

# MENTOROINTI HILJAISEN TIEDON JAKAMISEN VÄLINEENÄ NIITTYTUVALLA

Karoliina Lappalainen  
Henna Tasala

Opinnäytetyö  
Sosiaali- ja hyvinvointiala  
Sosionomi YAMK

2017

Kansalais- ja aluelähtöinen sosiaalialan  
käytäntöjen kehittäminen  
Sosiaalialan koulutusohjelma  
Sosionomi (ylempi amk)

---

<b>Tekijä(t)</b>	Karoliina Lappalainen ja Henna Tasala	Vuosi	2017
<b>Ohjaaja(t)</b>	Susanna Helavirta ja Voitto Kuosmanen		
<b>Toimeksiantaja</b>	Nuorten Ystävät		
<b>Työn nimi</b>	Mentorointi hiljaisen tiedon jakamisen välineenä Niittytuvalla		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	47 + 13		

---

Sosionomi YAMK-tutkintoa suorittaessa Lapin ammattikorkeakoulussa teimme opinnäytetyön, jossa tutkimme hiljaisen tiedon siirtämistä Nuorten Ystävillä ryhmäkoti Niittytuvalla Muhoksella. Työmme tavoitteena oli kehittää asumisyksikkö Niittytuvalla tehokas ja toimiva tapa siirtää ja säilyttää hiljaista tietoa. Halusimme kehittää yhdessä Niittytuvan henkilöstön kanssa mielekkään viestintämenetelmän, joka toisi tehokkuutta ja sujuvuutta työhön.

Hiljaisen tiedon tärkeys nousi esille omista kokemuksista sekä työelämän tarpeista. Melko nopeasti Niittytuvan asumisyksikkö osoittautui hyväksi paikaksi tutkia hiljaisen tiedon siirron menetelmiä. Kesäkuun alussa järjestimme haastattelun Niittytuvan työntekijöille, jossa kartoitettiin muun muassa millaisia kokemuksia työntekijöillä on hiljaisesta tiedosta ja sen siirtämisestä. Haastattelun perusteella valitsimme yksikköön hiljaisen tiedon siirron menetelmäksi mentoroinnin, jonka avulla vakituiset työntekijät pystyivät perehdyttämään kesän 2017 kesälomasijaiset.

Syksyllä teimme Niittytuvan asumisyksikköön palautekyselyn lomakkeen avulla. Palautteesta nousi esille, että mentorointi oli onnistunut valinta hiljaisen tiedon siirron menetelmäksi. Mentorointi koettiin helpoksi käyttää ja jokaisella vastaajalla oli siitä ennestään kokemuksia. Osa vastaajista kuitenkin koki, ettei ollut saanut tarpeeksi tietoa käytettävästä menetelmästä. Kaikki vastaajat olivat halukkaita käyttämään mentorointia perehdyttäessään seuraavan kerran.

Tutkimuksemme osoitti, että mentorointisopimuksen avulla perehdytyksessä tapahtuva tiedonsiirto on syvempää hiljaisen tiedon jakamista. Jatkotutkimusten avulla olisi mielenkiintoista seurata mentorointisopimuksien käyttöä pidemmällä ajanjaksolla ja muussakin yhteydessä, kuin ainoastaan uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Toisiko mentorointi jotain uutta myös kokeneille työntekijöille?

Asiasanat	hiljainen tieto, tiedonsiirto, mentorointi, mentorointisopimus,	Nuorten	Ystävät
-----------	---	---------	---------

<b>Author(s)</b>	Karoliina Lappalainen ja Henna Tasala	Year	2017
<b>Supervisor(s)</b>	Susanna Helavirta ja Veikko Kuosmanen		
<b>Commissioned by</b>	Nuorten Ystävät		
<b>Subject of thesis</b>	Mentoring as a method of transferring a tacit knowledge at Niittytupa		
<b>Number of pages</b>	47 + 13		

---

While conducting our studies of Master of Social Services in Lappei University of Applied Sciences we studied how to transfer tacit knowledge in Nuorten Ystävät unit Niittytupa in Muhos. Our aim was to develop an effective and operational way to transfer and preserve the tacit knowledge. We wanted to develop together with the employees a congenial communication method which would bring effectiveness and fluency for their workplace.

The importance of tacit knowledge came up from our own experiences and the need from work. Quite rapidly the unit of Niittytupa proved to be a good place to explore the methods of transferring tacit knowledge. At the beginning of June we interviewed the employees of Niittytupa where we researched what kind of experiences do the employees have about tacit knowledge and transferring it. Based on the interview we selected mentoring for the method as transferring the tacit knowledge. The employees could acquaint new summer workers of summer 2017 with the method we have chosen.

In the autumn we asked feedback with a form. From the feedback rise up that mentoring was a successful choice as a method for transferring tacit knowledge. The employees felt that mentoring was easy to use and everybody had already experience from it. Some of the defendants felt that they did not get enough information of the method that was used. All the defendants were willing to use mentoring when they are acquainting for the next time.

Our study showed that with the help of mentoring contract transferring tacit knowledge is deeper transfer of knowledge. It would be interesting to explore in the future how mentoring contract is used for a longer period of time and also with the older employees. Perhaps mentoring can also bring something new also for the older employees?

**Key words**                      tacit knowledge, knowledge transfer, mentoring, mentoring contract

# SISÄLLYS

Taulukkuuettelo

Kuvioluettelo

1	JOHDANTO .....	1
2	TYÖN TAVOITE JA TEHTÄVÄ.....	3
2.1	Työn toimintaympäristö.....	4
2.2	Ryhmäkoti Niittytuva ja tuettu asuminen.....	5
3	HILJAINEN TIETO.....	6
3.1	Hiljaisen tiedon määrittelyä.....	6
3.2	Hiljainen tietämys ja sen hyödyntäminen.....	9
4	HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMISEN MALLEJA .....	14
4.1	Kokemuksellinen oppiminen .....	14
4.2	Työssä oppiminen .....	15
4.3	Tiimioppiminen .....	16
4.4	Mentorointi.....	17
4.5	Työnkierto ja yhteistoiminnallinen oppiminen .....	22
4.6	Learning café.....	23
4.7	Rinnalla kulkeminen.....	24
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	26
5.1	Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa.....	26
5.2	Tutkimuksen eteneminen.....	28
5.3	Haastattelu kesäkuu 2017 .....	30
5.3.1	Haastattelun aloitus .....	30
5.3.2	Hiljainen tieto Niittytuva.....	31
5.3.3	Hiljaisen tiedon siirtäminen Niittytuva.....	32
6	ANALYSOINTI JA ARVIO.....	35
6.1	Haastattelun analyysi.....	35
6.2	Haastattelun tulos.....	38
6.3	Palautekyselyn analyysi ja arvio .....	39
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	41

7.1	Tutkimuksen tuottamat johtopäätökset .....	41
7.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuuden arviointi .....	43
7.3	Pohdinta .....	46
LÄHTEET .....		48
LIITTEET .....		51

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Bertil Rolfin (1995) yleisiä käsityksiä hiljaisen tiedon luonteesta.....	5
Taulukko 2. Perinteistä oppimista ja yhdessä oppimista ohjaavien normien erot.....	15

## KUVIOLUETTELO

Kuvio1. Tiedon luomisen SECI-malli .....	9
Kuvio 2. Kolbin kokemuseräisen oppimisen malli.....	11
Kuvio 3. Suomen kartta, jossa näkyy Nuorten Ystävät Palvelut Oy:n toimipisteet.....	18
Kuvio 4. Toimintatutkimuksen reflektiivinen spiraali.....	21

## 1 JOHDANTO

Hiljainen tieto on koko ajan yleistävämpi aihe työyhteisöissä ammatista tai organisaatioista riippumatta. Ihmiset ovat alkaneet ymmärtämään hiljaisen tiedon merkityksen piilevänä potentiaalina, eikä sitä haluta kadottaa. Pitkään työssä olleelle ammattilaiselle kertyy kokemuksellista asiantuntijuutta, jota ei saa oppikirjoista tai ohjemanuaaleista. Hiljainen tieto ja sen liikkuvuus vaikuttaa tehtävän työn laatuun, asiakastyytyväisyyteen, työssä viihtyvyyteen sekä hyvin tehdystä työstä aiheutuvaan hävikkiin eli hiljaisen tiedon vaikutukset voivat olla myös puhtaasti rahalliset. Mitä tapahtuu, kun oman työnsä asiantuntijat jäävät eläkkeelle tai siirtyvät muihin tehtäviin? Usein he vievät tietämyksensä mukanaan ja seuraavien työntekijöiden on keksittävä pyörä aina uudelleen.

Eläköityminen aiheuttaa hiljaisen tiedon katoamista työpaikoilta. Sen lisäksi on huomioitava, että tänä päivänä lyhyet ja määräaikaiset työsopimukset ovat ihan tavanomaisia. Syy lyhytaikaisiin työsuhteisiin löytyy osaksi työmarkkinoilta, ei uskalleta tehdä pitkiä työsuhteita horjuvan taloustilanteen vuoksi. Yritykset tekevät organisaatiomuutoksia ja kunnat tehostavat toimintaansa kilpailukyvyn parantamiseksi. Osaksi syy lyhyiden määräaikaisten työsuhteiden lisääntymiseen löytyy työntekijöistä itsestään. Ihmiset eivät halua sitoutua omaan työhön tai työpaikkaan pitkäksi aikaa. Halutaan vaihtelua tai etsitään rohkeasti sitä ominta juttua eli työtä, josta oikeasti pidetään. Toisaalta ihmiset koulutautuvat uusiin tehtäviin ja ammatteihin entistä enemmän ja kaiken ikäisinä. Määräaikaiset työsuhteet hankaloittavat hiljaisen tiedon välittymistä työntekijältä toiselle. Ensinnäkin syvää, kokemukseen pohjautuvaa tietämystä ei välttämättä ehdi kertyä lyhyissä työsuhteissa ja toiseksi suuri ja nopea työntekijöiden vaihtuvuus vaikeuttaa hiljaisen tiedon jakamista, koska siihen ei ole aikaa tai tehokkaita keinoja.

Ajan ja kokemattomuuden lisäksi hiljaisen tiedon siirtymistä ja jakamista voi estää esimerkiksi huono työilmapiiri. Oma tietotaitoa ei haluta siirtää eteenpäin muille, jos työpaikan ilmapiiri on kilpaileva ja palkitsemisjärjestelmä suosii enemmän yksilösuorituksia kuin koko organisaation menestymistä. Tietoa saatetaan pantata, jotta muut eivät voi ottaa mallia hyvistä työtavoista. Pelätään, että siirtämällä omaa tietämystä, jää itse tarpeettomaksi. Myös huono henkilö-

kemia on usein esteenä tiedon jakamiselle. Ihmiset eivät halua jakaa kokemustaan henkilöille, joista eivät pidä. Sanna Virtainlahti (2009) on osoittanut tutkimuksessaan, että tiedon ja kokemuksen jakaminen on aina myös yksilön etu. Jaettu tieto hyödyttää organisaatiota ja tuo menestystä kovassa kilpailussa. (Talouselämä 2009)

Mitä tämä, kohtalaisen tuntematon, mutta arvokas hiljainen tieto on? Kuinka ihminen tunnistaa ja kykenee määrittelemään kokemuksen kautta kertyneen osaamisen? Miten tällaista tietoa siirretään tehokkaasti aikaa ja vaivaa säästäen niin, että kaikki hyötyisivät siitä?

## 2 TYÖN TAVOITE JA TEHTÄVÄ

Tavoitteenamme on kehittää Nuorten Ystävät -palvelut ryhmäkoti Niittytuvalle tehokas ja toimiva tapa siirtää ja säilyttää hiljaista tietoa. Haluamme kehittää yhdessä Niittytuvan henkilöstön kanssa mielekkään tavan siirtää hiljaista tietoa, joka toisi tehokkuutta ja sujuvuutta työhön. Niittytupa on monien samankaltaisten työpaikkojen tavoin kohdannut muutoksia. On paljon asioita, jotka vaikuttavat henkilöstön hiljaisen tiedon säilyvyyteen, kuten organisaatiomuutokset, työntekijöiden vaihtuvuus ja sijaisuudet. Lisäksi kolmivuorotyö tuo itsessään haasteita hiljaisen tiedon siirtämiselle. Joskus kuluu jopa viikkoja ennen kuin näkee samaa työkaveria uudelleen.

Haasteellinen työ vaatii työntekijältä paljon. Kokemuksen myötä pitkään työssä olleille henkilöille on kertynyt valtava tietopohja, joka on jo osaksi rutinoitunut. Työntekijä ei välttämättä edes huomaa paljonko hän todellisuudessa työstään tietää. Osa tietotaidosta on tullut yrityksen ja erehdyksen kautta, osa on hyväksi havaittuja kikkoja ja niksejä, joita ei uusi työntekijä perehdytyskansiosta löydä. Suurin osa pitkästä kokemuksesta kertyneestä tiedosta on vastavalmistuneelle työntekijälle uutta tietoa. Hän säästyisi monelta virheeltä tai turhaan tehdyltä työltä, jos voisi omaksua kokeneiden työntekijöiden hiljaisen tiedon. Toisaalta uudella työntekijällä voi olla uusinta teoreettista tietoa tai kokemuksia, jotka ovat kertyneet toisista työpaikoista. Hänen mukanaan tuoma hiljainen tieto tuo uutta kokeneille työntekijöille.

Työn tehostamisen ohella tavoitteemme on lisätä Niittytuvan työntekijöiden työssä viihtyvyyttä ja työn mielekkyyttä. Lisäksi toivomme, että kehittämistehtävämme lisää asiakastyytyväisyyttä niin Niittytuvan asukkaiden kuin heidän omaistenkin puolesta. Tutkimuksellamme pyrimme vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

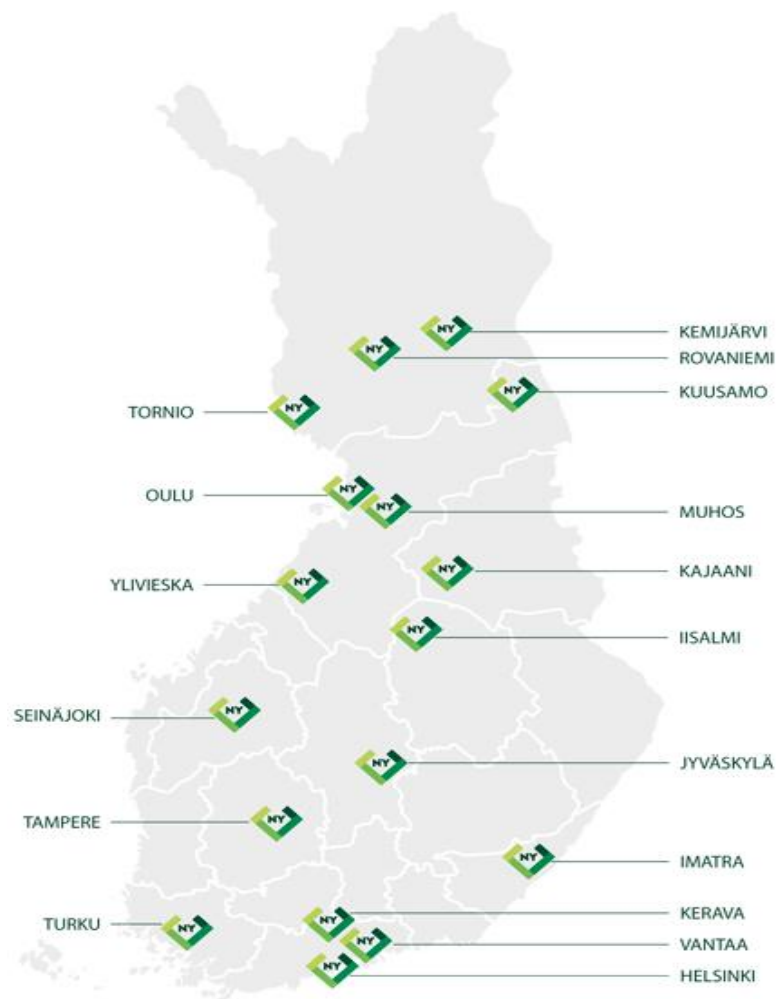
- Millainen tiedonsiirtomenetelmä sopii parhaiten Niittytuvalle hiljaisen tiedon siirtämiseen työntekijältä toiselle?
- Millä tavalla hiljaisen tiedon korostaminen parantaa työn laatua ja sisältöä Niittytuvalla?

## 2.1 Työn toimintaympäristö

Nuorten Ystävät -palvelut on yli 100-vuotias kansalaisjärjestö, joka on perustamisestaan lähtien työskennellyt lasten, nuorten ja perheiden hyväksi. Yhteiskunnallista hyvää tekevän kansalaisjärjestön ja palveluja tarjoavan liiketoimintakonsernin toiminta nivoutuvat Nuorten Ystävät -palveluissa yhteen, minkä ansiosta kehitetään uusia toimintatapoja ja -malleja tukea tarvitsevien erityisryhmien tarpeiden mukaan. (Nuorten Ystävät 2017.)

Nuorten Ystävillä on yli 40 yksikköä tai toimipistettä eri puolilla Suomea 17 eri paikkakunnalla. Vuosittain toiminnan piirissä on yhteensä jopa 3200 lasta, nuorta ja aikuista. Työntekijöitä on lähemmäs 500. (Nuorten Ystävät 2017.)

Kuvio 3. Suomen kartta, jossa näkyy Nuorten Ystävät -palvelut toimipisteet



Viime vuosina Nuorten Ystävät -palvelut on tehostanut toimintaansa. Tämä on vaikuttanut suoraan myös yksiköjen toimintaan. Yksiköitä on lakkautettu ja toimintaa on tiivistetty entisestään. Tämän seurauksena vanhoja työntekijöitä sekä vanhoja asiakkaita siirretään yksiköihin, joissa on tilaa. Työntekijöitä on myös irtisanottu tai he ovat itse irtisanoutuneet, osa taas jää pian eläkkeelle. Näiden työntekijöiden mukana tärkeää hiljaista tietoa poistuu Nuorten Ystävien käytöstä.

## 2.2 Ryhmäkoti Niittytupa ja tuettu asuminen

Niittytupa on Muhoksella sijaitseva 11-paikkainen tehostetun palveluasumisen yksikkö ympärivuorokautista tukea ja ohjausta tarvitseville aikuisille. Asiakkaat ovat pääosin mielenterveys- ja päihdepuolen asiakkaita, joiden tuen tarve vaihtelee yksilöllisesti. Työntekijöitä Niittytuvalla on noin 13. Koulutukseltaan he ovat lähihoitajia, sosionomeja sekä sairaanhoitajia. (Nuorten Ystävät 2017.)

Arkisin asukkaat opiskelevat tai osallistuvat viikko-ohjelmansa mukaisesti esimerkiksi työ- ja päivätoimintaan. Illat täyttyvät vapaa-ajasta, harrastuksista ja arjen hallinnan sekä asumisen taitojen opettelusta. Monipuolisuutta arkeen tuo yksikön ulkopuolinen toiminta. (Nuorten Ystävät 2017.)

Tuettu asuminen on tarkoitettu henkilöille, jotka tarvitsevat säännöllistä huolenpitoa, toimintakyvyn aktivointia ja ylläpitoa sekä kuntoutusta asuakseen itsenäisesti omassa kodissaan. Osa asunnoista sijaitsee Niittytuvan pihapiirissä ja osa tavallisissa taloyhtiöissä Muhoksen keskustassa. Tuetun asumisen asuntoja on neljä kappaletta samassa pihassa missä myös Niittytupa sijaitsee. Tuetun puolella on neljä työntekijää. Ajoittain Niittytuvan ja tuetun puolen työntekijät vaihtavat yksiköitä. (Nuorten Ystävät 2017.)

### 3 HILJAINEN TIETO

#### 3.1 Hiljaisen tiedon määrittelyä

Hiljaisen tiedon käsitteen on kehittänyt unkarilainen Michael Polanyi (1891–1976). Hän loi hiljaiselle tiedolle käsitteen ”tacit knowledge”, jolla tarkoitetaan muotoilematonta tietoa, mikä vaikuttaa ihmisessä, vaikka sitä ei pystytä ilmaiseemaan. Kuvaillessaan hiljaista tietoa Polanyi on sanonut ”Ihminen tietää aina enemmän kuin voi kertoa tai kuvata”. Hänen mukaansa kaiken tietämisen perusta on hiljainen tieto. (Koivunen 1997, 76–77.)

Hiljainen tieto määritellään tiedoksi ja osaamiseksi, joka on subjektiivista ja kokemusperäistä. Hiljaista tietoa on vaikea artikuloida eli ihmisten on vaikea määritellä tai pukea sanoiksi omaa hiljaista tietoaan. Ehkä juuri tämän vuoksi hiljainen tieto kiinnostaa tutkijoita enenevässä määrin ja hiljaisen tiedon määrittelyyn on muodostettu monia lähestymistapoja. Dualistinen jako hiljaiseen tietoon ja ei-hiljaiseen tietoon määrittää ei-hiljaisen tiedon eksplisiittiseksi tiedoksi. Eksplisiittisellä tiedolla tarkoitetaan teoreettista ja abstraktia tietoa, joka muotoutuu rationaalisten sääntöjen avulla. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan empiiristä ja konkreettista tietoa, joka muodostetaan tietyssä toiminnassa, esimerkiksi työelämässä. Hiljaisen tiedon yleisiä käsityksiä on määritelty oheisessa taulukossa. (Taulukko 1). Taulukko selventää laajasti yhteiskunnallisessa keskustelussa käytettyä kahden jakoa hiljaiseen ja ei-hiljaiseen tietoon, vaikka kumpikaan taulukon puoli ei muodosta selkeää määritelmää hiljaisesta tiedosta. Hiljaista tietoa ja ei-hiljaista tietoa voidaan tarkastella dualistisen tavan sijasta jäävuorimetaforan kautta. Jäävuorimetafora mieltää hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon saman kokemuksen- ja tietoperustan kahdeksi eri ulottuvuudeksi, jotka täydentävät toisiaan, eivätkä ole toistensa vastakkaisia tiedonlajeja. (Pohjalainen 2012, 2-3.)

Taulukko 1. Bertil Rolfin (1995) yleisiä käsityksiä hiljaisen tiedon luonteesta. (Pohjalainen 2012, 3)

Ei-hiljainen tieto	Hiljainen tieto
teoria, formaalit mallit	kokemus
abstrakti	konkreettinen
selitetty	itse koettu
johdonmukainen, irrelevantti	epämääräinen mutta relevantti
spesialisoitunut	diffuusi
tieteellinen	tieteellisen ulkopuolella
universaalisti validi	alueellisesti validi
kontekstivapaa	kontekstisidonnainen
analyttinen	synteettinen
intersubjektivinen	henkilöön sidoksissa
sana	toiminta
persoonaton, vastuuton	persoonallinen, moraalisesti kypsä
tutkimuskohteen manipulointi	empatia tutkimuskohdetta kohtaan
ankkuroitunut rationaaliseen	ankkuroitunut tunteisiin
objektiivinen havainnoija	osallistuva toimija
teknokraattinen	humanistinen
edistynyt optimismi	traditioon perustuva skeptisismi
sosiaalinen insinööritaito	tradition äänen sensitiivinen ymmärtäminen
oppikirjojen välittämää	traditioiden välittämää
sääntöjen välittämää	esimerkkien välittämää
koulutuksen teknokraattisuus	mestari-oppipoika-suhde
mahdollista verbalisoida	mahdotonta verbalisoida
rationalismi	traditionalismi
selkeä	epäselvä
kriittinen avoimuus	luottamus pysyvyyteen
radikalisoiminen	säilyttäminen
nuorekas	vanhanaikainen
yleismaailmallisesti suuntautunut	paikallisesti ankkuroitunut

Polanyin mukaan hiljaista tietoa omaksutaan ja siirretään jäljittelyn, tekemällä oppimisen ja samastumisen kautta. Ihmisen omaksuessa ja oppiessa uutta, tieto alkaa muuttua eksplisiittisestä tiedosta hiljaiseksi tiedoksi. Esimerkiksi, kun ihminen oppii ajamaan autoa, tieto siitä miten ajetaan alkaa automatisoitua, eikä tietoa siitä miten ajetaan pysty kuvaamaan sanallisesti. Tietäminen onkin luokiteltu "knowing that" ja "knowing how" ulottuvuuksiin. "Tietää miten" voidaan määritellä hiljaiseksi tiedoksi. Hiljaisen tiedon käsite voidaan jakaa tekniseen ja kognitiiviseen eli tiedolliseen ulottuvuuteen. Tekninen tieto on taitotietoa (know-how), joka kerääntyy pitkän kokemuksen myötä. Kognitiivinen tieto muodostuu toimintamalleista, odotuksista ja uskomuksista. (Pohjalainen 2012, 4.)

Länsimainen tapa tuottaa tietoa työyhteisössä on saanut osakseen kritiikkiä. Länsimaissa on perinteisesti nojattu liikaa eksplisiittiseen tietoon, vaikka innovaatioiden kehittämisessä hiljaisen tiedon käyttäminen on mielekkäämpää ja hyödyllisempää. Osa tutkijoista on arvostellut japanilasten tietämyksenhallinnan tutkijoiden Nonakan ja Takeuchin hiljaisen tiedon tulkintaa sekä heidän luomaa SECI-prosessimallia, joka kuvaa hiljaisen tietämyksen muuntamista näkyväksi tiedoksi ja sitten taas hiljaiseksi tiedoksi. Joidenkin tutkijoiden mielestä hiljainen tieto pysyy aina hiljaisena tietona, eikä sitä voida muuttaa artikuloitavaan muotoon. Heidän näkemyksen mukaan artikuloitavissa oleva tieto on aina implisiittistä eli asiayhteydestä pääteltävissä olevaa tietoa. Hiljaisen tiedon artikuloitavuus liittyy vahvasti siihen, miten hiljainen tieto määritellään. Tässä kehittämissankkeessa perustamme hiljaisen tiedon muun muassa Nonakan ja Takeuchin teoriaan, jossa hiljainen tieto on yksi tietämisen prosessi, jota voidaan muuttaa verbaaliseen muotoon. (Pohjalainen 2012, 4.)

Hiljaista tietoa voidaan pyrkiä määrittelemään sen ominaisuuksien kautta. Näitä ominaisuuksia kutsutaan hiljaisen tiedon epiteeteiksi, joita käytetään esimerkeinä ja symboleina kuvattaessa hiljaista tietoa. Iso osa tutkijoista kuvaa hiljaista tietoa henkilökohtaiseksi, kokemuksen kautta opituksi, käytännölliseksi ja abstraktiksi. Hiljaisen tiedon epiteetit voidaan jakaa neljään ulottuvuuteen, jotka perustuvat niihin liittyviin toimintoihin. Mentaalinen ulottuvuus tulee esiin esimerkiksi ongelmanratkaisussa. Mentaalisen ulottuvuuden epiteettejä ovat intuitio, luovuus, oivallus, harkinta, inspiraatio ja arvostelukyky sekä kognitiiviset taidot, kyvykkyys, ymmärrys, ajattelumallit ja ennakointikyky. Toinen hiljaisen tiedon ulottuvuus on aistillinen. Tähän kuuluvat epiteetit ovat tunteminen ja tun-

teet, maku, asenteet, vaistomainen tunne ja kehon tuntemus sekä taiteellinen näkemys. Sosiaalisen ulottuvuuden epiteetit liittyvät sosiaalisissa suhteissa käytettävään hiljaiseen tietoon. Niitä ovat normit, arvot, terve järki ja elämäkokemus sekä yhteiset käsitykset ja kulttuuri. Sosiaaliset- ja vuorovaikutustaidot kuuluvat luonnollisesti sosiaalisen ulottuvuuden epiteetteihin. Neljäs hiljaisen tiedon ulottuvuus on käytännön ulottuvuus. Näitä epiteettejä käytetään, kun kuvataan käden töihin liittyviä taitoja. Tietotaito, asiantuntemus ja kädentaito sekä käytännöllinen äly, rutiinit ja toimintavarmuus ovat käytännön hiljaisen tiedon epiteettejä. Niitä ovat myös nyrkkisäännöt, niksit ja käytännöllinen äly sekä keholliset- ja toiminnalliset taidot sekä elämäkokemus. (Pohjalainen 2012, 4-5.)

Hiljaiseen tietoon sisältyy niin geneettinen ja ruumiillinen tieto kuin kokemuspäinen, intuitiivinen ja myyttinenkin tieto. Nämä tiedon ulottuvuudet ovat vaikeasti verbaalisesti ilmaistavissa. Hiljainen tieto on kokonaisvaltaista: aivojen syvimpien kerrosten tiedosta käsien tietoon. Hiljaisen tiedon avulla osaamme mennä hoivaamaan itkevää vauvaa tai tiedämme ja tunnistamme tutut kasvot satojen ihmisten joukosta. Meissä oleva hiljainen tieto ohjaa tekemiämme valintoja jokahetkisessä informaatiotulvassa. (Koivunen 1997, 79.)

### 3.2 Hiljainen tietämys ja sen hyödyntäminen

Tutkittaessa hiljaista tietoa on tehtävä selväksi mitä tarkoitetaan hiljaisella tiedolla ja mitä hiljaisella tietämyksellä. Hiljainen tieto tarkoittaa ihmiselle kertyneen tietopohjan perusteella tapahtuvan ajattelun ja toiminnan tuotetta. Se on johonkin asiayhteyteen liittyvää tietoa, johon vaikuttavat sosiaaliset epiteetit, kuten arvot ja uskomukset. Hiljainen tietämys voidaan määritellä taitavan toiminnan prosessiksi eli hiljaista tietämystä on kaikissa hiljaisen tiedon alueissa. Hiljainen tietämys muuttuu jatkuvasti ja muutos voi olla nopeaa uusien toimintatapojen oppimisen myötä. Uuden tiedon muuntuminen hiljaiseksi tietämykseksi on riippuvainen persoonallisista kyvyistä. Ihmisellä on peruskyky sulattaa uutta tietoa jo olemassa olevaan tietovarastoon ja jäsentää se vanhoihin tiedon rakenteisiin. (Koivunen 1997, 83; Pohjalainen 2012, 6-7.)

Hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon lisäksi on olemassa sulautettua tietoa. Sulautetulla tiedolla tarkoitetaan prosessien, tuotteiden, kulttuurin, rutiinien ja rakenteiden sisällä olevaa tietoa. Sulautettua tietoa voidaan kutsua hiljaiseksi

tietämykseksi. Tieto voi olla virallisesti sulautettua, kuten esimerkiksi silloin, kun johdon aloitteesta yrityksessä virallistetaan hyödyllisiä rutiineja. Tieto voi olla myös epävirallisesti sulautettua, kuten esimerkiksi silloin, kun yrityksessä käytetään ja sovelletaan hiljaista tietoa sekä eksplisiittistä tietoa. Haasteet sulautetun tiedon eli hiljaisen tietämyksen hallinnassa vaihtelevat huomattavasti. Kulttuuri ja rutiinit voivat olla vaikeasti ymmärrettävissä ja muutettavissa. Toisaalta virallistetut rutiinit voivat olla helpompia toteuttaa ja hallita. Periaatteessa sulautettu tieto on hiljaista tietoa eksplisiittisessä muodossa. Sulautettua tietoa löytyy siten säännöistä, prosesseista, ohjekirjoista, yrityksen kulttuurista ja etiikasta. Eli, vaikka sulautettua tietoa löytyy esimerkiksi ohjesäännöistä eksplisiittisessä eli faktaperusteisessa muodossa, se ei silti välttämättä ole eksplisiittistä tietoa. Ohjesääntöihin voi olla kirjoitettu hiljaiseen tietoon perustuvia ohjeita, mistä ei aina heti ilmene, miksi jokin asia näin tehtynä olisi yritykselle hyödyllistä. Uudet työntekijät tulevat kuitenkin huomaamaan, että noudattamalla hyväksi havaittuja sääntöjä yritys ja työntekijät hyötyvät niistä. (Frost 2010.)

Hiljaisen tiedon käsite määritellään usein Michael Polanyin sekä Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin määritelmiin perustuen. Hiljainen tieto on subjektiivista ja se näkyy toiminnassamme esimerkiksi erilaisina rutiineina ja käytäntöinä. Hiljainen tieto voidaan yhdistää mestari-oppipoika-suhteeseen. Tällöin ei-sanallista tietoa siirtyy opettajalta oppilaalle arkisen toiminnan ja osaamisen jakamisen yhteydessä. Hiljaista tietoa voi kartuttaa myös henkilökohtaisten kokemusten ja harjoittelun myötä. Hiljainen tieto näyttäytyy päivittäisessä toiminnassa sekä henkilön kyvyissä aktivoida ja käyttää tietoa aina tarvittaessa (Nonaka & Takeuchi 1995, 8.)

Jotta organisaatio pystyy säilyttämään kilpailukykynsä, on tärkeää, että uutta tietoa syntyy koko ajan. (Nonaka & Takeuchi 1995, 5–6.) Osana uuden tiedon luomista on eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon välinen vuorovaikutus, jolla tarkoitetaan tiedon muuntamista. (Kuvio 1.) Tiedon muuntamisen tapoja on olemassa neljänlaisia: sosialisointi, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen.

**TIEDON LUOMISEN SECI-MALLI**  
(Lähde: Nonaka & Takeuchi, 1995. Mukaeltuna.)



Kuvio 1 Tiedon luomisen SECI-malli

1. Sosiaalisaatiossa (Socialization) uusi ja mahdollisesti vaikeasti muotoiltavissa oleva, aikaan ja paikkaan sidottu hiljainen tieto välittyy hiljaisena tietona toiselle, kun vietetään aikaa yhdessä (esimerkkinä oppipoikasuhde; usein yritykset omaksuvat hiljaista tietoa asiakkailta ja toimittajilta viettämällä aikaa heidän seurassaan)
2. Ulkoistamisessa (Externalization) hiljainen tieto artikuloidaan ja kristallisoitetaan eksplisiittiseksi tiedoksi, jolloin sitä voidaan jakaa muiden kanssa ja jolloin siitä tulee perusta uudelle tiedolle (esimerkkinä prosessiparannukset joissa työntekijöiden vuosien aikana hankkima hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseksi)
3. Yhdistämisessä (Combination) organisaation sisältä ja ulkoa hankittua eksplisiittistä tietoa yhdistetään, editoidaan ja prosessoidaan uudeksi tiedoksi, joka sitten jaetaan organisaation jäsenille (esimerkkinä tiedon yhdistäminen useista eri tietokannoista merkitykselliseksi uudeksi tiedoksi)
4. Sisäistämisessä (Internalization) eksplisiittistä tietoa jaetaan organisaation sisällä siten, että siitä tulee yksilöiden hiljaista tietoa (esimerkkinä tekemällä oppiminen, käyttöohjeen omaksuminen)

Hiljainen tieto on usein vaikea kirjata ylös ja visualisoida, minkä vuoksi sitä voidaan pitää myös kilpailuetuna työelämässä ja erityisesti yritysmaailmassa. Hiljainen tieto on yritysten sisällä oleva ihmislähtöinen voimavara, mitä on vaikea kopioida. Tämä on yksi syy siihen miksi jotkut yritykset ovat innovatiivisia ja kehittävät jatkuvasti uusia ideoita sekä työtapoja. Yritysten ja organisaatioiden sisällä olevan hiljaisen tiedon luonteen vuoksi osa tärkeästä osaamisesta jää tiedostamatta. Esimerkiksi vieraiden kielten puhuminen on monessa työssä suuri etu, mutta kielen opettelu vaatii aikaa ja harjoitusta. Kieltä ei opi ainoastaan kielenoppimisen teoriaa lukemalla. Toisena esimerkkinä voidaan käyttää monitahoisia sosiaalisia taitoja, kuten johtajuutta. Hyvää johtajuutta on vaikea opettaa, koska mitkään prosessit tai koulutukset eivät takaa, että jostakusta tulee hyvä johtaja. Usein hyvä johtajuus kehittyy kokemuksen kautta. (Spacey 2016.)

Muita esimerkkejä hiljaisesta tiedosta ovat esteettisyys, kehonkieli, intuitio, huumori ja tunneälykyys. Esteettisyydellä voidaan selittää taiteen ja kulttuurin vetovoima, mutta sitä on hankala pukea sanoiksi. Joillain ihmisillä on hyvä esteettisyyden taju, mutta sitä on vaikea selittää tai opettaa. Kehonkieli on kommunikaation kulmakivi, mutta sen käyttöä on hankala opettaa tai oppia kontrolloimaan. Intuitiolla tarkoitetaan kykyä ymmärtää asioita ilman lookista ajattelua. Intuitiota käytetään innovoinnissa ja päätöksenteossa. Huumori ja huumorintaju ovat vaikeita selittää. Aina ei ole mahdollista kertoa miksi jokin asia on hauska. Huumorintajua ei ole helppo opettaa; huumori vaatii esimerkiksi hyvää ajoitusta, mikä taas syntyy intuition kautta. Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä lukea ja käyttää tunteita toivotun lopputuloksen saavuttamiseksi. Nämä kaikki esimerkit kuvaavat vaikeasti opetettavaa tietoa, mikä lähtee ihmisestä itsestään. Tutkimuksen ja kehittämisen kautta ihmisten on mahdollista opetella ja oppia hiljaista tietoa samalla kun yritykset oppivat ottamaan hiljaisen tietämyksen omaan käyttöönsä entistä paremmin. (Spacey 2016.)

Hiljaista tietoa on tutkittu paljon. Hiljaista tietoa on tutkittu koko ajan enemmän esimerkiksi yrityksissä, joissa työntekijöiden hiljainen tieto on haluttu saada määriteltä ja ottaa se osaksi yrityksen määriteltäjä koulutusohjeita ja toimintakäytäntöjä. Myös kansalaisyhteiskunnan tutkimuksessa hiljaisen tiedon käsitteellä on paikkansa, sillä tiedon avulla voidaan ymmärtää monia vaikeasti ha-

vaittavien hiljaisten signaalien kautta ilmeneviä yhteiskunnallisia ilmiöitä. Hiljaisen tiedon perusta onkin arjen kokemuksissa.

Hiljaista tietoa on tutkittu Suomessa muun muassa paperitehtaassa (Virtainlahti, 2006), opettajien työssä (Toom, 2006), hoitoalan töissä (Nurminen 2000, Kurtti 2012) sekä verotarkastajien työssä (Moilanen 2008). Emme kuitenkaan löytäneet tutkimusta, joka olisi tehty vammaispalveluissa työskentelevien parissa.

## 4 HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMISEN MALLEJA

Tässä luvussa käymme läpi erilaisia hiljaisen tiedon siirtämisen malleja, joiden avulla työyhteisössä hiljaista tietoa voidaan siirtää eteenpäin. Käytetyimpiä malleja ovat kokemuksellinen oppiminen, yhteistoiminnallinen oppiminen sekä tii-  
mioppiminen, joihin perehdymme ensimmäiseksi. Tärkeää hiljaisen tiedon jakamisessa on, että yhteisön jäsenillä on mahdollisuus vuorovaikutukseen keskenään sekä yhteisen näkemyksen muodostamiseen.

### 4.1 Kokemuksellinen oppiminen

Ydinajatuksena kokemukselliselle oppimiselle voidaan pitää sitä, miten aikuisen ihmisen (tässä tapauksessa työntekijän) oppiminen etenee aikaisempia kokemuksia reflektoiden kohti ymmärtämisen laajentumista sekä uusia oivalluksia. Tavoitteena on muodostaa entistä parempi toimintamalli ja soveltaen käyttää sitä uusissa tilanteissa. Inhimillinen kokemus sisältää aina erilaisia tulkintoja, elämyksiä ja uskomuksia. Näin ollen kokemuksellinen oppiminen voidaan ymmärtää myös ihmisen elämänkulkuun kuuluvana kehitysprosessina, joka samalla muodostaa jatkumon menneisyydestä tulevaisuuteen. (Piispanen ja Sannamo 2010, 17.)

Kokemuksellisen oppimisen mukaan kaikissa inhimillisissä kasvu- ja kehitysprosesseissa korostuu yksilön oma kokemuksellisuus. Kuuluisa pedagogi 50-luvulta totesikin jo yli 60 vuotta sitten, että kaikki aito oppiminen tapahtuu oman kokemuksen kautta. Myöhemmin on kuitenkin osoitettu, että ihmiset eivät välttämättä opi omista kokemuksistaan, vaan niille annetuista merkityksistä, joita he antavat kokemuksilleen. (Piispanen ja Sannamo 2010, 17.)

Ehkä yksi tunnetuimmista oppimisprosesseista on Kolbin malli (Kuvio 2). Oppiminen on prosessi, jossa tieto luodaan muokkaamalla kokemuksia. Oppiminen liitetään kiinteästi käytännön työhön ja oletetaan, että työntekijällä on ennestään työkokemusta ja että hän pystyy arvioimaan omaa toimintaansa sekä on motivoitunut kehittämään itseään työntekijänä. Motivaatio on kaiken oppimisen lähtökohta, ilman sitä oppiminen ei ole mahdollista. (Sydänmaanlakka 2012, 37.)

Kuvio 2. Kolbin kokemusperäisen oppimisen malli (Sydänmaanlakka 2012, 38)



Oppiminen lähtee liikkeelle kokemuksista ja halusta oppia kokemuksista. Oppimisen halu, uteliaisuus ja ihmettely ovat oppimisen raaka-aineita. Oppimisprosessia tukevia tekijöitä on neljä. Ensin tarvitaan oppimismotivaatio. Sen jälkeen olisi hyvää saada niin sanottuja ahaa-elämyksiä, jolloin saadaan onnistumisen kokemuksia ymmärrettyään jotain. Seuraava askel on kokeilu, jonka jälkeen olisi hyvä dokumentoida oppiminen jotenkin. Tämä tarkoittaa esimerkiksi asian kirjoittamista ylös paperille. Tällä tavalla varmistetaan, että seuraavalla kerralla opittu asia voidaan ottaa käyttöön. (Sydänmaanlakka 2012, 38–39.)

#### 4.2 Työssä oppiminen

Työssä oppiminen on yksi tärkeimmistä ja yleisimmistä tavoista oppia, koska suurin osa asiantuntijuudesta karttuu työvuosien lisääntyessä. Erilaisten järjestelyjen avulla, kuten esimerkiksi työnkierrolla ja tiimityöllä, mahdollistetaan myös toisilta työntekijöiltä oppiminen. Systemaattisella suunnittelulla, toiminnalla, arvioinnilla, ymmärtämisellä, soveltamalla ja opitun siirtämisen avulla voimme tehostaa työssä oppimista entisestään. (Sydänmaanlakka 2012, 76.)

Ensimmäiseksi perusajatus tulisi olla se, että työ on oppimista ja oppiminen on työtä. Oppiminen ja koulutus tulisi ajatella investointina. Työtehtävät pitäisi oppia näkemään mahdollisuuksina oppia uutta ja jatkuvasti pyrkiä parantamaan omaa suoritustaan. Näin ollen ajatusmalli siitä, että koulutus nähdään kustannuksena ja osaamista kehitetään vain, kun siihen on aikaa ja varaa, tulisi kääntää kokonaan pääläelleen. (Sydänmaanlakka 2012, 76.)

Sydänmaanlakka on kuvannut teoksessaan ”Älykäs organisaatio” työssä oppimisen perusmallin, jota on täydennetty vastaamaan työssä oppimisen perusmallia. Ensimmäinen vaihe on suunnittelu. Suunnitelmallisuuden ja ennakkoinnin tulisi olla perusasenne toimintaan. Koko ajan tulisi myös miettiä miten voimme kehittää osaamista sekä miten opimme uusia asioita. Toinen vaihe on toiminta ja kokemukset. Toiminnan tulisi olla määrätietoista ja asiat viedään nopeasti käytäntöön. Kolmas vaihe on arviointi. Oppiminen vaatii aikaa reflektoinnille. Tässä toimija arvioi itse toimintaansa ja palautetta hankitaan muilta suorituksen parantamiseen. Tämä on kriittinen vaihe oppimisen kannalta, koska oppijoilla on yleensä kiire, eikä toiminnan tuloksia ja syitä ehditä arvioida. Neljäs vaihe on ymmärtäminen. Tässä kohtaa tehdään yhteenveto arvioinnin pohjalta ja toimintaa pyritään arvioimaan syvällisemmin. Viides vaihe on soveltaminen, jolloin uusi toimintatapa testataan käytännössä. Testauksessa saadaan palautetta muilta, jolloin pienet korjaukset ja muutokset ovat vielä mahdollisia toteuttaa. Kuudes vaihe on opitun siirto. Opitut asiat dokumentoidaan huolellisesti, jotta ne muistetaan ja niitä on mahdollista käyttää myöhemmin. Opitut asiat jaetaan myös omalle tiimille ja siirretään organisaation käyttöön. Seitsemäs vaihe kuvaa tietojärjestelmiä ja niiden kokonaisuutta. Tietojärjestelmät ovat tärkeä osa organisaatioiden osaamista. Kahdeksas vaihe on muistuttamassa joistakin niistä asioista, jotka mahdollistavat tällaisen työssä oppimisen mallin myös käytännössä. Olennaista on, että organisaation rakenne tukee oppimista ja ympäristö organisaatiossa on oppimiselle suotuisa. (Sydänmaanlakka 2012, 76–77.)

#### 4.3 Tiimioppiminen

Organisaation ryhmässä tapahtuvaa oppimista kutsutaan usein tiimioppimiseksi. Tiimioppimisen taustalla on tarve kehittää tiimejä ja sitä kautta pyrkiä kohti oppivaa organisaatiota. Sengen (1990, 10) mukaan nykyaikaisessa organisaatiossa tärkein oppimisyksikkö ei ole enää yksilö vaan tiimi. Tiimien oppiminen on

välttämätön edellytys organisaatiolla, joka haluaa oppia ja kehittyä. Oleellista ovat tapahtumat, kun tiimit muodostavat uutta tietoa ja yhteisiä näkemyksiä keskustelun ja vuorovaikutuksen avulla. Sengen (1990, 241) mukaan tiimissä käyty keskustelu eli dialogi on erittäin tärkeä. Dialogissa tiimi tutkii yhdessä monesta eri näkökulmasta vaikeita ja haastavia asioita. Yksilöt suhtautuvat ajatuksiinsa ja oletuksiinsa kriittisesti, mutta tuovat silti rohkeasti oman mielipiteensä esiin. Lopputuloksena on asioiden ennakkoluuloton sekä vapaa tutkiminen. Tällaisen prosessin avulla on mahdollista saada tehokkaasti esiin kaikkien osallistujien kokemukset ja ajatukset. Tällä tavalla muotoutuneen prosessin yhteisvaikutus voi hyvinkin ylittää sen mihin yksittäinen työntekijä olisi pystynyt. (Senge 1990, 10, 241, teoksessa Sarala & Sarala 2010, 144–145.)

Tiimioppiminen ei yleensäkään toimi niin sanotussa luokkahuonetyöskentelyssä, vaan tilanteissa joissa ihmiset ovat vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa ongelmaa ratkaistessaan. Boud ja Walker (1990), Kolb (1984) sekä Jarvis (1987) korostavat vuorovaikutteisen toiminnan ja reflektoinnin merkitystä tilanteissa, joissa ihmiset painiskelevat ongelmatilanteissa yhdessä ideoiden ja toisten esittämien näkökulmien kanssa. (Sarala & Sarala 2010, 145–146.)

#### 4.4 Mentorointi

Suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle seuraavan kymmenen vuoden aikana on herättänyt kysymyksiä, kuinka paljon arvokasta tietoa poistuu organisaatioiden käytöstä eläkkeelle jäävien mukana. Yrityksien sisällä on todella paljon hiljaista tietoa (tacit knowledge), jonka jakamisesta on tullut menestystekijä. Koska tällainen hiljainen tieto on työntekijällä vain omassa päässä, siirtyy se parhaiten ihmiseltä toiselle henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa. Mentorointi onkin hiljaisen tiedon siirtämiseen erittäin hyväksi todettu keino. (Juusela & Lillia & Rinne 2000, 10.)

Mentorointia voidaan kuvailla vuorovaikutussuhteeksi. Mentorin ja mentoroitavan välille syntyy kehittävä, huolehtiva, osallistuva ja auttava vuorovaikutussuhde, jossa toinen ihminen käyttää aikaa ja tietämystä lisätäkseen toisen ihmisen kasvua, tietämystä ja taitoja. Mentorointi on prosessi, jossa mentorin ja mentoroitava työskentelevät yhdessä löytääkseen piileviä kykyjä ja ominaisuuksia, joita voi mentoroitavassa kehittää eteenpäin. Tarkoituksena on siis enemmänkin auttaa mentoroitavaa löytämään itsessään kyvyt ja kasvupotentiaali sekä samalla

kannustaa häntä kehittämään niitä vielä lisää. (Juusela & Lillia & Rinne 2000, 14–15.)

Oppimisen taidot, oppimisen tehostaminen, vastuun ottaminen omasta kehitymisestä, kokemuksesta oppiminen, yhdessä oppiminen ja osaamisen sekä tiedon jakaminen ovat mentoroinnissa avainsanoja. Ennen kaikkea mentorointi edistää vastuun ottamista omasta oppimisesta. (Juusela & Lillia & Rinne 2000, 9.)

Organisaatioille mentorointi antaa mahdollisuuden toteuttaa hyvää henkilöstöjohtamista. Mentoroinnin on todettu edistävän työpaikkaan sitoutuneisuutta sekä sosiaalistumista. Mentoroinnin avulla voidaan siirtää hiljaista tietoa ja mentorointi lisää samalla työtyytyväisyyttä. Lisäksi sen on todettu vahvistavan yksittäisten työntekijöiden osaamista ja sitä kautta se vaikuttaa positiivisesti koko organisaation osaamiseen sekä kilpailukykyyn. (Jokinen, Mikkonen, Jokelainen, Turjamaa & Hietämäki 2010; Lahtinen 2009, 11; Leskelä 2006, 164; Eerikäinen 2009, 21; Jääskeläinen 2005, 50–51.)

Mentorointikäsité on alun perin lähtöisin kreikkalaisesta mytologiasta. Homeroksen kirjoittamassa tarinassa kuuluisa sotapäällikkö Ithakan kuningas Odysseus antoi poikansa jumalatar Athenen hoiviin lähtiessään itse Troijan sotaan. Jumalatar Athene kätkeytyi Mentor-nimisen miehen hahmoon. Tarinassa mentorin tehtävänä oli auttaa, ohjata ja kasvattaa nuorukaista siihen tehtävään, jonka hän oli saanut. (Homeros 1973, 36.)

Mentoroinnilla tarkoitetaan kahden ihmisen vuorovaikutussuhdetta, jossa kokenut seniori ohjaa ja edistää kokemattoman kollegan kehittymistä. Tässä tavoitteellisessa vuorovaikutussuhteessa tärkeää on molemminpuolinen avoimuus, luottamus sekä sitoutuneisuus. Perinteisen mentoroinnin, jossa on mentori ja aktori, rinnalle on kehitetty ajan myötä uusia mentorointitapoja. Mentorointia voidaan toteuttaa esimerkiksi myös ryhmä-, vertais- ja e-mentorointina, joissa korostuvat osapuolten jaettu oppiminen ja yhteinen asioiden tarkastelu. (Karjalainen 2010, 10; Majuri-Naappi 2011, 12.)

Mentoroinnin tarkoituksena ei ole kuitenkaan vain jakaa tietoa vaan luoda myös mahdollisuuksia yksilön omille oivalluksille. Toivottavaa olisi että oppimisen kautta tapahtuisi henkistä kasvua, jonka välineenä toimisi esimerkiksi lukemi-

nen, kirjoittaminen, ajattelu ja reflektointi. Vahva sitoutuminen mentorointisuhteeseen puolestaan tukee myös emotionaalista ja sosiaalista kehittymistä. (Salonen 2004, 22.) Mentorointi ei voi kuitenkaan olla itsetarkoituksellista toimintaa, vaan sen on pohjaututtava aina esimerkiksi yksilön, organisaation tai vaikka koko yhteisön tarpeisiin. Yleisimmin mentorointia tarvitaan työpaikoilla, koska työssä tapahtuu oppimista kaiken aikaa. Näin ollen yksilöllä on suurempi vastuu omasta urakehityksestään, sillä työn sisällä ja työpaikkojen välillä siirrytään koko ajan enemmän. Yksilöllä on oltava kuitenkin omassa toimintaympäristössään useita henkilöitä ja erilaisia verkostoja, joilta on mahdollista saada tukea ja ohjausta. (Karjalainen 2010, 10; Uusitalo, Kosonen & Isotalo 2011, 27–28.)

Ryhmämentoroinnissa mentorin tehtävä on siirtää tiettyä aihetta koskevia tietoja ja neuvoja ryhmälle. Tämä mahdollistaa mahdollisimman vähän aikaa vievän tietojen siirron usealle asiasta kiinnostuneelle henkilölle. Tämän lisäksi mentoroitavat henkilöt oppivat ja hyötyvät toisistaan. Vertaismentorointi on mentorointia, jossa mentorina toimii aktorin kollega tai aktorin organisaatiossa tai sen ulkopuolella statukseltaan samassa asemassa oleva henkilö. E-mentorointi tapahtuu nimensä mukaisesti tietokoneen välityksellä, jossa henkilökohtaiset tapaamiset puuttuvat. (Leskelä 2005, 36; Lahtinen 2009, 15.)

Mentorointia käsitteenä verrataan usein esimerkiksi perehdytykseen tai työnohjaukseen. Näissä on sekä yhtäläisyyksiä että eroja. Perehdyttäminen on prosessi, jonka tavoitteena on auttaa työntekijöitä tutustumaan, oppimaan ja harjaantumaan uusiin työtehtäviinsä, työyhteisön tapaan toimia, työtovereihin sekä yhteistyöverkostoihin. Perehdyttämisen tarkoituksena on tukea työntekijän oppimista, helpottaa ihmissuhteiden solmimista työpaikalla, antaa tietoa organisaatiosta ja tuoda näkyväksi sen toimintatapoja. Lisäksi tarkoituksena on auttaa työntekijää muodostamaan kokonaisvaltainen kuva omista työtehtävistä. Perehdyttämisen luonteeseen ja tavoitteisiin vaikuttaa myös se, mitä työntekijä jo osaa ja millainen tausta hänellä on. (Lahtinen 2009, 13; Nummela 2006, 27–28.)

Työnohjaus eroaa mentoroinnista siten, että työnohjaajana toimiva on saanut tehtävään tarvittavan erityiskoulutuksen, mutta mentorina toimivalta ei edellytetä mitään erityiskoulutusta. (Palomäki 2011, 30–31.) Organisaation henkilöstöstrategiaa suunniteltaessa mentorointia voidaan hyödyntää henkilöstön kehittämiskeinona. Mentorointia voidaan käyttää sekä tiimien että työntekijöiden henkilö-

kohtaisten taitojen ja osaamisen siirtämiseen ja kehittämiseen. (Eerikäinen 2009, 21.) Kilpailtaessa uusista työntekijöistä yhä kiihtyvillä työmarkkinoilla, voi mentorointimahdollisuus nousta yhdeksi organisaation kilpailutekijöistä. Henkilöstön osaamiseen liittyvä riskienhallinta on tärkeä osa hyvää ja ennakoivaa henkilöstöjohtamista. Osaamisen ja tiedon siirtäminen organisaatiossa voi tapahtua mentoroinnin avulla, koska se on tehokas ja edullinen asiantuntemuksen jakamisen keino. Ongelmana voidaan kuitenkin pitää sitä, että perinteisessä mentorointimallissa tieto siirtyy vain yhdelle henkilölle kerrallaan. (Jääskeläinen 2005, 50–51.) Mentorointia on joissakin organisaatioissa hyödynnetty myös ikäjohtamisessa. Näin on haluttu arvostaa lähellä eläkeikää olevien työntekijöiden asiantuntemusta, jolloin mentorointi ei ole pelkästään nuorille työntekijöille osoitettu kehittymismuoto. (Leskelä 2006, 164; Waters ym. 2003.)

Jokinen ym. (2010) kuvaavat että mentori on kollegan ammatillinen voimaannuttaja. Mentorilta odotetaan koulutukseen ja vahvaan ammatilliseen kokemukseen sekä elämäkokemukseen perustuvaa asiantuntijuutta. Mentorikäsitteen ulottuvuuksia kuvaavat mentorin ominaisuudet, roolit ja toiminta. Mentori kiinnittää työskennellessään erityistä huomiota auttaakseen toista henkilöä kehittymään ammatissaan. Hänen odotetaan ennen kaikkea olevan vastavuoroinen, hyvä kuuntelija, helposti lähestyttävä, kysyvän avoimia kysymyksiä sekä antavan palautetta ja tukea aktorille. Mentorin tulee osoittaa toiminnallaan kunnioitusta ja antaa tilaa aktorin omille pohdinnoille ja valinnoille. (Leskelä 2005, 32–33; Juusela, Lillia & Rinne 2000, 28.)

Aktori on yleensä mentoria nuorempi, jonkin verran työkokemusta omaava henkilö. Hän on omaehtoisesti motivoitunut oppimaan ja hänellä on riittävät valmiudet kokemusten ja näkemysten vaihtamiseen kokeneemman kollegan kanssa. Aktori kertoo avoimesti tarpeensa sekä tavoitteensa ja on mentorisuhteessa aloitteen tekijä. (Leskelä 2005, 22; Lahtinen 2009, 12–14.) Aktorin tavoitteina voi olla esimerkiksi ammatillisen identiteetin vahvistaminen. Mentorointi mahdollistaa aktorin voimavarojen tunnistamisen sekä kontaktien ja verkostojen luomisen. (Leskelä 2005, 30.) Tavoitteellisuus korostaa aktorin aktiivista roolia kehittymistarpeiden määrittelyssä. Se osoittaa työntekijän halua ja vastuullisuutta huolehtia omasta kehityksestään. Kehityksellisillä suhteilla on merkitystä henkilökohtaiselle oppimiselle ja kehitykselle uran eri vaiheissa. (Karjalainen 2010, 33.) Leskelän mukaan mentoroinnin katsotaan muun muassa parantavan akto-

rin työssä jaksamista. Mentorointi lisää aktorin itsetuntemusta, antaa itsevarmuutta ja vähentävää työstä aiheutuvaa stressiä. (Leskelä 2005, 30.)

Leskelä esittää väitöskirjassaan organisaation hyötyvän mentoroinnista esimerkiksi työtehon parantumisena, työpaikkaan sitoutumisen lisääntymisenä ja hiljaisen tiedon siirtymisen parantumisena sekä oppivan organisaation toimintatavan toteutumisena. Nämä näkökulmat ovat enemmänkin aktorilähtöisiä, mutta myös mentorin näkökulmasta organisaatio hyötyy mentoroinnista. Mentorin hyötyjä mentoroinnin aikana ovat esimerkiksi uudenlaisen sisällön saaminen työhön, omanarvon tunnon, arvostuksen ja työtyytyväisyyden sekä motivaation lisääntyminen. (Leskelä 2005, 30–32.)

Mentori voi kokea mentoroinnin myös negatiivisena. Mentorointi, joka toteutuu oman työn ohessa vie aikaa ja siten se voi tuntua ylimääräisenä rasituksena. Mentorointisuhteessa voidaan kokea turhautumista, luottamuspulaa, keskinäistä kateutta jopa vihan tunteita. Tällöin mentorointisuhde tulee lopettaa ja organisaation tulee tukea molempia osapuolia asian läpikäymisessä. (Leskelä 2005, 30–32.)

Mentorisuhteella on mahdollisuus parantaa molempien osapuolten urakehitystä sekä psykososiaalista kehitystä. Hyvässä mentorointisuhteessa molemmat osapuolet haluavat antaa aikaansa ja jakaa osaamistaan. (Lahtinen 2009, 11; Leskelä 2005, 29; Karjalainen 2010, 33.) Mentoroinnin avulla voidaan vaikuttaa aktorin ammatillisten ja psykososiaalisten toimintojen kehittymiseen. Ammatillisissa toiminnoissa mentori valmentaa aktoria sekä tarjoaa suojaa ja vaihtelevia tehtäviä, joissa aktori oppii uutta työn ohessa. Psykososiaalisesti mentori rakentaa luottamusta ja käyttäytymisellään tukee aktorin ammatillista ja persoonan kasvua. On muistettava, että mentorointisuhde on prosessi, jossa mentori on kanssakulkijan, ammattiin sosiaalistajan, suunnannäyttäjän ja motivaattorin roolissa. Organisaatio luo puitteet ja kulttuurin mentoroinnille, mutta mentorointisuhteen rakentumiseen vaikuttavat myös ratkaisevasti mentorointiparin persoonalliset ominaisuudet. Mentorointia säätelevät omalta osaltaan myös yksilölliset tekijät, kuten aktorin ja mentorin taidot, asenteet sekä aikaisemmat kokemukset. Mentorointisuhde työpaikalla muodostuu usein työyhteisön jäsenten välille. On muistettava, että mentorina toimiminen on vapaaehtoinen ja ylimääräinen rooli

tai tehtävä. (Karjalainen 2010, 33–34; Leskelä 2005, 32–33; Jokinen ym. 2010, 59.)

Mentorointisuhteen työskentely koostuu kolmesta vaiheesta. Aloitusvaiheessa mentorointipari tutustuu toisiinsa ja luo perusedellytykset toiminnalleen sopimalla käytännön järjestelyistä kuten tapaamisten aikataulusta ja tapaamispaikoista. Tämän jälkeen mentorointipari allekirjoittaa mentorointisopimuksen, johon aktori on kirjannut tavoitteita mentoroinnille. Toimintavaiheessa mentorointipari keskustelee sopimistaan teemoista ja aiheista. Tavoitteena on rikas, vuorovaikutteinen ja luottamuksellinen keskustelu. Aktori voi halutessaan kirjoittaa mentorointipäiväkirjaa kokemuksistaan ja ajatuksistaan. Lopettamisvaiheessa mentorointipari kokoaa yhteen mentoroinnin annin ja päättää mentorointisuhteen. Loppukeskustelu voidaan käydä myös organisaation edustajan kanssa. Halutessaan mentorointipari voi jatkaa tapaamistaan epävirallisesti. (Turun yliopiston mentorointiopas 2009.)

Vapaamuotoinen mentorointi on ehkä yleisin mentorointitapa. Se voi olla esimerkiksi kuukauden mittainen, tarvittaessa pidempikin. Vaikka mentorointi on vapaamuotoista sisältää se kuitenkin yleensä aihealueen johon keskitytään. Olennaista työskentelyssä ovat tavoitteet, joihin pyritään sekä jatkuva arviointi ja palautteen antaminen. (Juusela & Lillia & Rinne 2000, 17–18.)

#### 4.5 Työnkierto ja yhteistoiminnallinen oppiminen

Työkierrossa ajatuksena on, että työntekijä vaihtaa toimipistettä yrityksen sisällä. Työkierron avulla voidaan siirtää kokemuksen kautta hankittua osaamista organisaation sisällä yksiköstä toiseen. Työkierron avulla voidaan myös levittää asenteita ja arvoja. Työkierron avulla tuleva johtaja tai esimies saa nopeasti käsityksen organisaation toiminnasta. Työkierrossa on mahdollista jakaa ja luoda hiljaista tietoa. On myös mahdollista löytää erilaisia tapoja muuttaa hiljaista tietoa niin sanotuksi täsmätiedoksi ja ymmärtää hankittua tietoa. Työkierron toimivuuden kannalta on hyvä sopia yhtenäiset toimintaohjeet. (Ojala 2009, 224–225.)

Yhteistoiminnallinen oppiminen on opiskelua pienissä ryhmissä yhteisten tavoitteiden vuoksi. Perusta yhdessä oppimiseen on toisten auttamisessa sekä jokai-

sen aktiivinen osallistuminen yhteiseen toimintaan (Taulukko 2). Yhteisiä tavoitteita ei ole mahdollista saavuttaa, mikäli jokainen yksilö ei onnistu tehtävässään. Sosiaalisella vuorovaikutuksella pyritään vahvistamaan jokaisen oppimista siten, että se olisi laadullisesti ja määrällisesti parempaa. Yhdessä oppiminen kehittää tiedollisten oppimistulosten lisäksi myös sosiaalisia ja kielellisen vuorovaikutuksen taitoja. (Sarala & Sarala 2010, 142.)

Taulukko 2. Perinteistä oppimista ja yhdessä oppimista ohjaavien normien erot. (Sahlberg ja Leppilampi 1994, 39)

Perinteisen oppimisen normit	Yhdessä oppimisen normit
-Tee vain omat työsi	-Auta muita menestymään
-Huolehdi vain omista asioistasi	-Ole vastuussa itsesi lisäksi myös ryhmästäsi
-Älä välitä siitä, mitä muut tekevät	-Ota vastuu ryhmän tuotoksista, kerro muillekin ja kuuntele, mitä muut sanovat
-Älä neuvo muita	-Kysy muiden mielipidettä
-Älä pyydä apua toisilta	-Pyydä toisilta apua
-Kiinnitä huomio vain siihen, mitä opettaja tekee ja sanoo	-Keskustele ja anna kaikkien sanoa sanottavansa
-Katso aina opettajaan päin luokassa	-Osallistu yhteiseen toimintaan, katsekontakti toisten kanssa
-Ole hiljaa	-Ole aktiivinen puhuja

#### 4.6 Learning café

Yhteistä osaamista voidaan kartuttaa myös ohjatuissa tilanteissa, kuten esimerkiksi niin sanotuissa Learning café:ssä. Tarkoituksena on, että istutaan pienissä ryhmissä kahvilan tyylisessä olosuhteissa. Tavoitteena on vapaa ja rento ilma-

piiri, jossa jokainen pystyy tuomaan oman mielipiteensä esille. (Ojala 2009, 242.)

Käytännössä ”oppimiskahvila” toimii siten, että jaetaan ihmiset useampaan pöytään porukoiksi. Jokainen pöytä miettii samaa asiaa ja listaa mielestään keskeisiä asioita. Näistä listatuista asioista valitaan sitten yhteisesti tärkeimmät. Tällöin joudutaan priorisoimaan ja perustelemaan miksi joku asia on tärkeämpi kuin jokin toinen. Priorisoinnissa tulee mukaan hiljainen tieto, koska se sisältää arvot ja uskomukset, jotka ohjaavat ajatteluamme. Kun jokainen pöytä on valinnut mielestään tärkeimmät asiat, siirtyy jokainen pöydän jäsenistä toiseen pöytään. Vain yksi jäsen jää alkuperäiseen pöytänsä isännäksi tai emännäksi. (Ojala 2009, 242.)

Isäntä tai emäntä saa uuden pöytäseurueen, jolle hän kertoo edellisen ryhmän tärkeimmät asiat. Kukin uusi jäsen kertoo toisesta pöydästä heidän näkemyksensä. Tämän jälkeen ryhmä pyrkii taas kiteyttämään yhteiset tärkeimmät asiat. Pöytien vaihtoa voidaan tehdä useamman kerran riippuen pöytien ja osallistujien määrästä. Tämän jälkeen tilaisuuden järjestäjä vetää yhteen eri pöytäryhmistä kiteytyneet tärkeimmät ajatukset. Niistä muodostetaan seuraavan tehtävän vaiheen lähtökohta. Samalla tavalla voidaan työstää esimerkiksi edelliseen ongelmaan ratkaisua. Ja lopulta taas tilaisuuden järjestäjä kokoaa yhteen päälinnimäiset ajatukset. Learning cafe` on siis metafora paikalle, jossa on mahdollista saada jokaisen ideat nopeasti kiteytettyä yhteiseksi näkemykseksi. (Ojala 2009, 242.)

#### 4.7 Rinnalla kulkeminen

Rinnalla kulkeminen eli varjostaminen tarkoittaa kokemattoman ja kokeneen työntekijän rinnakkain työskentelyä sovitun ajan verran. Vierekkäin työskentelyn voi aloittaa jo hyvissä ajoin ennen kuin kokenut työntekijä jättää organisaation. Työskentelyn aikana oppija voi osallistua esimerkiksi samoihin palavereihin ja työmatkoihin. Tärkeää on käytetyn ajan laatu, ei määrä. (Kuronen - Mattila & Eerikki & Järvenpää 2012, 34.)

Rooleista on hyvä sopia etukäteen, vaikka ne voivat tilanteen mukaan vaihdella. Menetelmässä tiedon jakaminen molempiin suuntiin on mahdollista ja siksi se onkin hyvä menetelmä jatkuvaan hiljaisen tiedon jakamiseen. Rinnakkain työskentely mahdollistaa oppijalle erilaisiin verkostoihin ja sidosryhmiin tutustumisen. Työskentelyyn yhdessä kuuluu olennaisesti muistiinpanojen tekeminen, keskustelu työtehtävistä sekä palautteen antaminen. Kun kokemattomamman osapuolen asiantuntijuus kehittyy, voidaan vastuuta alkaa pikkuhiljaa siirtämään hänelle. Näin työntekijä voi kasvaa ajan kuluessa uuteen rooliinsa ja tehtäväänsä. (Kuronen - Mattila & Eerikki & Järvenpää 2012, 35–36.)

## 5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

### 5.1 Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa

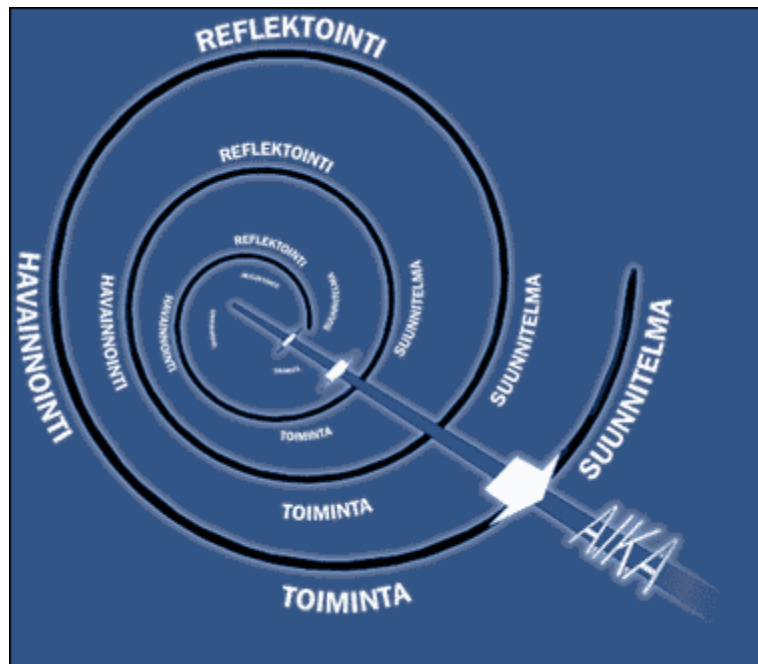
Tutkimusmetodologiaksi kehittämistehtävässämme valikoitui toimintatutkimus. Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa tuntui luonnollisimmalta vaihtoehdolta kehittää työyhteisön toimintatapoja ja saada aikaan pysyviä malleja hiljaisen tiedon siirtämiseen. Toimintatutkimuksella tarkoitetaan tutkimusstrategiaa, jonka tavoitteena on tutkia ja muuttaa vallitsevia käytäntöjä, sekä löytää ratkaisuja mahdollisiin ongelmiin. Tällainen lähestymistapa sopi tutkimukseemme, koska halusimme, että Niittytuvan työyhteisö on itse mukana kehittämässä hiljaisen tiedon siirtämisen mallia. Oleellista toimintatutkimuksessa on tutkittavien aktiivinen mukanaolo tutkimusprosessissa, jonka tavoitteena on saada aikaan muutos tutkittavaan aiheeseen. (Kuula 2006.)

Toimintatutkimusta käytetään usein työelämän tutkimuksissa, koska työntekijöiden osallistuminen tutkimus- ja kehittämistyöhön motivoi sitoutumaan muutokseen. Toimintatutkimus suuntautuu käytäntöön, konkreettisiin ongelmiin, joihin halutaan toimivia ratkaisuja. Tutkimuksellamme halusimme luoda työntekijälähtöisen ja kaikille mielekkään tavan oppia uutta ja kertoa omasta osaamisesta. Menetelmän kehittämisessä mukana olevat työntekijät ovat sitoutuneempia käyttämään sitä jatkossa. Menetelmästä saadaan työntekijöiden avulla mielekäs ja helppokäyttöinen, joka onnistuessaan lisää työntekijöiden työssä viihtymistä. Tutkimuksen tavoite ei ole ainoastaan selittää olemassa olevaa todellisuutta, vaan pyrkimys on nimenomaan muuttaa sitä. Toimintatutkimuksessa tutkija ja tutkittavat ovat aktiivisia osallistujia muutosprosessissa, jolloin heidän suhde perustuu yhteistyöhön tutkimuksen aikana. (Kuula 2006.)

Toimintatutkimusta voidaan kuvata sosiaaliseksi prosessiksi, jossa tarkastellaan niin yksilöllistä toimintaa kuin sosiaalista kanssakäymistä. Tutkimus on osallistavaa, jolloin tutkimukseen osallistujat saavat pohtia omia tietoja, taitoja, kokemuksia ja arvoja. Toimintatutkimus on emansipatorista eli tutkimus lisää tutkittavien ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja siten pyrkii vaikuttamaan myönteisesti tutkittavien ajattelu- ja toimintatapoihin (Vilkkä 2005, 103). Toimintatutkimusta

voidaan pitää myös kriittisenä, koska tutkimuksen aikana pohditaan yhteiskunnallisten vaikuttajien merkitystä muun muassa demokraattisen keskustelun kannalta. Toimintatutkimuksella pyritään horjuttamaan ylhäältä ohjautuvia hierarkioita lisäämällä vaikutusvaltaa ja vastuuta työntekijöille. Tutkimuksen kautta työntekijät pääsevät itse arvioimaan, suunnittelemaan ja toteuttamaan työtään, joka muuttuu enemmän yksintekemisestä yhdessä tekemiseksi. (Suojanen 2004.)

Kuvio 4. Toimintatutkimuksen reflektiivinen spiraali (Suojanen 2004)



Toimintatutkimuksen perusmallin on kehittänyt Kurt Lewin jo 1940-luvulla. Yksinkertainen malli on ollut käytössä siitä saakka, toiset tutkijat ovat kuitenkin soveltaneet ja laajentaneet sitä. Toimintatutkimusspiraalin (Kuvio 4) käytön suosio perustuu sen yksinkertaisuuteen; tutkijoiden lisäksi toimintatutkimuksen spiraalimallia voivat käyttää myös työntekijät itse työn kehittämisessä. Toimintatutkimuksen malli alkaa suunnitelmalla, jossa työntekijä tai työntekijät eli tutkittavat yhdessä tutkijan kanssa pohtivat, keskusteleivat ja neuvottelevat ongelmista ja haasteista, joihin tutkimuksella halutaan muutosta. Toimintaosiossa tutkimustiimi kehittää erilaisia tapoja, joilla voidaan parantaa tilannetta. He suunnittelevat miten muutokset pitäisi toteuttaa ja havainnoida. Sitten suunnitelmat otetaan käytännönkokeiluun työyhteisössä. Toimintatutkimusmallin havainnointi

tarkoittaa, että erilaisia metodeja käyttämällä tutkijat keräävät tietoa siitä, miten toiminnassa ja muutosten teossa on onnistuttu. Reflektointi tarkoittaa havainnoinnista saatujen tulosten kriittistä arviointia. Reflektointivaiheessa käydään läpi koko tutkimusta ja arvioidaan mitä muutoksia on saatu aikaan. Reflektoinnin aikana alkaa jo uusien suunnitelmien teko eli mietitään, mitä tutkimuksesta on opittu ja mitä pitää tehdä toisin, jotta päästään parempiin tuloksiin tai saadaan paremmin aikaan muutoksia. Näin toimintatutkimuksen spiraali alkaa alusta sillä erolla, että ollaan aiempaa viisaampia ja seuraavalla kierroksella saadaan entistä parempia tuloksia. (Fernie&Smith 2010, 103-104.)

Tutkimuksessamme keräämme tietoa teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun avulla, jossa tutkimuksen aiheesta poimitaan keskeiset teema-alueet, joita on tarkoituksenmukaista käsitellä. Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole tutkimushaastattelun aikana merkitystä. Haastattelu järjestetään ryhmähaastatteluna, koska ryhmähaastattelu sopii erityisesti työelämän tutkimukseen. Kun tavoitteena on tutkia yhteisön käsityksiä, muodostaa yhteinen kieli ja toimintatapoja sekä luoda keskustelua, ryhmähaastattelu on paras aineistonkeruumenetelmä. Täsmäryhmähaastatteluun valitaan henkilöitä, jotka ovat alansa asiantuntijoita ja pystyvät vaikuttamaan tutkittavaan asiaan. Haastatteluun osallistuvilla on kyky ja mahdollisuus tehdä muutoksia ja siten kehittää työtään. Haastatteluryhmälle asetetaan tavoite, kuten toiminnan kehittäminen ja tarpeiden esiin tuominen. Haastattelijä toimii ryhmän puheenjohtajana ja pitää keskustelua yllä jakamalla puheenvuoroja. Haastattelijä ei itse osallistu keskusteluun, vaan hänen tehtävä on huolehtia, että ryhmän keskustelu pysyy annetuissa teemoissa. Ryhmähaastattelun suositeltava kesto on noin tunti ja haastattelu taltioidaan joko videoiden tai nauhoittamalla. Haastattelun taltioiminen edellyttää jokaisen haastatteluun osallistuvan luvan. (Vilkkä 2005, 101-104.)

## 5.2 Tutkimuksen eteneminen

Aiheen pikkuhiljaa muotoutuessa Karoliina kävi juttelemassa keväällä 2017 Nuorten Ystävien palveluesimiehen Tiina Lotvosen kanssa. Keskustelussa tuli ilmi hiljaisen tiedon tärkeys yksikössä työskenneltäessä sekä siitä kuinka tärkeää etenkin muutoksessa on, että hiljainen tieto välitetään eteenpäin. Keskustelussa nousi esille muutama asumisyksikkö, joista halusimme perehtyä Niittytu-

van asumisyksikköön, koska paikka oli Karoliinalle ennestään tuttu ja haasteet tiedon välittämisessä olivat tulleet jo käytännön kautta esille.

Laitoimme sähköpostia ryhmäkoti Niittytuvan vastaavan ohjaajan kanssa mahdollisista sopivista haastatteluajoista. Haasteita aikataulujen sopimiseen toivat työntekijöiden kesälomat, kolmivuorotyö sekä omat aikataulut pienten lasten kanssa. Lopulta saimme sovittua 1.6 klo:13 haastatteluajaksi. Aikaa oli varattu haastattelulle kaksi tuntia ja haastatteluun tulisi osallistumaan sekä ilt- että aamuvuorosta työntekijöitä. Ennen haastattelua kokosimme hiljaisen tiedon menetelmiä (Liite 2.) ja tiedotimme yksikköä haastattelun kulusta sekä käytännön asioista. (Liite 1.) Oli sovittu että haastatteluun osallistuisi viisi työntekijää. Lopulta määrä kuitenkin putosi kolmeen yhden sairastuttua ja toisen unohtaessa saapua paikalle.

Haastattelun jälkeen aineistosta nousi esille kaksi hiljaisen tiedon menetelmää, jotka voisivat toimia Niittytuvan yksikössä tiedon siirtämisen menetelmänä. Pohdimme yhdessäoppimisen sekä mentoroinnin välillä, kumpi olisi parempi menetelmä yksikköä ajatellen. Haastattelussa tuli ilmi, että mentorointi on työntekijöille tutumpi, joten päädyimme siihen ihan työntekijöiden aikataulullisista syistä. Yhdessäoppiminen menetelmänä olisi vaatinut enemmän työntekijöiden aikaa ja perehtymistä toimiakseen. Kesäkuun lopussa tiedotimme yksikköä menetelmästä. (Liite 4.) Karoliina kävi paikan päällä yksikössä puhumassa aiheesta ja viemässä koonnin mentoroinnista sekä mentorointisopimuksen. (Liite 5.) Mentorointisopimuksen oli tarkoitus olla perehdytysprosessin tukena mentoroitavan, mentorijan sekä esimiehen välillä. Kannustimme vakituisia työntekijöitä käyttämään mentorointia heidän perehdyttäessä uusia kesätyöntekijöitä yksikköön. Muistutimme, että syksyllä tulisimme tekemään palautekyselyn lomakkeen muodossa ja että jos kesän aikana tulee kysyttävää meihin voi olla yhteydessä

Heinäkuun lopulla toimitimme yksikköön palautekyselyn lomakkeen. (Liitteet 6. ja 7.) Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Ajankohdan vuoksi suurin osa vakituisista työntekijöistä oli vielä lomalla, joten heitä tiedotimme erikseen palautelomakkeesta vastausten palautusten jälkeen. Heiltä saimme vastaukset elo-

kuun puolella välissä kun työntekijät palasivat lomalta. Kolmestatoista työntekijästä kahdeksan vastasi palautekyselyymme.

### 5.3 Haastattelu kesäkuu 2017

#### 5.3.1 Haastattelun aloitus

Haastattelu (Liite 3.) aloitettiin niin kutsutulla lapputehtävällä eli pöydälle oli varattu kaksi kartonkia, joista toisessa luki Hiljainen tieto ja toisessa Ei-hiljainen tieto. Haastateltaville annettiin kuusi termiä: Yhteistyö muiden tahojen kanssa, asiakkaan raha-asiat, säännöt työyhteisössä, työyhteisön ilmapiiriin vaikuttavat tekijät, asiakkaan oikeudet, asiakkaan haasteet. Nämä sanat pyydettiin laittamaan, joko hiljaiseen tietoon tai ei-hiljaiseen tietoon, sen mukaan mihin haastateltavat ajattelivat termin kuuluvan. Lapputehtävän tarkoituksena oli herättää ajatuksia hiljaisesta tiedosta ja johdattaa haastateltavat tulevaan keskusteluun. Sillä, mihin kohtaa haastateltavat sijoittivat sanat, ei tutkimuksemme kannalta ole väliä. Tärkeintä oli ajatusprosessin käynnistäminen ja se, että haastateltavat huomasivat kuinka monitahoisesta ja tulkinnanvaraisesta asiasta alettaisiin keskustelemaan.

Haastateltavilla oli jonkin verran aikaisempaa kokemusta tiedonsiirtomenetelmistä. Työnkierto nimettiin hyväksi tavaksi oppia uutta ja saada uusia näkökulmia työstä.

*”Kyllä mä ainaki ite aattelin että avartaa kokemuksia ku käy muualla, ei ainakaan oo semmonen huono asia.”*

Tosin työnkierrossa, kuten muutenkin työn vaihtamisessa huomioitiin, että uuteen työpaikkaan ja työtapoihin tutustumisessa ja niiden sisäistämisessä menee aikaa. Asiakkaisiin tutustuminen ja heidän tapojen oppiminen vaatii myös aikaa. Haastattelussa todettiin, että vaikka samaa työtä tekevä työntekijä siirtyy toiseen yksikköön, menee hetki ennen kuin on samanlainen työntekijä kuin kaikki muutkin.

Toinen tuttu tiedonsiirtomenetelmä oli työssäoppiminen. Eräs haastateltavista oli opiskellut oppisopimuksella ja totesi sen olleen hyödyllisempi ja parempi tapa

kuin kolmen vuoden viettäminen koulunpenkillä. Myös tiimioppiminen koettiin hyväksi tavaksi tutustua niin itse työhön kuin työtiimiin. Yksi haastateltavista oli ollut heti taloon tultuaan koulutuksessa viisi päivää saman tiimin kanssa ja koki, että se oli hyvä ja tehokas tapa tutustua työkavereihin.

### 5.3.2 Hiljainen tieto Niittytuvalla

Haastateltavat totesivat hiljaisen tiedon laajaksi käsitteeksi, jota on vaikea määritellä. Niittytuvalla hiljaista tietoa saa työstä itsestään sekä muilta työntekijöiltä. Jokainen työntekijä on erilainen, sillä kaikilla on omat periaatteet ja tavat. Hiljainen tieto ja kokemus näkyvät työskentelytavoissa, jokainen tekee työtä omalla persoonallaan. Myös opiskelu ja koulutukset lisäävät ja kehittävät jo olemassa olevaa hiljaista tietoa. Työntekijällä, joka on opiskellut enemmän, on ajankohtaisempaa tietoa. Siten hän voi toimia eritavalla kuin työntekijä, joka on ollut työssä 30 vuotta.

Niittytuvalla työskentely vaatii hiljaista tietoa. Hyvään sekä tehokkaaseen työskentelyyn vaaditaan asukkaiden tuntemista. Vaikka uusi työntekijä tutustuu asukkaiden papereihin, heidät oppii tuntemaan vasta ajan kanssa. Millään tiedonsiirtomenetelmällä ei pysty saamaan sellaista hiljaista tietoa, joka on toiselle kertynyt kymmenessä vuodessa. Asukkaista on niin paljon tietoa, että alussa ei voi käydä läpi kuin pääpiirteet ja sen mihin kenenkin kohdalla tähdätään.

Uuden asukkaan tullessa Niittytuvalle, olisi toivottavaa, että hänestä saisi tietoa mahdollisimman paljon. Asukkaan papereista häntä ei opi tuntemaan, vaan parhaiten tieto siirtyy omaisten tai entisen asumisyksikön työntekijöiden kautta. Toki voi olla tilanteita, että ei ole ketään keneltä tietoa voisi siirtyä. Silloin ainoastaan arki asukkaan kanssa opettaa.

*”Se on vaan sitte se että sitä tahkotaan menemään.”*

Eniten hiljaista tietoa kaipaasi ja tarvitsisi tilanteissa, joissa asukas on rauhaton tai jopa aggressiivinen. Silloin pitäisi tietää mistä langasta vetää ja saa tilanteen rauhoittumaan. Hiljaisen tiedon puuttumisen huomaa etenkin silloin, kun on samassa vuorossa sellaisen työntekijän kanssa, joka on ollut talossa vain vähän

aikaa ja työvuoron aikana tulee haastava tilanne. Silloin kaipaisi sellaista työka-veria, jolla on taitoa ja osaamista toimia tilanteessa. Tällaisissa tilanteissa oma toiminta korostuu ja jos ei kumpikaan tiedä miten toimia, täytyy ottaa asiasta selvää ja hakea se tieto jostain.

### 5.3.3 Hiljaisen tiedon siirtäminen Niittytuvalla

Hiljainen tieto on suurelta osin kaikilla omassa päässä ja sitä käytetään auto-maattisesti ja osin tiedostamatta. Päivittäisissä asioissa viestin välitykseen ja informointiin Niittytuvalla käytetään almanakkaa, joka on välillä niin täynnä, että siitä ei saa selvää. Viestivihkokin on olemassa tietokoneella, mutta se ei ole kovin aktiivisessa käytössä. Viikoittaiset tiimipalaverit ovat käytössä melkein kaikilla tiimeillä. Yhdeltä tiimiltä viikoittaiset palaverit ovat jääneet pois viime ke-sänä lukuisten muutoksien vuoksi. Viikkopalavereihin osallistuu yleensä neljäs-tätoista työntekijästä noin viisi. Muut työntekijät saavat palaverista muistion, jo-hon kirjataan pääasiat käsitellyistä aiheista, mutta kaikkea puhuttua sinne ei kirjata. Viikkopalavereista toivottaisiin rauhallisia hetkiä, jolloin kenelläkään ei soisi puhelin ja olisi aikaa keskustella jokaisesta asukkaasta. Työntekijöiden mielestä olisi hyvä, että tiimipalavereissa käytäisiin läpi asukkaiden parin viikon tapahtumat sekä tulevat jutut, jotta jokainen työntekijä pysyy ajan tasalla asiak-kaiden tilanteista.

Hiljaisen tiedon jakamista Niittytuvalla vaikeuttavat eri aikaan alkavat työvuorot. Aamuvuorossa oleva on ehtinyt jo lähteä ennen kuin iltavuorolainen tulee töihin. Useamman ihmisen kautta annettu raportti ei välttämättä säily samana. Rapor-toidun tiedon tippuminen johtuu yleensä inhimillisistä eroista: toinen ei näe yhtä asiaa niin tärkeäksi kuin toinen.

*”On ihan selvä että tieto tippuu siinä matkalla. Ja toinen ei näe yh-tä asiaa yhtä tärkeäksi kuin toinen, toisen mielestä se kaataa maa-ilman ja toisen mielestä se ei ole minkään arvonen.”*

Samalla tavalla ajattelu koetaan tärkeäksi onnistuneessa hiljaisen tiedon siir-tämisessä. Mikäli toinen työntekijä ei ole vastaanottavainen, kun itse kertoo tie-tojaan, on hiljaisen tiedon siirtäminen vaikeaa. Esimerkiksi kännykän kanssa

värkkääminen viestii toiselle työntekijälle, että ehkä kuuntelee, mutta ei ole kuitenkaan läsnä. Hiljaisen tiedon jakamista vaikeuttaa myös se, että ei pysytä asiassa, vaan jutustelu karkaa muihin aiheisiin.

Niittytuvalla hiljaista tietoa on tarjolla kaikille ja kaikilla työntekijöillä on omaa hiljaista tietoa. Yleisin tilanne, missä hiljaista tietoa jaetaan muun tiedon ohella, on perehdyttäminen. Kaikki vakituiset työntekijät ovat perehdyttäneet uusia työntekijöitä. Perehdyttäminen on yleensä perusteellista, mutta olemassa olevia kaavakkeita Niittytuvalla käytetään harvoin. Uudet työntekijät perehdytetään siten, että ensin käydään läpi yksikön toiminta ja sitten tarkemmin jokainen asiakas. Tänä keväänä on sovittu, että jokaiselle kesätyöntekijälle nimetään vastuuhenkilö vakituisista työntekijöistä. Vastuuhenkilö perehdyttää ja ottaa alussa mukaan asukkaiden kotikäynneille, jossa kesätyöntekijä näkee mitä tehdään ja voi matkalla kysellä vastuutyöntekijältä. Samoja työvuoroja kesätyöntekijä ja vastuutyöntekijä eivät kuitenkaan aina välttämättä tee.

Hiljaista tietoa jaettaessa täytyy ottaa huomioon tiedon sisäistäminen. Tiedonjakajan tulee varmistua, että vastaanottaja on ymmärtänyt ja sisäistänyt hänelle kerrotut asiat. Toinen asia, mihin täytyy kiinnittää huomiota, on omien asenteiden siirtäminen. Hiljaisen tiedon siirtäjän täytyy tiedostaa omat mahdolliset asenteet ja mielipiteet hiljaista tietoa siirrettäessä. Tiedon, joka siirtyy työntekijältä toiselle, tulisi olla faktatietoa. Toki hiljaisen tiedon luonteeseen kuuluu, että jokainen ihminen muodostaa sen omien kokemusten pohjalta ja valitsee omasta mielestään parhaat työtavat ynnä muut. Uuden työntekijän on kuitenkin oltava tietoinen mitkä asiat ovat subjektiivisia, hiljaiseen tietoon perustuvia asioita ja mitkä puhdasta faktaa.

Hiljaisen tiedon jakaminen helpottaisi työskentelyä Niittytuvalla. Hiljaista tietoa saa esimerkiksi, kun kuulee miten kokenut työntekijä hoitaa haastavan asiakas-tilanteen. Uusi työntekijä voi ottaa mallia ja käyttää tulevilla tilanteilla samankaltaisia keinoja. Malliesimerkki on paljon opettavaisempaa ja jää paremmin mieleen, kuin luetut ohjeet siitä, miten pitää ongelmatilanteissa toimia. Myös kesätyöntekijöille täytyy kertoa perehdytyksen aikana, miten haastavissa tilanteissa kannattaa toimia. Perehdytyksessä täytyy miettiä, miten uusi työntekijä pystyy omaksumaan kaiken tiedon vain parin päivän aikana. Työvuorosuunnit-

telulla Nuorten ystävät voisivat tukea hiljaisen tiedon jakamista. Työvuorosuunnitteluun olisi hyvä vetää linjaus, että samassa työvuorossa sijaisen ja uuden työntekijän kanssa, on aina kokeneempi työntekijä. Työvuoron aikana tulee aina keskustelua ja samalla mahdollisuuksia jakaa tietoa.

Haastateltavissa keskustelu herätti ajatuksia. Hiljaista tietoa ei ole tullut mietittyä aiemmin kovinkaan paljon. Haastattelu sai työntekijät miettimään hiljaista tietoa käytännössä: mitä se on ja miten sitä käytetään.

## 6 ANALYSOINTI JA ARVIO

### 6.1 Haastattelun analyysi

Haastatteluun sekä koko aiheeseemme sopivin analysointi onnistui parhaiten fenomenologista lähestymistapaa käyttäen. Fenomenologisessa lähestymistavassa käytetään työvälineinä kokemusta, merkityksiä ja yhteisöllisyyttä. Tutkijan lähtökohtana tutkimuksen tekemisessä ovat hänen omat käsityksensä niin ihmisestä, kokemuksista kuin merkityksistäkin. Lähtökohtana fenomenologisessa lähestymistavassa on tutkittavan elämäntodellisuus, jossa tutkittava asia tulee tutkijan tarkasteluun. Fenomenologinen lähestymistapa sopii tutkimuksemme analysointiin, koska se edellyttää, että tutkija tuntee tutkimuksensa kohteen, ”on osa yhteisön merkitysten perinnettä (Vilkkä 2014).”

Fenomenologisessa lähestymistavassa tutkijan on kuvattava tutkimuksen kohteen elämäntodellisuus. Olemme työssämme kuvanneet Niittytuvan toimintaa, sekä Nuorten Ystävien organisaatiota, joista yksiköiden toimintatavat, tavoitteet ja arvot ovat peräisin. Toinen fenomenologista lähestymistapaa käyttävän tutkijan esiymmärrystä kuvaava asia on ennakko-olettamukset. Tutkijalla täytyy olla jo jotain ennakko-olettamuksia mahdollisista tutkimustuloksista. Näitä oletuksia tutkijan tulee kyseenalaistaa, jotta voi tutkimuksensa avulla laajentaa ymmärrystään tutkittavasta asiasta. (Vilkkä 2014.)

Ennen haastattelua listasimme teoriaan pohjautuvia olettamia, joita vastauksissa luultavasti näkyy. Meillä oli siis jo jonkinlainen näkemys siitä, millaisia vastauksia mahdollisesti saisimme. Mielenkiintoista olikin se, kuinka moni näistä vastausolettamuksista ilmeni varsinaisessa haastattelussa ja mitä uutta haastattelu tuo tullessaan. Ennakko-olettamuksemme oli, että Niittytuvalla hiljaista tietoa tarvitaan lähinnä asiakkaiden ja omaisten kanssa työskentelyyn, työkuultuurissa toimimiseen, jolla tarkoitetaan lähinnä työyhteisön tapoja sekä tietämykseen siitä, mitkä ovat työn kannalta tärkeitä kontakteja ja yhteistyökumppaneita. Oletimme, että hiljaisen tiedon jakamisen esteitä ovat muun muassa ajan puute, oman osaamisen tunnistaminen (tai se, että sitä ei tunnisteta) sekä kommunikaatiovaikeudet, kuten esimerkiksi, että omia ajatuksia ei osata kertoa eteenpäin. Ennen haastattelua oletimme, että haastateltavat vastaavat koke-

neiden työntekijöiden jakavan hiljaista tietoa uusille työntekijöille ja uusien työntekijöiden tuovan omia, uusia työtapoja vanhoille työntekijöille. Oletimme myös haastateltavien pohtivan mitä tulisi ottaa huomioon hiljaista tietoa jakaessa. Olettavaa pohdintaa ovat esimerkiksi, että toiminko itse oikein, onko tapani tehdä asioita paras mahdollinen? Hiljaisen tiedon jakamisessa on otettava huomioon myös aika ja paikka sekä se, että mikä toimii itsellä, ei välttämättä toimi muilla, sillä hiljaisen tiedon käyttöönotto tai käytettävyys ei ole itsestäänselvyys. Virheet, joista oppii, voivat olla muillekin opettavaisia, mutta muiden ei tarvitse tehdä samoja virheitä uudelleen. Tällaisista ennakko-olettamuksista lähdimme liikkeelle. Haastattelun pyrimme kuitenkin tekemään mahdollisimman objektiivisesti, ilman omien olettamuksien johdattelua.

Fenomenologinen lähestymistapa tutkimuksen analysointiin edellyttää, että tutkijat käyttävät omaa esiymmärrystään tutkimusvälineenä. Tutkijan on analysoitava myös oman esiymmärryksen muuttumista tutkimuksen aikana. Haastatelimme tutkimukseemme kolmea Niittytuvalla työskentelevää henkilöä. He kertoivat omia näkemyksiään hiljaisen tiedon käytöstä työpaikallaan. Haastattelussa nousikin esiin monia asioita, joista olimme etukäteen olettaneet ihmisten puhuvan. Tämän lisäksi haastateltavat sanoivat suoraan asioita, joita itse emme ajatelleet, mutta jotka ovat todellisuutta heidän työssänsä. Hiljaista tietoa sisäistetään työn kautta ja työ opettaa tekijäänsä. Haastattelussa todettiin, että ei ole olemassa mitään tiedonsiirtomenetelmää, jolla voisi siirtää kaiken hiljaisen tiedon uudelle työntekijälle. Tehokkaankin menetelmän käytöstä huolimatta uusi työntekijä ei voi saada samanlaista tietämystä, kuin kymmenen vuotta työtä tehnyt henkilö. Toisaalta koulutukset ja opiskelu antavat erilaista, ajankohtaisempaa tietoa. Niittytuvan työntekijöiden haastattelusta voi tulkita, että kokeneiden työntekijöiden osaamista arvostetaan sekä halutaan, että jokainen tekee työtä omaan persoonaansa ja omiin tapoihinsa sopivalla tavalla. Silti koulutusta pidetään Niittytuvalla arvossa ja tiedostetaan se, että uusilla työntekijöillä voi olla tietoa ja osaamista, joita kaikkien olisi hyvä oppia. Hyvästä koulutuksesta huolimatta uusien työntekijöiden on käytettävä aikaa asukkaiden tutustumiseen. Heitä ei opi tuntemaan ainoastaan papereista, vaan tutustumalla heihin. Myös Niittytuvalle tulevan uuden asukkaan ohjaamista helpottaa, mitä enemmän asukasta tunnetaan. Eli omaisten tai edellisten työntekijöiden välittämä tieto on erityisen tärkeää.

Hiljaisen tiedon jakamisen haasteissa olettamamme ajan puute korostui. Ajan puute johtuu erityisesti kolmivuorotyöstä. Voi mennä jopa useita päiviä, että jostain työkaveria ei edes näe, koska työvuorot menevät ristiin. Vuorotyö vaikeuttaa siten hiljaisen tiedon jakamista, mutta se hankaloittaa myös päivittäistä tiedonkulkua. Vuoronvaihdossa raportoidaan seuraavalle työntekijälle tarvittavat tiedot. Ongelmallista on se, että tieto kulkee monen ihmisen kautta ja aina jotain tippuu pois. Tiimipalaverit, viikkopalaverit, almanakat ja viestivihot ovat arjen tiedonsiirtomenetelmiä. Ne tekevät asumisyksikön työn mahdolliseksi, mutta eivät ole tiedonsiirrossa täydellisiä. Kaikki informaation siirtäminen on riippuvainen ihmisten itsensä toiminnasta, joten työn kannalta tärkeän tiedon siirtyminen on jokaisen siirtäjän ja vastaanottajan vastuulla. Se kuinka tietoa siirretään ja kerrotaan eteenpäin, vaikuttaa asian sisältöön. Myös se, miten otat tiedon vastaan, kuinka kuuntelet ja kuinka ymmärrät sinulle kerrotun asian, vaikuttavat oleellisesti tiedon sisältöön. Sama pätee hiljaisen tiedon siirtämisessä. Haastattelussa tuli ilmi, kuinka tärkeää on olla samalla aaltopituudella toisen ihmisen kanssa. Kun työntekijä siirtää osaamistaan toiselle, on äärimmäisen tärkeää, että toinen osapuoli on vastaanottavainen. Hänen täytyy kuunnella ja haluta oppia, jotta tieto siirtyy. Ihminen, joka jakaa tietoaan, on herkkä huomaamaan koska vastaanottaja ei ole kiinnostunut tai ei kuuntele. Kaikista ilmeisin viesti siitä, että ei kuuntele on luultavasti kännykän näppäily. Mutta jo lievempikin merkki innottomuudesta tai kuuntelemattomuudesta riittää siihen, että hiljainen tieto ei siirry. Hiljaisen tiedon siirtäjä tarvitsee motivoituneen ja kiinnostuneen kuulijan. Kuuntelemisen lisäksi myös ymmärtäminen on tärkeää. Juttu täytyy pysyä aiheessa, jolloin hiljaisen tiedon siirtäjällä on vastuu, siitä että tulee ymmärretyksi.

Haastattelussa selvisi, että perehdytys on tärkein tilanne missä hiljaisen tiedon siirtämistä Niittyuvalla tarvitaan. Haastateltavat kokivat, että tälläkin hetkellä perehdytys on Niittyuvalla hyvällä tasolla. Uusille työntekijöille kerrotaan yksikön toiminnasta sekä asukkaista. Talossa on olemassa perehdytykseen käytettäviä kaavakkeita, mutta ne ovat harvoin käytössä. Tulevalle kesälle Niittyuvalla on sovittu käytäntö, että jokaisella uudella kesätyöntekijällä on oma vastuuhenkilö vakituisista työntekijöistä. Vastuuhenkilö on perehdyttäjä, jonka mukana kesätyöntekijä liikkuu. Ongelmana on kuitenkin se, että vastuuhenkilö ja kesä-

työntekijä eivät ole välttämättä samoissa vuoroissa. Silloin hyvä periaate ei pääse toteutumaan.

Niittytuvalla tapahtuva perehdytys oli haastattelun kulmakivi, johon tutkijoina tartuimme. Jos onnistuisimme kehittämään perehdytystä entistä toimivammaksi, se helpottaisi Niittytuvan arkea. Silloin uudet työntekijät saataisiin nopeammin tehokkaaseen työskentelyyn ja ennen kaikkea, sen avulla hiljaisen tiedon siirtäminen tulisi osaksi arkipäivää. Pohdimme mikä tiedonsiirtomenetelmä sopisi juuri tähän työyhteisöön. Mikä olisi ajallisesti ja vaivannäön kannalta kustannus- tehokkain tapa perehdyttää ja siirtää hiljaista tietoa. Päädyimme mentorointiin.

## 6.2 Haastattelun tulos

Haastattelun perusteella parhaaksi tiedonsiirtomenetelmäksi Niittytuvalla valikoitui mentorointi. Mentorointia käytettäisiin erityisesti perehdytettäessä uutta työntekijää. Jotta mentoroinnista tulisi virallisempaa ja säännönmukaisempaa päätimme tehdä mentorointisopimuksen, joka sitoo mentoroitavan ja mentorin yhteistyöhön. Mentoroitavalla tarkoitetaan uutta työntekijää, joka perehdytetään työhön. Mentori on kokeneempi työntekijä, joka sitoutuu vapaaehtoisesti perehdyttämään uutta työntekijää. Mentoroinnissa muodostetaan luottamuksellinen suhde, jossa mentori toimii kannustajana, asiantuntijana ja keskustelukumppanina. Mentorointi tapahtuu suurelta osin työn lomassa, sisältäen muutamia keskustelutuokioita. Tuokiot ovat rauhallisia hetkiä, jolloin on aikaa keskustella työstä ja tavoitteista. Mentorin jakama tieto on hiljaista tietoa eli se perustuu henkilökohtaisiin kokemuksiin ja siten neuvot ovat ohjeellisia. Sen vuoksi mentoroitava on itse vastuussa päätöksistä, jotka hän tekee mentoroinnin tuloksena.

Mentorointi onnistuu, mikäli molemmat osapuolet ottavat vastuun mentoroinnin onnistumisesta. Onnistuminen edellyttää aktiivista vuorovaikutusta, joka muodostuu toisen arvostamisesta, avoimuudesta, rehellisyydestä ja kuuntelemisesta. Mentorointisopimus tehdään uuden ja vanhan työntekijän välille. Siten lain edellyttämä perusperehdytys uuteen työhön (Työturvallisuuslaki 738/2002) tulee luonnollisena osana mentorointia. Niittytuvalle tehtävä mentorointisopimus edellyttää allekirjoitukset ja sopimuksia tehdään kolme kappaletta, yksi mentorille, yksi mentoroitavalle ja yksi Nuorten Ystäville. Mentorointi perustuu vapaaehtoisuuteen, eikä siitä saa ylimääräistä korvausta. Kirjasimme Niittytuvan mento-

rintisopimukseen, että kaikkea saa kysyä hyvällä omallatunnolla, ilman että uusi työntekijä tuntee olevansa riesaksi tai häiritsevänä mentoria. Vanhan työntekijän sitoutuessa mentoroimaan uutta, hän myös valmistautuu kertomaan työstään ja opastamaan uutta työntekijää. Sopimuksen myötä keskustelu ja kysely ovat sallittua. Toivoimme myös, että työvuorosunnittelulla pyritäisiin saamaan uusi työntekijä ja mentori mahdollisimman usein samaan vuoroon.

### 6.3 Palautekyselyn analyysi ja arvio

Palautekyselyyn mentoroinnista hiljaisen tiedon siirron menetelmänä vastasi kahdeksan työntekijää kolmestatoista. Vastaajista viisi käytti mentorointia kesän aikana. Vastausprosentti palautekyselyymme oli siis 61,5

Suurin osa vastaajista koki, ettei ollut saanut aiheesta tarpeeksi tietoa. Tässä olisi mielestämme hyvä jatkotutkimuksen aihe. Olisi mielenkiintoista tutkia millaista on hyvä tiedottaminen työntekijöille, jotka eivät koskaan ole kaikki paikalla samaan aikaan sekä millaista tietoa työntekijät olisivat kaivanneet, kun suurin osa koki mentoroinnin käytön helpoksi. Haasteeksi nousee varmasti kolmivuorotyö ja sitä kautta tasapuolinen tiedottaminen kaikille työntekijöille.

Saitko mentoroinnista tarpeeksi tietoa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-En. Sain tietää mentorointisopimuksesta vasta palautekyselyn jälkeen. Jos olisin tiennyt sopimuksesta, olisin käyttänyt sitä työvälineenä.</li> <li>-En saanut</li> <li>-Tietoa ei ollut mielestäni riittävästi, eikä aikaa asiaan perehtymiseen. Menetelmä tuli vähän puskista eikä asiaan perehtymiseen jäänyt tarpeeksi aikaa.</li> <li>-Tietoa olisin toivonut saavani enemmän.</li> <li>-Kyllä minä sain tietoo. Vaikee tietysti sanoa mikä on tarpeeksi.</li> </ul>
---	---

Vastaajista yli puolet oli sitä mieltä, että mentoroinnin käyttö oli helppoa. Koettiin, että oma työkokemus oli avuksi mentorointia käytettäessä.

Oliko mentoroinnin käyttäminen helppoa? Jos oli niin miksi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-On. Mentoroitava kyseli oma-aloitteisesti.</li> <li>-Menetelmä ei sinänsä ole vaikea. -Oman työkokemuksen myötä se olisi helppo käyttää jos asiasta olisi riittä-</li> </ul>
---	--

	<p>vän ajoissa tiedotettu. Siitä osin kuin itse sitä käytin oli sen käyttö helppoa</p> <p>-Oli joo. En osaa sitä sen kummemmin perustella.</p> <p>-Siltä osin kuin itse käytin oli sen käyttö helppoa.</p>
--	--

Hankaluudeksi mainittiin käytännön asiat, kuten esimerkiksi työvuorosuunnittelu ja aikataulut. Tulevaisuuden haasteeksi jääkin työpaikkojen esimiehille mahdollistaa työajalla mentoroinnin käyttö perehdytyksen tukena. Varsinkin kun työntekijät kokivat mentoroinnin hyväksi perehdytys keinoksi.

Oliko käyttö vaikeaa? Jos oli niin miksi?	<p>-Käytännön haasteet esteenä. esim. työvuorosuunnittelussa ei aina voi ottaa huomioon asiaa.</p> <p>-En koe vaikeaksi.</p> <p>-Tavoitteellisena toimintana sen käyttö olisi huomattavasti vaikeampaa ja vaatinut selvästi enemmän perehtymistä asiaan sekä aikaa yhdessä mentoroitavan kanssa</p>
---	---

Kaikki, jotka olivat käyttäneet mentorointia, kokivat sen hyödylliseksi. Esille nousi kuitenkin jälleen kerran työvuorosuunnittelujen haasteellisuus kolmivuorotyössä.

Oliko mentoroinnista hyötyä perehdyttäessä?	<p>-Omalla tavalla voisi olla mentorointisopimuksesta hyötyä.</p> <p>-Tämähän on aivan loistava työkalu perehdytyksessä. Nimenomaan se että kesätyöntekijöille on nimetyt mentorit, auttaa varmasti perehtymisessä. Työvuorosuunnittelu ei vain kulkenut käsikädessä tämän asian kanssa.</p> <p>-Kyllä mentoroinnista oli hyötyä ja siitä saatava hyöty varmasti vain kasvaa, kun asiaan perehtyy paremmin ja tekee mentorointisopimuksen sekä varaa asiaan enemmän aikaa.</p>
---	--

Kaikki vastaajat käyttäisivät mentorointia tulevaisuudessa perehdytyksen tukena.

Käyttäisitkö mentorointia uudestaan?	-Kyllä voisin käyttää.
--------------------------------------	------------------------

taan perehdytykseen?	-Käytän varmasti tätä mallia tulevaisuudessa -Käyttäisin ehdottomasti uudestaan. -Luin infon aiheesta ja olisi mielenkiintoista kokeilla sitä nyt kun olen palannut takaisin töihin. -Käyttäisin ehdottomasti uudestaan
----------------------	--

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 7.1 Tutkimuksen tuottamat johtopäätökset

Työskennellessään Nuorten Ystävillä useassa eri yksikössä Karoliina huomasi, kuinka käytännöt vaihtelivat yksiköittäin ja joskus jopa työvuorojen aikana riippuen siitä kuka oli työvuorossa. Opintojen edetessä tuli eteen opinnäytetyön aiheen valinta, jolloin alkoi yhteistyö Hennan kanssa. Henna olikin jo perehtynyt enemmän hiljaiseen tietoon määritelmänä. Päätimme tehdä opinnäytetyön Niittytuvalle, jossa Karoliina oli työnkierrossa ennen äitiyslomalle jäämistään.

Tutkimuksemme tavoitteena oli kehittää asumisyksikkö Niittytuvalle tehokas ja toimiva tapa siirtää ja säilyttää hiljaista tietoa. Halusimme kehittää yhdessä Niittytuvan henkilöstön kanssa mielekkään viestintä menetelmän, joka toisi tehokkuutta ja sujuvuutta työhön. Näistä tavoitteista muodostimme kaksi tutkimuskysymystä: Millainen tiedonsiirtomenetelmä sopii parhaiten Niittytuvalle hiljaisen tiedon siirtämiseen työntekijältä toiselle? Millä tavalla hiljaisen tiedon korostaminen parantaa työn laatua ja sisältöä Niittytuvalla?

Työntekijöille tekemämme haastattelun perusteella parhaaksi tiedonsiirtomenetelmäksi Niittytuvalla valikoitui mentorointi. Mentorointia käytetään erityisesti perehdytettäessä uutta työntekijää. Jotta mentoroinnista tulisi virallisempaa ja säännönmukaisempaa päätimme tehdä mentorointisopimuksen, joka sitoo mentoritavan ja mentorin yhteistyöhön. Myöhemmin teimme yksikköön palautekyselyn, jonka mukaan mentorointi tiedonsiirtomenetelmänä sai yksikössä hyvän vastaanoton. Mentorointi koettiin helpoksi käyttää ja kaikki vastaajista olisivat valmiita käyttämään mentorointia seuraavan kerran perehdyttäessään uutta työntekijää yksikköön.

Tutkimusta tehdessämme haasteeksi nousivat aikataulut, minkä tiedostimme heti tutkimusta aloittaessa. Haastattelun saimme sovittua kesäkuun alkuun, jolloin osa vakituisista työntekijöistä oli jo kesälomalla. Lisäksi Henna aloitti juuri uudessa työpaikassa, jolloin haastattelu Niittytuvalla jäi Karoliinalle. Kesän jälkeen teimme yksikköön palautekyselyn, jossa kartoitimme tiedonsiirto mallin käyttöä sekä kokemuksia. Palautekyselyn kautta saimme palautetta siitä, ettei tietoa ollut työntekijöiden mielestä tarpeeksi. Tähänkin varmasti vaikuttivat aikataulut, sekä kesälomat että kolmivuorotyö, mikä vaikeutti tiedon kulkua yksikössä tutkimuksemme suhteen.

Haastattelun perusteella valitsimme yksikköön tiedonsiirto menetelmäksi mentoroinnin. Valintamme perustui haastattelussa esille nousseisiin asioihin sekä käytännöllisyyteen yksikön kannalta. Mentorointi menetelmänä oli työntekijöille tutuimpia eikä näin ollen vaatinut perehtymiseen paljoa aikaa. Useissa muissa menetelmissä työskentelyyn vaadittiin ryhmässä työskentelyä ja ne olisivat vaatineet enemmän työntekijöiden sekä perehdytettävien aikaa työajalla. Koimme että mentorointi sitoisi työntekijöiden aikaa tutkimukseemme mahdollisimman vähän.

Palautekyselyn perusteella mentorointi tiedonsiirtomenetelmänä olisi hyvä lisä perehdytyksen tueksi Niittytuvalle. Jotta mentorointi toimisi yksikössä, tarvittaisiin myös työnantajalta tukea esimerkiksi työvuorosuunnittelun muodossa. Kaikkien kolmen osapuolen (työnantajan, mentoroijan sekä mentoroitavan) on sitouduttava perehdytys prosessiin, jotta sillä olisi mahdollisuus onnistua.

Vastauksena tutkimuskysymyksiimme: Löysimme Niittytuvan työntekijöille sopivan tavan siirtää hiljaista tietoa. Mentoroinnin avulla perehdytyksestä tulee entistä tehokkaampaa ja mielekkäämpää niin uudelle työntekijälle kuin vanhoille työntekijöillekin. Osaaminen ja tietämys siirtyvät luonnollisesti eteenpäin työntekijältä toiselle. Tästä pääsemmekin toiseen kysymykseemme: Hiljaisen tiedon korostaminen ja jakaminen todellakin voivat parantaa työn laatua ja työssä viihtymistä. Kun työntekijöillä on sovittu tapa perehdyttää ja siten opastaa uusia työntekijöitä, he tekevät sen mielellään ja mahdollisimman hyvin. Työ muuttuu helpommaksi, kun kaikki tietävät mitä pitää tehdä kaikenlaisissa tilanteissa, mitä

työssä Niittytuvalla voi tulla vastaan. Siten myös luottamus omaan työkaveriin lisääntyy. Hyvä perehdytys ja osaamisen siirtäminen lisäävät kokonaisvaltaisesti laadukkuutta työhön. Oletettavasti hyvin työhön ja työpaikkaan opastettu työntekijä lisää myös asiakkaiden tyytyväisyyttä. Myös se, että tutkimuksemme toi esiin hiljaisen tiedon käsitteen, sai ihmiset ajattelemaan omaa osaamisen kapasiteettiaan. Tämä lisää ihmisisä oman osaamisen arvostusta.

Jatkotutkimuksen aiheena esiin nousi tiedon kulku. Palautetta kysyessämme esiin nousi, että työntekijät olivat kokeneet tiedon saannin riittämättömäksi. Olimme tiedottaneet yksikköä tutkimuksestamme ja Karoliina kävi paikan päällä. Myös omat yhteystietomme jätimme yksikköön, mikäli jokin asia oli jäänyt epäselväksi. Miten tiedotuksen olisi pitänyt tapahtua, jotta työntekijät olisivat itse aktivoituneet ja ottaneet asioista selvää epäselvissä tilanteissa. Olisi mielenkiintoista tietää mikä olisi paras tapa tiedottaa työntekijöitä, jotka työskentelevät kolmivuorotyössä.

## 7.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuuden arviointi

Eettiselle tutkimukselle on olemassa muutamia pääperiaatteita, joita useimmat hallitukset, ammatilliset järjestöt ja yliopistot noudattavat ympäri maailmaa. Rehellisyys on yksi tärkeimmistä periaatteista tieteelliselle vuoropuhelulle. Rehellisesti raportoidut tutkimusdata- ja tulokset, tutkimuksessa käytetyt metodit ja prosessit sekä julkaisut, luovat pohjan kaikelle tutkimukselle. Rehelliällä raportoinnilla ei petetä kollegoita, tutkimussponsoreita tai yleisöä. Objektiivisuudella saadaan aikaan puolueettomia tutkimuksia. Objektiivisessa tutkimuksessa vältetään asenteellisuutta suuntaan tai toiseen. Tutkimuksen suunnittelu, toteutus, analyysi ja johtopäätökset tulee säilyttää asenteettomina. Tutkimusta tehdessä henkilökohtaiset päätökset, kirjoitustyö ja asiantuntijalausunnat sekä kaikki muut tutkimusaspektit odotetaan olevan objektiivisia. (Resnik 2015.)

Rehellisyyden ja objektiivisuuden lisäksi tutkimusta täytyy tehdä kunnialla ja huolellisesti. Kunniallisuus tutkimuksessa näkyy siten, että tutkija pitää lupauksensa ja pysyy sopimuksissa. Tutkija toimii vilpittömästi ja johdonmukaisesti. Huolellisuus tarkoittaa, että tutkimuksessa vältetään huolimattomia virheitä ja

välinpitämättömyyttä. Omaa ja tutkimusparin työtä tulee tarkastella kriittisesti ja pitää hyvää kirjaa esimerkiksi datankeräyksestä ja tutkimussuunnittelusta. Eettinen tutkimus on avointa. Avoimessa tutkimuksessa täytyy ottaa vastaan myös kritiikkiä ja uusia ideoita. Eettisesti tehty tutkimus kunnioittaa älyllistä pääomaa, eli tutkimuksessa ilmoitetaan kaikki käytetyt lähteet sekä annetaan kunniaa kaikille tutkimukseen osallistuneille. Eettinen tutkimus on luottamuksellista tutkimusta. Tutkijan täytyy suojella luottamuksellisia keskusteluita ja säilyttää tutkitavien anonymiteetti. Tutkijan täytyy myös olla tietoinen useista rooleistaan tutkimuksessa. Esimerkiksi, kun tutkitaan työyhteisöä, jossa on mahdollisesti itse töissä, täytyy olla tietoinen omasta roolistaan tutkijana. Tutkijan täytyy myös tehdä selväksi tutkimukseen osallistuville, että heidän osallistuminen on vapaaehtoista (Resnik 2015; Smith 2003.)

Hyväksyttävät tutkimustulokset saadaan aikaan ainoastaan eettisesti oikein tehdyllä tutkimuksella. Tutkimusetiikka täytyy ottaa huomioon jokaisessa tutkimusvaiheessa suunnittelusta kenttätöyöhön ja analysointiin sekä johtopäätöksiin asti. Pyrimme tekemään mahdollisimman avoimen ja rehellisen tutkimuksen, joka voi olla toistettavissa koska vaan ja melkein missä vaan työyhteisössä. Tiedotimme Niittytuvalle tutkimuksen tarkoituksesta ja oletettavaa on, että kaikki tutkimukseen osallistuneet tiesivät mitä tutkimus pitää sisällään. Jokainen tutkimukseen osallistunut oli vapaaehtoisesti mukana ja olivat osallistuessaan suostuneet tutkimukseen. Niittytuvan henkilökuntaa informoitiin kirjeitse ja esimiehen kautta kaikista tutkimuksen vaiheista. Jälkikäteen ajateltuna meidän olisi pitänyt pystyä kertomaan jo tutkimuksen alussa, mitä vaiheita tutkimus pitää sisällään ja kuinka kauan tutkimus kestää. Siten tutkimus olisi ollut kokonaisuudessaan osallistujille selkeämpi. Tutkimuksen tavoite pysyi kuitenkin koko ajan samana ja selkeänä kaikille. Jokainen tutkimukseen osallistuja tietää, että tutkimuksen tulokset julkaistaan opinnäytetyössämme ja toimeksiantajanamme Nuorten Ystävät päättävät siitä, miten tutkimuksen tuloksia hyödynnetään.

Sekä haastatteluun osallistuneiden, että palautekyselyyn vastanneiden anonymiteetin säilyttäminen on meille ehdottoman tärkeää. Teimme tutkimusta mahdollisimman puolueettomasti, emmekä antaneet omien mahdollisten ennakkoasenteiden vaikuttaa tutkimukseemme. Pohdimme ja analysoimme tutki-

muksen jokaisessa vaiheessa omaa toimintaamme. Halusimme olla varmoja, että teemme tutkimuseettisesti hyvää työtä.

Haastattelua tehdessään Karoliina huomasi kuinka hänellä oli kyseltävistä asioista muodostunut oma mielipide ja näkemys johtuen työskentelystä Niittytuvala. Karoliinan mielestä oli mielenkiintoista saada työkavereiden avulla uudenlainen näkökulma asioihin ja kuulla heidän mielipiteitään. Hyvin harvoin työkavereiden kanssa ehti jutella kunnolla opinnäytetyötämme koskevista asioista. Olimme suunnitelleet haastattelua varten kysymykset valmiiksi paperille, jota oli helppo seurata. Haastattelun aikana Karoliinan teki mieli kommentoida myös omia mielipiteitään esitettyihin kysymyksiin. Puolueettomana tutkijana hän kuitenkin keskittyi kysymyksiin, jolloin välttyttiin tarpeettomalta johdattelulta. Haastattelun nauhoitus auttoi Karoliinaa, toimien muistutuksena siitä, että tilanne on erilainen kuin normaalisti työkavereiden kanssa jutellessa. Hennan tehtävä oli kuunnella haastattelu ja litteroida nauhoite. Se auttoi entisestään haastattelun tulkin pysymistä puolueettomana, koska Henna ei tunne haastateltavia tai Niittytuvan työtapoja. Haastattelua litteroidessa Henna pystyi hyvin tarttumaan tärkeisiin kohtiin, koska pystyi kuuntelemaan yksikön asioita niin sanotusti ulkopuolisen näkökulmasta.

Tutkimusraportissa tutkija arvioi tutkimuksen luotettavuutta käytettävissään olevien tietojen perusteella. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on hyvin tärkeää, että otos on edustava ja tarpeeksi suuri, vastausprosentti on korkea ja kysymykset mittaavat oikeita asioita kattaen koko tutkimusongelman. (Metsämuuronen, 57.)

Kadon aiheuttamaa vääristymää voidaan tutkia esimerkiksi katoanalyysin avulla, tällöin verrataan saatua aineistoa alkuperäisestä perusjoukosta saataviin tietoihin. Esimerkiksi vastanneiden taustamuuttujien jakaumia muun muassa sukupuoli tai ikä verrataan perusjoukon vastaaviin jakaumiin, mikäli ne ovat tiedossa. Varsinaisten tutkittavien asioiden suhteen kadon aiheuttamaa vääristymää on hankalampi arvioida, sillä tutkimuksen tarkoitushan on juuri saada selville, miten nämä asiat perusjoukossa ovat. (Metsämuuronen, 57.)

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan, sitä ollaanko tutkimassa sitä mitä on tarkoitus tutkia. Usein validiteetti jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoisella validiteetilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi, sitä onko tehty tutkimus yleistettävissä ja jos on niin mihin ryhmiin. Tällöin tutkimusasetelma on tärkeä, jolloin on pyritty minimoimaan niin monta luotettavuuden uhkaa kuin mahdollista sekä otanta, jossa edelleen tarkoituksena on karsia validiteetin uhkia pois. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen omaa luotettavuutta. Kysymykset kuten esimerkiksi: Ovatko käsitteet oikein? Onko teoria oikein valittu? Mitataanko mitarilla sitä mitä on tarkoitus? auttavat tutkijaa sisäisessä validiteetissa. Hyvällä asetelmalla, kuten oikealla käsitteen muodostuksella ja teorian johtamisella voidaan parantaa tutkimuksen validiteettia. Pyritään siis karsimaan pahimmat epäluotettavuuden lähteet pois. (Metsämuuronen, 55.)

### 7.3 Pohdinta

Totesimme työmme alussa, että jaettu tieto hyödyttää koko työyhteisöä. Niittytupa on, useiden muiden työpaikkojen tapaan, täynnä hiljaista tietoa. Kaikilla työntekijöillä on sellaista tietoa mistä koko yhteisö voisi hyötyä. Niittytuvan haasteet tiedon jakamisessa ovat vuorotyö ja organisaatiomuutoksista johtuva työntekijöiden vaihtuvuus. Myös sijaiset, joita asumisyksikössä käytetään varsinkin loma-aikoina, tuovat haastetta tiedonsiirrolle. Tutkimukssamme selvisi, että työntekijät tiedostavat hiljaisen tiedon olemassaolon ja tarpeellisuuden, mutta sen tunnistaminen ja sanoin kuvaaminen voi olla haastavaa. Myös tiedon siirtämiseen tarvittavan ajan löytäminen voi olla kiireisessä työssä vaikeaa.

Työntekijöiden hiljainen tietämys, etenkin Niittytuvan asukkaista ja tavoista, joilla heidän kanssa työskennellään, koettiin erittäin tärkeäksi. Se helpottaa työtä ja tekee työstä mielekkäämpää niin työntekijöille kuin asukkaillekin. Mutta ennen kaikkea hiljainen tieto lisää turvallisuutta. On helpompaa työskennellä ihmisen kanssa, joka tietää miten toimia erityistilanteissa, joita mielenterveys- ja päihdekuntoutujien asumisyksiköissä voi tulla. Halusimme tarjota vaatimaan työhön yksinkertaisen, mutta tehokkaan tavan siirtää tietämystä toiselle työntekijälle. Uuden työntekijän perehdytyksessä mentorointi on helppoa, eikä vaadi paljoa vaivaa. Kun mentoroinnista tehdään sopimus, tuo se prosessiin jämäkkyyttä ja tekee siitä virallisempaa. Virallisuudella tässä tapauksessa tarkoitamme sitä,

että osapuolet kokevat asian tärkeäksi ja sitoutuvat siihen. Halusimme, että mentorointi koetaan vaivattomaksi tavaksi keskustella työstä ja sen tekemisestä. Mentorointisuhde saa osapuolet luottamaan toisiinsa, jonka ansiosta uusi työntekijä voi kysellä huoletta itseään askarruttavista asioista tuntematta, että häiritsisi toista työntekijää. Toivon mukaan mentorointisopimuksesta tulee osa Niittytuvalla tapahtuvasta perehdytyksestä.

Hiljaisen tiedon tutkiminen ja tutkimuksen tekeminen Niittytuvalle on ollut mielenkiintoista. Oikean opinnäytetyöparin löydyttyä, tutkimuksen tekeminen sujui yllättävänkin jouhevasti. Opinnäytetyön tekeminen kahdestaan voi olla haasteellista, mutta meillä työnjako ja kirjoitusprosessi sujuivat mutkattomasti. Olemme ilmeisesti ”tarpeeksi” samalla aaltopituudella, koska ajatuksemme osuivat luontevasti yksiin. Kun työn tekeminen sujuu kahdestaan, saa paljon paremman lopputuloksen kuin yksin tehtynä. Toinen tuo uusia näkökulmia, joita itse ei olisi huomannut lainkaan. Toinen tukee, kritisoi ja kannustaa. Yhdessä on helppo pohtia, olemmeko menossa tutkimuksessamme oikeaan suuntaan ja mitä seuraavaksi tehdään. Haasteita opinnäytetyömme tekemiseen toi muun muassa aika (kesä), johon varsinainen tutkimusosio osui. Välimatka toi omia rajoituksia, koska Henna asuu Rovaniemellä ja Karoliina Muhoksella. Näiden lisäksi olemme molemmat melko tuoreita äitejä, mikä tarkoittaa, että kirjoittamiseen tarvittava aika oli joskus hyvinkin rajallista vauva-arjen keskellä.

Kiitämme Niittytupaa yhteistyöstä ja mahdollisuudesta kehittää tiedonsiirtomenetelmää työyhteisöönne. Toivomme, että tutkimuksestamme on hyötyä hiljaisen tiedon tunnistamisessa, tiedon siirtämisessä ja perehdytyksen tehostamisessa. Jokainen kokemus ja siitä kumpuavat tiedot ja taidot ovat työpaikalleen erittäin arvokasta hiljaista pääomaa.

## LÄHTEET

Eerikäinen, K. 2009. Ennakoiva henkilöstösuunnittelu onnistuneen rekrytoinnin tukena kunta-alalla case Porin kaupunki. Tampereen yliopisto. Sosiaalipolitiikan pro gradu-tutkielma.

Fernie, S. & Smith, K. 2010. Action Research. Teoksessa Dahlberg, L. & McCaig, C. (edit.) Practical Research and Evaluation. A Start-to-Finish Guide for Practitioners. London. SAGE Publications Ltd.

Frost, A. 2010. The Different Types of Knowledge. Viitattu 3.11.2017  
<http://www.knowledge-management-tools.net/different-types-of-knowledge.html>

Homeros. 1973. Odysssea. 2. painos. Keuruu: Otava.

Jokinen, P., Mikkonen, I., Jokelainen, M., Turjamaa, R. & Hietamäki, M. 2010. Mentori suomalaisessa hoitotyön kontekstissa – käsiteanalyysi hybridisellä mallilla. Hoitotiede-lehti 1/2010, 55–66.

Juusela, T. & Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Yrityskirjat, Helsinki.

Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.

Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Helsinki: Otava.

Kuronen - Mattila, T. & Mäki, Eerikki & Järvenpää, E. 2012. Asiantuntija jää eläkkeelle. Asiantuntijuus ei! Opas tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi. Aalto-yliopiston julkaisusarja Kauppa + Talous 5/2012. Helsinki.

Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 23.4.2017.  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html)

Lahtinen, A. 2009. Osastonhoitajien kuvauksia vertaismentoroinnista hoitotyön johtamisen kehittämismenetelmänä. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Hoitotieteenlaitos. Pro gradu -tutkimus.

Leskelä, J. 2006. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Majuri-Naappi, A. Vastavuoroinen mentorointi työssä oppimisen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, YAMK-opinnäytetyö

Metsämuuronen, J. 2006, Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä, Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski 2006

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press, New York.

Nummela, M. 2006. Mentoroinnin ideoiden soveltuminen tuetun työllistymisen työvalmennukseen. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Pro-gradututkimus.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY, Helsinki.

Palomäki, J-M. 2011. Mentorointiohjelmien anti – tunnetta ja tietämystä. Vaasan yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta. Henkilöstöjohtamisen pro gradu – tutkielma.

Piispanen, R. & Sannamo, M. Työnohjauksen ABC. Suomen työnohjaajat ry:n esite, Helsinki.

Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus 31(3).

Resnik, D 2015. What is Ethics in Research & Why is it Important? Viitattu 3.11.2017  
<https://www.niehs.nih.gov/research/resources/bioethics/whatis/index.cfm>

Sahlberg, P. ja Leppilampi, A. 1994. Yksinään vai yhteisvoimin - yhdessäoppimisen mahdollisuuksia etsimässä. Vantaa: Helsingin Yliopisto, Vantaan täydennyskoulutuslaitos

Salonen, A. 2004. Mentorointi ja sairaanhoitajien ammatillinen pätevyys. Tampereen Yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Pro gradu – tutkimus.

Sarala, A. & Sarala, U. 2010. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen.(9. painos)Gaudeamus University Press, Helsinki.

Smith, D 2003. Five principles for research ethics. Cover your bases with these ethical strategies. Viitattu 3.11. 2017  
<http://www.apa.org/monitor/jan03/principles.aspx>

Spacey, J. 2016. 10 Examples of Tacit Knowledge. Viitattu 2.11.2017.  
<https://management.simplicable.com/management/new/10-examples-of-tacit-knowledge>

Suojanen, U. 2004. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Menetelmäartikkelit. Viitattu 23.4.2017. <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Talentum, Helsinki.

Talouselämä. 2009. Kuuletko hiljaisen tiedon? Viitattu 3.4.2017.  
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/kuuletko-hiljaisen-tiedon-3405442>

Turun yliopisto 2009. Mentorointiopas 2009. Viitattu 2.11.2017.  
<http://www.utu.fi/alumni/mentorointi>

Uusitalo, I, Kosonen, L. & Isotalo, A. 2011. Voimaa vertaisryhmästä ja mento-  
roinnista. Yhteisölliset oppimisrakenteet muutostukena Loimaan aluesairaalas-  
sa. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 124. Tampere: Juvenes Print Oy.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilkkä, H. 2014. Tutkimusmetodeja ammatilliselle kentälle. Viitattu 15.9.2017  
<http://hanna.vilkkä.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-kehittäminen.pdf>

Nuorten Ystävät Palvelut Oy Viitattu 15.9.2017 [www.nuortenystavat.fi](http://www.nuortenystavat.fi)

## LIITTEET

- Liite 1. Saatekirje asumisyksikkö Niittytupaan ryhmähaastattelua varten
- Liite 2. Koonti tiedonsiirtomenetelmistä
- Liite 3. Haastattelu 1.6.2017 Niittytupa
- Liite 4. Menetelmä yksikköön
- Liite 5. Mentorointisopimus
- Liite 6. Saatekirje asumisyksikkö Niittytupaan palautekyselyä varten
- Liite 7. Palautekysely mentoroinnin käyttämisestä hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmänä

## Liite 1.

Saatekirje asumisyksikkö Niittytupaan ryhmähaastattelua varten

Opiskelemme Lapin ammattikorkeakoulussa Sosionomi YAMK-tutkintoa. Teemme opinnäytetyömme hiljaisen tiedon siirtämisestä ja säilyttämisestä työyhteisössä.

“Tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan”, näin tutkija Michael Polanyi määrittelee hiljaisen tiedon olemuksen. Ihmisillä on paljon tietoa, jota he eivät osaa ilmaista, mutta joka näkyy heidän toiminnoissaan erilaisina tapoina, rutineina, käytäntöinä ja tottumuksina. Hiljainen tieto on yksilöllistä, kokemukseen perustuvaa tietoa. Se on sekä käsitteellistä että motorista tietoa kohteena olevasta asiasta. Työelämässä hiljainen tieto on osaamista, joka on koulutuksen sekä kokemuksen ja kehityksen tulosta.

Haluamme kehittää Niittytuvalle tehokkaan ja toimivan tavan siirtää ja säilyttää hiljaista tietoa. Pyydämme Teitä mukaan kehittämään työyhteisöllemme sopivaa säilyttämistapaa tälle arvokkaalle tiedolle.

Opinnäytetyö toteutetaan ryhmähaastatteluna, johon toivoisimme Teidän osallistuvan. Ryhmähaastattelu toteutetaan 1.6 klo:13-15 Pohjolakodin keltaisessa kokoontumishuoneessa. Osallistuminen haastatteluun on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Haastattelu tullaan nauhoittamaan. Nauhoituksia käytetään ainoastaan tutkimustamme varten ja tullaan hävittämään tutkimuksen valmistuttua. Mikäli kaikki halukkaat eivät pääse ryhmähaastatteluun, yksilöhaastattelu on myös mahdollista.

Aikataulu- ja välimatkasyistä ainoastaan Karoliina pääsee haastattelevaan. Mikäli mieleenne tulee opinnäytetyöhöemme liittyviä kysymyksiä, vastaamme niihin mielellämme.

Opinnäytetyömme ohjaajina toimivat Susanna Helavirta ja Voitto Kuosmanen Lapin ammattikorkeakoulusta.

Saatekirjeen liitteenä on koonti erilaisista hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmistä. Toivoisimme, että lukisitte ne ennen haastattelua.

Ystävällisin terveisin  
Henna Tasala puh:0408317806  
Karoliina Lappalainen puh:0440589788

## Liite 2.

### Koonti tiedonsiirtomenetelmistä

#### **Kokemuksellinen oppiminen**

Ydinajatuksena kokemukselliselle oppimiselle voidaan pitää sitä, miten aikuisen ihmisen (tässä tapauksessa työntekijän) oppiminen etenee aikaisempia kokemuksia reflektoiden kohti ymmärtämisen laajentumista sekä uusia oivalluksia. Tavoitteena on muodostaa entistä parempi toimintamalli ja soveltaen käyttää sitä uusissa tilanteissa. Inhimillinen kokemus sisältää aina erilaisia tulkintoja, elämyksiä ja uskomuksia. Näin ollen kokemuksellinen oppiminen voidaan ymmärtää myös ihmisen elämänkulkuun kuuluvana kehitysprosessina, joka samalla muodostaa jatkumon menneisyydestä tulevaisuuteen.

#### **Työssä oppiminen**

Työssä oppiminen on yksi tärkeimmistä ja yleisimmistä tavoista oppia, koska suurin osa asiantuntijuudesta karttuu työvuosien lisääntyessä. Eri-laisten järjestelyjen avulla kuten esimerkiksi työnkierrolla ja tiimityöllä mahdollistetaan myös toisilta työntekijöiltä oppiminen. Systemaattisella suunnittelulla, toiminnalla, arvioinnilla, ymmärtämisellä, soveltamalla ja opitun siirtämisen avulla voisimme tehostaa työssä oppimista entisestään.

#### **Tiimioppiminen**

Organisaation ryhmässä tapahtuvaa oppimista kutsutaan usein tiimioppimiseksi. Tiimioppimisen taustalla on tarve kehittää tiimejä ja sitä kautta pyrkiä kohti oppivaa organisaatiota. Sengen mukaan (1990) nykyaikaisessa organisaatiossa tärkein oppimisyksikkö ei ole enää yksilö vaan tiimi. Tiimien oppiminen on välttämätön edellytys organisaatiolla joka haluaa oppia ja kehittyä. Oleellista ovat tapahtumat kun tiimit muodostavat uutta tietoa ja yhteisiä näkemyksiä keskustelun ja vuorovaikutuksen avulla. Sengen mukaan (1990) tiimissä käyty keskustelu eli dialogi on erittäin tärkeä. Dialogissa tiimi tutkii yhdessä monesta eri näkökulmasta vaikeita ja haastavia asioita. Yksilöt suhtautuvat ajatuksiinsa ja oletuksiinsa kriittisesti mutta silti rohkeasti tuovat oman mielipiteensä esiin. Lopputuloksena on asioiden ennakkoluuloton sekä vapaa tutkiminen. Tällaisen prosessin avulla on mahdollista saada tehokkaasti esiin kaikkien osallistujien kokemukset ja ajatukset. Tällä tavalla muotoutuneen prosessin yhteisvaikutus voi hyvinkin ylittää sen mihin yksittäinen työntekijä olisi pysynyt.

#### **Mentorointi**

Mentorointia voidaan kuvailla vuorovaikutussuhteeksi. Mentorin ja mentoroitavan välille syntyy kehittävä, huolehtiva, osallistuva ja auttava vuorovaikutussuhde, jossa toinen ihminen käyttää aikaa ja tietämystä lisätäkseen toisen ihmisen kasvua, tietämystä ja taitoja. Mentorointi on prosessi, jossa mentori ja mentoroitava työskentelevät yhdessä löytääkseen piileviä kykyjä ja ominaisuuksia, joita voi mentoroitavassa kehittää eteenpäin. Tarkoituksena on siis enemmänkin auttaa mentoroitavaa löy-

tämään itsessään kyvyt ja kasvupotentiaali sekä samalla kannustaa häntä kehittämään niitä vielä lisää.

### **Työkierto**

Työkierrossa ajatuksena on, että työntekijä vaihtaa toimipistettä yrityksen sisällä. Työkierron avulla voidaan siirtää kokemuksen kautta hankittua osaamista organisaation sisällä yksiköstä toiseen. Työkierron avulla voidaan myös levittää asenteita ja arvoja. Työkierron avulla tuleva johtaja tai esimies saa nopeasti käsityksen organisaation toiminnasta. Työkierrossa on mahdollista jakaa ja luoda hiljaista tietoa. On myös mahdollista löytää erilaisia tapoja muuttaa hiljaista tietoa niin sanotuksi täsmätiedoksi ja ymmärtää hankittua tietoa. Työkierron toimivuuden kannalta on hyvä sopia yhtenäiset toimintaohjeet.

### **Yhdessä oppiminen**

Yhteistoiminnallinen oppiminen on opiskelua pienissä ryhmissä yhteisten tavoitteiden vuoksi. Perusta yhdessä oppimiseen on toisten auttamisessa sekä jokaisen aktiivinen osallistuminen yhteiseen toimintaan. Yhteisiä tavoitteita ei ole mahdollista saavuttaa mikäli jokainen yksilö ei onnistu tehtävässään. Sosiaalisella vuorovaikutuksella pyritään vahvistamaan jokaisen oppimista siten, että se olisi laadullisesti ja määrällisesti parempaa. Yhdessä oppiminen kehittää tiedollisten oppimistulosten lisäksi myös sosiaalisia ja kielellisen vuorovaikutuksen taitoja.

### **Learning café**

Yhteistä osaamista voidaan kartuttaa myös ohjatuissa tilanteissa, kuten esimerkiksi niin sanotuissa Learning café:ssä. Tarkoituksena on, että istutaan pienissä ryhmissä kahvilan tyyliin olosuhteissa. Tavoitteena on vapaa ja rento ilmapiiri, jossa jokainen pystyy tuomaan oman mielipiteensä esille.

Käytännössä "oppimiskahvila" toimii siten, että jaetaan ihmiset useampaan pöytään porukoiksi. Jokainen pöytä mieltii samaa asiaa ja listaa mielestään keskeisiä asioita. Näistä listatuista asioista valitaan sitten yhteisesti tärkeimmät. Tällöin joudutaan priorisoimaan ja perustelemaan miksi joku asia on tärkeämpi kuin jokin toinen. Priorisoinnissa tulee mukaan hiljainen tieto, koska se sisältää arvot ja uskomukset, jotka ohjaavat ajatteluamme. Kun jokainen pöytä on valinnut mielestään tärkeimmät asiat siirtyy jokainen pöydän jäsenistä toiseen pöytään. Vain yksi jäsen jää alkuperäiseen pöytänsä isännäksi tai emännäksi.

Isäntä tai emäntä saa uuden pöytäseurueen, jolle hän kertoo edellisen ryhmän tärkeimmät asiat. Kukin uusi jäsen kertoo toisesta pöydästä heidän näkemyksensä. Tämän jälkeen ryhmä pyrkii taas kiteyttämään yhteiset tärkeimmät asiat. Pöytien vaihtoa voidaan tehdä useamman kerran riippuen pöytien ja osallistujien määrästä. Tämän jälkeen tilaisuuden järjestäjä vetää yhteen eri pöytäryhmistä kiteytyneet tärkeimmät ajatukset. Niistä muodostetaan seuraavan tehtävän vaiheen lähtökohta. Samalla tavalla voidaan työstää esimerkiksi edelliseen ongelmaan ratkaisua. Ja lopulta taas tilaisuuden järjestäjä kokoaa yhteen päällimmäiset ajatukset. Learning café on siis metafora paikalle, jossa on mahdollista saada jokaisen ideat nopeasti kiteytettyä yhteiseksi näkemykseksi.

**Rinnalla kulkeminen**

Rinnalla kulkeminen eli varjostaminen tarkoittaa kokemattoman ja kokeneen työntekijän rinnakkain työskentelyä sovitun ajan verran. Vierekkäin työskentelyn voi aloittaa jo hyvissä ajoin ennen kuin kokenut työntekijä jättää organisaation. Työskentelyn aikana oppija voi osallistua esimerkiksi samoihin palavereihin ja työmatkoihin. Tärkeää on käytetyn ajan laatu, ei määrä.

Rooleista on hyvä sopia etukäteen, vaikka ne voivat tilanteen mukaan vaihdella. Menetelmässä tiedon jakaminen molempiin suuntiin on mahdollista ja siksi se onkin hyvä menetelmä jatkuvaan hiljaisen tiedon jakamiseen. Rinnakkain työskentely mahdollistaa oppijalle erilaisiin verkostoihin ja sidosryhmiin tutustumisen. Työskentelyyn yhdessä kuuluu olennaisesti muistiinpanojen tekeminen, keskustellaan työtehtävistä sekä annetaan palautetta. Kun kokemattomamman osapuolen asiantuntijuus kehittyy voidaan vastuuta alkaa pikkuhiljaa siirtämään hänelle. Näin työntekijä voi kasvaa ajan kuluessa uuteen rooliinsa ja tehtävänsä.

Liite 3.

## **Haastattelu 1.6.2017 Niittytupa**

### **I Hiljainen tieto - Mitä se on?**

- Aiheeseen orientoituminen (lapputehtävä)
- Keskustelua hiljaisesta tiedosta
- Kokemuksia hiljaisen tiedon siirron menetelmistä (viittaus saatekirjeen mukana tulleetseen koontiin)

### **II Hiljainen tieto Niittytuvalla**

- Millaista hiljaista tietoa Niittytuvan työntekijöillä on?
  - Mihin ne liittyvät?
  - Mitä kautta ne ovat syntyneet?
- Millaista hiljaista tietoa teillä on, joka ei ole näkyvää tai sitä ei ole jaettu, mutta joka on Niittytuvan arjessa tärkeää tietoa?
  - Jokainen voi kertoa jonkun esimerkin
- Millaista hiljaista tietoa olet jäänyt kaipaamaan tai tarvitsemaan Niittytuvalla?
  - Millaisissa tilanteissa tietoa tarvitsisi?

### **III Hiljaisen tiedon siirtäminen Niittytuvalla**

- Onko Niittytuvalla käytössä jokin menetelmä millä hiljaista tietoa kerätään?
- Miten tai minkälaisilla keinoilla hiljaista tietoa voisi kerätä ja jakaa eteenpäin?
  - Mikä hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmä sopisi parhaiten Niittytuvalle? (tiedonsiirtomenetelmät)
- Millaisia esteitä hiljaisen tiedon jakamiselle on?
- Kuka jakaa hiljaista tietoa ja kenelle?
- Mitä tulisi ottaa huomioon hiljaista tietoa jakaessa?
- Helpottaisiko hiljaisen tiedon jakaminen työskentelyä Niittytuvalla? Käytännön esimerkkejä?
- Miten Nuorten Ystävät voisi tukea ja kannustaa työntekijää hiljaisen tiedon jakamiseen?

**IV Keskustelun herättämiä ajatuksia**

- Mitä ajatuksia tämä keskustelu on herättänyt ja miltä se on tuntunut?
- Mitä muuta haluaisit sanoa?

#### Liite 4.

#### Menetelmä yksikköön

#### Mentorointi

Mentorointia voidaan kuvailla vuorovaikutussuhteeksi. Mentorin ja mentoroitavan välille syntyy kehittävä, huolehtiva, osallistuva ja auttava vuorovaikutussuhde, jossa toinen ihminen käyttää aikaa ja tietämystä lisätäkseen toisen ihmisen kasvua, tietämystä ja taitoja. Mentorointi on prosessi, jossa mentori ja mentoroitava työskentelevät yhdessä löytääkseen piileviä kykyjä ja ominaisuuksia, joita voi mentoroitavassa kehittää eteenpäin. Tarkoituksena on siis enemmänkin auttaa mentoroitavaa löytämään itsessään kyvyt ja kasvupotentiaali sekä samalla kannustaa häntä kehittämään niitä vielä lisää. (Juusela & Lillia & Rinne 2000, 14-15)

Hyvät mentorit kuuntelevat arvostelematta ja antavat valmiiden ratkaisujen sijaan ohjeita ja neuvoja. Lisäksi he kannustavat ja innostavat innovaation siirtoprosessin vastuuhenkilöitä. Mentorointiprosessi edellyttää sitoutumista, aikaa sekä ammatillista osaamista. Mentoroinnista saatujen kokemusten perusteella sen menestystekijöihin kuuluvat myös

- ammatillisen ja henkilökohtaisen kehittymisen yhdistäminen
- aktiivinen ja osallistuva toimintatapa
- sopeutuminen erilaisiin ympäristöihin ja niiden erityispiirteiden huomioon ottaminen
- käytännönläheinen toimintatapa.

#### Miksi mentorointi?

Mentorit saavat varmasti mentoroinnin aikana uusia ideoita ja ajatuksia. Usein mentorit pystyvät analysoimaan mentoroinnin jälkeen paremmin myös omaa uraansa ja pohtimaan omia tulevaisuudensuunnitelmiaan uudesta näkökulmasta. Mentorointi voi kehittää myös mentorin vuorovaikutus- ja johtamistaitoja sekä opettaa uuden työmenetelmän. Mentorointikokemus antaa eväitä osaamisen

johtamiseen, josta voi olla hyötyä työelämässä. Myös mentoreille tarjoutuu mahdollisuus verkostoitua keskenään sekä jakaa ajatuksiaan.

- Uuden työntekijän tullessa Niittytuvalle, hänelle sovitaan henkilökohtainen mentori vakituisista työntekijöistä

- Mentori perehdyttää työntekijän taloon eli kertoo kaikki perus-perehdytykseen kuuluvat asiat.

- Tavanomaisen perehdytyksen lisäksi mentorin ja uuden työntekijän välillä tehdään mentorintisopimus.

- Sopimuksessa mentori sitoutuu ohjaamaan uutta työntekijää ja kertomaan hänelle kaiken mahdollisen tiedon, mistä on apua työssä.

- Mentorinti-sopimus edellyttää että kaikkea saa kysyä hyvällä omallatunnolla, ilman että uusi työntekijä tuntee olevansa riesaksi tai häiritseväänsä mentoria.

- Vanhan työntekijän sitoutuessa mentoroimaan uutta, hän myös valmistautuu kertomaan työstään ja opastamaan uutta työntekijää. Sopimuksen myötä keskustelu ja kysely ovat sallittua.

- Työvuorosuunnittelulla pyritäisiin saamaan uusi työntekijä ja mentori mahdollisimman usein samaan vuoroon

## Liite 5.

## Mentorointisopimus

1. Mentorointisuhde on ehdottoman luottamuksellinen.
2. Toiminta tapahtuu ennen kaikkea mentoroitavan vastuulla.
3. Mentori toimii mentoroitavan vapaaehtoisena sparraajana, keskustelukumppanina ja asiantuntijana. Hän pitää huolta mm. siitä, että keskustelut etenevät sovittujen tavoitteiden suuntaan.
4. Mentorointi tapahtuu työn lomassa, mutta edellyttää muutamaa kahdenkeskistä keskustelutuokiota, jossa molemmilla osapuolilla on aikaa keskustella työstä ja tavoitteista.
5. Parimentorointi on molemmille osapuolille vapaaehtoista, mutta sopimuksen allekirjoitettuaan sekä mentori että mentoroitava sitoutuvat mentorointiin.
6. Kummallekaan osapuolelle ei makseta korvausta mentorointiohjelmaan osallistumisesta.
7. Mentorin antama tieto on hänen henkilökohtaisiin kokemuksiinsa perustuvaa tietoa ja neuvot ovat ohjeellisia. Mentoroitava vastaa itse mentoroinnin tuloksena tekemistään päätöksistä.
8. Molempien vastuulla on aktiivisen vuorovaikutuksen laadukkuus: avoimuus, rehellisyys, toisensa arvostaminen, kuunteleminen jne.
9. Tätä sopimusta kirjoitetaan kolme kappaletta, yksi mentorille, yksi mentoroitavalle ja yksi Nuorten ystäville.

Paikka ja aika

---

Mentorin allekirjoitus

---

Mentoroitavan allekirjoitus

---

## Liite 6.

Saatekirje asumisyksikkö Niittytupaan palautekyselyä varten

Kiitos Niittytuvan henkilökunnalle ja esimiehille yhteistyöstä kanssamme. Valitsimme työyhteisönne tiedonsiirtomalliksi mentoroinnin. Mallin valinta perustui hiljaisen tiedon teoreettisen taustatutkimuksen ja Niittytuvan henkilökunnan haastattelun pohjalle. Mentorointi tiedonsiirtomallina ei ole uusi asia, mutta muokkasimme mallia vastaamaan Niittytuvan henkilöstön tarpeita.

Nyt haluaisimme tietää, onko mentorointimallia kokeiltu kesän aikana ja kuinka se on toiminut. Kaikki palaute on tutkimuksemme kannalta arvokasta ja kehittämis ehdotuksia otamme mielellämme vastaan. Olemme tyytyväisiä, jos tiedonsiirtomallista tai yleensäkin hiljaisen tiedon huomioimisesta on ollut hyötyä Niittytuvan arjessa. Mikäli hyötyjä ei ole havaittu, on sekin oleellista ja tärkeää tietoa.

Toivomme, että täytätte oheisen palautelomakkeen 26.7–8.8 välisenä aikana ja palauttaisitte ne oheiseen vastauskuoreen nimettömänä. Vastauksia käytetään opinnäytetyöhömme, jonka jälkeen vastaukset hävitetään asianmukaisesti.

Kiitoksia yhteistyöstä.

Henna Tasala

Karoliina Lappalainen

## Liite 7.

## Palautekysely mentoroinnin käyttämisestä hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmänä

Käytitkö kesän aikana mentorointia hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmänä?

Saitko mentoroinnista tarpeeksi tietoa?

Oliko mentoroinnin käyttäminen helppoa? Jos oli niin miksi?

Oliko käyttö vaikeaa? Jos oli niin miksi?

Oliko mentoroinnista hyötyä perehdyttäessä?

Käyttäisitkö mentorointia uudestaan perehdytykseen?