokumentti. http://www.tem.fi/files/25306/TEMjul_62_2009_Alueiden_kehittaminen.pdf. Päivitetty 12.11.2009. Luettu 9.11.2012.

Kaario, Kimmo & Peltola, Tuomo 2008. *Tiedonhallinta. Avain tietotyön tuottavuuteen*. Porvoo: WSOYpro/Docendo.

Kallonen, Tarja 2012. Finanssialan Keskusliitto. Finanssimarkkinakatsaus 1/2012. Finanssiala vahvistaa rakenteitaan ja osaamistaan. PDF-dokumentti. http://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Finanssimarkkinakatsaus_1_2012.pdf. Päivitetty 26.3.2012. Luettu 6.11.2012.

Kela 2012. Kansaneläkelaitos/ Eläkeläiset. Eläkeikä lähestyy. WWW-dokumentti. <http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/200112153519HN?OpenDocument>. Päivitetty 4.7.2012. Luettu 12.11.2012.

Kesti, Marko 2005. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Edita.

Kesti, Marko 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita.

Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.

Koivunen, Hannele 2000. Hiljainen tieto. Keuruu: Otava.

Kontkanen, Erkki 2009. Pankkitoiminnan käsikirja. Finanssi- ja vakuutus kustannus Oy: Helsinki. Vammalan Kirjapaino Oy: Vammala.

Kujansivu, Paula, Lönnqvist, Antti, Jääskeläinen, Aki & Sillanpää, Virpi 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum.

Kyrölä, Tuija 2001. Esimies ja tietoriskien hallinta. Helsinki: WSOY.

Manninen, Olli 2006. Pehmeä tieto on kova juttu. Ekonomi 2/2006, 16-19. WWW-dokumentti. <http://www.digipaper.fi/ekonomi/9299/index.php?pgnumb=18>. Ei päivitystietoja. Luettu 9.11.2012.

Moilanen, Raili 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Pro. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Moilanen, Raili, Tasala, Markku & Virtainlahti, Sanna 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita.

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

OP 2012. OP-Pohjola ryhmä lyhyesti. WWW-dokumentti. <https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma?id=80100&srcpl=1>. Ei päivitystietoja. Luettu 9.11.2012.

Opinet 2012. Osuuspankin intranet. Päivitetty 14.5.2012. Luettu 25.9.2012.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Pohjola Pankki Oyj:n vuosikatsaus 2011. PDF-dokumentti. <https://www.pohjola.fi/media/liitteet?cid=331626453&srcpl=3>. Päivitetty 5.3.2012. Luettu 11.11.2012.

- Polanyi, Michael 1983. *The Tacit Dimension*. Peter Smith. Gloucester, Mass. USA: Doubleday & Company, Inc.
- Rajander-Juusti, Ritva 2012. Finanssialan Keskusliitto. Finanssialan kyvykkyydet 2020 – Luotaus tulevaisuuteen. Raportti 20.01.2012. PDF-dokumentti. http://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Finanssialan_kyvykkyydet_lowres.pdf. Päivitetty 20.1.2012. Luettu 8.11.2012.
- Rantasalmen Osuuspankin toimintakertomus 2011. Paperiversio. Saatavilla ROP:sta.
- Ruohotie, Pekka 1998. *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki: Edita.
- Räsänen, Henrik 2012. HAMK, tekniikan tohtori, kauppatieteiden lisensiaatti. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. PDF-dokumentti. http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi_AMK_tutkinto/kudos/menetelmat/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf. Päivitetty 10.9.2009. Luettu 22.10.2012.
- Räsänen, Pekka, Anttila, Anu-Hanna & Melin, Harri 2005. *Tutkimus menetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat*. Juva: PS-kustannus, WS Bookwell Oy.
- Salo, Sinikka 2007. Pankinjohtaja Sinikka Salon puhe "Suomen kilpailukyky ja hyvät työpaikat" Helsingissä 28.2.2007. Suomen Pankki. WWW-dokumentti. http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/ajankohtaista/puheet/pages/sspuhe_28022007.aspx. Ei päivitystietoja. Luettu 9.11.2012.
- Stähle, Pirjo & Grönroos, Mauri 1999. *Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Porvoo: WSOY.
- Stähle, Pirjo & Wilenius, Markku 2006. *Luova tietopääoma, Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu*. Helsinki: Edita.
- Tilastokeskus 2012. Artikkelit: Suuret ikäluokat eläkeiässä. WWW-dokumentti. http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-03-12_001.html?s=3. Päivitetty 12.3.2012. Luettu 12.11.2012.
- Toivonen, Veli-Matti & Asikainen, Riitta 2004. *Yrityksen hiljainen osaaminen, Kehittämisen uusi taso*. Helsinki: Hakapaino.
- Toom, Auli, Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli (toim.) 2008. *Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työeläke 2012. Miten yksilöllinen eläkevakuutus vaikuttaa? WWW-dokumentti. <http://www.tyoelake.fi/Page.aspx?Section=39079&Item=10452>. Päivitetty 5.1.2011. Luettu 13.11.2012.
- Viitala, Riitta 2007. *Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta 2008. Johda Osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO**Taustakysymykset:**

Ikä?

Kokemusvuodet Rantasalmen Osuuspankissa / pankkialalla/ nykyisissä työtehtävissä?

Teemat:*Hiljainen tieto käsitteenä**Hiljaisen tiedon tunnustaminen ja tunnistaminen*

- Koetko omaavasi hiljaista tietoa? Mihin työtehtäviin liittyy?
- Avainhenkilöt? Kenellä on yrityksen toiminnan kannalta kriittistä hiljaista tietoa?
- Erityisosaamiset? Työtehtävä, jonka vain joku hallitsee?

Hiljaisen tiedon laatu ja merkitys

- Onko hiljaisesta tiedosta hyötyä/haittaa Rantasalmen Osuuspankille?
- Vaikuttaisiko hiljaisen tiedon katoaminen työyhteisösi toimintaan? Millä tavalla?
- Vaikuttaisiko muiden työntekijöiden hiljaista tiedon käyttöön saaminen työhösi?

Hiljaisen tiedon jakaminen ja siirtyminen

- Tuodaanko konkareiden hiljaista tietoa näkyväksi ja jaetaanko sitä? Keinot?
- Oletko dokumentoinut omaa hiljaista tietämystäsi? Keinot?
- Missä tilanteissa ja millä keinoin hiljaista tietoa siirtyy?
- Millä keinoin olet oppinut työtehtäväsi?
- Kuvaile yhteistyötä ja vuorovaikutusta
- Hiljaisen tiedon siirtymisen esteet/haasteet? (tiedon panttaus yms.)
- Jaetaanko tietoa, annetaanko apua kysyttäessä?
- Hiljaisen tiedon siirtymistä tukeva toimintakulttuuri (arvostus, esimiesten rooli)
- Resurssit: henkilömäärä, aika, halu, varallisuus?

Perehdytys

- Millainen perehdytysprosessi tukisi hiljaisen tiedon siirtymistä?
- Voidaanko käyttää sisäisten siirtojen yhteydessä?
- Kuinka kauan uskoisit aloittelijalla menevän aikaa työtehtäviesi oppimiseen?
(jos saisi käyttöönsä hiljaista tietoa/jos ei saisi)

Eläkkeelle tai talosta muutoin pois lähteminen

- Onko lähtevien hiljaisen tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi järjestetty ennakoivia toimenpiteitä?
- Ovatko lähteneet vieneet mukanaan hiljaista tietoaan?
- Mikä olisi paras tapa saada sinun hiljainen tietosi talteen?

Kehitysehdotukset tulevaisuutta varten

- Ideat hiljaisen tiedon hyödyntämisen ja siirtämisen tehostamiseksi
- Kuinka hiljaisen tiedon haasteisiin voitaisiin vastata? Varautumisen keinot?