

Ville Teelahti

Hiljainen tieto asiantuntijaorganisaatiossa

Liikenne- ja viestintäministeriö

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

19.12.2014

Tekijä Otsikko	Ville Teelahti Hiljainen tieto asiantuntijaorganisaatiossa
Sivumäärä Aika	31 sivua + 1 liitettä 19.12.2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	lehtori Päivi Saariaho
<p>Tässä opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstö- ja kehittämistiimin hiljaisen tiedon jakamista ja esittämään sille vaihtoehtoisia kehittämistoimenpiteitä. Hiljainen tieto nostaa merkitystään suuren ihmisjoukon poistuessa työelämästä, eläköitymisen tai muun syyn takia. Nykyhetkestä vuoteen 2023 mennessä lähes puolet valtion virkamiehistä on vaihtunut pelkästään vanhuuseläkkeelle jäävien myötä.</p> <p>Hiljaisen tiedon teoriaa tarkasteltiin aiheen käsitteiden kautta ja pyrittiin selvittämään, mitä hiljainen tieto tarkoittaa. Kehittämishankkeessa on tärkeää tunnistaa myös teoreettiset lähtökohdat konkreettisten kehittämisen lähtökohtien lisäksi. Hiljaisen tiedon käsittelyn prosessia tarkasteltiin erityisesti johtamisen kautta, sillä esimiesasemassa olevalla on erittäin tärkeä rooli hiljaisen tiedon käsittelyn prosessissa. Hiljaisen tiedon johtaminen itsessään on linkitetty usein johonkin muuhun johtamisen malliin, kuten osaamisen johtaminen. Esimiesten ja muun yrityksen johdon on huolehdittava yrityksen osaamiskokonaisuuksista, joihin jokainen työntekijä tuo oman panoksensa. Usein tarvittava osaaminen löytyy hiljaisen tiedon muodossa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena, sillä sen avulla annettiin suoraa tietoa ja antamaan kehittämisideoita kohdeorganisaatiolle. Kehittämishankkeen tukena käytettiin osittain strukturoitua haastattelua, jonka avulla löydettiin henkilöstö- ja kehittämistiimin nykyiset toimintamallit ja niiden heikkoudet. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina, joten jokainen haastateltava sai tuoda julki omia mielipiteitään.</p> <p>Haastatteluilla löydettiin useita kohdeyhteisön toimintatapoja ja asioita, joita päivittämällä ja kehittämällä saadaan hiljaisen tiedon jakamisesta tehokkaampaa ja jatkuvampaa. Samalla esiteltiin myös muutama uusi työtapa, jonka käyttöönottoa voitaisiin harkita henkilöstö- ja kehittämistiimissä. Työpari, mentorointi ja vertaisarviointi ovat mahdollisia tulevaisuudessa käytettäviä menetelmiä, sillä niillä tuetaan hyvin yhteisön muita toimintamalleja sekä kulttuuria.</p>	
Avainsanat	hiljainen tieto, hiljaisen tiedon johtaminen, johtaminen, osaamisen johtaminen, mentorointi

Author(s) Title	Ville Teelahti Tacit Knowledge in Expert Organisation
Number of Pages Date	31 pages + 1 appendices 19 December 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor(s)	Päivi Saariaho Senior Lecturer
<p>The objective of the present thesis was to look into the methods of sharing tacit knowledge in the Ministry of Transport and Communication. The study focused on the Human Resources and Development Team of the ministry. Tacit knowledge will become more important due to a significant amount of retirements in the next ten years. Leaders and managers have a significant role in creating successful processes for sharing tacit knowledge.</p> <p>The theoretical background of the thesis focused on the definition of tacit knowledge. The process of handling tacit knowledge was observed from a leadership point of view. Managers have a responsibility to developing competencies that are needed in the future.</p> <p>The empirical part of the thesis was carried out as a development project. Face-to-face interviews were conducted to gather the employees' points of view and to identify the strengths and the weaknesses in the way the department operated.</p> <p>The study identified several methods for sharing tacit knowledge in the target organization. The development work resulted in proposals for updating these methods. In addition, new methods were introduced, such as mentoring, pair work and peer evaluation thus making the processes for sharing tacit knowledge more efficient and sustainable.</p>	
Keywords	tacit knowledge, tacit knowledge management, competence management, leadership, mentoring

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aihe ja lähtökohdat	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite	2
1.3	Liikenne- ja viestintäministeriö	3
1.4	Kehittämishankkeen suunnittelu	4
2	Hiljainen tieto	6
2.1	Tiedon määrittely	6
2.2	Hiljainen tieto	8
2.3	Hiljaisen tiedon käsittely	9
2.4	Hiljaisen tiedon jakaminen	9
3	Hiljainen tieto organisaatiossa ja johtaminen	10
3.1	Osaamisen johtaminen	10
3.2	Hiljaisen tiedon johtaminen	13
3.3	Hiljaisen tiedon johtamisessa onnistuminen	14
3.4	Mentorointi	16
3.5	Mentoroinnin kolmivaiheinen malli	17
4	Kehittämishanke ja tulokset	18
4.1	Nykytilanne kohdeorganisaatiossa	19
4.2	Hiljainen tieto henkilöstö- ja kehittämistiimissä	21
4.3	Kehittämisen lähtökohdat ja nykytilanne	22
4.4	Nykyiset menetelmät	22
4.5	Kehittämisen kohteet	24
4.5.1	Nykyisten menetelmien kehittäminen	24
4.5.2	Uusia menetelmiä kehittämiseen	26
5	Yhteenveto	27
5.1	Tavoitteiden onnistuminen	28
5.2	Kehittämishankkeen arviointi	30
	Lähteet	32
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	

1 Johdanto

1.1 Aihe ja lähtökohdat

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella hiljaista tietoa ja sen hallintaan liittyviä asioita. Hiljainen tieto on tärkeässä asemassa organisaation toiminnan jatkuvuuden ja kehittymisen kannalta. Hiljainen tieto käsitteenä saattaa olla hyvinkin abstrakti, mutta hiljainen tieto on välttämätöntä jokaiselle organisaatiolle. Eritoten asiantuntijaorganisaatioissa, joissa varsinaisen tuotteen muodostavat asiantuntijoiden palvelut, ovat kokemus ja hiljainen tieto tärkeässä asemassa kilpailukyvyn parantamisessa. Tällaiset organisaatiot käytännössä elävät tiedolla ja osaamisella, joten niiden kehittämiseen on tärkeää löytää oikeanlaiset menetelmät. Hiljaisesta tiedosta saatetaan käyttää useita eri termejä, kuten aineeton pääoma, osaaminen tai kokemus, mutta niillä viitataan usein samaan asiaan.

Aiheen ajankohtaisuuden tuo ilmi koko Suomea koskeva suurien ikäluokkien eläköityminen sekä laman aikana toteutetut säästötoimenpiteet. Eläköityminen ja säästäminen ovat lisänneet keskustelua osaamisen johtamisesta ja sen yhdestä osa-alueesta, hiljaisen tiedon jakamisesta. Hiljaisen tiedon merkitys tämän päivän organisaatioille on vain kasvanut ja hiljaisesta tiedosta huolehditaan enemmän. Osaamisen johtaminen ja hiljaisen tiedon jakaminen ovat jokaiselle organisaatiolle tärkeitä asioita ja niiden merkitys korostuu suurten muutosten edessä. Koko Suomea koskevat isot haasteet, kun suuri ikäluokka on jäämässä eläkkeelle ja maa painii edelleen laman kourissa. Suuret eläköitymiset ja säästämiset pakottavat yrityksiä karsimaan toimintojaan, jolloin tärkeää hiljaista tietoa on pyrittävä säilyttämään mahdollisimman paljon. (Findikaattori 2014)

Osaamisen johtaminen nousee esiin myös puhuttaessa työntekijöiden hyvinvoinnista. Lena Nelskylä kirjoittaa Helsingin Sanomien (2014) työelämä-osion artikkelissa, että henkilöstön hyvinvoinnista on tullut yksi yritysten kilpailuetu. Hyvällä johtamiskulttuurilla vaikutetaan suoraan työntekijöihin ja työoloihin, jolloin parannetaan työnantajan imagoa.

Johtamisen tärkeyttä on vaikea olla korostamatta, sillä sen avulla pystytään hallitsemaan ja tehostamaan tiedonhallintaa koko organisaatiossa. Esimiehien tukena on ollut käytössä monia erilaisia menetelmiä tiedonhallinnan avuksi ja niiden käyttöä suositellaan

lähes jokaisessa liiketoimintaa käsittelevässä teoksessa. On olemassa myös monia johtamisen alalajeja, joita tutkailemalla saadaan selkeämpää kuvaa siitä, miten näitä eri asiaryhmiä tulee johtaa.

Hiljaisen tiedon jakamisen helpottamiseksi on luotu erilaisia menetelmiä, kuten työparit, perehdyttäminen ja mentorointi. Mentorointi on yhtenä kulmakivenä myös tässä opinnäytetyössä, sillä se on yksi suosituimmista tiedon jakamisen menetelmistä. Mentorointi edellyttää toimiakseen kunnollisia resursseja sekä ihmisten välisten kemioiden on kohdattava, jotta tavoitetaan sen tarjoama hyöty. Ilman oikeanlaista avointa suhdetta ihmisten välillä, siitä voi olla enemmän haittaa kuin hyötyä. Mentoroinnissa ja hiljaisen tiedon jakamisessa on kyse oppimisesta. Oppiminen tapahtuu vain, jos sille on kunnan olosuhteet sekä aidot halut opettaa ja tulla opetetuksi.

Tässä opinnäytetyössä tuodaan esiin tarkemmin osaamisen johtaminen, hiljaisen tiedon johtaminen sekä ikäjohtaminen. Jälkimmäinen on varsinkin usein läsnä, kun puhutaan hiljaisen tiedon jakamisesta. Usein mielletään, että se on kokeneemman työntekijän osaamisen siirtämistä nuoremmille, kuten se useimmissa tapauksissa on. Kuitenkin hiljaisen tiedon jakamisella voidaan tarkoittaa tiedon siirtämistä vaikka yksikön sisällä, työparilta toiselle tai osastojen välillä.

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyö keskittyy Liikenne- ja viestintäministeriön hallintoyksikköön ja siellä toimivaan henkilöstöhallinnon osaan. Liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstöhallinto vastaa koko ministeriön noin 165:n virkamiehen asioista ja vastaa lähes yksin henkilöstöpolitiikasta. Henkilöstötiimissä toimii seitsemän henkilöä ja se on yksi osa ministeriön hallintoyksikköä. Tiimin tehtäviin kuuluvat kehittämistoiminta, palkkahallinto, nimitykset ja muut juoksevat henkilöstöhallinnon asiat, kuten lomat ja sairauspoissaolot. Suurempia kokonaisuuksia ovat henkilöstöstrategian suunnittelu sekä hyvän henkilöstöpolitiikan toteuttaminen.

Työn tavoitteena on ensin selvittää henkilöstötiimin nykytilaa ja sen pohjalta kehittää vanhoja malleja sekä ehdottaa uusia tai vaihtoehtoisia toimintatapoja. Hiljaisen tiedon merkityksen ymmärtäminen ja sen tietoisuuden lisääminen ovat myös yksiä erillisiä tavoitteita. Kehittämisen tulee olla jatkuvaa, joten on hyvä katsoa olemassa olevia käytäntöjä hieman tuoreimmilla silmillä.

1.3 Liikenne- ja viestintäministeriö

Liikenne- ja viestintäministeriö on yksi Suomen 12 ministeriöstä ja sen tehtäviin kuuluu erilaisten yhteyksien ylläpito ja kehittäminen. Ministeriössä työskenteli vuoden 2013 lopussa 174 virkamiestä, joista suurin osa (149 hlöä) vakituisia ja loput määräaikaisia. (Liikenne- ja viestintäministeriön tilinpäätös 2013.) Ministeriö tarvitsee samalla tavalla hiljasta tietoa kuin mikä tahansa yksityisen sektorin organisaatio. Se kilpailee parhaimmista asiantuntijoista yksityisen puolen kanssa, joten sille on tärkeää oman toiminnan kehitys.

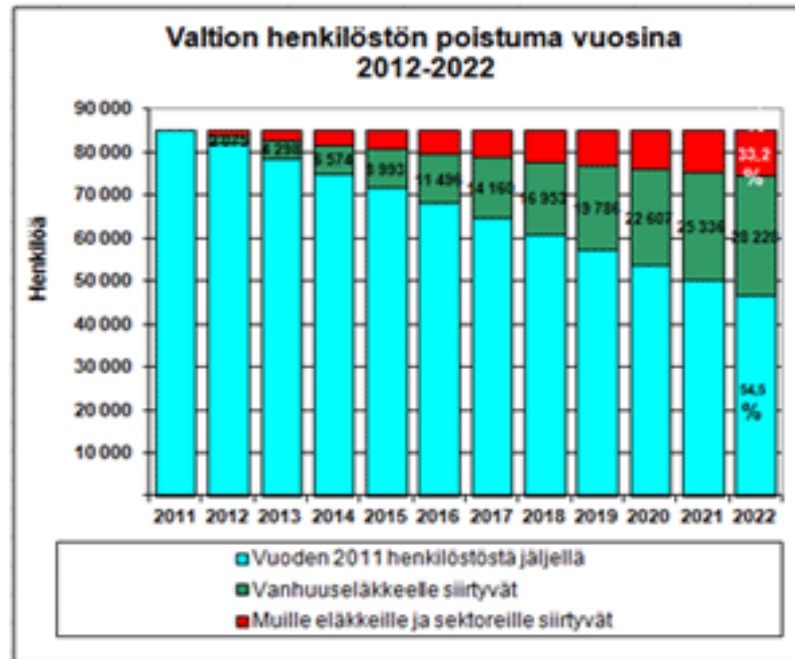
Kun tarkastellaan ministeriön ikärakennetta, huomataan hiljaisen tiedon jakaminen olevan ajankohtainen ongelma. Liikenne- ja viestintäministeriön keski-ikä vuonna 2013 oli 47,5 vuotta ja suurin ikäryhmä oli 55-64 vuotiaat, joiden osuus oli 33,3% eli joka kolmas virkamies on yli 55 -vuotias. (Liikenne- ja viestintäministeriön tilinpäätös 2013.) Nykyisellä eläkejärjestelmällä joka kolmas ministeriön virkamies on jäämässä eläkkeelle vähintään 10 vuoden kuluessa. Tämä tarkoittaa valtavaa haastetta, että saadaan kerättyä talteen kaikki se hiljainen tieto, joita kokeneet virkamiehet ovat uransa aikana omaksuneet. Henkilöstö- ja kehittämistiimissä tilanne ei ole vielä niin kriittinen, mutta silti on hyvä varautua tulevaisuuteen. Henkilöstötiimi vastaa koko ministeriön kehittämisestä, joten useimmat kehitysehdotukset nousevat sieltä käsin.

Liikenne- ja viestintäministeriö on mielenkiintoinen toimintaympäristö, sillä sen toimintaan vaikuttavat tällä hetkellä koko Suomen yleistä tilaa koskevat muutokset. Samalla ministeriön tulee toimia Suomen parhaaksi ja pyrittävä kehittämään Suomea omalla toiminnallaan. Kuitenkin jatkuvat säästämiset ja tulevaisuudessa tapahtuvat organisaation muutokset vaikuttavat vahvasti henkilöstötiimin toimintaan ja asettavat näin omat paineensa tiedonhallintaan.

Valtiovarainministeriö on tehnyt oman kaavion kuvaamaan henkilöstön poistumaa valtion palveluksessa vuodesta 2011 vuoteen 2022, kuvio 1. Kaaviosta käy ilmi, että puhutaan mittavasta määrästä henkilöitä, jotka eivät ole enää käytettävissä vajaan kymmenen vuoden kuluttua. Henkilöstöstä on poistunut tai vaihtunut tuon arvion mukaan lähes puolet vuoteen 2022 mennessä. Vuonna 2022 valtiolla on käytettäväänään vuoden 2011 henkilöstöstä enää 54,5%. Kaavio osoittaa aiheen ajankohtaisuuden julkisella sektorilla,

sillä varautuminen hiljaisen tiedon katoamiseen on aloitettava hyvissä ajoin. Organisaation on ennakoitava ja aloitettava valmistelut hiljaisen tiedon säilyttämiseksi monia vuosia aikaisemmin. Kuten valtion henkilöstökertomuksessa 2012 mainitaan:

”Vuosien 2013–2024 välillä valtion palveluksesta poistuu merkittävä määrä osaamispääomaa, mihin on pystyttävä vastaamaan rekrytoimalla uusia henkilöitä ja siirtämällä osaamista eteenpäin.”



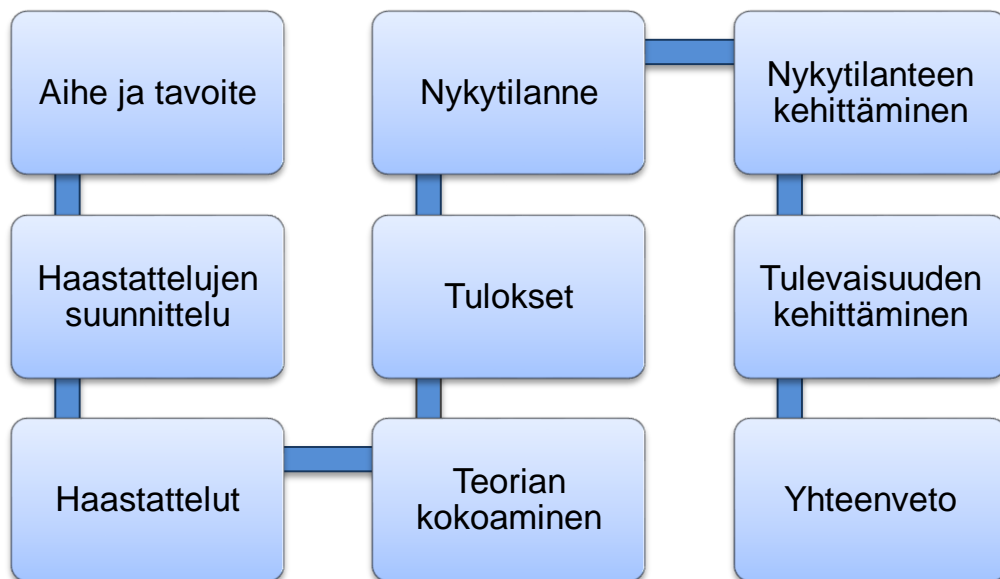
Kuvio 1. Valtiovarainministeriön kaavio henkilöstön poistumasta. (Valtiovarainministeriö. Eläköitymisen ja muun poistuman ennuste 2011)

1.4 Kehittämishankkeen suunnittelu

Kehittämishanke rakentui aiheen valinnasta, joka oli erittäin luontevaa aiheen tärkeyden ja ajankohtaisuuden myötä. Viitekehys ja aiheen rajaus rakentuivat ongelman tarpeen sekä omien mielenkiinnon kohteiden että työharjoittelusta saadun kokemuksen kautta. Liikenne- ja viestintäministeriö on mielenkiintoinen työympäristö, joka toimii eri tavoin kuin yksityiset yritykset. Mielenkiinnon kohteista suurin on johtaminen ja se, miten johtamisella voidaan vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen. Johtaminen onkin yksi tärkeimmistä hiljaisen tiedon hallinnan alueista. Hiljainen tieto elää jokaisessa organisaatiossa omaa elämäänsä, joten oikeiden toimintojen valitseminen on tärkeää yrityksen johdolle. Johtamisella luodaan rakenteita, joiden avulla tuetaan muuta organisaation toimintaa. (Virtainlahti 2009, 136.)

Sen jälkeen tarkastellaan tarkemmin kohdeorganisaatiota eli liikenne- ja viestintäministeriötä. Tärkeintä on tunnistaa siellä vallitsevat nykyiset käytänteet sekä haasteet ja ongelmat hiljaisen tiedon jakamisessa. Nykytilan selvittäminen tapahtui haastattelemalla liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstöihin jäseniä. Haastattelujen avuksi käytetään myös omakohtaista kokemusta ministeriöstä.

Haastattelujen tavoitteena oli perehtyä tarkemmin yksittäisen virkamiehen ajatuksiin työyhteisöstä ja sen toiminnasta, jolloin saadaan tärkeää informaatiota kehittämistoiminnan tueksi. Haastattelut toteutettiin kysymysrungon avulla. Jokainen haastateltava sai tutustua runkoon etukäteen. Näin varmistettiin molemmin puolinen valmistautuminen sekä keskustelun sujuvuus. Haastatteluajat sovittiin sellaisiksi, että kiireen tunne minimoitaisiin ja aikaa jäisi myös tarkentaville kysymyksille. Kysymykset laadittiin aiheen ja ongelman ympärille, jolloin saatiin jokaisen oma näkemys henkilöstöihin nykytilasta ja tulevaisuudesta. Yhtenä haastattelujen tavoitteena oli myös lisätä tietoutta tilanteesta ja ongelmasta pelkästään tuomalla asia julki.



Kuvio 2. Kehittämissankkeen projektisuunnitelma

Kehittämissankkeen lopuksi on vielä kuvattu erilaisia uusia keinoja ja näkökulmia, joiden pohjalta voidaan aloittaa jatkotoimenpiteitä. Lopussa käydään läpi tavoitteiden onnistumista ja suoritetaan itsearviointia kehittämissankkeen onnistumisesta.

2 Hiljainen tieto

Käsitteenä hiljainen tieto on lähtöisin unkarilais-brittiläiseltä tutkijalta Michael Polanyiilta ja se on saanut alkunsa jo 1950-luvulta. Polanyin kuuluisin kuvaus hiljaisesta tiedosta on hänen vertauskuvansa jäävuoren osaan, joka jää pinnan alle näkymättömiin. Yleisesti hiljaisella tiedolla tarkoitetaan kokemuksella hankittua, ei-verbaalista ja rutiineihin perustuvaa tietoa. Hiljaista tietoa voi olla vaikea selittää, sillä se on henkilökohtaista, sekä usein tietynlaiseen tilanteeseen liitettyä osaamista. Hiljainen tieto voidaan siksi selittää osaamisella, jota emme osaa pukea sanoiksi. (Nuutinen; Ylemmän ammattikorkeakoulun metodifoorumi)

Jokaisella organisaatiolla on olemassa aineetonta pääomaa, joka voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin: suhde-, rakenne- ja inhimilliseen pääomaan. Hiljainen tieto on yksi osa inhimillistä pääomaa, mutta hiljaista tietoa voi esiintyä ja varmasti esiintyy muillakin osalueilla. Esimerkiksi rakennepääomaan kuuluva työilmapiiri on tuotos myös työntekijöiden hiljaisesta tiedosta. Ilman hiljaista tietoa ei välttämättä olisi myöskään luotu joitain asiakassuhteita. Hiljainen tieto muodostuu henkilön omasta koulutuksesta, työkokemuksesta, asenteista sekä muusta osaamisesta. Kun jokaisen yrityksen työntekijän osaamisesta ja hiljaisesta tiedosta muodostetaan kokonaisuus, saadaan aikaan yrityksen inhimillinen pääoma. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 28-29.)

Hiljainen tieto, englanniksi tacit knowledge, tarkoittaa siis myös, että osaamme kertoa tiedostamme ja taidostamme vain sen jäävuoren huipun. Olemme omaksuneet tiedot ja taidot elämämme varrella, mutta emme välttämättä kykene ilmaisemaan, että mitä ne ovat. Ennen hiljaista tietoa, on hyvä avata myös sitä, mitä on tieto ja tietoa käsitteenä. (Irick 2007)

2.1 Tiedon määrittely

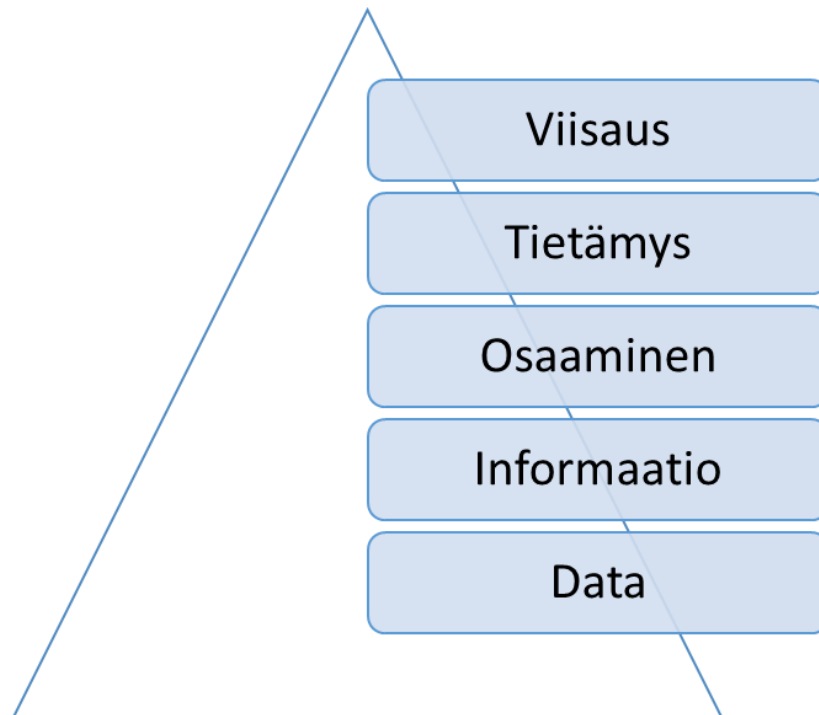
Tieto itsessään tarkoittaa tietämystä ja osaamista käytännön tasolla. Filosofi Platon kuvaili aikoinaan tietoa perustelluksi tosi uskomukseksi. Tieto tarvitsee vierelleen totuus-pohjan, johon se voi nojata sekä vankan perustelun, sillä arvaus ei ole missään vaiheessa tietoa, koska arvauksella on aina jonkin asteinen mahdollisuus olla epätosi. (Karvonen 2002.) Tietoa on monen tyyppistä ja herkästi yhdistämme tiedon viisauteen, joka

on siis vain tiedon yksi tyyppi. Ennen viisautta tarvitaan kuitenkin dataa, josta lähteä liikkeelle. Tiedon tyyppien katsotaan vastaavan kysymyksiin mitä, miten, milloin ja miksi. Viimeisin näistä on juuri mainittua viisautta. Viisaus vastaa siis kysymykseen miksi, ja siihen pääsy tarkoittaa kaikkien muidenkin tyyppien tuntemusta. (Virtainlahti 2009, 36.)

”Mitä” on tiedon tyyppi, joka tarkoittaa totuutta eli faktatietoa, josta käytetään myös nimitystä informaatio. Informaatio on ulkoa opeteltavaa ja tämän tyyppin tiedon lisääminen on toimintana helppoa. Taidot vastaavat kysymykseen miten. Miten teet tämän? Miten saat aikaan jotain? Silloin on kysymys henkilökohtaisista taidoista, joita on jo hieman vaikeampi selittää, muttei kuitenkaan mahdotonta. Yksilö on voinut harjoituttaa itsellensä todella kehitetyn toimintamallin, jolloin mukaan on kertynyt myös paljon hiljaista tietoa. Silloin henkilö on käyttänyt apunaan harkintaa, eli hän on esimerkiksi pohtinut, milloin tämä kannattaa tehdä. Harkinta on siis tietoa, joka kertoo milloin on hyvä tehdä jotakin tai milloin on hyvä käyttää tiettyjä toimintatapoja. Harkinta käyttää siis hyväkseen informaatiota sekä taitoja pohtiessaan ongelmaan ratkaisua. (Virtainlahti 2009, 36.)

Hiljainen muoto esiintyy vahvasti tilannesidonnaisissa tapauksissa, jossa kohdataan aiemmin koettu tilanne useaan kertaan. Ilman hiljaista ominaisuutta se ilmenee erilaisina sääntöinä keskuudessamme. Jo mainittu viisaus on siis tiedon tyypeistä viimeisin, sillä sen avulla pystymme kehittymään ja luomaan uusia malleja toiminnoille sekä pystymme kyseenalaistamaan aiemmin mainittuja tiedon tyyppejä. Syvemmälle vietyä viisautta tarkoittaa kykyä nähdä tilanne toisesta perspektiivistä ja kykyä ymmärtää omaa toimintaansa. (Virtainlahti 2009, 36-37.)

Tarkastellessa tiedon eri tyyppien keskinäisiä suhteita ja niiden välistä hierarkiaa, voidaan käyttää apuna tiedon hierarkiat pyramidia (Kuvio 3), jonka pohjalle asettuu data ja huipulle viisaus. Tiedon kasvu ja sen soveltaminen alkaa puhtaasta datasta, josta se kehittyy henkilöllä informaation kautta osaamiseksi. Osaaminen ei vielä tarkoita sitä, että tietää mistä on kyse. Silloin, kun osaamista osataan käyttää eri prosesseissa sekä ymmärretään sitä, muodostuu siitä tietämystä. Viisaus sisältää paljon hiljaista tietoa, sillä se on laajaa kokonaiskuvan hallintaa sekä ymmärrystä asioiden keskinäisistä suhteista. Tietämystä saadaan useimmiten kasvatettua viisaudeksi kokemuksen avulla, mikä on osa syy siihen, että hiljainen tieto liitetään vahvasti vanhempiin henkilöihin.



Kuvio 3. Tietopyramidi (mukailtu Ojala 2008, 49.)

2.2 Hiljainen tieto

Tieto jaetaan usein siis joko näkyvään tai tähän hiljaiseen tietoon. Yleisemmissä toiminnoissa ja tilanteissa ne kulkevat käsi kädessä tukien toisiaan. Useimmiten koetaan, että niiden tuleekin olla yhdessä eikä niitä saisi erottaa omiksi asioikseen. Sillä asioiden käsittelyyn ja kehittämiseen tarvitaan molempia tiedon osia. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan taustatietoa, johon perustuu se, miten eksplisiittistä eli näkyvää tietoa käsitellään. Kehittymiselle tärkeä tietämyksen toiminto on fokuoituun tietäminen. Silloin olemme onnistuneet uuden oppimisessa, innovaatiossa tai vanhan asian uudelleen soveltamisessa. Pystymme silloin yhdistämään kaksi eri asiaa yhdeksi. Sanna Virtainlahti käyttää kirjassaan hiljaisen tiedon johtaminen esimerkkinä lääkäristä, joka osaa kertoa röntgenkuvan perusteella kyseessä olevan jokin sairaus tai vamma. (Virtainlahti 2009, 42.)

Vaikka yleisellä tasolla näkyvää ja hiljaista tietoa ei erottaisi toisistaan, on hyvä kuitenkin tunnistaa molemmat. Näkyvä tieto on käsitteensäkin mukaan sellaista tietoa, joka voidaan osoittaa näkyväksi sanoin, numeroin, merkein tai symbolein. Se voi olla esimerkiksi selkeälukuinen kaavio tai dokumentti, jota voidaan jakaa helposti eteenpäin. Monet asiakirjat ovat näkyvää tietoa, mutta se miten asiakirja syntyi ja mitä sen aikaan saamiseksi

on tarvittu, on usein hiljaista tietoa. Hiljasen tiedon suhdetta näkyvään tietoon kuvaa hyvin esimerkiksi pyörällä tai autolla ajaminen sekä uiminen. Uiminen on sekoitus tekniikkaa, kokemusta ja opettelua. Vaikka siitä on suurin osa hiljaista tietoa, niin silti sen opettaminen on mahdollista. Autolla ajaminen on taas hyvinkin motorinen suoritus, mutta pidemmällä aikavälillä ajamisesta tehdään omanlaista ja aistit kehittyvät kokemuksen myötä. Esimerkiksi kokeneiden kilpa-ajajien aistit ovat huippuluokkaa, mikä tuo heille varmuutta ja etua muihin kuskeihin verrattuna. (Kujansivu ym. 2007, 126-127; Virtainlahti 2007, 44.)

2.3 Hiljaisen tiedon käsittely

Hiljainen tieto on siis yksilön omaa osaamista, jonka jakaminen ei välttämättä ole yhtä helppoa. On olemassa tietenkin henkilöitä, jotka osaavat kertoa itsestään, mutta suurimmalle osalle se on vaikeampaa. Organisaatioille on tärkeää pystyä käsittelemään näkymätöntä tietoa ja kehittää sellaisia toimintoja, joilla sitä voidaan hallita. Tiedon hallinta on näkyvän tiedon osalta helppoa. Tosin arviolta näkyvän tiedon osuus organisaatioiden kaikesta tiedon määrästä on vain noin 10-20%. (Kujansivu ym. 2007, 127.) Tämä tarkoittaa sitä, että suuri määrä tietoa häviää yrityksen käytöstä kun työntekijä päättää vaihtaa työnantajaa tai jää eläkkeelle. Tiedon häviämisellä on taas suora yhteys yrityksen kilpailukykyyn. Yritykselle on tärkeää hallita hiljaistakin tietoa, jottei yritys joutuisi olemaan riippuvainen yksittäisistä työntekijöistä.

2.4 Hiljaisen tiedon jakaminen

Hiljaisen tiedon jakamiseen ei ole yhtä oikeata tapaa ja toimintoja tärkeämpää onkin luoda hyvät edellytykset sen jakamiselle. Työpaikan ilmapiiri tulisi olla mahdollisimman avoin ja kannustava, jolloin riski tiedon salaamiselle pienenee. Työilmapiirin ollessa kilpailuhenkinen ja, jos palkitseminen keskittyy yksilöihin, muuttuu hiljaisen tiedon siirtäminen vaikeammaksi. Samalla, kun hiljaista tietoa ryhdytään jakamaan, tulee tiedostaa, minkälaista tietoa halutaan siirtää. Kaikkea tietoa ei ole hyvä tai tarpeellista jakaa, esimerkiksi negatiiviset asenteet ja huonot henkilökemiat ovat sellaisia. Siksi tiedon käsittelyyn on hyvä varata omat ajat, menetelmät ja välineet, jotta keskittyminen pysyisi olennaisessa. Varatut ajankohdat helpottavat myös oman työn jaksottamista ja se helpottaa tiedon jakamista, sillä sitä voi olla yllättävän vaikea siirtää omatoimisesti.

Hiljaista tiedon jakamiselle on olemassa myös muita esteitä negatiivisten asenteiden ja ennakkoluulojen lisäksi. Sen jakamista ei pitäisi toteuttaa silloin, kun se voi päätyä väärinkäyttöön (innovaatiot, liikesalaisuudet). Joskus hiljainen tieto voi olla vanhentunutta tai jopa väärää, jolloin tietenkään sitä ei pidä jakaa, vaan se täytyy korjata. Kuitenkin on olemassa enemmän syitä, miksi hiljaista tietoa pitäisi jakaa. Yrityksen toimintakyky saadaan stabilisoitua ja sen laatu sekä jatkuvuus varmistuvat. Samalla saadaan jaettua hyviä käytäntöjä organisaation sisällä, joka puolestaan voi vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja yhteisöllisyyteen positiivisesti. Työilmapiiriä saadaan kohotettua, jolla on suora vaikutus yleiseen hyvinvointiin. Jakamisella voidaan luoda toimivia menetelmiä tulevaisuutta varten sekä saadaan tietoa, miten tehtäviä kannattaa lähteä kehittämään. (Virtainlahti 2009, 108.)

Erilaisia menetelmiä ovat muun muassa mentorointi (josta jäljempänä tarkemmin), työnohjaus, perehdyttämishjelmat uusille henkilöille, työtapojen läpi käyntiä ja koulutukset. Uusille henkilöille suunnatut perehdytykset ovat hyvä paikka saada hiljaista tietoa jaettua, sillä uusi työntekijä haluaa varmasti neuvoja kokeneemmilta kollegoilta. Hiljaista tietoa voidaan myös käsitellä ja jakaa käytännön esimerkein isommallekin ryhmälle. Tällainen hiljaisen tiedon tunnistamisprojekti on hyvä tapa osoittaa yhdessä työtehtävässä käytettyä hiljaista tietoa sekä auttaa työntekijää ymmärtämään kokonaisuutta. Kokonaiskuvan hahmotus luo paremmat olosuhteet yksityiskohtaisemman tiedon jakamiseen. (Kujansivu ym. 2007, 128-134.)

3 Hiljainen tieto organisaatiossa ja johtaminen

Johtamisella on suuri merkitys organisaation hiljaisen tiedon käsittelyyn. Kaikki alkaa jo työilmapiirin luomisesta ja työntekijöiden keskinäisten luottamusten rakentamisesta. Seuraavaksi tulevat välineet ja menetelmät, joita johtamisessa tulisi miettiä. Voidaan puhua erilaisista johtamisen lajeista kuten osaamisen johtaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen ja ikäjohtaminen. Aluksi on kuitenkin selvitettävä, mitä osaamista on ja mihin suuntaan sitä halutaan kehittää. Kyseessä on osaamisen johtaminen.

3.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on tämän päivän yrityksille tärkeä alue, sillä esimerkiksi tulevina vuosina suuret ikäryhmät poistuvat työelämästä ja siirtyvät eläkkeelle. Puhutaankin kan-

sankielisesti eläkepommista. Tämä ”pommi” tarkoittaa yrityksille osaamisen ja tiedon keräämistä sekä uudelleen siirtämistä organisaation sisällä. Osaamisen johtaminen tarkoittaaakin, että keskitytään yksilön osaamisen rinnalla myös koko yrityksen toiminnan erilaisiin osaamiskokonaisuuksiin. Yksilö usein huolehtii itsestään, mutta organisaation osaamisen kehittäminen kuuluu yrityksen johdon vastuulle. Tässä johtamismallissa on suu-relta osin kysymys kehittämisestä. Osaamisen johtaminen toimii apuna, kun yritys haluaa erikoistua, käy läpi muutosta tai yritys haluaa parantaa sisäistä tehokkuuttaan. Myös yksilötasolla osaamisen johtaminen palvelee kehittämistä ja eteenpäin kulkemista. Yksilö haluaa parantaa ammattitaitoaan ja ehkä laajentaa työtehtäviään. (Kauppalehti. Osaamisen johtaminen)

Johtamisen näkökulmasta se voi myös tarkoittaa luopumista jostakin osaamisesta, jota ei enää tarvita tai se hankitaan muualta. Taulukossa 1 on esitetty osaamisen johtamista tehtävien ja tehtävien sisällön kautta. Useimmissa taulukossa esitetyissä tehtävissä on tärkeää tietää tilanne tällä hetkellä.

Osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen kannalta on tärkeää huolehtia oikeanlaisista koulutuksista ja niiden oikeantyyppisestä sisällöstä. Sisältö määrittelee ylläpidettävän tai kehitettävän osaamisen. Samoin on katsottava, että henkilöt osallistuvat niihin koulutuksiin, joista on heille hyötyä. Voidaan joutua myös tilanteisiin, jossa osaamisen kehittämiseksi tarvitaan uusia tekijöitä, joten on osattava tunnistaa rekryointitarpeet ja mielellään hyvissä ajoin. Rekryointiprosessin loppupuolella on hyvä miettiä henkilö, joka opastaa uutta työntekijää yritykseen sopeutumisessa. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta on hyvä selvittää myös perehdytyksen sisältö ja, miten perehdytys toteutetaan. (Kauppalehti. Osaamisen johtaminen)

Osaamisen johtaminen on usein myös työtehtävien organisointia ja järjestelyä. Työtehtävien organisoinnilla johto voi vaikuttaa siihen, että oikeat ihmiset tekevät heille parhaita ja sopivinta työtä. Puhutaankin työtehtävien optimoinnista osaamisen mukaan. Joskus se voi tarkoittaa henkilöiden liikuttamista tehtävien tasolla ylöspäin, jolloin henkilö ylennetään.

Osaamisen johtamisessa tulee hallita osaamiseen liittyviä riskejä. Johdon tulee olla perillä henkilöstön osaamistasosta ja etenkin, jos siinä tapahtuu muutosta huonompaan suuntaan. Silloin johdon on reagoitava parhaalla mahdollisella tavalla, kuten uusilla kou-

lutuksilla tai uusilla työntekijöillä. Sama pätee myös osaamisen liialliseen stabiloitumiseen, eli niin sanotusti pyöritään paikallaan. Toisaalta tilanne voi olla sellainen, että jollain yksilöllä onkin suurempi osaaminen ja hänellä olisi potentiaalia tehdä vaikka vaativampia tehtäviä. Näiden potentiaalien tunnistaminen ja hyödyntäminen ovat johdolle yksi tärkeä keino vaikuttaa koko organisaation kehittymiseen. Riskienhallintaan kuuluu tietää jokaisen työntekijän vahvuudet ja heikkoudet sekä tunnistaa jokaisen yksilön merkitys organisaatiolle. Yrityksen ei tulisi olla liian sidoksissa yksittäisiin työntekijöihin vaan heidän osaamistaan olisi pyrittävä jakamaan koko yrityksen käyttöön. Näin saadaan minimoitua työntekijän poislähtemisestä aiheutuvat haitat.

Taulukko 1. Esimerkkejä osaamisen johtamisen tehtävistä (mukailtu, Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 114)

Osaamisen johtamisen tehtävät	Esimerkkejä tehtävien sisällöstä
Osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ koulutuksen sisällön luominen ➤ koulutettavien valinta ➤ rekryointitarpeiden tunnistus ➤ perehdyttäjien valinta ➤ perehdyttämisessä käytetyn tietosisällön tuottaminen
Työtehtävien organisoiminen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ työtehtävien optimointi osaamisten mukaan ➤ uusien työntekijöiden valinta ➤ ylennettävien henkilöiden valinta
Osaamiseen liittyvien riskien hallinta	<ul style="list-style-type: none"> ➤ henkilöstön osaamistason heikkenemisen havainnointi ➤ osaamispotentiaalın hyödyntämiseen liittyvien puutteiden huomauttaminen ➤ riippuvuus yksittäisiin työntekijöihin

Osaaminen itsessään voidaan jakaa vielä yksilön osaamiseen ja organisaation osaamiseen. Yksilö on nopea oppimaan ja yksilön oppimiseen on helpompi vaikuttaa. Organisaation oppiminen on prosessina paljon kuluttavampi ja sen onnistumiseen tarvitaan enemmän aikaa. Yksilöiden henkilökohtainen osaaminen muuntuu organisaation yh-

teiseksi kompetenssiksi, silloin kun yksilöt pääsevät jakamaan, kehittämään ja yhdistämään osaamistaan. Tämän mahdollistamiseksi yrityksen johdon ja esimiesten pitää varmistaa, että organisaation rakenteet, menetelmät ja käytettävät välineet ovat kunnossa. Organisaation osaaminen on sitä, mitä johdon tulee ylläpitää ja kehittää yrityksen liiketoiminnan takia. (Ojala 2008, 50-53)

Osaamisen johtamisen keskeisin aloituskohta on työntekijöiden osaamisen tunnistaminen. Tällä tunnistamisella pyritään selvittämään isompia osaamisalueita ja niihin liittyviä yksittäisiä osaamisia. Samalla voidaan myös kartoittaa olemassa olevaa hiljaista tietoa, joka auttaa organisaatiota kehittymään syvemmillä tasolla. Osaamiskokonaisuuksien ymmärtäminen auttaa pureutumaan yksittäisiin taitoihin ja tietoihin, joita pystytään jakamaan henkilöstön sisällä. Osaamisen tunnistamista voi tehdä eri tavoilla, mutta yksi kannattava tapa on etsiä osaamista jonkun näkökulman avulla. Näkökulmia voi olla esimerkiksi strategiset valinnat, asiakaspalvelun parantaminen tai muutoksen aiheuttama kehittymisen tarve. Tällöin johdon on helpompi rajata tarvittava osaaminen ja jättää tarpeeton osaaminen huomiotta. (Kujansivu ym. 2007, 117-119.)

3.2 Hiljaisen tiedon johtaminen

Hiljaisen tiedon rooli on kasvanut nopeasti ja varsinkin sen johtaminen nousee omaksi osakseen osaamisen ja tietojohtamisen rinnalle. Aiheen uutuudesta ja erikoisuudesta kertoo se, että siitä saatavana niukasti suomenkielistä kirjallisuutta, mutta englanninkielellä jonkin verran. Osa sen niukkuudesta selittyy sillä, että hiljainen tieto liitetään osaksi jotain muuta aihetta, kuten osaamista, jolloin se lasketaan osaamisen johtamiseen. Hiljaisen tiedon johtaminen vaatii ymmärrystä siitä, mitä tietoa voidaan muuttaa näkyväksi, ja mikä tieto/osaaminen tarvitsee kokempohjaisen omaksumisen sen jakamiseen. Kaikki ei liity pelkästään tiedon saantiin ja jakamiseen, vaan on myös tiedettävä miten hiljainen tieto vaikuttaa toimintaan ja minkälaisia rooleja sillä on. Se, että tiedetään jonkun toisen tekevän myynnissä parempaa tulosta kuin toinen, ei vielä riitä, vaan on etsittävä syy sille mistä se johtuu. Kun nämä asiat ymmärretään, pystytään hiljaista tietoa käyttämään tehokkaammin yrityksen hyväksi. (Virtainlahti 2009, 72-74.)

Hiljaisen tiedon johtaminen lähtee liikkeelle samoista elementeistä kuin osaamisen johtaminen. Hiljainen osaaminen ja tieto on ensin tunnustettava, jotta se voidaan tuoda esille ja tunnistaa. Samalla saadaan selville hiljaisen tiedon merkitys eli kannattaako tähän panostaa vai ei. Kun valinta on tehty, voidaan siirtyä sen jakamiseen, kehittämiseen

ja luomiseen. Jaettuna tieto alkaa elää omaa elämäänsä riippuen siitä, missä sitä käytetään. Vastatulleet työntekijät pyrkivät saamaan mahdollisimman nopeasti muita asiantuntijoita kiinni osaamisessa ja samalla kokeneetkin asiantuntijat parantavat omaa osaamistaan ja nostavat taitotasoaan. Tehokkaasti ja oikein hoidettuna hiljaisen tiedon johtaminen saa aikaan ketjun, jossa tiedon uudelleen jalostaminen ja kehittäminen ovat jatkuvaa. Tällöin yritys pääsee hyödyntämään hiljaista tietoa, mikä on jokaisen hiljaisen tiedon johtamisen osa-alueen tavoitteena. (Virtainlahti 2009, 74.)

3.3 Hiljaisen tiedon johtamisessa onnistuminen

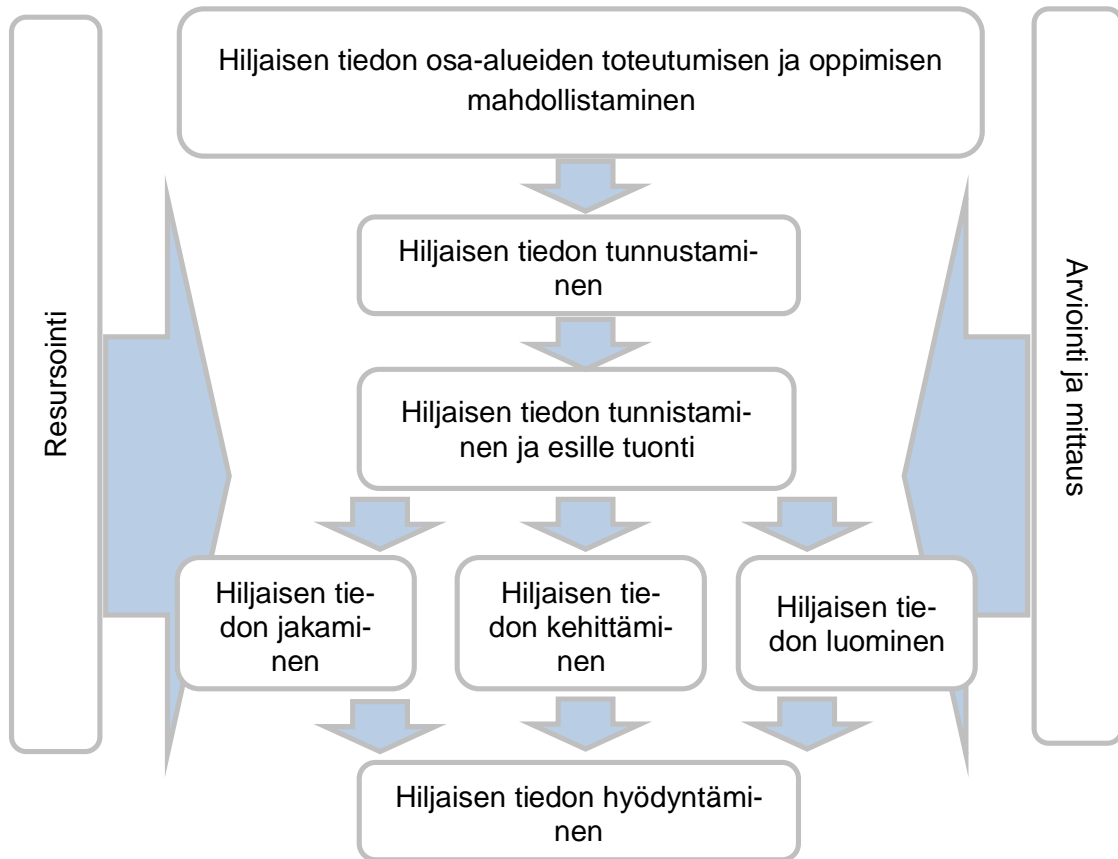
Tämän kaiken taustalle vaaditaan oikeanlainen resursointi niin henkilöiden suhteen kuin käytettävissä olevan ajan suhteen. Osa-alueet vaativat toimiakseen myös oikeanlaisia asioita, kuten ilmapiiriä, sekä mahdollisuutta oppia aidosti. Jokainen osa-alue hyötyy myös kokoaikaisesta arvioinnista sekä mittamisesta. Niiden avulla esimiehet voivat seurata toimintojen kehittymistä sekä arvioida ja asettaa tavoitteita. Esimiehet ovat muutenkin tärkeässä roolissa oikeanlaisten taustatoimintojen syntymisessä. Kuviossa 3 on havainnoitu näiden eri osa-alueiden suhdetta toisiinsa.

Kuvaa voi käyttää apuna suunnitellessa hiljaisen tiedon käsittelyprosessia, aloitetaan ylhäältä ja päädytään alimmalle tasolle. Samalla tavalla se myös kuvaa prosessin rooleja; yrityksen johto ja esimiehet ovat vastuussa uloimmaisista palikoista, kun työntekijät ovat mukana sisemmissä palikoissa.

Hiljaisen tiedon jakaminen lähtee edellytyksien luomisesta ja oikeanlaisesta resursoinnista, eli organisaatiolta tulee aito tuki oppimiselle ja hiljaisen tiedon jakamiselle. Sen jälkeen pitää pystyä tunnustamaan hiljaisen tiedon olemassa olo ja sen tärkeys. Vasta sen jälkeen voidaan tunnistaa, minkälaista hiljaista tietoa halutaan jakaa ja kerätä. Samaa aikaan haluttu hiljainen tieto tuodaan kaikilla mahdollisilla tavoin näkyväksi ja esiin. Hiljaisen tiedon esille tuontiin on olemassa erilaisia työmalleja tai menetelmiä, joita organisaation pitää soveltaa omaan toimintaan sopivaksi. (Virtainlahti 2009)

Kun hiljainen tieto on saatu tuotua näkyviksi tai ilmi, siirrytään hiljaisen tiedon jakamiseen ja kehittämiseen sekä luodaan jo uutta hiljaista tietoa. Vasta näiden toimintojen jälkeen päästään hyödyntämään hiljaista tietoa omassa toiminnassa. Hiljaisen tiedon kehittäminen tässä vaiheessa voi olla toiselta opitun asian soveltaminen itselle parhaaksi tai jalostamalla sitä eteenpäin. Samalla, kun hiljaista tietoa jaetaan, niin syntyy uutta hiljaista

tietoa. Kaikkea tätä tukee arviointi ja mittaus, sillä niiden avulla myös johto pystyy olemaan mahdollisimman hyvin mukana prosessin kulussa. (Virtainlahti 2009)



Kuvio 4. Hiljaisen tiedon johtamisen osa-alueet. (Virtainlahti 2009, 76 mukailtu)

Hiljaisen tiedon johtamisen onnistumiseen vaikuttavat monet eri tekijät. Hyvillä, ja työyhteisöön sopivilla menetelmillä, prosessin onnistuminen on lähtökohtaisesti varmempaa. Johtajan täytyy ymmärtää henkilöstöään sekä löytää henkilöstölle parhaimmat menetelmät ja menetelmät. Jos yrityksessä työskennellään ja valmiiksi tiimeissä niin uuden tiimin luominen voi aiheuttaa enemmän haittaa kuin hyötyä. Sen sijaan olisi hyvä kokeilla, vaikka erilaisia verkostoja tai foorumeita, jossa tiimit pääsevät vaihtamaan tietojaan parhaassa mahdollisessa ympäristössä. Hyvin yleinen ajattelumalli on jo vanhoista Karate Kid –elokuvista tuttu malli, jossa tarvitaan mestari opettamaan oppipojalle, että kyseessä on muutakin kuin lyönnit ja potkut. Samalla kaavalla toimii myös kokeneen ja kokemattoman parin toiminta. Yksi hyvä keino on myös miettiä organisaation sijaisjärjestelyjä ja muokata niitä siihen suuntaan, joka tukisi mahdollisimman hyvin myös hiljaisen tiedon

jakamista, aiheuttamatta kuitenkaan tason heikkenemistä. Nykyään hyvin suosittu menetelmä on mentorointi. (Virtainlahti 2009, 118.)

3.4 Mentorointi

Liiketoiminnassa mentoroinnin katsotaan saaneen alkunsa Japanista, jossa on aina vallinnut ikää arvostava kulttuuri. Sen tärkeyden ja merkityksen tunnistivat professorit Nonaka ja Takeuchi, joiden tiedon siirtämismalleja on käytetty laajasti liikkeenjohdon kirjallisuudessa. Suomeen sen katsotaan saapuneen 1970-luvulla, jolloin siitä muodostui henkilöstön kehittämisen väline. (Wikipedia, mentorointi.)

Mentoroinnin lähtöasetelmat muistuttavat hyvin pitkälti mestarin ja oppipojan lähtökohtia, sillä erotuksella, että mentoroinnissa käydään läpi asioita keskustelemalla ja kyselemällä. Mentoroinnin tavoitteena on kehittää paria, jossa toinen osaa jotain paremmin tai on siinä kokeneempi kuin toinen. Yhtenä tavoitteena on saada aikaan hyvä luottamus mentorointiparin välille, jolloin tiedon siirtäminen on sujuvampaa. Vaikka mentorointi muistuttaa hyvin paljon muita menetelmiä, kuten työnohjaus tai valmennus, on se erotettava näistä erilleen. Muut menetelmät eivät aina perustu sata prosenttiseen vapaaehtoisuuteen, kun taas mentoroinnin on aina oltava vapaaehtoista. (Puusa & Reijonen 2011, 66-67.)

Mentoroinnin tavoitteena voi olla tarpeesta riippuen organisaation tai yksilön ohjaus tai kannustaminen tunnetasolla. Kohdetta voidaan ohjata ammattitaidon kehittämisessä tai kohdetta voidaan kannustaa toimimaan jollakin tapaa, jotta saadaan esimerkiksi yksilön itseluottamusta kohennettua. (Helakorpi)

Mentorointi on enemmänkin prosessi, jossa kokeneempi tai osaavampi henkilö, mentori, on roolimalli, opettaja, kannustaja ja ystävä tälle kokemattomammalle henkilölle. Mentorin tehtävänä on tukea, kannustaa, rohkaista ja neuvoa mentoroitavaa. Voidaan puhua myös eräänlaisesta valmentajasta, mutta mentoroinnissa myös mentorinkin on saatava siitä jotain itselleen. (Virtainlahti 2009, 119; Alred, Garvey & Smith 2000, 4.)

Mentoroinnin alkaessa yrityksestä on valittu henkilö, joka pääsee mentoroitavaksi, sekä hänelle on etsitty sopiva mentori. Mentori voi olla organisaation sisältä valittu työntekijä tai vaihtoehtoisesti mentori voidaan tuoda yrityksen ulkopuolelta mukaan prosessiin.

Mentoria valittaessa on mietittävä tilannekohtaisesti, millaista mentoria tarvitaan. Mentorin ei siis tarvitse olla suoraan joku esimiehistä ja usein se voi olla vain haitaksi. Nimittäin on tärkeää, että molempien osapuolten on oltava mahdollisimman avoimia, sekä mentoroinnin on pysyttävä luottamuksellisena. (Alred ym. 2000, 22.)

Hiljaisen tiedon kannalta organisaation sisältävä tuleva mentori on lähtökohtaisesti, sillä se auttaa jakamaan ja säilyttämään yrityksessä olevaa hiljaista tietoa. Mentorin tullessa ulkopuolelta sen tarkoituksena on myös tuoda uutta tietoa ja osaamista yritykseen. Joskus myös esimies voi toimia mentorina, kun mentoroinnin tavoitteena on, vaikka saada joku henkilö nopeasti sopeutettua työyhteisöön. Mentorointi on hyvä keino jakaa hiljaista tietoa, sillä sen aikana mentori voi käydä läpi organisaation arvoja, asenteita, kirjoittamattomia sääntöjä ja muita vastaavanlaisia tapoja. Samalla mentoroitava saa tietoa organisaation aikaisemmasta toiminnasta sekä mihin suuntaan yritys on menossa. (Virtainlahti 2009, 119.)

”Ihmissuhteet ja henkilökemia ovat tärkeitä, kun mentorin ja hänen suojattinsa välistä yhteyttä ryhdytään miettimään. Jos he eivät tule toimeen keskenään, on yhdenentekevää, mitä osaamista tai taitoja heidän on tarkoitus kehittää.” (Alred ym. 2000, 62.)

3.5 Mentoroinnin kolmivaiheinen malli

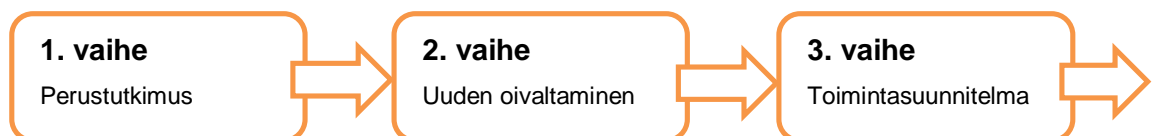
Mentoroinnin päällimmäinen tarkoitus on oppiminen. Oppimista voi tarkastella monena erilaisena vaiheena mentoroinnin aikana. Eri ihmiset kokevat erilaisia asioita tärkeiksi ja heille on vahvuuksia eri osa-alueista sekä heidän toimintatapansa eroavat usein toisistaan. Vaikka olemme ihmisinä erilaisia, tässäkin tapauksessa toimiminen tietynlaisissa rajoissa on kannattavaa. Yksi rajauskeino on käyttää kolmivaiheista mallia, jossa liikutaan vaihe kerrallaan eteenpäin. Kolmivaiheinen malli on esitetty graafisesti kuviossa 5, joka jaotellaan perustutkimukseen, uuden oivaltamiseen ja toimintasuunnitelmaan. (Alredym. 2000, 36.)

Perustutkimuksen aikana rakennetaan hyvät suhteet mentorointiparin välille sekä luodaan avointa ja kannustavaa ilmapiiriä. Tässä vaiheessa molempien on tärkeää osoittaa avoimuutta sekä sitoutumista prosessiin. Varsinkin niissä tilanteissa, joissa mentori tulee ulkoapäin ja henkilöt eivät entuudestaan tunne toisiaan. Luottamus toista kohtaan avaa ovia avoimuuteen ja saa aikaan nopeampaa kehittymistä. Ensimmäisen vaiheen aikana

on kuitenkin hyvä muistaa kärsivällisyys, sillä liian kova tempo ei hyödytä mentorointia. Riittävä ajan varaaminen ja huolellinen suunnittelu ovat myös tämän prosessin yksiä kulmakiviä. Tämän vaiheen aikana mentorin tulisi vielä keskittyä suhteen luomiseen eikä niinkään neuvomiseen tai ohjaamiseen. Mentori voi perustutkimuksen aikana kysellä mentoroitavan ajatuksista tai kokemuksista asioita kohtaan. (Alred ym. 2000, 40-42.)

Toisessa vaiheessa siirrytään mentorin osalta jo siihen ohjaamiseen ja neuvomiseen. Uuden oivaltamisen vaiheessa mentori keskittyy jo tukemiseen ja palautteen antamiseen. Toinen vaihe on usein se kriittisin vaihe, jossa varsinkin mentoroitavan asenteet saattavat vaihdella. Silloin kehitys etenee ja aletaan oivaltaa uusia asioita, mentoroitava voi kokea ne ei-niin-mieluisina asioina, jolloin häntä voi olla vaikea opastaa. Tällainen tilanne saattaa muodostua, jos mentoroitava huomaa aikaisempien toimintatapojen olleen tehottomia. Tällöin mentorin on kuitenkin muistettava ymmärtää ja osoittaa tukeaan, mikä ylläpitää mentorointisuhteen avoimuutta. Omien kokemusten jakaminen auttaa muita uuden oivaltamisessa ja se vahvistaa mentoroitavan ajatusta omasta kehityksestään. (Alred ym. 2000.)

Kolmannessa vaiheessa eli toimintasuunnitelmassa mentorin vastuulla on kokonaisvaltainen opastus ja ohjaus. Tässä tilanteessa on tärkeää keskittyä tulevaan ja rakentaa toimiva toimintasuunnitelma mentoroitavan kehittymiselle. Toimintasuunnitelmia voi olla useampia ja ne muovautuvat jokaisen mentorointikerran jälkeen. Mentorin tarvitseekin vaalia suhdetta ja ylläpitää keskustelevaa ilmapiiriä. Mentori voi esimerkiksi tarjota apua joissakin vaikeammassa toiminnoissa tai kysyä ongelmakohtia. (Alred ym. 2000)



Kuvio 5. Kolmivaiheinen malli (Alred ym. 2000, 36)

4 Kehittämishanke ja tulokset

Vahva eläköityminen ei ole ainoa liikenne- ja viestintäministeriön tulevaisuutta koskeva asia. Suomen yleinen taloustilanne pakottaa myös ministeriön säästöihin. Lisäksi valtioneuvosto on perustamassa uutta valtioneuvoston yhteistä hallintoyksikköä, joka tulee

muovaamaan liikenne- ja viestintäministeriön organisaatiota tavalla tai toisella. Haastattelujen mukaan uusi yksikkö tarvitsee toimiakseen resursseja ja osa näistä resursseista otetaan suoraan ministeriöiltä. Virkamiehiä siirtyy palvelusuhteeseen muualle, joten ministeriön toiminnan kannalta on tärkeää säilyttää kaikki mahdollinen hiljainen tieto.

Tietoa on kerätty haastattelujen avulla sekä oma työharjoittelun aikana. Näistä tiedoista saatiin luotua SWOT- analyysi avaamaan tilannetta, jossa ministeriö tällä hetkellä on. Henkilöstötiimiin voidaan rinnastaa samat asiat, kuin koko ministeriöön. Henkilöstötiimissä asiat vaikuttavat kuitenkin pienemmällä mittakaavalla.

4.1 Nykytilanne kohdeorganisaatiossa

Niin koko ministeriön kuin henkilöstötiimin selkeimpiä vahvuuksia ovat avoin ilmapiiri sekä ammatillinen osaaminen. Päällikkönä on asiantuntija, joka tuntee henkilöstöhallinnon toiminnan. Asiantuntijapäällikkyyys nousi esiin haastattelussa, jossa se liitettiin osaltaan myös organisaation heikkouksiin. Asiantuntijan asemaa ei kyseenalaisteta tilanteissa, kun se on saavutettu omalla toiminnalla. Kuitenkaan asiantuntijalla ei välttämättä löydy kaikkia henkilöstön johtamiseen tarvittavia osaamisia. Ministeriön vahvuutena on kokenut virkamiehistö, jolla on vankka kokemus

Heikkoutena on mainittu julkiselle sektorille tyypillinen byrokratia, eli asioiden käsittely etenee henkilöltä toiselle sovitun mallin mukaan. Joissakin tapauksissa sitä onneksi pystytään oikaisemaan, mutta nämä tilanteet ovat usein todella kiiretapauksia ja vaativatkin nopeaa toimintaa. Kuitenkin liiallinen sääntely pienissäkin asioissa saattaa luoda ahdistuneisuutta. Seuraavana heikkoutena on siis sama asia kuin vahvuutena eli asiantuntijoita nostetaan päälliköiksi. Haastattelun mukaan tällöin on mahdollisuutena joutua niin sanotusti roolin vangiksi, joka tarkoittaa että ei osata toimia henkilöstön johtajana, vaikka substanssiosaaminen on huippuluokkaa.

Mahdollisuutena nähdään organisaation vahvat ulkopuoliset verkostot, joita hyödynnetään jatkuvasti. Esimerkiksi henkilöstötiimissä jokaisella on omia verkostojaan, joilta voidaan kysyä tarvittaessa apua ongelmiin tai varmistusta omiin tietoihin. Organisaation muutos voidaan kääntää myös mahdollisuudeksi, sillä nyt voidaan vahvemmin vaikuttaa organisaation kulttuuriin. Muutoksen aikana voidaan toteuttaa organisaation kulttuurin vaikuttavia asioita helpommin kuin ilman muutostilannetta.

Tulevaisuudessa olevia uhkia ovat organisaatiomuutos ja jatkuva säästämisen tarve. Organisaatiomuutos pakottaa ihmisiä vaihtamaan mahdollisesti jopa fyysistä työpaikkaa, joten hiljaisen tiedon menettäminen on todella todellinen uhka. Kaksi uhkaa voidaan yhdistää yhdeksi, jolloin toinen on syy ja toinen seuraus siitä. Organisaatiomuutos ja kilpailu yksityisen sektorin kanssa voivat olla tällainen syy-seuraus pari.

Hiljaisen tiedon jakamisen haasteita ja ongelmia voidaan tarkastella niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin. Liikenne- ja viestintäministeriötä koskevat tyypilliset julkisen sektorin haasteet, kuten vielä vahvana elävä byrokratia sekä sisäinen hierarkia. Niillä on vaikutusta varsinkin ilmapiiriin, sillä saatetaan pelätä tehdä virheitä ylemmän tason nähden.

Yleisiä haasteita liikenne- ja viestintäministeriön toiminnalle ovat jatkuva säästämisen tarve sekä lähivuosien organisaatiomuutokset. Nämä kaksi asiaa asettavat toiminnalle erityisiä paineita, jolloin myös hiljaisen tiedon jakaminen tulee haastavammaksi. Säästäminen ja epätietoisuus tulevasta kiristävät ilmapiiriä, mikä on päinvastoin hiljaisen tiedon jakamisen onnistumiseen vaadittavan ilmapiirin kanssa. Tämä asettaa ministeriön johdolle haasteita hiljaisen tiedon säilyttämisestä sekä muusta henkilöstön hyvinvoinnista. Muutostilanteet ovat aina haastavia ja niihin on kyettävä varautumaan mahdollisimman hyvin. Kaiken tulee olla linjassa strategian kanssa ja on ymmärrettävä, minkälaista muutosta ajetaan läpi. (Erämetsä 2003, 82-83.)

Yksi haastatteluissa esiin noussut asia oli, että liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstöpoistuma on lähes kokonaan eläkepoistumaa. Eläkepoistuma tulee olemaan seuraavan kymmenen vuoden aikana suurta ministeriön mittakaavassa, noin kolmasosa jää eläkkeelle. Eläkeiän lähestyminen tuo mukanaan muitakin riskejä, joihin ei ole haastattelujen mukaan varauduttu. Näitä riskejä ovat vanhenemisen mukana tuovat sairaudet, jotka voivat yllättäen viedä henkilön aikaiselle työkyvyttömyyseläkkeelle. Tämän takia hiljaisen tiedon jakamisen tulee olla jatkuvaa ja se pitää synkronoida jokapäiväiseen arkeen mahdollisimman tiukasti.

Haastatteluissa kävi ilmi myös toinen tulevaisuuden riskitekijä hiljaisen tiedon jakamiseen. Työelämässä ei ole harvinaista, että jotkut työntekijät lähtevät organisaatiosta äkillisesti pois, esimerkiksi jonkun konfliktin seurauksena. Näin on käynyt yhden haastattelun mukaan myös liikenne- ja viestintäministeriössä. Silloin, kun henkilö poistuu hermostuneena, niin hän yleensä myös tuhoaa kaikki tiedostot, sähköpostit ja muut sellaiset dokumentit, mistä saattaisi olla organisaatiolle hyötyä tulevaisuudessa. Näihin tilanteisiin

ei ole haastatellun mukaan varauduttu ollenkaan ja toisaalta varautuminen voi olla myös hankalaa.



Kuvio 6. SWOT-analyysi liikenne- ja viestintäministeriön toiminnasta

4.2 Hiljainen tieto henkilöstö- ja kehittämistiimissä

Hiljaista tietoa voidaan kuvailla eri tavoin ja se myös koetaan erilaisina asioina. Myös liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstö- ja kehittämistiimissä hiljainen tieto tarkoittaa eri asioita henkilöiden kesken. Haastatteleamalla saatiin selvitettyä henkilöiden suhdetta hiljaiseen tietoon. Hiljainen tieto koetaan abstraktina, vaikeasti kuvattavana sekä kokemuksen kautta hankittuna tietona. Eräässä haastattelussa sanottiin, että hiljaisen tiedon olemassa olo huomataan usein vasta sen puuttuessa. Eli tilanteissa, joissa tarvittaisiin tietoa joko toiminnasta tai tavoista, hiljaisen tiedon tärkeys viimeistään huomataan. Hiljainen tieto kuvataan ihmisten välisenä toimintana, jossa tiedetään jo entuudestaan toisen toimintatavat. Ministeriössä tulee usein eteen tilanne, jossa täytyy esitellä uusi asia jollekin, niin hiljaisen tiedon avulla siitä selvittää sujuvammin.

Se, että hiljainen tieto on abstraktia, ei tarkoita sitä ettei hiljaista tietoa haasteltavien mielestä tarvittaisi. Päinvastoin, kuten eräs haastateltu mainitsi, hiljainen tieto on hyvin vaikeasti korvattavaa. Kun jokin tieto on kehittynyt vuosia jonkun henkilön toiminnassa, niin sen uudelleen oppiminen on hankalaa ja hidasta. Toisaalta siihen liittyy myös käänteinen puolisko. Silloin, kun on vahvasti kehittänyt omaa hiljaista tietoa, on mahdollisuus niin sanotusti jäädä oman roolinsa vangiksi. Se tarkoittaa, että hiljainen tieto on niin vahvaa,

että siitä ei osata päästää irti. Samoin hiljaisesta tiedosta voi muodostua helppoja teko-syitä toiminnalle. Tällaisia voivat muun muassa olla sellaiset tilanteet, joissa henkilö ei tee sovittuja asioita, kuten yksi haastateltava mainitsi: ”No, kun se nyt on vaan sellainen persoona, että en minä nyt viitsi”. Tällä hän tarkoitti, että hiljaisen tiedon tuoma kokemus henkilöstä estää esimerkiksi vaikean asian läpikäymisen tämän henkilön kanssa. Hiljainen tieto voi olla myös vanhentunutta, jolloin se on korjattava ja uudistettava. Vanhan asian poisoppiminen on paljon työläämpää kuin uuden asian oivaltaminen. Tällaisia haasteita pitää muun muassa ottaa huomioon, jotta hiljaisen tiedon siirtäminen onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla.

4.3 Kehittämisen lähtökohdat ja nykytilanne

Liikenne- ja viestintäministeriö haluaa olla vahva toiminnankehittäjä ja etenkin haastateluissa esiin nousi henkilöstötiimin halu kehittyä. Ministeriö kilpailee parhaimmista alojen asiantuntijoista yksityisten yritysten kanssa, joten sen tulee pystyä vastaamaan tähän kilpailuun entistä paremmin. Tämä tarkoittaa parempia olosuhteita sekä työoloja. Vaikka liikenne- ja viestintäministeriö kamppailee jatkuvien säästämistoimenpiteiden ja organisaatiomuutoksen kanssa, on sillä hyvät resurssit oman toiminnan kehittämiseksi.

Osaava henkilöstö ei tarvitse asenteiden muutosta, vaan voidaan lähes suoraan keskittyä erilaisiin menetelmiin ja keinoihin, joilla hiljaista tietoa voidaan jakaa tehokkaasti tulevaisuudessa. Henkilöstö- ja kehittämistiimin jäsenet ovat luoneet hyvän ilmapiirin, jossa jokainen kokee olevansa osa yhteisöä. Tiimissä on ymmärretty jokaisen erilainen työskentelytapa, mutta kuitenkin kannustetaan vuorovaikutukseen. Varsinkin uudet jäsenet pyritään perehdyttämään kaikkiin mahdollisiin asioihin sisälle. Voidaan sanoa, että perustukset hiljaisen tiedon jakamiselle ovat kunnossa henkilöstö- ja kehittämistiimissä.

4.4 Nykyiset menetelmät

Kehittämistyössä on hyvä selvittää jo osattavat toimintatavat ja sen jälkeen miettiä niiden tehostamista tai uusien menetelmien käyttöönottoa. Tätä varten täytyy kuitenkin tunnistaa nämä olemassa olevat keinot, niin kuin jokaisen muutostilanteen tai kehittämishankkeen alussa. (Työterveyslaitos 2014, kehittämisprosessi) Haastatteleamalla henkilöstötiimin jäseniä saatiin selville käytänteitä ja menetelmiä, jotka ovat jo käytössä. Tässä on

tarkasteltu toimivia toimintamalleja ja kerrottu niiden vaikutuksista yhteisöön. Seuraavassa alaotsikossa käydään läpi mahdollisia kehittämisen kohteita.

Henkilöstötiimin yksi selkeimpiä vahvuuksia on avoin ja keskusteleva ilmapiiri, joka on luonut omalta osaltaan erilaisia keinoja välittää tietoa eteenpäin. Avoin ilmapiiri on kiinni pelkästään tiimin jäsenten asenteista toisiaan kohtaan. Tästä voidaan päätellä, ja johon myös haastattelut antavat tukensa, että tiimin sisällä vallitsee hyvä tekemisen kulttuuri sekä aito välittäminen muista jäsenistä. Jokainen haastateltava mainitsi tiimin sisäisen kulttuurin toimivan hyvin hiljaisen tiedon jakamisessa ja säilymisessä.

Toinen selkeästi arvostettu ja esiin noussut asia olivat tiimipalaverit. Tiimipalaveri pidetään kerran viikossa ja siinä käydään läpi kaikki meneillään olevat henkilöstöhallinnon asiat. Samalla pidetään muu tiimi tietoisina oman alueen tapahtumista ja poikkeuksista. Tiimipalaveri koetaan erittäin tärkeän foorumina hiljaisen tiedon jakamiselle, sillä se nousi esiin jokaisessa haastattelussa. Palaverit pidetään pääosin asialähtöisinä, mutta niissä on myös mahdollisuus jakaa muihinkin työnteon osa-alueisiin kuuluvia tietoja. Tiimi on kerännyt kaikki kuluvat henkilöstöhallinnon asiat yhteen tiimilistaan, joka on koko ajan kaikkien tiimin jäsenten saatavilla yhteisellä verkkolevyllä. Yhteinen verkkolevy onkin seuraava tiedon keruun toimintamalli.

Verkkolevyjen ansiosta tiedosto voidaan tallentaa yhteen paikkaan, jossa on myös muiden käytössä. Tämä toimii hyvin esimerkiksi perehdytyksen tukena, sillä näin uusi virkamies voi katsoa mallia vanhoista ja samalla sisäistää eri prosesseja. Verkkotasema takaa myös hiljaisen tiedon kannalta tärkeän tiedon dokumentoimisen kaikkien saataville. Verkkotaseman käytön heikkous on sen yksipuolisuudessa, sillä sinne tallennetut asiakirjat sisältävät vain sen tiedon, mikä on niihin kirjattu. Siksi, ne toimivat hyvin juuri perehdytyksessä, jossa ohjaajan ei tarvitse neuvoa, jokaista asiakirjamallia erikseen. Samalla verkkotaseman käyttö antaa tilaa henkilön omalle ajatukselle ja kehittämiselle, kun hän ei saa välttämättä aina valmiita ratkaisuja.

Liikenne- ja viestintäministeriössä on paljon asiaryhmiä eri ihmisten käsittelyssä ja tästä syystä on kehitetty toiminta-ajatus siitä, että tietoa ei jätetä vain yhden ihmisen selän taakse. Yksi ihminen ei saa siis olla vastuussa isommista kokonaisuuksista yksinään. Sama pätee myös henkilöstötiimiin, sillä usein yksi asia jaetaan jo lähtökohtaisesti kahden tai useamman ihmisen vastuulle.

4.5 Kehittämisen kohteet

On jo huomattu, että henkilöstö- ja kehittämistiimissä on hyviä toimintamalleja ja niiden varaan lasketaan aika paljon. Haastatteluissa kysyttiin jokaisen henkilökohtaista mielipidettä, millä tavalla henkilö haluaisi itse jakaa tietoa tai millä tavoin henkilö haluaisi kehittää hiljaisen tiedon jakamista. Näin saatiin selville monia erilaisia vaihtoehtoisia toimintoja ja menetelmiä, jotka tukisivat hyvin jo olemassa olevia keinoja. Haastattelujen pohjalta on koottu seuraavaksi asioita, joihin tulevaisuudessa voitaisiin kiinnittää huomiota. Kehittämisen keinoja on tarkasteltu teorian pohjalta sekä haastatteluissa esiintyneiden asioiden kautta. Nykyisiä menetelmiä ei pidä unohtaa vaan niitä on hyvä kehittää, ja niiden rinnalle voidaan miettiä uusia tai vaihtoehtoisia menetelmiä.

4.5.1 Nykyisten menetelmien kehittäminen

Ministeriössä on aikaisemmin ollut käytössä työpareja, jotka tekevät yhdessä töitä jonkin asiaryhmän kanssa. Työpari on toteutettu sillä periaatteella, että parin muodostaisivat kokenut ja kokematon. Tällaista junioreni-senioreni mallia olisi hyvä lisätä jatkossa, ja myös henkilöstötiimissä. Tätä mallia voidaan soveltaa toimivammaksi, esimerkiksi yhdistämällä kaksi eri aihealueen osaajaa keskenään. Työparin ei aina tarvitse noudattaa junioreni-senioreni kaavaa, mutta usein sillä saadaan hiljaisen tiedon jakamista selkeytettyä.

Kuviossa 7 on visualisoitu seitsemän suurinta esille nousutta kehittämisen kohdetta, joista yksi oli työpari- tai senioreni-junioreni-malli. Ministeriössä on yleisesti käytössä ajatus- ja toimintamalli, jossa yhden ihmisen taakse ei jätetä suurta määrää tietoa. Se ei ole epäluottamuslause ketään yksittäistä virkamiestä kohtaan, vaan se on puhdas varautumisen keino yllättävien tilanteiden varalle. Tätä ajatusmallia olisi hyvä syventää vielä siten, että se olisi mukana jokaisen osan toiminnassa koko ministeriössä. Henkilöstötiimissä se tarkoittaa, että kukaan ei olisi kokonaan yksin vastuussa asioista, kuten esimerkiksi palkkahallinnosta. Yksi esimerkki olisi muiden resurssien salliessa muodostaa väliaikaisia työpareja, jotka käyvät läpi omaa vastuualuettaan toisen tiimin jäsenen kanssa.

Hiljaisen tiedon jakaminen ei ole vain esimiesten ja johdon vastuulla, vaan vastuu tulee olla myös yksittäisellä työntekijällä. Yhdessä haastattelussa painotettiin jokaisen henkilökohtaista vastuuta työnantajaansa kohden etenkin julkisella sektorilla, jossa henkilös-

töhallinto toimii yhtenä palveluna koko Suomen hyväksi töitä tekeville substanssiosastoille. Henkilökohtainen vastuu tarkoittaa sitä, että jokaisen on osallistuttava oman tietämyksen jakamiseen sekä hankkimaan lisää tietämystä. Jokaisen yksilön tulisi muistaa kirjailija Tommy Hellstenin yksi elämän paradoksi: saat sen, mistä luovut. (Hellsten 2011.) Vanha sanontakin kuuluu, että anna hyvän kiertää. Hyvien toimintojen tulee olla kaikkien tiedossa, sillä vain siten myös koko organisaatio kehittyy. Tästä ajattelusta kerrottiin yhdessä haastattelussa osuva esimerkki. Henkilölle oli käynyt jossain vaiheessa elämää niin, että hän oli hukannut ja unohtanut yhden mainion ruokareseptin. Onneksi hän oli ottanut reseptistä kopioita ja jakanut sitä ystävilleen, joilla tämä resepti oli vielä tallessa. Täten hän sai haltuunsa hukkaamansa tiedon, jonka oli ymmärtänyt jakaa aikaisemmin. Näin ollen kyseinen henkilö sai juuri sen, mistä oli aiemmin luopunut.

Välillä hiljaisen tiedon jakaminen tarkoittaa aivan perusasioita, jotka itse saattaa joskus unohtaa. Kun työyhteisössä vallitsee avoin ja kannustava ilmapiiri, niin onnistumisetkin ovat todennäköisempiä. Onnistumisten jakaminen auttaa myös jatkamaan ja ylläpitämään hyvää ilmapiiriä. Onnistumisten kautta uudet toiminnot esittäytyvät muillekin positiivisessa valossa, jolloin niiden omaksuminen on lähtökohtaisesti helpompaa. Onnistumisten jakamisen voi liittää helposti osaksi jotain yhteistä palaveriä, jolloin saadaan mukaan myös virallinen puoli. Sen jälkeen tätä kokemusta ja tietoa voi soveltaa itse omaan työntekoon.

Samalla, kun puhutaan positiivisuudesta ja onnistumisista, voidaan esitellä seuraava keino, joka on ihmisten positiivinen törmäytys. Termi esiintyi itselleni ensi kertaa haastattelussa. Se tarkoittaa, että ihmisille pitäisi luoda mahdollisuuksia, tilanteita ja aikoja tavata muita työntekijöitä. Tilanteisiin joutuminen voi olla joko vapaaehtoista tai sitten siihen ohjattaisiin. Ihmiset saataisiin tutustumaan toisiinsa ja hiljainen tieto jakaantuisi ihmisten kesken.

Hiljaisen tiedon jakamista kannattaa tarkastella useista eri näkökulmista ja yksi vähemmälle huomiolle jäänyt näkökulma on fyysiset toimitilat. Yksi haastattelija mainitsikin, että toimitiloilla voidaan vaikuttaa tiimin toimintaan. Nykyaikana puhutaan paljon avokontto-reista ja kerrotaan niiden hyödyistä. Kuitenkin liikenne- ja viestintäministeriössä arvostetaan mahdollisuutta olla välillä omassa rauhassa kiinni olevan työhuoneen oven takana. Toimitilojen järjestelyllä voidaan kuitenkin vaikuttaa tiedon kulkuun ja hiljaisen tiedon jakamiseen. Ennen uudelleen järjestelyä kannattaa pohtia tarkkaan tavoite, jota järjeste-

lyllä haetaan. Halutaanko saada lisää keskusteluita? Voitaanko henkilöitä sijoittaa samaan huoneeseen tai kannattaako se? Keiden välille halutaan taata hyvät välittömät keskusteluyhteydet? Tässä kyseisessä tapauksessa parempi ratkaisu olisi luoda tiloja, joissa ryhmän dynamiikkaa voitaisiin hioa. Tällä tarkoitetaan erilaisia ryhmätyötiloja. Henkilöiden sijoittelulla saadaan aikaan hyviä tai huonoja rakenteita, riippuen henkilöiden välisistä suhteista. (Virtainlahti 2009, 125-126.)

Liikenne- ja viestintäministeriössä on käytössä erilaisia mentorointiohjelmia, mutta hyvin usein niihin valitaan mentori talon ulkopuolelta. Siitä ei pidä luopua vaan mentorointia olisi hyvä lisätä ja tehdä siitä myös talon sisäistä. Mentoroinnin avulla saadaan jaettua organisaation sisäistä tietoa ja se auttaa omalta osaltaan alentamaan osastojen välisiä rajoja. Organisaation sisäisten muurien alentaminen auttaa tiedon vapaampaa kulkua, jolloin onnistumisia voidaan hakea yllättävistäkin tilanteista.



Kuvio 7. Henkilöstö ja kehittämistiimin kehittämisen keinoja

4.5.2 Uusia menetelmiä kehittymiseen

Henkilöstötiimin sisäiset suhteet ovat todella hyvällä pohjalla, joten enää ei tarvitse käyttää aikaa hyvien edellytysten luomiseen. Pääpaino kehittämisessä kannattaa laittaa nykyisten mallien parantamiseen ja hiomiseen. Niiden rinnalle on välillä hyvä tuoda uusia

menetelmiä, jotka toimivat myös virkistävinä tuulahduksina arjen lomassa. Uudet sovellukset vanhoista tavoista toimivat myös hyvin virkistäjinä ja ajatusten innoittajina. Uusia toimintoja voidaan tarkastella, esimerkiksi työhyvinvoinnin kautta. Työhyvinvoinnin takaaminen on tärkeää hektisessä ympäristössä, jossa osaamisen taso nousee jatkuvasti. (Laine 2007, 54.) Miettiessä uusia keinoja kannattaa olla avoin ja resurssien salliessa koittaa useita eri näkökulmia.

Epäviralliset tilaisuudet ovat hyviä hiljaisen tiedon jakamisen hetkiä, sillä henkilöt ovat valmiiksi rennompia. Kahvihetket ja muut käytäväkeskustelut ovat hyviä, mutta yhteisössä voitaisiin kokeilla yhteisiä ongelmanratkaisutilanteita. Ongelmanratkaisutilanteet otettaisiin osaksi epävirallisia hetkiä, kuten mainitut kahvitaumat, jolloin henkilö voi tuoda ongelman muiden ratkottavaksi. Sillä ei ole väliä onko ratkaisu hyödyllinen vai ei, vaan hyötynä saadaan uusia näkökulmia omiin ongelmiin. Muutenkin kokemusten vaihtaminen auttaa jakamaan hiljaista tietoa sekä kehittämään sitä. Kokemusten vaihtaminen voi olla joko vapaampaa tai sille voidaan luoda omat hetkensä ja ajankohta. Luova keskustelu ja avoin kohtaaminen ovat näille tilanteille tärkeitä. Tilanteet voivat toimia muun muassa uuden ja vanhan henkilön kohtaamispaikkana, jolloin yhteisö turvaa tulevaisuuden rakentamista. (Virtainlahti 2009, 123-124, 135).

Yksi vähemmän käytetty keino on benchmarkkaus eli vertaisarviointi. Tätä menetelmää käytetään mahdollisesti kehityskeskusteluiden alla tai vuosittain, mutta tekemällä siitä viikoittaista tai kuukausittaista siitä saadaan enemmän irti. Vertaisarviointia käytetään parhaiden menetelmien ja toimintatapojen löytämiseen ja niiden jatkuvaan kehittämiseen. Tarkoituksena ei ole löytää valmista mallia, vaan uusia ideoita ja ajatuksia. Tätä menetelmää ei välttämättä kannata käyttää yksittäisten henkilöstötiimin jäsenien toimintoihin vaan mieluummin koko henkilöstötiimin toimintaan kokonaisuutena. Koko tiimin oppiessa uusia käytäntöjä, voi myös yksilö saada uusia ajatuksia oman toiminnan kehittämiseen. (Virtainlahti 2009, 129.)

5 Yhteenveto

Hiljaisen tiedon jakaminen on keskittymistä ja hyvää suunnittelua vaativa prosessi, jotta se toimii parhaalla mahdollisella tavalla. Hiljainen tieto on itsessään jo niin monimuotoinen ja hankalasti avautuva asia, että sen tehokkaaseen jakamiseen tarvitaan monia eri

osa-alueita. Monen eri tekijän on onnistuttava ja niiden on toimittava hyvin yhteen. Hiljaisen tiedon onnistunut jakaminen tarvitsee samoja peruselementtejä kuin oppiva organisaatio. Oppiva organisaatio on myös kokonaisuus, joka toteutuu vasta kaikkien muutujien toimissa. (Virtainlahti 2009, 136; Moilanen 2001, 51.)

Kaikki lähtee johtamisesta, niin myös liikenne- ja viestintäministeriössä. Johtamisella luodaan puitteet ja edellytykset hiljaisen tiedon käsittelylle. Samalla johtaminen tarkoittaa mahdollisten esteiden poistamista ja haasteiden minimointia. Liikenne- ja viestintäministeriön johtamisella pyritään ratkaisemaan näitä haasteita hiljaisen tiedon hallinnassa. Johtamisella pyritään vaikuttamaan hyvän organisaatiokulttuurin syntyymiseen ja rakentamiseen. Ministeriön johto pyrkii olemaan esimerkkinä sekä ohjaa muuta toimintaa haluttuun suuntaan. Kun hyvä organisaatiokulttuuri on pystytty saavuttamaan, niin sen avulla luodaan luottamusta työyhteisön jäsenten välille. Varsinkin henkilöstö- ja kehittämistiimissä vallitsee luottamus toisiin tiimin jäseniin, vaikka tulevaisuuden organisaation muutokset saattavat muokata yhteisön rakennetta. Luottamus jäsenten välillä avaa solmuja sekä kehittää toimintaa. Ilman luottamusta ei uskalleta kyseenalaistaa tai jakaa omia mielipiteitä yhteisön toiminnasta tai menetelmistä, mikä on tärkeää muutoksen edetessä. (Virtainlahti 2009, 136.)

Henkilöstö- ja kehittämistiimi on oivaltanut hiljaisen tiedon tärkeyden ja tiimi pyrkii saamaan aikaan tilanteita, joissa hiljaista tietoa pystytään siirtämään eteenpäin. Kuitenkin hiljaisen tiedon käsittelyyn on syytä keskittyä ja panostaa tulevaisuudessa. Ihmisten välisiä suhteita on vaikea muokata, jos he eivät pääse olemaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tilanteita, joissa ihminen on vuorovaikutuksessa muiden kanssa, on hyvä lisätä ja niihin on hyvä saada aina positiivinen tunnelma. Tällöin syntyy yhdessä haastattelussa tarkoitettua positiivista törmäytystä. Liikenne- ja viestintäministeriö kohtaa paljon haasteita tulevaisuudessa, mutta tällä hetkellä se pystyy vastaamaan haasteisiin.

5.1 Tavoitteiden onnistuminen

Kehittämishankkeen tavoitteena oli selvittää liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstötiimin nykyistä hiljaisen tiedon käsittelyä, jonka jälkeen esittää teorian avulla kehittämistoimenpiteitä. Teoriaa saatiin kerättyä monesta näkökulmasta ja teorian tueksi pystyttiin käyttämään haastatteluja. Haastattelut itsessään olivat onnistuneita, sillä jokainen haastateltava oli valmistautunut hyvin ja jokaisella oli tarjottavanaan paljon omia kokemuksia.

Tavoitteet pystyttiin saavuttamaan ja samalla pystyttiin esittämään mahdollisia uusia menetelmiä tai näkökulmia tulevaisuuteen. Kehittämishankkeen aikana saatiin luotua tietoisuutta aiheesta ja sen ajankohtaisuudesta. Haastattelut toimivat hyvin jo pelkästään niin sanotussa ihmisten herättelyssä. Aihe saatiin nostettua pinnalle, jolloin henkilö miettii huomaamattaan hiljaista tietoa omalla kohdallaan.

Tämän opinnäytetyön aikana oli tarkoitus myös saada selville, minkälainen merkitys hiljaisella tiedolla on työelämässä niin organisaatiolle kuin yksilöllekin. Yksilön näkökulma on erittäin tärkeää, sillä hiljaisen tiedon jakaminen käynnistyy yksittäisistä henkilöistä. Hiljaisen tiedon jakaminen voi tuntua hyvin yksinkertaiselta asialta, mutta sen toteuttaminen ei välttämättä olekaan niin vaivatonta sen monimuotoisuuden takia. Kuten liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstöhallinnon tiimi haastattelujen kautta osoitti, pienikin määrä ihmisiä käsittää hiljaisen tiedon erilaisena. Hiljaista tietoa voi tarkastella niin monesta näkökulmasta, että sen yksiselitteinen avaaminen ei ole edes tarpeellista tai tarkoituksenmukaista. On löydettävä tilanteisiin sopivat toimintamallit ja esimiesten on kehityttävä tuntemaan henkilöstöään, jotta hiljaisen tiedon käsittelylle saadaan luotua oikeanlainen ilmapiiri. Liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstö- ja kehittämistiimissä vallitsee oikeanlainen ilmapiiri hiljaisen tiedon jakamiseen. Henkilöt ovat avoimia ja valmiita uusille kokemuksille, joten pohja hiljaisen tiedon käsittelylle on valmiina.

Hiljaista tietoa ei ole vain vanhemmalla ja kokeneemmalla henkilöstöllä, vaan sitä on myös erilaisessa muodossa nuoremmilla ja uudemmissa työntekijöillä. Kuten haastatelluissakin nousi esiin, nuoret tuovat mukanaan paljon uusia ideoita, jotka laittavat kokeneemman kaartin pohtimaan omia toimintojaan ja niiden kehittymistä. Tämä tapahtuu jokaisessa yrityksessä, kun ymmärretään, että se mitä annat, ei ole sinulta itseltäsi pois. Yleensäkin salailusta ei ole ollut hyötyä missään elämän tilanteessa eikä siitä ole hyötyä varsinkaan työelämässä, jossa on tarkoitus kehittää koko yhteisön toimintaa.

Johtamisella on aina ollut suuri merkitys yksilön toimintaan ja niin on myös tässäkin tapauksessa. Yksilö toimii paremmin, kun hän kokee saavansa oikeudenmukaista johtamista sekä todenmukaista arvostusta. Eri ihmisiä johdetaan eri tavoin ja eri-ikäisille sanotaan asioita erilailla. Se on osaltaan jo tärkeää hiljaista tietoa, että tiedostetaan ympärillä vallitseva maailma ja osataan suhteuttaa oma käytös sen mukaan. Johtamisessa on otettava huomioon eri-ikäisten erilaiset osaamiset, sillä muuten ihmisiä ohjataan mahdollisesti väärissä asioissa. (Kiviranta 2010, 24.)

Hiljaisen tiedon jakamisen kokonaisvaltainen onnistuminen tarkoittaa jokaisen osa-alueen toimivuutta ja yhteenkuuluvuutta. Osa-alueiden oikeanlainen synkronointi auttaa sekä johtoa että yksittäistä työntekijää jakamaan ja jalostamaan hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon osa-alueita voidaan kuvata samoin kuin koko yritystä. Johto kantaa vastuun edellytysten ja puitteiden luomisessa, kun henkilöstön tehtävänä on toteuttaa yrityksen visiioita parhaalla mahdollisella tavalla.

5.2 Kehittämishankkeen arviointi

Kehittämishankkeen ensimmäinen lähtökohta oli saada selville liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstö- ja kehittämistiimin nykyiset toimintamallit hiljaisen tiedon käsittelyyn ja jakamiseen. Toimintaa saatiin avattua monen eri näkökulman kautta, mutta tärkein näkökulma oli tiimin jäsenen henkilökohtainen näkemys asiasta. Nykytilanteen selvittämistä helpotti yleinen positiivinen asenne kehittämistä ja kehittämishanketta kohtaan, jolloin myös vuorovaikutus oli runsaampaa.

Toinen tavoite oli etsiä asioita, joita olisi hyvä lähteä kehittämään henkilöstö- ja kehittämistiimissä. Tähän saatiin muodostettua kaksi ratkaisua, joista toinen toteutettiin haastatteluissa ilmi tulleiden tiimin jäsenten henkilökohtaisten mielipiteiden perusteella. Saatiin luotua myös visuaalinen kuvio, josta nähdään tiimin omia ajatuksia hiljaisen tiedon kehittämisen tueksi. Näitä ajatuksia täydennettiin teorian avulla. Teorian pohjalta saatiin esitettyä muutama uusi menetelmä hiljaisen tiedon jakamiseen. Tässä vaiheessa on pyritty myös tarkastelemaan asioita niin sanotusti out-of-the-box, eli kontekstin ulkopuolelta. Uusien ideoiden haulla nähdään myös omien toimintamallien toimivuus ja niiden päivitettävyyden. Uudet ideat eivät välttämättä ole kaikki suoraan käytännöllisiä, vaan niitä joudutaan mahdollisesti soveltamaan yhteisölle sopivaksi. Niiden tarkoitus on myös herättää ajatuksia ja keskustelua aiheesta.

Jälkikäteen huomattiin, että kehittämishankkeessa olisi voitu vertailla tarkemmin muualla, kuten muissa ministeriöissä, toteutettuja menetelmiä ja saada niiden pohjalta rakennettua liikenne- ja viestintäministeriön kehittämistyötä. Yksi vaihtoehto oli myös käyttää erilaisia kyselykaavakkeita, joilla olisi tuettu teoriaa ja haastatteluja. Haastattelut olivat kuitenkin hyvin onnistuneita, joten muiden kyselyjen tekeminen ei ollut välttämätöntä. Haastatteluissa saatiin nostettua tavoitteen mukaisia asioita ja aihepiirejä pystyttiin sy-

ventämään haastattelujen edetessä. Näiden aiheiden kautta löydettiin myös käytetyt menetelmät, joiden rinnalle pystyttiin esittämään muutamaa vaihtoehtoista menetelmää ja toimintatapaa.

Lähteet

Alred, Geof & Garvey, Bob & Smith, Richard 2000. Mentorointi. Inforviestintä. Suomeksi toimittanut Matti Karhu.

Erämetsä, Timo 2003. Myönteinen muutos. Tammi.

Findikaattori, Väestön ikärakenne. Tilastokeskus, Valtioneuvoston kanslia. Päivitetty 21.3.2014. [Http://www.findikaattori.fi/fi/14](http://www.findikaattori.fi/fi/14). Luettu 12.9.2014.

Helakorpi, Seppo. Mentorointi ja hiljainen tieto. [Http://www.proviisoriyhdistys.net/sites/default/files/Helakorpi%20Seppo%20-%20Mentorointi%20ja%20hiljainen%20tieto.pdf](http://www.proviisoriyhdistys.net/sites/default/files/Helakorpi%20Seppo%20-%20Mentorointi%20ja%20hiljainen%20tieto.pdf). Luettu 14.9.2014.

Hellsten, Tommy 2011. Saat sen mistä luovut – elämän paradoksit. Sacrum.

Irick, Michael 2007. Indiana University-Purdue University of Indianapolis. Journal of Knowledge Management Practice. Managing Tacit Knowledge In Organizations. [Http://www.tlinc.com/articl139.htm](http://www.tlinc.com/articl139.htm). Luettu 25.9.2014.

Karvonen, Erkki 2005. Tampereen yliopisto. Johdatus viestintätilanteisiin. [Http://viesverk.uta.fi/johdviest/tietoinformaatio/tietokasite.html](http://viesverk.uta.fi/johdviest/tietoinformaatio/tietokasite.html). Luettu 20.9.2014.

Kauppalehti. Johtamisen käsikirjat. Osaamisen johtaminen. [Http://johtaminen.kauppalehti.fi.ezproxy.metropolia.fi/book/tieto-ja-osaaminen-kilpailuetuna/osaamisen-johtaminen/miten-menestyva-yritys-jalostaa-strategista-tietoa](http://johtaminen.kauppalehti.fi.ezproxy.metropolia.fi/book/tieto-ja-osaaminen-kilpailuetuna/osaamisen-johtaminen/miten-menestyva-yritys-jalostaa-strategista-tietoa). Luettu 2.10.2014.

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

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

Laine, Pertti 2007. Osaamisen johtaminen ja HRD – Tarua vai totta? Turun Kauppakorkeakoulu, Porin Yksikkö.

Liikenne- ja viestintäministeriö. Ministeriö. <http://www.lvm.fi/ministerio>. Luettu 1.9.2014.

Lintamo Mikko 2013. Valtion henkilöstökertomus. Valtion työmarkkinalaitos. Valtiovarainministeriö. [Https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/Henkilstkertomus_2012.pdf](https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/Henkilstkertomus_2012.pdf). Luettu 5.9.2014.

Moilanen, Raili 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tammi.

Nelskylä, Lena 2014. Firman tulos voi kärsiä, jos työntekijät voivat huonosti. Helsingin Sanomat, työelämä. [Http://www.hs.fi/tyoelama/a1397181731033](http://www.hs.fi/tyoelama/a1397181731033). Luettu 2.9.2014.

Nuutinen Olli. Jyväskylän yliopisto. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Hiljainen tieto. [Http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto](http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto). Luettu 13.9.2014.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro, Porvoo.

Puusa, Anu & Reijonen, Helen (toim.) 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress. Painettu EU:ssa.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. 8.painos. Talentum.

Tulevaisuuden tutkimuksen tieteelliset menetelmät 2004. Tiedon hiljainen maailma. Futunet & Internetix. [Http://nexusdelfix.internetix.fi/en/sisalto/materiaalit/2_metodit/7_hiljainen?C:D=64139&C:selres=64139](http://nexusdelfix.internetix.fi/en/sisalto/materiaalit/2_metodit/7_hiljainen?C:D=64139&C:selres=64139). Luettu 18.9.2014.

Valtiovarainministeriö. Eläköitymisen ja muun poistuman ennuste. [Https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/04_kuviot_ja_tilastot/06_valtio_tyonantajana/11_elakoityminen/name.jsp](https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/04_kuviot_ja_tilastot/06_valtio_tyonantajana/11_elakoityminen/name.jsp). Luettu 12.9.2014.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum.

Ylemmän ammattikorkeakoulun metodifoorumi. Hiljainen tieto. Virtuaali Ammattikorkeakoulu. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289457551/1194290763710.html>. Luettu 13.9.2014.

Haastattelukysymykset

1. Mitä hiljainen tieto sinulle on, mitä se sinulle merkitsee?
2. Millaista tietoa koet tarvitsevasi? miksi?
3. Miten LVM:ssä, hallintoyksikössä, kerätään ja jaetaan hiljaista tietoa?
4. Millaista hiljaista tietoa hallintoyksikkö sinun mielestäsi omaa tällä hetkellä ja millaista tietoa se tarvitsee jatkossa?
5. Jos tarvitsisit jotain tietoa, niin mistä luulisit, että löytäisit haluamasi tiedon?
6. Minkälaista tietoa haluaisit jakaa muille? Miksi?
7. Mikä tieto on tarpeen kertoa muille? Miten lähtisit jakamaan omaa osaamistasi muille?
8. Miten osaamista/kehittymistä tuetaan?
9. Miten itse kehittäisit hiljaisen tiedon siirtämistä/jakamista, esim. hiljaisen tiedon periytyminen varmistetaan hlön lähtiessä?
10. Jotain muuta, mitä olisit halunnut kertoa?