

Linda Kukkula

HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMISEN KEINOT
KUNNANVIRASTOSSA

Liiketalouden koulutusohjelma
2019

HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMISEN KEINOT KUNNANVIRASTOSSA

Kukkula, Linda
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2019
Ohjaaja: Moisio, Hanna
Sivumäärä: 34
Liitteitä: 1

Asiasanat: hiljainen tieto, kokemuksellinen oppiminen, havainnointi, hiljaisen tiedon siirtäminen

Nykyään monet organisaatiot ovat ymmärtäneet aineettoman pääoman tärkeyden ja ovat alkaneet tehdä töitä sen hyödyntämiseksi. Näin on alettu tehdä myös toimeksiantajana toimivassa kunnassa. Tässä opinnäytetyössä perehdyttiin hiljaisen tiedon tunnistamiseen sekä hiljaisen tiedon siirtämisen keinoihin kunnanvirastossa. Opinnäytetyön alussa kerrottiin mitä hiljainen tieto on, miten se muodostuu sekä miten hiljainen tieto voidaan tunnistaa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineistoa kerättiin teemahaastattelun ja havainnoinnin avulla. Haastatteluihin osallistui kuusi henkilöä, joista puolet oli kunnanvirastossa kokeneempia henkilöitä ja puolet alle kaksi vuotta siellä työskennelleitä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää toimeksiantajana toimivalle kunnalle sopivia menetelmiä hiljaisen tiedon siirtämiseen.

Haastatteluiden avulla saatiin selville, että hiljaisen tiedon olemassa olo on kunnanvirastossa tiedostettu hyvin, mutta hiljaisen tiedon tunnistamisessa on vielä puutteita. Tutkimuksen tuloksena esiteltiin keinoja miten siirtää hiljaista tietoa sen tunnistamisen jälkeen.

METHODS OF TRANSFER OF TACIT KNOWLEDGE IN MUNICIPAL GOVERNMENT OFFICE

Kukkula, Linda

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

May 2019

Supervisor: Moisio, Hanna

Number of pages: 34

Appendices: 1

Keywords: tacit knowledge, experiential learning, observation, transfer of the tacit knowledge

Nowadays, many organizations have realized the importance of intangible capital and have begun to work to make use of it. Also the commissioning municipality is starting to work towards this end. This thesis explored the identification of tacit knowledge and the means of transferring tacit knowledge in the municipal office. At the beginning of the thesis, the term tacit knowledge is defined, it is explained how tacit knowledge is formed and how tacit knowledge can be identified.

The research was carried out as a qualitative study in which material was collected through subject interviews and observation. Six persons participated in the interviews, half of whom were more experienced at the municipal office and the other half had been working for less than two years. The purpose of the thesis was to find suitable methods for the transfer of tacit knowledge to the commissioning authority.

Interviews revealed that the existence of tacit knowledge is well known in the municipality, but there are still shortcomings in identifying tacit knowledge. As a result of the study, ways to transfer tacit knowledge after its identification were presented.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA OPINNÄYTETYÖONGELMA	6
2.1	Toimeksiantajan esittely	6
2.2	Opinnäytetyöongelma.....	6
2.3	Tutkimuksen tarkoitus	6
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	7
3.1	Haastattelu.....	8
3.2	Havainnointi.....	9
3.3	Aineiston kerääminen	9
3.4	Tulosten analysointi	10
4	HILJAINEN TIETO.....	11
4.1	Hiljainen ja eksplisiittinen tieto	13
4.2	Hiljaisen tiedon muodostuminen	14
4.3	Hiljaisen tiedon tunnistaminen	15
5	HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN	17
5.1	Perusteet hiljaisen tiedon siirtämiselle.....	17
5.2	SECI-malli	18
5.3	Mentorointi	20
5.4	Kokemuksesta oppiminen.....	22
5.5	Hiljaisen tiedon siirtämistä tukevat työn kehittäminen ja henkilöstötoiminnot	23
5.6	Konkari-aloittelija -työpari	24
6	HILJAINEN TIETO KUNNANVIRASTOSSA.....	25
6.1	Tiedonkeruun toteutus	25
6.2	Hiljaista ja eksplisiittistä tietoa	26
6.3	Hiljaisen tiedon merkitys	27
6.4	Kokemuksen jakaminen.....	28
6.5	Hiljaisen tiedon siirtyminen.....	29
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	30
8	POHDINTA.....	34
	LÄHTEET.....	35
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Hiljainen tieto ja sen siirtäminen ovat tänä päivänä eri organisaatioita puhuttavia aiheita. Organisaatiot alkoivat kiinnittää huomiota hiljaiseen tietoon ja sen mahdolliseen häviämiseen suurten ikäluokkien alkaessa siirtyä eläkkeelle. Aihe on tällä hetkellä esillä myös opinnäytetyön toimeksiantajana toimivassa kuntaorganisaatiossa, sillä kokemuksen kautta syntyneen tiedon siirtäminen seuraajille ei ole ollut helppoa. Jokaisella työntekijällä on omanlaisensa tapa toteuttaa tehtävänsä ja kirjalliset ohjeet eivät sisällä hiljaista tietoa. Uusien ja vieraiden työtehtävien suorittamisessa hiljaisen tiedon merkitys korostuu. Toimeksiantajana toimivan kunnan kunnanvirastossa on myös tällä hetkellä useampi henkilö siirtymässä eläkkeelle ja, jos heidän omaamaa hiljaista tietoa ei saada kerättyä, on seuraajalla suurempi työ opetella kyseiset työtehtävät. Tämä opinnäytetyö pyrkii vastaamaan toimeksiantajan tarpeeseen saada keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseen.

Aiheena tämä on kiinnostava, mutta samalla se on myös arka aihe. Se herättää ajatuksia ja kunnanvirastossa ehdottomasti halutaan parantaa hiljaisen tiedon hyödyntämistä. Opinnäytetyöni hyötynä on, että tunnistamalla hiljainen tieto, pystytään esimerkiksi karsimaan turhan ja päällekkäisen työn määrää ja näin ollen parantamaan toimintatapoja. Yhtenäisellä toiminnalla sekä ohjeilla pystytään myös lisäämään asiakasarvoa, sillä tarpeettomat työvaiheet jäävät pois.

Työssäni pyrin teorian sekä haastatteluiden ja havainnoinnin avulla selvittämään miten hiljainen tieto kunnanvirastossa on tunnistettu ja miten sitä jatkossa voitaisiin siirtää eteenpäin. Kunnanvirastossa on paljon erilaisia työtehtäviä, joista moni on sellainen, että sen hoitamisen kokonaisuudessaan hallitsee vain yksi henkilö. Sen takia onkin erityisen tärkeää tunnistaa näihin työtehtäviin sisältyvä hiljainen tieto ja saada sitä ajoissa siirrettyä eteenpäin.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA OPINNÄYTETYÖONGELMA

2.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii kunta, joka haluaa pysyä anonyyminä. Kyseessä on asukasluvultaan keskikokoinen kunta, jolla on laaja palvelutarjonta ja, joka tekee tiivistä yhteistyötä lähikuntien kanssa. Kunta työllistää kokonaisuudessaan noin 1000 henkilöä, kun mukaan lasketaan vakituiset, määräaikaiset sekä työllistetyt työntekijät. Tässä opinnäytetyössä keskitytään lähemmin kunnanvirastossa työskenteleviin ihmisiin.

2.2 Opinnäytetyöongelma

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, että miten hiljainen tieto tunnistetaan toimeksiantajana toimivan kunnan kunnanvirastossa sekä miten pystyä hyödyntämään se koko organisaation käyttöön. Työn tarkoituksena on perehtyä erilaisiin hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmiin, joista opinnäytetyössä esiteltäväksi valitaan toimeksiantajana toimivalle kunnalle sopivia menetelmiä. Opinnäytetyön on tarkoitus lähemmin perehtyä hiljaisen tiedon siirtämisen laskutuksessa ja hallinnossa, mutta löytää menetelmiä, joita voidaan hyödyntää koko organisaatiossa. Organisaatiossa on meneillään pitkäaikaisten työntekijöiden eläköityminen ja opinnäytetyöni tarkoituksena on auttaa löytämään keinoja, joilla pystytään siirtämään näillä työntekijöillä oleva tieto heidän seuraajilleen. Hiljainen tieto on vaikeasti havaittavaa, joten ensimmäiseksi pitää selvittää kenellä ja minkälaista säilytettävää hiljaista tietoa organisaatiossa on. Opinnäytetyössäni pyrin vastaamaan kysymyksiin: miten hiljainen tieto tunnistetaan sekä miten siirtää hiljaista tietoa eteenpäin.

2.3 Tutkimuksen tarkoitus

Viime aikoina on yleisesti oltu huolissaan siitä, että hiljainen tieto häviää työpaikoilta asiantuntevien työntekijöiden vaihtaessa työpaikkaa sekä kokemuksen omaavien pitkän linjan ammattilaisten jäädessä eläkkeelle. Tällaisen tiedon olemassaolo huo-

mataan yleensä vasta silloin, kun sitä ei enää olekaan käytettävissä. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 7,10.)

Toimeksiantajana toimivassa kunnassa hiljaisen tiedon merkitykseen kiinnitettiin huomiota, kun uusia työntekijöitä aloitti kauan työskennelleiden tilalla sekä perehdytysmateriaalia siirrettiin sähköiseen muotoon. Toimeksiantajalla on käynnissä eräänlainen organisaatiomuutos, jossa osaaminen ja sen siirto, kokemustieto sekä kokeuksellinen oppiminen ovat suuressa roolissa. Taloudelliset resurssit kunnallisella puolella ovat rajalliset, jonka vuoksi kaikkia virkoja ei välttämättä aseteta avoimeksi, vaan työtehtävät jaetaan olemassa olevan henkilöstön kesken. Näin ollen esimiehiltä vaaditaan tietojohdantamista sekä aineettoman pääoman merkityksen ymmärtämistä.

Koska hiljaisen tiedon siirtäminen ja säilyttäminen ovat tärkeitä, niin opinnäytetyöni tarkoituksena on löytää toimeksiantajana toimivalle kunnalle toimivia ratkaisuja hiljaisen tiedon käsittelemiseen, siirtämiseen ja säilyttämiseen. Esimerkkinä hiljaisen tiedon siirtämiseen opinnäytetyössäni käytän pääasiassa laskutuksen ja hallinnon työtehtäviä. Edellä mainittujen työtehtävien sisältämästä hiljaisesta tiedosta kerään tietoa haastatteluilla ja havainnoinnilla.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä kerätä tietoa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, jonka vuoksi aineistokin kootaan todellisissa, luonnollisissa tilanteissa. Tarkoituksena on suosia ihmisiä instrumenttina tiedonkeruussa, sillä omat havainnot ja keskustelut ovat tässä tutkimusmenetelmässä luotettavampia kuin erilaiset mittausvälineet. Tämä perustuu siihen, että ihminen on sopeutuvainen erilaisiin tilanteisiin. Käytettävän tutkimusmenetelmän avulla tarkoituksena on paljastaa työntekijöiden tiedostamattomia toimintatapoja, jonka vuoksi aineiston moninainen ja yksityiskohtainen tarkastelu on tärkeää. Se, mikä on tutkimuksessa tärkeää, ei määräydy tutkijan toimesta. Tärkeys muodostuu aineiston hankinnan kautta, sillä siinä tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esiin. Kohdejoukko valitaan tarkoitusta palvelevasti eikä

satunnaisotoksena. Aineistoa kohdejoukolta hankitaan haastattelujen ja havainnoinnin avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 155.)

3.1 Haastattelu

Haastattelu on kaksijakoinen tiedonkeruumenetelmä, sillä siinä tutkittavan kanssa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa, jossa on omat etunsa ja haittansa. Joustavuus on suurimpia etuja aineiston keräyksessä, kun käytetään haastattelua. Syitä miksi valitsen haastattelun opinnäytetyössäni tiedonkeräysmenetelmäksi: 1. Haastatteluun on helpompi saada työntekijät mukaan ja heidät on helpompi tavoittaa myöhemminkin, jos siihen on tarvetta.. 2. Haluan antaa kunnanviraston työntekijöille vapaan mahdollisuuden tuoda itseään koskevia asioita esille. 3. Minulle tutkittava aihe on kokonaisuutena vieras enkä pysty tarkkaan tietämään mitä kaikkea vastauksista ilmenee. 4. Haastattelussa on mahdollista selventää ja syventää saatavia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2004, 193–196.)

Haastattelutyypeistä valitsen puolistrukturoidun eli temahaastattelun, sillä se on lo-make- ja avoimen haastattelun välimuoto. Siinä on helppo valita haastattelun aihepiirit, mutta kysymysten muodolla ja järjestyksellä ei ole väliä, jolloin keskustelu pysyy vapaampana. Haastattelun avulla pystyn saamaan selville mitä työntekijät hiljaisesta tiedosta ajattelevat ja tuntevat. (Hirsjärvi ym. 2004, 197.)

Teemahaastattelu on haastattelu, jossa haastattelu kohdennetaan tiettyyn teemaan, josta keskustellaan. Tässä opinnäytetyössä teemana on hiljainen tieto. Oletuksena teemahaastattelussa on, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Teemahaastattelun etuna on se, ettei se sido haastattelua kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen leiriin. Se ei myöskään ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen, kuinka syvälle aiheeseen haastattelussa mennään. Haastattelu etenee valitun teeman varassa yksityiskohtaisten kysymysten sijasta. Teemahaastattelussa huomioidaan, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän luomat merkitykset asioille ovat keskeisiä. Haastattelussa huomioidaan myös se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

3.2 Havainnointi

Haastattelulla saadaan selville henkilön ajatuksia, tunteita ja uskomuksia, mutta se ei anna tietoa todellisista tapahtumista. Havainnoinnin avulla voidaan selvittää toimiiko henkilö niin kuin kertoo toimivansa. Havainnointi on yksi tieteellisen tutkimuksen perusmetodeista. Havainnoinnin etuna on, että se suoritetaan luonnollisessa ympäristössä ja sen avulla saadaan välitön ja suora tieto havainnoitavan toiminnasta ja käytöksestä. Havainnointi sopii tässä tapauksessa hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi, sillä se antaa tietoa, jota tutkittava ei välttämättä osaa antaa haastattelussa. Havainnointi vie aikaa, mutta sen avulla aineiston kerääminen on monipuolisempaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 212–217.)

Havainnoinnissa toimin osittain osallistuvana havainnoijana. Osallistuva havainnointi on oiva tapa saada tietoa tutkittavasta monessa suhteessa ja se antaa myös samalla tietoa työyhteisön kulttuurisista ja sosiaalisista piirteistä. Osallistuvassa havainnoinnissa ollaan vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, sillä siinä osallistutaan työskentelyyn ja voidaan esittää samalla kysymyksiä. Osallistuvan ja tarkkailevan havainnoinnin välimuotoa pidetään toimivimpana havainnoinnin muotona. Osallistuva havainnointi on metodina työläs, jonka vuoksi havainnoitaviksi valitaan vain pari haastateltua. (Vilka 2015.)

3.3 Aineiston kerääminen

Tutkimukseen kuuluvat teemahaastattelut suoritetaan kunnanvirastolla etukäteen sovittuna ajankohtana. Haastateltaville kerrotaan etukäteen miksi ja miten haastattelut tehdään. Tämän jälkeen sovitaan ajankohta, jolloin haastattelut suoritetaan. Haastatteluiden kestolle ei aseta mitään tiettyä aikarajaa, vaan haastatteluun kuuluu jokaisen haastateltavan kohdalla eri aika. Haastattelut suoritetaan työn lomassa, jotta ilmapiiri pysyy rentona ja vastauksista tulee ”aitoja” eikä tarkkaan mietittyjä. Haastattelujen vastaukset kirjataan paperille ylös. Haastattelujen jälkeen vastaukset käydään läpi ja valitaan haastateltavista henkilöt, joiden työskentelyä havainnoidaan. Havainnoinnissa kiinnitetään huomiota henkilön työskentelytapoihin ja olemassa oleviin ohjeisiin

sekä näiden poikkeavuuksiin/yhteneväisyyksiin. Havainnoinnissa huomioidaan myös teemahaastattelun pohjalta esiin tulevat asiat.

Tutkimuksen tavoitteena on haastattelujen ja havainnoinnin avulla näyttää hiljaisen tiedon olemassaolo kunnanviraston työntekijöiden työskentelyssä. Tarkoituksena on luoda kokonaiskuva hiljaisen tiedon esiintymisestä, jolloin on helpompi löytää kunnanvirastoon sopivia menetelmiä hiljaisen tiedon siirtämiseen ja säilyttämiseen.

3.4 Tulosten analysointi

Tutkimuksen ydin muodostuu aineiston analyysistä, tulkinnasta ja johtopäätöksistä. Tulosten analysoinnilla saadaan vastaus tutkimusongelmaan ja, jotta aineisto voidaan analysoida, pitää se lukea huolellisesti läpi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääperiaatteena on valita parhaiten ongelmaan tai tutkimustehtävään vastaava analyysitapa, sillä vaihtoehtoja on useita. Karkeassa jaottelussa analyysitavat voidaan jakaa selittämiseen tai ymmärtämiseen pyrkivään lähestymistapaan. Selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa pääosassa ovat tilastollinen analyysi ja päätelmien teko. Tässä tutkimuksessa käytettiin ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa, jolloin käytössä on laadullinen analyysi sekä päätelmien teko. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143; Hirsjärvi ym. 2009, 221, 224.)

Tutkimuksessa analysoidaan ja kerätään aineistoa osittain samaan aikaan, koska aineistoa kerätään eri vaiheissa sekä haastattelemalla että havainnoimalla. Laadullisen tutkimuksen analyysissä ensimmäisenä päätetään, mikä aineistossa kiinnostaa, jonka jälkeen aineistosta merkitään vain tutkimusongelmaan vastaava materiaali. Kolmantena aineisto järjestetään luokittelemalla, teemoittamalla tai tyypittelemällä. Lopuksi havainnot ja omat näkemykset liitetään yhteenvedona mukaan haastatteluiden tuloksiin ja teoriataustaan. Voidaan siis sanoa, että hiljaista tietoa tutkimuksessa pyritään löytämään eläen, kokemalla ja oppimalla. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 94–95; Vilka 2006, 31.)

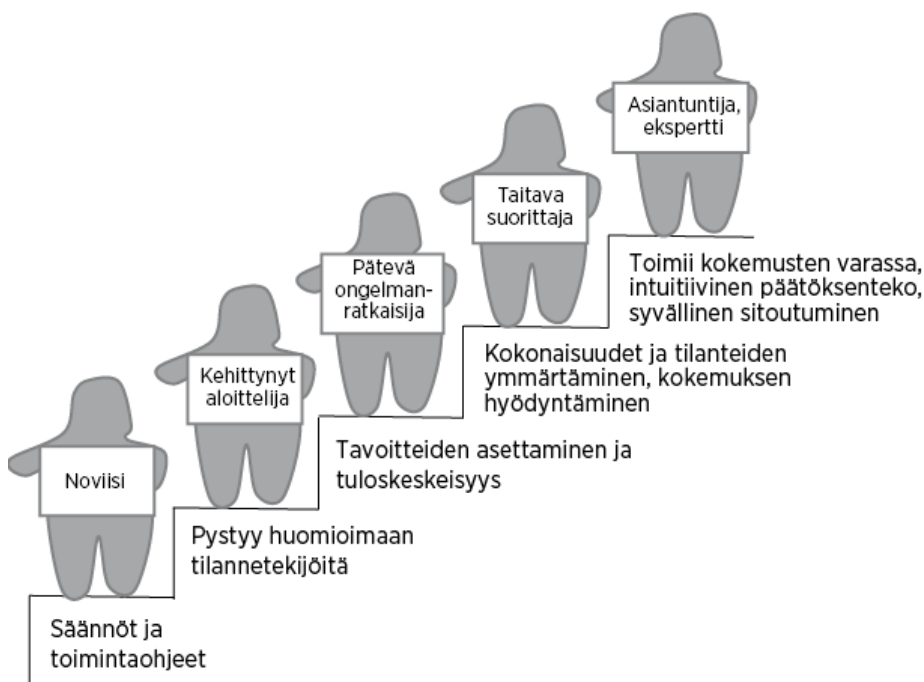
4 HILJAINEN TIETO

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan perehtymisen ja kokemuksen kautta tullutta osaamista ja taitoja, joita ihminen ei tiedosta eikä osaa pukea sanoiksi (Kesti 2005, 51). Käsitteen hiljainen tieto luojana pidetään amerikkalaista Michael Polanyiä. Polanyi kuvaa ihmisen tietoisuutta jäävuorena, josta ilmaistuna osana näkyy vain huippu ja, josta suurin osa jää pinnan alapuolelle. Jokaisella on olemassa paljon erilaista tietoisuutta, jota ei osaa kertoa, mutta se heijastuu heidän toimintaansa erilaisina tapoina, rutiineina, käytäntöinä ja tuntemuksina. Polanyi on antanut tästä hyvän esimerkin: ”pysytymme tunnistamaan tietämämme henkilön kasvot tuhansien tai jopa miljoonien ihmisten joukosta. Emme kuitenkaan osaa selittää, miten me kasvot tunnistamme.” (Nuutinen 2015; Toom 2008, 35, 59, Polanyi & Sen 2009, 4.)

Japanilaisten Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin määritelmää hiljaisesta tiedosta käytetään myös paljon. Heidän kuvauksessaan hiljainen tieto on henkilökohtaista ja vaikeaa muotoilla niin, että sitä pystyisi ilmaisemaan ja siirtämään muille. Heidän mukaansa hiljaista tietoa ovat subjektiiviset käsitykset, intuitiot ja aavistukset. Hiljainen tieto on osa yksilön toimintaa, kokemusta, ihanteita, arvoja ja tunteita. Nonaka ja Takeuchi puhuvat hiljaisen tiedon kahdesta ulottuvuudesta, teknisestä sekä kognitiivisesta. Tekniseen ulottuvuuteen luetaan vapaamuotoiset ja vaikeasti määriteltävissä olevat taidot eli tätä voitaisiin kutsua taitotiedoksi, joka kerääntyy pitkän ajan kokemuksella ja on ammattilaisilla ”hyppysissä”. Kognitiivinen ulottuvuus taas on toimintamalleja, mentaalimalleja, uskomuksia ja odotuksia. (Nonaka & Takeuchi 1995, 7-8; Virtainlahti 2009, 47.)

Suomalaiset Hannele Koivunen ja Tua Haldin-Herrgård ovat myös luoneet omanlaisensa määritelmät hiljaiselle tiedolle. Koivusen määritelmä on, että hiljaiseen tietoon sisältyy kaikki geneettinen, ruumiillinen, intuitiivinen myyttinen, arkkityyppinen ja kokemusperäinen tieto, joka ihmisellä on, mutta jota ei voi ilmaista verbaalisesti. Hiljainen tieto on ikään kuin kokonaisvaltaisesti ihmisessä läsnä. Haldin-Herrgårdin tutkimuksessa hiljaiseen tietoon liittyvät ominaisuudet ovat intuitio, taidot, näkemykset, tieto-taito, uskomukset, mentaalimallit ja käytännön älykkyys. Haldin-Herrgård määrittelee hiljaisen tiedon seuraavasti henkilökohtaista, mutta kollektiivisesti yksilöiden välillä jaettavaa. Hiljainen tieto on abstraktia, mutta muilla muodoilla kuin

verbaalisesti ilmaistavaa. Hiljainen tieto on kokemuksen kautta saavutettavaa. Hiljainen tieto on yksilön itsenäisesti ja kyvykkäästi toimimisen kykyyn vaikuttavaa. (Koivunen 1997, 78–79; Virtainlahti 2009, 47–48.)



Kuvio 1. Osaamisen kehittyminen (Kupias & Salo 2014)

Kuten kuvioista 1 voidaan huomata, niin samalla hiljaisen tiedon osuus osaamisessa kasvaa mitä ylemmäs portaissa nousee. Ensimmäisellä askelmalla on noviisi, joka yleensä toimii täysin sääntöjen ja toimintaohjeiden varassa. Kehittynyt aloittelija taas on saanut valmiita toimintamalleja sekä ohjeita, joilla on päässyt kiinni työhön. Näin toiminta perustoimintamallien mukaan sujuu ja kehittyneellä aloittelijalla on energiaa havaita sekä joustavuutta huomioida erilaisia tilannetekijöitä. Pätevä ongelmanratkaisija hoitaa työnsä itsenäisesti ja asettaa itse tavoitteita työlleen sekä toimii tuloskeskeisesti. Tämä osaamisen taso on se, jossa suurin osa suuri osa hyvistä perustyöntekijöistä toimii. Kun näkee selkeästi työn kokonaisuuden ja hyödyntää omaa kokemustaan, on noussut tasolle, jossa puhutaan taitavasta suorittajasta. Taitavalla suorittajalla on tilannetajua, jonka ansiosta hän pystyy toimimaan tilannekohtaisesti eri tilanteissa. Asiantuntijasta tai ekspertistä puhutaan silloin, kun henkilö pystyy äärimmäisen tehokkaasti hyödyntämään omia kokemuksiaan. Tällä tasolla oleva työntekijä on syvällisesti sitoutunut tehtävään ja suhtautuminen siihen on innostunutta. Asiantuntija miettii työssänsä koko ajan mitä, miten ja miksi tekee, ja säätää toimintaansa

jatkuvasti. Päätökset syntyvät intuitiivisesti, sillä toiminta on automatisoitunutta. Samalla henkilöllä osaamisen tasot saattavat vaihdella eri osaamisalueiden välillä. (Kupias & Salo 2014.)

4.1 Hiljainen ja eksplisiittinen tieto

Eksplisiittinen eli käsitteellinen tieto on järkipäistä tietoa, kun taas hiljainen tieto on vastakohtaisesti kokemuksen tietoa. Käsitteellisestä ja tietoisesta osaamisesta puhutaan tiedostettuna osaamisena. Tiedostettu osaaminen on järkipäisenä verbaalisesti helppo käsiteltävä. Hiljainen tieto taas on enimmäkseen tunnepitoista, jonka vuoksi sitä on vaikea eritellä tai dokumentoida. Nämä molemmat tiedot ovat tärkeitä ja vuorovaikutuksessa keskenään. Tällaisesta tunteen ja järjen vuorovaikutuksesta syntyy uutta hiljaista tietoa ja tiedostettua osaamista. (Kesti 2005, 51.)

Käsitteellinen tieto on tietoa, jota voidaan kuvata sanojen, numeroiden ja kovan datan muodossa sekä tieteellisten mallien, koodattujen proseduurien ja universaalien periaatteiden muodossa. Näkyvän tiedon elektroninen jakaminen ja tietokantoihin tallentaminen ovat helppoa. Hiljainen tieto taas on vaikeaa kuvailla, jakaa tai tallettaa. Hiljaiselle tiedolle ei edes ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää, koska se on henkilökohtaista, tiedostamatonta ja koodaamatonta. Esimerkkien kautta eksplisiittistä ja hiljaista tietoa vertaillaan taulukossa 1. (Virtainlahti 2009, 54.)

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

EKSPLISIITTINEN TIETO	HILJAINEN TIETO
Lait, asetukset, säännöt	Käytäntö
Ohjekirjat, käsikirjat, ohjeistukset	Sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen
Prosessikuvaukset	Niksit
Lomakkeet	Psykologinen silmä
Internet, Intranet	Tilanneherkkyys
Kirjallisuus	Kokemus
Dokumentit	Aistihavainnot
Teoriat	"Mutu"
	Käden taidot

4.2 Hiljaisen tiedon muodostuminen

Oppiminen on asia, jota tapahtuu koko ajan. Asiat voidaan oppia tietoisesti eli opiskellen tai ei-tietoisesti ilman varsinaista opiskelua. Ei-tietoinen oppiminen tapahtuu tekemällä, kokeilemalla ja seuraamalla kokeneempia, joten etenkin tietyssä tehtävässä tai tietyssä organisaatiossa tarvittavat erityistaidot opitaan vain ei-tietoisesti. Ei-tietoisesti voidaan oppia myös työssä tarvittavat niin sanotut yleistaidot kuten vuorovaikutustaidot ja kyky motivoitua. Tietoisesti opittu tietokin automatisoituu ja tulee ei-tietoiseksi nopeasti. Osaamisesta tulee niin itsestään selvä osa omaa ajattelua ja toimintaa, ettei sitä edes itse enää tiedosta. On tapahtunut oppimista ja tiedosta on tullut hiljaista tietoa. (Toivonen & Asikainen 2004, 15–16; Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 29.)

Hiljaisen tiedon muodostumiseen on useita tapoja. Näitä tapoja ovat esimerkiksi sosiaalistuminen, automatisoituminen ja käsitteen tai työkalun käytön sisäistyminen. Sosiaalistumisessa hiljaisen tiedon synty tapahtuu melkein ihmisen huomaamatta. Työpaikalla sosiaalistuminen tarkoittaa uuden työntekijän saapumista työpaikalle, jolloin hän seuraa ympäristöään ja muita työntekijöitä. Uusi työntekijä poimii kokeneempien työntekijöiden toiminnasta, suhtautumistavoista sekä ajattelusta palasia itselleen. Näin henkilö alkaa pikku hiljaa omaksua työpaikan ajattelutapaa ja toimia kuten siellä toimitaan. Tämä kaikki voi tapahtua täysin ei-tietoisesti. (Toivonen & Asikainen 2004, 16.)

Automatisoitumisessa opittava asia on aluksi ulkoisessa muodossa esimerkiksi ohjeena paperilla. Seuraavaksi ulkoisen apuvälineen sijasta toiminnan ohjautuminen tapahtuu puheena. Tällöin ulkoinen apu on muuttunut tarpeettomaksi ja oppija ohjaa toimintaansa omalla puheellaan, joka ei ole sosiaalista puhetta vaan puhetta oppijalle itselleen. Pikku hiljaa puhe lyhenee sanoiksi ja viimeiseksi sanatkin jäävät pois. Toiminta on siis lyhentynyt niin, että se on vilahdus mielikuvasta ikään kuin erittäin nopea refleksi. Opitun taidon prosessi nopeutuu ja lyhenee koko ajan, jonka vuoksi

asian pystyy tekemään nopeasti ja sen enempää ajattelematta. (Toivonen & Asikainen 2004, 17.)

Kun ryhdymme käyttämään jotakin uutta konetta tai välinettä, on kaikki huomio kiinnitetty siihen. Taidon karttuessa pikku hiljaa väline unohtuu ja huomio kiinnittyy välineen käytön kohteisiin sekä tavoitteisiin toiminnassa. Esimerkkinä edellä olleesta voi käyttää autolla ajamaan opettelua. Kaikki huomio on alussa keskitettynä hallintalaitteisiin eikä muiden asioiden seuraaminen onnistu. Ajamaan oppimisen jälkeen voi jo keskittyä muihin ympärillä oleviin asioihin. Käsitteiden kohdalla oppiminen käy samalla tavalla. Uusi käsite on ensin ulkopuolellamme ja yritämme ymmärtää sen tarkoituksen ja kokeilemme sitä. Kun käsitteen käyttö lisääntyy, huomio siirtyy pois käsitteestä ja kiinnitämme huomion saamiimme tuloksiin. (Toivonen & Asikainen 2004, 18.)

Hiljainen tieto voi kehittyä myös, kun ihminen itse arvioi omaa ajatteluaan ja toimintaansa sekä mahdollisia uskomuksia, joita ajatteluun ja toimintaan liittyy. Tällaista tietynlaista itsearviointia oman toiminnan jälkeen voidaan kutsua tietoiseksi kokemuksista oppimiseksi, jonka tuloksena syntyy kokemuseräistä tietoa. Etenkin asiantuntijoilla on tapana arvioida, kritisoida, uudelleenrakentaa ja tallentaa omia käsityksiään mahdollista myöhäisempää tilannetta varten. (Moilanen ym. 2005, 30.)

4.3 Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Hiljainen tieto käsitteenä ei ole aivan selkeä, jonka vuoksi sen tunnistaminen työssä on hankalaa. Hiljaisen tiedon tunnistaminen on kuitenkin ensimmäinen asia, joka pitää tehdä ennen kuin alkaa tehdä hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyviä toimenpiteitä. Jos henkilö ei edes tiedä, mistä on kysymys, on vaikea pystyä tekemään toivottuja toimenpiteitä. Oman työn rutiinit ja asiat saattavatkin olla ihmiselle niin tuttuja, ettei hän osaa erotella työn tekemisen kannalta olennaisia asioita. Jotta ihminen voi tunnistaa oman hiljaisen tietonsa, pitää hänen pysähtyä miettimään seuraavia asioita: mitä minä osaan, mitä tiedän, mistä tiedän, miten teen, keneltä kysyn jne. Ihmisen pitää oppia pohtimaan omaa osaamistaan ja tietämystään, sillä hiljaisen tiedon tunnistaminen omasta työskentelystä vaatii erilaista tapaa ajatella ja tarkastella toimin-

taansa. Ensisijaisesti tärkeää on tunnistaa, että tieto on kokemukseen eikä teoriaan perustuvaa. Hiljainen tieto on nimenomaan sitä, joka henkilöllä on automaattista ja rutiininomaista. Näin siis ammattilainen tietää mitä tekee, mutta ei osaa kertoa sitä muille. (Moilanen ym. 2005, 31; Virtainlahti 2009, 85–86.)

Hiljaisen tiedon tunnistaminen ei ole vain jonkin asian toteamista, vaan siihen liittyy koko organisaation arvomaailma ja työyhteisön vuorovaikutuksen sekä henkilöstön kehittäminen. Kun hiljaista tietoa aletaan tuoda esille, pitää johdon miettiä mikä on organisaation toimintakyvyn kannalta olennaista sekä kriittistä hiljaista tietämystä. Taulukossa 2 on listattuna organisaatiolle kriittisen tärkeitä asioita. Kriittisellä hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietämystä, jota ilman organisaation toiminta olisi vaaka-
laudalla. Liiketoiminnan näkökulmasta se on ainutlaatuista osaamista ja tietämystä olennaisista asioista. (Virtainlahti 2009, 88–89.)

TAULUKKO 2. Anne Brookingin listaus organisaatiolle kriittisen tärkeistä asioista (Virtainlahti 2009, 89)

Tietyn ammatin sisältämä tieto
Kuka tietää mitään
Miten asiat hoidetaan
Kuka osaa parhaiten tietyn työn
Tieto yrityksen historiasta
Asiakastuntemus
Maan liiketavat
Tieto, kuinka tiimi kootaan
Kuinka lähestyä ongelmaa

Hiljaisen tiedon tunnistaminen organisaatiossa voidaan aloittaa työntekijöiden osaamisen osaamiskartoituksella. Itse työprosesseihin liittyvää hiljaista tietoa saadaan esiin prosessikuvausten avulla, sillä dokumentoimalla tieto on kaikkien ulottuvilla. Osaamiskartoituksella voidaan kartoittaa organisaation ja työntekijän näkemys työssä sekä nyt että tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta, näin voidaan määrittää se osaaminen, jota organisaation onnistunut toiminta vaatii. Yleensä osaamiskartoitukset ovat kehityskeskustelujen yhteydessä. (Moilanen ym. 2005, 31.) Kehityskeskustelussa ja osaamiskartoituksessa tulee miettiä, mitä erityisosaamista organisaatiosta

löytyy ja keiden hallinnassa se on. On äärettömän tärkeää tunnistaa vain yhden tai isossa organisaatiossa muutaman ihmisen hallinnassa olevat osaamiset ja tietämyksen aiheet. Organisaation toiminnantaso ei saa laskea sen vuoksi, että joku työntekijöistä poistuu organisaatiosta kriittinen hiljainen tieto mukanaan. Onkin hyvä varmistaa, että mikään asia tai toiminto ei ole vain yhden ihmisen hallinnassa, jotta liiketoiminnan jatkuvuus on varmistettu. (Virtainlahti 2009, 88–89.)

5 HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN

5.1 Perusteet hiljaisen tiedon siirtämiselle

Nykyään asiantuntijaorganisaatioissa arvokkain osa eli henkilöstön tieto-taito ja henkinen pääoma on niin sanotun hiljaisen tiedon muodossa. Sitä tietoa ja osaamista on sekä organisaation että tiedon haltijan itsensä hankala tavoittaa. On myös hyvin yleistä, että kokeneemmat ja paljon hiljaista tietoa omaavat vähättelevät omaa osaamistaan ja merkityksellisyyttään ja vain siitä syystä, että heidän työnsä tuntuu heille itsestään selvältä ja helpolta. Hiljaisen tiedon esiin saattamiseen ja siirtämiseen on viimeistään havahduttava, kun asiantuntija on jättämässä organisaation ja viemässä kaiken hiljaisen tiedon mukanaan. (Kupias & Salo 2014.)

Hiljaisen tiedon siirtämisestä on hyötyä sekä organisaatiolle että työntekijälle. Kehittämällä osaamistaan työntekijä parantaa omaa arvoaan työmarkkinoilla. Enää eivät työntekijät sitoudu työpaikkaansa eläkeikään asti, mutta myös organisaatioiden sitoutuminen työntekijöihin on muuttunut. Jotta työntekijä varmistaa oman kilpailukykyensä markkinoilla, pitää tietämyksen ja osaamisen olla kehittyneellä tasolla, sillä juuri ne ovat vaihdannan välineitä. Hiljaista tietoa on osattava hyödyntää puolin ja toisin. Työntekijän pitää osata jakaa sekä ottaa sitä vastaan ja organisaation osata tukea hiljaisen tiedon siirtymistä sekä osata johtaa sitä. (Virtainlahti 2009, 14–15.)

Organisaatioiden yhtenä ongelmana usein on, ettei siellä tiedetä, mitä kaikki itse asiassa tietävät. Moni tarvittava tieto löytyy organisaation sisältä, mutta sen paikallistaminen on hankalaa. Toisena ongelmana saattaa olla, että ei tiedetä mitä mahdoli-

sesti pitäisi tietää. Kolmas ongelma on tiedon saattaminen kaikkien ulottuville. Organisaatiosta löytyvä tieto pitää tehdä näkyväksi ja saada kaikkien käyttöön, sillä aikaa kuluu turhaan, kun yritetään löytää tietoa tai keksiä samoja asioita uudelleen. Kaiken tulee lähteä liikkeelle organisaation strategiasta ja tavoitteista, sillä niillä määritetään mitä on merkityksellinen tieto organisaatiossa. Organisaation puolelta tulee myös tarjota mahdollisuuksia ja tukea tiedon luomiseen, hankkimiseen, varastointiin, siirtämiseen ja soveltamiseen. Tiedon jakamista tulee tukea myös organisaation arvoissa, sillä hiljaisen tiedon merkityksen ymmärtäminen on organisaatiolle tärkeää. (Sydänmaalakka 2007, 175–177.)

Organisaation kulttuurin, ilmapiirin ja arvojen kohdalla pitää muistaa, että hiljaisen tiedon arvostaminen ja tiedon siirtäminen eivät saa olla vain sanoja paperilla. Kirjoitettuna visio ja arvot ovat vain jäävuoren huippu. Organisaation johdon pitää toiminnallaan näyttää työntekijöille sekä uusille että kokeneille arvostus hiljaista tietoa ja sen siirtämistä kohtaan, jotta piilevä kulttuurinen informaatio on yhteneväistä kirjoitetun vision sekä arvojen kanssa. (Kaario & Peltola 2008, 8.) Hiljaisen tiedon käytön kannalta ratkaiseva tekijä onkin, että organisaation johto ymmärtää jokaisen yksilön hiljaisen tiedon merkityksen organisaatiolle. Organisaatiokulttuurin tulee olla sellaista, että se tukee työntekijöiden oppimista ja hiljaisen tiedon siirtämistä. Työntekijöiden pitää olla helppo samaistua organisaatiokulttuuriin, joka opettaa alusta alkaen häntä siirtämään ja säilyttämään hiljaista tietoa. (Urbancová 2011, 227.)

5.2 SECI-malli

Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi ovat esitelleet SECI-mallin. Se näyttää tiedon muuntamisen neljä askelta hiljaisesta tiedosta näkyväksi tiedoksi ja jälleen hiljaiseksi tiedoksi. Mallin askeleita ovat:

- Sosialisaatio, jossa omaa hiljaista tietoa välitetään toiselle henkilölle hiljaiseksi tiedoksi sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla. Tässä oppimisessa ei oikeastaan käytetä kieltä, vaan tarkoituksena on oppia kokemuksellisen oppimisen kautta. Kokemuksellisessa oppimisessa asiantuntija opettaa käytännön työtehtäviä tekemällä ja toinen oppii tarkkailemalla. Oiva esimerkki sosialisaatiosta on uuden työntekijän sosiaalis-

tuminen työyhteisöön, sillä työntekijä oppii nopeasti työyhteisön toiminta- ja ajattelutavat, vaikka niitä ei varsinaisesti kerrota hänelle.

- Ulkoistaminen, jossa hiljainen tieto muotoutuu sanoiksi ja näkyviksi käsitteiksi. Ulkoistamisessa hiljainen tieto on mahdollista saada näkyväksi kielikuvien, vertausten, käsitteiden, oletusten ja mallien muodossa. Ulkoistaminen on olennaisin askel tiedon muuntamisessa, koska näin luodaan uutta eli sanoitetaan hiljaista tietoa käsitteelliseksi tiedoksi. Kielikuvien ja vertausten käyttäminen on tärkeää hiljaisen tiedon esille tuomisessa, sillä hiljainen tieto on vaikeasti ilmaistava asia.

- Yhdistäminen, jossa näkyvä tieto muuntuu monimutkaisemmaksi näkyväksi tiedoksi. Tässä yhdistetään erilaisia näkyvän tiedon osia esimerkiksi dokumenttien, kokousten, puhelinkeskustelujen tai tietoverkkojen kautta. Uutta tietoa tuotetaan olemassa olevaa tietoa uudelleenrakentamalla esimerkiksi lajittelemalla, lisäämällä, yhdistelemällä tai luokittelemalla näkyvää tietoa.

- Sisäistäminen on näkyvän tiedon muuntamista hiljaiseksi tiedoksi, kun uudet toimintamallit otetaan omassa työssä käyttöön. Sisäistämistä helpottaa, jos tieto on kuvattu asiakirjoihin, käsikirjoihin tai muihin dokumentteihin. Suulliset tarinat helpottavat ajattelumallien jakamista. Jos suurin osa organisaation jäsenistä jakaa samanlaiset ajattelumallit, tulee hiljaisesta tiedosta osa organisaatiokulttuuria.

SECI-mallin vaiheilla on merkitystä hiljaisen tiedon siirtämisen kannalta. Sosialisatio vastaa perinteistä mestari-kisälli-mallia, jossa hiljainen tieto siirtyy työntekijältä toiselle hiljaiseksi tiedoksi. Ulkoistamista tarvitaan, jotta edes vähäisesti hiljaista tietoa saadaan näkyvässä muodossa kirjattua talteen. Tekemällä oppiminen on olennainen osa hiljaisen tiedon siirtymistä, jota Nonakan ja Takeuchin mallissa edustaa sisäistäminen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–70; Virtainlahti 2009, 98–101; Moilanen ym. 2005, 36–37.)

Nonakan ja Takeuchin mielestä on tärkeää ymmärtää, että organisaatiolle muodostuu ja kehittyy vahva tietopohja vasta kaikkien prosessien - sosialisointin, ulkoistamisen, yhdistämisen ja sisäistämisen yhteisvaikutuksen kautta. Käytännön tieto, joka perustuu kokemukseen, käynnistää usein uuden kierroksen hiljaisen ja näkyvän tiedon kesken, jolloin uuden tiedon muodostuminen jatkuu organisaatiossa spiraalin omaisesti. Jotta vuorovaikutus voi kukoistaa, pitää osaamisen kehittämiseen panostavan organisaation luoda siihen sopivat työskentelyolosuhteet. (Nonaka & Takeuchi 1995, 9; Ilmarinen, 7.)

5.3 Mentorointi

Mentorointi on eräänlainen vuorovaikutussuhde, jonka päämääränä on siirtää mentorin osaamista kokemattomammalle. Mentoroinnissa mentori on oppinut, kokemusta omaava ja arvostettu, joka jakaa tietoaan ja kokemustaan eteenpäin. Vuorovaikutuksessa ajatuksenvaihdon on tarkoitus tapahtua kokemattomamman ehdoilla sekä tahdissa. Hiljaisen tiedon kohdalla mentori siirtää ammatillista tietotaitoaan, joka on koulutusten ja kokemuksen myötä syntyneitä työssä suoriutumiseksi ehdotonta osaamista. Jotta jonkun toisen ihmisen kokemustietoa voi saada, on keskusteltava ja toimittava yhteistyössä tämän kanssa. Yleensä keskustelun ja yhteistyön tavoitteena on hyvien ja toimivien käytänteiden jakaminen, jolloin viimeistään ennen työuran päättymistä hiljaista tietoa, osaamista sekä kokemuksia siirretään mentoroinnin avulla. Vuorovaikutuksen mentoroinnissa tulee olla rakentavaa, luottamuksellista ja avointa. Tarkoituksena ei ole siirtää valmiita tietoja, vaan opettaa kokemattomampaa oppimaan omien oivallusten kautta sekä opettaa kyseenalaistamaan, jotta voi löytää uusia näkökulmia. Mentoroinnin päämäärä onkin monipuolinen osaamisen, kokemuksen ja näkemyksen välittäminen. Se on hyvin tärkeää nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa verkostoituminen ja yksilöiden työn tukeminen ovat keskeisiä toimintatapoja. (Juusela, Rauramo, Niipola, Työturvallisuuskeskus TTK & Palveluryhmä 2010.)

Mentorointi on oiva väline osaajien hiljaisen tiedon esiin saattamiseen, jotta sitä voidaan hyödyntää tai kriittisesti arvioida. Kiireetön ja luottamuksellinen keskustelu tai keskustelujen sarja toisen aiheesta kiinnostuneen henkilön kanssa saattaa muodostaa

oikeanlaiset olosuhteet hiljaisen tiedon esiin saattamiseksi. Hiljaisen tiedon esiin saattaminen vaatii aikaa, levollisuutta ja enemmän kuin yhden kysymyksen. Hiljaisen tiedon siirtämiseen tarkoitettussa mentoroinnissa asioihin pitää suhtautua rennosti, sillä esimerkiksi samaan aiheeseen voidaan palata monesti uudelleen. Asioiden on hyvä hautua tapaamisten välillä ei-tietoisessa mielessä. Tapaamisissa on hyvä muistaa myös keskinäinen arvostus, koska sillä on suuri merkitys luottamuksen syntymisen kannalta. Hiljaisen tiedon esiin saattamisessa toisen osapuolen suhtautumistavan pitää olla arvostavaa, uteliasta sekä kiinnostunutta, jopa vaativuuteen asti. Kun mentori kokee, että häntä arvostetaan, on hänen helpompi ilman puolustelua tarkastella omia käytäntöjään ja niiden toimivuutta ja toimimattomuutta. Koskaan kaikki hiljainen tieto ei ole käyttökelpoista, joten ei saa ylläpitää uskomusta, että kaikki mentorin osaaminen ja tieto olisivat kultaa kalliimpaa. (Kupias & Salo 2014.)

Hiljaisen tiedon luokse pääsemisessä helpottaa, kun muistaa molemminpuolisen kuuntelun, jossa ei ole kiire eteenpäin, vaikka tarvittavasta asiasta ei heti olisi päästy kiinni. Eteenpäin pääsemistä voi helpottaa esimerkiksi mentorin työhistoriaa läpi käymällä, sillä sieltä voi löytyä paljon sellaista kokemusta ja osaamista, joka pelkäänsä tämän hetkisestä työstä keskustelemalla jäisi unohduksiin. Mentorin ainutlaatuisen asiantuntijuuden ydin, käsitykset ja työskentelytyyli ovat saattaneet muodostua hänen elämänsä, työhistoriansa, koulutustensa sekä hänen entisten esimiestensä tai esikuviansa kautta. (Kupias & Salo 2014.)

On hyvä myös tarkastella mentorin kontakteja, verkostoja sekä yhteistyösuhteita.. Tämän avulla molemmat osapuolet ovat jyvällä, kun puheessa esiintyy esimerkiksi uusia nimiä. Tarkastelun avulla kokemattomammalle käy ilmi mitkä tahot ovat olleet mieluisia, mitkä tärkeitä, mitkä liian vähälle huomiolle jääneitä ja mitkä hankalia yhteistyön kannalta. Tärkeää on ymmärtää mitä verkostoja löytyy kunkin tahon taustalta. Tällainen verkosto- ja yhteistyösuhteiden läpi käyminen auttaa myös palauttamaan mieleen, mitä erityistä osaamista missäkin on tarvittu, ja sitten pohtimaan, mistä tuo osaaminen syntyi. Mentoroinnin alkaessa ei välttämättä ole täysin selvää mikä mentorin osaamisesta ja tiedosta on hyödyllistä jakaa. Työhistorian ja verkostojen läpikäynnin kautta syntyy käsitys mentorin tärkeimmistä osaamisalueista. (Kupias & Salo 2014.)

Miettimällä mitä seuraajan tai työyhteisön pitäisi tietää tai ymmärtää, niin mentorin mieleen todennäköisesti nousee onnistuneen suorituksen edellytyksiä tai yleisiä työssä menestymisen ainesosia. Mentori voi kirjoittaa seuraajalle tai työyhteisölle listoja merkittävistä ohjeista. Lista voi sisältää konkreettisia ohjeita tai vinkkejä onnistuneeseen toimintaan. Listassa voi olla myös muistutuksia tai viisauksia suhtautumistapoihin tai vuorovaikutukseen. Ohjeiden avulla paljastetaan mentorin työhön liittyviä uskomuksia ja ”käyttöteorioita”. Listasta voidaan keskustella esimerkiksi kysymysten avulla, jolloin asiat tulee paremmin ymmärretyksi ja toisaalta voi paljastua, ettei kaikki olekaan enää ajankohtaista tietoa. (Kupias & Salo 2014.)

5.4 Kokemuksesta oppiminen

Ymmärtääkseen omaa ja toisten työtä paremmin, on hyvä jakaa kokemuksia työstä. Tällaisen kokemusten jakamisen myötä myös hiljainen tieto voi siirtyä. Kokemuksen jakamiseen on muutamia menetelmiä. Näistä yksi on menetelmä, jossa yritetään tavoittaa toisen henkilön kokemus työstämällä henkilön kirjoittamaa tekstiä. Tällöin voidaan löytää kokemuksesta muotoutuneita kuvauksia työn keskeisistä aiheista. Lopulta saavutetaan se, mitä työ oikeasti on ja mikä on sen ydin. Hiljaisen tiedon kanalta tämä menetelmä on hyvä, sillä kyse ei ole yleisestä kerronnasta, vaan teksti nostaa pintaan olennaisimmat kuvaukset ja sanoittavat työn ytimen. Lukiessa toisen ihmisen kokemusta, pystyy siitä muovaamaan itselle sopivamman ja poimimaan olennaisen. Näin hiljaisen tiedon on mahdollista siirtyä. Menetelmää voi toteuttaa joko pareittain tai pienessä ryhmässä. Työskentely alkaa sillä, että kirjoitetaan paperille esimerkiksi kuvaus tärkeimmästä työtehtävästä. Tämän jälkeen paperit vaihdetaan toisen henkilön kanssa. Nyt toinen merkitsee kuvaukseen kauttaviiva aina, kun hänen mielestään aihe vaihtuu. Seuraavaksi kirjoitetaan jokaisen aiheen perään mikä siinä on ydinasia. Tässä pitää välttää omaa tulkintaa ja kertoa ydin mahdollisimman selkeästi. Seuraavaksi ydinasiat liitetään toistensa yhteyteen. Viimeisenä luetaan muokattu teksti ja pyritään kokemuksellisesti tavoittamaan kuvaus ilman omaa tulkintaa. (Suhonen 2017, 8-11.)

Toinen vaihtoehto on kokemustenvaihtopiirit. Nämä ovat tilaisuuksia, joissa osallistajat vaihtavat kokemuksia yhdessä työhön liittyen. Piiriin voi osallistua monta työn-

tekijää organisaatiosta ja lisäksi mukaan voidaan pyytää vierailemaan jo eläkkeelle jääneitä työtovereita. Lähtökohtana on keskustelemalla jakaa kokemuksia työhön liittyvistä teemoista. Keskustelua johdetaan, mutta vapaasti, jotta luovuudella on tilaa. Tämän tyyppisissä vaihtopiireissä on oiva mahdollisuus jakaa tietämystä ja luoda uutta tietämystä. Tämä on myös mahdollisuus eläkkeelle siirtyneiden ammattilaisten ja organisaatiossa työskentelevien kohtaamiselle. Pitkän linjan ammattilaisten kokemukset voivat luoda organisaatiolle parempaa tulevaisuutta. Kokemukset on hyvä esittää tarinan muodossa, jolloin ne jäävät paremmin mieleen. (Virtainlahti 2009, 123–124.)

Kolmantena tapana miten kokemusta voi jakaa, on yhdessä tekeminen, jolloin kokenempi siirtää tietoaan eteenpäin. Yhdessä työskentelemisen aikana saattaa herätä kysymyksiä, joiden avulla esiin saattaa tulla seikkoja, jotka muuten olisivat jääneet huomiotta. Juuri nämä seikat saattavat olla merkittäviä onnistuneen lopputuloksen kannalta. Polanyi kuvaa yhdessä tekemistä ”hiljaisessa tiedossa asumiseksi”. Kun tehdään yhdessä, niin molemmat ovat samassa hiljaisen tiedon tilassa ja he ikään kuin elävät yhdessä hiljaista tietoa. Osaaminen ja tieto siirtyvät sanattomasti olemalla ja toimimalla. (Heikkinen & Huttunen 2008, 205–206.)

5.5 Hiljaisen tiedon siirtämistä tukevat työn kehittäminen ja henkilöstötoiminnot

Työn kehittämisellä ja henkilöstötoiminnoilla voidaan myös vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen. Tapoja, joilla voidaan tukea hiljaisen tiedon jakamista, ovat esimerkiksi: työnkierto, tietämyksen dokumentointi, rekrytointi, perehdyttäminen ja työnopastus. Työnkierrossa työntekijä vaihtaa työtehtävää joko sovituksi ajaksi tai määrätyn väliajoin ja palaa aina lopuksi omaan tehtäväänsä. Työnkierrolla osaaminen karttuu ja syntyy uutta kokemusta. Työntekijän kannalta työnkierto lisää työn vaihtelevuutta ja pitää mielen virkeänä. Työnkierrossa tietämystä liikkuu kahdensuuntaisesti; henkilön mukana uuteen tehtävään sekä takaisin omaan tehtävään. (Virtainlahti 2009, 127–128.)

Tietämyksen dokumentoinnissa pääpaino on, mitä halutaan omasta työstä tuoda muille näkyväksi. Dokumentoinnilla on tarkoitus näyttää muille työstä jotakin, jota

he eivät tiedä, mutta heidän haluttaisiin tietävän. Dokumentointi voi olla kirjallista, piirroksia, kuvia tai vaikka video. Pääasia on, että työstä tehdään näkyväksi sen arvo, tärkeys sekä sanoitetaan dokumentoimalla sanoittamatonta osaa työstä. Dokumentoimalla asioista pystyy tavoittamaan vaikeasti sanoitettavan ulottuvuuden ja hiljaiselle tiedolle annetaan mahdollisuus välittyä. Dokumentointia voidaan toteuttaa esimerkiksi eläkkeelle lähtijän toiveesta, työyhteisön sisällä tapana kertoa omasta työstä muille, työnohjauksissa tai osana erimuotoisia koulutuksia. (Suhonen 2017, 15.)

Rekrytoinnilla onnistuu osaamisen ja tietämyksen uudistaminen organisaatiossa. Ennen rekrytointia on hyvä pohtia organisaation tarpeita. Millä säilytetään organisaation toimintavarmuus tulevaisuudessa ja pystytään vastaamaan tuleviin haasteisiin? Onko organisaatiossa kaikki tarvittava osaaminen ja tietämys? Voidaanko uuden osaamisen tarpeet täyttää kouluttamalla nykyisiä työntekijöitä vai tarvitaanko osaaminen organisaation ulkopuolelta? Rekrytoimalla uutta työvoimaa mahdollistetaan jälleen tietämyksen matkustaminen kahdensuuntaisesti, uudelta työntekijältä vanhoille ja päinvastoin. Uusi työntekijä yleensä aluksi perehdytetään työpaikkaan, jolloin samalla tuetaan tätä ennen omatoimista työskentelyä. Perehdyttämisellä on kokonaisvaltainen vaikutus uuden työntekijän sosiaalistumiseen uudessa työyhteisössä. Sosiaalistumisen kautta opitaan myös kokemusperäistä tietoa, jonka vuoksi perehdyttäjä voi siirtää omaa hiljaista tietämystään työtehtäviin ja organisaation toimintaan liittyen. Itse varsinaiseen työhön liittyvää perehdytystä kutsutaan työnopastukseksi. Työnopastuksen ei pitäisi koskea vain uusia työntekijöitä, vaan myös organisaation sisällä uusiin tehtäviin siirryttäessä tulisi opastus tehdä. Työnopastuksessa jaettu kokemusperäinen tieto voi lyhentää opettelu-aikaa ja vauhdittaa uuden työtehtävän omaksumista. (Virtainlahti 2009, 131–132.)

5.6 Konkari-aloittelija -työpari

Hiljaista tietoa pidetään pitkään työelämässä mukana olleiden työntekijöiden vahvuutena. Se onkin totta, että kokeneilla työntekijöillä on runsaasti kokemuksen tuomaa tietoa ja osaamista. Hiljainen tieto ei kuitenkaan ole sidonnainen työntekijän ikään vaan juuri kokemukseen liittyvää, sillä on olemassa kahdenlaista kokemusta. Toiset ovat kokeneita ja viisaita, jotka ottavat opiksi omista sekä toisten virheistä ja,

joilla kokemus on luonut hiljaista tietoa. Toiset taas ovat yhtä kokeneita ja iäkkäitä henkilöitä, jotka toistavat samoja rutiineja ja virheitä vuodesta toiseen. Jälkimmäisten kohdalla kokemus ei ole muodostanut hiljaista tietoa ja viisautta, vaan ennemminkin se on muodostanut vaikeasti muutettavia ajattelu- ja toimintamalleja. Myös iältään nuorella saattaa olla huomattavasti oman alansa osaamista, jonka kerryttämisen hän on aloittanut jo opintojensa aikana. (Ilmarinen, 5; Kiviranta 2010, 168.)

Konkari-aloittelija –työpareja käytetään paljon organisaatioissa, joissa työntekijät tekevät pitkiä työuria. Tällöin kokemusta on kerääntynyt kokeneille huomattavasti ja tätä tietämystä pyritään siirtämään aloittelijoille muodostamalla työpareja. Hiljainen tieto siirtyy henkilökohtaisessa kanssakäymisessä, jonka vuoksi kokeneet ja aloittelijat on hyvä saada työskentelemään yhdessä. Kokeneet pystyvät näin siirtämään sekä työtehtäviin että organisaatioon liittyvää tietämystään eteenpäin. Organisaatioissa olisikin hyvä pyrkiä tilanteeseen, jossa uransa eri vaiheissa olevat työntekijät voivat vaihtaa helposti tietoja ja kokemuksia keskenään. (Virtainlahti 2009, 121.)

6 HILJAINEN TIETO KUNNANVIRASTOSSA

6.1 Tiedonkeruun toteutus

Kunnanvirastossa suoritettuihin haastatteluihin osallistui yhteensä kuusi henkilöä, joista kolme oli kunnanvirastossa kauan työskennelleitä ja kolme haastatelluista oli alle kaksi vuotta talossa olleita. Kaikilla haastatelluilla oli työkokemusta jo ennen kunnanvirastossa työskentelyä. Haastatellut työskentelevät eri palvelualoilla kunnanvirastossa, edustettuina olivat: talouspalvelut, sosiaali- ja terveystyöpalvelut, henkilöstöpalvelut sekä sivistystyöpalvelut. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kunnanvirastossa. Haastattelun pohjana käytettiin teemahaastattelun runkoa (LIITE 1), joka sisälsi valmiita kysymyksiä teemoittain. Kysymysten pohjalta keskusteltiin vapaasti ja haastateltava sai kertoa kaikki mitä hänelle tuli mieleen kysymyksiin liittyen.

Haastatteluiden vastaukset kirjattiin ylös ja haastatteluiden toteuttamisen jälkeen vastaukset käytiin läpi ja niitä vertailtiin keskenään sekä peilattiin teorian tietoon. Haastatteluiden pohjalta tehtiin suurin osa tutkimuksen johtopäätöksistä.

Havainnointi toteutettiin kunnanvirastossa seuraamalla havainnoitavien työskentelyä heidän tavanomaisissa työtehtävissään. Havainnoitaville oli etukäteen kerrottu koska havainnointi toteutetaan sekä yleisesti mitä on tarkoitus havainnoida. Ilmapiiri havainnoin aikana haluttiin säilyttää mahdollisimman rentona ja luonnollisena, jotta havainnoitavien työskentely vastaisi normaalia työskentelyä. Havainnoija seurasi työtehtävien suorittamista ja teki niistä muistiinpanoja. Havainnoijalla oli ennestään perusymmärrys kyseisistä työtehtävistä. Työtehtävistä osaan oli olemassa ohjeistus ja osasta taas havainnoija kirjoitti ohjeet muistiin. Ohjeet kirjoitettiin muistiin, jotta havainnoija voi verrata havainnoitavien työtapoja vastaavanlaisissa työtehtävissä.

Havainnoissa havainnoitiin erikoisosaamista vaativia työtehtäviä, sillä niihin oli eniten koettu sisältyvän hiljaista tietoa. Erikoisosaamisella tässä tarkoitetaan, että työtehtävän suorittamiseen tarvitaan käyttöoikeuksia erillisiin ohjelmiin, joista saadaan ”materiaali” työtehtävien suorittamiseen.

6.2 Hiljaista ja eksplisiittistä tietoa

Ensin haastatteluissa käytiin läpi haastateltavien työnkuvaa ja heidän tärkeintä työtehtäväänsä. Tällä haluttiin selvittää sisältääkö työtehtävä sellaista osaamista, joka on suurimmaksi osaksi vain haastatellun hallinnassa. Vastauksista kävikin ilmi, että moni haastatelluista hoitaa sellaisia työtehtäviä, joihin sisältyy paljon työn kehittämistä ja erikoisosaamista. Haastateltujen työtehtävien hoitoon tarvitaan laaja-alaista osaamista, sosiaalisia taitoja, soveltamiskykyä, eri lakien ja sopimuksien tuntemusta sekä syy-seuraussuhteiden ymmärrystä. Osa haastatelluista on hoitanut muidenkin työtehtäviä ja osan työtehtäviä joku toinen on hoitanut. Se, että kaikkien työtehtäviä ei ole mahdollista hoitaa johtuu siitä, että niihin liittyy niin paljon erikoisosaamista tai erilaisten lakien ja sopimuksien soveltamista.

Melkein kaikki haastatelluista on kaivannut jossain vaiheessa työskentelyään ohjeita joko omien tai toisten työtehtävien hoitamiseen. Monia työtehtäviä pystyy hoitamaan pääpiirteisesti, mutta tarkempien muistiinpanojen tai ohjeiden avulla työtehtävät voisi suorittaa kokonaan. Tarkemmista muistiinpanoista ja prosessikuvauksista päästiin siihen, että kunnanvirastossa on useita työtehtäviä, jotka vain tietty henkilö osaa tai vain jollakin on käyttöoikeudet joihinkin ohjelmiin. Ja jokaisella haastatellulla itselläänkin on hoidettavanaan työtehtäviä, joista kukaan muu ei tiedä mitään tai tietää vain jotakin. Apua erilaisten työtehtävien hoitoon saa muilta, sillä aina joku tietää jotakin, mutta sillä tavalla tiedon saaminen on työlästä. Haastatellut toivoisivatkin, että ohjeet olisivat kaikkien saatavilla eivätkä vain työtehtäviä hoitavien tiedossa.

6.3 Hiljaisen tiedon merkitys

Kaikille haastatelluille hiljainen tieto on haastatteluhetkellä tuttua, osalle se oli sitä jo ennestään ja osa oli tutustunut aiheeseen tämän haastattelun vuoksi. Haastateltujen mielestä hiljainen tieto on taito soveltaa, päätellä ja hyödyntää aikaisempaa tietoa sekä kokemusta. Haastatellut kertovat myös, että hiljainen tieto on sitä, joka tulee selkäytimestä sekä sitä, että muistaa miksi joku asia tehdään tietyllä tavalla. Hiljainen tieto on osaltaan historian tuntemusta ajalta, jolloin kaikki ei ollut sähköistä tai ohjelmistot olivat erilaisia.

Kaikki haastatellut kokevat, että omiin työtehtäviin sisältyy hiljaista tietoa. Kokeneemmat ovat tiedostaneet, että heillä on hiljaista tietoa hallussaan paljonkin. Myöhemmin kunnanvirastoon töihin tulleet ovat joutuneet opettelemaan osan asioista kantapään kautta, sillä työtehtäviin sisältynyt hiljainen tieto on poistunut heidän edeltäjiensä mukana. Osa heidän selvittämistään toimintatavoista ja tiedoista on nyt edelleen vain heidän tiedossaan, koska ei ole käytössä yhtenäistä tapaa tallentaa tarvittavia tietoja.

Hiljaisen tiedon osuus työtehtävissä tulikin selvästi havainnoinnissa esille, sillä näihin työtehtäviin on hyvin vähän olemassa dokumentoitua ohjeistusta. Havainnoinnissa tuli ilmi, että erikoisosaamista vaativissa työtehtävissä korostui työntekijän koke-

mus ja soveltamisen taito, sillä kaikkiin ohjelmistojen ongelmiin tai virheilmoituksiin ei ole vastausta edes ohjelmiston kehittäjällä.

6.4 Kokemuksen jakaminen

Haastatelluista osa on oppinut uusia toimintatapoja ja saanut uutta tietoa seuraamalla työkaverin työskentelyä tai vaihtamalla kokemuksia. Kaikki haastatelluista kokevat, että työtehtävien oppimisen kannalta on erittäin tärkeää jakaa hiljaista tietoa. Tiedon siirtämisessä on vain se ongelma, että sitä pitäisi osata siirtää ja ottaa vastaan. Kaikki hiljainen tieto ei myöskään ole käyttökelpoista, vaan tiedon vastaanottajan pitää osata olla kriittinen mitä voi ja haluaa hyödyntää. Osa kokeneemmista haastatelluista on kirjoittanut muistiinpanoja, jotka liittyvät heidän työtehtäviensä hoitoon sekä tehneet taulukoita esimerkiksi eri ohjelmistoista ja niiden käyttöönotoista, jolloin seuraajan tiedonhaku helpottuu. Kokeneemmat myös pyrkivät jakamaan oivalluksiaan ja tietoaan, jos niitä kysytään ja joskus kysymättäkin. Vähemmän aikaa kunnanvirastossa työskennelleistä osa on pyrkinyt jakamaan mahdollista hiljaista tietoa osallistamalla muita työtehtävien hoitoon sekä jakamalla kokemuksiaan muille työntekijöille. Osa sekä kokeneemmista että vähemmän aikaa kunnanvirastossa työskennelleistä haastatelluista on huomannut, että kun osa työntekijöistä käy esimerkiksi koulutuksissa eivät he kerro muille mitä koulutuksissa on tullut esiin. Koulutuksissa esiin tulleen tiedon jakaminen esimerkiksi palavereissa olisi kuitenkin muillekin työntekijöille työtehtävien hoidon kannalta tärkeää tietoa.

Havainnoinnissa korostui työntekijöiden erilainen työskentelytapa. Vaikka havainnoitavat suorittivat samantapaisen työtehtävän, oli heidän työskentelyssään huomattavia eroja. Siinä missä toinen luottaa kokemukseensa ja soveltaa omaamaansa tietoa, niin toinen hieman epäröi ja kyseenalaistaa omia taitojaan selviytyä tilanteesta ja hakee hyväksyntää ratkaisulle. Osittain työskentelytapojen ero johtuu luultavasti myös siitä, että selkeää ohjeistusta tehtävään ei ole, jolloin virheen tekemisen mahdollisuus on selkeämmin olemassa ja henkilöillä on erilainen suhtautuminen mahdolliseen virheen tekemiseen.

Kaikki haastatelluista ovat sitä mieltä, että jos tietoa jakamalla voi estää virheiden toistumisen, niin miksi kunnanvirastossa ei tueta paremmin tiedonsiirtymistä, ettei jokaisen tarvitsisi keksiä polkupyörää uudelleen. Haastatellut kokevat, että omaa hiljaista tietoa ja kokemusta siirtämällä helpottaa ja parantaa sekä omaa että toisen työskentelyä. Hiljaisen tiedon siirtäminen hyödyttäisi haastateltujen mielestä myös koko organisaatiota. Kokeneemmat haastatellut tiedostavat, että hiljainen tieto helpottaa asioiden sujuvuutta, mutta toimintatapojen pitää myös muuttua eikä kukaan heistä ole korvaamaton. Tänä päivänä kaikki muuttuu nopeaan, jolloin myös osa hiljaisesta tiedosta vanhentuu. Moni asia onkin helpottunut vanhoista ajoista sähköistymisen myötä, mutta tehtävien jakaminen olisi tärkeää, jotta vastuu ja tieto olisivat useammalla henkilöllä.

6.5 Hiljaisen tiedon siirtyminen

Haastatellut kokevat, että hiljaisen tiedon siirtäminen on jokaisen omalla vastuulla, jolloin siirron onnistuminen on vaihtelevaa. Suurin osa haastatelluista sanoo, että tuntuu kuin hiljaista tietoa ja sen olemassa oloa ei olisi tiedostettu, sillä sen säilymisen eteen ei kauheasti ole tehty työtä eikä suunnitelmia, vaan se ikään kuin leijuu ilmassa. Kokeneempien haastateltujen mielestä kunnan olisi hyvä herätä tilanteeseen ennen kuin on liian myöhäistä. Kokeneemmat kokevat, ettei kaikissa työtehtävissä ole ketään kenelle tietoa siirtää, sillä kaikilla ei ole edes sijaista ja uusi työntekijä aloittaa useimmiten vasta kokeneemman siirryttyä eläkkeelle.

Kysyttäessä missä työtehtävissä hiljaista tietoa kannattaisi siirtää, saadaan vastauksiksi työtehtävissä, joiden hoidosta vastaa vain yksi työntekijä tai jotka ovat muuten keskeisiä kunnan toiminnan kannalta. Kaikki haastatelluista ovat miettineet miten hiljaista tietoa voisi siirtää. Haastatellut ovat miettineet, että sekä kunnan organisaationa että kaikkien työntekijöiden tulisi ymmärtää, että tiedonsiirto ja avoimuus palvelisivat kaikkia. Työtehtävien ja aikataulujen listaus, työnkierto tai työn rinnakkain tekeminen, prosessikuvaukset, asioiden hyvä suunnittelu, perehdytys, kommunikoinnin parantaminen ja varahenkilön olemassaolo ovat haastateltujen mieleen tulleita keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseen ja säilyttämiseen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kuten edellä on kerrottu, niin hiljainen tieto syntyy hitaasti sekä kokemuksen myötä ja ihmisten on vaikea tunnistaa sitä. Yleensä ihmisillä on myös tapana vähätellä osaamistaan, mutta tästä poiketen haastatteluiden perusteella voidaan huomata, että toimeksiantajana toimivan kunnan kunnanvirastossa kokeneemmat työntekijät kokevat tekevänsä tärkeää työtä ja olevansa omien työtehtäviensä taitavia suorittajia ja asiantuntijoita. Vähemmän aikaa kunnanvirastossa työskennelleet kokevat myös työnsä tärkeäksi, mutta heillä ei ole tunnetta, että työtehtävät olisivat täysin heidän hallinnassaan. Heistä voidaan puhua kehittyneinä aloittelijoina, sillä jokainen vähemmän aikaa työskennellyt haastateltava tietää minkälainen osaaminen heidän työtehtäviensä kohdalla on tärkeää ja pyrkii saavuttamaan työtehtävissä tarvittavan osaamisen. Haastatteluissa tulikin selkeästi esiin kokemuksen kautta kasvava osaamisen kehittyminen, jota on tarkemmin esitelty luvussa hiljainen tieto.

Haastatteluissa tuli esiin, että tarvittavan osaamisen saavuttamiseen tarvitaan paljon oma-aloitteisuutta, sillä annettu ohjeistus ja perehdytys ovat vajavaista. Tämän vuoksi kunnanvirastossa olisikin hyvä ottaa huomioon, että tarvittavan osaamisen saavuttamiseen työtehtävissä tarvitaan myös hiljaisen tiedon siirtämistä edeltäjältä tai muilta työntekijöiltä. Tämä ei tällä hetkellä haastateltavien mielestä onnistu, sillä moneen työtehtävään ”täydellinen” osaaminen on vain yhden henkilön hallinnassa ja tämä henkilö siirtyy yleensä eläkkeelle ennen kuin seuraaja aloittaa työtehtävissään. Vain muutamien työtehtävien kohdalla yhdessä työskentely on mahdollistettu esimerkiksi viikon tai kahden ajan. Haastateltavien kokemuksen mukaan kuitenkin tämä on ollut liian lyhyt aika, jotta hiljaista tietoa olisi pystytty siirtämään, sillä käytännön asioiden kertomiseen ja hoitamiseen on kulunut suurin osa yhdessä työskentelyn ajasta. Parempi tiedon jakaminen lyhyessä ajassa onnistuisi, jos edeltäjä voisi aluksi pitää esimerkiksi eräänlaisen luennon seuraajalleen sekä kunnanvirastoon jääville. Luennolla kerrottaisiin käytännön asiat, kokeneen henkilön uran vaiheita ja työtehtäviä sekä niihin liittyviä tietoja ja kokemuksia. Luennolla voitaisiin siis tiivistää itse perehdyttämiseen ja työhön opastukseen menevä aika sekä huomioitaisiin se tosiasia, ettei työtehtäviin sisältyvää hiljaista tietoa voi siirtää ennen kuin seuraajalla on edes jonkinlainen käsitys tulevien työtehtäviensä hoitamisesta. Luennon jälkeen kokeneempi

henkilö voisi siirtyä loppuajaksi seuraajansa mentoriksi ja näin varmistaa tiedon siirtymisen eteenpäin.

Haastatteluissa esiin nousivat myös kustannukset, sillä kunnalla organisaationa on rajallinen budjetti ja se ei mahdollista monelle työntekijälle palkan maksamista saman työtehtävän hoitamisesta. Tämän vuoksi hiljainen tieto olisikin tärkeää siirtää ja tallentaa jo etukäteen ennen kuin kokenut työntekijä on poistunut organisaatiosta. Aivan kuten hiljaisen tiedon siirtämisen perusteissa tulikin jo aiemmin esille, niin organisaation kannattaa tuoda työntekijöille esille miten tärkeää on, että jokaisen omat työtehtävät ja niihin liittyvät aikataulut sekä asiakirjat ym. ovat dokumentoitu niin, että kaikilla organisaatiossa on niihin pääsy. Hiljaisen tiedon siirtämisen kannalta avoin dokumentointi on erittäin tärkeää, sillä työntekijän muistiinpanoista ja dokumenteista ei ole hyötyä, jos ne ovat talletettuna työntekijän omiin kansioihin tai ovat vain työntekijän hallussa. Erilaisia tapoja työtehtävien dokumentointiin on esitetty aiemmin tämän työn kohdassa hiljaisen tiedon siirtämistä tukevat työn kehittäminen ja henkilöstötoiminnot.

Haastattelun mukaan melkein jokainen on jossain vaiheessa hoitanut jonkun toisen työntekijän työtehtäviä. Suurin osa on myös kaivannut jonkinlaista ohjeistusta tai dokumentointia toisen työntekijän työtehtävien hoitamiseen. Haastatellut myöntävät, että tällä hetkellä heillä itselläänkin suurin osa ohjeistuksesta kuitenkin on joko omassa päässä tai omassa kansioissa, vain hyvin pienellä osalla joitakin ohjeita on tallennettuna jaettuun kansioihin. Tässä ei kuitenkaan ole kysymys siitä, että työntekijät haluaisivat pitää tiedon ainoastaan itsellään, vaan yksinkertaisesti ei ole aikaa omien työtehtävien ohessa tehdä ylimääräisiä tehtäviä. Kunnanvirastossa tulisikin miettiä prosesseihin varattua aikaa ja huomioida, että tiedonhallinta ja –siirto olisivat osa työntekijän työnkuvaa eikä vain taakka muiden työtehtävien lisänä. Tämä tarkoittaa, että jostakin on karsittava, jos halutaan panostaa hiljaisen tiedon tallentamiseen ja siirtämiseen. Esimiehillä on tässä suuri vaikutus siihen miten hiljaisen tiedon siirtäminen otetaan osaksi työnkuvaa ja miten tietoisesti sen jakamista edistetään.

Hiljaisen tiedon olemassaolo on hyvin tiedostettu kunnanvirastossa ja se on suurimmalle osalle työntekijöistä tuttua. Helppoa hiljaisen tiedon tunnistaminen työntekijöille ei ole, sillä harvoin tulee mietittyä omaa osaamista ja tekemistä. Kokeneemmat

työntekijät sanoivat, että haastattelu sai heidät pohtimaan omia työtehtäviään ja niihin liittyviä rutinoituneita toimintatapoja. Tämä oli hyvä asia, sillä organisaation ja sen työntekijöiden kannattaa pohtia millaista ydinosaamista organisaatiosta löytyy ja minkälaista osaamista siellä tarvitaan. Aivan kuten jo aiemmin työn kohdassa hiljaisen tiedon tunnistaminen tuli esille, niin tällaisen pohtimisen kautta pystytään selvittämään mitä osaamista työntekijöillä jo on ja mitä osa-alueita pitää kehittää tai vahvistaa. Osaamisen tunnistamisen avulla työntekijät myös pystyvät paremmin tunnistamaan omaa hiljaista tietoaan ja näin myös siirtämään sitä eteenpäin.

Kunnanviraston työntekijöillä on halukkuutta tutustua toistensa toiminta- ja työskentelytapoihin, mutta mahdollisuudet siihen ovat pienet, sillä suurimmalla osalla työntekijöistä sijainti toisiinsa vastaavia työtehtäviä hoitaviin työntekijöihin nähden on huono sekä aikaresurssit ovat rajalliset. Tähän olisi hyvä kiinnittää huomiota, koska hiljaisen tiedon oppiminen tapahtuu parhaiten toisen työtä seuraamalla. Yhdessä työskentelemällä työntekijät kehittävät uutta tietoa tai parantavat olemassa olevaa tietoaan ja näin ollen pystyvät selkeyttämään toimintatapojaan. Yhdessä työskentelemällä molemmat oppivat uutta, sillä työskentelyä seuraava saa uutta tietoa ja työskentelijä taas jalostaa osaamistaan joutuessaan miettimään miten välittää taitonsa ja osaamisensa toiselle. Myös toisen toimintatapojen kyseenalaistaminen ja tarkentavien kysymysten esittäminen auttavat molempia kehittymään työssään. Yhteistyö ja erilaiset vuorovaikutustilanteet toisen työntekijän kanssa ovat myös SECI-mallin mukaan parhaita hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta. Kokemusten jakamisen kautta tapahtuvaa hiljaisen tiedon siirtymistä kunnanvirastossa tapahtuu kahvitauoilla ja palavereissa. Työntekijät kuitenkin toivoisivat tällaisia kokemusten vaihtamisen ja oivallusten jakamisen mahdollistavia palavereja enemmänkin. Tämän vuoksi esimiesten olisi hyvä pohtia miten helpottaa tiedon ja kokemuksen jakamista säännöllisissä palavereissa sekä miettiä miten toteuttaa esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtäminen luvussa kuvattua kokemuksesta oppimista.

Hiljaisen tiedon siirtämisestä kunnanviraston työntekijät ovat yhtä mieltä, että se on erittäin tärkeää ja siihen pitäisi kiinnittää organisaatiossa enemmän huomiota. Todella moni koki saaneensa toisilta työntekijöiltä jonkinlaista hiljaista tietoa, mutta sitä pitää osata kysyä itse. Organisaatio ei tällä hetkellä tue hiljaisen tiedon siirtymistä, vaan se on työntekijöiden omalla vastuulla. Tämän vuoksi onkin erittäin tärkeää tu-

tustua erilaisiin hiljaisen tiedon siirtämisen keinoihin ja valita niistä organisaatiolle sopivia menetelmiä. Työntekijöiden mielestä helposti toteutettavia keinoja olisivat sijaisjärjestelyt sekä työssä aiemmin tarkemmin kuvattujen työnkierron ja kokemusten vaihtamisen mahdollistaminen.

Havainnoinnin tuloksena päästiin lopputulokseen, että työntekijät hyötyisivät työnkierrosta, mentoroinnista sekä työpareina työskentelystä. Kokeneemmilla olisi paljon annettavaa vähemmän aikaa työskennelleille ja sitä pystyttäisiin parhaiten hyödyntämään mentoroinnissa tai työparina työskentelyssä. Työnkierrolla taas voitaisiin kyseenalaistaa tietynlaisia toimintatapoja ja pystyttäisiin karsimaan tarpeetonta sekä ylimääräistä työtä työtehtävien ympäriltä. Näin ollen saataisiin tarvittavaa lisäaikaa työtehtävien dokumentoimiseen ja hiljaisen tiedon tallentamiseen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tiedonkeruun avulla saatiin selville miten suuri merkitys hiljaisella tiedolla kunnanvirastossa työskentelyyn on. Sillä, miten jokainen ymmärtää hiljaisen tiedon käsitteen, ei ole väliä. Merkitystä on vain sillä, että koko organisaatio ylempää tahoja myöten tiedostaa ja tunnistaa hiljaisen tiedon kunnanvirastossa sekä ymmärtää sen siirtämisen merkityksen. Tässä työssä esitellyillä hiljaisen tiedon siirtämisen keinoilla hiljaista tietoa voidaan tehdä näkyväksi ja säilyttää organisaation sisällä. Tämän työn edellä mainitut tulokset ovat hyödynnettävissä nyt ja tulevaisuudessa sekä toimeksiantajana toimivassa kunnassa että mahdollisesti muuallakin, sillä hiljaisen tiedon katoaminen ei ole sidoksissa tiettyyn ajankohtaan eikä tiettyyn organisaatioon. Halu hiljaisen tiedon säilyttämiseen pitää lähteä organisaatiosta itsestään, koska väkisin ja vastentahtoisesti hiljaista tietoa ei voi siirtää. Hiljaisen tiedon siirtämisen prosessi on jatkuva, sillä uutta hiljaista tietoa syntyy koko ajan samalla, kun osa aikaisemmasta hiljaisesta tiedosta vanhenee. Toimeksiantajana toimivassa kunnassa työn tuloksia on tarkoitus aluksi lähteä hyödyntämään niin, että jokaisella työntekijällä on olemassa sijainen, joka osaa hoitaa työtehtävät henkilön poissa ollessa. Tämä mahdollistetaan niin, että hiljaista tietoa siirretään ensin dokumentoimalla ja kokemuksilla vaihtamalla sekä jatkossa mahdollisesti myös työnkierrtoa kokeilemalla niiltä osin kuin se on kunnanvirastossa mahdollista.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia miten hiljainen tieto tunnistetaan sekä miten siirtää hiljaista tietoa eteenpäin. Työ toteutettiin yhteistyössä kunnan kanssa ja tutkimuksessa oli tarkoitus löytää keinoja miten siirtää hiljaista tietoa kyseisen kunnan kunnanvirastossa. Haastatteluiden avulla saatiin selville, että hiljaisen tiedon olemassa olo on työntekijöiden keskuudessa tiedostettu ja osa siitä on myös tunnistettu. Tämä oli mielenkiintoinen seikka, sillä usein hiljaiseen tietoon ei ole kiinnitetty sen enempää huomiota. Toimeksiantajana toimivassa kunnassa hiljaisen tiedon osittaiseen tunnistamiseen saattaa vaikuttaa se, että sitä olisi monessa työtehtävässä uuden työntekijän toimesta jo kaivattu, jonka vuoksi kokeneemmat ovat alkaneet pohtia omaa osaamistaan. Haastattelun avulla saatiin selville myös, että työntekijät ovat halukkaita siirtämään ja vastaanottamaan hiljaista tietoa, jos siihen luodaan mahdollisuudet.

Työn toteuttamisessa onnistuttiin saamaan hyvin haastateltavia eri palvelualueilta. Tiedonkeruussa haastatteluiden määrä olisi kuitenkin voinut olla isompi, jotta voitaisiin varmemmin puhua koko organisaation kattavista tuloksista. Haastateltaviksi olisi voitu valikoida myös organisaatiossa johtavassa asemassa työskenteleviä henkilöitä, jolloin olisi saatu tietoa heidän suhtautumisestaan hiljaiseen tietoon ja sen siirtämiseen. Havainnointi ei suuresti tuonut lisätietoa tälle työlle, joten sitä ei välttämättä olisi tarvinnut toteuttaa ollenkaan eikä sen tuloksiin ole sen vuoksi suuresti työssä keskitytty.

Opinnäytetyölle haastetta asetti se, että toimeksiantajana oleva kunta halusi pysyä anonyyminä. Se vaikutti siihen mitä taustatietoja ja tutkimustuloksia voidaan kertoa, jotta toimeksiantajaa ei heti tunnisteta. Anonyyminä pysyttelemisen tuli toimeksiantajan puolelta, haastateltavista vain osa oli sitä mieltä, että eivät halua olla tunnistettavissa. Toteutettujen haastatteluiden pohjalta heräsi kysymys miksi hiljaista tietoa ei aiemmin ole kunnanvirastossa haluttu jakaa, vaikka sen olemassa olo on tiedostettu?

LÄHTEET

Heikkinen, H. L. T. & Huttunen, R. 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 203–220.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. Viitattu: 4.3.2019. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524958868>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. 10. osin uud. p. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. 15. uud. p. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Ilmarinen. Lisää vuorovaikutusta. Lisää osaamista -keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen. Viitattu: 20.4.2019. <https://www.ilmarinen.fi>

Juusela, T., Rauramo, P., Niipola, S., Työturvallisuuskeskus TTK & Palveluryhmä. 2010. Mentorointi työyhteisössä: Ajetaanko tandemilla? (2. uud. p.). Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Viitattu 20.4.2019. <http://www.tyoterveyskirjasto.fi>

Kaario, K. & Peltola, T. 2008. Tiedonhallinta: Avain tietotyön tuottavuuteen. Jyväskylä: WSOYpro : Docendo.

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit: Avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.

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

Kupias, P., Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum. Viitattu: 28.3.2019 <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/HACBFXJTFF>

Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita Prima.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

Nuutinen, O. 2015. Hiljainen tieto. Jyväskylän yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Viitattu: 18.3.2019. <http://kans.jyu.fi/>

Polanyi, M. & Sen, A. 2009. The tacit dimension. Chicago: University of Chicago Press.

Suhonen, K. 2017. Hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmiä. Helsinki: Kirkkohallitus. Viitattu 29.3.2019.

[http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/406A3B93D244E46BC22580AB003A065F/\\$FILE/KKH_Hiljainen_tieto.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/406A3B93D244E46BC22580AB003A065F/$FILE/KKH_Hiljainen_tieto.pdf)

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Toivonen, V. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen: Kehittämisen uusi taso. Helsinki: Ai-ai.

Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 33–58.

Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto: Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Urbancová, H. 2011. The survey of tacit knowledge sharing in organization. Scientific papers of the University of Pardubice. Viitattu: 21.4.2019.

<http://hdl.handle.net/10195/42187>

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi. Viitattu: 18.3.2019.

http://hanna.vilkka.fi/?page_id=419

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä (4. uud. p.). Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu: 18.3.2019 <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-756-0>

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

Teemahaastattelun runko

1. Mikä tai millainen on tärkein työtehtäväsi?
2. Millainen osaaminen on tärkeää työtehtävissäsi?
3. Oletko hoitanut muiden työtehtäviä?
4. Oletko kaivannut ohjeita jonkun toisen henkilön työtehtäviin?
5. Onko kunnanvirastossa työtehtäviä, jotka vain tietty henkilö osaa?

6. Onko hiljainen tieto sinulle tuttua?
7. Jos on, osaatko sanoa millaista oma hiljainen tietosi on / sisältyykö työtehtäviisi hiljaista tietoa?

8. Oletko oppinut uusia toimintatapoja tai saanut uutta tietoa seuraamalla työkaverin työskentelyä tai vaihtamalla kokemuksia?
9. Oletko kokenut saavasi joltakin toiselta hiljaista tietoa?
10. Oletko siirtänyt omaa hiljaista tietoasi muille?
11. Onko hiljaisen tiedon siirtäminen mielestäsi tärkeää?
12. Mahdollistetaanko hiljaisen tiedon siirtäminen mielestäsi kunnanvirastossa?
13. Miten koet siirron onnistuneen / Miksi siirto on epäonnistunut?
14. Miten hiljaista tietoa kannattaisi kunnanvirastossa mielestäsi siirtää?
15. Missä työtehtävissä olisi ehdottoman tärkeää saada hiljainen tieto siirrettyä?