

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

Mervi Makkonen

TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN VERTAISRYHMÄMENTOROINNIN AVULLA

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2014



Karelia
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Kesäkuu 2014
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6800

Tekijä
Mervi Makkonen

Nimeke
Työyhteisön kehittäminen vertaisryhmämentoroinnin avulla

Toimeksiantaja
Pielispakari Oy

Tiivistelmä

Vertaisryhmämentorointi on työyhteisön kehittämismenetelmänä vielä uusi asia yrityksissä. Aikaisemmin menetelmä on ollut käytössä opetus- ja sosiaalialalla, josta se on alkanut hiljalleen levitä myös yhtenä menetelmänä yritysten käyttöön työyhteisön kehittämisessä. Vertaisryhmämentoroinnissa osallistujia valmennetaan jakamaan tietojansa niin, että paras osaaminen, parhaat käytännöt ja ideat saadaan esille.

Tarmo Alastalon pitämän valmennuksen avulla tarkoituksena oli saada hiljainen tieto koko yrityksen käyttöön ja tässä opinnäytetyössä selvitettiin haastattelujen avulla valmennuksen vaikutuksia Pielispakari Oy:ssä. Valmennuksen tavoitteena oli, että työyhteisössä piilevät tiedot ja ideat saataisiin esille ja sitä kautta parannettaisiin työtä ja sen tuloksia. Valmennus toteutettiin keväällä 2013. Valmennusryhminä oli mukana esimiehet ja työntekijät.

Tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena tammikuussa 2014. Haastatteluihin osallistui yhteensä 9 yrityksen työntekijää ja esimiestä, joista oli naisia 4 ja miehiä 5. Valmennuksen vaikutukset voidaan havaita muun muassa työntekijöiden lisääntyneenä vastuuna ongelmanratkaisutilanteissa ja sisäisen tiedonkulun parantumisena.

Kieli
suomi

Sivuja46
Liitteet 1
Liitesivumäärä 1

Asiasanat
Työyhteisön kehittäminen, hiljainen tieto, vertaisryhmämentorointi



THESIS
June 2014
Degree Programme in Business
Economics
Karjalankatu 3
FIN 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 68008

Author
Mervi Makkonen

Title
Development of the Working Community with Peer Group Mentoring

Commissioned by
Pielispakari Oy (bakery)

Abstract

Peer group mentoring is still a rather new method of business development. In the past, the method has been used in the educational and social sectors, from where it has begun to spread slowly to the organizational development of companies.

The participants of peer group mentoring are equipped to share their knowledge in such a way that the best know-how, best practices and ideas can be generated.

Tarmo Alastalo, a workplace mentor and coach from Karelia University of Applied Sciences, offered company coaching which was designed to make tacit knowledge available for the entire workplace. The training was conducted in the spring of 2013. The coaching groups consisted of supervisors and employees.

The research data was collected by qualitative interviews in January 2014. The interviews were conducted with a total of nine (9) company employees and supervisors, of which four (4) were women and five (5) men. The impacts of the training can be seen in the employees' increased responsibility in problem-solving situations and in the improved flow of internal information.

Language
Finnish

Pages 46
Appendices 1
Pages of Appendices 1

Keywords
Organisational development, tacit knowledge, peer group mentoring

Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	5
1.1 Taustaa	5
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet	6
1.3 Tutkimusmenetelmät.....	6
1.4 Työn luotettavuus	8
1.5 Toimeksiantaja	9
2 Työyhteisön kehittäminen	10
2.1 Kehittämisen tarve ja tavoitteet	10
2.2 Hiljainen tieto	12
2.3 Hiljaisen tiedon jakaminen	13
2.4 Hiljainen tieto käytäväkeskusteluissa	14
2.5 Kehittämisen keinoja	15
2.5.1 Ilmapiiirikyselyt.....	16
2.5.2 Koulutus.....	17
2.5.3 Valmennus (coaching).....	18
2.5.4 Kehityskeskustelut	19
2.5.5 Työnohjaus	20
2.5.6 Mentorointimenetelmät.....	22
3 Mentorointi ja vertaisryhmämentorointi	23
3.1 Mentoroinnin käsite	23
3.2 Mentoroinnin suunnittelu.....	24
3.3 Mentoroinnin toteuttaminen	25
3.4. Mentoroinnin esteet ja vaikeudet.....	26
3.5 Vertaisryhmämentorointi.....	28
3.6 Vertaisryhmämentoroinnin alkuvaiheita	28
3.7 Vertaisryhmämentoroinnin toimintaperiaatteet.....	30
4 Case Pielispakari	31
5 Pohdinta	42
Lähteet.....	43

Liitteet

Liite 1 Haastattelulomake

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Terveessä ja toimivassa työyhteisössä perustehtävä ohjaa tekemistä ja toimintaa. Perustehtävää ja siihen liittyviä arvoja on kerrattava säännöllisesti. Ei ole riittävää, että ne on joku vuosia sitten laittanut ”huoneentauluksi” kaikkien nähtäville, vaan terveen työyhteisön tavoitteet on luotu niin selkeäksi, että jokainen tietää, mihin toiminnalla pyritään. Tämän lisäksi on luotava yhteiset pelisäännöt sekä toiminnalle, että toisten ihmisten kohtaamiselle. (Mäkisalo-Ropponen 2012.)

Terveessä työyhteisössä on kykyä ja tahtoa muuttua ja kehittää sen toimintoja edelleen. Tähän ei tarvita uusia isoja projekteja, vaan kehittämistä oppivan vuorovaikutuksen avulla. Työyhteisön ilmapiirin on oltava avoin ja turvallinen, että siellä uskalletaan nostaa esiin epäkohtia ja kehitettäviä asioita ilman pelkoa toisten ihmisten reagoinnista. Työyhteisössä kehittämisen edellytyksenä on yksilöiden ja tiimien myönteisen erilaisuuden arvostaminen. Erilaisuutta arvostavassa työyhteisössä ilmapiiri on parempi, mitä enemmän siellä on erilaista tietoa, taitoa ja osaamista. (Mäkisalo-Ropponen 2012.)

Eri aikakausina työyhteisön kehittämisen painopisteet ja kehittämisen kohteet ovat vaihdelleet. Tähän ovat vaikuttaneet työn luonteen muuttuminen ja myös yhteiskunnan muutokset. Työyhteisön kehittämismenetelmiä on muuttanut usein aiemmin käytettyjen menetelmien kykenemättömyys vastata ajankohtaisina oleviin käytännön ongelmiin. Esimerkiksi 1950-luvulla kehittäminen keskittyi paljolti ihmissuhteisiin ja johtamiseen. 1960-1970-luvuilla pääsuuntauksena oli työn muotoilu, jonka tavoitteena oli ottaa huomioon myös työntekijän hyvinvointi. Tältä pohjalta myös kehittyi työelämän laatunäkökulma, joka oli paljon käytössä Yhdysvalloissa. Erikseen oli suuntaus, jossa pyrittiin inhimillisempään voimavarojen käyttöön. 1970- ja 1980-luvuilla yhteiskuntamme kehittyi nopeasti informaatioyhteiskunnaksi. Tyypillistä tälle aikakaudelle oli tietokoneiden käytön nopea yleistyminen. Samanaikaisesti yhteiskunnassamme oli käynnissä siirtyminen osaamisen yhteiskuntaan. Näihin kahteen edellä mainittuun on viime vuosina sekoittunut siirtyminen elämyksellisyyden ja luovuuden yhteiskunnaksi. Tässä kehitysvaiheessa

osaamisesta, informaatiosta ja luovuudesta on tullut organisaatioiden sekä yksilöiden kilpailuvaltteja. (Juuti 2011, 13–14; työterveyslaitos 1994,13)

Työyhteisöllä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä ihmisten muodostamaa, perustehtävän tekemistä varten perustettua suurta tai pientä kokonaisuutta. Perustehtävä määrittelee merkityssisällön työyhteisölle. Perustehtävä myös kertoo, minkä vuoksi yhteisö on olemassa ja mikä sen on määritelty tehtävä. (Kallasvuo 2012, 33.)

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Vuonna 2013 keväällä Pielispakari Oy:ssä aloitettiin koulutusohjelma, jonka tavoitteena oli saada yrityksen henkilöstön hiljaista tietoa esille koko yrityksen käyttöön. Työyhteisökouluttaja Tarmo Alastalo oli pitämässä tässä yhteydessä heille räätälöityä vertaisryhmämentoroinnin valmennusohjelmaa. Valmennusohjelmassa siihen osallistuvia valmennettiin vaihtamaan tietojaan ja kokemuksiaan niin, että paras osaaminen, parhaat käytännöt ja parhaat ideat saadaan esille. (Keskinen 2013, 7.)

Opinnäytetyöni tavoitteena oli seurata haastattelujen avulla, millä tavoin Alastalon pitämä valmennus oli vaikuttanut valmennettavien työskentelytapoihin ja hiljaisen tiedon jakamiseen. Lisäksi haastateltavat kertoivat, miten valmennus oli näkynyt muulle henkilöstölle ja millä tavoin he hyödynsivät valmennuksesta saamiaan työkaluja omassa työssään.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Kvantitatiivista tutkimusta, josta käytetään monia nimityksiä, käytetään melko paljon sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. Tutkimustavan alkujuuret ovat luonnontieteissä ja monet tutkimukselliset menetelmät ovatkin samantapaisia näillä tieteenaloilla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Taustalla on niin sanottu realistinen ontologia, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista asioista. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat keskeisiä aiemmat teoriat, hypoteesin

esittäminen, käsitteiden määrittely ja koejärjestelyjen tai aineiston keruun suunnitelmat, joissa on tärkeää, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen. Tutkimuksessa on useinkin tarkat koehenkilömäärittelyt ja otantasuunnitelmat, muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston viimeistely tilastollisesti käsiteltävään muotoon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 135–136.)

Lähtökohtana laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tässä on ajatuksena, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Kvalitatiivisessa tutkimusmuodossa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä ovat muun muassa, että tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja tutkittava aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksen mukaisesti, ei satunnaisotoksen perusteella. Tiedonkeruussa työhönsä tutkija luottaa enemmänkin omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien henkilöiden kanssa kuin mittausvälineillä (esimerkiksi kynä-paperi-testit) hankittuun tietoon. Täydentävän tiedon hankintaan voidaan käyttää myös lomakkeita ja testejä. Aineiston hankinnassa suositaan metodeja, joissa tutkittavien henkilöiden näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Tämänkaltaisia menetelmiä ovat teemahaastattelut, osallistuva havainnointi ja ryhmähaastattelut. (Hirsjärvi ym. 2007, 157–160.)

Toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehto tutkimukselliselle opinnäytetyölle ammattikorkeakoulussa. Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Työ voi olla alasta riippuen esimerkiksi ammatilliseen käytäntöön suunnattu ohje, opastus tai ohjeistus, kuten vaikkapa perehdyttämisopas, ympäristöohjelma tai turvallisuusopas. Se voi olla myös jonkin tapahtuman toteuttaminen, kuten messuosaston, konferenssin, kansainvälisen kokouksen järjestäminen tai näyttely riippuen koulutusalaista. Toteutustavaksi voi valita kohderyhmän mukaan esimerkiksi kirjan, kansion, vihkon, oppaan, cd:n, portfolion tai kotisivut. (Vilkka 2003, 9.)

Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät

Opinnäytetyöhön tehty tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena haastattelututkimuksena. Tiedonkeruumenetelmänä käytin puolistrukturoitua haastattelua ja arviointilomaketta. Haastattelulomakkeessa ei ollut valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavat vastasivat etukäteen valmisteltuihin kysymyksiin. Haastattelukysymykset olivat kaikille samat ja haastattelujen aikana lisäksi esitin haastateltaville joitakin tarkentavia lisäkysymyksiä. Lisäksi haastateltavat täyttivät valmennusta koskevan arviointilomakkeen. Haastattelun kautta sain kerättyä riittävästi tietoa tutkimusosiotani varten. Nauhoitin haastattelut ja litteroin ne erilliseen dokumenttiin ennen haastateltavien vastausten analysointia. Haastatteluista kokosin yhteenvedon varsinaiseen opinnäytetyön tutkimusosioon.

1.4 Työn luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään välttämään syntyviä virheitä, mutta siitä huolimatta tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Tarkemmin sanoen tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius on toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite. Tämä tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on ollut tarkoitus mitatakin. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selitys tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selkeästi ja totuudenmukaisesti. Haastattelu ja havaintotutkimuksissa kerrotaan olosuhteista ja paikoista, joissa työhön tuleva aineisto kerättiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.)

Opinnäytetyötäni voi pitää luotettavana. Suullinen aineisto kerättiin haastatteleamalla yrityksen työntekijöitä. Haastattelut on myös nauhoitettu, joten niistä saatu tieto ei jäänyt

pelkästään kuulon tai kirjoitettujen muistiinpanojen varaan. Uskon, että haastateltavat ovat luotettavia tiedonantajia, joten heidän antamansa tiedot ja kokemukset ovat luotettavia. Opinnäytetyön heikentävänä tekijänä voidaan pitää Internet-lähteitä ja WWW-julkaisuja. Niissä tieto voi olla vanhentunutta, joten se voi heikentää työn luotettavuutta. Tieto Internet-sivuilla voi olla luotettavaa, mutta ei välttämättä aina ajantasaista. Opinnäytetyö on tehty noudattamalla huolellisuutta ja rehellisyyttä. Asianmukaiset lähdemerkinnät on otettu huomioon opinnäytetyötä tehdessä.

1.5 Toimeksiantaja

Nurmeksessa sijaitseva Pielispakari Oy on aloittanut vuonna 1992 kahden hengen voimalla pienimuotoisena kotileipomona. Leipomon alkuvaiheissa toimintaa ohjasi luja usko omaan tekemiseen ja karjalaiseen ruokaperinteeseen. Nopeasti leipomo löysikin oman asiakaskuntansa, joka kasvoi johdonmukaisesti. Pielispakarin toimintaa on laajennettu suunnitelmallisesti ja hallitusti vuosien varrella, koko olemassa olon ajan. Nykypäivänä Pielispakari Oy tekee yli 5 miljoonan euron liikevaihdon ja yritys työllistää noin 40 henkilöä. Yritystoimintaa on tarkoitus kehittää ja laajentaa myös tulevaisuudessa. (Pielispakari, 2014.)

Pielispakarilla on takanaan suuret laajennukset ja laiteinvestoinnit ja yritys on myös laajentamassa pakastettujen karjalaisleivonnaisten valtakunnallista kauppaa. Pielispakarin toimitusjohtajan Erkki Timonen on sanonut: ” kun omalla brändillä kilpaillaan entistä laajemmin, tarvitaan kaikki yrityksessä oleva osaaminen.” (Keskinen 2014, 7.)

Pielispakari Oy on ensimmäinen perinteisellä toimintatavalla toimiva leipomo, jolla sertifioitu laatu järjestelmä. Tämä sertifiointi takaa leipomon toiminnassa kiistattoman laatu- ja toimitusvarmuuden. (Pielispakari, 2014.)

2 Työyhteisön kehittäminen

Muutoksesta puhuttaessa peilataan asiaa aina johonkin entiseen, joka oli erilaista. Muutosta on hankala havaita tarkasti, koska on itse siinä mukana. Aiemmin työ oli sidottu selkeästi paikkaan ja aikaan ja myös ihmissuhteet olivat suhteellisen pysyviä. Ihmisten elämä perustui enemmän keskinäiselle lojaalisuudelle, sosiaalisille sitoumuksille, hankituille taidoille ja tiedoille. Ihmiset kokivat itsensä tärkeiksi toisilleen ja työpaikalleen. Nykypäivänä vaatimukset työssä ovat lisääntyneet: tulosvastuu, uudet työtehtävät entisen perustehtävän ohella, seuranta, teknologian kehitys ja jatkuva muutos ja niin edelleen. Työn luonteen muutoksen mukana on nähty myös uhkia ikääntyneiden työntekijöiden hyvinvoinnille. Aiemmasta konkreettisesta kuormittamisesta ollaan siirrytty aivojen kuormittamiseen ja uusiin vaatimuksiin. Työelämän tilaa koskevat huolet ovat osaltaan saaneet aikaan yhteiskunnallista toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan työyhteisöjen toimintaan, työssä jaksamiseen, työn mielekkyyteen ja työn hallintaan. (Mönkkönen & Roos. 2010, 14–16.)

2.1 Kehittämisen tarve ja tavoitteet

Työilmapiiriä ja työyhteisöä on kannattavaa kehittää monesta syystä. Toimiva työyhteisö lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä, vähentää stressiä ja ehkäisee sairauspoissaoloja. Myös yhteen hiileen puhaltava tiimi saavuttaa hyvän lopputuloksen pienemmällä ponnistella kuin kitkainen ja hajanainen tiimi. Perustelut työilmapiirin kehittämiseen löytyvät sekä työn tehokkuudesta ja sujuvuudesta sekä että ihmisten hyvinvoinnista. Onnistunut työyhteisön kehittäminen lisää ihmisten työnteon sujuvuutta, työntekijöiden hyvinvointia ja se näkyy myös asiakastytytyväisyytenä. Lisäksi onnistuneella lopputuloksella on suora yhteys yrityksen taloudelliseen menestykseen. Hyvässä työyhteisössä ihmisten osaaminen saadaan hyödynnettyä käyttöön. Toisaalta kireä ja vanhoihin tapoihin kangistunut ilmapiiri työyhteisössä saattaa näkyä henkilöstön liiallisena vaihtuvuutena ja poissaoloina. Hyvä työyhteisö houkuttaa ihmisiä pysymään työssä eläkeikään asti. Myös esimiehen on tärkeää osata tukea henkilöstönsä osallistumista toiminnan ja työyhteisön kehittämiseen. (Kauranen ym. 2011,10.)

Työyhteisön kehittämisen tavoitteena on edistää ja helpottaa työyhteisön hyvinvointia ja jopäiväistä työn tekoa. Asioiden parantamiseen vaikuttavat työn luonne ja tavoitteet. Joskus riittää pienten asioidenkin muuttaminen, esimerkiksi säännöllisten kokousten aloittaminen, jotta positiiviset asiat itse työssä ja työyhteisössä lisääntyvät. Joskus voidaan tarvita laajempia kokonaisuuksia työyhteisön muuttamiseksi. Yhdessä kehittäminen johtaa myönteisiin vaikutuksiin ja sitä kautta myös palkitsee. (Työterveyslaitos, 2013.)

Yhteiselle oppimiselle on luotava yrityksessä hyvä oppimisympäristö. Aiemmin tästä aiheesta puhuttiin vain opetus- ja kasvatusalalla, mutta nyt pedagogisuus on alkanut näkymään myös kokonaisten organisaatioiden oppimisen edistämässä. Mitä enemmän töitä tehdään aivoilla, sitä enemmän oppimiseen, ajatteluun ja vuorovaikutustaitoihin pitää kiinnittää huomiota. Työyhteisöissä tarvitaan foorumeita yhdessä ideoinnille, työpari- ja ryhmätyöskentelyä, verkko-oppimisympäristöjä ja yhdessä ratkaistavia haasteita, joihin tarvitaan erilaisten toimijoiden osaamista. (Mönkkönen ym. 2010, 262–263)

Yhteisessä oppimisessa mukana on myös hiljaisen tiedon siirtäminen työyhteisön jäsenten kesken. Hiljaisen tiedon käsitteellä tarkoitetaan ei-ilmaistua ja ei-muotoiltua tietoa, joka vaikuttaa koko ajan ihmisen omaan käyttäytymiseen. Esimerkiksi useampia vuosia tai vuosikymmeniä samaa työtä tehneellä ammattilaisella on runsaasti omaa työrooliaan koskevaa osaamista ja tietoa. Tämä osaaminen voi olla vaikkapa tilanteiden ennakkointia, varsinaista itse työn suorittamista tai työn kehittämistä. Itse suorittaminen voi näyttää helpolta, mutta sen takana voi olla todella laaja kokemus- ja tietovaranto, jota ulkopuolinen ei tunnista tai ei osaa edes kysyä sitä. Voi olla, että työntekijän tekemät tietyt toimet ovat niin automatisoituneet, että hän ei osaa heti itsekään selittää, miksi tietyt asiat on hyvä tehdä tietyllä tavalla. Hiljaisen tiedon ilmi tuominen on myös vaikeaa puuttuvien käsitteiden, kielen ja mallien vuoksi. Luovat ratkaisut, innovaatiot ja laadukas toiminta rakentuvat monessa tapauksessa juuri hiljaisen tiedon varaan. Tämän vuoksi hiljaista tietoa tulisi löytää ja tuoda näkyville paremmin hyödynnettäväksi. (Juuti & Rovio. 2010,129.)

Myös organisaatiolla on oma osaamisprofiilinsa, joka ilmenee sen rakenteissa, prosesseissa ja vuorovaikutuskulttuurissa. Organisaatio-osaamista voidaan katsoa myös jonkinlaisina yrityksen hyvinä käytäntöinä, jotka ovat eduksi imagolle, osaavan työvoiman saatavuudelle, mutta myös laajemmin kilpailukyvyille. Johtajalla on keskeinen rooli tässä

prosessissa, mutta johtamisen onnistumiseen vaikuttavat myös työyhteisössä olevat muutkin jäsenet. (Mönkkönen ym. 2010, 262–263.)

2.2 Hiljainen tieto

Tästä niin kutsutusta äänettömästä tiedosta ollaan jo kauan puhuttu julkisuudessa ja ollut myös esillä Suomessa, jossa suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle. Myös vallitseva taloudellinen tilanne on nostanut hiljaisen tiedon käsitteen esille, kun yritysten henkilöstöä on jouduttu irtisanomaan. Työelämä ja yritykset ovat huolestuneet tietopääoman häviämisestä työntekijöiden jäädessä esimerkiksi eläkkeelle. Monesti voi olla, että hiljaista tietoa jää käyttämättä tai sen arvoa ei ymmärretä. Hiljainen tieto on työnsä osaavan mielessä olevaa arvokasta osaamista, tietoa, joka tuntuu itsestään selvältä ja jonka avulla tärkeät asiat saadaan onnistumaan. Tämänkaltaisen tiedon tunnistaminen ja sen hyödyntäminen ovat tärkeitä asioita toimivalle yritykselle. Hiljainen tieto kertyy hiljalleen yhteisessä työskentelyssä. Yhteisö, tiimi, on aina tietävämpi ja etevämpi kuin kaikkien jäsentensä osaamisen summa ja suurin osa tästä osaamisesta on yhteisen kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa. (Kurttila & Laane & Saukkola & Tranberg.2010, 107–108 ja Valpola 4.)

Hiljainen tieto on käytännön taitotietoa ja sen avulla tiedetään, kuinka eri tilanteissa käytännössä menetellään. Ammatilainen tietää puolesta sanasta sen, mitä pitää tehdä. Hiljaista tietoa voisi myös kutsua vaistonvaraiseksi, se pitää sisällään arvoja, ihmiseen ja minuuteen liittyvää. Jokaisella alalla ja työpaikalla on vielä omaa, jotakin erityistä hiljaista tietoa. Tämä erityisempi tieto kertoo, millä tavalla joitakin asioita on kätevinä tehdä, millaisia meidän asiakkaamme ovat ja millä tavoin eri tilanteissa heidän kanssaan kannattaa toimia ja mitä asioita tulisi välttää. Monesti kokeneet työntekijät tietävät näitä asioita ja osaavat vaistonvaraisesti toimia oikein, tehokkaasti ja turvallisesti. (Kurttila ym.2010, 107–108.)

2.3 Hiljaisen tiedon jakaminen

Uusi tieto alkaa aina yksilöistä. Uutta tietoa ei voida kuitenkaan yrityksessä luoda ilman, että olisi yksittäisten ihmisten välistä vuorovaikutusta. Yksilöiden oma tietämys ja sen kehittäminen ovat tärkeitä asioita, mutta jos tätä tietämystä ei saada jaettua työyhteisössä, niin tulee tilanne, jossa ”oikea käsi ei tiedä, mitä vasen tekee”. Miksi hiljaista tietämystä pitäisi jakaa tai olla jakamatta työyhteisössä? Tietämyksen jakaminen muille ihmisille tekee oman tietämyksen näkyväksi myös itselle. Oman osaamisen ja tiedon avaaminen auttaa myös kehittämään niitä edelleen. Jaettu tietämys parantaa myös koko organisaation mahdollisuuksia kehittää ja ylläpitää toimintaansa tulevaisuudessa. (Virtainlahti 2009,107–108.)

Hiljaisen tietämyksen jakamisen hyödyt. (Virtainlahti 2009, 108.)

Hiljaista tietämystä pitäisi jakaa, jotta

- organisaation toimintakyky, jatkuvuus ja laatu voidaan varmistaa
- osaaminen ja tietämys tulevat näkyviksi ja niitä voidaan kehittää
- työtehtävät tulevat näkyviksi ja niitä voidaan kehittää
- hyvät käytännöt voidaan jakaa kaikille
- erilaista tietämystä voidaan hyödyntää
- työyhteisön jäsenten hyvinvointi paranee
- yhteisöllisyyttä voidaan edistää
- voidaan luoda osaamista arvostava ilmapiiri
- tietämyksen jakamisesta voidaan tehdä kunnia-asia ja positiivinen velvollisuus.

Esteenä hiljaisen tiedon jakamiselle voi olla myös kiire, ettei työn lomassa ehditä vaihtaa ajatuksia, kokemuksia tai kysyä neuvoa toisilta työntekijöiltä. Työ voi olla myös organisoitu aikataulullisesti niin, ettei epämuodollisille keskusteluille ole välttämättä varattu paikkaa ja aikaa. Myös arvostuksen puute saattaa olla este kokemukseen perustuvan tiedon ja tietämyksen hiljaisen tiedon jakamiselle. Tässä tapauksessa vanhoja tietoja ei ehkä nähdä tarpeellisina ja käyttökelpoisina. Myös on olemassa negatiivista hiljaista tietoa. Tällaiseen negatiiviseen tietoon lukeutuvat muun muassa huonot toimintatavat ja negatiiviset asenteet työyhteisössä. Olennaisin este hiljaisen tiedon jakamiselle voi olla yksin työskentely. Vaik-

ka yksin työskennellessään olisikin yhteydessä työkavereihinsa puhelimen ja sähköpostin välityksellä, niin hiljaisen tiedon siirtäminen tätä kautta ei tapahdu yhtä tehokkaasti kuin kasvokkain keskustellessa. (Toom 2008, 269.)

Kun puhutaan hiljaisen tiedon tunnustamisesta, niin avainasemassa on arvostus. Arvostaminen alkaa aina yksilöstä ja oman ammattitaidon arvostamisesta. Muiden ihmisten tiedon ja osaamisen arvostaminen lähtee tasapinosta, jossa ihminen itse ymmärtää merkityksen omalle ammattitaidolle sekä tiedostaa, että muiden ihmisten tietämys täydentää kokonaisuutta. Tervettä itsetuntoa on arvostaa omaa hiljaista tietämystä, jolloin omat tiedot ja taidot tunnustetaan ja tunnustetaan. Usein hiljaisen tiedon tunnustamisessa on ongelmana, etteivät ihmiset tunnista omaa osaamistaan ja tietämystään, eivätkä siksi osaa sitä arvostaa. Työssä ammatillista itsetuntoa kohottaa se, että omaa työtä, osaamista ja hiljaista tietoa avataan enemmän ja tuodaan näkyvämmäksi. (Virtainlahti 2009, 82.)

2.4 Hiljainen tieto käytäväkeskusteluissa

Tänä päivänä keskeisenä käsitteenä on tietojohdaminen, ja monet miettivät, millä tavoin tietoa voitaisiin levittää ja käyttää hyväksi organisaatiossa entistä paremmin. Tämä siksi, koska nykyisin korostetaan paljon oppimista ja ihmisten koulutukseen panostetaan paljon. Tavallisin tapa levittää tietoa on muodollistaa oppiminen. Esimerkiksi yksi ihminen opettaa monia koulun oppituntia muistuttavassa tilanteessa tai sitten tärkeät asiat kirjataan ylös asiakirjoihin ja jaetaan tietoa sitä kautta. (Ekman 2004, 84.)

Ihmisten välisissä keskusteluissa koulutustilanteen ulkopuolella vaihdetaan kokemuksia ja kuvitteelliset tai todelliset tilanteet löytävät ratkaisunsa. Muodollisesti järjestetyn oppimisen vaihtoehto tai sen täydennysmuoto on järjestää tilaa ihmisten käytäväkeskusteluille. (Ekman 2004, 84.)

Epäviralliset keskustelut saavat hiljaisen tiedon yrityksessä näkyväksi, koska epävirallisissa keskusteluissa sanotaan ääneen se, mikä olisi muuten jäänyt kuuntelijalta käsittämättä

ja opettajalle itselleenkin kenties tiedostamattomaksi tiedoksi. Käytäväkeskustelu on tärkeää myös silloin, kun näkyvä tieto sopeutetaan uuteen hiljaiseen tietoon. Epävirallisissa keskusteluissa käytävillä testataan ja punnitaan annettua näkyvää tietoa omia ja toisten kokemuksia vastaan, mikä on merkittävä osa uuden hiljaisen tiedon muodostamisessa. Epäviralliset keskustelut, jotka koskevat jokapäiväistä työpaikan arkea, ovat avain organisatoriseen oppimiseen. Oppiminen puolestaan rakentuu enimmäkseen hiljaisen tiedon varaan. (Ekman 2004, 84–85.)

2.5 Kehittämisen keinoja

Työn mielekkyys ja työyhteisön ilmapiiri parantuu, kun käytetään monia erilaisia keinoja kehittää työpaikan osaamista. Koulutus on näistä yksi keino monista eri työssä ja työpaikalla tapahtuvista oppimisen keinoista. Aikaisemmin termillä osaaminen tarkoitettiin ammattitaitoa, mutta vaatimukset työelämässä ovat muuttuneet niin, että pelkkä ammattitaito ei enää riitä. ”Nykyisin työelämässä pitää osata myös verkostoitua, olla vuorovaikutuksessa monenlaisten ihmisten kanssa, ratkaista ongelmia ja hallita teknologiaa sekä kulttuureja ja kieliä ammatissa kuin ammatissa. Osaaminen kuvaa paremmin koko tätä kokonaisuutta”, kertoo kehittämispäällikkö Terttu Pakarinen. (Koskela 2012.)

Yrityksissä on myös monia muita menetelmiä työyhteisön ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen. Uutta osaamista opitaan itse työssä ja erilaisilla kursseilla, joillakin on käytössään seniori-junioritoimintaa, työparityöskentelyä, mentorointia ja uran alkuvaiheessa olevien valmentamista sekä erilaisia osasto- ja tiimikohtaisia tiedon jakamiseen liittyviä tapoja. Päänvaivaa asiassa aiheuttaa se, millä tavoin menetelmiä käytetään ja hyödynnetään osaamisen kehittämisessä. Jos uutta tietoa tulee liian suurina määrinä liian lyhyessä ajassa, sitä ei kerkeä omaksumaan. Siinä tilanteessa, aikataulujen painaessa päälle, tehdään asia nopeimmalla eli vanhalla tavalla tai työn tekee henkilö, joka osaa tehdä sen jo entuudestaan. Lisäksi esimerkiksi uudet tietokoneohjelmistot voivat olla monimutkaisia käyttää tai sopia tehtäviin huonosti. (Kupiainen 2010.)

2.5.1 Ilmapiirikyselyt

Ilmapiirikysely on hyvä ja paljon käytetty menetelmä, kun halutaan selvittää ja kehittää työyhteisöä ja organisaatiota. Kyselyprosessi ja tulosten hyödyntäminen tulee suunnitella, jotta ne tukevat organisaation johtamista ja muuta kehittämistoimintaa pitkällä aikavälillä. Ilmapiirikysely ei ole päämäärä vaan keino, jonka avulla voidaan kohdentaa kehittämistoimenpiteitä organisaatiossa. (Kauranen & Koskensalmi & Multanen & Vanhala, 2011,11.)

Ilmapiirikyselyn avulla selvitetään koko henkilöstön näkemyksiä ja mielipiteitä hyvinvoinnin ja tuloksellisen toiminnan kannalta tärkeistä asioista. Kunnollisesti toteutettuna kyselyprosessi lisää sitoutumista toiminnan kehittämiseen. Kyselyn tulosten avulla työyhteisössä voidaan parantaa tarkoituksenmukaista työhön liittyvää keskustelua. Keskustelun käynnistäminen ja sen kohdistaminen työyhteisön kannalta keskeisiin työhön liittyviin haasteisiin ei ole aina helppoa. Saatujen tulosten pohjalta keskustelua työyhteisössä on helpompi käydä rakentavalla tavalla. (Kauranen ym. 2011,16.)

Kyselyyn vastaaminen tarjoaa ihmisille mahdollisuuden pysähtyä miettimään ja arvioimaan työyhteisönsä toimivuutta omien kokemustensa näkökulmasta. Samaan aikaan tehdään näkyväksi työhön liittyviä hyviä ja toimivia asioita ja ideoita: ”Tämä toimii meillä hyvin”. Kehittämiskohteiden lisäksi on tärkeää tuoda esille työyhteisönsä vahvuuksia, sillä ne tekijät sitouttavat henkilöstöä organisaatioonsa usein paremmin kuin uskotaan. (Kauranen ym.2011,16.)

Ilmapiirikyselymenetelmä antaa helposti isoillekin ryhmille mahdollisuuden osallistua ja tuoda oma näkemyksensä esiin työyhteisön asioista. Kun työpaikan ilmapiiriä kartoitetaan kyselyllä, niin on mahdollista saada esiin kaikkien työyhteisön jäsenten mielipiteet nopeasti ja samalla tavoin. Saadut tulokset eivät ole vain työyhteisön äänekkäimpien, innokkaimpien tai kriittisimpien näkemyksiä ja mielipiteitä. Monelle ihmiselle oman näkemyksen ilmaiseminen on helpompaa nimettömän kyselyn avulla. Korkea vastausprosentti varmistaa kyselyn tulosten luotettavuuden. (Kauranen ym. 2011,17.)

2.5.2 Koulutus

Työyhteisön jäseniä kannattaa kouluttaa säännöllisesti, koska se toimii lähtökohtana kannattavalle liiketoiminnalle. Juuri työntekijät ovat yrityksen yksi suurimpia voimavaroja ja kilpailuvaltteja. Valistunut ja vastuullinen työnantaja ei pelkää ylläpidä työntekijöiden tietotaitoa koulutuksen avulla, vaan myös suunnittelee työntekijöille heidän osaamistaan täydentävää lisäkoulutusta. (Laurila, 2013.)

Koulutusta järjestettäessä tullaan harvemmin miettineeksi, minkälaiset muodot sopivat parhaiten eri tilanteissa ja erilaisille kohderyhmille. Esimiesten sekä kehittämisestä vastaavien olisi syytä miettiä, saavutetaanko tavoiteltavat hyödyt jo totutuilla toimintatavoilla vai kenties muiden keinojen avulla. Koulutuksesta saadaan paras hyöty irti yritykselle, kun se osuu yhteisiin tarpeisiin myös yksittäisen työntekijän kannalta, tuoden lisäarvoa osallistujille ja yritykselle. Monissa yrityksissä järjestetään säännöllisesti työntekijöiden arviointikeskusteluja. Näissä olisi myös hyvä käydä läpi se, minkälaista koulutusta juuri kyseenomaisen henkilö tarvitsee. Esimiesten tulisi käydä nämä tarpeet läpi yrityksen henkilöstön kanssa ja arvioida, mitä koulutusta on tarve järjestää, miten ja milloin niitä järjestetään. (Laurila 2013; Kiviranta 2010, 203–204.)

Koulutusten järjestämiseen on muotoutunut toimintatapa, joka perustuu hyvin pitkälti perinteiseen kouluoppimiseen. Useimmissa tapauksissa osallistujien edellytetään kuuntelevan ja olevan hiljaa kuin koulussa. Osallistujille ei anneta mahdollisuutta tuoda esille omia kokemuksiaan tai näkemyksiään aiheesta, vaan oletus on, että kouluttaja tietää enemmän aiheesta. Näin ollen ei ole ihme, että yrityksen kokeneita työntekijöitä tai asiantuntijoita ei saada mukaan järjestettyyn koulutukseen. Koulutus-sanalla koulu-alalla on laitettu varsin suuri paino sekä mielikuvissa, että käytäntöjen tasolla. Nämä eivät voi olla vaikuttamatta siihen, kuinka työyhteisön koulutuksissa toimitaan. Nuorempi sukupolvi on tottunut ”istumaan koulussa”, jolloin sana koulutus toimii hyvin heidän kohdallaan. Kokeneemmille työntekijöille suunnatut koulutustilaisuudet pitäisi suunnitella aktiivisemmiksi, jossa he pääsisivät osallistumaan enemmän ja vaikuttamaan.

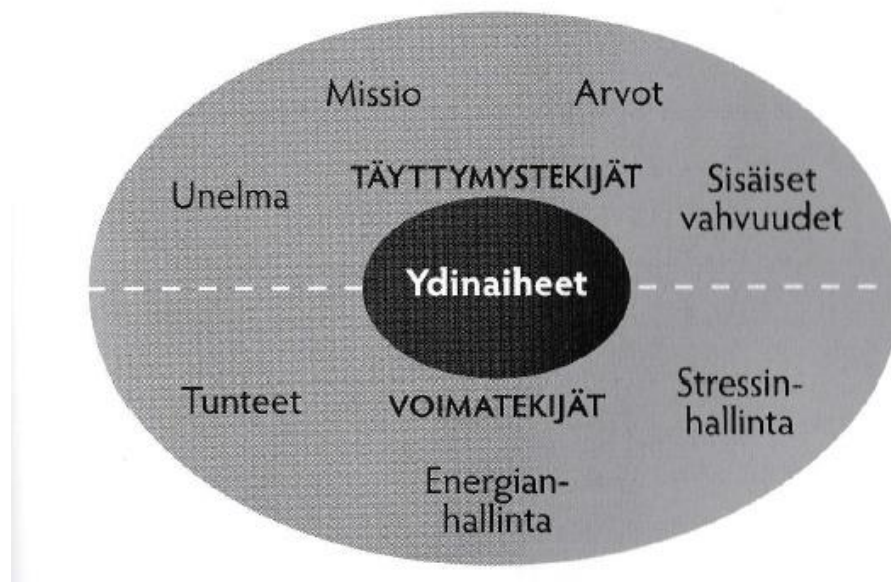
Valmennus-sana kuvaa paremmin sitä tapaa, jolla kokeneemmat osallistujat ja asiantuntijat pitäisi ohjata oppimaan ja miettimään omia käyttäytymismallejaan. (Kiviranta 2010, 204.)

2.5.3 Valmennus (coaching)

Kansainvälinen ICF coaching-yhdistys määrittää coaching-termin seuraavasti: Coaching on ajatuksia herättävä ja luova yhteistyösuhde, jonka tavoitteena on inspiroida asiakasta hyödyntämään kokonaisvaltaisesti henkilökohtainen ja ammatillinen potentiaalinsa. (ICF 2011). Coaching-menetelmän synty liittyy tiivistä yhteen Yhdysvaltojen konsulttialueiden muutoksen kanssa. Aina 1980-luvulle asti Yhdysvalloissa suosittiin johtamisen kehittämisessä yritysten sisäistä mentorointia. Tuolloin yritysten keskijohtoa karsittiin rajusti ja säästöjen saamiseksi johtajien koulutusta alettiin ulkoistaa konsulttiyrityksille. Tätä kautta uusi muoto executive coaching sai alkunsa. Kuitenkin Suomessa tämä kehittämismenetelmä on saavuttanut todellisen suosionsa vasta viime vuosina. Vuonna 2007 pidettiin ensimmäinen eurooppalainen coaching-konferenssi Helsingissä. Uutuuden intoa täällä Suomessa on kuitenkin latistanut kirjava tarjonta. (Carlsson & Forssell, 2012, 23,31–32.)

On makuasia käytetäänkö organisaation sisäistä vai ulkoista coachia. Sisäisen coachin käyttö on kustannustehokas ja kynnys hakeutua tarjottuun ohjelmaan on pieni. Koulutetun coachin osaamisen on oltava tarpeeksi laaja, jotta osaaminen, luottamus ja tehokkuus voidaan taata. Ulkopuolisen coachin on oltavaluottamuksellinen ja oman alansa asiantuntija. Hänellä ei ole vakituista asemaa organisaatiossa, eivätkä esimerkiksi yrityskulttuurin säännöt tai historia rajoita häntä. Etenkin johtavassa asemassa olevien ihmisten on useissa tapauksissa helpompi jakaa hankalia asioita ulkopuolisen kanssa. Suomessa on pikkujuljaa alettu ymmärtää se, minkälaisia hyötyjä esimiehen coaching-taidoista on. Työntekijät arvostavat esimieheltä saatua positiivista palautetta, kannustusta ja että esimies osoittaa aidoisti halua kehittää ja tukea työntekijöitä heidän työssään myös pidemmällä aikavälillä. (Carlsson ym., 2012, 32–33)

Coaching ei ole konsultointia, se ei ole myöskään mentorointia, jonka pääasiallinen paino on mentorin kokemuksen hyödyntäminen mentoroitavan henkilön tukemisessa ja tiettyyn työtehtävään tai organisaatioon kasvamisessa (kuviot 1). Vaikka tukemisen elementti on molemmissa menetelmissä läsnä, suurin ero näiden kahden menetelmän välillä on tiedon siirtäminen. Mentoroinnissa pääpaino on hiljaisen tiedon siirto mentoroitavalle, kun taas coachingissa pääpaino on coachattavan omien oivallusten synnyttäminen ilman tiedonsiirtoa coachilta coachattavalle henkilölle. Myöhemmin esille tulevassa työnohjauksessa ja coaching- menetelmän välillä on paljon yhteisiä piirteitä. (Carlsson ym. 2012, 44–45.)



Kuvio 1. Coachingin ydinaiheet (Carlsson ym. 2012, 169.)

2.5.4 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelussa on tarkoitus kehittää työntekijän ja tämän työstä suoriutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Keskustelussa kannattaa varata tarpeeksi aikaa kehittymisen kannalta tärkeiden eri näkökulmien miettimiseen. Mitä selkeämpiä kehitystavoitteita pystytään määrittelemään, sitä tehokkaammin keskustelut tukevat työntekijän kehittymistä työssään. Kehityskeskustelussa voidaan tarkastella millä tavoin työntekijän omia vahvoja

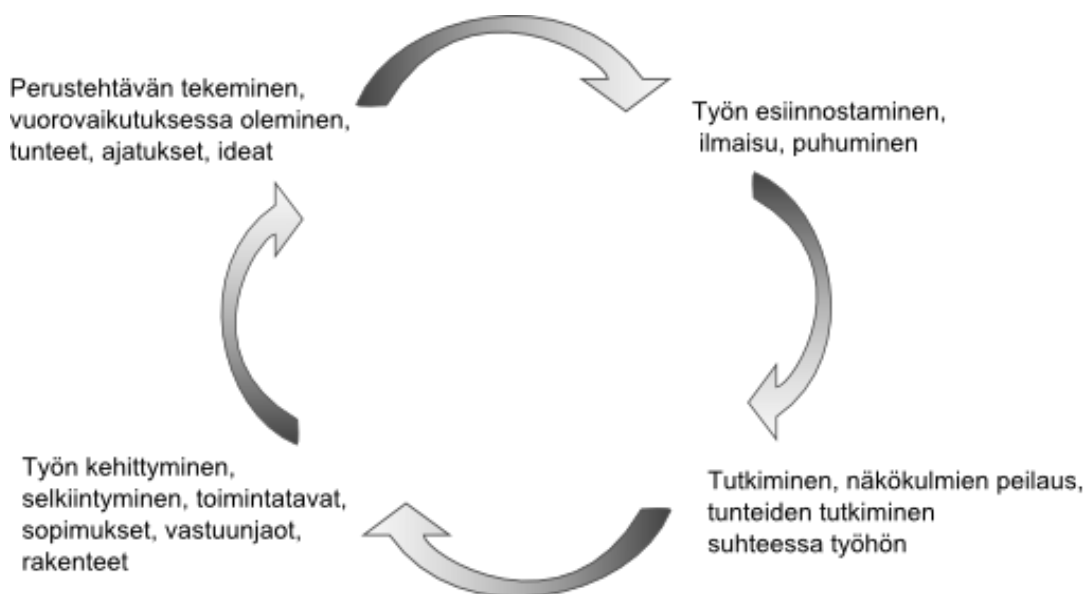
ominaisuuksia ja mielenkiinnon kohteita voitaisiin hyödyntää organisaation kehittämisessä ja millä tavoin nämä sopisivat strategisiin organisaation tavoitteisiin. Tämän pohjalta työntekijä tietää mihin suuntaan oma työ voi tulevaisuudessa kehittyä ja millä tavoin hän kokee voivansa vaikuttaa asiaan. Käydyn keskustelun pohjalta voidaan luoda kirjallinen oppimissuunnitelma ammatillisesta kehittymisestä. (Lindholm ym. 2012, 56.)

Vaikka kehityskeskusteluista puhutaan paljon, niitä ei kuitenkaan järjestetä läheskään kaikissa organisaatioissa. Toisaalta monessa organisaatiossa järjestetään muita kehityskeskustelujen kaltaisia eri nimillä kutsuttavia keskusteluja esimiesten ja alaisten välillä. Näitä ovat esimerkiksi tulos- ja tavoitekeskustelut. Suhteellisen yksinkertaisista lähtökohdistaan huolimatta kehityskeskustelut ovat useissa tapauksissa osoittautuneet haastaviksi ja keskustelujen laatuun ei olla tyytyväisiä organisaatioissa. Syitä keskustelujen epäonnistumiselle voivat olla, että aikaa ei pystytä varaamaan riittävästi, keskusteluja pidetään liian harvoin, ei valmistauduta kunnolla etukäteen, keskustelun osapuolet eivät sitoudu tarpeeksi avoimeen ja luottamukselliseen keskusteluun ja organisaation pohjavire voi olla negatiivinen, jolloin keskustelusta tulee pelkkää kritisointia. (Lindholm ym. 2012, 105–108.)

2.5.5 Työnohjaus

Työnohjaus on ammatillista toimintaa, jota järjestetään työelämässä. Työnohjaus toteutetaan sekä työntekijän, että työnantajan mielenkiinnon kohteiden mukaisesti. Työnohjausta tekee tehtävään koulutuksen saanut työnohjaaja. Työnohjauksessa tarkastellaan itse työtä. Siinä jaetaan työssä syntyneitä ajatuksia ja kokemuksia, joita sitten tutkitaan ja jäsenelään monista eri näkökulmista. Työnohjaus tapahtuu vuorovaikutuksessa työnohjaajan ja ryhmän välillä. Onnistumisen kannalta on tärkeää, että ohjaajan ja ryhmän välille syntyy hyvä vuorovaikutussuhde. Se taas mahdollistaa kohtaavan vuorovaikutuksen, jossa voidaan pohtia ja reflektoida asioita. (Kallasvuo & Koski & Kyrönseppä & Kärkkäinen & M-J 2012, 32.)

Työnohjaus on oppimistapahtuma työyhteisölle. Tuloksena työnohjauksessa tavoitellaan muutosta, joka tapahtuu esimerkiksi ihmisen ajattelu- tai suhtautumistavassa. Oppiminen tapahtuu Kolbin kokemuksellisen oppimisen teorian mukaan (Kolb 1984). Kolbin teoriassa vuorottelevat työn tekeminen, kokemusten hankkiminen, työn tutkiminen, ja työssä syntyneiden kokemusten jäsentäminen ja reflektointi (kuvio 2). Kokemuksellisen oppimisen tavassa painottuvat dialogi ja pohdiskelleva, reflektiivinen oppiminen, joka keskittyy jokaisen oman oppimisen pohdiskeluun ja arviointiin. Samalla myös ihmisen itsetuntemus lisääntyy. Ohjauksen tavoitteet voidaan esittää yleisellä tasolla tai niitä voidaan jäsentää ja eritellä yksityiskohtaisemmin. Työnohjauksessa on kuitenkin kysymys työyhteisön kehittämisestä. Sillä voidaan vaikuttaa myös työyhteisön kulttuuriin. Samoin hiljaisen tiedon jakaminen ja siirtäminen toteutuvat hyvin menetelmän refleктоivan työtavan mukana. (Kallasvuo ym. 2012,36–37.)



Kuvio 2. Työnohjaus kokemuksellisena oppimisena (Kallasvuo ym. 2012, 37.)

2.5.6 Mentorointimenetelmät

Mentorointi tunnustetaan käsitteenä ja toteutuksen puolesta parhaiten henkilöstöjohtamisen menetelmänä. Suomessa on sovellettu mentorointimenetelmää viimeisen vuosikymmenen aikana erilaisissa asiayhteyksissä, esimerkiksi yrittäjäksi valmentautumiseen ja uuden opettajan työyhteisöön sopeutumisessa. Näiden myötä mentorointia on myös kokeiltu toteuttaa ryhmätoimintana, mutta yksilökohtainen mentorointi on edelleen se perinteinen toteutustapa. Mentoroitavasta henkilöstä käytetään nimitystä aktori tai mentoroitava ja hänen ohjaajaa kutsutaan mentoriksi. (Juuti & Rovio 2010, 118–119.)

Mentoroinnin avulla voidaan ohjata ja tehostaa yksittäisen henkilön oppimista ja kehittymistä heidän omien tarpeidensa pohjalta. Mentorointi on kahden ihmisen välistä, luottamuksellista vuorovaikutusta ja keskustelua, jossa mentori tukee, ohjaa ja auttaa mentoroitavaansa oman kokemuksen ja osaamisen perusteella kehittymään omissa tehtävissään ja laajentamaan mahdollisuuksiaan työurallaan. (Lankinen & Miettinen & Sipola. 2004, 84.)

Vertaisryhmämentorointi eli lyhennettynä verme, tulee englanninkielisestä sanasta "peer group mentoring". Perinteisesti mentoroinnissa kokenut osaaja opastaa nuorempaa tekijää. Vertaisryhmämentorointi eroaa perinteisestä mentoroinnista kahdella tavalla: Mentoroinnissa vanhempi ja kokeneempi työntekijä siirtää osaamistaan ja hiljaista tietoa nuoremmalle. Verme menetelmä lähtee ajatuksesta, että molemmilla osapuolilla on toisilleen annettavaa. Toinen ero perinteiseen mentorointiin on, että vertaisryhmämentorointi tapahtuu ryhmissä, joissa mukana sekä kokeneita että vähemmän kokeneita työntekijöitä. Näissä ryhmätapaamisissa jaetaan kokemusta ja osaamista, joskus myös käydään läpi oman työn ongelmia ja haasteita. Kun taas perinteisessä mentoroinnissa ohjaus on yksilöllisempää mentorin ja mentoroitavan välillä. (Osaava verme 2008–2010.)

Vertaismentorointiryhmässä on hyvä paikka jakaa omia kokemuksiaan ja samalla hyviksi koettuja ratkaisuja. Ryhmässä ei ole yksin ongelmien kanssa, vaan on joku muu, jonka

kanssa jakaa asioita. Mutta pitää muistaa, että ryhmä ei ole sopiva paikka ratkaista haastavia työyhteisöä koskettavia ongelmia tai työntekijöiden henkilökohtaisia ongelmia. Lisäksi ryhmän vetäjän on myös muistettava, ettei vertaisryhmämentorointi ole työnohjausta, vaikka näillä kahdella menetelmällä on joitakin yhteneväisyyksiä. (Heikkinen & Jokinen & Tynjälä. 2010, 134.)

3 Mentorointi ja vertaisryhmämentorointi

Tulevaisuudessa suomalaisten yritysten kilpailukyky on yhä enemmän riippuvainen yrityksen työntekijöiden osaamisesta. Mentorointi on hyvä keino siirtää kokemuksen mukana tuomaa osaamista eli hiljaista tietoa työpaikalla. Tätä menetelmää on käytetty hyödyksi aktiivisesti työelämässä viimeisen 20 vuoden aikana. Mentorointi on osoittautunut kehittämistyössä joustavaksi menetelmäksi ja sitä voidaan käyttää alati nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Menetelmän avulla voidaan rakentaa työilmapiiriä, valmentaa nuoria esimiehiä ja siirtää yrityksen hiljaista tietoa. (Valpola 4.)

3.1 Mentoroinnin käsite

Mentorointi ja aiemmin esitelty työnohjaus ovat molemmat työyhteisön keskustelua edistäviä kehittämismenetelmiä. Kummallakin ohjaustavoilla tavoitellaan osaamisen ja hiljaisen tiedon aktiivista ja yhteistyötä edistävää käyttöönottoa. Työnohjaus ja mentorointimenetelmät pyrkivät auttamaan ongelmallisten tilanteiden kohtaamisessa ja ymmärtämisessä sekä myös pitkäjänteisesti ryhmän toiminnan kehittämisessä. Molempien menetelmien tavoitteena on päästä pois perinteisestä sirpalemaisesta tiedon jakamiseen keskittyvästä koulutuksesta. Opettajajohtoisen oppimisen sijasta tavoitteena on lisätä oppijakeskeisyyttä, sillä kiinnostuksen kohteena on kouluttajan sijaan oppija. (Juuti & Rovio 2010, 118.)

Monissa yrityksissä on todettu hyödylliseksi käyttää mentorointia tai vastaavaa menetelmää tiedon, taidon ja kokemuksen siirtämisessä nuorille henkilöille. Mentorointi menetelmää käytetään yhtenä vaihtoehtona henkilöstön kehittämiseen, jonka avulla voidaan var-

mistaa ja myös nopeuttaa hankitun tiedon ja osaamisen siirtämisen yrityksen kokeneilta nuorille työntekijöille. Yleisemmin mentorointia käytetään johdon ja asiantuntijoiden koulutuksessa ja kehittämisessä, mutta sen rinnalle on tullut uusien työntekijöiden perehdyttäminen tehtäviinsä, kehityskykyisten ihmisten ohjaukseen ja yrityksen tärkeiden töiden jatkuminen. Käyttöalueita on laajennettu myös perinteisten käyttöalueiden ulkopuolelle. Tällaisia ovat muun muassa projektien hallinta ja uuden teknologian käyttöönotto. Näissä tapauksissa koulutus, valmennus ja mentorointi yhdessä tuottavat parhaan tuloksen yhdessä yrityksen ja ihmisten kannalta. (Lankinen ym. 2004, 94.)

3.2 Mentoroinnin suunnittelu

Urheilumaailmasta tuttua valmennusta käytetään laajasti henkilöstön kehittämisen keinona yrityksissä, mutta mentorointi menetelmää ei tunneta kovin hyvin tai sitten siihen suhtaudutaan ennakkoluuloisesti. Syynä tähän voi olla, että menetelmän soveltaminen käytäntöön on hidasta ja vaikeaa. Mentorointi on vaativa kehittämisen muoto, jota käytetään yksilön kehittämiseen. Menetelmässä ei niinkään tähdätä isomman porukan kehittämiseen, niin kuin valmentamisessa. Mentorointi-menetelmää ei voi myöskään kopioida eikä lainata muista yrityksistä. Jokaisen yrityksen pitää toteuttaa mentorointia omalla tavallaan. Mentorointi käynnistyy hiljalleen vaiheittain ja sen tulokset eivät ole heti nähtävillä. (Lankinen ym. 2004, 96-97.)

Ennen mentoroinnin aloittamista olisi hyvä määritellä ja sovittava toimintatavoista. Esimerkiksi mietitään miksi mentorointia tarvitaan, kenelle sitä tarjotaan, mitä mentoroinnin avulla voidaan saavuttaa, kuka vastaa mentoroinnin toteuttamisesta ja mitä voivat olla mahdolliset esteet. Myös yhteisistä pelisäännöistä ja periaatteista olisi hyvä sopia etukäteen. (Lankinen ym. 2004, 96-97.)

3.3 Mentoroinnin toteuttaminen

Mentorointia aloittaessa on hyvä käyttää apuna asiantuntijaryhmää, jolla on tarvittavia taitoja, valmiuksia ja kokemusta suunnitella, organisoida ja kehittää mentorointia. Käynnistys aloitetaan valmentamalla mentoreita sekä antamalla lisätietoa mentoroitaville henkilöille siitä, mistä on kyse ja mitä hyötyä mentorointi menetelmästä on. Mentoroitava voi etsiä itselleen sopivan seniorin joko oman yhtiön sisältä tai jostain toisesta organisaatiosta. (Lankinen ym. 2004, 100.)

Mentorointi käynnistetään yleensä pienen pilottiryhmän kanssa. Ryhmään kutsutaan mukaan henkilöitä, jotka on koettu osaaviksi ja arvostetuiksi ja joilla on takanaan pitkä työkokemus ja riittävät sosiaaliset taidot. Mentori henkilöt valitsee mentoroinnin suunnittelu-ryhmä, jossa henkilöstö puolen ihmisten lisäksi linjavastuussa toimivia organisaation esimiehiä. Mentorin valintakriteereistä tärkein on laaja ammattitaito, sopivuus mentoriksi ja kiinnostus toisten ohjaamisesta. Mentoriksi kutsuttujen henkilöiden kanssa erikseen keskustelu, koska mentorointi on vapaaehtoista ja ilman erillistä korvausta tapahtuvaa toimintaa. Ennen mentoroinnin aloittamista ohjaajina toimivat ihmiset käyvät läpi mentorointikoulutuksen, jossa käsitellään muunmuassa mentoroinnin prosessia ja menetelmiä. Mentoroinnista kiinnostuneet henkilöt nimetään esimiesten arviointien, keskustelujen ja suositusten perusteella. (Lankinen ym. 2004, 100.)

Mentoroinnin aikana ei edetä välttämättä selkeästi tehdyn asialistan mukaan. Mentorointikeskustelut voivat olla esimerkiksi spontaania ajankohtaisen asian pohtimista, jonka kautta tulee uusia tavoitteita seuraaville virallisille keskusteluille sekä itsenäistä ajatusten ja toiminnan työstämistä. Tärkeää on, että mentori tunnistaa mentoroitavansa oikeat kasvun tarpeet, joita ohjattava ei useinkaan alussa osaa itse nimetä. Tälle menetelmälle on myös tyypillistä tiedostetun tavoitteellinen ohjaustoiminta. Ohjaajan ja ohjattavan tapaamisten ajankohdat sekä pituudet vaihtelevat ja osapuolet voivat itse määritellä ne etukäteen tai tapaamiskohtaisesti. Mentori tapaa mentoroitavaansa tarpeen mukaan muutamia kertoja vuodessa, yleensä noin kuukauden välein. Osapuolten mentorisuhteen pituutta ei ole rajattu, mutta periaatteiden mukaan alla vuoden mittainen mentorointi ei ole tarkoituksenmukaista. (Juuti & Rovio 2010, 121.)

Työntekijän henkilökohtaisessa kehittämisessä ja oppimisessa olisi hyvä, jos jokaisella olisi aikaa ja mahdollisuus oman työuransa aikana keskustella tavoitteistaan, ajatuksistaan ja toiveistaan, omasta nykytilanteestaan ja tulevaisuudestaan kokeneen henkilön kanssa. Ihmisillä on työuransa ajalta kokemuksia, että saanut uudessa työssään tai uudessa vaiheessa saanut opastusta, tietoa ja ohjausta kehittymiseen ja uuden uran valintatilanteeseen joltain kokeneemmalta henkilöltä. Monta kertaa keskustelut muiden kanssa ja tuki tiettyissä tilanteissa auttavat selkeyttämään omia ajatuksia ja suunnitelmia.

Usein tämänkaltaisen keskustelujen hyödyt näkyvät myöhemmin, joskus vasta vuosien kuluessa. (Lankinen ym. 2004, 95.)

3.4. Mentoroinnin esteet ja vaikeudet

Mentorien ja aktorien (henkilö, jolla vähemmän työkokemusta) välisessä toiminnassa ilmenee joskus esteitä. Mentoroitavalla voi olla epärealistisia odotuksia mentoroinnin mahdollisuuksista aukaista nopeat etenemismahdollisuudet työpaikalla. Mentori puolestaan kokee tekevänsä turhaa ja tarpeetonta työtä, jonka tuloksia on hankala arvioida ja josta ei saa tunnustusta eikä erityisempää korvausta. Yleinen ongelma myös mentorisuhteessa on yhteinen ajankäyttö, koska aikaa on myös varattava kehittämiseen omien töiden lisäksi ja soviteltava tapaamisia myös työajan ulkopuolelle. Luonnollisia vaikeuksia ja keskeyttämisen syitä voivat olla muuttuneet työtehtävät ja tarpeet sekä henkilökohtaisen tilanteen muuttumiseen, esimerkiksi pitkä etäisyys tai matkustelu. Myös mentori-aktori parin valinta voi olla epäonnistunut ja yhteistyö voi olla vaikeaa, joka voi johtua ”henkilökemiasta”, ihmisten erilaisuudesta tai toisistaan poikkeavat käsitykset sovitusta pelisäännöistä ja sovitusta ohjelman sisällöstä. (Lankinen ym. 2004, 115.)

Mentoroinnissa luottamus on ehdoton edellytys molemmin puolisen keskusteluyhteyden luomiseksi ja kokemuksellisen osaamisen välittymiseksi. Usein luottamus on tärkein valintaperuste aktoria valittaessa tai nimettäessä. Ongelmallisinta valinnassa on luottamuksen tunnistaminen ja millä tavoin toisilleen vieraat ihmiset pystyvät luomaan luottamuksellisen

suhteen mentorointia varten. Molempipuolisen luottamuksen syntymiseen auttaa, jos osapuolilla on yhteiset kiinnostuksen kohteet ja yhteneväiset arvot. Myös keskinäinen arvostus ja henkilökemia määrittävät osapuolten luottamusta. Luottamuksen horjuminen tai katkeaminen on yleensä syy, miksi mentorointia ei mielletä enää tarkoituksenmukaiseksi. (Juuti & Rovio 2010, 123.)

3.5 Kokemuksia verkstomentoroinnista

Mentorointi kehittämismenetelmänä on lisääntynyt erilaisissa organisaatioissa, niin yrityksissä kuin esimerkiksi yliopistoissakin. Menetelmän suosio on kasvanut vauhdilla, kun yrityksissä on havaittu mentoroinnin mukanaan tuomat hyödyt. Aikaisemmin yritykset ovat hoidelleet mentorointia omien organisaatioitensa sisällä. Kolme yritystä, jotka ovat päässeet omassa mentoroinnissaan pitkälle, päättivät kokeilla yhdessä verkstomentorointia, jossa mentorit ja mentoroitavat ovat eri organisaatioista. Hankkeessa olivat mukana F-Secure, Canon ja Fujitsu. Yritykset olivat jo aikaisemmin tehneet yhteistyötä johtamisen erikoisammattitutkinnon opintojen merkeissä. Jokaisesta yrityksestä oli ollut mukana henkilöstöhallinnon yhteyshenkilö, joka toimi myös mukana ohjelman ohjausryhmässä. Myöhemmin Canonin puolelta tiedusteltiin olisivatko ryhmäläiset halukkaita lähtemään mukaan yhteismentorointiin. Ideana oli muodostaa mentorointiparit yritysten välillä. Näin työntekijät verkstoutuisivat yli organisaatioiden rajojen. (Fiilin 2010, 26–29.)

Hankkeen välitilinpäätöksessä palaute osallistujilta oli positiivista. Aktorit ja mentorit olivat tyytyväisiä prosessiin ja hankkeen sisältöön. Kaikille oli ollut hyötyä erityisesti uusien ja tuoreiden näkökulmien luomisesta ja omien ajatusten läpi käymisestä. Myöhemmin kartoitettiin mitä muita hyötyjä osallistujat olivat saaneet projektin aikana. Kartoituksen mukaan muun muassa: yrityksillä ja mukana olleilla oli mahdollisuus kokeilla erilaisia asioita ja palata vielä tarvittaessa niihin myöhemmin, osapuolilla oli mahdollisuus käydä ongelmallisiin asioihin suoraan käsiksi, mahdollistaa irtioton tavallisesta työarjesta – osapuolilla on aikaa pysähtyä ja peilata erilaisia näkökulmia toistensa kanssa ja yhdessä käydyissä keskusteluissa voi siirtää tietoa, mutta myös samalla suhteuttaa asioita keskustelukumppanin kanssa. (Fiilin 2010, 26–29.)

3.5 Vertaisryhmämentorointi

Vertaisryhmämentoroinnista käytetään lyhennyksenä termiä verme. Englanniksi ”Peer group mentoring”. Vertaisryhmämentorointi on yksi työkalu osaamisen kehittämiseen. Siinä esimerkiksi työpaikalla kokeneet osaajat ja nuoret työntekijät jakavat kokemuksiaan ja omaa osaamistaan toisilleen pienryhmissä. Menetelmän tavoitteena on tukea ihmisten työssä oppimista ja työhyvinvointia. Lähtökohtana on, että opitaan paljon ihan arkielämässä ja työssä. Hyvin tavallisena esimerkkinä yhteydessä voidaan pitää työpaikan kahvitaukoja. Siellä käydään paljon epävirallisia keskusteluja liittyen työhön. Tämä menetelmä on kuitenkin vielä enemmän kuin kahvitauko. Siinä on enemmän systemaattisuutta ja tavoitteellisuutta, kuin epävirallisissa keskusteluissa. Vertaisryhmämentoroinnissa pyritään yhdistämään arkielämän ja työssä tapahtuvaa oppimista muodolliseen oppimiseen. Vermen vahvuuteen kuuluu tehty havainto, että ihmisten ammatillisesta osaamisesta suurin osa onkin hiljaista tietoa. Vertaisryhmämentoroinnin menetelmä perustuu tämän hiljaisen tiedon yhdessä tutkimiseen. Samalla löydetään myös yhteyksiä teoretiedon ja omien kokemusten välillä. (Heikkinen ym.2012,11-12 ja Osaava verme 2008-2010.)

3.6 Vertaisryhmämentoroinnin alkuvaiheita

Suomessa vertaisryhmämentorointi on kehittynyt nykyiseen muotoonsa 2000-luvun aikana. Menetelmän kehittämiseen ovat vaikuttaneet eurooppalaiset ja kansalliset kehittämissiisikirjat ja -ohjelmat sekä kansainvälinen tutkijoiden ja opettajankouluttajien tutkimusyhteistyö ja vuorovaikutus. Toisaalta myös vermen muotoutumiseen ovat vaikuttaneet useat yliopistojen yhteistyönä toteutetut tutkimus- ja kehittämishankkeet, joiden taustalla ovat konstruktivistisesta työssä oppimisesta ja ammatillisen identiteetin rakentumisesta narratiivisesti eli kertomusten kautta. (Heikkinen ym. 2012,41.)

Konstruktivismissa oppiminen nähdään henkilön aktiivisena tiedon konstruointiprosessina eli tiedon rakentamisen prosessina. Keskeisenä ajatuksena konstruktivismissa on, että tieto ei siirry vaan oppijana toimiva henkilö rakentaa sen itse uudelleen eli konstruoi.

(Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 2010.)

Tarve opettajien täydennyskoulutuksen kehittämiseen ja erityisesti nuorten opettajien alettiin tiedostaa vähitellen Suomessa 1990-luvulla. Kehittämistä varten oli tutkimushankkeita, joista yksi oli OPEPRO-hanke, joka toteutettiin Koulutuksen tutkimuslaitoksessa 1990-luvun lopulla. Hankkeessa nostettiin induktio-vaiheen ongelmat esille. Tämän pohjalta käynnistyi vuonna 2003 Teachership-Lifelong Learning (TeLL)- tutkimushanke osana Suomen Akatemian Life as Learning-tutkimusohjelmaa. Hankkeessa kehitettiin mentorointia uusien opettajien tueksi. Mentoroinnin kehittämistyössä oli alusta alkaen myös aktiivisesti mukana Kokkolan kaupunki. Samaan aikaan 2000-luvun alussa Jyväskylän yliopiston avoimessa yliopistossa kehitettiin mentorointia tukemaan oma koulutusohjelmansa, jossa oli yhteistyössä Humanistinen ammattikorkeakoulu. Koulutuksen lähtökohtina olivat monitieteisyys ja monialaisuus. Koulutukseen osallistuikin useiden eri ammattialojen osaajia, jotka olivat kiinnostuneita hyödyntämään mentorointimenetelmää oman alansa kehittämiseksi ja hiljaisen tiedon siirtämiseksi. (Heikkinen ym. 2012, 41–42.)

Suomessa on myös kokeiltu opetuslalla perinteistä mentorointi menetelmää, jossa aktori ja mentoroitava tapaavat kahden kesken. Ensimmäisiä konkreettisia mentoroinnin kehittämishankkeista Suomessa oli Helsingissä toteutettu uusille opettajille suunnattu mentorointitoiminta 2000-luvun alussa. Mentori toimiva henkilö ja mentoroitava tapasivat toisiaan kahden kesken lukuvuoden ajan noin yhden kerran kuussa. Tämä klassinen tapa mentoroinnin järjestämiselle ei kuitenkaan osoittautunut toimivaksi opetuslalle ja se kaatui mentorien puutteeseen sekä rahoitus- ja työaikakysymyksiin. Nämä asiat otettiin huomioon, kun alettiin kehittää vertaisryhmämentorointia. Tämä menetelmä on parimentorointia kustannustehokkaampaa ja se mahdollistaa samalla myös entistä laajemman sosiaalisen oppimisen, kun ryhmätapaamisissa esille tullessiin aiheisiin saadaan monipuolisempia näkökulmia. Ryhmämentoroinnin vahvuudeksi on myös koettu helpompi organisointi: yksi mentori vetää ryhmää useille mentoroitaville henkilöille, jolloin toimintaa on helpompi organisoida, kuin jos yritettäisiin löytää pareja. Suomalaista mentoroinnin toimintamallia alet-

tiin kutsua kansainvälisen käsitteistön mukaan vertaisryhmämentoroinniksi (engl. Peer group mentoring). Ryhmiin haettiin eri-ikäisiä ja uran eri vaiheissa olevia opettajia, eikä pelkästään ammatissaan olevia uusia opettajia. Tämä toimintamuoto laajeni lukuvuonna 2002010 Tampereen seudulle. (Heikkinen ym. 2012, 42–43.)

Syksystä 2010 alkaen vertaisryhmämentorointi-mallia on sovellettu ja kehitetty edelleen opetusministeriön rahoittamassa Osaava Verme-hankkeessa. Hanke kuuluu valtakunnalliseen opetusalan ammatilliseen kehittämissuunnitelmaan, Osaava-ohjelmaan, joka tähtää opetusalan henkilöstön ammatillisen osaamisen vahvistamiseen ja työhyvinvoinnin lisäämiseen. Osaava Verme-hankkeessa mentorointia kehitetään yliopistojen opettajankoulutusyksiköiden ja ammatillisten opettajakorkeakoulujen yhteistyönä. (Heikkinen ym. 2012, 43.)

3.7 Vertaisryhmämentoroinnin toimintaperiaatteet

Toiminnassa on pääosassa mentorointiryhmä. Ryhmä sopii kokoontumisajat ja kerrat keskenään ennen aloittamista. Aloittava ryhmä tekee toimintasuunnitelman ensimmäisessä kokoontumisessaan. Ryhmä voi valita käsiteltäväksi teemaksi esimerkiksi monikulttuurisuuden tai jonkin menetelmän kehittämisen. Tai ryhmä voi käsitellä eri teemoja kokoontumiskerroilla osallistujien kiinnostuksen ja heidän tarpeiden mukaan. Mentori toimii ryhmän vetäjänä ja hän vastaa ryhmänsä ajankäyttösuunnitelmasta. Vetäjä toimii myös keskustelun ohjaajana ja pyrkii myös jakamaan keskusteluaikaa tasapuolisesti osallistujille. Hän voi ehdottaa myös käsiteltäviä teemoja kokoontumisissa ja virittää keskustelua erilaisten harjoitusten avulla. Esimerkiksi käyttää kerronnallisia ja toiminnallisia harjoituksia apunaan. (Heikkinen ym. 2012, 73.)

Aluksi ryhmä luo itselleen toimintasopimuksen. Toimintasopimuksessa tulee käsitellä kahta keskeistä periaatetta: luottamuksellisuutta ja keskustelujen eettisyyttä. Luottamuksella tarkoitetaan, että kaikki mitä ryhmässä keskustellaan, jää ryhmään, eivätkä ne leviä ryhmän ulkopuolelle. Eettisellä keskustelulla tarkoitetaan, että ryhmän tarkoitus ei ole toimia

juorujen levittämisen paikkana, jossa puhuttaisiin muiden työntekijöiden asioista. Sen takia ryhmässä sovitaan, että kun puhutaan ryhmään kuulumattomista henkilöistä, pyritään välttämään näiden ihmisten mainitsemista nimeltä tai heidän leimaamista jollakin tavalla.

(Heikkinen ym. 2012, 73.)

4 Case Pielispakari

Tietoa yrityksestä

Nurmeksessa sijaitseva Pielispakari Oy on aloittanut vuonna 1992, kahden hengen voimalla pienimuotoisena kotileipomona. Leipomon alkuvaiheissa toimintaa ohjasi luja usko omaan tekemiseen ja karjalaiseen ruokaperinteeseen. Nopeasti leipomo löysikin oman asiakaskuntansa, joka kasvoi johdonmukaisesti. Pielispakarin toimintaa on laajennettu suunnitelmallisesti ja hallitusti vuosien varrella, koko olemassa olon ajan. Nykypäivänä Pielispakari Oy tekee yli 5 miljoonan euron liikevaihdon ja yritys työllistää noin 40 henkilöä. Yritystoimintaa on tarkoitus kehittää ja laajentaa myös tulevaisuudessa. Pielispakari Oy on ensimmäinen perinteisellä toimintatavalla toimiva leipomo, jolla sertifioitu laatujärjestelmä. Tämä sertifiointi takaa leipomon toiminnassa kiistattoman laatu- ja toimitusvarmuuden. (Pielispakari, 2014.)

Työn lähtötilanne

Pielispakarilla oli aloitettu koulutusohjelma hiljaisen tiedon saamiseksi koko yrityksen käyttöön. Tähän liittyen Tarmo Alastalo oli pitämässä juuri heidän yritykselleen räätälöityä vertaismentoroinnin valmennusohjelmaa. Tarve valmennukselle oli, koska Pielispakarilla on takanaan suuret toimitilojen laajennukset ja laiteinvestoinnit. Yritys on myös laajentanut pakastettujen karjalaisleivonnaisten valtakunnallista kauppaa. Tavoitteena oli saada esille työyhteisössä piilossa olevia tietoja ja ideoita, joilla voidaan parantaa työtä ja sen tuloksia.

Pielispakarin toimitusjohtaja Erkki Timonen sanoo, että ” on eri asia olla hyvä työssään ja jakaa tietoa. Henkilöstön osaaminen jää helposti hyödyntämättä, jos ei osata kuunnella”. (Keskinen 2013, 7.)

Taustatiedot

Työn tutkimusosio on tehty kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Tiedonkeruumenetelmänä käytin puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelulomakkeessa ei ollut valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavat vastasivat etukäteen valmisteltuihin kysymyksiin. Haastattelukysymykset olivat kaikille samat ja haastattelujen aikana lisäksi esitin haastateltaville joitakin tarkentavia lisäkysymyksiä. (liite1). Haastattelujen toteutuksen ajankohta oli tammikuu 2014. Haastattelin valittuja henkilöitä Pielispakarilla Nurmeksessa ja jokaista haastateltavaa kohti oli varattu 20 minuuttia aikaa, joka sisälsi myös arviointilomakkeen täyttämisen. Haastattelin valittuja ihmisiä kahtena eri päivänä, koska haastatteluajat oli yrityksen helpompi sopia aamupäivälle tuotannonaikatauluista johtuen. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja ja niille oli varattu rauhallinen, häiriötön tila yrityksestä.

Työhön haastatelluista naisia oli 4 ja miehiä oli 5. Haastatteluissa mukana tuotantopuolelta oli 6, esimiehistä 2, myynnin puolelta 1 ja talouspäällikkö, joka oli myöhemmin siirtynyt muihin tehtäviin. Mukana haastatteluissa oli pari ihmistä tuotantopuolelta jotka eivät olleet mukana valmennuksessa, vaan heidän ohjaajansa osallistuivat valmennukseen. Näiden haastateltavien kohdalla jouduin soveltamaan haastattelukysymysten kanssa ja he eivät myöskään täyttäneet valmennuksen arviointilomaketta. Alla olevassa taulukossa on esitelty tarkemmin haastateltavien henkilöiden taustatietoja. Taulukosta voidaan nähdä, että haastateltavien henkilöiden kokonaistyöura on ollut pitkä Pielispakarilla. Ensin on hankittu kokemusta muista tehtävistä esimerkiksi tuotannonpuolen tai kuljetuspuolen tehtävistä ennen esimiesasemassa työskentelyä. Mukana taulukossa ovat myös vähemmän kokeneet työntekijät, joiden työura on vasta aluillaan yrityksessä.

Haastateltavien taustatietoja

Tehtävänimike	Sukupuoli	Työhistorian pituus nykyisessä tehtävässä	Työhistorian pituus Pie-lispakarilla
Markkinointisihteeri	Nainen	-	-
Leipomotyöntekijä	Nainen	9 kuukautta	9 kuukautta
Talospäällikkö	Nainen	11 vuotta	11 vuotta
Tuotannontyöntekijä	Nainen	12 vuotta	12 vuotta
Koneenkäyttäjä	Mies	10 kuukautta	10 kuukautta
Tuotannontyöntekijä	Mies	1 1/5 vuotta	1 1/5 vuotta
Tuotantopäällikkö	Mies	3 vuotta	11 vuotta
Vuoroesimies	Mies	2 vuotta	14 vuotta
Vuoroesimies	Mies	1 1/5 vuotta	10 vuotta

Valmennuksen aloitus*Miten lähdit mukaan valmennukseen?*

Valmennusryhmiin osallistujat pyydettiin etukäteen mukaan valmennukseen. Valituista henkilöistä muodostettiin kaksi eri ryhmää. Talospäällikkö tuli mukaan valmennukseen oman työroolinsa kautta ja lisäksi hän toimi samalla esimiehen edustajana valmennuksessa. Valmennukseen kootuissa ryhmissä oli leipomon esimiehiä ja toisessa tuotannon puolelta työntekijöiden ryhmä. Tästä työntekijäryhmästä valmennettiin työpajakouluttajia, jotka myöhemmin työssään opastivat omia koulutettaviaan. Valmennuksen lopussa nämä kaksi ryhmää yhdistettiin ja he saivat keskustella yhdessä lisää ja vaihtaa kokemuksiaan valmennuksen ajalta.

Ennen valmennuksen alkua työpaikalla tiedotettiin, että valmennus on alkamassa ja mitkä ovat sen tavoitteet ja sisältö. Valmennuksessa käsiteltäviä teemoja oli mietitty muutamia etukäteen pidetyssä kokoontumisessa, mutta teemoja tuli lisää ajan myötä ja kouluttaja

pystyi ohjailemaan keskustelua ja nostamaan esille teemoja, joita oli tarpeellista käydä läpi. Valmennukseen mukaan lähdettiin yrityksessä avoimin mielin, mutta vain yhdellä oli hieman epäröintiä, olisiko tästä hyötyä omaan työhön liittyen, mutta hän piti kuitenkin valmennuksen sisällöstä sen edetessä.

Asetetut tavoitteet ja niiden toteutuminen

- *Mitkä olivat sinun omat tavoitteesi ennen valmennuksen alkamista?*
- *Toteutuivatko sinun omat tavoitteesi ja miten ?*
- *Jos tavoitteesi eivät toteutuneet, mitä olisi mielestäsi pitänyt tehdä toisin, jotta tavoitteesi olisivat täyttyneet?*

Valmennukseen valituilla henkilöillä ei ollut ennen valmennuksen alkamista asetettuja henkilökohtaisia tavoitteita, vaan ne koskivat enemmänkin koko osallistuvaa ryhmää ja tiimiä. Esimerkiksi asetettuja tavoitteita koko tiimille oli sitoutuminen, paremmin toimiva tiimi ja sen kautta tavoitteena koko yrityksen sisäisen tiedon parempi kulku. Tiimiä koskevat asetetut tavoitteet täyttyivät, toisaalta asetettujen tavoitteiden toteutuminen käytännössä vaatii koko työyhteisön tuen ja, että kaikki saadaan mukaan toimintaan. Jos etukäteen asetetut tavoitteet tiimiä koskien eivät olisi täyttyneet, niin olisi pitänyt keskustella yhdessä valmennukseen osallistujien kanssa olivatko tavoitteet oikeanlaiset koskien valmennusta ja ryhmää. Olisi pitänyt miettiä myös yhdessä ymmärsivätkö kaikki samalla tavalla valmennuksen tarkoituksen ja oliko juuri tämä koulutuksen muoto sopiva juuri meidän yritykselle.

Valmennuksen oppien hyödyntäminen

Miten olet hyödyntänyt valmennuksessa saamiasi oppeja käytännön työssäsi? Kerro esimerkkejä

Ryhmässä mukana olleet hyödynsivät valmennuksesta saatuja työkaluja ja oppeja työyhteisön arjen pyörittämisessä. Moni haastateltava sanoi, että oli oppinut kuuntelemaan työtoverinsa esittämää asiaa toisella tavalla, kuin aikaisemmin. Aikaisempaa enemmän otettiin myös selvää mitä toinen kysymyksellään tai asiallaan tarkoitti. Tässä yhteydessä esitettiin valmennuksessa opittujen tarkentavien kysymysten esittämistä työtoverille. Tämän myötä oli huomattu keskustelun lisääntyneen työpisteillä. Myös omaan työhön liittyviä asioita pohdittiin aiempaa enemmän.

Lisäksi omia työskentelytapoja oli alettu tarkastelemaan enemmän ja monesta eri näkökulmasta. Esimerkkinä käytettiin muun muassa työergonomian huomioimista taikinan punta-roinnissa. Valmennuksesta saatujen oppien hyödyntämiskysymyksen vastattiin näin:

”Yrittää katsoa asioita monelta eri näkökulmalta eikä tehdä aina samalla tavalla kuin aieminkin.”

Vaikutukset työyhteisöön

Näkykö valmennus työyhteisön arjessa?

Näkykö valmennus esimiesten toiminnassa?

Miten valmennus näky/näkyi muulle henkilöstölle yrityksessä?

Vaikutukset työyhteisöön on myös huomattu uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Perehdyttävänä olleet haastateltavat huomasivat, että uudet työntekijät otetaan avoimem-

min vastaan yrityksessä ja vuorovaikutusta ja kysymysten esittämistä on enemmän. Myös kokeneemmat työntekijät ovat oppineet uusia asioita perehdytettäviltään. Esimerkiksi jokin työtapa voikin olla parempi ja nopeampi kuin vanha tapa tehdä sama asia, kuitenkin työturvallisuudesta tinkimättä.

Myös esimiehet huomasivat omassa päivittäisessä työssään ja suunnittelussa tapahtuneen muutoksen. He ottavat aikaisempaa enemmän huomioon suunnittelussa oman työpisteensä työkavereita. Esimerkkinä käytettiin työvuorolistojen suunnittelua. Ei tule tehtyä kaikkia asioita omin päin, vaan muiltakin voi saada hyviä ja hyödyllisiä ideoita ja neuvoja. Asioita voi kokeilla myös tehdä eri tavalla kuin aikaisemmin. Lisäksi tuli esille omalla esimerkillä johtaminen ja työvaiheiden ylös kirjaaminen perehdytyksessä. Opastuksessa kiinnitetään huomiota siihen, että työtoveri oivaltaisi mikä, tausta-ajatus annetussa opetuksessa on. Tätä kautta henkilö hahmottaisi paremmin kokonaiskuvaa, eikä pelkästään yhtä yksittäistä työvaihetta. Tässä kohdassa esimerkkinä käytettiin muun muassa sämpylöiden leipomisen prosessia. Lisäksi opastuksessa ja perehdytyksessä opetetaan heti oikeat ja turvalliset työtavat, jotta ei tulisi vääriä ja vaarallisia työskentelytapoja. Valmennuksen myötä myös työntekijöiden ongelmienratkaisumalli on parantunut. Työntekijät ovat saaneet vastuuta enemmän ratkoa keskenään ongelmia. Jos työntekijät eivät löydä ratkaisua ongelmaansa, niin sen jälkeen vasta kysytään esimieheltä neuvoa.

Yrityksen markkinointipuolelta kommentoitiin myös millä tavoin valmennus on näkynyt muulle henkilöstölle ja myös heille markkinointiosastolle. Markkinointisihteerin mukaan valmennuksen jälkeen on tullut todella paljon näkyvää muutosta. Selvästi on tullut enemmän tekemisen meininkiä ja mietitään myös tarkemmin tuotteiden valmistamisprosessia ja itse valmista tuotetta. Myös myynti- ja tuotanto-osaston välistä vuoropuhelua on tullut lisää, esimerkiksi uusien tuotteiden kehittämisessä. Näiden asioiden lisäksi alettu miettiä entistä enemmän miten yrityksen toiminta näyttäytyy vierailijoille ja rakennuksen ulkopuolelle. Valmennuksen näkymiseen muulle henkilöstölle kysymykseen vastattiin näin.

”Tullut enemmän tekemisen meininkiä toimintaan ”

Parhaimmat kokemukset

Mitkä asiat olivat parhaita kokemuksiasi valmennusohjelman aikana?

Valmennuksessa käsittelyssä olleet aiheet ja teemat herättivät monen ajattelemaan asioita omassa työssään ja työyhteisössään. Myös omassa työssä huomattiin mieltä asioita, joita ei ollut tullut edes aikaisemmin ajatelleeksi. Parhaat kokemukset olivat aika monella haastateltavalla samoja. Esiin nousivat muun muassa lisääntynyt keskustelu työyhteisössä, yhteistyö eri tuotanto-osastojen kanssa, asioiden pohtiminen oman työtoverin kanssa ja ihan ne tavalliset keskustelut, joita käytiin valmennustapaamisissa.

Lisääntynyttä yhteistyötä oli tullut muun muassa eri työvaiheiden tekijöiden kanssa esimerkiksi tuotekehittelyssä. Muun muassa uusien tuotteiden tuotekehittelyssä otetaan mukaan eri työvaiheiden tekijöitä mukaan, jotta lopputulos olisi mahdollisimman hyvä kokonaisuus. Esimerkkinä mainittiin taikinan tekijän ja paistajan yhteistyö tuotteen valmistusprosessissa. Valmennuksen parhaita kokemuksia kysymykseen vastattiin muun muassa näin:

”Valmennus herätti ajattelemaan asioita eri tavalla, kuin aikaisemmin”

Siitä pidettiin lisäksi, ettei valmennus ollut koko ajan pelkkää teorian kuuntelemista, vaan yhdessä ideoitiin ja etsittiin ratkaisuja ongelmiin. Haastateltavien mielestä osallistujille oli varattu tarpeeksi aikaa keskusteluun ja sai kaikessa rauhassa tuoda esille omia mielipiteitään. Valmennuksessa pystyi myös paremmin keskittymään keskustelemaan asioista, kuin kiireisen työarjen keskellä.

Henkilöstön aktivointi

Koetko, että onnistuit henkilöstön aktivoinnissa tai mukaan ottamisessa? Kerro esimerkkejä

Haastateltavat kokivat, että olivat onnistuneet muun henkilöstön mukaan ottamisessa ja aktivoinnissa. Aiemmin mainittu keskustelun lisääntyminen ja toisten huomioiminen tuli myös tässä kohdin ilmi. Myös asioiden laajempi miettiminen ja turhan työn karsiminen mainittiin esimerkkeinä haastatteluissa. Lisäksi viikkopalaveri käytäntöä on muutettu, niin että jokaisella on mahdollisuus tulla mukaan. Johdon puolelta tuleva viestintä välittyy näin paremmin ja asioista voidaan keskustella paremmin, kuin jos vain olisi yksi henkilökunnan edustaja mukana. Lisäksi asiakkailta tulleisiin palautteisiin pystytään reagoimaan paremmin, kun on suurempi joukko koossa palaverissa. Viikkopalaverista poissa olleille laitetaan viestiä fläppitaululle. Epäselviksi jääneistä asioista voi kysyä työkavereiltaan, jotka ovat olleet mukana viikkopalaverissa.

Hiljaisen tiedon siirtäminen

Onko haastateltava saattanut omaa hiljaista tietoaan näkyväksi?

Mitä siirtynyt hiljainen tieto on ja missä tilanteissa?

Eniten hiljaista tietoa haastateltavat kokivat siirtyvän valmistuksessa ja tekotavoista. Hiljaista tietoa siirrettiin uusille työntekijöille ja omissa työpisteissä. Työpisteissä otetaan mukaan omaan työskentelyyn ja kerrotaan ja opastetaan, mitä juuri sillä pisteellä tehdään ja miten siellä toimitaan. Neuvotaan työkaverille juuri sen pisteen koneiden asetuksia ja valmistustapoja. Tällä tavalla pyritään siihen, että tulisi moniosaamista ja eikä jonkun koneen käyttö ole pelkästään tiettyjen ihmisten varassa. Kuinka siirät hiljaista tietoa kysymykseen vastattiin näin:

Otetaan kaveriksi työpisteelle ja neuvotaan ja kerrotaan mitä sillä pisteellä tehdään ja toimitaan.

Myös talouspäällikkö oli omassa työympäristössään siirtänyt omaa hiljaista tietoaan eteenpäin. Hän on muun muassa pyrkinyt käymään asiakastilanteita läpi jonkun työkaverin kanssa ja niitä läpi käydessään ottanut asioita huomioon, joita ei ole kirjoitettu mihinkään kirjaan tai paperille. Työssään hänellä on asioita, joita voi vain oppia käytännön ja kokemuksen kautta. Opastaessa toista on käynyt asiakkaita tapauksen omaisesti läpi ja toinen voi siinä samalla esittää kysymyksiä ja samalla näkee kuinka joku asiakaskokonaisuus vie-dään läpi. Neuvoessa toiselle jotakin asiaa talouspäällikkö sanoo vielä kysyvänsä toiselta mitä hän tällä asialla tarkoitti ja opastettava voi kertoa miten hän itse asian ymmärsi. Oman osaamisen siirtämisen kysymykseen vastattiin näin:

Pyrin aina viestimään eteenpäin omaa osaamista, eikä jäisi vain itselleen se tieto.

Valmennuksen jatkaminen ja kehitysehdotuksia

Heräsikö muilla yrityksessä kiinnostus koulutukseen?

Oletko ollut aikaisemmin mukana jossain vastaavanlaisessa ohjelmassa tai koulutuksessa?

Jos tällaista valmennusta jatketaan ja vietäisiin pidemmälle, haluaisitko lähteä mukaan?

Valmennukseen osallistujat kokivat, että valmennustapaamisissa pääsi käsittelemään asioita rauhassa ja ajan kanssa. Toisessa ryhmässä koettiin outona ensi alkuunsa ryhmän pieni koko, 3 henkilöä. Alussa vuoropuheluissa odotettiin kuka esitettyyn kysymykseen vastaisi, mutta myöhemmin ryhmien yhdistyessä keskustelua tuli enemmän ihmisten välille. Ehdotuksena oli, että jos valmennusta järjestettäisiin uudestaan, voisi ryhmässä olla enemmänkin osallistujia ja käsiteltäviä asioita voisi käydä syvemmin läpi.

Osalla yrityksen muilla työntekijöillä heräsi kiinnostus pidettyä valmennusta kohtaan ja tul-tiin kyselemään mitä asioita siellä oli käsitelty. Kaikilla valmennusryhmässä olleet haasta-teltavat olisivat kiinnostuneita lähtemään uudelleen vastaavanlaiseen projektiin mukaan.

Yksi haastateltavista oli ollut mukana aikaisemmin koulutuksessa, jossa oli käsitelty vastaavanlaisia asioita. Myös perehdytyksessä olevat haastateltavat työntekijät olivat kiinnostuneita valmennuksesta ja olisivat kiinnostuneita lähtemään mukaan, kunhan työuraa olisi enemmän kertynyt.

4.1 Johtopäätökset

Pielispakarilla suhtauduttiin positiivisesti alkavaan valmennukseen ja Alastalon pitämästä valmennuksesta pidettiin. Kaiken kaikkiaan kokemukset olivat haastateltavilla hyvät ja siitä oli ollut selvästi hyötyä yritykselle. Valmennuksen vaikutukset oli huomattu laajasti päivittäisessä työyhteisö toiminnassa. Ennen valmennuksen alkua asetettuja tavoitteita ryhmillä olivat sitoutuminen, paremmin toimiva tiimi ja sitä kautta koko yrityksen parempi sisäisen tiedon kulkeminen. Positiivista oli huomata, että valmennukset näkyivät myös laajemmin yrityksen muillakin osastoilla, kuin pelkästään tuotantopuolella. Vaikutukset näkyivät myös heidän markkinointiosastolle, joka on tiiviissä yhteistyössä tuotanto-osaston kanssa. Lisäksi eri tuotannonvaiheiden välille oli tullut lisää yhteistyötä. Muun muassa uusien tuotteiden tuotekehittelyssä koottiin eri vaiheiden tekijöitä mukaan, jotta lopputulos olisi mahdollisimman hyvä kokonaisuus. Esimerkkinä mainittiin taikinan tekijän ja paistajan yhteistyö.

Useimmat haastateltavat mainitsivat, että valmennus oli herättänyt ajattelemaan asioita eri tavalla omassa työssään ja on oppinut kuuntelemaan työkaverin esittämän asian toisella tavalla kuin aikaisemmin. Myös valmennuksessa opittujen tarkentavien kysymysten esittäminen on lisääntynyt. Lisäksi esimiesten ja työntekijöiden välinen keskustelu ja asioiden yhdessä pohtiminen, esimerkiksi työvuorolistojen suunnittelussa oli lisääntynyt. Työntekijät olivat saaneet lisää vastuuta ratkoa ongelmia keskenään ja jos ratkaisua ei löydy ongelmaan, niin sitten vasta tullaan kysytään neuvoa esimieheltä.

Tavoitteena oli myös tuoda hiljaista tietoa enemmän esille. Hiljaisen tiedon siirto oli lisääntynyt ja eniten tietoa oli siirretty valmistuksessa ja tekotavoissa. Esimerkiksi työskentelypisteissä otetaan työkaveri mukaan työskentelyyn ja kerrotaan, mitä juuri sillä pisteellä tehdään ja miten siellä toimitaan. Myös talouspäällikkö oli omassa työympäristössä siirtänyt omaa osaamista eteenpäin. Hän oli käynyt asiakastilanteita tapauksen omaisesti läpi työkaverinsa kanssa ja kiinnittänyt huomiota varsinkin niihin asioihin huomiota, joita ei voi oppia muuten kuin käytännön kautta. Hän käytti hyödykseen varmistavia kysymyksiä, joiden avulla varmisti, että millä tavoin toinen oli asian ymmärtänyt.

Hiljaisen tiedon lisäksi tavoitteena oli sisäisen tiedonkulun paraneminen. Tässä oli tapahtunut muutosta positiiviseen suuntaan. Myös tässä kohdin tuli ilmi keskustelun lisääntyminen ja toisten huomioiminen. Asioita mietitään laajemmin ja turhaa työtä on karsittu pois. Yrityksen viikkopalaveri käytäntöä muutettiin niin, että jokaisella työyhteisössä on mahdollisuus tulla mukaan. Johdon puolelta tuleva viestintä välittyy tällä tavoin paremmin ja asioista voidaan keskustella yhdessä, kuin jos vain olisi yksi henkilökunnan edustaja mukana. Lisäksi tulleisiin asiakaspalautteisiin pystytään reagoimaan paremmin, kun on enemmän ihmisiä koossa palaverissa. Viikkopalaverista poissa olleille laitetaan viestiä fläppitaululle. Epäselviksi jääneistä asioista voi kysyä työkavereiltaan, jotka ovat olleet mukana viikkopalaverissa.

Haastateltavat olivat halukkaita lähtemään uudestaan mukaan vastaavanlaiseen valmennukseen, jos tällaista järjestetään uudestaan. Toive oli, että seuraavassa valmennuksessa voisi tässä valmennuksessa käsitellyjä asioita käydä syvemmin läpi. Myös toisessa ryhmässä oli osalla toive isommastakin ryhmäkoosta.

5 Pohdinta

Opinnäytetyön aihe oli mielenkiintoinen ja tästä aiheesta ei ole vielä kovin montaa työtä yritysmaailman puolelle. Haastetta työn kirjalliseen osioon toi vähäinen kirjallisuus vertaisryhmämentorointi-menettelyn osalta. Tuo edellä mainittu työyhteisönkehittämismenetelmä on vielä uusi asia yritysmaailman puolella, joten siitä löytyi vähän kirjallisuutta. Vertaisryhmämentorointi on ollut aikaisemmin käytössä opetuslalla uusien opettajien tukemisessa ja sosiaalialalla. Muista työhön liittyvistä aiheista, kuten hiljaisesta tiedosta löytyi hyvin lähdemateriaalia vanhemmista ja uudemmissa teoksista. Tämä kehitti minun tiedonhakutaitojani lisää, koska materiaalia piti etsiä useammasta paikasta ja pystyin hyödyntämään jo opittuja taitoja tiedon etsimiseen.

Opinnäytetyötäni tehdessä, haastattelujen suunnittelussa ja toteutuksessa pääsin hyödyntämään opintojen aikana oppimiani asioita ja opinnäytetyön edetessä opin vielä paljon uusia asioita. Opintojen aikana kurssitöihin liittyvistä haastattelutehtävistä oli hyötyä, koska nyt työtäni varten tein kysymykset ja haastattelujen toteutuksen kokonaan itse, eikä ollut apuna muuta työskentelyryhmää, kuten kurssitehtävissä.

Haastattelujen aikana tuli hieman yllätyksenä kaksi haastateltavaa, jotka eivät olleetkaan Tarmon valmennusryhmässä mukana. Haastattelua varten laaditut kysymykset olivat etukäteen mietitty ryhmässä mukana olleille. Toisaalta sain näkökulmaa työhöni myös siitä, miten valmennus on näkynyt muulle henkilökunnalle. Muuten haastattelut sujuivat hyvin ja haastattelujen aikataulut oli hoidettu mallikkaasti yrityksen puolelta. Ensin tuntui, että valmennuksen ja haastattelujen välillä oli kulunut liian kauan aikaa, mutta jälkepäin ajoitus oli hyvä. Näin haastateltavat joutuivat miettimään pidemmän ajalta millä tavoin valmennus on vaikuttanut heidän omaan työskentelyyn ja millä tavoin se on näkynyt työyhteisön arjen toiminnassa.

Lähteet

- Carlsson, M., Forssell. 2012. Esimies ja coaching – oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki. Tietosanoma Oy.
- Fiilin, P.2010. Mentorointi toimii myös verkostoissa.Fakta vol. 30 (2). S. 29-29
- Ekman, G. 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- Heikkinen, H. L. T., Jokinen, H., Markkanen, I. & Tynjälä, P.(toim.). 2012.Osaaminen ja koon. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Heikkinen, H. L. T., Jokinen, H., Markkanen, I. & Tynjälä, P. 2010. Verme- vertaisryhmä-mentorointi työssä oppimisen tukena. Helsinki. Tammi
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Otava.
- Juuti,P.2011.Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Turku.Hansaprint.
- Juuti, P & Rovio, R. 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu. Otava.
- Kallasvuo, A.,Koski, A., Kyrönseppä, U., Kärkkäinen, M-J. 2012.Työyhteisön työnohjaus. Helsinki.Sanoma Pro.
- Kauranen,T.,Koskensalmi, S.,Multanen, L. & Vanhala, A.2011.Ilmapiirikysely. Työterveyslaitos. Helsinki.Tammerprint.
- Keskinen, P.2013. Hiljainen tieto näkyväksi. Karjalainen. Joensuu. PunaMusta Oy.
- Kiviranta, R.2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki. WSOYpro Oy.
- Kurttila, M.,Laane,T.,Saukkola,K.&Tranberg,T.2010. Arvostus. Valmentava kirja esimiehille.Helsinki.Tammi.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola,V. 2004. Kehitä osaamista. Hyödynnä kokemusta. Helsinki. Talentum.
- Lindholm, T.,Pajunen,R.& Salminen,J. 2012. Keskustele ja kehity-Lisää tehoa kehityskeskusteluihin.J-Impact. Helsinki
- Mönkkönen,K.&Roos,S. 2010.Työyhteisötaidot. UNIpress. Kuopio.
- Toom, A., Onnismaa, J.,Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto : tietämistä, toimimista, taitavuutta. Jyväskylä..Gummerus.
- Työterveyslaitos.1994. Terve työyhteisö-kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki. Painotalo Miktor.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna. Karisto.

- Koskela, K. 2012. Miksi osaamista pitää kehittää. Kuntatyönantaja. Vol 6 (5). S.11
<http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/2012/5/Sivut/miksi-osaamista-pitaa-kehittaa.aspx> 3.2.2014
- Kupiainen, M. 2010. Osaamisen kehittämiseen oltava aikaa ja oikeat menetelmät. Tekniikan akateemiset. <http://arkisto.lehti.tek.fi/node/736>. 3.2.2014
- Laurila, M. 2013. Nyt jos koskaan kannattaa kouluttaa henkilökuntaa! Fondia
<http://www.fondia.fi/fi/blogi/nyt-jos-koskaan-kannattaa-kouluttaa-henkilökuntaa/>.8.2.2014
- Mäkisalo-Ropponen, M. 2012. Tavoitteena terve työyhteisö. Uusi Suomi.
<http://merjamakisalo.puheenvuoro.uusisuomi.fi/103396-tavoitteena-terve-työyhteisö>
- Osaava verme. 2008-2010. Vertaisryhmämentorointi osaamisen ja työhyvinvoinnin tueksi. Jyväskylän yliopisto. <http://www.osaavaverme.fi/mika-verme>. 2.10.2013
- Pielispakari Oy, 2014. Pielispakari Oy. <http://www.pielispakari.fi/>
- Pyökkä, O. 2010. Oppimiskäsitykset: Konstruktivistinen oppiminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <http://oppimateriaalit.jamk.fi/oppimiskäsitykset/oppimiskäsitykset/konstruktivistinen-oppiminen/> . 7.10.2013
- Työterveyslaitos. 2013. Työyhteisön kehittäminen. Työterveyslaitos.
http://www.ttl.fi/fi/työyhteiso_ja_esimiestyo/työyhteisön_kehittäminen/sivut/default.aspx.
22.1.2014
- Valpola, A. 2014 Evita-mentorointi. Työkirja mentoroinnin tueksi. Varma Oy.
<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/työhyvinvointi/EvitaMentorointiTyökirja.pdf>.19.2.2014

Haastattelukysymykset:

Liite 1

- Taustatiedot:
 - Sukupuoli:
 - Osasto:
 - Tehtävänimike:
 - Työhistorian pituus nykyisessä tehtävässä:
 - Työhistorian pituus Pielispakarilla:

- Miten lähdit mukaan valmennukseen ?
 - Määrättiinkö mukaan vai lähditkö vapaaehtoisesti ?

- Mitkä olivat sinun omat tavoitteesi ennen valmennuksen alkamista?

- Toteutuivatko sinun omat tavoitteesi ja miten ?

- Jos tavoitteesi eivät toteutuneet, mitä olisi mielestäsi pitänyt tehdä toisin, jotta tavoitteesi olisivat täyttyneet?

- Miten olet hyödyntänyt valmennuksessa saamiasi oppeja käytännön työssäsi ? Kerro esimerkkejä

- Mitkä asiat olivat parhaita kokemuksiasi valmennusohjelman aikana?

- Miten valmennus näkyy/näkyi muulle henkilöstölle yrityksessä ?

- Koetko, että onnistuit henkilöstön aktivoinnissa tai mukaan ottamisessa ? Kerro esimerkkejä
 - Onko haastateltava saattanut omaa hiljaista tietoaan näkyväksi?
 - Mitä siirtynyt hiljainen tieto on ja missä tilanteissa?

- Näkykö valmennus työyhteisön arjessa ?

- Näkykö valmennus esimiesten toiminnassa ?

- Heräsikö muilla yrityksessä kiinnostus koulutukseen ?

- Oletko ollut aikaisemmin mukana jossain vastaavanlaisessa ohjelmassa tai koulutuksessa ?

- Jos tällaista valmennusta jatketaan ja vietäisiin pidemmälle, haluaisitko lähteä mukaan ?