

Leo Van Aerschot

Hiljaisen tiedon siirtäminen pirkanmaalaisilla festivaaleilla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituottaja AMK

Kulttuurituotanto

Opinnäytetyö

12.12.2013

Tekijä(t) Otsikko	Leo Van Aerschot Hiljaisen tiedon siirtäminen pirkanmaalaisilla festivaaleilla
Sivumäärä Aika	37 sivua + 2 liitettä 12.12.2013
Tutkinto	Kulttuurituottaja AMK
Koulutusohjelma	Kulttuurituotanto
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja(t)	Lehtori Laura-Maija Hero
<p>Opinnäytetyöni tavoitteena on ollut kartoittaa hiljaiseen tietoon liittyviä käsityksiä, asenteita ja toimintatapoja Pirkanmaalaisilla festivaaleilla. Työvoiman vaihtuvuus on festivaaleilla suurta johtuen määräaikaisista työsuhteista ja palkattomien harjoittelijoiden huomattavasta osuudesta. Tällöin hiljaisen tiedon siirron merkitys korostuu festivaalin tason, jatkuvuuden ja työtehon säilyttämiseksi. Työssäni olen selvittänyt, koetaanko hiljaisen tiedon mahdollinen hävikki ongelmaksi, ja mihin valmisteluihin asian tiimoilta on ryhdytty. Tarkoituksena on myös ollut saada selville minkälaisia keinoja eri festivaaleilla on hiljaisen tiedon siirtämiseksi.</p> <p>Tietoa aiheesta olen hankkinut kartoittamalla aiheeseen liittyvää teoriaa, tekemällä kyselytutkimuksen Pirkanmaan festivaalit ry:n jäsenorganisaatioille, haastattelemalla festivaaleilla työskennelleitä henkilöitä ja tekemällä benchmarkingin eli vertailuanalyysin TraConin sähköisestä projektinhallinta- ja tiedonsiirtojärjestelmästä.</p> <p>Opinnäytetyön tulokset kertovat, että hiljaisen tiedon käsite on tuttu sekä festivaalien johdolle että tavallisille työntekijöille. Käytännössä festivaalit eivät ole tehneet tiedon siirtämiseksi juurikaan valmisteluja tai uhranneet resursseja. Perinteinen ja jokseenkin tehoton dokumentointi on ollut yleisin väline. PirFest ry:n ulkopuolinen ja vapaaehtoisvoimin tehty TraCon -tapahtuma oli virkistävä poikkeus tästä säännöstä. Festivaalin järjestäjät ovat luoneet tapahtumansa tarpeisiin räätälöidyn ja vapaaseen lähdekoodiin pohjautuvan mm. eksipliittisen ja hiljaisen tiedon siirtoon soveltuvan järjestelmän.</p>	
Avainsanat	

Author(s) Title	Leo Van Aerschot Passing of tacit knowledge in the festivals of Pirkanmaa
Number of Pages Date	37 pages + 2 appendices 12 th of December 2013
Degree	Cultural Manager, University of Applied Sciences
Degree Programme	Cultural Management
Specialisation option	-
Instructor	Project Manager Laura-Maija Hero
<p>Aim of this final project was to identify the impressions, attitudes, and practices of tacit knowledge in Pirkanmaa festivals. Employee turnover is considerable in festivals due to fixed-term contracts and a substantial proportion of unpaid trainees. Hence the importance of the transfer of tacit knowledge in maintaining the level of quality of the festival, continuity and work efficiency is emphasized. I wanted to find out if possible loss of tacit knowledge is seen as a problem and what preparations have been taken regarding this issue. I also wanted to find out what kind of means to transfer tacit knowledge various festival have at their disposal.</p> <p>I acquired information about the subject by finding out about the theory on tacit knowledge, by a survey targeting the member organizations of PirFest, by interviewing people who have worked at festivals and through benchmarking of TRACON about their electronic project management and knowledge transfer system.</p> <p>According to the results the concept of tacit knowledge is familiar both to the festival management and to the employees. In practice the festivals have done little preparations or sacrificed few resources for the transfer of tacit knowledge, with the traditional and somewhat inefficient documentation being the most common tool.</p> <p>TraCon, an organization outside of PirFest run completely by volunteers, is a refreshing exception to this rule. Festival organizers have created an open source based system tailored for the needs of their event and which, among other things, is useful for transfer of explicit and tacit knowledge.</p>	
Keywords	

1. Johdanto.....	1
2. Hiljaisen tiedon siirtäminen.....	2
2.1 Eksplisiittinen ja hiljainen tieto.....	2
2.2 Hiljaisen tiedon siirtämisestä.....	4
2.3 Yleis- ja syventävä perehdytys.....	8
2.4 Mentorointia hiljaisen tiedon siirtämiseksi.....	9
3. Kartoituksen kohteena pirkanmaalaiset festivaalit – PirFest ry.....	11
3.1 Festivaalit joissa haastateltavat ovat työskennelleet.....	12
4. Voiko hiljaista tietoa siirtää?.....	12
5. Menetelmät.....	13
6. Festivaalien asenteet ja toimintatavat hiljaisen tiedon siirron suhteen.....	16
7. Miten hiljaista tietoa on siirretty työntekijöille?.....	19
7.1 Hiljaisen tiedon siirtämisen tavat.....	21
7.2 Ovatko saaneet tukea siirtoon?.....	23
7.3 Haastateltavien suhtautuminen hiljaiseen tietoon ja käsitykset siitä..	24
8. Traconin vertaisanalyysi.....	25
8.1 Pora.....	27
8.1.1 Tehtävät.....	28
8.1.2 Wiki.....	30
9. Pohdintaa.....	30
Lähteet.....	35
Liite 1: Kyselylomake	
Liite 2: Haastattelukysymykset ja haastatellut	
Liite 3: PirFest ry:n jäsenorganisaatiot	

1. Johdanto

Sain idean opinnäyteyöhön työskenneltyäni useamman vuoden erilaisissa tuotannollisissa työtehtävissä eri festivaaleilla. Olen toiminut Tampereen elokuvajuhlilla muunmuassa vierasvastaavana ja ohjelmistokoordinaattorina. Tampereen Teatterikesässä olen pääasiallisesti toiminut tuotantosunnittelijana, ja vastuualueeseeni ovat kuuluneet osa pääohjelmistosta sekä Tapahtumien Yö.

Aloittaessani uudessa työssä työhön perehdyttämistä ei yleensä ollut, ja opettelin työt lennosta. Käytössä olivat edeltäjien jälkeensä jättämät paperiset tai sähköiset dokumentit, mutta ne eivät yleensä olleet kovin kattavia, ja käsittelivät vain tiettyä osaa työstä. Hyvällä tuurilla samaa työtä aikaisemmin tehnyt henkilö oli muissa töissä samassa organisaatioissa ja hän ohjeisti sen verran kuin muilta töiltään ehti. Usein tuli vastaan ongelma josta edellinen työntekijä ei ollut varoittanut, joko sen takia että se oli liian itsestäänselvä hänelle, tai koska ongelma ja/tai sen ratkaisu oli vaikea pukea sanoiksi. Usein tuntui että ”keksin pyörää uudestaan”, eli tunsin että paremmalla tiedonsiirrolla moni ongelma olisi vältetty, tai ainakin ratkaistu helpommin.

Aloin miettiä mikä olisi kätevä tapa siirtää hiljaista tietoa työntekijältä toiselle, sillä festivaaliorganisaatioissa työsuhteet ovat pääasiassa määräaikaista ja työvoiman vaihtuvuus joskus suurta. Lähes kaikki työntekijät jättävät jälkeensä sähköiset dokumentit ja muutaman vuoden takaa myös paperiset versiot, mutta ne eivät ikinä ole täysin kattavat, ja usein niissä on todiste vain prosessin lopputuloksesta, eikä itse prosessista. Lisäksi monia asioita ei ole kirjattu mihinkään, osittain ajanpuutteen vuoksi ja osittain siksi, että sitä on vaikea pukea sanoiksi tai koska se tulee mieleen vain tietyn tilanteen tai ongelman tullessa vastaan. Ajattelin että jos onnistuisin kartoittamaan hiljaisen tiedon siirtämisen keinoja, niitä voitaisiin hyödyntää paitsi festivaalituotannossa myös kulttuurituotannon kentällä yleisesti, ovathan monet alan työt projektiluonteisia, ja siirtyminen tehtävästä toiseen joko organisation sisällä tai organisaatioiden välillä on yleistä.

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan tapaustutkimus, jonka tavoitteena on selvittää niitä keinoja ja hyviä käytäntöjä, joilla hiljaista tietoa on projektiluonteisessa kulttuurituotannossa, erityisesti festivaaleilla, mahdollista siirtää. Tutkimuskohteena

ovat pirkanmaalaiset festivaalit eli käytännössä PirFest ry:n 33 jäsenorganisaatiota. Kartoitus on toteutettu kyselynä kaikille Pirkanmaan Festivaalit ry:n jäsenille sekä haastatteleamalla kahdeksaa festivaaleilla työskennellyttä henkilöä. Lisäksi tein vertaisanalyysin eli benchmarkingin TraCon-tapahtuman sähköisestä projektinhallinta- ja tiedonsiirtojärjestelmästä.

2. Hiljaisen tiedon siirtäminen

Tiedon tyypeistä on kirjoittanut Frank Blackler, jonka mukaan tieto voidaan jakaa viiteen tyyppiin: abstraktiin tietoon, keholliseen tietoon sekä kulttuuristettuun tietoon (Blackler 1995, 1021-1046). Sisäistetyllä, abstraktilla tiedolla viitataan käsitteellisiin ja tiedollisiin taitoihin, ja tähän abstraktiin tiedon lajiin kuuluu sisäistettyjä faktoja sekä toimintaperiaatteita. Edellisen vastakohta on kehollinen tieto, joka liittyy ruumiilliseen toimintaan ja taitoon. Kulttuuristettu tieto, kuten kieli, on aika- ja paikkasidonnaista ja muuttuu ympäröivän yhteiskunnan muuttuessa. Kaksi viimeistä tiedon tyyppiä sijaitsevat yksilön ulkopuolella. Näistä ensimmäinen on organisaatioon sidottu sijoitettu tieto, jota esiintyy rutiineissa, teknologioissa, rooleissa ja muodollisissa toimintatavoissa. Koodattu tieto on tallennettu painotuotteisiin ja nykyään myös enenevässä määrin sähköiseen muotoon. (Virtainlahti 2009, 33-35) Nämä tiedon tyypit voidaan lisäksi jakaa luokitteluun, jonka mukaan tietoa on olemassa kahdenlaista, explisiittistä (*explicit*) ja hiljaista (*tacit*). (von Krogh, Ichijo & Nojaka 2006, 6)

2.1 Eksplisiittinen ja hiljainen tieto

Eksplisiittistä tietoa voidaan pukea sanoiksi, piirtää tai kirjoittaa. Hiljainen tieto on taas sidottu aisteihin, tuttuihin ruumiinliikkeisiin, havaintoihin, fyysisiin kokemuksiin, peukalosääntöihin ja intuitioon. (von Krogh, Ichijo & Nojaka 2006, 6)

Hiljainen tieto -käsite perustuu englanninkieliseen termiin tacit knowledge. Tacit-sana on johdettu latinankielisestä sanasta tacitus, jolla on seuraavia merkityksiä: hiljainen, vaitonainen, puhumatta oleva, rauhallinen, äänetön: mainitsematta, pohtimatta, käsittelemättä jätetty, sanaton, salainen, huomaamaton. Englanninkielinen tacit-termi puolestaan tarkoittaa: hiljainen; se, joka ei sano mitään; se, mikä

ymmärretään suoraan ilmaisematta; äänetön, lausumaton tai se mistä ei puhuta. (Virtainlahti 2009, 37)

Hiljaisen tiedon käsitteen lanseerasi Michael Polanyi kirjassaan *Tacit Dimension* (1966). Hiljaisen tiedon siirtämistä liikemaailman suurissa organisaatioissa ovat tutkineet Rauli Moilanen, Markku Tasala ja Sanna Virtainlahti kirjassaan *"Hiljainen tieto näkyväksi"* (2005) sekä Anneli Valpola teoksessaan *"Ammattitaito jakoon"* (2005). Hiljaisen tiedon siirtämistä ja johtamista työyhteisöissä käsittelee Sanna Virtainlahti kirjassaan *"Hiljaisen tietämyksen johtaminen"* (2009).

Hiljaisena tietona pidetään tietoa, jota ei ole syystä tai toisesta dokumentoitu, mahdollisesti siksi että sitä on vaikea pukea sanoiksi, tai siksi että se on itsestään selvää eli liian arkipäiväistä tietoa, tai siksi että sitä on yleensä siirretty toimintatapana eteenpäin. Osaa hiljaisesta tiedosta ei voi pukea sanoiksi ja sitä on mahdotonta dokumentoida. (Paloniemi 2008, 264) Jokaisella meistä on hiljaista tietoa ja käytämme sitä päivittäin, polkupyörällä ajaminen tai taikinan vaivaaminen sopivaksi ovat esimerkkejä toiminnoista jotka ovat abstraktin luonteensa vuoksi vaikeita pukea sanoiksi. (Virtainlahti 2009, 38-41) Hiljainen tieto on osa henkilön toimintaa ja kokemusta, sitä ovat henkilökohtaiset käsitykset, näkemykset ja aavistukset, ja siinä on kaksi ulottuvuutta: tekninen ja tiedollinen. Ensiksimainitusta ulottuvuudesta voidaan myös käyttää termiä tietotaito. Jälkimmäinen voi taas olla lähes pähänpinttymä, joka otetaan itsestäänselvytenä (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 28). Usein omaa hiljaista tietoa vähätellään ja se on niin rutinoitunutta ettei sitä havaita tai osata tuoda esille. (Puusa & Eerikäinen 2011, 54)

Työntekijän ammattitaito perustuu koko elämän ja uran varrella hankittuun hiljaiseen tietoon, ja ammattitaitoa pidetään usein sen synonyymina, vaikka hiljaisen tiedon liittäminen käytännön työhön ei ole välttämättä helppoa. (Virtainlahti 2009, 41, 47 & 49) Työnteolla hankittu tieto muuttuu kokemuksen karttuessa rutiineiksi, eli hiljaiseksi tiedoksi. (Puusa & Eerikäinen 2011, 55) Epävarmoina aikoina työntekijä saattaa pitää hiljaista tietoa jonkinlaisena henkivakuutuksena jolla voi turvata oman työpaikkansa, jakamalla *"omistamansa"* hiljaisen tiedon työntekijä pelkää tekevänsä itsensä tarpeettomaksi (Virtainlahti 2009, 87).

Työssäni olen havainnut hiljaisen tiedon olemassaolon kouriintuntuvimmin Teatterikesän Tapahtumien Yön (ks. <http://www.teatterikesa.fi/tapahtumien-yo/>) tuotantovaiheessa. Tapahtumien Yön osallistujat hankitaan pääasiassa puhelimitse, sillä sähköpostilla lähetettävän suostuttelukirjeen lisäksi monet potentiaaliset osallistujat tarvitsevat rohkaisua, neuvoja, apua tai suostuttelua. Tehtyäni useamman vuoden tätä kohdennettua ”puhelinmyyntiä” olen oppinut vaistomaisesti puhelun aikana päättämään mistä ilmoittautuminen on kiinni: onko esityspaikka hukassa, tuntuuko ilmoittautumismaksu liian suurelta tai kuvitellaanko mahdollisesti että ei muka kuuluta kohderyhmään? Tämäntyyppistä hiljaista tietoa on vaikea dokumentoida, se on helpompi tuoda esiin keskusteluissa esimerkkien kautta. Silti se on niin tilannesidonnaista, että sitä lienee mahdotonta tuoda kokonaan näkyväksi.

2.2 Hiljaisen tiedon siirtämisestä

Hiljaisen tiedon jakaminen on tärkeää, jotta organisaation toimintakykyä voidaan paremmin ylläpitää, tietoa voidaan saada näkyväksi ja kehittää, jatkuvuus varmistetaan, muut työntekijät hyötyvät uudesta tiedosta, yhteisöllisyys paranee ja näkyviin tulleita työtapoja ja käytäntöjä voidaan kehittää (Virtainlahti 2009, 108). Hiljaisen tiedon siirtäminen alkaa sen tärkeyden tunnustamisesta. Avainsana tässä prosessissa on arvostus, paitsi oman, myös muiden kokemuksen, osaamisen ja tietämyksen arvostus. (Virtainlahti 2009, 81-82.) Kaikkea hiljaista tietoa ei kuitenkaan kannata eikä tarvitse siirtää, saattaa esimerkiksi olla tarpeellista poisoppia joistain organisaatiossa vallalla olevista käytännöistä. Uuden työntekijän havaintoja vanhanaikaisista työskentelytavoista kannattaa hyödyntää. (Puusa & Eerikäinen 2011, 56, 60.)

Hiljaista tietoa ei voi välittää tai kommunikoida muille helposti, koska se on hankittu ensisijaisesti kokemuksen kautta, ja on siten vaikea ilmaista sanoin. Omia näkökulmia ja tietoa voidaan kristallisoida ja esiintuoda keskustelun, dialogin ja kokemusten jakamisen avulla käyttäen hyväksi vertauksia tai metaforia. (Nonaka & Takeuchi 1995, 13, 85, 225.) Hiljaista tietoa ei siis voi siirtää muodoltaan ja sisällöltään samanlaisena, vaan usein asiantuntija pikemminkin auttaa kokemattoman työntekijän oman hiljaisen tiedon muodostumista ja kartuttamista. (Puusa & Eerikäinen 2011, 49.)

Jos hiljaista tietoa aletaan siirtämään tai sen siirtymiselle halutaan luoda otolliset olosuhteet, saattaa Virtainlahden mukaan olla tärkeää kartoittaa, mikä tietämys on organisaation kannalta olennaista ja kriittistä ja kenen hallussa kyseinen tieto on. Vaikka kaikkea tietoa ei ole tarpeellista jakaa, kannattaa tunnistaa sellainen tieto jonka katoaminen organisaatiosta vaikeuttaisi sen toimintaa tai vaarantaisi sen jatkuvuuden. Tällainen kriittinen tieto ei ikinä saisi olla vain yhden ihmisen hallussa. Tarpeellista tietoa voidaan mallintaa osaamiskartalla, johon kirjataan paitsi se hiljainen tieto mitä organisaatio tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa, myös se kenen hallussa se on. (Virtainlahti 2009, 88-89, 91.)

Työyhteisössä vallitseva luottamus ja me-henki ovat tärkeitä jotta voidaan luoda otolliset olosuhteet hiljaisen tiedon jakamiseen. Jos työntekijät luottavat toisiinsa ja kokevat että heidän tietoaan ja osaamistaan arvostetaan, niiden jakaminen muiden kanssa helpottuu. (Virtainlahti 2009, 214.)

Koska tieto usein liitetään valtaan, tiedon jakaminen, ja erityisesti hiljaisen tiedon jakaminen, vaikeutuu mikäli työpaikalla vallitsee pelon, epäluottamuksen ja tyytymättömyyden ilmapiiri. Työntekijöiden rakentavat ja avuliaat keskinäiset suhteet auttavat heitä paitsi jakamaan näkemyksiään ja keskustelemaan huolistaan, myös jakamaan tietoa sen sijaan että kilpailua peläten panttaisivat sitä itsellään. (von Krogh, Ichijo & Nonaka 2000, 45.) Olen silloin tällöin huomannut tämän ongelman festivaaliorganisaatioissa, joissa suurin osa työntekijöistä työskentelee määräaikaisella sopimuksella. Mikäli työtovereihin ei luoteta tai ilmapiiri on muuten negatiivinen, tietoa piilotellaan, jotta työntekijä voisi tehdä itsestään mahdollisimman korvaamattoman.

von Krogh, Ichijo & Nonaka muistuttavat myös, että mikäli organisaatiossa on välitön ja lämmin tunnelma, työntekijät luottavat toisiinsa sekä neuvovat ja auttavat toisiaan aktiivisesti. Ja koska välittömässä työyhteisössä on tunteita, "sumeaa" logiikkaa ja vaikeasti määriteltäviä ideoita tuodaan helpommin esiin ja yksilöt myös jakavat hiljaista tietoaan samalla, kun he jalostavat sitä. Kun kollegat tukevat toisiaan tietoa tuodaan esiin spontaanimminkin ja mikäli he voivat työaikana keskustella työhön liittymättömistä asioista myös työhön liittyvä keskustelu tehostuu. (von Krogh, Ichijo & Nonaka 2000, 57, 129.)

Hiljaisen tiedon jakaminen monien yksilöiden kesken edellyttää myöskin yksilön tunteiden, tunnetilojen ja henkisten mallien jakamista keskinäisen luottamuksen rakentamiseksi. Jotta jakaminen tapahtuisi, tarvitaan ”kenttä” jossa yksilöt voivat olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa kasvatusten käytävien dialogien avulla. Keskustelut voivat koskea esimerkiksi teknisiä taitoja tai sitä minkälainen organisaation ideaali tuote voisi olla, ja keskustelupaikaksi sopii epämuodollinen tilaisuus poissa työpaikalta. Kun vuorovaikutuksen avulla on muodostettu jaettu henkinen malli, ryhmä pukee sen sanoiksi jatkuvan dialogin kautta. Jaettu henkinen malli verbalisoidaan sanoiksi ja lauseiksi ja lopulta kristallisoidaan selkeiksi käsitteiksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 85-86.) Eräitä tärkeimpiä ja halvimpia mutta samalla aliarvostetuimpia tapoja siirtää hiljaista tietoa ovat epäviralliset ja vapaamuotoiset tilanteet. Esimerkiksi kahvitauoilla ja lounailla rakennetaan hiljaisen tiedon jakamisen kannalta tärkeitä luottamusta, yhteishenkeä ja vuorovaikutussuhteita sekä jaetaan tarinoiden, kokemusten ja dialogin kautta hiljaista tietoa. (Virtainlahti 2009, 123-124, 135.) Koska hiljaista tietoa voidaan siirtää eteenpäin dokumenttien avulla vain rajallisesti, tietojärjestelmät, prosessikuvaukset ja ohjeet eivät voi korvata kokonaan sosiaalisen kanssakäymisen ja yhdessätyöskentelyn avulla tehtyä siirtoa. (Puusa & Eerikäinen 2011, 60.)

Olen huomannut työssäni että epämuodolliset tilaisuudet työ-ajalla ja sen jälkeen, kuten yhteiset lounaat, sauna-illat tai oluella käynti, paitsi edistävät työpaikan yhteishenkeä ja ilmapiiriä, ne myös luovat tilanteen hiljaisen tiedon siirtämiselle. Kokeneemmat työntekijät voivat siirtää sitä kertomalla tarinoita aikaisempien festivaalien tapahtumista tai uudet työntekijät ottaa esiin epämuodollisempia kysymyksiä aiheista jotka liittyvät työhön, mutta jotka eivät nouse esille työpäivän aikana. Tarinoilla voidaan välittää paitsi organisaation historiaa, arvoja, sosiaalisia käytäntöjä ja työtapoja, myös luoda yhteisöllisyyttä. Eri lähteistä peräisin olevia tarinoita voidaan myös kirjata ylös ja koota yksiin kansiin (Virtainlahti 2009, 97).

von Kroghin, Ichijon ja Nonakan (2000, 83) mukaan tyypillisimmät hiljaisen tiedon jakamistavat ovat

- Suora havainnointi, jossa työtapautumaa ja sen tekijän työtapoja tarkkaillaan kuten perinteisessä mestari ja oppipoika -suhteessa.

- Suora havainnointi ja kuvailu (*narration*), jossa lisäksi kuvaillaan työnteon prosessia, usein kertomalla samankaltaisista tapauksista tai käyttämällä vertauskuvia.
- Työtehtävän imitointi tarkkailun aikana tehtyjen havaintojen perusteella
- Kokeilu ja vertailu, jossa ensin yritetään suorittaa tehtävä eri tavoin, ja sitten vertaillaan omaa suoritusta asiantuntijan vastaavaan.
- Yritetään yhdessä tekemällä suorittaa työtehtävä asiantuntijan antaessa neuvoja ja vihjeitä kuinka suoritusta voisi parantaa.

Virtainlahden (2009, 118-124, 127, 131) mukaan hiljaista tietoa voidaan parhaiten jakaa:

- Tiimeissä ja työryhmissä, joissa syntyy helposti vuorovaikutusta eri jäsenten välille, ja sitä kautta edesautetaan tiedon jakamista.
- Mentoroinnilla, josta lisää luvussa 2.4.
- Mestari-oppipoika -mallilla, joka on yksi vanhimpia hiljaisen tiedon siirtämisen tapoja, mutta joka usein jää pelkäksi mestarin työn seuraamiseksi ja sen jäljittelyksi, ilman että sitä kriittisesti arvioitaisiin tai luotaisiin toisen kokemuksen pohjalta omia käytäntöjä.
- Reflektoimalla omaa toimintaa. Tällöin lähestytään kriittisesti ja kyseenalaistavasti omaa toimintaa, ja mietitään vaihtoehtoisia toiminta- ja ajattelutapoja. Näin voidaan havaita ja tuoda näkyväksi omat onnistumiset ja epäonnistumiset ja niiden kautta jakaa tietoa muille.
- Työnkierrolla, jolloin työntekijä vaihtaa määrääjäksi työtehtäviä ja palaa lopuksi vanhaan työhönsä. Näin kartutetaan kokemusta, kehitetään monitaitoisuutta, lisätään työn vaihtelevuutta ja ehkäistään uupumusta.
- Perehdyttämällä, josta lisää luvussa 2.3.

Hiljaista tietoa voidaan kirjoittaa näkyväksi sekä tiedon omistajalle kuin muillekin työntekijöille dokumentoimalla työvaiheita ja menetelmiä esimerkiksi yhteiseen muistikirjaan. Tämä tapa on työläämpi kuin mallintaminen, jossa tiivistetään jonkin ilmiön tai prosessin rakenne kaavioksi tai sanalliseksi kuvaukseksi. Haastattelu on yleisin tapa suorittaa mallintaminen, jolloin haastateltavalta voidaan kysyä esimerkiksi miten hän tekee jonkin työtehtävänsä, miksi hän tekee sen ja minkä takia hän tekee sen tietyllä tavalla. Mallinnusta voidaan täydentää havainnoimalla kohteen työnteoa.

Teollisuuden puolelta esimerkkejä mallintamisesta ovat tekniset piirustukset ja kaaviot tuotantoprosessin kulusta. (Virtainlahti 2009, 94-96.) Systemaattisesti ja suunnitelmallisesti hiljaista tietoa voidaan jakaa esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttämisprosessissa.

2.3 Yleis- ja syventävä perehdytys

Ilman perehdyttämistä ja työnopastusta työntekijä joutuu oppimaan monet asiat yrityksen ja erehdyksen kautta ja sopeutuminen uuteen työyhteisöön vaikeutuu. Koska perehdyttäminen vie aikaa, se nähdään joskus pelkkänä kustannuksena. (Lepistö 2001, 2, 4.)

Perehdyttäminen tapahtuu pääasiassa toisen työntekijän tai esimiehen ohjaamana ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa hänen sekä muiden työntekijöiden kanssa. Yhdessä tekeminen ja kokeneemman työntekijän työn havainnointi ja seuraaminen ovat keskeisessä asemassa. (Frisk 2003, 43.)

Perehdyttämisen tarkoituksena on:

- *tukea työntekijän oppimista*
- *helpottaa ihmissuhteiden solmimista työpaikalla*
- *antaa tietoa organisaatiosta ja tuoda näkyväksi sen tapoja toimia, myös kirjoittamattomia sääntöjä ja muuta organisaatiokulttuuria*
- *auttaa työntekijää muodostamaan kokonaisvaltainen kuva omista työtehtävistään ja niistä osana oman yksikön/osaston ja koko organisaation toimintaa.*

(Frisk 2003, 41)

Perehdyttäminen jaetaan yleis- ja syventävään perehdytykseen. Yleisperehdytyksellä tarkoitetaan organisaatioon ja toimintaympäristöön liittyviä asioita. Syventävällä perehdytyksellä tarkoitetaan yksikön toimintaan ja varsinaiseen työhön liittyviä asioita. Vanha työntekijä on usein pätevin henkilö syventävään perehdyttämiseen, sillä hän tuntee vanhan työnsä ja sen erityispiirteet parhaiten. (Frisk 2003, 42)

Olen huomannut että perehdyttäminen usein laiminlyödään kulttuurialan työpaikoilla. Yleensä syynä tuntuu olevan resurssien puute, ei ole varaa pitää vanhaa ja uutta

työntekijää samaan aikaan töissä tai määrätä kolleegaa uhraamaan aikaansa noviisiin perehdyttämiseen.

Useimmiten työntekijöiden vaihtuessa kuitenkin tarvittaisiin systemaattista perehdytystä. Perehdyttämistä voi toteuttaa esimies, kollegat tai siihen erikseen nimetyt muut henkilöt organisaatiossa.

2.4 Mentorointia hiljaisen tiedon siirtämiseksi

Mentorointi on nykyään suosittu tapa tietojen ja taitojen siirtämiseksi ja erityisen hyvä tapa hiljaisen tiedon siirtoon. (Virtainlahti 2009, 119). Se on tapa kehittää henkilöstön osaamista, tehdä sitä näkyväksi ja varmistaa sen pysyminen organisaatiossa siirtämällä sitä kokeneilta työntekijöiltä uusille. Sitä käytetäänkin usein työhön perehdyttämisen tukena. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 64, 70.)

Klassinen tapa siirtää hiljaista tietoa on mentorointia lähellä oleva tilanne, jossa kisälli seuraa mestarin työskentelyä ja myöhemmin tekee samoja työtehtäviä mestarin opastuksella. Mentorointi menee kuitenkin prosessina syvemmälle kuin pelkkä mallioppiminen, siinä mentoroitavalle siirretään tietoa esimerkiksi yhteistyökumppaneista, organisaation toiminnasta ja mentorin kokemuksista (Puusa & Eerikäinen 2011, 60). Nykyaikaisen mentoroinnin voi tiivistää kahden työntekijän ohjasusuhteeksi: kokenut mentori ohjaa, tukee ja auttaa kokemattomampaa mentoroitavaa. Mentorointi ei kuitenkaan ole luonteeltaan autoritääristä, vaan se käsitetään pikemminkin yhteistyönä, vastavuoroisuutena ja dialogina. (Heikkinen & Huttunen 2008, 203-204.)

Työntekijän korvien välissä oleva hiljainen tieto siirtyy parhaiten ihmisten välisessä kanssakäymisessä, ja koska mentorointi on ennen kaikkea vuorovaikutussuhde, on se eräs parhaista tavoista hiljaisen tiedon siirtämiseen (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 10, 14). Mentorointia voidaan käyttää paitsi perehdytyksen työkaluna, sillä voidaan myös tukea työntekijän kehitystä ja työssä oppimista (Alred, Garvey & Smith 2000, 9). Mentorointi on kehittämismenetelmä, jossa mentoroija antaa aikaansa, tietämystään ja taitojaan lisätäkseen mentoroitavan kasvua, tietämystä ja taitoja. Heidän välilleen

syntyy kehityshaluun perustuva luottamuksellinen suhde. Tavoitteena on tunnistaa mentoroitavan piileviä kykyjä ja ominaisuuksia ja kehittää niitä eikä pelkästään auttaa häntä etenemään urallaan. Mentoroinnille ja siihen kuuluville yksittäisille tapaamisille asetetaan tavoitteet joita voidaan muuttaa prosessin aikana. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 15-16.)

Yleisin mentorointitapa on vapaamuotoinen mentorointisuhde jonka pituutta ei ole ennalta määritelty ja jota ei ole ylemmältä taholta määrätty aloitettavaksi mutta jolla on ennalta sovittu aihepiiri. Strukturoitu ohjelma on lähtöisin organisaation tarpeista ja tavoitteista ja siihen sisältyy osallistujien valintaprosessi sekä heidän valmentamisensa. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 17-18.)

Hyvän mentorointisuhteen ominaisuuksia ovat kahdenkeskisyys, sitoutuneisuus, rehellisyys ja joustavuus. Näiden avulla saadaan luottamuksellinen, tasavertainen ja elävä prosessi. Tärkeätä ei ole vain tiedon jakaminen, vaan itseoivaltaminen. Mentorointi on erilaista kuin esimerkiksi tutorointi, opettaminen tai työhönohjaus, joissa tietoa ja taito välitetään yksisuuntaisesti alaspäin (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 19-20.) Mentoriksi ei kuitenkaan kannata nimetä mentorin esimiestä, sillä se haittaa avoimen ja luottamuksellisen mentorisuhteen muodostumista. Tärkeintä on löytää kokenut ja motivoitunut mentori. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 74.)

<p>1. VALMENNUSTA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toivoo selkeitä tavoitteita - Sitoutuu tavoitteiden saavuttamiseen - On avoin uusille ideoille - Haluaa palautetta 	<p>2. ESIKUVIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kaipaa neuvoja - Pitää mentoria esikuvana - Antaa mentorin ohjata, mukautuu
<p>3. KONTAKTIHENKILÖITÄ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Haluaa apua kontaktien kanssa - Ehdottaa itse asioita joista haluaa keskustella. - Esittää omia näkemyksiään 	<p>4. SPARRAUSTA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hakee itseluottamukselleen vahvistusta - Osoittaa avoimuutta aiheiden valinnassa

Kuvio 1: Mentoroitava odottaa valmennusta, esikuvia, kontaktihenkilöitä ja sparrausta. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 22)

Mentori voi käyttää kolmea erilaista lähestymistapaa:

- Hän edesauttaa mentoroitavan kehitystä esittämällä tämän työhön liittyviä kysymyksiä joka auttaa häntä näkemään asiat uudelta kannalta. Tällöin mentoroijalla ei välttämättä ole tiettyä tavoitetta keskusteluissa.
- Mentori rohkaisee mentoroitavaa pohtimaan ja analysoimaan työtään ja siihen liittyviä asioita myös mentorointihetkien ulkopuolella.
- Mentori antaa palautetta mentoroitavan työsuorituksesta sekä hänen tekemistään ratkaisuista. Palautteen ei pidä olla pelkästään kriittistä. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 75.)

Mentori voi ottaa erilaisia rooleja tilanteen mukaan. Hän voi olla esimerkiksi kriittinen ystävä joka esittää mielipiteitään ja kritiikkiä avoimesti, yhteistyökumppani joka auttaa tavoitteiden määrittämisessä ja niiden saavuttamisessa, opas joka näyttää esimerkillään oikean toimintatavan, sillanrakentaja joka auttaa suhdeverkoston luomisessa tai sparraaja jonka kanssa voi puida ja testata hullujakin ideoita. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 27-28.)

Seuraavassa luvussa esittelen tämän opinnäytetyön kartoituksen kohteena olevat pirkanmaalaiset festivaalit eli PirFest ry:n jäsenorganisaatiot.

3. Kartoituksen kohteena pirkanmaalaiset festivaalit – PirFest ry

Tutkimuskohteenani olivat pirkanmaalaiset festivaalit, tarkemmin sanoen vuonna 2009 perustetun PirFest ry:n 33 jäsenorganisaatiota ja niiden järjestämät festivaalit (36 kpl).

Pirfest ry:n toiminta-ajatuksena on parantaa pirkanmaalaisten festivaalien toimintaedellytyksiä ja tehdä jäsenfestivaaleja tunnetuksi kotimaassa ja ulkomailla (PirFest ry toimintasuunnitelma 2013, 4).

Valtaosa (24 kpl) festivaaleista pidetään Tampereella, muita tapahtumapaikkakuntia ovat Ikaalinen, Orivesi, Nokia, Mänttä-Vilppula (2 kpl), Ruovesi, Sastamala (2 kpl), Urjala ja Valkeakoski. Yksi festivaaleista on levittäytynyt koko maakuntaan, eikä sillä ole varsinaista kotipaikkaa. Festivaaleista 14 on musiikkitapahtumia, neljä ilmoittaa alakseen monitaiteen, kolme näyttämötaiteen ja kolme tanssin. Kuvataiteelle ja kirjallisuudelle on kaksi festivaalia kullekin. Elokuvalle, runolle, sarjakuvalla, sirkukselle

ja valokuvaukselle on yksi festivaali kutakin. (Pirfest yhteisesite 2013, 2-19) Vuonna 2012 käyntejä jäsenfestivaaleille oli n. 600 000 (Pirfest vuosikertomus 2012, 3).

3.1 Festivaalit joissa haastateltavat ovat työskennelleet

Haastattelin festivaalityöntekijöitä kolmelta Tamperelaiselta PirFestin jäsenfestivaalilta: Tampereen Teatterikesästä, Tampereen elokuvajuhlilta ja Tampereen musiikkijuhlilta. Nämä kolme festivaalia kuuluvat palkattujen työntekijöiden määrällä Pirkanmaan isoimpiin ja kaikki haastateltavat ovat työskennelleet vähintään kahdella näistä. Olen itse työskennellyt useamman vuoden ajan Tampereen elokuvajuhlilla ja Tampereen Teatterikesässä ja olen siten omakohtaisesti perehtynyt niiden toimintaan ja hiljaisen tiedon siirtoon.

Vuodesta 1969 järjestetyt Tampereen elokuvajuhlat (www.tff.fi) on viisipäiväinen vuosittain pidettävä festivaali, jonka ohjelmistossa on kotimaisen ja kansainvälisen kilpailun lisäksi erikoisohjelmisto, jossa esitetään lyhytelokuvien ja pitkien dokumenttien lisäksi myös joitain pitkiä fiktioelokuvia. Kävijöitä on vuosittain n. 33 000 ja elokuvia esitetään n. 500 kpl n. 140 näytöksessä.

Vuonna 1968 perustettu Teatterikesä (www.teatterikesa.fi) on viikon mittainen vuosittain järjestettävä teatterifestivaali. Teatteriin keskittyvän pääohjelmiston lisäksi festivaalilla on kevyempään musiikkipainotteiseen ohjelmistoon keskittyvä Ohjelmattelta, festivaaliviikon torstaina ympäri keskustaa levittäytyvä Tapahtumien Yö sekä poikkitaiteellisia esityksiä baareihin tuova Encore-baana.

Tampereen Musiikkijuhlat (www.tamperemusicfestivals.fi) järjestää vuosittain kaksi musiikkifestivaalia: Tampere Jazz Happeningin sekä vuorovuosittain uuteen musiikkiin keskittyvän Tampere Biennalen ja kuoromusiikkiin erikoistuneen Tampereen Sävelen. Musiikkijuhlat on osa Tampereen kaupungin kulttuuripalveluja.

4 Voiko hiljaista tietoa siirtää?

Opinnäytetyössäni pyrin etsimään vastausta kysymykseen *voiko hiljaista tietoa siirtää, ja jos voi niin millä tavalla?* Jos tietoa voi siirtää, niin onko se tehtävä suullisesti suoraan työntekijältä toiselle, vai onko mahdollista tallentaa se johonkin sähköiseen muotoon? Halusin myös selvittää mitä haasteita siirtoon liittyy ja minkälaisia mahdollisuuksia se tarjoaa.

Valitsin hiljaisen tiedon siirtämisen työni aiheeksi, koska se on käytännönläheinen sovellus varsin abstraktille käsitteelle. Olen myöskin kokenut aiheen puutteen omakohtaisesti työssäni ja olen alkanut pitää sitä tärkeänä, mutta tuntemattomana ja laiminlyötynä osa-alueena. Työstäni johtuen tuntuikin luontevalta tutkia hiljaisen tiedon siirtymistä juuri festivaaleilla, ja asuinpaikastani johtuen rajasin kyselyn koskemaan Pirkanmaalaisia festivaaleja. Jotta en joutuisi tekemään rajanvetoa kyläjuhlien ja festivaalien välille, kohdistin kyselyn Pirkanmaan festivaalit ry:n jäsenorganisaatioille.

Kyselylomakkeen kautta sain tietää TraConin mielenkiintoisesta sähköisestä tiedonsiirto- ja tallennusjärjestelmästä. Otin heidät vertailuanalyysin kohteeksi heidän luomansa systeemin poikkeuksellisuuden vuoksi.

5 Menetelmät

Olen tutkinut hiljaisen tiedon siirtymistä pirkanmaalaisilla festivaaleilla kolmella tavalla: lähettämällä sähköisen kyselylomakkeen (ks. liite 1: kyselylomake) kaikille Pirkanmaan Festivaalit ry:n jäsenille, haastatteleamalla kuutta festivaaleilla työskennellyttä henkilöä sekä tekemällä vertailuanalyysin TraConin sähköisestä järjestelmästä haastatteleamalla kahta tapahtuman järjestäjää. Kyselyllä kartoitettiin festivaalien johtoportaan asennoitumista hiljaiseen tietoon, sitä minkälaisia toimintatapoja heidän edustamillaan organisaatioilla on hiljaisen tiedon siirtämiseksi ja mitä kyseiset organisaatiot ovat sen siirtoon valmiit satsaamaan. Haastattelulla pyrittiin selvittämään festivaaleilla työskentelevien tuottajien, tiedottajien ja muiden eripituisissa määräaikaissa työsuhteissa olevien henkilöiden mielipiteitä ja kokemuksia hiljaisesta tiedosta ja sen siirrosta. Vertaisanalyysillä pyrin selvittämään minkälainen TraConin järjestelmä oikein on, miten sitä käytetään, miten se on luotu ja mitä sen ylläpito vaatii.

Kyselyn tarkoituksena oli siis kartoittaa Pirkanmaalaisten festivaalien suhtautumista hiljaiseen tietoon, sitä kuinka tuttu aihe heille on ja onko heillä prosesseja sen siirtämiseksi.

Vehkalahteen mukaan kyselylomakkeen osiot voivat olla joko suljettuja tai avoimia. Koska avoimeen osioon vastataan vapaamuotoisesti eikä opinnäytetyöni tarkoituksena ole kerätä tilastoja vaan ottaa selvää miten hiljaiseen tietoon suhtaudutaan ja miten sitä siirretään, valitsin tämän vaihtoehdon. (Vehkalahti 2008, 24.) Se, että Vehkalahteen mainitsemat perusjoukko (eli kaikki potentiaaliset kyselyn kohteet) ja otos (eli se ketä tutkitaan) ovat samansuuruiset otoskoon pysyessä kohtuullisen pienenä (33 kpl), puoltavat avoimista osioista koostuvan kyselylomakkeen käyttöä (Vehkalahti 2008, 43) .

Kirjoitin kyselyn kysymykset omien kokemusteni pohjalta. Kysely lähetettiin PirFest ry:n jäsenille sähköpostitse lokakuun alussa. Kahden viikon päästä tein soittokierroksen niihin festivaaleihin jotka eivät vielä olleet vastanneet ja lähetin kyselyn uudestaan niille jotka sen olivat hukanneet. Viimeisiä vaikeasti tavoitettavia henkilöitä yritin saada lokakuun loppuun asti kiinni. Kyselyyn vastanneet tekivät niin organisaationsa edustajina, eli kyseessä ei ollut nimetön kysely. Pirfestin jäsenorganisaatioiden lisäksi kyselyyn vastasi myös Tamperelaisen TraCon -tapahtuman pääjärjestäjänä toimiva henkilö. Kysely lähetettiin kaikkiaan 34 organisaatiolle ja sain 11 vastausta. Neljä festivaalia kieltäytyi vastaamasta, 15 lupasi vastata, mutta ei koskaan tehnyt niin, ja neljään en saanut minkäänlaista yhteyttä.

Koska kyselytutkimuksen avulla saatu tieto on usein pinnallista ja yleisluontoista (ks. esim. Vehkalahti 2008), haastattelin kolmessa PirFestin Tamperelaisessa jäsenorganisaatiossa työskenteleviä tai työskennellyttä henkilöä heidän kokemuksistaan hiljaisen tiedon siirtämisessä. Päädyin haastatteluun, koska halusin tarvittaessa kysyä syventäviä kysymyksiä. Aihe on minulle suhteellisen tuntematon, joten en pystynyt kovin hyvin ennakoimaan, mihin suuntaan vastaukset lähtevät. Lisäksi oletin, että voin helpommin saada kuvaavia esimerkkejä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35-36) tapauksista joissa hiljaista tietoa on siirtynyt

Haastattelutyyppiä valikoitui strukturoimaton haastattelu. Tälle myöskin syvähaastatteluksi kutsutulle keskustelunomaiselle haastattelutyyppille ovat ominaisia avoimet kysymykset, joiden avulla voidaan hankkia syventäviä vastauksia ja jotka saavat aikaan seuraavan kysymyksen (Hirsjärvi & Hurme 2011, 45-46).

Opinnäytetyötäni varten haastattelin seuraavia henkilöitä:

Mervi Paavilainen, kulttuurialan monitoimija, teatteri Eurooppa Neljän perustajajäsen, tuottajana Tampereen Teatterikesässä 1995 – 2013, missä työskennellyt pääasiassa Ohjelmateltan parissa. Vuodesta 2013 alkaen toiminut Valkeakoskella sijaitsevan Suomen Kesäteatterin tuottajana.

Elina Hämäläinen, Teatterikesän tiedotussihteeri, 2013 myös Ohjelmateltan tuotantosuunnittelija. Toiminut Tampere Jazz Happeningin 2013 tiedottajana.

Emmi Pääkkönen, festivaalin A markkinoija, festivaalin B tuottaja/markkinoija sekä festivaalin C tiedottaja.

Riina Mikkonen, Tampereen elokuvajuhlien tiedottaja 2006 – 2012

Aino Holma, Tampereen elokuvajuhlien vierasinfon vastaava 2005 – 2009 ja vapaaehtoistyöntekijä 2001 – 2003, Tampereen musiikkijuhlien projektikoordinaattori 2011 ja vapaaehtoistyöntekijä 2001, 2004 & 2013 ja Teatterikesän roudari 2006.

Laura Valoma, Musiikkijuhlien talkoolaisvastaava, Tampereen elokuvajuhlien lipunmyynnin- ja salivastaava 2004 – 2009 sekä tuottaja 2010 – 2013, Teatterikesässä työskennellyt vuodesta 2003 lähtien lipunmyynnin vastaavana ja tuotantosuunnittelijana.

Haastatteluissa käytin apuna seuraavia kysymyksiä:

- 1) Onko hiljaisen tiedon käsite ennestään tuttu?
- 2) Koetko hiljaisen tiedon siirtämisen tärkeäksi?
- 3) Koetko tiedon mahdollisen hävikin ongelmaksi?

- 4) Oletko siirtänyt hiljaista tietoa tai valmistellut sen siirtoa?
- 5) Miten olet siirtänyt hiljaista tietoa?
- 6) Siirsikö edeltäjäsi sinulle hiljaista tietoa? Miten?
- 7) Onko sinulla suunnitelmia hiljaisen tiedon siirtämisen suhteen?
- 8) Saitko esimieheltäsi tukea hiljaisen tiedon siirtoon tai tallentamiseen?

Benchmarkingia eli vertailuanalyysiä käytetään pääasiassa menestyvien organisaatioiden tutkimiseen jotta saataisiin tietää miksi ne ovat menestyneet ja mitä niiden käyttämiä toimintatapoja voitaisiin ottaa käyttöön omassa organisaatiossa. Benchmarkingissa valitaan jokin selvästi rajattava osa-alue omasta organisaatiosta jota lähdetään kehittämään, ja valitaan vertailukumppaniksi organisaatio jolla kyseinen osa-alue onnistuu paremmin, sekä kerätään tietoa siitä kuinka vertailukumppani osa-alueessa suoriutuu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 163-164.)

TraConin haastattelussa käytin apuna seuraavia ”Poraan” liittyviä kysymyksiä:

- Onko ”Pora” ollut käytössä alusta lähtien, oliko se vaikea perustaa ja onko ylläpito vaativaa?
- Kuka saa jakaa tehtäviä ja perustaa niitä?
- Tuodaanko issueita eli tehtäviä vanhoista tapahtumista?
- Tehtävän saanut henkilö ei välttämättä jaa suunnitelmiaan toteutuksesta tai siitä miten se loppujenlopuksi toteutettiin tai edes siitä tehtiinkö sille ylipäätänsä mitään, miksi?
- Joskus myös vaikuttaa ehtä tehtävän antaja on lopulta tehnyt sen itse, miksi?
- Väillä aika pienikäkin juttuja on jaettu subtaskeiksi, miksi?
- Voiko Gantt:ista suodattaa tai lajitella tiettyjä kokonaisuuksia?

6 Festivaalien asenteet ja toimintatavat hiljaisen tiedon siirron suhteen

Kyselytutkimuksen perusteella kaikissa festivaaliorganisaatioissa tunnustettiin hiljaisen tiedon olemassaolo työyhteisössä ja sen siirtämisen tärkeys. Vastaajat katsoivat hiljaisen tiedon koskevan käytäntöjen jakamista (Lost in Music, Kukkaisviikot,

Teatterikesä, Vanhan kirjallisuuden päivät, Tracon), virkamiesten ja taiteilijoiden kanssa toimimisen tapoja ja hyviä käytäntöjä (Mäntän kuvataideviikot), paikallistuntemusta, henkilökohtaisia verkostoja ja kontakteja (Mäntän musiikkijuhlat, Tampereen elokuvajuhlat) sekä perinteitä ja työtapoja (Pentinkulman päivät).

Kukkaisviikkojen tuottaja oli huomannut tiedon ja hiljaisen tiedon tärkeyden niiden poissaolon kautta, sillä hänen edeltäjänsä ei ollut jättänyt minkäänlaisia dokumentteja, eikä ollut suostunut keskustelemaan entiseen työhönsä liittyvistä asioista. Hän koki tämän aiheuttaneen noloja tilanteita, kun ulkopuoliset tiesivät enemmän festivaalin asioista kuin tuottaja itse. (Kysely syksy 2013.)

Siirtäminen koettiin tärkeäksi organisaation pienuuden takia (Lost in Music), jatkuvuuden kannalta (Mäntän musiikkijuhlat, Pentinkulman päivät, Tampereen elokuvajuhlat, Teatterikesä, Vanhan kirjallisuuden päivät), henkilöstön vaihtuvuuden takia (Pispalan Sottiisi) ja tapahtuman laadun ylläpidon takia (TraCon) Mäntän kuvataideviikoilla se koetaan tärkeäksi, mutta asiasta ei ole keskusteltu. (Kysely syksy 2013.)

Ainostaan Lost in Music- ja Musiikkia! Ruovesi -festivaalilla hiljaisen tiedon hävikkiä ei koettu ongelmaksi, lähinnä siitä syystä, että asiaa ei oltu liiemmästi ajateltu ja koska organisaatiot olivat niin pieniä. Paradoksaalista kyllä organisaation koon ilmoitettiin olleen syy myös siihen, miksi Lost in Musicissa koettiin hiljaisen tiedon siirtäminen tärkeäksi. (Kysely syksy 2013.)

Musiikkia! Ruovesi -festivaalilla aiottiin mahdollisten henkilövaihdosten tapahtuessa siirtää kaikki mahdollinen tieto eteenpäin eikä siihen ilmeisesti koettu liittyvän sen kummempaa mystiikkaa, eikä mitään uskottu häviävän. Siirtoa ei oltu myöskään valmisteltu mitenkään, koska organisaatio oli pysynyt samana alusta lähtien. Mäntän musiikkijuhlilla nähtiin hävikissä sekä hyvää että huonoa: toisaalta arvokasta tietoa katoaa, mutta toisaalta vanhan poistuessa saadaan uusia ajatuksia ja ideoita organisaatioon. (Kysely syksy 2013.)

Uusien työntekijöiden perehdyttämiseen menee enemmän aikaa	8/11 kpl
--	----------

Organisaation toimintakyky heikkenee	7/11 kpl
Organisaation tuottamien palvelujen laadun taso heikkenee	6/11 kpl
Organisaatiolle elintärkeää tietoa katoaa	5/11 kpl
Muu syy	3/11 kpl

Taulukko 1: Miksi mahdollinen hiljaisen tiedon hävikki on ongelma organisaatiossa?

(Kysely syksy 2013.)

Hiljaisen tiedon hävikin aiheuttamista ongelmista oltiin suhteellisen yksimielisiä, mikään ei selvästi noussut ylitse muiden. Hävikki oli vastaajien mielestä ongelmallista, sillä uusien työntekijöiden perehdyttämiseen meni aikaa, ja organisaation toimintakyky ja palvelujen laatu heikkenivät. Suurin osa vastaajista koki että hävikki oli ongelma, mutta yllättäen vain viisi oli sitä mieltä että organisaatiolle elintärkeää tietoa saattaa kadota. Muiksi syiksi mainittiin jokavuotinen harjoittelijoiden koulutus (Mäntän kuvataideviikot), organisaation toimintakyvyn heikkeneminen (Kukkaisviikot) sekä organisaation kehittämisen vaarantuminen (TraCon). (Kysely syksy 2013.)

Hiljaista tietoa on koottu joko paperiseen tai sähköiseen muotoon.	9/11 kpl
Organisaatiossa toimii yksi tai useampia tiimejä joiden sisällä hiljainen tieto siirtyy	4/11 kpl
Tietoa siirretään kokeeneelta työntekijältä uudelle mentoroinnin avulla	5/11 kpl
Monitaitoisuutta ja hiljaisen tiedon siirtymistä edistetään työkierron avulla	0/11 kpl
Hiljaista tietoa siirretään uuden työntekijän perehdyttämisen aikana.	7/11 kpl
Työpaikalla pyritään luomaan tilanteita joissa hiljaista tietoa voi siirtyä tarinoiden tai sosiaalisen kanssakäymisen kautta.	5/11 kpl
Muulla tavalla	0/11 kpl

Taulukko 2: Miten hiljaista tietoa siirretään tai aiotaan siirtää organisaatiossa? (Kysely syksy 2013.)

Kaikkien vastaajien kokemuksen mukaan hiljaista tietoa oli koottu jollain tavalla. Alle puolet vastaajista ilmoitti, että organisaatiossa toimii tiimejä, joiden sisällä hiljainen tieto siirtyy. Useimmissa organisaatioissa hiljaista tietoa siirrettiin perehdyttämisen

avulla. Alle puolet vastaajista ilmoitti siirtotavaksi mentorinnin. Myös vähemmän formaaleja keinoja tunnustettiin (tarinat, sosiaaliset tilanteet). Millään festivaalilla TraConia lukuunottamatta ei ollut asian tiimoilta tarkempia tulevaisuudensuunnitelmia. Traconilla oli tarkoitus kehittää perehdyttämistä ja luoda enemmän sosiaalisia tilanteita, joiden avulla hiljainen tieto siirtyy. (Kysely syksy 2013.)

Yleisin hiljaisen tiedon siirron väline näyttää olleen dokumentointi joko paperille tai sähköisesti. Kokemukseni mukaan festivaalien harjoittama mentorointi on useassa tapauksessa lähempänä perehdyttämistä kuin oikeaa mentorointia ja perehdyttäminen on pikemminkin työhönopastusta kuin perehdyttämistä. Sosiaalisten tilanteiden kautta siirtoa tapahtui kyselyn mukaan vähänlaisesti, mikä on erikoista kun ottaa huomioon sen halpuuden ja helppouden työnantajalle. Tiimejä käytettiin myös vähän, mikä saattoi johtua organisaatioiden pienuudesta. Merkillepantavaa on, että kukaan ei käyttänyt työnkiertoa tai "muita tapoja". Työnkierto oli varmasti jäänyt paitsioon kalleutensa takia, mutta johtuiko "muiden tapojen" puuttuminen kysymysten kattavuudesta, vai siitä että uusien keinojen löytämistä hiljaisen tiedon siirtämiseksi ei koeta tärkeänä? (Kysely syksy 2013.)

7 Miten hiljaista tietoa on siirretty työntekijöille?

Haastattelujen jälkeen voin kokoavasti todeta, että kokemukset hiljaisen tiedon siirrosta olivat vaihtelevat. Kolmea kuudesta haastatellusta ei perehdytetty aloittaessa syvällisesti työhönsä. Kaksi oli saanut perusteellisempaa perehdytystä, näistä toinen usean kuukauden ajan. Vaihtelevantasoisia paperisia ja sähköisiä dokumentteja oli yhtä tapausta lukuunottamatta kaikilla saatavilla ja vähintäänkin työhönopastus tai lyhyt perehdytys pidettiin. Kaikki olivat enemmän tai vähemmän omaksuneet hiljaista tietoa työtä tehdessä ja työtovereilta kyselemällä ongelmien tullessa eteen. Tämä aiheutti kahden haastateltavan kohdalla ikävyyksiä, osan asioista tullessa esiin yllätyksenä koska kukaan ei ehtinyt tai muistanut informoida niistä. Lopputuloksena osa töistä tehtiin kiireellä viime tingassa ja rimaa hipoen.

Kattavin perehdytys oli Teatterikesän Ohjelmateltan tuotantosuunnittelusta poisjäävän tuottajan Mervi Paavilaisen hiljaisen tiedon siirto seuraajalleen Elina Hämäläiselle

useamman kuukauden pituisen perehdyttämiskauden aikana. Elina aloitti Teltan mapin läpikäynnillä, mutta dokumentteja oli suhteellisen vähän. Hän kirjoitti papereiden perusteella mieleen tulleet kysymykset ylös, ja kävi ne myöhemmin läpi Mervin kanssa. Joka toinen viikko oli palaveri, jossa he kävivät läpi sillä hetkellä ajankohtaisia tai mieleen tulleita Teltaan liittyviä asioita. Esiin tuli paljon ohjeita sosiaalisten tilanteiden hoitamisesta, vaikkakin Elinan mielestä eri ihmiset toimivat näissä tilanteissa eri tavalla, ja yhtä oikeaa toimintatapaa ei ole olemassa. Elina seurasi aika vähän päivittäistä tuotantoprosessia, kävi kyselemässä tai soitteli mitä tapahtuu ja mitä on työn alla. Hän oli myös teltan tuotantoon liittyvissä palavereissa mukana. Mervi hoiti Teltan tuotantoa aika pitkälle puhelimitse, siinä Elina koki vaikeaksi olla mukana. Tehdessään töitä etänä Mervi soitteli Elinalle pitääkseen tämän ajan tasalla. Festivaaliviikolla Mervi hoiti teltan tuotantoa paikanpäällä ja Elina seurasi, miten työt tehdään. Varsinkin rakennusvaiheessa Mervi kertoi, mitä kannattaa tehdä ja missä järjestyksessä. Festivaalin aikana Elina huomasi, mitä kannattaa tehdä ohjeiden mukaan ja mitä toimintatapoja kehittää. (Hämäläisen haastattelu 13.11.2013.)

Mervi Paavilaiselle itselleen hiljaista tietoa oli siirretty lähinnä dokumenttien avulla. Hän koki näin välitetyn tiedon suurpiirteisyyden ongelmaksi. Ohjelmatelttä ja Teatterikesän klubitoimintaa hän oli perustamassa, joten niiden osalta siirrettävää tietoa ei ollut. (Paavilaisen haastattelu 30.10.2013.)

Tampereen elokuvajuhlien työntekijät olivat poissa työstä puoli vuotta työsuhteiden välillä ja useimmilla työsuhde loppui heti elokuvajuhlien jälkeen. Tiedottaja Riina Mikkonen oli huomannut, että tiedonkulkuun tuli miltei aina katkos työntekijöiden vaihtuessa. Tampereen elokuvajuhlilla oli jo useamman vuoden ajan ollut kaksi tiedottajaa, mutta Riinan aloittaessa tiedottajan työt toinen tiedottaja palasi festivaalille useamman vuoden tauon jälkeen, eli käytännössä kumpikin tiedottaja vaihtui samana vuonna ja hiljaista tietoa ei juuri siirtynyt. Hän itse oli oppinut työhön yrityksen ja erehdyksen kautta, mentorointia tai perehdytystä ei ollut tarjolla. (Mikkosen haastattelu 5.11.2013.)

Aino Holmalla oli Tampereen elokuvajuhlilla kavereita töissä, joiden kautta hän tuli elokuvajuhlille töihin vapaaehtoiseksi jo ennen festivaalia. Iltatöissä hiljainen tieto siirtyi aina kunkin käsillä olevan työn kautta kyselemällä ja havainnoimalla. Vapaaehtoisille oli

vielä lyhyt työhönopastus ennen varsinaisen festivaalin alkua. Musiikkijuhlilla ja Teatterikesässä aloittaville työntekijöille oli tarjolla pelkkä työhönopastus, mutta vapaaehtoisten ja roudarien töiden koettiin olevan sen verran simppeleitä, että tarvetta minkäänlaisen tiedon siirtoon ei katsottu olevan. Teatterikesässä sai neuvoja lähinnä kollegoilta työn ohessa. Tampereen elokuvajuhlien vierasinfon vastaavaksi siirtyessä kaksi aikaisempaa vastaavaa perehdytti Aino Holmaa ennen festivaalia, ja edellinen vastaava myös neuvoi festivaalin aikana. Hän oli huomannut että kyselemällä aktiivisesti itse saa tietoa, mutta pitää osata kysyä oikeat kysymykset ja koska ei ole yhtä oikeaa tapaa tehdä asioita, pitää löytää kyselemällä itselle paras tapa. Holma oli vahvasti sitä mieltä, että kaikilla festivaaleilla ennen, aikana ja jälkeen festivaalin hiljaista tietoa siirtyi tehokkaasti epävirallisissa tilanteissa ”tuopin ääressä”, kahvitauoilla tai tupakkatauoilla. Eikä pelkästään oman osaston ihmisten kanssa vaan kaikkien organisaation työntekijöiden kanssa saattoi uutta hiljaista tietoa tulla esiin. Tämä johtui todennäköisesti vierasinfon työn luonteesta. Siinä oli tiedettävä laajasti koko organisaation toiminnasta ja festivaalin ohjelmasta tai vähintään, keneltä voi mitään asiaa kysyä. (Holman haastattelu 17.10.2013.)

Laura Valoma koki, ettei häntä oltu Teatterikesässä aloittaessaan (lipunmyynnin vastaavana ja myöhemmin tuottajana) juurikaan perehdytetty. Hän oli tutustunut edeltäjiensä jälkeenjääneisiin papereihin, joiden lisäksi oli pidetty lyhyt työhönopastus. Musiikkijuhlilla hän toimi ensimmäisenä talkoolaisvastaavana, joten edeltäjää ei ollut. Tampereen elokuvajuhlilla Valoma toimi lipunmyynnin- ja salivastaavana sekä tuottajana. Kahdessa ensiksimainitussa hän sai perehdytyksen työtoverilta, mutta tuottajaksi taas ei. Huomionarvoista on, että festivaalin ajan kestävään työhön perehdytettiin, mutta 3 – 4 kuukautta kestävään työhön ei. (Valoman haastattelu 20.11.2013.)

7.1 Hiljaisen tiedon siirtämisen tavat

Elina Hämäläinen ei ollut siirtänyt suoraan tietoa, mutta oli pyrkinyt kirjoittamaan asiat mahdollisimman auki sähköisiin dokumentteihin (Hämäläisen haastattelu 13.11.2013).

Mervi Paavilainen oli siirtänyt hiljaista tietoa Elina Hämäläiselle, joka oli ottamassa haltuunsa Ohjelmateltan tuotantosunnittelun. Elina oli aikaisemmin toiminut organisaatiossa tiedotussihteerinä, ja Mervi oli kokenut että puuttuvan tuotantokokemuksen takia tietoa oli vaikeampi siirtää, koska vastaanottajalle tuli paljon kokonaan uusia käsitteitä ja uutta tietoa. Tätä korosti se, että siirrettäviä pikkuasioita oli paljon. Eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon siirto Elinalle alkoi tammikuussa. Mervi piti hänet ajan tasalla siitä mitä tapahtuu ja Elina seurasi välillä puheluita. Paavilainen koki, että samassa huoneessa olo olisi ollut tärkeää perehdyttämisen kannalta, nyt työskentelivät eri huoneissa ja hän saattoi välillä tehdä etätöitä toisella paikkakunnalla sijaitsevan uuden työpaikkansa tähden. Festivaaliviikolla Elina seurasi koko ajan Mervin perässä ohjelmateltalla ja Mervi kertoi tehdessään mitä hän juuri nyt tekee ja miksi. Hän kertoi koko viikon nippelitietoa asioista jotka pitää muistaa ja hoitaa, esimerkiksi teltan rakennuksesta, tekniikasta, esiintyjien kanssa toimimisesta ja yleisön kanssa toimimisesta. Välillä Elina hoiti jonkin esityksen yksin. Paavilainen oli sitä mieltä, että festivaaliviikossa pitää elää mukana niin että näkee ja kokee miksi asioita tehdään niinkuin tehdään. Hänen kokemuksensa mukaan tiedon jakaminen puhumalla oli tärkeää ja että muukin työyhteisö oli tärkeä tiedon siirrossa. Hän ei juurikaan suunnitellut Ohjelmateltan tiedon siirtoa etukäteen, vaan meni fiilispohjalla eteenpäin. Mervi oli sitä mieltä että Elinan olisi pitänyt olla mukana koko prosessin ajan, nyt hän teki myös tiedottajan töitä. Hänen mielestään pitäisi tehdä samaa työtä yhdessä mahdollisimman pitkään, niin asiat ja kysymykset tulisivat luonnostaan esiin koska tiedon siirtäminen vie aikaa. Haastateltavan mielestä suurin ongelma tiedon siirrossa oli kommunikointitapojen opettaminen seuraajalle, eikä myöskään henkilökohtaisia suhteita voinut kunnolla siirtää, vaikka ne ovatkin elintärkeitä tuottajalle. (Paavilaisen haastattelu 30.10.2013.)

Riina Mikkosen tiedottajaparin vaihtuessa kolme-neljä vuotta sitten he kävivät työhön kuuluvia asioita läpi ja jakoivat työtehtäviä. Viimeisenä vuonna olivat pitäneet tiedotuksen viikkopalavereja joissa käytiin asioita yhdessä läpi. Työn ohessa oli aina neuvottu uusia työntekijöitä. Ennen lopettamista Mikkonen lähinnä arkistoi dokumentteja. Aikaa, resursseja tai energiaa ei ollut sen kummempaan tiedon siirtoon. Hän oli sitä mieltä että omat työtavat saattavat olla väärä, joten voi olla hyvä että seuraaja tekee asiat aivan eri tavalla. Hän oli sitä mieltä että organisaatiosta puuttui kunnollinen tiedonsiirtomekanismi, varsinkin kun ottaa huomioon että työvoiman

vaihtuvuus on suurta ja vastuu hiljaisen tiedon siirrosta oli loppujenlopuksi johdolla eikä työntekijöillä. Jos ei ole resursseja tieto ei siirry ja työntekijöiden motivointi tiedon siirtoon on hänen mielestään tärkeää. Riina oli huomannut, että työpaikan ulkopuolella esim. tuopillisen ääressä tavatessa puhuttiin paljon työasioita, jolloin kuuli taustoja sekä asioita joista muuten ei olisi tullut puhe. Myös työyhteisö hitsautui näissä epävirallisissa tapaamisissa hyvin yhteen. Lisäksi osa porukasta ei tallentanut asioita lainkaan, jolloin tuopin ääressä siirtyi tärkeääkin tietoa. Tunsin että lähinnä dokumentit jäivät seuraajalle, toivoo että myös asenteet siirtyivät. Ei kuitenkaan miellä että hävikkiä olisi tapahtunut. (Mikkosen haastattelu 5.11.2013.)

Aino Holma koki, että vierasinfon vastaavan työ oli lähes ainoastaan hiljaisen tiedon varassa, koska dokumentteja ei ole juurikaan ollut. Edeltäjillä ei todennäköisesti ole ollut aikaa merkitä mitään muistiin. Kun Holma tiesi lopettavansa, hän kirjoitti omalla ajallaan asioita ylös. Haastateltava piti myös perehdyttämistä tärkeänä, sillä kaikkea ei voi muistaa, ja monet asiat tulevat mieleen vasta tehdessä, ja monien asioiden tarpeellisuuden huomaa vasta festivaalin aikana asiakaspalvelutilanteessa. Musiikkijuhlilla Holma siirsi tietoa lähinnä työtilanteissa, paitsi Sävelen projektikoordinaattorina jolloin hän kirjoitti työstään raportin työnantajalle festivaalin päätteeksi. Haastateltava teki tämän työaikana, sillä se oli suunniteltu alunperinkin osaksi työtä. Raportti ei kuitenkaan sisältänyt aivan kaikkea tietoa siitä, kuinka työt oli tehty, vaan pääasiassa tulokset. Päätettyään lopettaa elokuvajuhlien vierasinfon vastaavana Holma kirjoitti kaiken työstä muistamansa tiedon ylös ja perehdytti seuraajansa, ja myöhemmin tämän seuraajan. Lisäksi hän neuvoi molempia puhelimitse näiden ensimmäisellä festivaalilla. (Holman haastattelu 17.10.2013.)

Laura Valoma oli siirtänyt hiljaista tietoa perehdyttämällä ja opastamalla seuraajiaan vastaavien tehtäviin. Hän oli dokumentoinut työtään mahdollisimman paljon kirjaamalla kontaktejaan, työlistoja ja hintoja. (Valoman haastattelu 20.11.2013.)

7.2 Ovatko saaneet tukea siirtoon?

Elina Hämäläinen oli huomannut että henkistä tukea ja rohkaisua tiedon siirtämiseen oli tarjolla esimiesportaasta, mutta resursseja ei niinkään (Hämäläisen haastattelu 13.11.2013).

Aino Holma teki dokumentoinnin omasta aloitteestaan ja lojaalisuudesta seuraajalle, organisaatio ei tarjonnut palkkaa. Perehdyttämisestä sai hyvityksenä vapaalippuja. (Holman haastattelu 17.10.2013.)

Valoma oli sitä mieltä että hiljaisen tiedon siirtoa voitaisiin helposti tehostaa pienillä satsauksilla, nyt resursseja ei juurikaan ole annettu. Esimiehet rohkaisivat dokumentointiin mutta eivät suulliseen tiedon välittämiseen. Organisaation huipulla ei usein tajuta että määräaikaiset eivät välttämättä ole seuraavaa kymmentä vuotta töissä, vaikka työyhteisö onkin tiivis. (Valoman haastattelu 20.11.2013.)

7.3 Haastateltavien suhtautuminen hiljaiseen tietoon ja käsitykset siitä

Elina Hämäläinen oli huomannut että ohjeistuksien kirjoittaminen oli aikaavievää, mutta toivoi että tietoa kirjoitettaisiin auki ja jaettaisiin. Hän näki hiljaisen tiedon siirtämisessä hyviä ja huonoja puolia: Kun hiljaista tietoa siirrettiin asiat nopeutuivat ja työt sujuivat paremmin, mutta jos kaikkia pikkuasioita ei selitetty, sai mahdollisuuden ideoida uutta ja parempaa. Hän oli huomannut tämän omakohtaisesti Teatterikesän tiedotuksessa, jossa oli kivaa, kun sai kehittää uusia työtapoja. Hän oli myös sitä mieltä että riippuu ihmisestä, onko hiljaisen tiedon siirto hyvä vai huono asia: Jotkut kaipaavat ohjeistusta ja osa haluaa tehdä vapaammin. (Hämäläisen haastattelu 13.11.2013.)

Emmi Pääkkönen oli huomannut, että jokaisella festivaalilla oli muotoutunut oma termistönsä tai sanastonsa, joka liittyi esimerkiksi toimintoihin tai sidosryhmiin. Vakityöntekijät olettivat että kaikki tietävät ne ja sen mitä konnotaatioita niihin liittyi. Esimerkiksi festivaalilla A vierasinfo ja "filmmarket" sijaittivat samassa paikassa josta käytettiin nimitystä festivaalikeskus, ja vanhat työntekijät yleensä automaattisesti olettivat että kaikki tiesivät mitä termi tarkoittaa, eikä sitä erikseen ruvettu avaamaan ellei sitä joku uskaltanut kysymään. Tämä liittyi osittain siihen, että pääkohdat käytännöistä siirtyivät helposti, mutta usein niihin liittyvät "varjossa" olevia asiat joita ei

kerrottu. Esimerkiksi festivaalilla C kerrottiin tiedotustilaisuuden järjestämisen pääpiirteet, mutta vasta viime hetkellä muistutettiin tekniikan hankkimisesta. Huonona puolena hän oli huomannut, että hiljaisen tiedon piirissä olevia käytäntöjä siirrettiin usein sellaisenaan kyseenalaistamatta, ja siirtoon liittyi tiettyä muutosvastaisuutta. Emmi oli myös huomannut sen hyvän puolen heikossa hiljaisen tiedon siirtämisessä, että jos kukaan ei kerro, niin pääsee ainakin kokeilemaan uutta. Kaikki sanoivat aina, että ”kysy sitten”, mutta pitäisi tietää ensin mitä kysyä. Hän koki siirron myös tärkeäksi, koska se säästää aikaa ja parantaa ilmapiiriä. Emmi oli huomannut, että tiedon hävikki oli ongelma miltei jokaisella festivaalilla, yksityiskohdat pakkasivat hukkumaan, ja sen tähden moni asia tehtiin viime tingassa. (Emmi Pääkkösen haastattelu 12.11.2013.)

Aino Holma piti hiljaisen tiedon siirtoa tärkeänä nimenomaan vierasinfon vastavalle, sillä vierasinfon vastaavan työ perustui pitkälti hiljaiseen tietoon, koska se liittyi sosiaalisiin tilanteisiin ja ajankohtaisen tiedon jakamiseen. Lisäksi hiljaisen tiedon oli oltava ajankohtaista, koska monet asiat muuttuivat vuodesta toiseen sen mukaan minkälaisia päätöksiä festivaalin toimistolla oli tehty, tai oliko tämän vuoden vierailia erityistarpeita. Koki että monelta festivaalipaniikilta olisi välttytty jos tietoa olisi siirretty tarpeeksi, aika yksinkertaisia mutta ehdottoman tarpeellisia asioita jäi usein kertomatta. Huomasi, että monesti hiljaisen tiedon jakaminen ei ollut järjestelmällistä. (Holman haastattelu 17.10.2013.)

Laura Valoma oli huomannut että hiljaisen tiedon vähäinen siirtäminen hidasti työntekoa ja teetti myös turhia lisätöitä. Ihmiset olettivat että uusi työntekijä tekee jonkin jutun joka on aina tehty vaikka hänelle ei oltu kerrottu siitä. Hän oli kuitenkin kokenut myös vapauttavana että oli saanut tehdä työt niinkuin huvittaa ja parannella asioita, koska usein festivaaleilla asiat tehtiin niinkuin aina ennenkin oli tehty. Laura koki kuitenkin hiljaisen tiedon siirron tärkeäksi koska festivaalityötä ei voi oppia koulussa, koska jokainen festivaali on erilainen ja jokainen pitää oppia tekemällä. Hän oli sitä mieltä, että vastaavien perehdytykseen panostettiin koska he olivat festivaaliviikolla tärkeitä toteutuksen kannalta, heillä ei ollut aikaa oppia tekemällä ja heidän tekemänsä virheet näkyivät enemmän ulospäin. Laura oli myös huomannut, että ihmissuhdetaidot auttavat, ”mukavalle tyypille” ja henkilöille jotka halutaan pitää töissä jaettiin herkemmin tietoa. Hän oli useasti joutunut aloittamaan uuden työn ilman

tietoja edeltäjältään, ja oli siksi kokenut olevansa motivoitunut siirtämään sitä seuraajalleen. (Valoman haastattelu 20.11.2013.)

8 Traconin vertaisanalyysi

Olen nostanut TraConin omaksi luvukseen siksi että se ei sopinut samaan muottiin muiden kyselyiden tai haastattelujen kanssa ja siksi koska heidän ratkaisunsa tiedonsiirron ongelmaan oli hyvin mielenkiintoinen ja poikkeuksellinen pirkanmaalaisten festivaalien joukossa. TraConin tapauksessa en lähtenyt hakemaan yksilöiden kokemuksia hiljaisen tiedon siirrosta, vaan yksityiskohtaisempaa tietoa benchmarkingin avulla siitä miten heidän organisaationsa siirsi eksplisiittistä ja hiljaista tietoa eteenpäin. Ja koska heidän järjestelmänsä oli niin laaja ja periaatteiltaan minulle entuudestaan tuntematon, pelkkä kysely ei olisi riittänyt.

Vuodesta 2005 vapaaehtoisvoimin järjestetty Tamperelainen roolipeli- ja animetapahtuma TraCon on noin 5500:lla kävijällään alansa suurimpia tapahtumia Pohjoismaissa (<http://fi.wikipedia.org/wiki/Tracon>). Tapahtumaan oli kehittynyt oma termistönsä, esimerkiksi järjestelytoimikuntaa kutsuttiin "coniteaksi" ja sen jäseniä, joita oli noin 50, "coniiteiksi". Conitean kokoonpano vaihtui ainakin osittain joka vuosi. Tapahtuman aikana työskenteleviä vapaaehtoistyöntekijöitä taas kutsuttiin "vänkäreiksi". (Sippo-Purman ja Pajukannan haastattelu 3.12.2013.) TraConin puolesta kysymyksiin vastasivat tapahtuman pääjärjestäjä Outi Sippo-Purma ja viestintävastaava Santtu Pajukanta.

TraConissa oli luotu monitasoinen ja rönsyilevä sähköinen tiedonsiirto-, hallinta- ja tallennusjärjestelmä joka koostuu Porasta, Höylästä, Jyrästä, Terasta, Kairasta ja lippukaupasta. Järjestelmän ydin oli Pora -niminen redmine-projektinhallintaohjelmistolla toteutettu intranet jonka pääasiallisena työvälineenä oli "tickettien" eli "issueiden" eli tehtävien luominen ja päivittäminen sekä Wiki-tietokannan päivittäminen ja ylläpito. Höylä oli käytössä lähinnä tapahtuman aikana tekstipohjaisena info-tv:nä sekä sisäisenä lokikirjana coniteille. Jyrä oli työvoimanhallintajärjestelmä jonka kautta halukkaat pystyivät ilmoittautumaan vapaaehtoistyöntekijöiksi ennen tapahtumaa ja jonka avulla conitit valitsivat työvoimaa

eri osa-alueille. Tera oli vänkäreille tarkoitettu työvoimawiki jossa oli vähemmän aiheita mutta enemmän tekstiä kuin Poran wikissä. Se sisälsi lähinnä asiakaspalveluohjeistusta eikä se pieniä päivityksiä lukuunottamatta juurikaan muuttunut tapahtumien välillä. Lukuoikeudet olivat kaikilla vänkäreillä. Kaira oli tapahtuman kävijöille tarkoitettu kyselyjärjestelmä. "Padit" (esimerkiksi EtherPad) eivät olleet TraConin ylläpitämiä, mutta ne olivat Googledocsin ohella epävirallisessa käytössä tiedon jakamiseksi netin kautta coniittien kesken. Pora, Höylä, Jyrä, Tera, Kaira ja tapahtuman lippukauppa olivat kaikki TraConin omaa tuotantoa. Kaikki käytetyt ohjelmat olivat ilmaisia avoimen lähdekoodin ohjelmia tai perustuivat sellaiseen. Ohjelmia ei ostettu ulkoa eikä lisenssejä omistettu. Koska kunkin ohjelman kehityksestä ja ylläpidosta vastasi yleensä yksi henkilö, ne olivat haavoittuvia näiden avainhenkilöiden äkilliselle poistumiselle. (Sippo-Purman ja Pajukannan haastattelu 3.12.2013.)

Alustojen paljous johtui kattavan yhtenäisjärjestelmän puutteesta, mistä johtuen erilaisia ohjelmia oli lisäilty aina tarpeen mukaan. Kehitteillä oli "ConDB" -järjestelmä johon yllämainittujen ohjelmien ominaisuuksia voitaisiin yhdistää. Ohjelmointikielinä olivat Python ja Django ja ohjelmoijia oli haastattelun hetkellä kaksi. Tulossa oli kolme lisää, mutta projekti oli vielä alkutekijöissään. (Sippo-Purman ja Pajukannan haastattelu 3.12.2013.)

TraCon teki myös yhteistyötä valtakunnallisesti muiden samantyyppisten vapaaehtoisvoimin järjestettyjen tapahtumien kanssa. Poran lisäksi he jakoivat toisten tapahtumien kanssa esimerkiksi lipunmyyntijärjestelmäänsä. Ongelmana oli eri tapahtumien tarpeista kommunikointi, ja yhteistyötä edistämään olikin muodostettu yhteisö ja yhteistyötapahtuma "ConCon". (Sippo-Purman ja Pajukannan haastattelu 3.12.2013.)

8.1 Pora

Vuodesta 2009 käytössä olleen Poran olivat kehittäneet coniitit joilla oli ollut kokemusta ohjelmistonkehityksestä. Jos omasi aiempaa kokemusta Linux-pohjaisista käyttöjärjestelmistä Poran kaltaisen projektinhallintaohjelmiston asennus vei pari tuntia. Poran pohjana oleva redmine oli ilmainen vapaan lähdekoodin ohjelmisto.

Joillekin tietotekniikkaan perehtymättömille henkilöille Poran käyttöliittymä saattoi aiheuttaa hylkimisreaktion. Jokainen TraCon-tapahtuma oli omana projektinaan Poran sisällä, mutta sieltä löytyi myös muiden järjestäjien, esimerkiksi Tampere Kuplii-sarjakuvatapahtuman projekteja. Conitea sai ylläpitäjältä muokkausoikeudet vain oman vuotensa tapahtumaan liittyvään projektiin ja kukin coniiitti perehdytettiin Poran käyttöön. Kuhunkin projektiin voitiin ottaa käyttöön eri komponentteja, esimerkiksi wiki, tehtävät, työajanseuranta, uutiset tai Ganttin kaavio. Tarkoitus oli saada työntekijöitä käyttämään Poraa enemmän, mutta muutosvastarintaa oli havaittavissa ihmisten pitäytyessä tutuissa ja turvallisissa tekstinkäsittelyohjelmissa ja puheluissa. Poran käyttäminen ei ollut coniiitille pakollista, mutta Wikin päivittäminen oli. Tapahtuman kehittäminen ja uusien asioiden ideointi tapahtui kuitenkin tapaamisten, kokousten ja sähköpostilistojen välityksellä, ei Poran. (Sippo-Purman ja Pajukannan haastattelu 3.12.2013.)

8.1.1 Tehtävät

Porassa jokainen coniiitti saattoi tehdä "tiketin" eli "issuen" eli tehtävän joko itselleen tai (harvemmin) toiselle coniiitille. Tehtävän saaneelle henkilölle lähti sähköpostimuistutus. Kuka tahansa pystyi päivittämään tehtäviä, mutta sääntönä oli että muiden tehtäviin ei kosketa ilman lupaa. Usein tehtävien luominen tapahtui kokouksissa päätettyjen asioiden pohjalta. Tehtävien luonnin pääasiallisena tarkoituksena oli luoda tehtävälista jonka avulla kaikki pystyivät näkemään mitä kaikkea oli työn alla ja että kaikesta oli huolehdittu ja että myös pikkuasiat tulivat tehdyksi. "Tiketöintiä" tehtiin myös tulevaisuudessa tehtävistä asioista. Yleensä tehtäviin kirjattiin vain mitä tehdään, joskus myös tehtävän vaiheita tai edistymistä. Lopputulos ja tarkempi kuvaus oli tarkoitus kirjata Wikiin. Kaikkia töitä ei kirjattu tehtäviksi, vaan osa kirjattiin suoraan Wikiin. Tehtävät olivat tärkeitä muistilistoina, tarkastustyökaluina sekä välineinä tiedon jakamiseksi conitean sisällä ja myös sen siirtämiseksi seuraavan tapahtuman conitealle. Tehtäviä ei luotu asioista joita ei oltu aikaisemmin tehty tai joiden tekemisestä ei oltu yhteisesti päätetty. Viimeaikoina "tiketöinti" oli vähentynyt, osittain koska uusia coniiitteja ei oltu siihen perehdytetty ja muistutettu sen tärkeydestä. Tähän oli tarkoitus saada parannus tulevaisuudessa. (Sippo-Purman ja Pajukannan haastattelu 3.12.2013.)

Home My page Projects Help Logged in as: Leo My account Sign out

Tracon 8 Search: Tracon 8

Overview Activity **Issues** New issue Wiki

Issues

Filters

Status open Tracker is Add filter

Apply

#	Tracker	Status	Priority	Subject	Assignee	Updated	Due date
1810	Tehtävä	Uusi	Normaali	Excalburin ja Hentain korvaukset kirpputorin järjestämisestä	Mikko "Lmmz" Lammi	17.09.2013 17:15	
1749	Tehtävä	Uusi	Normaali	Teoston ja Gramexin suojelumaksut	Mikko "Lmmz" Lammi	14.08.2013 16:15	25.08.2013
1744	Tehtävä	Työn alla	Normaali	Varmistettava, että Nexmo (SMS-lähetys) toimii edelleen & ladattava lisää kirettä	Mika "Siikakala" Ojamo	03.08.2013 21:42	11.08.2013
1743	Tehtävä	Uusi	Normaali	Tapahtumavastaavien workshop ja johtokeskus-ohjeistus	Mikko "Lmmz" Lammi	11.07.2013 12:09	
1740	Tehtävä	Uusi	Normaali	La-illan YTHS-sauna	Otto "Amoeba" Martin	28.06.2013 16:44	17.09.2013
1739	Tehtävä	Työn alla	Normaali	Ulkotekst - selvitys & suunnittelu	Otto "Amoeba" Martin	22.08.2013 01:10	31.07.2013
1738	Tehtävä	Hyväksytyt	Normaali	Yhteydenotto kaupungille Sorsapuiston tarpeista	Otto "Amoeba" Martin	22.08.2013 01:13	11.08.2013
1734	Tehtävä	Työn alla	Normaali	Yhteydenotto Tampere-talon ravintolaan	Mikko "Lmmz" Lammi	22.07.2013 17:07	02.08.2013
1732	Tehtävä	Uusi	Normaali	Green Roomin ruokalistaa (kommentoikaa kiitos)	Johanna Salovaara	12.07.2013 16:28	
1720	Tehtävä	Uusi	Normaali	Yhteydenotto: Victor Micordia	Juha "Syoran" Tuominen	20.04.2013 08:02	

1 2 3 4 Next » (1-10/39) Per page: 10, 100

Also available in: [Atom](#) | [CSV](#) | [PDF](#)

Powered by [Redmine](#) © 2006-2013 Jean-Philippe Lang

Kuva 1: TraCon 8 -tapahtumaan liittyneitä tehtäviä (<https://pora.tracon.fi>)

Tehtävä #1309

Update Watch Copy

Lehtimainokset
Added by Santtu 'Japsu' Pajukanta over 1 year ago. Updated over 1 year ago.

Start date: 18.03.2012
Due date: 24.07.2012
% Done: 100%

Status: Suljettu
Priority: Kriittinen
Assignee: Santtu 'Japsu' Pajukanta
Category: Viestintä
Target version: -

Description

- Anime-lehti
- Japan Pop

x

- Puolen sivun mainos kesäkuussa
- Koko sivun mainos elokuussa

Subtasks

Tehtävä-ID	Tehtävä	Status	Assignee	% Done
Tehtävä-#1316	Mainoksen toimitus kesäkuun Japan Popiin	Suljettu	Santtu 'Japsu' Pajukanta	100%
Tehtävä-#1317	Mainoksen toimitus elokuun Japan Popiin	Suljettu	Santtu 'Japsu' Pajukanta	100%
Tehtävä-#1305	Mainosvaihto: Tammen mangakalenteri	Suljettu	Santtu 'Japsu' Pajukanta	100%
Tehtävä-#1388	Kuva Tammen mangakalenteriin menevään mainokseen	Suljettu	Essi 'Shina' Nopanen	100%
Tehtävä-#1389	Tammen mangakalenteriin menevään mainoksen taitto	Suljettu	Santtu 'Japsu' Pajukanta	100%
Tehtävä-#1325	Mainos Ropeconin ohjelmalehteen	Suljettu	Santtu 'Japsu' Pajukanta	100%
Tehtävä-#1330	Mainoksen toimitus kesäkuun Anime-lehteen	Suljettu	Santtu 'Japsu' Pajukanta	100%
Tehtävä-#1340	Mainoksen toimitus elokuun Anime-lehteen	Suljettu	Santtu 'Japsu' Pajukanta	100%
Tehtävä-#1358	Koko sivun mainoksen taitto elokuun J-lehtiin	Suljettu	Santtu 'Japsu' Pajukanta	100%
Tehtävä-#1357	Puolen sivun mainoksen taitto kesäkuun J-lehtiin	Suljettu	Santtu 'Japsu' Pajukanta	100%
Tehtävä-#1402	Mainos Finnconin ohjelmalehteen	Suljettu	Santtu 'Japsu' Pajukanta	100%

Kuva 2: Tehtävän kuvaus ja sen alatehtävät (<https://pora.tracon.fi>)

Related to Tracon 7 - Tehtävä #4404: Toimita kritiset viime vuoden sponsoriallujut Ellille	Suljettu	11.12.2011	
Related to Tracon VI - Tehtävä #52: Mediakortti	Suljettu	22.07.2010	

History

- Updated by Elli 'Purple' Ojanieni almost 2 years ago #1
 - Status changed from *Luusi* to *Hyväksyty*
- Updated by Santtu 'Japsu' Pajukanta almost 2 years ago #2

Ai juu, viime vuoden mediakortti löytyy lähdebestoitseen täältä: #52
Toki jos tarvit taitto- tmv. apua.
- Updated by Santtu 'Japsu' Pajukanta over 1 year ago #3
 - File *Tracon7-mediakortti-print.pdf* added
 - File *Tracon7-mediakortti-print-ilmanbleedaja.pdf* added
 - File *Tracon7-mediakortti-web.pdf* added
 - Status changed from *Hyväksyty* to *Suljettu*
- Updated by Santtu 'Japsu' Pajukanta over 1 year ago #4
 - File deleted (*Tracon7-mediakortti-print.pdf*)
- Updated by Santtu 'Japsu' Pajukanta over 1 year ago #5
 - File deleted (*Tracon7-mediakortti-print-ilmanbleedaja.pdf*)
- Updated by Santtu 'Japsu' Pajukanta over 1 year ago #6
 - File deleted (*Tracon7-mediakortti-web.pdf*)
- Updated by Santtu 'Japsu' Pajukanta over 1 year ago #7
 - File *Tracon7-mediakortti-print-ilmanbleedaja.pdf* added
 - File *Tracon7-mediakortti-web.pdf* added
 - File *Tracon7-mediakortti-print.pdf* added

Korjatut versiot

Update Watch Copy
Also available in: Atom | PDF

Powered by Redmine © 2006-2013 Jean-Philippe Lang

Kuva 3: Tehtävään projektin aikana tehdyt päivitykset ja muutokset (<https://pora.tracon.fi>)

8.1.2 Wiki

Poran osa-alueista Wiki oli tapahtuman organisaatiolle tärkein. Jokaisella tapahtumalla oli oma Wikinsä, mutta osa edellisen vuoden teksteistä siirrettiin sellaisenaan tai päivitettyinä seuraavan tapahtuman Wikiin. Coniittien oli tarkoitus päivittää Wikiä jatkuvasti työn ohessa. Oli olemassa myös erillinen ”jatkuuuswiki”, mutta sillä oli toistaiseksi vähän käyttäjiä. Conitean eri tiimeillä oli projektisuunnitelma wikissä. (Sippo-Purman ja Pajukannan haastattelu 3.12.2013.)

9 Pohdintaa

Tutkimukseni perusteella hiljaista tietoa voi siirtää, mutta suurimmat siihen liittyvät ongelmat ovat:

- Välinpitämättömät asenteet hiljaista tietoa kohtaan organisaatioiden johdossa
- Hiljaisen tiedon siirtämistä ei ole suunniteltu eikä sitä varten ole käytäntöjä.
- Festivaalien rajallisia resursseja ei juurikaan satsata hiljaisen tiedon siirtämiseen.

Tiivistäen hiljaisen tiedon siirron parhaat käytännöt ovat:

- Perehdytys, perusteellisesti tehtynä paras tapa siirtää hiljaista tietoa.
- Epäviralliset sosiaaliset tilanteet, halpuutensa vuoksi kustannustehokkain tapa.
- Paperiset tai sähköiset dokumentit, ei kovinkaan hyvä tapa, mutta jos mitään muuta ei ole mahdollista tehdä, niin parempi kuin ei mitään.

TraConin käyttämän Poran kaltaisella järjestelmällä saattaa olla potentiaalia jopa parhaaksi tavaksi siirtää hiljaista tietoa, mutta koska se oli vain yhden festivaalin käytössä eikä minulla ollut siitä henkilökohtaista kokemusta, en nostanut sitä kärkikolmikkoon.

Jälkiviisaasti voisin sanoa, että tutkimuksen kannalta haastattelu oli kyselyä hedelmällisempi tapa saada tietoa. Kyselyyn vastasi noin kolmasosa sen saaneista, ilman soittokierrosta ja patistelua heistäkin puolet olisi todennäköisesti jättänyt vastaamatta. Kaksi festivaalia ilmoitti suoraan, että heillä ei ole aikaa tai kiinnostusta vastata ja kaksi vetosi organisaation pienuuteen vastaamatta jättämisessä. Neljään ei saatu yhteyttä edes puhelimitse ja viisitoista jätti päinvastaisista lupauksistaan huolimatta vastaamatta.

Kyselyn lopputulos ei ollut kovinkaan informatiivinen, syyt hiljaisen tiedon jakamiseen ja syyt siihen miksi sitä pidetään tärkeänä olivat pitkälti samat, samoin hiljaisen tiedon häviämisen mahdollisesti aiheuttamat ongelmat koettiin pitkälti samoina.

Ylivoimaisesti suosituin hiljaisen tiedon siirtämisen tapa oli sähköisten tai paperisten dokumenttien kautta, perehdyttämisen tullessa hyvänä kakkosena. Työnkiertoa tai ”muita tapoja” ei käyttänyt kukaan. Haastattelujen ja henkilökohtaisen kokemuksen perusteella sanoisin että vaikka viiden kyselyyn vastanneen organisaation edustajan mukaan heidän organisaatiossaan käytettiin mentorointia ja seitsemän vastaajan mukaan perehdyttämistä, todellisuus lienee hieman karumpi, sillä kuudesta haastatellusta vain kolme oli perehdytetty edes joskus työhönsä eikä ketään oltu mentoroitu. Haastatteluja olin pyytänyt nimenomaan ihmisiltä joilla tiesin olevan kokemuksia hiljaisen tiedon siirrosta, siksi perehdyttäminen oli haastateltujen joukossa

yliedustettuna. Todellisuudessa suurin osa festivaaleilla työskentelevistä ihmisistä ei tällaisesta ylellisyydestä juuri pääse nauttimaan.

Vastanneista festivaaleista vain yhdellä oli konkreettisia tulevaisuudensuunnitelmia hiljaisen tiedon suhteen. Tämä kuvastaa hyvin festivaalien suhtautumista hiljaiseen tietoon: Ollaan selvillä mitä se tarkoittaa ja tunnustetaan sen tärkeys, mutta sen siirtämiseen ei olla satsattu ja eikä ole suunniteltu tehtävän niin tulevaisuudessakaan.

Tämä saattaa johtua siitä, että loppujenlopuksi niinkin abstraktiin ja vaikeasti mitattavaan asiaan kuin hiljainen tieto ei olla valmiita jatkuvasti tiukan budjetin varassa operoivien festivaalien johdossa satsaamaan. Viime kädessä hiljaisen tiedon siirtämisessä on kuitenkin kyse ajasta eli rahasta, jonkun työaikaa pitäisi uhrata tiedon siirtoon ja toisen työaikaa sen vastaanottamiseen.

Haastattelujen mielenkiintoisin anti oli Elina Hämäläisen perehdyttäminen Teatterikesän Ohjelmataltan tuottamisen saloihin (Paavilaisen haastattelu 30.10.2013).

Perehdyttäjänä toiminut Teltan lopettava tuottaja Mervi Paavilainen kävi asioita paljon läpi puhumalla työn ohessa, silloin kun asiat tapahtuivat. Perehdytys myös kesti lähes koko tuotantoprosessin. Tämä saattaakin olla tehokkain tapa siirtää hiljaista tietoa projektiluontoisessa tuotannossa, koska uusi työntekijä pääsee seuraamaan kaikkia työvaiheita ja hiljainen tieto tulee yleensä silloin esiin kun sitä tarvitaan tai se on ajankohtaista. Uskon että näin omaksuttu hiljainen tieto jää myös paremmin mieleen, kun on nähnyt sitä sovellettavan käytäntöön. Näin pitkä perehdytys on perusteellinen, mutta myös vaatii organisaatiolta satsauksia.

Ainoa asia mikä tästä perehdytyksestä jäi minun tietojeni mukaan puuttumaan oli ohjelmistosuunnittelu, jonka Mervi ilmeisesti tekee jatkossakin. Tämä olisi varmasti ollut vaikein siirrettävä, joten olisi ollut mielenkiintoista saada tietää miten sen siirto tehtiin ja miten se onnistui. Onnistuneen ohjelman suunnittelu nojaa mielestäni pitkälti kokemuksen tuomaan vaistonvaraiseen tietoon siitä minkälainen ohjelma sopii tietyn tyyppiseen tapahtumaan, ja sen siirtäminen voi siksi olla haasteellista.

Miltei kaikille oli siirretty tai he olivat siirtäneet, jos ei hiljaista tietoa niin ainakin explisiittistä tietoa, joko paperisten ta sähköisten dokumenttien kautta. Tämä onkin

yleisin ja perinteisin, mutta samalla hieman tehoton tapa. Dokumentteihin usein vain kootaan projektiin liittyviä asiakirjoja, joista käy ilmi lähinnä explisiittistä tietoa. Hiljaisen tiedon tallentaminen vaatii työn kirjoittamista auki, ja tämä on yleensä aikaavievää.

Olen itse huomannut saman kuin mitä monet haastateltavat, eli hiljaista tietoa siirtyy tehokkaasti epävirallisissa työajan ulkopuolisissa tilanteissa. Työpäivän aikana pidetyt kahvi- ja tupakkatauot sekä työpäivän jälkeen yhdessä nautittu lasillinen voivat olla hedelmällisiä tilanteita hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta, eivätkä ne vaadi työnantajan puolelta juurikaan resursseja.

Haastatelluista vain kahta olivat esimiehet rohkaisseet hiljaisen tiedon siirtoon, mutta juuri kukaan ei ollut mielestään saanut siihen sen kummempia resursseja. Olen itse huomannut työssäni saman asian. Hiljaisen tiedon siirtoa ei yleensä ajatella, ja jos ajatellaan, niin sen siirtoon ei olla valmiita satsaamaan.

Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että hiljaisen tiedon häviäminen ei välttämättä ollut huono asia, sillä silloin sai mahdollisuuden tehdä asiat täysin omalla tavallaan. Itse näkisin kuitenkin, ettei hiljaisen tiedon siirtäminen ja säilyttäminen poista mahdollisuutta luoda uutta. Onhan aina mahdollista ottaa edeltäjänsä työtavoista ne käyttöön jotka tuntuvat hyviltä ja toimivilta, ja keksiä jotain omaa niiden työtapojen tilalle jotka tuntuvat huonoilta.

TraConin talkoolaisvoimin luodut sähköiset tiedonsiirtojärjestelmät antoivat mielenkiintoisen vertailukohtan ammattilaisten järjestämien festivaalien käytäntöihin. Vaikka heidän järjestelmänsä vaikutti ulkopuolisen silmin sekavalta ja sen sujuva käyttäminen vaati perehtymistä, oli se kuitenkin innovatiivisempi ja tehokkaampi kuin mikään PirFestin jäsenorgansiaatioilla käytössä ollut. Listat tehdyistä töistä säilyivät seuraavia vuosia varten, ja tietoa oli helppo kirjata wikiin. Jos työntekijältä vaaditaan tehtyjen asioiden kirjaamista projektin edetessä, siihen kuluu vähemmän aikaa kuin jos niin tehtäisiin kerralla vasta projektin loputtua. Ongelmana on, että harvalla festivaalilla on työntekijöitä joiden ohjelmointitaidot riittävät tämänkaltaisen järjestelmän luomiseen. Ehkäpä tässä olisi yhteistyön paikka ammattilaisten ja niinsanotun vapaan kentän välillä?

Lopuksi: On hyvin lyhytnäköistä, että hiljaisen tiedon siirtämiseen ei investoida alalla jossa työvoiman vaihtuvuus on suurta ja merkittävä osa henkilöstöstä on määräaikaaisella sopimuksella tai palkattomia harjoittelijoita. Jo pienillä satsauksilla on mahdollista säilyttää organisaatiolle tärkeää tietoa, ja näin varmistaa toiminnan tason säilyminen korkeana.

LÄHTEET:

- Blackler, Frank 1995. Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization studies* 16
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2011. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Vehkalahti, Kimmo 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki : Tammi
- Litke, Hans-Dieter & Kunow, Ilonka 2002. Projektinhallinta. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Puusa, Anu & Reijonen, Helen 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: Unipress.
- Valpola, Anneli 2005. Ammattitaito jakoon : hiljaisen tiedon valmennusopas. Helsinki : Edita.
- Toom, Auli, Onnismaa, Jussi & Anneli Kajanto (toim.) 2008. Hiljainen tieto : tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki : Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.
- Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita.
- Virtainlahti, Sanna. 2009 Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. The knowledge-creating company. Oxford University Press, New York.
- von Krogh, G, Ichijo, K & Nonaka, I. 2000. Enabling knowledge creation : how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. Oxford : Oxford University Press.
- Polanyi, M. (1966). The tacit dimension. New York, NY: Doubleday.
- Heikkinen, Hannu & Huttunen Raimo 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Kirjassa Hiljainen tieto : tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki : Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, s. 203-220
- Paloniemi, Susanna 2008. Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisöissä – työssä oppimisen rajapinnalla. Kirjassa Hiljainen tieto : tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki : Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, s.255-247
- Puusa, Anu & Eerikäinen, Mari 2011. Onko hiljainen tieto todella hiljaista?. Kirjassa Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: Unipress, s. 43-62

- Tunkkari-Eskelinen, Minna 2011. Mentoroinnin hyödyntäminen aineettoman pääoman johtamisessa. Kirjassa Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: Unipress, s. 63-81
- Frisk, Tarja (toim.) 2003. Ohjaaminen työssä. Helsinki: Educa.
- Lepistö, Irma 2001. Työhön perehdyttäminen : taidon ja laadun varmistaja . Helsinki : Työturvallisuuskeskus.
- Juusela, Tuulikki, Lillia Tuula & Rinne, Jari 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki : Yrityskirjat.
- Alred, Geof, Garvey, Bob & Smith, Richard 2000. Mentorointi. Helsinki: Inforviestintä
- PirFest ry:n toimintasuunnitelma 2013
- PirFest ry:n yhteisesite 2013
- PirFest ry:n vuosikertomus 2012
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro

LIITTEET

LIITE 1

Kyselylomake

KYSELY HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMISESTÄ PIRKANMAALAISILLA FESTIVAALEILLA

Termeistä:

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan sellaisia ajattelu- ja toimintatapoja, jotka ovat tietyn työntekijän hallussa, hänen työssään yrityksen ja erehdyksen kautta hyväksi havaitsemia, kehittämiä ja oppimia, joko yksin tai tiimissä.

Hiljaista tietoa ei ole syystä tai toisesta tallennettu tai muuten jaettu työyhteisön yhteiseksi tiedoksi. Sitä voi olla vaikea pukea sanoiksi, se voi tuntua liian itsestäänselvältä tai se voi olla toimintatapa, joka siirtyy eteenpäin käytännön tilanteissa. Osa hiljaisesta tiedosta on mahdotonta pukea sanoiksi, joten sitä ei voi myöskään tallentaa.

Mentoroinnilla tarkoitetaan kahden ihmisen vuorovaikutussuhdetta jolla tuetaan mentorin ja mentoroitavan välistä oppimista.

Kysymykset:

-
- Onko organisaatiossa havaittu olevan hiljaista tietoa?
 - Jos on, niin minkälaisesta tiedosta on kysymys? Onko mahdollista antaa esimerkki hiljaisesta tiedosta?
 -
- Koetaanko hiljaisen tiedon siirtäminen tärkeäksi organisaatiossa? Miksi?
-
- Koetaanko mahdollinen hiljaisen tiedon hävikki ongelmaksi organisaatiossa?
 - Jos ei, niin miksi:

- Työntekijöiden hiljainen tieto ei ole tärkeää organisaatiolle
 - Hiljaisen tiedon siirtoon ei ole työkaluja, joten asian kanssa pitää vain elää
 - Muu syy, mikä:
- Jos kyllä, niin miksi:
 - Uusien työntekijöiden perehdyttämiseen menee enemmän aikaa
 - Organisaation toimintakyky heikkenee
 - Organisaation tuottamien palvelujen laadun taso heikkenee
 - Organisaatiolle elintärkeää tietoa katoaa
 - Muu syy, mikä:
 -
- Onko organisaatiossa tehty hiljaisen tiedon siirtoa tai onko sen siirtämistä valmisteltu?
 - Jos ei, niin miksi:
 - Organisaation työntekijöiden keskuudessa vaihtuvuus vähäistä.
 - Vaihtuvat työtehtävät helppoja.
 - Hiljaisen tiedon siirtäminen liian vaikeaa.
 - Hiljaisen tiedon siirtämiseen ei resursseja.
 - Hiljaisen tiedon siirtämistä ei koeta tärkeäksi.
 - Muu syy, mikä:
 - Jos kyllä, niin miten hiljaista tietoa on siirretty/aiotaan siirtää organisaatiossa:
 - Hiljaista tietoa on koottu joko paperiseen tai sähköiseen muotoon.
 - Organisaatiossa toimii yksi tai useampia tiimejä joiden sisällä hiljainen tieto siirtyy.
 - Tietoa siirretään kokeeneelta työntekijältä uudelle mentoroinnin avulla.
 - Monitaitoisuutta ja hiljaisen tiedon siirtymistä edistetään työnkierron avulla.

- Hiljaista tietoa siirretään uuden työntekijän perehdyttämisen aikana.
- Työpaikalla pyritään luomaan tilanteita joissa hiljaista tietoa voi siirtyä tarinoiden tai sosiaalisen kanssakäymisen kautta.
- Muulla tavalla, miten:
 - Onko organisaatiolla jotain hiljaisen tiedon tunnistamiseen, siirtämiseen tai tallentamiseen liittyviä tulevaisuudensuunnitelmia?

Kiitos ajastanne!

Yhteystiedot:

Leo Van Aerschot
Katuosoite
00000 Tampere

puh: xxx

email: xxx

LIITE 2

HAASTATTELUT:

Haastattelukysymykset:

- Onko hiljaisen tiedon käsite ennestään tuttu?
- Koetko hiljaisen tiedon siirtämisen tärkeäksi?
- Koetko tiedon mahdollisen hävikin ongelmaksi?
- Oletko siirtänyt hiljaista tietoa tai valmistellut sen siirtoa?
- Miten olet siirtänyt hiljaista tietoa?
- Siirsikö edeltäjäsi sinulle hiljaista tietoa? Miten?
- Onko sinulla suunnitelmia hiljaisen tiedon siirtämisen suhteen?
- Saitko esimieheltäsi tukea hiljaisen tiedon siirtoon tai tallentamiseen?

Haastateltavat:

Mervi Paavilainen, kulttuurialan monitoimija, teatteri Eurooppa Neljän perustajajäsen, tuottajana Tampereen Teatterikesässä 1995 – 2013, missä työskennellyt pääasiassa Ohjelmateltan parissa. 2013 alkaen Valkeakoskella toimivan Suomen Kesäteatterin tuottajana. Haastattelu tapahtui 20.10.2013

Elina Hämäläinen, Teatterikesän tiedotussihteeri, 2013 myös Ohjelmateltan tuotantosuunnittelija. Toiminut Tampere Jazz Happeningin 2013 tiedottajana. Haastattelu tapahtui 13.11.2013

Emmi Pääkkönen, Tampereen Elokuvajuhlien markkinoija, Lost In Musicin tuottaja/markkinoija sekä Tampere Jazz Happeningin 2012 tiedottaja. Haastattelu tapahtui 12.11.2013

Riina Mikkonen, Tampereen elokuvajuhlien tiedottaja 2006 – 2012. Haastattelu tapahtui 5.11.2013

Aino Holma, Tampereen elokuvajuhlien vierasinfon vastaava 2005 - 2009 ja vapaaehtoistyöntekijä 2001 - 2003, Tampereen musiikkijuhlien projektikoordinaattori

2011 ja vapaaehtoistyöntekijä 2001, 2004 & 2013 ja Teatterikesän roudari 2006.

Haastattelu tapahtui 17.11.2013

Laura Valoma, Musiikkijuhlien talkoolaisvastaava, Tampereen elokuvajuhlien lipunmyynnin- ja salivastaava 2004 – 2009 sekä tuottaja 2010 – 2013, Teatterikesässä työskennellyt vuodesta 2003 lähtien lipunmyynnin vastaavana ja tuotantosuunnittelijana. Haastattelu tapahtui 20.11.2013

LIITE 3

PirFest ry:n jäsenorganisaatiot:

- Annikin Runofestivaali
- Backlight Photo Festival
- Blockfest
- Circus Ruska Festival
- Kukkaisviikot
- Lost In Music
- Maailmantango -festivaali
- Monsters of Pop
- Mukamas nukketeatterifestivaali
- Musiikkia! Ruovesi -Kamarimusiikkijuhlat
- Mäntän kuvataideviikot
- Mäntän Musiikkijuhlat
- Nuorten teatterifestivaali Murros
- Oriveden Suvi
- Pentinkulman päivät
- Pirkanmaan 6. Triennaali
- Pispalan Sottiisi
- Sastamala Gregoriana
- Sata-Häme Soi
- Taidesuunnistus
- Tammerfest
- Tammerkosken sillalla
- Tampere Guitar Festival
- Tampere Kuplii
- Tampereen elokuvajuhlat
- Tampereen flamencoviikko
- Tampereen musiikkijuhlat
- Tampereen Teatterikesä
- Tanssivirtaa Tampereella -nykytanssifestivaali
- Tapsan Tahdit

- Tomaatteja! Tomaatteja!
- Työväen Musiikkitapahtuma
- Vanhan kirjallisuuden päivät