



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# HILJAINEN TIETÄMYS ASiantuntijaorganisaatiossa

Hanna Orava

Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2018  
Palveluliiketoiminnan johtaminen  
ylempi AMK-tutkinto



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan johtaminen

ORAVA HANNA  
Hiljainen tietämys asiantuntijaorganisaatiossa

Opinnäytetyö 64 sivua, joista liitteitä 2 sivua  
Maaliskuu 2018

Opinnäytetyö perustuu Tampereen kaupungin toisen asteen koulutuksen kilpailukyky-suunnitelmaan, jossa todetaan, että eläköityvien ja muista syistä poistuvien työntekijöiden tilalle ei lähtökohtaisesti palkata uutta henkilöstöä, vaan työt pyritään jakamaan jäävien kesken. Hiljaisen tietämyksen jakaminen korostuu tällaisissa tilanteissa erityisesti. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitkä asiat estävät ja mitkä edistävät hiljaisen tietämyksen jakamista opettajien kesken.

Teoreettisessa tietopohjassa käsitellään tiedon määritelmää ja tiedon lajeja, osaamista, hiljaisen tietämyksen jakamista ja yksilön merkitystä tietämyksen jakamisessa. Yksilön käyttäytymiseen hiljaisen tietämyksen jakamisessa vaikuttavat omat henkilökohtaiset kyvyt ja motivaatiotekijät sekä ympäristön tarjoamat mahdollisuudet. Yksilötasolla hiljaisen tiedon jakamisen esteitä tai edistäviä tekijöitä ovat henkilön motivaatio, mahdollisuudet ja kyky jakaa tai ottaa vastaan hiljaista tietoa. Motivaatiolla tarkoitetaan sisäisiä päämääriä tai tavoitteita, jotka saavat aikaan halua hiljaisen tietämyksen jakamiseen. Kyvyllä tarkoitetaan taitoa hiljaisen tietämyksen jakamiseen ja vastaanottamiseen. Mahdollisuudella tarkoitetaan tilannesidonnaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamiseen. Sanoista Motivation (motivaatio) – Opportunity (mahdollisuus) – Ability (kyky) muodostuu MOA – lyhenne, jota käytetään tutkimuksessa käytettävän teorian tunnuksena.

Tutkimuksessa selvitettiin MOA -teoriaa hyödyntäen hiljaisen tietämyksen jakamista edistäviä tai estäviä asioita Tredun majoitus-, ravitsemis- ja talousalan opettajien kesken.

---

Hiljainen tietämys, vuorovaikutus, tietämyksen jakaminen

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree in Management of Service Business

ORAVA, HANNA:  
Tacit Knowledge in the Specialist Organization

Master's thesis 64 pages, appendices 2 pages  
March 2018

---

This thesis is based on the competitiveness plan of the Tampere city's upper secondary education, which states that as a baseline, it is not a common practice to hire new employees to replace the employees who either retire or exit their employment for any other reason, and the remaining workload is aimed to be shared among the existing employees. Sharing of the tacit knowledge is emphasized in situations like this. The objective of this thesis was to clarify which facts prevent and which advance the sharing of the tacit knowledge between the teachers.

The theoretical part of the thesis addresses the definition of knowledge and varieties of knowledge, know-how, sharing of tacit knowledge and the significance of the individual in sharing knowledge. How the individual behaves in sharing tacit knowledge is influenced by the individual's personal capabilities and motivation, as well as the opportunities provided by the environment. At the individual level, the facts, which either prevent or advance sharing the tacit knowledge, are the individual's motivation, opportunities and capability to share and receive tacit knowledge. Motivation stands for internal goals and targets, which generate the desire to share tacit knowledge. Capability stands for ability to share and receive tacit knowledge. Opportunity stands for situation specific facts, which affect sharing the tacit knowledge. From the words Motivation, Opportunities and Ability, is composed a MOA abbreviation, which is utilized as an identifier for the theory in the empirical part of this thesis.

The empirical part of the thesis utilized MAO theory in identifying both the facts which advance and prevent sharing the tacit knowledge among teachers in accommodation, nutrition and household study sector. The investigation was conducted in Tampere Vocational College Tredu.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tausta, tavoite ja rajaus.....	7
1.2	Tutkimusmenetelmä.....	8
1.3	Tutkimuksen toteutus .....	9
1.4	Raportin eteneminen .....	9
2	TIETO JA OSAAMINEN .....	10
2.1	Tiedon määritelmä .....	10
2.2	Organisaation tiedon lajit.....	12
2.3	Osaaminen .....	13
2.4	Yksilön rooli, yhteisöllisyys ja vuorovaikutus organisaation oppimisessa .....	18
2.4	Ba -luova vuoropuhelu.....	22
3	HILJAINEN TIETO .....	24
3.1	Hiljaisen tietämyksen johtaminen .....	24
3.2	Hiljaisen tiedon tunnustaminen .....	26
3.3	Hiljaisen tiedon tunnistaminen .....	27
3.4	Hiljaisen tiedon jakaminen .....	31
3.5	Hiljaisen tietämyksen jakamisen ja kehittämisen menetelmiä .....	35
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	44
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	45
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	55
	LÄHTEET.....	61
	LIITE.....	63
	Liite 1. Kyselyssä esitetyt kysymykset teemoittain.....	63

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta, tavoite ja rajaus

Asiantuntijaorganisaatiot ovat riippuvaisia henkilöstöstään, koska asiantuntijoiden tietämys, osaaminen ja kontaktit ovat yksi merkittävimmistä organisaatioiden menestykseen liittyvistä tekijöistä ja toiminnan mahdollistajista. Asiantuntijoilla on usein pitkä työkokemus, paljon kokemuksen kautta hankittua osaamista sekä alaan liittyvät laajat verkostot ja kontaktit. Asiantuntijoilla on usein myös korkea koulutustaso.

Jatkuva itsensä kehittäminen ja uuden tiedon hankkiminen ja luominen ovat polku asiantuntijuuteen. Asiantuntijuutta on erittäin vaikea korvata. Asiantuntijuus on kriittistä osaamis pääomaa, jota organisaatio menettää aina kun henkilöitä poistuu organisaatiosta. Ammatillaisen poistuessa syntyy organisaation osaamiseen aukko, voidaan puhua hiljaisesta tiedosta ja sen menettämisestä. Organisaatiossa olisi tärkeää sekä tunnustaa että tunnistaa asiantuntijoiden hiljainen tieto ja turvattava sen jakaminen ja säilyminen eläköitymisen tai muiden henkilöstömuutosten vuoksi.

Organisaatiossa tehdyt toimenpiteet eivät yksin riitä hiljaisen tiedon jakamisen hallintaan, vaan on kiinnitettävä huomiota yksilöihin ja heidän keskinäiseen kanssakäymiseen ja vuorovaikutukseen. On pohdittava missä määrin organisaatio ja henkilöiden työtehtävät tarjoavat mahdollisuuksia tietämyksen jakamiselle. Henkilöstön motivaatio on tärkeä tekijä hiljaisen tietämyksen jakamisessa. Motivaation lisäksi tarvitaan ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia, paikka- ja tilannesidonnaisia tekijöitä, jotka antavat yksilöille mahdollisuuden toimia hiljaisen tietämyksen jakajina. Motivaation ja mahdollisuuksien lisäksi hiljaisen tietämyksen jakamiseen vaikuttavat kunkin yksilön henkilökohtaiset taidot ja tietämyspohja sekä henkilöiden persoonalliset piirteet, kuten avoimuus sekä tunnollisuus. MOA – teorian pohjalta tehdyssä tutkimuksessa kiinnitetään huomiota näiden tekijöiden keskinäisiin vaikutussuhteisiin.

Tämä opinnäytetyö perustuu Tampereen kaupungin toisen asteen koulutuksen kilpailukyky suunnitelmaan joka laadittu vuosille 2016–2020. Suunnitelmassa todetaan, että eläköityvien tai muista syistä poistuvien henkilöiden tilalle ei palkata uusia henkilöitä; *”Osaavan ja osallistuvan henkilöstön osa-alueen toiminnalliset riskit liittyvät mm. osaamispoistumaan, muuttuviin osaamistarpeisiin vastaamiseen sekä henkilöstön työhyvinvointiin ja motivaatioon”*.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on kokemukseräisen osaamisen ja tiedon (hiljaisen tietämyksen) jakamista edistävät ja estävät asiat Tampereen seudun ammattiopisto Tredussa majoitus-, ravitsemis- ja talousalan opettajien kesken. Teorettinen viitekehys pohjautuu tiedon määritelmään ja tiedon lajeihin, vuorovaikutukseen sekä tietämyksen jakamista edistäviin ja estäviin asioihin. Tässä tutkimuksessa on tavoitteena selvittää tekijöitä, jotka edistävät ja estävät asiantuntijoiden välistä hiljaisen tietämyksen jakamista Tredun majoitus-, ravitsemis- ja talousalalla.

Tampereen seudun ammattiopisto Tredu perustettiin 1.1.2013, kun Tampereen ammattiopisto ja Pirkanmaan koulutus konserni yhdistyivät. Oppilaitoksessa opiskelee noin 8000 nuorta ja 10 000 aikuisopiskelijaa. Tredun majoitus-, ravitsemis- ja talousalan opetusta järjestetään Tampereella Santalahdentien ja Åkerlundinkadun toimipisteissä sekä Kangasalan, Nokian, Ylöjärven ja Lempäälän toimipisteissä. Tredussa on majoitus-, ravitsemis- ja talousalan opettajia noin 50 henkeä. Opettajien työkokemusvuodet vaihtelevat lähivuosina eläköityvistä melko uusiin opettajiin.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyössä käytetään kvantitatiivista tutkimusta, jossa MOA – teorian (Motivation (motivaatio) -Opportunity (mahdollisuudet) – Ability (kyky)) periaatteella laaditulla kyselyllä selvitetään hiljaisen tietämyksen jakamista Tredun majoitus-, ravitsemis- ja talousalan opettajien kesken. Kyselyn teemoista motivaatiolla tarkoitetaan sisäisiä päämääriä tai tavoitteita, jotka saavat aikaan halua hiljaisen tietämyksen jakamiseen. Kyvyllä tarkoitetaan taitoa hiljaisen tietämyksen jakamiseen ja vastaanottamiseen. Mahdollisuuksilla tarkoitetaan tilanne- ja tilasidonnaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamiseen. Nämä tekijät määräävät yksilöiden välisen hiljaisen

tietämyksen jakamisen olosuhteet. Mikään edellä mainituista MOA -tekijöistä ei kuitenkaan yksin riitä saamaan aikaan toimintaa ja saattavat joissain tapauksissa olla myös toistensa esteinä.

Mahdollisuuskysymysten avulla on tavoitteena selvittää organisaation luomia sekä henkilöistä itsestään johtuvia hiljaisen tiedon jakamista mahdollistavia tekijöitä. Tavoitteena on selvittää myös mitkä asiat estävät tietämyksen jakamista. Motivaatiokysymysten tarkoitus on selvittää sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön motivaatioon jakaa tietämystä. Kykykysymyksillä etsitään tietoa opettajien kyvyistä jakaa ja vastaanottaa tietoa sekä ehdotuksia pedagogisista menetelmistä, joilla voitaisiin edistää tietämyksen jakamista organisaatiossa.

### **1.3 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimuksen tulos on kyselyn perusteella tehty selvitys Tredun majoitus-, ravitsemis- ja talousalan opettajien hiljaisen tietämyksen jakamisen mahdollisuuksista, kyvyistä ja motivaatiosta. Pohdinnassa ja johtopäätöksissä kerrotaan tutkimuksen perusteella hiljaisen tietämyksen jakamista estäviä ja edistäviä tekijöitä Tredussa, sekä esitetään kehittämiskohteita ja – ehdotuksia, joilla tietämyksen jakamista voitaisiin edistää.

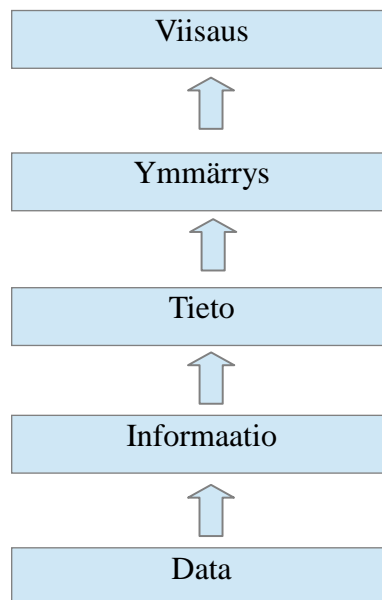
### **1.4 Raportin eteneminen**

Raportti jakaantuu kuuteen lukuun. Johdannossa kuvataan työn tausta, tavoite, rajaus sekä tutkimusmenetelmät ja tulokset. Tiedon ja osaamisen teoriaa käsitellään seuraavassa luvussa. Kolmannessa luvussa käsitellään hiljaisen tietämyksen johtamista, tunnustamista ja tunnistamista sekä hiljaisen tietämyksen jakamiseen liittyviä asioita. Luvussa neljä kuvataan tutkimuksen toteutus ja luvussa viisi esitellään tutkimuksen tulokset. Luvussa kuusi on pohdintaosuus, johtopäätökset ja kehittämisehdotukset.

## 2 TIETO JA OSAAMINEN

### 2.1 Tiedon määritelmä

Filosofi Platonin mukaan tiedon määritelmä on ”hyvin perusteltu tosi käsitys”. Jotta esitetty väite olisi tietoa, sen on oltava 1) tosi ja 2) perusteltu. (Virtainlahti 2009, 31.) Maailma rakentuu tiedon varaan, eikä tiedolta voi välttyä kukaan. Tieto käsitteenä luokitellaan neljään tasoon (kuvio 1):



KUVIO 1. Tiedon luokittelu (Bellinger, Castro & Mills 2004)

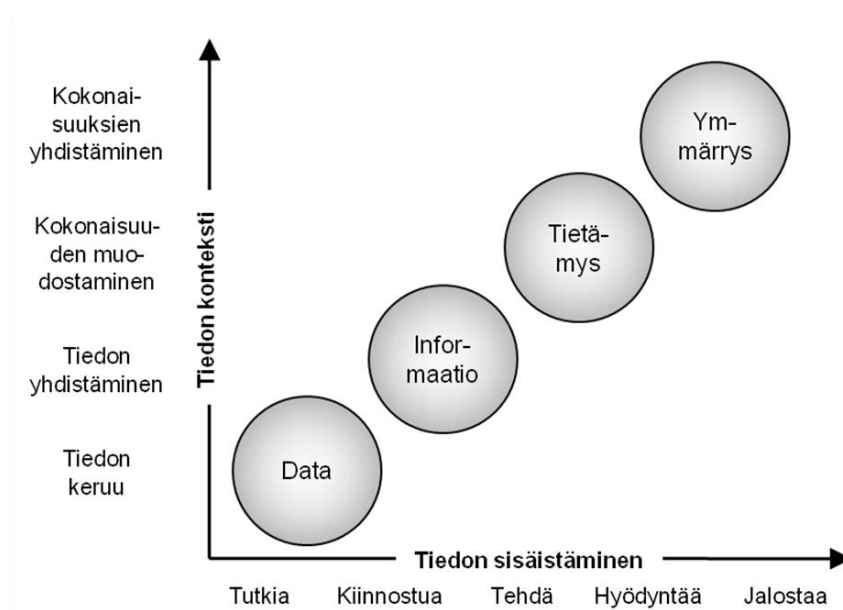
Kuviossa 1 tiedon perustana on data, joka on olemassa olevaa raakatietoa jolla ei ole olemassa olonsa lisäksi mitään muuta merkitystä (Bellinger, Castro & Mills 2004). Bellingerin ym. (2004) mukaan esimerkiksi tietokoneiden koodauksessa käytettävät nollat ja ykköset ovat dataa. Datasta muodostuu informaatiota, kun sille annetaan merkitys ja tarkoitus. Informaatio on dataa, joka liittyy johonkin kontekstiin. Sen tarkoituksena on informoida vastaanottajaa, informaatiolla on aina lähettäjä ja vastaanottaja. Tieto puolestaan on informaatiota, johon liittyy oivallus, kokemus, intuitio, arvostelu ja arvot. Tiedon tehtävä on auttaa arvioimaan ja yhdistämään uusia kokemuksia ja uutta informaatiota. Organisaatioissa tieto on dokumenteissa ja



tietolähteissä, mutta myös organisaation rutiineissa, prosesseissa, käytännöissä ja normeissa. (Virtainlahti 2009, 32.)

Ymmärryksen ja tiedon välinen ero on oppimisen ja muistamisen välinen ero. Kun tieto vastaa kysymykseen ”kuinka”, ymmärrys vastaa kysymykseen ”miksi”. (Bellinger, Castro & Mills 2004.) Viisaudessa yhdistyvät kaikki alemmat tiedon tasot, viisaus on paras tapa käyttää tietoa. Viisaus on myös prosessi, jolla tunnistamme tai tuomitsemme oikean ja väärän, hyvän ja huonon. Toisin kuin edelliset neljä tasoa, viisaus kysyy kysymyksiä, joihin ei ole helposti saavutettavissa olevaa vastausta. (Bellinger ym. 2004.)

Kuviossa 2 avataan tarkemmin tiedon hallinnan kokonaisuutta ja tiedon eri tasojen ja luokkien ominaispiirteitä. Oppimisen ja asioiden omaksumisen kautta informaatio muuttuu tietämykseksi. Informaatiosta ja tietämyksestä tulee ymmärrystä, kun henkilö yhdistelee ja vertailee asioita, keskustelee niistä työyhteisössä ja tekee johtopäätöksiä. Tarvitaan tietämystä ja ennen kaikkea ymmärrystä, jotta on mahdollista arvioida ja yhdistää uusia kokemuksia ja informaatiota. Ymmärrystä on vaikea pukea sanoiksi, koska se sijaitsee ihmisissä, ja se on osa inhimillistä monimuotoisuutta. Sekä tietämys että ymmärrys syntyvät käyttäjänsä mielessä ja siellä niitä myös käytetään. Näin ollen organisaatioissa tietämyksen ja ymmärryksen hiljainen tieto ovat osana yrityksen rutiineja, prosesseja, käytäntöjä ja normeja. (Jokela 2011.)



KUVIO 2. Tiedon hallinnan kokonaisuus ja tiedon eri tasot (Jokela 2011)

## 2.2 Organisaation tiedon lajit

Tiedon jakaminen näkyvään eli eksplisiittiseen tietoon ja hiljaiseen tietoon pohjautuu unkarilaisen Michael Polanyin tietoteoriaan. Polanyin ajatus oli, että ihminen tietää enemmän kuin mitä osaa kertoa. Hänen teoriansa mukaan ihmisellä on kohde/keskitetty tietoisuus (focal awareness) ja sivu/hiljainen tietoisuus (subsidiary awareness). Kohde- tai keskitetyssä tietoisuudessa tieto voidaan tiedostaa ja fokusoida johonkin. Sivun / hiljaisessa tietoisuudessa on kohteeseen liittyvää hiljaista tietoa (tacit knowledge), joka on tiedostamatonta tietoa, mutta mukana tietämisen prosessissa (Pohjalainen 2016, 36.) Taulukossa 1 kuvataan hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon jakautuminen tiedon kahteen tyyppiin Nonakan & Takeuchin mukaan (Pohjalainen 2016, 37.)

TAULUKKO 1. Tiedon tyypit Nonaka & Takeuchin mukaan jaoteltuna (Pohjalainen 2016, 37.)

<b>Hiljainen tieto</b>	<b>Eksplisiittinen tieto</b>
Subjektiiivinen	Objektiivinen
Kokemusperäinen, kehollinen	Rationaalinen
Samanaikainen (tässä ja nyt)	Kumuloituva, peräkkäinen, jaksollinen (siellä ja silloin)
Analoginen tieto (käytäntö)	Digitaalinen tieto (teoria)

Eksplisiittinen tieto kuvataan erilaisilla termeillä, kuten tietoinen tieto, täsmällinen tieto, täsmätieto tai artikuloitu tai julkinen tieto. Kaikki nämä termit kuvaavat muodollista ja systemaattista tietoa, jota voidaan ilmaista sanoin, numeroin tai vaikka kaavioiden avulla. Eksplisiittistä tietoa on helppo käsitellä tietokoneen avulla ja tallentaa tietokantoihin. Näkyvää tietoa on myös helppo välittää sekä elektronisessa että paperimuodossa, henkilökohtaisesti tai esimerkiksi postin välityksellä. (Virtainlahti 2009, 43.)

Hiljaista tietoa on vaikea kuvailla yksiselitteisesti, täsmällisesti ja lyhyesti. Hiljaisen tiedon käsite on tullut tutuksi erilaisten työpaikalla tapahtuvien muutosten, kuten eläköitymisen ja muiden toiminnallisten muutosten myötä. Hiljainen tieto (tacit knowledge) on tietoa, joka vaikuttaa ihmisissä, mutta sitä ei voida ilmaista tai muotoilla. Hiljaista tietoa ei voida käsitellä kuten eksplisiittistä tietoa. Polanyin teorian mukaan ihminen tietää hiljaisen tiedon kautta milloin eksplisiittinen tieto on tosi. Jos kaikki hiljainen tieto otettaisiin pois, eksplisiittinen tieto lakkaisi. (Koivunen 1997, 77.) Hiljainen tieto voidaan määritellä aktiiviseksi prosessiksi, mutta se voidaan nähdä myös tiedon pohjana sekä ajattelun ja toiminnan tuottajana (Toom 2008, 33). Japanilaisia kansainvälisen liiketoimintastrategian professoreita Ikujiro Nonakaa ja Hirotaka Takeuchia pidetään merkittävimpinä organisaatioiden tietämyksen hallinnan tutkijoina. Nonaka osoittaa teoksessa *The Knowledge Creating Company*, että organisaatioissa tapahtuu jatkuvaa hiljaisen tiedon (tacit knowledge) siirtämistä näkyväksi, ilmaistavaksi olevaksi tiedoksi ja siitä takaisin hiljaiseksi tiedoksi eli ihmisten toiminnaksi. Nonakan mukaan tiedon ja osaamisen siirtyminen riippuu vuorovaikutuksesta, siitä miten ihmiset jakavat ja ottavat vastaan tietoa. Tiedon jakamista voidaan tukea johtamisella ja erilaisilla järjestelmillä. (Viitala 2004, 178–179.)

### 2.3 Osaaminen

Osaaminen on käsitteenä monivivahteinen. Se voidaan eri tutkijoiden tulkinnan mukaan jakaa yksilön ja organisaation osaamiseen. Toisaalta se on ihmiseen ja työhön liittyvää (kompetenssi) ja toisaalta organisaatioon liittyvää (ydinosaaminen, kyvykkyys, menestys) osaamista. Osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä tulee huomioida kumpikin puoli. Tieto kuuluu keskeisesti osaamiseen. Tieto voidaan jakaa objektiiviseen eli rakenteelliseen tietoon ja toiminnalliseen eli prosessuaaliseen tietoon. Toiminnallista tietoa voidaan kutsua myös tietämisenä tai tietämyksenä. Toiminnallinen tieto on tietoa, jossa yhdistyvät tieto ja toiminta. Tiedon hyödyntäminen ja uuden tiedon luominen ovat organisaation merkittävimpiä menestystekijöitä. Toiminnallisen tiedon siirtäminen organisaatiosta toiseen on huomattavasti hankalampaa kuin eksplisiittisen tiedon siirtäminen. Hiljainen tieto on kokemusperäistä ja toiminnallista tietoa, jota organisaation pitäisi pystyä hallitsemaan myös, koska se on menestymisen ja kilpailun

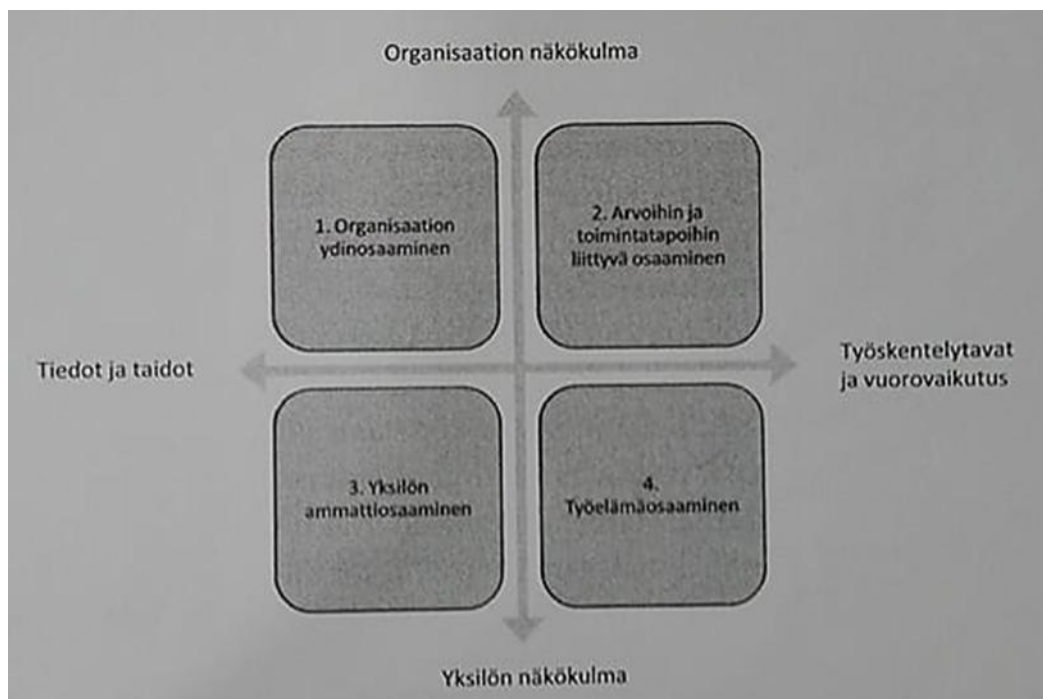
kannalta usein merkityksellisintä. Hiljaisen tiedon johtaminen vaatii yhteisöllistä otetta, koska sen tunnistaminen organisaatiossa on haastavaa, sen leviäminen tapahtuu ainoastaan ihmisten välisessä toiminnassa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä näkökulma tukee myös Polanyin ajatusta eksplisiittisestä tiedosta ja hiljaisesta tiedosta päällekkäisinä toisensa mahdollistavina tiedon lajeina. (Hyrkäs 2009, 62–63.)

Osaaminen on tietoa ja taitoa, jota sovelletaan käytäntöön tarkoituksenmukaisella tavalla. Työssä se tarkoittaa vaadittavien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista työtehtäviin. Kontaktit ja erilaiset verkostot lisäävät oman alan osaamista (Virtainlahti 2009, 23–25.) Yksilön osaamisella tarkoitetaan henkilön taitoja, kykyjä, kapasiteettia, tehokkuutta ja taitavuutta, jotka ovat yhteydessä tietoon, käyttäytymiseen, asenteisiin ja arvoihin. Kaikki edellä mainitut termit viittaavat jonkin asian tai taidon hallintaan, tavoitteisiin yltämiseen sekä taitoon oppia. Yksilön persoonallisia piirteitä on vaikea muuttaa, mutta yksilön osaamiseen voidaan vaikuttaa ja sitä voidaan kehittää (Savolainen 2004, 19–20.)

Organisaatiossa käytössä olevista resursseista osaaminen poikkeaa muista resursseista siinä, että sitä voidaan käyttää toistuvasti ja se vain lisääntyy käytettäessä. Organisaation osaamisen voidaan kuvata muodostuvan neljästä elementistä: ihmisistä, teknologiasta, organisaation rakenteista sekä organisaation kulttuurista. Osaaminen on näiden tekijöiden yhdistelmä ja näiden tekijöiden välisen vuorovaikutuksen tulos. (Savolainen 2004, 20–21.)

Kuviossa 3 on kuvattu organisaatioissa tarvittava osaaminen. Kuviossa osaaminen jakaantuu kahteen ulottuvuuteen, pystysuorassa akselissa kuvataan tasoulottuvuus (organisaatio – yksilö) ja vaakasuorassa akselissa tyyppiulottuvuus (tiedot, taidot, työskentelytavat ja vuorovaikutustaidot), tästä kokonaisuudesta muodostuu organisaatiossa tarvittava osaaminen. Ensimmäinen ja toinen lohko kuvaavat organisaation identiteettiä ja kolmas ja neljäs lohko liittyvät suoraan työtehtäviin. Ensimmäisessä lohkossa on koko organisaation ydinosaaminen, jolla ei tarkoiteta yksilön osaamista, vaan organisaation kyvykkyyttä palvelujen ja tuotteiden tarjoamiseen. Ydinosaaminen on ajan kuluessa kehittynyttä, organisaatiossa omaksuttua osaamista, joka on organisaatioiden tärkeä kilpailutekijä muuttuvissa toimintaympäristöissä. Ydinosaaminen vaatii osaamista henkilöstötasolla ja sitä on

asiantuntijaorganisaatioissa vaikea korvata tai kopioida. Toisessa lohkoissa ovat arvot, työkuultuuri ja käyttäytymisnormit, jotka liittyvät vahvasti organisaation identiteettiin. Kolmas lohko käsittää yleistä työelämään liittyvää osaamista, kuten oppimis- ja ongelmanratkaisutaidot, vuorovaikutus- ja viestintätaidot, yhteistyötaidot sekä eettisyys ja esteettisyyteen liittyvät taidot. Neljännessä lohkoissa on henkilöiden yksilöllinen ammattiosaaminen eli substanssi. Ensimmäinen ja toinen lohko muodostavat organisaation identiteetin, kolmas ja neljäs lohko liittyvät työtehtävissä tarvittaviin osaamisiin. (Virtainlahti 2009, 29–30.)



KUVIO 3. Osaamispyyrä (Virtainlahti 2009, 29)

Organisaatioissa olevaa osaamista voidaan tarkastella myös osaamisen ulottuvuuden näkökulmasta. Ammatillinen osaaminen voidaan jakaa erilaisiin komponentteihin, joita voidaan arvioida ja kehittää esimerkiksi koulutuksen avulla. Sosiaalinen pääoma eli sosiaalisten verkostojen luottamukseen perustuvat suhteet vaikuttavat ammatillisen osaamisen hallintaan ja sitoo ammatillisen osaamisen kollektiiviseksi osaamiseksi. Kuviossa 4 on kuvattu organisaation osaamista kolmella ulottuvuudella; sosiaalinen pääoma sekä ammatillinen ja kollektiivinen osaaminen (Savolainen 2004, 20–21.):



KUVIO 4. Organisaation osaamisen ulottuvuuksia (Savolainen 2004, 21)

Seppäsen & Poikelan (2005, 183–184) mukaan ammatillinen osaaminen eli osaamis pääoma on organisaation aineettomista pääomista tutuin ja konkreettisin. Osaamis pääoma on henkilöstöresurssia, joka mahdollistaa organisaatiossa tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen toiminnan ja markkinatilanteiden hyödyntämisen. Sosiaalinen pääoma on myös erittäin merkittävä pääoma. Se on vaikeammin konkretisoitavissa oleva pääoma, mutta se voidaan kuvata tekijöinä jotka vahvistavat ja ylläpitävät henkilöstön sisällä luottamusta organisaatiota kohtaan. Se vahvistaa yksilöiden sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja kulttuuriin sekä tukee vuorovaikutusta organisaatiossa. Sosiaalinen pääoma on laaja käsite, jonka piiriin kuuluu henkilöiden välisen luottamuksen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisäksi organisaation koossa pysyminen ja toiminnan sujuvuus yleisimminkin.

Japanilaisten Nonakan ja Takeuchin kehittämä tiedon luomisen prosessimalli (SECI-malli) kuvaa neljällä askeleella tiedon muuttumista yhteiseksi näkyväksi tiedoksi ja uudelleen hiljaiseksi tiedoksi. SECI (Socialization-Externalization-Combination-Internalization) -mallissa tiedon siirtyminen on jatkuva kehä, jossa tieto ja oppiminen kasvavat neljän vaiheen kautta. (Pohjalainen 2016, 51.) Taulukossa 2 on havainnollistettu tiedon muuttumista SECI – mallin mukaan:

TAULUKKO 2. Tiedon luominen Nonakan ja Takeuchin luoman SECI-mallin mukaan (Pohjalainen 2016, 51)

	Hiljaiseksi tiedoksi	Eksplisiittiseksi tiedoksi
Hiljaisesta tiedosta	Sosialisaatio	Ulkoistaminen
Eksplisiittisestä tiedosta	Sisäistäminen	Yhdistäminen

Sosialisaation vaiheessa hiljainen tieto siirtyy työntekijältä toiselle helposti. Tiedon ulkoistamisen vaiheessa hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseksi tiedoksi. Yhdistämisen vaiheessa ulkoistettu tieto yhdistetään vanhaan tietoon ja sen pohjalta syntyy uutta tietoa. Sisäistämisen vaiheessa yhdistämisen tulos muuttuu sisäistämisen kautta hiljaiseksi tiedoksi (Pohjalainen 2016, 51). Nonakan mukaan **sosialisaatiossa** keskeinen merkitys on kokemuksella ja mallioppimisella. Sosialisaation prosessi vaatii kahden ihmisen välisen vuorovaikutuksen. Viitalan (2004, 179.) mukaan oppiminen tapahtuu usein tarkkailun ja yhdessä tekemisen kautta. Tämän prosessin aikana opitaan tietojen ja taitojen lisäksi arvoja ja toimintamalleja.

**Artikulaatiossa ts. ulkoistamisessa** hiljainen tieto siirtyy vuorovaikutuksen ansiosta ryhmän yhteiseksi osaamiseksi. Toimintamalleja ja olemassa olevaa tai uutta tietoa käsitellään tarkoituksellisesti yhdessä, esimerkiksi kehittämissalavereissa, tiimeissä tai muissa toiminnoissa, joissa pyritään tekemään yksilön hiljainen tieto näkyväksi ja joissa vaihdetaan kokemuksia ja luodaan yhteisiä toimintamalleja. Konkreettinen tuotos artikulaatiosta voi olla esimerkiksi prosessikaavio tai kuvaus. Artikulaatiossa ryhmän yhteisillä näkemyksillä ja ajatusmalleilla on tärkeä sijansa. (Viitala 2004, 179.)

**Yhdistämisen** vaiheessa artikulaation avulla saatuja tuloksia yhdistetään jo olemassa olevaan tietoon ja luodaan tämän organisaation yhteistä, näkyvää tietoa. Usein tähän liittyy tietojärjestelmä, jonka avulla tietoa muokataan, käsitellään ja varastoidaan. Konkreettisesti tämä tieto näkyy esimerkiksi suunnitelmina, raportteina, muistioina, prosessikaavioina, tiedotteina tai toimintaohjeina. (Viitala 2004, 180.)

**Sisäistämisvaihe** on henkilöstön kehittämisen haastavin vaihe, jota voidaan tukea esimerkiksi harjoittelun kautta. Sisäistämisen vaiheessa yksittäinen henkilö ottaa sosialisointia, artikulaation ja yhdistämisen vaiheissa saadun tiedon käyttöön työssään. Tässä prosessissa hän valikoi saamaansa tietoa ja soveltaa sitä omaan toimintaansa, joko koulutuksen tai ohjauksen tuella tai omaehtoisesta oppimisesta kautta esimerkiksi työtehtävissä. (Viitala 2004, 180.)

Viitalan (2004) mukaan artikulaatio eli ulkoistaminen ja sisäistäminen ovat edellä kuvatussa henkilöstön kehittämisen prosessissa tärkeimmät vaiheet. Ne ovat myös vaiheet jotka vaikuttavat organisaatiossa pisimpään. Haastavaa on saada hiljainen tieto näkyväksi ja yhteiseen käyttöön, mutta yhtä haastavaa on saada näkyvä tieto sisäistymään henkilöstön hiljaiseksi tiedoksi ja ohjaamaan yksilöiden toimintaa. Organisaatioissa tarvitaan siis hiljaisen tiedon strategia, malli siitä kuinka tuetaan osaamisen syntyä sekä siihen liittyvän hiljaisen tiedon syntyä, tuetaan osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtymistä työntekijältä toisille ja hyödynnetään hiljaista tietoa mallittamalla sitä (Asikainen & Toivonen 2004, 39.)

## **2.4 Yksilön rooli, yhteisöllisyys ja vuorovaikutus organisaation oppimisessa**

Organisaatioiden haaste tänä päivänä on saada oppimista tapahtumaan organisaation sisällä, luonnollisessa ympäristössä, kalliiden ja tehottomien järjestettyjen koulutusten sijaan. Oppimisen kehittämisen edellytyksistä tärkein on kehittymistä tukevan toimintakulttuurin luominen ja oppimista tukevien järjestelmien kehittäminen organisaatioissa. Yksilöiden oppimisen mahdollistaminen on tärkeä tekijä koko organisaation osaamisen kehittymiselle. Organisaation oppiminen voidaan kuvata kolmella tasolla, joilla tapahtuu edistymistä sekä työn ja oppimisen integroitumista (Viitala 2004, 183):

1. Yksilö. Organisaation oppiminen ja kehittyminen riippuvat yksilöistä. Yksilö voi hallita ja kehittää uusia taitoja, tietoja ja asenteita sekä arvioida ja reflektoida



työsuorituksiaan. Yksilön oppimisen ymmärtäminen ja siitä huolehtiminen on välttämätöntä, koska organisaatiot koostuvat yksilöistä.

2. Työryhmä. Työryhmä oppimisessa on kysymys ryhmän jäsenten kyvykkyydestä ja yksilöiden kyvykkyyksien yhdistämisestä sekä suuntaamisesta tavoitteiden saavuttamiseen. Onnistumiseen tarvitaan kykyä toimia ryhmänä.
3. Koko organisaatio. Organisaatio on oppimisen ympäristö, konteksti ja organisaatiosta voidaan nähdä oppimisen tulos. Tulos näkyy organisaation kulttuurissa, järjestelmissä ja käytänteissä, jotka joko edistävät tai estävät oppimista ja ovat enemmän tai vähemmän kehittyneitä.

Verrattuna yksilön oppimiseen, yhteisön oppimisessa on kaksi uutta ulottuvuutta 1) yksilöiden ajatusmallinen yhdistäminen siten, että saadaan aikaan yhteisiä päämääriä, toimintamalleja ja periaatteita 2) luoda periaatteiden, toimintamallien, järjestelmien ja sääntöjen vaikutus, joka vaikuttaa yksilöistä riippumatta, säilyvät heidän jälkeekin sekä leviävät organisaatiossa vuorovaikutuksen avulla (Viitala 2004, 185.) Organisaatiossa tapahtuvassa oppimisessa ihmiset kehittävät koko ajan osaamistaan. Hyvässä ja toimivassa organisaatiossa rohkaistaan ja sallitaan yhteisöllinen tiedon jakaminen; osaamista pyritään siirtämään ja yhdistelemään sekä pyritään tuottamaan uutta tietotaitoa. On tärkeää huolehtia, että työyhteisön jäsenillä on yhteiset toimintatavoitteet, yhteinen kieli ja yhteinen halu toimia. Oppivassa ja toimivassa organisaatiossa jokainen jäsen osaa ja uskaltaa kyseenalaistaa toimintoja ja tapoja eli uskaltaa luoda myönteistä ristiriitaa. Organisaation toivottava kulttuuri on sellainen, jossa kyseenalaistajat koetaan voimavarana ja kehittäjinä, eikä jarruina. Johtamisen tehtävänä on huolehtia keskustelukulttuurin ja viestinnän laadusta. Organisaatiossa tulisi miettiä yhteistyösuhteita, millaiset ovat yhteistyötoiminnan suhteet eri toimijoiden välillä. (Ruohotie 1996, 40–43.)

Organisaatiokulttuuri, organisaation rakenne ja tietämyksen jakamista tukevat toiminnot kuten tietojärjestelmät ja kannustimet eivät yksin riitä hallitsemaan sisäisiä tiedon jakamisen olosuhteita. Toimenpiteiden lisäksi on kiinnitettävä huomiota yksilöihin ja heidän keskinäiseen sosiaaliseen kanssakäymiseen. Organisaation toiminta perustuu yksilöiden väliseen kanssakäymiseen. Useissa tutkimuksissa yksilötason muuttujien vaikutus organisaation toteuttamiin toimenpiteisiin tunnustetaan, mutta tutkimustietoa

yksilöiden käyttäytymisen vaikutuksesta tiedon jakamiseen on kuitenkin olemassa vähän. (Taupila 2015, 27.)

Yksilötasolla tapahtuvan tietämyksen jakamisen on todettu olevan monimutkainen prosessi. Haasteelliseksi sen tekee se, että yksilöt kontrolloivat omaa tietämystään ja päättävät sen jakamisesta. Yksilön käyttäytymiseen vaikuttavat henkilökohtaisten kykyjen lisäksi motivaatiotekijät sekä organisaation tarjoamat mahdollisuudet. Näistä tekijöistä on johdettu Motivation (motivaatio) – Opportunity (mahdollisuus)- Ability (kyky)-teoria, jota voidaan käyttää yksilön käyttäytymistä selittävänä mallina ja kuvaamaan yksilön toimintaa työympäristössä. MOA – tekijöillä on todettu olevan yhteys työntekijän toimintaan ja työsuorituksen laatuun. Nämä tekijät määräävät yksilöiden välisen tietämyksen jakamisen olosuhteet. MOA-teoriassa yksilön halua toimia ohjaa motivaatio, mutta motivaatio yksistään ei riitä aikaan saamaan toimintaa. Motivaation, kykyjen ja mahdollisuuksien lisäksi yksilön toimintaan vaikuttavat kunkin henkilökohtaiset taidot. Lisäksi tietämyksen jakamiseen vaikuttaviin tekijöihin on viimeaikaisissa tutkimuksissa lisätty yksilöiden persoonallisia piirteitä, kuten henkilön luontainen avoimuus ja tunnollisuus. (Taupila 2015, 30–31.)

Sisäiset motivaatiotekijät muodostuvat erilaisista haluista ja tavoitteista, jotka aikaansaavat toimintaa. Sisäinen motivaatio on jokaisella henkilökohtaista ja sitä on vaikea hallita ulkopuolelta. Sisäisen motivaation palkitsevuus perustuu siihen, kuinka paljon työntekijä pitää työstään sekä kuinka mielenkiintoiseksi jonkin tehtävän suorittaminen koetaan. Hiljaisen tietämyksen jakamisessa sisäinen motivaatio ohjaa toimintaa silloin, kun itse tietämyksen jakaminen koetaan mieleiseksi, mutta sisäiset motivaatiotekijät ovat kyseessä silloinkin, kun tietämyksen jakamisen tavoitteena on hakea valtaa, arvostusta ja sosiaaliin tekijöihin perustuvia hyötysuhteita. Osa sisäisestä motivaatiosta perustuu henkilön subjektiivisiin arvoihin ja henkilön persoonallisuuteen. Luonteeltaan avoin henkilö jakaa mielellään omaa tietämystään ja henkilö, joka arvostaa toisten huomioon ottamista ja kollegan auttamista, motivaatio hiljaisen tietämyksen jakamiseen perustuu henkilökohtaisten perustarpeiden tyydyttämiseen. Kollegoiden välinen luottamus, hyvä yhteishenki ja työn yhteiset päämäärät edistävät hiljaisen tietämyksen jakamista myös. (Taupila 2015, 32–34.)

Työntekijän sitoutumista työhönsä pidetään yhtenä hiljaisen tietämyksen jakamista edistävänä sisäisenä motivaatiotekijänä. Henkilö motivoituu, kun hänen tietämystään arvostetaan ja kyseistä tietämystä tarvitaan organisaation päämäärien tavoittelemisessa. Tämä lisää henkilön itsearvostusta ja sitä kautta hänen haluunsa jakaa hiljaista tietämystään. Myös työtehtävät vaikuttavat hiljaisen tietämyksen jakamiseen. Mitä itsenäisempi työtehtävä, jossa henkilö toimii ajattelun varassa ja saa käyttää omaa määräysvaltaa, sitä enemmän työ sisältää arvokasta tietämystä. Joskus itse työtehtävä edellyttää tietämyksen etsintää, yhdistämistä ja jakamista yhdessä muiden kanssa. Tutkitusti henkilöt, joiden työ on ohjatumpaa ja sisältää enemmän rutiinitehtäviä, ovat haluttomampia luovuttamaan tietämystään kaikkien hyväksi. (Taupila 2015, 34.)

Ulkoiset motivaatiotekijät ovat helposti toteutettavia, organisaation johdettavissa olevia kannustimia, kuten palkankorotus tai palkkio, ylennys tai jonkin työsuhde-etu. Tutkimusten mukaan yksilöä ei kuitenkaan voida ulkoisin kannustein vaatia luopumaan arvokkaasta tietämyksestään, vaan hiljaisen tietämyksen jakaminen perustuu aina vapaaehtoisuuteen. Sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden väliltä on kuitenkin löydetty yhteys, sisäinen motivaatio tietämyksen jakamiseen toteutuu ulkoisen tekijän myötävaikutuksella. Ulkoinen vaikutin, joka toimeenpanee motivaation hiljaisen tietämyksen jakamiseen, voi olla esimerkiksi kollegan ilmaisema mielenkiinto toisen osaamista kohtaan. Ulkoiset motivaatiotekijät on todettu mahdollisesti toimivan myös negatiivisesti hiljaisen tietämyksen jakamiseen, esimerkiksi jos kannustimet ja ulkoiset palkkiot koetaan työyhteisössä epäoikeudenmukaiseksi tai niiden tavoittelusta tulee itseisarvo. (Taupila 2015, 35.)

Tietämyksen jakamisen vastavuoroisuus on ulkoinen motivaatiotekijä, joka perustuu jakajan ja vastaanottajan väliseen suhteeseen. Henkilö jakaa hiljaista tietämystään ja odottaa muiden toimivan samoin, jolloin hiljaisen tietämyksen jakaminen perustuu keskinäiseen kumpaakin henkilöä hyödyttävän vuorovaikutukseen. Vastavuoroisuus poikkeaa muista ulkoisista motivaatiotekijöistä, koska se ei ole organisaation tarjoama kannuste. Henkilöiden sisäinen halu jakaa hiljaista tietämystä perustuu pääasiassa yksilöiden välille syntyvien sosiaalisten olosuhteiden lainalaisuuksiin. Hiljaisen tietämyksen jakamisessa on kyse motivoitumiselle otollisten olosuhteiden olemassaolosta, organisaation tehtävänä on luoda mahdollisuudet sisäisesti palkitsevien tekijöiden kokemiselle (Taupila 2015, 35–36.)

## 2.4 Ba -luova vuoropuhelu

Tiedon merkityksessä organisaatioissa on keskeistä se, miten tietoa muodostuu ja miten ihmiset organisaatiossa osaavat käyttää ja jakaa sitä erilaisiin käyttötarkoituksiin. Organisaatioissa käytössä olevat osaamis- ja tietoresurssit takaavat toiminnan edellytykset, mutta tuloksellisuuteen vaikuttaa oleellisesti se, kuinka osaamistarpeet havainnoidaan ja kuinka niihin reagoidaan. On tärkeää luoda pohja hyvälle vuorovaikutukselle ja tiedon jakamiselle. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 44.)

Virtainlahden (2009, 167) mukaan oman tietämyksen avaaminen muille ihmisille vaatii toimivan vuorovaikutuksen ihmisten välille. Se vähentää jännitteitä ja aikaansaa luottamusta ihmisten välille. Ikujiro Nonaka kutsuu tilaa, jossa tapahtuu tietoa luovaa vuoropuhelua sanalla Ba. Ba:han kuuluu aina ihmisten välistä vuorovaikutusta, oli tilanne spontaani tai järjestetty. Tietoa ja ajatuksia vaihdetaan ja hyödynnetään uudeksi tiedon tuottamiseksi Ba:n aikana. Ba voi tapahtua fyysisesti läsnä ollen (esimerkiksi neuvotteluhuoneessa, saunassa, autossa), sähköisten välineiden kautta (esimerkiksi sähköposti, puhelin, videoneuvottelu) tai se voi olla henkinen tila kuten yhdessä jaettu kokemus. (Viitala 2004, 180.)

Virtainlahden (2009, 170) mukaan Ba ei katso toimiakseen aikaa eikä paikkaa, eikä käytettävällä välineellä itsessään ole merkitystä. Uuden tietämyksen luomisen ja ajatustenvaihdon mahdollistaa henkinen yhteys. Sekä Viitalan (2004, 181) että Virtainlahden (2009, 171) mukaan vuorovaikutuksen lisäämiseksi työpaikoilla olisi hyvä olla Ba -tiloja, jossa henkilöstö voi tehokkaasti jakaa ja hyödyntää tietämystä vuorovaikutuksen avulla. Tulevaisuuden työpaikkojen suunnittelussa pitäisi luoda Ba -tiloja ja areenoita, joissa henkilöstö voi jakaa hiljaista tietämystään ja yhdessä luoda uutta tietoa. Ba -tilan ja yhteyden luomisessa ei ole kyse vain työmenetelmistä, vaan organisaation kulttuuri toimii sen pohjana. Siksi on tärkeää pyrkiä rakentamaan organisaatiokulttuuria avoimuutta ja vapautuneisuutta tukevaksi.

Nonaka erittelee Ba:t neljään eri kategoriaan: Alkuperäis-Ba, Vuorovaikutus-Ba, Kyber-Ba sekä Harjoitus-Ba. Alkuperäis-Ba on spontaania ja oppimista tapahtuu tunteiden ja kokemuksen avulla ajallisesti ja fyysisesti missä ja milloin vain. Vuorovaikutus-Ba on tietoisempaa kuin Alkuperäis-Ba. Vuorovaikutus-Ba vaatii dialogin ja se on tietoisesti

rakennettu tapahtuma, esimerkiksi tiimi, kehittämissyhmä tai palaveri. Vuorovaikutus-Ba:ssa yksilön sanomisia analysoidaan ja vertaillaan, tiedon siirtämisen prosessi on tietoisesti johdettu. Kyber-Ba on virtuaalista tiedon siirtoa. Tieto on usein digitaalisessa muodossa ja näin ollen se ulottuu laajemmin organisaation eri osiin ja jopa organisaation ulkopuolelle. Kyber-Ba:ssa tiedon dokumentoiminen ja levittäminen virtuaalisesti ovat pääasia. Harjoitus-Ba on esimerkiksi työtilanne tai koulutus-, ohjaus- tai harjoittelutilanne, jossa uutta saatua tietoa sovelletaan käytäntöön. Tähän kuuluu vahvasti oppimisen arviointi ja tukeminen. (Viitala 2004, 181–182.)

### 3 HILJAINEN TIETO

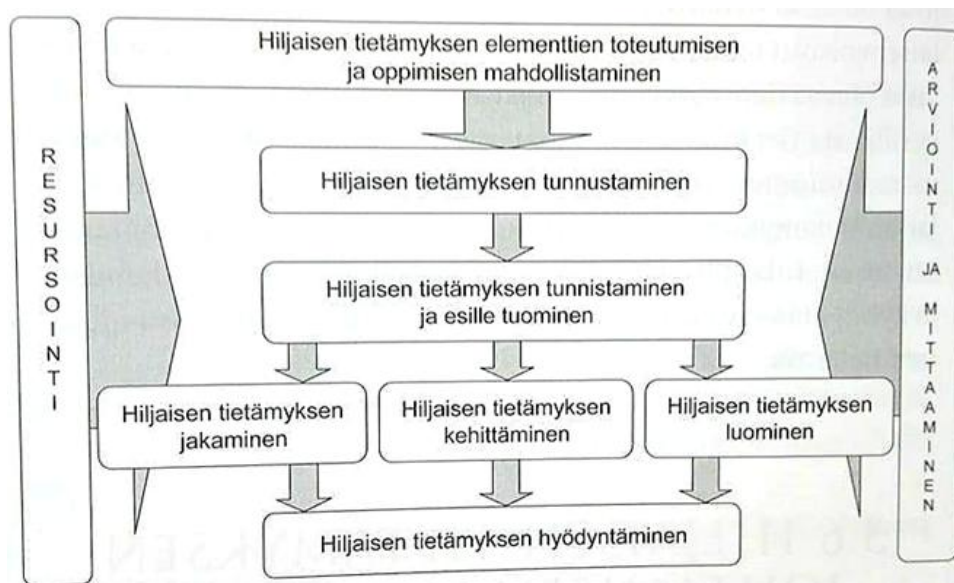
#### 3.1 Hiljaisen tietämyksen johtaminen

Hiljaisesta tiedosta on keskusteltu jo kauan ja siihen ovat ottaneet kantaa erilaiset filosofit, tieteilijät, teologit ja teoreetikot. Työntekijöiden tieto ja osaaminen tunnustetaan organisaation resursseista tärkeimmiksi. Organisaatioiden osaamisen johtamisessa tulisi huomioida hiljaisen tiedon ja osaamisen jakaminen sekä luoda käytänteitä ja puitteita, jotka mahdollistavat uuden tiedon syntymisen. (Pohjalainen 2012, 1–2.) Hiljaisesta tiedosta ja sen johtamisesta on keskusteltu paljon myös tietojohdamiseen ja osaamisen johtamiseen liittyvissä keskusteluissa. Osa tutkijoista erottaa hiljaisen tiedon johtajuuden (tacit knowledge management) muusta tietojohdamisesta, mutta varsinaista hiljaisen tiedon johtamisen kirjallisuutta ei kuitenkaan ole saatavilla, vaan tutkimuksessa ja kirjallisuudessa hiljaisesta tietämyksestä keskustellaan osana osaamisen johtamista tai tietojohdamista. Koska hiljaisen tiedon johtamiseen liittyy erityisesti organisaation toiminnan mahdollistamiseen liittyvää tietämystä, sen katsotaan liittyvän organisaatiojohtamiseen, jonka haasteena on tunnistaa ja tuoda esiin henkilöstön hiljainen tietämys. Organisaatiot ovat riippuvaisia henkilöstöstä, koska heillä on kaikki organisaatioissa tarvittava tieto. Tämän vuoksi organisaatioissa on järkevää pyrkiä tekemään hiljaisesta tiedosta näkyvää ja siten vähentää riippuvuutta työntekijöihin nähden. (Virtainlahti 2009, 72–73.)

Kaikkea hiljaista tietoa ei voida hallita, koska osa hiljaisesta tiedosta on henkilökohtaista, pitkän työkokemuksen ja oppimisprosessin kautta syntyntä osaamista, jota ei voi ottaa erilleen ihmisestä. Tällainen hiljainen tieto voi olla niin syvälle henkilöön juurtunutta, että sitä on vaikea tuoda esille. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja sen tuominen esille ei ole helppo asia edes silloin, vaikka henkilö on itse kiinnostunut tuomaan osaamistaan esiin. Hiljaisen tiedon johtamisessa ymmärretään, että kaikkea tietämystä ei voida muuttaa eksplisiittiseen muotoon ilman, että siitä poistuu olennaista tietoa. Johtamisessa pitäisikin miettiä mitä tietämystä voidaan tuoda näkyväksi esimerkiksi dokumentoimalla ja mikä tietämys vaatii tiedon jakamista esimerkiksi mestarin avulla ja omakohtaisen oppimiskokemuksen. Hiljaisen

tiedon johtamisen avainkysymyksiä ovat mitä osaamista organisaatiosta löytyy, kenellä tämä osaaminen on ja mitä potentiaalia tietämyksessä on. Hiljaisen tiedon kehittämisen mahdollisuudet tulisi huomioida, jotta hiljaista tietoa voitaisiin tehokkaasti hyödyntää, ja henkilöstö voisi käyttää sekä näkyvissä olevaa tietoa, että hiljaista tietämystään sekä luoda uutta hiljaista tietämystä. (Virtainlahti 2009, 73–75.)

Kuviossa 5 Virtainlahti (2009, 75) määrittelee hiljaisen tietämyksen johtamisen elementtien suhteen toisiinsa. Elementtien taustalla vaikuttaa se, kuinka esimiehet mahdollistavat niiden toteutumisen ja oppimisen.



KUVIO 5. Hiljaisen tietämyksen elementtien suhde toisiinsa (Virtainlahti 2009, 76)

Hiljaisen tiedon johtamisessa on tärkeää, että se ymmärretään organisaation toimintaan ja tavoitteisiin pääsemiseen liittyvänä olennaisena tekijänä. Tehokkaalla hiljaisen tietämyksen johtamisella mahdollistetaan tietämyksen jatkuva ja aktiivinen kehitys. Hiljaisen tietämyksen johtamisen perusta on sen merkityksen tunnustaminen. Tämän jälkeen on tunnistettava hiljainen tietämys organisaatio- ja yksilötasolla sekä tuotava se esiin siltä osin kuin se on mahdollista. Tunnistamisen ja esille tuomisen jälkeen on hiljaisen tiedon jakamisen, kehittämisen ja luomisen aika. Tietämyksen jakamisella hyödynnetään hiljaista tietämystä sekä vahvistetaan organisaation tietämystä ja osaamista. Hiljaisen tietämyksen kehittäminen on noviisien kehittymistä kohti

asiantuntijuutta sekä asiantuntijoiden taitojen edelleen kehittämistä. Hiljaista tietoa voidaan luoda tietoisesti sekä uuden tiedon ja uusien ideoiden luomisessa voidaan hyödyntää kokemusperäistä olemassa olevaa tietoa. Uuden tiedon luomisella, ideoinnilla, voidaan tarvittaessa tehdä ketterästi muutoksia esimerkiksi toimintaympäristön tai asiakastarpeiden muuttuessa. Jotta hiljaisen tietämyksen elementtien toteuttaminen on mahdollista, tarvitaan toiminnan mahdollistavia asioita, joista resursointi on yksi tärkeimmistä. Hiljaisen tietämyksen johtamisessa on huomioitava henkilöstö- ja aikaresurssit ja hiljainen tietämys tulisi huomioida myös palkitsemiskäytännöissä. Elementteihin kohdistuu myös arviointi ja mittaaminen, joiden avulla arvioidaan organisaation toimintaa ja kehitystä ja voidaan asettaa toiminnalle tavoitteita. (Virtainlahti 2009, 77.)

### **3.2 Hiljaisen tiedon tunnustaminen**

Hiljaista tietoa ei pystytä jakamaan, kehittämään eikä hyödyntämään, mikäli sen merkitystä ei ole tunnustettu organisaatiossa. Hiljaisen tiedon johtamisen toimenpiteitä tuskin tehtäisiin, jos hiljaisen tietämyksen merkitystä ja vaikuttavuutta organisaation toiminnassa ja tuloksissa ei tunnistettaisi. Organisaatiossa on hyvä pohtia, mikä osa toiminnasta tapahtuu kokemusperäisen tietämyksen varassa, miten organisaatiossa suhtaudutaan yksilön tietämykseen, arvostetaanko muodollista koulutusta enemmän kuin kokemuksen mukana kerääntynyttä tietotaitoa ja miten arvostus ja tietämyksen tunnustaminen näkyvät organisaation arjen toiminnassa. (Virtainlahti 2009, 81–82.)

Hiljaisen tietämyksen tunnustamisessa avainsanana on arvostus. Sekä yksilön oma ammattitaidon arvostus, että muiden osaamisen ja tietämyksen arvostaminen on tärkeää, jotta voi ymmärtää oman ammattitaidon merkityksen sekä tiedostaa muiden tietämyksen kokonaisuuden täydentäjänä. Usein ihmiset eivät tunnista osaamistaan ja tietämystään ja siksi eivät osaa sitä myöskään arvostaa. Ammatillisen itsetunnon nostamiseen vaikuttaa se, että työtä, osaamista ja tietämystä tuodaan näkyväksi ja avataan muille, jolloin työntekijä näkee osaamisensa todellisen tason. Henkilöstön osaamisen ja tietämyksen esille tuomisesta ovat vastuussa erityisesti esimiehet, mutta se on myös jokaisen tiedon haltijan vastuulla. Kun työntekijöiden oman ammattitaidon arvostus on kohdallaan, on



hyvä tarkastella myös muiden osaamista ja tietämystä, esimerkiksi tutustumalla heidän työtehtäviin. Työn tekeminen, siitä kertominen ja sen seuraaminen avaavat näkökulmia ja tietämystä sekä parantavat oman ja muiden ammattitaidon arvostusta. (Virtainlahti 2009, 81–82.)

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa tietämyksen arvostamiseen, on tärkeää, että organisaatioon saadaan luotua ilmapiiri, jossa jokaisen henkilön osaaminen ja tietämys tuodaan esille. On tärkeää ymmärtää, että toiminnan mahdollistaminen ja tavoitteisiin pääseminen syntyvät vain yhteistyössä hyödyntämällä kaikkien tietämystä. Esimerkiksi tietämyksen panttaamisella, kilpailuhengen vallalla pidolla ja toisten osaamisen vähättelyllä oman aseman korostamiseksi saadaan aikaan vain hallaa. Erilaisuuden tunnistaminen, arvostaminen ja hyödyntäminen ovat lähtökohtana hiljaisen tiedon tunnustamiseen sekä erilaisuuden hyödyntämiseen. Työyhteisössä on aina eri-ikäisiä ihmisiä ja erilaisista taustoista tulevia ihmisiä, joilla kaikilla on oma osaaminen ja tietämys. Esimiesten tehtävänä on tuoda tämä erilaisuus organisaation käyttövaraksi; esimerkiksi työuran eri vaiheissa olevat henkilöt voivat jakaa ja täydentää osaamistaan keskustellen, eri-ikäiset työntekijät voivat olla kiinnostuneita erityyppisistä tehtävistä ja monikulttuuriset kohtaamiset avaavat usein käsityksiä. (Virtainlahti 2009, 83–84.)

### **3.3 Hiljaisen tiedon tunnistaminen**

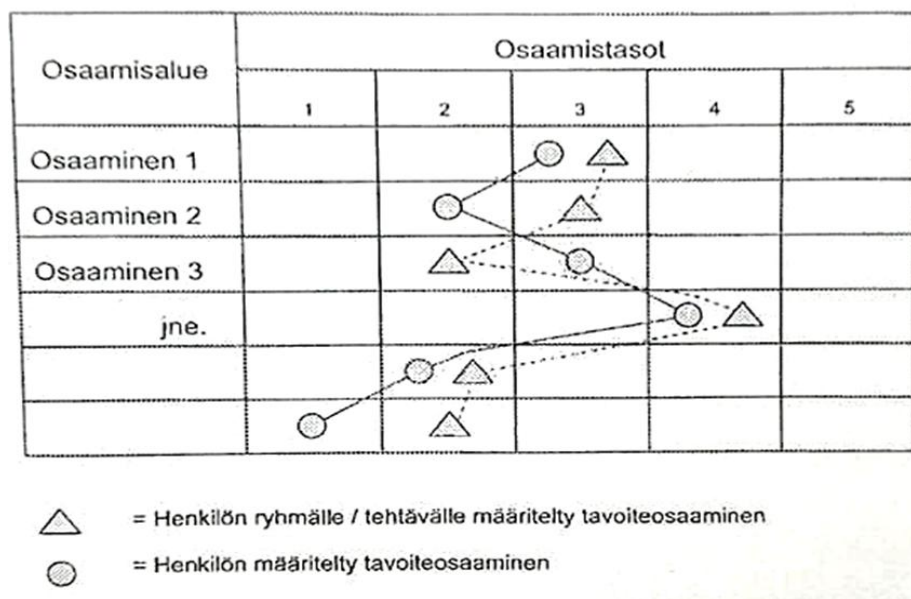
Virtainlahden (2009, 86) mukaan organisaatioissa ei usein tiedetä tarkasti mitä osaamista ja tietämystä henkilöstöllä on. Usein käytettävissä olevan hiljaisen tiedon tunnistamista ei ole tehty tai sen tunnistaminen on vasta alussa, vaikka organisaatiossa on saatettu tehdä esimerkiksi osaamiskartoituksia. Tunnistamalla yksilöiden vahvuuksia voitaisiin kehittää organisaation toimintamalleja ja saada uusia ideoita, jotka voitaisiin tuoda strategian tasolla koko organisaation tietoisuuteen. Valitettavasti hiljainen tieto tunnistetaan usein vasta sitten, kun se on jo menetetty, tunnistaminen onkin sekä esimiehen että tietämyksen omaavan henkilön vastuulla, esimiehen tehtävänä on ohjata asiantuntijoita tuomaan esille erilaisia menetelmiä käyttäen.

Hiljainen tieto on hankala tunnistaa. Jo termi itsessään on hyvin epäselvä. Tärkeintä on tiedostaa, että kyseessä on kokemukseen perustuva osaaminen, ei teorian tieto. Haasteellista on usein se, että työntekijä itse ei tunnista omaa hiljaista tietämystään, koska tietämys on niin automaattista ja rutiininomaista toimintaa. Työntekijöiden olisi hyvä pysähtyä miettimään hiljaista tietämystään ja osaamistaan. Mitä minä osaan, mitä tiedän, mistä tiedän, miten teen ja keneltä kysyn -kysymykset auttavat tunnistamaan omaa osaamistaan ja tietämystään. Hiljainen tietämys kehittyy kokemuksen karttuessa, matkalla aloittelijasta asiantuntijaksi. Henkilökohtaiset ominaisuudet ovat muokanneet henkilön tietämystä koko työuran ajan. On siis tärkeää ymmärtää, että tietämyksestä on tuotavat esille ne asiat, jotka voidaan jakaa muiden kanssa sekä voidaan tallentaa muistiin, kaikkein syvällisimpiä asioita ei ole tarpeellista jakaa. (Virtainlahti 2009, 85–86.)

Hiljaisen tiedon tunnistamisessa on lähdettävä liikkeelle siitä, että tunnistetaan mikä tietämyksestä on toiminnan kannalta olennaista tietoa ja mikä kriittistä tietämystä eli millä osaamisella ja tietämyksellä päästään tuloksiin. On suunnattava ajatukset tulevaisuuteen, toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen. Vanhentuneista ja toimimattomista toimintatavoista tulisi oppia pois ja luoda uusia. Organisaatiossa oleva kriittinen tietämys on erityistä osaamista ja tietämystä, jota ilman organisaation toiminta vaarantuu. Hiljaisen tietämyksen tunnistamisessa on tärkeää tarkastella keneltä ja minkälaista kriittistä osaamista organisaatiossa löytyy. Mitä vähemmän erityisosaamista hallitsevia henkilöitä on, sitä tärkeämpää on tietämyksen tunnistaminen ja jakaminen. Organisaatiossa tulisi olla toimintasuunnitelma kriittisen tietämyksen varalta; kenen hallussa sitä on ja miten tietämystä saadaan jaettua, toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi mikään tieto ei saisi olla vain yhden henkilön hallussa. (Virtainlahti 2009, 89.)

Hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen keinoja ovat esimerkiksi osaamiskartoitukset, jotka voidaan tehdä joko koko organisaatiosta, tietyn tiimin osaamisesta tai jostakin valitusta osaamisalueesta. Osaamiskarttaan kuvataan strategialähtöisesti organisaatiossa tarvittava osaaminen tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa. Karttaan voidaan liittää tulevaisuudessa tarvittavaa uutta osaamista ja tietämystä, jolla vastataan tulevaisuudessa tarvittaviin tarpeisiin ja haasteisiin ja joilla varmistetaan oppiminen, kehitys ja

menestystekijät organisaatioissa. Osaamiskarttaan kuuluu olennaisena osana osaamisprofiilin luominen, osaamisprofiilia voidaan kutsua myös tavoiteprofiiliksi. Osaamisprofiili voidaan tehdä yksittäisestä henkilöstä, tiimistä, osaamisalueesta tai koko organisaatiosta. Sen tavoite on auttaa tarkastelemaan mitä osaamista yksittäisillä henkilöillä tulisi olla. Osaamiskartta ja osaamisprofiili eivät ole varsinaisia hiljaisen tiedon esille tuomisen välineitä, mutta sen avulla voidaan auttaa työntekijää tunnistamaan omaa osaamistaan (Virtainlahti, 2009, 91–93.) Kuviossa 6 havainnollistetaan yksilön osaamisen tavoiteprofiili:



KUVIO 6. Yksilön osaamisen tavoiteprofiili (Virtainlahti 2009, 93)

Kuviossa 6 osaamisen tasot määritellään tasoihin 0 – 5. Arvo 0 tarkoittaa, että osaamista ei ole ja 5 tarkoittaa huippuosaajaa. Hiljaisen tietämyksen esille saamiseksi tulisi pohtia numeraalisen arvioinnin lisäksi mitä tietyn työtehtävän kohdalla käytännössä tarkoittaa, että henkilö osaa jonkin asian huippuosaajan tasolla. On kuitenkin huomioitava, että ei haeta huippuosaajan toimenkuvaa, vaan toimintaa työtehtävässä eli mitä tietämystä huippuosaajalla on ja miten se näkyy työtehtävässä. (Virtainlahti 2009, 94.)

Dokumentointi ja mallintaminen toimivat yhdessä. Mallintamalla saadaan aikaan auki kirjoitettuja, dokumentoituja työvaiheita ja menetelmiä. Dokumentteja voidaan toki tehdä myös ilman mallintamista. Kun hiljainen tietämys kirjoitetaan auki, saadaan se tietoon sekä työntekijälle itselleen, että muille organisaatioissa. Kirjoittaminen on hyvin

työläs menetelmä ja sitä ei juurikaan käytetä. (Virtainlahti 2009, 95.) Mallintaminen on kohdennettua täsmäoppimista. Mallintamisessa valitaan aihe mitä halutaan oppivan sekä malli (henkilö), joka on osoittanut asiantuntijuuden aiheesta. Mallintaminen eroaa oppipoika-ajattelusta siten, että oppipoika oppii huippuosajalta kokonaispaketin hyvine, huonoine ja keskinkertaisineen osioineen, jolloin suurin osa oppimisesta ei kulje tietoisuuden kautta. Näin ollen oppipoika oppii koko toimintakulttuurin ilman että voidaan valita mitkä osiot siirtyvät eteenpäin ja mitkä eivät. Mallintamisessa voidaan nostaa asioita täsmällisen oppimisen kohteeksi. (Asikainen & Toivonen 2004, 35–36.)

Mallintamisessa kuvataan tiiviisti, lyhyesti ja käyttökelpoisesti jonkin tehtävän tai prosessin rakenne. Mallintamisessa syntyy esimerkiksi teknisiä piirustuksia, työprosesseja, tuotantoprosessikaavioita tai organisaation rakennekuvauksia. Olennaista mallintamisessa on tuottaa malli, joka ilmentää asiantuntijan osaamista, siinä kerrotaan, miten asiantuntija tekee jonkin asian. Mallintamisen avulla parhaat käytänteet voidaan jakaa toisille. Henkilö voi mallintaa omaa osaamistaan löytääkseen esimerkiksi eron toimivalle ja toimimattomalle toiminnalle, toisen henkilön osaamista taas mallinnetaan, jotta opittaisiin uutta. Henkilö voi myös rakentaa omasta osaamisestaan mallin, jota muut voivat hyödyntää osaamisen hankkimisessa ja kehittämisessä. (Virtainlahti 2009, 95.)

Mallintaminen toteutetaan haastattelemalla, haastattelussa mallinnettavalta kysytään muun muassa:

- Miten henkilö tekee jonkin asian?
- Mitä ulospäin näkyviä tekoja siitä tapahtuu?
- Miten tekoihin päädytään?
- Minkälaisiin asioihin mallinnettava henkilö kaiken taustalla uskoo?

Haastattelu jatkuu tarkentamalla, kunnes saadaan kuva toiminnan elementeistä. Saatu malli dokumentoidaan usein kuvan, kaavion tai tekstin muotoon, jolloin tietoa voidaan jakaa muille esimerkiksi erilaisissa koulutustilaisuuksissa (Virtainlahti 2009, 95–96.)

Henkilö voi avata osaamistaan tarkastelemalla omia tehtäviään roolin kautta. Henkilön rooli vaihtelee tietyissä tilanteissa suhteessa muihin ihmisiin eli henkilö voi toimia samassa tehtävässä eri roolissa eri toimijoihin päin. Omaa osaamistaan voi pohtia miettimällä minkälaisia rooleja siihen kuuluu ja keiden toimijoiden kanssa töitä tehdään,

esimerkiksi esimiesten, asiakkaiden, sidos- ja tukiryhmien sekä alaisten kanssa. Rooleja voi kuvata esimerkiksi käsitekarttaan ja roolijaon kautta voi pohtia niihin liittyvää osaamista ja tietämystä. (Virtainlahti 2009, 96.)

Tarinoita voidaan käyttää apuna välittämään tietoa, joka koskee historiaa, arvoja ja organisaation identiteettiä. Ne voivat olla suullisia, kirjoitettuja, piirrettyjä tai filmattuja tarinoita historiasta ja kokemuksista. Tarinoiden avulla voidaan jakaa henkilökohtaisia asioita sekä luoda yhteisiä toimintoja. Tarinoissa oleva tieto ei ole näkyvää, mutta sitä kautta tapahtuu oppimista, kun tarinat liitetään johonkin asiayhteyteen, jonka kautta ne saavat merkityksen. Tulevaisuutta rakennetaan menneeseen perustuen, joten tarinoiden avulla voidaan havainnollistaa organisaation kehitystä. Tarinoiden kertominen vahvistaa yhteisöllisyyttä, menneisyyden työntekijät ja tulevaisuuden työntekijät kohtaavat (Virtainlahti 2009, 97.)

### **3.4 Hiljaisen tiedon jakaminen**

Tiedon jakaminen on prosessi, jossa työyhteisön jäsenet motivoituvat jakamaan tietoa odottaessaan, että vastapainoksi he myöskin saavat tietoa. Tietämyksen jakamisessa oletuksena on myös, että tietoa jaetaan laajemmin organisaatiossa. Hiljaisen tietämyksen jakaminen on haastavaa, koska se perustuu henkilöiden omakohtaisiin kokemuksiin. Tietämyksen jakamiseen vaikuttavat positiivisesti erilaiset tekijät, kuten luottamus, motivaatio, johdon tuki sekä oppiminen. Organisaatioissa tulisi vaalia tietämyksen jakamista työntekijöiden kesken, koska se parantaa ymmärrystä kollegojen työtapojen välillä sekä tarkentaa yhteisiä tavoitteita ja asiakkaiden tarpeita. Tietämyksen jakaminen parantaa työntekijöiden mahdollisuuksia oppia tietoja ja taitoja, jotka ovat sosiaalisten verkostojen sisällä sekä kehittää innovatiivisuutta. Hiljaisen tietämyksen jakamisen keinoja mietittäessä tulisi selvittää tietämyksen jakamisen ongelmia työyhteisössä sekä selvittää miten ihmiset tekevät yhdessä töitä ja ratkovat ongelmia. (Suur-Inkeroinen 2012, 31.)

Olellainen asia hiljaisen tietämyksen johtamisen näkökulmasta on sen jakaminen. Uutta tietoa syntyy aina yksilöissä, mutta uutta tietoa ei kuitenkaan voida jakaa

organisaatioissa ilman vuorovaikutusta. Mikäli tietoa ei jaeta työyhteisössä, on parhaan osaamisen sekä parhaiden käytänteiden luominen ja kehittäminen hankalaa. Tietämyksen jakamisella on mahdollista lisätä työyhteisön jäsenten osaamista ja toimintaympäristön haasteisiin vastaaminen paranee. Hiljaisen tietämyksen jakaminen tuo organisaatioon toimintakykyä, jatkuvuutta ja varmuutta. Jaetun tietämyksen avulla saadaan saatettua kaikkien tietoon organisaation historiaa, esimerkiksi tarinoiden avulla. (Virtainlahti 2009, 107.) Taulukossa 3 on tiivistettynä hiljaisen tiedon jakamisen hyötyjä:

TAULUKKO 3. Hiljaisen tietämyksen jakamisen hyötyjä (Virtainlahti, 2009, 108)

Hiljaista tietämystä pitää jakaa, jotta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• organisaation toimintakyky, jatkuvuus ja laatu voidaan varmistaa</li> <li>• osaaminen ja tietämys tulevat näkyviksi ja niitä voidaan kehittää</li> <li>• työtehtävät tulevat näkyviksi ja niitä voidaan kehittää</li> <li>• hyvät käytännöt voidaan jakaa kaikille</li> <li>• erilaista tietämystä voidaan hyödyntää</li> <li>• työyhteisön jäsenten hyvinvointi paranee</li> <li>• yhteisöllisyyttä voidaan edistää</li> <li>• voidaan luoda osaamista arvostava ilmapiiri</li> <li>• tietämyksen jakamisesta voidaan tehdä kunnia-asia ja positiivinen velvollisuus</li> </ul>

Jotta tulevaisuutta voidaan suunnitella ja rakentaa, tarvitaan tällä hetkellä olemassa olevan osaamisen sekä tietämyksen näkyväksi tekemistä ja sen jakamista. Työnantaja on mahdollistanut työntekijöille kehittää omaa osaamistaan koulutusten sekä työssä harjaantumisen ja kehittymisen kautta, työnantajalla on oikeus vaatia työntekijää jakamaan saatu tietämys organisaation käyttöön. Esimiehet eivät usein tiedä tarkalleen mitä heidän alaiset tekevät, näkyväksi tekemisellä voidaan helpottaa esimiehen kokonaissuunnitteluun liittyvää työtä. Oman tietämyksen jakaminen auttaa myös

henkilöä itseään näkemään omaa tietämystään sekä kehittämään sitä edelleen. (Virtainlahti 2009, 108–109.)

Henkilöstön vaihtuvuustilanteissa hiljaisen tietämyksen jakaminen on erityisen tärkeää. Kun hiljaista tietämystä johdetaan määrätietoisesti, ovat tilanteet, joissa henkilöstöä vaihtuu, hallittuja. On tärkeää varmistaa tietämyksen pysyminen organisaatiossa. Usein hiljainen tietämys nousee esille vasta kun asiantuntija on jäämässä eläkkeelle, mutta se tulisi huomioida myös muissa muutostilanteissa, joissa arvokasta tietämystä ollaan menettämässä, kuten äitiyslomissa, sairauslomissa, vuorotteluvapaissa, ym. Jaetun tietämyksen avulla voidaan lisätä moniosaajuutta. Sitä kautta esimerkiksi sijaisjärjestelyt helpottuvat ja pystytään reagoimaan nopeammin yllättäviin tilanteisiin. Erityisosajien kohdalla tietämyksen jakaminen tulisi ennakoida niin, että yllättävät tilanteet eivät vaikuttaisi organisaation toimintaan (Virtainlahti 2009, 108–109.)

Hiljaisen tiedon jakamisen merkitys tulee esille myös työntekijöiden työssäjaksamisen yhteydessä. Kun tietämystä jaetaan mahdollisimman laajalle, voidaan työtaakkaakin jakaa useiden henkilöiden kesken. Joskus henkilöt saattavat kokea olevansa organisaatiolle korvaamattomia ja olla tietämyksen jakamista vastaan, näin ollen on hyvä muistuttaa, että tietämyksen jakaminen ei ole keneltäkään pois eikä se vähene jaettaessa. Myös uusien henkilöiden tullessa taloon, on tietämyksen jakaminen tärkeää, jotta uudet henkilöt omaksuvat riittävät tiedot ja taidot onnistuakseen työssään mahdollisimman hyvin (Virtainlahti 2009, 110.)

Hiljaisen tietämyksen jakamisella saavutetaan organisaatiossa avoimuutta, vuorovaikutusta ja yhteisöllisyys lisääntyy. Ihmiset saadaan puhaltamaan yhteen hiileen. Apua tulisi antaa muutenkin kuin kysyttäessä, tietämyksen jakamisen tulisi syntyä halusta auttaa muita. Toisaalta, avoin ilmapiiri kannustaa kysymään neuvoa ja avunpyyntö koetaan arvostuksen osoituksena asiantuntijaa kohtaan. Paras tietämyksen jakamisen tulos saavutetaan, jos uskalletaan kyseenalaistaa saatua tietoa. Tietämys voi toimia esimerkiksi pohjana uudelle paremmalle tiedolle, kun tietämyksen jakamisessa on mukana kriittisyyttä. (Virtainlahti 2009, 111.)

Virtainlahden (2000, 112–114) mukaan hiljaista tietämystä ei tulisi jakaa, mikäli se:

- houkuttelee innovaatioiden ja liikeideoiden väärinkäyttöön

- tietämys on henkilön toimeentulon perusta ja henkilökohtainen menestystekijä
- tietämys on vanhentunutta tai väärää
- tietämys sisältää huonoa asennetta, ennakkoasenteita tai -luuloja

Hiljaisen tietämyksen jakamisen esteinä voi olla esimerkiksi se, että tietämys koetaan henkilökohtaiseksi menestystekijäksi eikä sitä haluta jakaa, koska koetaan, että sillä on niin suuri merkitys työpaikan tai aseman säilymiseen. Joskus, mutta harvoin, on tilanteita jolloin tietämyksen jakamista kannattaa harkita, kuten yrittäjänä tai freelancerina toimimisen yhteydessä, kun kyseessä on markkina-arvon säilyttäminen. Tietämyksen jakamisessa kannattaa huomioida innovaatioiden ja uusien liikeideoiden suojaus sekä se, että organisaation sisällä jaettu tietämys ei saa kulkeutua kilpailijoiden tietoon. (Virtainlahti 2009, 113.)

Hiljaisen tietämyksen jakamisessa sekä jakajan että vastaanottajan on kiinnitettävä huomiota tietämyksen laatuun. Hiljaisen tietämyksen jakamisessa riskinä on, että tietämys voi olla vanhentunutta, väärää, sääntöjen rikkomista tai kieltämistä tai vääränlaisten asenteiden sävyttämää. Vastaanottajan tulisi olla tarkkana, jotta jakajan asenteet ja ennakkoluulot eivät tarttuisi tietämyksen jakamisen yhteydessä. (Virtainlahti 2009, 113–114.)

Esimiesten tulee huomioida, kun uusi työntekijä tulee organisaatioon, että tietämyksen jakamista tapahtuu molempiin suuntiin; konkareilta nuoremmille työntekijöille ja toisinpäin. Muuten voidaan ajautua tilanteeseen, jossa nuorempien työntekijöiden ajatuksia ei kuunnella tai arvosteta tarpeeksi ja toiminnan kehittymisen kannalta arvokasta tietämystä jää käyttämättä. Tällöin organisaation kehittämis- ja oppimismahdollisuudet ovat rajoitettu ja esimerkiksi uudet ideat saattavat jäädä huomioimatta (Virtainlahti 2009, 114.)

Hiljaisen tiedon jakamiseen liittyy välittömiä ja välillisiä tiedonkulun ongelmia. Näitä voidaan vähentää johtamisella, joka kannustaa tietämyksen jakamisen ilmapiiriin. Välitön tiedonkulun ongelmatilanne on sellainen, jossa tietoa ei jaeta ollenkaan eteenpäin. Tietämystä voidaan organisaatioissa pantata tietoisesti tai tietämättään. Tietoisesti panttaamisessa voi olla lähtökohtana vallankäyttö tai omaa tietämystään

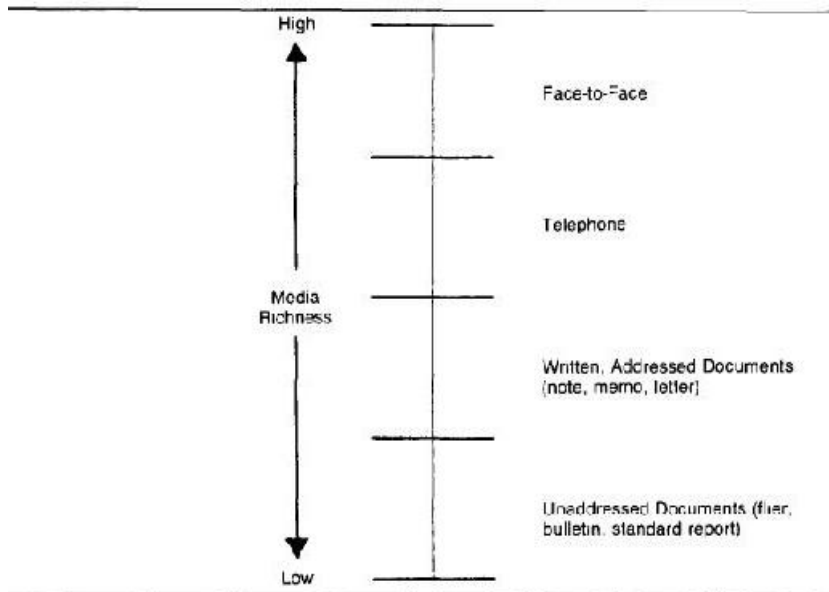


pidetään henkilökohtaisena omaisuutena ja vahvuutena, etulyöntiaseman saavuttamisen mahdollistajana. Tahattomasti henkilö saattaa pantata tietämystä tilanteessa, jossa hän ei tiedosta panttaavansa tietoa, joka voisi olla hyödyllinen jaettavaksi organisaatiossa. Välillinen tiedonkulun ongelma syntyy, kun organisaatiossa luullaan olevan tietoa jota ei olekaan. Välillisiä tiedonkulun ongelmia ovat huhut ja väärinkäsitykset, kun luullaan, että joku tietää jonkin asian mutta ei kerro sitä eteenpäin. Tästä seuraa usein luottamuspulaa, kun henkilöstö luulee, että tietoa pimitetään. Seurauksena tästä voi olla esimerkiksi lisääntynyt tietämyksen panttaaminen, koska halutaan vielä vahvemmin varmistaa oma paikka organisaatiossa. Välilliset tiedonkulun ongelmat vältetään ja luottamuksellista ilmapiiriä luodaan tiedottamalla riittävästi ja jatkuvasti sekä lisäämällä läpinäkyvyyttä. (Virtainlahti 2009, 115–116.)

### **3.5 Hiljaisen tietämyksen jakamisen ja kehittämisen menetelmiä**

Tietämyksen jakaminen edellyttää vuorovaikutusta, tiedon jakamista tapahtuu joko tietoisesti tai tiedostamatta. Tiedon jakaminen sisältää aina tulkintaa, koska vuorovaikutuksessa pitäisi nähdä ja ymmärtää tietämyksen ilmaisuja. Tiedon tulkinta ja käsittely riippuvat sosiaalisesta kontekstista sekä yksilöiden taustoista ja kokemuksista. Tieto ei pelkästään siirry, vaan se luodaan aina uudelleen vuorovaikutuksessa, vuorovaikutus tarvitsee toimenpiteitä, jossa mahdollistetaan tietämyksen jakaminen työyhteisössä. (Merilehto 2010, 43.)

Kuviossa 7 Merilehto (2010, 51) kuvaa erilaisten perinteisten viestintäkeinojen tehokkuutta tietämyksen jakamisessa. Kuten kuvasta voidaan todeta, ihmisten välinen vuorovaikutus face-to-face, on todettu tehokkaimmaksi tietämyksen jakamisen keinoksi. Mitä vähemmän ihmisten välistä vuorovaikutusta on, sitä matalampi on tietämyksen siirtymisen mahdollisuus.

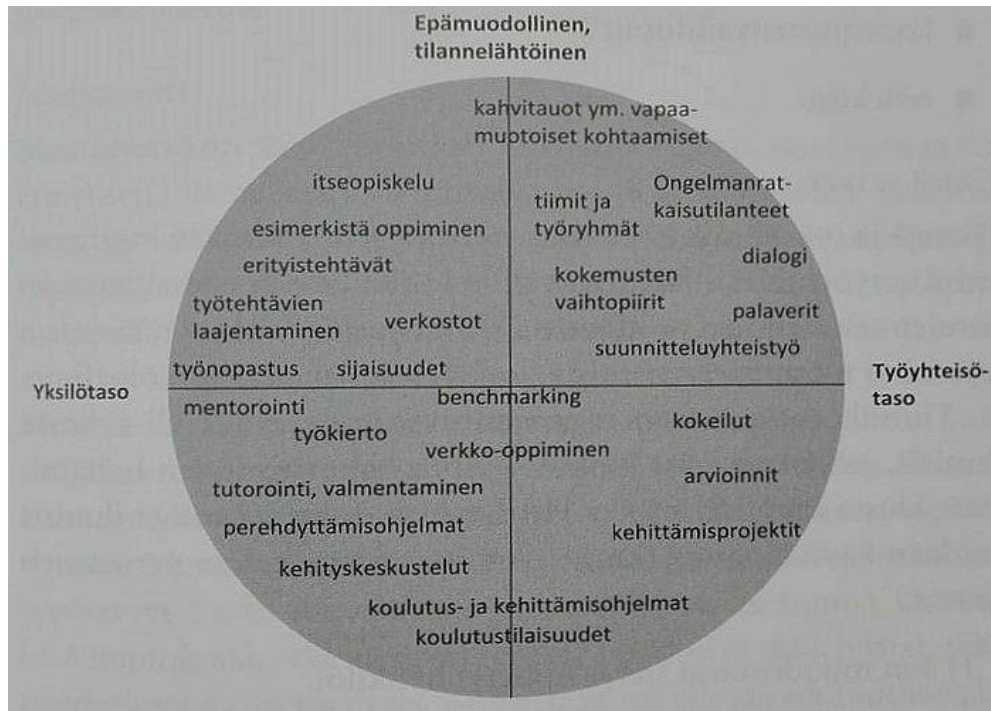


KUVIO 7. Hierarchy of Media Richness (Merilehto 2010, 51.)

Työelämässä käytettäviä yhteistyömuotoja, jotka tukevat hiljaisen tiedon jakamista ovat Virtainlahden (2009, 118) mukaan:

- tiimit ja työryhmät
- mentorointi
- mestari-oppipoika -malli
- seniori-juniori -työparit
- sijaisuus ja varamiesjärjestelyt
- verkostot
- kokemustenvaihtopiirit
- reflektio

Tietämyksen jakaminen työyhteisön jäsenten kesken voidaan varmistaa erilaisilla tietämyksen jakamisen menetelmillä. Kuviossa 8 on kuvattu hiljaisen tietämyksen jakamisen ja kehittämisen menetelmiä jaoteltuna sen mukaan kohdistuvatko ne työyhteisöön vai yksilöön ja ovatko tilanteet spontaaneja vai järjestettyjä, standardoituja tilanteita. (Virtainlahti, 2009, 116–117.)



KUVIO 8. Tietämyksen jakamisen menetelmiä (Virtainlahti 2009, 117)

Organisaatioissa tarvitaan joustavaa ja kehittymiskykyistä toimintaa työelämän nopeasti muuttuvissa tilanteissa ja toimintatavoissa. Tiimiorganisaation luominen on yksi tapa yksilöiden tietämyksen yhdistämiseen ja saada heidät toimimaan yhteistyössä vastaten työpaikan haasteisiin. Tiimi koostuu ryhmästä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja yhteinen asetettu päämäärä. Tiimitoimintaa pidetään tehokkaana tiedon jakamisen keinona, jossa tiedon välittämistä ja jakamista tapahtuu hiljaisen ja näkyvän tiedon vuorovaikutuksessa. Tieto täsmentyy keskustelujen, kokemusten jakamisen ja havainnoimisen kautta. (Sarala & Sarala 2003, 156.)

Tiimien ja työryhmien tarkoitus on synnyttää vuorovaikutusta henkilöiden välillä ja täten edesauttaa tietojen ja taitojen välittämistä. Tiimin tarkoitus on olla ryhmä, jolla on kolme perusvaatimusta; 1) ryhmän muodostavat tiimiin nimetyt henkilöt 2) ryhmällä on selkeä, määritelty tavoite 3) ryhmä toimii itseohjautuvasti. Tiimissä yhteiset tavoitteet ja sovitut toimintatavat tukevat tietämyksen ja taitojen välittämistä ja jakamista. Jotta asetettuihin tavoitteisiin päästään, tarvitaan jokaisen tiimin jäsenen osaamista ja tietämystä. Tiimissä voidaan ideoida ja luoda uutta, kun tiimin jäsenten erityisalueet otetaan mukaan pohdintaan. (Virtainlahti, 2009, 118–119.)

Sarala & Saralan (2003, 161) mukaan tiimien valinnassa tulee huomioida jäsenten taitoihin. Kokonaisuuden lähtökohtana on oikea asenne työhön ja halu kehittää toimintoja, mutta taidollisissa vaatimuksissa tulee ottaa huomioon myös teknillis-toiminnallinen asiantuntijuus, ongelma- ja päätöksentekotaidot sekä vuorovaikutustaidot.

Mentorointi on peruslähtökohdaltaan menetelmä, jossa kokenut mentori ohjaa kokemattomampaa aktoria. Mentorointi perustuu luottamukselliseen vuorovaikutukseen ja mentori sitoutuu auttamaan aktoria tämän ammatillisen kehittymisen polussa. Aktorin puolestaan tulee olla kehittymishaluinen ja kykenevä luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. Olennaisin asia mentoroinnissa, kuten muissakin tietämyksen jakamisen menetelmissä, on oppiminen. Mentoroinnin tulisi aina tukea aktorin kehittymistä ja tarpeita, sivutuotteena voidaan saavuttaa mentorin oppiminen, mikäli hän on vastaanottavainen aktorin ideoille ja ajatuksille sekä reflektoi kokemuksiaan. (Kupias & Salo 2014, 11–12.)

Mentorina toimiminen on opettajalle mahdollisuus oman opettajaidentiteetin vahvistamiseen ja rakentamiseen sekä saada uusia virikkeitä omaan työhön. Mentori on erityisesti osallisena prosessissa uuden, aloittelevan opettajan sijoituessa opettajayhteisön jäseneksi ja toimijaksi. Tässä prosessissa mentori toimii tilanteessa, jossa kohtaavat uuden opettajan oletukset ja mentorin kokemukset ammatillisena opettajana toimimisesta, organisatoriset ja kulttuurilliset käsitykset toimipaikassa. Mentoroinnissa kyse on siitä, että ihminen kohtaa ihmisen, kohtaaminen voidaan esittää kolmella tapaa. Aloittelevaa opettajaa pidetään useasti noviisina, *tyyppinä*, jolla on tarve saavuttaa omat tarkoitusperät. Mentorilla oletetaan olevan sellaista tietoa ja taitoja, joita aloitteleva opettaja on vasta omaksumassa. Toinen tapa on kokea ihmiset *yksilöinä*. Tässä toinen ihminen nähdään syvällisemmin kuin vain alkuvaiheessa olevan noviisin oletettavissa olevina reaktioina. Ihmisen tavoitteita, intressejä ja valintoja pidetään ainutlaatuisina. Kolmas kokemisen tapa on *dialogi*. Dialogi mahdollistaa myös mentorin oppimisen, koska siinä odotetaan myös toisella olevan jotakin sellaista sanottavaa josta voi itsekkin oppia. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen & Tynjälä 2012, 149–150.)

Mestari-oppipoika ja seniori-juniori malleja on käytetty kautta aikojen hiljaisen tietämyksen jakamisessa. Mestari-oppipoika -malli on edelleen käytössä erityisesti

tuotantolaitoksissa perehdyttämisen ja työnopastuksen menetelmänä. Mestari-oppipoika-mallissa tietämyksen jakaminen tapahtuu seuraamalla mestarin työskentelyä, havainnoimalla ja matkimalla. Tämä on tehokas hiljaisen tietämyksen jakamisen keino, mutta siinä on kiinnitettävä erityisesti siihen, mikä hiljainen tieto on olennaista. Perinteisesti oppipoika on omaksunut mestarin toimintatavat kritisoimatta niitä. Mestarin tulisi miettiä opastaessaan mitä toimintatapoja minun tulisi opettaa oppipojalle, onko tapani tehdä työtä kaikkein tehokkain ja paras, mitä toimintoja voisin itse päivittää. Oppipoika puolestaan voisi pohtia mikä saamastani tiedosta on olennaista ja tärkeää, miten itse rakennan tapani toimia, miten voisin kehittää toimintatapoja edelleen. Seniori-juniori eroaa mestari-oppipoika mallista siten, että tämä pari on usein muodostettu ajallisesti työuran ääripäissä olevista henkilöistä. Hiljaisen tietämyksen jakamista tapahtuu eri-ikäisten henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Seniori-juniori parien odotetaan korostuvan työelämässä, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle. Kokemusperäinen tieto ei aina ole liitettävissä vai ikään. Voidaan puhua myös konkari-aloittelija -työpareista. Nuoremalla työntekijällä voi olla runsaastikin kokemuksella hankittua tietoa jostakin aihealueesta. Olennaista on uran eri vaiheissa olevien henkilöiden tietämyksen vaihtamisen mahdollistaminen organisaatiossa. (Virtainlahti 2009, 121–122.)

Ennakoiminen sijais- ja varamiestarpeeseen on hyvä keino jakaa tietämystä. Hyvin hoidetulla perehdyttämisellä varmistetaan osaaminen äkillisissä tilanteissa ja on käytännöllinen tapa laajentaa henkilökunnan tietämystä myös omien tehtävien ulkopuolelle. Työntekijät voivat toimia esimerkiksi pareittain toistensa varamiehinä ja huolehtia tietämyksen jakamisesta ja työparin ajan tasalla pitämisestä. Organisaatiossa on hyvä tunnistaa osaamisen kannalta kriittisiä avainrooleja ja ennakoida vähintään näihin varamiessuunnitelma ja seuraajasuunnitelma äkillisiä muuttuvia tilanteita varten. Seuraajasuunnittelu on osaamisen varmistamista ja vahvistamista, jossa varamieheksi nimetty kehittää omaa osaamistaan roolin vaatimalle tasolle, näin organisaatiossa varmistetaan, ettei avainhenkilön menetys jätä osaamisaukkoa. Tämä on myös osa organisaation riskien hallintaa. (Ilmarinen n.d., 8–9.)

Verkostönäkökulmasta katsottuna työn organisointi on työtehtävien sekä työntekijöiden järjestymistä tiettyihin suhteisiin toistensa kanssa, jotta työt tulevat laadukkaalla ja tuottavalla tavalla tehdyksi. Esimiehet olivat aiemmin töiden roolien pääorganisoijia,

mutta nykyään tiimiorganisoinnissa ja tiimityössä yhtenä lähtökohtana on itseohjautuvuus, jolloin ainakin osa työn suunnittelusta ja päätäntävallasta on siirtynyt esimiehiltä tiimeille. Tiimit hallitsevat tiimin jäsenten toimintaa, ainakin teoriassa. Tiimin toiminnan ohella tiimistä ja organisaatiosta ulospäin suuntautuvien kontaktien merkitystä tiimin sujuvan ja tuloksellisen toiminnan kulmakivenä pidetään erittäin tärkeänä nykypäivänä. Tiimin suuntautuminen vain omaan sisäiseen toimintaansa ei riitä nykypäivänä, vaan tiimien tulee lisääntyvässä määrin itse aktiivisesti huolehtia suhteistaan ulkomaailmaan, verkostoitua. Tämä on sidoksissa tiimin tehtäviin ja siihen ympäristöön, jossa tiimi toimii. Viimeaikaisten tiimien toimintaa käsitelleiden tutkimusten mukaan pidetään keskeisenä ajatusta, jonka mukaan tiimit eivät voi toteuttaa tehtäviään tehokkaasti yksin, vaan toiminnan tueksi tarvitaan muita toimijoita, niin organisaation sisältä kuin sen ulkopuolelta. (Janhonen 2010, 20.)

Organisaatiolla voi olla verkostoja sekä sisä- että ulkopuolella. Sisäisiä verkostoja ovat esimerkiksi vuorovaikutusten myötä muodostuneet verkostot. Konkareilla saattaa olla vuosien varrella muodostuneita verkostoja, joissa on paljon hiljaista tietämystä, esimerkiksi tietoa siitä keneltä löytyy apua hankalissa tilanteissa. Ulkopuolisia verkostoja ovat esimerkiksi tärkeät kumppanuussuhteet, joita tavataan esimerkiksi messuilla tai muissa tapahtumissa. Verkostojen avulla yksittäinen toimija pystyy antamaan omaa tietämystään ja erityisosaamistaan isossakin kokonaisuudessa. Verkostot ovat siis hyvä keino tietämyksen levittämiseen sekä organisaation sisä- että ulkopuolella. Tätä edistää se, että esimiehet mahdollistavat työntekijöiden verkostoitumisen luomalla tilanteita, joissa työntekijät voivat tehdä yhteistyötä sekä omassa organisaatiossa että ulkopuolella. Sisäinen verkostoituminen, esimerkkinä vaikka työpaikan virkistätymistilaisuus, luo mahdollisuuden hankkia uusia ihmissuhteita, tutustua kollegoihin ja luoda pohjaa yhteistyölle työhön liittyen. Organisaation ulkopuoliset verkostot voivat toimia linkkinä, joiden avulla voi peilata omaa toimintaa sekä saada vinkkejä ja uusia ideoita sekä uutta tietämystä organisaation käyttöön. Esimiesten olisi hyvä huomioida verkostojen tärkeys ja tähdätä niiden rakentamiseen. (Virtainlahti 2009, 122–123.)

Kokemustenvaihtopiirit ja tarinan kerronnat ovat vuorovaikutuksellisia tilaisuuksia, joissa osanottajat vaihtavat kokemuksiaan työhön liittyen. Osanottajina kokemustenvaihtopiireissä voi olla organisaation työntekijöitä ja niihin voidaan kutsua

vierailijajäseniksi jo eläköityneitä henkilöitä. Kokemustenvaihtopiirit ovat luovia keskustelutilaisuuksia, joissa jaetaan ajatuksia työhön liittyvistä teemoista. Keskustelut pukeutuvat usein tarinan muotoon, jotka jäävät hyvin osallistujien mieliin. Piirissä pystytään keräämään laajalti kokemusta yhteen ja luomaan myös uusia käytänteitä. Mikäli keskustelut dokumentoidaan, keskusteluja voitaisiin käyttää laajemminkin organisaatiossa. (Virtainlahti 2009, 123–124.)

Reflektoiminen on tehokas hiljaisen tietämyksen jakamisen keino. Reflektointia voidaan tehdä toiminnan aikana tai sen jälkeen. Toiminnan aikaisessa reflektoinnissa kyseenalaistetaan toiminta ja luodaan uusia tapoja toimia ja ajatella. Toiminnan aikaisessa reflektoinnissa haasteellista on se, että toiminta joudutaan keskeyttämään välillä pohdinnan ajaksi. Toiminnan jälkeinen reflektio on menetelmä, jossa tapahtumiin palataan toiminnan jälkeen ja niitä arvioidaan. Kriittisessä reflektoinnissa otetaan huomioon ja kyseenalaistetaan omat ennako-oletukset ja tutkitaan kriittisesti menneitä tapahtumia, tarkoituksena tunnistavat onnistumiset ja epäonnistumiset. Kriittisen reflektoinnin kautta saadun tietämyksen avulla voidaan valmistautua tulevaisuuden tilanteisiin, joissa on samankaltaisuutta kokemuksen kanssa. Tietämystä voidaan jakaa myös muille, voidaan yhdessä varautua erilaisiin tilanteisiin. Reflektointia voidaan tehdä sekä yksilö- että ryhmätasolla. (Virtainlahti 2009, 124.)

Organisaatiossa yhteistyöhön voidaan vaikuttaa myös muilla järjestelyillä, kuten työhuonejärjestelyillä, joilla voidaan olennaisesti vaikuttaa vuorovaikutukseen. Hiljaisen tietämyksen jakamisen kannalta esimiesten kannattaa pohtia työhuonejärjestelyjä. Yhtä ratkaisua työhuonejärjestelyihin ei ole, joissakin tapauksissa yksittäiset työhuoneet voivat olla paras ratkaisu muuten, vaikka tietämyksen jakamisen kannalta ne eivät ole hyvä ratkaisu. Toisaalta, toisessa ääripäässä, avokonttorissa ihmiset ovat helposti lähestyttävissä ja tiedonkulku on helpompaa. Avokonttorissa asioita kuulee myös vahingossa. Olennaista työhuonejärjestelyissä on varmistaa työyhteisön jäsenten mahdollisuus kanssakäymiseen. Nykypäivänä keskusteluyhteys voidaan toki järjestää erilaisia sähköisiä tekniikoita apuna käyttäen, esimerkiksi sosiaalista mediaa hyödyntäen. (Virtainlahti 2009, 125–127.)

Dialoginen työpaja on myös yksi hiljaisen tiedon jakamisen menetelmä. Dialogisessa työpajassa tavoitteena on, että osallistujat toimivat tasavertaisina keskustelun jäseninä

keskittyen yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Dialogisesti organisoidut työpajat antavat mahdollisuuden kokemusten jakamiseen työntekijöiden välillä, niiden tarkoituksena on ratkoa työssä esiin tulleita haasteita. Dialogin osanottajat puhuvat omista kokemuksistaan. Työyhteisössä täytyy olla avoimuutta, luottamuksellisuutta ja avuliaisuutta sekä erilaisuuden arvostamista. (Kalske 2011, 26–27.)

Hiljaisen tietämyksen jakamista voidaan tukea myös erilaisilla **työn kehittämisen** muodoilla. Työn kierto on yksi käytetyimmistä menetelmistä. Työn kierrossa henkilö vaihtaa tehtävää organisaation sisällä määräajaksi ja kartuttaa työkierron aikana kokemusta ja kehittää osaamistaan. Työnkierrossa tavoitteena on, että tietämystä välittyy molempiin suuntiin, kierrossa olevan henkilön mukana uuteen tehtävään sekä takaisin vanhaan tehtävään. Työnkierto auttaa myös verkostojen luomisessa. Työn laajentaminen on menetelmä, jossa työntekijä prosessissa tekee työtehtävän eritasoisia vaiheita. Työn laajentaminen lisää ammattitaitoa ja yleensä se vaatii uusien taitojen opiskelamista. Työn rikastuttaminen tarkoittaa, että työntekijälle annetaan lisää vastuuta, esimerkiksi lisäämällä työtehtäviin johtamiseen, suunnitteluun tai valvomiseen liittyviä tehtäviä. (Virtainlahti 2009, 127–130.)

Projektit ja kehittämishankkeet ovat tehokas tietämyksen jakamisen menetelmä. Niihin osallistuminen kehittää sekä osallistujia itsensä että koko ryhmän osaamista ja tietämystä, lisää innovatiivisuutta sekä kehittää uusia toimintatapoja. Benchmarkkaus eli vertaisarviointi on menetelmä, jossa omaa suoritusta verrataan vastaaviin parhaisiin suorituksiin ja sen avulla etsitään parasta mahdollista toimintatapaa. Benchmarkkauksessa ei etsitä mallia toimintatavasta, vaan vertailukohtia, jonka avulla saadaan ideoita ja suuntaa oman toiminnan kehittämiseen. (Virtainlahti 2009, 127–130.)

Tietyt **henkilöstötoiminnot** tukevat myös hiljaisen tietämyksen jakamista. Hiljaisen tietämyksen jakamista tulisi pohtia jo rekrytointivaiheessa. Mitä osaamista organisaatiossa on nyt ja mitä tarvitaan tulevaisuudessa, jotta organisaation toimintavarmuus saadaan katettua? Rekrytoinnissa tulee miettiä myös mitä osaamista tarvitaan organisaation ulkopuolelta tai mitä osaamista voidaan lisätä organisaatiossa sisällä olevia henkilöitä tietämyksen lisäämisellä. Uusia henkilöitä rekrytoitaessa saadaan hiljaisen tietämyksen jakamista molempiin suuntiin, sekä uudelta työntekijältä vanhoille että toisinpäin.



Rekrytointiin olennaisesti kuuluvat tulo- ja lähtöhaastattelut. Tulohaastattelussa tavoitteena on saada uuden työntekijän näkemyksiä organisaation hyötykäyttöön ja keskustellaan siitä mitä kehitettävää hän näkee organisaatiossa aiempiin kokemuksiinsa pohjautuen. Lähtöhaastattelussa voidaan kerätä lähtevän henkilön ideat ja ajatukset mahdolliseen toiminnan kehittämiseen. Lähtöhaastattelu toimii myös palautetilaisuutena, jossa keskustellaan lähdön syistä. Lähtöhaastattelussa kannattaa huomioida, että työntekijä saattaa palata takaisin joskus mukanaan syvällisempää hankittua tietoa. (Virtainlahti 2009, 130–131.)

Perehdyttämisvaiheessa perehdyttäjä jakaa hiljaista tietämystään uudelle työntekijälle. Perehdyttämisen vaiheessa uudelle työntekijälle tavoitellaan luoda halu hiljaisen tietämyksen jakamiseen, jotta aikaansaadaan ja ylläpidetään hyvää ilmapiiriä ja positiivista organisaatiokulttuuria. Työnopastus on varsinaiseen työtehtävään perehdyttämistä, jota pitäisi tehdä myös siirryttäessä organisaation sisällä uusiin tehtäviin. Hiljaisen tietämyksen jakaminen on tärkeää työnopastuksessa, sillä se lyhentää opetteluvaihetta ja nopeuttaa asioiden omaksumista. Työnopastus antaa konkarille hienon mahdollisuuden jakaa tietämystään sekä huolehtia osaltaan tietämyksen jakamista edistävän kulttuurin luomiselle. Koulutuksissa saatu teorian tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi, kun teorian tietoa aletaan hyödyntää työn tekemisessä. Teorian vieminen käytännön tasolle vaatii ensin saadun teorian tiedon sisäistämistä. Oppisopimuskoulutus mahdollistaa teorian ja käytännön yhdistämisen koko koulutuksen ajan. Kouluttajana voi toimia sekä organisaation sisällä että muuten työn ohessa. Kouluttajan velvollisuus tiedon oikeellisuuteen ja jakamiseen lisää oppimista, uudet asiat on ensin sisäistettävä ennen kuin niistä pystyy kertomaan eteenpäin sekä liittämään osaksi käytäntöä. (Virtainlahti 2009, 131–133.)

#### 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyössä käytettiin määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimus toteutettiin Webropol -kyselyllä, joka osoitettiin kaikille Tampereen seudun ammattiopisto Tredun majoitus-, ravitsemis- ja talousalan opettajille. Webropol –kyselyn linkki lähetettiin sähköpostilla 50 opettajalle ja siihen oli mahdollisuus vastata aikavälillä 22.12.2017 – 15.1.2018. Vastauksia saatiin 29 opettajalta.

Kysymykset (liite 1) perustuivat MOA -teoriaan, jossa ne jaoteltiin kolmeen kategoriaan; motivaatiokysymykset (Motivation), mahdollisuuskysymykset (Opportunity) ja kykykysymykset (Ability). Motivaatiokysymysten tarkoituksena oli selvittää sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä jotka vaikuttavat yksilön motivaatioon jakaa tietämystä. Mahdollisuuskysymysten tavoitteena oli selvittää organisaation luomia sekä itsestä johtuvia hiljaisen tiedon jakamista mahdollistavia tekijöitä. Kykykysymyksien avulla etsittiin tietoa opettajien kyvyistä jakaa ja vastaanottaa tietoa.

Kysymykset esitettiin väittäminä, joissa vastausvaihtoehtoja oli neljä tai viisi riippuen kysymyksestä. Avoimessa kysymyksessä opettajilta pyydettiin sanallisesti ehdotuksia pedagogisista menetelmistä, joilla voitaisiin edistää tietämyksen jakamista organisaatiossa. Myös motivaatiokysymykseen sai ehdottaa jotakin muuta vaihtoehto kuin mitä olivat tarjolla. Kyselyn lopussa oli ”sana on vapaa” kohta, jossa opettajille annettiin mahdollisuus kommentoida vapaasti aihetta. Vastaajien pääsääntöistä työskentelytoimipistettä kysyttiin, mutta ei tiedusteltu vastaajien ikää, sukupuolta tai työkokemusta.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kyselyyn vastasi 29 opettajaa, joista 26 ilmoittivat pääsääntöisen työskentelytoimipisteensä; Åkerlundinkadun toimipiste 8 vastaajaa, Santalahdentien toimipiste 12 vastaajaa, Kangasalan toimipiste 3 vastaajaa, Nokian toimipiste 2 vastaajaa ja Lempäälän toimipiste 1 vastaaja.

Taulukossa 5 on esitetty kykykysymysten tulokset prosentteina:

TAULUKKO 5. Kykykysymysten vastaukset

	<b>1 Ei lainkaan</b>	<b>2 Jonkin verran</b>	<b>3 Melko runsaasti</b>	<b>4 Erittäin paljon</b>
Työtehtäväni sisältävät hiljaista tietämystä...	0 %	14 %	45 %	41 %
Tiedän kuinka voin omalta osaltani jakaa osaamistani...	0 %	21 %	51 %	28 %
Työhöni liittyvää osaamista voi hankkia kurssilla...	4 %	51 %	24 %	21 %
Minulla on alaani liittyvää erityisosaamista	0 %	20 %	45 %	35 %
Tunnen, että minulla on vastuu jakaa tietämystäni...	0 %	17 %	66 %	17 %
Minulla on henkilökohtaisia verkostoja ja suhteita...	0 %	20 %	38 %	42 %
Pystyn parantamaan työyhteisön suorituskykyä...	0 %	34 %	52 %	14 %
Jaan tietämystäni työkavereilleni	0 %	10 %	62 %	28 %
Työkaverini jakavat tietämystään kanssani	0 %	31 %	59 %	10 %
Käsittelen muilta saamaani tietämystä kriittisesti...	0 %	35 %	62 %	3 %
Työhöni liittyvää tietoa voi tallentaa ja jakaa...	0 %	48 %	42 %	10 %

Kyselyn tulosten perusteella opettajilla on hallussaan erilaista hiljaista tietoa ja omaan alaan liittyvää erikoisosaamista, jota ei ole helppo tallentaa ja jakaa muille. Opettajien työtehtävät sisältävät enimmäkseen tietämystä, joka tulee esille paremmin käytännön työtehtävissä kuin dokumentoituna. Vastausten perusteella suurimmalla osalla opettajista on henkilökohtaisia verkostoja ja yhteistyökumppaneita.

Vastaajista 79 % tietää melko runsaasti tai erittäin paljon kuinka he voisivat jakaa tietämystään ja osaamistaan muille opettajille. Opettajista 83 % kokee, että hänellä on melko runsaasti tai erittäin paljon vastuu jakaa tietämystään työyhteisössä. Työyhteisön suorituskyvyn kasvamiseen tietämyksen jakamisella uskoo erittäin paljon tai paljon 66 % vastanneista ja jonkin verran 34 % vastanneista (taulukko 5).

Opettajista 90 % ilmoitti jakavansa tietämystään työkavereille melko paljon tai erittäin runsaasti. Jonkin verran tietämystään jakoi 10 % vastaajista. Sen sijaan opettajat kokevat, että he saavat tietämystä muilta vähemmän kuin mitä itse jakavat; 31 % ilmoittaa, että he saavat tietämystä muilta jonkin verran, 58 % melko runsaasti ja 10 % erittäin runsaasti. Suurin osa, 65 % opettajista ilmoittivat suhtautuvansa muilta saatuun tietoon sopivan kriittisesti ja 34 % jonkin verran kriittisesti (taulukko 5).

Taulukossa 6 esitellään organisaation tarjoamien mahdollisuuksien mukaiset vastausprosentit:

TAULUKKO 6. Organisaation tarjoamien mahdollisuuksien mukaiset vastausprosentit.

	1	2	3	4	5
Esimiestasolla on tunnustettu tietämyksen jakamisen tärkeys...	7 %	31 %	28 %	34 %	0 %
Tietämyksen jakaminen on mahdollistettu toiminnassa	0 %	32 %	17 %	48 %	3 %
Työyhteisössäni häviää osaamista muutostilanteissa	0 %	7 %	13 %	45 %	35 %
Uusien opettajien ja konkareiden välisen tietämyksen jakamiseen on kiinnitetty huomiota	18 %	62 %	14 %	3 %	3 %
Lähtevien opettajien tietämys pyritään ottamaan talteen	17 %	38 %	38 %	0 %	7 %
Tietämyksen jakamista on ennakoitu varautumalla äkillisiin tilanteisiin...	21 %	52 %	17 %	10 %	0 %
Tilaratkaisuilla on otettu huomioon tietämyksen jakaminen	7 %	48 %	7 %	35 %	3 %
Henkilöillä on mahdollisuus jakaa tietoa kasvokkain	7 %	45 %	17 %	28 %	3 %
Työpaikallani on luotu sähköisiä järjestelmiä tiedon jakamiseen	14 %	24 %	17 %	38 %	7 %

Yhteensä 38 % opettajista on täysin tai jokseenkin eri mieltä väitteestä, että Tredussa on esimiestasolla tunnustettu hiljaisen tietämyksen jakamisen merkitys, lähes sama määrä (34 %) opettajista on jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Tietämyksen jakamisen mahdollistaminen työyhteisön toiminnassa on opettajien mielestä otettu huomioon melko hyvin, vastanneista yli puolet (51 %) on väittämästä joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä oli 31 % opettajista (taulukko 6).

Opettajista yli puolet (55 %) olivat täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä väittämästä, että Tredussa on tilaratkaisuilla otettu huomioon tietämyksen jakaminen

työyhteisössä. 34 % vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä ja 1 vastaaja (3,45 %) täysin samaa mieltä, että tilaratkaisuilla on otettu huomioon tietämyksen jakamisen mahdollistavia tekijöitä. Sähköisiä tietämyksen jakamisen välineitä, joiden avulla tietämystä voidaan dokumentoida ja jakaa työpaikalla, on opettajien mielestä käytössä 38 % mielestä täysin eri tai jokseenkin eri mieltä. 44 % oli jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä väittämästä, että työpaikalla on käytössä sähköisiä tietämyksen jakamisen välineitä (taulukko 6).

Opettajat olivat melko yksimielisiä väitteestä, että työyhteisöstä katoaa osaamista eläköitymisen tai muiden muutosten vuoksi; vastaajista 79 % oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Uusien opettajien ja konkareiden väliseen tietämyksen jakamiseen ei koettu suuremmin panostettavan työyhteisössä, vastaajista 73 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä väitteestä, että uusien opettajien ja konkareiden välisen tietämyksen jakamiseen panostetaan työyhteisössä. Vain 6 % on väittämästä täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Lähtevien opettajien tietämyksen talteen ottaminen lähtöhaastattelun tai muiden menetelmien avulla toi tuloksen, että 55 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä väitteestä. 7 % oli täysin samaa mieltä, että tietämys pyritään ottamaan talteen (taulukko 6).

Opettajien antamien vastausten perusteella työyhteisössä ei ole ennakoitu äkillisiin tilanteisiin (varamiesjärjestelyt) tietämystä jakamalla; vastaajista yli 70 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä, 10 % oli jokseenkin samaa mieltä, mutta kukaan ei ollut täysin samaa mieltä väittämästä. Vastausten perusteella opettajilla on vähän mahdollisuuksia jakaa tietämystä kasvokkain; 52 % oli täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä väitteestä, että opettajilla on tarpeeksi mahdollisuuksia jakaa tietämystä kasvokkain, 30 % oli joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä (taulukko 6).

Opettajien välisiin suhteisiin ja työpaikan ilmapiiriin liittyviä vastausprosentteja on esitelty taulukossa 7:

TAULUKKO 7. Ilmapiiriin ja opettajien välisiin suhteisiin liittyviä vastauksia.

	1	2	3	4	5
Työpaikan ilmapiiri on keskusteleva ja avoin	0 %	22 %	34 %	34 %	10 %
Työpaikallani on kilpailuhenkisyttä	0 %	38 %	24 %	31 %	7 %
Työpaikallani on vallanhaluisuutta	0 %	24 %	28 %	45 %	3 %
Työkaverini arvostavat toisiansa	0 %	7 %	21 %	58 %	14 %
Olen luontaisesti avoin henkilö, joka jakaa...	0 %	7 %	3 %	52 %	38 %
Autan vain kysyttäessä	39 %	46 %	11 %	4 %	0 %
Tietämyksen jakaminen ei kiinnosta minua	61 %	32 %	7 %	0 %	0 %
Luotan työtovereihini	0 %	7 %	7 %	38 %	48 %
Tietämyksen jakamisessa toimii vastavuoroisuus...	0 %	17 %	17 %	52 %	14 %
Minusta tuntuu, että mikäli jaan tietämystäni, se voi...	38 %	21 %	24 %	14 %	3 %

Työpaikan ilmapiiriin liittyvissä kysymyksissä suurin osa vastaajista (44 %) olivat sitä mieltä, että työpaikan ilmapiiri on avoin ja keskusteleva, 22 % oli väittämistä jokseenkin eri mieltä. Kilpailuhenkisyttä koskevassa väittämässä vastaukset jakaantuivat melko tasan, 38 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä, että työyhteisössä on kilpailuhenkisyttä, 38 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämistä (taulukko 7).

Vastausten perusteella opettajat arvostavat toisiaan, väittämistä jokseenkin ja täysin samaa mieltä oli 71 % vastanneista ja 7 % oli väittämistä jokseenkin eri mieltä. Luottaminen työtovereihin opettajien kesken on voimakasta vastausten perusteella;

täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä oli 86 % ja jokseenkin eri mieltä oli 7 % vastanneista. Luottamuksen vahvuutta kuvaa myös tulos siitä, että tietämyksen jakamisen ei vahvasti koeta mahdollisesti kääntyvän tulevaisuudessa itseään vastaan, vastaajista suurin osa (59 %) oli väittämistä täysin tai jokseenkin eri mieltä ja 17 % täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Tietämyksen jakamisen vastavuoroisuuden koettiin toimivan melko hyvin työyhteisössä; 66 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämistä, jokseenkin eri mieltä oli 17 % vastanneista (taulukko 7).

Vastanneista 90 % ilmoittivat olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämistä, että ovat luontaisesti avoimia henkilöitä, 7 % vastanneista oli jokseenkin eri mieltä väittämistä. Tietämyksen jakaminen ei kiinnosta minua – väittämistä oli 93 % vastanneista täysin tai jokseenkin eri mieltä. Autan vain kysyttäessä – väitteestä oli täysin tai jokseenkin eri mieltä 86 % vastanneista, 3 % vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä väittämistä (taulukko 7).

Sanallisia vastauksia avoimeen kysymykseen, mitkä pedagogiset menetelmät edistäisivät opettajien mielestä tietämyksen jakamista opettajien kesken, tuli 20 kappaletta. Pariopettajuus nousi sanallisissa vastauksissa eniten toivotuksi menetelmäksi, se mainittiin kymnessä sanallisessa vastauksessa. Tiimityö ja yhteinen suunnittelu nousivat myös selvästi esille vastauksissa, ne mainittiin myös useassa vastauksessa. Tässä muutama suora lainaus:

*”Nykyinen työ on kiireistä yksinpuurtamista, jo se vie tapaamisilta pohjan. Toisia nähdään harvoin. Yhteinen työhön kuuluva varattu aika voisi toimia. Ettei kaikkea tarvitsisi tehdä omalla ajalla.”*

*”Avoin keskustelu pedagogisesta kehittämisestä ja niiden eri muotojen soveltuvuudesta nykyiseen ohjaukseen ja lähiopettamiseen.”*

*”Tiimit pysyisivät kasassa pidempään kuin yhden kauden. Tutkinnon osien opetus vaihtelee osalla opettajista vuosittain, kehitystä ei tapahdu kun koko ajan homma vaihtuu. Jatkuvuus ja tiimin/työparin pysyminen auttaa kehittämään ja kehittymään. Nyt jotkut saa pitää saman tontin mutta osan ammattitaitoa tai osaamista ei arvosteta ja*



*laitetaan opettamaan vähän mitä sattuu. Jatkuvuus ja järki+ logiikka mukaan esimiehille kun suunnittelevat alaisten töitä. Esimiehille kuuntelemisen taitoa lisää, seuraisivat miten opiskelijat reagoivat ja antavat palautetta.”*

*”Vaikea sanoa mikä pedagoginen menetelmä, suurin haaste on ajan puute ja kaikenlaisen ylimääräisen tehtävän lisääntyminen. Hiljaisen tiedon siirtyminen vaati suotuisat olosuhteet. Nykyisin Tredu on organisaationa liian sekava.”*

Säännöllisiä tiimitapaamisia, joihin kaikkien on osallistuttava, toivottiin. Kiire ja opettajien yhteisen työtilan puuttuminen todettiin estävän tietämyksen jakamista. Vastauksissa todettiin, että hiljainen tieto on aika- ja paikka sidonnainen ja kaikkea tietoa ei voi kirjoittaa paperille. Opettajien välisiä keskusteluja toivottiin, koska tieto on tullut pitkän työuran kautta. Toiveena oli toisten opettajien pedagogisten ratkaisujen seuraaminen opetus- ja ohjaustilanteissa ja tämän jälkeen palautteen antaminen. Myös mestari-kisälli – malli mainittiin vastauksissa.

Muita esille tulleita ehdotuksia olivat organisaation kehittämistehtävät, yhteistyön lisääminen keittiö-, matkailu-, hotelli-, ja ravintola-opettajien välillä, yhteinen materiaalipankki, yhteinen Moodle – alusta, verkko-opetuksen toteutukseen liittyviä materiaaleja ja teknologian ja mobiililaitteiden tehokas käyttö itsearvioinnissa ja viestinnässä sekä sopiminen mitä opetetaan ja koska.

Hiljaisen tietämyksen jakamisen motivaatioon liittyvien vastausten yhteenveto on taulukossa 7:

TAULUKKO 7. Motivaatiokysymysten vastaukset.

	1	2	3	4
Organisaation toiminnan tai työtapojen kehittyminen...	0 %	17 %	59 %	24 %
Kollegoilta saatu arvostus	0 %	17 %	49 %	34 %
Kollegojen auttaminen	0 %	0 %	59 %	41 %
Uusien ratkaisujen löytäminen yhdessä	0 %	3 %	38 %	59 %
Yhteistyön lisääntyminen	0 %	0 %	45 %	55 %
Vastavuoroisuuden toteutuminen tietämyksen...	0 %	7 %	39 %	54 %
Vastapuolen kiinnostus tietämystäni kohtaan	0 %	11 %	43 %	46 %
Tieto siitä, että työyhteisössä tarvitaan osaamistani.	0 %	11 %	43 %	46 %
Vallankäytön mahdollisuus	27 %	45 %	21 %	7 %
Asiantuntija-aseman ja hyvän maineen saaminen	24 %	21 %	34 %	21 %
Esimiehen arvostus	0 %	28 %	45 %	27 %
Lisäresurssi	3 %	31 %	35 %	31 %
Palkankorotus	7 %	36 %	25 %	32 %

Organisaation toiminnan tai työtapojen kehittyminen tietämyksen jakamisella vaikutti 83 %:n vastanneiden motivaatioon melko paljon tai erittäin paljon, vähän se vaikutti 17 %:n motivaatioon. Esimiehen arvostus koettiin melko suureksi motivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi; 72 % vastanneista koki, että se vaikuttaa motivaation melko paljon tai erittäin paljon. Asiantuntija-aseman ja maineen saavuttaminen -väittämässä 24 % vastaajista ilmoitti, että asiantuntija-aseman ja maineen saavuttaminen ei vaikuta motivaatioon yhtään, toisaalta 21 % ilmoitti, että se vaikuttaa paljon. Vallankäyttö, eli

väittäjä ”voin käyttää valtaani ja jakaa tietämystäni silloin kun itse haluan ja kenelle haluan”, osoitti, että 73 %:n mielestä ei vaikuta ollenkaan tai vaikuttaa vähän, 28 %:n mielestä se vaikuttaa melko paljon tai paljon (taulukko 7).

Vastaajista 34 %:n mukaan lisäresurssi ei vaikuttaisi motivaatioon yhtään tai se vaikuttaisi vähän, 65 %:n mukaan se vaikuttaisi melko paljon tai paljon. Palkankorotus toisi motivaatiota melko paljon tai paljon 55 %:lle vastanneista, 36 %:lle vähän ja 7 %:lle vastanneista ei yhtään (taulukko 7).

Motivaation ”mikä muu” -kohtaan tuli kolme sanallista vastausta. Yhdessä vastauksessa toivottiin kateuden ja kyttääminen poistumista sekä todettiin, että selän takana puhumiset syövät pohjaa kaikelta. Toisessa vastauksessa painotettiin viestinnän merkitystä; ”*Viestintä, Viestintä, Viestintä*”. Kolmannessa vastauksessa kuulutettiin ammattitaidon kunnioittamista; ”*Ammattitaito kunniaan = hiljaisen tiedon osaaminen*”.

Kyselyn lopussa olleeseen Sana on vapaa – osioon tuli sanallisia vastauksia kuusi kappaletta. Sanallisissa vastauksissa todettiin, että hiljaiseen tietämykseen liittyvät asiat voivat olla vaikeita, koska kilpaillaan samoista työpaikoista. Oman osaamisen hankkiminen on vaatinut valtavasti omaehtoista työtä ja se voi vaikuttaa tietämyksen jakamiseen. Yksi vastaajista pohti, onko työnteon kannalta hyvä olla myös siviilissä kaveri? ”*Saahan siitä voimaa ja jaksamista, mutta ei aina eduksi työssä.*” Vastauksessa todettiin myös, että lähinnä asiat riitelevät, ei ihmiset, ja onneksi opettajat eivät ole pitkävihaisia.

Hiljaisen tietämyksen koettiin olevan jokaisen omalla vastuulla; ”*Hiljaisen tietämyksen jakaminen on myös jokaisen omalla vastuulla eli mielestäni tiedon panttaaminen on pois koko tiimiltä. Jos voin auttaa ja keventää työni työtä omalta osaltani, teen sen koska yhdessä tekemällä ja toisiamme kunnioittamalla/arvostamalla teemme työpäivistämme kaikille mukavampia.*”

Töiden tasapuolisempaa jakamista toivottiin ja sen koettiin vaikuttavan motivaatioon (työelämä, ilta, aamu, tuntimäärät, opetettavat aineet, opiskelijamäärät, erityistä tukea tarvitsevien määrä jne.). Myös esimiestyö mainittiin sanallisissa vastauksissa; ”*Suurin motivaatiota laskeva on esimiehen välinpitämättömyys, näkymättömyys ja läsnäolon puute arjessa. Itse joudutaan ratkomaan asioita, kun esimies on niin kiireinen.*” Motivoivina tekijöinä mainittiin opiskelijan oppimistulokset eri tutkinnon osissa ja opiskelijan antama palaute opettajalleen. Esimieheltä saatu tuki ja työelämältä saatu palaute opiskelijan ohjaamisesta ja valmentamisesta ammattiosaamisen näytöissä mainittiin motivoivana tekijänä.

Organisaatioon ja resursseihin otettiin myös kantaa sana on vapaa – vastauksissa; ”*Tredun kokoista jättiläinen tarvitsisi kunnan johtamista, meidän olemme tuuliajolla koko organisaatio. On surullista seurata vierestä, kuinka opettajien ja muun henkilöstön resursseja leikataan. Toisaalla hallinnon tasolla perustetaan uusia virkoja entisille päälliköille joita ei haluta irtisanoa. Tämä on tietysti normaalia julkishallinnon alaista toimintaa. Mutta mitä näillä jatkuvilla organisaatiomuutoksilla oikein haetaan? Se ei oikein ole selvinnyt tänne "työn suorittavalle" tasolle. On toimipistepäällikköä ym. muita. Herää vain kysymys kuinka me olemme tulleet toimeen aikaisemmin ilman näitä kaikkia päälliköitä?*”

## 6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Henkilöiden välinen informaatio muuttuu tietämykseksi oppimisen ja asioiden omaksumisen kautta. Informaatiosta ja tietämyksestä tulee ymmärrystä, kun henkilö keskustelee asioista, yhdistelee ja vertailee asioita ja tekee niitä johtopäätöksiä. Tietämys ja ymmärrys syntyvät käyttäjänsä mielessä ja niitä myös käytetään siellä. Henkilöiden tietämys ja ymmärrys ovat organisaation jokapäiväisiä rutiineja, prosesseja, käytäntöjä ja normeja (Jokela 2011). Mitä vähemmän ihmisten välistä vuorovaikutusta on, sitä matalampi on tietämyksen siirtymisen mahdollisuus (Merilehto 2010). Myös Taupilan (2015) mukaan organisaation toiminta perustuu yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen.

Organisaatiossa tietämyksen jakaminen, oppiminen ja kehitys lähtevät yksilöistä. Tiimin oppimisessa ja kehittymisessä on kyse sen jäsenten eli yksilöiden osaamisesta ja kyvyistä, yksilöiden osaamisen ja kyvykkyyksien yhdistämisestä, yksilöiden välisestä tiedon jakamisesta sekä tiimin toiminnan suuntaamista tavoitteiden saavuttamiseen. Organisaatio kokonaisuudessaan on oppimisen ja kehittämisen ympäristö, jossa tulos nähdään organisaation kulttuurissa, käytänteissä ja järjestelmissä, ne joko edistävät tai estävät tietämyksen jakamista, oppimista ja kehittämistä. Hyvässä ja toimivassa organisaatiossa rohkaistaan yhteisölliseen tiedon jakamiseen, yksilöiden osaamista pyritään siirtämään ja jakamaan sekä yhdistelemään, jotta voitaisiin tuottaa uutta tietotaitoa ja päästä tavoitteisiin.

Tarvitaan henkilöiden välistä vuorovaikutusta ja keskustelua, jotta tietämyksen jakaminen on mahdollista. Opettajien vastausten perusteella heillä ei ole tarpeeksi mahdollisuuksia jakaa kasvokkain hiljaista tietämystä. Tietämyksen jakamisen, toiminnan ylläpitämisen ja kehittämisen kannalta tämä olisi tärkeää, koska tietämyksen jakaminen kasvokkain on tutkitusti tehokkain tapa jakaa tietoa. Kyselystä saatujen vastausten mukaan työpaikan ilmapiiri on melko keskustelevalta ja avoin. Keskustelevammaksi, avoimemmaksi ja kehittävämmäksi sen tekisi tietämyksen jakamisen mahdollistaminen kasvokkain useammin. Pelkät sähköiset tiedon jakamisen järjestelmät eivät riitä tähän.

Tredussa tarvitaan enemmän osaamisen ja tietämyksen näkyväksi tekemistä ja jakamista, jotta opettajien erilaista tietämystä voidaan hyödyntää, toimintaa voidaan kehittää ja hyviä käytänteitä voidaan jakaa. Aikuisten koulutuksen ja nuorten koulutuksen yhdistyessä yhteistyön lisääminen ja tietämyksen jakamisen tärkeys korostuvat. Yhteistyön lisäämisellä ja tiedon jakamisella pystytään lisäämään yhteisöllisyyttä organisaatiossa, joka on tärkeää uudelleen järjestäytymisen kohdalla. Aikuiskoulutus ja nuorten koulutus ovat olleet kuin kaksi eri maailmaa, niiden yhdistyessä tarvitaan yhteistyötä.

Hyrkkään (2009) mukaan hiljaisen tiedon johtaminen vaatii yhteisöllistä otetta. Tiedon leviäminen tapahtuu vain ihmisten välisessä toiminnassa, yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Mikäli tietämystä ei jaeta työyhteisössä, on parhaan osaamisen sekä parhaiden käytänteiden luominen ja kehittäminen hankalaa (Viitala 2009). Käytänteiden luominen ja kehittäminen yhteistyössä olisi tärkeää erityisesti, kun ollaan suurten muutosten keskellä. Näin välttyttäisiin välillisiltä tiedonkulun ongelmilta, kuten huhuilta, väärinkäsityksiltä sekä luottamuspulalta, kun luullaan, että tietoa pimitetään tahallisesti (Virtainlahti 2009).

Seppäsen & Poikelan (2005) mukaan osaamis pääoma on henkilöstöresurssia, joka mahdollistaa organisaatiossa tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen toiminnan sekä markkinatilanteiden hyödyntämisen. Tutkimuksessa selvisi, että Tampereen seudun ammattiopiston majoitus-, ravitsemis- ja talousalan opettajilla on runsaasti osaamis pääomaa; substanssiosaamista, erityisosaamista sekä henkilökohtaisia verkostoja. Opettajilla on runsaasti osaamista, jota on hankala siirtää explisiittiseen muotoon ja jakaa eteenpäin. Savolainen (2004) toteaa, että sosiaalinen pääoma eli sosiaalisten verkostojen luottamukseen perustuvat suhteet vaikuttavat ammatillisen osaamisen hallintaan ja sitoo ammatillisen osaamisen kollektiiviseksi osaamiseksi. Kyselyyn vastanneet opettajat kokivat, että heillä on vastuu siirtää tietämystään muille ja sitä kautta he pystyvät parantamaan työyhteisön toimintaa.

Tutkimuksen perusteella opettajat osaavat itse tunnistaa hiljaista tietämystään ja ovat halukkaista jakamaan sitä. Opettajien kohdalla hiljaisen tietämyksen tunnistaminen on helpompaa, koska opettajien kohdalla substanssiosaaminen sekä erityisosaaminen ovat

selvemmin havaittavissa sen mukaan mitä aiheita he opettavat. Opettajien kohdalla osaamisen häviäminen eläköitymisen tai muiden muutosten vuoksi on näkyvämpää ja vaikutus osaamisen poistumisesta tulee erittäin nopeasti. Mitä enemmän opettajalla on erityisosaamista, sitä suurempi vaikutus osaamisen poistumisella on. Samoin äkillisissä tilanteissa, kuten sairastuminen, on havaittavissa osaamisen ja tietämyksen merkitys nopeasti, kun pitää löytää toinen opettaja paikkaamaan poissaolijaa. Organisaatiossa olisi hyvä olla toimintasuunnitelma kriittisen tietämyksen varalle, miten toimitaan äkillisessä tilanteessa.

Kyselyn perusteella uusien opettajien ja konkareiden väliseen tietämyksen jakamiseen tulisi panostaa enemmän Tampereen seudun ammattiopistossa, jotta tietoa siirtyisi konkareilta nuoremmille ja toisinpäin. Opettajan työtehtävässä, Tredun organisaatiossa, toiminnassa ja käytänteissä (kuten erilaiset järjestelmät ja prosessit) on paljon opeteltavaa uudelle opettajalle. Pelkän perehdytyksen avulla ei pysty omaksumaan kaikkia asioita, vaan opettajien välistä tietämyksen jakamista ja kollegan auttamista tarvitaan. Mestari-kisälli – mallissa opettajien välisessä vuorovaikutuksessa olisi mahdollista jakaa pedagogiikkaan liittyvää tietämystä, haastavia tilanteita varmasti riittää. Mestari-kisälli – mallissa on kuitenkin syytä muistaa tarkastella kriittisesti, mikä tietämys on olennaista ja miten sekä mestari että oppipoika voivat kehittää osaamistaan samalla vastavuoroisesti.

Kyselyn vastausten perusteella Tampereen seudun ammattiopistossa ei oteta hiljaista tietoa talteen henkilöstön vaihtuvuustilanteissa. Tässä saattaa olla esimieskohtaisia eroja, jotka eivät ilmene tutkimuksessa. Opettajille tehdyssä kyselyssä ei selviä, mutta olisi mielenkiintoista tietää tarkemmin, millä menetelmillä hiljaista tietoa pyritään ottamaan talteen. Valmistaudutaanko opettajan lähtöön ajoissa ennakoimalla tietämyksen siirtämistä, pidetäänkö esimerkiksi lähtöhaastatteluja. Lähtöhaastattelu olisi hyvä menetelmä kerätä palautetta ja saada lähtevältä henkilöltä ideoita ja ajatuksia toiminnan kehittämiseen. Pois lähtevä, esimerkiksi eläköityvä henkilö antaa rohkeammin palautetta kuin henkilö jolla on vielä työvuosia edessä.

Tiloihin liittyvät saadut vastaukset vaihtelevat todennäköisesti paljon toimipisteittäin. Tutkimuksessa ei valitettavasti selviä toimipistekohtaiset vastaukset, joten on

mahdotonta yksilöidä vastauksia toimipisteen perusteella. Toimipisteitä tuntien voi niitä verrata ja todeta, että opettajien työ- ja taukotilat vaihtelevat toimipisteittäin paljon. Santalahdentiellä majoitus-, ravitsemis- ja talousalan opettajat ovat kaikki yhdessä suuressa opettajainhuoneessa, jolloin tietämyksen jakaminen on paljon helpompaa ja tietämyksen jakamista tapahtuu spontaanisti. Åkerlundinkadulla opettajilla on paljon omia työhuoneita, jolloin tapaamista kasvokkain tapahtuu vähemmän eikä spontaania tiedon jakamista tapahdu helposti. Taukotilat ovat myös hyvin erilaisia toimipisteittäin; Santalahdentiellä on opettajien työtilojen vieressä heidän oma taukotila, jossa heillä on mahdollisuus keittää kahvia, kohdata toisiaan ja päästä vuorovaikutukseen keskenään. Santalahdentiellä taukotila Henkireikä on viihtyisä iso tila, jossa on pehmeät sohvot, viihtyisät nojatuolit, sähkötakka ja iso yhteinen ruokapöytä. Åkerlundinkadulla taukotila on melko pieni ja ahdas kahvihuone. Santalahdentien kaltaiset tilaratkaisut muissakin toimipisteissä edistäisivät tietämyksen jakamista.

Kysyttäessä opettajilta mitkä pedagogiset menetelmät edistäisivät tietämyksen jakamista eniten, esille nousivat pariopettajuus, yhteinen työskentely ja tiimityö. Opettajilla on halu kehittää toimintaa yhdessä. Toiveena on enemmän yhteistä aikaa, tiimitapaamisia, yhteistä opetuksen suunnittelua ja materiaalien tekemistä. Aikuiskoulutuksen ja nuorten koulutuksen yhdistyminen, tutkinnon perusteiden uusiutuminen sekä ammatillisen koulutuksen reformi tuovat paljon uutta asiaa. Tietämyksen ja voimavarojen yhdistäminen olisi kannattavaa yllä mainituin menetelmin. Olisi tärkeää löytää yhteistä aikaa asioiden tekemiseen. Yhdessä tuotettua tietoa saadaan tallennettua ja jaettua sähköisten järjestelmien avulla, mutta kuten vastauksistakin käy ilmi, ensin tarvitaan yhteistä toimintaa ja vuorovaikutusta.

Tutkimuksen mukaan opettajilla on halu työskennellä yhdessä ja he toivovat mahdollisuutta toimia enemmän pareina tai tiimeinä. Myös motivaatiokysymysten vastausten perusteella pariopettajuus, yhteinen tekeminen ja tiimityö nousivat esille. Opettajia motivoi tietämyksen siirtämisessä yhteinen toiminta, vuorovaikutus ja tieto siitä, että hänen osaamista tarvitaan Tredun tavoitteisiin pääsemisessä ja toiminnan kehittämisessä. Resurssien puute, kiireiset aikataulut ja yhteisen ajan löytämisen vaikeus ovat tietämyksen jakamisen esteitä. Yhteistä työskentelyaikaa tulisikin sopia



hyvissä ajoin ja ottaa se huomioon lukujärjestyssuunnittelussa. Pelkät tiedotustilaisuusmaiset tapahtumat eivät riitä hiljaisen tietämyksen jakamiseen.

Tutkimuksen mukaan opettajat luottavat ja arvostavat toisiansa ja tietämyksen jakamisen vastavuoroisuus toimii melko hyvin. Kuitenkin vastausten perusteella voidaan havaita, että työyhteisössä on jonkin verran kilpailuhenkisyttä ja vallanhaluisuutta. Osa opettajista uskoo, että mikäli hän jakaa tietämystään, se saattaa tulevaisuudessa kääntyä häntä vastaan. Halutaan pitää tarkoituksella kiinni omasta osaamisesta ja varmistaa oma tarpeellisuus organisaatiossa. Ammatillisen koulutuksen reformin myötä tämä korostuu erityisesti, kun opetustunteja ja muita resursseja pienennetään ja tulee ”kilpailua” opetustunneista. Tunnelma tulee todennäköisesti kiristymään, kun Tredun syntymisen myötä tullut henkilöstön irtisanomissuoja päättyi 2017 vuoden lopussa.

Tredussa osallistuu opettajia ja muuta henkilökuntaa erilaisiin hankkeisiin ja verkostoihin, mutta niistä tiedottaminen on melko heikkoa. Ammatillisen koulutuksen reformin myötä tiedetään olevan käynnissä esimerkiksi erilaisia pedagogiikkaan liittyviä kehittämishankkeita, mutta moni ei tiedä mitä ja miten niissä kehitetään ja mikä on hankkeiden tavoite. Hankkeissa saattaa olla sellaisia tavoitteita, jotka vaikuttavat olennaisesti opettajan työhön ja tuntimääriinkin tulevaisuudessa. Tällaisen tietämyksen jakamista tulisi kehittää Tredussa, jotta kaikki tietäisivät mitä ollaan kehittämässä ja voisivat mahdollisesti tuoda omaa osaamistaan mukaan hankkeisiin. Avoimuuden lisääminen veisi pois epätietoisuutta, huhupuheita ja saattaisi jopa vähentää kilpailuasetelmaa opettajien kesken.

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli selvittää hiljaisen tietämyksen jakamista edistäviä ja estäviä asioita Tampereen seudun ammattiopiston majoitus-, ravitsemis- ja talousalan opettajien kesken. Tutkimuksen perusteella tietämyksen jakamisen tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi nousi opettajien välisen vuorovaikutuksen lisääminen eli face to face tapahtuvan tietämyksen jakaminen. Yhteistä toiminta-aikaa tulee järjestää opettajille erilaisin menetelmin kuten järjestelmällisesti ja suunnitellusti johdetulla tiimityöllä, parityöskentelyllä ja yleisellä viestinnän lisäämisellä. Kriittisen tiedon hallintaan sekä äkillisiin muutoksiin tarvitaan suunnitelma. Äkillisiin muutoksiin

pystyttäisiin vastaamaan paremmin pariopettajuudella. Lähtevien opettajien tietämystä ja palautetta toiminnasta tulisi hyödyntää paremmin, tähän olisi hyvä olla olemassa toimintamalli, joka toteutettaisiin jokaisen lähtijän kohdalla. Tilaratkaisuille saataisiin tietämyksen jakamista edistettyä, tulevaisuudessa tilajärjestelyissä kannattaa huomioida tietämyksen jakamisen mahdollisuus opettajien työhuoneita ja taukotiloja suunniteltaessa. Jatkotutkimusaiheena pariopettajuuden toteuttaminen olisi mielenkiintoinen. Tästä on Tredussa olemassa käytänteitä ainakin sosiaali- ja terveysalalla, sieltä saisi tutkimukseen ja suunnitteluun jaettua tietämystä.

## LÄHTEET

Asikainen R. & Toivonen V-M. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen -kehityksen uusi taso. Helsinki: Ai-Ai Oy

Bellinger, G., Castro, D. & Mills, A. 2004. Data, Information, Knowledge, and Wisdom Systems Thinking. Luettavissa: <http://www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm>. Luettu 12.9.2017.

Heikkinen, H.L.T, Jokinen, H., Markkanen, I. & Tynjälä, P. (toim.) 2012. Osaaminen jakoon. Vertaisryhmämentorointi opetuslalla. Juva: PS-Kustannus.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan yliopisto. Kauppatieteen laitos. Väitöskirja.

Ilmarinen. Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista -keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen. Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-lisaa-vuorovaikutusta-lisaa-osaamista.pdf>. Luettu 11.11.2017.

Janhonen, M. Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen, tutkimusraportti. 2010. Työterveyslaitos. Helsinki.

Jokela, M. 2011. Mitä tieto on? Luettavissa: [http://inside-the-plm.blogspot.fi/p/mita-tieto-on\\_12.html](http://inside-the-plm.blogspot.fi/p/mita-tieto-on_12.html). Luettu 20.11.2017.

Kalske, A. 2011. ”Että tää ois yhteinen juttu” -Espoolaisten diakoniatyöntekijöiden näkemyksiä hiljaisesta tiedosta ja sen jakamisesta työssä. Diakonia ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusala. Opinnäytetyö YAMK.

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

Kupias, P & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.

Merilehto, A. 2010. Knowledge sharing in electronic working environments - Experiences and practices of knowledge workers. Master's Thesis. Department of Languages and Communication Aalto University. School of Economics

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

Pohjalainen, M. 2016. Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa. Tampere. Acta Universitatis Tamperensis 2167. Tampere University Press.

Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab

Sarala, A. & Sarala, U. 2003. Oppiva organisaatio, oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Palmenia -kustannus.

Savolainen, J. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Pro Gradu. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Seppänen, R., Poikela, E. (toim.) 2005. Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampere University Press.

Suur-Inkeroinen, S. 2012. Hiljaisen tiedon siirtäminen ja jakaminen -case mestarit ja kisällit. Pro Gradu. Tampereen Yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Hallintotiede.

Taupila, T. 2015. Hiljaisen tietämyksen jakamista edistävät yksilötekijät työyhteisössä. Pro Gradu. Lappeenrannan yliopisto. Tietojohtaminen.

Toom, A., Onnismaa, J & Kajanto, A. (toim.) 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

## LIITE

### Liite 1. Kyselyssä esitetyt kysymykset teemoittain.

#### 1. Kykykysymykset:

Valitse sopivin vaihtoehto asteikolla 1 = Ei lainkaan, 2 = Jonkin verran, 3 = Melko runsaasti, 4 = Erittäin paljon

1. Työtehtäväni sisältävät tietämystä, joka tulee paremmin esille käytännön työtehtävissä kuin dokumentoituna
2. Tiedän kuinka voin omalta osaltani jakaa työyhteisössäni osaamistani ja tietämystäni muille
3. Työhöni liittyvää osaamista voi hankkia kurssilla tai koulutuksessa
4. Minulla on alaani liittyvää erityisosaamista
5. Tunnen, että minulla on vastuu jakaa tietämystäni työyhteisössäni
6. Minulla on työtehtäviini liittyviä henkilökohtaisia verkostoja ja yhteistyökumppaneita
7. Pystyn parantamaan työyhteisön suorituskykyä jakamalla tietämystäni
8. Jaan tietämystäni työkavereilleni
9. Työkaverini jakavat tietämystään kanssani
10. Käsittelen muilta saamaani tietoa sopivan kriittisesti
11. Työhöni liittyvää tietoa voi tallentaa kirjalliseen muotoon muille jaettavaksi

#### 2. Mahdollisuuskysymykset:

Valitse sopivin asteikolla 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = En samaa enkä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

1. Työyhteisössäni on esimiestasolla tunnustettu hiljaisen tietämyksen jakamisen merkitys
2. Työyhteisössäni on toiminnassa otettu huomioon tietämyksen jakamisen mahdollistaminen (esimerkiksi tiimityö, verkostot)
3. Työyhteisöstäni häviää osaamista esimerkiksi eläköitymisen tai muiden muutosten vuoksi
4. Uusien opettajien ja konkareiden välisen tietämyksen jakamiseen panostetaan työyhteisössä
5. Lähtevien opettajien tietämys pyritään ottamaan talteen esimerkiksi lähtöhaastattelun tai muiden menetelmien avulla
6. Tietämyksen jakamista on ennakoitu esimerkiksi varautumalla äkillisten tilanteiden varalta (varamiesjärjestely, esimerkiksi sairaustapausten kohdalla)
7. Työpaikallani on tilaratkaisuilla otettu huomioon tietämyksen jakaminen henkilöiden välillä
8. Henkilöillä on tarpeeksi usein mahdollisuus jakaa tietämystään kasvokkain
9. Työpaikallani on luotu sähköisiä menetelmiä jossa tietämystä voi dokumentoida ja jakaa

10. Luotan työtovereihini
11. Tietämyksen jakamisessa toimii vastavuoroisuus työyhteisössäni
12. Minusta tuntuu, että mikäli jaan tietämystäni, se voi kääntyä minua vastaan tulevaisuudessa
13. Työpaikan ilmapiiri on keskustelevalta ja avoin
14. Työpaikallani on kilpailuhenkisyttä
15. Työpaikallani on vallanhaluisuutta
16. Työkaverini arvostavat toisiansa
17. Olen luontaisesti avoin henkilö, joka jakaa tietämystään eteenpäin
18. Autan vain kysyttäessä
19. Tietämyksen jakaminen ei kiinnosta minua

3. Mitkä pedagogiset menetelmät mielestäsi edistäisivät tietämyksen jakamista opettajien kesken?

4. Motivaatiokysymykset:

Arvioi asteikolla 1 - 4 alla mainittujen tekijöiden vaikutusta motivaatioosi jakaa hiljaista tietämystä työyhteisössäsi 1 = Ei vaikuta yhtään, 2 = Vaikuttaa vähän, 3 = Vaikuttaa melko paljon, 4 = Vaikuttaa paljon

1. Organisaation toiminnan tai työtapojen kehittyminen tietämyksen jakamisella
2. Kollegoilta saatu arvostus
3. Kollegojen auttaminen
4. Uusien ratkaisujen löytäminen yhdessä
5. Yhteistyön lisääntyminen
6. Vastavuoroisuuden toteutuminen tietämyksen jakamisessa
7. Vastapuolen kiinnostus tietämystäni kohtaan
8. Tieto siitä, että työyhteisössä tarvitaan osaamistani tavoitteisiin pääsemisessä ja toiminnan kehittämisessä
9. Voin käyttää valtaani ja jakaa tietämystäni silloin kun itse haluan ja kenelle haluan
10. Asiantuntija-aseman ja hyvän maineen saaminen
11. Esimiehen arvostus
12. Lisäresurssi
13. Palkankorotus
14. Mikä muu?

5. Sana on vapaa