

**Heidi Tarkka**

## **HILJAISEN TIEDON HYÖDYNTÄMINEN**

**Case Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Marraskuu 2015**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Yksikkö</b> Kokkola-Pietarsaari	<b>Aika</b> Marraskuu 2015	<b>Tekijä</b> Heidi Tarkka
<b>Koulutusohjelma</b> Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma		
<b>Työn nimi</b> HILJAISEN TIEDON HYÖDYNTÄMINEN, Case Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia		
<b>Työn ohjaaja</b> Katarina Broman	<b>Sivumäärä</b> 64+1	
<b>Työelämäohjaaja</b> Stefan Talus		
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten hiljainen tieto saadaan näkyväksi ja koko työyhteisön hyödynnettäväksi Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fenniassa. Toisena tavoitteena oli antaa syvempää tietoa hiljaisen tiedon merkityksestä yrityksen toimintaan ja sen mahdollisuuksista. Tutkimuksen tuloksena toteutettiin malli, jonka avulla hiljaista tietoa saadaan näkyväksi ja siirrettyä työyhteisön sisällä Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fenniassa.</p> <p>Teoreettinen viitekehys koostuu ensin käsiteltävistä määritelmistä tieto, oppiminen ja asiantuntijuus, jonka jälkeen selvitetään miten hiljaista tieto saadaan tunnistettua ja kuinka sitä siirretään työyhteisössä. Tämän jälkeen perehdytään hiljaisen tiedon hyödyntämisen tuomiin mahdollisuuksiin organisaatiossa.</p> <p>Tutkimuksessa toteutettiin kehittämistehtävänä ryhmätyöskentelymalli henkilökunnan hiljaisen tiedon näkyväksi saamista ja siirtämistä varten. Tutkija rakensi mallin hiljaisen tiedon siirtämismenetelmistä kirjoitetun teorian pohjalta ja soveltaen siihen erilaisten oppimistyylien vaikutuksia. Ryhmätyöskentelymallia tutkija testasi työyhteisössä, jolloin kokeiltiin menetelmän toimivuutta ja arvioitiin sitä.</p> <p>Ryhmätyöskentelymallin avulla voidaan ennakoida tiedon ja taidon siirtymistä henkilökunnan kesken, etteivät kokemuksentuomat arvokkaat tiedot tai taidot häviäisi organisaatiosta eläköitymisen tai muunlaisen organisaatiosta poistumisen myötä. Näin hiljainen tieto saadaan hyödynnettyä sekä perehdyttämisessä että henkilöstön kehittämisessä.</p>		

<b>Asiasanat</b> asiantuntijuus, hiljainen tieto, oppiminen, tieto
---

**ABSTRACT**

<b>CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b> Kokkola-Pietarsaari	<b>Date</b> November 2015	<b>Author</b> Heidi Tarkka
<b>Degree programme</b> Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
<b>Name of thesis</b> USE OF TACIT KNOWLEDGE IN AN ORGANIZATION, Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia		
<b>Instructor</b> Katarina Broman	<b>Pages</b> 64+1	
<b>Supervisor</b> Stefan Talus		
<p>The objective of the thesis was to examine the process how tacit knowledge is transferred to explicit knowledge within the Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia organization. Another target was to introduce methods how tacit knowledge could be better utilized for the organizational development and what possibilities it can offer. As a result of the research, the thesis presents a model which enables tacit knowledge to be visible and transferred within the Keskinäinen Vakuutusyhtiö organization.</p> <p>The theoretical framework contains definitions for knowledge, learning and expertise. The theory part also contains an explanation how tacit knowledge is detected and transferred within the organization. Furthermore, the thesis deepens the utilization of tacit knowledge as an organizational development tool.</p> <p>The research outcome was a group working model. This model enables tacit knowledge to be visible and transferred between the people. The researcher built a model for tacit knowledge transfer methods using theoretical literature and applying different types of learning effects. The group working model was tested in the organization by the researcher. During the test period the researcher observed and evaluated the model.</p> <p>The group working model enables predictive knowledge and skill transfer between the people in the organization. The model can preserve valuable information and skills not to disappear from the organization when people are retiring or leaving for some other reason. This way tacit knowledge is utilized and used for people orientation and organization development.</p>		
<b>Key words</b> expertise, knowledge, learning, tacit knowledge		

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Tavoitteet .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Opinnäytetyön rakenne.....</b>	<b>8</b>
<b>2 TIETO .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Data, informaatio ja tieto .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Tiedon luokittelu informaatiohistoriaan perustuen .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Eksplisiittinen ja hiljainen tieto jaottelu .....</b>	<b>12</b>
<b>2.4 Yhteenvetoa luvusta .....</b>	<b>15</b>
<b>3 OPPIMINEN .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Oppimistyylit.....</b>	<b>17</b>
<b>3.2 Oppiva organisaatio .....</b>	<b>19</b>
<b>3.3 Yhteenvetoa luvusta .....</b>	<b>21</b>
<b>4 ASiantuntijuus.....</b>	<b>22</b>
<b>5 HILJAISEN TIEDON TUNNISTAMINEN JA JAKAMINEN .....</b>	<b>25</b>
<b>5.1 Rekrytointi, perehdyttäminen ja työnopastus .....</b>	<b>32</b>
<b>5.2 Työn kehittämisen muodot .....</b>	<b>32</b>
<b>5.3 Pienryhmät, verkostot ja epäviralliset käytännöt .....</b>	<b>34</b>
<b>5.4 Mallittaminen.....</b>	<b>35</b>
<b>5.5 Reflektio, benchmarkkaus ja action learning .....</b>	<b>37</b>
<b>5.6 Mentorointi ja esimerkistä oppiminen .....</b>	<b>38</b>
<b>5.7 Epiteetit ja metaforat .....</b>	<b>40</b>
<b>5.8 Yhteenvetoa luvusta .....</b>	<b>41</b>
<b>6 HILJAISEN TIEDON HYÖDYNTÄMINEN .....</b>	<b>43</b>
<b>7 HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN FENNIASSA .....</b>	<b>47</b>
<b>7.1 Ratkaisun hakeminen.....</b>	<b>50</b>
<b>7.2 Ryhmätyöskentelymalli.....</b>	<b>57</b>
<b>8 POHDINTA .....</b>	<b>59</b>

**LÄHTEET**  
**LIITTEET**

**KUVIOT**

KUVIO 1. Tiedon hierarkia .....	10
KUVIO 2. Osaamisen kehittymisen tasot .....	23

KUVIO 3. SECI-malli .....	30
KUVIO 4. Henkilöstön kehittämisen muodot .....	31
KUVIO 5. Henkilöstön ikäjakauma Fenniassa v. 2013–2014 .....	48
KUVIO 6. Palvelusvuosijakauma Fenniassa v. 2013–2014 .....	48
KUVIO 7. Kysymystekniikka hiljaisen tiedon esille saamisessa .....	55
KUVIO 8. Ryhmätyöskentelyn eteneminen .....	57

## 1 JOHDANTO

Suomalaisessa yhteiskunnassa on käynnissä suuri muutos suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle (Virta 2011, 11). Tilastokeskuksen (2012, 2) mukaan yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä arvioidaan nousevan nykyisestä 18 prosentista 26 prosenttiin vuoteen 2030 mennessä. Suurien ikäluokkien jäädessä pois työelämästä eläkeläiset vievät mukanaan paljon arvokasta tietoa ja taitoa. Samoin käy myös silloin, kun pitkäaikainen työntekijä lähtee pois yrityksestä. Eläköityvien työntekijöiden tietämyksen siirtymisestä muulle henkilökunnalle on huolehdittava. Ei ole välttämättä mahdollista, että uusi ja vanha työntekijä työskentelevät yhtäaikaaisesti niin kauan, että hiljainen tieto ehdittäisiin saada esille. Tutkijan käsityksen mukaan olisi hyvä, jos tietämystä voisi siirtää työyhteisön jäsenille pidemmän ajan kuluessa ennen eläköitymistä. Äkinäisempiin työntekijän muutoksiin, kuten työpaikan vaihdoksiin, on vaikeampi reagoida, ellei käytössä ole säännöllistä tapaa tutkia hiljaista tietoa ja tehdä siitä näkyvää dokumentoinnin avulla.

Toisena suurena muutoksena työelämässä on työn uudenlainen organisoituminen sekä tieto- ja viestintätekniikan nopea kehitys. Koulutuksessa saatu osaaminen tai ammattitaito eivät enää riitä, vaan tarvitaan jatkuvaa arjen käytännössä tapahtuvaa oppimista. Elämänlaajuinen oppiminen on yhä korostuneempaa. Viestintä katsotaan olevan tekemisen perustasona ja oppiminen puolestaan katsotaan tuottavan toiminnan ytimeksi ja työn uudeksi muodoksi. (Huotari, Hurme & Valkonen, 2005, 27–28.)

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet organisaation uudistumisen edellytykseksi sen jäsenten vuorovaikutuksessa tapahtuva uuden tiedon kehittämisen, joka puolestaan luo edellytyksen organisaation kilpailukyvyyn paranemiselle (Virta 2011, 4). Hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja siirtämiseen opinnäytetyössä esitetyn ryhmätyöskentelymallin mukaan rakentuu samalla myös uutta tietoa, jolloin organisaatio säilyttää olemassa olevaa tietoa ja rakentaa uutta ylläpitäen sekä parantaen kilpailukykyään. Kiristyvässä kilpailutilanteessa yksi mahdollisuus erottautua kilpailijoista on hyödyntää nimenomaan hiljaista tietoa kilpailuetuna.

Viestintä on olennainen osa organisaation toimintaa. Työyhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta tarvitaan sosiaalisten suhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen, ryhmien ja tiimien työskentelyyn sekä työssä oppimiseen. Tiedon jakamiseen ja luomiseen tarvitaan tehokasta viestintää. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 75.)

Hiljainen tieto on vaikeasti tavoitettavaa ja sitä on hankala pukea sanoiksi, koska se kiinnittyy ihmisen toimintaan, menettelytapoihin, rutiineihin sekä kognitiivisiin tekijöihin kuten arvoihin ja tunteisiin. Tämän vuoksi hiljaista tietoa on vaikea jakaa ja viestiä muille. Hiljainen tieto onkin summa niistä kokemuksista ja kompetensseista, jotka mahdollistavat ihmiset toimimaan työyhteisössä ja oppimaan uusia asioita (Huotari ym. 2005, 67). Organisaation sisäisen tehokkaan viestinnän avulla voidaan keskittyä jakamaan hiljaista tietoa. Viestinnän tulee kuitenkin olla suunniteltua ja ohjattua, että sen avulla päästään hiljaisen tiedon ytimeen. Hiljaisen tiedon siirtymistä ei kannata jättää sattuman varaan, koska se vaatii työstämistä tullakseen näkyväksi.

Tutkijalle nousi opiskeluaikana kiinnostus hiljaiseen tietoon ja sen tuomiin mahdollisuuksiin organisaatioissa. Tutkijan työyhteisössä oli juuri keskusteltu lähitulevaisuudessa eläkkeelle jäävien työntekijöiden määrästä, joka oli huomattava. Tutkija ehdotti opinnäytetyön tekemistä hiljaisen tiedon hyödyntämisestä työpaikalleen ja sai luvan toteuttaa mallin, jolla hiljaista tietoa voitaisiin jakaa työyhteisön sisällä.

## **1.1 Tavoitteet**

Tämän tutkimuksen aiheena on hiljaisen tiedon hyödyntäminen Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fenniassa. Työn yhtenä tavoitteena on ymmärtää miten hiljainen tieto saadaan näkyväksi ja sitä kautta kaikkien hyödynnettäväksi. Toisena tavoitteena on antaa syvempää tietoa hiljaisen tiedon merkityksestä koko yrityksen toiminnassa ja siitä mitä mahdollisuuksia se tarjoaa yritykselle, kun sitä systemaattisesti kerätään ja hyödynnetään.

Kehittämistehtävänä on toteuttaa malli, jota hyödyntämällä hiljainen tieto saadaan näkyväksi ja jaettua henkilökunnan kesken. Mallin avulla voidaan ennakoida tiedon ja taidon siirtymistä henkilökunnan kesken, etteivät kokemuksentuomat arvokkaat tiedot tai taidot häviäisi organisaatiosta eläköitymisen tai muunlaisen organisaatiosta poistumisen myötä. Näin hiljainen tieto saadaan hyödynnettyä sekä perehdyttämisessä että henkilöstön kehittämisessä. Kehittämistehtävän osalta tutkija keskittyy ensisijaisesti Keskinäinen vakuutusyhtiö Fennian myynti- ja asiantuntijahenkilöstöön. Mallia voidaan kuitenkin soveltaa myös muuhun organisaation henkilökuntaan.

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Aluksi työssä käsitellään käsitteitä tieto, oppiminen ja asiantuntijuus. Näistä luvussa kaksi paneudutaan siihen mitä tieto on ja kuinka sitä luokitellaan, jonka kautta päästään hiljaiseen tietoon, sen määritelmiin ja jaotteluun. Luvussa kolme käsitellään oppimista ja erilaisia oppimistyyplejä sekä niitä tukevaa oppivaa organisaatiota. Luvussa neljä paneudutaan siihen, mitä asiantuntijuus on. Käsitteiden avulla autetaan lukijaa pääsemään kiinni hiljaiseen tietoon sen tunnistamiseen ja jakamiseen vaikuttaviin tekijöihin.

Luvussa viisi selvitetään, miten hiljainen tieto voidaan tunnistaa, ja tämän pohjalta käydään läpi erilaisia aiemmin käytettyjä menetelmiä hiljaisen tiedon siirtämisessä. Osa näistä menetelmistä keskittyvät uuteen työntekijään ja osa soveltuu organisaatiossa jo oleviin työntekijöihin. Luvussa kuusi käydään läpi hiljaisen tiedon dokumentointia ja sen tärkeyttä. Luvussa käsitellään myös sitä, miten hiljaista tietoa voidaan kehittää ja mikä merkitys sillä on innovaatioiden synnylle.

Luvussa seitsemän käsitellään hiljaisen tiedon hyödyntämistä Keskinäinen vakuutusyhtiö Fenniassa. Luvussa tuodaan esille tietoa, jota henkilökunnalla on ja johon myös hiljainen tieto on sitoutunut. Lopuksi esitellään malli, jonka avulla hiljaista tietoa voidaan tunnistaa ja siirtää henkilökunnan kesken. Viimeisessä luvussa käydään läpi tutkijan omaa pohdintaa opinnäytetyöhön liittyen.

Opinnäytetyön keskeisinä lähteinä on käytetty Sanna Virtainlahden kirjaa Hiljaisen tietämyksen johtamisesta, Veli-Matti Toivosen ja Riitta Asikaisen kirjaa yrityksen hiljaisesta osaamisesta sekä Pentti Salmelan kirjaa hiljaisesta tiedosta ja innovaatioista.



## 2 TIETO

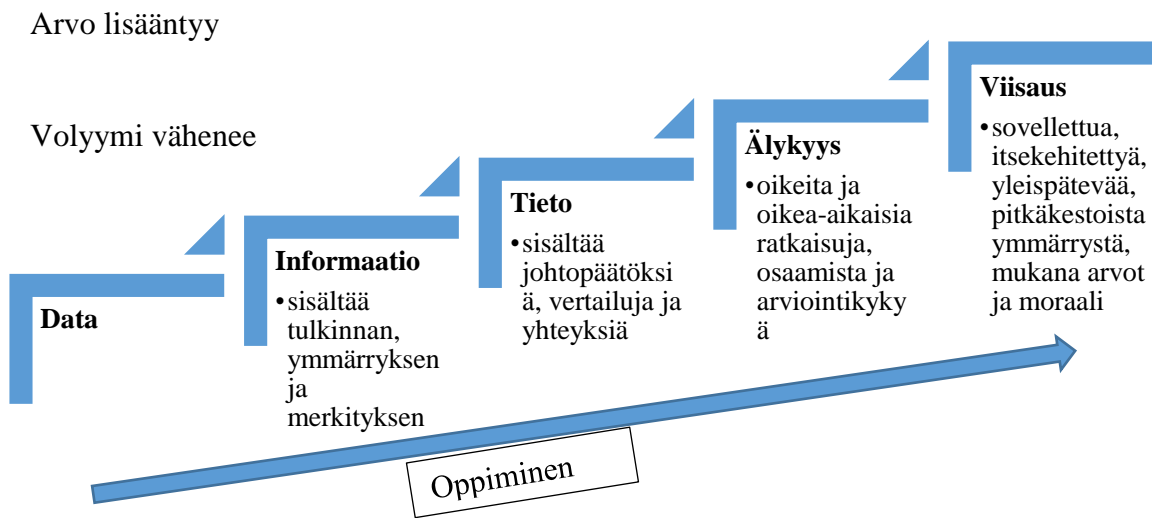
Kun ihminen rakentaa maailmaansa, hän samalla rakentaa, jäsentää ja arvottaa tiedon. Tiedoille, tapahtumille ja asioille annettujen merkitysten ja niiden saaman arvon myötä ne on julistettu tärkeiksi tai ne on saatettu todeta vääriksi tai arvottomiksi, joten ne on unohdettu. Ihmiselle, kuten kaikille muillekin lajeille on ominaista, että lajin säilymisen ja menestymisen kannalta tärkeä tieto pystytään siirtämään yksilöltä toiselle ja sukupolvelta toiselle. Näin ollen ihminen on pyrkinyt koko olemassaolonsa ajan kehittämään uusia tiedon viestintä- ja säilytysmuotoja taatakseen hyvän yhteistoiminnan ja jälkeläisten menestyksen. (Salmela 2014, 15.)

Platonin tiedosta antamaa määritelmää pidetään klassisena. Hän määrittää tiedon hyvin perustelluksi todeksi uskomukseksi (Virtainlahti 2009, 31). Davenport ja Prusak [1998] määrittelevät tiedon jäsentyneiden kokemusten, arvojen, informaation ja oivallusten sekoitukseksi, joka tarjoaa viitekehyksen arvioida uusia kokemuksia ja informaatiota (Salmela 2014, 22). Tieto syntyy ja sitä sovelletaan tietäjän mielikuvissa. Organisaatiossa tieto on usein sidottu dokumentteihin, rutiineihin, prosesseihin, toimintatapoihin ja normeihin. (Salmela 2014, 22.)

Tiedon luokittelusta on olemassa useita määritelmiä ja versioita. Kaikissa on yhteistä tiedon muodostumisen kuvaaminen. Toisissa se on pilkottu useampaan osaan kuin toisissa. Malleissa on aina mukana hiljaisen tiedon alue, jossa tieto sisäistetään omien ajatusten ja kokemusten kautta. Tässä työssä keskitytään kolmeen erilaiseen määritelmään, joista ensimmäisenä on jaottelu dataan, informaatioon ja tietoon, jonka pohjalta Niiniluoto on tehnyt vielä laajemman luokittelun lisäten siihen älykkyyden ja viisauden. Toisessa esille nostetussa mallissa tiedon liikkumista ja varastoimista kuvataan informaatiohistorian muutoksiin peilaten. Kolmantena on perinteinen jaottelu hiljaiseen tietoon ja eksplisiittiseen tietoon.

### 2.1 Data, informaatio ja tieto

Tiedon luokiksi määritellään usein data, informaatio ja tieto (Virta 2011, 22). Niiniluoto on [1989] esittänyt tiedon luokittelun viisiportaisena rakennelmana, jossa tietohierarkia on oppimisprosessi, missä tieto täydentyy ja saa uutta sisältöä ja merkitystä joka portaalla (Salmela 2014, 22–23). Mitä ylöspäin portailla mennään, sitä suurempi on tiedon arvo ja vastaavasti tiedon volyyymi vähenee.



KUVIO 1. Tiedon hierarkia (Salmela 2014, 23.)

Alimmaisena on data, joka on perusraaka-aine sisältäen numeroita, kuvia, tekstiä sekä näiden yhdistelmiä. Data ei itsessään sisällä asioiden merkityksiä vaan on irrallista tietoa. Vastaanottaja lisää dataan oman tulkintansa antaen sille merkityksen ja näin datasta tulee informaatiota. Tällöin data on kytketty osaksi laajempaa kokonaisuutta, sen merkitys ymmärretään, virheet siitä on korjattu ja se on tiivistetty selkeään muotoon. Informaatio sisältää viestin, jolloin se informoi jotakin. Tieto on laajempi, monimutkaisempi ja syvällisempi kuin data ja informaatio. Tieto syntyy usein kokemuksen kautta, siihen sisältyy arvot sekä uskomukset ja se on käytännönläheisempää. Omat arvot ja uskomukset tulisi tiedostaa, koska ne määräävät sen, mitä havainnoimme ja mitä otamme vastaan. Informaatio muuttuu tiedoksi, kun sitä verrataan aikaisempiin tilanteisiin, mietitään sen vaikutus toimintaan ja päätöksiin, selvitetään sen liittyminen muuhun tietoon sekä selvitetään muiden mielipidettä asiaan. (Salmela 2014, 22–24; Virta 2011, 22–23).

Älykyys mahdollistaa oikeiden ratkaisujen, valintojen ja päätöksen oikeanaikaisen tekemisen, se on tiedon soveltamista. Älykkyydellä on kolme osatekijää: tunneäly, tiedollinen äly ja intuitiivinen äly, nämä kaikki kolme yhdistettynä luovat luovan älykkyuden. Ylimpänä on viisaus, joka on pitkän henkilökohtaisen oppimisen tulos. Se on pitkän, henkilökohtaisen oppimisen ja kokemuksen tuloksena

sisäistettyä, sovellettua ja itse kehitettyä tietoa, johon liittyvät kiinteästi arvot, moraalit ja henkilökohtaiset kokemukset. Viisautta liittyy vahvasti harkintaan. (Salmela 2014, 22–24.)

## 2.2 Tiedon luokittelu informaatiohistoriaan perustuen

Pokela [2001] jakaa tiedon teorian tietoon, käytäntötietoon ja kokemustietoon, joista teorian tieto ja käytäntötieto ovat objektiivista tietoa ja kokemustieto on subjektiivista (Virtainlahti 2009, 35). Teorian tieto on käsitteiden ja symbolien muodossa olevaa informaatiota, jota prosessoimalla se muuttuu merkitykselliseksi. Käytännötieto on konkreettista ja sitä ymmärretään havaintojen, käsitteiden ja kokeilujen kautta. Kokemustietoa muodostuu ajattelun, teorian ja käytännön keskinäisellä muuntelulla. (Virtainlahti 2009, 35.)

Stevens [1986] taas on esittänyt, että informaatiohistorian suuret käännteet ovat merkinneet suuria muutoksia tiedon liikkumisessa ja varastoinnissa saaden näin uuden olomuodon ja muuttanut aina askeleen rakenteellisempaan muotoon (Salmela 2014, 25). Hän jakaa tiedon hiljaiseen tietoon, puhuttuun tai muulla sovitulla syntaksilla välitettyyn tietoon, dokumentoituun tietoon ja tietokoneohjelmiin ja niiden käsittelemään dataan. (Salmela 2014, 25.)

Hiljainen tieto on tiedon vähiten rakenteellinen luokka, johon kuuluu informaatio, joka aivoissamme on, mutta olemme vain hyvin pienestä osasta siitä tietoisia. Hiljainen tieto on kokonaisvaltaista, kokemukseen perustuvaa tietoa, johon sisältyy geneettinen, ruumiillinen, intuitiivinen ja kokemusperäinen tieto. Hiljainen tieto on varastoituna inhimilliseen muistiin, jolloin se sisältää sekä sen mitä muistamme ja osaamme että sen mitä emme muista. Tietoa saadaan siirrettyä toiselle henkilölle esimerkiksi mallioppimisen, puhumisen tai kirjoittamisen avulla. Päätöksenteko tapahtuu aavistuksiin, tuntemuksiin ja kokemuksiin perustuen. (Salmela 2014, 26.)

Puhuttu tai muulla sovitulla syntaksilla välitetty tieto on yleisin tapa rakenteellistaa hiljaista tietoa seuraavalle tasolle. Puhe katsotaan usein olevan pelkästään vanhojen asioiden uudelleenryhmittelyä, olemassa olevan tiedon yhdistelyä tai sanomista uudella tavalla kun taas ajattelun ja keskustelun myötä vanhat ajatukset saavat uusia muotoja. Hiljaisen tiedon eritasoiset uskomukset ja mielikuvat saavat yhteisen tulkinnan organisaatiossa kielen ja keskustelun avulla ja näin luodaan yhteisiä näkemyksiä siitä mitä tapahtuu, miten tilannetta tulkitaan ja mihin pyritään. Kielen ja keskustelun avulla hiljaisen tiedon eritasoiset uskomukset ja mielikuvat saavat yhteisen tulkinnan. Päätöksenteko tapahtuu syy-

seuraussuhteisiin, päättelyyn, järkeilyyn sekä hiljaisen tiedon tasolta tuleviin kokemukseen ja osaamiseen perustuen. (Salmela 2014, 27.)

Dokumentoidussa muodossa tieto on astetta rakenteellisempaa ja täsmällisempää kuin puhuttu tieto. Merkittävin ero puhuttuun tietoon on tiedon tallentamisessa ja säilyvyydessä. Käsittelymekanismeja dokumentoidulle tiedolle ovat muun muassa kirjoittaminen, lukeminen ja mallintaminen, dokumentoidun tiedon hakumekanismit, kuvat, kaaviot ja videot. Dokumentoidun tiedon osalta päätöksenteko tapahtuu päättelysääntöihin, laskentakaavoihin, erilaisiin toiminta- ja matemaattisiin malleihin perustuen tai niillä täydennettynä. (Salmela 2014, 27–28.)

Tietokoneohjelmat ja niiden käsittelemä data on määritelty yksikäsitteisellä tarkkuudella eikä monitulkinnaisuutta ole. Tiedon käsittelysäännöt on ohjelmoitu valmiiksi toiminnoiksi tietokoneohjelmiin niin, että toiminnot tapahtuvat automaattisesti annettujen tai saatujen käskyjen mukaan. Päätöksenteko tapahtuu mekaanisin, ennalta ohjelmoituihin sääntöihin perustuen. (Salmela 2014, 28.)

### **2.3 Eksplisiittinen ja hiljainen tieto jaottelu**

Yleisimmin käytetty jaottelu tiedosta on, että se voidaan jakaa kahteen lajiin eksplisiittiseen (näkyvä, julkinen ja tunnettu tieto) ja hiljaiseen tietoon (empiiristä ja konkreettista). Hiljainen tieto on välttämätöntä taustatietoa, jonka avulla näkyvää tietoa käsitellään ja kehitetään, kun taas eksplisiittinen tieto määrittelee käsittelemämme asian ja tekee sen näkyväksi. Näitä molempia tiedon puolia tarvitaan asioiden käsittelyyn. (Virtainlahti 2009, 42.)

Eksplisiittinen tieto on muodollista ja systemaattista tietoa, joka voidaan ilmaista sanoin, numeroin tai esimerkiksi kaavioiden avulla. Se on helposti käsiteltävää, ja se myös ilmenee ja on jaettavissa kovan datan, tieteellisten mallien, koodattujen menettelytapojen tai yleismaailmallisten periaatteiden muodossa. Eksplisiittistä tietoa ovat esimerkiksi kokousmuistiot, käyttöohjeet ja toimintasuunnitelmat (Huotari 2005, 68; Virtainlahti 2009, 43.)

On esitetty myös jaottelu, jossa tieto jaetaan näkyvään tietoon, hiljaiseen tietoon ja transsendenttiseen tietoon. Tässä transsendenttinen tieto nähdään hiljaisen tiedon esimuotona, aistimuksena ja tuntemuksina, jotka lopulta tulevat tietämyksen tasolle toimintaan. Transsendenttistä tietoa pidetään

kykynä aistia esille nousevia mahdollisuuksia. Hiljaista tietoa on myös jaettu hiljaiseen ja implisiittiseen tietoon. Tämän mukaan tieto on näkyvää, joten hiljaista tietoa ei voida artikuloida helposti, kun taas implisiittinen tieto voidaan artikuloida, mutta sen haltija ei ole sitä vielä artikuloanut. (Virtainlahti 2009, 45–46.)

Michael Polanyiä [1966] pidetään hiljaisen tiedon käsitteen keksijänä. Hänen mukaansa tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan (Pohjalainen 2012, 2). Polanyin mukaan hiljainen tieto on kaiken tietämisen perusta, jolloin kaikki tieto on joko hiljaista tietoa tai perustuu hiljaiseen tietoon. Hänen mukaan ihmisillä on paljon tietoisuutta, joka näkyy toiminnassa erilaisina tapoina, rutiineina, käytäntöinä ja tuntemuksina, mutta jota he eivät osaa ilmaista. Haldin-Herrgårdin ja Salon [2008] mukaan eksplisiittisessä ja hiljaisessa tiedossa on kyse samasta tietomassasta ja kokemusperustasta, jolloin nämä tiedon lajit voidaan nähdä saman kokemus- ja tietoperustan eri ulottuvuuksina eikä toisiaan poissulkevinä (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 279–283).

Kaplinski [1982] vertasi ihmisen tietoisuutta jäävuoreen, josta tietoinen ja tietoisesti opittu osa näkyy pinnalla ja pinnan alla oleva suurin osa jäävuoresta kuvaa alitajuista ja pitkällä aikavälillä omaksuttua tietoa (Virtanen 2006, 10). Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan yleisesti intuitiivista, ei-sanallista tietämystä, joka karttuu ihmisen toiminnallisen kokemuksen kautta. Hiljaisessa tiedossa tietäminen perustuu tunteeseen tai vakuuttuneisuuteen tietämisestä ja jonka perusteita ei voida sanallisesti määritellä vakuuttavasti, ollen näin ei-propositionaalisen tiedon laji. (Pohjalainen 2012, 2.)

Arkipuheessa hiljaisella tiedolla tarkoitetaan kokemuksellista tietoa, kun taas työelämässä sillä tarkoitetaan osaamista ja taitoa mitä työkokemus synnyttää. Tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että hiljaista tietoa on vaikea artikuloida. Hiljainen tieto sisältää uskomuksia, mielikuvia, ajatusrakennelmia ja näkemyksiä, jotka ovat ihmisen toiminnan taustalla, se on myös ammattitaitoa, osaamista. (Pohjalainen 2012, 1–2)

Hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista, koska se sisältää henkilökohtaisia näkemyksiä, käsityksiä, intuitioita ja aavistuksia. Se sisältää myös haltijansa kokemuksia, ideoita, arvoja ja tuntemuksia ja on juurtunut syvälle yksilöön. Hiljainen tieto onkin kokemuksen synnyttämää tietoa ja taitoa, jossa toiminta tapahtuu vaistonvaraisesti ja ajattelemattomasti, tätä on myös vaikea pukea sanoiksi. Koivunen [1997] määrittelee hiljaisen tiedon niin, että siihen sisältyy kaikki geneettinen, ruumiillinen, intuitiivinen, myyttinen, arkkityyppinen ja kokemusperäinen tieto, jota ihmisellä on, mutta sitä ei voida ilmaista verbaalisesti (Virtainlahti 2009, 48). Kokemus liittyy oleellisena osana hiljaiseen tietoon, tätä kautta

mukaan tulevat fyysinen ja kehollinen ulottuvuus. Hiljaisen tiedon syntyessä oppimista tapahtuu sekä mielen että ruumiin kautta. (Virtainlahti 2009, 32–49.)

Hiljaisen tiedon alueella syntyneet säännöt eivät ole rationaalisia syy-seuraus-ketjun loogisia tuloksia. Esille nousee mielikuvia, jotka seuraavat toisiaan näennäisen satunnaisessa järjestyksessä. Oikea ja väärä eivät ole tavanomaisessa paremmuussuhteessa. Hiljaisen tiedon alueella alkukantaiset vaistot sekä itsekkäät pyrkimykset ovat vahvoja tekijöitä. Inhimillisessä päätöksenteossa ja mielipiteen muodostumisessa hiljaisella tiedolla on suuri merkitys. Organisaation kaikessa inhimillisessä toiminnassa on mukana hiljaista tietoa, kuten myös organisaation toimintaprosessissa sekä toimittaja- ja asiakassuhteissa. (Salmela 2014, 19–21.)

Haldin-Herrgård [2004] on tutkiessaan 149 tutkijan käyttämiä määritelmiä hiljaisesta tiedosta, määritellyt hiljaisen tiedon henkilökohtaiseksi, abstraktiksi, käytännölliseksi ja kokemuksen kautta saavutetuksi (Pohjalainen 2012, 4). Hiljaisen tiedon keskeisiä ominaisuuksia ilmaisevia käsitteitä, epiteettejä ovat intuitio, taidot, näkemykset, tietotaito, uskomukset, mentaaliset mallit ja käytännön älykkyys. (Pohjalainen 2012, 4–5).

Polanyin [1966] mukaan pelkällä eksplisiittisellä tiedolla ei voida onnistua suorituksessa, vaan mukaan tarvitaan aina myös hiljaista tietoa, jota hän piti jopa kaiken tietämisen perustana (Kurtti 2012, 38). Hänen mukaansa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu aina myös hiljaisen tiedon jakamista, muun muassa ihminen käyttää hiljaista symboliikkaa vuorovaikutusprosessissa ilmaistakseen vastapuolelle tunteitaan. (Kurtti 2012, 38.)

Hiljaisella tiedolla on kaksi ulottuvuutta kognitiivinen ja tekninen. Kognitiivisen kautta havaitsemme ja määrittelemme maailmaa, se sisältää perinteitä, tuttuja ja yhteisesti hyväksytyjä havaitsemisen tapoja, uskomuksia, olettamuksia ja mentaalisia malleja. Nämä koetaan itsestäänselvyyksinä, koska ne ovat niin syvällä mielessämme. Teknisen tieto muodostuu taidoista ja tietämyksestä kuten käden taidoista ja taitotiedosta. Ne ovat vapaamuotoisia ja vaikeasti määriteltävissä olevia taitoja. (Kurtti 2012, 38.)

Haldin-Herrgård [2004] puolestaan on luokitellut hiljaisen tiedon ulottuvuudet niihin liittyvien toimintojen mukaan mentaaliin, aistillisiin/sensorisiin, sosiaalisiin ja käytännöllisiin toimintoihin (Pohjalainen 2012, 5). Mentaaliin toimintoihin luokitellaan hiljaisen tiedon epiteettejä kuten kyvykkyys, taidot, intuitio, ajattelumallit, ymmärrys, oivallus, inspiraatio, uskomukset, luovuus, harkinta, mielipide, aavistus, ennakointikyky ja arvostelukyky. Nämä nousevat esiin esimerkiksi

ongelmanratkaisutilanteessa. Aistillisiin toimintoihin luokiteltavia hiljaisen tiedon epiteettejä ovat tunteminen, tunteet, taiteellinen näkemys, maku, asenteet, vaistonvarainen tunne, saada tuntuma jostakin ja kehon tuntemus. Tällöin voidaan puhua esimerkiksi näppituntumasta, vainusta tai aavistuksesta. Sosiaaliin toimintoihin liittyviä hiljaisen tiedon epiteettejä ovat yhteiset käsitykset, normit, arvot, vuorovaikutustaidot, sosiaaliset taidot, kulttuuri, terve järki ja elämäkokemus. Tämä osa voidaan nähdä laajimpana hiljaisen tiedon ilmentymänä. Käytännöllisistä toiminnoista puhuttaessa hiljaisen tiedon epiteetteinä pidetään tietotaitoa, asiantuntemusta, nyrkkisääntöä, niksejä, käytännöllistä älyä, kädentaitoja, kehollisia taitoja, elämäkokemusta ja rutiineja. (Pohjalainen 2012, 4–5).

## 2.4 Yhteenvetoa luvusta

Koko ihmiskunnan ajan ihminen on rakentanut tietoa ja siirtänyt sitä säilyäkseen. Tiedon katsotaan olevan hyvin perusteltu tosi uskomus, joka on jäsentynyt kokemusten, arvojen, informaation ja oivallusten myötä. Tietoa luokitellaan useilla erilaisilla tavoilla. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin kolmeen erilaiseen näkemykseen.

Tiedon luokittelu dataan, informaatioon, tietoon, älykkyyteen ja viisauteen kuvaa tiedon rakentumista irrallisesta ja merkityksettömästä tiedosta pitkän henkilökohtaisen oppimisen ja kokemuksen muokkaamaksi viisaudeksi. Tällöin viisaudessa kuvataan hiljaista tietoa rakennusaineena alkuperäiselle tiedolle, jolloin siitä muodostuu sisäistettyä, sovellettua ja itse kehitettyä tietoa. Stevenssin mallissa taas kuvataan hiljainen tieto tiedon alkumuodoksi, jota rakenteellistaa puhuttu tai muulla sovitulla syntaksilla välitetty tieto. Lopuksi tieto muutetaan rakenteellisempaan ja täsmällisempään muotoon dokumentoimalla. Näissä kahdessa luokittelussa hiljaisen tiedon näkemys on hyvin erilainen. Ensimmäisessä luokittelussa hiljainen tieto rakentaa tiedon ja taas toisessa luokittelussa hiljainen tieto on lähtökohta dokumentoidulle tiedolle, eksplisiittisen tiedon raaka-aine. Yleisin jaottelu tiedolle on jakaa se hiljaiseen tietoon ja eksplisiittiseen tietoon, jolloin hiljainen tieto on välttämätöntä taustatietoa näkyvän tiedon käsittelyyn ja eksplisiittinen tieto määrittelee käsitellyt asiat ja tekee hiljaisesta tiedosta näkyvää. Molempia tiedon muotoja kuitenkin tarvitaan.

Hiljaiselle tiedolle ei ole yhtä ainoa oikeaa määritelmää vaan määritelmiä sille on paljon. Hiljaiseen tietoon yhdistetään termejä kuten henkilökohtainen, abstrakti, käytännöllinen ja kokemuksellinen. Hiljainen tieto sisältää haltijansa kokemuksia, arvoja ja tuntemuksia.

Hiljaiselle tiedolle on esitetty erilaisia ulottuvuuksia. Sitä jaetaan kognitiiviseen, jonka kautta havaitaan ja määritellään maailmaa sekä tekniseen ulottuvuuteen, joka muodostuu taidoista ja tietämyksestä. On esitetty myös jaotelu mentaalisiin (intuitio, ymmärrys), aistillisiin (tunteminen), sosiaalisiin (yhteiset käsitykset) ja käytännöllisiin (tietotaito) toimintoihin.



### 3 OPPIMINEN

Oppimista koskevat käsitykset ovat muuttuneet viime vuosina. Tällä hetkellä oppimista tarkastellaan tiedon rakentamisena aiemman tiedon siirtämisen ja välittämisen sijaan (Huotari ym. 2005, 29). Oppiminen voidaan määritellä monin tavoin, se on muuttumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä. Oppiminen edellyttää reflektointia, arviointia, jossa analysoidaan omia kokemuksia ja vertaillaan sekä liitetään niitä aiempiin ja näiden pohjalta luodaan uusia toimintamalleja. Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan. Tiedon määrä lisääntyy koko ajan valtavasti ja työelämä on jatkuvassa muutoksessa, nämä edellyttävät yksilöiltä paljon. Työ on jatkuvaa oppimista, ainoa tapa säilyttää yrityksen kilpailuetu on varmistaa, että työyhteisö oppii nopeammin kuin kilpailijat. (Sydänmaalakka 2007, 26–33.)

#### 3.1 Oppimistyylit

Sydänmaalakka (2007) tuo kirjassaan esille neljä oppimistyyppiä: reagoiva oppiminen, ennakoiva oppiminen, toimintaoppiminen ja kyseenalaistava oppiminen. Oppimistyytit voivat esiintyä myös yhdessä, eivätkä näin ollen poissulje toisiaan. Reagoivassa oppimisessa opitaan kokemuksesta ja sen arvioinnista. Ennakoivassa oppimisessa yritetään ennakoida tulevaisuutta ja oppia sitä, jonka jälkeen pyritään valitsemaan paras toimintatapa. Toimintaoppimisessa ryhmä pyrkii löytämään ratkaisun ongelmaan hankkimalla tietoa. Ratkaisuehdotus viedään käytäntöön ja arvioidaan tulos. Kyseenalaistavassa oppimisessa asetetaan koko toimintamalli kyseenalaiseksi. Arvioinnin lopputuloksena voidaan merkittävästikin muuttaa vanhaa toimintamallia sekä taustalla olevia ajattelumalleja. (Sydänmaalakka 2007, 35–36.)

Collin, Paloniemi, Rasku-Puttonen, ja Tynjälä (2010) nostavat kirjassaan esille kollaboratiivisen oppimisen, joka määritellään sosiaalisesti prosessiksi, jossa luodaan ja rakennetaan ymmärrystä toisten esittämien ajatusten ja ideoiden pohjalta sekä neuvotellaan yhä uudelleen merkityksistä. Monissa tutkimuksissa on osoitettu, että ryhmässä on mahdollisuus päätyä parempiin tuloksiin kuin mihin kukaan yksin pääsisi. Kollaboratiivisen oppimisen avulla tuetaan oppilaan aktiivista tiedon rakentamista. Kollaboratiivisen oppimisen tuloksena voi syntyä uusia ideoita ja tuotoksia, edellyttäen osallistujilta herkkyyttä toisten ajatuksille, että ne voidaan ottaa huomioon ja rakentaa käsitystä toisten ajatusten pohjalta, unohtamatta kriittisyyttä. (Collin, Paloniemi, Rasku-Puttonen & Tynjälä 2010, 24–27.)

Peter Honey ja Alan Mumfordin [1992] kehittämä oppimistyylijaottelu perusteella ihmiset jaetaan neljään perustyyppiin. Nämä ovat aktiivinen osallistuja, harkitseva tarkkailija, looginen ajattelijä ja käytännön toteuttaja (Virtainlahti 2009, 236–237). Aktiiviset osallistujat oppivat parhaiten kokeilemalla, ottamalla haastavia tehtäviä ja olemalla muutenkin monessa mukana. Heiltä puuttuu pitkäjänteisyys eivätkä he jaksaa perehtyä asioihin syvällisesti. He pitävät nopeatempoisesta toiminnasta. Heille sopivat hyvin aivoriihet ja muut tekniikat, joissa ideoita voi vapaasti heitellä ilmaan. Harkitsevat pohtijat jäävät mielellään taka-alalle havainnoiden ja pohtien kokemuksia eri näkökulmista. He pitävät tärkeänä perusteellisesta tiedon keruuta ja pohdintaa. Lopullisen johtopäätöksen tekoa he siirtävät mahdollisimman kauas. Oppiminen tulee olla suunnitelmallista eivätkä he sopeudu nopeisiin muutoksiin. Loogiset ajattelijat oppivat parhaiten järkeilemällä ja loogisten mallien avulla. He pitävät analysoimisesta ja yhteenvetojen tekemisestä, heillä on myös taipumusta perfektionismiin. He torjuvat kaiken, mikä ei sovellu heidän ajattelumalliin. Käytännön toteuttajat ovat innokkaita kokeilemaan uutta. He ideoivat paljon ja soveltavat niitä nopeasti käytäntöön. Käytännön toteuttajat ovat jalat maassa ja nauttivat tehdessään käytännöllisiä päätöksiä ja ongelmia ratkoessaan. He eivät ole kiinnostuneita käymään pitkiä keskusteluita. (Sydänmaalakka 2007, 41–44; Virtainlahti 2009, 236–237.)

VAK-oppimistyyli (visuaalinen, auditiivinen ja kinesteettinen) perustuvat sille, mitä havaintokanavaa eli aistia ihminen painottaa oppimisessaan. Ihmiset oppivat eri tavoin, toiselle jokin tyyli on selvästi muita vahvempi ja toiset yhdistelevät eri tyyliä. Visuaalisessa oppimisessa näkö on hallitseva aistikanava, tällöin ihminen käyttää näkömuistiaan ja muistaa hyvin kuvia ja kaavioita. Puheessaan visuaalisesti oppiva henkilö käyttää näkemiseen liittyviä sanoja kuten anna, kun näytän. Visuaalisella ihmisellä on vilkas mielikuvitus ja hän on luova. Hän oppii katselemalla, mieleen hänelle jäävät hyvin kuvat, kaaviot, taulukot ja filmit. Auditiivisessa oppimistyyliässä kuulo on hallitseva, jolloin hän muistaa kuulemansa. Puheessaan hän käyttää kuulemiseen liittyviä sanoja, kuten kuulostaa, kerro lisää. Auditiivisesti oppiva henkilö on yleensä hyvä puhumaan ja kirjoittamaan, mutta selittää asioita hitaasti prosessoiden. Kinesteettisessä oppimistyyliässä tärkeitä ovat tuntemukset ja toiminnallisuus sekä liike. Oppija haluaa tehdä itse ja tuntea toimintansa, käyttäen sanoja kuten minusta tuntuu. Hän osallistuu mielellään ja kaipaa vaihtelua, mutta tarvitsee aikaa asioiden prosessointiin. (Virtainlahti 2009, 237–238.)

Dohmenin mukaan osaamisen kehittämisen menetelmätyyppejä on neljä:

1. **Formaali oppiminen** on oppimista koulutusorganisaatioiden piirissä. Tällainen opiskelu on määrämuotoista ja se johtaa tavallisesti tutkintoon, josta saadaan todistus tai sertifikaatti, esimerkiksi Vakuutustutkinto.
2. **Nonformaali oppimista** ovat yrityksen järjestämiä tai ulkopuolelta hankittuja oppimistapahtumia, jotka eivät johda muodolliseen tutkintoon, esimerkiksi laatukoulutus.
3. **Informaali oppiminen** tapahtuu työssä ja työympäristössä, eikä sitä ole systemaattisesti suunniteltu tai organisoitu.
4. **Satunnainen oppiminen** on tiedostamatonta, joka tapahtuu suunnittelemattomasti ja tahattomasti, esimerkkinä ongelmatilanteesta oppiminen. (Viitala 2007, 189–190)

Sydänmaalakka (2007) on kirjassaan soveltanut oppimisprosessin kuvaamiseen Kolbin mallia, joka soveltuu hyvin aikuisten oppimisen kuvaamiseen. Oppimisprosessi lähtee liikkeelle kokemuksista ja halusta oppia kokemuksistamme. Tämän jälkeen arvioidaan ja pohdiskellaan erilaisia näkemyksiä ja tosiasioita, jonka jälkeen ne muutetaan tiedoksi. Arvioinnin jälkeen tieto pyritään sisäistämään ja ymmärtämään, syntyy ahaa-elämys, jolloin tunnemme ymmärtävämme asian. Seuraavana vaiheena on soveltaminen, jolloin tietoa sovelletaan käytäntöön ja testataan eri yhteyksissä. Tässä yhteydessä tieto voi laajentua ja syventyä. Oppimisprosessia vahvistavia tekijöitä ovat halu oppia uutta, ahaa-elämys ymmärtämisestä, kokeileminen ja oppimisen dokumentointi. Kaikki nämä kuuluvat oppimisprosessiin, ja oppimistapahtuma tulisi suunnitella niin, että jokainen vaihe käydään läpi. Kaikki havainnointi ja oppiminen tehdään omaa aikaisempaa kokemuspohjaa vasten, tämä mahdollistaa sen, että ihmiset kokevat samat tapahtumat hyvin eri tavalla. (Sydänmaalakka 2007, 37–41.)

### 3.2 Oppiva organisaatio

Osaamisen ja tietämyksen kehittämisessä ja luomisessa oppiva organisaatio antaa parhaimman perustan. Organisaation oppiminen on enemmän kuin sen jäsenten oppiminen, se on kyky yhdistää yksilöiden oppiminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Huotari ym. 2005, 31). Oppivassa organisaatiossa tietoa luodaan, hankitaan ja jaetaan tehokkaasti. Sydänmaalakka (2007, 55) määrittelee oppivan organisaation organisaatioksi, jolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttaa ja uudistaa ympäristön vaatimusten mukaisesti samalla oppien kokemuksistaan ja pystyen nopeasti muuttamaan toimintatapojaan.

Chris Argyris ja Peter Senge määrittelevät oppivan organisaation seuraavasti:

Organisaation jäsenet kyseenalaistavat jatkuvasti toimintaansa, havaitsevat virheitä tai poikkeamia ja korjaavat niitä itse uusimalla organisaatiota ja omia toimintojaan (Virtainlahti 2009, 229 [Argyris 1977]).

Jokaisella on mahdollisuus kehittyä jatkuvasti ja saavuttaa haluamiaan tuloksia. Uudet ajattelumallit viriävät ja ihmisillä on yhteiset tavoitteet, he myös oppivat yhdessä (Virtainlahti 2009, 229 [Senge 1990]).

Argyriksen mukaan oppiva organisaatio rakentuu virheiden korjaamisen ja jatkuvan kyseenalaistamisen pohjalle, kun taas Senge korostaa oppimista edistävää ilmapiiriä ja mahdollisuuksien luomista, joiden avulla oppimista voi tapahtua. Aidossa oppivassa organisaatiossa nämä molemmat näkökulmat ovat tärkeitä. (Virtainlahti 2009, 228–229.)

Oppivan organisaation ominaisuuksia ovat: organisaatiolla on yhteinen visio, tavoitteet ja arvot, jotka ohjaavat jokaisen toimintaa seuraavasti. Osaaminen on yksi arvoista, josta myös palkitaan, henkilöstö hahmottaa toiminnan kokonaisuuden ja tunnistaa oman tehtävänsä merkityksen prosessissa. Henkilöstö ymmärtää, miten nykytilanteesta päästään tavoitteisiin, oman työn kehittämiseen on mahdollisuus ja valta, kehittymiseen, oppimiseen ja kouluttautumiseen on jokaisella mahdollisuus, kokeilut ja virheet sallitaan, johto on roolimalli ja oppimisen johtaja, tieto liikkuu vapaasti joka suuntaan, organisaatio on matala ja joustava lisäksi organisaatio on avain ja siihen kuuluu myös ulkopuolisia sidosryhmiä. Organisaation kehittyminen oppivaksi organisaatioksi on pitkä prosessi. Hiljaisen tiedon johtamisen näkökulmasta edellä mainitut ominaisuudet ovat tärkeitä. Hiljainen tieto tulee tunnistaa, että se voidaan tuoda esille ja jakaa, tiedon jakaminen sekä kehittäminen on mahdollistettava. (Virtainlahti 2009, 229–230.)

Oppivan organisaation toimintatavan kehittäjät korostivat ryhmän tai tiimin merkitystä uuden tiedon synnyssä (Salmela 2014, 52). Watkinsin ja Marsickin [1993] mukaan organisaation oppiminen perustuu kolmivaiheiseen malliin, jossa yksilötasolla tapahtuva tiedon lisääntyminen käsitellään tiimissä / kehitysryhmässä, joka kokoaa yhteen yksilöiden osaamisen, tiivistään sen uudeksi tiedoksi ja siirtää se organisaation osaamiseksi (Salmela 2014, 52).

### 3.3 Yhteenvetoa luvusta

Oppiminen on prosessi, jossa uudet tiedot, taidot ja kokemukset johtavat muutokseen oppijan toiminnassa. Oppimista organisaatiossa tukee parhaiten oppiva organisaatio, jossa tietoa luodaan, harkitaan ja jaetaan tehokkaasti.

Oppimisessa tulee ottaa huomioon erilaiset tyylit oppia. Oppimistyylejälkin on useita ja tässä oppinnäytetyössä niistä on valittu muutama esimerkiksi. Oppimistyyppjä voidaan jakaa sen mukaan milloin oppiminen tapahtuu, reagoivassa oppimisessa opitaan kokemuksesta ja sen arvioinnista, kun taas ennakoivassa oppimisessa pyritään ennakoimaan tulevaisuutta ja löytämään sitä kautta paras toimintatapa tulevaisuuteen nähden. Toimintaoppimisessa pyritään löytämään ratkaisu käsillä olevaan ongelmaan ja kyseenalaistavassa oppimisessa koko toimintamalli kyseenalaistetaan.

Toisessa esitetyistä oppimistyyleistä oppiminen jaotellaan sen mukaan miten oppija vastaanottaa ja käyttää uutta tietoa. Oppimistyylit ovat aktiivinen osallistuja, harkitseva tarkkailija, looginen ajattelija ja käytännön toteuttaja. Kolmantena esitelty havainnointikanavaan perustuva oppimistyyli jaottelu jakaa oppimisen visuaaliseen, auditiiviseen ja kinesteettiseen oppimiseen. Esitellyissä oppimistyyleissä on paljon yhtäläisyyksiä, mutta ne myös täydentävät toisiaan.

## 4 ASIANTUNTIJUUS

Asiantuntijuudella viitataan suomenkielessä tietämiseen, arviointiin tai ennakkointiin liittyviin seikkoihin, kun sen englanninkielinen vastike ”expertise” viittaa lisäksi tekemiseen tai suorittamiseen. Kansainvälisessä kirjallisuudessa asiantuntijuudella käsitettä käytetäänkin kuvaamaan tekemistä ja osaamista eikä pelkästään tietämistä. Sosiokulttuurisessa tutkimuksessa painotetaan asiantuntijuuden olevan muutakin kuin yksilön sisäinen ominaisuus, se kehittyy ja ilmenee sosiaalisessa ympäristössä ja kulttuurissa. (Collin, Paloniemi, Rasku-Puttonen & Tynjälä 2010, 16–41.)

Osaaminen rakentuu vähitellen ja on myös alakohtaisia eroavaisuuksia siinä milloin suorituskyky on huipussaan, toisilla aloilla nuori ikä mahdollistaa parhaan suorituksen kun taas toisella alalla nuoren on mahdotonta saavuttaa huippuosaamista. Tasokasta osaamista ei voi synnyttää ilman muiden apua, osaaminen syntyy ryhmien ja asiantuntijakulttuurien yhteisen työn tuloksena. Asiantuntijuus muodostuu yksilöllisten ominaisuuksien, kognition sekä asiantuntijoiden yhteisön eli kulttuurin tuloksena. (Collin ym. 2010, 41–42).

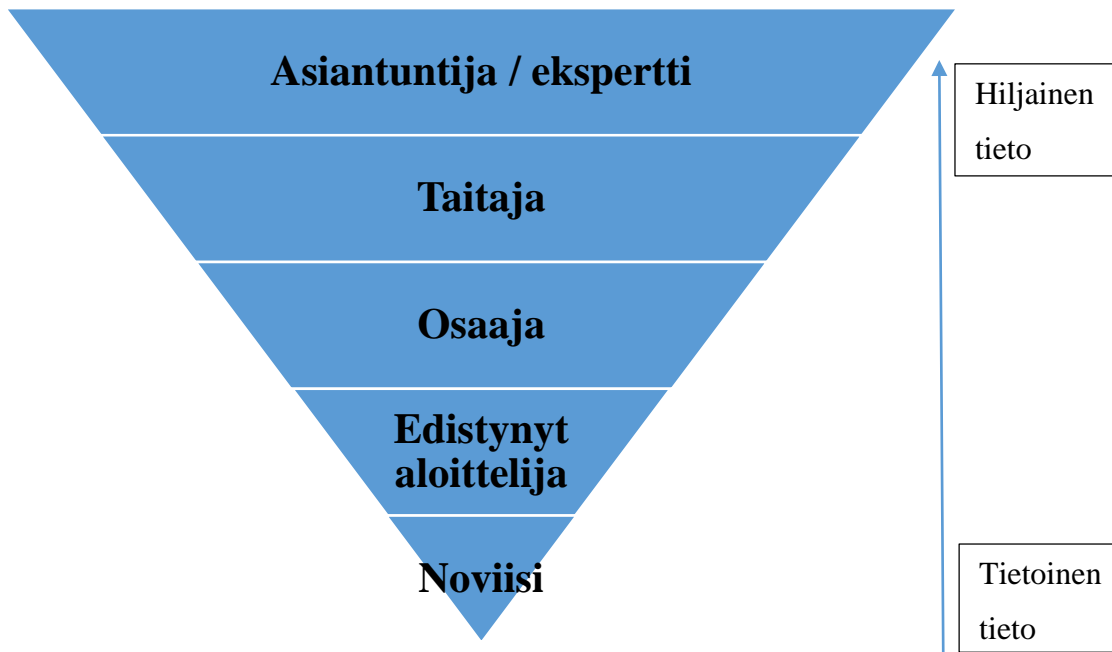
On myös esitetty selitys sille, miksi osasta ihmisistä tulee huippuosaajia, kun toiset kykenevät pitkästä urasta huolimatta keskinkertaisiin suorituksiin. Asiantuntijoille on tyypillistä asteittain etenevä ongelmanratkaisu, tällöin yksilö asettaa itselleen jatkuvasti haasteellisempia ongelmia ja tehtäviä toimien näin osaamisen ylärajoilla sekä ylittäen rajoja ja oppien kokoajan uutta. (Collin ym. 2010, 15.)

Feltovich ym. [2006] tutkimuksessa asiantuntijuus ja oppiminen katsotaan pääosin kognitiiviseksi eli tiedollisiin toimintoihin liittyväksi ominaisuudeksi. Heidän keskeisiä löydöksiä asiantuntijuudesta/huippuosaamisesta ovat:

- alakohtaisuus, huippusuoritukset eivät ole siirrettävissä suoraan alalta toiselle,
- asiantuntijoiden tietorakenteet ovat laajempia, hierarkkisempia, johdonmukaisempia ja syvällisempiä kuin aloittelijoiden,
- automatisoituneet suoritukset,
- tarkkaavaisuuden kohdistuminen tehtävän kannalta oleellisiin seikkoihin,
- itsesäätelytaidot ja oman toiminnan reflektointi. (Collin ym. 2010, 13–14).

Tutkijat Hulbert ja Stuart Dreyfus [1999] havainnollistavat osaamisen kehittymisen portaiden avulla asiantuntijaksi kehittymisen prosessia (Virtainlahti 2009, 157). Portaalta toiselle siirryttäessä muutoksia

tapahtuu niin opiskelussa, havainnoinnissa kuin osallistumisessa. Aluksi luotetaan sääntöihin ja yksityiskohtaisiin tehtävälisiin, kunnes hiljalleen tekeminen muuttuu kokemusperäiseksi ja intuitiota hyödyntäväksi ja havainnointi muuttuu kokonaisuuden näkemiseksi. Osallistumisessa lähdetään ulkokohtaisesta toimijasta etenemään kohti osallistuvaa suorittajaa. (Virtainlahti 2009, 157–158.)



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

Noviisilla ei ole vielä käytännön kokemusta tilanteista, vaan hän toimii tietoisien tiedon avulla. Noviisilla voi olla hyvät teoreettiset tiedot asioista, mutta niiden käytäntöön soveltaminen vielä ontuu varsinkin muuttuvissa tilanteissa, eikä hän näe kokonaiskuvaa tilanteesta. Hänen tuoretta teoriatietoaan on kuitenkin hyvä myös hyödyntää organisaatiossa. Noviisi tukeutuu jäykästi teoriaan ja opetettuihin sääntöihin tai suunnitelmiin, häntä voi auttaa luomalla tehtävälisiä, sekä antamalla faktatietoa työstä. Pitkään työssä olleet ihmisetkin voivat koulutuksen myötä taantua noviisin tasolle, kun tiedostamatonta toimintaa pitää yhtäkkiä muuttaa. (Virtainlahti 2009, 158.)

Edistynyt aloittelija on jo kerännyt kokemuksia asiantiedon rinnalle, hän kuitenkin tukeutuu tehtävälisiin, mutta kykenee soveltamaan sääntöjä tilannekohtaisesti. Hän on jo alkanut muodostaa omia sääntöjä tilanteille, mutta hänellä on vielä vaikeuksia asettaa asioita tärkeysjärjestykseen ja muodostaa kokonaiskuvaa niistä. Edistyneen aloittelijan tulisikin arvioida itse sääntöjen toimivuutta sekä luomaan omat tavat toimia. Hänelle on annettava mahdollisuus testata omia toimintamallejaan. (Virtainlahti 2009, 159.)

Osaaja ymmärtää, että tilanteisiin vaikuttavia tekijöitä on paljon. Informaatiotulvasta selvitäkseen hän luo toimintasuunnitelman, jossa määritellään tärkeät ja vähemmän tärkeät asiat sekä sääntöjä. Osaaja ymmärtää asioita pitkän aikavälin päämääriä ja ymmärtää, ettei kaikkeen voi varautua etukäteen ja oppii toimimaan yllättävissä tilanteissa. (Virtainlahti 2009, 159–160.)

Taitaja käyttää tietoisien toiminnan lisäksi kokemusperäistä harkintaa. Toimintaa ohjaa enää viitteelliset ohjeet ja hän ymmärtää kokonaistilanteen. Taitaja korvaa tietoiset päättelysäännöt jäsentämällä kokemuksiaan intuitiivisesti, mutta hänellä on edelleen ongelmia päämäärien saavuttamisessa. Ajattelu on muuttunut sanallisesta muodosta kokemukselliseksi. (Virtainlahti 2009, 160.)

Asiantuntija ymmärtää tilanteet intuitiivisesti eikä enää nojautu sääntöihin, ohjeisiin tai periaatteisiin. Osaaminen on sanatonta, myös suoritus on sulavaa ja joustavaa. Asiantuntija käyttää intuitiotaan, jolloin aikaisemmin koetut tilanteet toimivat esimerkkeinä uusien tilanteiden hallinnassa. Hän kykenee varautumaan tulevaan ennen kuin mitään merkkejä on havaittavissa. Asiantuntija reflektointitaitoa olisi hyvä hyödyntää edistyneiden aloittelijoiden ja taitajien kouluttamisessa. (Virtainlahti 2009, 160.)

Asiantuntijuus on siis tietämisen lisäksi myös tekemistä ja osaamista, eikä se ole sidoksissa työntekijän ikään tai työvuosiin, vaan toisilla aloilla nuorikin voi olla huippuosaaja. Asiantuntijuuden katsotaan rakentuvan vuorovaikutuksessa. Asiantuntijuuden myötä osaaminen on sanatonta ja suoritus sulavaa ja joustavaa. Asiantuntija ei enää nojautu sääntöihin, ohjeisiin tai periaatteisiin vaan toiminta on intuitiivista ja hän kykenee varautumaan myös tulevaan. Asiantuntijoille tyypillistä on asteittain etenevä ongelmanratkaisu, jolloin hän toteuttaa jatkuvasti haasteellisempia tehtäviä oppien näin koko ajan uutta.



## 5 HILJAISEN TIEDON TUNNISTAMINEN JA JAKAMINEN

Työ on nykyisin jatkuvaa uuden oppimista, uusien haasteiden kohtaamista ja uusien hankkeiden kohtaamista. Tämän lisäksi työ on asiantuntijavaltaista, vuorovaikutteista ja tietointensiivistä. Ihmisen on kyettävä hankkimaan jatkuvasti uusia tietoja ja taitoja sekä kyseenalaistamaan jatkuvasti entisiä toimintamallejaan työhön liittyvän tietämyksen muuttuessa ja kokeilemaan uusia toimintamalleja työhönsä. Sosiaalisen muistin relevanssi on yhä lyhempi. Jatkuvan itsensä kehittämisen ja identiteetin muuttamisen seurauksena voidaan miettiä, mitä tämä vaikuttaa kokemustiedon siirtämiseen. Kokemusperäisen tiedon siirtäminen on helpompaa työssä, joka vuodesta toiseen pysyy hyvin saman sisältöisenä. Iän tuoman kokemustiedon lisäksi organisaatioiden olisi hyvä siirtää kokemuksia yli funktioiden ja organisaatiotasojen, tästä on tullut yksi kilpailutekijä mietittäessä miten voidaan tuottaa tuoreita elämyksiä asiakkaalle. (Toom ym. 2008, 229–230.)

Ihmiset oppivat työtaidoistaan 80 % työssä ja 20 % työpaikan ulkopuolisessa koulutuksessa. Ihmisten välisessä kommunikaatiossa noin 10 % tiedosta välittyy sanojen avulla ja loput 70 % perustuu sanattomaan kehonkieleen (Salmela 2014, 19). Näin ollen oppiminen kehittyisi huomattavasti, jos toiminnassa luonnollisesti syntynyt ja olemassa oleva hiljainen tieto saataisiin yrityksen käyttöön. Yrityksen osaamispotentiaalista suuri osa on hiljaisen tiedon alueella. (Toivonen & Asikainen 2004, 12–13.)

Hiljainen tieto on tietoa, joka pitää sisällään kokemuksia ja tietoa, joita ei ole helppo tunnistaa eikä siirtää toiselle. Hiljainen tieto on muodoltaan abstrakti, toiminta- ja tilannesidonnainen sekä itsestänselvyys, tämän vuoksi sitä on vaikea hahmottaa. Yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa hiljaista tietoa voidaan tunnistaa, jakaa ja neuvotella yhteisistä merkityksistä. Hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja siirtämisessä voidaan pohjana käyttää henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen keinoja, keskeisimpinä näistä ovat vuorovaikutteisuus, yhdessä tekeminen, asioista kyseleminen ja puhuminen, erilaiset projektit, tiimit, parit, perehdytys, mentorointi sekä työparien vaihto. (Toom ym. 2008, 237–240.)

Hiljaisen tiedon tunnistamisessa arvostus on avainasemassa, arvostaminen alkaa yksilöstä ja oman ammattitaidon arvostamisesta. Toisten henkilöiden osaamisen ja tietämyksen arvostaminen lähtee tasapainosta, jossa henkilö ymmärtää oman ammattitaitonsa merkityksen ja tiedostaa, että muiden tietämys täydentää kokonaisuutta. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös siihen miten tietämystä

arvostetaan. Organisaatiossa, jossa vallitsee kilpailuhenki ja kateus, on mahdotonta arvostaa omaa ja toisten osaamista, tällöin vain selviytyminen kilpailussa on tärkeää. (Virtainlahti 2009, 82–83.)

Hiljaisen tiedon tunnistamisessa on tärkeää muistaa, että kyseessä on kokemukseen perustuva tieto eikä teorian tieto. Haasteena hiljaisen tiedon tunnistamisessa on se, että hiljaisen tiedon haltija ei yleensä itsekään tunnista sitä. Kysymykset kuten mitä minä osaan, mitä tiedän, mistä tiedän, miten teen ja keneltä kysyn auttavat tarttumaan hiljaiseen tietoon. Hiljainen tieto on niin syvällä toiminnassa, että sen esille tuominen vaatisi koko kokemustaustan, henkilökohtaisten ominaisuuksien sekä oppimisen ja kehittymisen polun avaamista. Hiljaisesta tiedosta riittää kuitenkin usein tuoda esiin ne asiat, jotka voidaan konkreettisesti merkitä muistiin ja jakaa muille osallistujille. Kaikkein syvällisempiä osia ei ole tarpeen jakaa. Vastaanottaja myös muokkaa saamansa tiedon omaan kokemuspohjaansa ja ominaisuuksiinsa sopivaksi toimintatavaksi. (Virtainlahti 2009, 85–86.)

Polanyin [1966] määritteli kolme tasoa hiljaisissa tiedoissamme ja taidoissamme:

1. **Artikuloitavissa oleva tieto**, joka osataan välittömästi sopivassa tilanteessa muuttaa puhuttuun tai kirjoitettuun muotoon.
2. **Vielä artikuloimaton tieto**, joka ei ole huomion kohteena, mutta johon huomio voidaan kiinnittää ja sen jälkeen artikuloida. Tieto voi olla valmiiksi jäsentynyt selkeiksi mielikuviksi ja ajatuksiksi, jotka ovat valmiita puhuttavaan tai kirjoitettavaan tiedon muotoon.
3. **Artikuloimaton**, se osa tiedosta, jota ei osata kuvata kielellisesti tai ei voida ottaa huomion kohteeksi. Tieto on vielä raaka-aine tasolla näin ollen vielä jäsentymätöntä kokemus- ja tietomassaa. (Toivonen & Asikainen 2004, 13–14; Salmela 2014, 29–30.)

Organisaation toimintakyvyn kannalta on ensin keskityttävä selvittämään toiminnan kannalta olennainen ja kriittinen hiljainen tieto. Ensimmäinen on siis tunnistettava, millä osaamisella ja tietämyksellä tulokset saadaan aikaiseksi, näitä on myös peilattava tulevaisuuteen, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Kaikkea tietoa ei tarvitse jakaa, on tunnistettava esimerkiksi vanhentuneet toimintatavat, joista olisi opittava pois. Kriittinen hiljainen tieto on sellaista, jota ilman organisaation toiminta vaarantuu, se on erityistä osaamista ja tietämystä liiketoiminnan kannalta oleellisissa asioissa. Liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta mikään asia ei saa olla vain yhden tiedossa. Kriittisen tietämyksen tarkastelussa voidaan hyödyntää organisaation muistia tutkineen Annie Brookingin [1999] listausta organisaatiolle tärkeistä asioista:

- tietyn ammatin sisältämä tieto

- kuka tietää mitäkin
- miten asiat hoidetaan
- kuka osaa parhaiten tietyn työn
- tieto yrityksen historiasta
- asiakastuntemus
- maan liiketavat
- tieto, kuinka tiimi kootaan
- kuinka lähestyä ongelmaa. (Virtainlahti 2009, 88–90.)

Ensimmäisenä portaana hiljaisen tiedon siirtämisessä on selvittää, millaista tietoa halutaan siirtää ja mihin tarkoitukseen sitä kerätään. Halutaanko siirtää henkilön osaaminen organisaatioon vai halutaanko hyödyntää hiljainen tieto organisaation kehittämisessä. Tiedon keräämisellä voi nähdä kolme tavoitetta, ensinnäkin mikä on avainosaamista tässä tehtävässä, mitkä ovat ne pienet tärkeät yksityiskohdat, joiden hallinta on osoittautunut tärkeäksi. Toiseksi, miten työtehtävää, prosessia ja asiakastoimintaa tulisi kehittää. Kolmantena, miten kerätty tieto hyödynnetään kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa. (Salmela 2014, 61.)

Hiljaisen tiedon jakamisessa tulisi huomioida erilaiset oppimistyyli. Hyvin usein opastaja välittää tietoaan omalle oppimistyyliille sopivalla tavalla, joka ei välttämättä sovi oppijalle. Oppijan ja opastajan olisi tärkeä tiedostaa omat oppimistyyliinsä, jolloin oppimisprosessissa voidaan hyödyntää molemmille sopivia tapoja oppia. Eri-ikäisten erilaiset tavat oppia ja tehdä päätöksiä on myös hyvä huomioida, koska nuorten ongelmanratkaisu perustuu useimmiten muodollisten päättelyketjujen ja sääntöjen soveltamiseen, kun taas ikääntyvät luottavat kokemukseen ja intuitioon. Nuoret alkavat vasta kartuttaa käytännön kokemuksia, joita liitetään aiempaan teoretietoon, kun taas ikääntyvät liittävät uutta tietämystä vanhan kokemusperäisen tiedon päälle, heille haasteena on päivittää teoretietoaan. (Virtainlahti 2009, 238–239.)

Henkilöstöressurssien huomioiminen hiljaisen tiedon siirrosta on tärkeää. Hiljaisen tiedon siirtämiseen tarvitaan vuorovaikutusta, luottamusta ja avointa suhdetta, jotka eivät rakennu hetkessä. Tämän vuoksi esimerkiksi eläkkeelle siirtyvän ja uuden työntekijän yhteinen työaika pitäisi olla riittävän pitkä, että tietämystä pystyttäisiin mahdollisimman hyvin jakamaan. Pääallekkäinen rekrytointi nähdään usein liian kalliina, vaikka sijoitus tulisi nähdä pidempiaikaisena sijoituksena laadukkaaseen toimintaan. Laajemmassa mittakaavassa ennakoivalla henkilöstörakennesuunnittelulla varmistetaan osaamisen ja tietämyksen säilyminen sekä toiminnan laadukkuus henkilöstömuutoksista huolimatta. Konkareiden

hiljainen tietämys on saatava jaettua organisaatioon jääville ja sinne tuleville, niin ettei pitkä työkokemus mene hukkaan. (Virtainlahti 2009, 179–180.)

Organisaation viestintää tarkasteltaessa sekä viestin lähettäjän että vastaanottajan hiljaisen tiedon maailmat sisältävät kaikki tiedostetut ja tiedostamattomat kokemukset osittain järjestyneessä osittain järjestymättömässä muodossa. Viestin lähettäjä konvertoi hiljaista tietoa ensin mielikuviksi, jonka jälkeen ilmaisee sen kielellisesti puheena sekä tämän jälkeen dokumentoi sitä mallinnetuiksi kuviksi tai kirjoitukseksi. Viestin vastaanottaja taas tulkitsee viestejä ja vastaa niihin sekä tallentaa sen uudeksi osaamiseksi hiljaisen tiedon alueelle. Sekä viestin lähettäjä että viestin vastaanottaja tulkitsevat havaintojaan oman henkilökohtaisen ajattelutapamallin ja käsitemaailmansa kautta. Tieto liikkuu organisaatiossa horisontaalasti henkilöltä toiselle ja vertikaalisesti hiljaisesta rakenteelliseksi tiedoksi. Mallioppimista lukuun ottamatta viestintä tapahtuu sanallisen tai muun mallintamisen kautta. Jokainen taso sisältää suodattimia (tiedon ymmärrettävyys- ja oikeamuotoisuustarkistuksia), jotka kontrolloivat tiedon liikkumista. (Salmela 2014, 66–67.)

Hiljaisen tiedon hallinnan toteuttaminen vaatii organisaatiossa aikaa, koska työntekijät tarvitsevat aikaa tietämyksen esille tuomiseen, sen kehittämiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen. Usein kuitenkin annetaan työntekijälle lisätehtäväksi tietämyksen jakaminen kaiken muun työn ohella ja odotetaan hänen hoitavan velvollisuutensa. Hiljaisen tiedon hallintaan liittyvät tehtävät tulee sisällyttää työntekijän työkuvaan, tämä merkitsee sitä, että jostakin muusta täytyy karsia. Hiljaisen tiedon esilletuominen ja dokumentointi ovat laajoja ja aikaa vieviä tehtäviä, joiden tulokset tulevat näkyviksi pitkällä aikavälillä. Hiljaisen tiedon jakaminen esimerkiksi mentoroinnin tai paritoiminnan avulla vaatii aikaa, että ehditään käydä työtehtävä läpi riittävän syvällisellä tasolla. Tietämyksen jakaminen vaatii luottamuksellista ja avointa suhdetta, jonka rakentaminen vie myös oman aikansa. Uuden työntekijän perehdyttämisessä ei kaikkea ammattiin liittyvää tietämystä voida kaataa työntekijän päähän muutamassa päivässä. (Virtainlahti 2009, 177–179.)

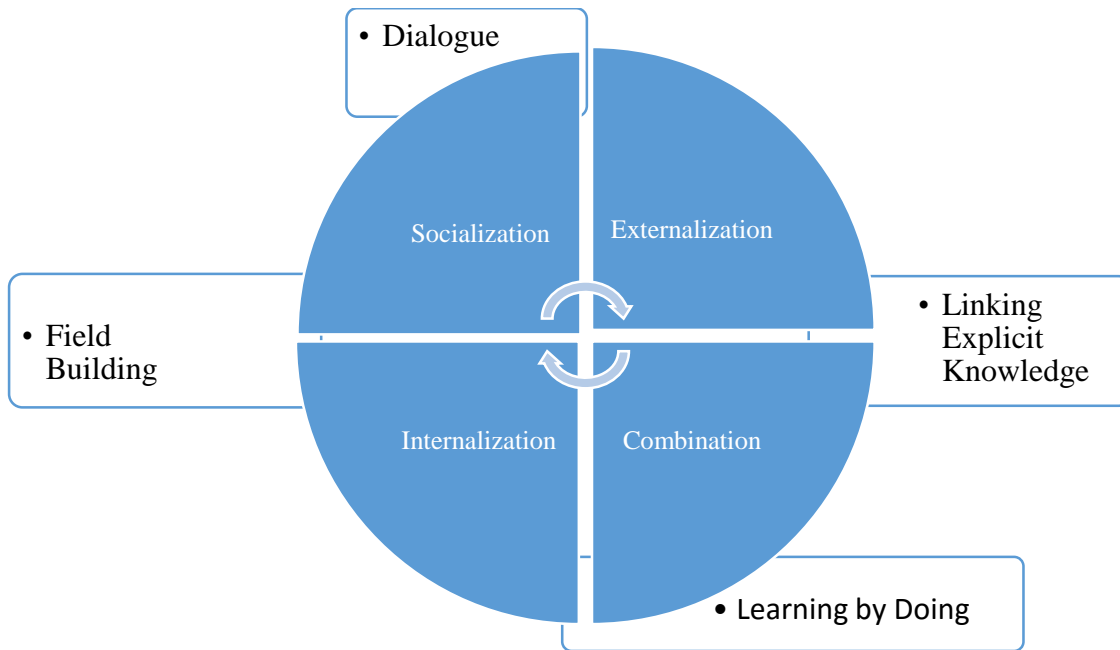
Tällä hetkellä eletään taloudellisessa taantumassa, jolloin yrityksissä on jouduttu tekemään henkilöstövähennyksiä tai uhka siitä on olemassa. Epävarmassa tilanteessa halutaan pitää kiinni omasta osaamisesta ja tietämyksestä, tällä pyritään suojaamaan omaa asemaa organisaatiossa, että mahdolliset irtisanomiset voitaisiin omalta kohdalta välttää. Pelätään, että tietämystään jakamalla työntekijä tekee itsestään tarpeettoman, vaikka päinvastoin organisaatiossa tarvittaisiin kaikkien työntekijöiden osaaminen ja tietämys, että tilanteesta selvitäisiin. Ihmisillä on luontainen tarve pysyä entisessä tutussa ja turvallisessa: haluamme tehdä asioita samalla tavalla kuin aikaisemmin, haluamme istua aina samassa

paikassa jne. Sama pätee myös asioihin, jotka ovat epäkäytännöllisiä tai haitallisia (Kesti 2005, 57). Jokaisen tuomat omat ajatukset ja kokemukset yhteiseen keskusteluun mahdollistaa uusien ideoiden syntymisen, innovatiiviset ja tietämystään jakavat työntekijät ovat organisaation voimavara. (Virtainlahti 2009, 87–88.)

Husted ja Michailova [2002] esittivät tutkimuksensa perusteella seuraavia yksilötason syitä varastoida tai olla jakamatta tietoaan: tiedon jakamiseen kuluu aikaa, itse kovalla työllä hankkimaa tietoa ei haluta antaa siipeilijöille, ei haluta paljastaa oman osaamisen tasoa, tiedon jakamattomuus on strategia epävarmuutta vastaan, osaamista ei haluta paljastaa esimiehille, innovointia pidetään arvostetumpana kuin vanhan tiedon hyödyntämistä, tietoa ei pidetä arvokkaana tai luotettavana, pelätään kollegoiden arvostelua, organisaatio ei siedä virheitä eikä organisaatiossa hyödynnetä uusia ideoita (Marttinen 2010, 40–41). Reigi [2005] toi tutkimuksessaan esille lisäksi: ettei tietoa tarvitsevia kollegoita tunnusteta, tiedon arvoa muille ei ymmärretä, ikä- ja sukupuolierot, tunnustuksen puuttuminen tiedon jakamisesta, luottamuksen puuttuminen sekä kulttuuriset tai etniset erot (Marttinen 2010, 40–41).

Nonaka ja Takeuchi (1995) kehittivät teorian uuden tiedon synnystä organisaatiossa hiljaisen ja rakenteellisen tiedon vuorovaikutuksena. Osa tätä teoriaa on nelivaiheinen SECI-malli:

1. *Sosialisaatio (Socialization)*. Tieto siirtyy hiljaisesta tiedosta hiljaiseen tietoon. Uutta tietoa omaksutaan ei-tietoisesti, havainnoimalla, matkimalla ja harjoittelemalla. Tyypillisin tapa toteuttaa on mestari-oppipoika -suhde tai työharjoittelu.
2. *Ulkoistaminen (Externalization)*. Tieto siirtyy hiljaisesta tiedosta näkyväksi tiedoksi. Hiljaista tietoa puretaan auki ja hiljaista tietoa ulkoistetaan esimerkiksi käyttämällä kielikuvia, analogioita, kertomuksia, malleja ja hypoteeseja.
3. *Yhdistäminen (Combination)*. Tieto siirtyy tiedetystä tiedosta tiedettyyn tietoon. Tiedettyä tietoa yhdistetään uusin tavoin
4. *Sisäistäminen (Internalization)*. Tiedetty tieto siirtyy hiljaiseksi tiedoksi. Uudet tiedot automatisoituvat ja muuttuvat hiljaiseksi tiedoksi. Sisäistäminen on helpompaa, jos eksplisiittinen tieto on ilmaistu sanoin, dokumenttien, käyttöohjeiden tai vapaamuotoisten kertomusten avulla. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–70; Salmela 2014, 17.)

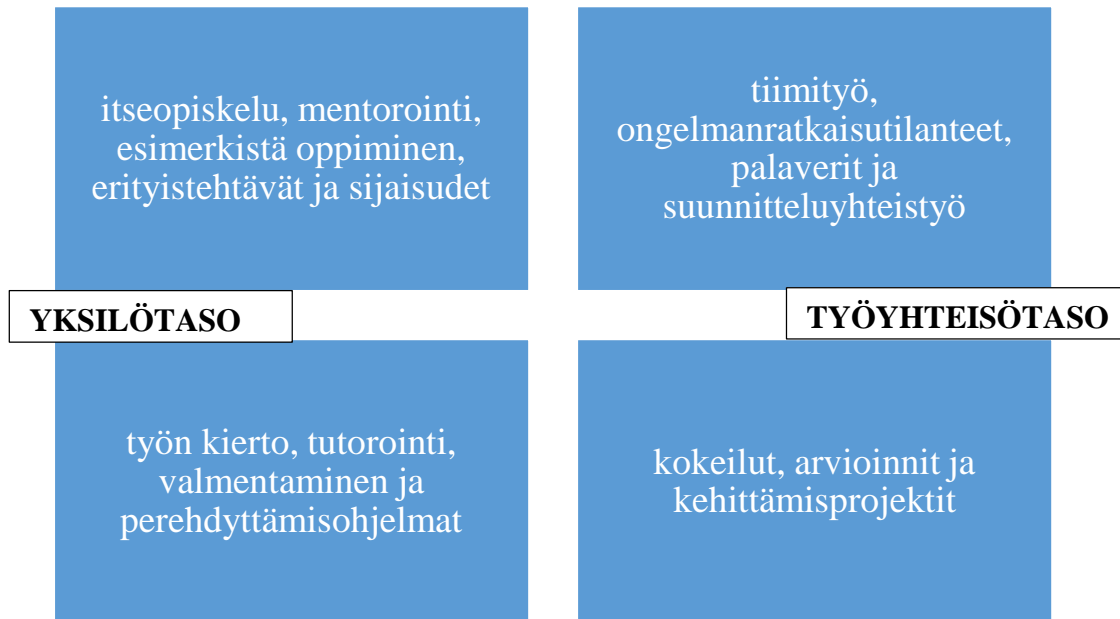


KUVIO 3. SECI-malli (Nonaka & Takeuchi 1995, 62)

Henkilöstön kehittämisen muotoja voidaan ryhmitellä sen mukaan, kuinka formaaleja tai epäformaaleja ne ovat sekä kehitetäänkö niillä yksilön, ryhmän vai koko yhteisön osaamista. Oheisessa kuviossa esitetyssä nelikentässä on hyvä kehittää erityisesti kuvion oikeanpuoleisia kenttiä, jolloin tietoisesti kehitetään työyhteisön palaveri- ja työn tekemisen käytäntöjä arvioivaan ja kehittävään suuntaan. (Viitala 2007, 191)

**TILANLÄHTÖINEN,  
EPÄMUODOLLINEN**

(kahvitaumat ja muut vapaamuotoiset kohtaamiset)



**FORMAALI, STANDARDOITU**

(koulutusilaisuudet, koulutus ja kehittämisohjelmat)

KUVIO 4. Henkilöstön kehittämisen muotoja (Viitala 2007, 191)

Osana työtä tapahtuva hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirto vaatii osapuolilta ymmärtävää paneutumista asiaan (Toom ym. 2008, 253). Hiljaisen tiedon jakamista tukevat erilaiset työn kehittämisen muodot kuten työnkierto, sijaisuuksien hoito, moniosaaminen, työn laajentaminen, työn rikastaminen, projekteihin ja kehittämishankkeisiin osallistuminen, mentorointi, toimintaoppiminen (action learning), parhaista käytännöistä oppiminen, ongelmanratkaisutilanteet, itseohjautuva oppiminen, jakamista tukevat myös henkilöstötoiminnot kuten rekrytointi, perehdyttäminen, työnopastus, koulutus ja kouluttaminen, sekä kehityskeskustelut. (Virtainlahti 2009, 127–130.; Viitala 2007, 191–203.)

Seuraavaksi käydään läpi muutamia erilaisia menetelmiä joiden kautta hiljaista tietoa voidaan saada näkyväksi ja siirrettyä henkilöiden välillä. Menetelmiä on pyritty jaottelemaan niiden samankaltaisuuden mukaan. Ensimmäisenä käsitellään rekrytointia, perehdyttämistä ja työnopastusta, toisessa kappaleessa käsitellään työn kehittämisen muotoja. Kolmannessa kappaleessa käsitellään erilaisia ryhmätyöskentelymalleja ja neljännessä paneudutaan mallittamiseen. Seuraavassa vaiheessa keskitytään

reflektioon, benchmarkkaukseen ja toimintaoppimiseen. Kuudennessa kappaleessa käsitellään esimerkistä oppimista ja viimeisenä käydään läpi epiteetikorttihaastattelua ja metaforien käyttöä hiljaisen tiedon siirrossa.

## **5.1 Rekrytointi, perehdyttäminen ja työnopastus**

Henkilöstötoiminnoista rekrytointi on keino, jonka avulla organisaation osaamista ja tietämystä voidaan uudistaa kiinnittämällä huomiota organisaation tarpeisiin nyt ja tulevaisuudessa. Uusien työntekijöiden myötä organisaatioon saadaan uutta tietämystä jaettavaksi sekä uudelta työntekijältä vanhoille että toisinpäin. Perehdyttämisessä uusi työntekijä tutustuu työtehtäväänsä sekä organisaation toimintaan, tällä tuetaan työntekijää kunnes hän kykenee omatoimiseen työskentelyyn. Kokemusperäistä tietämystä opitaan sosiaalistumisen kautta ja juuri perehdyttämisen avulla sosiaalistutaan uuteen työpaikkaan, tällöin oman hiljaisen tiedon tunnistava perehdyttäjä voi välittää hiljaista tietoa uudelle työntekijälle. (Virtainlahti 2009, 130–134.)

Työnopastus on varsinaiseen työhön liittyvää perehdyttämistä ja se koskee sekä uusia työntekijöitä että siirryttäessä talon sisällä uusiin tehtäviin. Työnopastuksessa jaettu hiljainen tieto voi lyhentää opetteluvaihetta ja nopeuttaa tehtävän omaksumista. Koulutuksien avulla lisätään työhön liittyvää uutta tietoa, kun koulutuksissa saatu teoria on sisäistetty, se muuttuu hiljalleen hiljaiseksi tiedoksi. Kehityskeskusteluissa käydään läpi työntekijän suoriutumista menneestä kaudesta ja pohditaan uusia tavoitteita ja kehittymisen suuntia. Kehityskeskustelussa käydään läpi osaamista ja kokemusperäistä tietoa ja arvioidaan niitä. Kehityskeskustelussa voidaan työntekijää ohjata kehittämään tiettyä osaamista ja syventämään osaamistaan, nostaa esille henkilöitä, joilla on annettavaa kokemuksen perusteella sekä sopia keinoista hiljaisen tiedon jakamiseen. (Virtainlahti 2009, 130–134.)

## **5.2 Työn kehittämisen muodot**

Työnkierrossa työntekijä siirtyy määritellyksi ajaksi kokonaan toiseen työtehtävään, tämän tarkoituksena on kartuttaa kokemusta ja kehittää monitaitoisuutta sekä edesauttaa verkostojen luomista. Tietämys välittyy työkierron molempiin suuntiin uuteen tehtävään sekä takaisin vanhaan tehtävään. Hiljaisen tietämyksen olennainen osa on kokonaisuuden hallinta, työnkierrossa oman työtehtävän näkee



toisesta perspektiivistä, jolloin voi kartuttaa tietämystään omasta työtehtävästä ja organisaation toiminnasta uudella tavalla. Työn laajentamisessa työntekijä tekee saman työtehtävän eritasoisia vaiheita, täällä horisontaalisella laajentamisella lisätään työn vaihtelevuutta. Työn rikastamisella tarkoitetaan työn vertikaalista laaja-alaistamista, tämä lisää työn vaativuutta ja itsenäisyyttä. Molemmista sekä työn laajentamisesta että rikastamisesta kehitetään työntekijän osaamista omassa työtehtävässään luoden näin uutta hiljaista tietoa. (Virtainlahti 2009, 127–130.)

Työntekijöiden osaamista ja hiljaista tietoa voidaan tuoda esille myös osaamiskarttojen avulla. Osaamiskarttaan kuvataan kaikki osaamiset, joita tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa, karttaan voidaan kuvata myös olemassa oleva osaaminen tai laatia kokonaan uusia osaamisvalikoimia. Osaamiskartat voidaan tehdä koko organisaatiosta, tietyn henkilöstöryhmän tai tiimin osaamisesta tai erikseen valitusta osaamisalueesta. Osaamiskartta voi kuvata organisaatiossa tarvittavaa osaamista nyt ja tulevaisuudessa, auttaa tarvittaessa rekrytoimaan uutta työvoimaa, toimia henkilöiden osaamisarvioinnin apuna sekä antaa osaamisen kehittämislle ja kehitystoimien arvioinnille raamit. Osaamiskartoituksen osaamisen tasot määritellään yleensä 0–5 asteikolle, jossa 0 tarkoittaa, ettei osaamista ole ja 5 tarkoittaa huippuosaajaa. (Virtainlahti 2009, 91–93.)

Osaamiskartoitukseen liittyy myös osaamisen tavoiteprofiilin laatiminen. Osaamisprofiili on osaamiskartan perusteella muodostettu osaamisen tavoitetasojen yhdistelmä, joka voidaan määritellä yksilölle, työntekijäryhmille, tiimeille tai koko organisaatiolle. Osaamisprofiili auttaa näkemään, mitä osaamista henkilöllä tulisi olla. (Virtainlahti 2009, 92.)

Hiljaisen tiedon saamiseksi osittain näkyväksi osaamiskuvausten avulla tarvitaan lisäksi kuvaamista arvoista, asenteista ja käsityksistä. Osaamiskartoitus ei ole kuitenkaan varsinaisen hiljaisen tiedon esille tuomisen työkalu. Osaamiskartoituksen avulla työntekijöitä autetaan tunnistamaan omaa osaamistaan, osaamisen tunnistamisen kautta päästään myös käsiksi hiljaisen tiedon tunnistamiseen. Mikäli osaamiskartoitukseen halutaan liittää tietämyksen esille tuomista, tulisi numeroarvioinnissa avata numeroissa piilevää hiljainen tietämys tehtävään liittyen esimerkiksi mitä käytännössä tarkoittaa tietystä tehtävässä, että henkilö osaa asian huippuosaajan tasolla. Tällä haetaan varsinaista toimintaa työtehtävässä eikä pelkkää huippuosaajatason kuvausta. (Virtainlahti 2009, 93–94.)

### 5.3 Pienryhmät, verkostot ja epäviralliset käytännöt

Erilaisia sekä organisaation sisäisiä että ulkoisia verkostoja luomalla voidaan edistää tietämyksen jakamista. Työyhteisössä on runsaasti erilaisia epävirallisia verkostoja, joita syntyy vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisöjen konkarit ovat luoneet erilaisia verkostoja, joiden kautta oikea osaaminen ja apu ovat helposti saatavilla. Tämä tieto näkyy käytännön tietämyksenä siitä keneltä missäkin tilanteessa voi pyytää apua. On tärkeää mahdollistaa verkostoituminen ja yhteistyöntekeminen myös osastorajojen yli esimerkiksi työpaikan virkistäytymistilaisuudet ja yhteiset projektit. (Virtainlahti 2009, 122–123.)

Kokemustenvaihtopiireissä osanottajat vaihtavat yhdessä kokemuksiaan työhön liittyen. Piiriin voi osallistua useita työntekijöitä organisaatiosta ja lisäksi siihen voidaan kutsua vierailijoita esimerkiksi jo eläkkeelle jääneitä henkilöitä. Vapaamuotoisen keskustelun avulla jaetaan kokemuksia työhön liittyvistä teemoista. Kokemustenvaihtopiirit ovat hyviä tapoja jakaa tietämystä ja rakentaa yhdessä uutta tietämystä. Kokemuksista muodostuu kokemustenvaihtopiireissä tarinoita, joiden kautta kokemukset jäävät hyvin osallistujien mieleen. Keskusteluja ei yleensä dokumentoida, mutta dokumentoinnin avulla niitä voitaisiin hyödyntää laajemmin organisaatiossa. (Virtainlahti 2009, 123–124.)

Pienyhteisö koostuu eri sukupolvien edustajista koostuvasta sekaryhmästä. Pienyhteisöissä toiminta on jatkuvaa, sosiaalinen ja vuorovaikutteinen prosessi, jossa uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja opettaminen on osa ryhmän luontaista toimintaa. (Toom ym. 2008, 239.)

Tiimejä ja työryhmiä käytetään synnyttämään vuorovaikutusta työyhteisön jäsenten välillä, täten edesauttaen tietojen ja taitojen välittämistä. Tiimillä tarkoitetaan itseohjautuvaa työryhmää, jolla on oma, selkeästi määritelty missio ja sen muodostavat tietyt nimetyt henkilöt. Yhteiset toimintatavat ja tavoitteet tukevat tietojen ja tietämyksen välittämistä. Tiimitoimintaa pidetään tehokkaana keinona jakaa tietämystä, tällöin jakaminen tapahtuu hiljaisen ja näkyvän tiedon vuorovaikutuksessa, jossa tieto täsmentyy vuoropuhelun, keskustelujen, kokemusten jakamisen ja havainnoimisen kautta. (Virtainlahti 2009, 118–119.)

Ryhmäprosessissa, jossa eri-ikäisille työntekijöille järjestetään aika, paikka ja vuorovaikutteinen keskustelu hiljaisen tiedon ja osaamisen tunnistamiseksi, päästään paneutumaan asiaan, pysähdytään miettimään, puretaan itsestäänselvyydet, kysellään, ihmetellään, kuvataan, osille annetaan nimiä ja ryhmitellään osat laajemmaksi kokonaisuudeksi. Näin hiljainen tieto alkaa saada muotoaan ja jalostuu yhteisessä keskustelussa. (Toom ym. 2008, 251.)

Epävirallisia käytäntöjä jakaa hiljaista tietoa ovat kokouskäytännöt sekä vapaamuotoiset tilanteet. Nämä ovat vaikeasti hallittavia, mutta toimivat parhaimmillaan tehokkaasti tietämyksen jakamiseksi. Kokouksissa voidaan käydä läpi onnistumisia, erityistapauksia tai ongelmallisia tilanteita ja näin ollen jakaa hiljaista tietoa. Tapauksia voidaan esittää ratkaisuihin tai etsiä yhdessä ratkaisua ratkaisemattomiin tapauksiin. Vapaamuotoiset tilanteet esimerkiksi kahvitaumat ovat erittäin tärkeitä hiljaisen tiedon jakamisessa. Tilanteissa luodaan vuorovaikutussuhteita ja rakennetaan hiljaisen tiedon kannalta olennaista luottamusta. Tämä mahdollistaa sen, että työasiassa on helpompi lähestyä ihmistä, johon on tutustunut paremmin. Ihminen jakaa tietämystään mieluummin tutulle kuin ventovieraalle ihmiselle. (Virtainlahti 2009, 134–136.)

#### **5.4 Mallittaminen**

NLP (neuro, linguistic, programming) tutkimussuuntaus on kehittänyt mallittamista 1970-luvulta saakka. NLP on malli siitä miten ihmisen aivot toimivat, kuinka opimme, ajattelemme, kommunikoimme, teemme päätöksiä ja motivoitumme sekä miten saadaan aikaan haluttuja muutoksia. Mallittamista voisi kuvata lauseella ”Me tiedämme jo, mikä on paras tapa tehdä jotakin. Se on tapa, jota alan huippuosaajat käyttävät. Kysymys on, voimmeko selvittää, miten he sen tekevät.” Mallittamisessa haetaan jopa yhden ihmisen mallittamisen ja hänen taitonsa auki purkamisen kautta toimintamallia. Mallittamisessa etsitään hiljainen tieto ja tehdään siitä näkyvää. Mallittamisen voi jakaa kolmeen tasoon mitä, miten ja miksi. Ensin selvitetään mitä tehdään, jonka jälkeen selvitetään miten se tehdään ja lopuksi haetaan ratkaisua miksi toimii niin kuin toimii: ajattelutapaa, uskomuksia ja arvoja. (Toivonen 2004, 51; NLP akatemia 2015.)

Monesti koulutuksissa sekä yrityksen sisäisissä että ulkoisissa koulutuksissa kysymykseen mitä saadaan ratkaisu. Esimerkiksi tuodaan esiin luottamuksen rakentamisen tärkeys myyntitilanteessa ja kaikki tietävät ja hyväksyvät sen tärkeyden, mutta kuitenkin ei tuoda ratkaisua sille miten myyjä voi saada aikaan luottamuksen.

Mallittaminen on sekä uuden oppimisen tapa että tapa kehittää. Mallittamisessa oppii sekä mallinnettava että oppijat. Mallinnettava oppii tiedostamaan toimintansa ja tapansa ja pystyy itse tiedostaen käyttämään niitä muihin hyödyllisiin kohteisiin. Tiedostaessaan oman toimintansa pystyy myös muuttamaan toimintaansa. Mallittamista voidaan käyttää hyvin monessa yhteydessä, voidaan mallittaa

huippuosajia, arkipäivän osaamista, ongelmiin taitoina (ongelma joka toistuu ja josta ei halustaan huolimatta pääse pois). Mallittamisen käyttötarkoituksia on erilaisia: henkilö voi itse mallittaa itseltään jonkun taidon, henkilö mallittaa toisen henkilön oppiakseen häneltä jonkin taidon tai mallittaja mallittaa osaamista tarkoituksenaan löytää olennaiset asiat, rakentaakseen mallin, jonka avulla taito voidaan siirtää muille. (Toivonen 2004, 52–59.)

Mallitettaessa valitaan ensimmäisenä osaaminen, joka halutaan oppia ja siirtää eteenpäin. Tässä yhteydessä voidaan tehdä arvovalintoja esimerkiksi millaista myyntiä tai esimiestoimintaa halutaan vahvistaa. Tämän jälkeen tehdään mallittamisesta sopimus mallitettavan kanssa. On tärkeää, että malli ymmärtää sen, mitä ollaan tekemässä, jolloin hän on paremmin mukana yhteistyössä. Mallien määräksi on hyvä valita kolme henkilöä, joilla on kyseinen osaaminen, henkilöt voivat olla luonteeltaan hyvinkin erilaisia. Mallittajan on hyvä lähteä tilanteeseen myönteisellä kiinnostuksella, arvostuksella, ”tyhjällä päällä” (ennakkotietämättömyys) ja ihmettelyllä. Tämä siksi, että helposti näemme toisen toiminnassa vain sen minkä itse tiedämme, mutta mallittamisessa haetaan sellaista tietoa, jotka ovat mallille itselleen hiljaista tietoa ja jota mallittaja ei tiedä. Haastattelussa on tärkeä tarkentaa ja tarkentaa esille tulleita asioita eikä saa olettaa. (Toivonen 2004, 61–63.)

Monesti havainnointi tilanteessa on hyvä tapa tutkia mallin osaamista, ulkoista toimintaa, asentoja, elekieltä, ilmeitä, sanattoman toiminnan vauhtia, äänensävyjä. Toimivaa on myös mallittajan oma kokeilu, tällöin voi testata ymmärrystään kokeilemalla itse, miten onnistuu mallitettavan osaamisessa. Haastatteluissa kysytään, kuinka malli saa taidon aikaiseksi, mitä hän tekee ulkoisesti ja sisäisesti (mielessään) ja miten hän asian ajattelee. Haastattelussa kysytään muun muassa miten malli tekee jonkin asian, mitä ulospäin näkyviä tekoja siinä tapahtuu, miten tekoihin päädytään sekä minkälaisiin asioihin mallitettava kaiken taustalla uskoo (Virtainlahti 2009, 95). Haastattelussa tulee keskittyä nopeasti ja automaattisesti tapahtuvan osaamisen hidastamiseen, että se saadaan tunnistettavaksi ja tarkasteltavaksi. Mallittamishaastatteluja pidetään yleensä kolmesta viiteen. (Toivonen 2004, 62–64.)

Aineistoa mallintamisessa kertyy runsaasti eikä sitä kannata alkuvaiheessa aktiivisesti jäsentää, koska silloin on vaarana, että mallintaja heijastaa aineistoon omat senhetkiset käsitykset. Ajan kuluessa mallintaja alkaa saada oivalluksia jotka jäsentävät aineistoa. Ideoita mitä mallittajalle tulee, kannattaa testata mallitettavien kanssa. Kun malli alkaa muodostumaan, sitä kannattaa testata esimerkiksi mallitettavilta, itsellään tai opettaa se ihmisille jotka eivät sitä vielä osaa. Viimeisenä suunnitellaan ja suoritetaan mallin opetus, tällöin toiminta on pilkottu sopiviin palasiin ja olennaiset asiat on kuvattu niin, että taidon osaamaton voi sen oppia. (Toivonen 2004, 64–67.)

## 5.5 Reflektio, benchmarkkaus ja action learning

Reflektoimisessa toiminnan aikana oma toiminta kyseenalaistetaan ja luodaan uusia tapoja toimia ja ajatella, kun päästään omien sääntöjen ja rutiinien taakse saadaan hiljainen tieto hyvin esille. Toiminnan aikainen reflektointi on haastavaa, koska se vaatii toiminnan keskeyttämistä ja pohtimistaukoa. Toiminnan jälkeisessä reflektoinnissa tapahtumia ja kokemuksia arvioidaan jälkikäteen. Kriittisessä reflektoinnissa kyseenalaistetaan omat ennako-oletukset, tarkastellaan menneisyyden tapahtumia ja sattumuksia kriittisesti. Tämä auttaa valmistautumaan tuleviin tilanteisiin. Reflektoinnin kautta voi saada myös uusia ideoita ja sitä voi tehdä yksin tai ryhmässä. Ryhmässä voidaan arvioida tavoitteita, strategioita ja prosesseja sekä uudistaa niitä, parhaimmillaan voidaan tunnistaa julkilausutut teoriat ja toimintaa todellisuudessa ohjaavat käyttöteoriat. (Virtainlahti 2009, 124–125.)

Benchmarkkaus on tapa oppia toisilta, tällöin vertaillaan omaa suoritusta alan parhaisiin suorituksiin. Onnistuessaan benchmarkkaus voi tuoda muutoksia yksilön toimintaan ja sen avulla voidaan jakaa tietämystä kohteen ja benchmarkkaajan välillä. Dokumentoimalla hiljaista tietoa sitä voidaan jakaa eteenpäin organisaatiossa, kirjallisessa tai visuaalisessa muodossa oleva tietämys auttaa muita organisaation jäseniä pohtimaan omaa työtään ja siihen liittyvää tietämystä sekä sen jakamista ja edelleen kehittämistä. (Virtainlahti 2009, 127–130.)

Toimintaoppiminen eli action learning on oppimistapa, joka yhdistää teoriaa käytännön toimintaan ja oppiminen tapahtuu tekemisen kautta. Parhaat toimintamallit löydetään kyseenalaistamisen, ymmärtämisen ja vertailun kautta. Action learning perustuu ajatukseen, että havainto seuraa toimintaa ja siinä toisiinsa liittyvät intuitio, rationaalisuus ja toisilta saadut neuvot. Keskeinen piirre on, että oppija asettaa itselleen oppimistavoitteen, organisoi ja suunnittelee oppimisprosessinsa sekä määrittelee sen kuinka arvioi omaa oppimista. Tavoitteena on, että oppija itse on aktiivinen ja ongelmat ratkotaan kysymisen kautta sekä tuotetaan asiat oppijalle itselle ymmärrettävään muotoon. (Virtainlahti 2009, 233.)

Toimintaoppiminen kuvataan viisivaiheisena prosessina:

1. jokin ongelma herättää kyselyn ja havaintojen tekemisen
2. kyseenalaistamisen kautta esitetään hypoteeseja
3. kokeillaan ja testataan toimintamalleja käytännössä
4. ratkaisua arvioidaan refleктоimalla
5. seuranta. (Virtainlahti 2009, 234.)

## 5.6 Mentorointi ja esimerkistä oppiminen

Mallioppimisessa kuten mentoroinnissa ja esimerkistä oppimisessa ihminen oppii kokonaisuuksia, yleensä ei tietoisesti ympäristöä seuraamalla. Mentoroinnin perinteisenä käsityksenä on korostaa mentorin roolia kokeneena, tukea, tietoa ja verkostojaan nuoremmalle käyttöön antavana osajana. Mentoroinnin ydin on nähty kokeneemman ja nuoremman työntekijän väliseksi ammatilliseksi ohjaussuhteeksi. Tällöin lähtökohtana on olemassa olevien käytäntöjen ja käsitysten toistaminen ja vahvistaminen. Perinteisessä muodossaan mentorointi korostaa kulttuurin säilyttävää tehtävää eikä se edistä ammatillisten käytäntöjen uudistamista. Viime aikoina mentoroinnin käsite on muuttanut muotoaan siten, että mentorin auktoriteettia korostetaan yhä vähemmän, kun taas yhdessä tekemistä ja vastavuoroisuutta korostetaan. Mentorointi tulkitaan yhä enemmän vuoropuheluksi, keskusteluksi tai dialogiksi, jossa molemmat osapuolet oppivat ja rakentavat tietoa. Enää ei käsitellä mentorointia kahden henkilön väliseksi suhteeksi, vaan yhä useammin tätä sovelletaan ryhmissä. (Toom ym. 2008, 203–205.)

Mentoroinnin kulmakivinä ovat avoimuus, luottamus ja sitoutuneisuus. Työtavoissa keskeisenä on luottamuksellinen keskustelu. Mentorointi on hyvä tapa välittää hiljaista tietoa, koska sen avulla voidaan välittää organisaatiossa ja toimialalla vallitsevia arvoja, asenteita, normeja, toimintaperiaatteita ja tapoja, lisäksi välittyvät työyhteisön kokemukset ja historiatieto sekä näkemykset nykytilasta ja tulevaisuudesta. Onnistumisen kannalta on keskeistä organisaation tuki. Parhaiten mentorointi sopii organisaatioon, jossa on vahva ja monipuolinen koulutuksen ja kehittämisen kulttuuri. (Virtainlahti 2009, 119–120.)

Mentoroinnissa hiljainen tietoa ei välttämättä tarvitse muuttaa sanalliseen muotoon. Yhteisen tekemisen kautta hiljainen tieto siirtyy mentoroitavalle eli aktorille, hän voi myös kysymyksillään nostaa esiin tärkeitä seikkoja. (Toom ym. 2008, 205.)

Dialogi on syvällistä vuorovaikutusta, jossa keskustellen luodaan uusia merkityksiä, tarkoituksia tai ymmärrystä, etsitään mieltä ja tulkintaa elämälle ja maailmalle. Dialogissa tieto muodostuu sosiaalisessa konstruktionismissa, jolloin sen merkitys rakentuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa ihmisten kesken. Dialogi etenee keskustelun mukana sattumanvaraisesti uusiin ideoihin ja mielenmaisemiin. Mentori ei näin ollen siirrä toiselle oikeaa näkemystä tai tietoa vaan rakentaa merkityksen ja tulkinnan toisen ihmisen kanssa. Omia ja muiden ajatuksia kyseenalaistetaan pohtien ja arvioiden ja tietoisesti reflektoiden, näin syvälinen pohdinta ja kyseenalaistaminen tuovat esiin parhaat tavat toimia ja auttavat kehittämään toimintaa (Virtainlahti 2009, 125). Aidossa dialogissa kaikki osapuolet oppivat, dialogissa

kukaan ei omista toista parempaa tai pätevämpää näkökulmaa. Vaan kaikki ymmärtävät käsitteiden keskeneräisyyden ja ehdotusluontoisuuden. (Toom ym. 2008, 208–210.)

Dialogista tekee hyvän se, että siinä etsitään yhteistä ymmärrystä ja harmoniaa, pyritään ymmärtämään sanoma toisen esittämästä puheenvuorosta, kuunnellaan ja kuullaan mitä toinen sanoo sekä jokainen puhuu aidosti omista kokemuksistaan. Organisaatiokulttuurin olisi hyvä perustua avoimuuteen, luottamuksellisuuteen ja avuliaisuuteen, että se tukisi mahdollisimman hyvin dialogia. (Toom ym. 2008, 231–232.)

Dialogi sisältää kolme eri vertaisuudentasoa: eksistentiaalinen, episteeminen ja juridis-eettinen. Eksistentiaalisella tasolla ihmiset ovat keskenään samalla tasolla, tasavertaisia. Ihmisten väliset suhteet ovat symmetrisiä. Toimivassa mentorointisuhteessa mentoroitava ja mentori antavat vastavuoroisesti tunnustusta eksistentiaalisella tasolla. Episteemisellä tasolla ihmiset eivät koskaan ole tietojen, taitojen ja kokemusten suhteen tasavertaisia. Mentori on ylivoimainen omalla osaamisalueellaan ja mentoroitavalla voi olla tietoa ja kokemusta joistakin asioista, joka tekee hänestä ylivertaisen mentoriin nähden. Molemmilla osapuolilla on näin mahdollisuus oppia toisiltaan. Juridis-eettisellä tasolla mentorilla on lakeihin ja säädöksiin perustuvaa vastuuta enemmän kuin mentoroitavalla. esimerkiksi mentori on juridisesti ja eettisesti vastuussa työnantajalle siitä, että toiminnan reunaehdot noudatetaan. (Toom ym. 2008, 212–218.)

Esimerkistä oppimista kuvaavia keinoja ovat mestari-oppipoika-malli, seniori-juniori-työpari sekä konkari-aloittelija-työpari. Mestari-oppipoika-malli on suosittu erityisesti tuotantolaitoksissa perehdyttämisen ja työnopastuksen tapana. Mestari-oppipoika-mallia on käytetty kautta aikojen, siinä kokenut mestari opastaa uraansa aloittelevaa oppipoikaa. Oppiminen tapahtuu matkimisen ja havainnoimisen kautta oppipojan seurattessa mestarin työskentelyä. Tämä malli on hyvä tapa tietämyksen jakamiseen, mutta huomio tulee kiinnittää olennaisen tietämyksen arviointiin, muuten oppipoika omaksuu mestarin toiminnan hyvine ja huonoine toimintatapoineen. Mestarin on hyvä miettiä mitä on ne asiat mitä tulisi opettaa, onko oma toimintatapa paras sekä mitä toimintaa voisi itse päivittää. Oppipojan olisi hyvä kiinnittää huomiota siihen, mikä tiedosta on olennaista ja tärkeää, kuinka rakentaa oma tapa toimia opitun pohjalta sekä kuinka toimintatapoja voisi edelleen kehittää. (Virtainlahti 2009, 120.)

Työparityöskentelyä, seniori-juniori- tai konkari-aloittelija-työparit, käytetään erityisesti aloilla, joilla tehdään pitkiä työuria samassa organisaatiossa. Työparityöskentelyssä työparit valitaan työurien

ääripäistä. On tärkeää saada eri-ikäiset kanssakäymiseen toistensa kanssa, koska hiljainen tieto siirtyy näin parhaiten. Tässäkin mallissa molemmat osapuolet oppivat, koska myös työuransa alussa olevalla voi olla runsaasti kokemuseräistä tietoa. (Virtainlahti 2009, 121–122.)

### 5.7 Epiteetit ja metaforat

Perinteiset kysely- ja haastattelumenetelmät eivät ole parhaita välineitä hiljaisen tiedon tavoittamiseksi. Ilmaisemisen vaikeus hiljaisen tiedon osalla johtuu sopivien sanojen puuttumisesta - kielen rajoittuneisuudesta. Haldin-Herrgård ja Salonen (2008, 289–291) ovat kehittäneet epiteetikorttihaastattelun, jossa haastateltavalle näytetään pahvikortteja, joissa lukee tilanteeseen sopivia hiljaisen tiedon epiteettejä, jotka virittävät keskustelua ja reflektointia. Hiljaisen tiedon epiteetit ovat sen keskeisiä ominaisuuksia ilmaisevia käsitteitä, joita käytetään esimerkkeinä ja symboleina oman toiminnan kuvaamisessa/hahmottamisessa, kiinnittämättä tarkempaa huomiota niiden merkitykseen. Epiteetit jaetaan neljään ryhmään mentaaliin, sensorisiin, sosiaalisiin ja käytännöllisiin epiteetteihin. (Toom ym. 2008. 289–291).

Epiteetikorttihaastatteluun kuuluu 99 epiteettiä, jotka kirjoitetaan erillisille korteille. Haastattelutilanteessa korttipakkaa käytetään keskustelun lähtökohtana ja käynnistäjänä. Epiteetit toimivat apuvälineitä hiljaisen tiedon ulottuvuuksien tunnistamisessa sekä niihin liittyvien pohdintojen fokuosoinnissa omaan työhön ja ammattitaitoon. Epiteetit käydään läpi ja pyritään mukauttamaan ne haastateltavien kokemusmaailmaan ja kielen käyttöön liittyvät kompetenssit (murteet) on huomioitava. Haastattelussa kortit käydään läpi, tämä mahdollistaa selventävien kysymysten esittämisen. Haastattelu on melko pitkä, joten se on syytä nauhoittaa. Seuraavaksi haastateltavalle selvitetään haastattelun kulku ja tarkoitus. Haastateltava käy korttipakan läpi ja valitsee siitä kortit, jotka liittyvät hänen ammattitaitoon, työtehtäviin tai tapaansa tehdä työtä. Seuraavassa vaiheessa haastatteliija antaa yhden kortin kerrallaan haastateltavalle esittäen siihen liittyviä kysymyksiä, myös tarkentavat kysymykset ovat mahdollisia haastateltavalle. Lopuksi haastattelu puretaan niin, että kaikki kommentit ja pohdinnat koskien yhtä epiteettiä kootaan yhteen ja käsitellään sisällönanalyysiä hyödyntäen. Lopputuloksena tehdään kartta haastateltavan omassa työssään keskeisiksi kokemistaan hiljaisen tiedon epiteeteistä. (Toom ym. 2008. 293–295).

Metaforat auttavat hiljaisen tiedon muuntamista eksplisiittiseen muotoon ja luovat lähtökohdat uutta luovien käsitteellisten verkostojen syntymiseen, jotka mahdollistavat tulevaisuuden ennakoinnin. Ne



ovat kielen apuvälineitä jäsenettäessä kokemuksia ja pyrittäessä artikuloimaan vaikeaselkoisia ja jäsentymättömiä ilmiöitä. Metaforan avulla tietystä asiasta puhutaan nimellä, joka kuuluu toiselle asialle, tällöin vertaamme kahta ilmiötä toisiinsa pyrkien samalla tunnistamaan niiden väliset yhtäläisyydet. Metaforan avulla järkipäristetään kokemuksia, joille ei vielä ole olemassa olevan tiedon ja kielen puitteissa yksiselitteistä ilmaisua. (Toom ym. 2008. 278–289).

## 5.8 Yhteenvetoa luvusta

Työ nykyisellään vaatii jatkuvaa uuden oppimista ja vanhojen toimintamallien kyseenalaistamista tietämyksen muuttuessa. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen eivät ole yksinkertaisia prosesseja. Hiljainen tieto on usein sen omistajaltakin piilossa. Hiljaisen tiedon jakamisessa on tunnistettava ne tiedot, jotka ovat tarpeellisia tuloksien saamiseksi sekä tulevaisuuden osaamistarpeiden täyttämiseksi. Kaikkea tietoa ei ole tarkoituksenmukaista siirtää. Hiljaisen tiedon siirtäminen organisaatiossa vaatii paljon aikaa. Työntekijät tarvitsevat aikaa hiljaisen tiedon esiin saamiseen, kehittämiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen.

Hiljaisen tiedon onnistuneessa siirtämisessä taustalla vaikuttaa voimakkaasti organisaation ilmapiiri, jonka tulisi tukea tiedon ja osaamisen siirtoa henkilöstön kesken. Myös arvostus omaa osaamista ja tietämystään kohtaan vaikuttaa onnistuneeseen hiljaisen tiedon siirtoon. Erilaiset oppimistyyliä tulisi huomioida tiedon siirrossa, että saataisiin hiljainen tieto siirtymään mahdollisimman tehokkaasti. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirto vaativat osapuolilta ymmärtävää paneutumista asiaan (Toom ym. 2008, 253).

Hiljaisen tiedon siirtämisessä on myös ongelmakohtia. Nykyisessä epävarmassa taloustilanteessa halutaan helposti pitää omasta osaamisesta kiinni, pyrkien näin suojaamaan omaa asemaa organisaatiossa. Ihmisillä on luontainen tarve pysyä entisessä ja tutussa toiminnassa, asioita halutaan tehdä kuten aiemmin myös epäkäytännöllisiä tai haitallisia asioita.

Hiljaisen tiedon siirtämiseen on olemassa useita erilaisia toimintatapoja ja malleja, joita voidaan käyttää hiljaisen tiedon siirrossa. Mallien runsaus on hyvä asia, sillä silloin löytyy moniin erilaisiin tilanteisiin ja organisaatioihin soveltuvia tapoja hiljaisen tiedon siirtämisessä. Malleja löytyy sekä yksilötyöskentelyyn, ryhmätyöskentelyyn ja haastatteluun sopivia. Toiset mallit vaativat perusteellisempaa paneutumista hiljaisen tiedon ytimeen pääsemiseksi kun taas toisissa ei hiljaista tietoa

pyritäkään ymmärtää niin perinpohjaisesti. Jokaisen yrityksen on siis mahdollista löytää toiminnalleen parhaiten sopivan mallin tai mallit.

## 6 HILJAISEN TIEDON HYÖDYNTÄMINEN

Organisaation tai yrityksen toiminnan voidaan katsoa perustuvan organisaation muistin liikkumiseen, mitä paremmin muisti liikkuu, sitä tehokkaammin organisaatio toimii ja uudistaa toimintaansa. Tärkeää on myös organisaation muistin järjestäytyminen oikeaan suuntaan, toimintaa ja tavoitteita palvelemaan muotoon. (Salmela 2014, 71–77.)

Hiljainen tieto saadaan hyödynnettyä liiketoiminnassa jakamalla yksilöiden tietämys koko organisaation yhteiseksi tietämykseksi. Organisaatiolla itsellään ei ole mitään osaamista vaan tietämys ja osaaminen ovat sitoutuneet yksittäisiin jäseniin organisaatiossa. Hiljainen tieto on mahdollisuus, jonka avulla toimintaympäristön haasteisiin voidaan reagoida nopeasti ja jonka avulla voidaan saada paremmat mahdollisuudet kilpailussa. Hiljaista tietoa hyödyntämällä organisaatio on ketterä ja joustava sekä jaetut tiedot ja kokemukset ovat uusien ideoiden, tuotteiden, palveluiden ja toimintamallien pohjana. Organisaation ilmapiiri on luotava sellaiseksi, että se tukee parhaiden käytäntöjen jakamista, luova ja luottamuksellinen ilmapiiri innostaa uusien ja parempien toimintatapojen luomisessa. (Virtainlahti 2009, 167–169.)

Muuttuvat toimintaympäristöt pakottavat organisaatiot ja yksilöt uusimaan osaamistaan jatkuvasti. Organisaation ydin on työntekijöiden osaaminen, organisaation on pidettävä huolta osaamisen ajantasaisuudesta sekä ennakoitava osaamistarpeiden muutoksia. Työelämässä harvinaista on koko työiän kestävät työsuhteet, sekä työntekijät että organisaatiot eivät enää sitoudu työntekijöihinsä. Työntekijä selviää tästä pitämällä osaamisensa ajan tasalla ja jatkuvasti kehittää sitä. Jakaessaan tietämystään muille työntekijä saa myös itselleen uutta tietoa, näin muodostuu vaihdantasuhde, jossa osaaminen on valttia ja osaamisella itsessään on merkitystä. Hiljaisen tiedon systemaattinen kehittäminen lähtee liikkeelle nykytilan selvittämisestä ja tulevaisuuden osaamistarpeiden kartoittamisesta. Näiden välinen kuilu tulisi paikata kehittämällä työntekijöiden osaamista oikeaan suuntaan. (Virtainlahti 2009, 151–152.)

Hiljaista tietoa voidaan kehittää organisaatiossa sekä yksilötasolla että laajemmin yhteistä tietämystä kehittämällä. Tällöin työntekijöiden välillä käydään jatkuvaa keskustelua toimintatapojen kehittämisestä parhaiden käytäntöjen jakamiseksi. Perinteisesti hiljaista tietoa ja osaamista kehitetään kouluttamalla ja tarjoamalla erilaisia kehittymismahdollisuuksia. Organisaation johdon tulisi jatkuvasti seurata, mitä uusia osaamistarpeita alalla nousee esiin ja miten henkilöstöä niiden pohjalta tulisi kouluttaa tai

tarvitaanko uutta henkilökuntaa täydentämään osaamista. Koulutuksissa saatua uutta tietoa tulee myös aktiivisesti soveltaa käytäntöön esimerkiksi käymällä koulutuksen anti läpi osasto- tai tiimipalaverissa, jossa myös pohditaan yhdessä, miten uusi tieto parhaiten voidaan soveltaa käytännössä. Koulutusten lisäksi on tärkeää ylläpitää mahdollisuutta erilaisiin epävirallisiin kehittämiskeinoihin, joiden avulla tietämystä voidaan kehittää. Erilaisten aloitejärjestelmien kautta voidaan myös tietämystä kehittää esittämällä esimerkiksi työyhteisöä, työtä tai työmalleja kehittäviä ehdotuksia. Palkitseminen aloitteista toimii hyvänä kannustimena, on myös tärkeää, että toteuttamiskelpoiset aloitteet myös hyödynnetään ja toteutetaan. (Virtainlahti 2009, 152–153.)

Uuden tiedon luomisen konkreettisiin, fyysisiin ja sosiaalisiin ehtoihin voidaan vaikuttaa toimintaympäristön olojen kehittämällä, jolloin parannetaan työyhteisön kykyä tuottaa uusia ideoita ja innovaatioita. Onnistuakseen uuden tiedon luominen vaatii, että tietoon liittyvä toiminta on tarkoituksellista eli prosessi on osa strategiaa, jossa määritellään ja muodostetaan tietoinen käsitys siitä millaista tietoa organisaatiossa tarvitaan ja kuinka sitä hankitaan. (Huotari 2005, 129.)

Organisaation osaamisen ja tietämyksen kehittäminen lähtee liikkeelle johdon tasolta. Johdon tehtävänä on laatia strategia millä suunnataan tulevaisuuden tavoitteisiin, visio tavoiteltavista päämääristä, sitouttaa työntekijät saavuteltaviin tavoitteisiin, oman esimerkin näyttäminen, kyseenalaistaa aiemmat toimintatavat sekä seurata toimialalla tapahtuvia muutoksia ja tulevaisuudennäkymiä. Esimiehen tehtävänä on työstää organisaation osaamistavoitteet työryhmien ja henkilöiden tavoitteiksi, luoda kehittymismahdollisuuksia, kannustaa eri menetelmien käyttöön, innostavat ja antavat palautetta, toimivat esimerkkinä sekä rohkaisevat kyseenalaistamaan toimintatapoja. Työntekijät jakavat keskenään tietoja ja kokemuksia, oppivat toisiltaan käytäntöjä ja toimintatapoja, luovat yhteisöllistä ilmapiiriä, ymmärtävät ja arvostavat erilaisuutta sekä erilaisia näkemyksiä. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta tietämyksen kehittämiseen tarvitaan kiinnostusta oppia uutta ja kehittämään itseään, toimii itseohjautuvasti, tunnistaa puutteet omassa osaamisessa, ymmärtää kehittymisen pitkäjänteisyyden, toimii itseohjautuvasti sekä uskaltaa kyseenalaistaa ja muuttaa aiempia toimintatapoja. (Virtainlahti 2009, 163–165.)

Hiljainen tieto kehittyy vähitellen yksilötasolla, omaa työtä ja toimintatapoja kehittämällä. Kirjallisten dokumenttien lisäksi tarvitaan kuitenkin kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, koska kirjallinen

dokumentti ei kuitenkaan pysty välittämään kaikkea sitä taitoa mitä kokeneella työntekijällä on. (Toom ym. 2008, 252.)

Kilpailussa hyvin menestyvät yritykset kehittyvät jatkuvasti pienin askelin ja vain harvoin suurin harppauksin. Pieniä parannuksia yrityksen joka tason toiminnassa kutsutaan innovaatioiksi. Innovaatiot voivat olla mitä tahansa uudistuksia, joilla on merkitystä yrityksen kilpailukyvyllä. Tietopääoma voi olla yrityksen kilpailutekijä, joka ainakin osittain on aineetonta pääomaa, joka taas syntyy datasta, informaatiosta, tiedosta ja osaamisesta. (Stähle & Grönroos 1999, 44–49.)

Liike-elämässä innovaation katsotaan olevan jotakin uutta, joka myös sisältää taloudellisen hyödyn. Innovaatiotyypit voidaan jakaa tuoteinnovaatioihin, prosessi-innovaatioihin, markkinointi-innovaatioihin ja organisatorisiin innovaatioihin. Näissä kaikissa kyseessä on uusi tai merkittävästi entistä parantava innovaatio, tuoteinnovaatiossa kyse on tuotteesta tai palvelusta, prosessi-innovaatio koskee tuotanto- tai jakelumenetelmää, markkinointi-innovaatiossa kyse on uuden markkinointimetodin käyttöönotosta esimerkiksi muutokset hinnoittelussa ja pakkauksessa, organisatorinen innovaatio tarkoittaa uuden organisointimetodin käyttöönottoa liiketoimintakäytännöissä sekä työpaikan sisällä että ulkoisissa suhteissa. Toisessa jaottelussa innovaatiot jaetaan sen mukaan kuinka paljon uutta ne tuottavat joko radikaaleihin tai täydentäviin innovaatioihin. Lisäksi viime vuosina on esille noussut sosiaalinen innovaatio, joka kattaa uudenlaiset instituutiot, organisointitavat, toimintamallit, ja prosessit, jotka vastaavat uusiin haasteisiin sekä organisaation että koko yhteiskunnan osalta. (Collin ym. 2010, 194–195.)

Innovatiiviselle mahdollisuudelle voidaan löytää seitsemän lähettä:

1. odottamaton menestys, epäonnistuminen tai ulkopuolinen tapahtuma,
2. yhteensopimattomuus nykyisyyden ja tulovaisuuden odotusten välillä,
3. prosessin tarpeisiin pohjautuva innovaatio,
4. muutoksen teollisuuden tai markkinoiden rakenteessa,
5. väestörakenteen muutos,
6. muutokset havainnoissa, mielialoissa tai merkityksissä ja
7. uusi tieteellinen tai ei-tieteellinen tieto.

Nykyisin vuorovaikutteisen oppimisen ajatuksella on keskeinen sija innovaatioiden syntymistä ja tukemista koskevissa keskusteluissa. Rutiinitoimintojen yhteydessä kaikissa organisaation prosessivaiheissa tapahtuu oppimista, joka antaa palautetta ja virikkeitä innovaatioprosessiin. (Collin ym. 2010, 196–197.)

Muuttuva toimintaympäristö pakottaa organisaatiot ja yksilöt jatkuvaan osaamisen kehittämiseen, jossa on huomioitava myös tulevaisuuden osaamistarpeiden muutokset. Hiljaisen tietoa kehittämällä voidaan organisaatiossa jakaa parhaita käytäntöjä ja käydä jatkuvaa keskustelua toimintatapojen kehittämiseksi. Kuten jo aiemmin opinnäytetyössä on käynyt ilmi, on hiljainen tieto hyvä kilpailukykyä parantava tekijä. Hiljaisen tiedon käsittelyn avulla voidaan aikaansaada myös uutta tietoa ja mahdollisesti myös innovaatioita, jotka auttavat yritystä löytämään kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden.

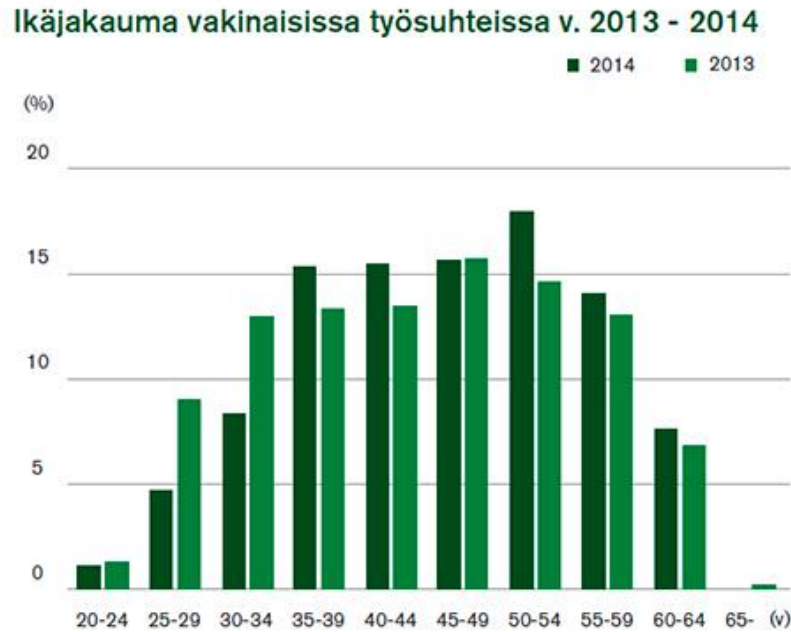
## 7 HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN FENNIASSA

Opinnäytetyössä keskitytään löytämään ratkaisu hiljaisen tiedon näkyväksi saamiseen Keskinäinen vakuutusyhtiö Fennian myyntihenkilöstön sekä asiantuntijatehtävissä työskentelevien henkilöiden keskuudessa. Jaottelussa myyntihenkilöstön ja asiantuntijoiden välillä tarkoitetaan, että myyntihenkilöstö on asiakkaiden kanssa tekemissä vakuutusten myynnin ja muiden vakuutusten hoitoon liittyvien asioiden puitteissa kun taas asiantuntijat ovat joko eri vakuutuslajien asiantuntijoita, jotka ovat myyntihenkilöstön tukena tai korvauskäsittelijöitä.

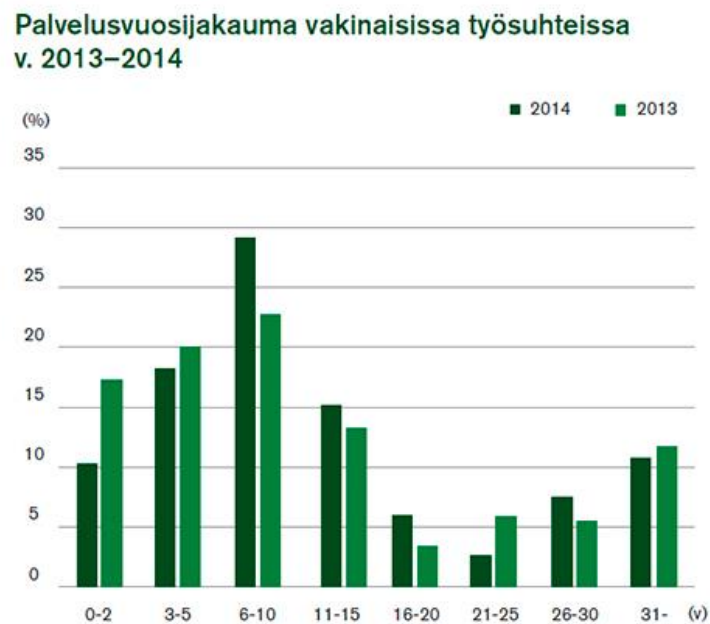
Keskinäinen vakuutusyhtiö Fennia (Fennia) kuuluu Fennia-konserniin, johon kuuluvat myös Henki-Fennia ja Fennia Varainhoito Oy. Fennia-konserni on vakuutusten ja niihin liittyvien palveluiden asiantuntija, joka tarjoaa yrityksille, yrittäjille ja kotitalouksille niiden tarvitsemat riskienhallinnan-, vakuutus-, ja varainhoitopalvelut. Henki-Fennia on Fennian sata prosenttisesti omistama yhtiö ja Fennia Varainhoito Oy on Henki-Fennian tytäryhtiö. Fennian perustettiin vuonna 1882, jolloin perustettiin ensimmäinen suomalainen vahinkovakuutusyhtiö Palovakuutusosakeyhtiö Fennia.

Fennia on suomalainen, asiakkaiden omistama vahinkovakuutusyhtiö. Toimialaan kuuluvat kaikki lakisääteiset ja vapaaehtoiset vahinkovakuutukset, joita tarjotaan yrityksille, yrittäjille ja kotitalouksille. Fennian organisaatio on jaettu kuuteen toimintoon. Näitä ovat asiakkuudet, vakuutuspalvelut, korvauspalvelut, konsernipalvelut ja kehitys, tietohallinto ja sijoitus.

Vuoden 2014 lopussa Fenniassa työskenteli 958 henkilöä vakinaisessa työsuhteessa ja 115 henkilöä määräaikaissä työsuhteessa. Henkilökunnasta noin 60 prosenttia työskentelee pääkonttorissa Pasilassa ja loput 40 prosenttia toimipisteissä ympäri Suomea. Fennialaisten keski-ikä on 44 vuotta ja kuukausi ja keskimääräinen palvelusaika on 12 vuotta. Kuviossa 1 esitetään Fennian vakituksessa työsuhteessa olevien ikäjakauma vuosina 2013-2014 ja kuviossa 2 esitetään heidän palvelusvuosijakauma. (Fennian henkilöstökertomus 2014, 4)



KUVIO 5. Henkilöstön ikäjakauma Fenniassa v. 2013–2014. (Fennian henkilöstökertomus 2014, 5)



KUVIO 6. Palvelusvuosijakauma Fenniassa v. 2013–2014 (Fennian henkilöstökertomus 2014, 5)

Kuvion viisi mielenkiintoiseksi tekee siinä ilmenevä yli 55 vuotiaiden suuri määrä, mutta myös toisaalta vahvimmin edelliseen vuoteen on kasvanut 25–34 vuotiaiden työntekijöiden määrä. Fenniaan tulleiden uusien työntekijöiden keski-ikä oli 37 vuotta vuonna 2014. Taulukossa näkyy tasainen ikäjakauma



taulukon keskivaiheilla ikävuosien 30–59 välillä, jossa on aika tasaiset määrät kyseisiä ikäluokkia. Työsuhteen kestoista suurin osa on alle viisitoista vuotta, mutta kuitenkin noin kymmenellä prosentilla on työuran kesto yli 31 vuotta. Näin pitkiin työuriin samalla työnantajalla tuskin tulevaisuudessa enää päästään kovinkaan usein, koska työpaikat ovat epävarmempia kuin ennen ja työntekijät eivät halua sitoutua yhteen työpaikkaan koko työurakseen.

Fennian arvot ovat laadukas palvelu, kannustava ilmapiiri, jatkuva kehittyminen, tuloksellinen toiminta ja yrittäjäyys. Arvot sopivat erittäin hyvin käsiteltävään hiljaisen tiedon siirtämiseen ja hyödyntämiseen. Hiljainen tieto ja sen tuoma hyöty on osaltaan mukana jokaisessa Fennian määrittelemässä arvossa. Laadukas palvelu rakentuu osaavasta ja yhteistyökykyisestä henkilökunnasta, jotka osaavat ottaa asiakkaat huomioon ja omaavat laajan tiedon vakuutustoiminnasta. Nämä osa-alueet sisältävät hiljaista tietoa kuten, kuinka osataan lukea asiakasta ja oma kokemukseen perustuva osaaminen. Kannustava ilmapiiri osaltaan auttaa hiljaisen tiedon siirrossa, jolloin edellytetään rohkeutta tuoda esiin omaa osaamista ja tietoa sekä myös luottamusta siihen, että hiljaisen tiedon jakaminen koetaan turvalliseksi. Jatkuva kehittyminen mahdollistuu hiljaisen tiedon avulla, kun tietoa jaetaan, analysoidaan sekä sovelletaan omaan työhön, jolloin rakennetaan usein myös uutta tietoa. Hyvät ja tarkoituksenmukaiset toimintatavat sekä ammatillinen osaaminen auttavat synnyttämään tuloksellista toimintaa.

Fennian toimitusjohtaja Antti Kuljukka on todennut vuoden 2014 toimintakertomuksessa (1), että Fennia haluaa edelleen kehittää asiakaskokemuksen laatua ja palvelun nopeutta. Ominaisuuksia, joita jatkossakin tullaan kehittämään, ovat osaaminen, tuotteet sekä erityisesti palvelu.

Fennialla on paljon työntekijöitä, jotka ovat olleet yhtiön palveluksessa kymmeniä vuosia. Myyntihenkilöstölle on kertynyt paljon pitkäaikaisia asiakassuhteita, jotka arvostavat saamaansa palvelua niin, etteivät he ole valmiita lähtemään esimerkiksi halvemman hinnan vuoksi toiseen yhtiöön. Asiakaspalvelijat ovat onnistuneet luomaan vahvan luottamussuhteen asiakkaisiin. Heille on kehittyneet tavat käsitellä erityyppisiä asiakkaita, heillä on myös paljon tietoa asiakkaista. Vastaavasti asiantuntijoista osalla on pitkä kokemus vakuutuksien erikoistilanteiden ratkaisusta ja niihin vaikuttavista tekijöistä.

Erityisesti eläköityvien työntekijöiden tietämyksen siirtämisestä muulle henkilökunnalle on huolehdittava, huomioon tulisi myös ottaa avainasemassa työskentelevät henkilöt ja heidän omaama kriittinen tieto. Aina ei ole mahdollista uuden sekä vanhan työntekijän työskentely niin kauan yhdessä, että hiljaista tietoa saataisiin siirrettyä. Säännöllinen, osaksi toimintatapaa otettu malli hiljaisen tiedon

keräämiseen ja jakamiseen olisi tutkijan mielestä paras tapa kerätä ja hyödyntää hiljaista tietoa. Tällöin voitaisiin myös reagoida ennakoivasti äkkinäisempiin työntekijävaihdoksiin. Yhtenä ongelmana tutkija kokee myös sen, miten hiljaisen tiedon jakamisen kynnystä voitaisiin madaltaa myyntiorganisaatiossa, jossa ollaan tulosvastuussa myynnillisesti. Kuinka organisaation ilmapiiri saadaan sellaiseksi, että koetaan turvalliseksi jakaa omaa osaamista muille työntekijöille, samaan aikaan kun jokaisella työntekijällä on omat myyntitavoitteet. Rahallinen kannustintekijä ei välttämättä tule kyseeseen, koska se motivoi vain hetkellisesti ja kuinka mitattaisiin se, miten arvokasta kunkin tieto on.

Hiljaisena tietona myyntiorganisaatiossa voisi nostaa esiin myyjän kyvyn lukea asiakasta, hän osaa vaihdella myyntipuhetta asiakkaan mukaan ja painottaa oikeita asioita. Vakuutusyhtiössä myyntihenkilökunta tarvitsee myös tietoa asiakkaista, tuotetuntemusta, verotuksen ja juridiikan tuntemusta, kokonaisuuden hahmottamiskykyä, neuvottelutaitoa, myyntitaitoa, taitoa kuunnella asiakasta, tekniikan hallintaa, taitoa ottaa selvää asioista ja rohkeutta kysyä toisilta asiantuntijoilta.

Tietojen käsittelyssä henkilökunnan kesken on kuitenkin huomioitava salassapitovelvollisuus. Vakuutusyhtiölaki määrittelee salassapitovelvollisuuden seuraavasti:

Joka vakuutusyhtiön tai sen omistusyhteisön taikka palveluyrityksen palveluksessa tai näiden toimielinten jäsenenä tai varajäsenenä tai vakuutusyhtiön toimeksiannosta tehtävää suorittaessaan taikka vakuutusalan lautakunnan tai vastaavan toimielimen palveluksessa tai jäsenenä tai asiantuntijana toimeksiannon perusteella taikka 2 tai 3 §:n nojalla on saanut tietää vakuutusyhtiön, sen asiakkaan tai jonkun muun taloudellista asemaa tai terveydentilaa tai muita henkilökohtaisia oloja koskevan seikan taikka liike- tai ammattisalaisuuden, ei saa ilmaista tätä sivulliselle, jollei se, jonka hyväksi salassapitovelvollisuus on säädetty, anna suostumustaan tietojen ilmaisemiseen tai jollei laissa muuta säädetä. Asiakasta koskevia salassapitovelvollisuuden piiriin kuuluvia tietoja ei saa antaa myöskään yhtiökokoukselle tai edustajistolle eikä kokoukseen osallistuvalla osakkaalle, lukuun ottamatta yhtiökokouksen ääniluetteloa. (Vakuutusyhtiölaki 18.7.2008/521, 30 luku 1 §).

## **7.1 Ratkaisun hakeminen**

Kappaleessa viisi on kuvattu erilaisia vaihtoehtoja siitä, miten hiljaista tietoa voidaan muuttaa näkyväksi. Ensimmäisenä käsiteltynä hiljaisen tiedon siirtämisen välineenä on esitelty rekrytointi, perehdyttäminen ja työnopastus. Nämä työhön opastamistilanteet ovat erittäin hyviä keinoja hiljaisen tiedon siirtoon, mikäli niihin on valmistauduttu huolella. Esimerkiksi perehdyttäjän on ennen

perehdytystä täytynyt paneutua selvittämään omaa hiljaista osaamistaan, että hän tehokkaasti saisi siirrettyä sitä uudelle työntekijälle.

Perehdyttämisessä tutkijan mielestä paras tapa saada hiljaista tietoa siirrettyä uudelle työntekijälle ja myös toisinpäin olisi, että uusi työntekijä perehtyisi entiseen tapaan teorian tietoon yhteisissä koulutustilaisuuksissa ja käytännön työhön omalla konttorilla sekä tämän lisäksi olisi muutama päivä, jolloin hän siirtyisi muutaman eri henkilön toimipisteelle seuraamaan heidän työskentelyä. Henkilöt valittaisiin eri konttoreista osaamisen perusteella, osaaminen voisi olla myös eri osa-alueilta eri henkilöillä. Tärkeintä olisi, että uusi työntekijä pääsisi tutustumaan monen eri henkilön tapaan toimia ja näin voisi verrata toimintatapoja keskenään sekä soveltaa niistä parhaaksi katsomiaan omaan työhönsä. Tutkijan testatessa soveltavaansa mallia työyhteisössä ilmeni perehdyttämisessä tarvetta myös kokeneen työntekijän seuraamiseen muutamana päivänä ennen kuin varsinaista teorian tietoa aloitetaan opiskelemaan. Haastateltavan mukaan alan ulkopuolelta tuleva työntekijä ei osaa hahmottaa eri vakuutuslajien esiintymistä arkipäivän työtoiminnassa. Kokeneen työntekijän seuraaminen auttaisi näkemään, minkälaiset vakuutuslajit ovat yleisempiä, joita päivittäin tulee vastaan ja joiden oppimiseen kannattaa varata riittävästi aikaa. Tutkijan mielestä hiljaisen tiedon siirtämisen kannalta olisi tärkeää, että tutustumiset kokeneen työntekijän työhön olisi myös siinä vaiheessa kun uusi työntekijä on jo sisäistänyt osan teorian tiedosta, jolloin hän on vastaanottavaisempi havainnoimaan mentorin toimintaa tarkemmin keskittymättä ainoastaan teorian tietoon mitä kuulee. Mentorin tulisi myös sisäistää omaa hiljaista osaamista esimerkiksi mallittamisen avulla tai myöhemmin esitettävän ryhmätyöskentelyn avulla.

Työnkehittäminen työnkierron avulla on hyvä tapa kehittää osaamista ja saada hiljaista tietoa siirtymään ja samalla työntekijä saisi laajemman näkemyksen eri työtehtävistä ja niiden keskinäisistä vaikutuksista. Fennia toimii koko suomen alueella, jolloin laajamittaista työnkiertoa on mahdotonta toteuttaa, koska välimatkat ovat pitkiä. Pääkonttorissa ja sen lähialueen konttoreissa työnkiertoa pystyttäisiin paremmin toteuttamaan.

Mallittaminen vaikuttaa erittäin perusteelliselta ja yksityiskohtaiselta tavalta muuntaa hiljainen tieto näkyväksi. Sen toteuttaminen on kuitenkin työlästä ja aikaa vievää, kun ajatellaan, että toiminta pitäisi sitouttaa henkilöstön jatkuvaksi toimintamalliksi. Mallittaminen soveltuisi kuitenkin hyvin avainalueiden strategisen osaamisen näkyväksi saamiseen. Tutkijan mielestä jatkuvuuden kannalta olisi tärkeää, että henkilökunta kokee käytettävän mallin mahdollisimman helpoksi toteuttaa, jolloin se on helpompi ottaa osaksi työnkuvaa myös jatkossa.

Tutkija päätyi yhdistämään esitettävässä ratkaisussa hiljaisen tiedon siirtoon useampaa menetelmää. Pohjana mallille on pienryhmätyöskentely, johon yhdistetään reflektiota, benchmarkkausta ja esimerkistä oppimista. Tutkija yhdistäisi hiljaisen tiedon siirron työyhteisön sisällä osaksi palaverikäytäntöä, koska esimerkiksi Fennian Läntisellä alueella pidetään pari kertaa vuodessa myyntipalavereita, jotka kestävät koko päivän. Näin osaan päivästä voisi yhdistää hiljaisen tiedon käsittelyä, jolloin aikaa olisi riittävästi syventyä tekemiseen. Mallin rakentamisen jälkeen tutkija testasi sitä työyhteisössä 4 henkilön ryhmässä, jossa lopuksi käytiin keskustelua mallin toimivuudesta. Tutkijan mielestä ryhmässä tapahtuva hiljaisen tiedon tunnistaminen ja näkyväksi saaminen on helpompi toteuttaa henkilökunnan keskuudessa kuin yksilötasoinen. Asiaa on helpompi pohdiskella yhdessä ryhmässä kun keskittyä yksin oman työn analysointiin. Hiljaisen tiedon tunnistamisen tavan tullessa tutuksi, se mahdollistaa myös yksilötasolla tapahtuvan hiljaisen tiedon tunnistamisen ja näkyväksi saamisen.

Tutkijan mallissa hiljaisen tiedon esille saaminen perustuu ryhmätyöskentelyyn. Ryhmän jäsenet on koottu siten, että ryhmä koostuu eri ikäpolvien henkilöistä, jolloin saadaan mahdollisimman eripituisia työhistorioita edustavia henkilöitä yhteen. Tällöin ryhmä koostuu sekä alan konkareista, joilla on paljon kokemusperäistä tietoa että työuransa alkupuolella olevista henkilöistä, joilla tieto pohjautuu pääosin teoriaan. Molemmat alueet täydentävät toisiaan ja luovat otollisin pohjan hiljaisen tiedon siirrolle sekä uuden tiedon luomiselle. Ryhmään voi kuulua myös eri tasoilla työskenteleviä henkilöitä, mikäli se vain on mahdollista. Ryhmän jäsenten kokoonpanoa tulisi aika-ajoin muuttaa, että saataisiin laajemmin esiin erilaisia tapoja toimia. Ryhmää voidaan myös täydentää ulkopuolisella vierailijalla esimerkiksi jo eläköitynyt henkilö, huippuosaaja tai asiantuntija. Mallin testauksessa haastateltavat pitivät myös ryhmätyöskentelyä hyvänä tapana hiljaisen tiedon näkyväksi saamiseen ja siirtämiseen, koska silloin on varattu erillinen aika hiljaiseen tietoon paneutumiselle ja kokemusten vaihdolle. Oman työn ohessa itsenäinen hiljaisen tiedon tunnistaminen saattaisi jäädä muiden töiden jalkoihin. Haastateltavat kokivat kuitenkin, että viime vuosina on tehty yhtiössä paljon uudistuksia ja ilmassa on sitä kautta paljon muutosvistarintaa, joka puolestaan hankaloittaa uuden toimintamallin aloittamista.

Ryhmän toiminnan kannalta on oleellista, että ryhmän jäsenet sitoutuvat ryhmään ja sen tavoitteeseen. Viestintään motivoituneet ja siihen positiivisesti suhtautuvat ryhmän jäsenet osallistuvat aktiivisesti ryhmätyöskentelyyn ja ovat tyytyväisempiä ryhmän toimintaan. Työelämässä ryhmätyöt kuitenkin usein aiheuttavat tiedostettua tai tiedostamatonta vastenmielisyyttä. Ryhmässä yksilön käyttäytyminen on kiinteästi sidoksissa toisten ryhmän jäsenten käyttäytymiseen, jolloin taitavuus syntyy vuorovaikutuksen osapuolten yhteistyöstä. (Huotari 2005, 90–92.)

Ryhmän koko tulisi olla 4–5 henkilöä, jolloin ryhmä pysyy vielä tiiviinä yhteisönä. Ryhmän olisi hyvä kokoontua säännöllisin väliajoin ja ryhmän kokoonpanon pysyä samana esimerkiksi vuoden ajan, jolloin voidaan rakentaa luottamus henkilöiden välille ja ryhmästä ehditään saada tiivis. Ryhmän kokoontumisten määrään vuoden aikana tulisi myös kiinnittää huomiota, sen tulisi olla riittävän usein vuoden aikana, että tuloksia ja ryhmäytymistä saataisiin aikaan. Hiljainen tieto ei siirry hetkessä, vaan se vaatii aikaa. Tärkeää on, että ryhmän jäsenet ovat keskenään tasavertaisia ja heillä on yhteinen tavoite paneutua kyseessä olevaan teemaan perusteellisesti sekä saada siitä mahdollisimman paljon tietoa. Ryhmätyöskentelyn testauksessa haastateltavalta nousi esiin hyvä ehdotus kokoontumisiin liittyen. Hänen ehdotuksensa oli, että ryhmä kokoontuisi esimerkiksi kolme kertaa vuodessa ja jokaisella ryhmän jäsenellä tulisi olla esimerkiksi ongelmatilanne esimerkki, joka on noussut esiin edellisen tapaamiskerran jälkeen. Näihin ongelmiin paneuduttaisiin perinpohjaisesti ryhmätyöskentelyssä ja omaan toimintaan tulisi kiinnitettyä paremmin huomiota myös ryhmätyöskentelyn ulkopuolella. Tällä estettäisiin niin sanottu vapaamatkustus ryhmässä ja jokainen saataisiin osallistumaan.

Ryhmäviestinnän tutkimuksessa on tutkittu tehokkaiden ja tehottomien ryhmien ja tiimien vuorovaikutusta. Esiin on noussut, etteivät ryhmät eroa siinä miten ryhmä päätöksenteossaan etenee, kuinka paljon jäsenet osallistuvat vuorovaikutukseen tai kuinka paljon mielipiteitä esitetään vaan eroavaisuus on siinä kuinka tarkasti esitetyt näkemykset otetaan huomioon ja kuinka huolellisesti ne arvioidaan. Tehokkaassa ryhmässä hyväksytään vain ne näkemykset, jotka kriittisen tarkastelun jälkeen ovat kaikkien mielestä päteviä. (Huotari 2005, 87.)

Ryhmätapaamisessa ensimmäisenä valitaan käsiteltävä asia - teema, joka voi olla esimerkiksi työn avainosaamisalueista, työn yksittäisestä osa-alueesta tai ongelmanratkaisusta keskustelua. Teema voi olla ulkopuolelta annettu, jokaiselle ryhmälle sama, jolloin pystytään myös osittain ohjaamaan yrityksen toiminnalle tärkeiden osa-alueiden pariin. Ryhmät voivat myös itse valita aiheita oman kiinnostuksen mukaan.

Toisessa vaiheessa ryhmäläiset kertovat aiheeseen liittyviä kokemuksiaan. Tärkeintä on, että asiaan paneudutaan syvällisesti, pysähdytään miettimään, kysellään, puretaan itsestäänselvydet, ihmetellään, kuvataan, annetaan esiin nouseville osioille nimiä ja ryhmitellään ne suuremmiksi kokonaisuuksiksi (Toom ym. 2008, 251). Kysymyksiä, jotka auttavat pureutumaan asiaan ovat esimerkiksi mitä osaan kyseisestä teemasta, mitä tiedän siitä, miten toteutan sitä, miksi toteutan sen niin ja keneltä kysyn apua. Huomiota tulisi myös kiinnittää muun muassa arvoihin, asenteisiin ja käsityksiin, jotka vaikuttavat

toiminnan taustalla. Aihetta kannatta käsitellä mahdollisimman monella erilaisella oppimista tukevalla tavalla, että jokaiselle oppimistyyylille löytyy omia kanavia sisäistää asiaa.

Olsson Neve [2003] on esitellyt työkalun, jonka tarkoituksena on auttaa henkilöä kuvailemaan työtään, jota voidaan käyttää apuna myös hiljaisen tiedon jakamisessa (Virtainlahti 2009, 240–241). Työkalussa on kuusi vaihetta, joista ensimmäinen pyrkii selvittämään lähtötilanteen ”mikä työssäsi on tärkeintä”. Toisessa vaiheessa selvitetään syy ”miksi tehtävä on tärkein” ja vaikutus ”mitä tapahtuu, jos jotakin ei tehdä tai jokin ei tapahdu”. Kolmannessa vaiheessa selvitetään vaiheet ja periaatteet toimintaan ”miten tehdään”. Neljännessä vaiheessa selvitetään muiden käyttäytyminen ja vertaillaan menettelytapoja. Viidennessä vaiheessa kysymyksiä selvitetään onko joku henkilö vaikuttanut tai inspiroinut vastaajaa toimimaan tietyllä tavoin ja miten. Viidentenä selvitetään tausta-ajatuksia, jotka vaikuttavat toiminnan ja päätösten taustalla. (Virtainlahti 2009, 240–241.)

Raili Kiviranta (2010, 181–182) on kirjassaan käsitellyt kyselytekniikkaa hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisessä. Kysymyksissä keskitytään työn ja osaamisen keskeisiin piirteisiin sekä työprosessiin. Kysymyksiin tulisi miettiä vastauksia tietystä työstä tai siihen liittyvästä osaamisesta käsin. (Kiviranta 2010, 181–182.) Seuraavia kysymyksiä voidaan käyttää havainnollistamaan hiljaiseen tietoon paneutumista ja myös konkreettisena apuna ryhmätyöskentelytilanteessa.



KUVIO 7. Kysymystekniikka hiljaisen tiedon esille saamisessa (Kiviranta 2010, 181–182).

Kolmannessa vaiheessa jäsenetään esille tullutta tietoa ja osaamista. Dokumentoimalla tätä tietämystä ja osaamista sitä voidaan jakaa laajemmalle joukolle. Jokainen ryhmän jäsen saa keskusteluista esimerkiksi uusia toimintamalleja kokeiltavaksi omaan työhönsä, uusia ajatuksia ja innovaatioita laajemmin hyödynnettäväksi. Testaustilanteessa nousi esiin tiedon nopea vanhentuminen, mikä osaltaan vaikuttaa dokumentointiin, jolloin tietokantaa tulisi säännöllisesti päivittää ajantasaisen tiedon ylläpitämiseksi. Viimeisessä vaiheessa uutta tietoa tai taitoa omaksutaan ja kokeillaan käytännössä sekä tarpeen mukaan sovelletaan omaa toimintaa parhaiten vastaavaksi.

Kun toiminnasta saadaan jatkuvaa ja henkilökunta oppii toimintamallin, mahdollistaa se myös muissa tilanteissa asian syvällisen aukaisemisen esimerkiksi koulutustilanteissa osataan eritavalla hakeutua asian ytimeen. Henkilökunta oppii katsomaan omaa työtään syvällisemmin, joka mahdollistaa hiljaisen tiedon esiin tuomisen. Tämä auttaa myös uusien työntekijöiden perehdyttämisessä, jolloin perehdyttäjä osaa tiedostaa toimintaansa paremmin ja avata sitä myös uudelle työntekijälle. Malli soveltuu

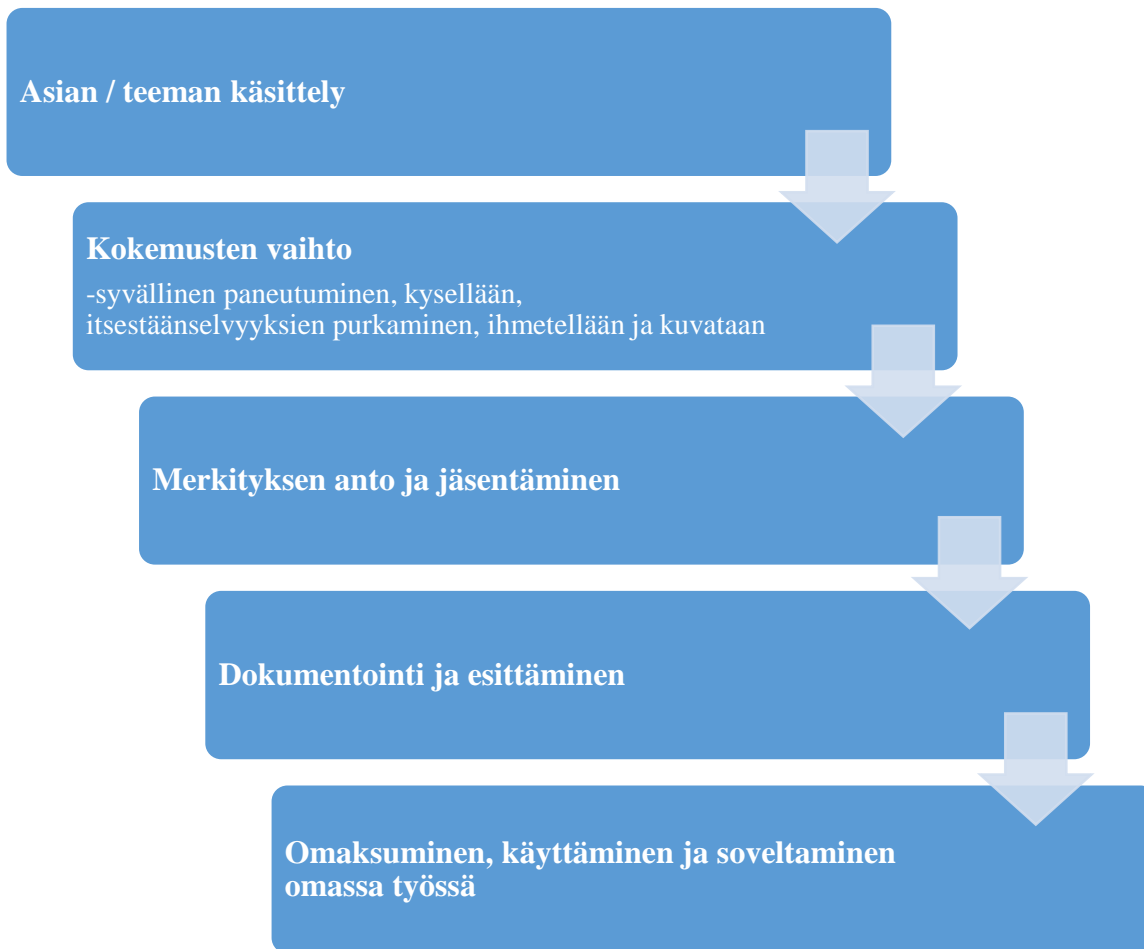
käytettäväksi osana perehdytystä myös siten, että uusi työntekijä tulee mukaan ryhmään. Haastateltavat kokivat, että parhaiten työn oppii seuraamalla toisten toimintaa eikä ainoastaan lukemalla PowerPoint esityksiä.

Ryhmätoimintaa voidaan yhdistää palaverikäytäntöön siten, että annetaan esimerkiksi ryhmille tehtäväksi pureutua, johonkin yhteen asiakokonaisuuteen ja lopuksi tuotoksia käydään läpi yhdessä. Huippuosaajien osaamista voidaan esittää myös palaverissa benchmarkkaus tyyppisesti esitellen huippuosaajan toimintamalli ja jokainen voi sen jälkeen verrata sitä omaan tapaansa toimia kyseisessä tilanteessa. Ryhmätyöskentely mahdollistaa myös oman toiminnan reflektion oppimisen sekä esimerkistä oppimisen, kun eri sukupolvien kesken käydään keskustelua omista kokemuksista ja niihin vaikuttavista tekijöistä.

Ryhmätyöskentelymalli tukeutuu myös Nonakan & Takeuchin (1995, 62) tiedon luomisen SECI prosessiin. Sosialisatiovaiheessa ryhmän jäsenet jakavat kokemuksiaan ja luovat sen pohjalta uutta yhteistä hiljaista tietoa. Ulkoistamisvaiheessa hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseksi, tässä mallissa merkityksenannon ja jäsentelyn kohdassa tapahtuu hiljaisen tiedon muuttumista eksplisiittiseksi. Yhdistämisen vaiheessa uusi eksplisiittinen tieto yhdistetään aiempaan olemassa olevaan eksplisiittiseen tietoon, tämä tulee kyseeseen tiedon dokumentoinnin ja jakamisen yhteydessä. Sisäistämisen vaiheessa eksplisiittinen tieto muuntuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi, tätä tapahtuu ryhmän jäsenissä toiminnan aikana ja ryhmän ulkopuolisilla henkilöillä sitä tapahtuu heidän soveltaessaan ryhmän aikaansaamaa dokumenttia käytäntöön.



## 7.2 Ryhmätyöskentelymalli



KUVIO 8. Ryhmätyöskentelyn eteneminen

Ryhmä kootaan eri ikäpolvien edustajista ja ryhmän koko olisi hyvä olla noin 4–5 osallistujaa. Jäsenten olisi hyvä poiketa normaalista lähityöympäristöstä, että saataisiin uusia näkökulmia. Jäsenet voivat olla myös eri organisaatioalueilta, ja ryhmässä voidaan hyödyntää vierailevia henkilöitä. Ryhmän tulisi kokoontua säännöllisesti esimerkiksi 3 kertaa vuodessa. Ryhmän kokoonpanoa voidaan muuttaa aika-ajoin. Ryhmän jäsenet ovat keskenään tasavertaisia ja tavoitteena on paneutua kulloiseenkin teemaan ja selvittää se perusteellisesti.

Ensimmäisenä valitaan käsiteltävä teema / aihe, joka voi olla yksi työn avainosaamisalueista, yksittäinen osaamisalue työssä tai ongelmanratkaisusta keskustelua. Aiheet voivat nousta esiin ennalta sovittuna, ryhmän mielenkiinnon mukaan tai keskittymällä edellisen tapaamiskerran jälkeen ilmenneisiin asioihin / ongelmatilanteisiin, joita jokainen ryhmän jäsen tuo mukanaan keskusteltavaksi.

Kokemusten vaihto vaiheessa ryhmän jäsenet kertovat aiheeseen liittyviä kokemuksiaan ja niihin paneudutaan syvällisesti, pysähdytään miettimään, kysellään, puretaan itsestäänselvyksiä, ihmetellään ja kuvataan (Toom ym. 2008, 251). Kysymyksiä, jotka auttavat puretumaan asiaan ovat esimerkiksi mitä osaan kyseisestä teemasta, mitä tiedän siitä, miten toteutan sitä, miksi toteutan sen niin ja keneltä kysyn apua. Huomiota tulisi myös kiinnittää muun muassa arvoihin, asenteisiin ja käsityksiin, jotka vaikuttavat toiminnan taustalla. Aihetta kannatta käsitellä mahdollisimman monella erilaisella oppimista tukevalla tavalla, että jokaiselle oppimistyyliä löytyy omia kanavia sisäistää asiaa. Kokemusten vaihtovaiheessa voidaan hyödyntää vierailevana henkilönä, esimerkiksi jonkin osa-alueen huippuosaajaa, jonka osaamiseen pureudutaan syvällisesti edellä mainitulla tavalla tai benchmarkkauksella.

Seuraavaksi asioita jäsenellään ja annetaan niille merkityksiä yhteisen hyväksynnän pohjalta. Tässä yhteydessä voidaan lopputulos dokumentoida tai esittää muille ryhmille. Tällöin hiljaista tietoa saadaan jaettua laajemmalle joukolle työntekijöitä. Viimeisessä vaiheessa uutta tietoa tai taitoa omaksutaan ja kokeillaan käytännössä sekä tarpeen mukaan sovelletaan omaa toimintaa parhaiten vastaavaksi.

## 8 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli ymmärtää, miten hiljainen tieto saadaan näkyväksi ja sitä kautta kaikkien hyödynnettäväksi. Toisena tavoitteena oli antaa syvempää tietoa hiljaisen tiedon merkityksestä koko yrityksen toiminnassa ja mitä mahdollisuuksia se tarjoaa yritykselle, kun sitä systemaattisesti kerätään ja hyödynnetään. Näiden pohjalta opinnäytetyössä toteutettiin malli, jota hyödyntämällä hiljainen tieto saadaan näkyväksi ja jaettua henkilökunnan kesken.

Tutkija sovelsi mallin teoriassa esitettyjen hiljaisen tiedon jakamisen mallien pohjalta. Tutkija testasi mallin toimivuutta työyhteisössä neljän työntekijän ryhmässä, jossa pureuduttiin ensin käsiteltävän asian ytimeen analysoiden sitä ja lopuksi keskusteltiin mallin toimivuudesta ja soveltuvuudesta ryhmän jäsenten työhön.

Malli soveltuu hyvin työyhteisöön, koska se vaikuttaa lopulta laajasti moneen eri toimintaan ja sitä on helppo toteuttaa. Mallin avulla henkilökunnan tietämystä voidaan jakaa ja samalla voi syntyä myös uutta tietämystä. Työntekijä oppii mallin myötä myös tunnistamaan omaa hiljaista tietoaan. Jatkuvana toimintatapana voidaan ennakoida eläkkeelle jäämiset ja muut äkilliset työsuhteen päättymiset, jolloin hiljaista tietoa on jo siirretty hyvissä ajoin ennen työntekijän pois jääntiä ja se on jaettu usealle eri henkilölle.

Ryhmätyöskentelymallin kriittisin vaihe on ryhmän kokoonpano. Ryhmän jäsenten asenteet ja keskinäiset suhteet vaikuttavat voimakkaasti toiminnan onnistumiseen. Mikäli uuteen toimintaan ei osallistuta avoimin ja positiivisin mielin, ryhmä ei välttämättä kykene itseohjautuvasti paneutumaan käsiteltävään teemaan. Onnistuakseen ryhmän tulee sitoutua toimintaansa. Tutkimuksessa esitettiin ryhmän kokoonpanon vaihtamista säännöllisin väliajoin, tätä olisi myös hyvä selvittää tarkemmin, että onko ryhmän toiminnalle hyväksi jäsenten vaihtuminen.

Mallin parempi analysointi tulisi toteuttaa, kun toimintaa on laajemmin kokeiltu organisaation sisällä. Yksittäinen kokeilu ei vielä anna riittävää näkemystä mallin toimivuudesta. Toimivuuden perusteellinen testaaminen vaatii työntekijöiltä mallin sisäistämisen, jolloin tutkijan mielestä parasta olisi selvittää mallin toimivuutta silloin, kun sitä on käytetty systemaattisesti kaksi tai kolme kertaa.

Hiljaisen tiedon dokumentoimisessa tutkija näkee ongelmana sen ajan tasalla pysymisen. Nykyinen teknologinen osaaminen mahdollistaa tiedon taltioinnin ja välittämisen hyvin, mutta tietomassan ajan tasalla pitäminen vaatii suurta panostusta. Erillisen hiljaisen tiedon pankin perustaminen edellyttää jatkuvaa päivittämistä sen osalta, että tieto pysyy ajantasaisena. Jo nyt on yhtiössä nähty ongelmana vanhentunut tieto sisäisessä intrassa. Kuten myös aiemmin työssä on mainittu, niin kirjallisten dokumenttien ei ole katsottu antavan lukijalleen aivan kaikkea tarvittavaa hiljaista tietoa. Toisaalta taas Fennia toimii koko Suomen alueella, jolloin henkilökunta on etäällä toisistaan, tällöin tallennettu, kaikkien käytössä oleva hiljainen tieto voisi olla hyvä ajatus hyvien käytäntöjen jakamiseen. Hiljaisen tiedon dokumenttikannasta voisi jokainen tutustua toimintamalleihin ja soveltaa parhaaksi katsomiaan omaan toimintaansa.

Opinnäytetyössä tuotiin esiin kattavasti erilaisia menetelmiä hiljaisen tiedon siirtoon. Osa menetelmistä otti enemmän kantaa siihen, kuinka hiljainen tieto saadaan näkyväksi kuin toiset. Harvassa mallissa oli selvennetty tarkasti, kuinka hiljainen tieto sen avulla saadaan näkyväksi ja siirrettyä. Tämä johtunee osaltaan siitä, että hiljainen tieto on niin käsin koskematonta, vaikeasti määriteltävää ja sen sovellettavuus on hyvin tilannesidonnaista. Monia malleja on kehitetty auttamaan hiljaisen tiedon määrittelyä ja sanoiksipukemista työssä. Joka tapauksessa hiljaisen tiedon ytimeen pääsy vaatii paljon tiedon omistajalta, mutta tutkija uskoo, että kun osaaja pääsee jyvälle siitä, miten pilkkoa oma osaaminen osiin ja löytää tapoihin ja toimintoihin vaikuttavat seikat niin toiminta helpottuu.

Hiljaista tietoa tutkittaessa on monessa lähteessä kerrottu hiljaisen tiedon tärkeydestä yrityksen toiminnalle, mutta samassa yhteydessä on mainittu myös se, ettei sitä osata hyödyntää yrityksissä. Organisaation ydin on sen työntekijöiden osaaminen ja tuota osaamistasoa tulisi seurata kuten myös ennakoita tulevia osaamistarpeita alalla. Kouluttaminen ja erilaiset kehittymismahdollisuudet tarjoavat hyvät mahdollisuudet kehittää hiljaista tietoa ja osaamista, mutta myös epäviralliset kehittämiskeinot on hyvä pitää niiden rinnalla. Kaiken kaikkiaan saatua uutta tietoa tulee aktiivisesti soveltaa käytäntöön, että siitä muodostuisi uutta hiljaista tietoa. Organisaation johto on kuitenkin avainasemassa siinä kuinka osaamisen ja tietämyksen kehittäminen lähtee liikkeelle. Organisaation johdon on luotava otolliset olosuhteet tietämyksen jakamiselle ja sitoutettava työntekijät siihen oman esimerkin avulla. On myös pystyttävä kyseenalaistamaan aiempaa toimintaa.

Hiljaista tietoa on monessa yhteydessä mainittu uutena kilpailuetuna yritykselle. On katsottu myös, että kilpailussa hyvin menestyvät yritykset kehittyvät jatkuvasti pienin askelin ja vain harvoin suurin

harppauksin (Ståhle P. & Grönroos M. 1999, 44–49). Innovaatiot kumpuavat monesti hiljaisen tiedon pohjalta ja vuorovaikutuksellisesta oppimisesta.

Palveluorganisaatioilla kuten myös vakuutusyhtiöillä ei ole mahdollisuutta kehittää innovatiivisia tuotteita tai palveluita, joita kilpailijan ei olisi mahdollista kopioida. Tämän vuoksi asiakas ei saa kestäväää hintaetua eikä vakuutusyhtiön kestävä kilpailuetu voi perustua ainoastaan hintaan. Pidemmällä tähtäyksellä organisaation on löydettävä muita kestäviä kilpailukyvyn lähteitä.

Tänä päivänä on paljon siirrytty toteuttamaan palavereita ja koulutuksia videoneuvotteluiden välityksellä. Kiinnostavaa onkin, kuinka hyvin tämä kanava palvelee hiljaisen tiedon siirtoa. Kirjallisuudessa tuli esille usein kasvokkain tapahtuva hiljaisen tiedon siirtyminen, eikä pelkkiä kirjallisia dokumentteja katsottu riittäviksi välittämään kaikkea hiljaista tietoa. Jatkotutkimusaiheena voisikin olla, kuinka hiljaista tietoa voidaan siirtää erilaisten videoneuvottelujen /-koulutuksien avulla, vai voidaanko sitä lainkaan siirtää.

## LÄHTEET

- Brooking A. 1999. Corporate Memory – Strategies for Knowledge. Teoksessa Virtainlahti S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino oy, 89–90.
- Collin K., Paloniemi S. & Rasku-Puttonen H. 2010. Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. WSOYpro Oy.
- Davenport T. & Prusak L. 1998. Working knowledge: How Organizations Manage What They Know. Teoksessa Salmela P. 2014. Hiljainen tieto innovaatio ja IT. Ketterät Kirjat Oy.
- Dreyfus H & Dreyfus S. 1999. Teorian ja käytännön suhde taitojen hankkimisessa. Teoksessa Virtainlahti S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino oy, 157.
- Fennia 2014. Saatavissa: [http://vuosikertomus.fennia.fi/2014/filebank/307-Fennia Toimintakertomus ja tilinpaatos 2014.pdf](http://vuosikertomus.fennia.fi/2014/filebank/307-Fennia%20toimintakertomus%20ja%20tilinpaatos%202014.pdf). Viitattu 11.11.2015.
- Fennian, Henki-Fennian ja Fennia Varainhoidon henkilöstökertomus 2014. Saatavissa: <http://www.fennia.fi/fi/fennia-konserni/toihin-fenniaan/fennia-tyonantajana/tietoa-henkilostostamme/?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadername2=MDT-Type&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3DHenkilstkertomus2014.pdf&blobheadervalue2=abinary%3B+charset%3DUTF-8&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1351255321638&ssbinary=true>. Viitattu 6.11.2015.
- Halding-Herrgård T. & Salo P. 2008. Piilevien voimavarojen ilmaisemisesta hiljaisessa osaamisessa. Teoksessa Toom A., Onnismaa J. & Kajanto A. 2008. Hiljainen tieto, tietämistä, toimimista, taitavuutta. Gummeruksen kirjapaino oy, 277–300.
- Haldin-Herrgård T. 2004. Dividing under the surface of tacit knowledge. In Conference proceedings of the 5<sup>th</sup> European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capability. Teoksessa Pohjalainen M. 2012 Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus 31 (2012):3, 1. artikkeli. 1–10, 4.
- Honey P. & Mumford A. 1992. The Manual of Learning Styles. Teoksessa Virtainlahti S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino oy, 236–237.
- Husted K. & Michailova S. 2002. Diagnosing and Fighting KnowledgeSharing Hostility. Teoksessa Marttinen I. 2010. Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen psykologiset esteet ja kannustimet. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta. Pro gradu-tutkielma, 40–41.
- Huotari M., Hurme P. & Valkonen T. 2005. Viestinnästä tietoon. Werner Söderström Oy.
- Kaplinski J. 1982. Olemisen avara hiljaisuus. Esseitä ihmisestä, luonnosta ja runoudesta. Teoksessa Virtanen I. 2006. Hiljaisen tiedon ongelma – kuinka hiljaista hiljainen tieto on? Tampereen Yliopisto, tietojenkäsittelytieteiden laitos. Pro-gradu tutkielma, 10.
- Kesti M. 2005. Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Reusner AS.
- Koivunen H. 1997. Hiljainen tieto. Teoksessa Virtainlahti S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino oy, 48.

- Kiviranta R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy.
- Kurtti J. 2012. Hiljainen tieto ja työssä oppiminen, Edellytysten luominen hiljaisen tiedon hyödyntämiselle röntgenhoitajien työyhteisössä. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Marttinen I. 2010. Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen psykologiset esteet ja kannustimet. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppätieteellinen tiedekunta. Pro gradu-tutkielma.
- Niiniluoto I. 1989. Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Filosofinen käsiteanalyysi. Teoksessa Salmela P. 2014. Hiljainen tieto innovaatio ja IT. Ketterät Kirjat Oy, 22–23.
- NLP-Akatemia 2015. Saatavissa: <http://www.nlp-akatemia.fi/>. Viitattu 30.9.2015.
- Nonaka I. & Takeuchi H. 1995. The Knowledge-creating company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.
- Olsson Neve T. 2003. Right question to capture knowledge. Teoksessa Virtainlahti S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino oy, 240–241.
- Pohjalainen M. 2012 Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus 31 (2012):3, 1. artikkeli. 1–10.
- Poikela E. 2001. Ongelmaperustainen oppiminen yliopistossa. Teoksessa Virtainlahti S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino oy, 35.
- Polanyi M. 1966 The Tacit dimension. Teoksessa Kurtti J. 2012. Hiljainen tieto ja työssä oppiminen, Edellytysten luominen hiljaisen tiedon hyödyntämiselle röntgenhoitajien työyhteisössä. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy, 38.
- Polanyi M. 1966 The Tacit dimension. Teoksessa Pohjalainen M. 2012 Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus 31 (2012):3, 1. artikkeli. 1–10, 2.
- Riege A. 2005. Three-dozen knowledge-sharing barriers manager must consider. Teoksessa Marttinen I. 2010. Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen psykologiset esteet ja kannustimet. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppätieteellinen tiedekunta. Pro gradu-tutkielma, 40–41.
- Salmela P. 2014. Hiljainen tieto innovaatio ja IT. Ketterät Kirjat Oy.
- Stevens N. D. 1986. The history of informations. Teoksessa Salmela P. 2014. Hiljainen tieto innovaatio ja IT. Ketterät Kirjat Oy, 25
- Stähle P. & Grönroos M. 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo; WSOY.
- Sydänmaalakka P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum Media oy.
- Tilastokeskus 2012. Väestöennuste 2012-2016. Saatavissa: [http://tilastokeskus.fi/til/vaenn/2012/vaenn\\_2012\\_2012-09-28\\_fi.pdf](http://tilastokeskus.fi/til/vaenn/2012/vaenn_2012_2012-09-28_fi.pdf). Viitattu 8.11.2015

Toivonen V-M. & Asikainen R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Helsinki: Hakapaino.

Toivonen V-M. & Asikainen R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Teoksessa Virtainlahti S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino oy, 167–169.

Toom A., Onnismaa J. & Kajanto A. 2008. Hiljainen tieto, tietämistä, toimimista, taitavuutta. Gummeruksen kirjapaino oy.

Vakuutusyhtiölaki 18.7.2008/521. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2008/20080521>. Viitattu 6.11.2015.

Watkins K. Marsick V. 1993. Sculpturing the Learning Organization. Teoksessa Salmela P. 2014. Hiljainen tieto innovaatio ja IT. Ketterät Kirjat Oy, 52.

Viitala R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Virta M. 2011. Sukupolvien välinen tiedon jakaminen organisaatiossa – lapioidaanko vanhaa vai luodaanko uutta? Lappeenranta; Technology Business Research Center.

Virtainlahti S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino oy.

Virtanen I. 2006. Hiljaisen tiedon ongelma – kuinka hiljaista hiljainen tieto on? Tampereen Yliopisto, tietojenkäsittelytieteiden laitos. Pro-gradu tutkielma.



**OPINNÄYTETYÖSOPIMUS**


<b>Opinnäytetyön tekijä/t</b> Heidi Tarkka	<b>Aloituspäivämäärä</b>
<b>Koulutusohjelma</b> Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen	<b>Yksikkö</b> Kokkola
<b>Koulutusohjelman yliopettaja</b>	<b>Opinnäytetyön ohjaaja</b> Katarina Broman
<b>Opinnäytetyön työnimi (aihe)</b> Hiljaisen tiedon hyödyntäminen keskinäinen vakuutusyhtiö Fenniassa	
<b>Tutkimusongelma/kehittämistehtävä</b>  Työn yhtenä tavoitteena on ymmärtää miten hiljainen tieto saataisiin näkyväksi ja sitä kautta kaikkien hyödynnettäväksi. Toisena tavoitteena on antaa syvempää tietoa hiljaisen tiedon merkityksestä koko yrityksen toiminnassa ja mitä mahdollisuuksia se tarjoaa yritykselle, kun sitä systemaattisesti kerätään ja hyödynnetään.  Kehittämistehtävänä toteuttaa malli, jota hyödyntämällä hiljainen tieto saadaan näkyväksi ja jaettua henkilökunnan kesken.	
<b>Toimeksiantajan yhteystiedot</b> (yritys, yhteyshenkilön nimi, osoite, puhelin, sähköposti)  Keskinäinen vakuutusyhtiö Fennia, Stefan Talus, Kauppapuistikko 15, 65100 Vaasa, puh. 010 503 2607, stefan.talus@fennia.fi	
<p>Tämä sopimus on laadittu kolmena kappaleena. Sopimuskappaleet toimitetaan opinnäytetyön tekijälle, toimeksiantajalle sekä työn ohjaajalle. Centria-ammattikorkeakoulun opiskelija sitoutuu tekemään toimeksiantajan toimeksiannosta edellä mainitusta aiheesta opinnäytetyön 31.12.2015 mennessä.</p> <p>Toimeksiantaja sitoutuu antamaan opiskelijan käyttöön työssä tarvittavaa tietoa sekä arvioimaan opinnäytetyön valmistuttua sen hyödynnettävyyttä toiminnassaan.</p> <p>Tämän sopimuksen osapuolet ovat velvolliset pitämään salassa kaiken, mitä he toimeksiannon yhteydessä ovat saaneet tietoonsa asioista, joita voidaan pitää toisen sopijapuolen liikesalaisuutena. Opinnäytetyö käydään läpi ammattikorkeakoulun opinnäytetyöseminaarissa ja se on julkinen asiakirja. Toimeksiantajan tulee erikseen pyytää työn salausta.</p> <p>Ammattikorkeakoulu ei vastaa opinnäytetyön tekijän mahdollisesti aiheuttamasta haitasta tai vahingosta.</p>	

## OPINNÄYTETYÖSOPIMUS

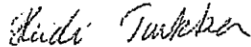
**Päiväys**

4.11.2015

**Työelämäohjaajan allekirjoitus**

 STEFAN JALUS

**Opiskelijan allekirjoitus**



**Opinnäytetyön ohjaajan allekirjoitus**