



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

HILJAINEN TIETO

Osaaminen strategisena kilpailutekijänä

TEKIJÄ: Tiia-Linnea Brusin

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Tiia-Linnea Brusin	
Työn nimi Hiljainen tieto – osaaminen strategisena kilpailutekijänä	
Päiväys	2.5.2019
Sivumäärä/Liitteet	76/3
Ohjaajat Minna Tarvainen ja Ari Pitkänen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani OP Etelä-Häme	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Finanssimaailma elää murrosaikaa, jossa eri toimijat ovat pakotettuja pohtimaan millä tekijöillä ja strategisilla valinnoilla organisaatio takaa menestymisen nyt ja tulevaisuudessa. Osaaminen ja hiljainen tieto ovat tekijöitä, jotka ovat osaltaan merkittävässä roolissa organisaation kantavana voimavarana, mutta jotka toisaalta siirtyvät myös hitaasti yksiköltä toiselle. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on osoittaa osaamispääoman merkitys strategisena menestystekijänä ja tuoda esiin kriittisen hiljaisen tiedon tekijät rahoituspalveluiden yksikössä. Lisäksi tavoitteena on kerätä vahvojen osaajien näkemys tiedon ja osaamisen jakamisen parhaista menetelmistä sekä niihin liittyvistä haasteista pohjautuen heidän omiin kokemuksiinsa.</p> <p>Tutkimus on toteutettu toimintatutkimuksena, jossa on käytetty laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä. Tutkimuksessa on haastateltu otantajoukkoa teemahaastattelun mallin mukaisesti hyödyntäen johtopäätöksien tukena valitun joukon havainnointia. Haastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään haastateltavien omakohtaisten kokemusten avulla parhaiksi koettuja hiljaisen tiedon jakamisen menetelmiä, millaisia mahdollisuuksia osaamisen kehittäminen ja tiedon jakaminen tuovat organisaatiolle, mutta toisaalta myös millaisia haasteita näihin liittyy.</p> <p>Organisaatiossa vallitsevan auttamisen ja yhteen hiileen puhaltamisen kulttuuri on ollut tiedossa. Tutkimus nosti esiin murroksessa olevan työelämän, jatkuvasti uudistuvien prosessien sekä digitalisaation merkityksen yksilön laaja-alaisen osaamisen tukemisessa ja ylläpidossa. Nämä osa-alueet osoittautuivat tutkimuksen mukaan olevan haasteina myös esimiestyön näkökulmasta. Lisäksi asiakaskäytöksen muutoksen ohella yksilöiden oman työn johtaminen ja osaamisen ylläpito osoittautuivat oleellisiksi tekijöiksi hiljaisen tiedon jakamisen kannalta.</p> <p>Tutkimus pohjautuu hiljaisen osaamisen tunnistamiseen, osaamisen kehittämiseen ja niiden johtamiseen. Teorian avulla on osoitettu, että kehittymisen kannalta osaamisen laaja-alaisuudella ja nopealla reagoinnilla muutoksiin organisaatio kykenee saavuttamaan asettamansa tavoitteet. Lisäksi organisaatio kykenee parhaimmillaan madaltamaan kustannuksiaan sitouttamalla työntekijät organisaatioon ja jakamalla osaamispääomaa ajoissa yksiköiden sisällä.</p>	
Avainsanat Hiljainen tieto, Osaaminen, Organisaatiokulttuuri, Tiedon- ja osaamisen johtaminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration			
Author Tiia-Linnea Brusin			
Title of Thesis Tacit Knowledge - Professional skills as a competitive advantage			
Date	2.5.2019	Pages/Appendices	76/3
Supervisors Minna Tarvainen ja Ari Pitkänen			
Client Organisation /Partner OP Etelä-Häme			
<p>Abstract</p> <p>The banking industry is going through a transition where different actors are forced to think about the elements of success and the strategic choices that guarantee the success now and in the future. Know-how and tacit knowledge play a key role in the organizations but are slow in their movement from one department to another. The purpose of this research was to demonstrate the significance of the employees' knowledge as a strategic success factor, to shed light on the experts with critical tacit knowledge in the financing department and to gather their views, based on their experience, on the best methods of sharing knowledge and the challenges it brings.</p> <p>The research was executed using the tools of a qualitative research. The interviews were implemented as theme interviews where observations were made to draw conclusions. The aim of the interviews was to find the best methods of sharing tacit knowledge based on the interviewees' own experience and also to clarify the opportunities and challenges the development and sharing of such knowledge bring to the organization.</p> <p>The research showed the challenges of the collaboration the departments face due to tightened regulations, the changes in the working life, continuously renewing processes and digitalization. They were also the factors that challenge the work of superiors. In addition, other challenges in sharing tacit knowledge were caused by changes in customer behavior, management of one's own work and maintaining of knowledge management of an individual.</p> <p>The purpose of the thesis was to demonstrate the recognition, development and management of tacit knowledge. Through theory it has been pointed out that an organization can reach its goals with extensive knowledge and fast reaction to changes. At its best the organization can lower its costs by engaging employees to the organization and sharing knowledge forward.</p>			
Keywords Tacit Knowledge, Know-how, Organizational culture, Know-how and knowledge management			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Tausta ja lähtökohta	6
1.2	Teoreettinen viitekehys	7
1.3	Tavoite ja tutkimusongelma.....	9
2	HILJAINEN TIETO JA OSAAMISEN JOHTAMINEN.....	11
2.1	Hiljaisen tiedon käsitteet	12
2.1.1	Mitä on hiljainen tieto.....	13
2.1.2	Miten hiljainen tieto syntyy	14
2.1.3	Ba-tila	15
2.1.4	SECI-malli.....	16
2.2	Hiljaisen tiedon tunnistaminen	17
2.3	Hiljaisen tiedon johtaminen ja esimiehen tehtävät.....	18
2.4	Mittaaminen ja arviointi	20
3	OSAAMINEN ON STRATEGINEN KILPAILUTEKIJÄ	22
3.1	Osaamisen merkitys strategiassa	22
3.1.1	Osaamisen tunnistaminen.....	23
3.1.2	Yksilön ja organisaation oppiminen.....	25
3.1.3	Oppimismyönteinen organisaatiokulttuuri	25
3.2	Osaamisen johtaminen	27
3.2.1	Osaamisen kehittäminen.....	28
3.2.2	Ikäjohtaminen	29
3.3	Hiljaisen tiedon siirtämisen tavat.....	31
4	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS	38
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	39
4.2	Tutkimuksessa käytettävä menetelmä	40
4.2.1	Teemahaastattelu	41
4.2.2	Osallistava havainnointi eli toimintatutkimus	42
4.3	Haasteet ja valmistautuminen.....	43

4.4	Kohderyhmän eli otannan valinta	45
4.5	Aineiston keruu.....	45
4.6	Tutkimuksen luotettavuus	46
5	HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN OP ETELÄ-HÄMEESSÄ.....	48
5.1	Organisaation esittely.....	48
5.2	Haastattelu ja havainnointi	50
5.3	Analysointi.....	50
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	63
7	OMA POHDINTA.....	71
7.1	Jatkotutkimusaiheet	72
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	74
	LIITE 1: HAASTATTELURUNKO	77

1 JOHDANTO

Tässä kappaleessa esitetään tutkimuksen taustoja ja lähtökohtia sekä käydään läpi tarkempi tutkimusongelmaa ja työn tavoitetta. Tutkimusongelmaa peilataan aiheen taustoihin ja perustellaan, minkä vuoksi hiljaisen tiedon esiin nostaminen sekä osaamisen kehittäminen ovat avainasemassa muutoksien keskellä olevassa finanssimaailmassa. Esittelen lisäksi oman roolini kohdeorganisaatiossa.

1.1 Tausta ja lähtökohta

Hiljaisen tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen ovat nykyajan yritysmaailmassa tärkeitä tekijöitä kilpailukyvyyn ja tulevaisuudessa menestymisen kannalta. Hetki hetkeltä nopeampi muutosvauhti on pakottanut monet organisaatiot keskittymään voimakkaasti digitaalisten palveluiden sekä näkyvyyden kehittämiseen ja parantamiseen. Toisaalta myös uusi työsukupolvi ja sen mukana uudistuva työkuulttuuri luovat haasteita henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Kokemus ja osaaminen ovat kuitenkin sellaisia taitoja, jotka siirtyvät hyvin hitaasti henkilöltä tai yksiköltä toiselle.

Tämän hetken tärkein kilpailuetu finanssimaailmassa onkin yrityksen tieto ja osaaminen. Digitalisaation myötä saadaan vähennettyä työvaiheita ja parannettua sekä vauhditettua prosesseja, mutta oleellinen säilyy: kanssakäyminen ja kohtaaminen ihmisen kanssa. Asiakaskokemus onkin nostettu OP Ryhmän strategian keskiöön. Asiakaskokemukseen liittyy vahvasti yrityksen työntekijän kannalta kokemus, osaaminen ja asiakkaan kanssa vuoropuhelu. Näitä taitoja ei opita kirjasta tai kurssilta, vaan käytännön työn kautta.

Kun ajat ovat taloudellisesti haastavat ja kilpailu kovaa, luovat ne paineita ylläpitää pitkiä työsuhteita ja sitouttaa työntekijät organisaatioon. Työkuulttuurissa tapahtuneet muutokset tuovat myös mukanaan oman mausteensa: nykyään työtehtäviä vaihdetaan useammin ja uusi sukupolvi ei myöskään ole esimerkiksi niin paikkakuntaan sidottuja kuin entisajan sukupolvi. Erilaiset trendit nostavat päätänsä, kuten elämästä ja vapaa-ajasta nauttiminen sekä elämänlaadun parantaminen vähentämällä työntekoa tai tekemällä työtä, josta nauttii.

Aineettoman pääoman kehittäminen on kuitenkin vahva tekijä monen menestyneen organisaation taustalla. Aineetonta osaamispääomaa ei pysty mittaamaan taloudellisilla mittareilla, mutta oikein jalostettuna se pystytään muuttamaan aineelliseksi ja aidosti tuottavaksi osa-alueeksi. Hyvä tulos kertoo vain siitä, että organisaatiossa on tehty aiemmin oikeita valintoja, mutta se ei vielä luo pohjaa yrityksen menestymiselle tulevaisuudessa.

Usein suurin ongelma muutoksen ja kehittymisen kannalta on nykyisen osaamisen kapea-alaisuus, kyvyttömyys reagoida nopeasti muutokseen sekä puute kokemuksesta. Organisaation henkilöstöineen on oltava ketterä ja tarvittaessa kykeneväinen nopeatahtisiin muutoksiin, mutta tämä edellyttää henkilöstöltä laaja-alaisempaa osaamista ja monipuolista sekä pitkää kokemusta. Pahimmillaan

tavoitteiden saavuttaminen viivästyy ja kustannukset kasvavat, kun sopivaa henkilöstöä ei ole esimerkiksi sisäisesti saatavilla. Kokeneella asiantuntijalla on niin kutsuttua hiljaista tietoa, jonka vuoksi eri organisaatioissa on hyvä pohtia ajoissa, kuinka tätä syvää osaamista ja tietotaitoa saadaan jaettavaan eteenpäin ajoissa, ennen kuin on liian myöhäistä.

Omassa organisaatiossani OP Etelä-Hämeellä on monia konkareita ja huippuosaajia, joilla on vuosikymmenien kokemus eri finanssimaailman osa-alueista eri aikakausilta. Kuten varmasti monilla muillakin, myös omassa pankissani henkilöstön ikääntyminen ja henkilökunnan siirtyvyys ryhmän sisällä muodostaa yhden uhkatekijän nimenomaan hiljaisen tiedon tunnistamisen ja jakamisen sekä osaamisen kehittämisen kannalta. Monilla työntekijöillä on oma pitkä oppimishistoria automatisoituneena, hiljaisena tietona. Käytännön kokemuksen kautta syntynyt oppiminen ja sitä kautta muodostunut tietotaito tulisi saada yrityksen yhteiseen käyttöön, jotta kehittyminen nopeutuu ja osaamispääoma vastaisi nykyajan yrityksen vaatimuksia, mutta mahdollistaisi myös tulevaisuuteen varautumisen.

Työskentelen itse OP Etelä-Hämeessä asiakkuusneuvojana rahoituspalveluiden yksikössä, myynnin palveluiden tiimissä. Pääsääntöisiin työtehtäviini kuuluu myynnin tukitehtävät, erilaiset selvittelytehtävät ja uusien prosessien jalkauttaminen sekä kehittäminen koko yksikössä. Työhistoriaani kuuluu myös neuvottelijan tehtävässä toimiminen rahoituspuolella. Olen tunnistanut omista kollegoissani heidän valtavan tiedon määrän ja vaativienkin asiakaskohtaamisten hoitamisen mallikkaasti. Tätä kautta minulle heräsi kiinnostus paneutua tarkemmin hiljaiseen tietoon ja syvään osaamiseen omassa yksikössäni. Lähdin laatimaan tutkimusta mielessäni toive, että pystyisin hyödyntämään saatuja tutkimustuloksia yksikkömme kehitystyössä.

1.2 Teoreettinen viitekehys

Työntekijöiden tiedot ja taidot nähdään tärkeimmiksi resursseiksi organisaatiossa ja tietoa tulisikin johtaa niin, että hiljaista tietoa sekä osaamista jaetaan ja luodut käytännöt mahdollistaisivat myös uuden innovoinnin (Suppiah ja Sandhu 2010, 463.) Ajasta ja osaamisesta on muodostunut merkittävimmät kilpailutekijät nyky maailman kilpailukentälle. Nopea tiedon kulku ja päätöksenteko ovat menestymisen edellytys. Aika on rahaa ja tieto on valtaa. (Juuti 2004, 100–101.)

Asiakkaiden tarpeet ja odotukset ovat muuttuneet. Palvelua odotetaan saatavan nopeasti, laadukkaasti ja monipuolisesti, kaikki tarpeet huomioon ottaen. Konsulttiyhtiö CCEA:n toimitusjohtaja Reetta Rajala kertoo Kauppalehden artikkelissa (2017-12-13), että digitalisaatio ei ole enää pelkkä teknologiahaaste. Onnistumisen ratkaisee nyt se, miten organisaatiossa työskentelevät esimiehet ja johtajat saavat ihmiset mukaan muutokseen, sillä ne, jotka eivät kykene viemään muutoksia tehokkaasti läpi, kuolevat. Hän toteaa myös, että viime vuosina nopeudesta ja ketteryydestä on tullut tärkeämpiä arvoja kuin aiemmin, vaikka toki laatu on edelleen ensiarvoisena tavoitteena. Nopeusvaatimus lisää paineita osaamisen kehittämiseen ja ratkaisevaa on ihmisten kyky muuntua nopeasti toisinaan seuraaviin muutoksiin taidot säilyttäen.

2010-luvulla on siirrytty uuden aikakauden kynnykselle, jolloin asiakas pystyy vertailemaan eri palveluita ja tuotteita kätevästi verkossa. Teknologia avaa myös organisaatiolle paremmat mahdollisuudet tehostaa toimintaa, kun rutinoituneita työtehtäviä voidaan siirtää robottien hoidettavaksi. Mika D. Rubanovitsch (2018, 28) toteaa, että kärjistäen voi ajatella, että organisaatioita ei voi olla ilman myyntiä: monitaitoisia työntekijöitä tarvitaan kipeämmin kuin koskaan.

Organisaation kriittisin menestystekijä on siis henkilöstö ja sen rekrytointiin, hyvinvointiin ja kehittämiseen tulisi panostaa vähintään saman verran kuin esimerkiksi markkinointiin (Viitala ja Jylhä 2001, 154). Osaamista tulee johtaa niin, että työntekijöillä on kyky luopua vanhoista toimintatavoista ja omaksua nopeasti uutta tietoa sekä soveltaa sitä tehokkaasti työssään. Myös asiakassuhteen hoitoon ja uusiin teknisiin ratkaisuihin sekä jatkuvaan kehittämiseen panostaminen ovat avaintekijöitä menestyksellisessä liiketoiminnassa. (Viitala ja Jylhä 2001, 159–160.)

Ydinosaaminen koostuu strategisesti tärkeästä tiedosta ja taidoista. Uudet ratkaisut ja innovaatiot syntyvät vain niin sanotun mestariuden kautta, jonka työntekijä on voinut saavuttaa syvän kokemuksen ja pitkäaikaisen harjaantumisen avulla. (Viitala ja Jylhä 2001, 165.) Tämä niin kutsuttu hiljainen tai näkymätön tieto on määritelty olevan vaikeasti artikuloitavaa tietoa, uskomuksia, näkemyksiä, mielikuvia ja ajatuksien rakennelmia, jotka ohjaavat ihmisen toimintaa. Usein nämä työntekijät eivät tunnista taitojaan, sillä kokemus ilmenee monipuolisena ja ammatillisena osaamisena kokonaisuutena. Hiljainen tieto kerääntyy työelämässä monien vuosien varrella, työtä tekemällä. (Pohjalainen 2012, 2.)

Uuden tiedon luominen perustuu hiljaisen tiedon tunnistamiseen. Hiljaista tietoa omaksutaan sekä välitetään jäljittely, identifikaation ja tekemällä oppimisen keinoin. Kun puhutaan tekemällä oppimisesta, tieto alkaa sen avulla hiljalleen muuttua eksplisiivisesta tiedosta hiljaiseksi tiedoksi, sillä opitut asiat alkavat automatisoitua. Hiljainen tieto on ikään kuin prosessi, joka ilmenee taitavana toimintana. Tekijä itse ei todennäköisesti osaa selittää, kuinka jokin asia toteutetaan niin esimerkillisesti, sillä tieto on hänellä ajattelun sekä toiminnan tuote. (Pohjalainen 2012, 6.) Tätä voisi verrata esimerkiksi polkupyörällä ajoon: tekijä siis tietää enemmän kuin osaa ilmaista.

Virtainlahden (2006) mukaan hiljainen tieto tulisi tunnistaa, jotta organisaatio selviää tulevasta eläkeaalosta. Tunnistamisen kautta varmistetaan osaamisen ja laadun säilyminen, asiakastyytyväisyys [8]säälä toteaa Kauppalehden (2017-12-27) haastattelussa, että hiljaisen tiedon välittäminen ja luominen ovat yksi nykypäivän vaatimus onnistuneelle johtamiselle. Hänen mukaansa hyvin johdetussa organisaatiossa hiljainen tieto välittyy eteenpäin, jos osataan vain kuunnella.

Hiljaisen tiedon tunnistaminen lisää myös tyytyväisyyttä työilmapiirissä, parantaa avoimuutta työyhteisössä sekä nostaa yleistä osaamisen tasoa. Suurin haaste organisaatiossa onkin saada mahdollisimman suuri osa työntekijöiden henkisestä kapasiteetista ja luovasta potentiaalista esille (Viitala ja Jylhä 2001, 165).

1.3 Tavoite ja tutkimusongelma

Työn tavoitteena on selvittää, millaista hiljaista tietoa OP Etelä-Hämeen henkilöasiakasrahoituksen yksikössä on, miten se voidaan tunnistaa ja millaisia vaihtoehtoja sen jakamiseen on. Työssä perehdytään hiljaisen tiedon jakamisen menetelmiin, sen luomiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin sekä siihen, millainen rooli osaamisen kehittämisellä on organisaation menestyksen kannalta. Opinnäytetyössä on tarkoitus korostaa osaamisen johtamista, oppimista ja hiljaista tietoa osana organisaation aineetonta pääomaa ja niiden strategista näkökulmaa yhtenä tuloksen menestystekijänä.

Tiedon ja osaamisen johtamisen avulla organisaatio voi erilaistaa omaa tarjontaansa, johtaa tehokkaammin muutoksia ja varmistaa operatiivista tehokkuuttaan (Virtainlahti 2009, 68.) Monien toimialaa järjestyttävien muutoksien keskellä olisi tärkeää pysähtyä pohtimaan tavoitteiden taustalla olevia ongelmia: voiko edellä esitettyihin kysymyksiin vastaamalla luoda lähtökohdat osaamisen nostamiseksi strategiseen keskiöön ja sitä kautta saavuttaa lisäarvoa organisaation esittämän vision saavuttamiseksi? Hiljaisen tiedon merkityksen selvittäminen laadukkaana asiakaskohtaamisen, tehokkaan työskentelyn sekä sitä kautta muotoutuvan mahdollisen kilpailuedun kannalta ovat työn lähtökohtina ja tutkimusongelmina.

Pyrin löytämään vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Millaista hiljaista tietoa yksikössä on ja keillä sitä on? Millä menetelmillä hiljaista tietämystä ja osaamista on aiemmin jaettu? Mitkä ovat toimivimmat menetelmät jakaa hiljaista tietoa tulevaisuudessa? Millaisia haasteita tiedon jakamisessa ja osaamisen kehittämisessä koetaan olevan muuttuvassa toimintaympäristössä?

Olen kerännyt tietoa kirjallisuuslähteistä, artikkeleista, väitöskirjoista sekä aiemmista opinnäytetöistä. Tutkimusongelmaan haetaan vastauksia haastatteluiden ja havainnoinnin avulla. OP Etelä-Hämeen rahoituspalveluiden yksikössä on suuri joukko työntekijöitä, jotka lähentelevät jo eläkeikää. 1990-luvun lamavuodet ovat myös pankkimaailmassa syynä niin kutsuttuun ikäkuiluun työntekijöiden keskuudessa: 1980-luvun lopun noususuhdanteen ja siitä seuranneen laman jälkeen ei lähes kymmeneen vuoteen palkattu uusia työntekijöitä. Tämän vuoksi rahoituspalveluidenkin yksikössä on nähtävissä jakauma nuorten ja vanhempien työntekijöiden välillä. Monilla konkareilla on arvokasta tietoa, kokemuksia ja osaamista, jota nuoremmilta tekijöiltä vielä uupuu. Näiden henkilöiden omat kokemukset ja ajatukset hiljaisen tiedon jakamisesta, sen tärkeydestä ja erilaisista haasteista tai toimimattomista keinoista ovat ensiarvoisen tärkeitä.

Tekniikka ja talous (28.4.2005) kirjottaa artikkelissaan ”Hiljainen tieto kuuluvaksi ja näkyväksi” jo reilu kymmenen vuotta sitten, että silloinen UPM Tervasaaren hallintojohtaja Turkka Heinelon mukaan hiljaisen tiedon systemaattisen tunnistamisen, tallettamisen ja aktiivisen siirtämisen vanhemmilta työntekijöiltä nuorille parantavan organisaation tuottavuuden lisäksi myös työilmapiiriä. Hyöty bisnekselle syntyy hänen mukaansa pienistä asioista ja kun ne lasketaan yhteen, puhutaan suurista summista. Yrityksissä olisikin hyvä varautua hyvissä ajoin hiljaisen tiedon säilymiseen ja siirtämiseen, sillä siinä on kyseessä organisaation strategisen tiedon jakaminen yhä useamman työntekijän käyttöön ja työilmapiirin kehittäminen yhä avoimempaan suuntaan (Moilanen jne 2005, 3).

Jos mitään ei tehdä, kävelee asiantuntijoiden hiljainen tieto ulos organisaatiosta eläköitymisten ja työpaikan vaihdosten mukana. Monet tulevaisuutta ennakoivat organisaatiot ovat aloittaneet hiljaisen tiedon keruun, tallettamisen ja jakamisen. Näinä päivinä markkinat muuttuvat nopeasti, työntekijät siirtyvät työpaikasta toiseen entistä herkemmin ja teknologian tuomat mahdollisuudet laajenevat ennen näkemättömällä vauhdilla. Hiljaisen tiedon tunnistaminen, osaamisen kehittäminen ja jakaminen ovat tekijöitä, joiden työstäminen vaatii aikaa ja suunnitelmallisuutta. Tämän vuoksi tulevaisuudessa menestystä mielivä organisaatio tunnistaa osaamisen ja tietotaidon jakamisen tärkeyden. (Ditkoff 2017-12-06.)

2 HILJAINEN TIETO JA OSAAMISEN JOHTAMINEN

Finanssimaailma elää murroksessa. Digitalisaatio, kiristynyt sääntely ja globalisoituvat markkinat luovat uudenlaisia haasteita, joihin pitäisi pyrkiä vastaamaan mahdollisimman ketterästi ja innovatiivisesti pysyäkseen mukana kilpailussa. Luovuus ja uudistumiskyky ratkaisevat jo alkaneen pelin. Enää pelkät sanat eivät riitä, vaan vaaditaan näkyviä tekoja.

Asiakkaiden odotukset palvelun monipuolisuudesta, nopeudesta ja elämyksellisyydestä ovat muokkautuneet lähivuosien aikana ja luovat omalta osaltaan lisää haasteita jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. Asiakkaiden omatoimisuus ja digitaalisten palveluiden kehittyminen ovat ohjanneet kilpailua pitkälti myös internetin ja verkkokauppojen puolelle, jossa tarjontaa riittää ja sitä on nopeasti sekä helposti saatavilla. Asiakaskäyttäytyminen on muokkaantunut nopeasti myös siihen, että asiakkaat tietävät oman arvonsa markkinoilla ja uskaltavat vaatia enemmän.

Millä joukosta voi erottua? Missä me olemme parempia kuin muut? Kaiken myllerryksen keskellä tulisi muistaa se tosiasia, että monet asiakkaat hakeutuvat aidosti isojen päätösten edessä edelleen oman tutun pankkinsa pakeille. Esimerkiksi henkilöasiakasrahoitukseen liittyvät asuntolainat ja -kaupat toteutetaan edelleen mieluusti paikan päällä ja kasvotusten, sillä niihin liittyy asiakkaiden vahvoja tunteita. Luottamus asiantuntijuuteen ja kotimaisen, mahdolliseen pitkään asiakassuhteeseen perustuvan oman pankin toimintaan koetaan turvalliseksi ja luotettavaksi vaihtoehdoksi. Odotetaan, että asiantuntija osaa ottaa huomioon yksilölliset tarpeet, antaa neuvoja erilaisissa tilanteissa ja huomioida asiakkaan kannalta tärkeässä elämäntilanteessa myös pidemmälle aikajaksolle ajateltuna päätöksien yhdessä pohtimisen.

Muutokset ja odotukset tuovat mukanaan organisaation näkökulmasta sen oman oppimisen. Yksilön, tiimin ja organisaation oppiminen mahdollistavat kyvyn uudistua ja kehittyä, synnyttää uusia toimintamalleja ja palveluinnovaatioita. Osaamisen kehittäminen ja hiljaisen tiedon jakaminen ei itsessään takaa tulosta, vaan on huolehdittava myös oikeanlaisesta johtamisesta sekä ilmapiirin ja organisaatiokulttuurin kehittamisestä (Viitala 2013, 173). Hiljaista tietämystä ei aina tunnisteta organisaatiossa, vaikka sitä on jokaisessa henkilössä. Harva tunnistaa sitä myöskään itsessään eikä myöskään osaa siirtää sitä eteenpäin jaettavaksi. Parhaimmillaan oppiva organisaatio luokin toiminnallaan perustan omalle kilpailukyvyilleen ja menestykselleen, hyvinvoivalle, sitoutuneelle ja motivoituneelle henkilökunnalleen sekä uskollisille ja tyytyväisille asiakkaille.

Tässä kappaleessa kerrotaan mitä on hiljainen tieto, kuinka se syntyy, esitellään sen yleisimmät käsitteet sekä käydään läpi SECI-malli, jonka kautta yksilön hiljainen tieto voidaan saada jaettua organisaation tiedoksi muunnosvaiheiden avulla. Kappaleessa esitellään myös ba-tila, joka on oleellinen käsite tiedon luomisprosessissa.

2.1 Hiljaisen tiedon käsitteet

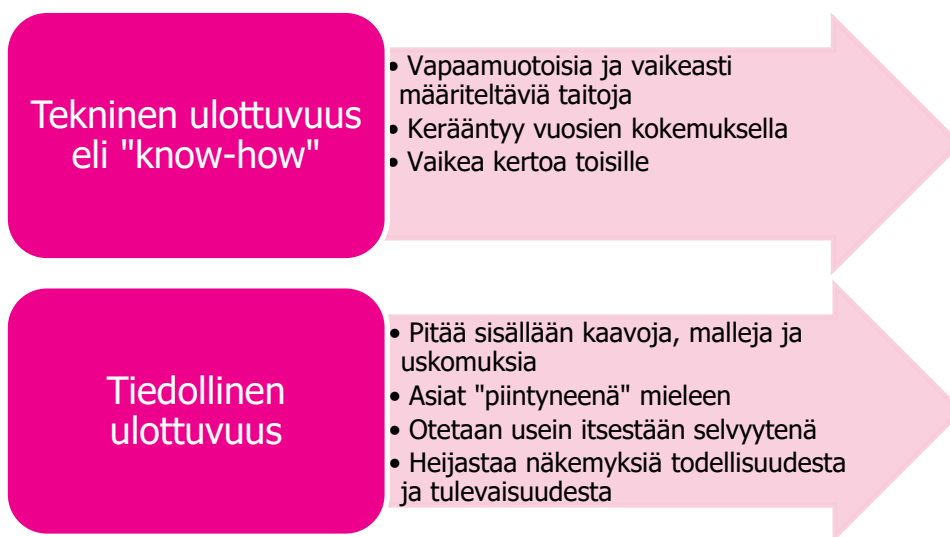
Aluksi on hyvä määritellä mitä tieto itsessään on. Tiedon käsite on nimittäin laaja, monimutkainen ja syvällinen verrattuna esimerkiksi dataan tai informaatioon, jotka usein sekoitetaan tiedon käsitteen kanssa. (Sydänmaanlakka 2007, 189.) Filosofi Platonin mukaan tieto voidaan määritellä olevan hyvin perusteltu, tosi uskomus. Tieto on jotakin todistettavissa olevaa, mikä pohjautuu nykyaikaiseen tieteelliseen maailman kuvaan. Tieto on aina sama havainnoitsijasta riippumatta ja myös silloin, kun kyseessä havaintoihin pohjautuva tieto kuten esimerkiksi ”maa kiertää aurinkoa”, tai yhteisestä sopimuksesta määritelty tieto kuten esimerkiksi pituusyksikkö metrin määritelmä. Käytäntö ja kokemus luovat myös tietoa, jolloin puhutaan hiljaisesta tiedosta. Mutta pelkkä tieto itsessään ei kuitenkaan tuo vielä jonkin asian taitoa tietäjälleen. (Pousi, Karjalainen ja Karjalainen 2016.)

Tiedon sijaan voidaan puhua myös tietämyksestä. Se on tilannekohtaista sekä muuttuvaa, mutta tieto itsessään on usein lopullista tietoa. Tietäminen on ilmiö, johon tarvitaan havainnointia, muistia, oppimista, ymmärrystä, oivaltamista ja kieltä. Voidaan siis ajatella, että tietämys ei sinällään ole taito, vaan siihen vaaditaan edellä lueteltuja kykyjä: mielikuvan luomista hiljaisia merkkejä yhdistäen. (Moilanen jne. 2005, 28.)

Tieto pitää sisällään sekä näkyvää eli eksplisiivistä, että hiljaista tietämystä. Näkyvä tieto on tietoa, jonka voi ilmaista sanoin tai numeroin ja sitä voidaan helposti siirtää menettelytapojen tai kovan datan avulla toisille. Näkyvää tietoa voi käsitellä tietokoneella ja tallentaa eri tietokantoihin. Hiljainen tieto on puolestaan sellaista tietoa, jota on hyvin vaikea ilmaista tai siirtää toisille. (Moilanen jne 2005, 28.)

Suurin osa tutkijoista on kuitenkin yksimielisiä siitä, että iso osa organisaation tietämyksestä on nimetään hiljaisessa muodossa (Suppiah ja Sandhu 2010, 464). Hiljainen tieto on juurtunutta yksilön toimintaa, johon vaikuttaa henkilökohtaiset käsitykset ja näkemykset. Se pitää sisällään ihan- teita, arvoja, intuitiota, aavistuksia ja tunteita. (Moilanen jne. 2005, 28.)

Hiljaisesta tiedosta voidaan erotella vielä kaksi muutakin ulottuvuutta. Luonteeltaan hiljainen tieto voi olla teknistä tai tiedollista eli käytännön tietotaitoa ja rutiinien hallintaa tai asenteita, uskomuksia ja omia mielenkarttoja, kuten kuviossa yksi esitetään. Sitä voisi kuvata sinä jäävuoren osana, joka jää pinnan alle piiloon.



KUVIO 1. Hiljaisen tiedon ulottuvuudet. (Moilanen jne 2005, 28.)

Virtainlahden mukaan (2005) hiljainen ja näkyvä tieto voidaan yhdistää eri-ikäisiin ihmisiin, mutta hiljainen tieto näyttäisi olevan erityisesti ikääntyvien henkilöiden vahvuus. Näillä vanhemmilla henkilöillä on erityinen kyky tulkita informaatiota, johon ei ole ennalta olemassa muodollisia sääntöjä, kuinka sitä tulisi tulkita ja käsitellä. Käytännössä tämä ilmenee luotettavuutena, omatoimisuutena, luovuteena ja kykynä ottaa riskejä. (Moilanen jne. 2005, 29.)

2.1.1 Mitä on hiljainen tieto

Hiljainen tieto on vaikeasti tavoitettavissa olevaa osaamista ja tietoa. Käsite on vaikeasti määriteltävissä, koska kyseessä on tieto, joka on sanatonta ja perimmältään määrittelemätöntä. (Gascoigne jne 2014, 31.) Sitä ei pysty helposti jakamaan dokumenttien, tietokantojen tai prosessien avulla, vaan parhaiten käytännön kautta (Suppiah ja Sandhu 2010, 465). Hiljainen tieto ilmenee siis käytännössä ja sen avulla työteko on sujuvaa: sen avulla tehtävien suorittaminen paranee, työteko on laadukasta, päätöksenteko tehokasta ja asiakaspalvelutilanteet sujuvia. (Virtainlahti 2009, 46–47.)

Osaaminen on usein niin automatisoitunutta, että tekeminen sujuu ilman tietoista ajattelua, jonka vuoksi tietoa on vaikea selittää muille tai tunnistaa. Hiljainen tieto on juurtunut syvälle tietäjänsä uskomuksiin, ideoihin, arvoihin ja ajattelumalleihin ja tietäjä itse ottaa usein tietonsa itsestään selvyytenä. (Nonaka ja Konno 1998, 42.) Usein kokeneet osaajat saattavat jopa vähätellä omaa osaamistaan, sillä heidän on vaikea mieltää omaa tietotaitoaan sen tuntuessa niin itsestäänselvältä. (Kupias ja Salo 2014, 231.) Tällöin tieto on siirtynyt ei-tietoiseen ohjaukseen, jota on kovin vaikea itse tunnistaa omassa tekemisessä, mutta se vaikuttaa jatkuvasti toimintaan ja päätöksentekoon. (Moilanen jne. 2005, 27.)

Hiljaista tietoa on erittäin vaikea nähdä organisaation ulkopuolelta ja sen vuoksi se mielletään organisaation kenties kaikkein tärkeimmäksi kilpailueduksi. Tämä edellyttää, että hiljaista tietoa ei pääsetä karkuun tai hävöksiin tekijöiden vaihtuessa. (Kupias ja Salo 2014, 232.)

Näkyvä tieto	Hiljainen tieto
Asetukset, säännöt, lait	Käytäntö
Ohjekirjat, käsikirjat	Sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen
Prosessikuvaukset	Niksit
Lomakkeet	Psykologinen silmä
Intranet	Tilanneherkkyys
Kirjallisuus	Kokemus
Dokumentit	Aistihavainnot
Teoriat	"Mututuntuma", intuitio

TAULUKKO 1. Esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta organisaatiossa. (Virtainlahti 2009, 46.)

Hiljaisen tiedon määrittelyssä on käytetty myös taulukossa yksi esitettyä jakoa. Hiljaisen tiedon määrittelyn voi mieltää vertaamalla näkyvää tiedon osa-alueita piilossa olevaan eli hiljaiseen tietämykseen. Hiljaista tietoa ei voi artikuloida kovin helposti ja osa siitä on myös niin hiljaista, että sitä voi olla lähes mahdotonta tuoda täysin näkyvään muotoon. (Virtainlahti 2009, 46.)

2.1.2 Miten hiljainen tieto syntyy

Elämässä opitaan jatkuvasti uusia asioita, osa tietoisesti esimerkiksi opiskellen ja osa ei-tietoisesti töitä tehden eli kokemalla, havainnoimalla ja seuraamalla kokeneempia. Pian voi käydä niin, että ulkoiset tietotaidot ovatkin jalostuneet sisäiseksi hiljaiseksi tiedoksi. Hiljaista tietoa voi syntyä kolmella tavalla: sosiaalistumisen, automatisoitumisen ja työkalun tai käsitteen käytön sisäistymisen avulla. (Moilanen jne. 2005, 29.)

Sosiaalistumisessa yksilö oppii kokonaisuuksia ja se tapahtuu yleensä ei-tietoisesti seuraamalla ympäristöään. Näin tapahtuu usein uudelle työntekijälle, joka omaksuu yhteisön toimita- ja ajattelutavat. Toiminta automatisoituu, kun jokin taito siirtyy esimerkiksi paperilta sanoiksi ja siitä edelleen mielikuvaksi. Tällöin yksilön ei tarvitse miettiä mitä hän tekee, vaan tekeminen tapahtuu automaattisesti, ikään kuin refleksin omaisesti. Työkalun tai käsitteen käyttöä voi verrata puolestaan autolla ajamiseen: aluksi opetellaan auton hallintalaitteet ja lopulta niiden tultua tutuiksi, huomio kiinnittyy vain ympäristön liikenteeseen. Moni kauan autoillut ei välttämättä osaa edes kertoa, missä järjestyksessä polkimet olivatkaan. (Moilanen jne. 2005, 29–30.)

Hiljainen tieto karttuu elämän ja uran varrella erilaisten tilanteiden kautta. Pitkään omaa työtään tehnyt ammattilainen tietää mitä tehdään, miksi tehdään, miten tehdään ja kenen kanssa. Vähemmän työelämää nähnyt, nuori vasta-alkaja tietää useimmiten vaan mitä pitää tehdä. (Kiviranta 2010, 167.) Hiljainen tieto liittyy aina osittain haltijansa historiaan ja jokainen havainnoi sekä mieltää asiat omalla tavallaan, ainutlaatuisesti. Tämä tekee tiedosta yksilösidonnaista ja persoonallisuuksien eroavaisuudet tekevätkin hiljaisen tiedon välittämisestä eteenpäin vaikeaa. (Virtainlahti 2009, 49.)

Voidaan sanoa, että hiljainen tieto on myös kokemusperäistä: kokemus näkyy yksilön kyvyssä käyttää uutta tietoa hyväkseen soveltamalla sitä esimerkiksi ongelmanratkaisutilanteissa (Kiviranta 2010, 165-166). Tällöin on kyse niin kutsutusta mututuntumasta: ammattilainen tuntee kehossaan, mitä on tapahtumassa ja tietää, mitä seuraavaksi pitää tehdä. Aistien hyödyntäminen ovat lisäksi hiljaisen tiedon ulottuvuuksia: esimerkiksi puuseppä koskettaa käsillään puun pintaa, jotta hän voi tuntea onko hionta valmis. (Virtainlahti 2009, 50.)

Kokemusten kautta syntyy intuitio, jolloin yksilöllä on kyky nähdä sisäisesti ja tietää suoraan jokin asia, käyttämättä rationaalisia prosesseja. Se voi olla vaikkapa tunne siitä, että nyt ei ole kaikki asiat kohdillaan, vaikka ei tarkkaan ottaen pystytä määrittelemään miksi. Tällöin yksilöä ohjaavat vaistot ja aistimukset, jotka edesauttavat päätöksenteossa. Usein asiantuntijat käyttävät intuitiota jokapäiväisessä työssään ennakoiden tilanteita ja hyödyntäen kokemuksen tuomaa mielikuvapohjaa toiminnassaan. (Virtainlahti 2009, 50–51 ; Giannella 2015-12-21.)

2.1.3 Ba-tila

Tiedon jakamiseen liittyy haaste siitä, kuinka saada yksilön tiedot yhteen kaikkien jaettavaksi ja uuden luomiseksi. Japanilaiset Ikujiro Nonaka ja Noboru Konno (1998) ovat määritelleet tilan, jossa hiljaista tietämystä voi jakaa ja uutta tietoa luoda: ba-tila. Se voi olla fyysinen, virtuaalinen tai henkinen tila, jossa luodaan yhteyksiä henkilöiden väleille. Nonaka oli havainnoinut, että suomalaisessa kulttuurissa on ba-tila nimeltä sauna. Sinne kokoontutaan rentoutumaan ja jakamaan tietämystä vapautuneesti. (Virtainlahti 2009, 170–171.)

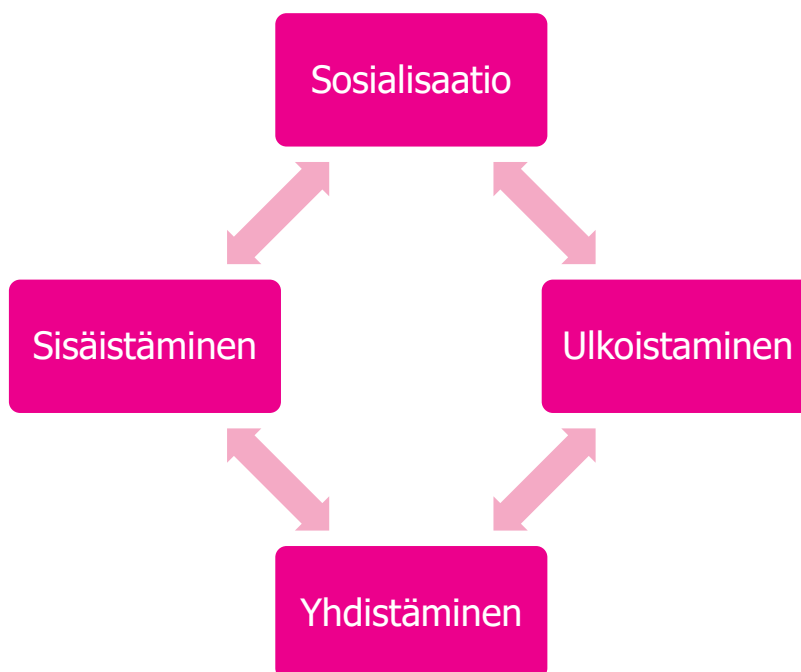
Organisaatioissa tulisi olla fyysisiä ba-tiloja tietämyksen jakamisen ja hyödyntämisen paikaksi. Esimerkiksi ruokailu- ja taukotilat sekä virkistäytymistilat voivat toimia paikkoina, joissa työntekijät voivat vaihtaa vapaasti ajatuksiaan. Henkinen ba-tila voi puolestaan syntyä missä vaan. Usein se syntyy vuorovaikutussuhteessa ideoita jakamalla. (Virtainlahti 2009, 170–171.)

Tulevaisuuden haasteina monissa organisaatioissa on ba-tilojen luominen ja sitä kautta hiljaisen tiedon jakaminen tehokkaammin. Hiljaista tietoa voidaan jakaa, kunhan tieto saadaan ilmaistua esimerkiksi tarinoiden välityksellä tai tapahtumia ja tilanteita sivusta seuraamalla (Gascoigne jne 2014, 187). Kun yhteydet toimivat henkilöstön välillä, on ilmapiiri paljon vapautuneempi ja luottavaisempi, joiden turvin omaa tietämyksen jakaminen helpottuu.

Kaiken pohjana toimii organisaatiokulttuuri, jota olisi tärkeä rakentaa ja muokata luottamusta tukeväksi. (Virtainlahti 2009, 171–172.) Monet organisaation johtajat tunnistavat nykyisen organisaationsa kulttuurin olevan merkittävänä esteenä tiedon jakamisessa ja kehittämisessä. Työntekijät saattavat mieluummin pantata organisaation menestymisen kannalta tärkeää hiljaista tietoa itsellään, jos organisaation kulttuuri kannustaa liiaksi henkilöstöä kilpailemaan keskenään tiedoillaan eikä niinkään niiden jakamiseen työyhteisössä. (Suppiah ja Sandu 2010, 465 ; Virtainlahti 2009, 209.)

2.1.4 SECI-malli

SECI-malli on tiedon luomisen prosessimalli, jonka ovat kehittäneet japanilaiset tutkijat Nonaka ja Takeuchi. Vaikka malli perustuu kahden vuosikymmenen takaiseen teoriaan, se on edelleen vahvasti käytetty tukiranka hiljaiseen tietoon liittyvissä tutkimuksissa. Malli kuvaa neljän portaan kautta, kuinka tieto muunnetaan hiljaisesta tiedosta näkyväksi ja takaisin näkyvästä hiljaiseksi. Organisaatiossa tiedon luominen on jatkuvaa vuorovaikutusta hiljaisen ja näkyvän tiedon välillä. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 62–63; Virtainlahti 2009, 98.) Vuorovaikutus näiden välissä johtaa lopulta uuden tiedon syntymiseen (Nonaka ja Konno 1998, 42.)



KUVIO 2. Seci-malli (Nonaka ja Takeuchi 1995, 62.)

Seci-malli muodostuu englanninkielisten sanojen socialization (sosialisaatio), externalization (ulkoistaminen), combination (yhdistäminen) ja internalization (sisäistäminen) alkukirjaimista. Kuviossa kaksi tietoa alkaa yksilöstä ja sen tulee päätyä organisaation tietämykseksi. Mallin mukaisesti uusi tieto syntyy hiljaisen tiedon ja näkyvän tiedon vuorovaikutussuhteen ansiosta. Tiedon muunnoksen portaat ovat:

Sosialisaatio (hiljaisesta tiedosta hiljaiseksi)

Sosialisaatiossa tietoa välitetään hiljaisesti ajattelumallien ja teknisten taitojen avulla. Tietoa hankitaan toisilta "äänettömästi" esimerkiksi seuraamalla vanhempaa kollegaa tarkkailun, jäljitelyyn ja harjoittelun avulla (Nonaka ja Takeuchi 1995, 64–65). Olennaista on, että kokemus välittyy. Sosialisaatiossa tietoa ja kokemuksia jaetaan yhteisöllisesti kahden tai useamman henkilön välisessä vuorovaikutuksessa. Tässä kokemuksen jakamisen prosessissa syntyy uutta hiljaista tietoa, käsityksiä ja toimintamalleja. (Virtainlahti 2009, 98–99).

Ulkoistaminen (hiljaisesta tiedosta näkyväksi)

Ulkoistamisen prosessissa hiljainen tieto muuntuu näkyväksi. Hiljaisesta tiedosta tehdään näkyvää artikuloiden esimerkiksi käsitteiden, kielikuvien, oletuksien, mallien ja vertauksien eli analogien avulla (Virtainlahti 2009, 99). Tieto muuttuu sanoiksi. Kielikuvien avulla edistetään vuorovaikutusta ja havainnointia henkilöiden kesken. Neljästä tiedon muuntumisen mallista, ulkoistamisessa luodaan uutta esimerkiksi suunnittelu- ja kehityspalaverissa, joissa ihmiset yhdistävät tietonsa uudella tavalla ja kielikuvien avulla ilmaisevat mitä he tietävät, mutta eivät osaa muuten pukea sanoiksi (Nonaka ja Takeuchi 1995, 65–66). Kun tieto on saatu näkyväksi, sitä voi alkaa jalostaa eteenpäin ja dokumentoida.

Yhdistäminen (Näkyvästä tiedosta näkyväksi)

Yhdistämisen prosessissa uusi näkyvä tieto yhdistetään olemassa olevaan näkyvään tietoon ja luodaan sitä kautta laajempia toimintamalleja. (Virtainlahti 2009, 100.) Henkilöt vaihtavat tietoa esimerkiksi dokumenttien, tapaamisten, puhelinkeskusteluiden tai tietokonejärjestelmien kautta. Uusi tieto saavutetaan lajittelemalla olemassa olevaa informaatiota sekä lisäämällä, yhdistämällä ja luokittelemalla sitä. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 67.) Yhdistämistä tapahtuu esimerkiksi palaverissa, kun sovitut asiat dokumentoidaan ja niiden pohjalta laaditaan organisaatiolle tai tiimille ohjeita.

Sisäistäminen (Näkyvästä tiedosta hiljaiseksi)

Sisäistämässä näkyvä tieto muuntuu hiljaiseksi tiedoksi usein esimerkiksi silloin, kun uudet toimintamallit otetaan käyttöön omassa työssä eli opitaan käytännön tekemisen kautta. Prosessia helpottaa, jos tieto on dokumentoitu ohjeiksi tai suullisiksi tarinoiksi. Dokumentaatio ja käsikirjat helpottavat yksilöä sisäistämään kokemuksia ja muuntamaan näkyvän tiedon hiljaiseksi omaan toimintaan. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 69.)

2.2 Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Tietämyksen tunnistaminen on oleellinen lähtökohta, jotta organisaation kannalta oleellista ja arvokasta tietoa pystytään jakamaan. Sen esille tuominen vahvistaa organisaatiota ja mahdollistaa toiminnan jatkuvuuden tulevaisuudessa. Kriittisen hiljaisen tiedon tunnistaminen siis takaa organisaation toimintakyvyn. (Virtainlahti 2009, 87–88.) Ydinosaaminen tai kriittinen tieto kerrostuu organisaation kulttuuriin ja erottaa sen muista kilpailijoista. (Kupias, Pirinen ja Peltola 2014.)

Kriittinen hiljainen tietämys voidaan määritellä sellaiseksi tiedoksi, jota ilman organisaation toiminta on vaarassa. Se on erityistä osaamista ja tietämystä kaikkein tärkeimmistä asioista liiketoiminnan kannalta. Kriittisen tietämyksen varmistamiseksi kannattaa laatia toimintasuunnitelma, jossa on tarkennettu ja tunnistettu keiden hallussa kriittistä hiljaista tietoa on ja kuinka sen jakaminen eteenpäin

varmistetaan. Mikään asia ei saisi liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta olla vain yhden ihmisen hallussa. (Virtainlahti 2009, 89.)

Organisaatiolle tärkeät asiat kriittisen tiedon tarkastelussa:

- Tietyn ammatin sisältämä taito
- Kuka organisaatiossa tietää ja mitä
- Kuinka asiat hoidetaan
- Kuka osaa parhaiten jonkin tietyn työn tai järjestelmän
- Kenellä on tiedot yrityksen historiasta
- Asiakastuntemus
- Liiketavat toimialueella
- Tieto, kuinka tiimi kootaan
- Miten lähestytään ongelmaa

(Virtainlahti 2009, 86.)

Haasteellista hiljaisen tiedon tunnistamisessa on se, että usein tietämyksen haltija ei tunnista omaa tietämystään kriittiseksi tiedoksi. Tunnistaminen vaatii uuden tavan ajatella ja tarkastella omaa työtä. Välillä täytyy pohtia ajattelemaan, mitä minä osaan ja tiedän, miten minä toimin missäkin tilanteessa ja keneltä kysyn apua. Tunnistaminen on sekä itse tietäjän, mutta myös esimiehen vastuulla. Hyvä esimies osaa ohjata alaistaan tuomaan esiin arvokasta tietämystään erilaisin keinoin. (Virtainlahti 2009, 85-86.) Urasuunnittelussa ja kehityssuunnitelmia laatiessa tulee ottaa huomioon hiljaiset tietäjät ja tiedon jakaminen, jotta tarvittavaa osaamista on olemassa liiketoiminnan tarpeisiin tulevaisuudessa (Kiviranta 2010, 174).

2.3 Hiljaisen tiedon johtaminen ja esimiehen tehtävät

Esimiestyön ja työyhteisöjen kehittämisen haasteena on hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen henkilöstön ikääntyessä tai vaihtuvuuden lisääntyessä. Hiljaisen tiedon siirrossa ei ole kyse mekaanisesta työvaiheesta vaan koko työyhteisön arvomaailman ja vuorovaikutussuhteiden kehittäminen sekä erilaisten keinojen tehostaminen nykyisen henkilöstön johtoon ja kehittämiseen liittyen. (Moilainen jne. 2005, 14.)

Tiedon ja osaamisen johtamiseen vaikuttaa monet tekijät, jotka voivat joko edesauttaa tai estää tietämyksen johtamista organisaatiossa. Yksi tärkeimmistä tekijöistä on mahdollistaminen eli niiden olosuhteiden tai edellytysten luominen, joissa hiljaista tietämystä pystytään onnistuneesti johtamaan (Moilainen jne. 2005, 14). Tämä jää usein esimiesten ja johdon vastuulle.

Johto on itsessään avainasemassa silloin, kun organisaatiossa on meneillään suuria hankkeita tai projekteja ja jalkautetaan uusia toimintamalleja käytäntöön. Sama pätee hiljaisen tiedon johtamisessa. Johdon laatimaa visiota ja strategiaa käytetään eri painopisteiden määrittelyssä sekä organisaation varojen ja muiden resurssien suuntaajana (Kiviranta 2010, 175). Mikäli johto ei ymmärrä

osaamisen ja hiljaisen tiedon roolia lisäarvon tuottamisessa, saattaa hiljaisen tiedon johtamisen soveltaminen jäädä yksittäisen esimiehen harteille, jolloin myös tulokset jäävät laimeiksi. Ylimmän johdon rooli on siis oleellinen.

Hyvä johtoporras toimii itse esimerkkinä ja sen edustajien tulee toimia sen mukaisesti, mitä organisaatiossa halutaan saada tapahtumaan. Johtamiskulttuuri voi olla tietämyksen jakamisen ja hallinnan kannalta joko sitä edistävä tai estävä tekijä: johdon suosimat toimintamallit valuvat esimiesten kautta kaikille tasoille asti. Johtamiskulttuurin on tuettava tietämyksen hyödyntämistä, jotta se saadaan toteutumaan käytännössä. (Virtainlahti 2009, 205-206.) Organisaation tulevaisuuden visiot ja strategiamääritykset kertovat sen, mitä organisaatiossa aiotaan tulevaisuudessa tehdä (Kiviranta 2010, 175-176). Tämän jälkeen rakennetaan johtotasolta alaspäin polut osaamisen kehittämisen ja hiljaisen tietämyksen tunnistamisen ja jakamisen eteenpäin viemiseksi.

Hiljaisen tiedon jakaminen on mahdollista vain, jos tunnistetaan ensin hiljainen tietäjä ja saadaan hänelle esimerkiksi työpari. Usein paras vaihtoehto on löytää konkarille nuorempi työpari, jotta osamista päästään heti toteuttamaan käytännössä. (Kiviranta 2010, 176.)

1. Määritellään tulevaisuuden osaamistarpeet strategian avulla.
2. Määritellään yksikön tämän hetkinen ydinosaaminen.
3. Verrataan kahta edellistä.
4. Listataan jokaisen osaamisen kohdalle sen hallitsevat työntekijät.
5. Valitaan listalta ne osaamiset, joiden perässä on vain yksi nimi.
6. Asetetaan edellisen kohdan osaamiset kriittisyysjärjestykseen.
7. Etsitään uudet henkilöt, joille kriittistä tietoa voidaan jakaa.

TAULUKKO 2. Esimiehen tehtävät tunnistamisessa. (Kiviranta 2010, 176.)

Taulukon kaksi mukaan etenemällä tuloksena on lista, johon on listattu organisaation tai yksikön ydinosaaminen ja kriittinen hiljainen tieto. Kun on hahmoteltu mitä osaamista tarvitaan, kenellä sitä on ja kenelle sitä voisi edelleen siirtää, päästään käsiksi itse toteuttamiseen. (Kiviranta 2010, 176.) Hiljaisen tiedon ja osaamisen tunnistaminen liittyvät läheisesti toisiinsa. Molempien kohdalla on tärkeää tunnistaa oleelliset osa-alueet organisaation menestymisen kannalta, ennen kuin ne menetetään. On rajattava selkeästi kaikkein tärkeimmät tekijät tai osa-alueet, joiden avulla tuloksia saadaan aikaiseksi nyt ja tulevaisuudessa (Virtainlahti 2009, 88).

Esimies on tärkeässä roolissa, kun luodaan tietämyksen hallinnalle sopivaa kulttuuria ja osaamista arvostavaa ilmapiiriä sekä sitoutetaan työntekijöitä organisaatioon ja omaan työhön. Työntekijä on nimittäin työnantajalleen lojaali ja on valmis tarvittaessa venymään työnsä puolensa ollessaan sitoutunut työhönsä. Työnantajan ja esimiehen on kuitenkin osoitettava sitoutumista myös työntekijää kohtaan, sillä kyseessä on kahden kauppa: työntekijään luotetaan, hänelle annetaan mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja kehittyä työssään. Esimerkiksi nuorilla työntekijöillä sitoutumista lisäävät kiinnostava työ ja hyvät kollegat, mutta heikentäviä tekijöitä ovat muun muassa huono esimiestoiminta ja etenemismahdollisuuksien puute. Sitoutuminen näkyy koko organisaatiossa pieninä henkilöstön vaihtuvuutena, kehittämisinnoikkaana henkilökuntana ja parempana työn tuloksena. (Viitala 2013, 16.)

2.4 Mittaaminen ja arviointi

Jotta toimenpiteiden vaikuttavuus saadaan selville, täytyy niitä mitata. Hiljaisen tietämyksen hallinnan ja johtamisen kannalta on tärkeä valita heti alussa mittarit kullekin toiminnolle, jotta tiedetään missä vaiheessa hallinnassa mennään ja millaista kehitystä on tapahtunut. Mittareiden valinnassa on oltava tarkkana, sillä ne määrittävät pitkälti sen, miten käytännössä toimitaan eli niillä voi olla joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus. Hiljainen tietämys on abstraktia, joten numeeristen mittareiden sijaan käytetään indikaattoreita. Indikaattorin avulla saadaan suuntaa antavaa ja arvioivia kuvauksia mittauskohteesta. (Virtainlahti 2009, 189.)

Osaamisen taso näkyy organisaation tuloksessa. Alla olevassa taulukossa on esitelty mittareita, joilla on yhteys osaamiseen ja oppimiseen.

Tuottavuus	Kuinka hyvin osaamista voidaan tietystä aikayksikössä käyttää?
Työilmapiiri, vaihtuvuus ja sairaspoissaolot	Kuinka hyvin ihmiset viihtyvät töissä ja kuinka motivoivina he sitä pitävät?
Asiakastyytyväisyys	Tyytyväinen asiakas ja henkilöstö kulkevat käsi kädessä.
Aloitteet ja kehitysehdotukset	Nämä kuvaavat ihmisten muutovalmiutta ja oppimishalua.
Osaamisen muodolliset mittarit, ammattitutkintojen ja muiden tutkintojen määrä	Nämä kuvaavat kouluttautumisen mukana tullutta osaamisen lisäystä.

TAULUKKO 3. Osaamiseen ja oppimiseen liittyviä mittareita. (Virtainlahti 2009, 191.)

Osaamisen kehittämistä ja hiljaisen tiedon jakamista voi seurata monen eri tekijän kautta. Taulukossa kolme on kuvattu nämä tekijät. Osaaminen näkyy edellä esiteltyjen osa-alueiden lisäksi palvelun laadussa, joka houkuttelee asiakkaita ja parantaa organisaation brändiä, asiakastyytyväisyydessä ja -uskollisuudessa, joiden kautta saadaan kustannussäästöjä ja parempaa kannattavuutta, parem-

missa prosesseissa ja palvelussa, jotka edesauttavat läpimenoaikojen nopeutumista sekä kilpailukyvyn lisääntymistä sekä hyvinvoinnissa ja yhteistyössä, sillä hyvinvoivat ihmiset vaikuttavat suoranaisesti menestykseen ja yhteisöllisyyteen, jotka ovat ratkaisevia tekijöitä työelämässä. (Virtainlahti 2009,190.)

Hiljaisen tiedon ja osaamisen merkitystä voi mitata myös tiettyjen hiljaisen tietämyksen johtamisen elementtien kautta. Se, kuinka hiljaista tietoa tunnustetaan organisaatiossa, näkyy muun muassa työtyytyväisyystutkimuksissa, ilmapiirimittauksissa ja työkuultuurikartoituksissa. Jonkinlaista suuntaa voi saada myös palkitsemisjärjestelmiä arvioimalla: miten osaaminen ja tietämys on huomioitu palkitsemisessa? Myös ikäjohtamisen toteuttaminen luo pohjaa osaamisen arvostamiselle organisaatiossa. (Virtainlahti 2009, 194.) Näin saadaan tietoa siitä, mihin suuntaan toiminnan olisi kehityttävä sekä organisaation että yksilön näkökulmista. Yksilöt muodostavat toimivan organisaation ytimen. (Kiviranta 2010, 174.)

Osaamisen tunnustamisen arvioimisessa voi käyttää tarkistuslistaa:

- 1) Onko organisaatiossa toimiva aloite- tai kehitysideajärjestelmä?
- 2) Millä tavalla kokemukseräistä tietoa on dokumentoitu esimerkiksi työohjeiden, toimintatapojen kuvausten tai niksiä muotoon?
- 3) Miten dokumentoitua tietoa päivitetään?
- 4) Miten eri dokumentit ovat organisaation jäsenten saatavilla?
- 5) Onko dokumentoinnissa aukkoja ja mitä asioita pitäisi vielä dokumentoida?

(Virtainlahti 2009, 195.)

Aloitteista ja kehitysideoista saadaan parhaimmillaan isot säästöt organisaatiossa ja usein myös toiminnan ja prosessien laatu paranee. Näin hyödynnetään henkilöstön tietämystä ja ammattitaitoa työn kehittämisessä. Myös dokumentoitu tietämys kertoo siitä, miten organisaatiossa tunnustetaan ja nostetaan tietoa esille: onko dokumenteissa kuvauksia työvaiheista ja erityisistä ongelmatilanteista, kuinka tarkkoja, havainnollistavia ja laadukkaita ohjeet ovat sekä ovatko ne kaikkien saatavilla vai yhden henkilön mapin takana. (Virtainlahti 2009, 194-195.)

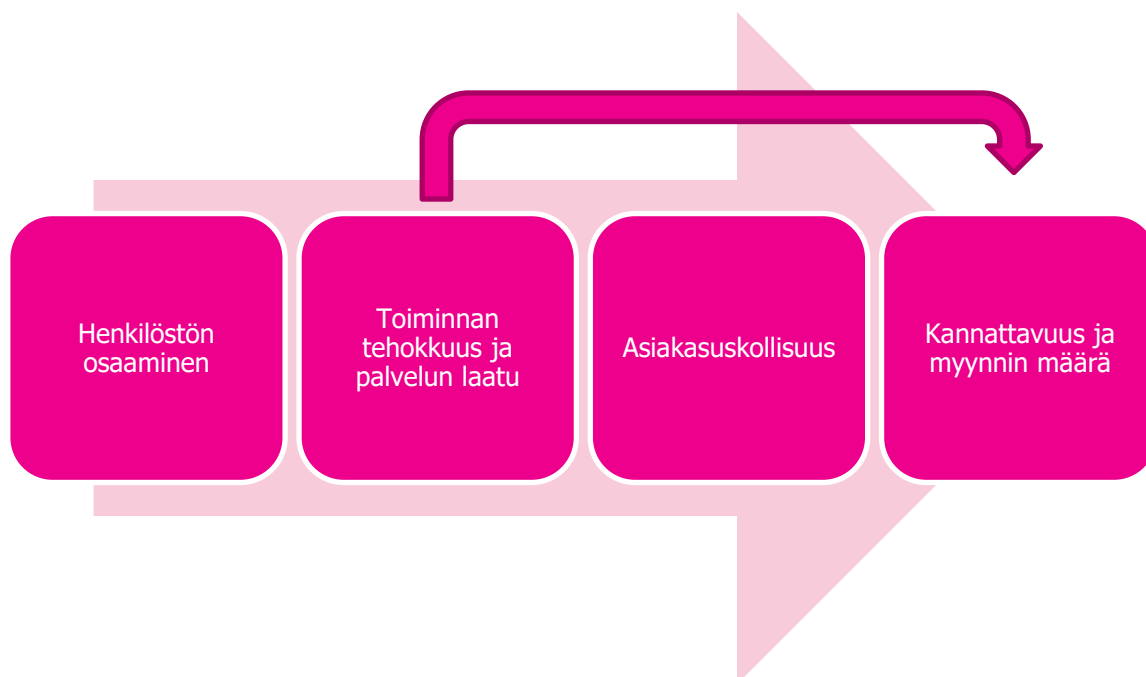
3 OSAAMINEN ON STRATEGINEN KILPAILUTEKIJÄ

Strategia ratkaisee organisaation menestymisen pitkällä tähtäimellä. Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta alati muuttuvassa maailmassa (Kamensky 2006, 20.) Organisaatiot voivat itse vaikuttaa ympärillään tapahtuviin muutoksiin, ennakoida ja analysoida sekä muokata omaa toimintaansa. Organisaation kilpailukyky riippuu kuitenkin ennen kaikkea siitä, millaista osaamista yrityksessä on, kuinka sitä hyödynnetään ja käytetään sekä kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. (Viitala 2013, 170.)

Tässä kappaleessa kuvataan, miksi osaaminen on strateginen kilpailutekijä. Lisäksi tutuksi tulevat myös osaamiseen ja sen johtamiseen liittyvät käsitteet sekä hiljaisen tiedon ja osaamisen siirron eri menetelmät, jotka koskettavat erityisesti tutkimuksen kohdeorganisaatiota.

3.1 Osaamisen merkitys strategiassa

Osaamisen kehittämällä on suurin potentiaali luoda organisaatiolle pysyvää arvopohjaa ja merkittävää kilpailuetua (Bukowitz ja Williams 2000, 247). Paremmuus kilpailijoihin nähden perustuu aina taustalla olevaan osaamiseen ja yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen kehittämiseen (Viitala 2013, 170). Jos strategiassa on aiemmin määriteltä mitä organisaatio aikoo tehdä saavuttaakseen kilpailuetua, niin nyt sen on lisäksi kysyttävä, minkälaisen osaamisen tuo etu vaatii. Näin ollen kilpailun kohteeksi nousee osaamisen kehittäminen: on kilpailtava myös laadulla ja kehitysnopeudella eli johdettava osaamista. (Viitala 2005, 63.)



KUVIO 3. Esimerkki menestystekijöiden välisistä yhteyksistä. (Viitala 2005, 93).

Organisaatiossa voidaan määritellä toimintaprosessin ketjun avaintoiminnot, joiden avulla se tarjoaa asiakkailleen ratkaisevan lisäarvon. Yllä näkyvässä kuviossa kolme, on esitetty nämä avaintoiminnot. Näiden organisaation hallussa olevien voimavarojen varassa rakentuvasta strategisesta etenemisestä

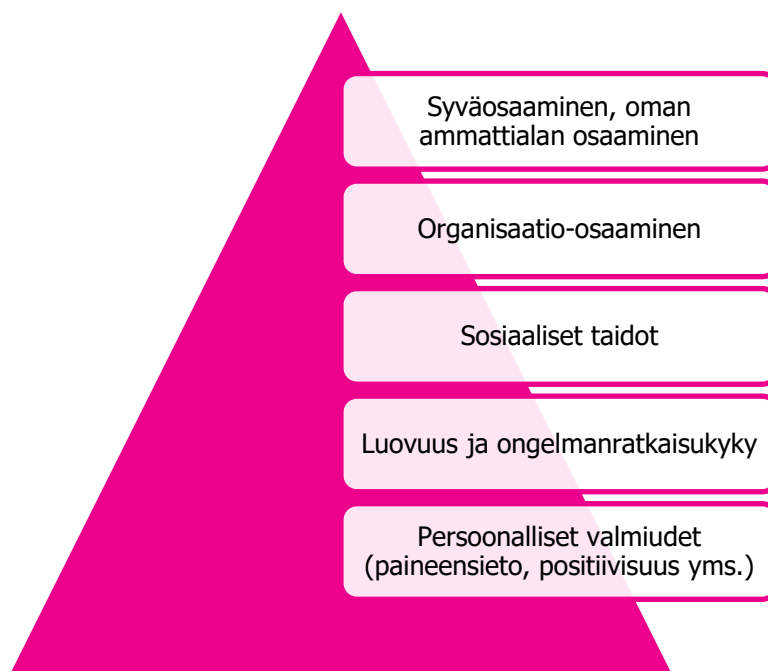
käytetään myös termiä resurssiperusteinen strategia. Tällöin strategisen suunnittelun painopiste on olemassa olevien kyvykkyyksien hyödyntämisessä ja ydinkyvykkyyksien tunnistamisessa. (Viitala 2005, 70-71.) Menestys voidaan saavuttaa sellaisen osaamisen varassa, jota muiden on vaikea kopioida ja jopa tunnistaa. Näitä kyvykkyyksiä kannattaa suojella ja kehittää, sillä siitä hyötyy parhaimmillaan sekä yritys itse että työntekijä. (Bukowitz ja Williams 2000, 291.)

Osaaminen on myös yksi suorituskyvyn tekijä yrityksessä ja se varmistaa muiden suorituskykytekijöiden saavuttamisen. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä yksilöiden suorituskyky on useimmiten kiinni nimenomaan osaamisesta eikä esimerkiksi siitä, että tavoitteiden asetanta olisi jollakin tavalla epäselvä. Suorituskyky itsessään koostuu kaikesta siitä, minkä varassa hyvä työsuoritus voi syntyä: riittävä osaminen, hyvät työolosuhteet ja välineet, motivoiva kannustejärjestelmä sekä työntekijän psyykkinen ja fyysinen hyvinvointi. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen ovatkin tuoneet uusia painopisteitä perinteisiin toiminnan tuloksen mittareihin. (Viitala 2005, 90-91.)

3.1.1 Osaamisen tunnistaminen

Inhimillinen pääoma tukee työyhteisöä tuottavuudessa ja organisaation kyvyssä uudistua (Sosiaali- ja terveysministeriö 11.3.2015). Se pitää sisällään henkilöstöön ja työyhteisöön sidoksissa olevia aiheettomia resursseja kuten osaamista, taitoja ja niitä kykyjä, joilla on erityistä taloudellista merkitystä organisaatiolle (Lengnick-Hall ja Lengnick-Hall 2003, 45). Osaaminen itsessään rakentuu puolestaan yksilön tai tiimin tiedoista, taidoista ja asenteista (Kupias, Pirinen ja Peltola 2014).

Työtehtävien edellyttämistä valmiuksista puhuttaessa käytetään usein sanaa ammattitaito tai kompetenssi. Ammattitaitoinen henkilö hallitsee työtehtävänsä niin, että pystyy suoriutumaan niistä itsenäisesti, kantaa vastuun työsuorituksesta sekä tuloksista ja tuottaa onnistumisia myös muutoksien keskellä. (Viitala 2005, 115-116.) Ammatin kannalta on hyödyllistä osata käyttää osaamista ja tietoa myös luovasti, priorisoida sekä organisoida työtehtäviä, työskennellä ryhmässä ja toimia joustavasti. Myös oman toiminnan ja osaamisen arviointi ovat arvokkaita taitoja. (Kupias jne 2014.) Ammattitaidon ja osaamisen rakentumista voidaan kuvata pyramidin avulla, kuten alla näkyvässä kuviossa neljä on esitetty.



KUVIO 4. Osaamispyramidi. (Viitala 2005, 116.)

Osaamiseen vaikuttavat motivaatio ja asenne. Asenteet kertovat yksilön arvomaailmasta ja motivaatio antaa yksilön toiminnalle suunnan. Molemmat ovat tärkeitä sen kannalta, kuinka henkilö käyttää taitojaan ja tietojaan tehtävässään. Kuviossa neljä kuvatun pyramidin osa-alueet kuvastavat ammatitaidon eri osa-alueita: mitä lähempänä jokin taito on pyramidin perustaa, sitä lähempänä se on persoonallisuutta ja ihmisenä kehittymistä. Pyramidin huipulla oleva taito liittyy puolestaan lähemmin suoritettavaan työtehtävään. (Viitala 2005, 115-116.)

Niin osaamisen kuin hiljaisenkin tiedon tunnistamisessa voi käyttää apuna esimerkiksi osaamiskarttaa ja tavoiteprofiilia. Osaamiskartassa kuvataan kaikki ne osaamisen osa-alueet, joita organisaatiossa tai yksikössä tarvitaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Osaamiskartassa voidaan kuvata tarvittavaa nykyistä osaamista tai muodostaa aivan uusi osaamisvalikoima, jonka avulla pyritään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin sekä tarpeisiin ja varmistetaan henkilöstön jatkuva kehittyminen ja oppiminen. Osaamisen kartoituksessa tarvitaan myös tavoiteprofiili eli hahmotellaan kartan avulla, mihin kohteisiin kenenkin henkilön kohdalla tarvitaan kehitystä ja mille tasolle osaaminen olisi hyvä saada. (Virtainlahti 2009, 91-93.)

Osaamiskartoitus on erinomainen työkalu, jonka avulla henkilöstöä autetaan tunnistamaan omaa osaamistaan ja sitä kautta päästään käsiksi myös hiljaisen tiedon tunnistamiseen. Kartassa voidaan kuvata nimittäin myös arvoja, asenteita ja käsityksiä, jotka auttavat saamaan hiljaista tietämystä esille esimerkiksi esittämällä kysymyksen ”mitä käytännössä tarkoittaa tässä tehtävässä, että henkilö on asiansa huippuosaaja?”. Kysymyksellä haetaan vastausta siihen, kuinka tietystä työtehtävässä toimitaan, millaista hiljaista tietämystä huippuosaajalla on ja miten se ilmenee käytännössä. (Virtainlahti 2009, 93-94.)

3.1.2 Yksilön ja organisaation oppiminen

Lehtonen (2002, 188) on väitöskirjassaan todennut, että osaaminen rakentuu ja kehittyy tutkimuksen mukaan ajan ja toiminnan myötä. Organisaatiota tulisi johtaa niin, että oppiminen ja uuden tietämyksen luominen olisivat keskiössä, sillä yksilön oppimiseen ja osaamisen rakentumiseen vaikuttavat niin toimintaympäristö kuin tehdyt valinnat, organisaationa toimiminen ja toiminnan kehittäminen. Myös Lisa Quast (2012) toteaa artikkelissaan, että aktiivinen osaamisen johtaminen luo parhaimmillaan organisaation sisälle kulttuurin, jonka kautta yksilöt arvioivat jatkuvasti omaa sekä tiimensä toimintaa etsien kehityskohteita. Tällöin oppimisesta on luotu myös osa organisaation kulttuuria, jolloin organisaation jäsenet haluavat itse parantaa prosessien kulkua ja sujuvoittaa toimintaa.

Yksilön oppiminen ja osaaminen on kaiken lähtökohta. Oppimisessa yksilö hankkii tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka muuttavat hänen tapansa toimia. Kaikki opittu muokkaa aiempaa kokemusta ja johtaa lopulta tiedon soveltamiseen käytännössä. Yksilön oppimista ja sitä kautta osaamisen kehittämistä ohjaavat pitkälti hänen omien taitojensa lisäksi organisaation visio ja arvot. Organisaatiolla on mahdollisuus luoda ne rakenteet, jotka tukevat osaamista ja oppimista sekä palkita osaamisen kehittämisestä. (Sydänmaanlakka 2007, 50.)

Pentti Sydänmaanlakka (2007, 55) on määritellyt oppivan organisaation seuraavanlaisesti: *”Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti – se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan.”* Liiketoiminnan ytimenä tulisi olla oppiminen ja osaaminen. Älykäs organisaatio tukee suoritusta, osaamista ja tiedon johtamista saavuttaakseen menestystä ja täyttääkseen aiemmin esitetyn määritelmän pärjätäkseen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Organisaatiot, jotka menestyvät ja kukoistavat, oppivat ajan kanssa johdonmukaisesti muuttamaan omaa toimintaansa strategisesti arvokkaihin suuntiin ja tekemään sen kilpailijoitaan nopeammin (Boudreau ja Ramstad 2008, 293). Kun organisaatio kykenee tunnistamaan osaamisen kehittämisen tarpeet, uudistaa osaamistaan ja hyödyntää sitä, puhutaan oppivasta organisaatiosta (Viitala 2013, 171).

3.1.3 Oppimismyönteinen organisaatiokulttuuri

”Ei henkilöstö pelkäästään luo kulttuuria. Suuri vaikutus on johtamisella. Se ohjaa yhteisön toimintaa ja siten myös kulttuurin syntymistä.” – Tuula Vähäkainu-Kujanen (Kuusela 2015, 136.)

Organisaation kulttuuria voidaan pitää yrityksessä olevien perusolettamuksien mallina, joka on kehittynyt ajan saatossa (Helsilä 2002, 56). Se on ikään kuin organisaation persoonallisuus, johon vaikuttaa monet tekijät kuten toimiala, koko, ikä, rakenne, paikkakunta ja asiakaskunta (Virtainlahti 2009, 208). Käytössä olevan ”mallin” on todettu olevan niin hyvä ja toimiva, että se halutaan opettaa myös uusille taloon saapuville työntekijöille. Organisaatiokulttuuri pitää sisällään arvojen ja uskomusten tason, erilaisia pelisääntöjä ja normeja, joiden mukaan organisaatiossa tulisi toimia. Joissakin yrityksissä tämä saattaa näkyä ohjesääntöinä ja menettelytapoina, mutta myös legendaarisina tarinoina menneiden aikojen tapahtumista ja tilanteista. (Helsilä 2002, 56.)

Myös ilmapiiri heijastelee organisaatiokulttuuria: se kertoo, kuinka henkilöstö kokee organisaation ja sen toimintamallit (Virtainlahti 2009, 208). Kulttuuri muodostuu opituista tavoista ja yhdistää vakiintuneen yhteisön jäseniä perusolettamuksien sekä uskomuksien kautta. Erilaiset tavat ja toimintamallit ohjaavat yhteisön tekemistä ja käyttäytymistä ja muuttuvat vähitellen sen tunnusmerkiksi. Organisaatiokulttuurin käsite koetaan merkittäväksi erityisesti silloin, kun pitäisi käsitellä ja ymmärtää työyhteisössä tapahtuvia näennäisesti selittämättömiä asioita. (Kuusela 2015, 14.)

Organisaation kulttuuria kannattaa tarkastella varsinkin silloin, kun tavoitteena on mahdollistaa osaamisen ja tietämyksen jakamisen kannalta optimaaliset olosuhteet. Jo mainittujen arvojen kautta henkilöstö tietää mikä on oikeaa ja väärää sekä tavoiteltavaa tai vältettävää toimintaa. Arvojen kautta johto voi myös viestiä, että tietämyksen jakaminen ja hyödyntäminen ovat tavoiteltavaa ja oikeaa toimintaa. Olennaista on, että sanoista tulee käytännön toimintaa, jonka kautta arvot saadaan liitettyä arkeen. (Virtainlahti 2009, 209.)

Organisaatiokulttuurista kannattaa olla kiinnostunut, sillä esimies pystyy hyödyntämään ryhmänsä arvostuksia ja toimintaa ohjaavia periaatteita omassa työssään ja myös johto saa kulttuurista tietoa, kuinka esimerkiksi jokin muutos kannattaa suunnitella ja toteuttaa. Kulttuuria tarvitaan sisäisten, mutta myös ulkoisten haasteiden voittamiseen, sillä vahva ja yhtenäinen kulttuuri tekee ryhmästä parhaimmillaan tuottavan sekä tehokkaan. (Kuusela 2015, 15.)

Koska osaamisen kehittämistä tukevalla ja oppivalla organisaatiolla on kyky muuntua ja uudistua markkinatilanteen mukaan, sillä on tällöin myös kaikki mahdollisuudet saavuttaa menestystä. Siitä syystä oppimista tulisi edistää kaikin tavoin ja luoda kulttuuria, jossa tiedon jakaminen ja itsensä kehittäminen sekä yhdessä oppiminen ovat tavoiteltavia asioita. (Sydänmaanlakka 2007, 78.) Toimiva organisaatiokulttuuri saa ihmisen parhaimmillaan ponnistelemaan yhteisen päämäärän eteen, pitämään tiukasti kiinni omista tavoitteistaan, uskaltamaan esittää oma mielipide yhteisössä, olemaan mukana toiminnassa ja kehittämisessä, uudistumaan, ottamaan kantaa ja luomaan hyvää fiilistä. Sen avulla sitoudutaan työhön, innostutaan siitä mitä ollaan tekemässä ja tehdään tulosta. (Kuusela 2015, 14.)

Minna Janhonen (2010, 84-85) onkin todennut väitöskirjassaan ”Tiedon jakaminen tiimityössä”, että tiedosta on tullut nykypäivän tärkein resurssi organisaatioissa. Tiedon ja osaamisen hallinnan sekä niiden jakamisen takaamisen lisäksi organisaatioissa on kyettävä luomaan toimintatavat, jotka tukevat verkostomaista toimintaa tiedon jakamisessa. Joissakin organisaatioissa sisäiset kilpailutilanteet voivat estää vapaan tiedon kulun, mutt tähän voidaan kuitenkin vaikuttaa pohtimalla yhteisön sääntöjä ja normeja eli muokkaamalla organisaation kulttuuria.

Niin johtamisen kuin kulttuurinkin taustalla vaikuttaa se, mihin uskotaan. Organisaatioissa kannattaa miettiä mitä johtamisen keinoja pidetään tärkeinä ja mitkä asiat nähdään ongelmina, joita koitetaan ratkaista erilaisin johtamistekniikoin. Kulttuurin johtamisen kannalta on tärkeää tiedostaa, millaisena johtamisen rooli koetaan henkilöstön keskuudessa. Pahimmillaan eri tiimien alaiset näkevät hyvin

erityyppistä johtamista, jota kautta voi aiheutua väärinymmärrystä, ristiriitoja ja keskinäistä kilpailua. Menestyvään organisaatiokulttuuriin tarvitaan yhteistä näkemystä johtamisen tavoista ja sen perimäisistä toimintamalleista. (Kuusela 2015, 136.)

Organisaation johdon uskomuksilla on vahva merkitys siihen, millaista johtamista esimiehiltä ja johtajilta odotetaan. Sari Kuuselan (2015, 136) mukaan kannattaa pohtia johtamisparadigmoja organisaatiokulttuurin näkökulmasta seuraavien kysymyksien avulla:

- 1) Pyritäänkö jatkuvaan tehostamiseen? Mitoitetaanko työt tiukasti ja valvotaanko niitä tarkasti? (rationalisointi)
- 2) Korostetaanko jokaisen vastuuta ja panostetaanko ilmapiiriin ja hyvinvointiin? (ihmissuhteet)
- 3) Muokataanko organisaation rakenteita ja yhteistyötä tehtävien mukaisiksi? Onko osaamisen kehittämällä kuinka tärkeä rooli? (rakenteet)
- 4) Lähdetäänkö toiminnassa organisaation arvoista? Vahvistetaanko sitoutumista eri keinoin ja korostetaanko yhteisiä pelisääntöjä? (organisaatiokulttuuri)
- 5) Pidetäänkö uudistumista, kehittämistä ja luovuutta tärkeinä? (innovaatiot)

(Kuusela 2015, 136-137.)

Monissa organisaatioissa toimitaan sekoittaen kaikkia yllä mainittuja. Tärkeintä olisi kuitenkin selvittää johtamisparadigman määrittelyn sijaan, millaisia keinoja organisaation johtamisessa korostetaan ja mitä niillä on suunniteltu saavuttavan. (Kuusela 2015, 137.)

3.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen merkitys on korostunut vuosi vuodelta tämän päivän kilpailussa. Robin Singhin (2018-05-11) mukaan tutkijat ovat määritelleet osaamisen johtamisen strategiseksi prosessiksi, jossa organisaatio luo arvon sen aineettomalle pääomalle. Suurin haaste prosessissa piilee siinä, kuinka kääntää tuon ikään kuin näkymättömissä olevan pääoman näkyväksi ja tuottavaksi osaksi organisaation voimavaroja.

Osaamisen johtamisessa organisaation visiosta ja strategiasta lähtien määritellään yrityksen ydinosaaminen, joka tuo sille merkittävää kilpailuetua palveluiden suhteen. (Sydänmaanlakka 2007, 178.) Toisinsanoen kilpailukyky riippuu siis siitä, mitä yrityksessä osataan, kuinka osaamista hyödynnetään ja miten nopeasti opitaan uutta: osaamiseen liittyvät päätökset ovat tärkeitä organisaation tulevaisuuden ja menestyksen kannalta (Boudreau ja Ramstad 2008, 289). Osaamisen hyvä johtaminen näkyykin kehittyneempinä toimintamalleina ja palveluina, erilaisina innovaatioina ja lopuksi parantuneena taloudellisena tuloksena. (Viitala 2013, 170.)

Pelkkä osaamisen tunnustaminen ei riitä, vaan on tehtävä toimintasuunnitelma, joka on johdonmukainen osa organisaation strategia- ja liiketoimintasuunnitelmaa (Bounreau ja Ramstad 2008, 293). Kun on määritelty osaamisen nykytaso verrattuna tavoitetasoon, voidaan laatia kehityssuunnitelmat ja viedä ne käytäntöön yksilötasolle (Viitala 2013, 170). Myös jokaiselle organisaation osa-alueelle

tai yksiköille määritellään omat tavoitteet ja niitä tulee arvioida suhteessa suoriutumiseen. Usein koko organisaation ja sen osa-alueiden suorituksesta on viime kädessä vastuussa nimetty johtaja tai esimies. (Viitala 2013, 130.)

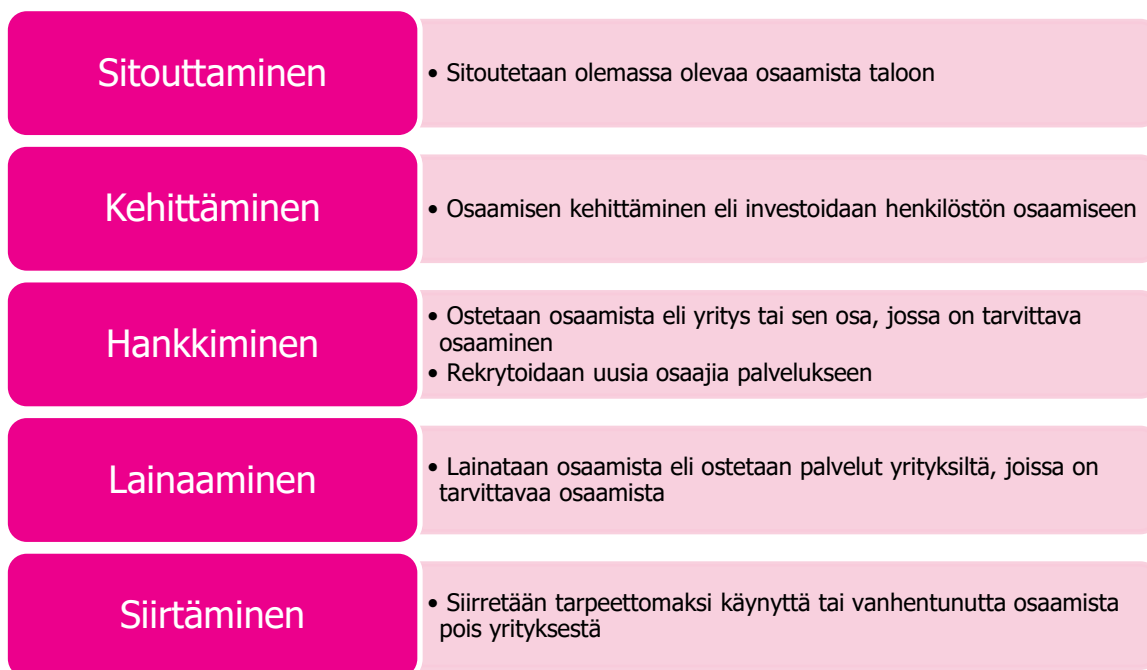
Osaamisen ja suorituksen johtaminen ovat tärkeimpiä prosesseja hyvin toimivassa organisaatiossa, sillä tällöin kaikki tietävät tehtävänsä ja henkilökohtaiset tavoitteensa sekä tietävät mitä osaamista heiltä edellytetään ja saavat tarpeeksi ohjausta sekä palautetta tehtävien hoitamiseen. (Sydänmaalakka 2007, 78.) Tärkein osa osaamisen johtamisessa on nostaa organisaatiossa toimivien työntekijöiden osaamistasoa, vaalia sitä sekä hyödyntää sitä tehokkaasti eri prosesseissa. (Viitala 2013, 170.) Osaamisen takana on aina yksittäinen ihminen. Kuten Robin Singh (2018-05-11) artikkelissaan toteaa, oikein johdettu osaaminen luo parhaimmillaan organisaatiolle sellaisen kulttuurin, jossa tietoa luodaan, jaetaan ja käytetään niin paljon kuin mahdollista.

3.2.1 Osaamisen kehittäminen

Raijo Karhisen (2018-10-31) mukaan osaamistarpeet organisaatioissa tulevat muuttumaan lähivuosina hurjasti. Osaavasta työvoimasta käydään tiukkaa keskustelua, mutta sanat eivät ole konkretisoituneet vielä aivan yrityksen strategioihin asti. Karhisen mukaan osaamista tulee kehittää enemmänkin nykyistä työtä tekemällä, lähtemällä uusiin projekteihin mukaan ja oppimalla toisilta tai jopa yhteistyökumppaniyrityksiltä kuin täydennyskoulutuksiin osallistumalla. Työyhteisön tulisi olla avoin ja sallia myös epäonnistumiset. Organisaatioissa tulee olla valmius kuroa umpeen osaamisvajetta, jota on jo syntynyt ja uhkaa syntyä. Pohjimmiltaan vastuu kehittymisestä on ihmisellä itsellään, mutta työnantajan kannattaa tarttua tähän haluun nopeasti.

Osaamisen kehittämiseen on tullut uudenlaista painetta nopeusvaatimuksen myötä. Kun muutosvauhti on kova ja organisaation on liikuttava eteenpäin, on oltava taitavampi kuin aiemmin. Ratkaisevaksi tekijäksi on muodostunut ihmisten kyky mukautua nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Muutosten onnistunut johtaminen on osaavaa ihmisten johtamista. Muutoskyvykyys on siis yksilön ja organisaation tärkeimpiä ominaisuuksia, sillä mitä kyvykkäämpiä ollaan muuttumaan, sitä todennäköisemmin pärjätään kilpailussa. (Soisalon-Soinin 2017-12-13.)

Osaamista voidaan siis tarkastella raaka-aineen tavoin. Sen on uudistuttava jatkuvasti, jotta organisaatio menestyy markkinoilla. Yrityksellä on mahdollisuuksia lisätä ja varmistaa tarvittava osaaminen seuraavien keinojen avulla:



KUVIO 5. Yrityksen mahdollisuudet varmistaa osaaminen. (Viitala 2013, 186.)

Osaamisen johtamisen strategiassa on usein määriteltyinä yllä näkyvässä kuviossa viisi esitetty olemassa olevan osaamisen kehittäminen ja uudistaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen henkilöstöstä pidetään huolta ja heidän osaamistaan aletaan kehittämään toivottuun suuntaan. Osaamisen kehittäminen vaikuttaa keskeisesti tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen, joten se kannattaakin nähdä kustannuksen sijasta investointina. (Viitala 2013, 186.)

3.2.2 Ikäjohtaminen

”Ikäjohtaminen on työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työnjaossa ja työskentely-ympäristössä niin, että voidaan synnyttää sellainen työpaikkakulttuuri, jossa jokainen työntekijä – ikään katsomatta – voi kokea olevansa arvokas.” (Professori Satu Lähteenmäki, Turun Kauppakorkeakoulu, Johtamisen laitos.)

Suomi on siirtynyt niiden Euroopan maiden joukkoon, joissa ikääntyvien ja eläköityvien suhteellinen määrä on kasvussa. Huoltosuhde Suomessa on jo lukemassa 142 vuodelta 2016 eli sataa työssä käyvää henkilöä kohti on 142 ei-työssäkäyvää henkilöä. (Tilastokeskus, 2018.) Tilanne on jo kovin painostava henkilöstön johtamisen ja kehittämisen sekä esimiestyön näkökulmasta, jonka kautta on syntynyt uusi johtamisen suuntaus eli ikäjohtaminen. (Moilanen 2005, 16.)

Ikäjohtamisen perustana on iän huomioon ottaminen johtamisessa. On yleisesti tunnistettavissa, että ikääntyneillä organisaation jäsenillä on paljon kokemukseen perustuvaa osaamista. (Keskinäinen vakuutusyhtiö Ilmarinen, 7.) Monet psyykkiset ja sosiaaliset taidot kehittyvätkin ihmisillä huippuunsa vasta myöhäisemmällä iällä. (Toom 2008, 223–224.) Ikäjohtamisessa sovelletaan henkilöstöjohtamisen lisäksi työpsykologian ja ihmisen johtamisen oppeja tavalla, jossa arvostetaan ikääntyviä työntekijöitä ja korostetaan työkykyä (Moilanen 2006, 16).

Esimestyön tyyli näkyy työntekijöiden sitoutumisessa omaan työhönsä, luottamuksessa esimiehiin sekä oman työn ja osaamisen kehittämisessä (Moilanen 2006, 19). Nämä arvot vaikuttavat yksilöiden välisiin suhteisiin ja sitä kautta hiljaisen tiedon tunnistamiseen sekä siirtämiseen eteenpäin. Eri tilanteissa ja erilaisten tai eri-ikäisten työntekijöiden kanssa on sovellettava johtamisen kokonaisuutta eri tavoin: tehtäväkeskeinen, ihmislähtöinen ja muutoskeskeinen tapa (Moilanen 2006, 19).

Tehtäväkeskeinen tapa

Tämä tapa koostuu tehtävän suorittamiseen liittyvistä asioista, henkilöstön ja resurssien tehokkaasta käytöstä sekä luotettavasta prosessin ylläpidosta. Esimies muun muassa suunnittelee ja organisoii työtehtäviä lyhyellä aikavälillä, tähdentää rooleihin liittyviä odotuksia ja tavoitteita, koordinoi yksikkönsä toimintaa, seuraa tavoitteiden saavuttamista ja ratkoo toimintaan liittyviä ongelmatilanteita.

Ihmislähtöinen tapa

Ihmislähtöisessä tavassa johtaa keskitytään kehittämään ihmisten välisiä suhteita ja auttamaan heitä sekä lisäämään tiimi- ja yhteistyötä sekä parantamaan työtyytyväisyyttä. Tällöin esimies tukee ja kannustaa alastaan, osoittaa omalla toiminnallaan luottavansa ihmisten kykyyn saavuttaa asetetut tavoitteet, huomioi saavutukset ja edistymiset, valmentaa ja toimii itse mentorina, auttaa ratkaisemaan ristiriitoja, kehittää vuorovaikutussuhteita, ottaa alaisia mukaan heihin vaikuttavien päätöksien tekoon ja toimii itse parhaana roolimallina johdettaville.

Muutoskeskeinen tapa

Tässä johtamistavassa keskitytään parantamaan strategisia päätöksiä, lisäämään joustavuutta ja muutosmyönteisyyttä sekä innovatiivisuutta. Henkilöstöä pyritään tämän tavan avulla sitoutumaan muutoksiin ja muutoskeskeisessä tavassa esimies informoi ja keskustelee muutoksista alaisten kanssa, kannustaa ihmisiä innovoimaan ja rohkaisee kyseenalaistamaan asioita sekä oppimaan uutta. Erityiset onnistumiset huomioidaan ja niitä juhlietaan.

Esimestyön haasteena on soveltaa eri tapoja oikeissa tilanteissa. Suuret ikäjakaumat työyhteisössä luovat perustan sille, että kaikki tyylit eivät päde jokaisen kanssa. Theseuksessa julkaistussa Aino Kontion (2017) opinnäytetyössä ”Eri-ikäisten johtaminen ja sen haasteita” todetaan, että eri-ikäiset työntekijät kaipaavat erilaisia asioita johtamiselta. Tutkimuksen mukaan työntekijän työkokemus vaikuttaa myös johtamisen erilaisuuteen, ei pelkästään ikä. Esimerkiksi nuoret alaiset tarvitsevat enemmän tukea työssään ja ammatillisessa kasvussaan, kun taas ikäänntyneet saattavat tarvita tukea muutostilanteiden hyväksymisessä ja ymmärtämisessä. Erityisesti ihmislähtöistä ja muutoskeskeistä johtamisen tapaa tarvitaan, kun eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksia pyritään tunnistamaan ja tietoa siirtämään. (Moilanen 2005, 19-20 ; Kiviranta 2010, 57.)

Hiljainen tieto liitetään muun muassa asiantuntijuuteen, osaamiseen ja kokemukseen. Ikääntyvillä konkareilla on hallussaan tiettyjä kokemuksen ja työssä oppimisen kautta saavutettuja taitoja, joita nuoremmille työntekijöidelle ei vielä ole ehtinyt karttua. Erityisen tärkeää olisi saada olemassa oleva kokemustieto siirrettyä työhön jääville. (Moilanen 2005, 22–23.) Ikäjohtaminen liittyy siis läheisesti hiljaiseen tietämykseen ja tiedon johtamiseen. Haasteena eri-ikäisten alaisten johtamisessa on heidän keskinäisen yhteistyönsä lisääminen, jotta organisaation kannalta elintärkeää tietoa ja osaamista saataisiin jaettua ja kehitettyä ajoissa (Keskinäinen vakuutusyhtiö Ilmarinen, 9–10).

3.3 Hiljaisen tiedon siirtämisen tavat

Jokaisen organisaatiossa työskentelevän työntekijän tietämys on tärkeää, mutta tietoa ja osaamista on pystyttävä myös jakamaan, jotta niitä voidaan kehittää työyhteisössä yhteisesti eteenpäin (Virtainlahti 2009, 107.) Kun osaamista jaetaan aktiivisesti työyhteisössä, kehittyvät eri tekijöiden taidot ja toisaalta myös koko organisaation kannalta sen toimintavarmuus muuttuvassa maailmassa osaan ja innovatiivisen henkilökunnan avulla. Jaettu tietämys luo jatkuvuutta (Virtainlahti 2009, 107).

Tiedon ja osaamisen jakamiseen on olemassa monia erilaisia keinoja. Tässä kappaleessa on esitelty tiedon siirron tunnetuimpia keinoja ja tapoja, joiden avulla organisaatiossa voidaan edistää hyvien käytäntöjen jakamista ja säästää parhaimmillaan jopa turhaa ajankäyttöä, kun hyväksi todetut toimintamallit ja niihin liittyvä kokemus tuodaan koko yksikön tai tiimin yhteiseen käyttöön.

Työssä oppiminen ja perehdytys

Osa henkilöstötoiminnoista tukee hiljaisen tietämyksen esille tuomista kuten perehdyttäminen, työhön opastus, koulutus ja kehityskeskustelut. Perehdytysjakson aikana tulokas tutustuu uuteen työtehtäväänsä ja organisaation toimintaperiaatteisiin. Perehdytysprosessissa uutta työntekijää tuetaan niin kauan, kunnes hän kykenee suorittamaan itsenäisesti omissa työtehtävässään. Perehdyttämisessä autetaan omaksumaan työtavat ja -odotukset, erilaiset laitteet ja järjestelmät, töiden järjestely, päätöksentekotavat ja erilaiset yhteydet asiakkaisiin. (Virtainlahti 2009, 131-132.)

Työhön opastuksessa uutta työntekijää valmennetaan toimimaan uudessa tehtävässä. Opastus ei koske vain aloittelevia työntekijöitä, vaan sitä voidaan toteuttaa myös talon sisällä työtehtävästä toiseen siirtyvän työntekijän kohdalla. (Virtainlahti 2009, 132 ; Helsilä 2002, 52.) Opastus on aina toteutettava suunnitelmallisesti ja perehdyttäjä valittava huolellisesti, sillä parhaimmillaan opetusmallin avulla perehdytettävä saa tarvitsemansa opin, kokeilun, toiminnan ja kokemuksen, mutta myös organisaatio voi hyötyä uuden henkilön antamasta palautteesta. Motivoitunut oppija haluaa luonnollisesti peilata ja soveltaa oppimaansa aiemmin kokemiinsa asioihin, jolloin saattaa löytyä kehittämisen paikkoja vanhoista toimintamalleista. (Helsilä 2002, 53.)

Työhön opastuksessa tulee huomioida kaiken muun tärkeän lisäksi myös hiljaisen tiedon jakaminen. Kokemusperäinen jaettu tieto voi lyhentää oppimisvaihetta ja nopeuttaa oppijaa omaksumaan uusi

työtehtävänsä. Perehdyttäjä tai opastaja voi perehdytystilanteessa jakaa omaa tunnistamaansa hiljaista tietämystä liittyen työtehtävään ja organisaation toimintaan. Varsinkin perehdytysaika on uudelle työntekijälle ensikosketus organisaatioon ja sen toimintaperiaatteisiin. Työhön opastuksessa ja perehdytyksessä voidaan luoda pohja tietämyksen jakamista tukevalle organisaatiokulttuurille, jossa uudelle työntekijälle tai opastettavalle voidaan luoda halu hiljaisen tiedon jakamiselle positiivisen yhteisön ilmapiiriin luomiseksi ja säilyttämiseksi. (Virtainlahti 2009, 131-132.)

Toiminnan jälkeinen katsaus

Toiminnan jälkeinen katsaus on tiimille järjestettävä tuokio joko projektin, työpäivän tai esimerkiksi työviikon päätteeksi. Tavoitteena katsauksessa on nostaa esiin tiimin sisällä olevaa käytännön tietoa käymällä läpi esimerkiksi päivän tai projektin tapahtumia. (Quast 2012.) Tiimi jakaa keskustellen hiljaista ja näkyvää tietoa keskenään. Katsauksen avulla tiedon jakaminen on täsmällistä ja tietoista, heti tapahtuneen jälkeistä, jolloin toiminta on vielä kaikilla tuoreessa muistissa. (Rhem 2016, luku 5.) Katsauksen kesto on yleensä noin tunti ja esimies tai tiimin vetäjä voi rakentaa sen seuraavien askelten mukaisesti.

- 1) Kokoa ryhmä kasaan välittömästi esimerkiksi päivän tai tietyn tapahtuman päätteeksi, suunnitellusti.
- 2) Kerro ryhmälle keskustelun säännöt ja mikä on katsauksen tavoite.
- 3) Tiivistä aiheena oleva tapahtuma, kuten sen olisi kuulunut sujua oikeaoppisesti ja aikataulullisesti.
- 4) Avaa keskustelu nostaen esiin mahdollisesti tapahtunut virhe, mutta älä syytä ketään yksittäistä tiimiläistä. Yhtä hyvin esiin voi nostaa onnistumisen. Fokus tulee olla tapahtuneessa, ei tekijässä, ainakin silloin, kun käsitellään sattunutta virhettä. Esitä avoimia kysymyksiä (mitä, miksi, miten), jotta tiimissä syntyy keskinäistä keskustelua ja vuorovaikutusta. Oikein johdateltu keskustelu on tiimin oma sisäinen prosessi, jonka avulla henkilöt keksivät ja oivaltavat itse ratkaisut.
- 5) Katsauksen päätteeksi listaa ylös ketkä henkilöt keskusteluun osallistuivat, mitä oppimista ja tiedon jakamista tapahtui, mitä muutoksia tai oivalluksia tiimiläiset suunnittelivat ja mitkä osa-alueet vaativat kullakin kehittymistä.
- 6) Tee katsauksista jatkuva ja pysyvä tapa organisaation tai tiimin muiden toimenpiteiden joukkoon. Tällä tavalla ryhmäläiset alkavat ajan kanssa kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta ja henkilöityvät omaksi porukakseen, jossa jaetaan herkemmin tietoa ja myös vastaanotetaan sitä avoimemmin.

(Rhem 2016, luku 5.)

Katsauksessa vältettäviä asioita ovat kuitenkin liiallinen toiminnan kritisointi, turhan opettavainen saarnaus, tilanteiden tai tapahtumien ylianalysointi, yleinen negatiivisuus tai työstä valittaminen sekä voimakkaiden persoonien jatkuva äänessä oleminen. (Rhem 2016, luku 5). Katsauksen vetäjän tulee osata johdatella keskustelua positiivisuuden kautta, jotta rakentavan palautteen annon ja yhdessä pohtimisen kautta voi syntyä innovatiivinen ja oppiva ryhmä, jotka jakavat miellään tietoa ja oivaltavat asioita itsenäisesti.

Tarinointi

Yksi perinteisimmistä keinoista jakaa hiljaista tietoa on tarinointi, jonka avulla voidaan samalla jakaa ideoita ja muutakin oleellista tietoa. Tarinoinnin kautta tarinan kertoja jakaa tietoaan kekseliäiden tarinoiden välityksellä. Kertoja kuvailee, kuinka asiat tehtiin ”ennen vanhaan” ja kuinka niissä hyödynnettiin tietämystä, miten erilaiset haasteet kohdattiin ja mikä piti yhteisön motivoituneena sekä mitä näistä tilanteista otettiin opiksi. (TechGenYZ, 2018-04-22.) Tarinointi voi tapahtua normaalin työnteon lomassa, tilanteissa joissa työntekijät pääsevät työskentelemään vuorovaikutteisesti. Sen lisäksi tarinointia voi esiintyä ruokapöytäkeskusteluissa lounaalla tai missä vaan tilassa ja hetkessä, joka on otollinen keskustelun ja tarinan kerronnan synnylle.

Mentorointi

Viime vuosina eri organisaatioissa on herännyt suuri kiinnostus mentorointia kohtaan, sillä se on todettu hyväksi keinoksi siirtää hiljaista tietoa organisaatiossa (Juusela, Lillia ja Rinne 2000, 9). Mentorointi on toimintaa, jossa kokenut mentori ohjaa nuorempansa tämän ammatillisessa kehityksessä (Kupias ja Salo 2014, 11–12). Perinteisesti mentorointia on luonnehdittu tiedonsiirtona- ja jakamisena, jossa kokenut konkari tarjoaa tukeaan ja verkostojaan nuorempansa käyttöön. (Toom jne. 2008, 203 ; Juusela jne 2000, 14.)

Mentoroitava henkilö eli aktori oppii mentoriltaan taitoja, tapoja ja arvoja, joiden pohjalta hän kasvaa omassa ammatissaan (Kupias ja Salo 2014, 11–12 ; Juusela jne 2000, 15). Lähtökohtana on usein jo olemassa olevien käytäntöjen sekä käsityksien toistaminen ja niiden vahvistaminen (Toom jne 2008, 204). Mentoroinnin tavoitteena on tukea ohjattavan kehittymistä ja oppimista sekä jakaa mentoroijan tietämystä ja osaamista eteenpäin. (Kupias ja Salo 2014, 11–12.)

Mentorointi voi olla suunnitelmallista tai spontaania. Ennalta suunnitellut mentorointiohjelmat kestävät yleensä noin vuoden ajan, niille on määritelty alku ja loppupäivämäärä. (Juusela jne 2000, 17–18.) Mentoroinnin onnistumiseen tarvitaan mentorin ja ohjattavan yhtenäinen käsitys omasta sekä toisen roolista mentorointisuhteen aikana. Monesti mentori ja ohjattava laativat alussa yhteisen sopimuksen tai suunnitelman siitä, mitkä ovat mentoroinnin tavoitteet, pelisäännöt ja kuinka mentoroinnissa lähdetään etenemään. On huomattu, että mentorointi kehittää ja oivalluttaa myös itse mentoria eli jokainen osapuoli kehittyy omalla tavallaan. (Kupias ja Salo 2014, 21–22.)

Mentoroinnin peruslähtökohta antaa tukea nuorille tai uusille työntekijöille. Tarpeista riippuen, mentorointia voidaan toteuttaa joko aktori- tai mentorilähtöisesti. Aktori on se osapuoli, joka on kokemattomampi ja mentori puolestaan syväosaaja. Seuraavaksi esitellään Kupiasta ja Saloa (2014, 19–25) mukaillen mentoroinnin tavat:

Aktorilähtöinen mentorointi

Aktorilähtöisessä mentoroinnissa organisaatiosta valitaan ensisijaisesti kehittymishaluiset aktorit ja vasta sen jälkeen heille sopivat mentorit. Mentorin tehtävänä on kuunnella aktorin toiveita ja tarpeita ja tarjota omaa osaamistaan hänen käyttöönsä. Tärkeässä asemassa ovat nimenomaan aktorin omat tavoitteet ja mielenkiinnon kohteet ja mentoroinnin tulee palvella niitä. Aktorilähtöisen mentoroinnin haasteet muodostuvatkin siitä, ettei aktori ole itse lainkaan selvillä mitä hän haluaa tai tarvitsee: suuri osa mentoroinnista voikin yllättäen kuluu siihen, että täsmennetään ja kirkastetaan tavoitteita. Mentoroinnin tärkein tavoite saattaakin olla saavutettu silloin, kun aktorille on selvinnyt, mitä hän työssään tavoittelee ja kuinka hänen kannattaa itseään kehittää.

Mentorilähtöinen mentorointi

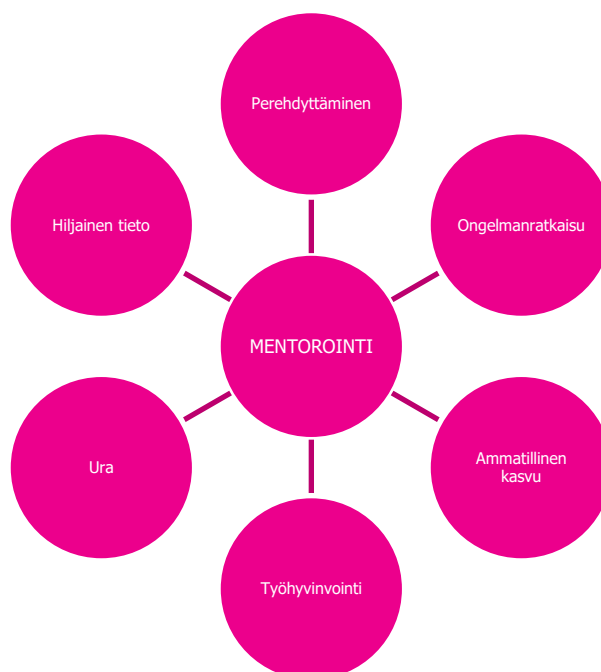
Useimmiten mentorilähtöisen mentoroinnin tarve syntyy siitä, että organisaatiossa on tietty työntekijä tai mentori, jonka tiedot ja osaaminen halutaan saada laajemminkin organisaatiossa käyttöön. Yleensä näin tapahtuu, kun kyseinen henkilö on lähentymässä eläkeikää tai jättämässä organisaatiota muista syistä. Mentorilähtöisyydestä voidaan puhua myös siksi, että mentori kokee usein tällaisen tiedon jakamisen mahdollisuuden kunnioittavana ja oman työuran mielekkäänä lopettamisena. Sopivin aktori määräytyy sen perusteella, kuinka hyvin kyseisen parin välille syntyy luottamuksellinen suhde. Haasteena osaamisen jakamisessa on se, jos mentori ei syystä tai toisesta haluaakaan jakaa tietojaan: tällöin pitäisi pystyä avaamaan, mistä kunkin toimijan arvo organisaation silmissä syntyy.

Mentoroinnin tapoja ja tyylejä on useita. Alla olevassa kuviossa kuusi on kuvattu näitä eri tyylejä ja tapoja. Tapa valitaan sen mukaisesti, mikä kullekin organisaatiolle ja asetetuille tavoitteille sopii parhaiten. (Kupias ja Salo 2014, 19–25.) Lisäksi pitää ratkaista myös se, mitä ollaan mentoroimassa, sillä sekin vaikuttaa mikä tavoista ja tyyleistä voisi olla tehokkain.



KUVIO 6. Mentoroinnin tyyliä. (Kupias ja Salo 2014, 26–32.)

Halutaanko mentoroinnilla esimerkiksi sitouttaa uusia työntekijöitä paremmin organisaatioon, lisätä ohjattavien eli aktorien työhyvinvointia, jakaa eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden osaamista, jakaa hiljaista tietoa vai lisätä verkostoitumista? Tavoitteet asettamalla myös mentorointiparit tai –ryhmät määrittelevät omat tavoitteensa. (Kupias ja Salo 2014, 19–25.) Mentorointiprosessissa on usein erilaisia vaiheita. Mentorointi saattaa alkaa ikään kuin perehdytysprosessin omaisesti mutta ajan kuluessa eteenpäin ja luottamuksen kasvaessa, se voi muuttua aktori oman ammatillisen kasvun tukemiseksi. Riippuen valitusta mentoroinnin painotuksesta ja tavoitteista, mentoroinnin avulla voidaan hakea ratkaisu valittuun osa-alueeseen. (Kupias ja Salo 2014, 44–45.)



KUVIO 7. Mitä mentoroidaan? (Kupias ja Salo 2014, 34.)

Mentorointia voidaan hyödyntää organisaatiossa monista eri lähtökohdista. Kuviossa seitsemän on esimerkkejä, mistä eri lähtökohdista mentorointia voidaan alkaa rakentaa. Hiljaisen tiedon mentoroinnin taustalla on usein tilanne, jossa kokeneen osaajan vaikeasti tavoitettavissa olevaa tietoa halutaan jaettavaksi työyhteisössä. On miltein ennalta määrättyä, että asiantuntijan tiedot ja taidot muuttuvat jossakin kohtaa uraa hiljaiseksi tiedoksi, jos asiantuntija ei joudu selittämään missään vaiheessa tekemisiään eteenpäin. Hiljaisen tiedon mentorointi on lähes aina mentorilähtöistä mentorointia: keskusteluihin tarvitaan tavallista enemmän aikaa ja pysähtymistä. (Kupias ja Salo 2014, 44–45.)

Hiljaisen tiedon mentorointi

Mentorointi nähdään keskeisessä roolissa silloin, kun organisaatiossa halutaan saada paremmin esille ja hyödynnettäväksi hiljaista tietoa (Kupias ja Salo 2014, 233). Mentori ja aktori työskentelevät päivittäin hiljaisen tiedon keskellä, joka ei todennäköisesti ole millään tavalla ”esillä”, vaan ainoastaan ”käsillä”. Mentorilla on usein paljon niin kutsuttua ”käsillä olevaa tietoa”, sosiaalista pääomaa, jota ei pysty perinteiseen tapaan koulun penkillä toiselle opettamaan. (Toom jne 2008, 206.) Tätä sosiaalista pääomaa tai hiljaista tietoa voidaan houkuttaa esiin seuraavilla edellytyksillä:

Aika

Mentorilähtöisessä hiljaisen tiedon mentoroinnissa aktoria on neuvottu suhtautumaan rennosti ajan kulumiseen. Hiljainen tieto ei tule esille yhden keskustelun perusteella, vaan vaatii aikaa ja asioiden on välillä hyvä hautua ei-tietoisessa mielessä.

Rauhallisuus

Mielen tulee olla rauhallinen ja levollinen, jotta hiljainen tieto saadaan kaivettua esiin. Tällöin on paljon helpompaa palata mielessään taaksepäin erilaisiin tilanteisiin ja onnistumisiin.

Arvostus

Keskinäinen arvostus mentorin ja aktorin välillä on erityisen merkityksellistä. Kun suhde on arvostava ja luottamuksellinen, on mentorin helpompi tarkastella omien käytäntöjensä toimivia ja toimimattomia puolia, ilman turhaa puolustelua. Jyvät tulee pystyä erottamaan akanoista, sillä kaikki tieto ei ole käyttökelpoista. Suhtautumistavan on oltava siis uteliasta ja kiinnostunutta, mutta toisaalta myös arvostavaa.

Työkalut

Hiljaisen tiedon mentorointi voi onnistua myös ilman työkaluja, mutta tehokkuutta lisätään erityistyökalujen avulla. Mentorin tueksi voi ottaa ulkopuolisen valmentajan, jolla on kokemusta hiljaisen tiedon esiin kaivamisesta. Valmentajan avulla mentoroija voi pysähtyä miettimään näkökulmiaan ja ottamaan etäisyyttä omaan tekemisen tapaansa. Näin mentori voi oppia paremmin mitä osaamista ja tietoa hänellä on jaettavana.

Kaikenkaikkiaan mentoroinnin tavoitteet, luonne ja käytettävissä olevat resurssit vaikuttavat siihen, kuinka onnistunutta ja toimivaa menettely on. Aktori voi omalla toiminnallaan ja aktiivisuudellaan myös vaikuttaa prosessin etenemiseen. (Kupias ja Salo 2014, 233–236.)

Mentoroinnissa korostuu kulttuurin säilyttäminen sellaisella tavalla, jossa ei edistetä ammatillisten käytänteiden uudistamista. Nimenomaan näihin piirteisiin liittyen mentorointia on arvosteltu. (Toom 2008, 204.) Toisaalta oikeanlaisen mentorin valinnalla voi vaikuttaa myös uudistavaan ja innovatiiviseen oppimiseen puolin ja toisin.

Oikeanlaisen mentorin valinnassa tulisi kiinnittää huomiota valittavan henkilön piirteisiin: hyvä mentori on valmis antamaan hankkimansa osaamisen organisaation ja aktorin käyttöön, on kiinnostunut itsekin oppimisesta, on taitava vuorovaikutussuhteissa, nauttii arvostusta työyhteisössä ja osaa myös tarvittaessa astua itse sivuun (Juusela jne 2000, 29-31). Mentori ei myöskään toimi esimiehenä, joten hänen on varottava tavoitteiden asetantaa ja liian voimakasta ohjausta, jotka kuuluvat esimiehen työhön.

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS

Tutkimusta tulee tehdä aina asianomaiseen ongelmaan sopivilla menetelmillä. Jos kyseessä on empiirisen ilmiön tutkiminen, on tällöin tutkimusmenetelmä laadullinen eli kvalitatiivinen. Empiirisen tutkimusmenetelmän avulla tehdään konkreettisia havaintoja tutkimuskohteesta, mitataan ja analysoidaan sitä, tutkimustulosten aikaansaamiseksi. Sillä tarkoitetaan kokemusperäistä, havaintoihin pohjautuvaa ja mittaamalla selvitettyä. (Eskola ja Suoranta 1998, 14-15.) Empiriaa käyttämällä voidaan tutkia ympäröivää maailmaa ja sen ilmiöitä sellaisina kuin ne ovat olemassa. Empiristisen menetelmän vastakohtana on teoreettinen tutkimus, jossa perehdytään tutkittavaan ilmiöön esimerkiksi kirjallisuuden avulla.

Tutkimusongelman myötä tehdään päätös siitä, millaiseen tutkimusasetelmaan päädytään, millaista aineistoa pitää hankkia ja millaisella menetelmällä aineistoa hankitaan. Lähtökohtakysymys suuntaa tutkijan tekemiä valintoja ja joutuu yhtä uudelleen tutkimuksen edetessä tarkastelun kohteeksi. Metodien valinnan tulee sopia yhteen muiden valintojen kanssa ja edesauttaa saavuttamaan laajempia päämääriä, mitä tutkimuksella on. (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 15-16.)

Tutkiminen on eri valintojen tekemistä ja niiden perustelemista. Tutkimuksen aikana tulee vastaan useita valintojen paikkoja: valitaan tutkittava tapaus, sen lähestymistapa, muotoillaan tutkimuskysymyksiä, rajataan kontekstia ja määritellään keskeisiä sisällöllisiä käsitteitä. Usein valintatilanteet tulevat eteen ongelmien tullessa kohdalle ja ratkaisut saattavat olla ajallisestikin päällekkäisiä. Tutkija peilaa kriittisesti koko tutkimuksen ajan omia tekemisiään, eli reflektoi, ja se mahdollistaa metodologisesti kestävästä tutkimuksesta. Tutkimuksen tavoitteena on perusteltu ja tieteellisesti pätevä kokonaisuus, jonka kautta saadaan uutta tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Laine, Bamberg ja Jokinen 2007, 41.)

Koska tutkittava ilmiö on hiljainen tietämys, joka on abstraktia ja sen käsitteleminen koetaan usein melko hankalaksi, on tutkimusmenetelmäksi valittu kvalitatiivinen menetelmä. Laadullisen tutkimusmenetelmän tunnusmerkkeinä voidaan Eskolan ja Suorannan (1998, 15) mukaan pitää muun muassa seuraavia tunnusmerkkejä:

- 1) Aineistonkeruumenetelmä
- 2) Tutkittavien näkökulma
- 3) Harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta
- 4) Laadullis-induktiivinen aineiston analyysi
- 5) Hypoteesittomuus
- 6) Tutkimuksen tyyli
- 7) Tutkijan asema
- 8) Narratiivisuus

Hiljaisesta tiedosta on kerättävä aineistoa kirjallisten lähteiden lisäksi kohtaamalla tutkittavia ihmisiä eli itse ilmiötä. Tutkimusmenetelmäksi ei sen vuoksi sovi kvantitatiivinen menetelmä, jossa kohteena on usein suuri joukko tapauksia, aineistoa kerätään suppeasta ominaisuuksien joukosta ja se on määrällisessä muodossa (Laine, Bamberg ja Jokinen 2007, 12). Tämän vuoksi menetelmäksi on valikoitunut kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä, jossa ilmiötä tutkitaan haastattelun ja havainnoinnin eli toimintatutkimuksen avulla.

Seuraavaksi perustellaan tarkemmin, miksi laadullinen tutkimusmenetelmä on sopivin tutkittavan ilmiön kannalta ja miksi menetelmäksi on valittu haastattelu sekä havainnointi. Tämän jälkeen käydään tarkemmin läpi valittuja menetelmiä ja aineiston keruuta sekä otannan valintaa.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Osallistuvuus on keskinen tekijä laadullisessa tutkimusmenetelmässä. Tällöin tutkija voi esimerkiksi kenttätöön kautta yrittää päästä mahdollisimman lähelle tutkittavaa ilmiötä sellaisena kuin se on, manipuloimatta tutkimustilannetta. (Eskola ja Suoranta 1998, 16.) Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään myös usein aika pieneen määrään tapauksia ja koitetaan analysoida niitä mahdollisimman perusteellisesti, jolloin aineiston tieteellisyyden kriteeri ei ole sen määrä vaan laatu. Otanta on myös harkinnanvarainen eli tutkittavaa joukkoa ei poimita sattuman varaisesti. (Eskola ja Suoranta 1998, 18.) Hiljaista tietämystä tutkittaessa on määriteltävä otannan koko ja tehtävä selkeät rajaukset, keitä tutkittaviksi valitaan. Aihe on syvälinen, joten sen tutkimisessa keskitytään nimenomaan laatuun.

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän puolesta puhuu myös aineistolähtöisen analyysitavan valinta eli teoria rakentuu empiirisestä aineistosta lähtien. Laadullisen aineiston rajausta tulee pohtia tarkoin, sillä määrällisesti se ei muuten lopu ikinä. Laadullisessa tutkimuksessa ei myöskään ole ennakkoletuksia tutkimuskohteesta tai sen tuloksista eli tutkimus on hypoteesiton. Lisäksi narratiivisuudella on tärkeä osa laadullisen tutkimuksen ominaisuutena: se on erityinen näkökulma aineistoon ja sen analysointiin esimerkiksi juonnellisuuden kannalta. Se kertoo yhtä lailla tutkimuksen tekijästä kuin hänen käyttämästään aineistosta, se on sukeltamista kertomusten moniulotteiseen maailmaan. (Eskola ja Suoranta 1998, 19-24.)

Koska tutkija haluaa päästä lähemmäs tutkimiaan henkilöitä, heidän kokemuksiaan ja ajatuksiaan, on menetelmäksi valittu haastattelu. Metodisena valintana haastattelututkimus on vain yksi tekijä tutkimuksen kokonaisuudessa ja sen vuoksi haastattelun lisäksi ilmiötä tutkitaan tapaustutkimuksen avulla. Haastattelu on valittu tiedonhankinnan muodoksi, sillä esimerkiksi kyselylomakkeen avulla ei otannasta tulnaisi saamaan tarpeeksi luotettavia tutkimustuloksia tutkittavan ilmiön ollessa usein vaikeasti tunnistettavissa tutkittavan henkilön omassa toiminnassa. Se on kaivettava esiin havainnoidulla ja oikeita kysymyksiä, tilanteen mukaan, esittämällä. Haastattelun tehtävänä on lisäksi välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 41). Nämä ovat erittäin oleellisia ilmiön tulkittavuuden kannalta.

Haastatteluun yhdistetään tapauksien havainnointi. Kaikissa empiirisissä tutkimuksissa käsitellään siis tapauksia, jotka ymmärretään tapaustutkimuksessa ilmiöksi tai tapahtumaksi, toisin kuin esimerkiksi määrällisessä tutkimuksessa kyseessä olisi mittayksikkö. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan pientä joukkoa tapauksia ja se on tarkkapiirteinen sekä perusteellinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Useita tapaustutkimuksia luonnehtivat useanlaisten aineistojen ja menetelmien käyttö. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan monesti pitkään jatkunutta ja monimutkaista ilmiötä. Tutkimuksen lopullinen merkitys saattaa paljastua vasta tutkimuksen kuluessa. (Laine jne 2007, 12.)

4.2 Tutkimuksessa käytettävä menetelmä

Tutkimus toteutetaan laadullisena teemahaastattelu-menetelmällä yhdistettynä havainnointiin. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tärkeässä roolissa ovat merkityskokonaisuudet sekä niiden väliset suhteet, jotka esiintyvät esimerkiksi ajatuksina, toimintana tai tiettyjen päämäärien asettamisena. Menetelmän avulla on mahdollista saada kuvaus ihmisten omista näkemyksistä ja koetusta todellisuudesta. (Vilka 2005, 97.)

Tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää yksiselitteistä totuutta tutkittavasta kohteesta tai asiasta, vaan tutkimuksen aikana muodostuneiden käsityksien avulla selvittää ihmisen toiminnasta jotakin sellaista, joka on säilynyt tähän asti ikään kuin arvoituksena. Lyhykäisyydessään voisi todeta, että haastattelussa esille saatujen tietojen eli johtolankojen sekä vihjeiden avulla tutkija kerii auki asettamaansa tavoitetta tai ongelmaa, ratkaisee arvoitusta. (Vilka 2005, 98.) Tutkimuksen tekijän tulee kuitenkin olla varuillaan: tulkitaanko kerättyjä merkityksiä kokemukseen vai käsitykseen perustuen? Tämä suhde voi olla joskus ongelmallinen, sillä kokemus on aina ihmisen omakohtainen, kun taas käsitys saattaa olla juurtunut tapa ajatella yhteisössä jotakin asiaa.

Tutkimuksessa korostuu kolme eri näkökulmaa suhteessa kohteeseen: konteksti, intentio ja prosessi. Kontekstilla tarkoitetaan sitä, että tutkija selvittää millaisiin yleisiin ammatillisiin piirteisiin tutkittava ilmiö liittyy. Lisäksi tutkijan pitää ottaa huomioon intentio eli tutkijan on tarkkailtava tutkimustilanteessa sitä, millaisia motiiveja tutkittavan tekemiseen voi liittyä. Tutkittava saattaa esimerkiksi peitellä tai liioitella joitakin asioita – kysymys ei ole välttämättä valehtelusta, vaan tutkittavan motiivista eli tarkoitusperästä, josta käsin kyseinen kokemus on lähtöisin. (Vilka 2005, 98–99.)

Prosessilla tarkoitetaan puolestaan sitä, millaisella aikataululla tutkija on syventynyt tutkittavaan asiaan ja tehnyt tutkimustyötään. Liian pitkällä tutkimusajalla voi olla tutkijan ymmärryksen vaikuttavia tekijöitä, vaikka toisaalta tutkija on tällöin saanut ainakin rauhassa kerätä aineistokokonaisuutta ja koota tarkempaa merkityssuhteiden tulkintaa. Prosessiin käytetyllä ajalla ei kuitenkaan ole sen laadun kannalta merkitystä, vaan enemmänkin tutkijan taidoilla. (Vilka 2005, 100.)

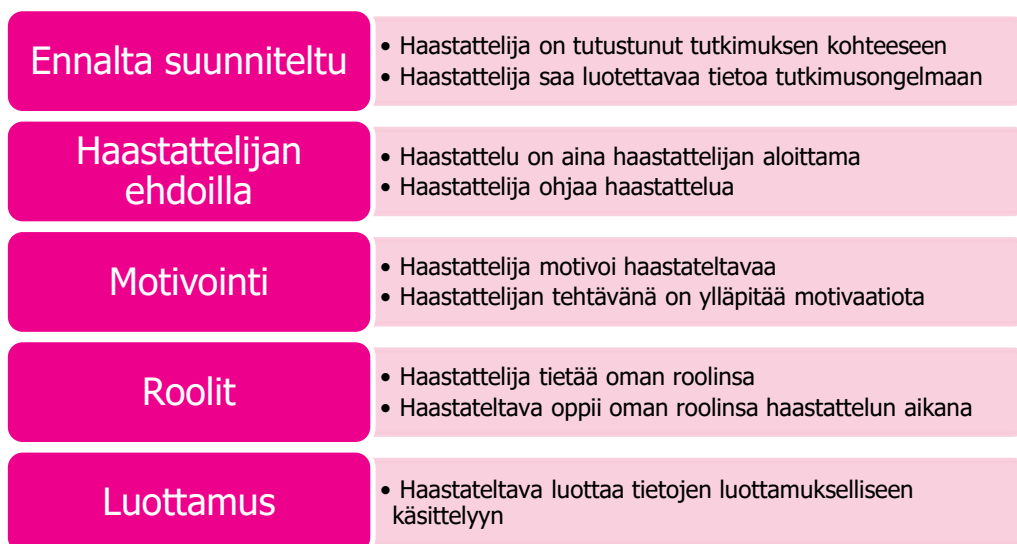
Haastattelun lisäksi tietoa kerätään havainnoimalla otantaan kuuluvia henkilöitä erilaisissa työelämän arkisissa tilanteissa, jotka on sovittu ennalta tutkijan ja tutkittavan välillä. Intentio huomioon ottaen, havainnointi tukee tutkimusongelman selvittämistä. Menetelmän avulla voidaan selvittää ja tutkia sellaisia käyttäytymismalleja tai –muotoja, joista tutkittavat eivät halua tai eivät osaa kertoa.

Havainnoitaessa jotkin tilanteet ovat ainutkertaisia, mutta haastattelussa jokin epäselväksi jäänyt asia voidaan keskustella uudelleen auki. (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 37–38.) Havainnoimalla erilaisia tilanteita tässä hetkessä, voidaan saada selville tutkittavan hiljaista osaamista ja toisaalta taas haastattelun avulla voimme palata näihin menneisiin hetkiin.

Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 38–39) mukaan, monet tutkijat puhuvatkin näiden eri menetelmien yhdistämisen puolesta. Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti lisääntyy, kun laajennetaan menetelmien käyttöä ja saadaan sen avulla esiin useampia näkökulmia. Tutkijan tulee valita eri menetelmien muodostelma, joka sopii parhaiten tutkimuksen ongelman ratkaisemiseen. Ilman yhdistämistä, tutkimus voi jäädä kovinkin kapea-alaiseksi ja tuloksiltaan yksipuoliseksi.

4.2.1 Teemahaastattelu

Haastattelu mielletään usein jutusteluksi tai keskusteluksi, jolla on ennalta mielletty tarkoitus. Tilanteessa ollaan läsnä kasvojen ja niin haastattelija kuin haastateltava vaikuttavat toisiinsa, kielellisesti sekä ei-kielellisesti. Haastattelun olennaisin ero keskusteluun on kuitenkin se, että haastattelu tähtää tiedon keruuseen ja on päämäärähakuista toimintaa eli ennalta suunniteltua. Haastattelussa edetään haastattelijan ehdoilla eikä keskustelun teemat rönsyile. (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 42–43.) Alla näkyvässä kuviossa kahdeksan on kuvattu vuorovaikutuksellisen haastattelun ominaispiirteitä.



KUVIO 8. Vuorovaikutustilanteen luonteenomaiset piirteet: Haastattelu. (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 43.)

Haastattelutapoja on erilaisia ja ne eroavat toisistaan strukturointiasteen perusteella. Strukturoinnilla tarkoitetaan sitä, kuinka kiinteästi kysymykset ja teemat on määritelty sekä kuinka paljon haastatteli jäsentää haastattelua. Puolistrukturoidun haastattelun ominaisuuksiin kuuluu, että kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta vastauksia ei ole sidottu valmiisiin vastausvaihtoehtoihin, vaan jokainen saa kertoa vastauksensa vapaasti muotoillen. Haastattelun näkökulma tai teema on ainoa, mikä on määritelty ennalta. (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 47.)

Teemahaastattelussa tutkija tietää ennalta, että haastateltavat ovat esimerkiksi kokeneet jonkin saman tilanteen. Tutkija on selvittänyt ennalta, millaiset asiat liittyvät läheisesti tutkittavaan ilmiöön ja on määritellyt niiden perusteella oletukset, joiden perusteella valitaan tutkimuksen otantajoukko. (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 47.) Näiden valmistautumistoimenpiteiden avulla tutkija suunnittelee haastatteluun rungon ja lopuksi haastattelu ohjataan otantaan kuuluvien henkilöiden omiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on ennakkoon analysoinut ja tässä tapauksessa myös havainnoinut.

Haastattelu kohdennetaan ennalta valikoituihin teemoihin, joiden ympärille keskustelu rakentuu. Aiheen käsittelylle ei ole ennalta asetettua oletusta, kuinka syvälle siinä mennään. (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 48.) Teemahaastattelun aihealueet ja kysymyspatteristo rakentuu SECI-mallin ympärille, jonka mukaan hiljainen tieto alkaa yksilöstä, mutta mallin avulla se päättyy koko organisaation käyttöön. Mallia on kuvattu tarkemmin kappaleessa 2.1.4.

Tärkeintä on, että keskustelu etenee valittujen teemojen mukaisesti ja tuo tutkittavien kokemukset esiin. Teemahaastattelussa otetaan huomioon ne seikat, että eri henkilöiden omat tulkinnat asioista tai tilanteista sekä heidän antamat merkitykset asioille ovat kaiken keskiössä. Merkitykset syntyvät nimenomaan vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 48.)

Jotta tutkittavien vastaukset olisivat mahdollisimman totuudenmukaisia sekä yksilöllisiä tulkintoja ja tietoa saadaan kerättyä laajalti tutkimusongelman kannalta, on haastateltavien luotettava tietojen luottamukselliseen käsittelyyn. (Eskola ja Suoranta 1998, 94.) Haastattelun tulokset ovat suoraan riippuvaisia siitä, saavuttaako tutkija haastattelijoiden luottamuksen

Kysymysten muotoilu ja kohderyhmän tuntemus on tärkeää, kun kyseessä on teemahaastattelu ja laadullinen tutkimusmenetelmä. Tutkijan on tiedettävä ennalta, millaisten esimerkiksi arvojen ja toimintaolosuhteiden mukaan tutkittavat tai haastateltavat henkilöt toimivat. Tutkittava toimii näiden käsitteiden perusteella ja luo merkityksiä sekä luokitteluperusteita. (Vilkkä 2005, 109–110.) Henkilön ajatusmaailma, oli se sitten järkiperäinen tai kuvitteellinen, sekä hänen luomat arvoitukset ja niiden ylläpito, kumpuavat näistä tietyistä lähtökohdista.

4.2.2 Osallistava havainnointi eli toimintatutkimus

Perinteiset näkemykset tutkimuksen objektiivisuudesta eivät päde toimintatutkimuksessa. Objektiivisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija pyrkii havainnollistamaan tutkimuskohdetta ilman, että häiritسی sitä eli tavallaan tutkaillen kohdettaan salaa. Tämä perustuu yleiseen uskomukseen, ettei ihmisen toiminta ole luonnollista, jos ulkopuolinen henkilö tarkastelee sitä. (Eskola ja Suoranta 1998, 128.)

Eskolan ja Suorannan (1998, 128) mukaan vastakohta objektiiviselle tutkimukselle on tapa, jossa tutkimuksesta tehdään avointa toimintaa. Tutkittavalle voidaan selvittää tutkimuksen tarkoitus ja

heitä voidaan pyytää mukaan yhteistyöhön. Havainnointi ei ole siis osallistavassa havainnoinnissa salaista tai toimintaan vaikuttamatonta. Tutkittavaan kohteeseen ei pyritä ottamaan etäisyyttä.

Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa tutkija osallistuu tutkittavan yhteisön tai yksilön toimintaan pyrkien ratkaisemaan ongelman yhdessä yhteisön tai yksilön kanssa. (Eskola ja Suoranta 1998, 128–129.) Tässä tutkimustavassa tutkimukseen osallistuvien tietoja arvostetaan ja asioihin uskotaan olevan useampikin näkökulma, joista kaikki ovat yhtä tärkeitä. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 85.)

Havainnoinnin avulla voidaan yhdistää toiseksi menetelmäksi valittu teemahaastattelu paremmin kerättyyn tietoon. Haastattelu tuo usein esille enemmänkin ilmiöön liittyviä normeja kuin normiin varsinaisesti liittyvän käytöksen: havainnoimalla voidaan paljastaa ristiriita ja monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä saatavia tietoja. Toisaalta taas haastattelun avulla voidaan selventää käyttäytymistä. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 83–84.)

Eskolan ja Suorannan (1998, 130) mukaan toimintatutkimuksen kohteena on aina jokin yhteisö tai kokonaisuus, ja tutkimuskohde on paikallisesti määritelty. Toimintatutkimuksessa tavoitteena on asian tilan parantaminen tutkittavan toimintaan pohjautuen. Hiljaisen tiedon tunnistamista ja jakamista osana perehdytystä ja oppimista voidaan tutkia havainnoimalla valittua otantajoukkoa heidän työtehtävissään.

4.3 Haasteet ja valmistautuminen

Niin teemahaastattelun kuin havainnoinnin kannalta haasteet liittyvät tulkintaongelmiin. Jos jo aineiston keruussa on esiintynyt tulkinnallisia ongelmia, se seuraa myös tutkimustekstiin ja vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen ja uskottavuuteen. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuskohteen käsityksistä ja kokemuksista laadittu käsitteellisyys ja tulkinta vastaavat tutkittavien käsityksiä. Jos kohderyhmän tilanteen tuntemus on heikkoa, voi tulkintoihin jäädä joitakin aukkoja ja tällöin tulkinta vääristää tutkittavan kuvausta. (Vilkkä 2005, 110.)

Ominaista on, että tutkittavat pyrkivät välittämään omaa suhdettaan maailmaan käsitteellisesti. Tutkijan tehtäväksi jää selvittää, miten tutkittavalla eri objektien tai käsitteiden merkitykset rakentuvat. (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 49.) Tunnusomaista on siis kielen merkitys. Teemahaastattelun etuna onkin se, että tutkittava ja tutkija voivat varmistua puolin ja toisin eri sanojen tai käsitteiden tarkoituksesta, kun haastattelu tapahtuu kasvotusten. Näin vähennetään tulkintaeroja.

Tutkija on itse hyvin perehtynyt kohderyhmän tilanteeseen ja organisaation arvoihin, mutta jotta tulkinnallisilta ongelmilta vältytään, pitää tutkijan selvittää ainakin seuraavat asiat ennalta:

- 1) Mitä organisaation arvot (arvo kerrallaan) tarkoittaa haastateltavan mielestä
- 2) Miten arvot ilmenevät haastateltavan työssä
- 3) Mahdollisten muiden teemahaastattelurungossa esiintyvien käsitteiden tai avainsanojen avaus haastateltavan mielestä

4) Koulutus- ja työhistoria

(Vilka 2005, 11.)

Teemahaastattelun tekemistä tulee harjoitella etukäteen samaten kuin esimerkiksi mahdollisen nauhurin tai videon käyttöä. Harjoittelu vähentää haastattelijan itsensä jännitystä tilanteessa. Haastattelu- tai havainnointitilanne saattaa olla tutkittavalle jännittävä paikka, joten tutkijan oma vapautunut olemus helpottaa tutkittavaa rentoutumaan. (Vilka 2005, 111.) Myös kiireettömyyden tunnelma luo tutkittavalle erilaisen motivaation haastattelulle, sillä muussa tapauksessa hän saattaa vastata hajamielisesti tai pyrkiä tilanteesta mahdollisimman nopeasti pois. Kiireisessä henkilöasiakasrahoitusmaailmassa ajoitus on siis ensiarvoisen tärkeää tutkimuksen onnistumisen kannalta.

Haastateltavan motivaation kannalta tulee lisäksi huomioida, että haastattelun juoni on selvä. Tämä niin kutsuttu juoni vähentää haastateltavan epävarmuutta haastattelijaa kohtaan ja antaa vaikutelman, että keskustelu etenee odotuksien mukaisesti. Tämä puolestaan luo pohjaa sille, että haastateltava saattaa innostua kertomaan kokemuksistaan laajemmin. Juonen teemahaastatteluun voi rakentaa etenemällä yksittäisistä kysymyksistä kohti laajempia asiakokonaisuuksia tai päinvastoin. (Vilka 2005, 113.)

Edellä mainittujen asioiden lisäksi haastattelutilan valinnalla on olennainen merkitys teemahaastattelun onnistumisen ja laadun kannalta. Laadullinen tutkimus on aika-, paikka- ja tilannesidonnaista, jonka vuoksi tutkijan tulee selvittää millaisia vaikutuksia kyseisillä sidonnaisuuksilla on ollut haastattelussa ja miten kerätty tutkimusaineisto vastaa tutkimusongelmaan ja tavoitteisiin. (Vilka 2005, 112.)

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2010, 124) aloitteleva haastattelija voi tehdä monia virheitä, joita voi vähentää vain kokemuksen kautta. Aloittelijan tyypillisimmät virheet ovat:

- 1) Haastattelun aloitukseen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota ja saatetaan aloittaa täysin väärästä aiheesta
- 2) Haastattelija ei ole joustava, vaan noudattaa teemaluetteloa
- 3) Ei ole perehtynyt tarpeeksi teemaluetteluun: punastelee, selaa papereita, ääni on jännittynyt
- 4) Ei osaa olla tarpeeksi objektiivinen: saattaa päätellä jotakin, mitä haastateltava ei ole sanonut
- 5) Virheelliset kysymystekniikat eli saattaa muotoilla kysymykset niin, että ne ohjaavat tiettyyn vastaukseen tai kysyy liian monia kysymyksiä eikä anna haastateltavan vastata rauhassa
- 6) Ei siedä hiljaisuutta tai anna haastateltavalle tarpeeksi aikaa vastata ja miettiä
- 7) Koittaa tehdä vaikutuksen tai miellyttää haastateltavaa
- 8) Haastattelun lopetus ei ole sujuva: liian töksähtelevä, selittelevä tai jaaritteleva

(Hirsjärvi ja Hurme 2010, 126.)

Haastattelijana tulee olla avoin myös luomiensa teema-alueiden ulkopuolisille tiedoille, jotka saattaisivat selittää haastateltavan mielipiteitä tai muita keskeisiä tulkinnan kannalta oleellisia asioita.

Haastateltavan motivaatiota vähentää myös se, jos haastattelija esittää uudelleen kysymyksiä, joihin haastateltava on jo vastannut, ehkä hieman eri sanoilla. Haastattelu voi mennä pilalle, jos haastattelija ei ole kiinnostunut omasta roolistaan ja tehtävästään tai hän on esimerkiksi väsynyt, eikä keskity tilanteeseen kunnolla. (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 125–126.)

4.4 Kohderyhmän eli otannan valinta

Kun valitaan haastateltavia ja havainnoitavia henkilöitä, on pidettävä kirkeana mielessä se, mitä ollaan tutkimassa. Otanta kannattaa valita asiantuntemuksen ja kokemuksen perusteella. Tutkittavia voidaan valita myös siten, että he kuulevat ihmisten käsityksiä tutkittavasta asiasta. Yhteisössä on aina merkityksiä ja niitä luodaan ihmisten välillä: merkitykset, jotka ovat olemassa ”olen kuullut kerrottavan”-periaatteella, ovat toisenlaisia kuin omakohtaisesta kokemuksesta muodostuneet. Yhdessä ne ovat kuitenkin kaiken toiminnan perustana ja muuttavat sekä ylläpitävät organisaation kulttuuria. (Vilka 2005, 114–115.)

Otanta perustuu niin kutsuttuun eliittiotantaan. Tällöin tutkimuksen perusjoukkoon valikoidaan vain ne tutkittavat, joilta oletetaan saatavan parhaiten tietoa koskien tutkittavaa ilmiötä. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 88.) Koska tutkimus on rajattu koskemaan vain OP Etelä-Hämeen henkilöasiakasrahoitusyksikköä, valintakriteeriksi on asetettu työvuosien määrä rahoitusosalalla. Yksikön koko on 29 henkilöä, joten jotta otannasta tulee tarpeeksi laaja ja täten tuotoksesta validi, ei enempää kriteereitä aseteta. Työvuosien määrä on tärkeä kriteeri tutkittaessa hiljaista tietoa, sillä se pohjautuu kokeemukseen ja vahvaan osaamiseen, joka on saavutettu vuosien mittaan käytännön työllä.

Tutkimus rajoittuu koskemaan ainoastaan henkilöasiakasrahoituksen yksikköä, sillä tutkijan oma tausta liittyy vahvasti nimenomaan rahoitukseen. Tutkijan oma perehtyneisyys henkilöasiakasrahoituksen nykyprosesseihin ja toimintamalleihin on vahvaa samoin kuin tuntemus tutkittaviin yksilöihin. Rajauksesta huolimatta tuloksia voidaan hyödyntää kaikissa OP-ryhmän henkilöasiakasrahoituksen yksiköissä, sillä rahoituksen maailma prosesseineen ja järjestelmineen pohjautuu samaan perustaan kautta koko ryhmän.

Kohderyhmään on valittu viiden hengen joukko OP Etelä-Hämeen henkilöasiakasrahoituksen osaajia, joilla on työvuosia rahoituksen parissa vähintään 20 vuotta. Yksikössä on näin pitkän kokemuksen omaavia henkilöitä kaiken kaikkiaan 14 kappaletta. Kohderyhmään valituista henkilöistä päätettiin yhdessä rahoitusyksikön esimiehen sekä OP Etelä-Hämeen henkilöstöjohtajan kanssa. Kohderyhmään kuuluvien henkilöiden nimiä ei paljasteta tässä tutkimuksessa, vaan heille annetaan anonymiteetti vastauksien todenmukaisuuden ja tutkimuksen luotettavuuden tähden. Jotta tuloksia voidaan kuitenkin tulkita kunnolla, käytetään henkilöistä koodinimiä A, B, C, D ja E.

4.5 Aineiston keruu

Kohderyhmään kuuluvat henkilöt ovat tutkijalle entuudestaan tuttuja kollegoita OP Etelä-Hämeen rahoituspalveluiden yksiköstä. Yksikköä tiedotetaan etukäteen toteutettavasta tutkimuksesta, jonka

jälkeen tutkija on yhteydessä valittuihin henkilöihin saadakseen heidän suostumuksensa tutkimuksessa mukana olemiselle. Tutkittaville henkilöille ei kerrota etukäteen kysymyspatteristoa, mutta kerrotaan pääpiirteittäin mihin aihealueeseen haastattelu liittyy. Haastattelujen edetessä kysymyspatteristoon voidaan tehdä muutoksia, jos haastattelutilanteissa huomataan sille tarvetta esimerkiksi kysymyksen selkiyttämiseksi.

Havainnointi tapahtuu tutkittavan kanssa ennalta sovittuna hetkenä, joka on asiakaskohtaaminen. OP Etelä-Hämeen rahoituspalveluissa työskentelevät kohtaavat päivittäin asiakkaita erilaisten rahoitukseen liittyvien tarpeiden osalta. Tutkittavat saavat itse valita, mihin kohtaamiseen tutkija osallistuu tarkastelemalla omaa kalenteriaan ja tapaamisten ennakkosisältöä. Koska jotkin tapaamiset saattavat olla erittäin arkaluontoisia asiakkaiden kannalta, ei ole tarkoituksenmukaista havainnoida sattumanvaraista kohtaamista. Pahimmillaan tutkijan läsnäolo saattaa saada tällöin sekä tutkittavan että asiakkaan olon epämiellyttäväksi, eikä havainnointitilanne ole tällöin luotettava tai laadukas eikä tutkijan toiminta asianmukaista. Havainnointia tullaan käyttämään tutkijan tukena haastatteluiden kysymyspatteriston laadinnassa ja mahdollisesti myös johtopäätösten tukena.

Haastattelut suoritetaan havainnoin jälkeen myös ennalta sovittuna ajankohtana. Haastattelu toteutetaan mahdollisimman pian havainnoin jälkeen, jotta tilanne olisi edelleen molempien mielessä tuoreena. Haastateltaville kerrotaan haastattelun aluksi, että keskustelu tullaan nauhoittamaan, mutta sitä ei käytetä mihinkään muuhun kuin tähän tutkimukseen ja nauhoitukset tullaan tämän jälkeen poistamaan. Haastateltaville kerrataan vielä se tosiasia, että vastaukset tullaan käsittelemään anonyymisti, joka poistaa haastateltavan jännitystä ja mahdollistaa rehelliset vastaukset esitettyihin kysymyksiin ilman pelkoa siitä, että vastaajat ovat tuloksista tunnistettavissa.

Haastattelussa tutkija sekä tutkittava saavat mahdollisuuden palata asiakaskohtaamiseen tutkijan esittämien kysymyksien kautta. Haastattelutilaksi valikoidaan jokin muu tila, kuin tutkittavan työpiste tai -huone, jotta haastateltava voi keskittyä rauhassa tilanteeseen ilman häiriötekijöitä. Haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan, jotta pystytään osoittamaan päätelmien luotettavuus ja todenmukaisuus.

4.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia tulee arvioida, jotta pystytään osoittamaan tutkimuksen luotettavuus ja arvoimaan, onko valitun tutkimusmenetelmän ja sen toteutustavan avulla saavutettu sellaista tietoa, jonka avulla organisaation toimintaa pystytään kehittämään. (Heikkilä 2014, 1.)

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä toi mielestäni esille ne pääkohdat, joita kehittämällä organisaatio pystyy jatkossa muuttamaan toimintaansa ja edistämään strategisia painopisteitä henkilöstön osaamisen näkökulmasta. Tutkimusmenetelmän valinta osoittautui validiksi. Tutkimusongelma edusti empiiristä ilmiötä, jolloin oli luonnollista valita laadullinen tutkimusmenetelmä. Hiljainen tieto itsessään on hyvin abstraktia, kokemusperäistä ja havaintoihin pohjautuvaa, jolloin tapaustutkimuksen avulla päästiin mittaamaan tutkittavan ilmiön ominaisuutta parhaiten. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara

2009, 213.) Tutkija pääsi tutkimuksen avulla lähelle tutkittavaa ilmiötä manipuloimatta tutkimustilannetta: etukäteen suunniteltu haastattelurunko, haastatteluiden nauhoittaminen ja otantajoukon havainnointi sivusta seuraajana tukevat tätä osa-aluetta.

Tutkimuksessa panostettiin enemmän laadukkuuteen ja syvällisempään ilmiön tulkintaan valitsemalla otantajoukkoon viisi haastateltavaa ja havainnoitavaa henkilöä. Mukaan haluttiin kuitenkin useampi henkilö, jotta tutkittavaa ilmiötä pystyttiin havainnoimaan useasti ja toisaalta saatuja tuloksia pystyttiin vertaamaan keskenään. Joukon määrän rajaamisesta tehtiin päätös yhdessä henkilöstöjohtajan ja yksikön esimiehen kanssa. (Hiltunen 2009, 10.) Koska hiljainen tieto ilmiönä liitetään vahvasti kokemuspohjaiseen ja jopa sitä kautta intuitiiviseen tietämykseen, on haastattelu- ja havainnointijoukkoon valittu tarkoituksenmukaisesti vain kokeneempia asiantuntijoita.

Tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisia tuloksia, vaan tulokset pystytään riippumattomasti toistamaan. Tutkimusaineisto on saatavilla ja tarkastettavissa. (Hiltunen 2009, 11.) Koska haastatteluihin oli valmistauduttu hyvin laatimalla teoriaan pohjautuva kysymyspatteristo, haastatteluihin oli varattu riittävästi aikaa ja vältettäviin virheisiin kiinnitetty etukäteen huomiota sekä haastateltavilla oli jo etukäteen luottamussuhde haastattelijaan, voidaan todeta, että tutkimustulokset ovat tarvittaessa toistettavissa. Näin ollen tutkimustulokset ovat onnistuneet reliabiliteetin näkökulmasta.

Tutkimuksen tuloksien avulla organisaation johto pystyy suuntaamaan strategian painopisteitä ja toteuttamaan erilaisten muutoksien läpiviennin entistä laadukkaammin niin henkilöstön kuin asiakaskokemuksenkin näkökulmista. Näin ollen tutkimus on merkityksellinen organisaation kannalta. Tutkimustulosten ja johtopäätöksien avulla myös esimies pystyy omassa työssään suunnittelemaan paremmin esimerkiksi erilaisten projektiryhmien kokoonpanoa parhaimman lopputuloksen saavuttamisen kannalta ja varmistamaan osaamisen sekä erityisesti kriittisen osaamisen säilyminen yksikössä. Yksikön esimies pystyy vastauksia tulkitsemalla peilaamaan niitä tekijöitä, jotka mahdollistavat tiedon jakamisen ja johtamisen sekä suunnittelemaan mikä tieto tai osaaminen on olennaista nyt ja tulevaisuudessa rahoituspalveluiden yksikössä.

5 HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN OP ETELÄ-HÄMEESSÄ

Kappaleessa esitellään kohdeorganisaatio pähkinänkuoressa sekä kerrotaan kuinka haastattelut ja havainnointitilanteet toteutettiin ja mikä merkitys niillä on johtopäätösten kannalta. Lisäksi kappaleessa analysoidaan haastatteluista kerätyt vastaukset ja luodaan niiden sekä havainnoitujen tilanteiden kautta tutkimuksen johtopäätökset. Lopuksi kerron oman pohdintani osaamiseni kehittymisestä tämän koulutuksen ja opinnäytetyön kautta sekä pyrin analysoimaan omaa toimintaani kriittisestä näkökulmasta.

5.1 Organisaation esittely

Opinnäytetyö on toteutettu OP Etelä-Hämeelle, joka kuuluu Suomen johtavaan finanssiryhmään OPhen. OP Ryhmä on asiakkaidensa omistama ja muodostaa yli 150 itsenäistä osuuspankkia. Ryhmässä työskentelee yhteensä yli 12 000 finanssialan ammattilaista, joista noin 130 OP Etelä-Hämeessä. OP Etelä-Hämeen liiketoiminta-alue käsittää Hämeenlinnassa sijaitsevan pääkonttorin lisäksi Riihimäen, Lopen ja Hattulan konttorit.

Niin OP Etelä-Hämeen kuin muidenkin ryhmään kuuluvien osuuspankkien toiminta pohjautuu osuustoiminnallisuuteen, joka on erittäin tärkeä osa ryhmän yhteisiä arvoja: ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Perustehtävänä on edistää omistaja-asiakkaiden, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestäväää taloudellista menestystä, hyvinvointia sekä turvallisuutta. (OP Ryhmän strategia, 2019.)

Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisiin arvoihin, vahvaan vakavaraisuuteen ja osaavaan riskienhallintaan. Tavoitteena ei siis ole voiton maksimointi, vaan omistaja-asiakkaiden tarvitsemien palveluiden tuottaminen kilpailukykyisesti. Osuuspankkien toimintaa ohjaa aina ensisijaisesti asiakkaan etu. (OP Ryhmän strategia, 2019.) Alla kuvatussa kuviossa yhdeksän on eritelty OP Etelä-Hämeen nimeämät arvot ja kuinka ne näkyvät käytännön toiminnassa.



KUVIO 9. OP Etelä-Hämeen arvot käytännössä. (OP Ryhmän strategia, 2019.)

Kolme pääliiketoiminta-alueita ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. Henkilöasiakkaille pankkitoiminnan palvelut kattavat päivittäiset pankkipalvelut, maksamisen palvelut, lainat, säästöt ja sijoitukset. Yritysassiakkaille tarjottavat pankkipalvelut sisältävät rahoituksen, maksuliike- ja kassanhallintapalvelut, sijoittamispalvelut ja yritystoiminnan kehittämiseen liittyvät asiantuntijapalvelut. Vakuutusturvaa tarjotaan sekä henkilö-, yritys- että yhteisöasiakkaille. Varallisuudenhoito kattaa puolestaan esimerkiksi täyden valtakirjan omaisuuden hoitoa ja sijoituskonsultointia. (OP Ryhmän liiketoiminta-alueet, 2019.)

OP Ryhmän visiona on olla johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa niin asiakasmäärän kuin työntekijöiden ja kumppanien näkökulmasta. Ryhmän strategia perustuu pitkäjänteiseen liiketoiminnan uudistamiseen asiakkaiden eduksi ja strategiaa noudatetaan jokaisessa itsenäisessä osuuspankissa. Erityisessä keskiössä on asiakaskokemus ja siihen liittyvien palveluiden sekä toimintojen digitalisoiminen. OP Ryhmä haluaa uudistua digitaaseksi toimijaksi ja se vaatii merkittäviä panostuksia tuote- ja palvelukehitykseen, prosesseihin sekä osaamiseen. (OP Ryhmän strategia, 2019.)

Loppustrategiakauden painopisteet keskittyvät erinomaiseen työntekijäkokemukseen, parhaaseen asiakaskokemukseen ja omistaja-asiakasmäärän kasvattaminen vähintään kahteen miljoonaan. Loput strategiset painopisteet tukevat näitä kolmea: kehittämisen tuottavuus halutaan maksimoida ja tuottojen kasvun halutaan olevan nopeampaa kuin kulujen kasvu. (OP Ryhmän strategia, 2019.)

5.2 Haastattelu ja havainnointi

Haastattelun lisäksi havainnoin jokaista haastateltavaa yhdessä valikoidussa tilanteessa. Neljän henkilön osalta se tarkoitti asiakaskohtaamista ja yhden osalta muun taustatyön havainnointia. Havainnointi tuki erityisesti hiljaisen tiedon osa-aluetta, sillä sen tunnistaminen omassa työssä on vaikeaa. Usein henkilöltä kysyttäessä hän ei välttämättä osaa vastata, mikä hänen työssään olisi sitä hiljaista tietoa. Havainnointien perusteella jokainen tekijä kuitenkin käytti omaa kokemustaan erilaisista asiakastilanteista sekä selvästi ulkoamuistamiaan asioita hyödyksi.

Lisäksi osa havainnoitavista suunnitteli asiakaskohtaamisen rungon päässään valmiiksi, kun taas toinen ei käyttänyt juuri ollenkaan aikaa tulevaan tapaamiseen perehtymiseen: se, joka käytti vain vähän aikaa, tuntui silti luovan ennakkokäsityksen saapuvasta asiakkaasta tutustumalla nopeasti muuttamaan oleelliseen asiakastietoon.

Haastatteluissa emme palanneet suoranaisesti havainnointitilanteisiin, vaan käytän havainnointia enemmänkin johtopäätöksien teon tukena haastattelussa keräämiä vastauksien lisäksi. Muokkasin myös jonkin verran teemahaastattelun kysymyspatteristoa alkuperäisestä havainnoinnissa huomamieni asioiden perusteella. Havainnointi herätti myös joidenkin tutkittavan kohdalla heitä peilaamaan välillä vastauksissaan havainnoitua tilannetta esitettyyn kysymykseen.

5.3 Analysointi

Haastatteluiden ja havainnointien jälkeen litteroin äänittämäni haastatteluaineistot. Litteroinnin avulla pystyn osoittamaan johtopäätössuhteet perustellummin kuin suoraan tallenteista päätöksiä auki kirjoittaen. Tämä vähentää tulkinnan varaisuutta ja toisaalta myös lukija pääsee sisälle haastatteluiden vivahteisiin. Teemoitin eri aihealueet haastattelurungon mukaisesti. Näin on helpompi tulkita saatuja vastauksia ja verrata eri henkilöiden käsityksiä tai näkemyksiä. Haastatteluista käy teemoittelun kautta ilmi henkilöiden käsityksien eroavaisuudet sekä yhteneväisyydet.

Hiljainen tieto

Aluksi halusin selvittää, miten haastateltavat mieltävät käsitteen ”hiljainen tieto”. Se, miten kukin asian ymmärtää, vaikutti myös loppuihin kysymyksiin vastauksiin aihealueesta. Vastaja B, C, D ja E kokivat sen olevan pitkälti kokemukseen pohjautuvaa tietoa, mitä ei ole kirjoitettuna missään, vaan sen on itse oppinut vuosien saatossa ja se on jokaisen ”*pään sisällä*”. Vastaja E kuvaili sen olevan myös eettisiä periaatteita ja hyviä käytöstapoja. Vastaja A koki, että hiljainen tieto liittyy läheisesti enemmänkin tiettyihin asiakkaisiin ja kohtauksiin, joista saatua tietoa ei ole kirjattu ylös koneelle. Seuraavaksi kysyttiin, onko jollakin oman yksikön tai jonkin muun yksikön jäsenellä tällaista hiljaista tietoa, joka voisi olla kriittistä sellaista.

Hiljaisen tiedon käsitteen avaaminen auttoi tulkitsemaan saatuja vastauksia ja niiden eroavaisuuksia toisistaan: vastaja A, joka koki hiljaisen tiedon liittyvän koneelle ylöskirjattaviin asiakastietoihin,

koki myös tässä kysymyksessä, että yksikössä on niitä henkilöitä, jotka eivät kirjaa tietojaan ylös muille. Hän koki, että asiakkaat ovat kaikkien yhteisiä, jolloin kollegan työtä helpottaisi, jos kirjataan ylös mitä viime asiakastapaamisessa olisi esimerkiksi sovittu. Hän koki, ettei organisaatioissa välttämättä ole sellaista henkilöä, joka osaisi jonkin asian tai taidon, jota ei muille halua jakaa. Muut neljä, jotka kokivat hiljaisen tiedon olevan kokemukseen pohjautuvaa vahvaa osaamista, ilmoittivat eri henkilöiden nimiä, joilla kokivat olevan kriittistä tietoa oman työnteon kannalta. Nämä kriittiset tietäjät olivat kaksi henkilöä samasta rahoituspalveluiden yksiköstä ja yksi lakipalveluiden yksiköstä. Yhteistä näille kriittisille tietäjille on se, että he ovat tehneet omaa erikoisosaamistaan työssään vuosikymmeniä saavuttaen eritasoisen osaamisen kuin muut yksikön jäsenet. Yhteistä vastauksissa oli myös se, että näitä kriittisiä tietäjiä hyödynnetään ilmeisen paljon omassa arjessa ja yhteinen auttamisen ilmapiiri vaikuttaa olevan näiden henkilöiden vahvuus.

Myös nuoremman sukupolven parempi digiosaaminen nostettiin yhden henkilön toimesta esiin: myös nuorilta tekijöiltä tarvitaan apua, mutta erilaisissa asioissa. Lisäksi vastaaja D, joka nostettiin kahden muun vastaajan toimesta kriittiseksi tietäjäksi, tunnisti myös itsessään olevan kriittisen hiljaisen tiedon. Hän kertoi, että häneltä kysytään paljon eri asioita rahoitukseen ja sovelluksien käyttöön liittyen ja koki itse, että oma osaaminen on karttunut vain kokemuksen sekä kantapäähän kautta oppimisen myötä. Kahden henkilön mielestä myös pienemmissä konttoreissa olleet henkilöt ovat joutuneet useammin kiperiin tilanteisiin, jotka ovat kasvattaneet heidän tieto- ja osaamisvarantoaan erilailla, kuin isommalla pääkonttorilla työskentelevillä.

Seuraavaksi haastateltavat haastettiin pohtimaan omaa kokemustaan ja mahdollista hiljaista tietoa omassa työssä. Vastaaja A, joka mielsi alun perin hiljaisen tiedon käsitteen eri tavalla kuin muut, nosti jälleen esiin etukäteisvalmistelut asiakaskohtaamiseen eli tutkimisen, mitä asiakkaan kanssa on aiemmin neuvotteluissa sovittu tai tehty. Toisaalta hän koki silti, että hiljainen tieto näkyy hänen omassa työskentelyssään sillä tavalla, että on tietoinen ja varma siitä mitä tekee, jotka puolestaan viittaavat kuitenkin kokemuksen kautta kerättyyn osaamiseen ja mututuntumaan, jotka ovat nimenomaan hiljaisen tiedon tunnusmerkkejä. Vastaaja B koki, ettei hän oikein osaa vastata kysymykseen. Seuraava henkilö C kuvasi hieman samaan tapaan kuin A, että tilanteessa kuin tilanteessa osaa luovia itsensä eteenpäin jonkinlaisella mututuntumalla. Hän myös korosti, kuten vastaaja D edellisessä kysymyksessä, että pienemmissä konttoreissa työskennelleenä on oppinut itse selviämään ja sitä kautta kerännyt myös vankkaa pohjaa omalle tekemiselle. Henkilö C myös kuvasi ominaisuuksiaan, kuten mielenkiinto eri asioihin työssä ja halu palvella asiakasta, jotka hän koki näkyvän työnteossaan. D puolestaan kuvasi, että hiljainen tieto näkyy hänen työssään sillä tavalla, että häneltä tullaan kysymään apua erilaisissa tilanteissa, koska hän on nähnyt niin paljon erilaisia tapauksia, että osaa näissä toimia muille apuna. Vastaaja E viittasi myös menneeseen aikaan, lamavuosiin, ja sitä kautta kerättyyn kokemukseen vaikeistakin asiakaskohtaamisista ja tilanteista:

”Se on kyllä arvoinen kokemus, että ymmärtää, että elämässä voi olla tosi vaikeita tilanteita, joista sä selviät hengissä. Sitä tietoa sä vaan et pysty välittämään seuraavalle oikeastaan millään muulla kuin yrittää kiinnittää huomio kriittisiin kohtiin.”

Osaamisen kehittäminen ja tiedon jakaminen

Seuraavassa osiossa selvitettiin haastateltavien näkemyksiä hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen keinoista. Aluksi kysyttiin, mitä keinoja henkilöt tietävät tiedon jakamiseen ja mikä on heidän mielestään paras keino. Vastaja A kertoi heti, että hänen mielestään perehdytys on kaikkein tärkein ja sillä tavalla, että oppijalla on yksi perehdyttävä, jonka kanssa tutustua erilaisiin tilanteisiin ja perehdyttävä voisi toimia oppijan tukena. Hän piti lisäksi tärkeänä, että uutta tietoa olisi tärkeä jakaa myös muille esimerkiksi Teams-sovelluksen kautta. Vastaja B koki, että tiedon jakamisen keinot ovat myös Teams-sovellus ja kaikki yhteiset palaverit. Lisäksi hän kertoi vastaajan A tavalla, että perehdyttäminen ja muiden neuvotteluiden kuuntelu ovat myös tiedon jakamista. Hän muisteli, ettei ole itse koskaan päässyt kenenkään taakse kuuntelemaan ja oppimaan uusia tapoja ja niksejä.

Vastaja B mainitsi myös ainoana Help Deskin palvelut, joita hän itse käyttää ja kokee saavansa sieltä apua omaan tekemiseen. Henkilöt C, D ja E yhtyvät myös kahteen edelliseen vastaajaan nostaten esiin perehdytyksen seuraamalla kollegan tekemistä, jota kautta saa parhaimman opin. D kertoo, että hänen mielestään olisi kuitenkin parempi seurata useampaa tekijää ja neuvottelua, jotta voi kerätä kokemusta miten erilailla eri kollegat asioita tekee ja muodostaa sitä kautta oman tavan toimia. Vastaja C nostaa lisäksi esiin myös uuden työtilan intrasta, jonne on koottu lähes kaikki oleellimmat ohjeistukset koskien rahoitusneuvottelijan työtä. Henkilö E korosti myös, että kylki kyljessä-oppimisen lisäksi pitää tehdä heti itse perässä eli käydä rohkeasti toimeen.

Kysyttäessä puolestaan niistä menetelmistä, mitkä eivät ole toimineet hyvin, nostaa A esiin ajan puutteen ja perehdytykseen viitaten selkeän opetussuunnitelman puuttumisen. Hän kaipaa selkeästi rauhaa ja perehdytystyötä tukevaa runkoa, sillä hän pitäisi itse perehdyttäjänä toimimisesta. B korostaa ikäkysymystä ja sitä, mihin kukin on tottunut. Kuten myös vastaja D, hänen mielestään nykyään tietoa ei jaeta enää samalla tapaa kuin ennen. Nykyisin tiedon omaksuminen jätetään enemmän omalle vastuulle ja se koetaan etenkin vastaajan B mielestä epäkohdaksi. Jos uusia asioita käytäisiin enemmän läpi yhteisessä palaverissa, jokainen ymmärtäisi asian samalla tavalla ja jäisi tilaa mahdollisille kysymyksille ettei aleta tekemään väärällä tavalla työtä. Hän myös korosti lopussa, ettei ole varma onkohan tämä vain hänen oma ongelma, ettei pidä nykyisestä tavasta kuinka tietoa jaetaan.

Vastaja D on kuitenkin samalla linjalla ja hän pitää lisäksi hyvänä, että on olemassa vahvoja osaajia ja tietäjiä, joilta voi hakea tukea. Vastaajan E mielestä ei ainakaan pidä jättää ketään yksin ja keskeä opettelemaan itse asioita. Hän ehdottaa, että opettaja tai mentori voisi olla opetettavan kanssa esimerkiksi puoli päivää ja toisen puolen opetettava voi opiskella itsenäisesti kohtaamiin liittyviä asioita. Hän myös tuumi, että seurattavat tapaukset tai kohtaamiset voisivat alussa olla helpompia ja vaikeutua asteittain antaen esimerkkinä avioerotapaukset. Vastaja C ei keksi suoraan vastausta kysymykseen, vaan korostaa kuinka tyytyväinen on esimiehiensä työhön ja siihen, että yksikössä kannustetaan uuden oppimiseen. Hän kertoo, että vanhasta poisoppiminen on vaikeaa, mutta on hyvä, että on annettu lupa niiden unohtamiseen. Henkilö C korostaa, että jokaisen pitäisi kokeilla rohkeasti uutta. Hän vastaa jo osittain tuleviin kysymyksiin koskien organisaatiokulttuuria.

Nykyisistä tiedon jakamisen keinoista (työohjeet ja dokumentointi) halutaan seuraavaksi selvittää, kuinka hyödyllisiä ne ovat ja koetaanko niiden olevan riittävällä tasolla. Kolme vastaajaa kertoo, että työohjeet ovat pääsääntöisesti helposti löydettäessä. Neljännen vastaajan mielestä ei, vaan tietoa on edelleenkin eri paikoissa ja jos ei tiedä hakusanaa juuri prikulleen oikein, on hankala löytää vastausta. Vastaaja B yhtyy tähän samaan. Henkilö A kertoo, että Teams on vielä hieman hankala, sillä osa tiedotteista hukkuu uutisvirtaan ja sitä on hankala käyttää. Vastaaja C taas kuvailee Teamsin olevan huipputyökalu, koska sitä kautta saa ohjeistusta sekä kannustusta helposti yhdestä paikasta. Vastaaja B korostaa intran asiantuntijan työtilaa, jota hän on oppinut käyttämään, sieltä löytyy melkein kaikki oleellinen tieto. Hän myös toteaa, että on aika hankala saada sellaista toimintoa rakennettua, että tiedon hakija on heti oikeassa paikassa etsimässä. Henkilö E ei suoranaisesti kommentoi työohjeisiin ja dokumentointiin liittyen, vaan kuvailee olevansa ehkä hieman vanhanaikainen ja pitävänsä siitä, että asioita käydään yhteisesti palavereissa läpi. Hän kritisoi edellisen vuoden rahoitusprosessin muutoksia ja kuinka prosessia vietiin eteenpäin. Vastaaja E tuo myöhemmissä kysymyksissä esiin varsinaisiin käytössä oleviin tiedon jakamisen keinoihin liittyen enemmän omia ajatuksiaan. Vastaaja D on näin ollen ainoa, joka kokee itse työohjeiden tai niiden löytämisen menneen hieman entistä huonompaan suuntaan.

Seuraavaksi selvitetiin, miten osaamisen jakaminen näkyy vastaajien omassa työssä. Kaikki vastaajat ovat halukkaita auttamaan kollegoja ja vastaaja A koittaa muistaa kertoa myös muille palaverissa, josta on saanut jonkin uuden tiedon mikä olisi hyvä muidenkin tietää. Henkilö B kertoo, että hän ei ole kovin hyvä kirjoittamaan saamia tietoja ylös muiden luettavaksi esimerkiksi Teams-sovelluksessa. Hänkin käyttää enemmänkin sitä keinoa, että puhuu kollegoiden kanssa uusista asioista tai nostaa ne esiin aamupalaverissa. Kaikki haastateltavat kertovat, että joko heiltä kysytään apua ja tietoja tai he käyvät itse erilaisista lainapäätöksistä keskustelua kollegoiden kanssa.

Uudenlainen paine ja hektisyys asiakaskäyttäytymisessä heijastuu jollakin tavalla myös asiakaspalvelutyön tekemisessä. Lisäksi finanssiala elää murrosvuosiaan, joten jatkuvien muutoksien aika on alkanut. Haastateltavilta haluttiin selvittää, millaisia haasteita nämä tosiasiat ovat mahdollisesti tuoneet osaamisen ja tiedon jakamiseen ja kuinka niihin voisi vaikuttaa. Vastaaja A ja D huolehtivat jälleen ajankäytöstä. On paljon sellaista tekemistä, mikä ei näy neuvottelijan kalenterissa, jonka lisäksi päivään kuuluu normaalit asiakastapaamiset. Erityisesti vastaaja A koki, että työ on hektistä, mutta siihen pystyy itse vaikuttamaan tekemällä välillä pidempää päivää. Näin vastasi myös vastaaja C, jonka mielestä kukaan muu ei pysty omaan työpäivään vaikuttamaan kuin sinä itse. Hän korosti kalenterin hallintaa ja omaa jaksamista sekä sitä hyvää puolta, että jos välillä itse joustaa, niin pystyy lähtemään tarvittaessa aiemmin joku toinen päivä. Tämä oli hänelle tietynlaista vapautta ja töiden hyvin tekemistä. Henkilön B vastaus sisälsi eniten jonkinlaista huolta: kaikkeen ei pysty hänen mielestään vaikuttamaan ja hänellä itsellään asioiden oppiminen ja sisäistäminen kestää nykyisin entistä kauemmin. Erityisesti tekninen osaaminen on sellainen asia, jonka hän tunnisti omaksi heikkoudeksi. Hän tietää mistä puhuu, mutta ei osaa kovin hyvin viedä asiaa teknisesti tietokoneen kanssa eteenpäin. Muutoksien vauhti on ollut hänelle liian kova ja hän on tunnistanut, että vuoden 2018 rahoitusprosessin muutokset aiheuttivat hänessä jonkinlaista muutosvastarintaa. Lisäksi hän koki, että muisti ei toimi enää niin hyvin kuin nuorempana, joka aiheuttaa lisätyötä oppimiseen.

”Sä tuut tekniikalta ihan uuteen maailmaan – sä osaat kyllä asiat, mutta miten sä ne toteutat?” sekä ”Juokset välillä kuin miinakentällä ja pelkää, koska rävähtää”

sitaatit kertovat hänen selvästi huolivan omasta osaamisestaan. Hän haluaisi rauhallisemman muutovauhdin ja kertoo, että monelle voi tulla työasiat uniinkin, jos näitä stressaa vielä kotonakin. Vastaaaja D kertoo myös, että vauhti saattaa olla liian kova ja ehdottaa, jospa jokaiselle neuvottelijalle varattaisiin omaa oppimisaikaa viikkoon, jolloin saisi rauhassa perehtyä uusiin ohjeisiin ja työtapoihin. Vastaaaja E oli samoilla linjoilla kahden edellisen kanssa: hän koki, että jos työstä joutuu olemaan yhtään pois, niin

”tiput totaalliseen kuoppaan”.

Hän koki, että asiakaskäyttäytymisen muutos entistä nopeatempoisempaan tapaan on tuonut jonkin verran painetta omaan työtekoon ja mainitsee myös, ettei aika riitä kaikkeen. Hän mainitsee myös lopussa, ettei 15 minuutin valmistautumisaikakaan riitä aina jokaisessa ajanvarauksessa valmistautumiseen.

Haastateltavilta tiedusteltiin seuraavaksi heidän ajatuksiaan siihen, millä tavalla osaamisen jakamiseen voitaisiin työpaikalla kannustaa. Henkilöiden A, B, D ja E mielestä osaamisen jakaminen on pitkälti kiinni omasta itsestä ja uskaltamisesta. Vastaaaja A näki erityisesti asian niin, että pitää uskaltaa rohkeasti sanoa ja tuoda omia ajatuksia esille työkavereiden keskuudessa viitaten muun muassa tiimipalavereihin, joissa on mahdollisuus jakaa mielipiteitä ja työtapoja. Vastaaaja B nosti puolestaan esiin osaamisen ja tiedon jakamiseen käytettyä Teams-sovellusta;

”.. ettei tarvitsisi räknätä, että onko tämä nyt sellainen asia mikä kannattaa jakaa. Sitten voi mennä helposti siihen, että no, antaa olla.”

Hänkin korosti näillä sanoilla epävarmuutta liittyen oman tiedon jakamiseen isommalle yleisölle ja siihen liittyvään pohdintaan tiedon tärkeydestä tai siitä, tietääköhän muut kollegat jo asian, jota olisi itse jakamassa uutena tietona tai osaamisena. Vastaaaja B kertoi, että yhteiset aamuhetket ovat hyviä tsemppaamisen kannalta ja hänen mielestään on tärkeä iloita jokaisen tekemisestä ja saavutuksista yhdessä. Hän koki, että aamuhetkissä voi myös jakaa osaamista ja kysyä neuvoa mahdollisiin vaikeisiin tilanteisiin muilta läsnäolijoilta. Varsinaisia keinoja vastaajien mielestä olivat yhteiset hetket kollegoiden kanssa ja Teams-sovellus, jossa jaetaan tiimin kesken reaaliaikaisesti tietoa ja uutisia. Rohkeus ja kannustus nousivat myös tärkeinä elementteinä esiin vaikkeivat ne suoranaisesti ole keinoja vaan liittyvät enemmänkin työilmapiiriin ja yhteishenkeen.

Muutoksen alla oleva työelämä ja jatkuva uuden oppiminen voi tuoda haasteita osaamisen ylläpitoon ja tiedon jakamiseen. Vastaaajilta tiedusteltiin, että millainen on heidän henkilökohtainen näkemyksensä viime vuodesta, jolloin rahoituspalveluiden yksikössä koettiin isoja muutoksia työvälineisiin ja koko rahoitusprosessiin liittyen. Vastaaajat A, D ja E sekä kysymykseen jo aiemmin näkemyksensä esiin tuonut B kokivat edellisen vuoden raskaana muutoksen vuotena. Vastaaaja E kuvailee:

”Mä toivon, että tuollaista kuin viime vuosi, ei tule enää.”

Aika ja ikä nousivat jälleen esiin vastauksissa - iän mukanaan tuomat haasteet oppimisessa ja siihen käytettävissä olevasta ajasta tuntuivat huolestuttavan. Vastauksista kävi myös ilmi, että oman osaamisen ylläpitoon ajallisen panostuksen lisäksi kaivataan enemmän aikaa käydä ohjeita ja muutoksia läpi yhdessä kollegoiden kanssa alas istuen. Henkilöt A ja C kokivat myös konttoriverkoston muutoksen tuoneen erilaista näkökulmaa oman osaamisen ylläpidossa: molemmat heistä toimivat pienissä konttoreissa, jotka lakkautettiin kevään 2018 aikana. Konttoreissa työskennelleinä toinen heistä koki, että muutosvauhdissa mukana pysyminen oli paljon haastavampaa pienestä konttorista käsin verrattuna nyt isossa konttorissa työskentelyyn. Isossa konttorissa työkavereiden tuki ja apu on lähempänä. Henkilö C koki, että uudet toimintatavat vapauttavat enemmän aikaa siihen tärkeimpään eli asiakkaan kanssa kohtaamiseen ja asiakkaan kuunteluun. Hän myös näki ettei ole muuta vaihtoehtoa kuin mennä eteenpäin työn muutoksen mukana, sillä

”..muuten me ollaan auttamattomasti ulkona.”

Hän koki saaneensa myös vuoden 2018 aikana järjestetyistä koulutuksista tukea osaamisen kehittämiseen ja saaneensa sitä kautta uudenlaista näkemystä omaan työntekoon. Vastaajista vastaaja B kertoi jo aiemmin haastattelun aikana omasta muutoksien vuodestaan nostaen esiin erilaiset haasteet liittyen jälleen ikään ja teknisiin haasteisiin. Hän oli pitkälti samalla linjalla vastaajan D kanssa, joka koki myös iän olevan haaste osaamisen ylläpidossa muutoksien keskellä. Rankkimpana muutostahdin vastaajista koki henkilö B, joka kertoi, että asiat saattoivat tulla jopa uniin asti ja näin ollen vaikuttavan myös henkiseen jaksamiseen merkittävästi. Vastaaja E korosti, että yksikön pitäisi pystyä haastamaan esitetyt muutostarpeet ja pohtimaan, onko niistä aidosti hyötyä ja millä tavalla ne pitäisi juuri meillä toteuttaa.

Vuorovaikutus

Seuraavassa teema-alueessa tutkittiin vastaajien käsityksiä vuorovaikutuksesta työkavereiden kesken sekä omassa tiimissä, mutta myös yksikkörajojen yli. Työympäristöllä ja yksikön ilmapiirillä on yhteys vuorovaikutuksen toimintaan ja hiljaisen tiedon jakamiseen tiimin sisällä. Yleisesti jokainen vastaaja koki, että ilmapiiri omassa yksikössä oli joko hyvä tai loistava ja sitä kautta myös hiljaisen tiedon jakaminen toimii. Vastaajan B mielestä tilanne on parantunut entisestä ja tietoa jaetaan jopa enemmän kuin ennen aikaan, jota tukee myös henkilön A vastaus

”Mä olen nähnyt senkin ajan kun näin on ollut (tietoa ei ole haluttu jakaa)..”

Toisia autetaan yli konttorirajojenkin henkilön C kertoman mukaan. Henkilö D kertoi, että hän on pitkälti itse tiedon jakaja omassa yksikössä ja koki sen mukavaksi, että saa auttaa kollegoita, jotka aidosti haluavat tietää ja oppia asioita. Haastateltava E kertoi, että yksikössä saa jokainen tuoda rohkeasti esiin omat ajatuksensa ikään ja kokemustaan katsomatta ja jokaista kunnioitetaan sekä pidetään tasavertaisena muiden kanssa. Hän koki pitävänsä työstään tämän vuoksi. Vastaaja E

on vastannut tähän kysymykseen jo osittain edellisissä kohdissa, mutta tuo asiaa auki enemmän myös tuonnempana.

Jokainen vastaaja koki, että tekee myös suhteellisen paljon yhteistyötä kollegoiden kanssa, joka tukee vuorovaikutuksen toimimista ja yhteistyön merkitystä yksikössä. Henkilö B kertoo:

”Ovet on auki puolin ja toisin. On paljon asioita, mitkä ovat vakiintuneita käytäntöjä, mutta niitä ei lue missään. Keskenään me sitten niitä pohditaan.”

Tämä viittaisi selkeästi siihen, että yksikön jäsenet jakavat keskenään kokemusperäistä hiljaista tietoa ja oppivat toisiltaan:

”.. Sieltä voi tulla myös jokin sellainen asia, mitä ei itse ollut osannut ollenkaan ajatella.”

Vastaaja C kertoo, että yhteistyö ja vuorovaikutus kollegoiden kanssa lähtee jo aamupalapöydästä liikkeelle, kun vaihdetaan henkilökohtaisia kuulumisia. Hän myös koki, että oman työn kannalta myynnin palvelut (myynnin tukena toimiva yksikkö) on pelastanut hänen päivän monta kertaa antamalla vastauksia ja tukea erilaisissa työhön liittyvissä asioissa. Henkilö D, joka on aiemmin kertonut olevansa yksikössä merkittävä tiedon ja osaamisen jakaja, koki harmitusta siitä, ettei välillä oman työnkuvansa puolesta pysty kollegoita auttamaan niin paljon kuin haluaisi. Niinä viikkoina, kun työtehtäviin kuuluu asuntokauppojen tekoa, ei aikaa riitä juurikaan muuhun. Tällöin hän huomaa erityisesti, kuinka paljon kyselyitä kollegoilta tulee, joihin ei pysty tällöin juurikaan vastailemaan.

Tiedon ja osaamisen jakamiseen liittyvät yksikön omat tiimipalaverit perjantaisin sekä päivittäiset aamuhetket, joissa työssä olevat kokoontuvat pieneksi hetkeksi yhteen pohtimaan tulevaa päivää, tulostilannetta ja päivän polttavia aiheita. Jokainen vastaaja koki, että erityisesti perjantaipalaverit ovat tärkeitä ja samankaltaisia hetkiä kaivataan enemmänkin, jolloin koko yksikkö istuu yhdessä alakäymään läpi erilaisia ajankohtaisia asioita. Aamuhetket puolestaan jakoivat mielipiteitä. Vastaajat A, B ja D kokivat ettei aamuhetkestä välttämättä saa hyötyä irti tai he eivät olleet varmoja, mikä sen perimmäinen tarkoitus on. Vastaaja A pohti, josko aamuhetken runko olisi selkeämpi, jos niitä järjestettäisiin harvemmin kuin joka aamu. Lisäksi henkilöt A ja B nostivat vahvisten esiin hyötynäkökulman: aamuhetken käytetty aika voitaisiin heidän mielestään hyödyntää välillä paremminkin omiin keskeneräisiin työtehtäviin liittyen tai tulevaan asiakastapaamiseen valmistautuen. Heidän mielestään joka aamu ei tarvitse käydä yhdessä läpi esimerkiksi tavoitteiden sen hetkistä tilannetta. Henkilö D korosti, että pidempiä yhteisiä palavereita saisi olla aamuhetkien sijaan hänen mielestään enemmän:

”Sitä he varmaan kaipaa eniten – kyllähän ne kaikki neuvotella osaa, mutta sen koneen kanssa tekeminen.”

Henkilö C oli erilinjalla muiden kanssa. Hän koki näiden aamuhetkien olevan hyödyllisiä yhteisen tsemppauksen ja tavoitteiden toteutumisen kannalta. Ainoa huono puoli hänen mielestään on se,

että ne jotka eivät pääse osallistumaan muista konttoreista hetkeen fyysisesti, joutuvat kuuntelemaan välillä huonon linjan päässä saamatta aina kunnolla selvää puheesta. Hänen mielestään kaikissa palavereissa ja aamuhetkissä on agenda ja hän koi nämä hyödyllisiksi. Vastaaja E kertoi, että hän koki näiden aamuhetkien alussa niiden olevan aivan turhia. Hän koki niissä olevan se huono puoli, että niissä alettiin herkästi jakamaan sellaista tietoa, mikä olisi ollut kaikkien kollegoiden hyvä kuulla, mutta ne jotka tulevat iltavuoroon eivät samaa tietoa enää mistään saa. Hänen mielestään tässä ei oltu tasapuolisia. Hänen mielestään tarvitaan enemmän sellaisia palaveriteita, joissa koko yksikkö kokoontuu yhteen pohtimaan uusia ohjeistuksia tai rahoitusprosessin muutoksia yhdessä. Hän huolehtii niistä työtovereista, jotka eivät opi aivan yhtä nopeasti kuin toiset.

Tiedon hyödyntäminen

Parhaat paikat hyödyntää keräämään tietoa olivat jokaisen vastaajan mielestä palaverit. Vuorovai-
kutteisissa tilanteissa pääsee vastaajan D ja jo aiemmin vastanneen B mielestä hyödyntämään kolle-
goiden kanssa käytävää keskustelua ja kyselemään epäselviä kohtia. Teams-sovellus nostettiin kol-
men vastaajan voimin esiin ja kaikki kokivat sen olevan hyvä paikka jakaa tietoa varsinkin nopeasti.
Vastaaja D jäi pohtimaan, että muistaakohan työtoverit lukea säännöllisesti Teamsia, mutta totesi
sen olevan siinä tapauksessa jokaisen oma murhe näin toimiessaan. Vastaaja C koki myös aiemmin
mainittujen aamuhetkien olevan hyvä paikka hyödyntää uutta tietoa ja jakaa sitä.

Kaikki vastaajat myös hakevat ensisijaisesti tietoa intrasta, mikäli tarvitsevat sitä nopeasti. Vastaajat
A ja C ottavat kollegaansa tämän jälkeen yhteyttä, mikäli intrasta ei haettua vastausta löydy. Vastaaja
C käyttää skypeä paljon. Vastaaja E mainitsee hakevansa tietoa intran lisäksi Yammer- ja Teams-
sovelluksista, mutta myös ulkoisista lähteistä kuten verottajan sivulta. Henkilö D hakee myös verot-
tajan sivuilta tietoa, mutta sen lisäksi myös valtiokonttorin.

Neljä viidestä vastaajasta ilmoitti, että joutuu etsimään ja kyselemään eri yksiköiden töihin liittyvistä
tiedoista joko kollegoilta tai intrasta. Vastaaja B myös kertoi hyödyntävänsä kollegaansa lakipuolelta
ihan kasvotusten esimerkiksi kiinnityksien etusijajärjestyksiin tai muihin syvää osaamista vaativissa
tehtävissä. Hän kertoi, ettei hän pysty aina käyttämään kovin pitkää aikaa tiedon etsimiseen. Vas-
taaja D ei ole tarvinnut viime aikoina sellaista tietoa, mitä ei itse tietäisi. Hän muisti yhden tapauk-
sen, jossa hän ei osannut heti antaa vastausta, mutta löysi siihen kuitenkin toimintaohjeen intrasta.
Vastaajat A ja C kertovat kaipaavansa useimmiten lakipalveluihin liittyvää hinnastoa sekä yrityspuo-
len hinnastoa.

Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri voi joko edesauttaa tai toimia esteenä hiljaisen tiedon ja osaamisen jakami-
selle. Tässä osiossa vastaajilta tiedusteltiin ensimmäiseksi miten he kokevat oman yksikön kollegoi-
den halukkuuden erityisesti hiljaisen tiedon jakamiselle mutta myös muiden yksiköiden kollegoiden.
Kaikki vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että omassa yksikössä hiljaista tietoa ja osaamista jaetaan

hyvin kollegoiden kesken. Vastajaan A ja E mielestä tiedon jakamisen kulttuuri on hieman huonontunut entisestä yksiköiden välillä, vaikka kerran kuussa olevissa yksiköiden yhteisessä palaverissa tärkeimpiä asioita pyritäänkin nostamaan esiin. Henkilö E muisteli aikaa, jolloin rahoituspalveluiden yksikköön kuului myös päivittäis- sekä sijoituspuolen ihmisiä ja silloin tietoa jaettiin enemmän. Hän ei esimerkiksi nykyisin uskalla tarjota asiakkaalle sijoituksiin liittyviä palveluita, vaan ohjaa nämä mieluummin sijoituspuolen kollegoiden huomaan. Hän kokee tämän johtuvan siitä, ettei enää tiedä sen puolen asioista tarpeeksi. Tiimien välistä yhteistyötä pitäisi vastajaan C mielestä lisätä. Hän myös käyttää tiettyjä henkilöitä eri yksiköissä, joilta tarvittaessa kysyy apua ja neuvoa. Vastaja D kertoo, että tiedon ja osaamisen jakaminen on enemmänkin kiinni yksittäisistä henkilöistä eri yksiköissä kuin itse yksikön kulttuurista. Vastaja B on ainoa, joka kokee yhteistyön toimivan täysin saumattomasti.

Hiljaisen tiedon jakamiseen saattaa liittyä haasteita organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Seuraavaksi kysyttiin, mitkä tekijät saattavat hidastuttaa tiedon jakamista. Vastajaan A ja D mielestä aika on haaste tässäkin osa-alueessa. Milloin tietoa ja osaamista ehtii jakaa kiireisien työpäivien keskellä haluamallaan laajuudella ja laadukkuudella ja toisaalta vastaja A nostaa esiin myös teknisen osaamisen liittyen uusiin käyttöön otettuihin sovelluksiin, kuten Teamsiin. Vastajaan B mielestä haasteita ei ole, vaan organisaatiossa enemmänkin kannustetaan auttamiseen ja tiedon jakamiseen sekä arvostetaan sitä, että kollega on apuna. Henkilö C vastasi tähän kysymykseen jälleen jo aiemmin haastattelun aikana ja totesi, että apua saa aina kun kysyy ja tiedon jakaminen on hyvällä tasolla. Vastaja E on ainoa, joka nostaa esiin iän tässä osiossa:

”Se, että on eri-ikäisiä, on suuri rikkaus... Tapa jakaa tietoa voisi olla hyvin erilainen.”

Yleisesti vastaajien mielipiteissä korostuu auttamisen kulttuuri ja yksilöiden oma halu toimia kollegoiden apuna erilaisissa tilanteissa.

Tiedon ja osaamisen jakamisen edesauttavia tekijöitä oli paljon. Vastaja A kertoi, että osaamisen ja tiedon jakamisen kulttuuri lähtee organisaatiossa liikkeelle ylimmältä tasolta eli johtajista ja esimiehistä, jotka omalla esimerkillään voivat kannustaa muita toimimaan toivotulla tavalla ja olemaan avoimia. Hänen mielestään tilanne tämän suhteen on parantunut. Hän koki, että esimerkiksi kollegoiden työnkuvien muutokset tai työpaikkojen vaihdoksista tiedottaminen vaikuttaa tähän kulttuuriin talotasolla. Henkilö B nosti jälleen esiin yksikön yhteiset palaverit, joista hän on jo aiemminkin maininnut. Niissä jaetaan hänen mielestään parhaalla tavalla tietoa ja osaamista, kun voidaan rauhassa kysellä epäselviä asioita ja pohtia yhdessä muuttuneita toimintamalleja. Hänen mielestään osaaminen kehittyy paremmin palaverien ja keskusteluiden kautta, kun tieto jää paremmin mieleen. Näin koki myös vastaja E jo aiemmissa vastauksissaan. Vastaja D kuvaili:

”Voisi olla enemmän sellaisia tietoiskuja joistakin asioista. Esimerkiksi lakipuolelta jotakin pientä jostakin asiasta.”

Henkilön C mielestä tiedon jakamisen kulttuuriin vaikuttaa työntekijöiden oma jaksaminen, sillä haasteet yksityiselämässä ja henkisessä hyvinvoinnissa heijastuvat myös työpaikalle. Hänen mielestään on myös tärkeää, että kollegat auttavat toisiaan havaitessaan jonkun voivan huonosti. Vastaja C mielestä tähän kulttuuriin vaikuttaa siis vahvasti yleinen työhyvinvointi.

Hiljaisen tiedon jakaminen koettiin yleisesti vastaajien kesken tärkeäksi. Kaikki olivat asiassa samalla linjalla ja vastaaja A tiivistää perusajatuksen:

”Mahdollisuudet on siinä, ettei tarvitse tehdä moneen kertaan samaa työtä. Se vie pahimmillaan vaan meidän aikaa.”

Kolme vastaajista oli myös yhteisellä linjalla siinä, että yksikössä kannustetaankin hiljaisen tiedon jakamisen kulttuurin. Kaksi vastaajista, A ja B, kokivat lisäksi, että asiaa voisi nostaa jälleen esiin yhteisesti ja palautella kaikkien mieliin. Vastaaja D ei ollut aivan samalla linjalla. Hän koki, että ei hiljaista tietoa sanan varsinaisessa merkityksessä kannusteta juurikaan jakamaan, vaan pankissa on ajan saatossa opittu itse yhteiseen kulttuuriin, jossa toista autetaan aina. Vastaaja E korostaa vastauksessaan yhteistyön voimaa:

”Jos me jotain kehitetään, niin niihin projektiryhmiin pitäisi hakea monenlaista osaamista. Kärjitetynä ettei ole vain pelkkiä nuoria tai vanhoja.”

Hän myös kertoi, että erityisesti konttoreissa olleilla on laajempi kokemus eri asioista kuin pääkonttorilla olleilla.

Tulevaisuus

Mennyt ja tulevaa on hyvä pysähtyä pohtimaan hiljaisen tiedon jakamisen ja oman osaamisen ylläpidon näkökulmasta. Haastateltavien ajatuksia haluttiin myös toimeksiantajan toiveesta kuulla erityisesti tältä osa-alueelta. Vastaajat olivat erittäin yksimielisiä siitä, että finanssialan yleiset muutokset ja edellisenä vuotena koettu rahoitusprosessin muutos on vain alkusysäys murrokselle. Vastaaja A luonnehti, että toki mennyt vuosi saattoi olla osaamisen kannalta haastava muutoksen ollessa niin suuri, mutta hän uskoo siihen, että työnkuva ja toimintatavat tulevat muuttumaan. Hän pohti myös ettei haluaisi etätöitä olevan liikaa, vaikka se onkin hyvä mahdollisuus monelle. Hän arvostaa kollegoiden tukea työpaikalla ja näkee etätöissä myös häivähdyksen vaaraa tiedon jakamisen kannalta. Henkilöt B, C, D ja E kokivat, että muutostahti saattaa jopa kiihtyä entisestään. Henkilö E toivoi myös kunnan järjestelmiä tulevien muutoksien kautta omaan työhön liittyen:

”Mä tosiaan toivon, että saataisiin kunnan järjestelmätkin, ettei tarvitsisi osata useammanlaisia prosesseja.”

Hän viittaa prosesseilla useisiin eri tietokonesovelluksiin, joita rahoitusalan osaajan on tällä hetkellä osattava käyttää. Vastaaja C korosti silti, että asiakaskäyttäytyminen ei silti tulevaisuudessa täysin muutu:

”Asiakkaat kyllä enemmän arvostaa sitä, että ne pääsee kasvokkain. Vaikka tämä yksi nuori paris-kunta mun luona, käyttivät kyllä mobiileja sun muita, mutta sanoivat että he eivät kyllä ala olemaan jos ei saa henkilökohtaista palvelua.”

Asiakaskäyttäytymisen muutos vuosien saatossa saattaa tuoda joiltakin osin helpotuksia, mutta myös haasteita työn tekoon ja oman osaamisen ylläpitoon. Seuraavaksi kuultiin haastateltavien ajatuksia työn ja asiakaskäyttäytymisen muutoksesta. Jokaisen vastaajan mielestä työ ja asiakaskäyttäytyminen on muuttunut paljon. Vastaajien A, C, D ja E mielestä asiakkaat haluavat saada vastauksia entistä nopeammassa ajassa. Henkilö A kertoo, että nykyään asiakkaat sanelevat enemmänkin miten haluavat asioiden hoituvan eikä kielteisten ratkaisujen hyväksyminen (ollessa asiakkaan kannalta kuitenkin parhaita) ole asiakkaille helppoa. Hän kokee, että verrattaessa vanhaa ja uutta aikakautta, on molemmissa niitä omia hyviä puoliaan. Hän myös kertoi, että aistii usein asiakkaiden elekielistä jo ensikohtaamisessa heidän persoonansa ja kuinka asetella sanat oikein kenellekin henkilölle. Vastaaja A myöntää ettei enää ota vaikeita tilanteita niin raskaasti, sillä kokemus on opettanut itsevarmuutta. Henkilö B korostaa erityisesti työn luonteen muutosta vuosikymmenien aikana:

” Tästä on tullut myyntityötä ja persoona on ollut ehkä aiemmin sellainen tuhertaja, enkä niinkään ulospäin suuntautunut myyjä. Tänäpäivänä kun tänne pankkiin hakeutuu erityyppiset ihmiset, tänne hakeutuukin koulussuuntaukseltaan myyjiä. Mä olen itse vaan oppinut sen tässä.”

Hän kokee myös, että asiat ovat monimutkaistuneet entiseen verrattuna, jota kautta työn haastavuus on lisääntynyt. Myös vastaaja D nostaa esiin sääntelyn kiristymisen kautta työn teon vaikeutumisen:

” .. nyt on tullut kaikenlaisia säännöksiä minkä mukaan pitää elää. Se on mutkistanut neuvotteluita. Nyt tällä hetkellä täytyy neuvottelijoilla olla paljon enemmän tietoa, miten kaikki tehdään. Enää ei pysty soveltamaan, niin kuin aiemmin.”

Hänen mielestään kiire ja niin sanottu mulle heti kaikki nyt-asenne on lisääntynyt: kaikki tarvitsisi saada heti. Kilpailu on myös hänen sekä vastaajan E mielestä finanssialalla ylipäätään muuttunut ja asiakkaiden uskollisuus tietyille toimijalle hiipunut. Henkilö E muistelee, että aiemmin koko perhe saattoi olla uskollisia asiakkaita ja laina-asia saatiin ennen vanhaan hoidettua kerralla kuntoon: asiakas saattoi tapaamisen päätteeksi lähteä rahat taskussa pankista, toisin kuin nykyään. Vastaaja B kokee, että asiakaskäyttäytymisen ja työnkuvan muutos vuosien saatossa vaatii neuvottelijalta entistä enemmän oman ajankäytön ja kalenterin hallintaa. Hän korostaa, että omaa työpäivää pystyy johtamaan vain itse suunnittelemalla ja tarvittaessa joustamalla.

Seuraavaksi pohdittiin uusien työkavereiden, erilaisten työtä helpottavien robottien, käyttöön ottoa ja miltä sellainen muutos on jokaisesta henkilökohtaisesti tuntunut. Lisäksi pohdittiin, onko ollut helppo oppia vanhoista tavoista pois uudistetun rahoitusprosessin myötä. Vastaja A, C ja D kokivat, että robottien käyttöönotto on helpottanut omaa työtä. Alussa kaikilla oli omat haasteensa oppia ensin käyttämään niitä oikein. Vastaja D kuvailee:

” Toki se on myös vaikea oppia vanhasta pois, nuorilla se on vähän eri. Tässä on niin monta vuotta tehnyt sitä vanhaa, että se on jossakin täällä (osoittaa päätään), että melkein unissaankin sen osaa tehdä.”

Henkilö B nostaa omalta osaltaan esiin tietoisuuden siitä, että hänellä on ollut jonkinlaista muutosvastarintaa uusia asioita kohtaan:

” Se on tietysti asennekysymys – kun ei enää haluaisi koko ajan jotakin uutta, kun on juuri sen edellisen uuden oppinut.”

Hän myöntää ettei muutokset ole olleet hänelle helppoja, mutta toisaalta pienen jukuroinnin jälkeen tehneen myöskin sen päätöksen, että purnaus saa nyt riittää ja hän alkaa sitä uutta opetella uudella asenteella. Henkilö E kokee, etteivät robotit ole tuoneet neuvottelijoiden arkeen juurikaan helpotusta. Hän myös kokee etteivät ne aina toimi. Hän myös toivoo että robotit olisivat sen verran kehittyneempiä, että ne toimisivat jo minuuteissa eivätkä välillä päivissä, niin kuin nyt.

Haastateltavilta tiedusteltiin seuraavaksi, että minkälaista perintöä he haluavat tulevaisuuden rahoitusneuvottelijoille jättää. Esimerkiksi jotakin sellaista, minkä ovat itse oppineet tai mitä asioita kokemus on työstä opettanut. Vastajat A, B, C ja E nostavat erityisesti asiakaskokemuksen ja asiakkaan kohtaamisen esiin. Henkilö C kuvailee:

” Asiakasneuvottelussa, kuuntele asiakasta. Tee havaintoja ja kuuntele, mitä asiakas puhuu. Ja sitten, mä olen sanonut aina, että jos mulla ei ole asiakkaita, niin ei tarvita muakaan.”

Myös vastaja E kertoo samaan tapaan:

” Toisaalta sitä asiakkaan kohtaamista ei mentäisi vain se yksi asia edellä, vaan kuunnellaan asiakasta. Johdatellaan hänet itse oivaltamaan asioita. Sitä ei opeteta missään, vaan se on sellaista asiakastuntemuksen kautta tulevaa.”

Vastaja B kertoo myös, että asiakas on aina prioriteetti yksi ja silloin kun asiakas on varannut ajan hänen luokseen, hän haluaa olla siihen todella hyvin valmistautunut ja paneutunut. Näin hän kunnioittaa asiakastaan ja haluaa myöskin kaikessa toiminnassaan olla rehellinen. Vastaja D korostaa enemmänkin sitä, että pitää muistaa aina auttaa kollegoita:

” Silloin mä päätin, että mä en koskaan sano kenellekään sillä tavalla (katso sieltä koneelta itse).”

Hän kokee tärkeäksi työtoverin tukena olemisen.

Viimeisenä kysymyksenä tulevaisuuden teemaosiossa tiedusteltiin itsensä johtamisen taidon saloja ja vinkkejä siihen, kuinka nuoremmat tai kokemattomammat kollegat osaisivat ylläpitää ammattimaisuuden kiireen ja paineen alla. Vastajat A, B, C ja E kertoivat, että pitää osata nauttia myös muusta elämästä ja lähteä ajoissa pois työstä. Vastaja A kertoo:

”Mä itse laitan kalenterista ihan välejä kiinni, kun tiedän, että kohta on kiire. Ihan rohkeasti vaan, koska meillä on työaika ja kyseessä on kuitenkin aina asiakkaan asiat. Ne on saatava hoidettua tietyssä ajassa, mitä on luvattu.”

Myös vastaja B kertoo, että omaa työtä pitää osata johtaa niin, että pääsee kotiin aikansa. Vastaja D kertoo, että kokemus tuo mukanaan sen, että oppii hallitsemaan itsensä ja tunteensa erilaisissa, vaikeissakin asiakaskohtauksissa. Hän myös miettii, että suurin myynnin este saattaa välillä olla se, että ei tiedä mistä puhuu:

”Olen tosiaankin huomannut, että jos sä tiedät jostakin asiasta, niin sun on helppo puhua siitä.”

Myös vastaja E korostaa, että kaikkein surullisimmissakin asiakaskohtauksissa saa tuntea olevansa liikuttunut tai asian koskettavan itseä, mutta niitä ei saa viedä kotiin ja uniin mukanaan. Hänen mielestään olet hyvä asiakaspalvelija silloin, kun itse jaksaa ja luo mielekkään vapaa-ajan itselle. Henkilö C puolestaan kertoi, että jokaiselle tulee elämäkokemuksen kautta myös enemmän varmuutta asiakaskohtauksiin ja vaikeidenkin asioiden yli oppii vaan menemään. Hänen mielestään ei pidä jäädä murjottamaan, koska aina tulee uusi päivä. Hän kiteyttää:

”Mä olen osuuspankkilainen henkeen ja vereen, mutta on mulla kuitenkin muutakin elämää.”

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaista hiljaista tietoa OP Etelä-Hämeen rahoituspalveluiden yksikössä on, miten se voidaan tunnistaa ja mitä eri vaihtoehtoja sen jakamiseen on. Tarkoitus oli myös selvittää, keillä hiljaista tietoa on ja miten osaamista jaetaan, mitkä ovat osaamisen jakamiseen parhaimmat menetelmät ja mitä haasteita tiedon jakamisessa sekä osaamisen kehittämisessä voi olla. Näihin kysymyksiin vastaamalla on tarkoitus osoittaa osaamisen ja osaamispääoman roolin merkitys organisaation voimavarana menestyksen kannalta.

Haluan myös tutkimuksen tuloksilla osoittaa osaamisen, kokemuksen ja henkilön arvomaailman merkityksen mentorointisuhteessa. Lisäksi tutkimuksen kautta on tarkoitus tuoda esiin organisaation strategisen toiminnan kannalta tärkeitä huomioita: kuinka organisaation nykyiset tavoitteet ja visio on mahdollista saavuttaa osaamispääoma huomioon ottaen.

Tutkimus onnistui hyvin ja haastatteluista kerätty aineisto ylitti joiltakin osin odotukset, sillä haastateltavat innostuivat itsekin pohtimaan vastauksiaan ja haastattelijan näkökulmasta antamaan jonkinlaista kritiikkiäkin. Haastatteluihin valmistautuminen sujui onnistuneesti, kuten kohdassa 3.3. kuvataan. Haastattelijana toimiminen onnistui mielestäni hyvin, sillä ensimmäisen haastattelutuokion jälkeen pystyin hieman muokkaamaan kysymyspatteristoa muun muassa huomattessani kysyväni lähes samoja asioita useassa kohdassa tai kysymään asiaa asettelemalla sanani erilailla, jotta haastateltava ymmärtää paremmin mitä haen takaa. Haastateltavat puolestaan kertoivat hyvin mielellään eri aihealueista ja paneutuivat todella vastauksiensa pohdintaan. Osaamisen kehittämisen ja hiljaisen tiedon jakamisen kannalta haastatteluiden kautta saatu aineisto tuki niin esimiestyötä ajatellen muutoksen johtamista, ja henkilöstösuunnittelun kannalta tiedon jakamisen tärkeyttä sekä kuinka vahvaan kokemukseen pohjautuen sen tärkeimmäksi menetelmäksi koettiin erityisesti mentorointi.

Haastatteluaineiston avulla saatiin esiin kokeneiden tekijöiden aitoja ajatuksia nopeasti muuttuvassa maailmassa sekä heidän tärkeiksi kokemiaan omia oppeja ja oivalluksia, joita he ovat pitkän kokemuksen myötä nähneet tärkeimmiksi asioiksi välittää tuleville ja kehittyville ammattilaisille. Hiljaisen tiedon esiin tuominen tehdyn tutkimuksen kautta tuo aiheen käsittelyn jälleen ajankohtaiseksi organisaatiossa, jossa rahoituspalveluiden tiimin keski-ikä on verrattaen korkea. Se myös herättää itse haastateltavat pohtimaan omia taitojaan ja kehityskohteitaan muuttuvassa työelämässä: Mitä taitoja tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa? Onko hiljaisella tiedolla merkitystä menestymisen kannalta?

Hiljaisen tiedon jakamisessa korostui tiedon jakaja yksilönä. Mentorin oman persoonan ominaisuuksilla näyttäisi olevan tärkeä merkitys mentorointisuhteessa: aktori katsoo ylöspäin mentoriaan ja kantaa hänen kautta saamansa opit tai kokemansa epäkohdat mukanaan parhaimmillaan halki työuransa. Sanna Virtainlahti (55, 2009) kuvailee hiljaisen tiedon olevan henkilökohtaista, mutta sen voi jakaa yksilöiden välillä myös kollektiivisesti ja se on lisäksi abstraktia, joka on silti ilmaistavissa muissa muodoissa kuin verbaalisti. Hän myös kuvailee sen vaikuttavan yksilön kykyyn toimia itsenäisesti ja kyvykkäästi ja sen voi saavuttaa kokemuksen kautta. Erään vastaajan aikanaan kokema epäkohta oman rahoitusuransa alussa on vaikuttanut esimerkiksi hänen omaan asenteeseensa muita

aloittelijoita kohtaan. Hän päätti vaikeuksia kohdatessaan aikovansa itse toimia aikanaan täysin toisella tavalla ja auttavansa aina kollegaa omalla tuellaan. Muiden haastateltavien vastaukset tukivat hänen kertomaansa, sillä usea hänen nykyinen kollegansa koki hänet kriittiseksi hiljaiseksi tietäjäksi, jolta saa kaikkein vaikkeimmassa asioissa apua ja neuvoja.

Yleisesti ottaen vastaajat kokivat niin sanotun vierihoidon, mentoroinnin, parhaaksi keinoksi jakaa hiljaista tietoa. Kun uusi ihminen on kokeneemman mukana ja saa syvällisen opin toisen tekemistä ja käyttäytymistä seuraamalla, hän oppii vastaajien mielestä parhaiten. Tällöin saadaan jaettua tietoa monipuolisesti, sillä pelkkien rahoituksen perusteiden oppiminen kursseilla ja ohjeiden luku ei vielä tuo todellista taitoa kohdata erilaisia asiakastilanteita ja oman ajankäytön hallintaa. Haastatelluista kävi ilmi, että vastaajat kokivat hieman ristiriitaisia tunteita puolestaan sitä kohtaan, onko pe-rehdyttäminen ja mentorointi järkevää toteuttaa niin sanotusti parityöskentelynä vai mieluummin niin, että on useampi mentori, joiden kautta rakentaa omaa toimintaa ja osaamista.

Kaikki haastateltavat kokivat työelämän kokemuksen, mutta myös muunkin elämäkokemuksen vaikuttavan muun muassa erilaisten asiakastilanteiden hallintaan ja käsittelyyn sekä itsensä johtamisen taitoon. Myös asiakkaiden kohtaaminen vaikeissakin tilanteissa juontaa juurensa erään vastaajan mielestä lamavuosien aikana opituista tilanteista, joista opittua ei pysty sinänsä välittämään kokemattomalle kollegalle, mutta niiden kautta osaa ohjata oppijaa kiinnittämään erilaisiin tärkeisiin osa-alueisiin huomiota. Hiljainen tieto näkyi vastaajien mielestä heidän työssään niin, että he selviävät tilanteesta kuin tilanteesta luovien eteenpäin, melkein epäröimättä. Moni vastaaja korosti, että erityisesti pienemmissä konttoreissa olleet henkilöt omaavat laajemman kokemuspohjan niin teknisesti eri sovelluksista kuin erilaisista asiakastilanteista tai päätöksenteosta selviämisen. Vastaajat kertoivat, että isommassa konttorissa on saanut enemmän tukea ja neuvoja kollegoilta, sillä heiltä on helppo kysyä, kun he istuvat fyysisesti lähellä itseä. Pienissä konttoreissa on puolestaan joutunut itse oppimaan jopa kantapään kautta erilaisia asioita ja työskentely on ollut paljon itsenäisempää. Tämä kävi ilmi myös vastauksissa, joissa kerrottiin kriittisistä hiljaisista tietäjistä: kaksi kolmesta kriittisestä tietäjästä on toiminut suuren osan urastaan nimenomaan pienessä konttorissa.

Kriittinen hiljainen tieto, eli tieto joka on organisaation toimintakyvyn kannalta tärkeää ja olennaista, liitettiin kolmeen henkilöön, joista kaksi työskentelee rahoituspalveluiden yksikössä ja yksi lakipalveluiden yksikössä. Eräs vastaaja perusteli, että rahoitusprosessin ja toimintamallien vuoksi on tiettyjä osa-alueita, joita neuvottelijoiden ei ole tarvinnut osata tehdä itse. On ollut tietyt henkilöt, jotka ovat hoitaneet tiettyjä rahoitukseen liittyviä osa-alueita kuten vakuuksia ja maanmittauslaitoksen asioita eikä perustason neuvottelutyössä ole tarvinnut itse tehdä tai tietää näistä asioista niin syvästi. Organisaatorakenteessa tapahtuneiden muutoksien ja tiettyjen palveluiden keskittämisen kautta syväosaajia tietyiltä osa-alueilta on jäljellä vähän. Joskus neuvottelijat eivät löydä ohjeista tietoa, kuinka jokin asia kannattaa tehdä ja esimerkiksi Help Deskin palveluiden hyödyntämisen sijaan koetaan ilmeisen helpoksi käydä kysymässä asia omalta työkaverilta, jolta tietää varmasti oikean tiedon saavansa jopa viemällä paperipinon hänen eteensä yhdessä läpikäytäväksi. Muutama vastaaja koki lisäksi kriittisen hiljaisen tiedon liittyvän siihen, kuinka viedä esimerkiksi jotakin rahoituspäätöstä

eteenpäin asiakastuntemukseen pohjautuen. Myös nuorempien työtovereiden digiosaaminen nostettiin vastauksissa esiin, joka kertoo siitä, että vaikka olisi muilta tiedoilta ja taidoilta konkarin ma-
neessa, on uusi sukupolvi saattanutkin ajaa puolestaan digiosaamisen osa-alueella tietyllä tapaa ohi.

Osaamista jaetaan ja halutaan jakaa eniten palaverissa, joissa on koko rahoituspalveluiden yksikkö paikalla. Työohjeet ja dokumentointi oli suurimman osan mielestä hyvällä tasolla, joskin intrasta ei aina koettu välttämättä löytyvän juuri sitä tietoa, mitä sillä hetkellä tarvitsisi. Uusista käyttöön otetuista sovelluksista erityisesti Teams-sovellus koettiin hyväksi tiedon jakamispaikaksi erityisesti, jos tietoa halutaan jakaa nopeasti ja tasapuolisesti. Silti vastaajat ilmoittivat lähes yksimielisesti, että yhteiset palaverit ovat kuitenkin kaikkein parhaimpia ja tehokkaimpia tapoja jakaa tietoa ja hyödyntää sitä, että koko yksikkö on samaan aikaan paikalla ja asioista voidaan käydä keskustelua sekä pohdintaa yhdessä. Eräs vastaaja koki erityisesti edellisen vuoden aikana koetun rahoitusprosessin muutoksen aikaan, että yhteisiä palaveria olisi pitänyt olla jopa enemmän, jotta jokainen hitaampi-kin oppija tai töistä poissaollut työtoveri olisi pysynyt paremmin mukana uudessa mallissa.

Aika ja ikä nostettiin vahvasti esille vastauksissa, kun haastattelu siirtyi muutoksen alla olevan työelämän sekä asiakaskäyttäytymisen muutoksiin. Osa vastaajista kertoi, että työ on kiireistä ja vaatii entistä tarkempaa kalenterin hallintaa, jotta vaaditut asiat pystyy tekemään kutakuinkin työajan puitteissa, mutta yhtälailla esitettiin huolestuneita mielipiteitä muutosvauhdin nopeudesta ja sen perässä pysymisestä oman osaamisen, mutta myös jaksamisen kannalta. Prosessien muutosvauhti ja asiakaskäyttäytymisen muutos entistä vaativampaan ovat tuoneet yleisesti ottaen jonkin verran paineita kaikille haastateltaville. Työ on hektistä ja kaikki työ ei näy suoraan neuvottelijan kalenterissa, vaan sille on tehtävä itse tilaa ja ennakoitava omaa työviikon kulkua. Eräs haastateltavista kertoi, että ikä on tuonut mukaan haasteen uuden oppimiseen: uuden oppiminen kestää ja lisähaasteena on myös se, että jos on työtä yhtään pois, niin saattaa pudota jo kärryiltä. Nämä asiat saattaa haastateltavan mukaan tulla joidenkin yöuniin asti. Myös eräs toinen vastaajista koki ison ahdistuksen muutoksien mukana pysymisessä. Asiaa on kiteytetty niin, että moni neuvottelija tietää mitä tekee niin sanotusti asiakkaan ja asian kanssa, mutta ei välttämättä osakaan enää viedä sitä tietokoneelle ja sovelluksiin.

Osaamisen ylläpito ja tiedon jakaminen ovat osan vastaajien mielestä helpottuneet ja toisten mielestä rahoitusprosessin muutoksen myötä tulleet haasteet ja jotkin henkilöstövaihdokset puolestaan hankaloittaneet sitä. Ne henkilöt, jotka olivat viime vuosina työskennelleet pienissä konttoreissa, kokivat osaamisen ylläpidon helpottuneen siirryttyään isompaan konttoriin, sillä kollegoilta saatu tuki ja apu ovat lähempänä. Mielestäni vastauksista käy ilmi haastateltavien henkilökohtaiset piirteet ja ominaisuudet, jopa asenteet kuinka muutoksiin suhtaudutaan. Lähempänä eläkeikää olevat haastateltavat nostivat myös itse iän esiin niin osaamisen ylläpitoon kuin moneen muuhunkin oppimiseen liittyvässä asiassa. Iän myötä ohjeisiin perehtymiseen tarvitaan enemmän aikaa ja eräs haastateltava kertoi seuranneensa nuorempia kollegoitaan; kuinka he vain lukevat ohjeen ja alkavat heti tekemään sen mukaan. Osa vastaajista tuntui myös olevan elämänasenteeltaan meneväisempiä ja tietyllä tapaa huolettomampia – he eivät jää märehtimään muutoksien keskellä, vaan kokevat että ei

ole muuta vaihtoehtoa, kuin ottaa lusikka kauniiseen käteen ja alkaa tekemään uuden tavan mukaan. Jos jotakin asiaa ei itse osaa tai ymmärrä, niin kysyy rohkeasti apua ja alkaa harjoitella. Toisien vastaajien kohdalla vastauksista kumpusi ahdistus ja stressi oppimisesta ja työn muutoksesta – nämä vastaajat tuntuivat ottavan ohjeet kirjaimellisemmin ja tekevän erityisen tarkkaa työtä, jolloin pienemmästäkin virheestä saattoi aiheutua heille huonoa oloa. Kaikki vastaajat kokivat kuitenkin asiakkaan olevan aina tärkein ja asiakkaan kuuntelemisen sekä neuvotteluun paneutumisen olevan ehdottomasti oleellisia asioita ammattitaidon sekä arvokkaan osaamisen kannalta. Täten haastateltavan asenteet, omat piirteet ja tavat käsitellä muutoksia ja johtaa omaa oppimista eivät vaikuta siihen, kuinka heistä kukin arvotti tärkeimmän perinnön, minkä voisivat tuleville ammattilaisille jättää: kuinka kohdata asiakas arvokkaasti ja laadukkaasti. Näitä asioita ei opita kirjoista ja kursseilta, vaan seuraamalla asiantuntijaa työssään ja mallintamalla opitut asiat omaan työhön ja käytäntöön.

Työympäristö ja ilmapiiri koettiin yleisesti hyväksi rahoituspalveluiden yksikössä. Jos on ollut jotakin huonoa, niin se on ainakin parantunut entisestä. Pankissa koetaan olevan auttamisen kulttuuri, jossa ketään ei jätetä pulaan ja jokaisen velvollisuus on olla kollegan tukena tilanteessa kuin tilanteessa. Eräs vastaaja koki sen jopa erityisen mukavaksi piirteeksi omassa työssä, että saa olla apuna ja jakaa omia kokemukseen pohjautuvia neuvoja tai vinkkejä. Yksikössä tehdään myös paljon yhteistyötä muullakin tapaa kollegoiden kanssa: käydään vuorovaikutuksellisia keskusteluita erilaisista hankalista päätöksistä ja uusista toimintatavoista tai jopa pankkia määrittelevistä uusista sääntelyistä kuten enimmäisluototussuhdelaista. Sanna Virtainlahden (114, 2009) mukaan pitkään käytössä olleiden toimintatapojen korostaminen työyhteisössä voi estää uusien ideoiden ja ajatusten esilletulon sekä pahimmillaan nuorien ”kokelaiden” vähättely voi johtaa tilanteeseen, jossa uudet ideat jäävät kokonaan hyödyntämättä. Vastausten perusteella tällaista tilannetta ei rahoituspalveluiden yksikössä ole, sillä eräskin vastaaja totetaa jokaisen yksilön olevan iästä ja kokemustausta huolimatta samalla viivalla. Haastateltavat kokevat muutenkin eri vastauksien kautta eri-ikäisten työtovereiden olevan enemmänkin rikkaus eri osaamisalueiden vuoksi.

Palaverit koettiin jo kertaalleen vastaajien lempikeinoksi jakaa tietoa ja käydä esimerkiksi uusia toimintamalleja sekä ohjeita yhdessä läpi. Rahoitusprosessin muutoksen kautta päivittäisjohtamisen palaverit ovat tulleet mukaan osaksi yksikön arkipäiviä. Joka aamu järjestetään lyhyt hetki, jossa käydään yhdessä läpi esimerkiksi tuloksien tilannetta, päivän polttavia aiheita ja tsemptataan toisia sekä asettaudutaan yhdessä uuden päivän alkuun. Näistä hetkistä vastaajilla oli ristiriitaisia näkemyksiä. Toiset kokivat ne hyödyttömiksi hetkiksi, joissa ei usein heidän mielestään ole selvää agenda. Osa koki, että he voisivat käyttää tämän ajan mieluummin aamun ensimmäisen asiakaskohtauksen valmisteluun tai hetkiä voisi ainakin olla nykyistä vähemmän ja selkeämmällä rakenteella. Yksi vastaajista koki puolestaan niiden olevan hyviä ja niistä saadut tulokset näkyvät hänen mielestään vuoden 2018 lopun tekemisessä, joka oli erittäin tuloksekasta. Kaksi vastaajaa nosti myös eri kohdissa esiin edellisenä vuotena järjestetyt myyntikoulutukset osana tiedon jakamista ja myyntitaitojen kehittämistä.

Tietoa myös haluttiin jakaa, mutta ajan puute ja nopea muutosvauhti nousi esiin näissäkin vastauksissa tiedon jaon esteeksi. Aina ei muista kiireen vuoksi jakaa saamaan uutta tietoa esimerkiksi

Teams-sovelluksessa ja palaverin tullessa sen on saattanut jo unohtaakin. Toisaalta myös se, oliko itse juuri opittu tai saatu tieto hyödyllistä muille kollegoille, pohditutti erästä vastaajaa. Epävarmuus siitä, onko itse paljonkin jäljessä toisia tietyissä asioissa, luo myös epävarmuutta jakaa tietoa. Ikään kuin se hävettäisi, jos muut jo tietävätkin tiedon, jonka kertoo tai jakaa Teams-sovelluksessa. Erään vastaajan mukaan yksikössä ei kuitenkaan tarvitsisi hävetä, vaan voi sanoa rohkeasti ja vaikka punastuukin, ei sitä muut pahalla katso tai mollaa. Nämä tuntemukset ovat kuitenkin hyvin henkilökohtaisia ja saattavat käydä eri tyyppisten ihmisten ammatillisen minän päälle, jos epähuomiossa paljastaakin olevansa askeleen taaempaan muita. Tiedon jaolla on merkitystä: parhaimmillaan voidaan välttyä turhan työn tekemiseltä, kun uskalletaan kysyä apua ja jakaa omaa tietämystä. Moni kollega saattaa painita samojen ongelmien kanssa, jolloin jokin oppi saattaisikin auttaa montaa muutakin kuin vain omaa itseä. Tämä tahaton panttaaminen on yksi tiedonkulun ongelma työyhteisössä, kun halutaan ikään kuin varmistaa omaa paikkaa ja tällöin tiedon jaon mahdollistava ilmapiiri vaarantuu.

Rahoituspalveluiden yksikön jäsenet tarvitsevat jonkin verran muiden yksiköiden toiminnasta tietoa. Useimmiten sitä kysellään kollegoilta, jos sitä ei löydy suoranaisesti intrasta. Eräs vastaaja koki, ettei voi käyttää kovin paljon aikaa tiedon etsimiseen varsinkaan asiakkaan aikana, jolloin on helpoin ottaa yhteys kollegaan, jonka tietää vastaavan pian. Tietoa kaivataan erityyppisistä hinnastoista, kuten laki- ja yrityspuolen. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että oman yksikön kollegoita käytetään avuksi vakuuksiin liittyvissä haastavissa tilanteissa sekä lisäksi lakipuolen palveluita kiinnityksiin ja muihin haastaviin kiinteistöihin liittyvissä asioissa.

Kuten jo mainittua, organisaatiossa vallitsee yleinen tiedonjaon ja auttamisen kulttuuri. Enemmänkin haasteena tiedon jaossa yksilöiden välillä koetaan se, että eri muutoksien kautta (prosessien muutokset, sääntely ja organisaatiomuutokset) tiedon jakaminen on vähentynyt. Suurimman osan haastateltavien mielestä organisaatiossa ei ole sellaisia henkilöitä, jotka tieteen tahtoen panttaisivat tietoa, vaan yhteistyön kulttuuri yksiköiden välillä on laimentunut. Eräs vastaaja koki kylläkin, että tiedon kulttuurin jakamisen esteenä saattaa olla jotkin yksittäisetkin ihmiset eivätkä niinkään tietyt yksiköt kokonaisuuksina. Yhteistyötä saatetaan tehdä tiettyjen henkilöiden kanssa eri yksiköistä, joiden kanssa on rakentunut luottamussuhde ja tiedetään, että apua saadaan nopeastikin. Eräs haastateltava kertoi, ettei hän esimerkiksi uskalla enää tehdä tiettyä osa-aluetta työssään, sillä kokee ettei tiedä siitä enää tarpeeksi. Hän ohjaa mieluummin asiakkaat tämän osa-alueen osalta kollegoiden pakeille, joilla on asiasta syvällisempi kokemus.

Haastateltavat uskoivat, että muutoksien vauhti nopeutuu tulevaisuudessa ja työkavereiksi tulee enemmänkin robotteja helpottamaan aikaa vievää, niin sanotusti turhaa työtä. Jokainen koki, että työ on vuosien saatossa pankissa muuttunut ja paljon. Asiakaskäyttäytyminen on tuonut mukanaan hektisyyttä ja sääntely sekä erilaiset ohjeistukset monimutkaistanut omaa työtä, jossa ei pysty enää soveltamaan niin paljon kuin ennen. Asiakkaiden vauhti saada asiansa hoidettua kuntoon, on nopeutunut ja samaten työn tempo, joka vaatii neuvottelijalta yhä enemmän keskittymistä, jotta priorisointi on hallussa. Kilpailu ja asiakkaiden uskollisuuden lasku on vaikuttanut myös kovasti työhön pankissa – koetaan, että asiakkaiden kanssa pitää olla varovaisempi ja tiedostaa se riski, että asiakas valitsee nykyään, mistä palvelunsa ottaa. Enää asiakkaat eivät tule hattu kourassa, vaan roolit

ovat ikään kuin kääntyneet päällelleen. Aikataulussa pysyminen ja oman kalenterin hallinta korostuvat entisestään. Osa vastaajista koki, että rahoitusprosessin mukana tulleet robotit ovat helpottaneet omaa työtä ja olleet hyödyllisiä, mutta erään vastaajan mielestä taas ei juurikaan. Robottien käyttöönotto on sujunut pääsääntöisesti hyvin, riippuen jälleen haastateltavan omista piireistä ja asenteista uutta kohtaan: jokainen on kuitenkin ottanut robotit käyttöön, jotkut pienien alkuvaikeuksien jälkeen.

Rahoituspalveluiden yksikössä asiakas on ykkönen. Tämä nousi vahvasti esiin osaamisperinnön pohdinnassa, jossa moni vastaaja totesi, että se mitä luvataan, siitä pidetään kiinni. On kunnia-asia hoitaa asiakkuudet hyvin ja valmistautua jokaiseen tapaamiseen huolella. Asiakkaan luottamuksen voittaminen oli arvokas asia ja asiakkaan palaaminen uudelleen saman neuvottelijan luokse, jopa jonkintapainen ylpeyden aihe, joka kertoo hyvin tehdystä työstä. Asiakasta ja hänen tarpeitaan tulee osata kuunnella ja lukea, jotta on ammattitaitoinen asiakasneuvoja. Ammattimaisuudesta kiinnipitäminen ja siitä huolehtiminen koettiin saavutettavan sen kautta, että osataan olla itselle armollisia ja pitää kiinni työajoista. Itsestä huolehtiminen myös työajan ulkopuolella ja mielekkäiden asioiden tekeminen vapaa-ajalla näkyy haastateltavien mielestä siinä, miten jaksat työssä ja kuinka kohtelet kollegoita. Pitää osata pitää itsensä tiedollisesti ajantasalla ja ensin myydä ajatus itselle, ennen kuin voi myydä sen asiakkaalle. Kollegoille ei kannata päivitellä liikaa omaa kiirettään ja luoda sitä kautta itselleen enemmän ahdinkoa ja painetta: samassa ajassa olisi jo ehtinyt tehdä monta muutakin asiaa, kuin päivitellä. Toki kollegoiden tuki on tärkeää ja jokainen haluaa olla toiselle apuna, mutta ammattimainen käytös ja itsensä hillitseminen erilaisissa tilanteissa kertoo kokemuksesta ja taidosta suhteuttaa asioita. Myös iän mukanaan tuoma elämäkokemus opettaa nauttimaan arkisista hetkistä ja tuo tasapainon sitä kautta myös työelämän puolelle.

Hiljaisen tietämyksen jakamista voidaan tutkimuksen perusteella tukea muun muassa seuraavin keinoin:

- 1) Säännölliset tiimipalaverit
- 2) Tarvittaessa järjestettävät ylimääräiset tiimipalaverit
- 3) Mentorointi ja konkari-juniorityöparityöskentely

Esimiestyöllä hiljaisen tietämyksen jakamista ja osaamisen kehittämistä haastavassa, muutoksen alla olevassa työelämässä voidaan tukea tutkimuksen perusteella muun muassa seuraavin keinoin:

- 1) Tiedon jakamiseen kannustaminen
- 2) Iän huomioiminen oppimisessa
- 3) Mentorointiparien valinta huolella
- 4) Tiimien välisen yhteistyön tukeminen

Tutkimuksesta saatujen tietojen perusteella on saatu esiin ne keinot, jotka haastateltujen henkilöiden mielestä tukevat parhaiten tiedon jakamista. Organisaation johto on avainasemassa silloin, kun toteutetaan uusia toimintamalleja ja muutokset halutaan viedä onnistuneesti läpi organisaatiossa.

Esimiestyöllä voidaan vaikuttaa siihen, kuinka yksikössä kannustetaan erilaisia yksilöitä jakamaan omaa tietämystään ja tunnustamaan rohkeasti epäkohdat, joissa osaamisen tukea tarvitaan. Koska tutkimuksen perusteella tiimihenki koetaan hyväksi, ei tämä välttämättä tarvitse kovin paljon muuta kuin rohkaisua ja asian esille nostamista. Ikäjohtaminen on arvokas johtamisen osa-alue, jota tulee vaalia rahoituspalveluidenkin yksikössä. Tiimien välistä yhteistyötä pitäisi lisätä esimerkiksi erilaisten tietoiskujen tai työparien avulla.

Lisäksi erilaisten projektien osallistujajoukon kasaamisessa johto pystyy ottamaan huomioon tutkimuksessa esiin tulleet seikat onnistuneen ideoinnin aikaansaamiseksi: yhdistämällä erilaisia tekijöitä, erilaisella kokemustaustalla ja jopa eri ikäisiä tekijöitä, voidaan saada aikaiseksi parempi lopputulos kuin pelkästään tietyn osaamisalueen asiantuntijoiden tai ikäryhmän kesken. Tutkimuksessa nousi esiin, että tietyn osaamisalueen konkareita organisaatiosta kyllä löytyy, mutta he saattavat tarvita tuekseen vähemmän kokemuspohjaa omaavia nuorempia kollegoita, joilla on usein puolestaan digitaalinen osaaminen paremmin hallussa. Vuorovaikutusta tarvitaan hiljaisen tietämyksen jakamisessa puolin ja toisin.

Mentorointipareja valittaessa esimies ja muu johto pystyy kiinnittämään huomiota tutkimuksen myötä esiin tullessiin kriittisiin hiljaisen tietämyksen kantajiin ja takaamaan parivallinnoilla kriittisen hiljaisen tiedonkulun sekä syväosaamisen jatkuvuuden. Myös ne halutut arvomaailman osa-alueet, joita toivotaan säilyvän tulevaisuudenkin rahoitusalan osaajilla, saadaan tuotettua perintönä nykyisiltä osaajilta oikeilla mentoriparien valinnoilla. Johto ja esimiehet fasilitoivat eli luovat lopulta ne olosuhteet, joissa tietoa ja osaamista jaetaan ja sitä voidaan onnistuneesti johtaa. Omalla esimerkillä on tärkeä rooli siinä, kuinka halutaan muidenkin organisaation jäsenten käyttäytyvän ja millaisia arvoja organisaatiossa pidetään tärkeinä. Johdon sitoutumista voidaan tuoda esiin eri palavereissa ja tilaisuuksien avauksissa sekä esimerkiksi haastatteluissa sisäisesti.

Organisaatiokulttuuri luo osaltaan myös pohjan osaamisen ja tietämyksen hallinnalle. Nykyisessä organisaatiomallissa rakenne on sellainen, jossa tietyt työt ja toiminnot on jaettu tiettyihin yksiköihin osaamisalueiden mukaan. Sääntelyn kiristyminen ja ohjeiden tiukka noudattaminen ovat tutkimuksen mukaan luoneet osaltaan jonkinlaista kuilua yksiköiden ja osaamisalueiden välille osan vastajien mielestä. Auttamisen kulttuuri on omiaan luomaan pohjaa tiedon jakamiselle organisaatiossa, jossa ainoana esteenä näyttää olevan ajan puute. Asiantuntijuus ja syvempi osaaminen jokaisella osaamisalueella korostuu enemmän kuin entisaikaan – enää ei voida soveltaa, vaan on tiedettävä kuinka toimitaan oikein niin työn kuin asiakkaan kannalta. Onko enää merkityksellistä, että yhdellä henkilöllä on kaikki osaamistaito kaikista osa-alueista kuten ennen, vai olisiko tehokkaampaa eriyttää syvin osaaminen eri yksiköihin ja koittaakin paneutua siihen, kuinka tämä näyttäytyisi yhdenmukaisempana toimintana asiakkaan suuntaan?

Yhteenvetona osaaminen on strateginen kilpailutekijä, mikäli organisaatio osaa hyödyntää sitä omana voimavaranaan ja nostaa sen aidosti esille merkittävänä ja arvostettuna tuloksentekijänä. Osaamispääomaa tulisi vaalia ja kehittää jatkuvasti, jotta organisaatio pysyy mukana kilpailussa ja

pystyy parhaimmillaan luomaan osaajistaan valttikortin muihin alan toimijoihin nähden. Osaamisella on tutkimuksen mukaan vahva merkitys liiketoiminnallisesta näkökulmasta – sen avulla organisaatio pysyy mukana kilpailussa ja pystyy parhaimmillaan luomaan osaajistaan valttikortin muihin alan toimijoihin nähden. Tekijöissä on voimaa - ilman motivoituneita, osaavia ja OP Ryhmän arvoja noudattavia työntekijöitä ei pärjätä markkinoilla eikä luoda laadukkaita asiakaskohtaamisia. huolellinen ja oikein suunniteltu työparityöskentely takaa toivotun osaamisen ja kriittisten taitojen välittymisen tulevaisuuden osaajille. Yksilöiden eri ominaisuuksien ja piirteiden huomioiminen mentorointipareja muodostettaessa on tärkeää: hiljainen tieto on jotakin hyvin henkilökohtaista, joka vaikuttaa kykyyn toimia itsenäisesti ja kyvykkäästi. Hiljainen tietämys siirtyy mentoroinninkin kautta kovin hitaasti yksilöltä toiselle, joten erityisesti hiljaisen kriittisen tiedon siirto vaatii aikaa ja tiivistä työskentelyä.

Osaamisen arvostaminen tulisikin nostaa uudella tavalla jälleen tarkasteluun ja aivan erityisesti tutkimuksessa esiin nousseiden kriittisten hiljaisten tietäjien näkökulmasta. Oikeilla strategisilla valinnoilla vaikutetaan tietoisesti keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valintaan muuttuvassa maailmassa – kilpailukyky riippuu pitkälti siitä, millaista osaamista organisaatiossa on, kuinka sitä osataan hyödyntää sekä käyttää ja toisaalta, kuinka nopeasti organisaatiossa kyetään oppimaan uutta.

7 OMA POHDINTA

Tutkimus on mielestäni onnistunut, sillä kerätty haastatteluaineisto saavutti tutkimukselle asettamani tavoitteet, jonka lisäksi esiin saadut vastaukset kattoivat tutkimusongelman. Toimeksiantaja sai arvokasta tietoa hiljaisen tietämyksen jakamiseen ja johtamiseen liittyen, mutta myös haastateltavien henkilökohtaisia näkemyksiä muutoksen alla olevasta työelämästä ja aitoja kokemuksia rahoitusprosessin muutoksesta edelliseltä vuodelta.

Näihin tuloksiin perehtymällä organisaatio ja yksikkö kykenee toimimaan entistä paremmin tulevaisuuden muutoksien edessä, mutta toisaalta myös nykyisten toimintamallien käyttöönoton tukemisessa eri-ikäiset ja eri kokemuspohjan omaavat henkilöt huomioon ottaen. Lisäksi osaamisen ylläpito, sen kehittäminen sekä hiljaisen tiedon jakaminen voidaan jatkossa ottaa entistä paremmin huomioon muutoksien keskellä. Tutkimuksen perusteella näihin asioihin kannattaa kiinnittää entistä enemmän huomiota, jotta varmistetaan esimerkiksi kokemattomampien yksikön jäsenten oppiminen mutta toisaalta myös konkareiden kokemuseräisen tiedon jakaminen sekä uusien digitaalisten työkalujen sisäistäminen.

Tutkimus herättelee mielestäni ajattelemaan yksikössä piilevää hiljaisen tiedon määrää, joka näytetään niin monella tavalla kollegoissani: heidän arvomaailmassa, tavassa kohdata asiakkaat, toisia arvostavassa tavassa työskennellä ja tehdä aina parhaansa. Koen, että esimiehemme saa tästä tutkimuksesta monta mielenkiintoista lähtökohtaa toteuttaa omaa työtään jatkossa, kuten myös muu organisaation johto. Tutkimukseni on osoittanut hiljaisen tiedon ja osaamisen merkityksen osana organisaation strategista toimintaa ja sitä, kuinka osaamispääoma ja arvokas hiljainen tietämys kannattaa ottaa haltuun ennen suuren ikäpolvemme eläköitymistä. Hiljainen tieto on vahva osa asiakaskokemuksen luomista, intuitiivista asioiden käsittelyä ja loppujen lopuksi juuri sitä arvoa, mitä asiakkaalle tuotetaan ja mitä kautta oma organisaationi pystyy erottumaan edukseen kilpailussa.

Tutkimus tuo ilmi mielestäni hienosti sen, kuinka hiljainen tieto ei aina ole pelkkää ulkoamuistettuja tiedon jyvää sieltä täältä vaan niin paljon enemmän. Se luo osaltaan pohjaa jopa sille, millainen organisaation kulttuuri on ja kuinka organisaatiossa sekä yksiköissä työtoverit toisiaan ja asiakkaita kohtelee.

Haastavaksi koin aiheen rajaamisen ja siihen liittyvän tuoreen lähdeaineiston löytämisen. Hiljainen tieto pitää itsessään sisällä paljon eri osa-alueita, joita on teoreettisesta näkökulmasta vaikea eriyttää, jottei aihe rönsyile. Lähdeaineiston etsiminen ei itsessään ollut hankalaa, mutta monet tutkimukset ja kirjallisuuslähteet pohjautuvat perin vanhoihin teoksiin ja teorioihin, kuten viime vuosikymmenen puolella Nonakan ja Takeuchin esittämiin malleihin. Toisaalta tämä luo myös perusteen sille, miksi omassa tutkimuksessani käytän vanhempaakin lähdeaineistoa: uudemmatkin tutkimukset ja kirjat pohjautuvat pitkälti näihin tietoihin.

Haastatteluissa oli lisäksi haastavaa kaivaa esiin nimenomaan hiljaisen tiedon tunnistamista haastateltavien omassa toiminnassa. Jokainen määritteli hiljaisen tiedon omalla tavallaan, mutta jokainen

koki sen liittyvän vahvasti kokemusperäiseen osaamiseen ja osa myös tapaan kohdata asiakas ja esimerkiksi pitää sovitusta asioista kiinni. Mieleinkiintoista oli huomata, kuinka hiljainen tieto liittyi vahvasti tietäjensä arvomaailmaan, joka tuli selvästi esiin haastattelun edetessä ja erilaisten kerrottujen esimerkkien kautta.

Toisaalta käyttäisin näin jälkeen päin ajateltuna enemmän aikaa teoriapohjan rakentamiseen uudempien sekä kansainvälisempien lähdeaineistojen näkökulmasta. Ulkomaisten lähdeaineistojen etsiminen oli haastavin osuus teoriapohjan ja oman ymmärryksen rakentamisessa. Lisäksi olisin käyttänyt ajallisesti myöskin enemmän aikaa opinnäytetyöprosessin etenemistä ajatellen: välillä on tärkeää, että kirjoitetun tekstin voi antaa olla hetken syrjässä ennen kuin jatkaa jälleen sen työstöä. Pystyin kuitenkin perehtymään mielestäni riittävästi aihealueeseen ja koin sen erittäin mielenkiintoiseksi sekä tärkeäksi asiaksi oman organisaationi kehittymisen kannalta. Motivoituneena oppiminen ja pyrkimys asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen on mielekkäämpää.

Kaiken kaikkiaan, jos peilaan omaa oppimispolkuani taaksepäin, koen liiketoimintaymmärryksen kasvaneen erityisesti opinnäytetyöprosessin aikana, mutta myös koko koulutuksen myötä. Olen saanut vahvaa tietoperustaa ja uudenlaista näkökulmaa esimerkiksi muutoksien johtamista, prosessien jalkauttamista sekä osaamisen tunnustamista ja kehittämistä ajatellen. Pystyn peilaamaan omaakin työnkuvaani ja eri toimintojen ja prosessien merkitystä osana laajempaa kokonaisuutta laaja-alaisemmin kuin aiemmin. Mielestäni tältä pohjalta minun on hyvä jatkaa oppimista omassa organisaatiossani ja kasvaa vahvaksi asiantuntijaksi soveltaen hiljalleen oppimaani käytännössä. Välillä joitakin asioita opitaan kantapään kautta, mutta se ei tarkoita, etteikö se olisi välttämättä yhtä tehokas tapa kuin heti kerralla oikein tekemällä. On tärkeää pohtia omaa toimintaansa kriittisesti, jotta voi tunnistaa kehittymisen paikat ja tehdä tai toimia seuraavalla kerralla entistä paremmin. Näin myös tunnistaa omat heikkoutensa ja voi tulevaisuudessa suunnitella kuinka ne pystyisi kääntämään voimavaroiksi.

Tulen esittämään tutkimuksen tulokset omalle rahoituspalveluiden yksikölleni yhteisessä palaverissamme, jossa jokainen on paikalla. Uskon, että työn avulla saan heräteltyä kollegoitani pohtimaan omalta osaltaan erityisesti oman osaamisen ja tiedon jakamiseen liittyviä haasteita sekä sitä, kuinka pystymme yhdessä kehittämään tätäkin toimintamme osa-aluetta. Tulosten jakaminen erityisesti oman yksikköni jäsenille on mielestäni tärkeää senkin kannalta, että heitä on aiemmin tiedotettu tutkimuksen teosta, joten on luontevaa tuoda sen tulokset myöhemmin esiin. Näistä tuloksista voimme saada yhteisen keskustelun ja aivoriihen avulla luotua uusia toimintamalleja niin halutessamme. Esiemieheni saa tutkimustuloksista tukea oman työnsä toteuttamiseen, jonka lisäksi myös kohdeorganisaatio saa henkilöstösuunnitteluun tuoretta materiaalia ratkaisujen tueksi.

7.1 Jatkotutkimusaiheet

Koska osaamis pääomalla on vahva merkitys liiketoiminnallisesta näkökulmasta, on sen kehittämisen lisäksi tärkeää saada sitoutettua nuoret tulevaisuuden ammattilaiset organisaatioon. Kun hiljaisen tiedon osa-alueet rahoituspalveluiden yksikössä on tunnistettu, voidaan sitä jakaa tutkimuksessa

esiin tulleiden keinojen ja menetelmien kautta. Kriittisen osaamisen ja muun tiedon jakamisen merkitys korostuu kuitenkin erityisesti sen kautta, miten tieto saadaan pysymään edelleen organisaatiossa uuden sukupolven osaajien hallussa.

Työelämään astunut uusi sukupolvi luo aivan uudenlaisia haasteita organisaatioille monestakin näkökulmasta. Niillä panostuksilla, joita osaamisen ylläpitoon ja jatkuvuuteen tehdään, ei ole enää niin suurta merkitystä, jos työvoima ei ole organisaatioonsa sitoutunutta. Pahimmillaan kalliit panostukset ja vuosien työ valuu hukkaan, jos kohderyhmä on herkästi työpaikkaansa vaihtavaa. Kun saadaan ratkaistua edellinen haaste koskien suurten ikäpolvien eläköitymistä ja kriittisen hiljaisen tiedon pelastamista uusille osaajille, astuu kuvaan täysin uuden, mutta erittäin ajankohtaisen ongelman ratkaisu.

Luonteva jatkotutkimusaihe kohdeorganisaatiolleni, kuten monille muillekin, olisi tutkia miten henkilöstö ja sitä kautta kallisarvoinen osaamispääoma saadaan sitoutettua organisaatioon. Menestystä mitataan monella mittarilla ja yksi liiketoiminnan kannalta tärkeä tekijä on organisaation kyky muuntaa ketterästi, tuottaa laadukkaita ja kilpailukykyisiä palveluita sekä luoda uudenlaisia innovaatioita. Näihin mihinkään ei kyetä ilman osaavaa, ammattitaitoista ja alansa parasta henkilöstöä, joka on motivoitunut, itseohjautuva, tavoitteellinen ja työnantajallensa uskollinen. Mitkä ovat niitä tekijöitä, joilla uuden sukupolven työvoima saadaan sitoutumaan organisaatioon? Mitä tekijöitä arvostetaan ja mitkä voivat olla uhkana suurelle vaihtuvuudelle?

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

ALASUUTARI, Petteri 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

BOUDREAU John W. ja RAMSTAD Peter M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.

BUKOWITZ Wendi R. ja WILLIAMS Ruth L. 2000. The knowledge management fieldbook. London: Pearson Education Limited.

DITTKOFF, Mitch. 2017-12-06. Huffington Post: The Secret Code Of Tacit Knowledge. [Viitattu 2018-10-14.] Saatavissa: https://www.huffingtonpost.com/mitch-ditkoff/the-secret-code-of-tacit-knowledge_b_9214250.html?guccounter=1

ESKOLA Jari ja SUORANTA Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

GASCOIGNE Neil ja THORTON Tim 2014. Tacit Knowledge. London and New York: Routledge.

GIANNELLA, Eric. 2015-12-21. London School of Economics – Research online. Human intuition is essential to science - Why metrics will not improve scientific governance. [Viitattu 2018-11-28.] Saatavissa: <http://eprints.lse.ac.uk/70949/>

HILTUNEN, Leena 2009. Jyväskylän yliopinto: Validiteetti ja reliabiliteetti. Graduryhmä 18.2.2009. Saatavissa: http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

HEIKKILÄ, Tarja 2014. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Edita Publishing Oy. Saatavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/7.RAPORTOINTI/TutkimuksenLuotettavuus.pdf>

HELSILÄ, Martti 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

HIRSJÄRVI Sirkka ja HURME Helena 2010. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

HIRSJÄRVI Sirkka, REMES Pirkko ja SAJAVAARA Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

JANHONEN, Minna 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Helsinki, työterveyslaitos. Väitöskirja. Tampereen Yliopistopaino: Juvenes Print Oy.

JUUSELA Tuulikki, LILLIA Tuula ja RINNE Jari 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

JUUTI, Pauli 2004. Suomalainen yritys – henkilöstön tärkein voimavara. Näkökulmia tulevaisuuteen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

KAMENSKY, Mika 2006. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.

KARHINEN, Reijo. 2018-10-31. Bonfire – uudistuva Suomi. Osaaminen – aikamme kilpailutekijöistä vaikuttavin. [Viitattu 2018-11-21.] Saatavissa: <https://www.bonfire.fi/osaaminen-aikamme-kilpailutekijöistä-vaikuttavin/>

KESKINÄINEN ELÄKEVAKUUTUSYHTIÖ ILMARINEN. Kilpailukykyä eri-ikäisten johtamisella. Opas ikästrategian luomisen tueksi. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-kilpailukyky-eri-ikaisten-johtamisella.pdf>

KIVIRANTA, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: Talentum.

KONTIO, Aino 2017. Eri-ikäisten johtaminen ja sen haasteita. Metropolia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/122681/kontio_aino.pdf?sequence=1

KUPIAS Päivi ja SALO Matti 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.

- KUPIAS Päivi, PIRINEN Jorma ja PELTOLA Raija 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.
- KUUSINEN, Sari 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. E-Kirja:Alma Talent Oy.
- LAINEN Markus, BAMBERG Jarkko ja JOKINEN Pekka 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- LEHTONEN, Teemu J. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67029/951-44-5341-7.pdf?sequence=1>
- LEGNICK-HALL Mark L. ja LENGNICK-HALL Cynthia A. 2003. Human Resource Management in the Knowledge Economy. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- LEPPÄNEN, Sami 2015-04-13. Sitoutuminen työhön ja miten työnantaja voi vaikuttaa sitoutumiseen. LinkedIn. [Viitattu 2018-11-27.] Saatavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/sitoutuminen-ty%C3%B6h%C3%B6n-ja-miten-ty%C3%B6nantaja-voi-vaikuttaa-sami-m-lepp%C3%A4nen>
- MOILANEN Raili, TASALA Markku ja VIRTAINLAHTI Sanna 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita.
- NONAKA Ikujiro ja KONNO Noboru 1998. The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. Saatavissa: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41165942?journalCode=cmra>
- NONAKA Ikujiro ja TAKEUCHI Hirotaka 1995. The knowledge – creating company. How japanese companies create the dynamics of innovation. New York, Oxford: Oxford University Press.
- OP Ryhmän strategia, 2019. Saatavissa: <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia>
- OP Ryhmän liiketoiminta-alueet, 2019. Saatavissa: <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/liiketoiminta-alueet>
- PAKKANEN Irene, Tekniikka ja talous 28.4.2005. Hiljainen tieto kuuluvaksi ja näkyväksi. Saatavissa: <https://www.tekniikkatalous.fi/arkisto/2005-04-28/Hiljainen-tieto-kuuluvaksi-ja-n%C3%A4kyv%C3%A4ksi-3268632.html>
- POHJALAINEN Marjut, 31.3.2012. Informaatiotutkimus: Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus – katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Saatavissa: <file:///C:/Users/saukkori/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/LEGEPHQT/7079-Artikkelin%20teksti-16756-1-10-20121029.pdf>
- POUSI Juha, KARJALAINEN Asko ja KARJALAINEN Tommi, 2016. Osumia: Tieto 1 - Mitä on tieto? Video. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisu 13. [Viitattu 2018-11-28.] Saatavissa: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2016051712437>
- QUAST, Lisa 20.8.2012. Forbes: Why knowledge management is important to the success of your company. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/lisaquast/2012/08/20/why-knowledge-management-is-important-to-the-success-of-your-company/#500e04c63681>
- RHEM, Anthony J. 2016. Knowledge management in practise. Boca Raton: FL CRC Press.
- RUBANOVITSCH, Mika D. 2018. Myyntikapina – korvaako kone ihmisen myyntityössä? Espoo: Johtajatiimi
- SOISALON-SOININEN, Janne. 2017-12-13. Kauppalehti - Minä johdan. Muutokselle riittää yrityksissä kysyntää: "Nopeudesta ja ketteryydestä on tullut paljon tärkeämpää kuin aikaisemmin". [Viitattu 2018-11-22.] Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/muutokselle-riittaa-yrityksissa-kysyntaa-nopeudesta-ja-ketteryydesta-on-tullut-paljon-tarkeampaa-kuin-aikaisemmin/daad3e48-1063-34d7-b07d-1a3f34650ba8>

- SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ, Vahva inhimillinen pääoma on hyvinvoivan ja tuottavan työyhteisön tuntomerkki 11.3.2015. Saatavissa: https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/vahva-inhimillinen-paaoma-on-hyvinvoivan-ja-tuottavan-tyoyhteison-tuntomerkki
- SUPPIAH Visvalingam ja SANDHU Manjit Singh 2010. Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing. Saatavissa: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13673271111137439?journalCode=jkm>
- SINGH, Robin. 2018-04-11. Curatti, the editors of chaos. The bond between artificial intelligence and knowledge management. [Viitattu 2018-11-29.] Saatavissa: <https://curatti.com/artificial-intelligence-knowledge-management/>
- SINERVÄ, Ilkka. 2017-12-27. Kauppalehti. Hiljainen tieto parantaa laatua: "On vain opittava kuuntelemaan". [Viitattu 2018-11-19.] Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/hiljainen-tieto-parantaa-laatua-on-vain-opittava-kuuntelemaan/c532409c-3e66-38f8-968d-9a01b2d800c5>
- TARKOMA, Jari 2018. Tilastokeskus: taloudellinen huoltosuhde 142 vuonna 2018. Saatavissa: https://www.stat.fi/til/tyokay/2016/03/tyokay_2016_03_2018-02-16_kat_001_fi.html
- TECHGENYZ 2018-04-22. TechGenYZ: Best traditional and new age techniques for effective distribution of tacit knowledge. [Viitattu 2018-11-29.] Saatavissa: <https://www.techgenyz.com/2018/05/22/effective-distribution-of-tacit-knowledge/>
- TOOM Auli, ONNISMAA Jussi ja KAJANTO Anneli 2008. Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Gummeruksen kirjapaino Oy.
- TUOMI Jouni ja SARAJÄRVI Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- VIITALA, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- VIITALA, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- VIITALA Riitta ja JYLHÄ Eila 2001. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.
- VILKKA, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- VIRTAINLAHTI Sanna, 11.5.2005. Hiljaisen tiedon tunnistaminen. Saatavissa: <http://www.worklifeability.net/aineisto/hiljaisentiedontunnistaminen.pdf>
- VIRTAINLAHTI Sanna, 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

Hiljainen tieto

Mitä hiljainen tieto tarkoittaa sinun mielestäsi?

Minkälaista hiljaista tietoa koet, että sinulla on?

Millaista hiljaista tietoa rahoituspalveluiden yksikön jäsenillä on? Tai muilla organisaation yksiköillä/jäsenillä? Onko jollakin henkilöllä mielestäsi kriittistä hiljaista tietoa (avaa mitä tarkoittaa)?

Kerro esimerkki, miten hiljainen tieto ja sen hyödyntäminen näkyy omassa työssä?

Tiedon jakaminen ja osaamisen kehittäminen

Tiedon jakamiseen on monia erilaisia keinoja. Mitä keinoja tiedät itse?

Miten itse koet kokemukseesi pohjautuen, mikä on paras keino jakaa osaamista ja tietoa? Onko jokin menetelmä, mikä ei ole toiminut hyvin?

Ovatko nykyiset olemassa olevat keinot, kuten työhjeet ja dokumentointi mielestäsi riittävällä tasolla tiedon jakamiseksi? Ovatko ne hyödyllisiä työssäsi?

Kuinka osaamisen jakaminen näkyy työssäsi?

Minkälaisia haasteita jatkuvan muutoksen alla oleva työelämä ja uudenlainen paine/hektisyys asiakaskäytöksessä tuo mielestäsi osaamisen ja tiedon jakamiseen? Voiko haasteisiin vaikuttaa ja millä tavalla?

Millä tavalla osaamisen jakamiseen voidaan kannustaa? Jaatko itse omaa osaamistasi ja hiljaista tietoa?

Muutoksen alla oleva työelämä ja jatkuva uuden oppiminen voi tuoda haasteita osaamisen ylläpitoon ja tiedon jakamiseen. Millainen on henkilökohtainen näkemyksesi kuluneesta vuodesta, kun muutoksia on tullut muutoksien perään? Onko jokin asia, mikä on sujunut erityisen hyvin? Missä asiassa olisi petrattavaa?

Vuorovaikutus

Millainen työympäristö ja ilmapiiri rahoituspalveluissa on hiljaisen tiedon jakamisen kannalta?

Teetkö paljon yhteistyötä kollegoidesi kanssa? Miten vuorovaikutus ja yhteistyö näkyy käytännössä työssäsi? (Kerro esimerkki)

Saatko tarvittaessa apua kollegoiltasi pyydettyä? Oletko itse paljon apuna kollegoille? (Kerro esimerkki)

Koetko, että rahoituspalveluiden tiimipalaverit ja päivittäisjohtamisen mallin kautta tulleet aamuhetket edesauttavat yhteistyötä ja tiedon jakamista? Ovatko ne hyödyllisiä hiljaisen tiedon jakamisen kannalta?

Tiedon hyödyntäminen

Mitkä ovat parhaita "paikkoja" hyödyntää/jakaa saatua tietoa? (Intranet, yammer, teams, palaverit..)

Jaatko itse saamaasi uutta tietoa kollegoille? Miten?

Mistä haet tietoa, jos tarvitset sitä nopeasti?

Tarvitsetko usein tietoa jonkun toisen yksikön tai työkaverisi työstä tai toimintamalleista? Löydätkö helposti tietoa? (Kerro esimerkki)

Minkälaiset tilanteet ovat mielestäsi parhaita tiedon jakamiselle?

Organisaatiokulttuuri

Ovatko rahoituspalveluiden kollegasi halukkaita jakamaan hiljaista tietoa? Ovatko muiden yksiköiden kollegat?

Mikä tai mitkä tekijät voivat mielestäsi hidastaa tiedon ja osaamisen jakamista? Millaisia haasteita näet hiljaisen tiedon jakamisessa?

Mikä tai mitkä tekijät voivat mielestäsi edesauttaa tiedon ja osaamisen jakamista?

Millaisia mahdollisuuksia näet hiljaisen tiedon jakamisessa? Koetko, että se on tärkeää?

Kannustetaanko omassa yksikössäsi mielestäsi osaamisen kehittämiseen ja tiedon jakamisen kulttuuriin?

Tulevaisuus

Mitä ajattelet tulevaisuudesta, onko kulunut vuosi ollut vain alkusysäys vai hidastuuko muutoksen tahti?

Ajattele omaa työhistoriaa: kuinka työ ja asiakaskäyttäytyminen on muuttunut vuosien aikana? Millaisia ajatuksia nämä herättävät sinussa oman työnteon kannalta?

Tänä vuonna olemme ottaneet käyttöön robotteja työkavereiksi. Miltä tämä muutos on sinusta henkilökohtaisesti tuntunut? Onko vanhasta vaikea oppia pois vai onko muutokset olleet sinulle "helpoja"?

Minkälaista "perintöä" (osaamista) haluat itse jättää tuleville rahoitusalan sukupolville?

Millä tavalla opettaisit itsensä johtamisen taitoa tuleville ammattilaisille entisestään hektisemmässä työelämässä? Kuinka ylläpitää ammattimaisuus kiireen ja paineen alla?

Onko sinulla jotakin muuta mielessäsi, josta haluaisit keskustella aiheisiin liittyen?