



# Hiljainen tieto - Case: Nordean keskitetty yksikkö



Roininen, Niku

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

**Hiljainen tieto - Case: Nordean keskitetty yksikkö.**

Roininen, Niku  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syyskuu, 2011

Roininen, Niku

**Hiljainen tieto, case: Nordean keskitetty yksikkö**

Vuosi 2011 Sivumäärä 48

---

Tämän raportin tarkoituksena oli määritellä hiljaisen tiedon esiintymistä Nordean keskitetyssä yksikössä, ja esittää ehdotuksia hiljaisen tiedon tehokkaalle eteenpäin siirtämiselle. Hiljaisen tiedon merkitys nousee tulevaisuudessa korkeammalle, sillä suuret ikäluokat alkavat vähitellen jäädä eläkkeelle ja pahimmassa tapauksessa heidän mukanaan katoaa paljon arvokasta tietotaitoa. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tässä tapauksessa sanaton tietämystä, joka karttuu ihmisille käytännön kokemuksen kautta. Työn teoreettinen viitekehys koostuu neljästä osasta. Osat ovat seuraavat: organisaation oppiminen, hiljainen tieto, mentorointi ja Nordea Account product services.

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena case-tutkimuksena. Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jonka teemat valittiin raportin teoreettisesta viitekehyksestä. Tutkimuksen otantaan kuului kuusi Nordean toimihenkilöä ja haastattelut olivat kestoiltaan noin 20 minuuttia. Toinen käytetty tutkimusmenetelmä oli osallistuva havainnointi. Olen itse töissä raportissa kuvatussa toimintaympäristössä, ja minun on ollut tätä kautta mahdollista saada paljon tietoa Nordea Account Product servicesistä ja sen toimintatavoista.

Haastattelujen perusteella saatiin selville, että hiljaista tietoa esiintyy tutkimuskohteessa runsaasti. Osa tästä tiedosta jää väistämättä hiljaiseksi, mutta huomattava osa saadaan siirrettyä eteenpäin, niin kauan kuin tiedonsiirrolle luodaan suotuisa ilmapiiri, ja sitä myös pidetään yllä. Tutkimustuloksista vedetyissä johtopäätöksissä nostettiin esiin useita toimenpide-ehdotuksia, joilla hiljaisen tiedon siirtoa tuleville pankkisukupolville voidaan tehostaa. Kenties tärkeimmiksi asioiksi hiljaisen tiedon siirtämisessä nousivat työnkierrosta huolehtiminen ja oikeanlaisen mentorointikulttuurin luominen ja ylläpito.

Roininen, Niku

**Tacit knowledge; case: in a centralized department at Nordea Bank**

Year	2011	Pages	48
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to establish the existence of tacit knowledge in a centralized department at Nordea Bank Ltd, and to give the department in question some suggestions regarding how this knowledge could be transferred to the next generation of employees. In the future the significance of tacit knowledge will grow ever greater, as the post-war generation begins retirement from work places all around Finland. In the worst case scenario much valuable know-how will be lost with these retiring employees. Tacit knowledge means non-verbal knowledge, which is accumulated over time through practical experiences in working life. The frame of reference of this thesis consists of four parts. The parts are the following: organizational learning, tacit knowledge, mentoring and Nordea account product services.

The research was conducted as a qualitative case-study. The research methods used in this research were a series of themed interviews and participatory observations. Six employees of Nordea APS were interviewed during the spring of 2011. The interviews lasted roughly twenty minutes each. The student himself works as an employee at Nordea APS, and he has therefore accumulated a great deal of information regarding Nordea and its policies.

As a conclusion it was observed that tacit knowledge does appear in Nordea APS in numerous ways. Some of this knowledge will inevitably stay tacit and not be transferred, but a significant part of it can be transferred as long as the atmosphere for learning is kept favorable. Several suggestions were made to enhance the transferring process. The key methods in transferring the knowledge include, for example, work circulation and the maintenance of a learning-oriented mentoring culture.

Key words    tacit knowledge, mentoring, organizational learning, Nordea

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
	1.1 Työn tausta ja tarkoitus .....	6
	1.2 Työn rajaus ja rakenne.....	7
2	Nordea .....	7
	2.1 Konsernin historia .....	8
	2.2 Nordea APS .....	9
	2.3 Rekrytointi ja perehdytys.....	9
	2.4 Sopit .....	11
3	Oppivan organisaation puitteet .....	11
	3.1 Rakenteiden ja systeemien tietoinen johtaminen.....	12
	3.2 Yhteinen suunta .....	13
	3.3 Esteiden tunnistaminen .....	14
	3.4 Keinojen rakentaminen .....	14
	3.5 Arviointi ja palkitseminen .....	16
	3.6 Esimiehen rooli oppivassa organisaatiossa .....	16
4	Hiljainen tieto .....	17
	4.1 Hiljaisen tiedon synty .....	20
	4.2 Nonakan ja Takeuchin SECI-malli.....	21
	4.3 Mentorointi .....	24
	4.3.1 Mentorointi perinteisessä mielessä .....	25
	4.3.2 Moderni mentorointi .....	25
5	Tutkimus.....	28
	5.1 Menetelmät ja aineiston keruu .....	28
	5.2 Analysointi.....	29
	5.3 Tutkimuksen laadun varmistus.....	30
6	Tutkimustulokset.....	30
	6.1 Ikäluokkien yhteistyö .....	30
	6.2 Hiljainen tieto tutkimuskohteessa .....	31
	6.3 Ongelma-alueet osaamisessa.....	33
	6.4 Perehdytys oppimisen osana .....	34
	6.5 Tiedon siirto.....	36
7	Johtopäätökset .....	37
	7.1 Puitteet .....	37
	7.2 Tiedon siirto.....	38
8	Loppusanat .....	42

## 1 Johdanto

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan yleensä sanatonta tietämystä, joka karttuu ihmisille käytännön kokemuksen kautta. Kun unkarilais-britannialainen Michael Polanyi alun perin kehitti hiljaisen tiedon käsitteen, hän määritteli sen sanomalla, että tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan. Hän piti tietoisuutta ikään kuin jäävuorena; ainoastaan huippu on näkyvässä, suurin osa vuoresta on pinnan alla. Ihmisillä on paljon tietoa, jota useimmat eivät osaa ilmaista. Tämä tieto kuitenkin näkyy ihmisten toiminnassa lukuisina vakiintuneina tunteuksina, rutiineina ja tapoina. (Linturi 2004)

Hiljaisen tiedon siirto tulee lähivuosina nousemaan yhdeksi työelämän avainhaasteista, kun suuret ikäluokat alkavat vähitellen jäädä eläkkeelle. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen liittyy tällä tavoin työvoiman ikääntymiseen ja sen mukanaan tuomiin uusiin haasteisiin yhteisöjen kehittämisessä. Hiljainen tieto saa aikaan sen eron, joka on mestarin ja vasta-alkajan välillä, vaikka näillä olisikin samanlainen koulutustausta. Sen onnistunut siirtäminen muodostaa yritykselle suuren edun kilpailijoihin nähden, sillä hiljainen tieto edesauttaa työntekijöitä muun muassa toimimaan tehokkaasti ja välttämään tiettyjä virheitä. Tiedon siirtoon käytettävissä oleva aika hupenee koko ajan, ja yhä useammat yritykset alkavat heräillä tehostamaan tiedonsiirtoaan.

### 1.1 Työn tausta ja tarkoitus

Aiheen valinta ei ollut helppoa, ja tähän aiheeseen päädyttiinkin monien mutkien kautta. Vastaavia töitä on tehty aikaisemminkin, mutta aihe on vieläkin erittäin ajankohtainen, etenkin tässä nimenomaisessa Nordean yksikössä, sillä lähivuosina eläköityviä työntekijöitä on pelkästään Suomen Nordeassa yli 1300, ja heidän mukanaan pääsee pahimmassa tapauksessa katoamaan paljon arvokasta tietotaitoa järjestelmistä, tuotteista ja historiasta. Työ tehtiin opiskelijan omasta aloitteesta.

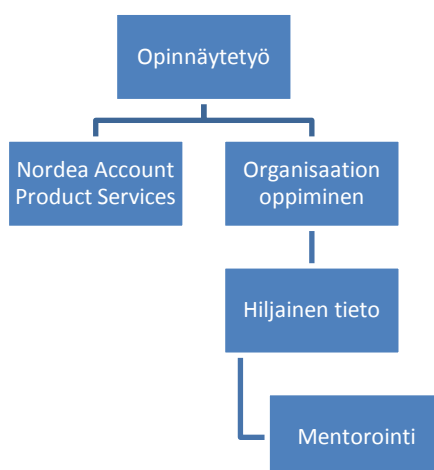
Tämän opinnäytetyön ensisijaisena tarkoituksena on antaa työnantajalle joitakin konkreettisia ehdotuksia hiljaisen tiedon siirtämisessä seuraaville pankkisukupolville. Opinnäytetyön katsotaan saavuttaneen tavoitteensa, jos se tuottaa hyötyä työnantajalle.

Tutkimusongelmaksi määriteltiin hiljaisen tiedon esiintymisen määrittely opiskelijan työpaikalla, ja miten se voitaisiin huomioida paremmin, jotta tämä tieto siirtyisi eteenpäin mahdollisimman tehokkaasti.

## 1.2 Työn rajaus ja rakenne

Työn aiheeksi valittiin hiljainen tieto Nordean keskitetyssä yksikössä. Työssä käsitellään hiljaisen tiedon esiintymistä ja sitä, miten se saataisiin siirrettyä seuraaville pankkisukupolville. Seuraavilla pankkisukupolvilla tarkoitetaan tässä yhteydessä ikäluokkaa 20-30-vuotiaat pankin toimihenkilöt, jotka eivät vielä omaa vastaavanlaista tietopohjaa kuin jo pankissa kauan työskennelleet. Työssä ei kuitenkaan käsitellä koko yksikköä, vaan se on rajattu käsittelemään vain kahta opiskelijalle läheisintä tiimiä, joihin kuuluu yhteensä noin 20 henkilöä.

Työn viitekehys(Kuvio 1) koostuu Organisaation oppimisesta, hiljaisesta tiedosta, ja Nordea Account Product Servicesistä. Hiljaisen tiedon osuudessa paneudutaan erityisesti mentorointiin hiljaisen tiedon siirtovälineenä.



Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys

Työ rakentuu seuraavasti: Ensimmäisessä luvussa keskitytään Nordean ja Nordea Account Product Servicesin kuvaamiseen toimintaympäristönä. Toisessa ja kolmannessa luvussa kerrotaan tarkemmin työn teoriaosuudesta. Viidennessä luvussa kerrotaan tutkimusmenetelmistä ja tutkimuksen toteuttamisesta. Kuudennessa luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset, ja seitsemännessä luvussa kerrotaan tutkimustulosten perusteella laaditut johtopäätökset.

## 2 Nordea

Nordea on pohjoismaiden suurin finanssipalvelukonserni. Sillä on yli 10 miljoonaa asiakasta ja noin 1400 konttoria. Internet-pankkipalveluissa Nordea on markkinajohtaja 6,1 miljoonalla verkkopankkiasiakkaallaan. Nordea työllistää noin 36 500 ihmistä, joista 62 % on naisia ja 38 % miehiä. Nordea noteerataan NASDAQ OMX:n pörseissä Helsingissä, Kööpenhaminassa ja

Tukholmassa. Kesäkuussa 2010 kolme suurinta osakkeenomistajaa olivat Sampo Konserni (20,6 %), Ruotsin valtio(19,9 %) ja Nordea-fonden(3,9 %). Nordea pyrki viime-aikoihin asti vain pitämään asemansa Pohjoismaiden suurimpana finanssipalvelukonsernina, mutta tehtyään erittäin hyvän tuloksen vuonna 2009 se on muuttanut tavoitettaan johtavasta pohjoismaisesta pankista vahvaksi eurooppalaiseksi pankiksi. Tämä tarkoittaa sitä, että Nordea tulee tulevaisuudessa laajentumaan syvemmälle Eurooppaan. Yksi suurimmista uusista markkinoista Nordealle on Puola, josta se onkin jo saanut vahvan jalansijan.(Nordea Intranet.)

## 2.1 Konsernin historia

Vaikka Nordea on yksi uusimmista tulokkaista Pohjoismaiden pankkimarkkinoilla, sen juuret ulottuvat aina vuoteen 1820 asti. Matkan aikana Nordeaan on yhdistynyt 250 pankkia eri puolilta Pohjoismaita. Nordean vanhimpia edeltäjäpankkeja ovat Sparekassen for Kjøbenhavn og Omegn (1820), Wermlandsbanken (1832), Christiania Kreditkasse (1848), Suomen Yhdys-Pankki/Finska Föreningsbanken (1862). Nordean juuret ovat neljässä pohjoismaisessa pankissa, jotka ovat suomalainen Merita, ruotsalainen Nordbanken, norjalainen Christiania Bank og Kreditkasse ja tanskalainen Unibank. Kaikki konsernin osat ovat toimineet Nordea-nimen alaisuudessa vuodesta 2001 lähtien. Nordea on siis käynyt läpi lukuisia fuusioita, joten osalla sen henkilöstöstä on kokemusta jopa useammasta kuin yhdestä suuresta muutosprosessista. (Nordea Intranet.)

Suomen pankki- ja finanssialan rakenteet muuttuivat rajusti vakavan laskusuhdanteen seurauksena. Liikepankiksi muutettu Suomen Työväen Säästöpankki yhdistyi Kansallis-Osake-Pankkiin vuonna 1992. Vuonna 1993 Kansallis-Osake-Pankki, Suomen Yhdyspankki sekä kaksi muuta pankkikonsernia hankkivat omistukseensa vain kaksi vuotta toimineen Suomen Säästöpankin ja jakoivat sen toiminnan keskenään. Merita Pankki syntyi, kun Kansallis-Osake-Pankki ja Suomen Yhdyspankki Oy:n emoyhtiö Unitas Oy yhdistyivät.(Nordea Intranet.)

Merita Pankki ja ruotsalainen Nordbanken yhdistyivät vuonna 1997 ja muodostivat MeritaNordbankenin. Fuusion aikaan kummatkin pankit olivat erittäin vahvoissa asemissa. Merita oli Suomen johtava finanssipalvelukonserni ja myös yksi tärkeimmistä toimijoista pohjoismaisilla markkinoilla. Sillä oli myös määräävä asema Suomen suurista yritysasiakkaista. Nordbanken taas oli yksi viidestä ruotsalaisesta pankista, joiden verkosto kattoi koko maan. Sen vahvimmat alueet olivat pankki- ja finanssipalvelut yksityisille henkilöille, ja pienille ja keskisuurille yrityksille. Se tarjosi myös merkittävästi palveluita julkiselle sektorille.(Nordea Intranet.)

2000-luvun alussa MeritaNordbanken yhdistyi tanskalaiseen Unibankiin. Nämä kaksi pankkia muodostivat väliaikaiseksi tarkoitetun Nordic Baltic Holding -omistusyhteisön. Norjalainen



Christiania Bank og Kreditkasse yhdistyi omistusyhteisöön myöhemmin samana vuonna, kun Norjan valtion pankkisijoitusrahasto myi osuutensa pankista MeritaNordbankenille. Nordean nimi otettiin virallisesti käyttöön helmikuussa 2001. (Nordea Intranet)

## 2.2 Nordea APS

Nordea APS (Account Product Services, suom. Tilituotepalvelut) on yksi konsernin keskitetyistä yksiköistä. Prosessien keskittäminen antaa konttoreille enemmän aikaa pankin varsinaiseen leipätyöhön, eli asiakassuhteiden muodostamiseen, ylläpitoon ja palveluiden myyntiin. Esimerkkejä keskitetyistä asioista ovat yleiset selvittelyt, saldotodistukset ja kuolinpesäasiat. APS on kokenut olemassaolonsa aikana useita suuria organisaatiomuutoksia. töitä on tullut ja lähtenyt aikojen saatossa paljon. Uusin organisaatiomuutos siirtää osan toiminnoista uuteen APS-yksikköön, ja se on tarkoitus toteuttaa vuosien 2011 ja 2012 aikana.

Tämän työn käytännön osuus käsittelee Nordea APS:n yhtä tiimiä, joka jakautuu käytännössä kahteen eri osaan, Toimeksianto- ja selvittelytiimiin ja viranomaistoimeksiantotiimiin. Työskentelen itse ensin mainituissa toimeksiannoissa ja selvittelyissä.

## 2.3 Rekrytointi ja perehdytys

Kasvaakseen Nordean täytyy panostaa lähivuosina henkilöstöön. Haasteena rekrytoinnissa on uusien pankkilaisten perehdyttäminen ja henkilöstön osaamisen yleinen kehittäminen. Sisäisiä rekrytointikanavia tullaan käyttämään jatkossa entistä tehokkaammin, ja samanaikaisesti pyritään käyttämään enemmän myös erilaisia ulkoisia rekrytointikanavia, kuten lehti-ilmoituksia ja sähköisiä kanavia. Rekrytointivastuu ja rekrytointiprosessin kehittäminen on HR partnerien vastuulla. (Nordea Intranet.)

Uudet rekrytoidut henkilöt on tärkeää saada nopeasti perehdytettyä Nordean toimintatavan mukaisesti. Perehdytysprosessia tukemaan on mallinnettu kokonaisuus, jota kutsutaan tutummin perehdytys suunnitelmaksi. Perehdyttäminen tapahtuu kahdeksan viikon perehdytysmallin mukaisesti. Tämän kahdeksan viikon aikana työntekijän pitäisi tutustua kattavasti yksikön avainprosesseihin. Tätä suunnitelmaa noudattamalla varmistetaan perehdytyksen korkea ja tasainen laatu. Laadukkaan perehdyttämisen vaikutukset ovat kauaskantoiset. Perehdytyksen aikana lunastetaan niitä odotuksia joita uudelle työntekijälle on rekrytoitaessa syntynyt. Työsuhteen ensimmäiset viikot ovat työntekijän tyytyväisyyden, oikean asennoitumisen ja parhaiden käytäntöjen omaksumisen kannalta kriittisen tärkeitä aikaa. Laadukas perehdyttäminen vaatii panostusta, ja etenkin perehdyttämisen etukäteissuunnitteluun pitäisi varata tarpeeksi aikaa. Kun perehdytys toteutetaan oikein, uusi työntekijä pääsee nopeasti alkuun. Perehdyttäjiksi pyritään valitsemaan ihmisiä, jotka vievät

eteenpäin juuri sitä ”Nordean tapaa” kohdata asiakas ja toimia sovittujen mallien ja prosessien mukaisesti. Henkilökohtainen perehdytysuunnitelma auttaa esimiestä aikataulujen ja perehdytyksen suunnittelussa ja varmistaa, että keskeisimmät prosessit opiskellaan, ja niitä myös harjoitellaan käytännössä. Suunnitelma auttaa myös perehdytettävää hahmottamaan opiskeltavien asioiden määrää, ja suurempia kokonaisuuksia. (Nordea Intranet.)

Varsinaisen työnteon oppiminen tapahtuu tekemällä työtä aluksi perehdyttäjän opastuksella ja myöhemmässä vaiheessa itsenäisesti. Perehdytyksen organisoinnista pitäisi konsernin toimintatapojen mukaan vastata alueellinen työpaikkaohjaaja hyödyntäen koko alueen parhaita perehdyttäjäresursseja ja osaamista. Nordea APS:ssä, kuten myös monissa muissa yksiköissä, perehdytyksen organisointi lankeaa kuitenkin yleensä työntekijöiden välittömille esimiehille. Lähiesimiehen rooli oppimisen mahdollistajana ja sitoutuminen perehdytysuunnitelman toteuttamiseen ovat parhaan lopputuloksen kannalta tärkeitä. Toteuttamisen tueksi rakennetaan lukujärjestys, siihen liittyvät materiaalit, perehdyttäjän ohjeet, sekä valmis pohja henkilökohtaisen suunnitelman laatimista varten helpottavat esimiestä käytännön toteuttamisessa. (Nordea Intranet.)

Pankkilaisen peruskurssi tukee konttorissa tapahtuvaa perehdytystä. Valmennus tarjoaa uudelle pankkilaiselle mahdollisuuden syventää ymmärrystään rauhallisessa oppimisympäristössä muiden vastaavassa tilanteessa olevien uusien nordealaisten kanssa kokemuksia vaihtaen. Peruskurssilla pankkilaiset saavat teorian lisäksi myös mahdollisuuden harjoitella opittuja asioita käytännössä. (Nordea Intranet.)

Sellaisen kokemuksen arvoa, joka on hankittu vuosien, tai jopa vuosikymmenien pituisella aikavälillä, on vaikea mitata, sillä se koostuu suurelta osin juuri hiljaisesta tiedosta (Isopahkala-Bouret, 2005, 18). Nordean senioriohjelma pyrkii tarjoamaan pankista eläköityville senioreille mahdollisuuksia halutessaan hyödyntää osaamistaan ja kokemustaan eripituisissa määräaikaisissa tehtävissä Nordeassa eläkkeen rinnalla. Tehtävät voivat olla esimerkiksi sijaisuuksia tai projektitehtäviä, kestoaltaan muutamista viikoista useisiin kuukausiin. Ohjelma tarjoaa työyhteisölle mahdollisuuden ammentaa seniorin henkistä pääomaa ja pitkän työuran aikana kertynyttä hiljaista tietoa. Työskentely kartuttaa henkilön eläkettä 68. ikävuoteen asti. Senioriohjelman tärkeys saattaa tulevaisuudessa kohota arvoon arvaamattomaan, sillä se on viimeinen mahdollisuus saada työntekijän hiljainen tieto näkyväksi ennen kuin tämä katoaa työelämästä. (Nordea Intra.)

## 2.4 Sopit

Sopit, eli standardoidut toimintaohjeet (Standard operating procedure) ovat toimintaohjeita, jonka mukaan prosesseja tulisi tehdä. Kaikille prosesseille on tehty oma Soppi, jota noudattamalla kenen tahansa pitäisi teoriassa pystyä tekemään prosessia, vaikka hän ei olisi sitä ikinä ennen tehnytään.

Käytännössä sopissa käydään läpi koko prosessi alusta loppuun askel askeleelta. Käyttämällä sopin mukaisia toimintaohjeita toimihenkilöt tekevät prosessissa mahdollisimman tasaista laatua. Soppeja pyritään päivittämään jatkuvasti, sitä mukaa kun uutta prosesseihin liittyvää tietoa tulee ilmi. Päivitysvastuu on tietyillä työntekijöillä ja esimiehellä, mutta kaikkien toivotaan osallistuvan päivittämiseen, jos jotain lisäämisen arvoista tulee ilmi.

## 3 Oppivan organisaation puitteet

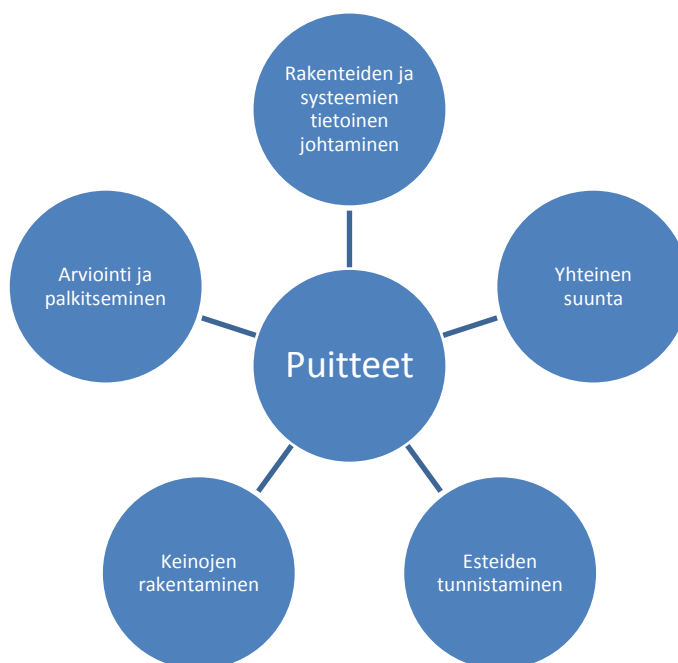
Kun tarkastellaan oppimista, jota hiljaisemmin tiedon siirtäminen on, voidaan todeta, että sen rooli eri organisaatioissa tai työyhteisöissä vaihtelee. Toisissa se koetaan tärkeäksi, ja toisessa sen merkitystä ei ole tiedostettu. Jos eletään vakaassa ja vähän muuttuvassa ympäristössä, oppimisen merkitys on suhteellisen vähäinen. Tällöin asiakkaat ja tuotteet pysyvät pitkälti samoina, eivätkä teknologiatkaan juuri muutu. Työt voidaan tehdä samoilla tavoilla kuin aina ennenkin, koska tarvetta muutokseen tai uuden oppimiseen ei ole. Jos organisaatio kuitenkin on muutoksen edessä, oppiminen on osa tämän organisaation arkea. Uudet tuotantotavat tai palveluajatuksukset vaativat uusia tapoja tehdä ja ajatella. Oppiminen on siis aina mukana, kun jotakin tehdään uudella tai erilaisella tavalla. Oppiva organisaatio ei ole yksittäinen kehittämisprosessi, vaan se kattaa koko organisaation toimintatapojen ja ajattelun muuttamisen oppimiselle suotuisiksi. (Moilanen 2001, 87)

Jatkuvien, suurten ja nopeasti toistuvien muutosten keskellä elävälle yritykselle oppiminen on yrityksen taloudellisen menestymisen kannalta ehto. Pankkialalla tällaisia nopeita ja suuria muutoksia on tapahtunut paljon, ja niitä tulee tapahtumaan jatkossakin, hyvänä esimerkkinä suuresta muutoksesta on siirtyminen uuteen SEPA-järjestelmään, joka tulee muuttamaan maksuliikennettä suuresti. SEPAlla tarkoitetaan yhtenäistä euromaksualuetta, jonka käyttö tulee yhdenmukaistamaan euroalueen sisäisiä maksuja. Suurten muutosten kanssa painiskelevalle yritykselle sattumanvarainen, yksilöiden omista tarpeista lähtevä oppiminen ei välttämättä riitä, vaan tarvitaan systemaattista, strategialähtöistä oppimisen suuntaamista, sekä merkittävää rahallista ja ajallista panostusta oppimiseen.

Vaikka puitteiden kehittämisessä on kyse laajoista ja hankalasti hahmotettavista asioista, niiden asioiden kehittäminen on onnistuessaan sitäkin palkitsevampaa. Työyhteisö on osiensa

summa, jonka kaikki osatekijät vaikuttavat toisiinsa, joten jos työyhteisössä keskitytään ainoastaan yksilöiden oppimiseen, muutoksia ei saada aikaan elleivät oppimisen tukena olevat puitteet ole oikeanlaiset. Kokonaisuuden ja puitteiden kehittäminen on hyvin keskeinen asia oppivassa organisaatiossa, sillä sekä organisaation kannalta parhaaseen lopputulokseen päästään jos oppimisen puitteita kehitetään tietoisesti. Hyvä oppimisympäristö, eli itse työpaikka, työtoverit ja toimialaympäristö, ei sinällään takaa, että oppimista tapahtuu, mutta ilman sitä oppiminen ja osaaminen eivät ainakaan ole osa yrityksen kilpailukykyä. (Moilanen 2001, 85)

Oppivan organisaation puitteet eli organisaatiotasoiset tekijät koostuvat Raili Moilasan(2001, 85) mukaan viidestä osa-alueesta: rakenteiden ja systeemien tietoisesta johtamisesta, yhteisestä suunnasta, esteiden tunnistamisesta, keinojen rakentamisesta, ja arvioinnista ja palkitsemisesta. (Kuvio 2) Seuraavassa osiossa käsitellään oppivan organisaation puitteita tämän jaottelun mukaisesti



Kuvio 2: Oppivan organisaation puitteet(Moilanen 2001, 85)

### 3.1 Rakenteiden ja systeemien tietoinen johtaminen

Lyhyesti ilmaistuna oppivan organisaation rakenteiden ja systeemien tietoinen johtaminen tarkoittaa sitä, että organisaation johto pyrkii omalla toiminnallaan siihen, että työyhteisö on oppimisen kannalta paras mahdollinen. Kehittämisen kohteena ovat organisaatiotasoiset ja siten usein vaikeastikin muutettavissa olevat rakenteelliset ja järjestelmäluontoiset tekijät. Tietoisuus tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että rakenteiden ja systeemien olemassaolo tajutaan ja näiden tekijöiden vaikutus oppimiseen ymmärretään. (Moilanen 2001, 86-87.)

Oppiva organisaatio tarvitsee Moilasen(2001) mukaan kehittyäkseen ja toimiakseen asiasta aidosti kiinnostuneen ylimmän johdon, sillä rakenteiden ja systeemien tietoinen johtaminen ei tapahdu itsestään. Ilman ylimmän tason tietoista johtamista on vaikea panostaa oppimista tukevaan esimiestyöhön tai itse oppimiseen. Johdettavat ja muutettavat kokonaisuudet ovat sellaista kokoluokkaa, että vain ylimmällä johdolla on mahdollisuus vaikuttaa niihin, ja sitä kautta myös luoda uusia oppimismahdollisuuksia henkilökunnalle. Vaikka päävastuu asiasta onkin ylempällä johdolla, tehtävää riittää kyllä muillekin esimies- tai asiantuntijatehtävissä oleville. (Moilanen 2001, 86-87.)

### 3.2 Yhteinen suunta

Oppivan organisaation suunta voi olla joko strategia, tietty visio, jaettu käsitys tai joku muu yhteinen kuva organisaation tulevaisuudesta. Tämän suunnan tarkoituksena on tarjota kehykset ja pääasiallinen sisältö organisaatiossa tapahtuvalle oppimiselle. On pidettävä huolta siitä, että organisaatiossa on sekä yhteinen että yksilön oma suunta, koska ilman yhteistä suuntaa yksilöiden kehitys saattaa lähteä sellaisille raiteille, jotka eivät johda koko organisaation kehittymisen tukemiseen. Vastaavasti ilman yksilön suuntaa kehitystä ei tapahdu, sillä yksilö ei opi tehokkaasti ellei asialla ole merkitystä myös hänelle itselleen. Yhteistä suuntaa kutsutaan erilaisissa organisaatioissa eri nimillä. Hyvin johdetussa yrityksessä puhutaan visioista ja sen toteuttamiseksi rakennetusta strategiasta. (Moilanen 2001, 88-89.)

Oppimisen kannalta on erittäin tärkeää, että kaikki, joilla on merkitystä yrityksen tulevaisuuden rakentamisessa, pääsevät mukaan keskusteluun. Mukana olo vaikuttaa positiivisesti useilla tavoilla. Kun ihminen on tietoinen kokonaisuudesta, oma rooli kokonaisuuden osana selkiytyy ja oman kehittymisen merkitys osana organisaation kehittymistä korostuu. Yksilön rooli organisaation kehityksessä iskostuu tällä tavoin tehokkaasti työntekijöiden mieliin. Keskeistä on se, että kehittyminen ja oppiminen saavat oikeanlaiset kehykset, silloin kun ollaan edes jollakin tavoin mukana yhteisen tulevaisuuden kuvan rakentamisessa. (Moilanen 2001, 88-89.)

Yhteisen suunnan rakentamisen prosessi on tärkeä, sillä pelkkä tiedottaminen ja kertominen eivät tee suunnasta yhteistä toiminnan ohjaajaa. Monissa organisaatioissa organisaation tavoiteltu suunta jää alemman tason työntekijöille melko kaukaiseksi, koska usein käsitellyt strategiat ja visiot eivät konkretisoidu työntekijöiden arjessa millään tavalla. Jos se on mahdollista, niin tietoa ei pitäisi vain jakaa, vaan ihmisten pitäisi päästä itse luomaan tai vaikuttamaan edes jollakin tavoin yhteisen suunnan muodostumiseen, Ainoastaan sitä kautta suunta tarjoaa todellisen moottorin yksilöiden kehittymiselle ja sitä kautta koko organisaation toiminnan kehittymiselle toivottuun suuntaan. (Moilanen 2001, 88-89.)

### 3.3 Esteiden tunnistaminen

Eteneminen organisaatiomuutosten ja erilaisten uusien prosessien läpiviennissä on usein hyvin vauhdikasta. Kun suunta ja tavoitteet on saatu valmisteltua, aletaan odottaa tuloksia. Jos organisaatio olisi kone, tällaiset olisivat varsin helppoja tehdä tiettyjä osia vaihtamalla tai muuttamalla. Organisaatio on kuitenkin yleensä inhimillinen, eivätkä muutokset sen takia toimi vain mekaanisesti osia järjestellen. Kaikissa organisaatioissa on tekijöitä, jotka hidastavat tai estävät muutos - tai oppimisprosessin. Esteiden tunnistamisella tarkoitetaan kriittistä pysähtymistä asioiden nykytilan selvittämiseksi. (Moilanen 2001, 92.)

Organisaatiotasolla oppimista hidastavia tekijöitä ovat esimerkiksi perinteiset ajattelu- ja toimintamallit, toisenlaista toimintaa tukevat rakenteet, tiedonkulun rajoitteet ja vääränlaiset arviointi- ja palkkausjärjestelmät. Oppivan organisaation näkökulmasta pysähtymisellä ja kyseenalaistamisella on suuri merkitys. Yksilöitä tai organisaatioita ei voi vain pyyhkäistä tyhjiksi ja jatkaa tyhjältä pöydältä, sillä sekä yksilöillä että organisaatioilla on oma historiansa, erilaiset tavoitteet ja omanlaisensa resurssit, mutta myös omat oppimisen esteet ja hidasteet. Ilman kunnollista pysähtymistä ja tarkastelua oppimisen tiellä olevista tekijöistä on vaikea päästä selville. Rajoitteet ja hidasteet voivat siis olla hyvin monenlaisia. Tärkeää on, että niiden olemassaolo ja niiden käsittelyn tärkeys ymmärretään organisaatiossa, sillä ilman näiden tekijöiden tunnistamista ja työstämistä oppivaksi organisaatioksi kehittyminen on hankalaa. (Moilanen 2001, 93.)

### 3.4 Keinojen rakentaminen

Oppimiseen myönteisesti suhtautuvan organisaation keinovalikoimasta pitäisi löytyä perinteisen koulutuksen lisäksi myös muita organisaatiotason järjestelmiä tai keinoja. Oppimisen keinojen valikoiman pitäisi olla niin laaja, että se mahdollistaa jokaisen yksilön täysipainoisen kehittymisen ja oppimisen. Tähän ideaalitilanteeseen pääseminen on kuitenkin haastavaa. Oppimisen keinoja voivat olla esimerkiksi sisäinen tai ulkoinen koulutus, erilaiset uudet työtehtävät tai projektit, kokemuksesta oppiminen, tekemällä oppiminen, erehdyksistä oppiminen, toisilta oppiminen ja itsenäinen opiskelu. (Moilanen 2001, 95.)

Valikoiman pitää olla riittävän monipuolinen, jotta erilaisiin tilanteisiin ja tarpeisiin on tarjolla juuri niihin sopivat keinot. Oppimishaasteet voivat olla hyvin erilaisia; toisilla ne voivat olla hyvin käytännönläheisiä ja suppeahkoja tuotteiden tuntemiseen tai yksittäiseen osaamisalueeseen liittyviä, kun taas toisilla ne voivat olla hyvinkin laajoja tai vaikeasti hahmoteltavia, kuten esimerkiksi toimintamallien muuttamiseen tai uusiin tuotantoteknologioihin liittyviä. Keinoja soveltavat yksöt ovat myös kaikki erilaisia, eivätkä

amat keinot, kuten esimerkiksi perinteinen luentotyypin koulutus kenties palvele kaikkia yksilöitä yhtä tehokkaasti. Toiset oppivat parhaiten tekemällä itse, toiset kyselemällä, ja jotkut itsenäisesti opiskellen ja tutkien. Sopivimman keinon etsimisen voi jättää yksilöiden omalle vastuulle, mutta tämä järjestely ei valitettavasti tuota parasta tulosta. Tämän vuoksi keinovalikoiman kehittäminen on tärkeää. (Moilanen 2001, 95-96.)

Oppimisen keinovalikoima rajoittuu monessa yrityksessä vain perinteiseen koulutukseen. Koulutus on toimiva keino tietyissä tilanteissa, mutta kaikkiin oppimisen haasteisiin ei voida vastata vain koulutusta tarjoamalla. Tässä vaiheessa pitäisikin siirtyä tarkastelemaan työtä itsessään ja siihen liittyviä keinoja. Vaikka työn ja oppimisen yhdistely saattaa tuntua liian yksinkertaiselta, se saattaa silti olla yksi parhaista keinoista oppimisen kehittämisessä. Erilaisten mahdollisuuksien ymmärtäminen ja hyödyntäminen on erittäin keskeisellä sijalla työssä oppimisessa. Työssä oppimisen kehittäminen on helppoa jos organisaation arvot korostavat kehittymistä ja päivittäisen tuloksen tekemiseltä jää aikaa myös kehittymiseen ja oppimiseen. Vaikka työntekijöiden opiskelu ei välttämättä näykään yrityksen tuloksessa välittömänä parantumisena, siihen kannattaa silti rohkaista. (Moilanen 2001, 96.)

Useiden eri työtehtävien hallinta on hyvä keino lisätä yksilöiden ja sitä kautta koko organisaation osaamista. Osaaminen ei kuitenkaan lisääny itseksään, vaan se tarvitsee toimivan ja koko organisaation kattavan järjestelmän lisääntyäkseen. Osaamisen monipuolistamisessa ja lisäämisessä tarvitaan kannusteita ja tukea sille, että yksilöt vaihtavat työtehtäviään tai ottavat harteilleen kokonaan uuden osaamisalueen tehtäviä. Yksilöiden väliseen tuloksen seurantaan tarvitaan myös joustoa, sillä työntekijöiden liikuttelu tulosrajojen yli voi aiheuttaa tulosyksiköiden vetäjille hankalia tilanteita ja täten aikaansaada esteitä osaamisen kehittämiselle. (Moilanen 2001, 96.)

Kiire, tai täydellinen keskittyminen omaan työhön tai oman yksikön tuloksen parantamiseen ja monet muut tekijät vähentävät työyhteisöjen vuorovaikutusta. Tämä saattaa toimia lyhyellä tähtämellä, mutta pitkällä aikavälillä tämä ei ole hyvä, sillä ihmisten välinen vuorovaikutus on monessa mielessä tärkeää. Vuorovaikutus mahdollistaa oppimisen, tiedon (sekä näkyvän että hiljaisen) siirtymisen, luovuuden kehittymisen, ja työyhteisön ilmapiirin yleisen toimivuuden kehittämisen. Onnistuneen tiedon jakamisen ja osaamisen leviämisen lähtökohdana on, että ihmiset tuntevat toisensa tai edes tietävät minkälaisia töitä muut tekevät. Jos ihmisten eri osaamisalueita ei tiedetä, neuvojen kysyminen vaikeutuu huomattavasti. (Moilanen 2001, 97.)

### 3.5 Arviointi ja palkitseminen

Suuri osa yrityksistä seuraa erilaisia tuloksellisia tai tavoitteellisia mittareita. Toiminnan tuloksellisuutta, kannattavuutta, ja muita tuloksellisia tekijöitä mitataan tarkasti. Henkilöstön ja esimiesten erilaiset palkkalisät maksetaan usein näiden, ja ainoastaan näiden mittareiden perusteella. Tästä johtuu, että työssä keskitytään usein juuri niiden asioiden tekemiseen, joita mitataan. Organisaation johdon kannattaakin pitää huolta siitä että organisaatiossa mitataan oikeita asioita. (Moilanen 2001, 103-106.)

Strategisella tasolla on määritelty, että yrityksen pitkän aikavälin kilpailukyky riippuu siitä, kuinka hyvin uusia tuotteita tai muita kehityshankkeita viedään eteenpäin. Jokapäiväisen toiminnan kiireet ja tulospaineet vievät usein kehittämiseen tai oppimiseen tarvittavan ajan ja panostuksen. Tästä seuraa, että tulosta tehdään, mutta kehittäminen jää taka-alalle. Tämän takia oppimista tulee arvioida ja mitata. Mittaaminen voi kohdistua koko organisaation muutosprosessiin, eli siihen, kuinka tietyt oppivan organisaation kokonaisuuden kannalta keskeiset osaprosessit ovat kehittyneet. Organisaation tiettyjä osatekijöitä tai -alueita voidaan myös mitata, jolloin saadaan yksityiskohtaisempia ja tarkempia tuloksia kuin koko organisaation kehitystä mitattaessa. Esimerkiksi johdon roolia oppivassa organisaatiossa, johtoryhmän omaa oppimista, ryhmien oppimista ja tiedon jakamista voidaan mitata ja sitä kautta paremmin seurata, kehittää ja palkita. (Moilanen 2001, 103-106.)

Mikään ei estä kehittämästä omia mittareita tätä mittaamista varten. Erillisiä kyselyjä voidaan toteuttaa vuosittain tai asiantilaa voidaan selvittää ryhmässä tehtävillä arvioinneilla. Mahdollisuuksia on paljon, mutta ensin tulee miettiä mitä ja miksi mitataan, ja vasta sen jälkeen kehittää sopiva työkalu tuottamaan tätä haluttua tietoa. (Moilanen 2001,103-106.)

Strategisesti merkittävien kehittämishankkeiden onnistuneesta suorituksista tulee myös palkita. Palkkion ei välttämättä tarvitse olla rahallinen, vaikka rahallinen korvaus hyvin tehdystä työstä onkin usein paikallaan. Esimerkiksi kakkukahvit voivat toimia mukavana pikku palkintona. Hyvin tehdyn työn arvostusta voi lisätä esimerkiksi myös antamalla myönteistä palautetta (Moilanen 2001, 106.)

### 3.6 Esimiehen rooli oppivassa organisaatiossa

Oppivassa organisaatiossa johtoa tarvitaan toisaalta kokonaisuuden ymmärtämisessä ja kehittämisessä, mutta toisaalta sitä tarvitaan oppimisen ymmärtämisessä ja oppijoiden tukemisessa. Esimiesten pääasiallinen rooli oppivassa organisaatiossa on enimmäkseen yksilöiden johtamisen ja tukemisen puolella. Yksilöitä on pystyttävä auttamaan oikeiden oppimistarpeiden tunnistamisessa, motiivin löytymisessä ja ylläpitämisessä, oppimisen



esteiden tunnistamisessa, yksilölle sopivien oppimisen keinojen valinnassa ja käytössä samoin kuin oppimisen tulosten arvioinnissa. Esimiesten tulee siis omalla toiminnallaan edistää työntekijöidensä oppimista joko työhön liittyen tai muuten. Ihanteellinen alku oppivalle organisaatiolle on, jos sekä ylimmät johtajat että esimiehet tunnistavat omat ja koko organisaation oppimisen tarpeet ja haasteet (Moilanen 2001, 231.)

Tietoisuus ja järjestelmällisyys ovat tärkeitä oppimisen johtamisessa. Ei riitä, että silloin tällöin järjestetään jotain yhteistä, kiitetään ihmisiä ja ajatellaan, että kyllä ihmiset oppivat ja muuttuvat. Oppimisen ja muutoksen tukeminen kaikin mahdollisin tavoin on välttämätöntä. Mitä heikommat valmiudet työyhteisöllä on selvitä muutoksista ja niiden vaatimasta oppimisesta, sitä moninaisempia tapoja vaaditaan. Johtolla on merkittävä rooli myös palautteen antamisessa, sillä oppivat yksilöt tarvitsevat tietoa ja palautetta omasta työstään, sen kehittämistä tai omasta oppimisestaan. Johtoa tarvitaan tähän tehtävään kunnes yksilöt oppivat ottamaan itse palautteensa omasta työstään ja kehittymisestään. (Moilanen 2001, 164-165.)

Hiljaisella tiedolla on yritysmaailmassa yksilöllisen ulottuvuuden lisäksi kollektiivinen ulottuvuus. Siinä missä yksilötasolla on kyse ylikulttuurisista neuvottelutaidoista, niin tiimin tasolla kyse on ryhmän koordinoitavuudesta monimutkaisissa tilanteissa. Usein hiljaisen tiedon käyttö merkitsee organisaatioissa tiimityön lisäämistä vertaisryhminä, jolloin yksilöiden hiljainen tieto tulee tehokkaammin käyttöön kuin hierarkkisessa organisaatiossa. Tämä luo pohjan niin sanotulle hiljaiselle johtamiselle (Koivunen 1997, 190.)

Hiljainen johtaminen perustuu tavallaan taolaiseen ajattelutapaan olla vastustamatta tapahtuvia prosesseja. Hiljainen johtaja antaa ryhmänsä toimia, eikä hänen voimansa perustu tiukkaan ohjeistukseen tai tarkkoihin tehokkuusmittareihin, vaan siihen, että hän antaa yksilöiden oman hiljaisen tiedon vaikuttaa työhön. Hiljainen johtaja ymmärtää toiminnan olennaiset kohdat, ja suuren hiljaisen johtajan tunnistaakin siitä, että jos hän tekee työnsä oikein, ihmiset kokevat tehneensä työn itse. (Koivunen 1997, 191.)

#### 4 Hiljainen tieto

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan yleensä ei-verbaalista tietämystä, joka karttuu ihmisille käytännön kokemuksen kautta. Hiljainen tieto on ei-propositionaalisen eli ei sanallisesti ilmaistavan tiedon laji, jossa tietäminen perustuu tunteeseen tai vakuuttuneisuuteen tietämisestä ja jonka perusteita ei voida määritellä sanallisesti. Hiljainen tieto eroaa tieteellisestä, eli eksplisiittisestä tiedosta, koska yksilölle tai joukolle kertyneen hiljaisen tiedon symbolisia tai käsitteellisiä yhteyksiä ei ole määritelty, tai niitä ei ole välttämättä käsitteellisessä mielessä edes olemassa, ennen kuin ne määritellään sellaiseksi. Esimerkiksi

tieto siitä, että Espoo on Suomessa, on eksplisiittistä tietoa; eli sen voi kirjata ylös, lähettää eteenpäin ja tiedon vastaanottaja voi melko vaivattomasti ymmärtää sen. Mutta esimerkiksi kyky puhua kieltä tai käyttää algebraa vaatii paljon tietoa, jota edes asiantuntijat eivät aina tunne eksplisiittisesti. Tämän takia hiljaista tietoa onkin vaikeaa välittää eteenpäin. (Linturi 2004.)

Kun Unkarilais-Britannialainen Michael Polanyi alun perin kehitti hiljaisen tiedon käsitteen, hän määritteli sen sanomalla, että tiedämme enemmän kun pystymme kertomaan. Hän piti tietoisuutta ikään kuin jäävuorena; ainoastaan huippu on näkyvässä, suurin osa vuoresta on pinnan alla. Ihmisillä on paljon tietoa, jota useimmat eivät osaa ilmaista. Tämä tieto kuitenkin näkyy ihmisten toiminnassa lukuisina vakiintuneina tuntemuksina, rutiineina ja tapoina. Polanyin (1958) mukaan hiljainen tieto on usein ilmaistavissa jossakin määrin puheen avulla, mutta aina sitä ei voi tehdä, sillä joskus se on niin syvällä ihmisen mielessä, että sen artikuloiminen on täysin mahdotonta. Hyvä käytännön esimerkki hiljaisesta tiedosta on polkupyörällä ajo. On yleistä tietoa, että pyörän kallistuessa vasemmalle ajajan tulee tasapainon säilyttääkseen kääntää ohjaustankoa vasemmalle, ja kun pyörä vastaavasti kallistuu oikealle, ohjaustankoa tulee kääntää oikealle. Tämän tietäminen ei kuitenkaan auta ajamaan oppimisessa, sillä ajotaito kehittyy henkilökohtaisen oppimiskokemuksen kautta. Polanyin tietokäsitys nojaa kolmeen väittämään. Oikeaksi tiedoksi ei riitä vain joukko algoritmeja tai sääntöjä, olivat ne miten virheettömiä tahansa. Toiseksi tieto on mitä suurimmassa määrin henkilökohtaista ja kokonaisvaltaista, eli ihmisen itsensä tuote, jolloin siinä on mukana myös ihmisen tunne. Kolmanneksi näkyvän tiedon takana sijaitseva hiljainen tieto on tietyllä tavalla perustavaa laatua olevaa, ja täten omalla tavallaan paljon tärkeämpää kuin näkyvä tieto. (Linturi 2004.)

Hiljaisen tiedon käsitettä on hankala selittää lyhyesti ja yksiselitteisesti johtuen sen intuitiivisesta luonteesta. Jokapäiväisessä elämässä sitä kutsutaan usein eri nimillä, joilla viitataan joko suoraan hiljaiseen tietoon tai hiljaiseen tietoon osana jotain suurempaa kokonaisuutta. Tällaisia nimiä voivat olla esimerkiksi asiantuntijuus, osaaminen, kokemus ja tietämys, tai ”know-how”. Hiljainen tieto kuuluu Raili Moilasen (2005) osana asiantuntijuuteen ja osaamiseen. Käytännön toiminnassa hiljaisen tiedon käsite ymmärretään yleensä osaamiseksi, joka pitää sisällään kokemuksia ja tietoa. Osaaminen on tietoa liiketoiminnan asiayhteydessä ja se muodostuu näkyvästä tiedosta, taidoista, toimijan kokemuksesta, arvoista ja sosiaalisesta verkostosta. Taidokas osaaminen muuttuu aikanaan vuorostaan asiantuntemukseksi. (Moilanen 2005, 26.)

Ihmiset ymmärtävät hiljaisen tiedon eri tavalla omassa työssään. Jotkut painottavat ihmissuhteiden merkitystä, kun taas toiset kokevat hiljaisen tiedon enemmänkin prosessi- ja laitetuntemukseksi. Ihmisillä on paljon erilaisia taitoja niin työssään kuin arkielämässäänkin.

Yleensä ne asiat jotka osataan hyvin, muuttuvat automaattisiksi ja siirtyvät ei-tietoiseen ohjaukseen. Näiden ”automaattiohjauksessa” olevien asioiden tunnistaminen omasta toiminnasta on vaikeaa, mutta ne vaikuttavat olennaisin tavoin moniin eri asioihin, kuten toimintaamme ja päätöksentekoomme. Näitä taitoja voidaan kutsua hiljaiseksi tiedoksi ja tietämykseksi. (Moilanen 2005, 27.)

Hiljaisen tiedon sijaan voidaankin puhua Raili Moilasan sanoin pikemmin hiljaisesta tietämyksestä, joka antaa käsitteelle laajemmat toimintamahdollisuudet. Tietämys kun on tilannekohtaista ja muokkautuu tietäjän mukana, kun taas tiedon voidaan ajatella olevan lopullista. Tietäminen tuo esille tiedon muuttuvan prosessimaisuuden. Tietäminen on ilmiö tai tapahtuma, jossa tarvitaan esimerkiksi havaitsemista, oppimista, muistamista, käsitteenmuodostusta, ajattelua, ymmärtämistä, oivallusta, kieltä ja muistia. Tietäminen ei siis ole erityinen kyky, vaan siihen tarvitaan noita edellä mainittuja kykyjä. Tietämisen voidaan sanoa olevan mielikuvan tai mallin luomista hiljaisia yksityiskohtia yhdistämällä. (Moilanen 2005, 27-28.)

Tieto sisältää sekä hiljaista että näkyvää, eli eksplisiittistä tietoa. Näkyvällä tiedolla tarkoitetaan muodollista ja systemaattista tietoa, joka voidaan ilmaista sanoin ja numeroin, ja se voidaan ilmaista helposti tai siirtää esimerkiksi kovan datan, tieteellisten mallien, tai yleismaailmallisten toimintaperiaatteiden muodossa toisille. Näkyvää tietoa voidaan käsitellä helposti vaikkapa tietokoneella, ja sen voi välittää elektronisesti tai tallentaa tietokantoihin. Kuten jo eräässä esimerkissäni mainitsinkin, näkyvä tieto edustaa vain jäävuoren huippua, joka on näkyvissä kaikille, jotka osaavat siihen katsoa. Hiljainen tieto taas on jotakin, jota on vaikea ilmaista toisille. Se on äärimmäisen subjektiivista ja vaikeaa muotoilla niin, että se voitaisiin siirtää toisille. Hiljaista tietoa ovat esimerkiksi henkilökohtaiset käsitykset, näkemykset, ja aavistukset. Se on juurtunut yksilön toimintaan ja kokemukseen, toimintatapoihin arvoihin ja tunteisiin. Hiljaisesta tiedosta voidaan Moilasan mukaan myös erottaa kaksi ulottuvuutta: tekninen ja tiedollinen ulottuvuus. Tekninen ulottuvuus pitää sisällään vapaamuotoisia ja vaikeasti määriteltävissä olevia taitoja. Tätä voidaan kutsua myös tietotaidoksi, tai ”know-how”:ksi. Tällainen tietotaito on kerääntynyt vuosien kokemuksella, ja on ammattilaisilla selkäytimessä. Näitä taitoja on äärimmäisen vaikeaa kertoa toisille pelkin sanoin. Toinen, eli tiedollinen ulottuvuus pitää sisällään kaavoja, malleja, uskomuksia ja odotuksia. Nämä asiat ovat niin piintyneinä mielissämme, että otamme ne itsestään selvyyksinä. Tiedollinen ulottuvuus heijastaa näkemyksiämme siitä mikä on, ja siitä mitä tuleman pitää. Hiljaiseen tietoon sisältyy myös kehollinen ulottuvuus. Kun hiljainen tieto syntyy, oppimista tapahtuu sekä mielen että ruumiin kautta. Olennaisia asioita ovat ruumiillinen kokemus, yritykset ja erehdykset sekä mielikuvamallinnus ja toisilta oppiminen. Hiljainen ja näkyvä tieto voidaan osittain yhdistää eri-ikäisiin ihmisiin, mutta hiljaisen tiedon on havaittu olevan yksi ikääntyneiden ihmisten vahvuuksista. heillä on kyky tulkita

informaatiota, jonka käsittelyyn ei ole olemassa muodollisia sääntöjä. Tämä ilmenee käytännössä muun muassa luotettavuutena, omatoimisuutena, vastuuntuntona, luovuutena ja kykyä ottaa riskejä hallitusti. (Moilanen 2005, 28-29.)

#### 4.1 Hiljaisen tiedon synty

Opimme elämässämme koko ajan uusia asioita. Osa opitaan tietoisesti opiskellen, ja osa ei-tietoisesti työtä tekemällä., kokemalla ja seuraamalla kokeneempia. Ei-tietoisesti opitaan yleensä työssä tarvittavat yleistaidot mutta etenkin sellaiset erityistaidot, jotka ovat olennaisia tietyn tehtävän hoitamisessa ja tietyn organisaation toiminnassa. Opitut taidot automatisoituvat nopeasti ja tulevat ei-tietoisiksi taidoiksi. Ulkoisista tietotaidoista tuleekin sisäistä tietoa, joka tulee niin luonnolliseksi osaksi omaa päivittäistä toimintaa, ettei sitä osata enää tunnistaa ja selittää muille. (Moilanen 2005, 29.)

Moilasan mukaan hiljaista tietoa voi syntyä kolmella tavalla: sosiaalistumisella, automatisoitumisella ja työkalun tai käsitteen sisäistymisellä. Sosiaalistumisessa ihminen oppii kokonaisuuksia. Sosiaalistuminen tapahtuu yleensä ei-tietoisesti seuraamalla omaa työympäristöä. Esimerkiksi työyhteisössä uusi työntekijä omaksuu työyhteisön toimintatavat ja ajattelutavat. Toiminnan automatisoitumisella tarkoitetaan sitä, kun esimerkiksi jokin taito siirtyy ensiksi paperilta sanoiksi ja sitä kautta mielikuviksi. Ihmisen ei tarvitse miettiä mitä hän tekee, vaan toiminta tapahtuu refleksin nopeudella. Toiminta on muuttunut hiljaiseksi tiedoksi. Työkalun tai käsitteen käytön sisäistymisestä hyvänä esimerkkinä on autolla ajamaan oppettelu. Aluksi huomiota kiinnitetään auton hallintalaitteisiin, kuten kytkimeen ja vaihteisiin, kunnes ne tulevat niin tutuiksi, että huomio kiinnittyy auton sijasta ympäröivään liikenteeseen. Moni pitkään ajanut ei lähestulkoon osaa kertoa, missä järjestyksessä polkimet ovat tai miten niitä käytetään johtuen juuri siitä, että he eivät joudu ajattelemaan näitä asioita. (Moilanen 2005, 29.)

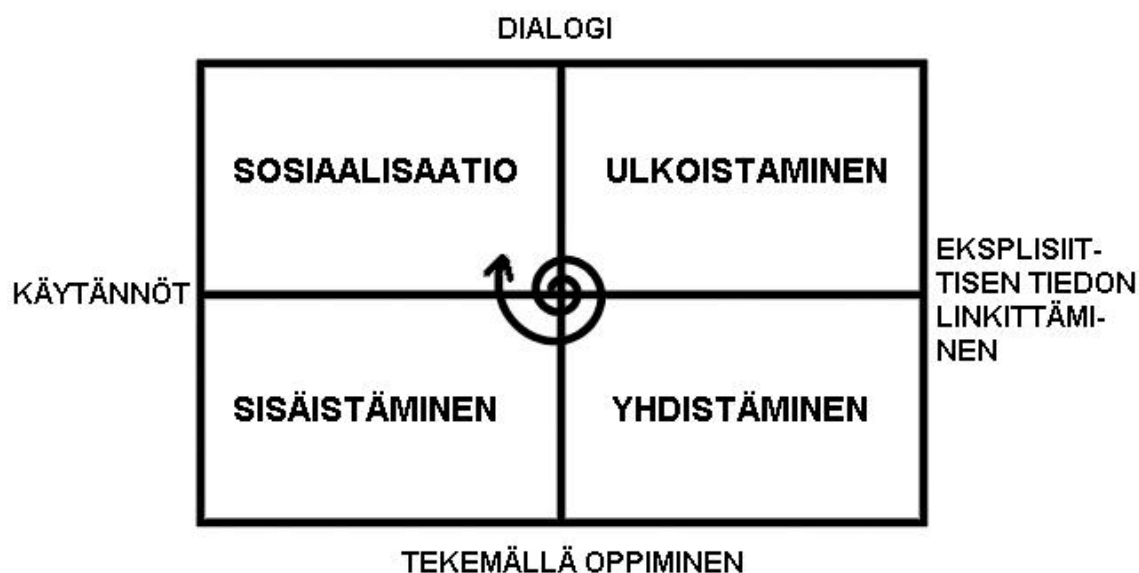
Hiljaista tietoa voi myös syntyä arvioimalla omaa ajattelua ja toimintaa sekä niihin liittyviä uskomuksia. Tietyn toiminnan jälkeen suoritettu arviointi voidaan tulkita tietoiseksi kokemuksista oppimiseksi. Lopputuloksena syntyy omaa kokemusperäistä tietoa. Asiantuntijoiden on todettu arvioivan, kritisoivan uudelleenrakentavan ja tallentavan käsityksiään myöhempää toimintaa varten. Käytännön asiantuntija siis luo automaattisesti oman teoriansa erityisiin käytännön ongelmiin. Tällaista hiljaista tietoa synnyttävää toiminnan jälkeen suoritettua arviointia voidaan toteuttaa organisaatiossa sekä yksilö- että yhteisellä tasolla. (Moilanen 2005, 29-30.)

#### 4.2 Nonakan ja Takeuchin SECI-malli

Japanilaisten Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin mukaan hiljainen tieto on yrityksen keskeisintä pääomaa, joka muodostuu koko organisaation kollektiivisesta ja sen jäsenten yksilöllisestä osaamisesta, tiedoista ja taidoista. Hiljaisen tiedon pääoma kertyy organisaatiossa pikkuhiljaa yhteisessä työskentelyssä, ja se on mukana organisaatiossa rakenteellisena pääomana. Keskeisenä ajatuksena Nonakan ja Takeuchin ajattelutavassa on se, että tiimi on aina etevämpi kuin kaikkien jäsentensä osaamisen summa, ja että suuri osa tästä kollektiivisesta osaamisesta on nimenomaan tätä yhteisen kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa. (Koivunen 1997, 188-190.)

Nonaka ja Takeuchi ovat kirjassaan *The Knowledge Creating Company, How Japanese Companies Create Dynamics of Innovation* esitelleet SECI-mallin, jossa näytetään tiedon muuntamisen neljä askelta hiljaisesta tiedoksi näkyväksi tiedoksi: sosialisatio (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internalization). Sosiaalisessa hiljainen tieto jaetaan kokemusten, ajattelumallien ja teknisten taitojen avulla asiantuntijoiden kesken. Ulkoistamisessa hiljainen tieto muunnetaan näkyväksi tiedoksi vuoropuhelun ja yhteisen havainnoinnin avulla. Yhdistämisessä näkyvä tieto muuntuu monimutkaisemmaksi näkyväksi tiedoksi. Tällaista yhdistelyä tapahtuu, kun yhdistämme esimerkiksi tietokoneohjelman uuden version uudet toiminnot vanhan version käyttö-ohjeisiin. Sisäistämisprosessissa näkyvä tieto muuntuu hiljaiseksi tiedoksi oppimisprosessin kautta.

Nonakan ja Takeuchin mallissa hiljainen ja eksplisiittinen tieto eivät ole täysin erillisiä kokonaisuuksia, vaan ne täydentävät toisiaan. Ne muuttavat muotoaan ja ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään ihmisten luovissa aktiviteeteissa. Nonakan ja Takeuchin malli pohjautuu pitkälti siihen oletukseen, että ihmisen tieto syntyy ja laajenee hiljaisen ja näkyvän tiedon välillä käydyn sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Tätä prosessia he kutsuvat siis tiedon muuntamiseksi.



Kuvio 3: Nonakan ja Takeuchin Tietospiraali(1995)

Sosialisaatiolla tarkoitetaan tiedon muuntumista hiljaisesta hiljaiseksi. Sosialisaatiossa jaetaan kokemuksia ja siten luodaan uutta hiljaista tietoa jakamalla ajattelumalleja ja teknisiä taitoja. Hiljaista tietoa voidaan hankkia suoraan toisilta käyttämällä kieltä. Esimerkiksi oppipojat voivat oppia mestareiden taidot havainnoimalla ja matkimalla näitä käytännön työssä. Olennainen asia hiljaisen tiedon hankkimisessa on kokemus. Ilman jonkinlaista jaetun kokemuksen muotoa, henkilön on erittäin vaikeaa ”projektoida” itsensä toisen ihmisen ajatteluprosessiin. Pelkässä tiedon siirrosta ei ole paljoa järkeä, jos tieto erotetaan täysin siihen liittyvästä kontekstista, johon jaetut kokemukset voi ”upottaa”. Sosialisaatiosta hyvänä esimerkkinä on uuden työntekijän sosiaalistuminen työ-yhteisöön. Uusi työntekijä oppii nopeasti työyhteisön toiminta- ja ajattelutavat, vaikka niitä ei ole varsinaisesti kerrottu hänelle. Hän alkaakin pian huomaamattaan toimia niiden mukaan. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-63.)

Ulkoistamisella tarkoitetaan hiljaisen tiedon muotoutumista sanoiksi ja näkyviksi käsitteiksi. Hiljaisesta tiedosta voidaan saada näkyvää kielikuvien, vertausten (analogioiden), käsitteiden, oletusten ja mallien muodossa. Mielikuvia ilmaistaan pääasiassa kielen avulla, joka kuitenkin jää usein puutteelliseksi ja ristiriitaiseksi. Sanojen ja käsitteiden avulla voidaan edistää havainnointia ja vuorovaikutusta yksilöiden välillä. Tiedon muuntamisessa ulkoistaminen on olennainen askel, koska se luo uutta eli hiljaisesta tiedosta näkyviä käsitteitä kielikuvien, vertausten ja mallien muodossa. Kielikuvien avulla ihmiset laittavat tietonsa yhteen uusilla tavoilla ja alkavat ilmaista, mitä he tietävät mutta eivät osaa muuten sanoa. Analogia on rakentuneempi kuin kielikuva ja se tekee eron kahden idean tai kohteen välillä. Se selvittää, kuinka kaksi asiaa on joko samanlaisia tai erilaisia. Hiljainen Tieto on vaikeasti ilmaistava

asia, ja sen esille tuomisessa olisikin käytettävä kielikuvia ja vertauksia. Näin voidaan pukea sanoiksi aavistuksia ja näkemyksiä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64-65.)

Yhdistämällä näkyvä tieto muuntuu monimutkaisemmaksi näkyväksi tiedoksi.

Yhdistämisprosessissa yhdistetään erilaisia näkyvän tiedon osia. Tietoa vaihdetaan tai yhdistetään erilaisten dokumenttien, kokousten, puhelinkeskusteluiden tai tietoverkkojen kautta. Olemassa olevan informaation uudelleenrakentaminen tapahtuu lajittelemalla, lisäämällä, yhdistämällä ja luokittelemalla näkyvää tietoa ja siten tuottamalla uutta tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67-68.)

Sisäistäminen on puolestaan näkyvän tiedon muuntamista hiljaiseksi tiedoksi. Kokemukseen kiinnittyvät jaetut ajattelumallit ja tekninen tietotaito ovat arvokas kilpailuetu. Näkyvän tiedon muuntumista hiljaiseksi tiedoksi auttaa, jos tieto on kuvattu asiakirjoihin, käsikirjoihin tai suullisiin tarinoin. Asiakirjat tai käsikirjat helpottavat tiedon siirtämistä toisille ja samalla siis helpottavat kokemaan toisen kokemuksia epäsuorasti, Suullisten tarinoiden avulla voidaan myös jakaa ajattelumalleja. Kun suurin osa organisaation jäsenistä jakaa samanlaiset ajattelumallit, hiljaisesta tiedosta tulee osa organisaatiokulttuuria. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69-70.)

Nonakan ja Takeuchin SECI-mallista hiljaisen tiedon siirtämisen kannalta olennaisia osia ovat siis sosialisatio, ulkoistaminen ja sisäistäminen. Näistä erityisen tärkeä on sosialisatio, jossa hiljainen tieto siirtyy toiselta työntekijältä toisen hiljaiseksi tiedoksi. Myös ulkoistamista tarvitaan, jotta ne asiat, jotka jotenkin pystytään ilmaisemaan näkyvässä muodossa, saadaan kirjattua talteen. Esimerkiksi eri tehtäviä ja niiden osa-alueita voidaan pyrkiä kirjaamaan ylös ohjeiksi, kuvauksiksi ja tarkistuslistoiksi. Toisaalta myös organisaatiossa liikkuvat tarinat voivat kuvata esimerkiksi hiljaisen tiedon tiedolliseen puoleen liittyviä asioita. Hiljaisen tiedon siirtämisessä olennaista on myös tekemällä oppiminen, joka siis korostaa Nonakan ja Takeuchin mallin sisäistämisen askelta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 71.)

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, sosialisatiolla tavoitellaan, hiljaisen tiedon jakamista. Sellaisenaan se on kuitenkin varsin rajoittunut tiedonluomisen muoto. Ellei jaetusta tiedosta saada eksplisiittistä, organisaatio ei pysty hyödyntämään sitä kokonaisvaltaisesti. Pelkkä yksittäisten eksplisiittisten tiedonpalasten yhdistely uudeksi kokonaisuudeksi ei myöskään pahemmin laajenna yrityksen jo olemassa olevaa tietopohjaa, mutta silloin kun hiljainen ja eksplisiittinen tieto ovat vuorovaikutuksessa keskenään, innovaatioita nousee esiin.

Organisaatioiden tiedon luominen on jatkuvaa ja dynaamista vuorovaikutusta hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välillä. Vaihtumiset tiedon muuntumisen eri tilojen välillä muokkaavat tätä vuorovaikutusta. Nämä tiedon muuntumisen tilat aikaansaadaan erilaisten

”käynnistimien” avulla. Näitä käynnistimiä kuvataan hyvin Nonakan ja Takeuchin tietospiiraalissa (Kuvio 3).

Tiedon luonti organisaatiossa on siis jatkuvaa ja muuttuvaa vuorovaikutusta hiljaisen ja näkyvän tiedon välillä. Sosialisatio rakentaa kentän vuorovaikutukselle, mikä mahdollistaa jäsenten kokemusten ja mielikuvamallien jakamisen. Ulkoistamisprosessi käynnistyy merkityksellisistä vuoropuheluista tai yhteisistä havainnoista. Käyttämällä sopivia kielikuvia tai vertauksia tiimin jäsenet voivat muotoilla vaikeasti ilmaistavaa hiljaista tietoa. Yhdistäminen puolestaan käynnistyy juuri luodun tiedon ja olemassa olevan tiedon verkostosta. Sen avulla luodaan uusia tuotteita, palveluja tai johtamisjärjestelmiä. Viimeiseksi tekemällä oppiminen käynnistää sisäistämisen. Tiedon luomisen spiraalin taustalla on tieto siitä, että organisaatio ei voi itse luoda tietoa, vaan yksilöiden henkilökohtainen hiljainen tieto on tiedon luomisen taustalla. Organisaation on saatava käyttöön tämä yksilötason tieto, ja siksi sen onkin pyrittävä tarjoamaan sopiva ympäristö, joka mahdollistaa ryhmätyöskentelyn sekä tiedon luomiseksi että keräämiseksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70-72.)

Kukin näistä neljästä tiedon muuntumisen tilasta muodostaa luonnoltaan erilaista tietoa. Sosialisatio tuottaa niin sanottua ”sympatisoitua” (sympathized) tietoa. Sympatisoitua tietoa ovat esimerkiksi jaetut sisäiset mallit ja tekniset taidot. Ulkoistaminen puolestaan tuottaa käsitteellistä (conceptual) tietoa, eli tietoa joka on luotu kielikuvien tai analogioiden kautta. Yhdistäminen tuottaa systeemistä (systemic) tietoa, kuten esimerkiksi uusia prototyypppejä tai komponentteja. Sisäistäminen tuottaa operationaalista (operational) tietoa esimerkiksi projektien johtamisesta, tuotantoprosesseista, ja menettelytapojen implementoinnista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70-72.)

#### 4.3 Mentorointi

Mentorointi on havaittu tehokkaaksi tavaksi siirtää hiljaista tietoa organisaatioissa. Kiinnostus mentorointia kohtaan on ollut viime aikoina kasvussa yrityksissä ja talouselämässä. Mentoroinnilla on monet kasvot, ja joskus näyttääkin siltä, että sanalla tarkoitetaan hyvin erilaisia asioita. Hannu Heikkinen ja Rauno Huttunen kuvaavat mentorointia kirjassa Hiljainen tieto, tietämistä, toimimista, taitavuutta (2008), kuvaavat tyypillisesti sosiaalipsykologiseksi ilmiökentäksi, koska siinä yhdistyvät sekä yksilön tietäminen että sosiaalisesti rakentuva tieto yhteisöjen toiminnasta. Mentorointi kehittymisen ja kehittämisen keinona on vanha menetelmä. Sitä on käytetty tietoisesti tai tiedostamatta aina, kun ihmiset ovat toimineet ja oppineet yhdessä. Asenteet, tiedot ja taidot ovat siirtyneet sosiaalisen kanssakäymisen kautta kokeneilta työntekijöiltä vähemmän kokeneille. (Juusela 2006, 3) (Onnismaa, & Toom 2008, 203.)



#### 4.3.1 Mentorointi perinteisessä mielessä

Perinteisessä määritelmässä korostuu mentorin rooli kokeneena, ehkä jo ikääntyvänakin konkarina, joka antaa tukeaan, tietojaan ja verkostojaan nuoremman kollegansa käyttöön. Mentoroinnin ydin on kiteytynyt kokeneemman ja nuoremman työntekijän väliseksi ammatilliseksi ohjaussuhteeksi: Kokenut ja arvostettu osaaaja, eli mentori, ohjailee, tukee ja auttaa mentoroitavaa eli aktoria ammatilliseen kehittymiseen ja kasvamiseen liittyvissä kysymyksissä. Jos mentorointi nähdään kokeneen konkarin oikeana pidetyn ja arvostetun osaamisen siirtämisenä, lähtökohtana on pikemminkin olemassa olevien käytäntöjen ja käsitysten toistaminen ja vahvistaminen. Tällä tavoin tapahtuvaa mentorointia on arvosteltu siitä, että perinteisellä tavalla ymmärrettynä siinä korostuu kulttuuria säilyttävä tehtävä, eikä se edistä ammatillisten käytänteiden uudistamista ja jatkuvaa kehitystä, joka on monelle organisaatiolle yksi avaintavoitteista. (Onnismaa, & Toom 2008, 203.)

Tällaisessa vanhakantaisessa mestari-kisälli suhteessa on sekin varjopuoli, että se saattaa todellakin siirtää eteenpäin huomattavan osan mestarin tavasta tehdä työtä, mukaan lukien ne puolet, joita ei välttämättä tarvitsisi siirtää. Esimerkiksi mahdolliset epäeettiset toimintatavat pitää karsia pois, eikä niitä ole hyvä siirtää yhä eteenpäin ja eteenpäin. Klassinen mentorointi on kuitenkin kaikkine varjopuolineenkin varsin tehokas tapa osaamisen siirrossa. Polanyi(1958) antoi kirjassaan hyvän esimerkin mentoroinnin tehokkuudesta. Hän kertoo, että on sääli katsoa kuinka Stradivariuksen tekemien viulujen salaisuuksia yritetään nykyään selvittää mitä monimutkaisimmilla tieteellisillä menetelmillä. Hänen mukaansa ainoa tapa siirtää ”taidetta” on suoraan mestarilta oppipojalle.

#### 4.3.2 Moderni mentorointi

Perinteinen käsitys mentoroinnista antaa kuvan hierarkkisesta tai jopa suorastaan autoritaarisesta suhteesta, jossa mentori on tiedoiltaan ja osaamiseltaan lähtökohtaisesti ylivertainen nuorempaansa nähden. Tällaista näkemystä tukee myös käsitteen alkuperäiskertomus, joka juontaa juurensa antiikin Kreikkaan. Alkuperäiskertomuksesta alkaen mentoroinnissa korostuu ajatus huomattavasta suojelijasta, johon liitetään suorastaan jumalallinen arvovalta ja auktoriteetti. Tämänyyppisiä jumalallista auktoriteettia korostavia asetelmia ei nykyään työelämässä tapaa, vaan nykyään arvostetaan kokemuksen sijaan enemmänkin nuoruutta ja kollegialisuutta, perinteiden sijasta uudistamista ja jatkuvaa kehittämistä. Viime aikoina mentoroinnin käsite onkin elänyt ja muuttanut muotoaan siten, että mentorin auktoriteetti korostuu entistä vähemmän, ja yhdessä tekeminen ja vastavuoroisuus korostuvat. Esimerkiksi kansainvälisessä mentoroinnin tutkimukseen keskittyvässä aikakauslehdessä mentoring & tutoring on keskustelun painopiste siirtynyt

mentorointiin yhteistyönä ja työtovereiden välisenä vuorovaikutuksena. Perinteisten määrittelyjen oheen on ilmaantunut joukko käsitteistä, jotka korostavat mentoroinnin vastavuoroista ja dialogista luonnetta, kuten co-mentoring, mutual mentoring, collaborative mentoring, critical constructivist mentoring, dialogic mentoring ja peer mentoring. (Onnismaa, & Toom 2008, 204.)

Mentoroinnin nykyinen suosio liittyy aikuiselle tyypillisten oppimistapojen tiedostamiseen ja hyödyntämiseen. On todettu, että oppiminen onnistuu parhaiten tekemällä ja oivaltamalla itse. Oppijalla on myös oltava oppimiseen selvä henkilökohtainen tarve, ja hänen on saatava edetä omassa tahdissaan. Tällä tiellä mentori on oiva tuki aktorille. Mentorointi edistää ennen kaikkea vastuun ottamista omasta oppimisesta. (Juusela 2006, 5.)

Konstruktivistinen käsitys tiedon rakentumisesta, jossa lähtökohtana pidetään oppijan omia kokemuksia ja käsityksiä on muuttanut sekä mentoroinnin käytänteitä, että käsitteellistä merkitystä. Konstruktivistisen käsitteen mukaan ihmisen mieli vastaanottaa ja tulkitsee havaintojaan omien järjestelmiensä kautta. Nämä mielen sisäiset järjestelmät ovat jatkuvassa muutostilassa ja ne vaihtelevat kielittäin ja kulttuureittain. Tieto on tämän käsityksen mukaan siis aina riippuvainen tietäjästä, koska se on yksilön tai yhteisön rakentamaa. Mentorointia ei siis enää ymmärretä yksisuuntaisena ohjauksena, vaan se tulkitaan yhä enemmän vuoropuheluksi, keskusteluksi tai dialogiksi. Konstruktivistisesta näkökulmasta mentorointi on vastavuoroista ajatusten vaihtoa ja tiedon yhteistä rakentamista, jossa molemmat osapuolet ovat oppijoina. (Onnismaa, & Toom 2008 204.)

Toinen käsitteellinen muutos liittyy oletukseen, että mentorointi olisi vain kahden ihmisen välinen suhde. Nykyään on yhä vain yleisempää, että useammat henkilöt voivat kokoontua mentoroinnin merkeissä. Tällöin korostuvat kokemusten jakaminen ja oppiminen vertaisryhmässä. Tässä niin sanotussa vertaismentoroinnissa tieto siirtyy sekä yhdessä tekemisen että dialogin kautta. (Onnismaa, & Toom 2008, 204-205.)

Mentorointi ei välttämättä edellytä hiljaisen tiedon muuttamista sanalliseen muotoon, vaan mentorin hiljainen osaaminen välittyy aktorille myös yhdessä tekemisen kautta. Yhteisen työskentelyn aikana aktori voi kysymyksillään nostaa esille sellaisia seikkoja, joita mentorille ei muutoin tulisi mieleenkään, vaikka ne olisivatkin elintärkeitä työprosessin onnistuneen lopputuloksen aikaansaamiseksi. Tätä voi kutsua hiljaisessa tiedossa asumiseksi: Mentori ja aktori asuvat yhdessä samassa hiljaisen tiedon tilassa, ja hiljaista tietoa ikään kuin eletään yhdessä. Tiedon ja osaaminen siirtyvät olemalla ja toimimalla, vaikka mitään ei ilmaistaisi sanojen avulla. Mentorin tieto on tyypillisesti sellaista sosiaalista pääomaa, jota ei voi opettaa toiselle ainakaan koulumaisella luennoinnilla. (Onnismaa, & Toom 2008, 205-206.)

Filosofi Martin Heidegger puhuu esitemaattisesta tietämisestä erotuksena temaattisesta tietämisestä. Mentorille hänen huolehtimisen piirissään kaikki välineet ovat alustavasti teemoistettuja. Kaikkia näitä välineitä mentori ei pysty välittömästi nostamaan teoreettisen maailman tietämisen tai tematisoinnin kohteeksi, mutta hän pystyy ottamaan ne käyttäytymisen ja valmistautumisen kohteeksi. Osa tästä mentorin esitemaattisesta tietämisestä on yksilöllistä -juuri hänen tapansa hoitaa jokin tietty asia tai prosessi. Osa tästä tiedosta kerrostuu niin sanotuksi organisaatioiden hiljaiseksi tiedoksi. Tämä Heideggerin esitemaattinen tietäminen viittaa asiantuntijayhteisössä muodostuneisiin yhteisiin toimintatapoihin ja yhteiseen osaamiseen. Eli kyseessä on juuri se asiantuntijayhteisön resurssi, jonka aktori yrittää sisäistää ”käsillä olevaksi” eli hiljaiseksi tiedoksi. (Onnismaa, & Toom 2008, 206.)

Onnismaan ja Toomin(2008) mukaan asiantuntijan tekee asiantuntijaksi se, että hän omaa temaattista ja esitemaattista asiantuntijatietaa välineistä ja niiden käytöstä. Välineet eivät ole olemassa yksin, vaan ne ovat aina jossain kokonaisuudessa. Sama fyysinen esine voi toimia eri välineenä riippuen siitä, minkä kokonaisuuden osa se on. Esimerkiksi työpaikan neuvotteluhuone voi toimia samana päivänä työtilana tai virkistystilana. Välinettä voi käyttää oikein tai väärin riippuen välinekokonaisuudesta ja sosiaalisesta kontekstista. Aktorille mentorointisuhteen alussa monet välineet voivat näyttää vain vierailta esineiltä. Senkin jälkeen, kun joku esine paljastuu välineeksi kyseisessä kontekstissa, sen käyttö voi tuntua vieraalta ja hankalalta. Välineen käytännöllisyys ei paljastu aktorille, ennen kuin tämä oppii käyttämään sitä taitavasti. Terävinkään teoreettinen tematisointi, tai ”katseen tarkentaminen” ei auta välttämättä välineen käsillä olevuuden luonnetta. Heideggerin mukaan välineen kanssa täytyy harjoittaa käyttävää ja käsittelevää kanssakäymistä. Tämän voi tiivistää kansankielellä meille kaikille tuttuun fraasiin; Tekemällä oppii. (Onnismaa, & Toom 2008, 207.)

Toinen tapa siirtää hiljaista tietoa on pyrkiä muuttamaan sitä sanoiksi, eli toisin sanoen artikuloida ajatukset kielen avulla, keskustella ja muodostaa käsityksiä keskustellen. Käsillä olevien asioiden tematisoiminen, eli ”katseen tarkentaminen” yhdessä toisen ihmisen kanssa voi parhaimmassa tapauksessa olla dialogia, jossa molemmat osapuolet osallistuvat tiedon sanallistamiseen omista lähtökohdistaan ja käsityksistään lähtien. Dialogissa merkitykset ja tulkinnat rakentuvat siinä yhteisessä välitilassa, joka ei ole kummankaan keskustelijan omaa. Dialogi virtaa, ja siinä virrassa ollaan vain mukana. Kumpikaan keskustelija ei hallitse sitä omalla tahdollaan, vaan he heittäytyvät ”virran” vietäväksi. Mentori ei siis tällä tavoin ymmärrettynä siirrä toiselle oikeaa näkemystä tai tietoa, vaan rakentaa merkityksiä ja tulkintoja yhdessä toisen ihmisen kanssa. Hänen tulee välttää asettumasta rooliin, jossa hän asettaisi omat ratkaisunsa ja uskomuksensa lähtökohdiksi toisen ihmisen elämälle, sillä aidossa dialogissa myös mentori oppii keskustelussaan mentoroitavan kanssa. Dialogisessa

suhteessa kukaan ei omista toistaan ”oikeampaa” näkökulmaa todellisuuteen, vaan dialogin molemmat osapuolet myöntävät käsitystensä keskeneräisyyden ja ehdotusluontoisuuden. Dialogi kunnioittaa näin toisen ihmisen autonomiaa. (Onnismaa, & Toom 2008, 208.)

## 5 Tutkimus

Tutkimus rajattiin koskemaan kahta opiskelijalle läheisintä tiimiä, sillä kattavamman tutkimuksen tekemiseen olisi kulunut suhteettomasti enemmän resursseja, eikä työ olisi välttämättä valmistunut ajoissa. Tutkimuksen otantaan kuului 6 henkilöä

Tutkimusongelmaksi valittiin hiljaisen tiedon esiintymisen määrittely Nordea Account Product Services -osaston viranomais- ja selvittelytiimeissä, ja miten tämä hiljainen tieto voitaisiin huomioida paremmin jotta se siirtyisi eteenpäin tehokkaasti.

### 5.1 Menetelmät ja aineiston keruu

Tutkimukseen valittu tutkimusote on kvalitatiivinen. Kvalitatiiviset tiedonkeruumenetelmät palvelevat niitä tiedontarpeita, joita kvantitatiiviset menetelmät eivät paljasta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ihmisiä ja löytää selityksiä heidän käyttäytymiselleen, valinnoilleen ja mielipiteilleen. Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan paljastaa asioiden todellisia syitä ja taustalla vaikuttavia tekijöitä. Kvalitatiivisen tutkimuksen etuja ovat muun muassa tietynlainen strukturoimattomuus, joskin tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, spontaanisuus, luovuus ja joustavuus. Lyhyesti sanottuna kvalitatiivisessa pyritään vastaamaan kysymykseen miksi.

Ennen tutkimuksen aloittamista tehtiin suunnitelma, jossa määriteltiin tutkimuksen keskeiset päälinjat, tutkimuksen teemat ja ratkaisut. Suunnitelma tehtiin, jotta myöhemmin välttyttäisiin hankalalta paikkailulta. Haastattelurungon valmistus aloitettiin määrittelemällä ne teemat, joita tutkimuksessa haluttiin käsitellä. Tutkimuksen teemat johdettiin tämän työn teoriaosuudesta. Teemoihin kehiteltiin tämän jälkeen kysymyksiä, joita haastateltaville voitiin esittää. Kysymyksistä tehtiin kvalitatiivisen otteen mukaisesti sen verran avoimia, että haastateltavien luonne ja kokemukset tulisivat mahdollisimman hyvin esille. (Hirsjärvi, & Hurme 2010, 65-66.)

Haastattelumuodoksi valittiin eräänlainen teemahaastattelu. Teemahaastattelussa edetään yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tutkimuksen keskeisten teemojen varassa. Tällä tavoin tutkittavan äänen koettiin tulevan parhaiten kuuluviin. Teemahaastattelussa otetaan huomioon se, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisessä asemassa. Vaikka teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin

strukturoitua haastattelua, sitä voidaan kutsua puolistrukturoiduksi menetelmäksi siitä syystä, että haastattelun teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samoja. Teemahaastattelulta kuitenkin puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten ehdottoman tarkka muoto ja järjestys. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47-48.)

Aineisto kerättiin haastattelemalla kahden tutkimuksen kohteena olevan tiimin toimihenkilöitä puolistrukturoidussa yksilöteemahaastatteluissa. Haastatteluita tehtiin yhteensä kuusi kappaletta. Yksilöhaastattelu on varsin yleinen haastattelutyyppe. Nimensä mukaisesti yksilöhaastattelussa haastateltavia on vain yksi kerrallaan. Tällöin Haastattelun ulkopuoliset tekijät eivät pääse vaikuttamaan haastateltavan vastauksiin, ja vastuu haastattelun suunnasta on haastattelijalla. Haastattelut toteutettiin työaikana ja erillään työpaikan muusta toiminnasta, yleensä esimerkiksi muuten tyhjässä neuvotteluhuoneessa. Haastattelutilanteesta pyrittiin tekemään mahdollisimman luonteva ja vapaa, jotta vastaukset tulisivat mahdollisimman estottomasti. Haastateltaville annettiin haastattelun kysymykset etukäteen kirjallisina, jotta he ehtisivät paremmin miettiä vastauksiaan. Tämä tehtiin siksi, että haastattelun kysymykset ovat omalla tavallaan sen verran ajattelua vaativia, ettei niihin välttämättä keksi sopivia vastauksia ilman pidempää miettimisaikaa. Haastattelut kestivät kukin noin 20 minuuttia. Toimihenkilöt suhtautuivat haastatteluihin myönteisesti, eikä yksikään toimihenkilö kieltäytynyt haastattelun antamisesta tai sen tallentamisesta.

Haastatteluissa käytettiin apuna suunnitteluvaiheessa luotua teemahaastattelurunkoa. Tämän avulla varmistettiin että kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset, ja että vastaukset olisivat keskenään vertailukelpoisia. Sana haastatteluiden aikana oli kuitenkin melko vapaa, ja niissä puitiin monenlaisia asioita. Tällä oli osansa haastattelun luontevuuden varmistamisessa. Haastattelun lopussa oli vielä vapaa sana, jossa haastateltava saattoi vielä kertoa jotain muuta aiheeseen liittyvää jota hänellä oli mielessään. Haastattelut tallennettiin sähköisesti, jonka jälkeen ne litteroitiin.

Toinen tässä raportissa käytetty tutkimusmenetelmä on osallistuva havainnointi. Opiskelija on itse töissä raportissa kuvatussa toimintaympäristössä, ja hänen on ollut tätä kautta mahdollista saada paljon tietoa Nordea Account Product servicesistä ja sen toimintatavoista.

## 5.2 Analysointi

Analysointi aloitettiin litteroimalla haastattelut. Äänitetyt haastattelut purettiin yksi kerrallaan tietokoneen tekstinkäsittelyohjelmaan, ja kaikista haastatteluista tehtiin oma dokumentti. Haastatteluja ei litteroitu aivan sanasta sanaan, koska kuten Hirsjärvi ja Hurme(2010) kirjassaan Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö,

toteavat, täysin sanantarkka litteroiminen vaatii nopealtakin kirjoittajalta todella paljon aikaa tuloksiin nähden. Kysymysten vastaukset kirjoitettiin kuitenkin melko tarkasti ylös sillä tavoin, että dokumenteista oli helppo huomata mihin haastattelukysymykseen vastaus liittyy. Kun haastattelut oli kaikki saatu ”paperille”, niitä lähdettiin analysoimaan. Vaikka haastateltavia oli pienehkö määrä, aineistoa syntyi melko paljon. Vaikka haastattelujen sisältö olikin jo tullut haastatteluissa itsessään tutuksi, litteroidut sisällöt luettiin lopuksi vielä perusteellisesti läpi. Aineisto luettiin läpi mahdollisimman perusteellisesti, jotta sen analysointi olisi mahdollisimman tehokasta. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 140-142.)

Analyysivaiheessa tarkasteltiin sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Ne pohjautuivat luonnollisesti haastattelun teemoihin. Näitä havaittuja piirteitä käsiteltiin sitten analysointivaiheessa tarkemmin. Analyysissä otettiin huomioon myös tutkijan omat kokemukset työstä.

### 5.3 Tutkimuksen laadun varmistus

Tutkimuksen laatu pyrittiin varmistamaan tekemällä hyvä haastattelurunko. Tarpeeksi hyvällä haastattelurungolla tehdyt ja tehokkaasti toteutetut haastattelut varmistavat sen, että tutkimuksen reliabelius on niin korkea, että vastaavalla tavalla tehdyssä tutkimuksessa saataisiin samat tulokset. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 186)

Relaabelius pyrittiin varmistamaan myös siten, että otantaan kuuluvat toimihenkilöt olivat eri taustaisia ja eri-ikäisiä. Tällä tavoin varmistettiin se, ettei tutkimukseen tullut vain tietyn ikäryhmän tai saman taustan omaavien ihmisten vastauksia.

## 6 Tutkimustulokset

Seuraavassa luvussa käsitellään toimihenkilöhaastatteluissa ilmenneitä asioita. Oheiset sitaattit on otettu suoraan litteroiduista haastatteluista. Toimihenkilöiltä saatiin haastatteluissa monenlaisia tiedonjyväsiiä, joista tärkeimmät tullaan käymään läpi seuraavaksi

### 6.1 Ikäluokkien yhteistyö

Nordea APS:n henkilöstö on siinä määrin muuttunut radikaalisti viime aikoina, että uusia toimihenkilöitä on otettu töihin runsaasti. Vielä vuosi tai kaksi sitten alle 30-vuotiaat työntekijät olivat harvinaisuus, vuosilomasijaiset pois lukien. Tutkimuksessa kysyttiin haastateltavien mielipidettä eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyön toimivuudesta. Kaikki haastateltavat vastasivat pitävänsä yhteistyötä hyvänä. Paikassa, jossa työntekijät jakautuvat näin selkeästi junioreihin ja senioreihin, on aina se vaara, että joukot eriytyvät toisistaan.

Haastateltavissa tiimeissä tällaista ei ole kuitenkaan päässyt tapahtumaan. Kuppikuntia ei juurikaan ole, vaan toimeen tullaan hyvin. Sekä vanha että uusi sukupolvi nauttivat arvostusta. Tiimien keski-ikä on lähempänä viittäkymmentä vuotta. Keskimääräisen iän odotetaan kuitenkin lähivuosina tippuvan, kun tiimeihin palkataan uusia toimihenkilöitä eläkkeelle siirtyvien tilalle.

*”Me vanhemmat niin kuin tehdään siten kuin me ollaan tehty 30 vuotta. Nuoret on paljon parempia ideoimaan”*

Nuoremmat tuovat työpaikalle myös tiettyä energisyyttä, joka ei ikinä ole negatiivinen asia. Kun vanhempi sukupolvi jää väistämättä aikanaan eläkkeelle, nuorten on alettava kantaa vastuuta osaston avainprosesseista. Työpaikan seniorit omaavat kuitenkin vielä huomattavan paljon enemmän tärkeää hiljaista tietoa näistä prosesseista, ja ikäluokkien yhteistyön toimivuus onkin ensiarvoisen tärkeää tämän tiedon siirtämisessä nuorille. Tämän takia onkin tärkeää pitää tiimit yhtä yhtenäisinä myös jatkossa.

*”Mun mielestä tää on nyt paljon paremmin, kun meillä on nyt myös näitä nuorempia ihmisiä. Mun mielestä tää ilmapiiri on menny välittömämmäks”*

## 6.2 Hiljainen tieto tutkimuskohteessa

Hiljainen tieto ilmenee tiimien työssä moninaisin tavoin. Erityisesti se tulee esiin asioissa, jotka vaativat tietoa konsernin historiasta. Nordea on aikojen saatossa käynyt läpi lukuisia fuusioita, ja tästä johtuen työntekijöillä on hyvinkin erilaisia taustoja. Periaatteessa aivan yksinkertaiset asiat, kuten vanhojen päiväkirjojen lukeminen voi olla täysin erilaista eri taustaisilla tileillä. Monet historiaan liittyvät tiedonmuruset saattavat löytyä vain yhdestä paikkaa. Vaikka suurin osa tiedosta on periaatteessa kaikkien ulottuvilla Intranetissä, kaikkea ei ole koottu mihinkään ”yksien kansien väliin”, ja tällainen tietopankki tuskin olisi edes toteutettavissa. Tämän hiljaisen historiatiedon merkitys korostuu erityisesti sellaisissa prosesseissa, joissa toimitaan vanhojen tilien ja tilityyppien kanssa. Tällaisia prosesseja ovat esimerkiksi vanhojen tilien selvittelyt ja virheellisten maksujen palautukset. Historiatiedot tulevat kokeneemmilta työntekijöiltä usein puhtaasti ulkomuistista, eikä kaikkea ole edes dokumentoitu.

*”Täällä on vanhempia kollegoja, ja niillä on oikeasti se tietotaito että ne tietää asioita mutta ne ei pysty kirjoittamaan sitä paperille”*

*”Tietysti kun me ollaan vähän eri paikoista tultu, siis nämä jotka on istunu iät kaiket, niin aina on joku ihminen joka tietää jonkun määrätyn tiedonmurusen jostain ja sitten se*

*juttu(ongelma) aukeaa. Eli ääneen kun puhuu niin joku yleensä hihkaisee mitä kannattaa tehdä. Että pitäis aina hölöttää päivittäisessä työssä ja yleisissä keskusteluissa”*

Hiljainen tieto ilmenee myös syvällisenä tuntemuksena järjestelmistä protokollasta, ja koko pankkialasta. Virallisen ohjeistuksen mukaan tekeminen ei aina ole paras tai tehokkain mahdollinen tapa toteuttaa prosesseja. Esimerkiksi määräaikaistilin lopetuksen virallinen ohjeistus, joka on intranetissä, ei jätä tiliä sellaiseen kuntoon että siitä näkisi myöhemmin mihin varat on siirretty. Lopetuksen voi tehdä muillakin tavoin, mutta ohjeissa mainitaan vain tämä yksi tapa. Hiljainen tieto on myös ennen kaikkea kokonaisuuksien hahmottamista. Kun tietää tarpeeksi syvällisesti järjestelmän pienet ja suuret oikut, ongelmakohdat ja sisäisen vuorovaikutuksen, työssä ilmenevät ongelmat on helppo ratkaista. Ongelmana tässä on se, että järjestelmiä on paljon, ja ne ovat usein hyvinkin eri aikakausien tuotoksia, ja täten myös luonteiltaan erilaisia. Tästä johtuen niiden kaikkien yksityiskohtien opettelemiseen saa helposti käytettyä vuosikautia. Hiljainen tieto on myös esillä jo myyntivalikoimasta poistuneiden tuotteiden tai tililajien käsittelyssä. Kokonaisuuksien vähittäinen hahmottaminen auttaa ymmärtämään järjestelmää paljon paremmin, ja monet prosesseista aukeavat toimihenkilölle vasta kun prosessin kaikki osa-alueet hahmotetaan.

*”Ja sit just niinku se ajattelutapa on yks tekijä tässä työssä. Esimerkiksi noiden saldotodistusten tekeminen, että sitten kun se ikään kuin lokahtaa että miksi saldotodistuksia tehdään, ja miksi sinne pannaan korot ja miksi ne pitää laskea, miksi sen pitää olla niin tarkka. Siinä tietää sitten mihin se lopputulos johtaa.”*

*”jos kysytään tosi vanhoja, mitä ei enää tuotteina tai tililajeina oo enää olemassa että ne muistaa sitten ehkä ulkoa”*

Tutkimuksessa kävi ilmi, ehkä hiukan yllätyksettömästi, että varsin monet tiimien hoitamista prosesseista opitaan tekemällä, eikä niitä ole mahdollista opetella pelkän lukemisen tai kuuntelemisen perusteella. Yksi keskeisimmistä työssä opittavista taidoista on tulosteselauksen käyttö. Tulosteselaus on tietokanta, josta löytyy kaikkien tilien kaikki menneet tapahtumat. Sen käyttö ei tällä tavoin muotoiltuna kuulosta vaikealta, mutta kun materiaalia on miljoonia sivuja, tietyn tiedon etsiminen tietyillä parametreillä voi osoittautua hankalaksi.

*”Konttorissa ei käytetä tulosteselausta. Kun mä tulin tänne niin mä katoin että se(tulsee) on hirveen näkönen, päivämäärä päivämäärän perään ja paljon listoja. Se oli semmonen että en olisi oppinut sitä muutoin kuin käyttämällä. Täällä ku tarvii hirveen monessa eri prosessissa tulsee”.*



Tulosteselauksen käyttöä ei varsinaisesti opeteta missään virallisesti. Nordean Intranetistä löytyy ohjeet sen käyttöön, mutta henkilölle, jolla ei ole aiempaa kokemusta tulosteselauksen käytöstä niistä ei ole paljoa hyötyä. Tulosteselaus on olennainen melkein jokaisessa selvittelytiimin prosessissa, sillä sitä käyttämällä näkee periaatteessa kaiken tarvittavan tiedon melkein minkä tahansa tilin menneisyydestä.

*”Periaatteessa kaikkiin noihin työprosesseihin liittyy tollasia pieniä nyansseja, elikkä on sellasia erikoistapauksia, joita tulee eteen työtä tehdessä, eikä niitä oikein voi kirjata mihinkään ohjeisiin.”*

### 6.3 Ongelma-alueet osaamisessa

Työt ja prosessit, joiden hallinta löytyy vain harvoilta toimihenkilöiltä ovat selvittelytiimistä vanhojen tilien selvittelyt, ja viranomaispuolelta jossakin määrin asuntosäästöpalkkiotilit. Kokonaisuudessaan tiimien asiat ovat tältä kannalta katsottuna melko hyvin, sillä melkein kaikki prosessit ovat henkilöstöllä hallussa niin hyvin, ettei yksittäisten henkilöiden yllättävä poisjääminen hidastaisi työtahtia kovin paljoa. Viranomaistiimin töissä ei oikeastaan ole yhtään aluetta, joka olisi vain yhden henkilön kannettavana. Suurin asiantuntemus kokonaisuuksista löytyy vain yhdeltä viranomaistiimin jäseneltä, mutta muuten tiimin prosessit ovat melko hyvissä kantimissa.

Yksi vakava kaikkien tunnustama puute on osaaminen vanhojen tilien selvittelyprosessissa. Tähän prosessiin tarvittava osaaminen löytyy täydellisesti vain yhdeltä toimihenkilöltä. Prosessi vaatii ensinnäkin melko perusteellista historiatietoa pankin lukuisista fuusioista, ja toiseksi se vaatii osaamista listojen selauksesta, jota ei löydy aivan kaikilta. Prosessi on vaikea oppia tai opettaa aivan uudelle toimihenkilölle, sillä historiatietojen oppiminen pelkästään päivämääriä ja nimiä opettelemalla vaatisi valtavasti aikaa. Kokeneemilla toimihenkilöillä historiatuntemus tulee ulkomuistista usein melko vaivattomasti, koska he ovat kokeneet nämä fuusiot ja sulautumiset henkilökohtaisesti. Tähän prosessiin, kuten kaikkiin muihinkin, on olemassa soppi, mutta työn luonteesta johtuen se antaa lähinnä vain vihjeitä siihen mistä etsiminen kannattaa aloittaa, eikä prosessia pysty pelkästään sen perusteella pysty tekemään.

*”Kyl sitä(vanhoja tilejä) ollaan yritetty opettaa, mutta se on vähä sellanen ku siinä on asioita niin monesta eri pankista niin sitä ei ihan kuukaudessa opeteta, se on vähä pidempi juttu.”*

Toinen melko oleellinen puute tiimien osaamisohjassa on IT-puoli. Tiimien IT-asioista vastaavalla henkilöllä on tällä hetkellä sellaista osaamista, jota ei löydy keneltäkään muulta.

Kaiken osaamisen keskittämisen yhteen henkilöön näissä asioissa aiheuttaa melko suuren riskin. Jos tämä toimihenkilö ei jostain syystä pystyisikään enää hoitamaan töitään, olisi edessä melko varmasti jonkinasteinen kaaos. Ongelmaan ei ole patenttiratkaisua, sillä tämä nykyinen vastuuhenkilö on hankkinut osaamisensa vapaaehtoisen itseopiskelun avulla, joka onkin ainoa tapa saada kunnollista tuntemusta osaston laitteista ja niiden oikuista. Virallista IT-yhteyshenkilöä ei ole tiimeille määritelty, asioiden nykyinen hoitaja on vain ottanut IT-vastaavan tehtävät hoitaakseen.

*”Toi konepuoli, tai laiterekisteri ja tämmöset, ne pitäs ihan ehdottomasti siirtää jollekin joka niitä tulee hoitamaan. Niitä ei kukaan muu osaa.”*

#### 6.4 Perehdytys oppimisen osana

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, haastateltavat kertoivat melko yksimielisesti oppivansa uusia asioita tekemällä niitä itse. Tämä on varsin luonnollista, sillä ihmiset, jotka pystyvät oppimaan mitään käytännön työtä pelkän teoreettisen opiskelun kautta ovat erittäin harvinaisia. Niin kutsuttua vierihoitoa, jossa töitä tehdään yhdessä opettajan tai ”mentorin” kanssa koettiin kenties parhaaksi tavaksi oppia. Yksi toimihenkilö nosti esille hyvän pointin järjestelmien suunnittelusta. Kyseinen henkilö on ollut pankissa töissä jo vuosikaudet, ja hän on ollut mukana monenlaisissa projekteissa ja koulutuksissa.

*”tietysti myös se, että on saanut olla mukana niihin(järjestelmiin) liittyvissä projekteissa, on auttanut oppimaan”*

Kun hän on saanut olla mukana kun järjestelmiä suunnitellaan, hänelle on myös kertynyt paljon syvällistä tietoa järjestelmistä ja niiden rakenteesta. Tällaisen tiedon saaminen tiimeihin ja sen siirtäminen eteenpäin on ensiarvoisen tärkeää tulevia pankkisukupolvia ajateltaessa.

*”Vaikka sulla ois 10 soppia joita sä luet niin ok, kyllä sä ymmärrät niitä, mutta oikeasti sen työn oppii tekemällä”* (Haastateltava 1)

*”Kaikilla on tietenkin oma tyylinsä tehdä töitä, ja se sitten jalostuu aina kun sä opit monelta ihmiseltä vaikka samaa työprosessia koskevia asioita niin sit se jalostuu ja sä kasaat itelles ne kolmen ihmisen jutut ja sit sä alat toteuttamaan sitä prosessia sen mukaan, ja siitä tulee ehkä vielä parempi.”*

Yksi merkittävä oppimisen muoto on mentorointi. Kaikki haastateltavat eivät erityisesti pitäneet mentoroinnista tai ”perehdyttämisestä” niin kuin sitä virallisesti kutsutaan.

Useimmat suhtautuivat siihen kuitenkin positiivisesti, ja totesivat siinä samalla että opettaminen on samalla myös erittäin opettavaista opettajalle itselleen, sillä prosessien ajattelu uuden toimihenkilön näkökulmasta tuo usein uusia näkökulmia ja ideoita omaankin työhön

*”Perehdytän erittäin mielelläni. Siinä oppii itekin. Siinä kun tekee ihan mitä työtä tahansa niin välillä tulee sellainen kohta että miettii miten tämä taas menee.. Ja sitten joku esittää jonkun kysymyksen että miksi tää menee tai ei mene näin. Niin sitä rupee sitten itekin miettimään”*

Pankki järjestää ajoittain erilaisia koulutuksia, ja kokeneemmat haastateltavat ovat käyneet läpi useita erilaisia koulutustilaisuuksia. Niistä ei kuitenkaan ole haastateltavien mukaan ollut ainakaan niin suurta hyötyä kuin järjestäjät ovat toivoneet. Joskus menneisydessä on järjestetty eräänlaisia täsmäkoulutuksia, pienimuotoisia koulutuksia jonkun pienen asian tekemisessä. Niitä ei enää kuitenkaan ole järjestetty pitkään aikaan. Nykyään koulutukset ovat enemmänkin valmentavia, työhön liittyvät asiat ovat yhä enemmän itseopiskeltavia. Tämä herättää kysymyksen täsmäkoulutusten tarpeellisuudesta. Ne saattaisivat tuoda suhteellisen pienellä panostuksella paljon lisää osaamista tiimiin.

*”Se lopullinen sisältö koulutuksissa jää kuitenkin usein saavuttamatta.”*

Perehdytysuunnitelma on uusille toimihenkilöille laadittava ohjelma, jonka mukaan he tekevät töitä ensimmäiset kuukautensa. Perehdytysuunnitelman tarkoituksena on selkeyttää ja aikatauluttaa uuden toimihenkilön tulevia työtehtäviä. Perehdytysuunnitelma pyritään tekemään heti kun uusi toimihenkilö aloittaa työpaikalla.

*”Mun kohdalla se perehdytysuunnitelma on ollut sellainen selkeyttävä tekijä, Siinä ei ollut sitten sellasta että kaks juttua opittuas teet niitä puol vuotta, vaan siinä pääs kaikkiin prosesseihin kiinni.”*

Tällä hetkellä perehdytysuunnitelmien teko on jäänyt johdolta hieman vähäiselle huomiolle. Kukaan uusista toimihenkilöistä, mukaan lukien opiskelija itse, ei ole saanut varsinaista perehdytysuunnitelmaa, jossa olisi selitetty mitä toimihenkilö tulee tulevaisuudessa tekemään. Asiasta on kuitenkin huomautettu tiiminvetäjille, ja perehdytysuunnitelmiin tullaan kiinnittämään jatkossa enemmän huomiota.

*Se on äärettämän tärkeätä että olisi kunnon perehdytys. Perehdytysuunnitelmat löytyy, mutta niitä ei vaan toteuteta täällä”.*

Suunnitelmat on koettu erittäin hyväksi keinoksi tutustua kaikkiin työpaikan prosesseihin tietyssä aikataulussa, ja ilman niitä toimihenkilöt jäävät helposti tekemään vain tiettyjä tuttuja prosesseja hieman turhankin pitkäksi aikaa. Tämä taas saattaa pahimmassa tapauksessa johtaa siihen, että uusi työntekijä kokee ettei hänelle anneta mahdollisuutta kehittyä, ja lähtee etsimään parempaa työpaikkaa. Opeteltavia prosesseja on pelkästään selvittelytiimissä toista kymmentä, joten perehdytys näihin kaikkiin prosesseihin antaisi uudelle toimihenkilölle hyvän kuvan kokonaisuuksista tiimin ja koko konsernin sisällä.

*”Ennen muinoin mä pidin perehdytettävää kaks viikkoo vierihoidossa ennen kuin päästin tekemään yksin. Niitä tapauksia kun on niin paljon niin että kun sä oot pari tuntia siinä niin ei se vielä riitä. Mun mielestä tää perehdyttäminen on jatkuvaa, myös itselle; joka viikko tulee jotain uutta. Joskus nyt ei ehdi tehdä oikein muuta, mut ei se mua oo sillä tavalla haitannu että musta on tavallaan semmonen luottamuksen osoitus jos joku tulee kysymään multa jotain.”*

## 6.5 Tiedon siirto

Haastatteluissa kysyttiin miten toimihenkilöt kokivat tiedon, sekä hiljaisen että eksplisiittisen, siirtyvän parhaiten eteenpäin. yhtenä aiheena nousi esiin työnkierto. Työnkiertoa, eli muissa kuin oman tiimin tehtävissä kiertämistä on käytetty Nordea APS:ssö jo pitkään, ja se on havaittu hyväksi välineeksi tiimien osaamisohjan laajentamisessa. Työnkierron laatu on vaihdellut ajan mittaan suuresti. Ennen viimeisintä suurta organisaatiomuutosta tiimien liikkuvuus oli suurempaa, ja kokonaiset tiimit saattoivat vaihtaa ajoittain paikkoja. Tällä tavoin osaamisohja pysyi laajana. Varjopuolena tässä järjestelmässä on päivän tai parin siirtymäaika, kun tiimit vaihtavat paikkojaan. Tämä siirtymäaika olikin yksi niistä syistä, joiden takia siirryttiin nykyiseen järjestelmään, jossa vain yksittäiset toimihenkilöt ovat työnkierrossa. Kokonaan uusia prosesseja opeteltaessa toimihenkilön osaaminen kasvaa, ja hän hahmottaa kokonaisuuksia paremmin. Tämä taas auttaa häntä kerryttämään hiljaista tietoa.

*”Työnkierto, ehdottomasti. Et sitä ei kannata vaan olla tietyssä piirissä, esim asiakastuen puolella mennään kirjanpidon puolelle niinku ennen tehtiin, ja se tuntemus oli huomattavasti parempi. Pari vuotta sitten hommat muuttuivat organisaatiomuutoksen takia.”*

Haastattelussa kysyttiin myös mielipiteitä tiedonsiirrosta ja jos haastateltavat oikein innostuivat, myös ideoita sen kehittämiseksi. Yksi erittäin paljon esille tullut asia oli yksinkertaisesti avoimuuden lisääminen työpaikalla. Työntekijöiden keskinäinen kommunikaatio onkin tehokkain keino tiedon siirrossa. Jos kommunikaatio on esteetöntä,

asioista otetaan herkemmin yhdessä selvää sen sijaan, että ongelmia jätettäisiin hautomaan yksin.

*”Ääneen kannattaa aina ajatella. Silloin se naapuri kuulee mitä sä mietit.”*

Tällainen vapaa ja avoin kommunikaatio vaatii kuitenkin toimiakseen hyvän tiimihengen. Haastateltavat kokivatkin tiimien pelaavan oikein hyvin yhteen, ainakin kun puhutaan tiimien sisäisistä asioista. Lisää näitä haastateltavien kehitysehdotuksia käsitellään seuraavaksi tulevassa johtopäätökset-luvussa

## 7 Johtopäätökset

Hiljaista tietoa esiintyy tutkimuskohteessa runsaasti. Osa tästä tiedosta jää väistämättä hiljaiseksi, mutta huomattava osa saadaan siirrettyä eteenpäin, niin kauan kuin tiedonsiirrolle luodaan suotuista ilmapiiri, ja sitä myös pidetään yllä.

### 7.1 Puitteet

Kun katsotaan Raili Moilasan näkemystä oppivan organisaation puitteista, Nordea APS:llä asiat ovat melko hyvin, vaikka parannettavaakin löytyy. Konsernin johto on tunnistanut oppimisen tarpeen, ja panostaa järjestelmien ja systeemien kehittämiseen tietoisesti oppimisen lisäämiseksi. Suurten ikäluokkien ikääntyminen on ollut pinnalla jo pidemmän aikaa, ja olisikin saamatonta jos johto ei olisi reagoinut siihen mihinkään. Raili Moilasan mainitsemista organisaatiollisista puitteista yhteinen suunta on puolestaan välillä hieman hukassa. Tämä on sinänsä aivan ymmärrettävää, sillä niin isossa organisaatiossa kuin Nordea, on vaikea saada kaikkia koneiston osia toimimaan kitkattomasti yhdessä. Nordealla on kuitenkin tarkoin määritelty visio ja strategia, ja myös Nordea APS:ssä pyritään toimimaan sen mukaan.

Moilasan mukaan organisaatiotasolla oppimista hidastavia tekijöitä ovat esimerkiksi perinteiset ajattelu- ja toimintamallit, toisenlaista toimintaa tukevat rakenteet, ja tiedonkulun rajoitteet. Tutkimuskohteessa pyritään koko ajan etsimään uusia ajattelumalleja ja parantamaan nykyisiä käytäntöjä ja organisaatorakenteita, joten tämän puolesta oppiminen ei ainakaan hidastu. Jatkuvalla kehittämisellä on kuitenkin välillä hintansa, ja esimerkiksi viime vuosina tapahtuneet organisaatiomuutokset ovat omalta osaltaan myös vähentäneet tiedon siirtymistä työkierron vähenemisen myötä.

Oppimisen keinovalikoima on tutkimuskohteessa kelvollisella tasolla. Henkilöstö pyritään, syystäkin, ottamaan mukaan suurempiin projekteihin, kuten esimerkiksi tulossa olevan Uuden yksikön kehittämiseen. Haastatteluissakin kävi ilmi, että näissä projekteissa olo antaa

parhaimmillaan sellaista tietotaitoa jota ei saisi millään muulla tavalla. Haastateltavat pitivät työnkiertoa myös yhtenä tehokkaimmista keinoista hiljaisen tiedon siirrossa. Työnkiertoa tuetaan työpäikalla runsaasti, vaikka se on viime vuosina vähentynyt. Ennen kun tiimit kiersivät osastolla paljon laajemmin, niiden osaamis pohja oli laajempi. Hiljaisen tiedon siirtymisen edistämiseksi työnkierron määrää pitäisi lisätä reilusti. Moilasan sanoin Useiden eri työtehtävien hallinta on hyvä keino lisätä yksilöiden ja sitä kautta koko organisaation osaamista. Itseopiskelua varten työpäikalla on niin kutsuttu lukutunti, mutta se ei varsinaisesti anna aikaa kovin syvälliseen perehtymiseen mihinkään. Halukkaille voisi myös järjestää jonkinlaisia täsmäkoulutuksia tärkeinä pidetyistä aiheista, kuten esimerkiksi haastatteluissakin esille nousseesta tietotekniikasta, joka on tällä hetkellä melko heikoissa kantimissa. Ratkaisuna tietotekniikkaongelmaan olisi yksinkertaisesti virallisen IT-tukihenkilön nimittäminen, oleellisen koulutuksen tarjoaminen ja tälle maksaminen. Vaikka kaikki tällaiset koulutukset maksavat jonkin verran, niistä kannattaa maksaa, sillä ne ovat todellinen investointi tulevaisuuteen.

Viimeisenä oppivan organisaation puitteista Moilanen mainitsee arvioinnin ja palkitsemisen. Nordeassa kyllä arvioidaan paljon, tiimibarometrejä on runsaasti, ja projektien lopputuloksia arvioidaan ainakin syvällisen oloisesti. Palkitsemisessa sen sijaan on parantamisen varaa. Rahallinen palkitseminen tuntuu olevan se, joka ihmisiä tehokkaasti motivoisi, myös oppimisessa. Sitä tunnutaan kuitenkin välttävän viimeiseen asti. Ei-rahallista palkitsemista, kuten esimerkiksi virkistystapahtumia, pullakahveja ja muuta vastaavaa sen sijaan löytyy, ja sitäkin toki arvostetaan.

Nordeassa on viime aikoina alettu panostaa entistä enemmän niin kutsuttuun valmentavaan johtamiseen, jota voidaan pitää synonyyminä Hannele Koivusen mainitsemaalle hiljaiselle johtamiselle. Tavoite on muuttaa johtamista vähemmän autoritääriseksi, ja esimiehen rooli pyritään muuttamaan enemmänkin ”valmentajaksi” kuin varsinaiseksi johtajaksi. Tämä käytäntö on kuitenkin vielä suhteellisen uusi, eikä sen onnistumista tai vaikutuksia työhön pitkällä aikavälillä voi vielä arvioida luotettavasti.

## 7.2 Tiedon siirto

Moilasan mukaan sosialisoituminen, automatisoituminen ja sisäistäminen ovat hiljaisen tiedon kolme syntytapaa. Näistä sosialisointi on avainasemassa siirrettäessä vanhempien kollegoiden hiljaista tietoa eteenpäin työpaikoilla, koska henkilökohtainen hiljainen tieto siirtyy parhaiten eteenpäin toimimalla ja keskustelemalla opetettavan kanssa. Sosialisointia tapahtuu haastateltavien mukaan tiimeissä melko paljon. Vaikka työntekijöiden ikä vaihtelee laidasta laitaan, kaikki tulevat suhteellisen hyvin toimeen keskenään eikä mainittavia ”kuppikuntia” ole päässyt muodostumaan. Kunhan tilanne pidetään samanlaisena jatkossakin, hiljaisen

tiedon siirto ei esty ainakaan tästä syystä. Hyvää yhteishenkeä ja socialisaation jatkumista kannattaa myös jatkossa pitää yllä erilaisin virkistystapahtumin, joita järjestetäänkin pankissa melko usein.

Sopit ovat toimintaohjeita, jonka mukaan prosesseja tulisi tehdä. Kaikille prosesseille on tehty oma soppi, jota noudattamalla kenen tahansa pitäisi teoriassa pystyä tekemään prosessia, vaikka hän ei olisi sitä ikinä ennen tehnytään. Käytännössä tämä on kuitenkin hyvin vaikea saada toteutumaan, sillä kaiken prosessiin tarvittavan tiedon, sekä eksplisiittisen että hiljaisen, kirjaaminen paperille veisi suhteettoman paljon aikaa ja tilaa, eikä lopputulosta olisi välttämättä kovin käytännöllistä lukea. sopit ovat kuitenkin erittäin hyödyllisiä tiedon siirrossa. Vaikka hiljainen tieto on käsitteellisestikin jo sellaista, ettei sitä voi kunnolla kirjoittaa ylös, soppiin voi kuitenkin kirjata erilaisia reuna huomautuksia ja viitteitä, joita lukemalla lukija voi luoda omaa hiljaista tietoaan. Henkilöstöä kannustetaan soppien jatkuvaan lukemiseen ja mahdolliseen päivittämiseen, jos päivitystarvetta on. Sopit ovat tärkeä apuväline tiedon siirrossa juuri tuon avoimuuden takia. Niiden ongelmana on kuitenkin, kuten niin monilla muillakin käyttöohjeilla kautta maailman, että ihmiset turvautuvat niihin liian usein vasta sitten, kun törmätään isompiin ongelmiin. Tälläkin tavoin ongelmat saadaan usein ratkaistua, mutta helpompaa olisi, jos soppeja luettaisiin myös ennen ongelmien syntymistä.

Kun lähdetään tarkastelemaan Nonakan ja Takeuchin tietospiraalin toteutumista tutkimuskohteessa, merkillepantavaa on ulkoistamisen hyvä toteutus. Sopit ovat suhteellisen toimiva apuväline ulkoistamisen prosessissa, sillä niissä prosessit on kuvattu melko kattavasti, ja niihin pyritään lisäämään jatkuvasti uutta tietoa. Vanhentunutta tietoa pyritään myös päivittämään aktiivisesti. Sopit ovat periaatteessa kaikkien täydennettävissä, joten niitä pääsee myös muokkaamaan, kunhan vain anoo tähän luvan. Ne eivät myöskään ole turhan kaavamaisia, ja niissä pyritäänkin lähinnä ilmaisemaan mahdollisimman paljon prosessiin liittyvää hyödyllistä tietoa, vaikka ohjeesta tulisi hieman sotkuinen. Henkilöstö voisi kuitenkin osallistua Soppien päivittämiseen vieläkin ahkerammin. Tähän ongelmaan ei ole patenttiratkaisua, mutta yksi hyvä keino voisi olla hyvistä päivityksistä palkitseminen. Ideatoiminnasta palkitaan jo nyt, mutta palkkioita ei tunnuta jakelevan kovin kevyin perustein. Palkitsemisen lisääminen saattaisi lisätä myös henkilöstön halua osallistua soppien päivittämiseen.

Henkilöstöä kannustetaan myös lukemaan soppeja aktiivisesti. Tämä pitää Nonakan ja Takeuchin tietospiraalin käynnissä, sillä ihmisten sisäistäessä sopissa mainitut asiat, hän pystyy jakamaan sisäistettyä tietoa eteenpäin myös suullisesti muille ihmisille, jolloin he voivat taas lisätä tiedon omaan hiljaisen tiedon arsenaaliinsa. Kaikki eivät kuitenkaan käytä soppeja jokapäiväisessä työssään, vaikka sen lukemisesta apua usein olisikin. Usein ihmiset

tekevät prosesseja vain tutun opitun kaavan mukaan, vaikka tämä kaava saattaisikin olla vanhentunut. Tämä on toki tietyllä tavalla luonnollista, sillä miksipä sitä pitäisikään muuttaa toimivaa asiaa. Tietospiraali ei kuitenkaan pyöri kunnolla ilman sisäistämistä, joten henkilöstö olisi hyvä saada lukemaan soppeja enemmän.

Konsernin toimintatapoihin kuuluu myös ”lukutunti”(tällä ei kuitenkaan tarkoiteta kokonaista tuntia), eli määritelty aika päivästä, jolloin pitäisi tutustua firman intranetin sisältöön ajankohtaisten asioiden selvittämiseksi. Lukutuntia ei kuitenkaan nykyään käytetä hyödyksi. Lukutunti kuuluu konsernin toimintatapoihin syystä, sillä jos toimihenkilö oikeasti käyttäisi 10-15 minuuttia päivästä etsien intrasta jotain uutta ja hyödyllistä, hän kasvattaisi ajan mittaan omaa tietotaitoaan runsaasti. Tämän lukutunnin toteuttaminen käytännössä on kuitenkin osoittautunut hankalaksi, sillä sitä ei pidetä niinkään ”oikeana työnä”, kun varsinaisia prosessejakin olisi tehtävänä runsaasti.

Toimihenkilöhaastatteluissa kävi ilmi, että uusien henkilöiden perehdytys on tutkimuskohteessa hieman epävarmoissa kantimissa. Kattavat perehdytysuunnitelmat olivat ennen arkipäivää, mutta nykyisin niitä näkee yhä harvemmin. Uusia toimihenkilöitä tunnutaan kouluttavan enemmänkin tarpeen mukaan. Tämä ei ole tehokkain keino saada uudesta työntekijästä maksimaalista hyötyä irti, sillä mitä pienemmän kuvan uusi tulokas saa työpaikan kokonaisuuksista, sitä vähemmän hän pystyy sisäistämään prosesseissa käsiteltävää tietoa. Esimerkiksi Heikkisen ja Huttusen(2008) määritelmä asiantuntijuudesta viittaa juuri tähän työkalujen käytön hallintaan. Mitä enemmän temaattista ja esitemaattista tietoa välineistä uudella työntekijällä on, sitä asiantuntevampi hän on. Esimerkiksi joku tietty sovellus voi olla käytössä useissa prosesseissa, mutta kuitenkin eri tehtävissä. Perehdytysuunnitelmien tekeminen on tältä kannalta katsottuna erittäin tärkeää. Haastatteluiden perusteella hiljainen tieto ilmenee tutkimuskohteessa muun muassa tietona kokonaisuuksista. Mitä suuremman osan niin sanotusta prosessien kokonaiskuvasta toimihenkilö sisäistää, sitä enemmän hänen ”hiljainen tietopankkinsa” kerää pääomaa.

Kokonaisuuksien hahmottaminen on yksi keskeisimmistä hiljaisen tiedon esiintymistavoista Nordeassa. Tämän takia työnkierron merkitys on erittäin suuri hiljaisen tiedon siirrossa. Jos toimihenkilö osaa prosessin a ja opettelee tämän jälkeen prosessin b, niin hän ei lopputuloksena välttämättä osaakaan ainoastaan näitä kahta prosessia, vaan hän hahmottaa niiden takana olevan suuremman kokonaisuuden ja töiden väliset yhteydet. Jos toimihenkilö hahmottaa kokonaisuudet prosessiketjujen takana, hänen on myös helpompi omaksua uusia prosesseja, jotka liittyvät samaan aihepiiriin. Tiimeihin kannattaa tämän takia hankkia osaajia eri puolilta konsernia, sillä he voivat auttaa muita tiimiläisiä hahmottamaan kokonaisuuksia uusilla tavoilla. Tiimin vakituksia toimihenkilöitä kannattaa samoin perustein kierrättää tilapäisissä töissä myös muualla konsernissa.



Mentorointi on loistava tapa siirtää vanhemman sukupolven hiljaista tietoa uusille työntekijöille, sillä se on useille ihmisille luonnollisin tapa sekä oppimiseen että opettamiseen. Tämä kävi erittäin selväksi myös haastatteluissa, joissa useimmat haastateltavat suhtautuivat mentorointiin erittäin positiivisesti. Se, että toimihenkilöt tulevat hyvin toimeen keskenään, auttaa tiedon siirrossa erittäin paljon. Kajannon, Onnismaan ja Toomin mainitsemaa hiljaisessa tiedossa asumista tapahtuu, kun aktori ja mentori toimivat yhdessä mahdollisimman luontevasti, eikä näiden välillä ole sellaista henkistä muuria, joka estäisi rakentavien kysymysten esittämisen. Kaikki toimihenkilöt eivät kuitenkaan sovellu mentorin rooliin yhtä hyvin. Haastatteluissa kävi ilmi, että jotkut kokevat mentorointiprosessin jopa hieman painostavana. Tästä syystä esimiesten tulisi kiinnittää erityistä huomiota perehdyttäjien valintaan. Ne osat tiimien prosesseista, jotka ovat pääasiassa yhden henkilön hoidettavana pitää kuitenkin saada tukevammalle pohjalle, tai niihin liittyvä hiljainen tieto tulee katoamaan näiden tekijöiden mukana. Samat argumentit pätevät myös IT-vastaavan töihin. Tähän paras keino lienee juuri mentorointi, vaikka IT-vastaavan on omattava myös tietty teoreettinen asiantuntemus teknologiasta itsestään.

Mentoreita valitessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että mentori ei ole liian ylpeä, vaan avaa mielensä myös uuden tulokkaan mukanaan tuomalle tietotaidolle. Tällä tavoin varmistetaan, että mentori ei vain yritä siirtää omaa ”oikeaa” näkemystään aktorille, vaan nämä molemmat myöntävät käsitystensä subjektiivisuuden. Tällä tavoin mentorillekin annetaan mahdollisuus oppia prosessin aikana. Osa haastateltavista piti juuri tätä opettaessa oppimista erittäin palkitsevana osana työtään.

Tiimeissä on välillä useampiakin henkilöitä opettelemassa uusia töitä. Tällainen tilanne kannattaa käyttää hyväksi niin, että antaa opettelijoille tarpeeksi tilaa ja mahdollisuuksia keskustella myös keskenään työn lomassa, sillä he voivat näin kokoontua yhdessä jakamaan kokemuksiaan vertaisryhmässä. Tällainen vertaismentorointi on tehokas tapa siirtää tietoa sekä yhdessä tekemisen, että dialogin kautta. Kun uusi toimihenkilö näkee miten joku toinen vasta prosessia harjoitteleva toimihenkilö tekee asiat, saattaa hänellekin muodostua uusia oivalluksia työn suhteen.

Nordea on konsernina sen verran suuri, että hyvin harva on täysin selvillä siitä, mitä kaikkea missäkin toimipisteessä tehdään. Tämä korostuu ongelmana enemmänkin selvittely- kuin viranomaispuolella, sillä selvittelytiimissä hoidetaan myös firman yleistä faksia, johon saattaa tulla tiedusteluja ja toimeksiantoja mistä tahansa. Tiimiin tulee epämääräisiä toimeksiantoja myös konttoreista, ja aina ei ole selvää kuuluuko joku kyseinen toimeksianto juuri selvittelytiimin tehtäviin. Jonkinlainen lista yhteyshenkilöistä, ja siitä mitä kunkin osaston, tai ”laskentapaikan” työtehtäviin kuuluu, olisi tarpeellinen apuväline selvittelytiimin, ja miksei

myös viranomaistiimin jokapäiväisessä työssä. Tieto näistä yhteyshenkilöistä ja vastuualueista on periaatteessa jo ihmisillä hallussa, se on vain hajallaan eri ihmisten mielissä, eikä kukaan tiedä kaikkea.

## 8 Loppusanat

Hiljainen tieto osoittautui melko haastavaksi aiheeksi tutkimukselle, mutta toteutus onnistui loppujen lopuksi aivan hyvin. Aikataulusta jäätiiin jälkeen useammankin kerran, mutta kun työ oli valmis, se jätti silti mukavan onnistumisen tunteen. Tässä työssä keskityttiin kuitenkin vain kahden tiimin toimintaan, joten tutkimisen varaa olisi jäljellä vielä runsaasti.

Kaiken kaikkiaan tutkimus toteutui melko sujuvasti. Haastateltavat vastasivat esitettyihin kysymyksiin ainakin estottoman oloisesti, joka johtui luultavasti omalta osaltaan siitä, että haastattelija oli heille tuttu. Ihmiset löysivät hyvin aikaa haastatteluille, ja keskustelut haastateltavien kanssa osoittautuivat haastattelijalle erittäin informatiivisiksi, koska niissä ilmeni paljon myös aiheeseen liittymätöntä hyödyllistä tietoa, jota ei muuten olisi tullut kysytyä.

## Lähteet

### *Kirjalliset lähteet*

Heikkinen, H. & Huttunen, R. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki.

Teoksessa

Onnismaa, J. & Toom, A. 2008- Hiljainen tieto, Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Jyväskylä. Gummeruksen kirjapaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2010 Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press

Juusela, T. 2006. Ajetaanko Tandemilla? Mentorointi työyhteisössämme. Helsinki: Edita Prima

Koivunen, H. 1997. Hiljainen Tieto. Keuruu, Otavan Kirjapaino

Moilanen, R. Tasala, M. & Virtalahti, S., 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki. Edita

Moilanen R. 2001. Oppivan Organisaation Mahdollisuudet.. Tampere, Tammer-Paino

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

Polanyi, M. 1958. Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy. London: Routledge & Kegan Paul.

### *Sähköiset lähteet*

Isopahkala-Bouret, U. 2005. Joy and Struggle for Renewal - A Narrative Inquiry Into Expertise in Job Transitions. viitattu 18.06.2011

<http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/kay/kasva/vk/isopahkala-bouret/jouanst.pd>

Linturi H, 2004. Tiedon hiljainen maailma viitattu

22.05.2011 [http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2\\_metodit/7\\_hiljainen?C:D=64139&C:selres=64139](http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2_metodit/7_hiljainen?C:D=64139&C:selres=64139)

### *Muut lähteet*

Nordea Intranet. Viitattu 03.01.2011

Nordean toimihenkilöiden haastattelut. Haastattelut toteutettu aikavälillä 1.1.2011-31.3.2011

## Kuviot

Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys.....	7
Kuvio 2: Oppivan organisaation puitteet(Moilanen 2001, 85) .....	12
Kuvio 3: Nonakan ja Takeuchin Tietospiraali(1995) .....	22

## Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko .....	47
---------------------------------	----

## Liite 1: Haastattelurunko

Teen opinnäytetyötäni varten haastattelua aiheesta hiljaisen tiedon siirto seuraaville pankkisukupolville Nordean keskitetyssä yksikössä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on määritellä miten hiljainen tieto huomioidaan työpaikallani, ja miten se voitaisiin huomioida paremmin, jotta tieto siirtyisi eteenpäin tehokkaasti.

Hiljainen tieto on tietoa, joka kertyy kokemuksen myötä työtä tekemällä. Sitä ei voi oppia pelkästään lukemalla, ja sen eteenpäin siirto voi olla erittäin vaikeaa, koska kokemuksen myötä opituista asioista tulee usein rutiinia. Hiljaista tietoa voi olla esimerkiksi kokemuksen kautta syntynyt jonkun tietyn työtehtävän perusteellinen hallinta tai oikeiden tietolähteiden löytäminen

Haastattelut käsitellään nimettöminä eikä yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan.

### **KYSYMYKSET**

Kuinka pitkä työkokemus sinulla on Nordeassa?

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisissä tehtävissäsi?

Mihin yksikkösi tehtävään tarvittava asiantuntemus on vain yhdellä henkilöllä?

Mistä ominaisuuksista ja taidoista on olennaisesti hyötyä työsi hoidossa?

Mitä työtehtäviisi liittyviä taitoja voi hankkia ainoastaan työskentelyn kautta?

Millä tavalla hiljainen tieto ilmenee omassa työssäsi?

Millä keinoilla olet oppinut omassa työtehtävissäsi tarvittavat taidot ja tiedot? Esim. mentorointi, työssäoppiminen koulutukset.

Osallistutko mielellään uusien työntekijöiden perehdyttämiseen? Perustele

Kuinka kauan luulisit uudella henkilöllä menevän aikaa työtehtäviesi oppimiseen?

Minkä uskot helpottavan oppimista?

Miten muuttaisit toimihenkilön perehdytystä tehtävään?

Mitä taitojasi olisi erityisen hyödyllistä siirtää muille työyhteisösi jäsenille jos siirtyisit pois työyhteisöstä tai vaihtaisit tehtäviä yksikkösi sisällä?

Mitä olet mieltä eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyön toimivuudesta työyhteisössäsi?

Minkälaista tietoa keräisit eläkkeelle tai muuten pois lähteviltä? Miksi?

Miten tietoa saataisiin siirrettyä eteenpäin?

Miten työpaikallasi pyritään tällä hetkellä keräämään tietoa?

Kuinka kehittäisit tiedonkeruuta?

Kiitos osallistumisestasi